

Sanna Blom-Juntunen

Muutosjohtamisen työkalun kehittäminen johtamisen tueksi

YAMK Opinnäytetyö
Liiketoiminnan kehittämisen
ja johtamisen koulutus
Syksy 2021



**KAMK • University
of Applied Sciences**

Tiivistelmä

Tekijä(t): Blom-Juntunen Sanna

Työn nimi: Muutosjohtamisen työkalun kehittäminen johtamisen tueksi

Tutkintonimike: Liiketoiminnan kehittämisen- ja johtamisen koulutus, Tradenomi YAMK

Asiasanat: muutosjohtaminen, ADKAR -muutosjohtamisen malli, henkilöstö muutoksessa, esihenkilö muutoksessa, muutosviestintä, muutosvastarinta, muutos

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on Valmet Automation Oy:n Kajaanin toimipisteen logistiikkaosasto. Muutokset työelämässä ovat tulleet jäädäkseen ja jokainen niistä on omanlaisensa tavoitteiltaan ja kestoiltaan. Työn tavoitteena oli rakentaa työkalu logistiikkaosaston esihenkilölle, joka palvelee häntä monipuolisesti erilaisissa muutoksissa. Tarkoituksena oli selvittää minkälaiset tekijät vaikuttavat muutosten onnistumiseen.

Teoriaviitekehys muodostuu aiheista muutosjohtaminen, muutokset työelämässä, muutosten vaikutus esihenkilöihin ja työntekijöihin, muutosviestintä, muutosvastarinta ja työhyvinvointi muutosten keskellä ja ADKAR -muutosjohtamisenmalli.

Kehittämistehtävä on laadullinen tutkimus, koska pyrkimyksenä oli saavuttaa ymmärrys muutosjohtamisesta ja sen nykytilasta Valmet Automation Oy Kajaanin logistiikkaosastolla. Tarkoituksena oli selvittää tutkittavien kokemuksia ja näkemyksiä aiheesta. Tutkimuksen lähestymistapana on tapaustutkimus, jolla kehitetään muutosjohtamisen prosessia osastolla.

Aineiston keräämisen menetelmät olivat logistiikan esihenkilön teemahaastattelu ja aivoriihi logistiikkatiimiläisille. Teemahaastattelulla selvitettiin esihenkilön kokemuksia ja näkemyksiä hänen kokemistaan muutoksista sekä hänen ajatuksiaan muutosjohtamisesta. Nämä tiedot toivat tärkeää pohjatietoa työkalun kehittämistä varten. Aivoriihen avulla kerättiin ajatuksia ja ideoita tiimiläisiltä työkalua varten.

Teemahaastattelun tulokset kertovat esihenkilön pitkän työuran aikana kokemistaan monenlaisista muutoksista. Aivoriihen ideoista oli nähtävillä, että myös ne perustuivat suurimmaksi osaksi kokemuksiin tiimiläisten pitkien työurien vuoksi. Viestinnässä ja palkitsemisessa koettiin olevan parannettavaa. Palautteiden antamisen tavoista henkilökohtainen palaute koettiin hyvänä. Tärkeää on kuitenkin aina järjestää mahdollisuus anonyymeille palautteille. Osaamisen kehittämisen menetelmiä ideoitiin myös runsaasti, mikä kuvastaa niiden monipuolisen hyödyntämisen tarpeen.

Opinnäytteen tuotos on: Työkalu muutosten hallintaan. Työkalun runko on ADKAR -malli, jossa on mukana ohjeita mallista ja tiimiläisten aivoriihessä tuottamat ideat. Lisäksi mukana on neuvoja People & Leadership Consulting Oy yrityksen toimitusjohtajana, valmentajana sekä liikkeenjohdon konsulttina työskentelevältä Helka Piriseltä. Työkalu sisältää kaksi polkua. Ensimmäinen on lyhytkestoisia ja toinen pitkäkestoisia muutoksia varten. Näin työkalu on hyödynnettävissä erilaisissa muutoksissa.

Teoriaan tutustuminen auttoi ymmärtämään henkilöstön suuren merkityksen muutosten onnistumisessa. Työntekijöiden osallistumismahdollisuus muutosprosessiin auttaa työntekijöitä sitoutumaan muutoksiin. Aivoriihen avulla tiimiläiset saivat mahdollisuuden vaikuttaa työkalun kehittämiseen. Tämä osallistava menetelmä voi auttaa heitä sitoutumaan tuleviin muutoksiin helpommin.

Abstract

Author(s): Blom-Juntunen Sanna

Title of the Publication: Development of a Change Management Tool to Support Management

Degree Title: Master of Business Administration, Business Management and Development

Keywords: change management, ADKAR model, employees in change, supervisor in change, change communication, change resistance, change

The client of this development task is Valmet Automation Oy logistics department at Kajaani location. Changes in work life are permanent and each of them has different goals and duration. Aim of this study was to develop a change management tool for the supervisor of logistics department to support her with different kind of changes. The purpose was to solve what kind of factors affect to success in changes.

Theoretical framework includes change management, changes in work life, impact of changes for employees and supervisors, change communication, change resistance, well-being at work during a change process and ADKAR -change management model.

This study is a qualitative research to understand change management and its current state at logistics department. The purpose of the study was to clarify the experiences and views of the supervisor and the logistics team members about the topic. The research approach is a case study to improve the change management process at the department.

The data collection methods were theme interview of the logistics supervisor and brainstorming for the logistics team members. The theme interview clarified the experiences and views about past changes the supervisor has faced with and her thoughts about change management. With the brainstorming the ideas for the change management tool were collected.

Results of the interview reflect the supervisor's long career and her experiences of changes during that time. Also, the ideas from the brainstorming showed the influence of experiences of many long careers of the team members. The need for improvement was seen in change communication and methods of rewards. When the team members were asked about good ways to give feedback, they found personal feedback to be a good way. It is also important to arrange a possibility for anonymous feedback. The team members brought up many kinds of ways to develop skills. This tells that there is a need for different kind of learning methods to be used.

The output of this development task is: A tool for managing changes. The frame of the tool is ADKAR -model with its instructions. The tool includes also the ideas from the team members from the brainstorming and advices from the managing director, trainer and consultant of People & Leadership Consulting Oy Helka Pirinen. The tool has two paths. One for short term changes and the other one for long period changes. These two different kinds of paths enable to use the tool in different kind of changes.

Topics in the theory framework instructed how significant the employees influence in changes is. Opportunity to participate in the change process help the employees to engage to the change. With the brainstorming the team members had an opportunity to participate in the development of the tool. This possibility may have a positive impact to team members which can help them to engage to future changes.

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Muutokset työelämässä	3
3	Muutosjohtaminen.....	9
3.1	Henkilöstö muutoksessa	13
3.2	Esihenkilö muutoksessa	17
3.3	Muutosvastarinta	19
3.4	Muutosviestintä	22
3.5	Työhyvinvointi muutosten keskellä.....	26
4	ADKAR -muutosmalli	30
4.1	Awareness, tietoisuus	31
4.2	Desire, halu.....	34
4.3	Knowledge, tiedot	37
4.4	Ability, taidot.....	40
4.5	Reinforcement, vahvistaminen	42
5	Tutkimusstrategia, tutkimusmenetelmä ja tiedon keräämisen menetelmät.....	45
5.1	Laadullinen tutkimus	45
5.2	Tapaustutkimus	47
5.3	Teemahaastattelu	49
5.4	Aivoriihi	50
6	Muutosjohtamisen työkalun kehittäminen.....	53
6.1	Valmet Automation Oy.....	53
6.2	Valmet Automation Oy Kajaanin logistiikkaosasto	54
6.3	Muutosjohtamisen työkalun lähtötilanne.....	55
6.4	Kehittämistehtävän kuvaus.....	56
6.5	Aineiston tulokset ja tulosten analysointi	60
6.5.1	Teemahaastattelun tulokset ja tulosten raportointi.....	60
6.5.2	Aivoriihen tulokset ja tulosten raportointi.....	64
7	Pohdinta	74

Lähteet	82
---------------	----

Liitteet

1 Johdanto

Nykypäivän työelämän muutos on jatkuvaa. Muutoksia on ollut aina, mutta nyt niitä tapahtuu nopeammalla tahdilla ja käynnissä voi olla useita muutoksia samanaikaisesti. Työntekijöille tällainen jatkuvan muutoksen ilmapiiri on raskasta. Erityinen ongelmia aiheuttava tilanne on, jos työntekijät eivät ymmärrä muutoksia tai heillä ei ole mahdollisuutta osallistua muutokseen. (Rauramo 2013, 3.) Muutokset työelämässä ovat tulleet jäädäkseen. Koska niitä ei voi välttää, täytyy niiden kanssa tulla toimeen. Ihanteellisin tilanne olisi vastaanottaa tieto tulevasta muutoksesta innostuneena ja jopa malttamattomana, mutta hyvin usein näin ei käy.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on Valmet Automation Oy ja kehittämistehtävän kohde on Kajaanin toimipisteen logistiikkaosasto. Kajaanin toimipiste on osa Valmet konsernin Valmet Automation Oy liiketoimintalinjaa.

Valmet Automation Oy kehittää automaattioratkaisuja ja laitteistoja tiedonhallintaan, sovelluksia sekä palveluratkaisuja paperi-, sellu-, prosessi-, energia-, meri- ja kaasuteollisuuden asiakkaille. Kajaanin toimipisteen tuotteita ovat analysaattorit, näyttteenottimet, sakeuslähettimet, johtokykymittarit sekä tuotteet jätevesiteollisuuteen. (Valmet 1. n.d.; Valmet 2. n.d.)

Opinnäytetyön kirjoittajan 20 vuoden työhistorian aikana on tapahtunut monenlaisia muutoksia. Jokainen niistä ei ole mennyt niin kuin pitäisi ja myös vastustusta on ilmennyt. Aina syitä ei ole ymmärretty, joten muutosten hyväksyminen on ollut vaikeaa.

Logistiikan esihenkilö esitti toiveen konkreettisesta muutosjohtamisen työkalusta joka tukisi häntä muutoksissa ja niiden viemisessä osastolleen. Muutokset voivat olla koko Valmet konsernia tai vain Kajaanin toimipistettä koskevia tai ne voivat kohdistua vain logistiikkaosastoon. Käynnissä voi olla myös useita muutoksia yhtä aikaa. Suuret muutokset esihenkilön täytyy viedä omalle osastolleen, kun taas hänen itsensä aloittamat muutokset ja niiden osalta tehtävät päätökset ovat hänen käsissään. Näiden syiden vuoksi tarve käytännön työkalulle on olemassa. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää minkälaiset tekijät vaikuttavat muutosten onnistumiseen. Tavoitteena on rakentaa työkalu esihenkilölle, joka palvelee häntä monipuolisesti erilaisissa muutoksissa.

Näihin syihin perustuen kehittämistyön tutkimusongelmaksi muodostui: Kuinka viedä eteenpäin jatkuvia muutoksia? Tutkimuskysymykset ovat: Minkälainen työkalu palvelee mahdollisimman

monipuolisesti erilaisissa muutoksissa? Millä tavoin työntekijät saadaan sitoutettua muutoksiin? Kehittämistehtävän tuotos on nimeltään: Työkalu muutosten hallintaan.

Opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen muodostavat muutokset työelämässä, muutosjohtaminen, henkilöstö muutoksessa, esihenkilö muutoksessa, muutosvastarinta, muutosviestintä, työhyvinvointi muutosten keskellä sekä ADKAR muutosjohtamisen malli.

Kyseessä on laadullinen tutkimus koska pyrkimyksenä oli saavuttaa ymmärrys muutosjohtamisesta ja sen nykytilasta Valmet Automation Oy Kajaanin logistiikkaosastolla. Tarkoituksena oli selvittää tutkittavien kokemuksia ja näkemyksiä aiheesta. Tutkimuksen lähestymistapa on tapaus-tutkimus koska se sopii hyvin muutosjohtamisen työkalun kehittämistyön tueksi. Tällä kehittämistehtävällä tutkitaan muutosjohtamista ja sen tilaa tutkittavassa kohteessa. Tutkimus kohdistuu yhteen tapaukseen eli muutosten hoitamiseen ja jalkauttamiseen logistiikkaosastolla. Kohteeksi on rajattu logistiikkaosasto koska jokainen tiimi on yksilöllinen omine ominaispiirteineen. Tiimin ominaispiirteet luo henkilöstö. Vaikka henkilöstövaihdoksia logistiikassa aika ajoin tapahtuu nyt kehitettävä työkalu luo perustan esihenkilölle muutosten johtamiseen. Tämän lisäksi työkalun tarkoituksena on antaa neuvoja jokaisen tiimiläisen henkilökohtaisten toiveiden ja tarpeiden selvittämiseen.

Aineiston keräämistavat ovat esihenkilön teemahaastattelu ja yhteisöllinen aivoriihi. Teemahaastattelulla selvitetään esihenkilön kokemuksia ja näkemyksiä hänen kokemistaan muutoksista sekä hänen ajatuksiaan muutosjohtamisesta. Haastattelu tuo arvokasta pohjatietoa työkalun rakentamista varten. Teemahaastattelu tallennetaan ja litteroidaan sana sanalta. Tarkoituksena on näyttää alkuperäinen haastattelun tuotos jonka perusteella analyysi on tehty. Aivoriihen tarkoituksena on saada tiimiläisiltä ideoita ja toiveita muutosjohtamisen työkalun sisältöön ja näin edesauttaa heitä sitoutumaan tuleviin muutoksiin helpommin. Aivoriihen avulla jokainen saa ilmaista ajatuksiaan vapaasti. Ideat kerätään post-it lapuilla. Tiimiläisten lapuille kirjoittamat ideat on tuotu opinnäytetyöhön kuten he ovat lapuille ne kirjoittaneet jonka jälkeen ne on analysoitu.

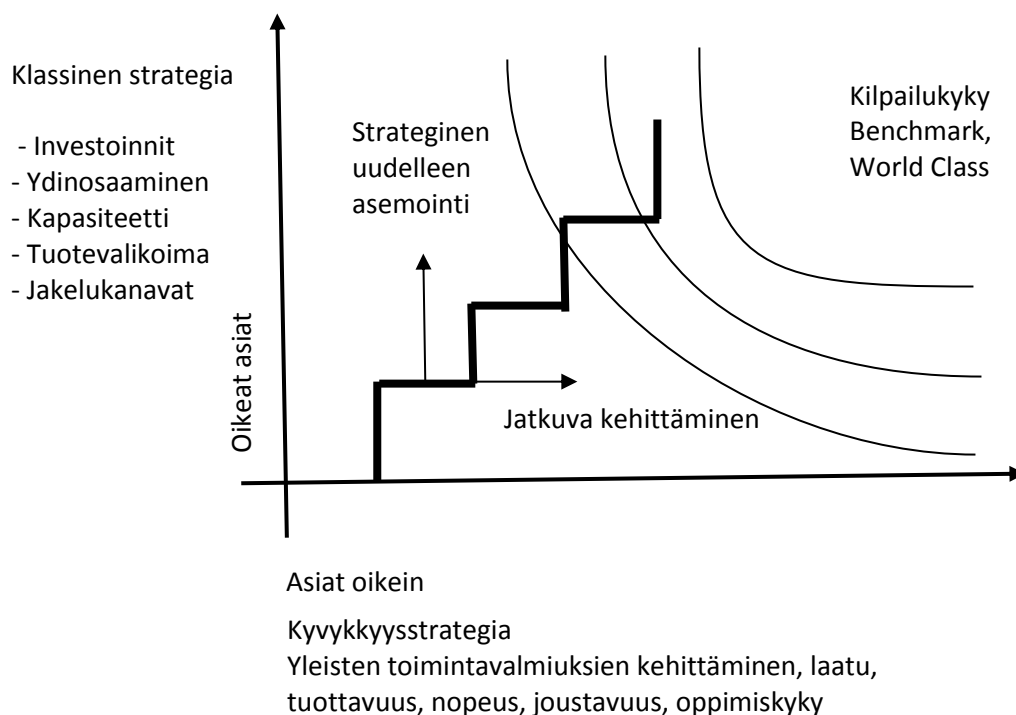
2 Muutokset työelämässä

Yritysten toimintaympäristö muuttuu koko ajan ja ne joutuvat vain sopeutumaan tilanteeseen. Muutos voi olla tarve opetella jotain uutta sekä ratkaista ongelmia. Se voi myös olla organisaation rakenteiden ja toimintatapojen muutoksia. (Viitala & Jylhä 2019.)

Muutokset työelämässä ovat olleet läsnä jo kauan ja vauhti on ollut kova, mutta nyt niitä tapahtuu nopeammalla tahdilla. Fyysinen työ on helpottunut koneiden avulla ja moni työ on muuttunut tiedon kanssa tehtäväksi työksi. Erityisesti palveluala on muutoksen kourissa sillä moni palvelu hoidetaan nykyään digitaalisten ratkaisujen avulla. (Pölönen 2018.)

Muutos voi olla suuri tai pieni. Se voi olla koko organisaatiota koskeva, kohdistua vain osaan siitä tai se voi koskea vain rajattua toimintoa. Muutos voi olla käynnissä vain tietyn ajan tai se voi olla käynnissä koko ajan. Lisäksi se voi olla organisaation itse aloittama tai ulkopuolelta tulevan syyn aiheuttama. Ulkopuolinen tekijä pakottaa vain sopeutumaan tilanteeseen. Muutokset ovat yleensä tarve uudistaa tai kehittää toimintoja. Joskus syy tosin voi olla myös tarve joko supistaa tai lopettaa toimintoja. (Viitala & Jylhä 2019.) Muutostarve voi syntyä myös, kun yritysten on ko-hennettava kilpailukykyään. Näin organisaatiot varmistavat toimintakykynsä myös tulevaisuu-
dessa. (Työterveyslaitos 2. n.d.) Myös kun organisaatiossa on tarve parantaa tuottavuutta, on tarve muutokselle (Kauhanen 2018, 49).

Hyvin usein muutoksen syy on kilpailukyvyn parantaminen. Tehokkainta se on, kun yritys tekee strategisen uudelleen asemoinnin ja kehittää toimintojaan jatkuvasti. Toimintatavan tulisi olla tarkoituksenmukaista. Alla Kauhasen kuva 1 aiheesta. (Kauhanen 2018, 53.)



Kuva 1. Perinteisen strategiatyön ja kyvykkyystrategian liittynät. (Kauhanen 2018, 53.)

Ihanteellisinta yrityksen kannalta olisi, jos se kehittäisi toimintaansa jatkuvasti. Muutokset olisivat pieniä toimintaa parantavia asioita. Näin toimivat yritykset välttyvät nopeilta ja suurilta muutoksia vaativilta toimilta tulevaisuudessa. (Pirinen 2014, 23.) Jatkuvaan parantamiseen liittyy myös riski koska pienten parannusten tekemiseen organisaatiot luovat yhden tavan niiden hoitamiseksi. Kaikki muutokset eivät kuitenkaan ole ennakoitavissa vaan ne tulevat yllättäen. Joskus ne ovat myös suuria ja ne eivät ole jatkuvia. Organisaation luoma suunnitelma ei tällaisissa tilanteissa toimikkaan ja organisaatio voi olla ongelmassa. (Kamensky 2015.)

David Nadler ja Michael Tushman ovat jakaneet kuvassa 2 organisaatioiden muutokset neljään eri tyyppiin, vähittäinen, strateginen, ennakoiva ja reagoiva (Nadler & Tushman 1990, 105).

	Vähittäinen	Strateginen
Ennakoiva	Virittäminen	Uudelleen suuntaaminen
Reagoiva	Sopeutuminen	Uusiutuminen

Kuva 2. Organisaation muutostyypit. (Nadler & Tushman 1990, 105.)

Vähittäisiä muutoksia tehdään organisaatioissa koko ajan. Niillä halutaan parantaa olemassa olevan organisaation toimintaa. Muutokset voivat olla joko pieniä tai suuria ja siinä ei muuteta strategiaa vaan haluttuja osa-alueita siinä. Vähittäisen muutoksen voi hoitaa nykyinen organisaatio. Toisinaan tilanteen niin vaatiessa mukana voi olla myös muutosta varten perustettu projekti. (Nadler & Tushman 1990, 104, 106.)

Strategisten muutosten tarve tulee organisaation ulkopuolelta. Ne ovat välttämättömiä ja ne vaikuttavat koko organisaatioon. Tällöin määritellään organisaatio uudelleen tai muutetaan organisaation strategiaa, organisaation rakenteita ja perustoimintoja. Jos strateginen organisaatiomuutos epäonnistuu organisaatio ei yleensä selviydy. Koska strategisissa muutoksissa kohteena on organisaation rakenne ja johtamisen prosessi ei muutosta näiden avulla voi hoitaa. (Nadler & Tushman 1990, 104 - 106.)

Reagoivan muutoksen saa alkuun organisaation ulkopuolinen tekijä johon organisaatio reagoi. **Ennakoiva muutos** tarkoittaa muutosta jossa organisaation johto toimii ennakoimalla heille kilpailuetua tuovia asioita. (Nadler & Tushman 1990, 104 - 105.)

Edellä mainittuja muutostyyppejä yhdistämällä saadaan erilaisia tapoja toteuttaa muutos. Yhdistämällä vähittäinen ja ennakoiva saadaan muutostapa **virittäminen**. Virittäminen on tiettyjen osa-alueiden toimintojen muuttamista ennakoivasti. Vähittäinen muutos toteutettuna reagoivasti on **sopeutumista**. Strateginen muutos ennakoivasti on **uudelleen suuntaamista**. Kun strateginen muutos toteutetaan reagoivasti, on muutos **uusiutumista**. (Nadler & Tushman 1990, 105.)

Tapoja jakaa muutosprosessin vaiheet ja näkökulmat, on monia. Kauhasen mallissa kuvassa 3 ne jaetaan kuuteen vaiheeseen. Mallissa on huomioitu sekä tekninen että inhimillinen näkökulma. Henkilöstön huomioon ottava näkökulma jää ikävä kyllä hyvin usein huomiotta. (Kauhanen 2018, 51 - 52.)

Vaihe	Tekninen	Inhimillinen
Muutostarpeen tunnistaminen ja tavoitteen asettaminen	Muutospaineet Mitä pitää muuttaa? Muutoksen tavoitteet Muutoksen arviointitapa	Muutostarpeiden ymmärtäminen Muutostavoitteiden ymmärtäminen Muutostarpeiden ja tavoitteiden hyväksyminen (?)
Muutosedellytysten tunnistaminen	Aika Tekniset mahdollisuudet Voimavarat Fyysiset puitteet Ympäristötekijät	Työilmapiiri Johtamisilmasto Osaaminen
Muutosten toteutustavan valinta	Olemassa oleva organisaatio Valtuudet Osaaminen Järjestelmät Voimavarat	Henkilöstön motivointi Muutosvastarinnan käsittely Muutosvalmiuksien luominen
Muutosprosessin toimeenpano	Toimenpidesuunnitelmat Aikataulut Vastuuhenkilöt Budjetit	Osaamisen kehittäminen Kannustaminen
Vakiinnuttaminen	Seuranta ja tarkistusmenetelyt	Palkitseminen
Arviointi	Sisäinen ja ulkoinen arviointi Vertailu tavoitteisiin	Vaikutukset Tyytyväisyys

Kuva 3. Muutosprosessin vaiheet ja näkökulmat. (Kauhanen 2018, 52.)

Muutoksista valtaosa epäonnistuu henkilöstön kokiessa, ettei saa johdolta tarvittavaa tukea. Lisäksi muutosprosessissa ei oteta huomioon sen inhimillistä näkökulmaa. Syitä miksi uusia teknologiaratkaisuja tai työkaluja pitäisi opetella ei ymmärretä. Työskentely muuttuneessa toimintaympäristössä ei motivoi. Lisäksi voi olla, että yrityksen johto ei osaa perustella syitä muutokselle. Myös taidoissa käsitellä muutosvastarintaa on puutteita. (Flow Consulting Oy n.d.)

Yritykset eivät menesty ilman muutoksia. Erityisesti tämä korostuu erittäin kilpailluilla aloilla kuten esimerkiksi Valmet Automation Oy:llä. Tuotekehitystä on tehtävä jatkuvasti. Myös yhteiskunnan kehitys, ilmastonmuutos ja lainsäädäntöjen muutokset pakottavat muuttumaan. On siis täysin ymmärrettävää, että muutokset ovat tarpeellisia. Paikalleen ei voi jäädä makaamaan.

3 Muutosjohtaminen

Organisaation tuottavuuden parantamisen tarve vaatii muutosta ja muutos tarvitsee johtamista (Kauhanen 2018, 49). Muutosjohtaminen on suunnitelmallista ja sen tarkoituksena on toteuttaa haluttu muutos (Viitala & Jylhä 2019).

Muutos voi olla pieni tai suuri, mutta laajuudestaan huolimatta kaikki muutokset tarvitsevat johtamista. Joskus pieni muutos voi olla käytännössä vaikeampi toteuttaa kuin suuri. (Chang 1997, 9.)

Muutosjohtaminen on menetelmiä ja tapoja joilla organisaatio toteuttaa muutoksia sen sisäisissä ja ulkoisissa toimintatavoissaan. Siihen kuuluu työntekijöiden huomioiminen valmistelemalla heidät tulevaan muutokseen ja heidän tukemisensa sekä muutosprosessin vaiheiden suunnittelu. Lisäksi varmistetaan toimet joilla muutos jalkautetaan. Kaikilla näillä toimilla varmistetaan onnistunut toteutus. (ASQ n.d.)

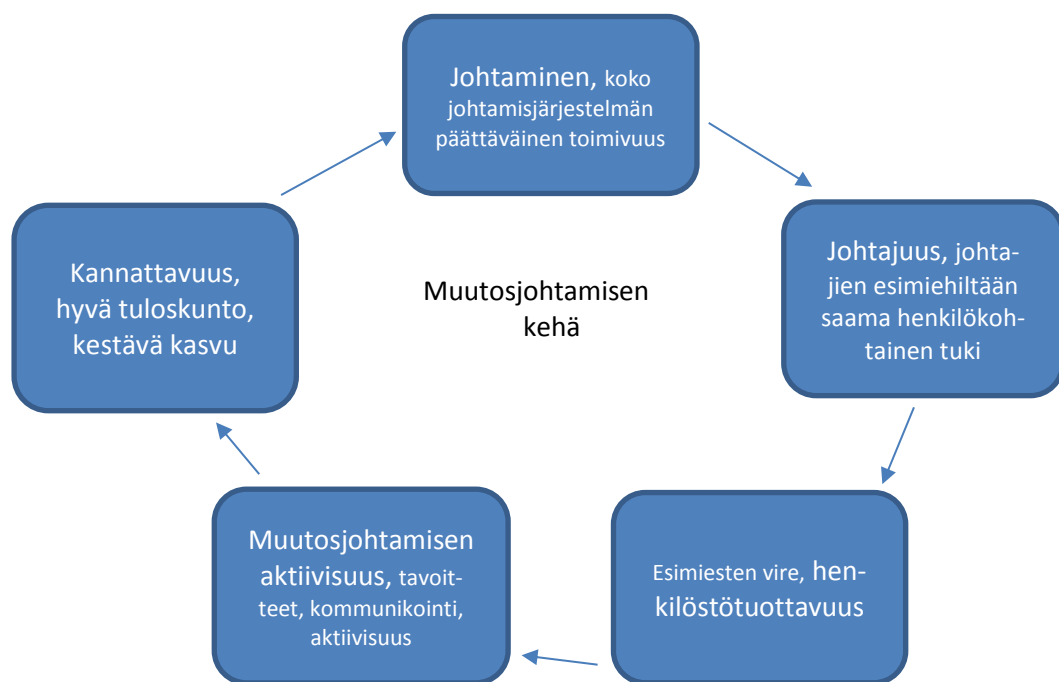
Muutosjohtamisen käsitteen kaksi koulukuntaa

On olemassa kahta koulukuntaa suhtautumisessa käsitteeseen muutosjohtaminen. Osa on sitä mieltä, että muutosjohtaminen on syytä erottaa perusjohtamisesta. Toisten mielestä koko muutosjohtamisen käsitettä ei tarvita vaan sen kuuluisi olla osa perusjohtamista.

Kauhanen korostaa muutosjohtamisen erilaisuutta. Hän perustelee, että muutosten johtaminen on haastavampaa johtamista kuin normaali arkijohtaminen. Se on vaativampaa ja se vaatii normaalista johtamisesta poikkeavaa johtamisosaamista. (Kauhanen 2018, 49.) Myös Tuominen korostaa muutosjohtamisen erilaisuutta verrattuna perusjohtamiseen. Kaikkien johtajien täytyy jossain vaiheessa uraansa johtaa muutosta. He ovat voineet toimia johtajina perinteisissä organisaatioissa joissa heillä on ollut tavoitteensa, vastuunsa, valtuutensa ja määräysvaltansa. Suurissa organisaatioon merkittävästi vaikuttavissa muutoksissa juuri nämä perinteiset työkalut ovat osa muutosta. (Tuominen 2017, 28.)

Ossi Aura puolestaan näkee muutosjohtamisen osana hyvää johtamista. Työelämä tänä päivänä on jatkuvaa muutosta, joten hyvä johtaminen tarkoittaa työelämässä jatkuvaa muutosten ohjaa-

mista. Aura on kahden vuoden aikana tehnyt johtajuustutkimuksia joiden mukaan muutosjohtamista erillisenä johtamistapana ei tarvita. Johtopäätökset olivat: Henkilöstön tuottavuutta täytyy johtaa hyvin, esihenkilöitä ja johtajia täytyy johtaa hyvin ja heidän tuottavuutensa pitäisi olla hyvä. Lisäksi hyvällä muutosjohtamisella on vaikutus kannattavuuteen. Aura on muodostanut näistä johtopäätöksistä muutosjohtamisen kehän kuva 4. Kehä kuvaa kuinka nämä eri tekijät toisiinsa vaikuttavat. (Aura, 2020.)



Kuva 4. Muutosjohtamisen kehä (Aura 2020.)

Mika Kamensky on ottanut kantaa yritysjohtajien ajattelumalliin, että jo itse johtaminen sisältää muutosjohtamisen. Hänen mielestään muutosjohtaminen on hyvä käsitellä omana johtamisen tapanaan koska muutokseen liittyy usein ongelmia. Muutosjohtaminen omana prosessinaan voi auttaa näiden ongelmien käsittelyssä. (Kamensky 2015.) Myös Toni Melisman mielestä muutosjohtaminen on syytä erottaa perusjohtamisesta. Perusjohtaminen on jo olemassa olevien tapojen ja tehtävien johtamista, kun taas muutosjohtamisella katsotaan tulevaisuuteen ja luodaan uutta. (Melisma 2020.)

Muutosjohtamisen sisältyminen organisaation johtamiskulttuuriin on organisaatiokohtaista. Se on mahdollista, mutta muutosjohtaminen on täytynyt silloin ottaa aktiivisesti huomioon johtamiskulttuurin luomisessa.

