

Mirkka Lindström

Muutosjohtaminen : vanhasta poisoppiminen case Yritys X

Opinnäytetyö

Tradenomi YAMK

Tietojenkäsittely ja liiketoimintaosaaminen

Kevät 2023



**KAMK • University
of Applied Sciences**

Tiivistelmä

Tekijä(t): Lindström Mirkka

Työn nimi: Muutosjohtaminen : vanhasta poisoppiminen Yritys X

Tutkintonimike: Tradenomi (YAMK) Tietojenkäsittely ja liiketoimintaosaaminen

Asiasanat: Johtamismallit, vanhasta poisoppiminen, muutosjohtaminen, muutos

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on Yritys X. Opinnäytetyön tavoite oli löytää ehdotus, prosessiksi tai malli Muutoksen suunnittelun jälkeisen vanhasta poisoppimiseen. Opinnäytetyön tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia Muutoksen suunnittelun jälkeisen vanhasta poisoppimisen nykytila sekä löytää siihen liittyviä kehittämiskohteita.

Opinnäytetyön tavoitteena oli edistää Muutoksen suunnittelun jälkeistä vanhasta poisoppimisen nykytilan ymmärrystä sekä kehittää toimintatapa, prosessin tai malli, josta hyötyy sekä työnantaja että työntekijä. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu osaamisen johtamisen malleista, muutoksesta, prosesseista, vanhasta poisoppimisesta sekä Yritys x:n prosessista, jonka avulla käydään yhteistoimintalain mukaiset muutosneuvottelut henkilöstä laajasti osallistaen.

Tutkimusstrategiana oli tapaustutkimus eli case-tutkimus. Tutkimuksen toteutuksessa käytettiin sekä määrällistä että laadullista tutkimusotetta eli monimenetelmä tutkimusta. Aineistoa hankittiin Questback-kysely- ja palautesovelluksella, jossa kysymykset koostuivat erilaisista väittämistä sekä avoimista kysymyksistä. Tutkimuksen määrällisiä aineistoja käsiteltiin PSPP-ohjelmalla ja niitä on kuvattu opinnäytetyön liitteissä pylväsdiagrammeilla. Kyselyn avoimet vastaukset eli laadullinen aineisto luokiteltiin teemoittelun avulla sekä niitä kvantifioitiin.

Kehittämismenetelmäksi valikoitui aivoriihi sekä lineaarinen kehittämismalli. Kehittämisosioon liittyvää dialogia käytiin Teamsin välityksellä, sekä työvälleinä oli Miro-board. Työryhmässä toteutettiin Muutoksen suunnittelun jälkeinen vanhasta oppimisen malli sekä kaksi prosessikuvaa Muutoksen suunnittelun tehtävien osalta, jolle ei ole Muutoksen suunnittelun jälkeen organisaatiossa tekijää tai tehtävä tullaan suorittamaan muussa organisaation osassa jatkossa. Opinnäytetyön aloituksen jälkeen yrityksessä on jo otettu käyttöön Muutoksen suunnittelun varmistaminen.

Opinnäytetyön tutkimuksien perustella saatiin käsitys nykytilasta, jonka perusteella tunnistettiin kehittämiskohteita. Kehittämistyö Muutoksen suunnittelun jälkeisen vanhasta poisoppimisen yhtenäistämiseksi aloitettiin ja sitä tullaan jatkamaan Muutoksen suunnittelun päätösvaiheen jälkeisessä muutoksen varmistamisessa.

Abstract

Author(s): Lindström Mirkka

Title of the Publication: Management of change : unlearning the old case company X.

Degree Title: Master of Business Administration, MBA

Keywords: Management models, unlearning the old, change management, change

This thesis was commissioned by company X. The aim of the thesis was to find out the purpose, process or model after the change planning process unlearning the old. The purpose of the thesis was to investigate the change planning process unlearning the old current state and find out a new development target.

The aim of this thesis is to promote the change planning process unlearning the old understanding pre-sent state and development method, process, or model, where are benefit both of employer and employee. The theoretical framework of the thesis consists of model of competence management, change, process, unlearning the old and company X the process of the change planning process which through of cooperation act with employees.

The research strategy has been case study. Both quantitative and qualitative research methods were used to carry out to conduct in the implementation of the research. The research material was collected with Questback Survey Solution & Feedback Platform, which the questions were different propositions, and open questions. The quantitative data were processed with the PSPP programme and those described in the thesis with bar charts. The qualitative data was classified and quantified.

The development method was a brainstorming and linear technique. The dialogue with the development team took place in the Teams and on the Miro-board. With the development team was implemented the change planning process unlearning the old model and two processes after the change planning process when some the job was not worker, or the job will carry out a different place of the organisation. After that the-sis start on the company has taken the change planning process ensuring.

Based on the research of the thesis was obtained an understanding current state, based on which development targets were identified. Unification was started the development of the change planning process unlearning the old, and we will continue the change planning process ensuring.

Alkusanat

Suuret kiitokset tämän opinnäytetyön mahdollistajille, erityiskiitos Juhaniille, Julialle sekä Olive-
rille.

Haluan kiittää opinnäytetyötäni ohjanneita; Tanja Korhonen sekä Merja Ranta-aho. Kiitos kom-
menteista, kannustuksesta sekä tuesta.

"Onnistuminen on asenne. Se on avoimuutta uusille ideoille, halukkuutta kuunnella, innokkuutta oppia, halua kasvaa ja joustavuutta muuttua." - BJ Gallagher

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Osaamisen johtamisen mallit ja osa-alueet.....	3
3	Muutos käsitteenä.....	8
3.1	Muutoksen vaiheet	12
3.2	Muutos prosessina	15
3.3	Muutoksen onnistuminen	16
3.4	Muutoksen epäonnistuminen	18
3.5	Muutoksen työkalut	23
3.6	Muutoksen mittaaminen.....	23
4	Vanhasta poisoppiminen	26
5	Yhteistoimintalaki johdettu Muutoksen suunnitteluksi	30
6	Tutkimusstrategia, -ote sekä tutkimus ja kehittämismenetelmät	31
6.1	Tapaustutkimus	31
6.2	Aineistonkeruumenetelmät	33
6.3	Määrällisen aineiston käsittelyvaiheet.....	34
6.4	Laadullisen aineiston käsittelyvaiheet	35
6.5	Kehittämismenetelmänä aivoriihi sekä kehittämisprosessi	36
7	Muutoksen suunnittelun päätösvaiheen jälkeinen vanhasta poisoppimisen malli	39
7.1	Toimeksiantajan kuvaus	39
7.2	Kyselytutkimustulokset, analysointi ja tulkinta.....	41
7.3	Nykytila kyselytutkimuksen tulokset.....	44
8	Työpajan tulokset ja kehittämistyön toteutus	49
9	Johtopäätökset	55
10	Kehitysehdotukset.....	57
11	Pohdinta	60
	Lähteet	66
	Liitteet	

1 Johdanto

Eri vuosikymmeninä on hyvä johtaminen nähty eri asioiden kautta. Johtajien tämän päivän osaamisen vahvuuksina nähdään mm. osaamisen johtaminen, valmentava esihenkilötyö, ketterä kehittäminen, ihmislähtöinen osallisuus sekä tavoite- ja tiedolla johtaminen. (Martela, Jarenko & Paju 2017, 274–275.) Muutokset ja muutoksen johtaminen ovat nykypäivänä olennainen osa työelämän kiertokulkua, jotta yritykset säilyttävät kilpailukykyänsä ja selviävät haasteista ja muutoksista. Muutoksien jälkeinen vanhasta poisoppimisen osa-alue haastaa työnantajan ja työntekijät. Tässä opinnäytetyössä kiinnostuksen kohteena on Yritys X Muutoksen suunnittelun jälkeen tapahtuva vanhasta poisoppiminen. Opinnäytetyön tavoitteena oli edistää nykytilan ymmärrystä sekä kehittää Muutoksen suunnittelun jälkeistä vanhasta poisoppimisen prosessia tai toimintamallia. Opinnäytetyön metodologiana sovellettiin tapaustutkimusta. Ensimmäisessä vaiheessa kartoitettiin Muutoksen suunnittelun jälkeisen vanhasta poisoppimisen nykytilaa. Tämän jälkeen pidettiin työpaja nykytilan kartoituksen pohjalta. Työpajan tavoitteena oli ymmärtää ja kehittää prosessi tai malli Muutoksen suunnittelun jälkeisen vanhasta poisoppimiseen.

Kolari (2010, 199–200.) toteaa tutkimuksessaan, että asiantuntijaorganisaation johtamisessa tunneälytaidot sekä transformationaalisuus ovat johtamisessa välttämätöntä. Kerttula (2009, 180–181.) tutkimuksen johtopäätökset olivat, ettei muutos ole erillisprosessi, joka tapahtuu vakiintuneiden johtamiskäytäntöjen ulkopuolella. Muutosjohtaminen tapahtuu prosessina organisaation uuteen toimintatapaan. Muutoksen suunnittelun päätösvaiheen jälkeisen vanhasta poisoppimisen läpi vientiin ei ole oikotietä, vaan se tapahtuu päivittäisjohtamisen, yksilöiden ajattelun sekä toiminnan kautta.

Alla olevat tutkimuskysymykset olivat apuna tutkimuksen tavoitteen saavuttamisessa:

- Millainen on Muutoksen suunnittelun jälkeinen vanhasta oppimisen nykytila?
- Miten organisaatiossa voidaan vahvistaa Muutoksen suunnittelu prosessin jälkeen vanhasta poisoppimista?
- Millaisia asioita tulee tarkistaa Muutoksen suunnittelun jälkeen?

Opinnäytetyö eteni tapaustutkimuksen metodologian mukaisesti. Tutkimuksien tarkoitukset tarkentuivat opinnäytetyön edetessä. Ojasalo, Moilanen & Ritalahti (2014, 52–53.) mukaan tapaus-

tutkimuksen (case study) tavoitteena on tuottaa syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa tietystä tapauksesta. Tapaustutkimuksessa kohteena on yritys, tai sen osa, yrityksen tuote, palvelu, toiminta tai prosessi. Opinnäytetyö eteni nykytila tutkimukseen, joka tutkittiin kyselytutkimuksen avulla. Nykytila-analyysin perusteella pidettiin kehittämistyöpaja, aivoriihi menetelmällä. Tutkimus sisälsi määrällisiä- ja laadullisia kysymyksiä, käytössä oli ideointityöpaja sekä kehittämismenetelmänä lineaarinen malli.

Tutkimuksen aihe oli kohdeorganisaation käytännöntason ongelma. Opinnäytetyössä tunnistettu organisaation muutoksen johtamiseen ja vanhasta poisoppimiseen kehittämistarve. Tapaustutkimuksen avulla hahmotettiin, mitä on Muutoksen suunnittelun jälkeinen vanhasta poisoppimisen nykytila sekä millaista kehittämistä tarvitaan. Opinnäytetyön aihe liittyi opinnäytetyön tekijän ammatilliseen kasvuun sekä osaamisen kehittämiseen. Oppimistavoitteena oli kehittää johtamisvalmiuksia, tutkimusosaamista sekä edistää kehittämistyötä. Tavoitteena oli myös kehittää opinnäytetyön tekijän valmiuksia analysoida ja arvioida tutkimustuloksia sekä ottaa vastuuta kehittämisestä.

2 Osaamisen johtamisen mallit ja osa-alueet

Aura & Ahonen (2016, Luku 2.1) toteavat terveen johtamisen tarkoittavan sellaista johtamista, joka ottaa huomioon yrityksen liiketalouden pitkäaikaiset vaikutukset sekä henkilöstön terveyden ja hyvinvoinnin samanaikaisesti. Tienari & Meriläinen (2021, 41.) mielestä globaalissa taloudessa johtaminen on erittäin monimutkaista toimintaa, siihen nivoutuvat ihmisten, teknologioiden ja tilat sekä laajemmin ihmisten ja muiden kuin ihmisten väliset suhteet. Mitronen & Raikaslehto (2019, 251.) näkevät, ettei ajatukset ja aikomukset strategista ja visiosta riitä. On tehtävä päätökset uudistumisesta, joka tulee näkyä yrityksen visiossa, valinnoissa ja kehittämisen portfolioissa. Lönnqvist (2002, 35.) muistuttaa, että muutokset vaikuttavat jokaiseen yksilöön, jolloin johtamistaidot korostuvat. Tärkeää on ymmärtää, että muutokset on voittava toteuttaa taitavasti sekä sovittaa ne ihmisten perusarvojen, tarpeiden, toiveiden, tavoitteiden ja voimavarojen suhteen. Tätä edesauttaa ymmärrys ihmisistä missä kontekstissa he työskentelevät. Malmelin (2021, 61) korostaa johtamisen merkitystä yritysten uudistumisen tekijänä sekä kehityksen ajurina muutosaikoina. Johtamisen rooli on merkittävämpää, mitä nopeampaa yrityksen ympäristön ja liiketoiminnan olosuhteet muuttuvat. Keskiössä on ihmisten johtaminen.

Hyppäsen (2013, 27.) mukaan eri aikakausina hyvä johtaminen on nähty eri asioiden: luonteenpiirteiden, käyttäytymisen, erilaisten tilanteiden sekä psykologisten tekijöiden kautta. Johtajan ominaisuuksia Hyppänen (2013, 27.) mukailleen Northouse (2001) sekä mukana Martela ym. (2017, 274–275.) näkemykset, joita on korostettu eri vuosikymmeninä.

Stodgill 1948	Mann 1959	Stodgill 1974	Lord, De Vager ja Allinger 1986	Kirkpatrick ja Locke 1991	Martela, Jerenko ja Paju 2017
<ul style="list-style-type: none"> • Älykkyys • Tarkkaavaisuus • Vastuullisuus • Aloitteellisuus • Peräänantamattomuus • Itseluottamus • sosiaalisuus 	<ul style="list-style-type: none"> • Älykkyys • Maskuliinisuus • Sopeutuvuus • Dominoivuus • Ulospäinsuuntautuneisuus • konservatiivisuus 	<ul style="list-style-type: none"> • Tavoitteiden saavuttaminen • Peräänantamattomuus • Näkemys • Aloittelisuus • Itseluottamus • Vastuullisuus • Yhteistyökyky • Suvaitsevaisuus • Vaikuttaminen • Sosiaalisuus 	<ul style="list-style-type: none"> • Älykkyys • Maskuliinisuus • Dominoivuus 	<ul style="list-style-type: none"> • Energisyys • Motivaatio • Rehellisyys (integriteetti) • Luottamus • Tieto-osaaminen • tehtäväosaaminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Ihmislähtöinen osallisuus • Monialaiset tiimit • Valmentava esihenkilötyö • Tavoitejohtaminen • Tiedolla johtaminen • Pelisääntöjen luominen yhdessä • Ketterä kehittäminen • Osaamisen johtaminen

Kuva 1. Johtajan ominaisuuksia eri vuosikymmeninä Hyppänen (2013, 27. Northouse) sekä Martela ym. (2017, 274–275.) mukaan.

Kamenskyn (2015, Luku 3.1.) näkemys johtamisen määritelmään ja näkökulmat sisältävät ongelman, management- tarkoittaa koko liikkeenjohtotiedettä ja liikkeenjohtotaitoa, vaikka usein onkin kyse hallinnasta, hallinnoinnista sekä ohjauksesta. Johtamisen käsitteet eivät ole selvät englannin kielessäkään, asioiden ja ihmisten johtamisen erottamiseen käytetään sanaparia management ja leadership. Johtamisen tavoitteena on saada aikaan tuloksia organisaation kanssa. Aaltonen, Kirjavainen & Pitkänen (2014, Luku 9.2.) näkevät ettei nykyorganisaatioissa management- ja leadership-tekeminen ole tarkkarajaista. Johtajuus (management) sisältää vuorovaikutusta, organisoimista tai näiden puuttumista. Leadership sisältää ihmisten piirteitä ja käyttäytymismalleja, joka vahvistaa ihmisten välisiä suhteita. Tämä johtaa parhaimmillaan sitoutuneisuuteen, innostukseen yhteisiä arvoja, asioita ja päämääriä kohti.

Kamensky (2015, Luku 3.2.) erottelee eri ulottuvuuksiksi strategisen ja operatiivisen johtamisen. Konsernistrategian alueita ovat:

1. yrityksen elämäntehtävä, toiminta-ajatus, visio sekä arvot
2. yrityksen keskeisimmät tavoitteet
3. strategiset bisnesalueet ja niiden painoarvo
4. liiketoimintoja tukevat yhteiset strategiat, jotka liittyvät organisaatioon ja sen tiettyihin toimintoihin liittyen.

Operatiivinen johtaminen toteuttaa strategiaa, työtä tekemällä. Tämä työ koskettaa jokaista työntekijää.

Em. osa-alueiden johtaminen luo kulttuuria, joita asiakkaat ja palvelut tarvitsevat. Aaltonen, Ahonen & Sahamaa (2020, 254–255.) nostavat ilmi, että itseohjautuva tiimi tai yhteisö tarvitsee esihenkilötyöltä enemmän aikaa kuin perinteinen johtamismalli. Itseohjautuvuus ei tarkoita heitteillejättöä tai, että tiimi olisi ulkopuolinen muusta organisaatiosta. Itseohjautuvan tiimin johtamisen osa-alueita ovat: kokonaisuuden ymmärtäminen, priorisointia, vastuun kantoa, ihmisten haastamista tämän lisäksi tarvitaan laadukasta palautetta. Johtajan tärkein tehtävä on yhteisen ajattelun luominen ja sen ylläpito. Viimeisenä keinona johtamiseen on asioihin puuttuminen, ja senkin osa-alueen on oltava olemassa.

Oiva (2007, 164, 172.) toteaa tutkimuksessaan, ettei mikään johtamismalli oli suoraan sovellettavissa kaikenlaisiin organisaatioihin. Johtamismallien kehittäminen ja siihen liittyvien prosessin

edelleen kehittäminen on jatkuva prosessi ja tärkeää. Organisaatiosta tulisi löytyä jatkuva johtamisen ja kehittämisen prosessi, organisaatioiden tapa testata tuotteiden ja palveluiden toimivuutta, myös johtamiskäytäntöjä tulisi tutkia ja testata systemaattisesti tieteellisen tutkimuksen, kehittämisen ja oppimisen kautta. Kolari (2010, 199–200.) toteaa tutkimuksessaan, että asiantuntijaorganisaation johtamisessa on tunneälytaitojen sekä transformationaalisuuden osalta välttämätöntä. Tunteet vaikuttavat jokapäiväisessä elämässä ihmisten sekä työsuorituksissa monin tavoin. Transformationaalinen tunneälynjohtaminen, johon vaikutetaan sosiaalisen ja emotionaalisen vaikuttamisprosessin kautta. Keskeinen myönteisille tunnehavainnoille (kokemuksille) ja merkitysprosessien johtamisessa on tunneäly. Johtamisessa tämä muuttuu todelliseksi sosiaalisissa vaikuttamisprosesseissa, joissa aikaan saadaan myönteisiä ja tunteita vahvistavia rakenteita henkilöstön emotionaalisisissa rakenteissa. Ihmisten johtaminen tarvitsee monia osaamisalueita, yksilön arvostus ja ihmisyiden kunnioitus, ehdoton oikeudenmukaisuus, konfliktien käsittelytaito, rakentavan palautteen anto, eläytymiskyky, ammatillisen kasvun tukeminen sekä kuuntelutaito. Ihmisten johtamisessa tarvitaan myös eettisyyttä, kunnioitusta, rehellisyyttä sekä välittävää, autenttista läsnäoloa. Johtajalta vaaditaan ymmärrystä sopeuttaa johtamista erilaisiin tilanteisiin. Tunneälykäs johtaja omaa seuraavia piirteitä: tilanneherkkyys, tilannetaju, kyky havaita ja tulkita heikkoja signaaleja – organisaatiotason tunneketän tulkintaa sekä yksilöllisten ja kollektiivisten tunteitaivojen lukutaitoa. Näitä kohti johtajan nähdään pääsevän hyvän itsetuntemuksen, tervettä itsetuntoa ja jatkuvan itsensä kehittämisen kautta.

Muutoksen johtaminen

Muutoksen johtamisen Sydänmaanlakka (2015, Luku 5.4) määrittelee kyvyksi systemaattisesti mahdollistaa muutoksia, sitouttaa ihmiset muutokseen ja johtaa tehokkaasti muutoksia organisaatiossa. Saramies & Törnroos (2021, 249–251.) näkevät, että muutoksen johtamisen ydin on hallita, kuinka montaa päällekkäistä muutosta sekä minkä kokoisia voi olla samanaikaisesti työnalla. Yksikään muutos ei tapahdu saman tien ja kaikkia haluttuja muutoksia ei voida tehdä yhtä aikaa. Johdon tulee ymmärtää johtamisen ja esihenkilötyössä sekä priorisoida että konkretisoida. Tämä tarkoittaa konkretiaa joka tasolle, osastolle ja tiimille. Koska muutokset eivät ole samankokoisia kaikille, tämän selkeyttäminen auttaa muutosten vastaanottamista. Nikula (2022, 30.) muistuttaa, että ylimmän johdon tulee itse toimia muutoksen johtajana sekä osoittaa olevansa itse sitoutunut ja motivoitunut johtamaan muutosta. Muutoksen johtamisen tutkimusraportti ”MUUTOSJOHTAMINEN SUOMESSA 2023 Tutkimusraportti,” (n.d.) kertoo, että ylin johto on keskijohtoa tai henkilöstöä huomattavasti optimistisempi, kuinka muutokset ovat onnistuneet organisaatiossaan. Johto arvioi myös henkilöstönsä kyvykkyyttä toimia muutoksen keskellä paremmaksi kuin

esimerkiksi keskijohto. Tutkimusraportti osoitti myös, että muutosjohtamiseen tarvitaan lisää systematiikkaa, resursseja sekä osaamista.

Ponteva (2009, 196.) toteaa tutkimuksessaan, että erityisesti emotionaalista työtä tekeville ja organisaatioissa psykologista omistajuutta kokevat työntekijät suhtautuivat organisaatioon ja sen muutokseen voimakkaasti. Heille työ ja työpaikka olivat tärkeitä, ei pakko- tai pakopaikka. Osaamisen kehittäminen on jatkuva tekemistä, jatkumo, johon organisaation jäsenet osallistuvat. Vähämäen (2008, 208.) tutkimuksessa kävi ilmi, että yksilötason työssäoppimiseen nähdään ammatilliset valmiudet, jotka kehittyvät sekä muodollisessa koulutuksessa, että työn ohessa sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Organisaatiotason oppimista nähtiin organisaation oppimaa neuvotteleva toimintatapa, joka sisältää ymmärryksen dialogiin sekä sen kautta tapahtuvan itsereflektion. Neuvotteleva toimintatapa edesauttaa itseohjautuvaa oppimista.

Hyvänä muutosjohtajana Rantanen (2018, 26–27.) näkee oman ja toisten tunnelman johtamisen, ei ainoastaan asioiden, aikataulujen, numeroiden tai tekemisen. Johtajalla on taipumus saada muut mukaan, innostaa, valmentaa sekä auttaa muita onnistumaan. Hän tuntee omat vahvuudet ja kehityskohteet sekä toimii tilanteissa vaaditulla tavalla. Kokenut muutosjohtaja Haapala & Lehtipuu (2021, 174.) mukaan ymmärtää, että muutoksen esteenä on suuri inhimillinen tekijä – pelko. Pelolla on ihmisiin halvaannuttava vaikutus, jonka tarkoituksena on suojata ihmisiä sekä vastustaa uutta. Pelkoa vastustaa vain luottamus, jonka vuoksi luottamuksen rakentaminen on muutoksessa ensimmäinen askel. Kilpinen (2022, 39–40.) kehottaa muistamaan työelämän väestön ikärakenteen muutoksen. Työelämään saapuneet milleniaanit ja z-sukupolvi peräänkuuluttavat työtä, joka on huomioitu yksilöllisesti ja työn merkitystä, jota voi tehdä ajasta, paikasta sekä sopimuksista vapaana.

Toimintaympäristön muutos vaatii muutosjohtamista. Organisaation yhteistyö yli yksikkörajojen toimii eikä ole havaittavissa siiloutumista. (Sydänmaanlakka 2015, Luku 2.3.) Mikäli muutosjohtaminen sisältää ulkoistamisprosessin, tulee prosessiin mukaan mm. sopimusjuridiikka, markkinatietoisuus sekä koestettut uskoistuskäytännöt. (Lehikoinen 2013, 253.)

Toimintaympäristön muutokset ovat vauhdittuneet viimeisien viiden vuosikymmenten aikana. Aina on ollut muutosta, tosin muutoksien vauhti on kasvanut runsaasti vuosikymmenten aikana. (Sydänmaanlakka 2015, Luku 1.1.) Muutosten toteuttaminen isoissa organisaatioissa on hankalaa, joissa asiat ovat monitahoisia ja mikäli kokonaisnäkemys uupuu. Muutettaessa isoja rakenteita, muutokset eivät aina näy muutoksena käytännön tasolla. Muutosta tapahtuu, kun päästään toimintatapojen sekä kulttuurin muutokseen. Tässä muutosjohtaminen on tärkein asia.

(Sydänmaanlakka 2015, Luku 1.4.) Tulee tunnistaa, mitä osaamista ja millaisia taitoja alaisilta tarvitaan, mitkä niistä ovat kriittistä osaamista. Tulee ymmärtää mikä on kriittisen johtamisen nykytila ja millaista osaamista tarvitaan tulevaisuudessa? Mistä on luovuttava, mitä ei tarvita enää tulevaisuudessa? Millainen on yrityksen kehityssuunnitelma osaamisen kehittämisen näkökulmasta? Jatkuvaan osaamisen kehittämistä tarvitaan, jotta tavoitteisiin päästään. Johdon tehtävänä on analysoida, löytyykö osaamista organisaatiosta, vaatiiko lisäkoulutusta tai kokonaan uusien henkilöiden palkkausta. (Havunen 2022, 82–83.)

Sumkin & Tuomi (2012, Luku 2.1.) mukaan osaamisen johtaminen sekä muutoksen johtaminen on oltava osa kaikkien johtajien ja esihenkilöiden työtä. Osaamisen johtaminen ei ole erillinen toimenpide eikä sitä voi ulkoistaa HR:n tehtäväksi. Johtajan ja esihenkilön tehtävänä on oman henkilöstön osallistaminen yrityksen strategian työstämiseen. Muutoskohteen tarkentamiseksi voi ensin analysoida tai jaotella asioita, jotka muuttuvat varmuudella, mikä muuttuu mahdollisesti ja mitkä asiat eivät tule muuttumaan lainkaan. Muutoksen määrittelyssä on kuvattava, mikä on mukana muutoksessa ja mitä se koskee. Muutos voi vaikuttaa työtehtäviin, henkilöstörakenteeseen, tietojärjestelmiin, työympäristöön tai työaikaan. Mikäli muutos vaikuttaa prosesseihin, strategioihin, toimintatapojen tai järjestelmien uudistumisen lisäksi henkilöstön arvojen, tavoitteiden ja käyttäytymiseen käytetään ilmaisua syvällinen muutos. (Havunen 2022, 93–94.)

3 Muutos käsitteenä

Määrittely muutokselle Ponteva (2010, 13.) mukaan Corley & Gioia, (2004.) on pelkistetysti uusi tapa organisoida ja työskennellä. Nähdään, että organisaatioiden yhdistäminen eli sulauttaminen tai fuusioituminen on organisaatioiden suurin muutos. Organisaation identiteettiä voidaan muokata vain organisaation identiteettiä muokkaamalla. Organisaation rakenteisiin Ponteva (2010, 13.) mukaan Brickson (2000.) vaikuttavat yksilön identiteetin muodostumiseen. Mikäli organisaatiossa vahvistetaan yksilöiden identiteettiä ilman kollektiivista identiteettiä, yksilöt asettavat oman edun kaiken edelle. Kaarlejärvi & Salminen (2018, 209.) muistuttavat talousjohtamisen kautta tulevia muospaineita, jotka johtuvat muuttuneesta talousympäristöstä sekä liiketoiminta tarpeesta.

Muutos nähdään projektina Kamensky (2015, Luku 3.10) mukaan Kotter (1997.) johtamisen näkökulmasta kahdeksanvaiheisena muutosprosessina:

1. Luo kiireen ja välttämättömyyden tuntu

Johto on saatava yhteinen näkemys muutostarpeesta sekä muustakin organisaatiosta olisi saatava kaksi kolmasosaa muutoksen taakse. Usein ylin johto orkestroii yksin tai muutaman avainhenkilön kanssa yhdessä käynnistää muutosprosessin, jolloin tämä vaihe voi jäädä väliin.

Tarkoituksena on saada yhteinen näkemys, lähtötilanne nykytilanteesta sisältäen sisäisiä kuin ulkoisia tietoja. Tällöin tarvitaan faktapohjaista johtamista, on osoitettava taloudellinen tila, tietoja asiakkailta, toimittajilta sekä omistajilta. On osattava vertailla omaa tekemistä kilpailijoiden toimintaan. Tämä kaikki on tehtävä, kunnes koko organisaatio on muutoksen takana.

2. Ohjaavan tiimin perustaminen

Tarkoituksena on saada aikaan tarvittava muutos. Vetäjällä on keskeinen rooli, hänkin tarvitsee muita toimintaan. Tärkeintä on oikeat ihmiset, luottamus sekä yhteinen päämäärä. Tiimillä on oltava toimivaltaa, laaja-alaista asiantuntemusta sekä uskottavuutta niin teknologian, talouden kuin ihmistenkin johtamisesta. Päämäärä on oltava kristallinkirkas, järkevä sekä tunteisiin vetoava.

3. Vision laatiminen

Tehtävänä on luoda tulevaisuudenkuva, jonka eteen kannustetaan ponnistelemaan. Visiolla on kolme päämäärää; selkeyttää muutoksen suunnan, kannustaa tarvittaviin toimenpiteisiin sekä auttaa niiden koordinoinnissa.

Visio tulee olla kuviteltavissa, haluttu sekä toteutettavissa. Sen tulee olla organisaatiolle yhteinen päämäärä.

4. Muutosvision viestintä

Tulee olla selkeää, ymmärrettävää, runsasta sekä uskottavaa. Esimerkillä johtaminen, yksinkertaistaminen, selkeys sekä useiden viestintäkanavien käyttö ja toisto. Mahdollisten ristiriitojen selvitys, vuorovaikuttaminen sekä kaksisuuntaisen viestinnän käyttäminen.

Vision on hyvä olla haasteellinen, jotta käsitys siitä voi olla varauksellinen. Tarkoitus ei kuitenkaan ole asian vaikeuttaminen vaikealla kielenkäytöllä. Esimerkit, kielikuvat sekä tarinat vahvistavat viestin perillemeno.

5. Valtuudet henkilöstölle

Tarkoituksena on voimaannuttaa organisaatiota ja antaa henkilöstölle lisää valtuuksia sekä valtaa.

Välillinen hyöty voi toisinaan olla jopa antavampi kuin alun perin tavoiteltu lopputulos.

6. Onnistumiset lyhyellä aikavälillä

Valtavat muutokset vaativat paljon aikaa. Tunnetusti ihmiset ovat lähtökohdin varsin lyhytjänteisiä, jonka vuoksi tulee asettaa välipäämääriä ja välituloksia. Onnistumiset vahvistavat, että toimenpiteitä kannattaa jatkaa.

Ohjaavalle tiimille on saatava välitietoja jatkoprosessinsa jatkokehittämiseen. Parannukset hälventävät vastustajien ja epäilijöiden muutosvastarintaa.

Välitavoitteiden kautta ylin johto saa tietoa muutoksen suunnasta, ja koko organisaatio energiaa sekä muutosvoimia.

7. Parannuksien vakiinnuttaminen ja muutosten lisäys

Liian aikainen lopettaminen nähdään valtavien muutosprosessien haasteina. Hyvien tulosten näkyminen voi aiheuttaa mielikuvan, että muutos on suoritettu. Paluu vanhaan tapahtuu kahdesta syystä; vastustajat ja epäilijät ovat sopeutuneet tilanteeseen, muutosdynamiikan hellittäessä halutaan palata vanhaan. Vanhasta poisoppiminen on vaikeaa aivan kaikille, vaikka on opittu uusia tapoja, vanhat opit ovat vahvana alitajunnassa.

Yritykset sisältävät rakenteita, järjestelmiä ja toimintaperiaatteita, jotka eivät istu muutosvisioon. Prosessia on tällöin maustettava uusilla näkemyksillä, projekteilla, teemoilla ja ihmisillä pitkään sen jälkeenkin, kun vaikuttaa, että muutos on tehty. Tulee huomioida, että sosiaaliset muutokset vakiintuvat huomattavasti hitaammin kuin teknologiset ja taloudelliset.

8. Uusien toimintatapojen juurrutus yrityskulttuuriin

Muutokset sisältävät muutoksia myös yrityskulttuuriin, koska muuten tulokset eivät ole pysyviä. Uusien toimintatapojen juurrutus kulttuuriin on varmaa vasta kun ne toimivat paremmin kuin vanhat menetelmät.

Juuruttamiseen tarvitaan paljon vuoropuhelua, keskusteluissa on vakuutettava ihmiset uusiin toimintatapoihin. Kulttuurin muutos voi tarvita rotaatiota, joka sisältää henkilönvaihdoksia. Toimintatapojen paremmuutta voidaan tarvita vahvistettavan palkitsemis- ja ylentämiskäytännöillä.

Länsisalmien (2013, Luku 7). mukaan Ferdig (2003) innovaatiotyöhön soveltuvampi on kestävä kasvun malli. Tässä mallissa hyödynnetään organisaation omaa potentiaalia. Mallissa johtajat ovat hyvin perillä asioista sekä tietoisia mitä ympärillä ja maailmassa tapahtuu. Johtaja on myös realistinen, rohkea sekä optimistinen. Tavoitteena on kestävä uudistuminen, jossa johtajalta vaaditaan inspiroivaa päämäärää ja suuntaa organisaatiolle, mutta muistettava jättää tavat toimia väljiksi ja avoimiksi – työntekijöiden itsensä ratkottavaksi.

Erilaisia muutosvoimia Havunen (2022, 100–101.) mukaan, jotka johdon tulee ymmärtää, jotta voidaan valita sopivin työkalu halutulle muutoksen aikaansaamiseksi. Muutosvoimat Havunen (2022, 101.) mukaan Jacobsen (2018.) voidaan jakaa viiteen päätekijään:

1. Aiottu tai suunniteltu muutos. On havaittu ongelma tai tarve, muutetaan ratkaisu tavoitteeksi, todetaan keinot, mietitään ja toteutetaan interventiot sekä tämän jälkeen arvioidaan onnistuminen
2. Organisaation kasvuun liittyvä muutos. Jokainen vaihe on tulosta edellisen vaiheen toimista. Muutos tapahtuu ympäristössä tapahtuvien muutosten takia. Organisaatiot, jotka pystyvät transformoitumaan muuttumassa ympäristössä ovat elinvoimaisia.
3. Evoluutiomalliin perustuva muutos. Ydin muutokselle on ympäristössä, joka vaikuttaa organisaation tarpeelle muuttua sisäisesti.
4. Eturistiriitoihin perustuva muutos. Valtaa pitävien vastavoimiksi nousee nykyistä toimintamallia haastava voima, jonka takia seuraa uusi toimintamalli tai valtaa pitävä ryhmä.
5. Sattuma. Työelämän tilanne, jossa ketä milloinkin on mukana tai poissa palavereista. Tapahtuuko tällöin sattumaan perustuvia innovointeja ja nouseeko tästä ”perhosefektin” kaltainen koko organisaatioon vaikuttava muutos.

Muutoksen luonnetta kuvaa organisaatiossa kuvaa suunnitelmallisuuden aste. Muutos voi olla strateginen ja tietoisesti valmisteltu, jolloin kyse on pitkäaikaisesta kehittämistä. Tällä voi kuitenkin olla tarkoituksenmukaisten vaikutusten lisäksi suunnitelmattomia, ennustamattomia vaikutuksia. (Havunen 2022, 94.) Muutoksen luonnetta Havunen (2022, 95.) mukailen Burke (2014.) nähdään käsiteparilla revolutionary ja evolutionary. Joista revolutionary muutos viittaa ravistaavaan muutokseen, jossa mikään ei ole samoin kuin ennen. Muutoksen vaikutus vaikuttaa johtajuuteen, strategiaan, rakenteisiin sekä kulttuuriin. Organisaation syvärakenne muuttuu merkittävästi. Evolutionary muutos on askeleittainen, vähittäin etenevä muutos. Burken mukaan 95 % organisaatioiden muutoksista on jatkuvia muutoksia.

Muutostyyppien Havunen (2022, 105–106.) mukaan Nadler ja Tushman (1990.) tunnistaminen on tärkeää. Muutostyypit ovat:

- Ennakoiva eli proaktiivinen muutos, tarkoituksena on varautua tuleviin muutoksiin sekä kehittää toimintaa täsmällisen kartoituksen perustella etukäteen.
- Reagoiva eli reaktiivinen muutos, nopea muutos, jossa reagoidaan johonkin toimintaympäristössä tapahtuneeseen muutokseen.

- Vähittäinen muutos, jossa rakennetaan strategiaa harkitusti tehostamalla organisaation toimintaa sekä kehittämällä henkilöstöä että teknologiaa.
- Strateginen muutos, jolloin organisaation perustehtävää tai toimintaa määritellään uudeksi.

3.1 Muutoksen vaiheet

Pahkin, Mattila-Holappa, Nielsen, Wiezer, Widerszal-Bazyl, de Jong & Mockało (2011, 12.) mukaan muutos on prosessi, joka koostuu eri vaiheita ja jossa on eri toimijoita. Muutos tulee työntekijöille tiedoksi, kun siitä tiedotetaan tai sen ollessa laajalti tiedossa. Muutosprosessi etenee vaiheesta toiseen, kun organisaatiossa tehdään konkreettisia päätöksiä uuteen sisältöön. Neuvottelujen ja suunnitelmien tarkentumisen jälkeen tehdyt päätökset tiedotetaan. Prosessi ei pääty päätöksiin, tämän jälkeen työntekijöiden on työskenneltävä muuttuneessa organisaatiossa.



Kuva 2. Muutoksen vaiheet (Pahkin ym. 2011, 12.)

Ponteva (2010, 25.) mukaan Työterveyslaitos (2010.) muutoksella on viisi vaihetta ja niille hallintakeinoja. Mikäli yksilö kokee organisaation tulevaisuuden riittävän luotettavaksi, tilanteen hyväksyminen ja tarttuminen uusiin haasteisiin on nopealla aikataululla mahdollista.

Muutoksen vaihe	Toiminta	Hallinnan keino
Muutosta edeltävä vaihe	Päätös	- Avoin keskustelu
Uhan kokemisen vaihe	Merkitys selviää	- Tuki ja tiedotus
Vastustuksen vaihe	Poisoppiminen	- Tiedotus - Osallistuminen - Jatkuva muutosviestintä
Hyväksyminen	Uusi toimintatapa ja identiteetti	- Koulutus - Tuki - Jatkonhallinta
	Sitoutuminen	

Kuva 3. Muutoksen vaiheet (Ponteva 2010, 25 mukaan Työterveyslaitos 2010.)

Kerttula (2009, 180–181.) tutkimuksen ensimmäinen johtopäätös oli, että muutos ei ole erillis-prosessi, joka tapahtuisi organisaation vakiintuneen ja johtamiskäytäntöjen ulkopuolella. Tässä tutkimuksessa tutkimuksen kohteena oli organisaatio, jonka toimintatapoja muutettiin perusteellisesti. Muutosjohtaminen tapahtui prosessina organisaation uuteen toimintatapaan. Transformatiivinen muutos ja sen läpivienti suuressa organisaatiossa oli moniportainen ja haastava oppimisprosessi niin muutoksen tekijöille kuin organisaation jäsenille. Itse muutokseen ei ole oikotietä, vaan se tapahtuu yksilöiden ajattelun sekä toiminnan kautta. Prosessin kannalta tärkeintä oli muutoksentekijöiden sitoutuminen. Havunen (2022, 92–93.) näkee muutoksen prosessina, joka sisältää erilaisia aktiviteetteja sekä tiloja, jotka johtavat muutokseen. Muutoskohde on se, mitä halutaan muuttaa. Muutoskohde nähdään lähes aina systemaattisena, kokonaisvaltaisena, vaikka se vaikuttaisi suppealta. Yksittäinen muutos voi vaikuttaa koko organisaatioon, ei vain sen osiin. Muutos yleensä käynnistää ketjureaktion, yksinkertaiseksi valmisteltu muutos voi tuoda sekä epätoivottuja tai odottamattomia seurauksia.

Valpola (2004, 29.) mukailen Saias (1991.) näkee onnistuneen muutoksen vaiheissa viisi osaa:

1. Muutostarpeen määrittely
2. Yhteisen näkemyksen luominen
3. Muutoskyvystä huolehtiminen
4. Ensimmäiset toimenpiteet
5. Ankkurointi käytäntöön.

Mitä useampi osa-alue on muutoskohteena, sitä haastavampi sekä monimuotoisempi muutoksen johtaminen on.

Mayor & Risku (2015, Luku Motivoiva johtaminen käytännössä) mukaan Lewin (1947.) muutoksen sulatetun jään strategia. Lewinin malli sisältää kolme vaihetta, sulattaminen (muutokseen motiivointi), muutos (uudelleenmuotoilu) sekä jäädytys (uuden muodon vakiinnuttaminen). Sulatus vaiheessa mm. määritellään minkä on muututtava, analysoidaan nykytilannetta, vakuutetaan muutoksen välttämättömyys, aiemmin hyväksytyjen käytäntöjen poisoppiminen sekä luodaan turvallisuuden tunnetta. Muutos vaiheessa tyypillisiä toimintatapoja ovat, valitun muutoskohteen muotoileminen, saadaan ihmiset uskomaan uuteen ideaan, mahdollistetaan oppiminen yrityksen ja erehdyksen avulla. Jäädytysvaiheessa hyväksytään ja vakiinnutetaan uudet käytännöt.

Pirinen (2014, Luku 7) nostaa muutosprojektin vaiheiden onnistumisen kriteereiksi:

1. Muutoksen strategian ja vision määrittelyn
2. Muutosprosessin suunnittelu ja muutoksen projektitiimin kokoaminen
3. Esihenkilöiden sitouttaminen
4. Työntekijöiden osallistaminen
5. Sidosryhmien johtaminen ja sitouttaminen
6. Muutoksen integroiminen prosesseihin sekä työkaluihin
7. Muutoksessa tarvittavien osaamisten ja kyvykkyyksien varmistaminen
8. Muutosta tukevan organisaatiokulttuurin luominen
9. Muutoksen arviointi sekä tulosten realisointi
10. Muutoksen vahvistaminen pysyväksi toimintatavaksi.

3.2 Muutos prosessina

Leppälä (2014, 163–164.) määrittelee prosessin: yleisesti tarkoittaa toimintaa, joka etenee peräkkäisten toimintojen kautta, lisäksi prosesseissa tapahtuu kehitystä. Tuulaniemen (2011, 126) mukaan ”prosessi tarkoittaa sarjaa loogisesti eteneviä ja toistuvia toimintoja”. Kun toistuvat tapahtumat kuvataan prosesseiksi, ei tapahtumaketjua tarvitse kehittää joka kerta uudelleen. Lähtötila muutetaan (aineellisia komponentteja tai tietoa) lopputuotteeksi, joka voi olla joko ainetta tai tietoa. Leppälän (2014, 163–164.) mukaan prosessiajattelussa kiinnitetään huomio työnteon sekä ympäristön rajapintoihin. Prosessin tulee sisältää työssä tarvittavat materiaalit ja tiedot. Prosessiin tulee kuvata resurssien saaminen ja niiden käyttö. Lopputulos tulee myös kuvata tarkkaan, jolloin vähennetään hukkaa. Prosessilla tulee olla omistaja, joka ei tarkoita ainoastaan kontrolloivaa valtuutusta prosessinomistajalle vaan näin prosessin toiminta ja sen kehittäminen varmistetaan.

Törmälä, Markkanen & Kadenuis (2015, 7–8. 54.) mukaan muutoksen edellytyksenä on uudenlainen ajattelu. Ajattelua haastaa monet oletukset sekä taustat. Näiden haastaminen uudella ajattelumalleilla jakaa erilaiset ja menestyneet yritykset vanhoilla ajattelumalleilla toimivista. Haasteet ovat yleensä viestinnässä, tiimityössä ja johtamisessa, ei puutteellisessa prosessissa. Kurtén & Waaralinn (2015, 53–68.) mukaan kannattaa perustaa muutosprosessia varten ohjausryhmä (sis. suunnittelun ja seurannan), jonka jäsenet koostuvat henkilöstöjohdosta ja yritysjohdosta. Tavoitetilana nähdään, että myös työntekijäpuoli olisi edustettuna. Tämä ohjausryhmä ei ole yhteistoimintalain tarkoittama ryhmä. Tavoitteena on muutosprosessin suunnittelu, suunnittelu, seuranta sekä ohjaaminen. Muutosprosessin suunnitteluvaiheen huomioon otettavia asioita:

- Mitkä ovat muutosten liiketoiminnalliset perusteet?
- Miten mahdolliset irtisanomiset vaikuttavat mm. yrityksen asemaan sekä maineeseen?
- Selvitettävät asiat sekä tarkat aikataulut
- Vaihtoehtoisten ratkaisujen kustannusvaikutukset
- Vaihtoehtoiset ratkaisumallit
- Tukimuodot irtisanottaville sekä muille henkilöstöryhmille
- Tukea uudelleensijoittumiseen

- Henkinen tuki
- Esihenkilöiden valmistelu sekä valmentaminen

Lecklin (2006, 123. 124,) mukaan ”liiketoiminta prosesseilla tarkoitetaan joukkoa toisiinsa liittyviä tehtäviä, jotka tuottavat liiketoiminnan kannalta hyödyllisen tuloksen. Prosessilla on yrityksessä sisäinen tai ulkoinen asiakas, jolle prosessi tuottaa lisäarvoa.” Prosessi on sarja toistuvia tehtäviä, joita voidaan määritellä ja mitata. Prosessia voidaan myös ohjata, että tulokset tai suoritteet vastaavat asetettuja laatuvaatimuksia. Prosessien hallintaan ja kehittämiseen liittyy myös prosessi-johtaminen, -käsitteitä, -omistaja, -tiimi sekä -hierarkia. Lecklin (2006, 140–141.) mukaan prosessikaavio esittää prosessin vaiheet ja osallistuvien henkilöt ja funktiot piirroksena. Prosessiin osallistuvat merkitään pystytasoon kaavion vasemmalle, prosessin vaiheet kirjataan järjestyksessä asianomaisen prosessiin osallistujan kohdalle. Ymmärrettävyyden ja luettavuuden kannalta prosessikaavion tulisi olla pelkistetty ja sen tulisi mahtua yhdelle sivulle, jolloin tehtävien määrä olisi 10–20 kpl. Laamanen & Tinnilä (2009, 40, 123, 124.) mukaan muutoksen kohteen kehittäminen on toimintatapaa, järjestelmä tai prosessi, innovointi sisältää tuotteen ja palvelun, prosessin, menetelmän ja oppiminen taidon, tiedon, pätevyyden, menetelmä ja/ tai kyvykkyyden. Prosessin kuvaus sisältää prosessin ymmärtämisen kannalta kriittiset toiminnot sekä muut määrittelyt. ”Kuvaus sisältää prosessin oleelliset tekijät, resurssit, henkilöstön, menetelmät ja työkalut, tuotoksen, ympäristökuvauksen sekä prosessin liittymäpinnat toisiin prosesseihin”. ”Prosessikaavio on kaavion muotoon piirretty esitys, jossa esitetään tietyn prosessin toiminnot, tietovirrät ja roolit tai henkilöt”.

3.3 Muutoksen onnistuminen

Muutoksen onnistumisen Havunen (2022, 128–129.) näkee, kun yrityksessä on yksilöitä ja ryhmiä, jotka vakuuttuvat muutoksen tarpeellisuudesta. Tämän onnistuminen edellyttää ajatusjohtajuutta. Ajatusjohtajan työvälineinä ovat viestintä ja vuorovaikutus. Muutosta johtavilla henkilöillä tulee olla riittävät kyvyt, valta toimia sekä voimakas tahto edistää muutosta. Edellytyksenä tälle on, että löytyy taitoa viestiä tavoitteet ja näin muutosjohtamisen keinoin itse muutos tapahtumaan. Saramies ym. (2021, 251.) mukaan muutoksen onnistumisen avaimina tuloksista kertomisen laajalle ja niistä johdetuista toimenpiteistä. Varmistus, että tulosten perusteella myös toimitaan sekä seurataan, miten tilanne kehittyy.

Mattila (2007, 196–197, 200.) kehottaa juhlimaan näyttävästi onnistuneen muutoksen tuloksia. Suositeltavaa on ottaa henkilöstö mukaan mahdollisimman laajasti. Toisinaan voi olla ulkopuolisen tekemä arvio onnistumisen sekä epäonnistuneen muutoshankkeen syistä hyödyllistä. Laajat muutoshankkeet usein lisäävät tehtäväkierron tilaisuuksia sekä sen tarvetta. Yksi näkemys on, että voi olla rinnakkaiset polut asiantuntijuspohjaiselle sekä esimies- ja johtotehtäviin suuntautuville työurille.