Muutosjohtamisen malleja

Muutosjohtamisen malleja on useita ja yksi tunnetuimmista on John Kotterin kehittämä kahdeksan portainen malli. Ensimmäisessä vaiheessa henkilöstölle muodostetaan ymmärrys, että muutos on välttämätön ja sillä on kiire. Toisessa vaiheessa muodostetaan ohjaava ryhmä joka työskentelee yhdessä muutoksen saavuttamiseksi. Kolmannessa vaiheessa luodaan visio ja strategia vision saavuttamiseksi. Neljännessä vaiheessa viestitään visio henkilöstölle. Viidennessä vaiheessa valtuutetaan henkilöstö mukaan muutokseen joka mahdollistaa vision saavuttamisen. Kuudennessa vaiheessa luodaan muutokselle välitavoitteita. Erityisen tärkeää tämä on pitkäkestoisissa projekteissa. Vaiheessa seitsemän saavutettu muutos vakiinnutetaan toimintatapaan sekä aloitetaan uusia muutoksia. Kahdeksannessa vaiheessa muutos viedään organisaatiokulttuuriin. (Kotter 1996, 18, 102.)

Kotterin mallin lisäksi on Argyrisin ja Schönin malli joka perustuu oppimiseen. He kehittivät teorian vuonna 1978. Teorian mukaan muutoksen onnistuminen perustuu aina siihen, kuinka henkilöstö kykenee oppimaan. (Viitala & Jylhä 2019.) Vuonna 1947 Kurt Lewin kehitti mallin joka sisältää kolme vaihetta. Vaiheet ovat sulatus, muutos ja jäädytys. (Vuorinen 2013, 147.) Näiden lisäksi on Kubler-Rossin kehittämä muutuskäyrä. Käyrän lähtökohtana on ihmistä traumatisoivat tilanteet, kuten oma tai läheisen ihmisen vakava sairastuminen. (Duunitori 2018.) Jeff Hiatt:n kehittämän viisiportaisen ADKAR -mallin perustana ovat muutoksessa olevat ihmiset (Prosci 6. n.d., 4 - 5).

Mitä on hyvä muutosjohtajuus?

Marianne Laurila on väitöstutkimuksellaan selvittänyt esihenkilöiden ja henkilöstön mielipiteitä siitä mitä on hyvä muutosjohtajuus. Tutkimuksella tunnistettiin neljä erilaista tapaa johtaa muutosta. (Laurila 2017, 199.)

Ohjaava muutosjohtajuus jossa esihenkilö on keskeisessä roolissa jakamassa ohjeita ja organisoidessa toimintaa. Viestinnän suunta on myös esihenkilöiltä henkilöstölle ja henkilöstö on passiivinen osapuoli. Tutkimuksessa todettiin, että tällainen muutosjohtamisen tapa on toivottu silloin

kun muutokseen liittyy epäjärjestystä ja kaaosta. Henkilöstö haluaa tulla silloin johdetuksi. Tämä malli käsittää seuraavat osatoiminnot: Ensin asetetaan tavoitteet, jonka jälkeen huolehditaan tarvittavista resursseista ja lopuksi seurataan muutoksen edistymistä. (Laurila 2017, 199.) Tällainen johtamisen tapa luo myös turvallisuuden tunnetta muutoksen aiheuttaman epävarmuuden ja kysymysten keskelle.

Toinen muutosjohtamisen tapa on **osallistava muutosjohtajuus** jossa henkilöstö on mukana muutoksessa. Viestintä tapahtuu esihenkilön ja alaisten välillä molempiin suuntiin ja myös työntekijöiden kesken. Viestintä on avointa, esihenkilö kuuntelee työntekijöitä ja ottaa heidän mielipiteensä huomioon. Osallistavan johtamisen nähdään lisäävän työntekijöiden motivaatiota ja saa työntekijät kokevat työnsä mielekkääksi sekä arvokkaaksi. Osallistaminen auttaa myös vähentämään muutosvastarintaa. Malli käsittää seuraavat osatoiminnot: Jaetaan vastuut, suunnitellaan konsultoimalla ja päätösten teko jaetaan. (Laurila 2017, 199 – 200.)

Kolmas muutosjohtamisen tapa on **innostava muutosjohtajuus** jossa vaikuttavat tunteet. Viestintä tapahtuu esihenkilöltä alaisille. Esihenkilö pyrkii innostamaan työntekijöitä muutoksessa sekä tunteiden että järkipäisten asioiden avulla. Organisaatiomuutoksissa henkilöstön innostuneet tunteet auttavat negatiivisten tunteiden muuttumista positiivisiksi. Tämä tapa sisältää seuraavat osatoiminnot: Saada työntekijät ymmärtämään muutoksen vision merkitys, esihenkilön esimerkkinä toimimisen ja työntekijöiden rohkaiseminen kannustavalla tavalla. (Laurila 2017, 200.)

Neljäs muutosjohtamisen tapa on **emansipoiva muutosjohtajuus** jossa tunteet ovat vaikuttava tekijä. Viestintä on horisontaalista esihenkilön ja alaisten välillä. Tässä tavassa keskitytään negatiivisten tunteiden käsittelemiseen ja näitä tunteita halutaan lähteä purkamaan kuuntelemalla työntekijöitä. Näin työntekijöitä autetaan pääsemään pois organisaatiomuutosta kohtaan tunteistaan negatiivisista tunteista. Tarkoitus on auttaa työntekijöitä sopeutumaan muutokseen. Tämä tapa sisältää seuraavat kolme osatoimintoa: Sallia tunteiden näyttäminen, käsitellä ahdistuneisuutta ja auttaa sen purkamisessa sekä luoda työntekijöille turvallisuuden tunne. (Laurila 2017, 200.) Muutosten käsitteleminen kielteisten tunteiden kautta huomioi muutoksissa väistämättöminä tulevat negatiiviset tunteet. Tapa auttaa myös vastaamaan muutosvastarintaan ennen kuin se kasvaa merkittäväksi ja muutosta vaikeuttavaksi.

3.1 Henkilöstö muutoksessa

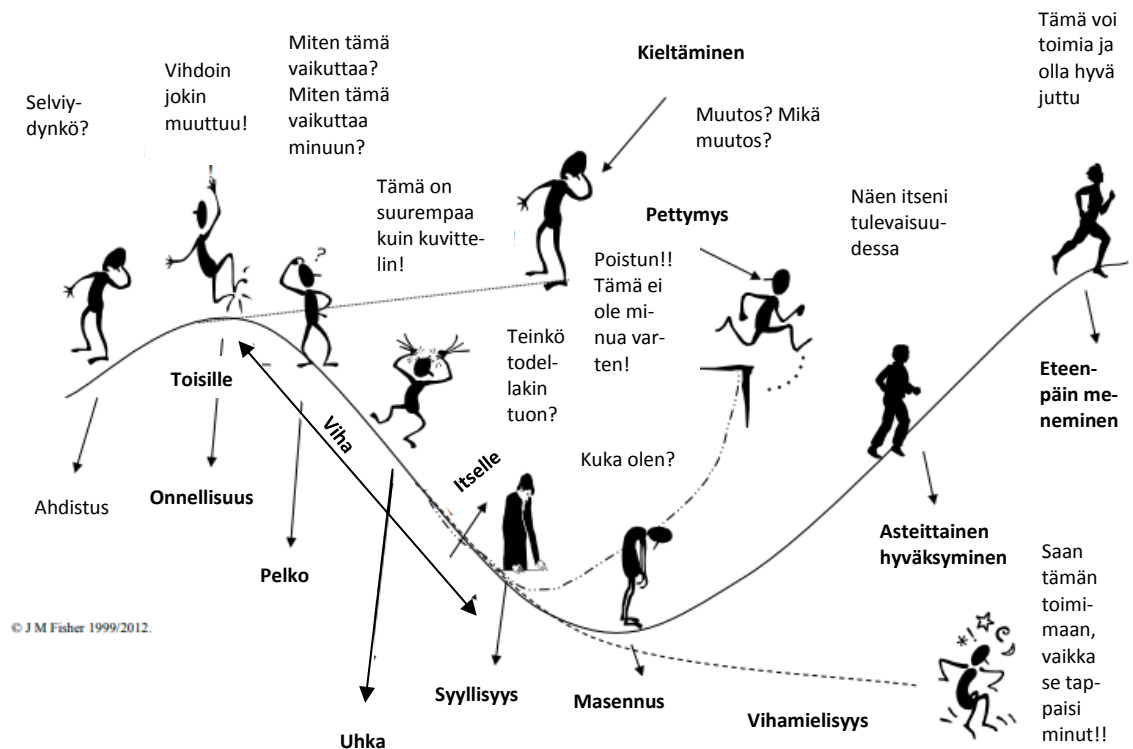
Jokainen kokee muutoksen omalla tavallaan. Tunne voi olla positiivinen kaikkine uusine mahdollisuuksineen tai negatiivinen, kun se nähdään uhkana. (Rauramo 2013, 5.) Kaikki työntekijät kohtaavat muutoksia ja niihin reagoidaan tunteilla. Hyvin usein ensimmäinen tunne on negatiivinen muisto aikaisemmasta muutostilanteesta, vaikka positiivisistakin olisi kokemusta. (Pirinen 2014, 13.) Henkilöstön mielestä muutokset ovat hyvin usein vaikeita. Tarve voidaan kyllä ymmärtää, mutta siitä huolimatta se nähdään kielteisenä asiana. Henkilöstö voi tuntea sen ahdistavana, joka heikentää työhyvinvointia. Muutos nähdään usein tavallista arkea häiritsevänä väliaikaisena asiana. Sen olemassaolo lakkaa, kun sen ajattelemisen lopettaa. Muutos ei ole kielteinen asia, jos se hoidetaan hyvin. Huonosti hoidettuna se saa työntekijöiden motivaation laskemaan ja työhyvinvoinnin heikkenemään. (Salminen 2013, 93 - 94.)

Joskus työntekijällä on vaikeuksia ymmärtää muutoksen tarvetta ja tavoitteita, vaikka johto olisi viestinyt niistä tehokkaasti. Tavoitteet voivat olla työntekijälle niin kaukaisia, että hänen on vaikea nähdä miten muutos hänen töihinsä vaikuttaa ja mitä hän siitä hyötyy. (Pirinen 2014, 62.) Muutoksen hyväksyminen ja halu tehdä sen eteen työtä on motivoivaa, jos omat tavoitteet ovat muutoksen kanssa samanlaiset (Myllymäki 2017, 22).

Muutoksessa henkilöstö tuntee epävarmuutta kokiessaan, ettei oma työ olekaan enää hallinnassa. Henkilöstö joutuu opettelemaan uusia työtapoja ja tehtäviä nopealla aikataululla. Yhtä aikaa heidän täytyy oppia pois vanhoista tavoista. Hyvin usein vanhoista tavoista luopuminen vaatii enemmän aikaa kuin uuden opettelu. Työntekijälle voi myös nousta huoli omasta kyvystään oppia uutta ja pärjäämisestään muutoksessa. Tavoitteiden saavuttamisessa auttaa niiden pilkkominen osiin. Kokonaistavoite ei silloin tunnu liian suurelta ja kaukaiselta asialta. Suuret kokonaisuudet helposti etäännyttävät työntekijät muutoksesta eikä sen nähdä koskevan omaa työtä. (Pirinen 2014, 15 – 17.)

John Fisher on kuvannut tunteiden vaihtelua muutoksen keskellä tunteiden muutuskäyrän avulla. Kuten kuva 5 osoittaa, tunteet ailahtelevat. (Fisher 2012.)

Tunteiden muutuskäyrä



Kuva 5. Tunteiden muutuskäyrä (Fisher 2012.)

Ahdistus syntyy ihmisessä, kun hän ei ymmärrä mitä on tapahtumassa eivätkä asiat ole hänen hallinnassaan. Häneltä puuttuu tarvittavat tiedot, kuinka toimia uudessa organisaatiossa. (Fisher 2012.)

Onnellisuus näkyy ulospäin ja sen jaetaan muun henkilöstön kanssa. Perustana onnellisuuden kokemiselle on odotus, että asiat kehittyvät paremmiksi. Vaikka asiat olisivatkin jo olleet hyvin, siitä huolimatta niiden odotetaan kehittyvän vielä paremmiksi. Vaarana tässä vaiheessa ovat henkilölle kehittyneet liian suuret odotukset. Yrityksen johdon täytyy ottaa tämä huomioon ja muotoilla asiat realistisella tavalla. Tässä vaiheessa tunne **vihdoin jokin muuttuu** nousee pintaan. Tällöin ihminen tuntee, että voi itse vaikuttaa muutokseen ja asiat todellakin paranevat. Fisher toteaa, että onnellisuus saatetaan ohittaa huomaamatta ja siksi se onkin mielenkiintoinen vaihe.

Tässä vaiheessa johdon puuttuminen tilanteeseen auttaa tasoittamaan käyrää ja näin auttaa henkilöstö muutosprosessin läpi. (Fisher 2012.)

Tunne **pelko** syntyy, kun ihmisen täytyy muuttaa käytöstään muutoksen vuoksi. Tämä vaikuttaa henkilön itsetuntoon ja muiden näkemykseen hänestä. Tästä huolimatta hän kokee muutoksen olevan käytännössä pieni ja uskoo pienten toimintatapamuutosten riittävän. (Fisher 2012.)

Uhan tunne syntyy ihmisen todetessa, että hän ei olekaan mitä luuli olevansa. Tämä vaikuttaa vahvasti hänen itsetuntoonsa. Tunteella on merkittävä vaikutus ihmisen tekemiin valintoihin tulevaisuudessa ja muiden käsitykseen henkilöstä. Myös toimintaympäristö on muuttunut ja vanhat toimintatavat eivät enää toimi. Uusia tapojakaan ei ole vielä luotu, joten ihminen on epätietoinen uudesta tavasta toimia. (Fisher 2012.)

Syällisyys tulee uhan tunteen jälkeen. Edellisessä vaiheessa ihminen huomasi, että hän ei olekaan enää se kuka luuli olevansa. Tämä johtaa itsetutkiskeluun ja omien tunteiden uudelleenmäärittelyyn. Itsetutkiskelemalla aikaisempaa käytöstään ihminen voi havaita itsessään aikaisemmin ollut sopimatonta käytöstä. Käytös on voinut vaikuttaa hänen toimiinsa. Tällainen havainto voi aiheuttaa syällisyyttä. (Fisher 2012.)

Masennus seuraa syällisyyttä. Masennus on tietoisuutta siitä, että ihminen on aikaisemmin toiminut vastoin mitä luuli olevansa. Tähän vaiheeseen kuuluu motivaation puute ja turhautuminen. Tulevaisuus on hämärän peitossa ja yksilö kokee epävarmuutta omasta paikastaan siellä. (Fisher 2012.)

Asteittainen hyväksyminen tarkoittaa, että henkilön ymmärrys hänen paikastaan muutoksessa alkaa kasvaa. Tässä vaiheessa ajatukset ja toimet saavat vahvistusta ja henkilö huomaa, että suunta muutoksessa on oikea. Ihminen alkaa saamaan muutoksen hallintaansa ja ymmärtää kysymysten mitä ja miksi merkityksen. Lisäksi itsetunto kasvaa. (Fisher 2012.)

Vaiheessa **eteenpäin meneminen** henkilön positiivisten toimien määrä kasvaa ja hän alkaa ottaa enemmän hallintaa. Tällöin myös henkilön itsetuntonsa palaa. Nyt hän taas tietää kuka ja millainen on. Tällöin hän myös tuntee, että hän toimii oman vakaumuksensa mukaisesti ja kykenee oikeisiin valintoihin. Tässä vaiheessa henkilö myös tutkii ympäristöään aktiivisesti. (Fisher 2012.)

Vaiheessa **pettymys** henkilö huomaa, että hänen arvonsa, uskomuksensa ja tavoitteensa poikkeavat organisaation linjasta. Tämä johtaa motivaation puutteeseen sekä tyytymättömyyden kasvuun. Seurauksena tästä voi olla, että henkilö ei enää panosta työhönsä ja tekee vain pakollisen tai jopa irtisanoutuu. (Fisher 2012.)

Vaiheessa **vihamielisyys** henkilö jatkaa toimimista tavoilla joilla ei ole onnistuttu ja tavat eivät kuulu uuteen toimintatapaan. Suhtautuminen uusiin toimintatapoihin on parhaimmillaan jättää ne huomioimatta tai pahimmillaan niitä pyritään horjuttamaan. (Fisher 2012.)

Kieltämisvaiheessa henkilö ei hyväksy muutosta ja kieltää sen vaikutuksen itseensä. Tällöin hän jatkaa vanhoilla toimintatavoilla. Ihmisen käyttäytymisessä on hyvin yleistä kieltää asiat mistä emme pidä ja joita emme ymmärrä. Näin kiellämme niiden olemassaolon. (Fisher 2012.)

Fisher on havainnut, että **vihan** tunne on olemassa jossain määrin siirtymäkäyrän alusta loppuun saakka. Erityisesti sitä on havaittavissa aikaisemmassa vaiheessa henkilön huomattavassa muutoksen laajuuden. Vihan tunne ei ole kuitenkaan aina läsnä. Vihan tunteminen riippuu siitä, minkä verran muutos on henkilön hallinnassa ja sen kohde vaihtelee. Ihmiset joihin muutos kohdistuu syyttävät toisia tilanteesta ja kohdistavat vihansa heihin. Ajan kuluessa henkilön viha kääntyy häntä itseään kohtaan ja voi viedä hänet kohti **syyllisyyttä** ja **masennusta**. Tällöin tilanne on ajautunut hänen hallinnastaan. (Fisher 2012.)

Fisherin tunteiden muutuskäyrä kuvaa hyvin kuinka ihmismieli muutoksessa toimii. Kuvio auttaa hahmottamaan ja ymmärtämään tunteet ja niiden seuraukset. Tämä ymmärrys auttaa esihenkilöä ja yritysjohtoa puuttumaan tilanteeseen tarpeen niin vaatiessa.

Satu Koivisto on väitöstutkimuksessaan tutkinut lähiesimiehen oikeudenmukaisuuden vaikutusta työntekijöihinsä. Hän on todennut ryhmän jäsenenä työskentelevän esihenkilön oikeudenmukaisuudella työntekijöitä kohtaan olevan suuri merkitys työntekijöiden kokemaan ylpeyden tunteeseen, arvostukseen ja mahdolliseen uhan tunteen vähenemiseen. Uhan tunteen väheneminen vaatii myös organisaatiota toimimaan oikeudenmukaisesti. Oikeudenmukaisuus parantaa työntekijöiden itsevarmuutta ja auttaa samalla heitä työskentelemään ryhmässä. (Koivisto 2013, 38, 40 - 41.)

Ab Reitsma ja Pekka Matvejeff ottavat henkilöstön muutoksen keskiöön. He puhuvat tällöin henkilökohtaisesta johtamisesta. Yleensä muutosjohtaminen käsittää johdon esittämät kysymykset

Mitä? ja Miten? Työntekijöiden miksi -alkuisiin kysymyksiin harvoin annetaan vastauksia. Kysymyksen vastaamatta jättäminen johtaa aina muutosvastarintaan. Henkilökohtaisella johtamistavalla henkilöstölle annetaan mahdollisuus ymmärtää mitä he muutoksesta saavat. Tämä auttaa henkilöstöä sopeutumaan muutokseen ja toimimaan sen vaatimalla tavalla. (Reitsma, Matvejeff & Laurea-ammattikorkeakoulu 2013, 5.)

Henkilökohtainen johtaminen on kykyä ajatella outside-in ja inside-out. Työntekijän on tärkeää saada olla oma itsensä työympäristössään ja hänen on tärkeää löytää myös omat tavat toimia siellä. Tässä auttaa ajattelutapa inside-out eli sisältä ulos. Tuntemalla itsensä kaikkine henkilökohtaisine ominaisuuksineen auttaa itsensä hyväksymisessä. Tasapaino itsensä ja ympäristön kanssa auttaa viemään muutosta eteenpäin. (Reitsma, ym. 2013, 5.)

Heidi Pyyny on väitöstutkimuksellaan tutkinut henkilöstön sitoutumista muutoksissa. Työntekijän täytyy olla varma paikastaan organisaatiossa muutoksen jälkeen. Tällöin henkilö tietää paikkansa työyhteisössään, muutoksessa ja ymmärtää tekemänsä työn merkityksen. (Pyyny 2018, 135.)

Muutostokemuksella voi olla suuri vaikutus työntekijän sitoutumiseen. Positiivisen muutostokemuksen myötä työhönsä sitoutunut työntekijä tekee työtä enemmän kuin on pyydetty. Työhönsä sitoutumaton taas voi estää tai jopa vahingoittaa organisaation toimintaa. Sitoutumista muutokseen heikentää huono muutosviestintä, autoritaarinen johtamistapa ja heikko muutoksiin osallistumismahdollisuus. (Pyyny 2018, 135.)

Hyvin tärkeää myös olisi, että työntekijöille annetut lupaukset ja heidän odotuksensa muutoksesta toteutuisivat. Positiivinen muutostokemus auttaa käsittelemään muutoksia tulevaisuudessa. Lisäksi hyvät kokemukset muutoksesta kasvattavat luottamusta muutoksessa työskennelleiden kesken ja auttavat organisaatiota tulevissa muutoksissa. (Pyyny 2018, 135.) Onnistuneen muutosprosessin edellytys on, että luottamus kaikkien organisaation työntekijöiden kesken on säilynyt (Kukkola 2016).

3.2 Esihenkilö muutoksessa

Muutos koskee ja aiheuttaa lisätöitä organisaation kaikille esihenkilöille. Kasvava työmäärä aiheuttaa haasteensa. Esihenkilön on hoidettava ja huolehdittava jokapäiväisistä töistään sekä

muutoksen aiheuttamista lisätöistä. Hänen täytyy huolehtia, että oman ryhmän päivittäiset työt tulevat tehdyksi. Lisäksi hänen täytyy pitää henkilöstö ajan tasalla muutoksessa sekä keskustella heidän kanssaan. Muutos voi lisäksi aiheuttaa henkilöstön välillä ilmapiiriongelmaa. Myös näihin hänen on puututtava. Muutoksessa voi olla kohteena myös esihenkilön työ. Tällainen tilanne on vaikea kenelle esihenkilölle tahansa. (Työterveyslaitos 3. n.d.)

Ongelma muutoksen kertomisessa henkilöstölle on usein se, että esihenkilöt kuulevat muutoksesta samaan aikaan henkilöstön kanssa tai vain vähän ennen. Tästä huolimatta esihenkilöiden täytyy olla valmiita muutokseen välittömästi, olla henkilöstön tukena ja vastata heidän kysymyksiinsä. Työterveyslaitoksen mukaan esihenkilön neljä tärkeintä tehtävää muutoksessa ovat seuraavat:

- saada työntekijät keskittymään tärkeimpiin tehtäviin,
- heidän jatkuva ajan tasalla pitäminen,
- keskustelut henkilöstön kanssa ja
- olla työntekijöiden lähellä.

(Työterveyslaitos 3. n.d.)

Työntekijät odottavat, että esihenkilöllä on aina aikaa olla heidän tukena. Keskustelut auttavatkin heitä ymmärtämään muutoksen tavoitteet. Henkilöstön kuunteleminen ja mielipiteiden huomioiminen on tärkeää. Tarvittaessa esihenkilön täytyy myös puolustaa heidän esille tuomiaan ajatuksia organisaatiossa. (Pirinen 2014, 151.)

Esihenkilöön kohdistuu paineita niin työntekijöiden kuin työnantajankin puolelta. Hänellä täytyykin olla monipuoliset taidot toimia erilaisten ihmisten kanssa. Esihenkilön täytyy toimia työnantajan odotusten ja arvojen vaatimalla tavalla. Aina hän ei kuitenkaan pääse muutokseen päätöksiin vaikuttamaan ja joskus päätökset eivät ole edes hänen arvojensa mukaisia. Siitä huolimatta hänen täytyy ne osastolleen viedä. Tämän vuoksi hänen motivaationsa voi laskea ja se näkyy ulospäin työntekijöille. (Pirinen 2014, 150, 152.)

Esihenkilön täytyy osata käsitellä myös muutosvastarintaa. Tehtävä on aikaa vievää, sillä ihmisten motivoiminen ja asenteiden muuttaminen ei ole helppoa. Esihenkilö on työntekijöiden silmissä

työnantajan edustaja, joten joskus henkilöstö kohdistaa kielteisiä tunteitaan häntä kohtaan. Pahimmillaan huono käytös voi mennä liian pitkälle ja tällöin myös esihenkilön oman esihenkilön täytyy puuttua asiaan. (Pirinen 2014, 151 - 152.)

Esihenkilön odotetaan aina jaksavan oli tilanne mikä tahansa. Sen vuoksi väsymyksen merkit usein ohitetaan. Häinkin on vain ihminen ja voi väsyä. Kuitenkin väsyminen herättää esihenkilössä usein häpeän tunteita. Näin ei kuitenkaan saisi olla vaan hänen tulisi saada tukea. (Pirinen 2014, 150.) Tukea vaikeassa tilanteessa hän voi hakea omalta esihenkilöltään, kollegoiltaan ja tarvittaessa työterveyshuollon palveluista sekä työnohjauksesta. Esihenkilöiden kesken järjestettävä vertaisryhmä on hyvä ja turvallinen tapa jakaa tunteita. Siellä jokainen saa rehellisesti kertoa kokemuksistaan ja tilanteestaan. (Kalavainen 2017.) Väsyneen esihenkilön laskenut työpanos näkyy työyhteisössä. Muutostilanteessa tämä johtaa usein myös muutoksen huonoon suorittamiseen. (Pirinen 2014, 150.)

Esihenkilön suoriutumista muutoksessa on helppo mitata, ja sitä kautta arvioida onko hän onnistunut vai epäonnistunut. Lisäksi työntekijät usein kohdistavat negatiiviset tunteensa esihenkilöön. Tämän vuoksi häntä on erittäin helppo syyttää, jos kaikki ei ole mennyt niin kuin olisi pitänyt. Täytyy kuitenkin muistaa, että muutosten onnistuminen ja epäonnistuminen on kuitenkin koko organisaation henkilöstön vastuulla. (Pirinen 2014, 152.)

Esihenkilön tasapainoilu työnantajan ja työntekijöiden odotuksien välillä ei ole helppoa. Esihenkilö voi joutua kohtaamaan ikäviäkin tunteita ja nekin on käsiteltävä. Välillä hän joutuu viemään ikäviäkin viestejä työntekijöilleen. Näissä tilanteissa on tärkeää keskittyä siihen, miten viesti vietään. Ikävä asia voidaan heikolla viestinnällä tehdä vielä ikävämmäksi. Viestintätavan suunnittelussa auttaa kuulijan asemaan asettuminen.

3.3 Muutosvastarinta

Muutosvastarinta kuuluu muutosprosessiin. Ihmiset voivat nähdä muutoksen positiivisena asiana, mutta sen aiheuttamat seuraukset taas saavat aikaan vastustusta. (Pontevea 2012.) Muutosvastarinta on normaali tapa reagoida ihmisen tuntiessa, että tilanne tai asia ei ole enää hänen hallinnassaan. Muutosvastarinta on itse asiassa työkalu, jolla hän käsittelee muutoksen myötä

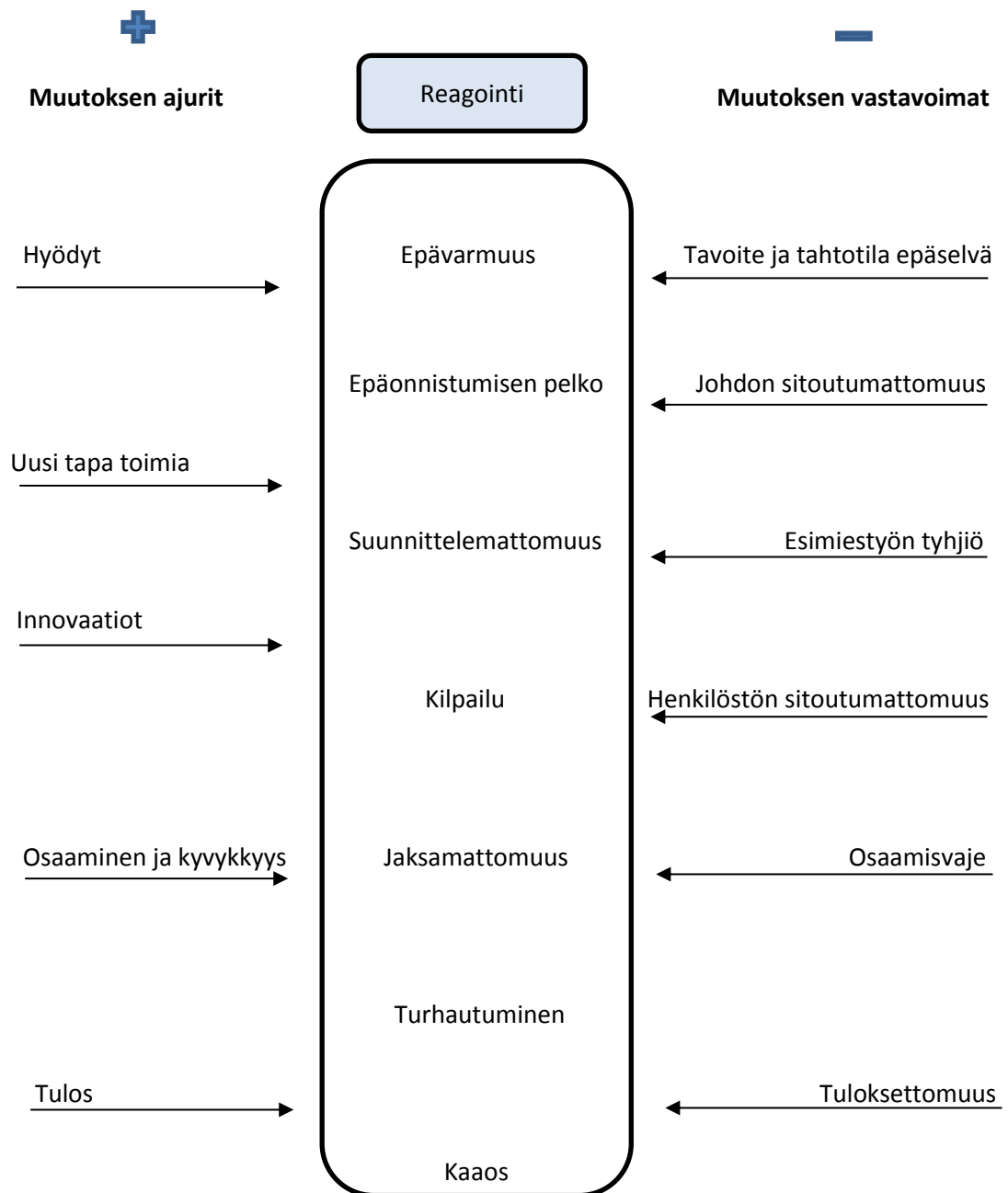
tulevat uudet asiat ja pyrkii näin pitämään yllä tasapainotilansa. (Ilmakangas 2018.) Vanhat ja tutut tavat tuntuvat turvallisilta ja niistä ei haluta luopua. Muutos vaatii kuitenkin niistä luopumista ja se aiheuttaa surun tunteita. (Rauramo 2013, 13.) Esihenkilöiden ja yrityksen johdon täytyy ottaa nousseet tunteet huomioon (Ilmakangas 2018).