Organisaatiomuutoksen Aaltonen ym. (2014, 329–331.) mukaan Weick & Quinn (1999.) koskevan tiedon tilaa kuvataan seuraavasti:

- Muutos alkaa toimintaympäristön sopeutumisen epäonnistumisesta. Näin se ei ala koskaan, koska se ei myöskään lopu. Tämä ajatus Lewinin sulattaminen – muutos – uudelleenjäädäyttäminen – kaavaa noudattaen.
- Useat organisaatiot sisältävät pieniä saarekkeita, joissa ihmiset ovat aloittaneet sopeutumisen uuteen jo siinä vaiheessa, kun koko muu organisaatio ei ole aloittanutkaan koko prosessia. Johtajilta edellytetään oivalluksia ja peliliikkeitä näiden eri vaiheissa olevien osien johtamiseen.
- Jotta voimme todella hahmottaa muutoksen, sisällön, sen pysyvyyttä sekä keskinäisiä riippuvuuksia, ennen kuin voimme todella hahmottaa muutoksen. Muutos on ameba, mitä ei voi kytkeä päälle ja pois, eikä tehokkuudesta kerro se, kuinka hyvin se on suunniteltu. Johtajuuskyvykkyyttä tulisi katsoa enemmän muuttumista (changing) kuin muutosta (change).

Uudistaminen vaatii ydinryhmän ja muutosagentteja. Onnistuneeseen uudistamiseen tarvitaan johtajuuden uudistamista. Johtajuutta uudistaessa, muutosagentteina on yleensä 10–15 % koko esihenkilökunnasta. (Aaltonen ym. 2014, 330–331.)

Aaltonen ym. (2014, 328–329.) mukaan Takanen (2013.) näkee muutosjohtamisen tuloksen viiteen aiheeseen:

1. muutosten tekemistä kohti osallistumista tilaa antamalla
2. kiinteistä rakenteista kohti mahdollistavia rakenteista
3. tulevaisuuden visioinnista ja suunnittelusta kohti tulevaisuuden elämistä ja luomista tässä ja nyt

4. ajattelumoodista kohti kehollista kokemista
5. tulosorientoituneesta arvioinnista kohti tarinoinnin avulla tapahtuvaa tulevaisuuden luomista.

Ranta (2021, 84–86.) käy Beck (1996) muutosajan kautta kehityksen vaihteita vaiheesta toiseen 'aaltoliikkeen' avulla. Vaiheet kulkevat limittäin ja vaiheet sekoittuvat ja siirtyvät hiljalleen.



Kuva 4. Muutosajan vaiheet (Beck 1996)

Muutos voi alkaa rykäisyllä tai vähitellen, uuteen herääminen lähtee liikkeelle. Energiataso nousee ja uuden odotuksen sekä innostuksen ilmapiiri kasvaa. Vaiheelle on luontainen ominaisuus vahvistua ja levitä. Tämän jälkeen siirrytään täydelliseen luottamukseen. Vähitellen siirrytään 'kuolleeseen vaiheeseen', mikä aiemmin energisoi ja innosti, onkin kuollutta oppia ja vanhoista kiinnipitämistä eikä uusille ongelmille löydy vastausta vanhoista ajatusmalleista. Siirrytään pikkuhiljaa pois vanhasta vaiheesta ja näin sen vaikutus lakkaa. Jotta muutosta tapahtuu, tarvitaan kriisin tai tietoisuuden kautta avautuminen ja näin löydetään uusi maailma. (Ranta 2021, 84–85.)

3.4 Muutoksen epäonnistuminen

Muutoksen ongelmat ja epäonnistuminen Tienari ym. (2021, 259.) mukaan voivat johtua itse muutoksesta ja sen ohjelmoinnista. Muutoksen toimiessaan tulisi aiheuttaa mahdollisimman vähän tuskaa ihmisille. Tähän päästään usein ottamalla toimijat eli ihmisten oma työ, osaaminen ja

kehittämisaajatukset vakavasti jo muutosta valmistellessa. Suurta ja vallankumouksellista muutosta eli transformaatiota ei voi tehdä usein. Muutokset menettävät nopeasti merkityksensä sekä uskottavuutensa. Muutostahdin tulisi olla vähäistä ja jatkuvaa. Pitkäaikaisen muutospaineen alaisena oleminen ja siitä kertyvä väsymys ja turhautuminen lisääntyvät. Tienari ym. (2021, 259.) mukaan Abrahamson (2000.) muutos vähentää innovatiivisuutta sekä luovaa ajattelua. Ihmisten kyky uusiutua mahdollistuu silloin, kun on mahdollisuus myös hengähtää. Hallinta muutoksen ja pysyvyyden tasapainosta on tärkeä osa muutoksen johtamisesta, opeista sekä työkaluista riippumatta. Mustonen, Seppänen & Törmälehti (2021, 22–25.) näkevät muutosmatkan esteiksi käyttäytymisestä, joiden alkuvoimana voidaan pitää kielellisiä esteitä sekä tunne-esteitä. Kielellisyys mahdollistaa liittämään asioita, kokemuksia, sanoja, ajatuksia ja tunteita kielellisesti toisiinsa sekä näin luo näiden välille merkityksiä. Menneisyyden kokemukset voivat vaikuttaa näin käytökseen nykyisyydessä. Tunne-esteitä muutoksen tavoitteisiin voi sisältyä halu vähentää epämukavaa tunnetta.

Järvensivu (2006, 225, 236, 238.) näkee tutkimuksessaan useita työssäoppimisen esteitä. Monipuolistuneet työkuvat ja jatkuva muutos edellyttävät oppimaan, mutta työssä ei ole varattu aikaa tai tilaa oppimiselle. Työprosessit eivät sisällä aikaa analysoinnille, reflektoinnille tai vuorovaikutukselle. Työpaikan toimintaa kehittäessä rationalisoiden, oppimismahdollisuuksien haasteet lisääntyvät, työntekijöiden vähentämisen kautta. Oppimisvaatimuksia tulee organisaatiolle uusien asiakkaiden ideoiden kautta. Oppiminen voidaan nähdä työnä sekä pakkona, joka ajatuksena ei sovi yhteen, koska oppimisessa on kyse henkilön yksilöllisestä kasvusta. Tutkimuksessa todetaan, että tulevaisuudessa työssä oppimiselle tulisi varata tilaa työprosessissa.

Työelämä on jatkuvia muutoksia. Haasteena voivat olla rauhallisessa ja hiljaa muuttuvassa ympäristössä, että tiimi tai organisaatio pysähtyy paikoilleen eikä kehittämistä tapahdu. Toisaalta isot muutokset ovat haasteita osaamisen kehittämiseksi, varsinkin, kun toimintamalleja ja osaamista pitää kehittää paljon ja nopeasti. Työntekijät eivät välttämättä ole valmiita muutokseen ja muutostavastarintaa voi olla. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, Luku 6.) Jokaisen työntekijän tulee oppia oppimaan sekä selviämään muutoksista. Jatkuvan kehittämisen kannalta on tärkeää myös aloite- ja ideatoiminnan organisoiminen. Tämä voi olla organisaatio- tai tiimikohtaista. (Kupias ym. 2014, Luku 7.) Erämetsä (2003, 34, 36–37.) mainitsee, että valmistautumattomuus tai huono valmistautuminen muutoksen läpiviennissä kohdattuihin esteisiin, hidasteisiin tai haasteisiin on pikemminkin sääntö kuin poikkeus. Johtajalla tulee ymmärtää omasta yrityksestään yrityksen kulttuuri. Hänen tulee tuntea henkilöstön asenne-, tunne- ja ajatteluilmapisto nk. henkinen tila. On tärkeää

viedä muutos tai uudistus läpi yhdessä ei pakottamalla tai runnomalla. Jokainen muutos on mitä ihmiset tekevät todeksi.

Muutoksen läpiviemiselle on seuraavia haasteita tai esteitä:

- Muutosten perusteiden kertominen unohtuu ihmisille.
- Annetaan kaikki valmiina tarjottimella ja vielä pakkosyötetään muutos.
- Ihmisille ei anneta mahdollisuutta löytää omaa, henkilökohtaista syytä muuttua, eikä auteta tässä.
- Viedään muutos läpi, vaikka kulttuuri, prosessit, mittarit tai yleinen tahtotila ei tue läpimenon mahdollisuuksia.
- Ei luovuta mistään. Lisätään uusia toimintatapoja, aktiviteetteja tai tehtäviä entisten päälle.
- Muutos viedään läpi liian suurissa osuuksissa, pienennä muutoksen korkeutta pienimmiksi paloiksi.
- Keskijohto tai esihenkilöt eivät ole sitoutettu muutokseen. Puhe- ja kommunikaatiokanavat eivät toimi alaspäin.
- Johto ei seiso muutoksen takana, eikä visio positiivisesti muutoksesta eikä johda etujoukoissa.
- Kommunikaatio unohtuu. Muutos vaatii oikea-aikaista ja jatkuvaa kommunikaatiota, joka kulkee molempiin suuntiin.
- Jätetään ihmisten muutostunteet käsittelemättä tai niitä ei pidetä minkään arvoisina.
- Kiire. Ei ehditä viedä asioita ja ihmisiä eteenpäin. Tulee ymmärtää luopumisen tarve.
- Muutos kumotaan tai sitä laimennetaan toisella muutoksella, joka myös edellyttää muunlaista toimintaa. Yritetään viedä liian montaa asiaa yhtä aikaa. Muutostarpeita viedään läpi sen enempiä koordinoimatta.
- Muutoksen vaikutuksia ja laajuutta ei ole osattu hahmottaa eikä arvioida oikein.

- Mukana on vain tietty osa, yksikkö tai toiminta, vaikka muutos vaikuttaa kaikkiin yrityksen sisäisiin rajapintoihin tai muidenkin kuin varsinaisten muuttujien työhön.
- Muutos on liian suuri yritykselle tai se ei perustu todellisuuteen.
- Muutosasioita ei johdeta. Luotetaan pelkkään visionääriseen leadershipiin, muutosmittarit uupuvat, ei systematiikkaa, aikataulua tai vastuita.
- Muutosvaikuttajia ei tunnisteta, mielipidevaikuttajat puuttuvat ja alemman portaan tiimiesihenkilöt eivät ole mukana aikaisessa vaiheessa. (Erämetsä 2003, 37–40.)

Muutosvastarinta on tuttua meille jokaiselle. Taustalta löytyy monia olosuhteita, pelko uudesta tilanteesta, epävarmuuden sietämättömyyttä tai haluttomuutta poistua mukavuusalueeltaan. Muutoksen tekeminen on erityisen vaikeaa, koska taustalla on tiedostettuja sekä tiedostamattomia ajatusmalleja ja substansseja, joista emme ole halukkaita luopumaan tai päästämään irti. Johtajien tulee ymmärtää, etteivät nämä em. ole heikkoutta. Ne ovat yksilön oppimia tapoja suojella itseään uhalta. Ihmisten halu pitää asiat ennallaan tuo pystyvyyttä sekä järjestystä. Nämä ovat vuorovaikutuksen ja yhteistoiminnan kannalta välttämättömiä. (Leppänen & Rauhala 2012, 103–104.) Esihenkilönä haasteena on oppia tunnistamaan omia ja toisten uskomuksia sekä auttaa itseä että toisia nujertaa rajoituksensa. Tavoitteena ei ole virheiden ja puutteiden etsintä. Kuitenkin uskomusten haastaminen on tärkeää, kun toimintaympäristö muuttuu. Tekeminen ja toiminta tulee ratkaista uusin tavoin. Toiminta itsessään ei muutu, jos ajatukset toiminnan ja tekojen taustalla eivät muutu. Tämän vuoksi uskomusten tunnistaminen sekä näkyväksi tekeminen on tärkeää. (Leppänen ym. 2012, 104.) Maury, Peltola & Valkamo (2021, 204–205.) muistuttavat, että muutosvastarintaan vastaaminen ja siihen valmistautuminen ovat strategiatyön keskeisiä johtamisen haasteita. Oleellista muutosvastarinnan vähentämiseksi on muutoksen hyödyistä puhe ja toistot tulevaisuuden näkymistä, joita kohti ollaan menossa. Muutos on aina kivuliasta, mutta strategiaa muutoksia tarvitaan, koska muuten mikään ei muutu.

Luottamuksen ja sen korjaaminen organisaatiossa Haapala ym. (2021, 21.) mukaan Tiina Kähönen (2020.) keinoja ovat:

- Tiedon jakaminen oikea-aikaisesti ja sen läpinäkyvyys – jotka luovat tasa-arvoisuutta ja turvallisuutta muutoksessa.

- Johtamisen voimakkaat ja selkeät toimenpiteet – vahva johtajuus luo turvallisuuden tunnetta. Tämä ei kuitenkaan ole autoritääristä johtamista, vaan johtamisen suunta on selkeää, johdonmukaista sekä ihmisiä kunnioittavaa.
- Henkilöstöpolitiikka on hyväntahtoista – oikeuden mukaisuus sekä hyväntahoinen henkilöstöpolitiikka näyttää suuntaa siihen, miten muutos koetaan.
- Vastuun jako ja sen siirto – taitava, osaava ja pystyvä esihenkilö pystyy tukemaan ryhmää. Esihenkilö auttaa ryhmää hyväksymään muutoksen sekä varmistaa muutoksen onnistumisen.
- Tunneällyn tunnistaminen – työntekijöiden kokemuksiin tulee suhtautua ymmärtävästi ja auttaa siirtymään seuraavaan uuteen vaiheeseen. Tunneälykäs organisaatio havainnoi ihmisten tunnelmia sekä reagoi niihin. Tunneälykkäiltä johtajilta edellytetään ihmisten kuuntelua, kiinnostusta heidän hyvinvoinnistaan sekä ymmärrystä muutoksen aiheuttamista tunteista.
- Eettisyys sekä korjaava käytös – muutoksen toiminnan reiluus ja oikeudenmukaisuus johtajien eettinen käytös ja hyvien tapojen noudattaminen vahvistaa luottamusta, aivan erityisesti muutoksessa.
- Tehdyt päätökset ja toiminnan näkyväksi tekeminen – viestintä, muutoksen tarkoituksen näkyväksi tekeminen ja sen sanoittaminen on äärimmäisen tärkeää. Vaikka muutos olisi johtajalle jo moneen kertaan käsitelty, työntekijöille muutos tulee uutena asiana.
- Viestintäsuunnitelman valmistaminen ja kommunikointi

Savolainen (2015, 199–201.) tutkimustuloksessa käy ilmi, että niillä, joilla on mahdollisuus vaikuttaa muutosten suunnitteluun ja totutukseen vaikutusmahdollisuuden kokemus edesauttaa muutoksen hyväksymistä. Muutoksen merkitys itselle tai vaikutusmahdollisuuden tunne auttaa muutoksen hyväksymisen muodostamista. Mikäli muutos on organisaation jäsenten mielestä merkityksellistä itselle, tämä edesauttaa myönteisen hyväksymisen muodostusta. Tutkimustulosten perusteella, sosiaaliset toisista ihmisistä huolehtivat persoonallisuudet organisaatiossa ovat todennäköisemmin kielteisiä uudelle tilanteelle sekä arvioivat omat vaikutusmahdollisuudet mitättömiksi. Tämä johtaa muutoksen vastustukseen. Tutkimuksessa todetaan ongelmaksi toteutettavien muutosten hallinnassa ainutkertaisuutta sekä yksilöllisyyttä. Jäsenten psykologiset prosessit aiheuttavat haasteita muutoksen onnistumiselle.

3.5 Muutoksen työkalut

Johdon konsultointiyritys Management Tools & Trends | Bain & Company (n.d.) on kerännyt aineistoa 1993-2018 välisenä aikana johtajilta, mitä työkaluja yrityksissä on käytössään. Aineistosta ilmenee, että strateginen suunnittelu, benchmarking, asiakassuhteiden johtaminen sekä missio ja visio ovat vuodesta toisen keskeisessä roolissa. Työkalujen avulla tehdään erilaisia tavoitteita, tehostusta, innovointia, laadun parannusta, asiakaskokemuksen johtamista sekä toimintaympäristön muutoksiin ja uudistuviin kilpailutilanteisiin. Kilpinen (2022, 14–16.) on havainnoinut, ettei osaamisen johtamisen ole aina liiketoimintalähtöistä. Osaamisen johtamisen tulokset eivät ole olleet tavoitteiden mukaisia. Organisaation prosessit, järjestelmät, data- ja teknologiaosaamisen tulee yhdistyä vahvasti liiketoimintaan. Tulee huomata, että kyvykkyyksien tarkastelussa tuotetaan vakuuttavuutta sekä liiketoimintalähtöisyyttä. Toisinaan aika ja tekeminen menee ainoastaan kaiken mahdollisen kompetenssien tarkasteluun, jolloin uhkana on ymmärtämättömyys tuottavien ja strategiaa tukevien kyvykkyyksien sekä osaamisen tunnistamisesta ja kehittämisestä. Excel taulukoista on haastavaa hahmottaa muuttuneet osaamistarpeet ja osaamisen kehittyminen ajan tasalle. Tekoälyä hyödyntämällä voitaisiin laatia henkilö-, tiimi- ja organisaatiotason osaamisprofiileja ja -karttoja. Näiden avulla voidaan seurata organisaation osaamista ja tarvittaessa kasvattaa tarpeiden mukaan.

Ristikangas & Grünbaum (2016, Luvut 3, 4.) mukaan on useita työkaluja muutosten läpiviemiseen esihenkilöiden toimesta. Näitä ovat mm. Muutoksen 3T-sääntö, Huipputiimin askelmittari, Sidosryhmäkeskustelu, Sidosryhmäkartta, Reflektiivinen oppimiskeskustelu, Osaaminen jakoon sekä Systeminen tiimimalli käytännössä.

3.6 Muutoksen mittaaminen

Yritykseltä tulee löytyä sekä asiakas- että henkilöstökokemuksen mittaristo ja mittaussmalli, joka mittaa muutoksen asiakaskeskeisempää toimintaa sekä kilpailuedun kehittymistä. (Korkiakoski & Karhinen 2019, 20.) Marjamäki & Vuorio (2021, 96–97.) mukaan mittaamisen tasot viestinnässä nähdään strategisen -, taktisen – sekä operatiivisiin tasoihin. Yksi viestinnän mittareista voisi olla nopea ja näkyvä muutos. Vuorovaikutuksen laadukkaampi taso organisaatiossa yrityksen intranetissä, mittarina voisi olla aktiivisten keskustelijoiden määrä. Rantanen (2018, 299–300.) mukaan mittaaminen antaa meille prosessijohtamisen välineen, jolla seurata edistymistä ja kehittymistä sekä tehdä tarvittaessa muutoksia. Yrityksillä on käytössään useita mittareita, joilla voidaan

analysoida tuotantoa sekä laatua. Mittarit voivat liittyä tulokseen, tehokkuuteen, toimialan tulevaisuuden näkyymiin, henkilöstön hyvinvointiin tai asiakkaan mielipiteeseen. Usein on paljon samanaikaisia tutkimuksia ja kyselyjä käynnissä, joista ei kuinkaan voi luoda yhtenäistä kokonaiskuvaa. Kyselyt mittaavat yleensä mennyttä. Tärkeää on myös tietää miten tulevaisuudessa tulee käymään. Menneeseen emme juurikaan pysty vaikuttamaan, mutta tulevaisuuteemme voimme. Hyvää tunnelmaa kannattaa mitata ja seurata, koska tämän avulla voidaan ennustaa, miten tulee käymään tulevaisuudessa. Hyvä tunnelma lisää tuottavuutta, tehokkuutta ja luovuutta. Tunnelmaan liittyvien kysymysten osalta voidaan tarttua epäkohtiin ja korjata niitä. Tunnelman lisäksi kannattaa mitata yrityksen tarjoamia kehitysmahdollisuuksia. Törmälä ym. (2015, 68–69, 75–76.) näkevät mittarit apuvälineinä, eivät itse päämääränä. Päämääränä yrityksellä tulisi olla työntekijöiden työhyvinvointi ja onnellisuus tai sidosryhmien ja asiakkaiden tyytyväisyys. Tärkeintä on kääntää huomio asioihin, jotka ovat tärkeitä, eikä ainoastaan niihin asioihin, joita voi mitata. Mittaamisen kannattaa suhtautua kriittisesti, erilaisia dataa tarvitaan toistensa tueksi ja on arvokasta ymmärtää mitä luvut tarkoittavat. Numerot yksin ei muodosta tai edusta tietoa. Bärlund & Perko (2013, 217–218.) näkee mittaamisen olennaisena osana kestävästä johtajuudesta. Ilman mittaamista on vaikea tietää, tapahtuuko muutosta parempaan vai ei. Mittaaminen auttaa erottamaan, millä on vaikutusta yritykseen sekä karsimaan pois toimet, joilla ei ole haluttua vaikutusta. Indikaattoreiden avulla voidaan todentaa haluttu muutos kvantitatiivisesti.

Korkiakoski & Gerdt (2016, Luku 5.) mukaan mittaaminen tulee aloittaa mahdollisimman varhain. Näin saadaan ymmärrys mitä on lähdetty liikkeelle sekä mikä on mittaamisen merkitys. Ei kannata jäädä odottamaan juuri oikeanlaista mittaria. Nieminen (2016, Luku 4.3.) mukaan mittaamalla saadaan faktatietoa päätöksien tueksi ja näin tehdään parempia ja sopivia päätöksiä. Mittaaminen havainnollistaa tapahtumia ja toiminnan muutoksia yrityksessä, jolloin on helpompi kommunikoida yrityksen sisällä eri organisaatio-osien välillä. Mikäli mittarit ovat hyvät, ne toimivat myös viestinviejinä yrityksessä.

Saramies ym. (2021, 25–26.) mukaan muutoksen ja sen hyötyjen todentaminen tapahtuu seuraavia asioita mittaamalla:

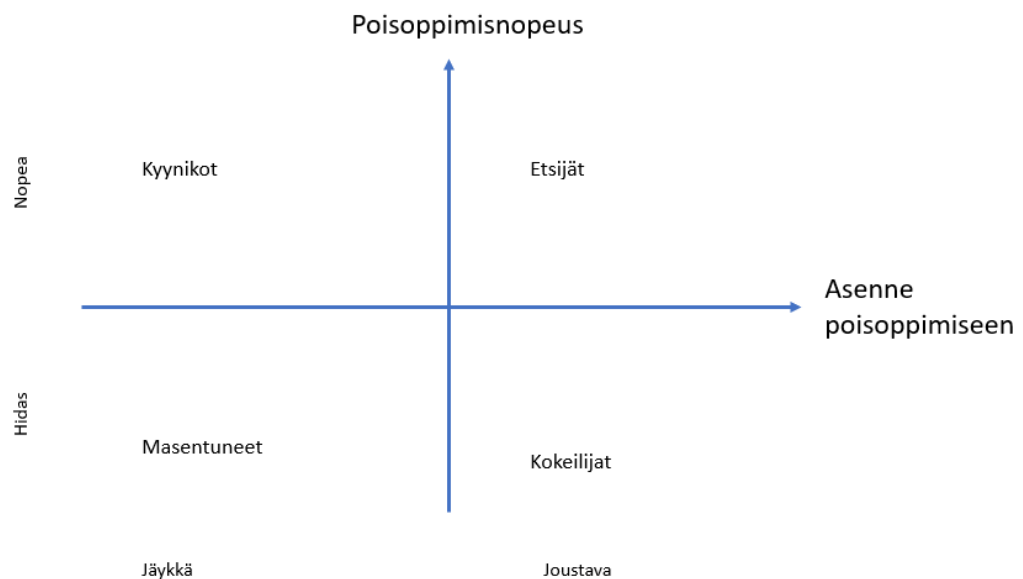
- Kokemusmittaus, kuinka muutos koetaan ja ymmärretään. Kehityskeskustelut ja niistä saatava data, tarvitaanko uudenlaista tukea tai ohjeistusta. Mittausta voidaan tehdä jatkuvasti.

- Toimintamittaus, muutoksen ollessa käynnissä mitataan, muuttuuko toiminta siten kuin ennalta määriteltiin. Käytyjen kehityskeskustelujen osuus koko henkilöstöstä ja esihenkilöittäin. Trendin näkemiseen tarvitaan pidempi ajanjakso.
- Hyödyn mittaus, myöhemmin tapahtuvaa mittaus, muutoksen loppuvaiheessa, jotta saadaan dataa muutoksen hyödyistä. Mittausdataa vaihtuvuudesta, kytkettynä kehityskeskusteluihin, tulokseen sekä kustannuksiin. Tarkasteluväli tulee olla vuosittain, hyödyllisempi pidemmän aikavälin kehityssuunta.

4 Vanhasta poisoppiminen

Sydänmaanlakka (2015, Luku 5.2.) mukaan *Vanhasta poisoppiminen* on osa osaamisen kehittämistä. Poisoppiminen ei tarkoita asioiden unohtamista, vaan tiettyjen toimintatapojen siirtämistä 'sivuun', jolloin ne eivät ohjaa käyttäytymistä. Sumkin ym. (2012, Luku 3.1.) mukaan vanhasta poisoppiminen on tietoista toimintaa, jonka tarkoituksena on kehittää toimintamalleille korvaavia toimintatapoja. Tämä vaatii aikaa ja uuden harjoittelua. Santalainen (2009, 17.) mukaan ”Poisoppimisen haaste on suurempi kuin uuden oppiminen”. Kamensky (2015, Luku 4.7.) mukaan organisaatioilla on kyvykyys uuden oppimiseen, kun taas vanhasta poisoppimisen osalta tämä taito uupuu.

Heikkilä & Heikkilä (2005, 228–229.) näkevät poisopeteltavat (unlearning) tavat ja asenteet kielteiseksi, vaikka ne tuntuisivat tärkeiltä. Jotkin pois opeteltavat asiat voivat olla tämänhetkisen tiedon valossa helpommin luovuttavissa kuin toiset. Jotkin muutokset ovat helposti tiedostamalla päästävässä yli, joidenkin taas joutuu avoimen ja kipeän tuntuvaan poisoppimisprosessiin.



Kuva 5. Neljä poisoppimistyyliä (Heikkilä ym. 2005, 230 mukailen Wilson 1996.)

Pystyakselilla kuvataan poisoppimismatrisiä. Nopeat poisoppijat voivat luopua vanhoista tavoista helposti ja muuttaa ne uusilla. He havainnoivat omia toimintatapojaan sekä tunnistavat niiden vaikutuksia myös muihin. Näillä henkilöillä on kykyä muuttua ennakkoiden, eikä näin tarvitse pakottaa itseään muutokseen. Puolestaan hidat poisoppijat voi olla halukas poisoppimaan, mutta vaatii siihen aikaa runsaasti. Heillä energiaa kuluu myös ajatteluun ja harkintaan, jotta eivät

toimisi vanhalla tavalla. Kuviossa näkyy neljä poisoppijatyyppeä organisaatiosta: kyynikot, masentuneet, kokeilijat sekä etsijät. (Heikkilä ym. 2005, 229–231.)

Kyynikot taitavat nopean poisoppimisen, mutta asenteet ovat kielteisiä sekä jäykkiä. He ovat usein niitä, jotka levittävät kyynisyyttä organisaatiossa. Muutostilanteissa heidän huomataan toimivan muutosvastarinnassa. Tehokuutta ja asioiden puolesta puhumista heistä löytyy, mikäli asenne muuttuu voimaantumisen suhteen myönteiseksi. Hitaita ja jäykkiä poisoppimisen suhteen ovat **masentuneet**. He ovat myös hitaita poisoppijoita. Nämä nähdään organisaatiossa jarruina, jotka tarttuvat menneisyyteen sekä ovat haluttomia kokeilemaan uusia toimintatapoja, oman perspektiivin laajentamista sekä ajatella uudella tavalla. Masentuneita tulisi johtaa hienovaraisesti sekä ymmärtäväisesti. **Etsijät** ovat poisoppijoita joustavia sekä nopeita. Heillä on kyky ymmärtää miten poisoppiminen edistää koko organisaatiota sekä tapana etsiä uusia kehittämisen muotoja. Etsijät ovat yleensä avoimia ja vastaanottavia, joilla on vaikutusta organisaation kyynikoihin ja masentuneihin. **Kokeilijoiden** asennoituminen poisoppimiseen on joustavaa, mutta he ovat hitaita poisoppimaan. He havainnoivat kuinka heidän tulisi muuttaa käyttäytymistään, heillä on kuitenkin vaarana palata takaisin entisiin toimintatapoihinsa. Heitä voimaannuttaa muun organisaation jäsenten antama tuki. (Heikkilä ym. 2005 230–232.)

Poisoppimiseksi uusien toimintatapojen omaksuminen onnistuu parhaiten verkosto-organisaatioilta. Tämä edellyttää koko organisaation uusien toimintatapojen omaksumista, ei ainoastaan johdon. Edellytyksenä on strateginen joustavuus, jolloin kyetään ketterästi ottamaan uusia kehitysaskelaita samanaikaisesti innovoiden. Strategian joustavuus edellyttää kykyä toteuttaa rutini muutoksia järeämpiä transformaatioita ja näin ymmärtää sekä vastata toimintaympäristön muutoksiin. (Santalainen, Baliga & Laukkanen 2015, Luku 4.4, mukaan Weber & Tarba, 2014.) Santalainen ym. (2015, Luku 4.4.) mukaan Välikangas (2010.) näkee, että organisaation joustavuus on kehitettävissä päivittäisen toiminnan sisällöksi, joka lujittaa organisaatiota. Joustavan organisaation osa-alueita ovat:

1. Organisatorinen intelligenssi, joka ilmenee osaamisena omaksua erilaisia näkökantoja sekä niiden hyödyntäminen
2. Kekseliäisyys, edesauttaa muutosten omaksumista. Tällöin kyetään luomaan resurssien niukkuuden muutos innovatiiviseksi läpimurroksi
3. Organisaatiosuunnittelu, sisältää organisatorisia rakenteita, verkostoja, projekteja sekä muita tilapäisiä ratkaisuja, jotka vahvistavat joustavuutta. Ketteryys on osa kehittämisen suuntaa, koska kohde on muuttuva.

4. Periksiantamattomuuden kulttuuri, jonka kulttuurissa keskiössä vastoinikäymisten taistelutahdon lisääntyminen. Tätä kuvaa suomen kielen sana *sisu* kulttuurin ominaisuudeksi.

Poisoppimisen prosessi syntyy jatkuvalla tekemällä oppimisella. (Santalainen ym. 2015, Luku 6.2, mukaan Shoemaker ym. 2013.) Pohjanheimo (2015, 146.) mukaan Kantojärvi (2012.) osallistamalla voitaisiin käyttää nk. siirtymäriittä, jolloin ideana on etäännyttäminen sekä uudistaminen. Riitti sisältäisi jokin irtautumisen ja etäisyyden ottamisen arjesta niin ajan kuin paikan osalta. Tällöin mahdollistetaan psyykkinen irtautuminen ja suunnataan johonkin uuteen. Riitti voisi sisältää puheita tai seuraavien asioiden ylös kirjaamista: Mitä asioita jätämme taakse sekä mistä luovumme? Mitä hyvää ja arvokasta vanhassa on, jonka haluamme säilytettävän? Mitä aloitamme tyystin alusta? Heikkilä ym. (2005, 232–233.) näkevät, että johtajien omasta käsityksestä poisoppimisesta tulisi olla havainnoivaa sekä muiden kanssa reflektovaa. Näillä tavoilla johtajalla on mahdollisuus kehittää poisoppimisstrategioita. Tarpeettomasta poisoppiminen ja uuden oppiminen on järkevää, koska jos ihminen opettelee uuden suoraan vanhan toimintatavan päälle, tästä syntyy energia kuluttavaa ristiriitä, joka hidastaa uuden toimintatavan implementointia. Mikäli organisaatiossa toistuu usein muutoksia ja muutokset ovat nopeita tulisi korostaa poisoppimista.

Schein, Rosti & Miettinen(2009, 131–137.) näkee transformatiivisen muutoksen kulttuurin poisoppimiseksi ja uudelleenoppimiseksi. Muutokseen sisältyy uskomuksien, asenteiden, arvojen ja oletusten poisoppimista, kuin myös uuden oppimista. Ihmiset vastaustavat muutosta, poisoppiminen on epämukavaa ja aiheuttaa ahdistusta. Kuitenkaan jonkin asian muuttaminen ei merkitse uuden oppimista, vaan myös sellaisen poisoppimisesta, joka on olemassa olevaa sekä esteenä. Poisoppimisen motivaationa tai esteenä voivat olla seuraavat, taloudellinen uhka – mikäli ei organisaatio muutu, liiketoiminta loppuu tai kärsitään muita menetyksiä. Poliittinen uhka – mikäli organisaatio ei muutu, jokin muu ryhmä vie voiton tai hyödyn. Teknologinen uhka – mikäli organisaatio ei muutu, jäädään jälkeen. Moraalinen uhka – mikäli organisaatio ei muutu, ollaan itsekäitä, pahoja ja sosiaalisesti vastuuttomia. Sisäinen tyytymättömyys – mikäli organisaatio ei muutu, ei saavuteta omia tavoitteita tai ihanteita.

Poisoppimisen esteenä voi olla pelkoja, jotka saattavat olla aktiivisia, kun harkitsee poisoppimista ja jonkin uuden oppimista. Näitä voivat olla:

- Väliaikaisen osaamattomuuden pelko. Muutosprosessi laukaisee itsessä tunteen osaamattomuudesta, koska on joutunut luopumaan vanhasta tavasta, hallitsematta vielä uutta.

- Osaamattomuuden rankaisemisen pelko. Mikäli uuden ajattelu- ja tekemistavan oppiminen kestää kauan, pelätään rankaisua tuottavuuden laskusta.
- Henkilökohtaisen identiteetin menettämisen pelko. Yksilön voimakas nykyinen ajattelu-tapa on henkilökohtaisen identiteetin sisältö, tämän takia yksilö ei halua tulla sellaiseksi mitä uusi kulttuuri vaatii.
- Ryhmästä ulos sulkemisen pelko. Uusien ajattelutapojen kehittämisessä mukana olevan yksilö voidaan sulkea pois ryhmästä tai hänet saatetaan torjua ryhmän ulkopuolelle. Välttääkseen tämän tapahtuvaksi yksilö vastustaa uusien ajattelu- ja käyttäytymistapojen oppimista. (Schein ym. 2009, 138–139.)

Poisoppimisen puolustusreaktiota ovat:

- Torjuminen – vakuutetaan itselle, etteivät annetut tiedot pidä paikkaansa tai ovat vain tilapäisiä, tai niillä ei ole todellista merkitystä, tai ne ovat jonkun liioittelua jne.
- Syntipukin löytäminen, vastuunsiirtäminen ja välttely – kerrotaan itselle, että syy on jossain toisessa, tiedot eivät koske itseä sekä toisten tulee muuttua ensin.
- Taktikointia ja kaupantekoa – jotta muutos voi tapahtua, yksilön tulee saada erikoishyvi-tystä. Halutaan tunnustus, että ponnistelu on omien etujen mukaista ja siitä tulee olla kauaskantoisia vaikutuksia. (Schein ym. 2009, 139–140.)

Jotta transformatiivinen muutos voi onnistua, sen tulee sisältää kaksi periaatetta:

1. Eloonjäämisahtistus tai syyllisyys ylittää oppimisahtistuksen
2. Oppimisahtistusta tulee vähentää enemmän kuin lisätä eloonjäämisahtistusta.

Kohti em. tavoitetta päästään, kun kakkoskohdan periaatetta: oppimisahtistusta vähennetään kasvattamalla psykologista turvallisuutta. (Schein ym. 2009, 140–141.)

5 Yhteistoimintalaki johdettu Muutoksen suunnitteluksi

Yritys X:ssä Muutoksen suunnittelu on prosessi, jossa käydään yhteistoimintalain mukaiset muutosneuvottelut henkilöstöä laajasti osallistaen. Parnila (2022, 17) mukaan yhteistoimintalain tarkoituksena on edistää työpaikoilla toimintakulttuuria, jossa työnantaja ja henkilöstö toimivat yhteistoiminnan hengessä toistensa oikeuksia ja velvollisuuksia kunnioittaen ja ottaen samalla huomioon sekä yrityksen että työntekijöiden edut. Yhteistoiminnan sujuvuus työnantajan ja henkilöstön välillä on ratkaisevaa työnantajan menestymisen ja henkilöstön hyvinvoinnin kannalta. Osapuolten ymmärrys toistensa tarpeista ja mahdollisuuksista auttaa työnantajan toiminnan ja henkilöstön aseman kehittämisessä sekä muutostilanteiden käsittelyssä. Laissa keskitytään jatkuvaan vuoropuheluun, hallintoedustukseen sekä muutosneuvotteluun. Hietala & Kaivanto (2022, 135) mukaan muutosneuvotteluelvoitteen piiriin kuuluvat taloudellisesta tai tuotannollisista syistä työnantajan harkitsema yhden tai useamman työntekijän irtisanominen, lomauttaminen, osa-aikaistaminen tai työsopimuksen olennaisen ehdon yksipuolinen muuttaminen. Muutosneuvotteluelvoitetta aiheuttaa työnantajan harkitsema työnjohto-oikeuden eli työnantajan määräämis-oikeuden piiriin kuuluvat asiat. Tällöin on kysymys yhden tai useamman työntekijän asemaan vaikuttavat olennaiset muutokset työtehtävissä, työmenetelmissä, töiden järjestelyissä, työtilojen järjestelyissä sekä säännöllisen työajan järjestelyissä.

Mattila (2007, 208–209.) näkee toimivan yhteistoiminnan hyödyiksi, että varmistetaan säännöllinen vuorovaikutus organisaation työnantajaa edustavan johdon ja henkilöstön välillä. Johdolla on mahdollisuus saada palautetta sekä ideoita ruohonjuuritasolta. Henkilöstölle saadaan riittävää välittyvää tietoa organisaation tilasta sekä menestyksestä. Johdon ja henkilöstön yhteisen näkemysmuodostaminen toiminnan kehittämisen tarpeista. Saneeraustilanteiden hallittu hoito sekä kohtuulliseksi koettu lopputulos, joka auttaa säilyttämään organisaation luottamus pääoman. (Lähde salattu) Yritys X:n yhteistoimintaprosessia on päivitetty yhteistyössä työnantajan edustajien ja toimihenkilöiden sekä ylempien toimihenkilöiden ICT-päälouottamusmiesten kanssa Muutoksen suunnittelu -mallilla vuonna 2010. Muutoksen suunnitteluprosessi sisältää eri osaluokkia: ilmoitus-, suunnittelu- ja päätösvaiheet. Mallin on tarkoitus etsiä yhteistyössä henkilöstön kanssa uudistustarpeiden pohjalta uusia ratkaisuvaihtoehtoja ja niiden toteutusta sekä mahdollisia henkilöstövaikutuksia. Muutoksen suunnitteluprosessissa on myös huomioitu mahdolliset toimenpiteet ilman tehtävää jäävien uudelleen sijoittamiseksi.

6 Tutkimusstrategia, -ote sekä tutkimus ja kehittämismenetelmät

Tässä luvussa kuvataan opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä tapaustutkimus, aineistonkeruumenetelmät, aineiston analyysimenetelmät sekä kehittämismenetelmä. Opinnäytetyössä aineistonkeruumenetelmänä käytettiin kyselytutkimusta nykytilan arvoimiseksi sekä kehittämisosiossa hyödynnettiin työpajamenetelmää. Kyselytutkimuksessa käytettiin sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä.

Laine ym. (2007, 138–139.) mukaan tapaustutkija joutuu aina tinkimään tapauksen yksityiskoh-taisuudesta sekä monimutkaisuudesta, joka johtuu siitä, että voidaan pelkistää sekä voidaan tehdä jäsentynyt, valikoituun empiriaan perustuva kuvaus. Tapausta kuvaava kertomus on aina tutkijan tekemä konstruktio. Analyysin teoreettinen yleistettävyyteen ja systemaattisuuteen tar-vitaan formalisointia (kaavamaisten ja täsmällisesti määriteltyjä muotoja noudattavien analyysikeinojen käyttöä). Tämän lisäksi on muita tapoja mm. etsiä teoreettisia selitysmalleja yleisistä teorioista tai etsiä narratiivisia yleisiä lainalaisuuksia. Näiden ongelmana voidaan pitää mahdolli-suutta kuvata tapaus tarkasti tapahtumayhteydessä tai narratiivien pohjalta kyseenalaistaa yleis-tettävyyttä. Kananen (2017, 85.) mukaan on myös tehtävä kirjallisten tulosten todentamista, jol-loin tutkija osoittaa tietolähteiden avulla väitteensä todeksi. Laine, Bamberg & Jokinen (2007, 149–150.) muistuttaa, että tarvitaan myös keskustelua tulkinnasta, täsmennyksittä ja taustaolet-tamuksista. Konteksti toimii arkipäivätiedon ja tieteellisen tiedon välillä.

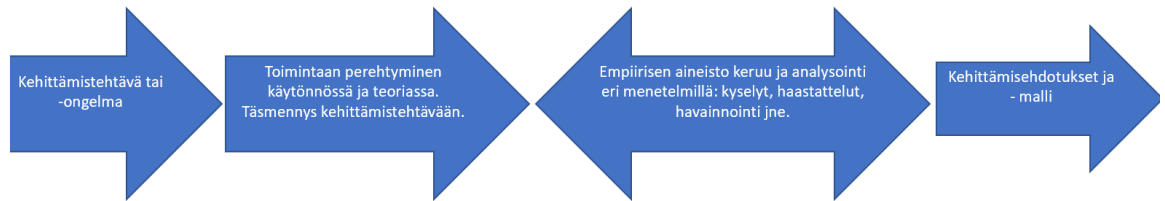
6.1 Tapaustutkimus

Ojasalo ym. (2014, 52–53.) mukaan tapaustutkimuksessa on yritys (case), tai sen osa, yrityksen tuote, palvelu, toiminta tai prosessi. Tapaustutkimuksen tarkoitus on tuottaa syvällistä sekä yksi-tyiskohtaista tietoa tietyistä em. tapauksista. Tarkoituksena on ymmärtää työntekijöiden välisiä suhteita ja toimintaa yrityksessä. Tapaustutkimuksella voidaan ymmärtää syvästi kehittämisen kohdetta ja tuottaa uusia kehittämis ehdotuksia. Se sopii helposti ymmärrettyjen tilanteiden tai käyttäytymisen sekä epätyypillisten prosessien ja epävirallisten käyttäytymisen tutkimiseen. Ta-paustutkimuksessa on usein vain yksi kohde, joka voi kohdistua useampaan kuin yhteen tapauk-seen. Oleellista on ymmärtää kohde tietyinä kokonaisuutena, tapauksena. Kohde valitaan työelä-

män tarpeen sekä kehittämistyölle asetettujen tavoitteiden pohjalta. Bister (2019, 51.) muistuttaa analyysimenetelmien merkityksestä, sekä kelle kirjoitetaan, on muistettava, että lukijan on helppo tulkita tutkimustuloksia. Tulokset on pidettävä selkeinä ja tiiviinä.

Laine ym. (2007, 24–25.) mukaan aineistotriangulaatiossa kerätään aineisto monesta eri lähteistä ja monilla tavoilla. Tapaustutkija voi käyttää esim. haastatteluaineistoa, virallisia dokumentteja, joita täydennetään kysely- ja tilastoaineistoilla. Teoriatrangulaatiossa saman kohteen osalta sovelletaan toisille täydentäviä käsitteellisiä näkökulmia. Tälle perusteluna ovat mm. vähentää tutkijan todennäköisyyttä esittää ennen aikaisesti koherentin joukon olettamuksia ja näin jättää huomiotta ristiriitaiset tulokset. Näin voidaan myös vähentää tilanteista, joissa tutkija joko puolustaa vain tiettyä teoriaa tai jättää sen tyystin käyttämättä. Tarkoituksena on rohkaista tutkijaa teorian ja tutkimuksen systemaattiseen jatkuvuuteen. Voidaan tehdä teorioiden synteesejä. Laine ym. (2007 31.) mukaan tapaustutkimuksen tehtävänä on tehdä tapauksesta ymmärrettävää. Se voi myös kuvata tai selittää tiettyä ilmiötä. Tavoite tapaustutkimukselle voi olla yleistää tulosta suhteessa muihin samankaltaisiin tapauksiin tai suhteessa tiettyyn akateemiseen keskusteluun.

Ojasalo ym. (2014, 54.) muistuttaa, että kehittämistyö pohjautuu aina teorioihin, metodeihin sekä aiempiin tutkimuksiin. Näkökulmana voidaan nähdä analysoitava tai tutkittava tapaus, ei ainoastaan teorioita. Usein on niin, että aiheeseen tulee ensin perehtyä, jotta ymmärretään mitä voidaan kysyä tai mikä on autenttinen kehittämistehtävä. Kuitenkaan tarkan kehittämiskohteen valinta ei ole aina prosessin ensimmäinen vaihe, pohjatyöstä riippumatta prosessin edetessä kehittämiskohde kirkastuu. On mahdollista, että työn edetessä kehittämistyön alkuperäinen kehittämistehtävä ei ole enää tärkeää. Kehittämistyötä tulee tällöin muuttaa tai muokata. Tämä on tavallinen toimintatapa ja osa kehittämisprosessia. Ojasalo ym. (2014, 53.) mukaan tapaustutkimuksella voidaan ymmärtää syvästi kehittämisen kohdetta ja tuottaa uusia kehittämis ehdotuksia. Se sopii helposti ymmärrettyjen tilanteiden tai käyttäytymisen sekä epätyypillisten prosessien ja epävirallisten käyttäytymisen tutkimiseen. Tapaustutkimuksessa on usein vain yksi kohde. Se voi kuitenkin kohdistua useampaan kuin yhteen tapaukseen, ja oleellista on ymmärtää kohde tietynä kokonaisuutena, tapauksena. Kohde valitaan työelämän tarpeen sekä kehittämistyölle asetettujen tavoitteiden pohjalta.



Kuva 6. Tapaustutkimuksen vaiheet mukaillen (Ojasalo ym. 2014, 54.)

Tapaustutkimuksen vaiheet kulkevat:

- kehittämistehtävän tai -ongelman jälkeen toimintaa perehtymiseen käytännössä sekä teoriassa.
- toisessa vaiheessa täsmennykset kehittämistehtävään.
- Tämän jälkeen tehdään empiirisen aineiston keruuta sekä sen analysointia eri menetelmillä. Vaiheiden kaksi ja kolme tapahtuu paluuta edelliseen vaiheeseen ja takaisin.
- Kaikkien vaiheiden läpi käytyä tuotoksena on kehittämisehdotukset sekä mallit.

6.2 Aineistonkeruumenetelmät

Tyypillistä tapaustutkimukselle on käyttää monenlaisia menetelmiä, jotta saadaan syvälinen, monipuolinen ja kokonaisvaltainen kuva tutkittavasta tapauksesta. Tutkimusta on mahdollista tehdä sekä määrällisen että laadullisin menetelmin kuin niitä yhdistelemällä (mixed methods). Tavanomaista on, että aineiston keruu tapahtuu luonnollisessa tilanteessa esimerkiksi havainnoimalla tai analysoimalla kirjallisia aineistoja. Koska tapaustutkimusta käytetään tyypillisesti ihmisten toiminnan tutkimiseen erilaisissa tilanteissa, jolloin kehitettävä ilmiö kuvataan asiantuntijoiden toimesta selittävästi mm. kuinka tilanteeseen on päädytty, jolloin väitteiden todenperäisyyttä voidaan tutkia muilla menetelmillä, esimerkiksi havainnoimalla todellisia tilanteita. Tapaustutkimukseen soveltuu hyvin myös aivoriihiyöskentely, benchmarking ja erilaiset muut menetelmät. (Ojasalo ym. 2014, 55.) Kananen (2017, 58.) muistuttaa, että tapaustutkimus ei ole helpporatkaisu opinnäytetyön tekijälle, menetelmä vaatii useiden tiedonkeruu- ja analyysimenetelmien hallitsemisen. Case-tutkimuksessa käytetään lähes aina teemahaastattelua tiedonkeruumenetelmänä. Menetelmä ei ole helppo, sillä tutkijan tulee osata pitää keskustelujen teemat ja teemojen sisällöt

teeman mukaisena, jotta tutkittava tuottaa teeman mukaista tietoa kertomuksellaan sekä kuvauksellaan tutkittavasta ilmiöstä. Haastetta voi olla myös aineiston analyysin ja tulkinnan kanssa, sillä tutkija tulee nähdä myös aineiston sisään.

6.3 Määrällisen aineiston käsittelyvaiheet

Tähtinen, Laaksonen, Broberg & Tähtinen (2020 11–12, 13) mukaan ”tilastollisia menetelmiä hyödynnettäessä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita eri ryhmien ja tekijöiden (muuttujien) välisistä yhteyksistä ja riippuvuuksista sekä niihin liittyvistä mekanismeista tai vain yleisesti eri ilmiöiden esiintymisestä sekä niihin liittyvistä eri tekijöistä. Tälle lähestymistavalle ominaista on aineistopohjaisuus sekä muuttujakeskeisyys”. Menetelmän soveltaminen ja analysointi sekä niiden tulkinta vaatii erilaisia perussääntöjä ja kriteerejä, jotka nojaavat tilastotieteen mallinnukseen, todennäköisyyslaskentaan sekä muihin matemaattisiin tulkintoihin. Määrällisen ja tilastollisen tutkimuksen tavoitteena on määritellä tutkittavan ilmiön kuvaus, selittäminen sekä ymmärtäminen, joka on perinteisesti liitetty laadulliseen tutkimukseen. Vilka (2021, 85–87.) muistuttaa, että kyselylomakkeen perusta on tutkimussuunnitelmassa, joissa tutkimussuunnitelma ja kyselylomake kietoutuvat yhteen tutkimusprosessissa. Kysymykset voivat olla monivalintakysymyksiä, avoimia kysymyksiä tai sekamuotoisia kysymyksiä. Monivalintakysymyksissä vastaajalle asetetaan valmiit vastausvaihtoehdot esim. taustatiedot, avoimien kysymysten tavoitteena on saada vastaajilta spontaaneja mielipiteitä, jolloin vastaamista rajataan vain niukasti, sekamuotoinen kysymyksessä vastausvaihtoehto on annettuna. Tutkijan tulee huomioida, ettei avoin kysymys tarkoita, että tutkimuksessa käytettäisiin myös laadullista tutkimusmenetelmää tai triangulaatiota. Analysointitapa määrittää tutkimusmenetelmän, avoimet kysymykset voidaan käsitellä jälkikäteen myös numeraalisesti.