Muutosvastarinta voi ilmetä työyhteisössä hyvin monilla erilaisilla tavoilla (Pirinen 2014, 98). Ihmiset kokevat muutoksen hyvin eri tavoin. Toiset näkevät muutokset ja niiden tuomat uudet asiat innostuneina, kun taas toiset näkevät ne lähes poikkeuksetta negatiivisina. (Ponteva 2012.)

Vastustus voi olla kuuluvaa, kun muutosta kritisoidaan hyvinkin kuuluvasti. Tällainen vaikuttaja pyrkii saamaan muut kannattamaan omia negatiivisia näkemyksiään. Samalla hän luo negatiivisuutta työyhteisöön mikä työllistää esihenkilöä. Toinen tapa vastustaa muutosta on hiljainen tapa. Tällöin vastustaja pyrkii vaikuttamaan työkavereihinsa taustalla piilossa. Kolmas tapa on passiivinen vastustus. Silloin vastustaja ei tee mitään muutoksen puolesta. Tällainen toiminta hidastaa muutosta. Tällöin työryhmän muiden työntekijöiden työt voivat lisääntyä, jos muutoksen vastustaja jättää tekemättä muutoksessa hänelle kuuluvat tehtävät. Myös tällainen vastustus työllistää esihenkilöä sillä esihenkilön täytyy tehdä työtä motivoidakseen häntä. Aina muutoksen vastustusta ei kaikesta yrittämisestä huolimatta saada poistettua, joten se on hyväksyttävä. (Pirinen 2014, 98.)

Muutosvastarintaa esiintyy erityisesti työtehtäviinsä vahvasti sitoutuneilla työntekijöillä ja se ei ole kielteinen asia. Muutosvastarinta tarkoittaa usein sitä, että henkilö ei ole vielä ymmärtänyt muutosta ja tarvitsee vielä aikaa sen käsittelemiseen. (Salminen 2013, 101.) Muutosvastarinta voi olla myös hyvä asia silloin, kun kritiikki muutosta kohtaan on rakentavaa (Rauramo 2013, 13). Vastarinta voi joskus paljastaa puutteita muutoksen suunnittelussa (Ilmakangas 2018). Muutosvastarinnan syy on aina selvitettävä. Sen selvittäminen auttaa ratkaisemaan ongelman. (Pirinen 2014, 98.)

Vastarintaa tulee aina jonkin verran olemaan. Se ei kuitenkaan aina ole negatiivista. Ihanteellista olisi, että muutoksen vastustus osattaisiin kääntää myönteiseksi voimaksi. Helka Pirinen on esittänyt esimerkkinä muutosvastarinnan voimat ja vastavoimat kuvassa 6 seuraavalla tavalla. (Pirinen 2014, 97.)



Kuva 6. Muutosvastarinnan voimat ja vastavoimat. (Pirinen 2014, 97.)

Muutoksen vastavoimien alle lisätään muutosvastarinnan syyt. Keskelle laatikkoon lisätään tapa, miten niihin reagoidaan. Muutoksen ajureihin mietitään ja lisätään vastarinnan myönteinen voima jolla vastustukseen vastataan positiivisella ja rakentavalla tavalla. (Pirinen 2014, 97.) Kuva-
tun kaltainen muutosvastarinnan käsittely on loistava tapa vastata vastarintaan rakentavasti. Vas-
tustusta aiheuttaviin asioihin on mahdollista puuttua jo aikaisessa vaiheessa.

Muutosvastarintaa vähentää hyvä perustelu muutoksen tarpeellisuudelle eli vastataan kysymykseen Miksi? Myös työntekijöiden mahdollisuus osallistua muutokseen, muutoksesta tiedottaminen ja yhteinen muutoksen tavoite auttavat vähentämään vastustusta. (Rauramo 2013, 13.) Myös kun henkilöstön osaamisen jatkuva kehittäminen kuuluu organisaation tapaan toimia auttaa se henkilöstöä muutoksissa. Vahva osaaminen vähentää epävarmuutta ja auttaa henkilöstöä suhtautumaan muutoksiin uhkien sijasta vain haasteina tai jopa mahdollisuuksina. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011, 5.)

Muutosvastarinta kehittyy helposti, kun tietoa muutoksesta on vähän. Sanonnan *tieto lisää tuskaa* voi muutoksista puhuttaessa muuttaa muotoon tietämättömyys lisää tuskaa. Muutoksen alussa tietoa olisi tärkeää saada. Tiedon saamisen jälkeen on mahdollista arvioida tilanne uudelleen onko muutos sittenkään huono asia.

3.4 Muutosviestintä

Muutosviestintä on aktiivisempaa ja siihen paneudutaan syvällisemmin kuin muuhun viestintään (Norros 2015). Muutosviestinnän vaikutus muutoksen onnistumiseen on merkittävä. Jos viestintään ei panosteta ja siinä epäonnistutaan, muutoksen johtaminen on äärettömän vaikeaa. Pahimmillaan koko muutos epäonnistuu. (Tuominiemi n.d.)

Muutosviestinnän tulisi olla vuorovaikutteista (Pirinen 2014, 118). Parasta mahdollista muutosviestintää on molempiin suuntiin tapahtuva vuoropuhelu muutoksen etenemisestä jokaisella organisaation portaalla ja jokaisen organisaation portaan välillä (Työterveyslaitos 1. n.d.). Muutosten hallinta on helpompaa, kun viestintä on toteutettu kuulijat huomioon ottaen ja lisäksi se on tehty ennakoivasti ja rakentavasti (Kukkola 2016).

Jokaisella organisaatiossa on oma tehtävänsä muutosviestinnässä. Johdon tehtävä on muutoksen tavoitteiden määrittely ja niistä viestiminen. Keskijohdon tehtävänä on muutosten käytäntöön vieminen. Lähiesihenkilön tehtävä on erityinen sillä hän viestii yksilöille työryhmässään. Organisaation muun henkilöstön tehtävät vaihtelevat. Osa on muutoksen puolestapuhujia ja osa muutoksen vastustajia. (Norros 2015.)

Esihenkilön tulee olla aktiivinen tiedottaja sillä runsas tiedon määrä vähentää pelon tunnetta (Kukkola 2016). Yksi viesti voidaan ymmärtää monella eri tavalla koska jokainen työntekijä ymmärtää kuulemansa yksilöllisellä tavallaan (Pirinen 2014, 117). On hyvin tavallista, että kuulija ymmärtää viestin toisin kuin viestijän tarkoitus on ollut (Kukkola 2016). Esihenkilön työ muutoksessa on keskustella näistä eri näkemyksistä työntekijöiden kanssa. Keskustelut auttavat rakentamaan yhteistä ymmärrystä siitä mitä muutoksella tavoitellaan. Myös esihenkilön positiivinen asennoituminen ja onnistumisista kertominen auttaa muutosten eteenpäin viemisessä. Lisäksi viestinnällä ja teoilla on merkittävä vaikutus esihenkilön ja työntekijän luottamuksen rakentajana. (Pirinen 2014, 116.)

Mirjami Ikonen on tutkinut kuinka luottamus esihenkilön ja työntekijöiden välille rakentuu tarkastelemalla sitä viestinnän ja vuorovaikutuksen kautta. Tutkimus paljasti, että hyvät vuorovaikutustaidot ovat merkittävä hyöty jo nyt, mutta niiden tärkeys tulee nousemaan vielä tärkeämpään asemaan tulevaisuudessa. Nykyaikaa oleva teknologia on tullut kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen haastajaksi luottamuksen näkökulmasta. Samalla teknologia luo mahdollisuuksia viestinnän vahvistamiseen. Teknologian käytön helppous viestinnässä myös mahdollistaa tärkeiden kannustus ja rohkaisuviestien lähettämisen. (Ikonen 2015, 135, 148.)

Tutkimuksella selvisi myös, että esihenkilön ja työntekijän arvostaessa toisiaan luottamusta on mahdollista vahvistaa pienillä toimilla päivittäin. Esihenkilö on kuitenkin vastuussa luottamuksellisen suhteen aloittamisesta. (Ikonen 2015, 148.)

Luottamus ja sen kehittymiseen vaikuttavat asiat ovat tärkeitä ymmärtää ja tiedostaa sillä ilman ymmärrystä voidaan luottamus tahtomattaan menettää. Tilanne voi johtaa tutkijan kutsumaan epäluottamuksen noidankehään. Luottamuksen menettämiseen voi johtaa työelämän jatkuva kiire, joka aiheuttaa helposti väärinkäsityksiä. Väärinkäsitykset voivat taas saada alkunsa hyvinkin pienistä asioista. Tutkimuksessa todettiin, että menetetyn luottamuksen palauttamisen merkittävät tekijät voivat olla henkilöstön arvostus ja armeliaisuus toisiaan kohtaan. (Ikonen 2015, 148 - 149.)

Informaation määrä muutoksen keskellä on valtava mistä esihenkilön täytyy löytää työntekijöille heitä koskevat asiat. Muutosviestintä ei saa olla monimutkaista. Sen pitää olla helposti ymmärrettävää ja selkeää. Vieraiden termien käyttäminen viestinnässä helposti etäännyttää työntekijät muutoksesta. Sen vuoksi muutoksessa ja sen myötä muutosviestinnässä käytettävien käsitteiden

selventäminen henkilöstölle on tärkeää muutoksen alussa. (Pirinen 2014, 117 - 118.) Viestintään kannattaa lisätä tarinoita ja esimerkkejä sillä ne tekevät viestien sisällöistä helpommin ymmärrettäviä (Kamensky 2015).

Työntekijät haluavat tietää muutoksen vaikutuksista häneen itseensä, hänen työhönsä ja työyhteisöönsä. Tämän vuoksi viestintä täytyy suunnitella niin että se vastaa näihin kysymyksiin. (Työterveyslaitos 1. n.d.) Lähiesihenkilö on merkittävässä asemassa muutosviestinnässä, mutta siitä huolimatta työntekijät haluavat keskustella yrityksen ylimmän johdon kanssa mistä muutoksessa on kyse ja miksi muutos on tarpeellinen. Työntekijät haluavat myös tietää muutoksesta vastuussa olevan tahon. Sen lisäksi että kerrotaan muuttuvat asiat, on tärkeää kertoa ennalleen jäävät ja miksi näin on päätetty. Tämä auttaa muutoksen kokonaisuuden ymmärtämisessä. (Pirinen 2014, 119.)

Työntekijät odottavat usein muutosviestinnän olevan reaaliaikaista. Tietoa pitäisi saada jatkuvasti. Tällainen toive on mahdoton toteuttaa. Kun näihin liian suuriin odotuksiin ei voida vastata herättää se helposti epäilyksiä salataanko jotain. Pääsääntöisesti muutosviestinnän nähdäänkin onnistuneen heikoiten muutoksissa. (Pirinen 2014, 116, 119 – 120.) Pörssiyhtiöissä täytyy kuitenkin ottaa huomioon, että niiden viestintää ohjaa pörssiyhtiöille asetetut lait ja määräykset (Pulkinen 2016).

Joskus käy myös niin, että esihenkilöt ovat epävarmoja siitä mistä he saavat henkilöstölle kertoa. Näin he jättävät kertomatta asioita mitä olisikin ollutkin sallittua kertoa. Tällöin esihenkilöt syyllistyvät tahattomaan salaamiseen. (Pirinen 2014, 120.) Vaikka johto olisikin määritellyt henkilöstölle tiedotettavat asiat tarkkaan voivat työntekijöiden kysymykset yllättää. Kysymykset voivat mennä niin sanotulle harmaalle alueelle onko näistä asioista sopivaa ja sallittua keskustella. Tällaisessa tilanteessa esihenkilöiden pitäisi selvittää asia ja toimia saadun ohjeen mukaa. Näin ei turhaa salaamista tapahtuisi.

Esihenkilö voi myös joutua vastaamaan samoihin kysymyksiin samalle työntekijälle useita kertoja. Esihenkilö voi kokea tällaisen hyvinkin turhauttavana ja hän voi ajatella, että viestinnässä ei ole onnistuttu tai tilanne on merkki muutosvastarinnasta. Näin ei kuitenkaan ole sillä jokaisen työntekijän tiedon tarve muutoksen eri vaiheissa vaihtelee joskus paljonkin. Jokaiseen vaiheeseen ja tilanteeseen olisikin tärkeää määritellä oikea viestinnän tapa. (Pirinen 2014, 136.) Asioita voi joutua toistamaan, mutta yksikään toisto ei ole liikaa (Kamensky 2015).

Erilaiset viestintätavat kiinnostavat toisia työntekijöitä enemmän kuin toisia. Usein siihen vaikuttavat ikä, työtehtävät, työhistorian pituus ja kokemukset aikaisemmista muutoksista. Viestinnän tarpeet vaihtelevat, joten viestinnän välineitä tulisi käyttää monipuolisesti. Toisinaan meillä on myös ennakoasenteita. Ajattelempa, että iäkkäät työntekijät suosivat vain perinteisiä viestintävälineitä. Todellisuus onkin, että he suosivat sähköisiä välineitä. Organisaation täytyykin rakentaa oikeanlainen viestintätapa jokaiselle kohderyhmälle ja jokaiseen tilanteeseen. (Pirinen 2014, 137.) Hyvä suunnitelma, ja sen mukaan toteutettu viestintä maksavat itsensä takaisin henkilöstön positiivisena palautteena.

Hyvä osallistava muutosviestinnän paikka on tiimipalaverit. Silloin keskustelu keskittyy muutoksen vaikutuksiin omaa tiimiä kohtaan. Palaverissa täytyy olla myös mahdollisuus tiimin yhteiselle vapaalle keskustelulle. Keskustelu auttaa tiimiä saavuttamaan yhteisen ymmärryksen muutoksesta, joka myös edistää tiimin yhteistyötä. Luovat menetelmät ovat myös tehokkaita tapoja viestiä muutoksesta. Yksi tällainen menetelmä on aivoriihi joka kannustaa keskustelemaan sekä ajatusten että kokemusten vaihtoon. Menetelmä mahdollistaa myös uusien asioiden oppimisen. (Pirinen 2014, 142 - 143.)

Tiedotustilaisuudet järjestetään usein suurelle henkilöstömäärälle, joten kommentointi ja kyseleminen ei ole kaikille helppoa. Kyselemiseen voi rohkaista käyttämällä interaktiivisia menetelmiä. Kysymykset lähetetään esimerkiksi twiittaamalla tai kännykän mobiiliviestejä hyödyntäen seinälle josta kaikki ne näkevät. (Pirinen 2014, 142.)

Hyvä viestinnän tapa on myös henkilökohtainen muutosvartti. Muutosvartit mahdollistavat esihenkilön ja työntekijän keskustelut muutoksen vaikutuksista työntekijään. Työntekijän on mahdollista kysellä häntä askarruttavista asioista ja esihenkilö kuulee missä vaiheessa työntekijä on muutoksessa. Esihenkilön on hyvä myös kysyä työntekijältään, kuinka hän itse on toiminut. Muutosvartin ei nimestään huolimatta tarvitse olla kestoaltaan 15 minuuttia. Se voi kestää pidempäänkin työntekijän ja esihenkilön tarpeen mukaan. Keskusteluja on hyvä järjestää tietyin väliajoin muutoksen edetessä. Tapaamisia muutoksen alussa on tärkeää pitää useammin henkilöstön ohjaamiseksi oikeaan suuntaan. Tapaamisia harvennetaan, mutta niitä jatketaan niin kauan kuin on tarve. (Pirinen 2014, 144 - 145.)

Muutosvartissa olisi hyödyllistä käyttää valmentavaa menetelmää jolla työntekijät kannustetaan itse löytämään ongelmiin ratkaisut. Lisäksi olisi hyvä muodostaa tavoitteita. (Pirinen 2014, 145.)

Työntekijöiden olisi hyvä olla aktiivisia tiedon etsijöitä. On nimittäin mahdollista, että he eivät rohkene kysellä muutoksesta. He voivat pelätä, että kyselyillään heidän luullaan vastustavan muutosta. Kun kysymyksiä ei esitetä tilanne näyttää esihenkilölle hyvältä. Kaikki on selvää, vaikka näin ei olekaan. Tämän vuoksi esihenkilön tulisi kannustaa työntekijöitä aktiivisuuteen ja tiedonetsintään. (Pirinen 2014, 120.)

Muutosviestintä on erittäin tärkeää ja siinä on helppo epäonnistua. Viestintätavat on suunniteltava ennakoon, että ollaan mahdollisimman valmiita muutoksen alussa tuleviin kysymyksiin. Kaikkein ei voi varautua, mutta ennakoiva viestintä helpottaa tilannetta ja työntekijöiden saamat vastaukset vähentävät pelkoa ja epävarmuutta.

3.5 Työhyvinvointi muutosten keskellä

Työterveyslaitoksen mukaan ”työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa.” Aiheesta tehdyt tutkimukset osoittavat hyvän työhyvinvoinnin vaikuttavan positiivisesti yrityksen talouteen, sairaspotilaaloihin, tapaturma-alttiuteen, irtisanoutumisen määrään sekä asiakkaiden tyytyväisyyteen yritystä kohtaan. (Työterveyslaitos 4. n.d.)

Hyvinvointi on avain työntekijöiden tehokkuuteen, oppimiskykyyn ja innovatiivisuuteen. Väsyneet ja puutteellisilla taidoilla työskentelevät turhautuvat helposti. Oppimiskyky heikkenee ja työskentely on tehotonta. Tällaisessa tilanteessa työntekijä voi jäädä kiertämään kehää väsymyksenä, osaamisen puutteensa ja turhautumisensa kanssa. Tällä on taloudellinen vaikutus koska tuottavuus laskee. Väsyneenä myös luovuus häviää. Seurauksena pahimmillaan voi olla tapaturma-alttiuden kasvu ja sairastuminen. (Viitala 2013, 212.) Mielekäs työ sekä työntekijöiden huomioinnin ottaminen ja heidän osallistaminen muutokseen tukee työhyvinvointia, lisää heidän itsetuottavuutta ja tukee heitä muutoksessa (Rauramo 2013, 3).

Työhyvinvointiin vaikuttaa myös työntekijän henkilökohtaiset suhteet työyhteisössä ja kuinka työntekijä omaan työhönsä asennoituu (Pirinen 2014, 177). Täytyy muistaa, että jokaisella työntekijällä itsellään on merkittävä vastuu omasta työkyvystään sekä kuinka hän omaa osaamistaan ylläpitää (Sosiaali- ja terveysministeriö n.d.).

Hyvinvointi on toisten työntekijöiden huomioon ottamista ja heidän arvostamistaan, auttamistaan ja samaan yhteiseen hiileen puhaltamista (Pirinen 2014, 177). Jokainen voi vaikuttaa hyvään työskentelyilmapiiriin (Sosiaali- ja terveysministeriö n.d.). Ihmisten kanssa työskentely on joskus haastavaa, kun erilaiset persoonat kohtaavat. Tällaiset tilanteet korostuvat erityisesti tiimityöskentelyssä. Tiimin jäsenten ei tarvitse olla parhaita ystäviä keskenään, mutta toimeen täytyy tulla. Vain näin tiimin tavoitteet on mahdollista saavuttaa. (Salminen 2013, 231.) Muutosten keskellä nämä asiat nousevat erittäin tärkeään asemaan. Esihenkilön ja työntekijöiden välinen hyvä suhde on kaikkien etu ja se helpottaa myös muutostilanteissa tekemällä työstä mielekästä ja motivoivaa. (Pirinen 2014, 177.)

Työhyvinvoinnin johtamisen yksi perustekijöistä on toimiva vuorovaikutus organisaation johdon ja työntekijöiden välillä. Jokainen toive ja esiin tuotu ajatus on tärkeää kuunnella. Kaikki henkilöltä tulevat toiveet ja ehdotukset eivät aina ole toteuttamiskelpoisia. Kaikki ne kuitenkin kertovat työntekijöiden odotuksista ja toiveista heidän työssään ja siellä jaksamisestaan. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011, 5.)

Esihenkilöiden jaksaminen on vähemmän puhuttu aihe. Uskotaan, että esihenkilö on vahvempi kuin työntekijät. Esihenkilö on se jonka täytyy jaksaa tukea työntekijöitään. Esihenkilön sekä hyvinvointi että pahoinvointi näkyvät työyhteisössä. (Pirinen 2014, 150.)

Työn imu tarkoittaa tilaa, jossa työntekijä on motivoitunut ja hän tuntee, että töissä on hyvä olla (Työterveyslaitos 5. n.d.). Silloin työilmapiiri on kannustava ja henkilö voi hyödyntää työssään omaa osaamistaan (Viitala 2013, 212).

Työterveyslaitos on määritellyt työn imulle kolme tekijää. Tarmokkuudellaan henkilö paneutuu työhönsä ja tuntee energisyyttä myös haastavissa tilanteissa. Omistautunut ihminen on kokenut, että hänen tekemällään työllä on merkitystä. Hän on kokenut sitä kohtaan intoa, luovuutta sekä ylpeyttä. Hän on kokenut myös työnsä haasteellisuuden. Työhönsä uppoutunut henkilö kykenee paneutumaan työhönsä ja keskittymään siihen tehokkaasti. Uppoutuminen voi olla niin voimakas, että ajankulu katoaa ja työ on vaikea keskeyttää. (Työterveyslaitos 5. n.d.) Haastavissakin tilanteissa työ voi tuntua hyvältä ja siitä voi myös nauttia. Se mahdollistaa vaikeasta ajasta selviämisen ja ajan haasteellisuudesta huolimatta tuloksekkaan työskentelyn. (Viitala 2013, 212.)

Työn imu on mahdollista saavuttaa työn ollessa monipuolista ja haastavaa. Henkilön täytyy myös kokea, että työtä arvostetaan ja sitä tuetaan tarvittaessa. (Viitala 2013, 212.) Työn pitäisi olla

myös palkitsevaa ja sitä tulisi olla mahdollista myös kehittää (Työterveyslaitos 5. n.d). Merkitystä on myös hyvällä johtamisella ja mahdollisuuksilla vaikuttaa (Viitala 2013, 212). Työn imun kehittymiseen voi vaikuttaa lisäksi työtehtävien ja tavoitteiden selkeydellä ja mahdollisuudella joustavaan työaikaan (Työterveyslaitos 5. n.d.). Lisäksi työntekijän tasapainoinen henkilökohtainen elämä luo jaksamista ja voimia työhön (Viitala 2013, 212).

Työhyvinvointi ja sen johtaminen ovat tärkeä osa muutosjohtamista. Vastuhenkilöiden täytyy olla ajan tasalla työyhteisön työhyvinvoinnin tilasta ja heidän täytyy puuttua siihen, jos esimiesten tai työntekijöiden osalta heikkenemistä on nähtävissä. Vastuhenkilöiden täytyy ottaa huomioon, että muutoksissa työntekijät eivät pysty samaan suoritustasoon kuin normaalisti. Sen vuoksi asetetut tavoitteet on vaikea saavuttaa. (Pirinen 2014, 153.)

Jatkuva kiire ja paineen alaisena työskentely heikentää työhyvinvointia. Muutostilanteissa tällaiset tilanteet korostuvat erityisesti. Paineen alaisena pitkään työskennelleet ihmiset väsyvät mikä aiheuttaa hermostuneisuutta. Tällainen tilanne voi kohdistua negatiivisella tavalla muuhun henkilöstöön. Työnantajan pitäisi tunnistaa stressaava tilanne hyvissä ajoin ennen tilanteiden kärjistymistä. Kerran heikentynyt työhyvinvointi on vaikeaa palauttaa hyväksi. Hyvän työhyvinvoinnin ylläpitäminen taas on aina helpompaa.

Työhyvinvoinnin johtamisesta puhutaan myös nimellä työkykyjohtaminen (Manka & Manka 2016, 67). Elinkeinoelämän keskusliitto on esittänyt mallin työkykyjohtamiselle kuvassa 7 johon se on kirjannut tärkeitä asioita työhyvinvoinnin ja työkyvyn parantamiseksi. Listalla ei ole kaikkia seikkoja, mutta yritysten toimiessa näiden mukaisesti ovat ne oikealla tiellä. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011, 4.)

Työkykyjohtamisen periaatteet

Työkykyjohtaminen edellyttää työnantajan, työntekijöiden ja työterveys-huollon tiivistä ja järjestelmällistä yhteistyötä. Seuraavat kolme periaatetta ovat tämän työterveysyhteistyön kulmakiviä:

Selvillä olemisen periaate:

- Henkilöstön tila (mm. työtyytyväisyys, osaaminen, terveydentila ja työkyky)
- Työkykyyn liittyvät riskit
- Terveysteen liittyvät riskit
- Työn psyykkinen ja fyysinen kuormittavuus
- Työkyvyttömyyskustannukset

Varautumisen periaate:

- Henkilöstöriskien hallinta
- Varhainen puuttuminen ja ennaltaehkäisevät toimet

Osallistumisen periaate:

- Tilannekohtainen selvitys työssä jatkamisen mahdollisuuksista
- Työterveysyhteistyö ja sen suhde työpaikan työturvallisuusyhteistyöhön määriteltävä

Kuva 7. Työkykyjohtamisen periaatteet. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011, 4.)

Kyseessä on erittäin kattava lista asioita hyvän työkyvyn mahdollistamiseksi. Periaatteet sopivat jokaiseen organisaatioon joten kyseisen taulun olisi hyvä olla ohjenuorana jokaisen organisaation henkilöstöasioista vastaavan työhuoneen seinällä.

4 ADKAR -muutosmalli

ADKAR on muutosmalli jonka perustana on inhimillinen muutos (Flow Consulting Oy (N.d.). Mallin on kehittänyt muutosjohtamiseen erikoistuneen organisaatio Prosci:n perustaja Jeff Hiatt. Malli perustuu ajatukseen, että organisaation jokaisen yksilön täytyy muuttua ja heidän täytyy ymmärtää muutoksen tarpeellisuus. Malli palvelee monenlaisissa muutoksissa niin yritysjohtajia, muutoksista vastaavia kuin projektipäälliköitäkin. ADKAR -mallia voi käyttää henkilöstön tukena muutosprosessin aikana. Lisäksi sen avulla voi rakentaa muutosjohtamisen suunnitelman työntekijöille. Sitä voi hyödyntää henkilökohtaisen ja ammatillisen toimintasuunnitelman rakentamisessa muutoksissa etenemistä varten. Näiden lisäksi se mahdollistaa muutosvastarinnan tunnistamisen. (Prosci 6. n.d, 3 - 4, 6.)

Nimen ADKAR kirjaimet tulevat sanoista Awareness eli tietoisuus, Desire eli halu, Knowledge eli tiedot, Ability eli taidot ja Reinforcement eli vahvistaminen (Flow Consulting Oy n.d.; Prosci 6. n.d.). Mallin vaiheet kuuluu käydä läpi järjestyksessä alkaen ensimmäisestä vaiheesta tietoisuus ja päättyen vaiheeseen vahvistaminen. Jokaiseen vaiheeseen määritellään tehtävät ja niille tavoitteet joilla yksilö pääsee muutoksessa eteenpäin kohti seuraavaa vaihetta. Muutoksen onnistuminen on mahdollista vain silloin, kun työntekijä on saavuttanut tavoitteensa jokaisessa vaiheessa. (Prosci 6. n.d., 4.)

Onnistunut muutos käsittää sekä liiketoiminnan muutoksen että ihmisten muutoksen. Alla oleva kuva 8 kertoo kuinka nämä kaksi ulottuvuutta etenevät yhdessä. Nuolen yläpuolella kulkee ADKAR -mallin mukainen ihmisten muutos ja alapuolella muutosprojektin vaiheet. (Prosci 6. n.d., 6.)



Kuva 8. Onnistuneen muutoksen vaiheet. (Prosci 6. N.d, 6.)

Vaikka muutosprojekti olisi suunniteltu huolellisesti voi se silti epäonnistua. Syy on yleensä se, että ihmisten muutos ei ole onnistunut. Kun muutoksessa havaitaan ongelmia, jaetaan muutos ADKAR -mallin mukaisesti. Sen jälkeen ongelmakohdat on mahdollista tunnistaa ja kohdistaa niihin tarvittavat toimenpiteet. (Prosci 6. n.d., 6 - 7.)

4.1 Awareness, tietoisuus

Muutos voi onnistua vain, jos henkilöstölle perustellaan muutoksen tarpeellisuus. Heidän täytyy saada vastaukset kysymyksiin: Miksi? ADKAR -mallin ensimmäisessä vaiheessa näihin kysymyksiin vastataan. Kerrotaan syyt muutokselle ja millainen muutos on kyseessä. Lisäksi kerrotaan mitä riskejä liittyy vaihtoehtoon, jos ei muututa. Jokainen yksilö organisaatiossa haluaa myös tietää mitä muutos tarjoaa hänelle itselleen. Ymmärrys organisaation syistä auttaa henkilöstöä näkemään itsensä muutoksessa ja lähtemään siihen mukaan. (Prosci 2. n.d., 3, 5.)

Tietoisuusvaihe on hyvin tärkeä. Sen ohittaminen aiheuttaa monenlaisia ongelmia kuten muutosvastarintaa ja ongelmia projektin etenemisessä. Tietoisuus on myös perusta seuraaville vaiheille,

joten sitä ei voi ohittaa. Ymmärryksen saavuttaminen on huomattavasti helpompaa, jos muutokseen johtavat syyt ovat selkeät. Jos taas ongelmia ei ole nähtävissä perustelu on haastavampaa. Tällöin muutoksen johdon täytyy saada muutos näyttämään pakottavalta tilanteelta ja näin muotoilla perustelut muutokselle. (Prosci 2. n.d., 4.)

Muutosprojektin vastuuhenkilö on paras vastaamaan työntekijöiden kysymyksiin ja perustelemaan muutoksen välttämättömyyttä ja miksi muutosta ei voi siirtää tai jättää tekemättä. Henkilöstölle näkyvä muutostiimin kanssa aktiivisesti yhteistyötä tekevä ja henkilöstön kanssa keskusteleva vastuuhenkilö kasvattaa työntekijöiden motivaatiota muutosta kohtaan. Hän tulisi myös rakentaa verkosto kollegoista jotka vahvistavat tietoisuutta kaikkialla organisaatiossa monipuolisesti erilaisia viestintävälineitä hyödyntäen. (Prosci 2. n.d., 6 - 7.)

Tietoisuusvaiheessa kommunikointi on tärkeää. Pelkkä tiedon jakaminen ei riitä. Onnistunut kommunikointi tarkoittaa, että viestit on niiden vastaanottamisen lisäksi sisäistetty. Tehokkain viestinnän tapa on määritellä aluksi viestin kohderyhmä, kohderyhmälle sopiva viestin sisältö ja viestin lähettäjä. Tämän jälkeen määritellään viestintätapa ja ajankohta. Hyviä viestintätapoja riippuen kohderyhmästä ovat esimerkiksi sähköpostit, organisaation intranet, keskustelut kasvotusten, ryhmäkeskustelut, johdon ja projektiorganisaation esitykset, videoneuvottelut sekä muutokseen liittyvät käytännön harjoitukset. (Prosci 2. n.d., 5 - 6.)

Yrityksen johtajien ja esihenkilöiden asema muutoksessa on merkittävä ja myös haastava. Heidän tehtävä on viedä muutosviestiä työntekijöilleen. Tämän vuoksi johdon ja esihenkilöiden koulutus on tärkeää. Heidän täytyy ymmärtää muutos ja sen syyt sekä heidän täytyy olla omaksunut tiedot ja taidot työntekijöidensä ohjaamiseen muutoksessa ennen kuin he voivat viedä tietoisuutta työntekijöilleen. Ilman ymmärrystä johto ja esihenkilöt voivat kokea muutosvastarintaa itse. (Prosci 2. n.d., 7.)

Proscin tekemien tutkimusten mukaan kasvotusten tapahtuvat keskustelut ovat tehokkainta viestintää. Kasvokkain tapahtuvat keskustelut ovat hyvä tapa viestiä koska niissä työntekijä voi luotamuksellisesti kysyä häntä askarruttavista ja huolta aiheuttavista asioista. Samalla on mahdollista oikaista mahdollisia väärinkäsityksiä. Tällaiset keskustelut ovat tehokas tapa myös kuulla työntekijöiden mielipiteitä ja kerätä palautteita. Kasvokkain tapahtuvissa keskusteluissa on myös mahdollista keskustella muutoksen vaikutuksista työntekijään henkilökohtaisesti. Ryhmäkeskustelut taas toimivat hyvin muutoksen alussa keskustelujen aloittajina. (Prosci 2. n.d., 8.)

Ryhmäkeskustelut ovat erittäin toimiva tapa keskustella muutoksesta aivan sen alussa. Ryhmäkeskusteluissa voi nousta esille asioita jotka tarjoavat vastauksia omiin kysymyksiin. Vastauksia kaikkiin kysymyksiin ryhmäkeskusteluissa syystä tai toisesta ei aina tule, joten kasvokkain tapahtuvat keskustelut ovat toimiva tapa keskustella näistä asioista. Ryhmäkeskustelut voivat saada aikaan myös kehittämisideoita ja ehdotuksia jotka on usein helpompi kertoa luottamuksellisissa kasvotusten tapahtuvissa keskusteluissa.

Työntekijöiden tietoisuutta niin nykyhetkessä kuin tulevaisuuden muutoksissa kasvattaa yrityksen avoin tiedotuskulttuuri. Mahdollisuus saada tietoa yrityksen taloudellisesta tilanteesta, ympäristöasioista, kilpailutilanteesta ja yleisesti yrityksen tilanteesta markkinoilla auttavat työntekijöitä ymmärtämään muutoksia paremmin. (Prosci 2. n.d., 8.) Organisaation yleisellä toiminnan avoimuudella on suuri merkitys työntekijöiden silmissä sillä se kuvastaa organisaation tapaa toimia myös muutoksissa.

Muutosta johtavan täytyy ymmärtää tekijät jotka rakentavat tietoisuutta. Hänen täytyy ymmärtää myös tekijät jotka herättävät vastustusta. Täytyy kuitenkin muistaa, että vaikka viestintäsuunnitelma olisi tehty ja toteutettu parhaalla mahdollisella tavalla, ei sekään riitä voittamaan sitä vahvempaa muutosvastarintaa. (Prosci 2. n.d., 8 - 9.)

Prosci on havainnut monenlaisia mahdollisia syitä vastarinnalle ja esittänyt keinoja niiden voittamiseksi. Vastarinnan syy voi olla työntekijän tyytyväisyys nykytilaan. Tällaisessa tilanteessa on hyvä järjestää kahdenkeskinen tapaaminen jossa on mahdollista kuunnella työntekijän ajatuksia ja keskustella tilanteesta. (Prosci 2. n.d., 9.)

Vastustuksen syy voi olla myös ihmisten erilaiset tavat kokea ongelmia, ymmärtää muutosviestintä ja muutoksen tarve. Yleisluontoisen muutosviestinnän ongelmana on se, että se ei aina palvele ihmisten erilaisuuden vuoksi. Viestinnän tapana kannattaakin hyödyntää yksilöllistä viestintää jossa työntekijällä on mahdollisuus kysellä hänelle epäselvistä asioista. (Prosci 2. n.d., 9 - 10.)

Viestin luotettavuuteen ja siihen kuinka viesti sisäistetään vaikuttaa, kuinka luotettavana viestin vastaanottaja kokee viestin lähettäjän. Luotettavuuteen vaikuttaa miltä portaalta organisaatiosta tietyn sisältöinen viesti lähetetään. Esimerkiksi syyt muutokselle ja niiden vaikutus strategiaan odotetaan perinteisesti tulevan ylemmältä johdolta. Oman esihenkilön taas odotetaan viestivän muutoksen vaikutuksista työntekijän omaan työhön. (Prosci 2. n.d., 10.)

Työntekijät myös arvioivat viestejä ja niiden luotettavuutta perustuen aikaisempiin muutoksiin. Aikaisemmin koettu epäonnistunut viestintä tai muutos aiheuttaa luottamuksen puutetta ja se johtaa käynnissä olevan muutoksen viestien sivuuttamiseen. Vastustus on mahdollista kääntää uskottavaksi kohdentamalla yksilöityä viestintää osasto tai ryhmäkohtaisesti. Tärkeää on myös mahdollistaa työntekijöille pääsyn oma-aloitteisesti ottamaan tietoa muutoksesta. Samalla hän voi ottaa selvää asioista jotka hän kokee itselleen haasteellisiksi. (Prosci 2. n.d., 10.)

Syy ongelmiin voi olla lisäksi huhut ja väärän tiedon leviäminen. Väärä tieto ja huhut voivat levitä organisaatiossa, jos johto ei ole kertonut muutoksesta riittävästi. Tilanne on hankala ja sen korjaaminen aiheuttaa ylimääräistä työtä sillä virheellisen tiedon korjaaminen ja oikaiseminen on aikaa vievää. Kun tiedottaminen on avointa muutoksen alusta saakka tällaiselta tilanteelta on mahdollista välttyä. Jos vastauksia kaikkiin työntekijöiden kysymyksiin ei ole vielä antaa on parempi kertoa rehellisesti mitä tiedetään ja myös mitä ei tiedetä. (Prosci 2. n.d., 11.)

Tietoisuuden kehittymistä vaikeuttaa tilanne, jos muutoksen syy jää työntekijälle epäselväksi. Näin voi käydä esimerkiksi silloin, jos syy muutokselle tulee organisaation ulkopuolelta. Muutokseen pakottava tekijä voi tällöin olla esimerkiksi jokin määräys, joka on työntekijälle vieras. Vaikeasti ymmärrettävää voi olla myös jokin toiminto organisaatiossa joka ei työntekijän työssä näy ja on näin hänelle vieras. (Prosci 2. n.d., 11.)

4.2 Desire, halu

Seuraavaksi muodostuu henkilön halu osallistua muutokseen. Muutoshalun rakentaminen on yleensä vaikein vaihe. Työntekijältä itseltään täytyy löytyä halu tukea muutosta. Halu muodostuu, jos työntekijä kokee muutoksen hyvänä ja hän näkee se positiivisena hänelle itselleen. Muutoksesta vastaavat voivat vaikuttaa halun rakentumiseen suunnittelemalla muutosprosessin niin, että se palvelee työntekijöiden omia henkilökohtaisia tarpeita. Tässä vaiheessa on tärkeää hyödyntää organisaation jokaisen portaan johtajia viestin viejinä. Muutoksessa tukena toimivat liiketoimintajohtajat, kun taas johtajat ja esihenkilöt hoitavat työntekijöiden valmennuksen. (Prosci 3. n.d., 4.)

Prosci tuo esille neljä tekijää jotka vaikuttavat työntekijöiden haluun osallistua muutokseen. Niiden ymmärtäminen auttaa muutosprosessin suunnittelussa. Ensimmäinen vaikuttava asia on se

millainen muutos on ja millaisena työntekijät sen kokevat eli näkevätkö he sen mahdollisuutena vai uhkana. Käsityksensä asiasta työntekijät muodostavat saamalla vastaukset kysymyksiin: Minäkalaisesta muutoksesta on kysymys? Kuinka se vaikuttaa minuun? (Prosci 3. n.d., 5.)

Toinen vaikuttava tekijä haluun osallistua on jokaisen työntekijän muodostama käsitys organisatiosta ja aikaisemmista muutoksista. Jos henkilöllä on negatiivisia kokemuksia aikaisemmista muutoksista on sitoutuminen uusiin vaikeaa. On tärkeää huomioida, että muutoksiin suhtautuminen on yksilöllistä. (Prosci 3. n.d., 5.)

Kolmas vaikuttava tekijä on työntekijän henkilökohtainen elämä ja elämäntilanne. Esimerkiksi ikä, terveys, perhetilanne, taloudellinen tilanne, urahaaveet ja ihmissuhteet töissä voivat olla tällaisia. Nämä tekijät ovat tärkeitä ottaa huomioon sillä ne auttavat ymmärtämään hänen suhtautumistaan muutokseen. (Prosci 3. n.d., 6.)

Neljäs tekijä on työntekijän henkilökohtaiset arvot ja asiat mitkä motivoivat häntä. Toiset ihmiset ovat urasuuntautuneita jotka kaipaavat urallaan etenemistä ja valtaa. Toiset taas arvostavat ihmissuhteita ja taloudellista vakautta. Työntekijän on helppo ymmärtää muutos ja sitoutua siihen ja sen jälkeiseen tilanteeseen, jos se motivoi häntä. Ihmisen haluun muuttua vaikuttaa myös hänen oma luottamuksensa itseensä muutoksessa onnistumisessa. (Prosci 3. n.d., 6.)

Halua on mahdollista vahvistaa. Muutoksen vastaavien tehtävänä on kannustaa ja tukea työntekijöitä. Näin he sitouttavat työntekijät ja luovat halun muutokseen. Johdon esimerkki on tärkeä. Työntekijät ottavat muutoksen tosissaan johdon ollessa muutoksessa mukana sen alusta loppuun asti näkyvänä, aktiivisena, keskustelevana ja kysymyksiin vastaavana. Muutokseen sitoutumattomat johtajat puolestaan aiheuttavat muutosvastarintaa, muutosprojektin etenemisen hidastumista tai pahimmillaan koko muutoksen epäonnistumisen. Tämän vuoksi muutoksesta vastaavien täytyy tehdä tiivistä yhteistyötä kollegoidensa kanssa ja viedä muutos ja ymmärrys organisaation jokaiselle johtoportaalle. Heidän täytyy myös keskustella avoimesti mahdollisista huolista ja ongelmista. (Prosci 3. n.d., 7 - 8.)

Organisaation johdon ja esihenkilöiden valmennus muutokseen on äärimmäisen tärkeää. Hyvät johtamisen taidot eivät takaa taitoja hoitaa muutoksia. Johdon täytyy myös käydä ensin läpi heidän muutokseen sitouttava prosessi jossa he saavat vastaukset heille huolta aiheuttaviin asioihin. Ilman tätä prosessia työntekijöiden tukeminen on mahdotonta. Lähiesimiesten näyttämä esi-

merkki työntekijöilleen kuinka suhtautua muutokseen on merkittävä. Hyvät johtajat ja lähiesimiehet auttavat työntekijöitä sitoutumaan muutokseen kuuntelemalla heitä ja keskustelemalla heidän kanssaan avoimesti. Ihmisen ovat erilaisia, joten myös kysymykset ja huolet ovat erilaiset. Täytyy aina muistaa, että jokaisen kysymys ja huoli on tärkeä. Jokainen keskustelu tuo esihenkilölle tietoa työntekijän ajatuksista ja mielipiteistä mikä taas mahdollistaa johtoa suhtautumaan tilanteeseen oikealla tavalla ja löytämään ratkaisuja mahdollisiin ongelmiin. (Prosci 3. n.d., 8 - 10.)

Riskien ennakointi ja muutosvastarinnan tunnistaminen ennakoon on myös tapa rakentaa muutoshalukkuutta. Muutosten vaikutusten arviointi voidaan tehdä ryhmä- tai osastokohtaisesti ottaen huomioon jokaisen ryhmän yksilölliset ominaisuudet. Arvioinnin tulokset auttavat muutoksen johtajaa suunnittelemaan tarvittavat toimet ja tuen muutoshalun kasvattamiseksi. (Prosci 3. n.d., 10.)

Muutokseen osallistuminen on tehokas menetelmä sitouttaa työntekijät. Tapoja osallistua muutokseen on monia kuten esimerkiksi järjestelmän testaaminen tai sen kehittäminen. Osallistuminen luo työntekijälle mahdollisuuden vaikuttaa. Lisäksi muutosprosessin avainhenkilöiden sitoutuminen ja sen vaikutus muutokseen on merkittävä. Heidän sitoutumisensa jatkaa ja vahvistaa koko organisaation sitoutumista ja heidän halua osallistua muutokseen. Avainhenkilöt toimivat ikään kuin esimerkkeinä muulle henkilöstölle. (Prosci 3. n.d., 10 - 11.)

Muutoksen kannustinohjelmilla on myös merkitystä halussa osallistua muutokseen. Organisaatolla on voinut olla palkitsemisjärjestelmä jo ennen muutosta. Se ei kuitenkaan sellaisenaan enää toimi koska se on rakennettu mittaamaan ja palkitsemaan vanhan toimintatavan mukaisista saavutuksista. On tärkeää muokata palkitsemisjärjestelmää palvelemaan muutoksen tavoitteiden mukaisissa tilanteissa. Myös suorituskyyä mittaavissa töissä on tärkeää muuttaa tavoitteita, että työntekijät muutoksen jälkeenkin haluavat tavoitella niitä. Päivittämätön palkitsemissuunnitelma aiheuttaa vain muutosvastaisuutta koska nykyisten suorituskyyyn perustuvien tavoitteiden saavuttaminen on silloin mahdotonta. (Prosci 3. n.d., 11.)

Ennen ADKAR -mallin seuraavalle portaalle siirtymistä on tärkeää huomata, että työntekijän saavuttama tietoisuus ja halu voivat heikentyä. Hän on voinut oppia muutoksesta jotain uutta ja selaista mikä saa hänet epäilemään muutoksen syitä. Tässä tilanteessa on tärkeää käsitellä uusi epäilyksen herättänyt tieto läpi vaiheiden tietoisuus ja halu kautta uudestaan. Vasta tämän jälkeen voidaan siirtyä vaiheeseen knowledge eli tieto. (Prosci 3. n.d., 12.)

4.3 Knowledge, tiedot

ADKAR -mallin kolmas vaihe on knowledge eli tiedot. Vaiheessa jaetaan tietoa ja koulutetaan henkilöstö muutoksen mahdollistamiseksi. (Prosci 4. n.d., 3.)

Koulutukset ovat yleisin tapa lisätä tietoutta ja usein organisaatiot ovat näin tottuneetkin osamistaan rakentaa. Niillä voi olla myös omia koulutusosastoja tehtävää hoitamaan. Tiedon lisäämiseksi on muitakin tapoja. Tällaisia ovat esimerkiksi kollegojen väliset keskustelut, itse opiskelutavat koulutusmateriaalit ja käyttäjätuet. (Prosci 4. n.d., 4.)

Koulutuksen suunnittelussa täytyy ottaa huomioon kaksi tekijää. Ensimmäinen on kouluttaa henkilöstölle tarvittavat taidot muutosta varten. Toinen tekijä on tieto tulevaisuuden tilanteesta, kuinka muutosprossin jälkeen toimitaan. Tällöin henkilöstölle koulutetaan uusien työkalujen ja ohjelmien käyttö sekä mahdollisesti muuttuvat vastuut ja työtehtävät. Vaikka nämä ovat kaksi eri näkökulmaa ne on yleensä otettu huomioon samassa koulutussuunnitelmassa. (Prosci 4. n.d., 5.)

Jos tiedonrakentamisen vaiheeseen hypätään ennen muutoksen ymmärryksen ja siihen osallistumisen halun saavuttamista ei tietoisuuden rakentaminen ole tehokasta. Muutokseen sitoutumaton työntekijä osallistuu koulutukseen vain koska hänen täytyy. Koulutuksen tavoite jää silloin yleensä saavuttamatta. (Prosci 4. n.d., 5.)

Tiedon rakentumiseen vaikuttaa henkilöstön osaamisen taso joka voi vaihdella yksilöiden välillä muutoksen alussa. Osalla henkilöstöstä voi olla jo osaamista ja tietoja jotka palvelevat uudessa muutoksessa. Heille muutoksen toteuttaminen on helppoa. Osalla taas osaamisen nykytila on kaukana muutoksen vaatimasta osaamisesta, joten muutoksen vaatimien taitojen oppiminen on haastavampaa. Puutteet osaamisessa täytyy ottaa huomioon koulutuksia suunniteltaessa. (Prosci 4. n.d., 5.)

Tiedon rakentumiseen vaikuttaa myös ihmisten erilainen oppimiskyky. Osa ihmisistä omaksuu uutta tietoa vaivatta, kun taas osalle uuden oppiminen on vaikeaa. Ihmiset myös haluavat tietää miksi hänen täytyy kyseiset taidot oppia. Jos koulutettavat taidot eivät henkilön mielestä vastaa tarkoitustaan kysyjä helposti kyseenalaistaa tarpeen oppia. Kysymyksiin muutoksen syistä on vastattu jo ADKAR -mallin ensimmäisessä vaiheessa. Syy kannattaa kuitenkin muistuttaa jokaisen

koulutuksen alussa sillä sen ymmärtäminen on oleellista opeteltavien asioiden omaksumisessa. (Prosci 4. n.d., 6.)

Koulutusmenetelmillä on merkittävä vaikutus, kuinka hyvin kuulijat omaksuvat ja muistavat kuulemansa. Tehokkain oppimisen tapa on käytännön harjoitukset todellisessa tilanteessa. Koulutuksessa kuulemastaan kuulijat eivät taas sisäistä kuin pienen osan. Paras menetelmä onkin yhdistää koulutukseen perinteistä tiedon jakamista ja käytännön harjoituksia. Mahdollista on myös hyödyntää koulutuksen ammattilaisia osaamista tukemassa. (Prosci 4. n.d., 6.)

Tiedon omaksumisen ongelma on usein ajan puute sillä henkilöstön täytyy päivittää taidensa lisäksi osallistua muutosprosessiin ja osallistua koulutuksiin. Sen hetkinen työtilanne voi olla jopa niin kuormittava, että työntekijöillä ei ole aikaa osallistua tai keskittyä koulutuksiin. (Prosci 4. n.d., 7.) Tilanne voi olla hyvin stressaava ja henkilölle tulee riittämättömyyden tunne. Hänen tulisi opetella uusia asioita, mutta työtilanne ei sitä salli. Näin hän joutuu valitsemaan kumpi on sillä hetkellä tärkeämpi työ hoitaa.

Tiedon rakentamiseen vaikuttaa myös organisaation resurssit. Mahdollisuuksissa on suuria eroja. Parhaimmillaan organisaatiolla on kattavat koulutusresurssit. Heikoimmassa tapauksessa organisaatio ei kykene kouluttamaan henkilöstöään riittävästi. Syitä voi olla monenlaisia kuten kouluttajien, koulutusmateriaalien ja koulutustilojen puute tai koulutukseen ei ole saatavilla riittävästi rahoitusta. (Prosci 4. n.d., 7.)

Prosci ADKAR -menetelmä sisältää neljä tiedon rakentamisen tapaa joiden Proscin tutkimuksissa on havaittu olevan merkittävimmät vaikutuksiltaan. Koska jokainen muutos on erilainen, täytyy jokaiselle muutokselle rakentaa oma koulutussuunnitelmansa. Näitä neljää tapaa yhdistelemällä kunkin muutoksen vaatimalla tavalla ne saadaan palvelemaan hyvin erilaisissa muutoksissa. (Prosci 4. n.d., 7 - 8.)

Ensimmäinen tapa on huolellisesti tehdyt koulutussuunnitelmat. Kuten jo aikaisemmin todettiin käytännön harjoitukset ovat tehokkain oppimisen tapa. Koulutusten tulisi painottua niihin. Perinteisiä luentoja ja teoriaa on hyvä käyttää käytännön harjoitusten tukena. Tiedon omaksuminen on tehokkainta, kun koulutustapa on keskusteleva ja opittua tietoa on mahdollista soveltaa käytännössä. (Prosci 4. n.d., 8.)

Organisaation yksilöillä on hyvin erilainen osaamisen taso muutoksen alussa, joten on tärkeää tehdä osaamisen tilan arviointi. Arvioinnilla selvitetään osaamisen nykyinen tilanne ja puuttuva osaaminen. Arvioinnin tulosten perusteella on mahdollistaa rakentaa mahdollisimman tehokas koulutussuunnitelma. Hyvä tapaa pitää yllä ajantasaista tietoa henkilöstön osaamisesta on päivittää heidän työnkuvansa muutosprosessissa opituilla taidoilla. Tieto palvelee organisaatiota tulevaisissa muutoksissa. (Prosci 4. n.d., 8.)

Muutosprosessi voi olla kestoiltaan pitkä ja henkilöstö voi joutua käyttämään vanhaa ja uutta menetelmää tai ohjelmaa rinnakkain. Lisäksi muutoksen alainen ohjelma voi muuttua muutoksen edetessä. Sen vuoksi koulutussuunnitelmissa täytyy ottaa huomioon, kuinka muutosprosessin aikana toimitaan ja mitä osaamista silloin tarvitaan. (Prosci 4. n.d., 9.)

Koulutuksen aikataulutus on tärkeää suunnitella huolellisesti. Määrittelyssä täytyy ottaa huomioon, että liian aikaisin ennen muutoksen jalkautusta tapahtunut koulutus ja siellä opitut asiat unohtuvat helposti. Lisäksi aikaa mikä tarvitaan uuden toiminnon opetteluun ennen muutoksen jalkautusta, on tärkeää järjestää riittävästi. (Prosci 4. n.d., 9.) Toisinaan muutosprosessien jalkautukset siirtyvät eteenpäin. Erityisesti merkittävästi eteenpäin siirtyneiden muutoksen alussa tehdyt koulutussuunnitelman eivät sellaisenaan toimi. Suunnitelmia joudutaan muokkaamaan sillä myös henkilöstön motivaatio muutosta kohtaan täytyy pitää yllä.

Toinen hyvä tapa vahvistaa osaamista ovat varsinaisten koulutusten jälkeen tarjolla olevat erilaiset osaamista tukevat menetelmät joita voi hyödyntää aina tarvittaessa. Tällaisia ovat esimerkiksi organisaation verkkosivut, verkkomanuaalit tai uuden järjestelmän omat apuohjelmat. (Prosci 4. n.d., 9.)

Kolmas tapa on henkilökohtaiset koulutukset. Ihmiset ovat erilaisia niin persoonaltaan kuin oppimistavoiltaan ja kyvyiltään, joten koulutusten lisäksi voidaan tarvita myös yksilöille kohdennettua henkilökohtaista opetusta. Koulutukset hoitaa yleensä lähiesihenkilö tai koulutettavan aiheen asiantuntija. Henkilökohtaiset koulutukset ja käytännön ohjeet ovat hyviä tapoja vahvistaa osaamista myös muutoksen jalkautuksen yhteydessä, kun koulutusten ja muutoksen jalkautuksen välinen aika on pitkä. Omiin töihin palaaminen koulutusten jälkeen saa helposti unohtamaan opittuja asioita, joten henkilökohtainen osaamisen päivitys ja työskentelyohjeet ovat tärkeitä ennen uuden toiminnon käyntöön viemistä. (Prosci 4. n.d., 10.)

Neljäs menetelmä on uudet tiedot ja taidot jo omaksuneiden työntekijöiden ja pääkäyttäjien hyödyntäminen oppimisvaiheessa olevien työntekijöiden oppimisen kehittämisessä. Työntekijät usein hakeutuvat työkavereidensa seuraan ja samaistuvat heidän kokemuksiinsa, joten tätä kautta oppien eteenpäin vieminen on tehokasta. Tiedot jo omaksuneet työntekijät voivat myös järjestää koulutuksia ja tarjota näin jatkuvaa tiedon jakamista projektin edetessä. (Prosci 4. n.d., 10.)

4.4 Ability, taidot

Kaikki ADKAR -mallin aikaisemmissa vaiheissa rakennetut opit, tiedot ja taidot yhdistyvät tässä vaiheessa. Nyt näitä opittuja tietoja ja taitoja aletaan soveltaa käytäntöön. (Prosci 1. n.d., 3.)

Lähijohtajien ja lähiesihenkilöiden osa muutoksessa ja lähellä muutoksen käytäntöön jalkautusta on merkittävä. He ovat tukijoita, opettajia, he ratkaisevat mahdollisia ongelmia, rohkaisevat ja antavat palautetta. (Prosci 1. n.d., 5.)

Opettamisen tapana henkilökohtainen tuki ja valmennus on tärkeä jossa esihenkilö opastaa työntekijöitä tavoitteena olevien taitojen saavuttamiseksi. Opetus myös mahdollistaa työntekijän osaamisen puutteiden havaitsemisen. Työntekijän kohdatessa ongelmia opettelu-prosessissaan on tärkeää, että hän saa apua. Työntekijän jäädessä tilanteessa ilman tukea voi hän pahimmillaan palata vanhaan toimintatapaan tai hän pyrkii suorittamaan tehtävän omalla tavallaan. Jokaiselle täytyy myös järjestää aikaa ja paikka taitojen harjoitteluun ja omaksumiseen käytännössä. Harjoittelun kannalta tehokkaita paikkoja ovat ympäristöt joissa taitoja voi harjoitella vapaasti ja tehdä myös virheitä. Harjoittelu tuo työntekijöille varmuutta ja luottamusta muutoksen kohtamiseen. (Prosci 1. n.d., 4 - 5, 6.)

Palautteiden saaminen käyttäjiltä on tärkeää, joten on tärkeää kehittää helppokäyttöisiä menetelmiä niiden keräämiseksi. Palautteiden avulla muutosprojektitiimi saa tietoja havaituista ongelmista ja puutteista. Näin henkilöstöllä on myös keskusteluyhteys muutosprojektitiimin kanssa. (Prosci 1. n.d., 5.) Palautejärjestelmän tulee olla yksinkertainen ja helppokäyttöinen sillä monimutkainen menetelmä ei kannusta palautteiden antamiseen. Tärkeä kehittämiskohde tai ongelma voi jäädä tällöin ilmoittamatta.

Palaute on tärkeää molempiin suuntiin. Työntekijät kaipaavat palautetta omasta toiminnastaan ja palautteet kertovat organisaatiolle ovatko työntekijät omaksuneet muutoksen suunnitelman mukaisesti. Taitojen kehittymistä on tärkeää mitata. Tietojen avulla on mahdollista tehdä tarvittavia toimenpiteitä joko vahvistamalla opittuja taitoja tai tehdä toimintaa korjaavia toimenpiteitä. (Prosci 1. n.d., 6 - 7.)

Taidon kehittymisen kannalta järjestelmän tai sovelluksen asiantuntijat ovat merkittävässä roolissa. He ovat tukena tilanteissa joissa oma lähiesimies ei osaa auttaa. Tällaista tukea varten voidaan järjestää yhteyshenkilö tai osasto josta työntekijät voivat tarvittaessa kysyä neuvoja. Tärkeää on viestiä, että tukea on saatavilla. (Prosci 1. n.d., 6.)

Muutosvastarintaa voi esiintyä myös tässä ADKAR -mallin vaiheessa. Joskus psykologiset esteet estävät tai haittaavat taitojen kehittymistä. Osa työntekijöistä kokee epävarmuutta ja uskonpuutetta itseensä. Tunteet herättävät epävarmuutta muutoksessa selviämiseen tai uusien taitojen oppimiseen. Epävarmuuden taustalla voi olla oma henkilökohtainen pelko tai koettu negatiivinen kokemus vastaavanlaisesta tilanteesta. Esimerkiksi ihmisten edessä puhuminen on toisille ihmisille vaikeaa, kun taas toisille täysin luonnollista. Tällaisten oppimisen esteiden tunnistaminen voi olla helppoa, mutta niiden ratkaiseminen on haastavaa. (Prosci 1. n.d., 7 - 8.)

Ihmisten tavat ovat vahvoja toimintaa ohjaavia tekijöitä. Vanhoista tavoista luopuminen on vaikeaa erityisesti, jos nykyiset tavat ja tottumukset poikkeavat uusista opeteltavista taidoista täysin. Hankalimmillaan tällä voi olla myös vaikutusta ADKAR -mallin edellisten vaiheiden eli tietoisuuden ja halun osallistua muutoksen kehittymiseen. Tapojen muuttaminen voi kestää pitkäänkin, mutta aikaa on jokaiselle tärkeä antaa. (Prosci 1. n.d., 8.)

Haasteita taitojen oppimiseen asettaa toisinaan fyysiset tai henkisen rajoitukset. Fyysiset rajoitukset voivat tarkoittaa esimerkiksi puutteita voimaa tai erilaisia koordinaatiokykyjä vaativissa tilanteissa. Ihmisillä on myös monenlaisia älyllisiä taitoja. Taidot vaihtelevat matemaattisista taidoista luovuuteen. Luoville ihmisille matemaattista ongelmienratkaisua vaativat muutokset voivat olla haasteellisia ja aiheuttaa esteitä muutoksen toteuttamisessa, kun taas sosiaalisia taitoja vaativat muutokset ovat heille luonnollisia ja helppoja. (Prosci 1. n.d., 8 - 9.)

Aika on rajallinen ja muutosten keskellä sen käyttäminen täytyy suunnitella huolellisesti. Riittävän ajan järjestäminen työntekijöille päivittäisten töiden keskelle uusien taitojen harjoittelemiseksi

on haastavaa. Jos aikaa ei ole riittävästi voi lopputuloksena olla koko muutoksen epäonnistuminen. (Prosci 1. n.d., 9.)

Riittävät resurssit edesauttavat taitojen kasvattamisessa merkittävästi. Resursseja ovat muutosprojektille varattu taloudellinen tuki, henkilökohtainen opetus, mahdollisuus olla yhteydessä osaaviin asiantuntijoihin, toimivat työkalut ja koulutusmateriaalit. Huolellisesti rakennettu tuki mahdollistaa henkilöstön kehittymisen. Se voi jopa paljastaa mahdollisia puutteita osaamisessa jolloin niihin osataan kohdistaa tarvittavia toimenpiteitä. (Prosci 1. n.d., 9.) Muutoksen aika työllistää henkilöstöä lähes poikkeuksetta normaalia työarkea enemmän. Henkilöstöresurssit ovat silloin haaste. Sen vuoksi menetelmät millä aika muutoksen vaatimien taitojen kehittämiseen järjestetään, on suunniteltava jo ennakkoon huolellisesti.