Muuttujien mitta-asteikot eri tilastotieteellisten analyysimenetelmissä on tärkeää, millä tarkkuudella tai tasolla muuttujat ovat mitattu. Muuttujat ovat yleensä kategorisoituna ja numeerisina. Kategorisoidut kuvaavat laadullisia ominaisuuksia ja puolestaan numeeriset muuttujat, jotka voidaan kuvailla reaaliluvuilla. Jaottelussa muuttujia voidaan jaotella mitta-asteikoihin, neljään ryhmään eli laatuero- (nominaali), järjestys- (ordinaali), välimatka- (intervalli) ja suhdeasteikkoisiin muuttujiin. Kaksi ensimmäistä ovat kategorisen ja kaksi jälkimmäistä numeerisen muuttujien ryhmissä. Muuttujien mitta-asteikko kertoo mitä mittaus ilmaisee sekä mittauksen tason. (Tähtinen ym. 2020, 31.) Kysymyslomake tulee aina testata ennen varsinaista mittausta, testaus ei tarkoita

vain sitä, että jokin joukko täyttää kyselylomakkeen ja sen jälkeen tutkija arvioi, miten vastaaminen onnistui. Testaamisen sisältö tulee olla, että muutama perusjoukkoa vastaava ihminen arvioi kyselylomaketta kriittisesti. (Vilka 2021, 87.)

6.4 Laadullisen aineiston käsittelyvaiheet

Juuti & Puusa (2020, 78, 104.) mukaan laadullisen tutkimuksessa tulee tarkastella tulkintaan ja ymmärtämiseen liittyviä prosesseja. Vilka (2021, 95, 97, 100, 105, 110.) muistuttaa laadullisen tutkimusmenetelmän mukaisella tutkimuksella tarkastellaan merkitysten maailmaa, joka on ihmisten välistä sekä sosiaalista. Tavoitteena on tavoittaa ihmisten omat kuvaukset ja kokemukset koetusta todellisuudesta. Laadullisen tutkimuksen erityispiirteenä on, ettei etsitä totuutta tutkitavasta asiasta. Tavoitteena on tutkimuksen aikana havaittujen tulkintojen avulla jotain ihmisten toiminnasta, jotain mikä on havainnoinnin ulottumattomissa. Laadullisen tutkimusmenetelmän muotoja ovat: lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu. Aineiston keruussa tavoitteena on sisällön laajuus ennemminkin kuin aineiston määrä. ”Haastateltavien valinnassa on muistettava, mitä ollaan tutkimassa”. Tärkein kriteeri on, että haastateltavalla on omakohtainen kokemus tutkittavasta asiasta.

Juuti ym. (2020, 209.) mukaan laadullisen analyysin aineiston tarkoitus on luoda kokonaisuus, jonka avulla tuotetaan tulkinta perusteluineen sekä johtopäätökset tutkittavasta ilmiöstä. Raportti tulee sisältämään, sanallisen, selkeän ja ymmärrettävän kuvauksen laadullisen aineiston kokonaisprosessin vaiheista. Pelkkä tulosten esittäminen ei riitä, vaan päämääränä tulee olla onnistuneet tulkinnat. Tämä tarkoittaa, että tutkija pystyy havainnoimaan aineistoa yleisellä tasolla. Tähän prosessiin tulee käyttää abstrahointia. ”Sisällön analyysi on menettelytapa, jolla voidaan analysoida dokumentteja systemaattisesti ja objektiivisesti”. Tällä tavalla järjestetään, kuvaillaan ja kvantifioidaan ilmiötä, jota tutkitaan. Tavoitteena sisällön analyysissä on kuvata tutkittavaa ilmiötä tiivistetyssä muodossa ja kuvaavissa kategorioissa ja käsitteillä. Kuvaamiseen käytetään käsitejärjestelmää, -karttaa ja mallia. (Kynäs & Vanhanen 1999, 4–5.) Sisällön analyysi **analyysiprosessiin** ei ole olemassa yksityiskohtaisia säännöstöä, vain ohjeita analyysiprosessin etenemisestä. Sisällön analyysi voidaan tehdä kahdella tavalla, aineistolähtöisesti (induktiivinen) tai käyttää jotain aiempaa käsitejärjestelmää (deduktiivinen), jonka pohjalta aineistoa luokitellaan. Ennen tätä vaihetta tutkijan on päätettävä analysoiko hän vain sen mitä dokumentissa on ilmaistu vai myös piilossa olevia viestejä. Riippumatta mitä sisällön analyysia käyttää on määriteltävä analyysiyk-

sikkö. **Induktiivinen** sisällön analyysi on pelkistämistä, ryhmittelyä ja abstrahointia. **Deduktiivinen** sisällön analysoinnissa voidaan käyttää valmista viitekehystä, joka voi olla teema, käsitekartta tai malli, joka perustuu aiempaa tietoon. Tulokset **raportoidaan** tutkimuksessa mallin mukaan, joka on muodostunut malliksi, käsitejärjestelmäksi, käsitekartaksi tai kategorioiksi. Näiden lisäksi kuvataan kategorioiden sisällöt, mitä kategoriat tarkoittavat sekä sisältö kuvataan alakategorioiden ja pelkistettyjen ilmaisujen avulla. Analyysin **luotettavuuden** kannalta on tärkeää, että tutkija pystyy osoittamaan yhteyden tulosten sekä aineiston välille. Suositeltavaa olisi, että käytetään face-validateettia tai toista luokittelijaa luotettavuuden nostamiseksi. (Kyngäs ym. 1999, 4–11.)

6.5 Kehittämismenetelmänä aivoriihi sekä kehittämisprosessi

Salonen (n.d. 22.) mukaan ei ole yhtä ainoa menetelmää, joka olisi toista parempi. Eri kehittämismenetelmiä ovat mm. työpajat, SWOT-analyysi, MeWeUS-menetelmä (paperit, kynät ja seinä/taulu), pienryhmät, kokoukset sekä konsultointi/ benchmarking.

Aivoriihi menetelmä Halme (2018) mukaillen Osborn (1953.) ja Niemelä (n.d.) mukaan periaatteen on tuottaa laatua, jossa ideointi sekä arviointi erotetaan toisistaan. Poikkeavien ja villien ideoiden rohkaisua sekä niiden hyödyntämistä. Aivoriihiyöskentely sisältää kuusi vaihetta:

1. Valmistelu; määritellään hyvin kysymys, johon haetaan vastausta. Kysymyksen tulee olla avoin, konkreettinen ja tarkoin rajattu.
2. Menetelmän esittely
3. Aiheen esittely ja määrittely, esimerkiksi tiedettyjen esteiden ja reunaehtojen kertominen.
4. Ideointi, fläppitaulu, valkotaulu, muistilaput, Post-It laput
5. Valinta ja jalostus, esimerkiksi plusmerkki kolmelle parhaalle idealle sekä jatkojalostus, jolloin ideoita ryhmitellään saman tyyppisten ideoiden ryhmiin ja niiden pohjalta voidaan sopia ideat.
6. Lopetus, informoidaan säännöllisesti kehitykseen valittujen ideoiden jatkovaiheista.

Ojasalo ym. (2014, 160.) ideointityöpaja, aivoriihi nk. luovan ongelmaratkaisun standardimenetelmä, jota käytetään myös vaativien ongelmien ratkaisemiseen, tai kun pyritään keksimään uusia

käyttötapoja. Tärkeää ryhmätyöskentelyssä avoin ilmapiiri, jossa kaikkien ryhmän jäsenten kokemukset, ideat sekä ajatukset kirjataan ylös. Sydänmaanlakka (2009, 202.) näkee heikkoutena tai riskinä, että ratkaistavan ongelman tulee sopia aivoriihi menetelmään, eikä kannata valita sellaista ongelmaa, mihin on vain yksi ratkaisu. Jos taas ongelma on laaja, se kannattaa jakaa osongelmiksi. Harisalon (2011, 80–88.) mukaan puheenjohtajan rooli korostuu aivoriihessä sekä sen onnistumisessa, etenkin jos ryhmällä ei ole kokemusta aivoriihestä. Ryhmän kokoamisessa pitää kiinnittää huomiota siihen mikä ratkaistava ongelma on, joten ei ole aivan sama ketä ryhmään osallistuu. Ryhmädynamiikan haasteita ovat, luottamus, idearikkaus, uskallus tuoda asioita esille. Reunanen (2007, 202.) näkee, että riskin voi aiheuttaa se, jos ideoita ei synny riittävästi tai kritiikointia esiintyy väärässä kohdassa. Ideointi ja kritiikki kuuluvat aivoriihen eri vaiheisiin.

Toikko & Rantanen (2009, 64.) mukaan kehittämisprosesseja kuvaavia malleja voidaan hahmottaa monella eri tavalla. Näitä malleja ovat: lineaarinen malli, spiraalimalli, tasomalli ja spagettimainen prosessi. Tässä työssä on aivoriihi menetelmän jälkeen käytetty lineaarista mallia.



Kuva 7. Kehittämisprosessin eteneminen mukailen (Toikko ym. 2009, 64.)

Toikko ym. (2009, 64–65, 70, 84, 91, 99.) mukaan tavoitteiden määrittely on projektin perusta, suunnitteluvaiheessa projektille laaditaan riskianalyysi sekä mietitään osallistujat. Toteutusvaiheessa projekti ja tekeminen muokkaantuu, jolloin suunnitelmaa voidaan joutua muuttamaan ja muokkaamaan. Tässä vaiheessa valmistetaan suunnitelman mukainen malli, prosessi tai tuote. Toteutus sisältää myös tuloksen käyttöönoton, jolloin varmistetaan, että tulokset ovat hyödynnettävissä. Vaiheista viimeisin on päättäminen ja arviointi. Mikäli projekti on rajattu ajallisesti, silloin tulee löytyä selkeä päätepiste. Jos projektin aikana nousee uusia kehitysehdotuksia, ne projektoidaan erikseen. Projekti on hyvä lopettaa suunnitellusti, jolloin päätösvaihe sisältää tarvittaessa loppuraportin, projektiorganisaation purun sekä jatkoideoiden esittämisen. Mallin haasteena on liiallinen suoraviivaisuus, kehittämistoiminta näkyy todellisuutta yksinkertaisemmalta. Neuvottelevaa suunnitteluvaiheen arvioinnissa sovelletaan näkemyksiä ja muodostetaan yhteistä ymmärrystä. Tällöin on tarkoitus luoda sisältöä, mutta myös rakennetta. Neuvotteleva arviointi

edellyttää osallistujilta valmiutta oman toiminnan arviointiin. Tällöin esitetään avoimesti vaihtoehtoja omalle toiminnalle, sen taustalla oleville olettamuksille ja uskomuksille. Tässä tapauksessa arvioinnissa on kysymys oman toiminnan reflektiivisestä ja kriittisestä pohdinnasta. Osallistumisella on kaksi suuntaa, kehittäjät osallistuvat käytännön toimintaan sekä toimijat osallistuvat kehittämiseen. Kokeilevalla toiminnalla voidaan selvittää, miten hyvin jokin kehitystyö toimii käytännössä.

7 Muutoksen suunnittelun päätösvaiheen jälkeinen vanhasta poisoppimisen malli

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia ja kehittää Muutoksen suunnittelun jälkeisen vanhasta poisoppimisen prosessi tai malli. Tarkoituksena oli tutkia millainen Muutoksen suunnittelun jälkeisen vanhasta poisoppimisen nykytila oli, ja tämän pohjalta kehittää malli tai prosessi yhtenäiselle Muutoksen suunnittelun jälkeisen vanhasta poisoppimiseksi. Opinnäytetyön tutkimusosuudet toteutettiin kyselytutkimuksella sekä kehittämistyö aivoriihimenetelmällä hyödyntäen lineaarista mallia.

7.1 Toimeksiantajan kuvaus

7.1 SALASSAPIDETTÄVÄ

7.2 Kyselytutkimustulokset, analysointi ja tulkinta

Tämän opinnäytetyön nykytilatutkimus on tehty hyödyntäen kyselytutkimusta. Eri kyselytapoja käyttämällä haluttiin varmistaa kattavaa tutkimustiedon saanti. Tutkimuksien tavoitteena oli löytää vastaukset opinnäytetyön tutkimuskysymykseen nykytilasta. Teemoina olivat muutos, johtaminen, päätöksen teko, vanhasta poisoppiminen, viestintä sekä vaikutus sidosryhmiin.

Kehittämistehtävän tavoitteena oli löytää ja kehittää prosessi tai toimintamalli Muutoksen suunnittelun jälkeisen vanhasta poisoppimiseksi. Muutoksen suunnittelu on osa Yritys X:n tapaa toimia ja tässä kehitystyössä tutkimuksen kohteena oli Muutoksen suunnittelun päätösvaiheen tapahtuva vanhasta poisoppiminen Muutoksen suunnitteluprosessin tueksi. Tarkoituksena oli löytää keinoja esihenkilöiden osaamisen johtamisen ja kehittämisen vanhasta poisoppimisen tarpeita vastaavaksi. Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä oli tapaustutkimus, koska tutkimuksen aiheena oli tuottaa tietoa tietyistä tapauksista. Tarkoituksena oli ymmärtää kehittämisen kohdetta ja tuottaa uusia kehittämisehdotuksia. Kuten Ojasalo ym. (2014, 52–53.) korostaa tapaustutkimus sopii hyvin tällaiseen tilanteeseen, koska näin voidaan selvittää työntekijöiden välisiä suhteita ja toimintaa yrityksessä. Opinnäytetyössä tunnistettu ongelmatapaus oli tarkoitus ymmärtää kokonaisuutena, tapauksena. Kehittämistarve tuli tutkijan omista havainnoista, joiden pohjalta käytiin keskustelua toimeksiantajan kanssa.

Tapaustutkimuksen avulla pyrittiin jäsentämään tutkittavan ongelman rakennetta ja todellisuutta, jonka avulla tutkittiin kohde organisaation nykytilaa Muutoksen suunnittelun päätösvaiheen jälkeisestä vanhasta poisoppimisesta. Ongelman täsmentämisen jälkeen käytettiin aivoriihimenetelmää, jolloin kehitettävästä ilmiöstä saatiin asiantuntijoiden toimesta kuinka ko. tilanteeseen on päädytty. Aivoriihi sisälsi myös kehittämisen osa-alueita. Toikko ym. (2009, 173) mukaillen Alasoini (2006) mukaan kehittämisprojekteilla voidaan tuottaa nk. ensimmäisiä tuloksia, jotka merkitsevät mm. parannuksia työn tuottavuuteen, tuotteiden tai palveluiden tai toiminnan laatuun. Kehittämisprojektilta odotetaan myös toisen asteen tuloksia, joiden kautta syntyy välillisesti hyötyä myös muille organisaatioille ja sidosryhmille.

Laadullisten eli avoimien kysymysten sisällönanalyysi on tehty induktiivisella sisällönanalyysillä. Liitteessä (Liite 9 ja Liite 10) sisällönanalyysin teemoittelun esimerkki. Teemoittelussa on valittu yksilöksi vain se mitä vastauksessa on, tässä tapauksessa se on yksisana tai sanayhdistelmä (lause, lausuma tai ajatuskokonaisuus). Pelkistetty ilmaisu sisältää koodattuja ilmaisuja, niillä samoilla

termeillä mitä tekstissä on. Alateema on analyysia ja ryhmittelyä, jolloin pelkistettyjä ilmaisuja on yhdistetty eli samaa tarkoittavat ilmaisut ovat saman kategorian alla. Abstrahoimalla muodostettiin yleiskäsitys nykytilasta eli tutkimuskohteesta. Tässä vaiheessa päätettiin mitä voidaan yhdistää ja mitä ei. Yläteemassa annettiin kategorialle nimi, joka tässä tapauksessa on Muutoksen suunnittelun jälkeisen vanhasta oppimisen kehittämiskeinot. Pääteemaksi nousi Muutoksen suunnittelun jälkeisen vanhasta poisoppimisen (prosessi, toimintatapa tms.)

Tapaustutkimuksessa teoreettinen tieto kietoutuu tutkijan omiin valintoihin tässä opinnäytetyössä ja tässä on käytetty monimenetelmällisyyttä. Tietoperustan kuvauksessa on tutkimusalueen olennaisimmat teoriat ja mallit kuvattuna. Seppänen-Järvelä & Åkeblad (2019, 335.) mukaan monimenetelmäinen (mixed methods) vaatii aina erilaisten aineistojen yhdistämistä. Yhdistäminen voi liittyä moninäkökulmaisuuuteen, joka merkitsee omaa erityistä perspektiiviä aineiston ja analyysien yhdistämisessä. Triangulaatio näkökulmasta aineistot eivät vahvista eri aineistojen perustuvaan analyysien validiteettia vaan tuovat erilaisia tulkintoja. Tutkimuksellisen kehittämistyön onnistumiseen tarvittiin myös perehtymistä aihetta käsittelevään tietoperustaan ja tutkimuksiin. Bisterin (2019, 31–32.) mukaan aineistosta saadaan tuloksia analyysin kautta, laadullisen tutkimuksen aineistot vaativat erilaisia analyysimenetelmiä kuin määrällisen tutkimuksen materiaali. Aineiston keruu ja aineistoon tehtävät analyysit muodostavat menetelmällisen kokonaisuuden eli metodologian. Kun kuvataan useiden tutkimuksellisten lähestymistapojen kokonaisuutta, voidaan käyttää termiä tutkimusstrategia. Opinnäytetyön teoria pohjautui osaamisen kehittämiseen, yksilön osaamiseen, osaamisen kehittämisenmenetelmiin sekä osaamiseen Muutoksen suunnittelun päätösvaiheen vanhasta poisoppimiseen.

Tapaustutkimus eteni tutkimuskysymyksistä johdettujen kysymysten kyselytutkimuksella. Kyselytutkimuksen vastauksien pohjalta päädyttiin järjestämään työpaja aivoriihimenetelmällä. Ojasalo ym. (2014, 160.) mukaan aivoriihi eli ideointityöpaja sopii vaativien ongelmien ratkaisemiseen, erityisesti kun pyritään keksimään uusia ideoita ja käyttötapoja. Kehittämismenetelmäksi valikoitui lineaarinen malli, jossa Toikko ym. (2009, 64.) mukaan on neljä vaihetta.

Opinnäytetyön tavoite ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tavoitteena oli edistää Yritys X:n Muutoksen suunnittelun päätösvaiheen jälkeistä vanhasta poisoppimisen kehittämistä. Tapaustutkimuksen avulla hahmotettiin, millainen nykytila on ja kuinka sitä tulisi kehittää. Valittu metodologia ohjasi tutkimusta auttoi saavuttamaan asetetun tavoitteen. Opinnäytetyössä luotiin malli vanhasta poisoppimiseksi sekä kaksi prosessia.

Tutkimuskysymykset

Millainen on Muutoksen suunnittelun jälkeinen vanhasta oppimisen nykytila?

Miten organisaatiossa voidaan vahvistaa Muutoksen suunnittelu prosessin jälkeen vanhasta pois-oppimista?

Millaisia asioita tulee tarkistaa Muutoksen suunnittelun jälkeen?

Aineiston hankinta- ja analysointimenetelmät

Tutkimusaineiston menetelmänä oli kyselytutkimus sekä työpaja. Kyselytutkimus toteutettiin Questback kyselyhallintaohjelmiston avulla ja työpaja Teams- ja Miro-board sovelluksilla.

Tutkimusmenetelmänä on määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus sekä laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. **Kyselytutkimus** toteutettiin Questback kyselyhallintaohjelmiston avulla. Sovelluksella osa vastauksista kerättiin Likert-asteikkoa käyttäen. Asteikon avulla on tarkoitus selvittää vastaajien asenteita tutkittavaan aiheeseen. Vastaajat kertoivat ovatko aiheesta täysin eri mieltä, täysin samaa mieltä vai jotain siltä väliltä. Likert-asteikko mahdollistaa nopean ja helpon tavan vastata erilaisiin kysymyksiin. Nopeus ja helppous ovat tärkeimmät ominaisuudet, jotta kyselytutkimukseen osallistuvalla joukolla saadaan Likert-asteikolla vastaukset. Laadullisia kysymyksiä ovat avoimet kommentit. Kyselyn kysymykset on esitetty liitteessä (Liite 4). Kysely toteutettiin tutkittavan ilmiön kohteena oleville esihenkilöille, kohdeotanta oli 28 esihenkilöä. Vastaajien taustatietoja tarkemmin liitteessä (Liite 7). Kyselytutkimuksella haluttiin selvittää Muutoksen suunnittelun jälkeisen vanhasta poisoppimisen nykytila.

Tutkimusjoukolle lähetettiin sähköpostiviesti, joka sisälsi kuvauksen tutkimuksen tarkoituksesta sekä linkin itse kyselytutkimukseen, viesti löytyy liitteestä (Liite 3). Kyselytutkimus oli avoinna kaksi viikkoa. Kyselystä lähetettiin yksi muistutusviesti. Kyselylomakkeen vastaukset tallentuivat Questback järjestelmään, josta aineisto oli tutkittavissa käsittelyä ja analyysia varten.

Tutkittavan ilmiön kohteena olevan Muutoksen suunnittelun jälkeisen vanhasta poisoppimisen kysely sisälsi 11 Likert-asteikon kysymystä ja neljä avointa kysymystä. Lomakkeella kysyttiin myös halukkuutta osallistua myöhemmin järjestettävään työpajaan. Vastaajalla oli myös mahdollisuus lähettää tutkijalle suoraan viestiä, mikäli hän ei halunnut kertoa halukkuudestaan kyselytutkimuksen lomakkeen kautta.

Muutoksen suunnittelun vanhasta poisoppimisen nykytilan kyselytutkimus toteutettiin maaliskuussa 2023. Vastausaika vastaajilla oli puolentoista viikon ajan. Kyselyn otanta oli 28 Yritys X:n

esihenkilöä, vastauksia saatiin 11 kappaletta, jolloin vastausprosentti oli 39 %. Kyselyyn vastaukset annettiin anonyymisti.

Kyselytutkimusaineiston analysointi tehtiin sisällönanalyysin keinoin. Analyysia ohjasi sekä teoria että aineisto. Tutkimuksessa saadut tutkimusaineiston analyysi tuki teoriaosuutta sekä tutkijana tekemäni havainnot ja tiedot tutkittavaan ilmiöön liittyen. Kyselytutkimuksessa saatiin ymmärrystä ja näkyvyyttä nykytilaan. Kyselytutkimuksen kysymykset olivat määrällisiä ja laadullisia. Määrällinen vastausaineisto analysoitiin kysymysten asettelun mukaisesti nominaali-, ordinaali- sekä Likert asteikoilla, vastaajien taustatietojen (nominaali), aikaa kulunut jostakin kysymysten (ordinaali) sekä asteikkoväittämien (likert) analyysillä. Laadulliset kysymykset analysoitiin induktiivisella sisällönanalyysillä teemoittelun avulla.

Tutkimusmenetelmänä nykytilakyselytutkimukseen jälkeen oli **työpaja aivorihi menetelmällä**. Työpaja toteutettiin Teams- ja Miro-board sovellusten avulla. Työpajaan pystyi ilmoittautumaan sekä kyselytutkimuslomakkeen kautta että tutkijan kutsun yrityksen sisäiselle Yammer kanavalle tehdyn ilmoituksen perusteella, joka löytyy liitteestä (Liite 5). Ilmoitusta nostettiin kerran, kun työpajan työstämispäivämäärä ja kellonaika täsmentyivät (Liite 6).

Työpajaan osallistujille lähetettiin ”Suostumus työpajaan” sähköpostiviesti, joka on liitteenä (Liite 11). Sähköpostiviestiin vastaamalla osallistuja antoi suostumuksen käyttää työpajan sisältöä opinäytetyössä. Osallistujalla oli oikeus milloin tahansa peruuttaa suostumuksensa. Työpajan osallistujille kerrottiin sekä kutsussa, sähköpostiviestissä että työpajan alkaessa, että työpaja tullaan tallentamaan sekä puhe litteroidaan tekstiksi. Työpajan tulokset sekä kehitystyö raportoitiin anonyymisti.

Työpajaan osallistui kuusi (6) Yritys X:n henkilöä. Jokainen osallistuja antoi luvan käyttää työpajan materiaaleja (mm. puhetta, kirjoitettuja ideoita, äänestystuloksia) opinäytetyön kehittämisosuutta varten. Työpajan aineistoa analysoitiin sisällönanalyysin keinoin, jossa analyysia ohjasi teoriaosuus, työpajan tulokset, kyselytutkimuksen tulokset, tutkijana tekemäni havainnot sekä tiedot tutkittavasta ilmiöstä. Työpajasta saatua aineistoa käytettiin kehitystyön pohjana.