4.5 Reinforcement, vahvistaminen

Tässä ADKAR -mallin vaiheessa tehdään toimia joilla muutos ylläpidetään. Etappia ei useinkaan pidetä tärkeänä, vaikka muutoksen juurruttaminen henkilöstön toimintaan ja sen siellä säilyttäminen ei ole helppoa. Työntekijät palaavat helposti vanhoihin ja tuttuihin toimintatapoihin, joten työtä saavutetun osaamisen puolesta täytyy tehdä aktiivisesti. Täytyy myös muistaa, että vahvistamista täytyy tehdä muutosprosessin jokaisessa vaiheessa. Näin jokaiseen vaiheeseen asetetut tavoitteet on mahdollista saavuttaa. Vahvistamisesta huolehtiminen koko muutosprosessin ajan auttaa muutoksen viemisessä organisaation toimintatapaan. Aktiivinen työ auttaa luomaan myös hyvän pohjan tuleville muutoksille. (Prosci 5. n.d., 3 - 4.)

Työryhmällä ja kollegoilla on suuri vaikutus ilmapiiriin muutoksen keskellä. Positiivisesti muutokseen suhtautuvat työskentelevät muutoksen edistämiseksi. Muutosta vastustavat työntekijät taas pyrkivät vaikuttamaan kollegoidensa mielipiteisiin viemällä niitä negatiiviseen suuntaan. Jos muutosta vastustavat ovat ryhmän enemmistö muodostuu se esteeksi muutokselle ja sen vahvistamiselle. (Prosci 5. n.d., 6.)

Vastuullisuus tulisi ottaa mukaan muutossuunnitelmiin sillä se on vahvasti muutoksen vahvistamiseen vaikuttava tekijä. Vastuullisuus organisaation työn suoritusten seurannassa ja mittaamisessa tekee muutoksen tuloksista näkyviä. Tulokset on hyvä laittaa henkilöstön näkyville niin, että

he voivat seurata edistymistä. Seurantamahdollisuus auttaa henkilöstöä sitoutumaan muutokseen. Ilman tätä mahdollisuutta voi muutos menettää henkilöstön silmissä merkityksensä ja he palaavat vanhaan toimintatapaan. Myös muutokset tulevaisuudessa voivat menettää merkitystään. (Prosci 5. n.d., 6 - 7.)

Työn tunnustaminen ja huomioiminen edesauttaa työntekijän halua jatkaa muutoksessa. Jos hänen panostaan muutoksen edistämiseksi ei huomioida hänen motivaationsa laskee. Myös tällainen tilanne voi pahimmillaan aiheuttaa hänen palaamisensa vanhaan toimintatapaan. On myös tärkeää tiedostaa, että motivoidakseen työntekijää tunnustuksen täytyy olla saajalleen tarkoituksenmukainen. Huomioimisen tulisi myös kohdistua tiettyyn saavutukseen. Jos työntekijä ei ymmärrä merkitystä ei palkitseminen toimi tarkoitetulla tavalla. Tunnustaminen voi olla myös jopa liioiteltua. Erityisen hyvin se toimii muutoksen alussa koska silloin se toimii tavoitellun käyttäytymismallin vahvistajana. (Prosci 5. n.d., 5, 7.)

Jokainen ihminen kokee erilaiset muutoksen vahvistamisen tavat omalla tavallaan. Lisäksi työntekijän asema organisaatiossa vaikuttaa. Ihanteellista olisi löytyä tavat jotka olisivat jokaisen yksilön ja ryhmän näkökulmasta merkityksellisiä. (Prosci 5. n.d., 7.)

Henkilökohtainen keskustelu on merkityksellinen tapa kiittää. Tunnustuksen antaminen tehdystä hyvästä työstä on usein tehokkain tapa. Toinen hyvä huomioimisen tapa on antaa tunnustus julkisesti. Muutosprosessin alussa julkiset tunnustukset toimivat esimerkkeinä muille työntekijöille. Julkinen huomioiminen ei kuitenkaan ole täysin ongelmaton. Niillä voi loukata työntekijöitä jotka eivät tunnustusta saa. He voivat tuntea olevansa eriarvoisessa asemassa huomioitujen kanssa, vaikka kokevat tehneensä vähintään yhtä paljon työtä muutoksen eteen. Lisäksi muutosprojektin järjestämät juhlat, lounaat tai ryhmäaktiviteetit toimivat hyvinä tapoina palkita henkilöstöä muutoksen edetessä. (Prosci 5. n.d., 8.) Jos työntekijät kokevat tulleen sivuutetuiksi voi se aiheuttaa huonoa työilmapiiriä.

Palkinto voi olla rahallinen tai se voi olla jokin muukin tapa ja sillä voi palkita joko yksilön tai ryhmän. Palkitsemisen tulisi aina kohdistua tiettyyn saavutukseen. Lisäksi palkitsemistavan suunnittelussa erityisesti muutoksen alussa täytyy ottaa huomioon, kuinka tavoitteiden täyttymistä seurataan. Sen on tapahduttava oikeaan aikaan eli kun tavoite on täytetty. Silloin palkitsemisesta tulee merkityksellinen. (Prosci 5. n.d., 8 - 9.)

Työntekijöiden lähijohtajat ja esihenkilöt näkevät läheltä työntekijöidensä onnistumiset muutoksessa, joten he ovat myös parhaita antamaan tunnustusta. Esihenkilö on usein myös taho jota työntekijät arvostavat. Näin tunnustuksen saaminen tuntuu merkitykselliseltä. Myös muutosprojektin johdon tulisi huomioida julkisesti henkilöstön tekemä työ. (Prosci 5. n.d., 5, 8.)

Hyvä vahvistuksen rakentamisen tapa on kerätä palautteita henkilöstöltä. Keskustelut ja tiedustelut kuinka henkilöstö voi antaa arvokasta tietoa muutoksen etenemisestä. Palautteiden avulla voidaan saada tietoon ongelmia joihin täytyy puuttua. Palautetta voi kerätä monin tavoin. Hyviä vaihtoehtoja ovat erilaiset haastattelut ja kyselyt. (Prosci 5. n.d., 9.)

Tärkeää on myös seurata ja arvioida uuden järjestelmän tai sovelluksen käyttöä. Tietoa kuinka työntekijät järjestelmää käyttävät voidaan kerätä esimerkiksi järjestelmän käyttäjätiedoista. Näin saadaan arvokasta tietoa onko järjestelmä aktiivisessa käytössä ja onko sen käytössä ongelmia. Jos ongelmia havaitaan, on niihin mahdollista kohdistaa korjaavia toimenpiteitä. Onnistumisten havaitseminen taas mahdollistaa tunnustusten antamisen henkilöstölle. (Prosci 5. n.d., 9 - 10.)

Yrityksen vastuullinen toiminta edesauttaa muutoksen vahvistamista. Se tulisikin ottaa huomioon organisaation päivittäisissä toiminnoissa. Vastuullisuus muutoksessa tarkoittaa esimerkiksi suoritusten mittaamis- ja palkitsemistapojen päivittämistä muutoksen mukaiseksi. Se tarkoittaa myös muutoksen velvollisuuksien viemistä muutosprojektiorganisaatiolta yrityksen johtajille ja esihenkilöille heidän päivittäiseen työhönsä. Näin muutos saadaan pysyväksi organisaation toimintata-vaksi. (Prosci 5. n.d., 10.)

ADKAR -muutosjohtamisen malli on nykyaikainen ja erittäin hyvä malli ohjaamaan muutoksia sen inhimillisyyden vuoksi. Kuten monesta teoreettisesta lähteestä on käynyt ilmi ihmiset tekevät muutoksen. Sen vuoksi on enemmän kuin luonnollista hyödyntää muutoksen johtamisen mallia, joka ymmärtää henkilöstön tärkeyden.

5 Tutkimusstrategia, tutkimusmenetelmä ja tiedon keräämisen menetelmät

Tämän opinnäytetyön tutkimusstrategiaksi valikoitui laadullinen tutkimus, jossa lähestymistapana on tapaustutkimus. Aineiston keruumenetelmänä toimii esihenkilön teemahaastattelu ja työntekijät osallistava aivoriihi.

Laadullinen tutkimus on työlle luonnollinen valinta sillä se auttaa ymmärtämään muutosjohtamisen prosessia logistiikkaosastolla. Tarkoituksena on kerätä näkemyksiä esihenkilöltä ja logistiikka-tiimin henkilöstöltä ymmärryksen tueksi. Tutkimuksen lähestymistapana on tapaustutkimus koska kehittämiskohteena on muutosjohtamisen prosessi logistiikkaosastolla. Opinnäytteen tekijän noin 20 vuoden työhistoria osastolla tarjoaa paljon pohjatietoa osastosta ja sen toiminnoista.

5.1 Laadullinen tutkimus

”Kaiken tutkimuksen pohjalla on aina laadullinen tutkimus joka on luonut ymmärryksen käytännön elämän ilmiöistä. Ilman laadullista tutkimusta ei voi olla määrällistä tutkimusta.” Laadullisen tutkimuksen tarkoitus on selittää ja ymmärtää syvällisesti tutkittavaa kohdetta ja muodostaa koh-teesta tulkinta. (Kananen 2014, 18, 21.) Laadullinen tutkimuksen tavoite voi olla muutakin kuin ymmärryksen luominen kohteesta. Riippuen valitusta tutkimusotteesta laadullisella tutkimuk-sella voidaan saada uutta tietoa tai halutaan kuvailla tai tulkita ilmiötä. Tarkoituksena voi olla myös syventää ymmärrystä, halua tulkita kohde teoreettisesti tarkoituksenmukaisella tavalla tai halua kyseenalaistaa tutkimus. (Puusa & Juuti 2020, 77.)

Pitkäkestoisessa tutkimuksessa on tärkeää ottaa huomioon, että moni asia voi muuttua. Esimer-kiksi tutkimuksen olosuhteet tai tutkijan asema voi muuttua. Tällöin tutkimuksen alussa määri-telty tarkoitus ei enää palvelekaan tarkoitustaan. Voi käydä myös niin, että ajan kuluessa tutkijan syy tehdä tutkimusta ei olekaan enää sama kuin se oli tutkimuksen alussa. Pitkäkestoisissa tutki-muksissa täytyy myös ottaa huomioon se, että tutkimuksessa kerättyjen aineistojen sallitut hyö-dyntämistavat voivat poiketa toisistaan. Pitkäkestoinen tutkimusprosessi taas antaa tutkijalle ai-kaa analysoida tutkimustuloksia tarkasti. Tutkimuksen kestolla ei kuitenkaan ole merkitystä siihen kuinka laadukas tutkimus on. Laatuun vaikuttaa millaisesta tutkimuksesta on kysymys ja kuinka tutkija sen toteuttaa. (Vilka 2015.)

Määrällisen tutkimuksen pohjalla on tieto ja ymmärrys tutkittavasta kohteesta jolloin oikeilla tiedonkeruumenetelmillä on mahdollista tehdä yleistyksiä. Laadullisella tutkimuksella tavoitteena on saavuttaa ymmärrys mistä tutkimuskohteesta on kysymys. Tällöin tutkimuskohteena on pieni havaintojoukko, joten tulosten yleistäminen ei ole mahdollista. Laadullisen tutkimuksen on todettu olevan sopivin silloin kun tutkittavasta ilmiöstä on vain vähän tai ei lainkaan tietoa saatavilla. (Kananen 2014, 16 – 17.) Laadullisella tutkimuksella katsotaan yleensä tulevaisuuden tapahtumiin, kun taas määrällisessä tutkimuksessa tarkastellaan mitä on tapahtunut (Pitkäranta 2014, 9). Määrällinen tutkimus ei taas sovellu tilanteisiin, kun tutkitaan monimutkaisia prosesseja. Tällöin laadullinen tutkimus on oikea valinta. (Kananen 2014, 19.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuskohteena ovat yksittäiset havaintokohteet, ja tutkija on hyvin läheisesti tekemisissä tutkittavan kohteen kanssa. Tutkimuskohteena ovat ihmisten kokemukset ja näkemykset. Näiden perusteella tutkimuksella pyritään muodostamaan teoreettisesti tarkoituksenmukainen tulkinta tutkittavasta kohteesta. Tutkittavien kokemuksiin ja näkemyksiin perustuvaa tutkimus on haastavaa ja sitä on pidetty luotettavuuden ja uskottavuuden näkökulmasta kyseenalaisena. Tutkimuksen luotettavuuden ja uskottavuuden säilymisen kannalta tärkeää onkin huomioida tutkimusta tukevan teorian tiedon, tutkittavan kohteen ja käytännön yhteys toisiinsa. (Puusa & Juuti 2020, 59, 76.)

Tutkijan on tärkeää ottaa huomioon omat näkemyksensä ja ennakkokäsityksensä ja kuinka ne vaikuttavat tutkimukseen ja havainnointiin (Puusa & Juuti 2020, 60). Tulkintoihin sisältyvät aina myös arvot sillä ne vaikuttavat tutkijan tulkintoihin tutkittavasta kohteesta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 157).

Laadullisen tutkimuksen ei yleensä ole mahdollista luoda teorioita koska sen tuottama tieto on käytännöllistä ja se ilmenee eri tavoilla eri kohteissa. Laadullisen tutkimuksen tuloksia voidaan sen sijaan käyttää esimerkkeinä organisaatioissa, kuinka ne siellä ilmenevät. Näitä tyypittelyjä ja esimerkkejä voidaan hyödyntää tutkimuksissa teorioina. (Puusa & Juuti 2020, 59 - 60.)

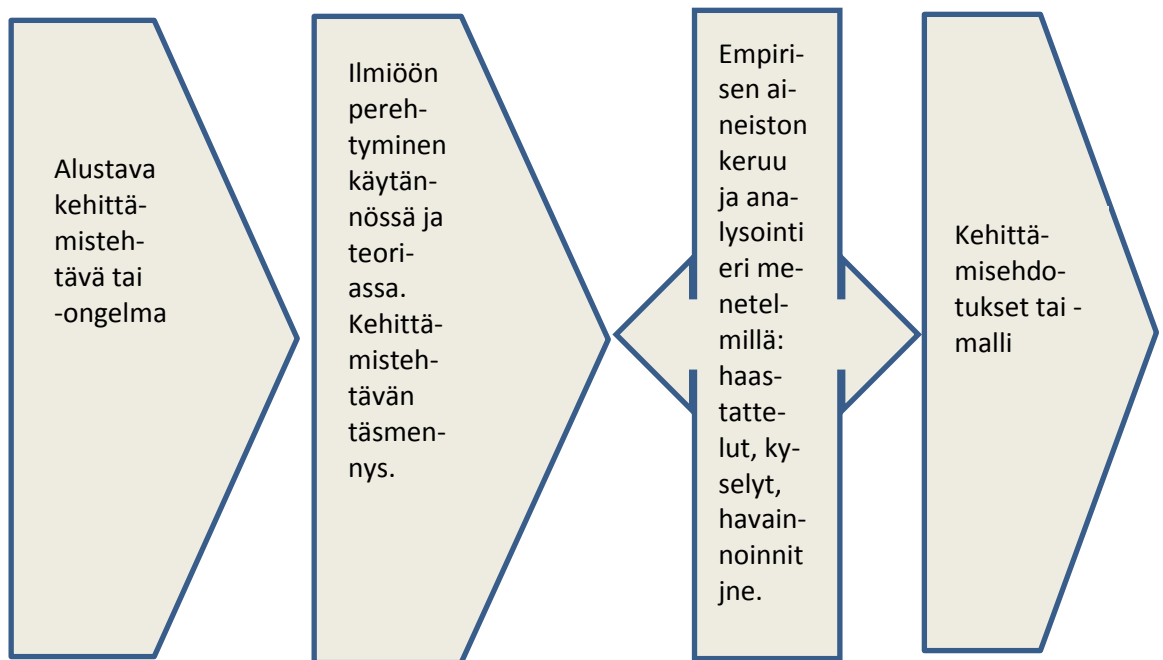
5.2 Tapaustutkimus

Tapaustutkimusta käytetään yleensä laadullisissa tutkimuksissa, mutta se sopii käytettäväksi myös määrällisissä menetelmissä. Se sopii käytettäväksi myös määrällisten metodien rinnalla. Tapaustutkimusta voidaan käyttää esimerkiksi ennen kyselytutkimusta lomakkeen kysymysten määrittelyssä ja sen avulla on mahdollista myös testata itse lomake. (Piekkari & Welch, 2020, 208.) Tutkimuskohteita voi olla yksi tai kohteita voi olla useampiakin. Jos tutkimuskohteita on useita, täytyy ne käsitellä yhtenä kokonaisuutena. Tutkimus voidaan suorittaa myös vertailemalla useampaa tapausta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 53.) Tapaustutkimus on noussut suosituksi tutkimusmenetelmäksi sen monikäyttöisyyden vuoksi kaiken tasoisten tutkijoiden keskuudessa (Piekkari & Welch 2020, 215).

Tapaustutkimusta on määritelty monin eri tavoin. Yhdistettynä määritelmät tarkoittavat, että tutkimusaineistoa on paljon sekä tutkittavia kohteita tarkkaillaan niiden omissa ominaisissa olosuhteissaan. Tapaustutkimus soveltuu moniin erilaisiin ympäristöihin ja taipuu käytettäväksi hyvin erilaisissa tilanteissa. Tästä kertoo juuri tapaustutkimuksen erilaiset määritelmät. Tapaustutkimukset mahdollistavat uusien teorioiden kehittämisen, tunnettujen teoriamallien tarkemman määrittelyn ja sillä voidaan testata jo tunnettuja teorioita. (Piekkari & Welch 2020, 209 - 211.)

Tapaustutkimusta käytetään usein liiketaloustieteissä ja se sopii hyvin käytettäväksi myös erilaisissa kehittämissä. Tapaustutkimuksella saadaan kohteesta lisää tietoa kehittämistyötä tukemaan. Kehittämisen kohde voi olla esimerkiksi organisaatio tai osa-alue siellä. Tapaustutkimuksella mennään syvälle tutkittavaan olemassa olevaan ilmiöön sen omassa toimintaympäristössään. Tutkimuskohteen kokonaisvaltainen ja syvälinen ymmärtäminen mahdollistaa yksityiskohtien ymmärtämisen eikä näin yksikertaista sitä tarpeettomasti. Tapaustutkimuksen tarkoitus ei ole selvittää ilmiön yleisyyttä. Merkittävämpää on keskittyä pieneen rajattuun kohteeseen ja saada siitä mahdollisimman paljon tietoa. (Ojasalo ym. 2015, 52.)

Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti kuvaavat tapaustutkimuksen vaiheet kuvassa 9.



Kuva 9. Tapaustutkimuksen vaiheet. (Ojasalo ym. 2015, 54.)

Tapaustutkimus aloitetaan tietystä kehittämistehtävästä josta tutkijalla on yleensä jo tietoa. Jo tiedossa olevat asiat ovat joskus riittävät alustavan määrittelyn tekemiseksi. Joskus tutkija tarvitsee lisätietoa aiheesta joka auttaa kehittämistehtävän tarkempaa määrittelyä. Seuraavaksi jatketaan kysymysten rakentamisella joiden avulla tutkija alkaa etsimään tutkimustehtäväänsä tukevaa aineistoa. Tarkka kehittämiskohteen määrittely voidaan tehdä myös kehittämistehtävän edetessä. Työn edetessä voi tutkija havaita merkittäviä asioita jotka muuttavatkin tutkimuksen suuntaa, joten hän joutuu muuttamaan alkuperäistä kehittämistehtävää. Tällainen matkan varrella tehty suunnitelman muutos on normaali tilanne tutkimusprosessissa. (Ojasalo ym. 2015, 54.)

Tutkimuksen rajaaminen on tapaustutkimuksessa niin kuin kaikissa tutkimuksessa tärkeää, mutta haastavaa. Tapaustutkimuksissa rajaamisen tärkeys korostuu siinä, että perinpohjainen tapaustutkimus on aikaa vievää. Heikolla rajaamisella tutkija myös kadottaa tutkimuksen ytimen. On tärkeää määritellä mikä tarkoitus tutkimuksella on. Lisäksi tapaustutkimuksen osalta on tärkeää päättää riittääkö selvittämiseen yksi tapaus vai olisiko syytä tutkia useampaa. (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 93.)

Rebecca Piekkari ja Catherine Welch ovat kohdanneet kritiikkiä omien väitöstutkimustensa tapauksissa heidän käytettyään yksittäistapaustutkimuksia. Syy kritiikkiin on ollut se, että tutkimusten tuloksia ei ole mahdollista yleistää. Yksittäistapaus voi kritiikin esittäjien mielestä olla myös poikkeustapaus minkä vuoksi tulokset eivät ole luotettavia. (Piekkari & Welch 2020, 207.)

Lisäksi kritiikin esittäjät ovat arvostelleet tuloksia koska niitä ei ole mahdollista vertailla. Vertailumahdollisuus on teorian muodostamisen kannalta keskeinen tekijä. Tulosten vertailumahdollisuus tuo niihin teoriaan perustuvaa arvoa, luotettavuutta ja niillä on mahdollista selittää asioita. Piekkari ja Welch vastaavat kritiikkiin esimerkillä vertailumahdollisuudella yrityksen sisällä olevan kahden osaston välillä. Tällöin tutkija voi määritellä tutkimuskohteeksi yrityksen yhden osaston, kokonaisen yrityksen sijasta ja tehdä vertailua näiden välillä. (Piekkari & Welch 2020, 207.)

Yksittäistapauksia on mahdollista myös katsoa teoreettisesti eri tavoin jolloin vertailua näiden eri tarkastelutapojen välillä on mahdollista tehdä. Tämä tarkoittaa teorian ja kerätyn aineiston vertailua keskenään. Tarkastelua on mahdollista tehdä myös vertailemalla tutkittavien kokemuksia tutkijan omiin. Lisäksi tutkija voi verrata tutkimuksen alussa muodostamia odotuksia saamiinsa tuloksiin. Vertailu tällöin voi aiheuttaa yllätyksen. Teoria on saattanut muodostaa tutkijalle odotuksia jotka eivät vastaa tutkimuksella saatuja tuloksia. (Piekkari & Welch 2020, 214.)

Aineiston keräämisen tavoiksi sopivat haastattelut koska hyvin usein tapaustutkimuksen kohteena ovat ihmiset ja heidän toimintansa. Hyvä tapa selvittää heidän toimintansa syitä on havainnointi. Muita hyviä aineistokeruutapoja ovat ideariihi, benchmarking ja monenlaiset ennakkointiin perustuvat tavat. (Ojasalo ym. 2015, 55.)

5.3 Teemahaastattelu

Laadullisen tutkimuksen aineistonkeräämistavoista haastattelut ja havainnointi ovat yleisimmin hyödynnetyt. Haastattelussa käsitellään menneisyyden tapahtumia ja asioita, kun taas havainnointi keskittyy nykyhetkeen. Haastattelun avulla tutkijan tavoitteena on lisätä ymmärrystään aiheesta haastateltavan esittämien näkemysten kautta. (Kananen 2017, 89, 95.)

Teemahaastattelu on monipuolinen haastattelumuoto koska sillä on mahdollista tehdä hyvin monenlaisia tutkimuksia. Teemahaastattelu sopii kaikkeen missä tutkitaan ihmisten kokemuksia, heidän ajatuksiaan ja käsityksiään asioista. Haastattelun teema ja sen aiheet täytyy olla haastateltaville ennalta tutut eli heillä on kokemusta aiheesta. Haastattelijan tehtävänä taas on ennen haastattelua tutustuttava aiheesta tehtyihin tutkimuksiin ja teoriaan. Aiheeseen ennakkoon tutustuminen ja haastattelijan ymmärrys aiheesta luovat pohjan teemoille joita haastattelussa käsitellään. Haastattelussa käsiteltävien aiheiden ja teemojen tulee olla sellaisia, että ne tukevat tutkimuksen tarkoitusta ja tuottavat tietoa tutkimusongelman ratkaisemiseksi. (Puusa 2020, 112 – 113.)

Teemahaastattelu eroaa strukturoidusta haastattelusta siinä, että teemahaastattelussa ei ole valmiita muotoiltuja kysymyksiä eikä järjestystä niiden kysymiseen. Teemahaastattelua varten haastattelija määrittelee käsiteltävän aiheen ja teemat. (Eskola, Lähti & Vastamäki 2018, 29 – 30.) Ennakkoon määritellyt aiheet auttavat haastattelijaa pitämään langat käsissään, mutta hän ei kuitenkaan kontrolloi haastattelua täysin. Teemahaastattelu on vapaamuotoinen ja se joustaa tilanteen mukaan. (Puusa 2020, 112.) Haastateltava saa kertoa aiheesta vapaasti ja haastattelija voi tarvittaessa esittää lisäkysymyksiä (Kananen 2017, 95). Haastattelija voi käyttää apunaan listaa aiheista. Lista toimii tukena, että kaikki haastattelua varten määritellyt teemat tulevat käsitellyiksi. Se missä järjestyksessä ja kuinka laajasti teemat jokaisen haastateltavan kanssa käsitellään voivat vaihdella. (Eskola ym. 2018, 30.)

Joskus haastattelut etenevät kuin itsestään ja haastattelijan tarvitsee vain kuunnella ja kannustaa sekä esittää välihuomioita. Toisinaan haastattelu voi olla myös sellainen, että haastattelijan täytyy esittää kysymyksiä haastattelun edistämiseksi. (Puusa 2020, 113.) Kysymysten muotoilussa on tärkeää huomioida, kuinka teemat käsitellään. Tavalla on vaikutusta, kuinka paljon tietoa saadaan ja kuinka syvällistä saatu tieto on. (Kananen 2017, 92.)

5.4 Aivoriihi

Aivoriihi on menetelmä, jossa ryhmätyöskentelyn avulla tuodaan esiin uusia ideoita. Tarkoituksena on löytää ratkaisuja ongelmiin tai ideoidaan uusia tapoja lähestyä ongelmia. Ryhmän koko on yleensä 6 - 12 henkeä jota aivoriihen vetäjä johtaa. (Ojasalo, ym. 2015, 160.)

Aivoriihi aloitetaan esivaiheella. Tällöin vetäjä kertoo aivoriihen tavoitteet. Seuraavaksi on lämmittelyvaihe jonka tarkoituksena on rentouttaa tunnelma ja vapauttaa osallistujat ajattelemaan vapautuneesti ilman rajoituksia. Samalla vetäjä käy vielä läpi aivoriihen toimintatavan. Kolmas vaihe on ideointivaihe jossa tuotetaan ajatuksia ilman perusteluja. Ideoita ei myöskään arvioida. Nämä ideat vetäjä kokoaa yhteen esimerkiksi seinälle. Tämän jälkeen osallistujat voivat kehittää ajatuksia eteenpäin tai yhdistellä niitä. Vetäjän tehtävä tässä vaiheessa on olla luova kannustaja erityisesti silloin, jos ideointi vähenee. Seuraava vaihe on valintavaihe jossa ideoista keskustellaan ja niitä arvioidaan kriittisesti. Vetäjä päättää kuinka keskustelu suoritetaan. Jokaisen osallistujan tulee saada puheenvuoron, joten vetäjä voi esimerkiksi jakaa vuorot. (Ojasalo, ym. 2015, 161.)

Ideoiden arviointi voidaan suorittaa myös esimerkiksi niin, että jokainen osallistuja lisää omasta mielestään parhaalle tai parhaille ideoille plus -merkin. Tämän jälkeen tehdään valinta ideoiden välillä laskemalla plus -merkit ja valitsemalla idea tai ideat jotka ovat eniten plus -merkkejä saaneet. (Innokylä n.d.)

On kuitenkin tilanteita, joissa valintavaiheeseen ja siitä eteenpäin ei ole tarpeen siirtyä. Silloin ideointivaiheessa tuotetut ideat ovat ongelman ratkaisun kannalta riittäviä. (Tevere 2020.)

Aivoriihessä tarkoituksena on tuottaa paljon ideoita. Vapautunut ilmapiiri on tuottava. Aivoriihen vetäjän tulisikin kannustaa aktiivisesti vapaaseen ideointiin sillä jopa kummalliselta kuulostava ajatus voi olla rakennuspalikka toteuttamiskelpoiselle idealle. Aivoriihityöskentelyä voidaan toteuttaa monin eri tavoin. Osallistujat voivat esimerkiksi miettiä ideoita itsenäisesti ja kirjoittaa ne lapuille jotka kiinnittävät seinälle. Ideoita on mahdollista myös sanoa ääneen jotka tilaisuuden vetäjä lisää taululle tai tietokoneelle. Mikä tahansa menetelmä valitaan, on tärkeää jokaisen osallistujan nähdä ideat. Ideointityötä on mahdollista tehdä myös parin kanssa tai ryhmässä. Tällöin tuotetut ideat kirjoitetaan taululle itse. (Kupias & Koski 2012, 115 – 116.) Liimattavat tarralaput ovat hyödyllisiä erityisesti silloin kun tuotettuja ideoita ryhmitellään (Innokylä n.d.).

Aivoriiheen osallistujien pieni määrä voi aiheuttaa lukkiutuneen tilanteen jossa ideoita ei synny. Erityisesti tällainen tilanne voi tulla henkilöiden kanssa joille kyseisen kaltainen ideointi ei ole tutua. (Ojasalo, ym. 2015, 162.) Jos aivoriihi on osallistujille uusi kokemus on mahdollista aloittaa aivoriihi harjoittelemalla yksi kierros (Innokylä n.d.). Jos ryhmä on suuri on helppoa jäädä ideoin-

nin ulkopuolelle. Toisaalta jos ratkaistava ongelma koskee suurta joukkoa ihmisiä aivoriihellä heidät kaikki saadaan osallistumaan ja helpommin sitoutumaan ongelman ratkaisuun. (Ojasalo, ym. 2015, 162.)

6 Muutosjohtamisen työkalun kehittäminen

Tämän opinnäytetyön kohde on Valmet Automation Oy Kajaanin toimipisteen logistiikkaosasto joka on ollut opinnäytteen kirjoittajan työpaikka keväästä 2001 alkaen. Työ asiakasrajapinnassa on ajoittain hyvin kiireistä ja paineensietokykyä vaaditaan. Muutokset tällaisessa työympäristössä ovat haastavia sillä jo pelkästään ajan järjestäminen muutoksille on usein vaativaa.

Tämän kappaleen aluksi esitellään Valmet Automation Oy ja Valmet Automation Oy Kajaanin logistiikkaosasto. Näiden jälkeen kerrotaan muutosjohtamisen työkalun lähtötilanne jonka jälkeen on kehittämistehtävän kuvaus. Näiden jälkeen esitellään sekä teemahaastattelun että aivoriihen tulokset, tulosten analysointi ja tapa kuinka aivoriihessä tuotetut ideat on työkaluun viety.

6.1 Valmet Automation Oy

Automaatio-liiketoiminnan työntekijät työskentelevät yli 30 maassa ja heitä on hieman alle 2000. Asiakkaat ovat sellu-, paperi-, prosessi-, energia-, meri- ja kaasuteollisuudessa. Näille teollisuudenaloille automaatio kehittää ja tarjoaa sovelluksia ja palveluratkaisuja sekä erilaisia järjestelmiä automaation ja tiedonhallintaan. Tuotetarjonta on laaja ja sen päätuotteisto käsittää hajautetut ohjausjärjestelmät (DCS), laadunhallintajärjestelmät (QCS) ja analysaattorit sekä mittaukset. (Valmet 1. n.d.)

Automaatiojärjestelmiä on toimitettu lähes 5000 kappaletta sekä analysaattoreita ja mittauksia on toimitettu yli 100 000 kappaletta. Lisäksi yli 1 200 voimalaitoksella on käytössään Valmetin prosessiautomaatoratkaisuja. Päämarkkina-alue maantieteellisesti on EMEA joka käsittää Euroopan, Lähi-idän ja Afrikan maat. Toiseksi suurin alue liikevaihdollisesti on Pohjois-Amerikka. Palveluiden osuus automaatioliiketoiminnasta on merkittävä sillä sen osuus on melkein puolet. (Valmet 1. n.d.)

Kajaanin toimipisteen tuotteet automaation tuotetarjonnasta ovat analysaattoreita, näytteenottimia, sakeuslähettämiä, johtokykymittareita ja tuotteita jätevesilaitoksille jätevesien mittauksiin (Valmet 2. n.d). Toimipisteestä löytyvät toiminnot ovat hallinto, tuotanto, myynti, huolto ja tuotekehitys (Valmet 3. n.d). Henkilöstömäärä on tällä hetkellä 110.

6.2 Valmet Automation Oy Kajaanin logistiikkaosasto

Logistiikkaosasto on tiimi jossa työskentelee esihenkilön alaisuudessa tällä hetkellä kahdeksan logistiikkakoordinaattoria. Kolme heistä on määräaikaaisessa työsuhteessa. Opinnäytetyön tekijä on tiimin yhdeksäs koordinaattori, mutta on tällä hetkellä opintovapaalla.

Logistiikkakoordinaattoreiden työnkuvaan kuuluvat laite- ja varaosatilausten käsittely, logistiikkaprojektit, viennit ja tuonnit sekä asiakaspalvelu. Työt koordinaattorien kesken on jaettu maittain tai maanosittain. Tiimi1:lle kuuluu puolet alueesta EMEA joka käsittää Euroopan, Lähi-Idän ja Afrikan. Lisäksi heille kuuluu puolet Aasian ja Oseanian maista. Tiimi2:lle kuuluu toinen puoli näistä samoista alueista. Lisäksi yhden koordinaattorin vastuulla on Venäjä ja Brasilian varaosa- ja laitetilaukset sekä yhden koordinaattorin vastuulla on Pohjois-Amerikka sekä Brasilian projektitilaukset ja Etelä-Amerikan muut maat.

Käytännössä työ on vientidokumenttien tekemistä ja EU:n ulkopuolelta tulevien lähetysten huolehtimista. Koordinaattorien vastuulle kuuluu lisäksi toimitusaikojen ja rahtikulujen selvittäminen. Varaosatilauksiin liittyy myös teknistä ja sisällöllistä selvittelyä varaosaspesialistin tai ostajien kanssa. Työnkuvaan kuuluu myös laite- ja projektitilausten sisällön selvittelyn tuotannon suunnittelijan kanssa sekä logistiikkaprojektien hoitaminen. Lisäksi yhdellä koordinaattorilla on vastuullaan vaarallisten aineiden lähettäminen.

Työ vaatii sujuvaa englannin kielen taitoa ja asiakaspalvelutaitoja. Työtahti on välillä todella kiireinen, joten kyvystä työskennellä paineen alaisena on suurta hyötyä. Työssä täytyy tuntea eri kuljetusmuodot, toimituslausekkeet, maksuehdot, tulli- ja arvonlisäverolaki. Asiakkaiden palveleminen maailmalaajuisesti vaatii myös heidän kulttuuriensa ja tapojensa ymmärtämistä. Lisäksi vaarallisten aineiden vastuuhenkilön täytyy kahden vuoden välein suorittaa ja läpäistä IATA DGR kurssi joka vaaditaan vaarallisiksi luokiteltujen aineiden lentokuljetuksia varten. Kiiretilanteissa, loma-aikoina ja muiden poissaolojen aikana töihin kuuluu myös toisten tiimiläisten auttaminen.

6.3 Muutosjohtamisen työkalun lähtötilanne

Säädökset ja ohjeistukset muuttuvat aika-ajoin, joten tämä vaatii jatkuvaa logistiikan alan ja talouden ohjeiden seuranta. Muutos voi olla organisaaton ulkopuolelta tuleva. Tällaisia ovat viranomaisten, kuten tullin tai veroviranomaisen määräämät uudet ohjeistukset. Myös ohjelma- ja järjestelmäuudistuksia sekä muutoksia toimintatapoihin on tehty ja tullaan varmasti tulevaisuudessakin tekemään. Yhteistoimintaneuvotteluja on myös ollut useita. Nämä kaikki vaativat logistiikkatiimiläisiltä kykyä pysyä mukana jatkuvassa muutoksessa.

Muutokset ovat aika-ajoin pienempiä ja ne koskevat vain Kajaanin toimipistettä. Yksi tällainen oli muutama vuosi sitten tehty tuotannon tilojen uudelleen järjestely. Osa muutoksista koskee vain Kajaanin logistiikkaosastoa. Esihenkilö voi esimerkiksi havaita parannettavaa logistiikan toiminnassa, jonka seurauksena muutos toimintatapaan tai vastuualueisiin on aiheellinen.

Valmetin strategian painopisteisiin on kirjattu Leap Forward -projekti jonka tarkoituksena on yhdenmukaistaa Valmetin prosesseja (Valmet 4. n.d.). Projekti sisältää toiminnanohjausjärjestelmän uudistuksen ja uusi LN Infor -järjestelmä tullaan ottamaan käyttöön kaikissa Valmetin yksiköissä maailmanlaajuisesti. Järjestelmä on jo jalkautettu käytäntöön muutamissa yksiköissä. Kajaanissa käyttöönotto tehtiin vuoden 2021 helmikuussa. Muutos oli suuri ja se muutti toimintatapoja myös logistiikassa. Esimerkiksi henkilöstön töitä jouduttiin järjestämään uudestaan.

Järjestelmän jalkautus ei edennyt ongelmitta vaan siirtyi eteenpäin useita kertoja järjestelmässä havaittujen parannustarpeiden ja puutteiden vuoksi. Tämän vuoksi projekti on ollut henkisesti raskas. Järjestelmän jalkautuksen siirtäminen aiheutti paljon epäilyksiä ja myös pelkoa järjestelmän toimivuudesta ja sopivuudesta Kajaanin toimipisteen toiminnanohjausjärjestelmäksi. Leap Forward projekti tulee jatkumaan vielä useita vuosia, sillä järjestelmän jalkautustyö jatkuu maailmalla jäljellä olevissa toimipisteissä. Tulevien toimipisteiden uuden järjestelmän käyttöönotot tulevat näkymään myös logistiikkaan arjessa.

Tällaisten pitkäkestoisten muutosprojektien aikana voi tulla tarve muillekin muutoksille. Näin käynnissä on yhtäaikaista useampi muutos. Käytännössä tällainen tilanne toteutui, kun Valmet uudisti myös projektinhallintatyökalunsa. Muutos vaikutti laajasti organisaatiossa ja myös logistiikassa.

6.4 Kehittämistehtävän kuvaus

Edellä kuvattu jatkuvien muutosten kanssa eläminen ja niiden menestyksekkäs hoitaminen ovat luoneet esihenkilölle tarpeen konkreettiselle muutosjohtamisen työkalulle. Työkalusta oli tarkoitus kehittää sellainen, että se palvelee esihenkilöä mahdollisimman monenlaisissa muutoksissa. Kehittämistehtävällä ratkaistaan vastaukset tutkimuskysymyksiin: Minkälainen työkalu palvelee mahdollisimman monipuolisesti erilaisissa muutoksissa? Millä tavoin työntekijät saadaan sitoutettua muutoksiin?

Kehittämistyö alkoi työn toimeksiantajan, opinnäytetyön ohjaajan ja opinnäytetyön tekijän yhteisellä Teams -palaverilla 10.3.2021. Palaverissa keskusteltiin työn toimeksiantajan toiveita muutosjohtamisen työkalua varten ja tehtiin aiheen tarkka määrittely. Toimeksiantaja toivoi konkreettista työkalua jossa on tiimiläisiä motivoivia menetelmiä ja mahdollisesti mittareita muutoksen eri vaiheisiin.

Työ jatkui teoriaan ja siellä erilaisiin muutosjohtamisen malleihin tutustumisella. Malleista erityisesti esiin nousi ADKAR -muutosjohtamisen malli sen inhimillisyyden vuoksi. Lisäksi koska työn toimeksiantaja toivoi työkalulta tiimiläisiä motivoivia menetelmiä ja mittareita ADKAR -malli oli luonnollinen ja sopivin valinta.

Aineiston kerääminen alkoi esihenkilön teemahaastattelulla 31.8.2021 jolla kerättiin tietoa esihenkilön näkemyksistä ja kokemuksista jo koetuissa muutoksissa sekä hänen käsityksiään muutosjohtamisesta. Haastattelu toteutettiin Teams -neuvotteluna vallitsevan Covid-19 epidemian aiheuttaman tilanteen vuoksi. Pandemian vuoksi järjestettiin tapaamiset kasvotusten vain, jos ne muuten eivät olisi olleet mahdollista toteuttaa. Haastatteliija tuntee haastateltavan yli 20 vuoden ajalta, joten haastattelu ei menettänyt luotettavuuttaan Teams -haastatteluna toteutettuna.

Haastattelun alussa käytiin läpi lyhyesti ADKAR -muutosjohtamisenmallia sekä asioita ja aiheita työkalun rakentamista varten. Tämän jälkeen alkoi varsinainen haastattelu. Haastattelu oli hyvin vapaamuotoinen. Haastattelu tallennettiin jonka jälkeen se litteroitiin sana sanalta täytesanoineen. Tallenne tuhotaan, kun se on hyödynnetty opinnäytetyössä. Haastateltavan alkuperäiset ilmaukset ovat tuloksissa mukana. Esihenkilölle tarjottiin mahdollisuutta tutustua haastattelun aineistoon ja siitä tehtyyn analyysiin. Hän hyväksyi molemmat, joten haastattelua oli mahdollista käyttää kehittämistehtävässä.

Haastattelu sisälsi neljä teemaa:

1. Minkälaisia ongelmia on muutoksissa tullut vastaan?
2. Onko muualla organisaatiossa päätetyt muutokset ja niiden syyt perusteltu esihenkilölle?
3. Onko työnantaja järjestänyt muutostututusta?

Haastateltavan vastauksesta nousi jatkokysymys: Onko organisaatio ohjeistanut muutostilanteesta, kuinka tieto tulevasta muutoksesta tiimille viedään?

4. Onko sinulla omia tapoja tai menetelmiä muutosten hoitamisessa?

Lisäksi keskustelun aikana nousi esiin tarve pienten järjestelmämuutosten ja tietoteknisten uudistusten paremmalle haltuunotolle ja hoidolle.

Toisena aineistonkeruumenetelmänä oli tiimiläiset osallistava aivoriihi jonne kutsu lähetettiin 10.9.2021 sähköpostilla. Kutsuttujen osoitteet kirjoitettiin piilokopio -kenttään, joten kutsutut eivät paljastuneet tässä vaiheessa toisilleen. Jokainen kutsuttu sai päättää itse keskusteleeko asiasta toisten kanssa. Tilaisuus järjestettiin 21.9.2021 Valmet Automation Oy Kajaanin toimipisteen neuvotteluhuoneessa. Tiimiläisten ajatukset ja ideat olivat tärkeitä juuri työkalun inhimillisyyden vuoksi. Aivoriihen tuotokset tulivat konkreettisesti mukaan muutostoiminnan työkaluun. Tilaisuuteen kutsuttiin kaikki logistiikkakoordinaattorit eli yhdeksän tiimiläistä. Yksi heistä oli kesätyöntekijä joka on työskennellyt logistiikassa edellisinäkin kesinä.

Aivoriihi järjestettiin 21.9.2021 Valmet Automation Oy Kajaanin toimipisteen neuvotteluhuoneessa. Paikalle kutsutuista yhdeksästä koordinaattorista pääsi paikalle viisi. Tapaaminen järjestettiin Valmet Automationin toimitiloissa. Järjestäminen esimerkiksi Teams:iä hyödyntäen ei olisi mahdollistanut suunniteltua toteutustapaa eli ideointia post-it lappuja hyödyntäen. Post-it laput valittiin ideoinnin välineiksi hiljaisempien tiimiläisten mukaan saamiseksi. Heidän rohkaisemista etänä olisi myös ollut vaikeaa. Tavoitteena oli pitää tilaisuus mahdollisimman vapaamuotoisena ja niin se onnistuikin. Paljon tässä auttoi se, että tiimiläiset ovat keskenään tuttuja. Lisäksi tilaisuuteen viety suklaakonvehtirasia mahdollisesti myötävaikuttanut hyvään ilmapiiriin.

Aivoriihen aluksi kerrottiin miksi aivoriihi järjestetään ja että siinä syntyneitä ideoita ei tulla käyttämään missään muualla kuin tässä opinnäytetyössä ja muutostoiminnan työkalussa. Lisäksi

ideat eivät ole henkilöitäviä eli tuotetuista ideoista ei käy ilmi kuka ne on tuottanut. Nämä asiat oli kerrottu jo kutsussa, mutta ne oli hyvä toistaa vielä tiimiläisten läsnä ollessa. Opinnäytteen tekijä myös tiedusteli oliko kukaan aiemmin aivoriiheen osallistunut. Muutamalla oli kokemusta.

Lisäksi ohjeistettiin aivoriihen toteutustapa post-it lappuja hyödyntäen. Jokainen ideoitava aihe heijastettiin valkokankaalle. Kaikkien muiden kysymysten paitsi ensimmäisen kysymyksen alla oli ideointia auttavia esimerkkejä aiheeseen liittyen joko ADKAR -mallista, ADKAR -mallin esimerkkejä mukaillen tai opinnäytteen tekijän kehittämiä. Tiimiläisille korostettiin, että listat vaihtoehtoista eivät ole tyhjentyviä. Listojen ulkopuolella jää vielä paljon vaihtoehtoja. Esimerkit on esitetty tulosten analysointivaiheessa. Kysymyksen 1 alla ei esimerkkejä ollut koska se oli lämmittelykysymys aiheeseen ja samalla harjoittelukierros. Sillä jokainen tiimiläinen sai tuoda esille omat henkilökohtaiset ajatuksensa muutoksista.

Kysymyksiä oli seitsemän sisältäen harjoittelukierroksen. Kysymykset 2 – 7 olivat varsinaisia kysymyksiä työkalua varten.

1. Mitä teille tulee aivan ensimmäiseksi mieleen, kun kuulette töissä, että muutos on tulossa?
2. Mitkä viestimisen tavat koet itsellesi parhaimmiksi, kun muutos koskee vain logistiikkaa ja siitä kerrotaan ensimmäistä kertaa?
3. Mitkä viestimisen tavat koet itsellesi parhaimmiksi isoissa muutoksissa (esimerkiksi Kajaanin toimipiste), kun niistä kerrotaan ensimmäistä kertaa?
4. Millä tavoin koet saavasi parhaiten tietoa muutoksesta sen edetessä eli muutosprosessin aikana?
5. Minkälaiset tavat koet tehokkaimmiksi kasvattaa osaamistasi ohjelmisto- ja järjestelmämuutoksissa?
6. Minkälaiset palautteenantotavat koet toimivimpina, kun muutoksesta haluat palautetta antaa?
7. Minkälaista palkitsemista ja huomioimista toivot muutoksen edetessä ja muutoksen päätyttyä saavasi?

Kysymykset 2 – 4 toivat ideoita vaiheeseen **tietoisuus** ja yleensäkin tärkeään muutosviestintään. Kysymys 5 toi menetelmiä vaiheisiin **tiedot** ja **taidot** osaamisen kasvattamista varten järjestelmä-

tai ohjelmistouudistuksissa. Kysymys 6 loi ideoita palautteenantomenetelmistä vaiheisiin **taidot** ja **vahvistaminen**. Kysymyksen 6 näkökulma oli pääasiassa tarkoitettu tiedusteluun tiimiläisten tyytyväisyyttä muutoksesta, mutta nousseissa ideoissa oli hyviä menetelmiä myös muutoksen alaisen toiminnon kehittämistä varten annettavia palautteita varten. Kysymyksellä 7 selvitettiin toivottuja huomioimisen ja palkitsemisen tapoja muutoksen aikana ja tässä työkalussa ne on koottu vaiheeseen **vahvistaminen**.

Kysymykset käytiin läpi yksi kerrallaan. Jokainen tiimiläinen kirjoitti ideansa post-it lapuille ja vei ne lehtiötaululle jonka sivuille oli merkitty kyseisen kysymyksen numero. Jokaisella kysymykselle oli varattu oma sivu lehtiöstä jotka paljastettiin aiheiden edetessä. Kun kaikki olivat lappunsa vie-neet, tiimiläiset jäivät miettimään mahdollisia jatkoideoita. Näin jatkettiin, kunnes kaikki kysymykset oli käsitelty. Keskustelua aiheista syntyi, mutta ei jatkoideoita. Tästä ei haittaa ollut sillä alkuperäisten ideoiden määrä oli runsas.

Aivoriihtä ei jatkettu tästä vaiheesta eteenpäin sillä tarkoituksena oli ainoastaan tuottaa runsaasti ideoita. Myös keskustelut toivat tärkeää tietoa tiimiläisten ajatuksista.

Henkilöstövaihdoksia tiimissä aika ajoin tapahtuu. Tämä kerättävä aineisto antaa hyvän pohjan vaihtoehtoista joita esihenkilön on hyvä muutosten johtamisessaan käyttää. Myös jokainen muutos on erilainen, joten jokaisen työntekijän tarpeet ja toiveet muutosprosessissa voi vaihdella. Jos henkilö kaipaa esimerkiksi järjestelmämuutoksen tilanteessa henkilökohtaisia keskusteluja esihenkilön kanssa ei hän tarvitse tällaista kommunikointitapaa pienen toimintatavan muutoksen tilanteessa. Esihenkilö hyödyntää työkalua sen antamia vaihtoehtoja hyödyntäen. Hän kartoittaa muutoskohtaisesti, esimerkiksi milloin henkilökohtaisia keskusteluja tarvitaan. Kun rekrytoidaan uusi työntekijä, kartoitus hänen osaltaan täytyy myös tehdä.

Muutosten hallinnan työkalun rakentaminen alkoi aineistojen analysoinnin jälkeen syyskuussa 2021. Työn aikana myös nimeksi työkalulle muodostui: Työkalu muutosten hallintaan. ADKAR -malli toimii työkalun runkona johon tuli mukaan käytännön ideoita tiimiläisiltä. Lisäksi mukana on myös neuvoja People & Leadership Consulting Oy yrityksen toimitusjohtajana, valmentajana sekä liikkeenjohdon konsulttina työskentelevältä Helka Piriseltä kuinka muutosvastarintaa on mahdollista käsitellä sekä hänen neuvonsa keskustelujen positiivisesta merkityksestä vaiheessa **tietoisuus**.

Työkalussa on kaksi polkua. Ensimmäinen on ajallisesti lyhytkestoisille muutoksille ja toinen ajallisesti pitkäkestoisille muutoksille. Toimenpiteissä on jonkin verran eroa riippuen muutoksen kestosta. Näin toimenpiteet eri vaiheisiin oli mahdollista kohdentaa kyseisen muutostyyppin tarpeisiin. Esimerkiksi pitkäkestoiset muutokset ovat usein ylhäällä organisaatiossa päätettyjä, joten niille on monet toimenpiteet myös jo määritelty. Työkalussa on neuvoja, kuinka esihenkilö näissä tilanteissa voi toimia ja mahdollisesti niihin myös vaikuttaa.

11.10.2021 esihenkilö sai työkalun tutustuttavakseen. Sisällöllisesti työkalu oli esihenkilön mielestä hyvä ja häntä palveleva. Ongelmaksi muodostui työkalun tekniset asettelut jotka muuttuivat sähköpostin liitetiedostona lähetettynä. Korjaustyö jatkui, kunnes se sai lopullisen muotonsa marraskuun 2021 alussa. 5.11.2021 järjestettiin palaveri esihenkilön kanssa jossa työkalun toiminnallisuus ja käyttötapa esiteltiin. Työkalun testaaminen käytännössä ei ollut mahdollista kehitystyön aikana. Testaaminen vaatii todellisen muutoksen jonka yhteydessä esihenkilö pääsee työkalua käyttämään. Käytännön tilanne näyttää toimiiko työkalu sellaisenaan vai täytyykö siihen tehdä muutoksia.

6.5 Aineiston tulokset ja tulosten analysointi

Esihenkilön teemahaastattelu tuotti tietoa ja vastauksia haluttuihin teemoihin eli tietoa esihenkilön näkemyksistä ja kokemuksista jo koetuissa muutoksissa sekä hänen ajatuksiaan muutosjohtamisesta. Aivoriihen avulla tiimiläiset tuottivat runsaasti ideoita joita muutosjohtamisen työkalun eri vaiheissa käytetään.

6.5.1 Teemahaastattelun tulokset ja tulosten raportointi

1. Minkälaisia ongelmia on muutoksissa tullut vastaan?

”Ensinhän tulee monesti semmonen vastarinta, että kun ei vielä tietä eikä tunneta ja sitten jotkut meistä on se tuttu ja turvallinen aina hyvä. Uusi on tuota niin ehkä uhka, että mahdollisuus”

”Semmosta ei oo ollu, että vastarintaa on ollut, mutta ei semmosta tilannetta, että joku ois sanonu, että minä en tätä tee.”

Näin esihenkilö kuvaili muutoksesta kuulevien logistiikan tiimiläisten ensitunnelmia. Muutoksen vastaanotto on ollut usein negatiivinen, mutta yleensä se on perustunut tietämättömyyteen. Toisin sanoen tuleva tuntematon huolestuttaa. Joillakin vastustus on liittynyt turvallisuuden tunteeseen jonka vanha käytäntö tai järjestelmä luo ja siitä ei haluta luopua. Toisaalta vastarinta ei myöskään ole mennyt niin pitkälle, että muutoksesta olisi kieltäydytty.

2. Onko muualla organisaatiossa päätetyt muutokset ja niiden syyt perusteltu esihenkilölle?

”Kaikista asioista ei oikein isoja perusteluita oikein ole ollut.”

”Ehkä siinä hivenen on puutetta, että ei aina ihan tarpeeksi aina perustella edes esimiehille niin sitten se on hankala perustella kellekään muullekkaan. Monesti vaan sanotaan, että nyt esimerkiksi niin ku karrikodusti nyt mennään niin, ku Valmet Technologiesin malliin täällä tai sitte mennään nyt Tampereen malliin, niin ehkä pieni perustelu mutta. Se ei oo semmonen ihan ykköskriteeri.”

Esihenkilö on tiedostanut muutosten perustelujen puutteen muutoksissa jotka on päätetty muualla organisaatiossa ja jotka vaikuttavat logistiikkaosastoon. Hyvin usein tällaiset muutokset on perusteltu heikosti. Esihenkilön mainitsemien esimerkkien mukaan perustelu on ollut toimintojen yhdenmukaistaminen minkä hän kokee riittämättömäksi.

”Itse ensin sen sisäistäis, niin sitten ois tota niin omalle tiimille sitä puhua. Jos ei itellä oo niitä perusteluja, se on pikkusen hataraa, että se varmaan sitten näkyy, että tuo ei oo tuon asian takana.”

Esihenkilön itse muutosta ja sen syitä ymmärtämättä on vaikea muutosta tiimilleen uskottavasti perustella. Tällaisessa tilanteessa helposti näkyy, että esihenkilö itse ei ymmärrä tai epäilee muutosta ja sen syitä.

3. Onko työnantaja järjestänyt muutuskoulututusta?

”Semmosta niin kuin semmoista muutosjohtamista tosiaan se oli yksi tunnin mittainen Huuskosen mikä se piti ja seki oli ihan tota ihan koko maailmalle in English, että tota siitäpäähän jokkainen sai irti sen minkä sai.”

Haastateltavan kertomien asioiden vuoksi syntyi aiheesta jatkokysymys: Onko organisaatio ohjeistanut muutoskohtaisesti, kuinka tieto tulevasta muutoksesta tiimille viedään?

”Se oli se ainut se just siinä Leapin se ERP:n Huuskosen, niin siinä oli jotenkin sitä niinku yritettiin, että miten näitä tuua esille.”

Työnantajan järjestämää yleistä muutuskoulutusta ei ole ollut. Esihenkilön kertoma ”Huuskosen sen mikä se piti” koulutus oli toiminnanohjausjärjestelmän uudistukseen liittyvä koko Valmetin laajuinen englanninkielinen tunnin mittainen koulutus.

”Sitä meillä ei ehkä suoranaisesti ole ollut, että ihan esimiestöissä on ollu sillon, kun on ollu näin kauheita aisoita että on ollut yt:t, sillon muistelen Metson aikaan, mutta kun niitä oli ussempi niin olikohan niitä oikein joka kerta. Arveltiinko sitä että muistetaan vanhoilla tiedoilla.”

Esihenkilö muisteli myös vanhan organisaation aikaa, kun Kajaanin toimipiste oli osa Metsoa Automatio Oy:tä. Tuolloin yhteistoimintaneuvotteluja oli useita. Esihenkilöitä opastettiin jonkin verran, mutta ei aivan jokaista yt -neuvottelua varten. Esihenkilö ajattelee, että ehkä työnantaja luotti vanhojen ohjeiden riittävän.

4. Onko sinulla omia tapoja tai menetelmiä muutosten hoitamisessa?

”Kun tulee muutos niin monesti on monella meistä, että en halua tätä ja en ja miks näin ja siihen pitää olla sitten niinku kättä pitempää selittää, että näin nyt on tämmöset ohjeet ja näillä on mentävä.”

”Joskus ossaa paremmin tai joskus on enempi perusteita joskus vähempi, mutta yleensä se aika vähän auttaa ja se auttaa sitten paljon, kun sitä asiaa lähetään opettelemaan ja koulutetaan ja sitten kun mä vähän ossaan jottain niin sitten itse asiassa monesti löytyy hyvääkin joskus on jopa parempi kuin se vanha.”

Pittää kouluttaa sen verta, että hänellä on kyky sitten toimia uusien ohjeiden tai muutosten tuota niin että ossaa toimia, tietää mitä tehdä.”

”Aikaa on annettava ihmisille”

Esihenkilö totesi, että hyvin usein muutoksen alussa tulee tiimiläisiltä epäilyjä ja vastustustakin. Esihenkilön kommentti: *”Nyt on tämmöset ohjeet ja näillä on mentävä”* tarkoittaa tilannetta, kun

päätös muutoksesta on tehty muualla organisaatiossa tai muutos tulee organisaation ulkopuolelta. Hän kertoi, että joskus hän osaa kertoa perusteluista muutoksille paremmin. Toisinaan perusteluista on myös enemmän joskus vähemmän.

Ajan antaminen muutoksen sisäistämisessä kuitenkin auttaa. Lisäksi hän on havainnut opettamisen ja kouluttamisen tärkeyden. Opettaminen lisää ihmisten osaamista joka auttaa usein havaitsemaan uudessa tilanteessa tai toimintatavassa hyvää ja joskus jopa parempaa vanhaan verrattuna. Lisäksi kouluttaminen on tietenkin tärkeää siltäkin näkökannalta, että henkilölle kehittyvät taidot ja ymmärrys muutoksen vaatimien tapojen ja ohjeiden mukaisesti toimimisessa.

Lisäksi keskustelun aikana nousi esiin tarve pienten järjestelmämuutosten ja tietoteknisten asioiden paremmalle haltuunotolle ja hoidolle.

”Kun on paljon ollut näitä pieniä järjestelmämuutoksia tai tällaisia IT asioita, niin aika lailla on menty näissä pienemmissä semmoseen, että sehän tulloo sähköposti ite kellekin, että hei teeppä niin ja näin että aika paljon jyvitetään niinku työntekijöille, että sinun on tämä niiku opittava. Ainakaan mittään suomenkielistä opetusta ei monesti saa vaan tulee vaan joku semmonen pieni ohje in english tai näin, että joskus pikkusen niinku tuntuu, että mennäänkö liian siitä mistä aita matalin.”

”Pitäiskö joissakin asioissa kuitenkin olla vielä pieni opetussessio?”

Pienet järjestelmämuutokset ja tietotekniikan osastolta tulevat järjestelmien päivitykset ovat jokaisen työntekijän itse hoidettava. Aina näihin ei työntekijöiden osaaminen riitä. Myös opastus uudistusten ja päivitysten tekemiseen on vähäistä ja ohjeetkin usein riittämättömiä. Joskus ohjeet ovat myös englanninkielisiä. Esihenkilö epäilikin, että ohjeistus on tehty vähäisimmällä mahdollisella tavalla eli mennään sieltä missä aita on matalin. Lisäksi esihenkilö pohti olisiko päivityksille ja järjestelmämuutoksille pienimuotoinen opetushetki hyvä järjestää.

Esihenkilön osaaminen muutosjohtamisesta pohjautuu hyvin pitkälle hänen jo kokemiinsa muutoksiin ja niistä opittuihin taitoihin. Koska muutosjohtamiseen opastamista on työnantajan puolelta ollut hyvin vähän opitut taidot hän on kerännyt vuosien varrella kokemuksen kautta. Esimiehen oppimat asiat löytyvät myös ADKAR -mallista joten näitä asioita muutosjohtamisen työkalussa tulee olemaan. Työkalussa ne on järjestetty mallin mukaisiin vaiheisiin.

6.5.2 Aivoriien tulokset ja tulosten raportointi

Seuraavaksi aivoriiehessä kysytyt kysymykset 1 – 7 ja kysymysten 2 – 7 alla ADKAR -mallin mukaisia ja opinnäytteen kirjoittajan kehittämiä esimerkkejä. Näiden jälkeen tiimiläisten post-it lapuille kirjoittamat ajatukset ja ideat juuri niin kuin ne lapuille oli kirjoitettu. Ajatusten ja ideoiden jälkeen on tulkinnat. Tulkintojen jälkeen on esitetty lihavoidulla tekstillä, kuinka ideat on työkaluun viety. Samankaltaiset ideat on tarvittaessa yhdistetty.

1. Mitä teille tulee aivan ensimmäiseksi mieleen, kun kuulette töissä, että muutos on tulossa?

"Jospa nyt jotain järkevää!" *"VOI EI – TAAS!"* *"Onko muutos iso vai pieni?"*

"Mitähän ne nyt on keksineet" *"Mikä muutos?"* *"Hyvä / huono?"*

"Mitä tapahtuu?" *"MITÄ NYT TAAS?!"* *"Ketä se koskee"* *"Pelko"*

"Miten vaikuttaa minuun?" *"Opiskelu"* *"Jännittyneisyys ilmapiirissä"*

"Mahdollisuus" *"Milloin se tulee"* *"Vastarinta"*

Muutokset herättävät paljon kysymyksiä kuten tiimiläisten ajatuksista käy ilmi. Jokaiseen kysymykseen: "Onko muutos iso vai pieni", "mikä muutos", "hyvä/huono", "mitä tapahtuu", "milloin se tulee", "miten vaikuttaa minuun" ja "ketä se koskee" odotetaan myös vastaukset.