7.3 Nykytila kyselytutkimuksen tulokset

Kyselytutkimuksen taustatietojen mukaan jokainen vastaaja oli osallistunut Yritys X:n työuralla Muutoksen suunnittelun jälkeisiin muutoksiin. Näin voidaan todeta, että vastaajaryhmällä oli

hyvä näkemys kyselytutkimuksen aiheeseen ja kysymyksiin. Vastaajien työuran pituus kuudella vastaajalla 21 vuotta tai yli, ja kahdeksalla aika esihenkilönä yli 11 vuotta. Vastaajilla viimeisimmästä Muutoksen suunnittelusta oli 0–5 kk 10 vastaajalla.

Määrällisen analyysin tutkimustuloksista kävi ilmi, että tuloksissa oli 11 vastauksesta 4 tai yli oli viisi, jotka ovat loistavia tuloksia. Alle kolmen tuloksia ei ollut yhtään, tuloksissa 3–3,99 välillä oli kuusi vastausta.

Määrällisten kysymysten (Likert-asteikon), jotka liitteen (Liite 8). tuloksista voidaan todeta, että kaikki yli neljän tulokset ovat erinomaisia. Vastaajat tietävät mikä on ryhmän kriittistä osaamista (4,73), joka on erittäin hyvä tulos.

Tuloksissa näkyy, että ”Tiedän, miten tulee toimia niiden tehtävien osalta, jotka eivät enää kuulu ryhmälleni/ tiimilleni Muutoksen suunnittelun jälkeen” vastauksen keskiarvo on kolme (3), tähän osa-alueeseen pitää tutkimustuloksen mukaan saada parannusta.

”Muutoksen suunnittelun jälkeisen muuttumisen (changing) tapahtumista tulisi juhlistaa” keskiarvo on 4,45, mikä todistaa, että vastaajat näkevät muuttumisen jälkeisen juhlistaminen tarpeelliseksi.

”Esihenkilönä minulla on käsitys omasta vanhasta poisoppimisestani” keskiarvo on 4,27, tästä voi päätellä, että esihenkilöiden oma näkemys omasta vanhasta poisoppimisesta on hyvällä tasolla.

”Luotan, että saan toimia itsenäisesti ja tehdä päätöksiä oman roolin mukaisesti Muutoksen suunnittelun määritellyn pohjalta” keskiarvo 4,18, kertoo sen, että vastaajat tietävät mitä päätöksiä oman roolin sisällä voivat Muutoksen suunnittelun päätymissä määritellyn pohjalta.

”Koen, että ryhmälläni/ tiimilläni on selkeät operatiiviset tavoitteet Muutoksen suunnittelun jälkeen” 4,00, mikä kertoo siitä, että on tarpeena saada tarkemmat ja konkreettisemmat operatiiviset tavoitteet Muutoksen suunnittelun päättymisen jälkeen.

”Koen, että minulle on selkeää mitä Muutoksen suunnittelun loppuminen ryhmäni tehtävien osalta tarkoittaa”, keskiarvo 3,91, joka kertoo, että Muutoksen suunnittelun jälkeen muuttuneiden tehtävien osalta tarvitaan täsmennystä.

”Tiedän, miten tulee toimia niiden tehtävien osalta, jotka eivät enää kuulu ryhmälleni/ tiimilleni Muutoksen suunnittelun jälkeen”, keskiarvo on 3,00. Näiden em. kahden väittämän osalta on selvää, että tarpeena on selkeyttää Muutoksen suunnittelun jälkeen muuttuneiden tehtävien viestintää, mikä tekeminen tai rooli lopetetaan tai mihin organisaation osaan ne jatkossa kuuluvat.

”Tiedän, miten Muutoksen suunnittelun jälkeen vanhasta poisoppiminen tiimissäni/ ryhmässäni on onnistunutta”, keskiarvo 3,55, joka kertoo siitä, että esihenkilöiden ymmärrys ja tietämys ei ulotu työntekijätasolle tämän väittämän osalta.

”Tiedän miten Muutoksen suunnittelun jälkeinen muutos vaikuttaa ryhmäsi/ tiimisi lähimpiin sidosryhmiin?” keskiarvo 3,18, jonka voidaan pitää tarpeena, että sidosryhmän viestinnässä on parannettavaa.

”Tiedonkulku (sisältää sekä viestinnän että vuorovaikutuksen) Muutoksen suunnittelun jälkeen on mielestäni riittävää minun ja johdon välillä”, jonka keskiarvo 3,82 tulos kertoo siitä, että osa vastaajista kokee tiedonkulun riittäväksi ja osa toivoisi sitä lisättävän ja muutettavan.

”Tiedän, miten Muutoksen suunnittelun jälkeen muuttuneiden tehtävien tuloksia mitataan”, keskiarvo 3,36, siitä syytä Muutoksen suunnittelun jälkeen muuttuneiden tehtävien tuloksien mitaamista tulisi tarkentaa ja avata.

Määrällisten ja laadullisten vastauksien sisällössä oli selkeitä vastaavuuksia. ”Luotan, että saan toimia itsenäisesti ja tehdä päätöksiä oman roolin mukaisesti Muutoksen suunnittelussa määrittelyn pohjalta” sekä avokysymyksen kommentti:

3. *”Ei tarvitse varmistella monesta eri paikasta vaan päätöksiä voidaan tehdä tehokkaasti”*

”Koen, että ryhmälläni on ryhmälläni/ tiimilläni on selkeät operatiiviset tavoitteet Muutoksen suunnittelun jälkeen” sekä kommentti:

”43. *Selkeä viestintä ja kommunikoiti johdolta miksi muutos tehty”*

Laadullisia vastauksia oli kaikkiaan kaikista neljästä vastauskategoriasta 49, joista viisi vastausta oli tyhjiä tai sisälsi ainoastaan - merkin. Vastauksista tehtiin neljä omaa teemaryhmittelyä, joista jokaisesta ryhmästä valittiin sana, lause, lausuma tai ajatuskokonaisuus ja pelkistettiin se pelkistetyksi ilmaisuksi.

6. " Roolit pitää olla selkeät ja rooleissa pitää olla mahdollisuus toimia niiden määrittelyjen mukaan." 7. " Jos roolit muuttuvat, on käytävä tarkemmin läpi mitä uudet odotukset on"

Pelkistetty ilmaus: 5. "Roolit pitää olla selkeät ja rooleissa pitää olla mahdollisuus toimia niiden määrittelyjen mukaan"

Alateema: II roolien muutosten selkeys

Laadullisen tutkimuksen sisällönanalyysissä nousi esiin, että on tarpeen päästää irti vanhoista tavoista, tarvitaan uuden oppimista ja rutiinien rikkomista. Johdolta odotetaan sitoutumista muutoksen toteuttamiseen ja Muutoksen suunnittelun päätösvaiheessa muutoksen tavoitteiden asettamista, sekä tiimin sisäisesti että sidosryhmien näkökulmista. Tavoitteet tulee viestiä selkeästi sekä kertoa miksi muutos tarvitaan. Jotta muutokset voidaan hyväksyä, tarvitaan aikaa muutoksille sekä arvioida tehtyjen muutosten vaikutusta, tämä edellyttää päätöksien tekemistä tehokkaasti ja nopeasti. Muutoksen toteutusvaiheessa tarvitaan tieto, mikäli rooleissa tapahtuu muutoksia, mitä ne konkreettisesti tarkoittavat. Muutokset nähtiin myös helppona, jos muutos oli toivottu, toisaalta taas muutosten yleisyys haastaa vanhasta poisoppimista sekä koetaan stressaavana ja kiireentuntuna. Jotta muutos saadaan vietyä läpi muutoksien läpivientiin, tarvitaan aikaa, sitouttamista, keskusteluyhteys, vastuuttamista ja avunantoa sekä tunteiden hyväksymistä.

Tutkimustuloksista nousi vahvasti esiin, että tarve on saada selkeä tieto siitä, miten tulee toimia niiden tehtävien osalta, jotka eivät enää kuulu ryhmän/ tiimin tehtäviin Muutoksen suunnittelun päätösvaiheen jälkeen. Esihenkilöt tarvitsevat selkeän viestin johdolta miksi muutos on tehty ja mitkä ovat muutosten tavoitteet. Nykytilatutkimuksissa näkyi myös, että viestintä tulisi huomioida sekä tiimin sisäisesti että sidosryhmien näkökulmasta.

Esihenkilöt nostivat esiin, että johto tulee olla sitoutunut muutoksen toteuttamiseen. Muutoksille tulee antaa aikaa sekä läpinäkyvyyttä seurantaan sekä mittaamiseen. Toivottiin myös, että Muutoksen suunnittelun päätöksen jälkeen olisi olemassa oma projekti.

Tutkimuksista kävi myös ilmi, että tavoitteena on laadukas asiakaspalvelu, asiakaskohtaamisten positiivisuus, ei pompotella asiakasta vaan hoidetaan asia kerralla kuntoon unohtamatta kuitenkaan hoitaa asiakkuutta laajasti. Muutoksen hyväksyminen, asenteet sekä katse tulevassa olivat myös nykytilan kartoituksessa tärkeäksi nähtyjä asioita.

Tutkimustuloksista nousi esiin, että Muutoksen suunnittelun prosessin jälkeen vanhasta poisoppimista voidaan toteuttaa osaamisen johtamisen, viestinnän ja kommunikoinnin sekä toimintatapojen ja sitouttamisen kautta.

Tärkeäksi nähtiin, että Muutoksen suunnittelun jälkeen löytyy yhtenäinen 'tarina' miksi ko. muutos tarvittiin ja mitkä ovat tavoitteet sekä miten muutosta seurataan sekä mitataan. Seurannan ja mittaamisen kautta voisi löytyä aikataulutusta ja konkreettinen toteutustapa muutokselle.

Menetelmiä vahvistaa Muutoksen suunnittelun jälkeisen vanhasta poisoppimiselle ovat mm. sparraus ja mentorointi, viikkokirje, tiimin/ ryhmän yhteiset palaverit sekä huomioidaan muutoksen psykologiset vaiheet.

Tutkimustuloksissa peräänkuulutettiin, että Muutoksen suunnittelun johtoryhmältä tarvitaan selkeät päätökset, mikäli jonkin tekeminen lopetetaan, tästä tulee tulla muutosinfossa tieto. Niiden roolien ja vastuiden, joihin tulee muutos, tarvitaan täsmällinen ja yksiselitteinen tiedotus. Muutoksen jälkeen tarvitaan jatkuvaa arviointia ja katselmointia ts. seurantaa ja mittaamista. Esihenkilöiltä on tärkeää muutoksen jälkeen vuoropuhelu ja tiedonjako, läsnäolo ja avoimuus, jotta tiedetään missä ollaan tiimi/ ryhmätasolla mm. psykologisen muutosvaiheen osalta.

8 Työpajan tulokset ja kehittämistyön toteutus

Tämän opinnäytetyön kohde on Yritys X, jonka palveluksessa opinnäytteen kirjoittaja on. Muutoksen suunnittelun päätösvaiheeseen kirjoittaja on osallistunut useita kertoja. Nämä tilanteet ovat vaikuttaneet opinnäytetyön aiheen valintaan. Muutoksen suunnittelun muutosten läpivienti on haastavaa ja esihenkilöllä on suuri rooli muutoksen onnistumiseen. Vanhasta poisoppimiselle ei ole omaa osaamisen kehittämisen osa-alueita käytössä.

Nykyisin yrityksestä löytyy, Muutoksen suunnittelun päätösvaiheen jälkeen Muutoksen suunnittelun varmistaminen. Ojasalo ym. (2014, 54.) mukaan kehittämistyön edetessä alkuperäinen kehittämistehtävä ei välttämättä ole enää olennainen, jolloin kehittämistyötä tulee muokata. Tämä olisi varmasti tehty, mikäli opinnäytetyön tekijällä olisi ollut tietoa Muutoksen suunnittelun varmistamisen käyttöönnotosta.

Opinnäytetyössä haluttiin selvittää Muutoksen suunnittelun jälkeinen vanhasta oppimisen nykytila sekä kehittää malli tai prosessi. Malli tuotettiin työpajan pohjalta, jonka menetelmänä oli aivoriihi. Työpajaan osallistui kuusi (6) Yritys X:n työntekijää ja kehittämistyötä tehtiin Toikko ym. (2009, 64.) mukailleen kehittämisprosessin lineaarisella mallilla. Kehittämistyön työstöä tehtiin pääasiassa sähköpostin välityksellä, kuten Niemelän (n.d.) mukaan kehittämiseen valittujen ideoiden jatkovaiheista informoidaan kehitystyössä mukana olevia

Aivoriihen aluksi jokainen ideoi aivoriihelle annetun tavoitteiden pohjalta ideoita. Tämän jälkeen jokainen kävi läpi omat ideat kertomalla ne ryhmäläisille. Työpajassa tutkija ei osallistunut ideointiin tai ideoiden valintoihin, ainoastaan jatkojalostamiseen. Ideointivaiheen pohjalta saatiin seitsemän eri kategoriaa Viestintä ja kommunikointi, sidosryhmät, toimintamallit, tunteet, sitouttaminen, osaaminen/ roolitus sekä seuranta ja mittaaminen. Ryhmäläiset ryhmittelivät omat ideat em. kategorioiden alle. Tämän jälkeen ideoista äänestettiin, jotka sai vapaasti antaa mille idealle tahansa.

Runsaan idea määrän vuoksi osallistujat saivat viisi (5) äänestysääntä. Korkeimmat kolme (3) ääntä saivat Viestinnän ja kommunikoinnin alla oleva idea: ”Selkeät viestittävässä olevat perusteet muutokselle (vakioitu sanoma, jota voidaan käyttää viestittäessä läpi talon, viestijästä riippumatta). Miksi päädyimme tähän ja mitä tältä odotetaan”. Osaaminen ja roolitus idean alta sai myös kolme (3) ääntä: ”Uusien roolien ja vastuiden täsmentäminen, viestitään myös mikä teke-

minen jää kokonaan pois, tai jää jostain roolista pois, sekä kuka tehtävästä jatkossa vastaa.” Äänestyksessä Sidosryhmä kategorian alta ”avoin vuoropuhelu sidosryhmien välillä” sai kaksi (2) ääntä sekä Tunteet alta ”Kaikkeen tunteiden hyväksyminen, mutta kaikkea käytöstä ei tarvitse hyväksyä” sai myös kaksi (2) ääntä. Yhden äänen sai mm. ”poisoppiminen vaatii selkeät uudet toimintamallit” ja ”Selkeä viestintä, mikä loppuu, missä aikataulussa ja miten jatketaan”. Yhden äänen saaneita ideoita oli kaikkiaan 18. Kaikkiaan ideoita pääotsikoiden alla oli seuraavasti:

- Viestintä ja kommunikointi 10
- Sidosryhmä 2
- Toimintamallit 7
- Tunteet 1
- Sitouttaminen 10
- Osaaminen / roolitus 7
- Seuranta ja mittaaminen 3

Muutoksen suunnittelun jälkeisen vanhasta poisoppimisen malli

Jatkokehityksen alkioita oli kaikkiaan kuusi, joista neljä lähetettiin työpajan osallistujille kommentoitaviksi. Kehitystyö kehitettiin Toikko ym. (2009, 64.) kehittämispöytäkirjan lineaarisesta mallista mukailleen. Vaiheisiin kuului; tavoitteiden määrittely (Muutoksen suunnittelun jälkeisen vanhasta poisoppimisen prosessi tai malli), suunnittelu (työpajan pohjalta tuotettiin useita kaavioita ja osaprosessikuvia), toteutus (piirrettiin suunnitellut prosessit ja mallit) sekä päätös ja arviointi (päättiin mitkä mallit ja prosessit valitaan sekä arvioitiin niiden kuvaavuutta työpajan ideointia vasten).

Työpajan tutkimustuloksista nousi esiin, että Muutoksen suunnittelun prosessin jälkeen vanhasta poisoppimista voidaan toteuttaa osaamisen johtamisen, viestinnän ja kommunikoinnin sekä toimintatapojen ja sitouttamisen kautta. Työpajan viestintä ja kommunikaatio osiossa tavoitteiden määrittelyssä nousi tarve kuulla uudella tavalla toimimisesta, konkreettinen ohjeistus siitä keltä saa tarvittaessa apua.

Muutoksen suunnittelun jälkeisen vanhasta poisoppimisen malli kehitettiin työpajasta nousseiden kehittämistarpeiden pohjalta. Näitä ovat: Osaamisen johtamisen, viestinnän ja kommunikoinnin sekä toimintatapojen ja sitouttamisen osa-alueilta sekä prosessikuvat Muutoksen suunnittelun jälkeisen vanhasta poisoppimisen tehtävän x kuvaus ja Muutoksen suunnittelun jälkeinen vanhasta poisoppimisen tehtävän muutostarve tai ehdotus.

Työpajan tuloksena kehittyi Muutoksen suunnittelun jälkeisen vanhasta oppimisen malli, josta Muutoksen suunnittelun jälkeistä vanhasta poisoppimista voidaan kehittää ja jatkojalostaa. Työpajassa nousi myös selkeä tarve vanhasta poisoppimiseen.

Työpajan pohjalta valmistui Muutoksen suunnittelun päätösvaiheen vanhasta poisoppimisen malli, jossa osaamisen johtamisen, viestintä /kommunikointi sekä toimintatavat ja sitouttaminen on otettu kantaa kehittämisen tavoitteisiin, menetelmiin, aikatauluun ja vastuu sekä arviointi ja seuranta osa-alueisiin.

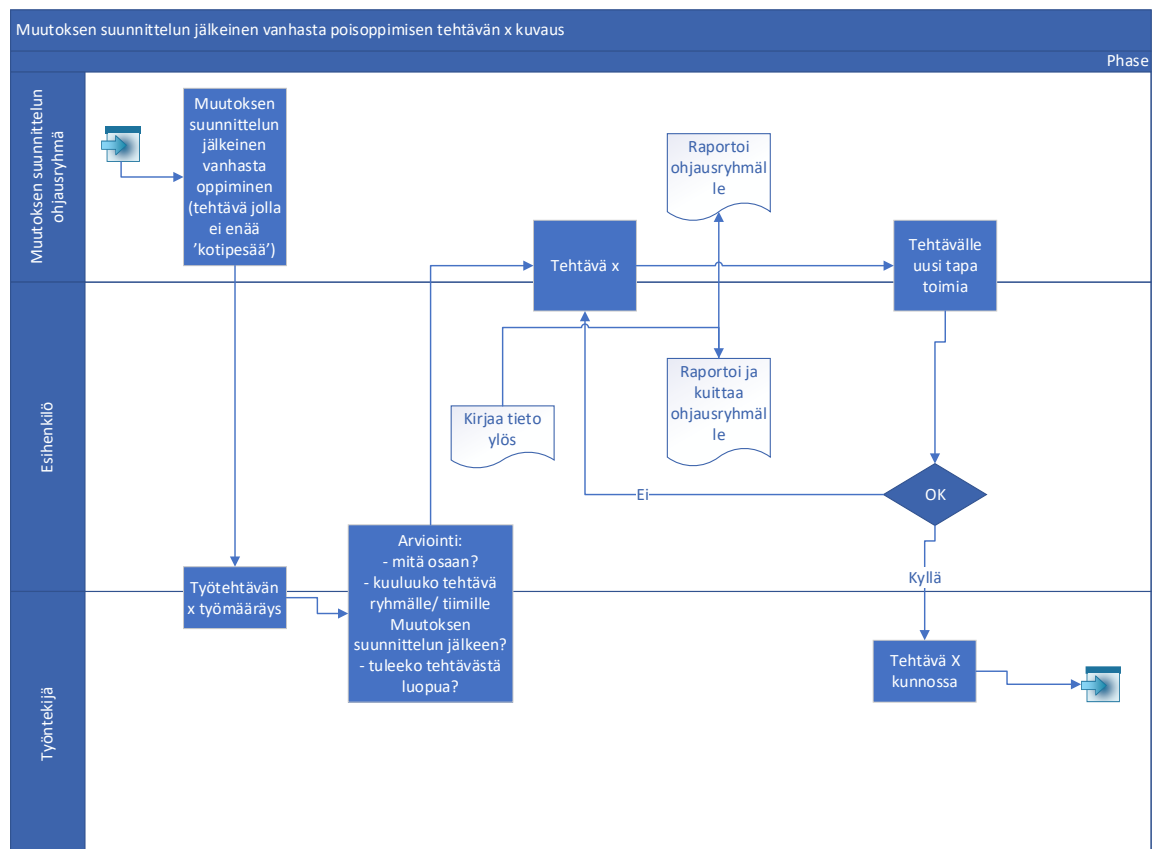
Esihenkilön/ johtamisen osaamisalueet	Kehittämisen tavoitteet (valitaan sopiva, täydennetään)	Kehittämisen menetelmät (valitaan sopiva)	Kehittämisen aikataulu ja vastuut	Arviointi ja seuranta (valitaan sopiva, täydennetään)
OSAAMISEN JOHTAMINEN <ul style="list-style-type: none"> Tavoitteiden asettaminen Osittaminen pää- ja osatavoitteisiin Aikataulutus Toteutus Johtaminen 	Esimerkiksi: <ul style="list-style-type: none"> Kehitetään prosessia Osaamisen jakaminen Osaamisen syventäminen 	<ul style="list-style-type: none"> Sparraus/ mentorointi Osaamiskartoitus 1:1 Tiimi/ ryhmän yhteiset palaverit Tiimityöskentely (sosiaalinen poisoppiminen) Muut yhteiset keskustelut Aikaa muutokselle 	Aikataulu <ul style="list-style-type: none"> Muutoksen suunnittelun jory Vastuu Tavoitetaso: Prosessitaso: Toteutustaso:	Jatkuvaa arviointia <ul style="list-style-type: none"> Muutoksen suunnittelun jory palaverit Koulutuksen suunnittelu Tiimi/ ryhmäpalaverit 1:1
VIESTINTÄ/ KOMMUNIKOINTI <ul style="list-style-type: none"> Perustelut muutokselle ja sama tarina kaikille Vuoropuhelu/ tiedonjako Läsnäolo Avoimuus 	Esimerkiksi: <ul style="list-style-type: none"> Tiimin/ ryhmän vahvat vaikuttajat mukaan tiedonjakoon Tunteiden hyväksyminen Uusien tiimin/ ryhmän jäsenien huomioiminen Sidosryhmät 	<ul style="list-style-type: none"> Viikkokirje Tiimi/ ryhmän yhteiset palaverit Muut sisäiset viestintäkanavat 	Aikataulu <ul style="list-style-type: none"> Muutoksen suunnittelun jory Vastuu <ul style="list-style-type: none"> Johto Muutoksen suunnittelun jory Esihenkilöt Työntekijät 	Jatkuvaa arviointia <ul style="list-style-type: none"> Muutoksen suunnittelun jory palaverit Tiimi/ ryhmäpalaverit 1:1 Viikkokirjeet
TOIMINTATAVAT JA SITOUTTAMINEN <ul style="list-style-type: none"> Tiimiläisten osallistaminen Rooli/ Vastuut Pelisaännöistä sopiminen Vanhasta poisoppimisen tavoitteista sopiminen 	Esimerkiksi: <ul style="list-style-type: none"> Tiimiläisten sitouttaminen Sosiaalinen oppiminen Läpinäkyvyys tavoitteissa Muutoksen jalkauttaminen 	<ul style="list-style-type: none"> Tapaaminen liveinä pian muutoksen jälkeen (jos mahdollista) ja yhdessä suunnittelu tulevista käytännöistä Kaikki mukaan muutokseen Mahdollistettava muutoksen eri (psykologiset) vaiheet 	Aikataulu <ul style="list-style-type: none"> Muutoksen suunnittelun jory Vastuu <ul style="list-style-type: none"> Johto Muutoksen suunnittelun jory Esihenkilöt Työntekijät 	Jatkuvaa arviointia <ul style="list-style-type: none"> Muutoksen suunnittelun jory palaverit Systemaattinen tapa muutosten katselmoinnille Päivittäisjohtamisen prosessi

Kuva 8 .Työpajan Muutoksen suunnittelun päätösvaiheen jälkeisen vanhasta poisoppimisen malli

Mallissa on sekä **esihenkilöille, johtamiselle sekä Muutoksen suunnittelun johtoryhmälle** osoitettuja tehtäviä. Mallissa on eritelty **kehittämisen tavoitteita**, joista on tarkoitus valita sopiva tai täydentää näitä ovat mm. tavoitteiden asettaminen, osittaminen pää- ja osatavoitteisiin, aikataulutus, perustelut muutokselle ja sama tarina kaikille sekä vanhasta poisoppimisen tavoitteista sopiminen. **Kehittämisen menetelmiä** nousi työpajassa useita esim. jo käytössä oleva one-to-one keskustelut, viikkokirjeen lähettäminen Muutoksen suunnittelun päätösvaiheen kohderyhmälle ja tämän lisäksi heidän lähimmille sidosryhmilleen ja Ranta (2021, 84–86.) mukailleen Beck (1996.)

mukaan muutoksen psykologiset vaiheet. **Kehittämisen aikataulu ja vastuut** voi tarvittaessa jaotella tarkemmalla tasolla, tavoite-, prosessi- ja toteutustasoille. **Arviointia ja seuranta** tarvitaan jatkuvasti, joka kuuluu kaikille. Arviointi ja seuranta toki kuuluu Muutoksen suunnittelun johtoryhmälle, johdolle, esihenkilöille erityisesti päivittäisjohtamisen prosessissa.