Ajatukset: "Pelko", "vastarinta", "jännittyneisyys ilmapiirissä", "mitähän ne nyt on keksineet", "VOI EI – TAAS!", "MITÄ NYT TAAS?!" ja "Jospa nyt jotain järkevää" kuvastavat, että muutoksia on tiimiläisten mukaan ollut hyvin paljon. Ne kuvastavat kokemuksia aikaisemmista muutoksista ja ajatusten perusteella kokemukset eivät ole aina olleet positiivisia.

Muutos nähtiin myös mahdollisuutena sekä uusien tietojen ja taitojen opiskeluna. Ajatukset: "opiskelu" sekä "mahdollisuus", kertovat positiivisella tavalla tulevaisuuteen katsomisesta ja toivosta uuden edessä.

2. Mitkä viestimisen tavat koet itsellesi parhaimmiksi, kun muutos koskee vain logistiikkaa ja siitä kerrotaan ensimmäistä kertaa?

- Sähköposti
 - Logistiikan tiimikohtainen tiedottaminen palaverin yhteydessä
 - Henkilökohtainen keskustelu esihenkilön kanssa
 - ...
- (Prosci 2. n.d., 6. Mukailten).

”tiimikohtainen palaveri, jossa mahdollisuus keskustella asiasta.”

”Tiimipalaverissa, jos kyseessä isompi muutos. Muuten s-postina.”

”tiedotus sähköposti ensin → Heti palaveri perään jossa saa kysellä”

”Yhteinen palaveri jolloin kaikki kuulee asian. S-posti saattaa hukkaa massaan”

Tiimiläisten toiveet olivat hyvin samanlaisia. Logistiikan tiimikohtainen palaveri oli erittäin toivottu, erityisesti kun kyseessä on isompi muutos. Palaverissa kaikki tiimiläiset kuulevat asiasta ja siellä on mahdollista keskustella ja kysellä. Sähköpostitiedotusta myös toivottiin jolla muutoksesta tiedotetaan alustavasti ennen tiimipalaveria. Lisäksi sähköposti nähtiin riittävänä tiedotusvälineenä, jos kyseessä on pienempi muutos. Toisaalta se nähtiin myös ongelmalliseksi koska se voi hävitä muiden viestien joukkoon.

Tässä kysymyksessä ideat olivat hyvin samanlaiset. Ne vietiin seuraavalla työkaluun seuraavalla tavalla:

Kutsu tiimipalaveriin sähköpostilla — Tiimipalaveri, jossa mahdollista keskustella muutoksesta.

3. Mitkä viestimisen tavat koet itsellesi parhaimmiksi isoissa muutoksissa (esimerkiksi Kajaanin toimipiste), kun niistä kerrotaan ensimmäistä kertaa?

- Sähköposti
 - Intranet
 - Tiedotustilaisuudet
 - Muutosprojektin tiedotukset
 - Logistiikan tiimikohtainen tiedottaminen
 - ...
- (Prosci 2. n.d., 6. Mukaillen).

"Tiedotustilaisuudet sekä sähköposti"

"Virallinen tiedote"

"Tiimikohtainen palaveri"

"Logistiikan tiimikohtainen tiedottaminen!"

"Teams -kokous esim. Business -linjan kesken"

"S-posti"

"isommissa asioissa yksikön vetäjän tiedottaminen (esim. skype)"

"S-posti → Kajaanin toimipisteen yhteinen tiedotustilaisuus perään. Helin "ensi" tiedotus että tsekataa"

Useassa post-it -lapussa toivottiin tiedotustilaisuuksia joko niin, että puhuja on läsnä tai etänä. Kutsu tiedotustilaisuuteen toivottiin tulevan sähköpostilla. Tämän lisäksi toivottiin esihenkilöltä pyyntöä huomioida kutsu, että jokainen tiimiläisen sen huomaa. Sähköposti yleensäkin nähtiin tässäkin tapauksessa toimivaksi viestintätavaksi. Esille nousi toive myös virallisesta tiedotteesta. Näiden lisäksi toivottiin logistiikan tiimikohtaista tiedottamista ja tiimipalaveria. Yksi logistiikan tiimikohtainen tiedottaminen oli alleviivattu eli se nähtiin erittäin tärkeänä.

Työkalua varten ideat yhdistettiin ja vietiin seuraavalla tavalla:

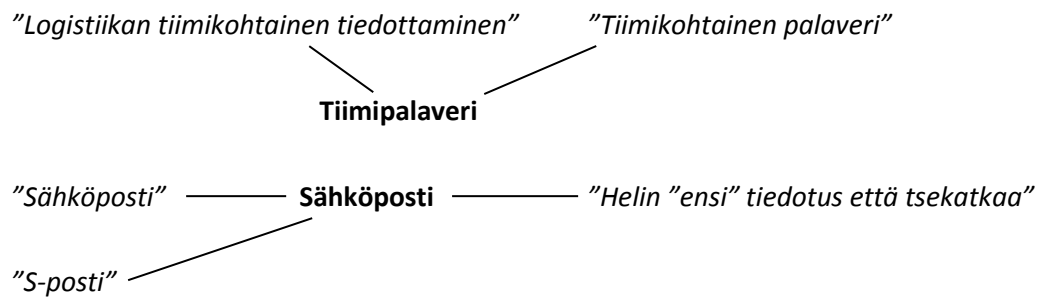
"Virallinen tiedote" ——— **Virallinen tiedote**

"Tiedotustilaisuudet" *"Teams -kokous esim. business -linjan kesken"*

Tiedotustilaisuus

— *"Kajaanin toimipisteen yhteinen tiedotustilaisuus perään"*

"Isommissa asioissa yksikön vetäjän tiedottaminen (esim. skype)"



4. Millä tavoin koet saavasi parhaiten tietoa muutoksesta sen edetessä, eli muutosprosessin aikana?

- Sähköpostit
- Intranet
- Tiedotustilaisuudet
- Muutosprojektin vastaavien esitykset
- Ryhmäkeskustelut
- Keskustelut kahden kesken esihenkilön kanssa
- Keskustelut kahden kesken kollegan kanssa
- Käytäväkeskustelut
- ...
- (Prosci 2. n.d., 6; Prosci 4. n.d., 4.)

"Selkeää tiedottamista, mielellään yhdestä putkesta tietoa!" *"Työpajat"*

"S-posti" *"Ryhmäkeskustelu"* *"tiedotustilaisuus"* *"s-posti"*

"esimies" *"Logistiikkatiimin palaverit"* *"kollegan kanssa keskustelut"*

"Tieto saavuttaa parhaiten muutoksen yhteyshenkilöiden kautta"

"Tiimipostit (sisäiset asiat)" *"Työpajat"*

Toivottiin selkeää tiedottamista. Keskustelussa kävi ilmi, että aikaisemmin viestintä muutoksen edetessä on ollut sekavaa. Viestintää on tullut monelta eri taholta ja lopulta se on mennyt vaikeaksi ymmärtää. Ideoina nousi myös, että esihenkilö ja muutokselle määritellyt yhteyshenkilöt ovat sopivimmat muutoksessa ajan tasalla pitämisessä.

Viestintätavoiksi nousivat sähköpostit sekä tiimikohtaiset viestit logistiikan sisäisten asioiden käsittelemiseksi varten. Lisäksi toivottiin logistiikan tiimipalavereja ja ryhmäkeskusteluja, tiedotustilaisuuksia sekä työpajoja. Hyväksi tavaksi saada tietoa todettiin myös keskustelut työkaverin kanssa.

Ideat vietiin työkaluun seuraavalla tavalla:

"Logistiikkatiimin palaverit" ————— **Logistiikan palaverit**

"Ryhmäkeskustelu" ————— **Ryhmäkeskustelut**

"Tiedotustilaisuus" ————— **Tiedotustilaisuudet**

"Esimies" ————— **Viestintä esihenkilön kautta**

"Kollegan kanssa keskustelut" ————— **Keskustelut kollegan kanssa**

"Selkeää tiedottamista, mielellään yhdestä putkesta"

Selkeää tiedottamista. Usealta taholta tulevaa viestintää tulisi välttää.

"Tieto saavuttaa parhaiten muutoksen yhteyshenkilöiden kautta"

Viestintä muutoksen yhteyshenkilön kautta

"S-posti" ————— **Sähköposti**

"Tiimipostit (sisäiset asiat)" ————— **Tiimipostit sisäisissä asioissa**

"Työpajat" ————— **Työpajat**

5. Minkälaiset tavat koet tehokkaimmiksi kasvattaa osaamistasi ohjelmisto- ja järjestelmämuutoksissa?

- Ryhmäkoulutukset, niin että kouluttajat ovat läsnä
 - Verkkokoulutukset, esimerkiksi Teams
 - Kahdenkeskiset koulutukset ohjelmisto-/järjestelmäosaajan kanssa
 - Opiskelumateriaalit verkossa
 - Help desk -kanavat
 - Käytännön harjoitukset, esimerkiksi testiympäristöt
 - ...
- (Prosci 4. n.d., 8 –10; Prosci 1. n.d., 5 – 6.)

"Teams -koulutus" *"Lähiopetus pienelle ryhmälle"* *"Vieri koulutus"*

"Opetusmateriaali verkossa" *"Teams"* *"Testiympäristöt"*

"Ryhmäkoulutukset, verkkokoulutukset, opiskelumateriaali verkossa" → riippuen siitä minkälaisesta muutoksesta on kysymys"

"Käytännön harjoittelu (testiympäristö)" *"Ryhmäkoulutus"* *"Varjo -opetus"*

"Opiskelumateriaali verkossa" *"Hiljaisen tiedon jako esim yhteinen Teams chat"*

Osaamisen kasvattamiseksi järjestelmä- ja ohjelmistomuutoksissa tiimiläiset ideoivat ja toivoivat hyvin erilaisia menetelmiä. Eroavaisuudet johtuvat osittain muutosten ja uudistusten laajuudesta.

Muutama tiimiläinen toivoi Teams- ja verkkokoulutuksia. Ideoina nousi myös ohjelman tai järjestelmän harjoittelu käytännössä niiden testiympäristöissä. Ryhmäkoulutukset ja lähiopetukset pienryhmälle nähtiin myös hyvinä tapoina. Tiimiläiset toivoivat myös tällaisia verkossa olevia opiskelumateriaaleja.

Aivoriihessä nousi esille ideat kuten varjo-opetus ja vierikoulutus. Vierikoulutusta on logistiikka-tiimissä tehty aiemminkin, kun menetelmää on käytetty uuden työntekijän opettamisessa. Uutta työntekijää opastava tiimiläinen neuvoo häntä vaihe vaiheelta tietyn työn suorittamisen alusta loppuun. Varjo-opetusidealla tiimiläinen tarkoitti menetelmää jossa ohjelman käyttöä opetteleva harjoittelee toimintoja opettajan näyttäessä mallia. Lisäksi yhtenä ideana syntyi Teams chat hiljaisen tiedon jakamista varten.

Ideat yhdistettiin ja vietiin työkaluun seuraavalla tavalla:

"Teams -koulutus" **Teams -koulutukset**

"Teams"

"Verkkokoulutukset" **Verkkokoulutukset**

"Lähiopetus pienelle ryhmälle" **Lähiopetus pienryhmälle**

"Ryhmäkoulutukset" ————— **Ryhmäkoulutukset**

"Ryhmäkoulutus" —————

"Vierikoulutus" ————— **"Vierikoulutus"**

"Varjo-opetus" ————— **"Varjo-opetus"**

"Testiympäristöt" ————— **Testiympäristöt**

"Käytännön harjoittelu (testiympäristö)" —————

"Opiskelumateriaali verkossa" ————— **Itse opiskeltavia materiaaleja verkkoon**

"Opiskelumateriaali verkossa" —————

"Hiljaisen tiedon jako esim. yhteinen Teams chat" —————

Tiimin yhteinen Teams -chat hiljaisen tiedon jakamista varten.

6. Minkälaiset palautteenantotavat koet toimivimpina, kun muutoksesta haluat palautetta antaa?

- Sähköinen palautejärjestelmä
- Sähköposti
- Henkilökohtainen palaute muutoksista vastaaville
- Palaute esihenkilölle
- Perinteinen palautelaatikko
- ...

"Sähköinen" *"Henkilökohtainen"* *"s-posti"* *Henkilökohtainen palaute"*

"Riippuu tahosta, minne palaute ○ sähköposti ○ hlökohtainen"

"Anonyymi kyselylomake" *"henk. kohtainen"* *"palautelaatikko"*

"s-postilla" *"yhteiset monivalintakysymykset ei oikein toimi"*

"nimettömänä jotkut palautteet" *"Tiimipalaverissa vapaata keskustelua"*

Palautteenantotavoiksi muutoksesta tiimiläiset suosivat erityisesti henkilökohtaista palautetta ja sähköpostilla annettavaa palautetta. Tapa vaihtelee riippuen tahosta, minne palaute annetaan. Lisäksi ideana nousi sähköinen palautejärjestelmä. Myös anonyymejä palautteenantomahdollisuuksia tulisi olla kuten esimerkiksi kyselylomake tai palautelaatikko. Kyselylomakkeesta todettiin, että yhteiset monivalintakysymykset eivät ole toimiva tapa. Tällä tarkoitetaan suurelle kohderyhmälle suunnattuja monivalintapalautekyselyitä. Lisäksi logistiikkatiimin omat palaverit todettiin hyvinä palautteenantotapoina ja -paikkoina koska ne mahdollistavat vapaan keskustelun.



7. Minkälaista palkitsemista ja huomioimista toivot muutoksen edetessä ja muutoksen päättyttyä saavasi?

- Henkilökohtainen kiittäminen
- Julkinen muiden edessä kiittäminen
- Muutosprojektin tarjoama lounas
- Muutosprojektitiimin järjestämä juhla
- Esihenkilön järjestämä logistiikkatiimin yhteinen tekeminen
- ...
- (Prosci 5. n.d., 8.)

"Suullinen kiitos jos aihetta" *"Kiitos henk. koht. sekä julkisesti"* *"Raha kiitos"*

"Kaikenlainen huomioiminen ok" *"palkanlisä"* *"yhteinen juhla"*

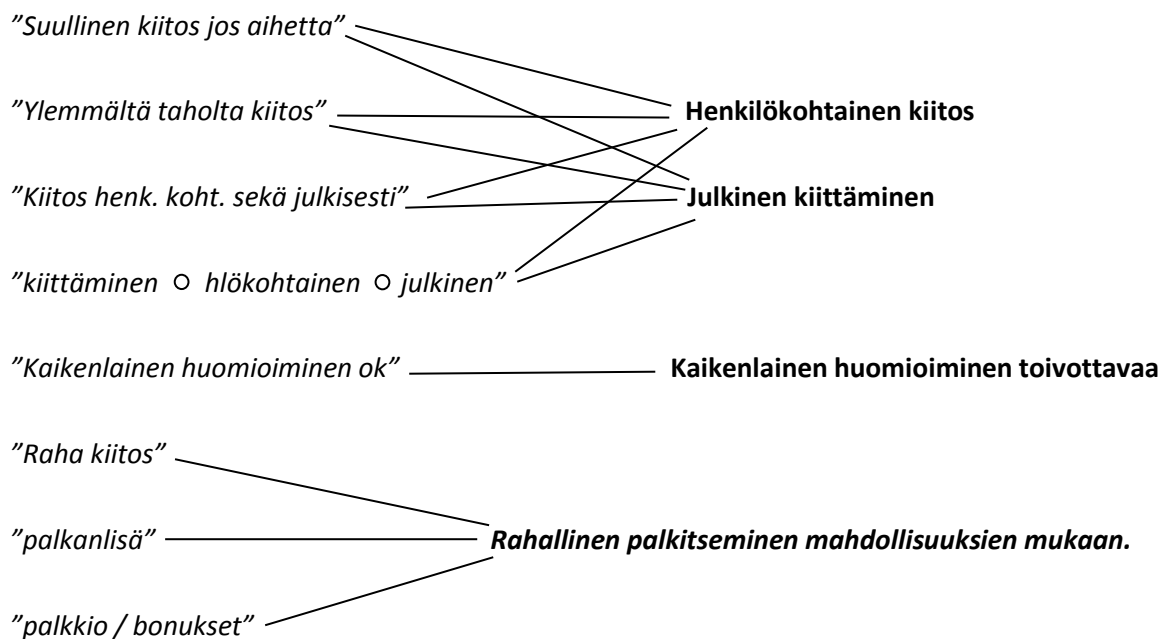
"kiittäminen ○ hlökohtainen ○ julkinen" *"Ylemmältä taholta kiitos"*

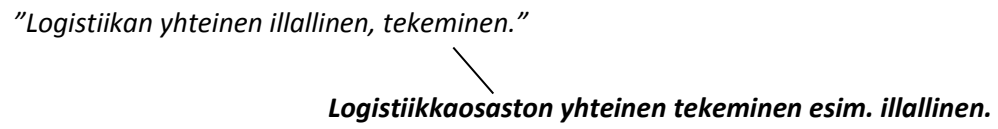
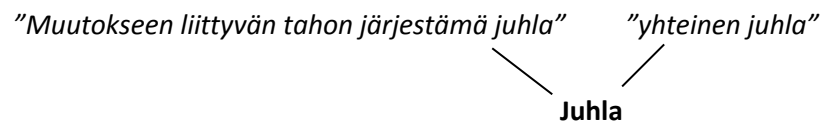
"palkkio / bonukset" *"Logistiikan yhteinen illallinen, tekeminen."*

"Muutokseen liittyvän tahon järjestämä juhla"

Tiimiläiset toivovat sekä henkilökohtaista että julkisesti tapahtuvaa kiittämistä sekä huomioimista ylemmältä taholta. Suullinen kiittäminen on paikallaan, jos sille on aihetta. Kolmelta tiimiläiseltä nousi myös toive rahallisesta palkitsemisesta palkkion, bonuksen tai palkanlisän muodossa. Keskustelussa kävi ilmi, että rahallista kiitosta ja huomioimista toivottiin Valmetilta puuttuvan henkilöstön palkitsevan bonusjärjestelmän vuoksi.

Tiimiläisiltä nousi toiveena muutoksesta vastaavan organisaation järjestämät juhlat, logistiikkatiimin yhteinen tekeminen tai illallinen. Yhtenä toiveena nousi yleensäkin huomioimista muutoksissa eli kaikenlainen huomioiminen on toivottavaa. Kommentti kuvaa hyvin, että kiittämistä ja huomioimista arvostetaan.





7 Pohdinta

Opinnäytetyöni aihe lähti esihenkilöni ehdotuksesta. Hänen toiveensa oli saada konkreettinen muutosjohtamisen työkalu hänen tuekseen työelämän jatkuvien muutosten keskelle. Tukea ja opastusta muutosjohtamiseen on ollut liian vähän, joten tarve työkalun tarjoamille neuvoille oli olemassa.

Teoriatiedon valintaa kehittämistyöni tueksi ohjasivat seuraavat seikat. Muutosjohtaminen tarvitsee pohjalle ymmärryksen muutoksista työelämässä. Muutokset työelämässä taas vaikuttavat niin esihenkilöihin kuin työntekijöihin. Muutosviestinä on merkittävä muutoksiin vaikuttava tekijä. Muutosvastarinta on väistämättä osa muutoksia. Lisäksi työhyvinvointi ja sen hyvänä säilyttäminen muutosten keskellä on joskus haastavaa mutta äärettömän tärkeää. Aiheisiin tutustuminen johdatti minut ADKAR -muutosjohtamisen mallin äärelle inhimillisyytensä vuoksi. Näin myös malli on osa teoriaviitekehystä.

Olen erittäin tyytyväinen, että valitsin muutosjohtamisen työkalun rungoksi ja ohjenuoraksi ADKAR -mallin. Ihmisten merkitys muutoksessa tuli esille useammassa muussakin lähteessä. Työntekijöiden vaikutus on siis ymmärretty.

Teoriatieto aiheesta toi minulle paljon uutta tietoa ja oivalluksia. Yksi mielestäni mielenkiintoinen asia oli se, että muutosjohtamisesta ollaan kahta mieltä. Toisten mielestä se kuuluu osaksi perusjohtamista, kun taas toiset pitävät sitä omana johtamisen lajinaan. Molemmat kannat ovat varmaankin omalla tavallaan oikeassa. Oma mielipiteeni kyllä kallistuu enemmän kahdeksi erilliseksi johtamisen lajiksi. Muutoksissa johtamisessa täytyy ottaa huomioon paljon sellaisia asioita mitä ei perusjohtamisessa tarvita. Molemmista esihenkilöillä täytyy ehdottomasti olla kuitenkin osaaamista.

Myös vastarintaan tutustuminen muutti suhtautumiseni asiaan. Aiemmin olin ajatellut sen vain negatiivisena muutosta hidastavana tekijänä. Aiheeseen tutustuminen sai minut ymmärtämään, että muutosvastarinta voi olla rakentavaa. Silloin se voi jopa edesauttaa muutosten onnistumisissa.

Esihenkilön teemahaastattelu ja oma lähes 20 vuoden ajalta keräämäni kokemukset auttoivat minua löytämään vastauksen tutkimuskysymykseen: Minkälainen työkalu palvelee mahdollisimman

monipuolisesti erilaisissa muutoksissa? Teoriaan tutustuminen auttoi minua ratkaisemaan vastauksen toiseen tutkimuskysymykseen: Millä tavoin työntekijät saadaan sitoutettua muutoksiin? Moni lähde nosti esille ihmisten merkityksen. Henkilöstön merkityksen vuoksi toiseksi aineiston keräämisen menetelmäksi valitsin tiimiläiset osallistavan aivoriihen. Osallistumismahdollisuus yleensä vahvistaa henkilöstön sitoutumista muutoksiin. Vastaukset tutkimuskysymyksiin ratkaisivat tutkimusongelman: Kuinka viedä eteenpäin jatkuvia muutoksia? Näiden tietojen pohjalta sain rakennettua opinnäytetyöni tuotoksen: Työkalu muutosten hallintaan.

Teemahaastattelun tulokset pohjautuvat esihenkilön kokemuksiin aikaisemmista muutoksista. Muutokset eivät ole olleet helppoja hoitaa ja tukea niiden hoitamiseen on ollut saatavilla liian vähän. Erityisen haasteellisia ovat ylhäältä organisaatiossa päätetyt muutokset, jotka esihenkilöiden täytyy viedä omille osastoilleen. Opastuksen puuttuessa esihenkilö on luonnollisesti kehittänyt omia tapojaan muutosten hoitamiseen perustuen omiin kokemuksiinsa. Esihenkilön teemahaastattelu vahvisti hänen muutosjohtamisen tuen tarpeensa. Opinnäytteen tuotos vastaa tähän tarpeeseen.

Aivoriihen osallistujien työurien pituudet Valmet Automation Oy:n palveluksessa vaihtelivat yhden kesätyöntekijän yhteensä alle vuoden työkokemuksesta muutaman tiimiläisen yli 30 vuoden työkokemukseen. Tuloksissa oli nähtävillä paljon kokemuksiin perustuvia ajatuksia ja ideoita.

Viestintä ja erityisesti keskusteleva viestintä koettiin tärkeäksi. Osaamisen kehittämisen tavoista parhaiksi järjestelmä- ja ohjelmistomuutoksissa nousi monenlaisia tapoja. Erityisesti testiympäristöt sekä ryhmäkoulutukset ja kahden kesken tapahtuvat opettamismenetelmät. Lisäksi hyödynnisi tapoja tiimiläisten mielestä ovat Teams- ja verkkokoulutukset sekä opiskelumateriaalit verkossa. Kaikkia näitä on hyvä käyttää sillä eri tavat tukevat ja täydentävät toisiaan.

Palautteenantotapojen ideat olivat monenlaisia riippuen siitä, minne palaute annetaan. Mikä tahansa tapa onkin tulisi henkilökohtaisen palautteen lisäksi järjestää mahdollisuus myös nimettömälle palauteelle. Anonyymi palautemahdollisuus kannustaa antamaan palautteita mitä ei välttämättä uskalleta syytä tai toisesta nimen kanssa antaa.

Palkitsemisen ja huomioimisen tapojen erilaisissa ideoissa näkyy, että kaikenlainen huomioiminen on toivottavaa. Tiimiläiset ideoivat ja toivoivat myös rahallisia tapoja palkita. Valmetin bonusjärjestelmä muuttui useita vuosia sitten työntekijöiden näkökulmasta katsottuna sellaiseksi,

että se ei enää palkitse tehdystä hyvästä työstä. Tämän vuoksi rahallinen palkitseminen katsotaan aiheellisenä palkitsemismuotona muutoksissa.

Reliabiliteetti ja validiteetti ovat tieteellisten tutkimusten useimmiten käytetyt luotettavuusmitarit. Tutkimuksen reliabiliteettia tarkastellessa arvioidaan ovatko tulokset pysyviä eli saataisiinko samat tulokset toistettaessa tutkimus. Validiteettia arvioidaan sen perusteella onko tutkittu tarkoituksenmukaisia asioita. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuutta voidaan arvioida ja laskea määrällisin menetelmin. Laadullisessa tutkimuksessa se ei ole mahdollista, vaan luotettavuus perustuu tutkijan arviointiin. Täysin puolueetonta ja yleispätevää luotettavuutta ei laadullisella tutkimuksella yleensä ole mahdollista saavuttaa. (Kananen 2014, 146 - 147.) Reliabiliteettia ja validiteettia onkin laadullisen tutkimuksen näkökulmasta katsottuna arvosteltu siitä kuin ne olisi suunniteltu ja niiden hyödynnettävyys olisi tarkoitettu lähes ainoastaan määrällisiin tutkimuksiin (Tuomi & Sarajärvi 2018).

Niin määrällisen kuin laadullisen tutkimuksen tavoitteena on saada mahdollisimman luotettavia tutkimustuloksia. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija on merkittävässä roolissa tekemillään valinnoilla: Mitä selvitetään ja miten sekä miten saatu tutkimusaineisto käsitellään ja tulkitaan. Luotettavuus ja siitä huolehtiminen täytyy ottaa huomioon jo tutkimusta suunniteltaessa. Jos asiaan otetaan kantaa vasta tutkimuksen lopussa tutkimus menettää luotettavuuttaan. Jo tehtyihin valintoihin ei jälkeenpäin voi enää vaikuttaa. (Kananen 2014, 150 – 151.)

Saatujen havaintojen luotettavuudella ja kuinka puolueettomia ne ovat on merkitystä. Sen vuoksi näitä seikkoja on hyvä tarkastella erikseen. Puolueettomuuteen liittyy tutkijan kyky vastaanottaa esimerkiksi haastateltavan viesti sellaisenaan ilman tutkijan oman taustan tai mielipiteidensä vaikuttamista kuulemansa ymmärtämiseen. Tutkijan järjestäessään tutkimuksen ja tulkitessaan tuloksia hänen omalla taustallaan on kuitenkin vaikutusta. Tämä on laadullisessa tutkimuksessa vain hyväksyttävä. Tämän vuoksi asia on tärkeää ottaa huomioon luotettavuutta pohdittaessa. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Kanasen mielestä tulosten tulkinnan ristiriidattomuus on kuitenkin mahdollista varmistaa niin, että toinen tutkija tekee myös tulkinnan ja tekee samat johtopäätökset (Kananen 2014, 153).

Tutkimuksen luotettavuus vaatii hyvän dokumentaation ja perustelut tehdyille valinnoille. Hyvän dokumentaation avulla lukija voi tarkistaa tutkijan tavan ja johdonmukaisuuden, kuinka tutkija on lopputulokseensa päässyt. Lisäksi valitut aineistonkeruumenetelmät ja niiden analysointitavat

sekä tulkintamenetelmät täytyy perustella. Kaikki tutkimuksella kerätty aineisto on syytä pitää tallessa. Näin tutkimuksen tulokset ja aineiston paikkansapitävyys sekä luotettavuus on mahdollista tarkistaa. (Kananen 2014, 151, 153.)

Luotettavuutta voidaan tarkastella myös vahvistettavuudella. Tutkimustuloksen ja tutkijan tekemän analyysin voi antaa haastateltavan luettavaksi ja näin pyytää tarkistamaan ovatko ne hänen mielestään oikein. Hankalimmillaan tilanne voi mennä siihen, että haastateltava kokee tulkinnan virheelliseksi. Sen seurauksena hän voi kieltää tutkimuksen julkaisemisen. (Kananen 2014, 151.)

Saturaatio tarkoittaa lähteiden tutkimustulosten toistuvuutta. Haastatteluissa saturaatio tarkoittaa riittävää haastateltavien määrää. Haastateltavien määrä on syytä ottaa huomioon, jos kyseessä on useita tutkittavia asioita tai tutkittavassa kohteessa on paljon ihmisiä. Saturaatio saavutetaan keräämällä tutkittavia kohteita niin kauan kunnes ne eivät enää tuota uutta tietoa. (Kananen 2014, 154.)

Tutkimusetiikka tarkoittaa, että toimitaan Tutkimuseettisen neuvottelukunnan eettisten ohjeiden mukaan vastuullisesti ja sen hyväksymien toimintatapojen mukaan ja niitä edistään. Lisäksi se tarkoittaa, että tiedettä loukkaava toiminta havaitaan ja estetään. Tutkijan tekemät eettisen valinnat ja tutkimuksen luotettavuus kulkevat käsikädessä. Tutkimus voi olla luotettava ainoastaan silloin kun tutkija on noudattanut hyvää tieteellistä käytäntöä. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Hyvän tieteellisen käytännön vastainen toiminta tarkoittaa toisten tutkijoiden työpanoksen väheksyntää ja heikkotasoisia viittaamista lähteisiin. Lisäksi eettisesti loukkaavaa toimintaa on tutkimustapojen heikko raportointi, tutkimustuloksien huolimaton säilyttäminen ja niiden puutteellinen esittäminen tutkimuksessa. Myös jos jo esitettyjä tutkimustuloksia esitetään toistuvasti uusina, on myös loukkaavaa. Tieteellinen vilppi on tutkimusten tulosten tai havaintojen keksimistä tai vääristelyä tai ne on lainattu ilman lupaa. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Olen pyrkinyt tässä työssäni säilyttämään luotettavuuden parhaani mukaan. Olen perustellut miksi olen valinnut menetelmäksi laadullisen tutkimuksen, tutkimusstrategiaksi tapaustutkimuksen sekä aineistonkeruumenetelmät ja aineiston analyysimenetelmät. Otin luottamuksellisuuden huomioon jo opinnäytetyöni suunnitteluvaiheessa. Näin tehtynä tein luottamuksellisuutta tukevia ratkaisuja ja valintoja jo hyvissä ajoin. Myös reliabiliteetti toteutuu mielestäni työssäni. Jos se toistettaisiin, uskon että tutkimustulokset olisivat samat kuin nyt.

Sekä teemahaastattelu että aivoriihi sopivat tiedonkeräämisen menetelmiksi hyvin. Molemmilla tavoilla sain selvitettyä opinnäytteeni kannalta tarkoituksenmukaisia asioita. Ne auttoivat löytämään vastaukset tutkimuskysymyksiin ja sain ratkaistua tutkimusongelman.