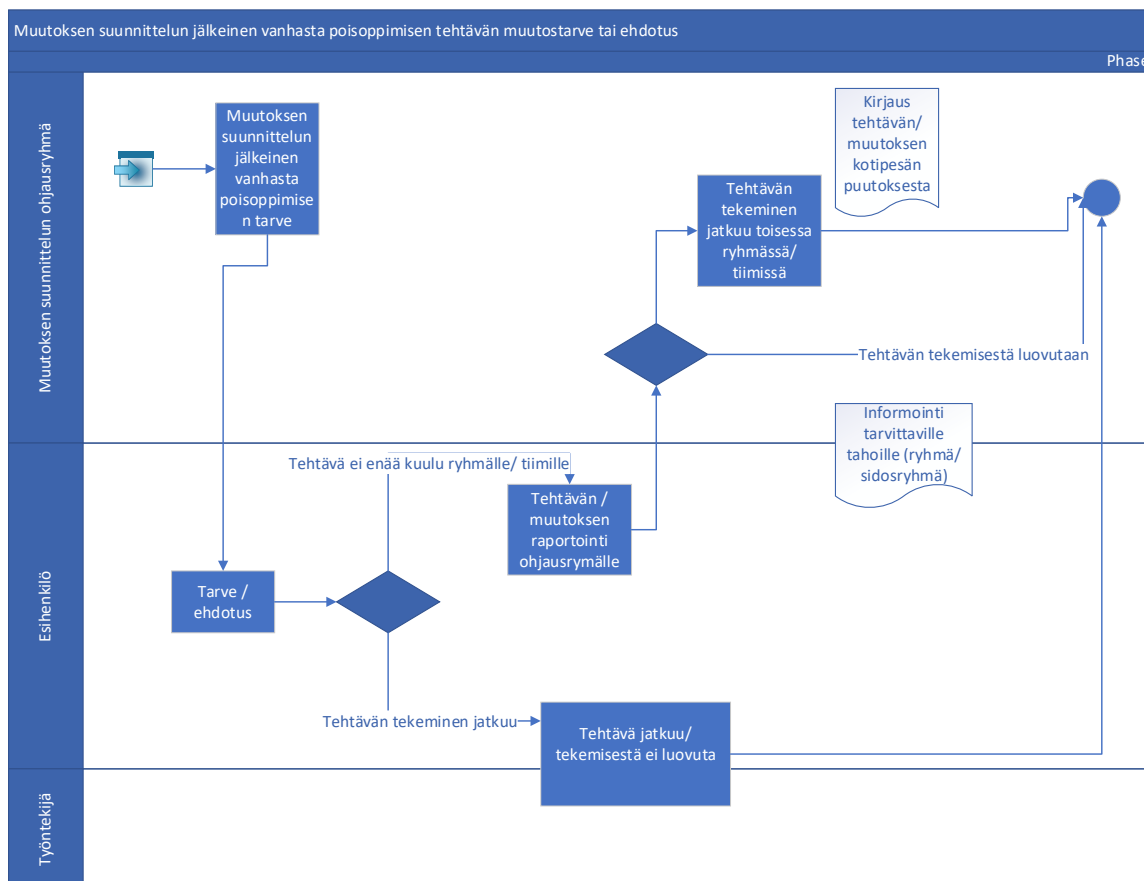
Työpajan pohjalta kehitettiin myös kaksi prosessikuva. Työpajassa todettiin, ettei ole selkeää mallia Muutoksen suunnittelun jälkeisen vanhasta poisoppimisen tehtävän x kuvausta. Tähän kehitettiin ja työstettiin seuraava malli:



Kuva 9. Työpajan pohjalta kehitetty Muutoksen suunnittelun jälkeinen vanhasta poisoppimisen tehtävän x prosessikuva (Liite 12)

Yllä kuvassa, prosessi on kuvattu visualisoiden kuinka eri toiminnot ovat liitoksissa toisiinsa. Kuvaustasoissa on roolin suorittaja, ja tekeminen prosessin vaiheittain, kuvasta voidaan nähdä toimintojen yhtäaikaisuus tai peräkkäisyys. Prosessin mallinnuksen ja ymmärryksen jälkeen kehitystyö jatkuu prosessin tehokkuuden parantamisella.

Toinen työpajassa havaittu kehittämistarve oli Muutoksen suunnittelun jälkeinen vanhasta poisoppimisen tehtävän muutostarve tai ehdotus. Prosessissa on kuvattu tehtävän x muutostarve tai ehdotus.




Kuva 10. Työpajan ideoiden pohjalta suunniteltu Muutoksen suunnittelun jälkeinen vanhasta poisoppimisen tehtävän muutostarve tai ehdotus. (Liite 13)

Yllä olevassa kuvassa on prosessi, jossa on kuvattu visualisoiden eri toiminteiden liitokset toisiinsa, roolin suorittaja, tekeminen vaiheittain sekä toimintojen peräkkäisyys että tarvittava päätös tai ratkaisu tekemiseen vaiheittain. Tässä prosessin mallinnuksen ja ymmärryksen jälkeen on myös tarkoitus jatkaa kehitystyötä prosessin tehokkuuden parantamisella.


Prosessikuvissa olevien merkkien selitykset:




Aloituspääty = 

Prosessi tai toiminto = 

Dokumentti = 

Päätös/ ratkaisu = 

Lopetus = 

9 Johtopäätökset

Tämän kehittämistehtävän toimeksiantajana on Yritys X. Kehittämistehtävän tavoitteena oli löytää ehdotus, toimintamalli, prosessi tms. uudesta tavasta toimia Muutoksen suunnittelun jälkeisen vanhasta poisoppimiseksi, joka tukisi Muutoksen suunnittelun pääprosessia.

Vastauksia haettiin tutkimuskysymyksiin ja -ongelmaan teorian ja empirian avulla. Kehittämistehtävän teoreettinen viitekehys muodostettiin johtamismalleilla, muutoksen johtamisen, vanhasta poisoppimisen sekä muutoksen käsitteistä. Tutkimuksen empiirinen osuus toteutettiin tapaustutkimuksena, jossa aineisto kerättiin kyselytutkimuksen ja työpajan avulla.

Tutkimuksen tuloksista nousee esiin Muutoksen suunnittelun jälkeisen vanhasta poisoppimisen nykytila. Kyselytutkimuksesta ja työpajasta tuli esille, että esihenkilöillä on käsitys omasta vanhasta poisoppimisesta, he tietävät mikä on oman tiimin/ ryhmän kriittistä osaamista sekä tarve Muutoksen suunnittelun jälkeisen tavoitteiden asettamisen, viestintään liittyvien osa-alueiden sekä toimintatapoihin ja sitouttamiseen. Yleisesti ottaen sekä kyselytutkimuksesta että työpajasta tuli esille, että esihenkilöt ymmärtävät muutostarpeet, niihin liittyvät toiminnot, mutta tarkennuksia ja selvennyksiä tarvitaan nykyisiin toimintatapoihin.

Yrityksen X vastaajat nostivat erityisesti kyselytutkimuksen ja työpajan kommentteissa esiin sitä, että vanhasta poisoppiminen vaatii selkeitä raameja ja erityisesti Muutoksen suunnittelun jälkeisen päätösvaiheen vanhasta poisoppimisen selkeitä päätöksiä ja niistä tiedottamista. Muutoksen suunnittelun päättymisen jälkeen tekeminen vasta alkaa ja tämän vuoksi tulisi ymmärtää keskenäisyttä, Muutoksen suunnittelua jatkumona, jossa tarvitaan seuranta ja mittaamista onko asetettuja tavoitteita saavutettu.

Muutoksen suunnittelun päättymisen jälkeistä läpinäkyvyyttä korostettiin, yhtä tärkeää kuin Muutoksen suunnitteluun osallistuminen on päättymisen jälkeen tapahtuvat katselmoinnit. Esihenkilöiden näkemys omasta ja oman esihenkilön läsnäolosta, tunteiden läpikäymisestä, keskusteluiden tarpeellisuudesta nousi työpajan keskusteluissa esiin.

Oman ryhmän tai tiimin Muutoksen suunnittelun jälkeisen viestinnän, kommunikoinnin ja vuoropuhelun tarpeellisuuden lisäksi nousi esiin tarve sidosryhmien viestinnälle. Sidosryhmä viestinnän parantamiseksi nostettiin esim. viikkokirje, jossa oman ryhmä lisäksi tietoa muutoksen jälkivaiheista lähtisi myös lähimmille sisäisille sidosryhmille.

Muutoksen suunnittelu sisältää usein myös henkilömuutoksia ryhmässä/ tiimissä. Tämän takia työpajassa nousi esiin uusien ryhmän/ tiimin jäsenten huomioiminen. Tämä edellyttää vuoropuhelua ja tiedonjakoa koko tiimille sekä erityisesti uusien jäsenten ryhmäytymisen havainnointia.

Yleistä vanhasta poisoppimisesta ei ole selkeää toimintatapaa tai mallia esihenkilöillä nykyisin. Myös tämän osa-alueen olisi suotu sisältyvän osaamisen johtamiseen.

10 Kehitysehdotukset

Tässä luvussa käydään läpi opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen sekä tutkimuksen tavoitteiden ja tulosten pohjalta laaditut kehitysehdotukset Muutoksen suunnittelun jälkeisen vanhasta poisoppimisen mallista sekä osaamisen kehittämisestä.

Martela ym. (2017, 274–275.) mukaan hyvän johtajan nykyisiin piirteisiin, käyttäytymiseen, erilaisiin tilanteisiin, psykologisten tekijöiden kautta kuuluu mm. ihmislähtöinen osallisuus, monilaiset tiimit, valmentava esihenkilötyö, tavoitejohtaminen, tiedolla johtaminen, pelisääntöjen luominen yhdessä, ketterä kehittäminen sekä osaamisen johtaminen.

Tämä kehittämistyö on aloitettu ideoinnilla keväällä 2022. Ideointi työpajamenetelmällä kehittyi opinnäytetyötä suorittaessa. Kehittämistehtävä toimitettiin työpajaryhmälle jatkojalostusten jälkeen. Kehitysehdotukset pohjautuvat sekä kyselytutkimuksen vastauksiin sekä työpajaan, joka toteutettiin aivoriihi menetelmällä. Niemelä (n.d.) ohjeistuksen mukaan jatkokehitys aiheista informoitiin työpajaryhmän jäseniä.

Ponteva (2009, 196.) tutkimuksen mukaan emotionaalista työtä tekevilla sekä psykologista omistajuutta kokevat työntekijät suhtautuvat organisaatioon ja sen muutoksiin voimakkaasti. Osaamisen kehittäminen on jatkumo, johon jokainen organisaation jäsen osallistuu. Tästä syystä organisaationi esihenkilöillä tulee olla osaamisen johtamiseen osaamista, ymmärrystä sekä valmiutta kehittämiseen. Koko muutosprosessi tulisi toteuttaa projektina, myös päättymisvaiheen jälkeiset tehtävät ja tapahtumat. Muutoksen läpiviennissä viestintä ja kommunikointi sekä aikataulutus on tärkeää. Muutos perusteluineen tulee kommunikoida selkeästi ja viestintää tulee jatkaa koko muutosprosessin ajan, erityinen tarve on muutoksen päättymisvaiheen jälkeen. Muutoksen suunnittelun päätösvaiheen jälkeen tarvitaan oma toimintapa toimia.

Mikäli on havaittavissa muutosvastarintaa, tulee huomioida Ranta (2021, 84–86) mukailleen Beck (1996.) muutosajan vaiheet. Kolari (2010, 199–200.) muistuttaa tutkimuksessaan, että tarvitaan myös tunneälytaidot sekä transformationaalisuus ovat välttämättömiä johtamisessa. Tunneälykäs johtajalla on tilanneherkkyyttä, tilannetajua, kykyä havaita ja tulkita heikkoja signaaleja – organisaatiotason tunnekentän tulkintaosaamista sekä yksilöllisten ja kollektiivisten tunnetaitojen lukutaitoa. Nämä taidot auttavat esihenkilöitä Muutoksen suunnittelun prosessissa.

Kehitysehdotukset perustuen teoriaperustaan, kyselytutkimukseen sekä työpajaan

1) Vanhasta poisoppiminen

Vanhasta poisoppimisen osaamisen kehittämistä tulisi vahvistaa organisaatiossa. Sumkin ym. (2012, Luku 3.1.) mukaan vanhasta poisoppimisen tulee olla tietoista toimintaa, jolla kehitetään toimintamalleille korvaavia toimintatapoja. Santalainen (2009, 17.) puolestaan muistuttaa, että ”poisoppimisen haaste on suurempi kuin uuden oppiminen.” Organisaatiossani on kehitetty uuden oppimisen prosesseja, kun taas vanhasta poisoppimisen osalta tämä osa-alue puuttuu täysin. Ehdotan, että jatkossa myös **vanhasta poisoppiminen otetaan osaksi oppimisen prosesseja**.

2) Osaamisen johtaminen

Ehdotan osaamisen johtamisen osa-alueelle, että Muutoksen suunnittelun prosessia **kehitetään**, erityisesti päätösvaiheen osalta, joka sisältäisi myös vanhasta poisoppimisen osa-alueen. Kerttula (2009, 180–181.) toteaa tutkimuksessaan osaamisen johtamisen osalta muutos ei tulisi olla erillinen prosessi. Muutosjohtaminen tulisi tapahtua sisäisenä prosessina organisaatiossa. Transformatiivinen muutos ja sen läpivienti isossa organisaatiossa on moniportainen ja haastava oppimisprosessi, niin tekijöille kuin organisaation jäsenille.

Muutoksen suunnittelun valmisteluvaiheeseen tulee ottaa laajalta osanottaja joukolta mukaan suunnittelutyöhön myös sisäisiä sidosryhmiä. Vähämäen (2008, 208.) tutkimuksessa kävi ilmi, että organisaatiotason oppimista nähtiin organisaation neuvottelevassa toimintatavassa, joka sisälsi ymmärryksen dialogiin ja sitä kautta tapahtuvaan itsereflektioon.

3) Viestintä ja kommunikaatio

Muutoksen suunnittelun päätösvaiheen jälkeen tulisi tiimistä/ ryhmästä ottaa mukaan viestintään ja kommunikaation mukaan nk. **vahvoja vaikuttajia**. Heikkilä ym. (2005, 228–229.) näkevät poisopeteltavissa tavoissa tai asenteissa erilaisia poisoppimistyyplejä. Näitä ovat masentuneet, kokeilijat, kyynikot sekä etsijät.

Muutoksesta tulisi tiedottaa ja viestiä niin, että perustellaan muutos sekä sama ”tarina” olisi käytettävissä kaikilla, riippumatta kuka / ketkä muutoksesta viestii. Esihenkilöiltä vaaditaan Muutoksen suunnittelun päätösvaiheen jälkeen läsnäoloa ja avoimuutta.

4) Toimintatavat ja sitouttaminen

Muutoksen suunnittelun tahti on varsin nopeaa nykyisin. Järvensivu (2006, 225, 236, 238.) näkee tutkimuksessaan työssäoppimisen esteenä monipuolistuneet työnkuvat ja jatkuvan muutostahti. Kuitenkaan työssä ei ole varattu aikaa ja tilaa oppimiselle. Muutoksen suunnittelun päätösvaiheen jälkeen tulisi arjessa näkyä kuinka muutosta on seurattu ja mitä tarkempia tietoja mittaustuloksista on nähtävissä.

Tiimiläisten/ ryhmäläisten osallistaminen ja sitouttaminen tulevaan muutokseen tapahtuu jo, mikäli pääsee **vaikuttamaan muutokseen suunnitteluvaiheessa**. Savolainen (2015, 199–201.) toteaa tutkimustuloksessaan, niillä, joilla on mahdollisuus vaikuttaa muutosten suunnitteluun ja toteutukseen vaikutusmahdollisuuden kokemus edesauttaa muutoksen hyväksymistä.

Muutoksen suunnittelun **johtoryhmän** tulisi **näkyä** Muutoksen suunnittelun päätösvaiheen jälkeen enemmän **arjessa**. Nikula (2022, 30.) muistuttaa, että ylimmän johdon tulee itse toimia muutoksen johtajana sekä osoittaa olevansa sitoutunut ja motivoitunut johtamaan muutosta. Vilka (2021, 20.) muistuttaa, että tutkimustulokset eivät siirry suoraviivaisesti käytäntöön, vaan se tapahtuu monenlaisten yhteistyöprosessien kautta. Yhteistyön ja valmiutta dialogiin tarvitaan silloin, kun uusi tutkimustieto siirretään käytäntöön.

Lisänä: Mattila (2007, 196–197, 200.) kehottaa **juhlimaan onnistuneen muutoksen tuloksia**. Kyselytutkimuksen vastauksissa kävi ilmi, että vastaajien keskiarvo väittämään: ”Muutoksen suunnittelun jälkeisen muuttumisen (changing) tapahtumista tulisi juhlistaa” oli 4,45. Tätä toimintatapaa kannustaisin tutkimaan ja testaamaan organisaatiossa.

11 Pohdinta

Pohdinnassa tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta sekä eettisyyttä. Tehtiin opinnäytetyön aiheen arviointia, hyödyllisyyttä sekä ajankohtaisuutta. Pohditaan myös opinnäytetyön asiantuntijana kehittymisestä ja jatkotutkimusaiheita.

Opinnäytetyön luotettavuus

Vaikka tässä tutkimustehtävässä on toteutettu tapaustutkimuksena koskien pientä osaa esihenkilöistä Yrityksessä X, oletus on, että opinnäytetyön tutkimuksien tulokset voivat tuoda vastaaville organisaatioille hyödyllistä tietoa johtamisen osaamisen kehittämiseen. Tätä kehittämistehtävää voidaan hyödyntää toimeksiantajan organisaatiossa. Muutoksen johtamista tarvitaan työelämässä entistä enemmän ja muutosten myötä tulee tarkastella johtamisen osa-alueena laajemmin. Tarvittaessa kehittämistehtävän lähdeluettelosta saa haettua lisätietoa teoriaviitekehityksen aihealueista.

Bisterin (2019, 62.) mukaan **luottavuus** (reliabiliteetti) liittyy tutkimuksen toistettavuuteen. Luotettavuutta voidaan parantaa monimenetelmäisyyden avulla (triangulaatio), tällöin on käytössä useampia näkökulmia, tietolähteitä tai teorioita. Vilka (2021, 155, 158–159.) muistuttaa, että luotettavuus tarkoittaa myös tulosten tarkkuutta, mikäli mittausta toistetaan saman henkilön kohdalla, saadaan sama mittaustulos tutkijasta riippumatta. Kuitenkaan tutkimusta ei koskaan voi toistaa sellaisenaan, mikäli tutkimus on tehty laadullisella tutkimusmenetelmällä, jolloin tutkimus on kokonaisuudessaan ainutkertainen. Toikko ym. (2009, 121–122.) mukaan luotettavuus on tieteellisen tiedon keskeinen tunnusmerkki. Luotettavuuteen kohdistuu kysymys tutkimusmenetelmistä, tutkimusprosessista sekä tutkimustuloksista. Kehittämistoiminnassa luotettavuus tarkoittaa ennen kaikkea käyttökelpoisuutta. Vilka (2021, 159.) mukailen Tuomi ja Sarajarvi (2002, 133) toteaa, että luotettavuutta arvioitaessa tulisi myös huomioida puolueettomuusnäkökulma. Tämä tekee tutkimuksessa asiat läpinäkyviksi. Tässä tutkimuksessa luotettavuutta lisättiin monimenetelmäisyydellä, jolloin käytössä oli useampia näkökulmia, tietolähteitä sekä teorioita. Kyselytutkimuksen ja työpajan vastaukset sekä omat havainnot, tukivat toisiaan. Tutkimustyö oli avointa, ja tutkimustyöstä sekä sen aikatauluista kerrottiin tutkimustyön alussa tutkittavan ilmiön kohteena oleville henkilöille.

Tutkimuksen pätevyys ja eettisyys

Toikko ym. (2009, 121–122.) mukaan **pätevyys** (validiteetti) viittaa käsitteenä siihen, että tutkimuksessa mitataan sitä, mitä on tarkoitus mitata. Pätevyyttä voidaan katsoa sisäisen ja ulkoisen puolen kautta. Sisäinen pätevyys liittyy käytettyihin käsitteisiin ja tehtyjen valintojen johdonmukaisuuteen. Olennaista on, että tulkinnot vastaavat aineistoa. Tutkimuksissa mitattiin tutkimuskysymyksistä johdettuja kysymyksiä ja asioita. Sisäistä pätevyyttä vahvistaa valitut ja käytetyt käsitteet sekä niiden pohjalta tehdyt valinnat. Opinnäytetyössä käytettyjen tutkimusmenetelmien tulkinta on tehty tutkimusaineiston perusteella.

Bisterin (2019, 63.) mukaan tutkimuksen **eettisyys** sisältää teoriaviitekehyksen viittaukset, jolloin voidaan jäljittää mistä tieto on peräisin. Eettisyyteen liittyy myös empiirisen tiedon tuottamiseen, tämä tarkoittaa tutkijan kuvausta tutkimusprosessista sekä siihen liittyvän tiedonhankinnan ja aineiston keruun. Tulokset on julkaistava vääristelemättä sekä julkaistava aineisto on julkaistava asiayhteyteen sopivalla tavalla. Vilka (2021, 155.) muistuttaa, että tutkimuksen pätevyys ja luotettavuus ovat yhdessä kokonaisluotettavuutta. Clarkeburn & Mustajoki (2007, 60, 53.) mukaan tutkimusmenetelmät vaihtelevat tieteenaloittain, ja vaikka metodin valinta olisi helppoa, sen soveltaminen konkreettisiin tutkimusteemoihin sisältää eettisiä ulottuvuuksia. Tutkimusaihe tulee olla yhteensopiva ja sillä on vaikuttavuutta työelämäyhteisöön. Tutkimuksien taustojen kuvaus tulee tapahtua eettisesti. Opinnäytetyön tutkimus osuuksissa eettisyys huomioitiin sekä kyselytutkimuksessa että työpajassa, mm. siten, että kyselytutkimukseen vastattiin anonymisti eikä vastaajat olleet näin ollen yhdistettävissä vastuksiin. Työpajassa pyydettiin suostumus työpajaan, eikä osallistujien ideoita voida yhdistää tutkimustuloksiin.

Uskottavuus ja vahvistettavuus

Toikko ym. (2009, 123–124.) mukaan **uskottavuus** (credibility) perustuu siihen, kuinka tutkija pystyy osoittamaan rekonstruktionsa tekevän oikeutta tutkimuskohteelle. Tällöin tutkijan on ymmärrettävä tutkimuskohteen kulttuurillinen ja kontekstuaalinen luonne. Opinnäytetyöntekijä tuntee kohdeorganisaation melko hyvin, jossa hän on työskennellyt vuosikymmeniä ja osallistuu erilaisiin kehittämisprojekteihin jatkuvasti. Tutkimukseen kehitettävät kohteet ovat hänelle tuttuja, koska on ollut Muutoksen suunnittelun päätösvaiheen jälkeisissä vaiheissa osallisena. Opinnäytetyön luotettavuutta ja uskottavuutta pyrittiin lisäämään kohdeorganisaation työyhteisön osallistumisella. Opinnäytetyön kehittämisprosessiin osallistui esihenkilöiden edustajia eri organisaation osista, jolloin kehittämistyössä hyödynnettiin eri organisaatio-osien työyhteisön osaamista ja näkemyksiä.

Vilka (2021, 87.) muistuttaa, että kyselylomake tulee testata aina ennen varsinaista mittausta, sekä testaus tarkoittaa sitä, että jokin joukko täyttää kyselylomakkeen ja sen jälkeen arvioidaan, miten vastaaminen onnistui. Opinnäytetyön tutkimuksen edetessä kyselytutkimuksen lomakkeen testasi useampi henkilö, jotka myös arvioivat kyselylomaketta kriittisesti. Vilka (2021, 166.) mukaan tutkimuksen vakuuttavuus ja uskottavuus on riippuvainen tutkimustekstistä, jonka perusteella tutkimuksen vakuuttavuutta ja uskottavuutta arvioidaan. Tällöin avainasemassa on perustelutapa, argumentaatio sekä tekstin jatkuvuus. Tutkimustekstin pääpaino tulee olla argumentaatiossa, laadukkaita lähteitä unohtamatta. Opinnäytetyössä vakuuttavuutta ja uskottavuutta edistettiin argumentoimalla, väitöskirjoilla, tutkimuksilla sekä tietoperustaan soveltuvalla kirjallisuudella.

Vahvistettavuus (confirmability) on keskeinen luotettavuuden kriteeri, se sisältää uskottavuuden ja johdonmukaisuuden. (Vilka 2021, 166.) Toikko ym. (2009, 124.) mukaan kehittämistoiminnan näkökulmasta luotettavuuden kannalta on tärkeää tietää, mihin prosessin vaiheisiin toimijat eivät ole osallistuneet aktiivisesti kehittämistyössä. Sitoutumattomuus heikentää kehittämistoiminnan aineistojen, menetelmien ja tulosten luotettavuutta. Tässä opinnäytetyössä haasteena oli kehittämissosion työpajan osallistujien heikko osallistuminen jatkokehitykseen.