Haastateltavana oli työni toimeksiantaja. Kyseisessä Teams -tapaamisessa haastattelun lisäksi kerroin hänelle myös suunnitelmistani työkalua varten. Samalla pidin häntä ajan tasalla missä vaiheessa työkalun rakentaminen on. Teemahaastattelun tallennuksesta sovin haastateltavalta kanssa jo etukäteen ennen haastattelua. Koska haastateltava oli minulle tuttu, tiedostin omien ajatuksieni ja asenteideni mahdollisen vaikutuksen tulosten analysoinnissa. Tämän vuoksi puolueettomuuteni säilyttämiseksi litteroin haastattelun sana sanalta täytesanoineen. Lähetin litteroimani aineiston ja tulkintani esihenkilölleni luettavaksi ja tarkistettavaksi voinko sitä opinnäytetyössäni käyttää. Tutustuttuaan aineistoon hän antoi luvan. Ilmoitin myös esihenkilölleni, että tallenne tullaan tuhoamaan sen opinnäytteessäni hyödyntämisen jälkeen.

Aivoriiehtä varten selvitin esihenkilöltä ajankohdan, kun kaikki tiimiläiset olisivat paikalla. Lähetin kutsun myös noin puolitoista viikkoa ennen aivoriiehtä jolla halusin varmistaa kaikkien mahdollisuuden järjestää aikaa tilaisuuteen. Halusin näin parhaani mukaan varmistaa mahdollisimman monen osanottomahdollisuuden.

Tiedostin ennakkoon, että paikalle tulleista kaikki eivät uskalla ajatuksiaan ääneen sanoa. Ideointiin rohkaisemiseksi toteutin tilaisuuden post-it -lappuja hyödyntäen. Uskon, että näin sain kaikki osallistujat ideoimaan. Päätelmäni perustuu runsaaseen ideoiden ja keskustelun määrään. Aivoriiehen osallistujat olivat minulle ennalta tuttuja, joten kirjoitin lappujen ideat sana sanalta aineiston analyysivaiheeseen näyttääkseni mihin analyysini perustuu. Onnistuin kuitenkin mielestäni hyvin säilyttämään kirjoittajan alkuperäisen idean. Yhdistin samanlaiset ideat työssäni kertomalla tavalla. Olen myös näyttänyt kuinka ideat olen muutosjohtamisen työkaluun vienyt.

Pohdin aivoriiehtä aineisto keräämisen menetelmänä kauan. Oli täysin mahdollista, että paikalle olisi tullut vähemmän kuin viisi osallistujaa. Tällöin ideoiden määrä ei todennäköisesti olisi kehittämistehtävää varten ollut riittävä.

Tätä mahdollisuutta varten tein varasuunnitelman. Valmistelin kyselylomakkeen aivoriiehen kysymyksiä käyttäen. Lomakekysely olisi tullut kysymykseen myös vallitsevan Covid -19 epidemian vuoksi. Epidemiatilanne Kajaanissa vähän ennen aivoriiehen toteutusta paheni. Otin huomioon

mahdollisuuden, että en ehkä voi tilaisuutta Valmetin toimitiloissa tämän vuoksi järjestää. Lomakekyselyn ongelma olisi ollut se, että tiimiläisten keskustelut olisivat jääneet pois. Tähän vaihtoehtoon en onnekseni joutunut turvautumaan.

Olen pyrkinyt eettisesti vastuulliseen toimintaan opinnäytetyön jokaisessa vaiheessa ja jokaisessa tekemässäni valinnassa. Olen tehnyt työni toimeksiantajan kanssa toimeksiantosopimuksen. Olen ollut erittäin tarkkana oikean viittaustekniikan kanssa ja näin pyrkinyt varmistamaan, että jokaisen lähteen kirjoittaja saa kunnian tekemästään työstä. Olen myös esittänyt kerätyn aineiston tulokset ja analysoinnit asianmukaisesti ja avoimesti. Teemahaastateltavan henkilöllisyys ei työstäni käy ilmi. Myöskään aivoriiheen osallistujien anonymiteetti säilyy. Kerätty aineisto on hallussani niin, että kenelläkään muulla ei ole pääsyä niitä katsomaan. Aineistot tullaan myös tuhoamaan niiden opinnäytetyössä hyödyntämisen jälkeen.

Aivoriihen aineistoa saturaatiota arvioidessa ideat eivät saavuttaneet kylläntymispistettään. Ainoastaan kysymyksen: *Mitkä viestimisen tavat koet itsellesi parhaimmiksi, kun muutos koskee vain logistiikkaa ja siitä kerrotaan ensimmäistä kertaa?* Ideat alkoivat toistaa itseään. Teemahaastateltavan osalta tarkoitus olikin haastatella vain logistiikkaosaston esihenkilöä, joten saturaatiopiste sen vuoksi saavutettiin.

Opinnäytetyöni ja sen tulokset eivät ole mielestäni siirrettävissä. Teemahaastattelun tulokset ovat esihenkilöni ajatuksia sekä mielipiteitä ja aivoriihen tulokset ovat vain paikalla olleiden tiimiläisten ideoita. Rakensin työkalun näitä ajatuksia, mielipiteitä ja ideoita hyödyntäen. Kehittämäni työkalu soveltuu sellaisenaan vain logistiikkaosastolla käytettäväksi.

Esihenkilöni sai työkalun tutustuttavakseen ensimmäisen kerran 11.10.2021. Tällöin hän jo totesi työkalun palvelevan ja auttavan häntä muutoksissa. Tapaamisessa 5.11.2021 esihenkilö vahvisti, että työkalu on hänelle hyödyllinen. Toivon, että esihenkilöni myös ottaa työkalun käyttöönsä tulevaisuudessa. ADKAR -mallin inhimillisyys kannustaa huomioimaan henkilöstön ja ottamaan heidät aktiivisesti muutoksiin mukaan. Uskon, että tällä on väistämättä vaikutusta muutosprosessien etenemiseen myönteisesti. Olen rakentanut työkalun niin, että se jättää valinnan mahdollisuuksia käyttäjälleen. Näin työkalu olisi mahdollisimman monipuolisesti hyödynnettävissä erilaisissa muutoksissa. Varsinainen työkalun hyöty on nähtävissä vasta kun esihenkilöni pääsee sitä työssään käyttämään. Työkalua on mahdollista myös kehittää eteenpäin käytännön näyttäessä tarpeet.

Haluaisin nähdä olisiko kehittämäni muutosjohtamisen työkalua mahdollista kehittää edelleen palvelemaan muitakin Valmet Automation Oy Kajaanin toimipisteen osastoja. Aivoriihen voisi toteuttaa myös muilla osastoilla. Työkalu muokattaisiin kyseisen osaston tarpeisiin lisäämällä siihen aivoriihessä saadut ideat. Eri osastoille järjestelyt ideointitilaisuudet myös mahdollistaisivat tulosten vertailun toisten osastojen tulosten välillä.

Mahdollista olisi myös rakentaa työkalu koko Kajaanin toimipistettä varten. Aineistonkeruumenetelmä täytyisi silloin määritellä uudestaan. Suuren havaintojoukon ollessa kyseessä aivoriihi ei olisi toimivin tapa. Silloin menetelmänä toimisi esimerkiksi lomakekysely.

Suurissa koko konsernia koskevissa muutoksissa työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet ovat pienemmät kuin vain omaa osastoa tai Kajaanin toimipistettä koskevissa muutoksissa. Uskon kuitenkin pientenkin vaikuttamisen mahdollisuuksien houkuttelevan työntekijöitä ja saavan heidän osallistumaan ideointiin ja kertomaan toiveensa.

Kritiikkiä itseäni kohtaan voin kohdistaa aivoriihen toteutuksessa. Aivoriihi menetelmänä oli minulle ennakkoon tuttu, mutta en ollut koskaan ennen sellaista järjestänyt. Vaikka pyrin pitämään tunnelman vapautuneena, olisin ehkä voinut vielä enemmän kannustaa yhteiseen keskusteluun. Aivoriihen kysymyksiäkin muotoilisin nyt hieman toisin, vaikka ne toivat minulle tarvittavat tiedot. Pienillä muutoksilla olisin voinut saada niistä vielä informatiivisempia.

Tiedostan myös, että myös haastattelutaidoissani on parantamisen varaa. Teemahaastattelun luonne on vapaa ja haastateltava minulle tuttu, joten koin haasteellisena olla osallistumatta liian aktiivisesti keskusteluun ja etenkin vahingossakaan johdattelematta asioita keskustelun lomassa.

Olisin myös toivonut, että olisin osannut kehittää muutoksen hallinnan työkalua vielä monipuolisemmaksi ja visuaalisemmaksi. En myöskään saanut siirrettyä työkalua aivan samannäköisenä opinnäytetyöhön kuten se omassa erillisessä tiedostossaan on. Tällainen taito vaatii harjoittelua, joten jatkossa uskon olevani hieman taitavampi.

Koen, että oma asiantuntijuuteni kehittyi matkan varrella merkittävästi. Mielenkiintoni muutosjohtajuutta ja erityisesti sen inhimillistä puolta kohtaan kasvoi. Teoriaan perehtyminen opetti minulle miten monenlaiset asiat vaikuttavat muutoksiin ja erityisesti niiden onnistumiseen. Opin ymmärtämään itsenäni ja työkavereitani muutoksessa sekä työhyvinvoinnin merkittävän vaiku-

tuksen. Viestinnän olen ymmärtänyt olevan tärkeää aina. Teoria opetti asioita viestinnän merkityksestä muutoksissa. Tutustuminen muutosvastarintaan toi minulle arvokkaita ohjeita sen käsittelyyn. Nyt myös ymmärrän paremmin oman esihenkilöni aseman muutoksissa. Olen aina tiedostanut, että paikka ei ole helppo. Asiaan tutustuttuani vasta ymmärrän, kuinka haasteellista toimiminen muutoksissa hänelle on. Jos joskus tulevaisuudessa esihenkilönä toimin, uskon näiden oppien minua työssäni auttavan.

Työkalun rakentaminen oli hyvin kiinnostava prosessi. En ole koskaan aikaisemmin minkäänlaista työkalua rakentanut, joten tämä oli erittäin opettavainen matka. Paljon oppia kertyi matkan varrelta myöskin kantapään kautta ja kokeilemalla. Välillä se turhautti, mutta loppujen lopuksi kokeileva tapa ja kompastelujen kautta asioiden ratkaiseminen vahvistivat osaamistani.

Myös itse opinnäytetyön kirjoittaminen oli minulle opettavainen matka ja kasvatti osaamistani asiakirjoittamisessa merkittävästi. Edellisestä opinnäytteestäni oli vierähtänyt aikaa yli 20 vuotta, joten paljon asioita oli unohduksissa. Pelkästään asiakirjoittaminen jota oman työurani aikana on tarvinnut tehdä hyvin vähän, oli haastavaa. Suuri kiitos kuuluu työni ohjaajalle Heli Itkoselle opastaessaan minua asiakirjoittamisen maailmassa.

Lähteet

ASQ. (N.D.). What is change management? Luettu 30.5.2021. <https://asq.org/quality-resources/change-management>

Aura, O. (2020). Muutosjohtaminen on tavoitteita, kommunikointia ja aktiivisuutta. Luettu 28.5.2021. <https://www.ossiaura.com/auran-faktat-blogi/muutosjohtaminen>

Chang, R. Y. (1997). *Mastering change management: A practical guide to turning obstacles into opportunities*. 3 p. Irvine, Canada: Richard Chang Associates, Inc.

Duunitori. (2018). Johtaminen muutuskäyrällä. Luettu 11.8.2021. <https://duunitori.fi/tyoelama/muutuskayralla/#:~:text=Kuvio%20perustuu%20traumaattisten%20tilanteiden%20käsittelyyn%20%28esimerkiksi%20kun%20henkilö,tieto%20muutoksesta%20saa%20meidät%20luisumaan%20kohti%20tehottomuuden%20kuoppaa.>

Elinkeinoelämän keskusliitto (2011). Johda työkykyä, pidennä työuria. EK:n työkykyjohtamisen malli. Luettu 22.6.2021. <https://ek.fi/wp-content/uploads/Tyokykyjohtamisenmalli.pdf>

Eskola, J., Lätti, J. & Vastamäki, J. (2018). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin* 1. 5. uud. p. Jyväskylä: PS-kustannus.

Fisher, J. (2012). Personal Change Stages. Luettu 31.5.2021. <https://www.businessballs.com/change-management/personal-change-stages-john-fisher/>

Flow Consulting Oy (N.d.). Prosci ADKAR. Inhimillisen muutoksen malli. Luettu 8.7.2021. <https://flow.fi/prosci/adkar/>

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2007). *Tutki ja kirjoita*. 13. uud. p. Helsinki: Tammi.

Pölönen, J. (2018). Ilmarinen. Uuden oppiminen on tulevaisuuden tärkein työelämätaito. Luettu 4.11.2021. <https://www.ilmarinen.fi/tietoa-ilmarisesta/ajankohtaista/blogit-ja-artikkelit/blogi-kirjoitukset/jouko-polonen/uuden-oppiminen-on-tulevaisuuden-tarkein-tyoelamataito/>

Ilmakangas, V. (2018). Valmennustrio. Muutosagentti – organisaation uusi tapa johtaa muutoksia esimiesten ja henkilöstön vahvalla tuella. Luettu 1.7.2021. <https://valmennustrio.fi/hyvinvointia-luomassa/muutosagentti/>

Ikonen, M. (2015). *Esimies-alaissuhteen luottamus vuorovaikutuksessa rakentuvana ilmiönä*. Prologi – puheviestinnän vuosikirja. Prologos ry. Luettu 28.7.2021. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/48779/ikonen.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Innokylä. (N.d.). Aivoriihi. Luettu 29.7.2021. <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/aivoriihi>

Kananen, J. (2014). *Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä, miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta*. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisu -sarja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu

Kananen, J. (2017). *Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä*. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisu -sarja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kalavainen, S. (2017). Työterveyslaitos. Muutoksessa esimies voi luoda kovaa maata jalkojen alle. Luettu 30.6.2021. <https://www.ttl.fi/tyopiste/muutoksessa-esimies-voi-luoda-kovaa-maata-jalkojen-alle/>

Kamensky, M. (2015). *Menestyksen timantti: Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus*. Luettu <https://kamk.finna.fi/Record/kamk.99515155006247>

Kauhanen, J. (2018). *Esimies tuottavuuden Kehittäjänä*. Luettu <https://kamk.finna.fi/Record/kamk.99522095006247>

Koivisto, S. (2013). *Supervisors's fair treatment and decision making in an organizational context – A social identity analysis*. Väitöskirja. Department of Industrial Engineering and Management. Aalto yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-60-5207-6>

Kotter, J. P. (1996). *Muutos vaatii johtajuutta*. Helsinki: Oy Rastor Ab

Kukkola, E. (2016). Peruspeliä johtaja 2.0. Muutosjohtaminen 7: Muutosviestintä. Luettu 6.7.2021. <https://peruspelijaohtaja.com/2016/02/27/muutosjohtaminen-7-muutosviestinta/>

- Kupias, P. & Koski, M. (2012). *Hyvä kouluttaja*. Luettu <https://kamk.finna.fi/Record/kamk.99506665006247>
- Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (2007). *Tapaustutkimuksen taito*. Helsinki: Gaudeamus.
- Laurila, M. (2017). *"Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan yhdessä samaan suuntaan": Esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta*. Väitöskirja. Vaasan yliopisto. <https://www.finna.fi/Record/3amk.210803>
- Manka, M. & Manka, M. (2016). *Työhyvinvointi*. Luettu <https://kamk.finna.fi/Record/kamk.99513975006247>
- Melisma, T. (2020). Salesforce Finland. Mitä on hyvä muutosjohtaminen? Luettu 22.6.2021. <https://www.salesforce.com/fi/blog/2020/mita-on-muutosjohtaminen.html>
- Myllymäki, R. (2017). *Muutosjohtamisen opas. Johda muutosta, jotta muutos ei johtaisi sinua*. Vantaa: Ketterät kirjat Oy
- Nadler, D.A. & Tushman, M.L. (2004). *Beyond the Charismatic Leader. Leadership and Organizational Change*. Teoksessa Tushman, M. L. & Anderson, P. *Managing strategic innovation and change: A collection of readings* (2. ed.). (103 – 117). USA, New York: Oxford University Press.
- Norros, K. (2015). Suomen ympäristökeskus SYKE. Luettu 7.7.2021. https://www.finas.fi/Koulutukset/Documents/norros_viestinta_muutoksessa_finas_paiva_2015.pdf
- Ojasalo, K., Moilanen, t. & Ritalahti, J. (2015). *Kehittämistyön menetelmät*. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. (3.-4. p.). Luettu <https://kamk.finna.fi/Record/kamk.99563584906247>
- Piekkari, R. & Welch, C. (2020) *Oodi yksittäistapaustutkimukselle ja vertailun moninaiset mahdollisuudet*. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. (207 – 215). Helsinki: Gaudeamus Oy
- Pirinen, H. (2014). *Esimies muutoksen johtajana*. Helsinki: Talentum Media Oy
- Pitkäranta, A. (2014). *Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä*. Työkirja ammattikorkeakouluun. <https://kamk.finna.fi/Record/kamk.99494435006247>

Ponteva, K. (2012). *Muutoksessa*. Luettu <https://kamk.finna.fi/Record/kamk.99503265006247>

Prosci 1. (N.d.). *Ability, how to foster ability to implement a change*. Luettu 17.7.2021. https://www.prosci.com//hubfs/367443/ADKAR/ADKAR-Ability-eBook.pdf?utm_campaign=The%20ADKAR%20Model&utm_medium=email&_hsmi=51036057&_hsenc=p2ANqtz-_7fFuKo61dOOtnxC152Epueoah82V5mt5RSMzez-d8XIB7cZaqoxOESzOCYnaFp-LAEN6cyjP1BPLe8pBLzMG2Tghf2rYta3snjqL_g73J3WJZ8sy8&utm_content=51036057&utm_source=hs_automation

Prosci 2. (N.d.). *Awareness, how to effectively build awareness for change*. Luettu 12.7.2021. https://www.prosci.com//hubfs/367443/ADKAR/ADKAR-Awareness-eBook.pdf?utm_campaign=The%20ADKAR%20Model&utm_medium=email&_hsmi=51036057&_hsenc=p2ANqtz-8XAjh0zwt2h_SgKYvwKnffILBPlcGJf2UfzEtDap8fLPtdi-FQteg9W5uHzfaWbf1ylwl3O1faGujgvo7i8KN1Gx1udGgKUVRyBT2olRBGL-IEW4&utm_content=51036057&utm_source=hs_automation

Prosci 3. (N.d.). *Desire, how to positively influence a person's desire to embrace change*. Luettu 13.7.2021. https://www.prosci.com/hubfs/367443/ADKAR/ADKAR-Desire-eBook.pdf?utm_campaign=The%20ADKAR%20Model&utm_medium=email&_hsmi=51036057&_hsenc=p2ANqtz-8cp07e8Xw4VfaSvmlMtprLKnjdqjnBSms7-uTzsEdwGsly9Jf-OluOBsNxZd06wwWZXghUuv30HuN9LPJEsVY8GrzGxiziXqf0RernubfdsNUY0wg&utm_content=51036057&utm_source=hs_automation

Prosci 4. (N.d.). *Knowledge, how to build knowledge in individuals*. Luettu 15.7.2021. https://cdn2.hubspot.net/hubfs/367443/2.downloads/research/ADKAR-Knowledge-eBook.pdf?utm_campaign=The%20ADKAR%20Model&utm_medium=email&_hsmi=51036057&_hsenc=p2ANqtz-9W1mjS5ddGndXJ_NhfMajCsdu62-o9Q4FL_SEG2fBqnoeaXyHfLGJq3KbnymWA8Z9DTr7DY6RekXS-yRH7TUBdRoJsSc43Uhixd79fkb8rdL75KY&utm_content=51036057&utm_source=hs_automation

Prosci 5. (N.d.). *Reinforcement, how to sustain a change*. Luettu 18.7.2021. https://www.prosci.com/hubfs/367443/ADKAR/ADKAR-Reinforcement-eBook.pdf?utm_campaign=The%20ADKAR%20Model&utm_medium=email&_hsmi=51036057&_hsenc=p2ANqtz-

8qDbGdazC2iyxsd7MBIckRzTaJtnl3PXxqiur_jqmBgLLnOvcxPVQUOG9n5SrtivaDEXRTDMVzU-HzyrcpjXHMNaBnsYlYfy6iwB30ZksSpPeC87B0&utm_content=51036057&utm_source=hs_automation

Prosci 6. (N.d.). *The Prosci ADKAR Model*. Luettu 9.7.2021. https://cdn2.hubspot.net/hubfs/367443/2.downloads/ebooks/The-Prosci-ADKAR-Model-Overview-eBook.pdf?utm_campaign=The%20ADKAR%20Model&utm_medium=email&_hsmi=51036057&_hsenc=p2ANqtz--OAwoyXD_Co7oYlfv82094q-NtPdA2vt0UI5Vm4MHT8W1IRt2OJiZNYsnNNbIOIZ0f6WAS7r_M8GM09x0U9J8dpp5u-Gdg8fDs0uDmc4bDTJWFaHI&utm_content=51036057&utm_source=hs_automation

Pulkinen, T. (2016). Kuulu. Viisi vinkkiä pörssiyrityksen markkinointiviestintään. Luettu 6.7.2021. <https://www.kuulu.fi/blogi/viisi-vinkkia-porssiyhtion-markkinointiviestintaan/#:~:text=Pörssiyhtiöidenviestintäeroaamuidenyritystenviestinnästäviestintääsäatelevät,informatiivistajadigitalisaationmyötämyöskeskustelevaajaajantasaista>

Puusa, A. (2020). *Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet*. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. (103 – 117). Helsinki: Gaudeamus Oy

Puusa, A. & Juuti, P. (2020). *Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet*. (59 – 60). *Laadullisen tutkimuksen olemus*. (75 – 85). Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Helsinki: Gaudeamus Oy

Pyyny, H. (2018). *Työssä sitoutumisen kokemukset korkeakoulujen muutoksissa*. Väitöskirja. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Lapin yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-072-2>

Rauramo, P. (2013). Työturvallisuuskeskus TTK, palveluryhmä. Luettu 24.6.2021. https://ttk.fi/files/4678/tyohyvinvointi_muutostilanteissa.pdf

Reitsma, A., Matvejeff, P. & Laurea-ammattikorkeakoulu. (2013). Change management is out. Personal leadership is in! European Facility Management Association. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201802202611>

Salminen, J. (2013). *Taitava tiimivalmentaja*. Helsinki: J-Impact

Sosiaali- ja terveysministeriö. (N.d.). Työhyvinvointi. Luettu 5.7.2021. <https://stm.fi /tyohyvinvointi>

Tevere Oy. (2020). Aivorihi. Luettu 15.10.2021. <https://tevere.fi/menetelmat/aivorihi/>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuominen, K. (2017). *Muutoshallinen mestari 2. Miten mallintaa kokemuksensa ja nopeuttaa oppimista?* Turku: Oy Benchmarking Ltd.

Tuominiemi, S. (N.d.). Balentor. Muutosviestintä. Luettu 5.7.2021. <https://www.balentor.fi/muutosviestinta>

Työterveyslaitos 1. (N.d.). Mielekkään organisaatiomuutoksen periaatteet. Luettu 5.7.2021. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/organisaatiomuutos/mielekkaan-organisaatiomuutoksen-periaatteet/>

Työterveyslaitos 2. (N.d.). Organisaatiomuutos. Luettu 29.5.2021. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/organisaatiomuutos/>

Työterveyslaitos 3. (N.d.). Roolit ja vastuut organisaatiomuutoksessa. Luettu 29.5.2021. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/organisaatiomuutos/roolit-ja-vastuut-organisaatiomuutoksessa/>

Työterveyslaitos 4. (N.d.). Työhyvinvointi. Luettu 24.6.2021. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

Työterveyslaitos 5. (N.d.). Työn imu. Luettu 2.6.2021. <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyon-imu/>

Valmet 1. (N.d.). Automaatio. Luettu 30.8.2021. <https://www.valmet.com/fi/valmet-yrityksena/valmet-lyhyesti/liiketoiminnat/automaatio/>

Valmet 2. (N.d.). Analyzers and measurements. Luettu 30.8.2021. <https://www.valmet.com/automation/analyzers-measurements/>

Valmet 3. (N.d.). Valmetin toimipisteet. Luettu 30.8.2021 <https://www.valmet.com/fi/valmet-yrityksena/yhteystiedot/valmetin-toimipisteet/#finland>

Valmet 4. (N.d.). Valmetin tie eteenpäin. Luettu 23.8.2021. <https://www.valmet.com/fi/valmet-yrityksena/strategia/valmetin-tie-eteenpain/>

Viitala, R. (2013). *Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä* (4. uud. p.). Helsinki: Edita Publishing Oy

Viitala, R. & Jylhä, E. (2019). *Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teorial ja trendit*. Luettu <https://kamk.finna.fi/Record/kamk.99568184706247>

Vilkka, H. (2015). *Tutki ja kehitä*. (4., uud. p.). Luettu <https://kamk.finna.fi/Record/kamk.99568184406247>

Vuorinen, T. (2013). *Strategiakirja: 20 työkalua*. Luettu <https://kamk.finna.fi/Record/kamk.99514815006247>

Opinnäytetyön aineistonhallintasuunnitelma

1. Aineistojen yleinen kuvaus

- Teemahaastattelu Teams sovelluksen avulla joka tallennetaan.
- Aivoriihi post-it lappuja hyödyntäen. Ideat ovat käsin kirjoitettuina lapuilla.

2. Aineiston dokumentaatio ja laatu

- Teemahaastattelu kohdistuu yhteen henkilöön. Aineisto litteroidaan sana sanalta täytesanoineen ja analysoidaan.
- Aivoriihen lapuille ideoidut asiat kirjoitetaan opinnäytetyöhön kuten ne on lapuille käsin kirjoitettu ja analysoidaan.

3. Säilytys ja varmuuskopiointi

- Teemahaastattelu tallennetaan ja se löytyy opinnäytetyön tekijän Teams – sovelluksen tallennuksista. Kopiota tallennuksesta ei tule olemaan, että sen hallinnointi on helpompaa. Kun tallenne tuhotaan ei kopio jää vahingossa hävittämättä. Haastattelu litteroidaan heti haastattelun jälkeen, että sen sisältö säilyisi odottamattoman tallenteen häviämisen seurauksesta huolimatta.
- Aivoriihestä tulee tilaisuuteen osallistujine post-it lapuille käsin kirjoittamat ideat. Laput ovat opinnäytetyön tekijän hallussa. Nämäkin ideat kirjoitetaan opinnäytetyöhön kuten ne ovat lappuihin kirjoitettu. Vaikka post-it laput tuhoutuisivat ennen aikojaan ovat ideat tallessa opinnäytetyössä.

4. Säilyttämiseen liittyvät eettiset ja laillisuuskysymykset

- Teemahaastattelua varten lupa tallennusta varten kysytään haastateltavalta. Myös aineiston tuhoamisesta kerrotaan ennen haastattelua. Kun lupa on saatu ja haastattelu suoritettu löytyy haastattelu opinnäytetyöntekijän tietokoneella jolle ei muilla ole pääsymahdollisuutta. Myös post-it laput ovat opinnäytteen kirjoittajan hallussa. Teemahaasteltavan eikä aivoriiheen osallistujien henkilötiedot käy ilmi aineistoista. Aineistojen omistus- ja käyttöoikeus on opinnäytetyön tekijällä siihen saakka, kunnes aineiston tuhotaan.

5. Aineiston avaaminen ja pitkäaikaissäilytys

- Aineistoja ei käytetä myöhemmin. Ne tuhotaan niiden opinnäytteessä hyödyntämisen jälkeen.

Kehittämistyön aikataulu

Joulukuu 2020	Alustavaa keskustelua opinnäytetyön aiheesta muutosjohtaminen työn toimeksiantajan logistiikan esihenkilön kanssa.
Helmikuu 2021	- Keskustelut aiheesta työn toimeksiantajan kanssa jatkuvat. - Aihe-ehdotus
Maaliskuu 2021	- Teams -palaveri työn toimeksiantajan ja opinnäytetyön ohjaajan Heli Itkosen kanssa jossa tehtiin aiheen tarkka määrittely. - Kirjoitettu tilannekatsaus logistiikkaosaston tilanteesta ja muutosten vaikutuksista sinne.
Huhtikuu 2021	Teoriaan tutustuminen
Toukokuu – elokuu 2021	Teorian kirjoittaminen ja tutkimussuunnitelman tekeminen
Elokuu 2021	- Teemahaastattelu - Teemahaastattelun litterointi ja analysointi
Syyskuu 2021	- Ideariihen järjestäminen ja pitäminen - Aineiston analysointi - Muutosjohtamisen työkalun rakentaminen alkoi

Lokakuu 2021	• Muutosjohtamisen työkalun rakentaminen jatkui • Esihenkilö sai työkalun tutustuttavakseen • Pohdinnan kirjoittaminen • Opinnäytteen yleistä läpikäymistä ja korjailua
Marraskuu 2021	• Muutosjohtamisen työkalun viimeistely • Työkalun esittely esihenkilölle • Tiivistelmän kirjoittaminen
Joulukuu 2021	Opinnäytetyö valmis

Hei hyvä työkaverini Valmetin logistiikassa,

Haluatko vaikuttaa työyhteisösi toimintaan? Nyt siihen on mahdollisuus. Muutokset työelämässä ovat lisääntyneet vuosi vuodelta ja tulevaisuus näyttää vähintään samanlaiselta, ellei muutosrikkaammalta. Valmetilla suunta on ollut samanlainen jo pidemmän aikaa, ja vaikutukset ovat näkyneet meillä logistiikassa hyvin monin eri tavoin.

Kutsun sinut nyt aivoriiheen, jonka avulla sinulla on tilaisuus vaikuttaa työyhteisömme toimintaan. Ideasi mahdollistavat positiivisemmat muutokset. Aivoriihen avulla saat ideasi kuulluksi ja jokainen idea ja ajatus on arvokas.

Aivoriihi on osa YAMK opinnäytetyötäni, jonka tuotos muutosjohtamisen työkalu on. Ideoitasi tulen käyttämään opinnäytteessäni ja muutosjohtamisen työkalussa, jonka rakennan Valmetin käyttöön. Työkalu palvelee näin logistiikkatiimiä ja jokaista tiimiläistä.

Kertomiasi ideoita ja ajatuksia ei opinnäytteessäni eikä työkalussa voi yhdistää sinuun. Käytän niitä luottamuksellisesti vain tätä tarkoitusta varten, eli ideoitasi ei tulla käyttämään missään muualla.

Aivoriihemme on tiistaina 21.9. klo 13.00 – 15.00.

Paikka on neuvotteluhuone Karpalo.

Toivon, että pääset paikalle vaikuttamaan.

Ota rohkeasti yhteyttä minuun, jos sinulla on kysyttävää ennen tapaamista.

Lämpimästi tervetuloa!

Ystävällisin terveisin,

Sanna Blom-Juntunen

Puhelin: 0405685324

sannablom-juntunen@kamk.fi