Käyttökelpoisuus ja siirrettävyys

Toikko ym. (2009, 125–126.) mukaan **käyttökelpoisuus** korostuu kehittämistoiminnassa. Tiedon käyttökelpoisuutta voidaan tarkastella joko prosessinäkökulmasta tai kehittämistulosten näkökulmasta. Mikäli luotettavuus ymmärretään käyttökulmaisuuksien näkökulmasta, luotettavuusarviointi kohdistuu siihen, miten hyvin kehittäminen on onnistunut tutkimuksellisessa ohjauksessa. Kehittämistulosten kannalta käyttökelpoisuus tarkoittaa kehittämisprosessin seurauksena tuotettujen tulosten hyödynnettävyyttä. Siirrettävyys voidaan nähdä kehittämistoiminnan ratkaisevana kohtana. Voidaan toki korostaa jokaisen työorganisaation ja kehittämisprosessin ainutkertaisuutta. Muualla kehitettyä on haastavaa siirtää toisenlaiseen toimintaympäristöön. Kehittämissosion tulokset ja tuotokset ovat tässä tapauksessa kontekstisidonnaisia. Opinnäytetyön käyttökelpoisuutta voidaan tarkastella ainoastaan kehittämistulosten näkökulmasta. Työpajan kehittämistuloksiin saatiin useita kehittämisen osa-alueita, joita ovat: esihenkilön osaamisalueet, kehittämisen tavoitteet ja -menetelmät, kehittämisen aikataulu ja vastuut sekä arviointi ja seuranta. Kehittämistulosten perusteella esihenkilön osaamisalueiden kehittämisen kohteita ovat: osaamisen johtaminen, viestintä ja kommunikointi sekä toimintatavat ja sitouttaminen. Toikko ym. (2009, 126) mukaan Lincoln & Cuba (1985, 316) ”korostavat, ettei tutkija ole vastuussa **siir-**

rettävyyteen (transferability) liittyvistä ongelmista, mutta hänen tehtävänä on tuoda esille tutkimuksen toteutus ja konteksti niin läpinäkyvästi, että muut voivat arvioida tulosten käyttökelpoisuutta omassa yhteisössään”. Opinnäytetyön kehittämisosion siirrettävyys jäi integroimatta. Syynä tähän olivat mm. aikatauluhaasteet, työpajan osallistujien jatkokehityssaihioiden kommenttomuus sekä yrityksessä jo toimeenpantu Muutoksen suunnittelun päätösvaiheen muutoksen onnistumisen varmistaminen.

Opinnäytetyön aihe valikoitui tutkijan omasta mielenkiinnosta ko. aiheeseen ja se tuli valituksi, koska toimeksiantajalla ei ollut aikaisempaa prosessia, mallia, toimintatapaa käytössä. Opinnäytetyö valikoitui ajankohtaisuuden ja todellisen tarpeen kautta. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli löytää esim. ehdotus, prosessi tai toimintatapa Muutoksen suunnittelun jälkeisen vanhasta poisoppimiselle. Näen, että opinnäytetyön tavoitteet saavutettiin hyvin. Kehitysehdotukset vietään organisaatiossa Muutoksen suunnitteluprosessista vastaavalle vastuhenkilölle.

Asiantuntijana kehittyminen

Valtionneuvoston asetus ammattikorkeakouluista (A 1129/2014.) ylemmän korkeakoulututkinnon johtavien opintojen suorittaneilla on: laajat ja syvälliset tiedot sekä tarvittavat teoreettiset tiedot toimia työelämän kehittäjänä vaativissa asiantuntija- ja johtamistehtävissä. Syvälinen kuva omasta ammattialastaan, sen asemasta työelämässä ja yhteiskunnallisesta merkityksestä sekä valmiudet seurata ja eritellä alan tutkimustiedon ja ammattikäytännön kehitystä. Valmius elinikäiseen oppimiseen sekä jatkuvaan oman ammattitaidon kehittämiseen sekä hyvä viestintä- ja kielitaito oman alansa tehtäviin sekä kansainväliseen toimintaan ja yhteistyöhön. Opinnäytetyö - Kajaanin Ammattikorkeakoulu, (n.d.) mukaan YAMK- tutkinnon opinnäytetyön tavoitteena on kehittää ja osoittaa opiskelijan kykyä soveltaa tutkimustietoa sekä käyttää opinnäytetyössä valittuja menetelmiä työelämän ongelmien ratkaisemiseksi sekä valmiutta itsenäiseen vaativaan asiantuntijatyöhön. Tätä opinnäytetyötä oli erittäin mielenkiintoista tehdä. Ammatillista kasvua tapahtui opinnäytetyötä prosessoidessa, työstettäessä sekä itsereflektio kulki rinnalla koko työn ajan.

Suositus Tutkintojen Kansallisen Viitekehyksen (NQF) Ja Tutkintojen Yhteisten Kompetenssien Soveltamisesta Ammattikorkeakouluissa (2010, 4–8.) mukaan kansallisen viitekehyksen ylemmät ammattikorkeakoulututkinnot on sijoitettu tasolle 7. Kompetenssiedellytykset sisältävät valmiudet hallita oman alan erityisosaamista vastaavat menetelmät, käsitteet ja tiedot, ymmärtää alan ja eri alojen rajapintojen tietoihin vaikuttavia kysymyksiä sekä opiskelija omaa kriittisen ajattelun. Tässä opinnäytetyössä käsiteltiin osaamista työelämässä, opiskelijan omaa osaamista, osaamisen

kehittämistä, johtamista ja sen kehittämistä. Käytettiin myös oman alan erityisosaamista kehittämistyössä kuten myös induktiivista sisällön analyysia sekä työpajaa. Opinnäytetyön aikana oma kyky hyödyntää erilaisia tutkimuksellisia metodeja, menetelmiä ja aineistonkeruumetodeja on vahvistunut huomattavasti. Tässä opinnäytetyössä opiskelija osoittaa saavuttaneensa asetetut ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon kompetenssit.

Opinnäytetyöprosessin aikana osaamiseni laajentui mm. kyselylomakkeen suunnittelu, toteutus, analysointi sekä tulosten tulkinassa. Työpajan fasilitointi ei ollut ennestään tuttua, joten sen tietoperustan vahvistamiseksi kävin digitaalisen fasilitoinnin kurssin. Miro-board ei käytännössä ollut ennestään tuttu, sen opetteluun, testaamiseen ja Teams-sovelluksen yhteiskäytön opetteluun meni myös aikaa. Käytännön oppimisen kannalta tärkein ja mielenkiintoisin osuus oppimisen kannalta oli kyselytutkimuksen tulosten analysointi, työpajan ideoiden jatkojalostus. Tutkimuksen kehittämisen kohteena olevan ilmiön jatkuvan kehittämisen näen tärkeänä. Opinnäytetyön aloittamisen jälkeen on organisaatiossa jo otettu käyttöön uusia toimintatapoja Muutoksen suunnittelun päätösvaiheen toteuttaminen sekä käynnissä on myös yritystason muutoksien johtamista, johon myös tätä nykyä on sisältynyt Muutoksen suunnittelun eri vaiheita.

Opinnäytetyön aiheen arviointi ja jatkokehitysaiheet

Työelämän johtamisen muutostarpeet lisääntyvät ja kiihtyvät. Johdon ja esihenkilöiden osaamisen kehittämisessä tämä edellyttää löytämään keinoja muutosten läpivientiin sekä työntekijöiden kehittymisen tukemiseen. Työntekijöille tulee mahdollistaa kohtuullinen työkuorma ja hyvät työolosuhteet, näin myös työtehtäviin keskittymiseen ja luovalle ajattelulle jää aikaa. Esihenkilöiden tulee huomioida muutoksissa yksilölliset ja organisaatiotason muutokseen liittyvät vaiheet ja osa-alueet. Oiva (2007, 164, 172.) mukaan mikään johtamismalli ei ole suoraan sovellettavissa kaikenlaisiin organisaatioihin. Johtamismallien ja siihen liittyvien prosessien edelleen kehittäminen on jatkuva prosessi sekä tärkeää. Organisaatiosta tulee löytyä jatkuva johtamisen ja kehittämisen prosessi, tapa testata tuotteiden ja palveluiden toimivuutta, näihin tulisi sisältyä myös johtamiskäytäntöjen tutkinta ja testaus systemaattisesti tieteellisen tutkimuksen ja kehittämisen kautta. Opinnäytetyön aihe on toimeksiantajalle ajankohtainen ja hyödyllinen, koska opinnäytetyön aloittamisen jälkeen yrityksessä on aloitettu ja otettu käyttöön tässä opinnäytetyössä nostettuja asioita.

Nykytilan analyysissa todettiin, että esihenkilöt tietävät mikä on oman ryhmän/ tiimin kriittistä osaamista ja toisaalta tiedossa ei ollut se, mitä tulee tehdä tai kuinka toimia tehtävien osalta, joka

ei enää kuulu ryhmän/ tiimin vastuulle. Opinnäytetyön Muutoksen suunnittelun jälkeisen vanhasta poisoppimisen osaamista ja kehittämistä tulisi edelleen jatkaa ja jatkojalostaa. Tällä hetkellä Muutoksen suunnittelun päätösvaiheen jälkeen on jo käyttöön otettu muutoksen onnistumisen varmistaminen.

Opinnäytetyössä toteutetun kyselytutkimuksen otantaan osallistui pieni osa kohdeorganisaation esihenkilöistä. Jatkossa olisi mielenkiintoista selvittää asiaa laajemmasta näkökulmasta, jossa Muutoksen suunnittelun päätösvaiheen jälkeistä vanhasta poisoppimista tarkasteltaisiin koko yrityksen tasolla. Kyseessä on Muutoksen suunnittelussa aina erisuuresta määrästä henkilöstöä kyse, kuitenkin tutkimusta voisi tehdä koko henkilöstöön ja verrata pidemmän ajanjakson väliltä tapahtuneita Muutoksen suunnitteluita keskenään. Jokainen projekti tarvitsee hyvän suunnitelman ennen aloitusta, joten jatkotutkimuksena voisi tehdä Muutoksen suunnittelun päätösvaiheen kartoituksen jostakin organisaation osasta.

Toisena aiheena voisi olla osaamisen johtamisen vanhasta poisoppimisen aihealue. Osaamisen johtaminen on yrityksen menestymisen edellytys. Vanhasta poisoppimisen kautta voidaan johtaa, kehittää jatkuvalla tekemällä oppimisella. Tarpeettomasta poisoppiminen ja uuden oppiminen on tarpeellista, jolloin saavutetaan strateginen joustavuus. Tranformaatiseen muutoksen onnistumisen edellytyksenä on kasvattamalla yrityksessä psykologista turvallisuutta.

Lähteet

- A 1129/2014. (n.d.). Retrieved April 23, 2023, from <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141129>
- Aaltonen, T., Ahonen, P., & Sahimaa, J. (2020). *Johda merkitystä*. Alma Talent.
- Aaltonen, T., Kirjavainen, P., & Pitkänen, E. (2014). *Kutsumusjohtaja*. Talentum.
- Aura, O., & Ahonen, G. (2016). *Strategisen hyvinvoinnin johtaminen*. Talentum Pro.
- Bärlund, A., & Perko, S. (2013). *Kestävä johtajuus : bisneksen uusi elinehto*. Talentum.
- Bister, T. (2019). *Tietojenkäsittelyn opinnäytetyö : viittoja ja karttoja tutkimisen ja kehittämisen teille*. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Clarkeburn, Henriikka., & Mustajoki, A. S. (Arto S. (2007). *Tutkijan arkipäivän etiikka*. Vastapaino.
- Toimeksiantajan tietoperusta salattu*
- Erämetsä, Timo. (2003). *Myönteinen muutos*. Tammi (Vammalan kirjap.).
- Haapala, J., & Lehtipuu, U. (2021). *Luottamuskyseminen*. Alma Talent.
- Halme, J. (2018). *Aivoriihi - toteutus ja perusperiaatteet*. <https://info.orchidea.dev/innovaatioblogi/aivoriihi>
- Harisalo, R. (2011). *Luovuuden teknologia : ideointimenetelmät organisaatioiden luovuuden vahvistajina*. Tampere University Press.
- Havunen, R. (2022). *Alaisena esimies* (1. painos). Kauppakamari.
- Heikkilä, J., & Heikkilä, K. (2005). *Voimaantumisen työyhteisön haasteena*. WSOY.
- Hietala, H., & Kaivanto, K. (2022). *Uusi yhteistoimintalaki käytännössä*. Alma Talent.
- Hypänen, R. (2013). *Esimiesosaaminen : liiketoiminnan menestystekijä* (3. uudistettu painos). Edita.
- Järvensivu, Anu. (2006). *Oppiminen työnä ja työpaikkapelinä. (Tampereen Yliopistopaino)*. <http://www.urn.fi/urn:isbn:951-44-6800-7>
- Juuti, P., & Puusa, A. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Kaarlejärvi, S., & Salminen, T. (2018). *Älykäs taloushallinto : automaation aika*. Alma Talent.
- Kamensky, M. (2015). *Menestyksen timantti : strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus*. Talentum.
- Kananen, J. (2017). *Case-tutkimus opinnäytetyönä*. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kerttula, K. (2009). *Valta ja muutos : ylimmän johdon tulkinta vallan ilmenemisestä organisaation strategisessa muutosprosessissa*. Jyväskylän yliopisto : jakaja: Jyväskylän yliopiston kirjasto.
- Kilpinen, P. (2022). *Inhimillinen strategia*. Alma Talent.
- Kolari, P. (2010). *Tunneälyjohtaminen asiantuntijaorganisaation muutoksessa*. Tampere University Press.
- Korkiakoski, K., & Gerdt, B. (2016). *Ylivoimainen asiakaskokemus : työkalupakki*. Talentum Pro.
- Korkiakoski, K., & Karhinen, R. (2019). *Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus : uusi aika, uudenvainen johtaminen*. Alma Talent.
- Kupias, P., Peltola, R., & Pirinen, J. (2014). *Esimies osaamisen kehittäjänä* (1. p.). Sanoma Pro.
- Kurtén, S., & Waaralinn, A. (2015). *Kun joudut irtisanomaan* (2. uud. p.). Talentum Pro.
- Kyngäs, H., & Vanhanen, L. (1999). Sisällön analyysi. *Hoitotiede*, 11, 3–12.
- Laamanen, K., & Tinnilä, M. (2009). *Prosessijohtamisen käsitteet = Terms and concepts in business process management*. Teknologiainfo Teknova.
- Laine, M., Bamberg, J., & Jokinen, P. (2007). *Tapaustutkimuksen taito*. Gaudeamus.
- Länsisalmi, H. (2013). *Uudista liiketoimintaa* (1. p.). Sanoma Pro.
- Lecklin, Olli. (2006). *Laatu yrityksen menestystekijänä* (5. uud. p.). Talentum.
- Lehikoinen, R. (2013). *Ulkoistamisen käsikirja*. Talentum.

- Leppälä, K. (2014). *Innovaattorin opas : hyödynnä muutos ja hallitse yllätyksiä*. Gaudeamus.
- Leppänen, M., & Rauhala, I. (2012). *Johda ihmistä : psykologiaa johtajille*. Talentum.
- Toimeksiantajan tietoperusta salattu*
- Lönnqvist, Jouko. (2002). *Johtajan ja johtamisen psykologiasta : kohti parempaa ihmisten johtamista* (Uud. p.). Edita, Hallinnon kehittämiskeskus.
- Malmelin, N. (2021). *Radikaali uudistuminen : miten johtaa murroksessa* (1. painos). Kauppakamari.
- Management Tools & Trends | Bain & Company*. (n.d.). Retrieved July 1, 2022, from <https://www.bain.com/tools>
- Marjamäki, P. L., & Vuorio, J. (2021). *Viestinnän johtaminen : strategiasta tuloksiin*. Alma Talent.
- Martela, F., Jarenko, K., & Paju, S. (2017). *Itseohjautuvuus : miten organisoitua tulevaisuudessa?* Alma Talent.
- Mattila, P. (2007). *Johdettu muutos : avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen*. Talentum.
- Maury, M., Peltola, E., & Valkamo, J. (2021). *Vaikuttava kuntastrategia*. Kiss Publishing.
- Mayor, P., & Risku, M. (2015). *Opas yksilölliseen motivointiin : 16 perustarvetta johtamisen apuna*. Talentum.
- Mitronen, L., & Raikaslehto, T. (2019). *Voittajan strategia : lyhytjänteisyydestä kestävään menestykseen*. Alma Talent.
- Mustonen, J., Seppänen, L., & Törmälehti, M. (2021). *Löytöretkiä onnistumisiin : johda itsesi tuloksiin*. Docendo.
- MUUTOSJOHTAMINEN SUOMESSA 2023 Tutkimusraportti. (n.d.). *Eezy Flow Oy*.
- Niemelä, H. (n.d.). *Miten ideointi kannattaa tehdä?* Retrieved April 21, 2023, from <https://www.fountainpark.fi/blogi/miten-ideointi-kannattaa-tehda/>
- Nieminen, S. (2016). *Hyvä hankinta - parempi bisnes*. Talentum Pro.
- Nikula, S. (2022). *Johtamislupaukset : luomisesta lunastamiseen – opas johtamiskulttuurin tavoitteelliseen kehittämiseen*. Kauppakamari.
- Oiva, Annukka. (2007). *Strategiakeskeinen kyvykkyyden johtaminen ja organisaation strateginen valmius : kahden johtamismallin testaus*. Oulun yliopisto, Oulu University Press.
- Ojasalo, K., Moilanen, T., & Ritalahti, J. (2014a). *Kehittämistyön menetelmät : uudenlaista osaamista liiketoimintaan* (3. uud. p.). Sanoma Pro.
- Ojasalo, K., Moilanen, T., & Ritalahti, J. (2014b). *Kehittämistyön menetelmät : uudenlaista osaamista liiketoimintaan* (3. uud. p.). Sanoma Pro.
- Opinnäytetyö - Kajaanin ammattikorkeakoulu*. (n.d.). Retrieved April 23, 2023, from <https://www.kamk.fi/fi/Opiskelijalle/Opiskelu-KAMKissa/Opinnaytetyo>
- Pahkin, K., Mattila-Holappa, P., Nielsen, K., Wiezer, N., Widerszal-Bazyl, M., de Jong, T., & Mockało, Z. (2011). *MIELEKÄS MUUTOS-Kuinka tukea työntekijöiden hyvinvointia organisaatiomuutoksen aikana?* 14, 31. <http://www.psyres.pl/>
- Parnila, K. (2022). *Yhteistoimintalaki käytännönläheisesti* (3. uud. p.). Helsingin kamari : Helsingin seudun kauppakamari.
- Pirinen, H. (2014). *Esimies muutoksen johtajana*. Alma Talentum.
- Pohjanheimo, E. (2015). *Työyhteisön vuosi : sosiaalipsykologinen selviytymisopas*. Talentum.
- Ponteva, K. (2009). *Työntekijän samaistuminen organisaatioon ja vieraantuminen työstä organisaatiomuutoksessa : narratiivinen analyysi kilpailuun valmistautuvasta kaupunkiorganisaatiosta*. Tampere University Press.
- Ponteva, K. (2010). *Onnistu muutoksessa*. WSOYpro.
- Ranta, R. (2021). *Kehittyvä työyhteisö* (Uudistettu painos). rtr-consulting.
- Rantanen, M. (2018). *Tunnelmajohtaja*. Alma Talent. <https://www.almatalent.fi/>
- Reunanen, J. (2007). *Ideointiopas : käsitteellisestä ajattelusta käytännöllisiin ideoihin*. Pilot-kustannus.
- Ristikangas, M.-R., & Grünbaum, L. (2016). *Valmentava esimies*.

- Salonen, K. (n.d.). *NÄKÖKULMIA TUTKIMUKSELLISEEN JA TOIMINNALLISEEN OPINNÄYTETYÖHÖN Opas opiskelijoille, opettajille ja TKI-henkilöstölle OPPIMATERIAALEJA PUHEENVUOROJA 72 RAPORTTEJA TUTKIMUKSIA*. Retrieved April 21, 2023, from <http://loki.turkuamk.fi>
- Santalainen, T. (2009). *Strateginen ajattelu & toiminta*. Talentum.
- Santalainen, T., Baliga, R. B., & Laukkanen, M. (2015). *Kun normibisnes ei riitä : kestävä strategointi*. Talentum.
- Saramies, J., & Törnroos, M. (2021). *Henkilöstöanalytiikka : mittaa, ymmärrä, menesty*. Alma Talent Oy.
- Savolainen, S. (2015). *Kognitiivinen tunnearvioteoria ja psykologinen hyväksyminen organisatiomuutoksen kohtaamisessa*. University of Jyväskylä.
- Schein, E. H., Rosti, P., & Miettinen, A. (2009). *Yrityskulttuuri : selviytymisopas : tietoa ja luuloja kulttuurimuutoksesta* (2. p.). Suomen laatu keskus.
- Seppänen-Järvelä, R., Åkeblad, L., & Haapakoski, K. (2019). *Monimenetelmällisen tutkimuksen integroivat strategiat*.
- Sumkin, T., & Tuomi, L. (2012). *Osaamisen ja työn johtaminen : organisaation oppimisen oivalluksia* (1. p.). Sanoma Pro.
- Suositus tutkintojen kansallisen viitekehyksen (NQF) ja tutkintojen yhteisten kompetenssien soveltamisesta ammattikorkeakouluissa. (2010). https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2018/arene_nqf.pdf
- Sydänmaanlakka, P. (2009). *Jatkuva uudistuminen : luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen*. Talentum.
- Sydänmaanlakka, Pentti. (2015). *Älykäs julkinen johtaminen : miten rakentaa älykäs verkostoyhteiskunta?* Talentum Pro.
- Tähtinen, J., Laakkonen, E., Broberg, M., & Tähtinen, R. (2020). *Tilastollisen aineiston käsittelyn ja tulkinnan perusteita* (2. uudistettu painos). Turun yliopiston kasvatustieteiden laitos.
- Tienari, J., & Meriläinen, S. (2021). *Johtaminen ja globaali talous*. Alma Talent.
- Toikko, Timo., & Rantanen, T. (2009). *Tutkimuksellinen kehittämistoiminta : näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon*.
- Törmälä, V., Markkanen, J., & Kadenuis, T. (2015). *Uusi ajattelu - uusi johtaminen*. Suomen Liikekirjat.
- Tuulaniemi, J. (2011). *Palvelumuotoilu*. Talentum Media Oy.
- Vähämäki, M. (2008). *Dialogi organisaation oppimisessa : itseohjautuvan muutoksen mahdollisuus tuotantotyössä*. Turku School of Economics.
- Valpola, A. (2004). *Organisaatiot yhteen : muutosjohtamisen käytännön keinot*. WSOY.
- Vilkka, Hanna. (2021). *Tutki ja kehitä*. PS-kustannus.

Liite 1

Opinnäytetyön aineistonhallintasuunnitelma**1. Aineistojen yleinen kuvaus**

Aineistoa kerätään lomakehaastattelulla sekä työpajamenetelmällä, jotka tullaan tekemään Yritys X:n organisaation sisällä. Opinnäytetyössäni haastatellaan esihenkilöitä, jotka työskentelevät eri organisaation osissa Yritys X:ssä.

2. Aineiston dokumentaatio ja laatu

Lomakehaastattelu tullaan toteuttamaan Questback kyselyhallintaohjelmiston avulla.

Työpaja tullaan toteuttamaan Microsoft Teams- sovelluksen sekä MIRO board alustan avulla. Työpaja tullaan nauhoittamaan, jonka jälkeen litteroidaan ja tutkimuksessa ne ovat käytössä paperille tulostettuna.

Tässä opinnäytetyössä haastatteluita ja työpajan dataa sekä niiden tuloksia tullaan käsittelemään anonymisti, joten tutkimuksen tulosten analysoinnissa ja raportoinnissa käytettyjä lainauksia ei voida yhdistää tiettyyn henkilöön.

3. Säilytys ja varmuuskopiointi

Aineisto kerätään (missä muodoissa .mp4?)? Litterointi tallennetaan tekstimuodossa (.docx). Tiedosto muoto .docx voidaan muuttaa .txt, .rtf ja .pdf – muotoon. Kerätyt aineistot dokumentoidaan Wordiin, (TIETOKANTA), joka tallennetaan Office 365: OneDrive for Business Yritys X:n hallinnoimaan pilvipalveluun ”Mirkkan opinnäytetyö YAMK” – kansioon, jotta aineisto on helposti löydettävissä tutkimuksen aikana. Aineiston keruusta opinnäytetyöntekijä on vastuussa, sekä aineiston pääsy vain opinnäytetyön tekijällä, koska kyseessä on hänen Microsoft- tilinsä.

Tutkimuksessa muodostuneet aineisto säilytetään asianmukaisesti ja huolellisesti.

4. Säilyttämiseen liittyvät eettiset ja laillisuuskyseymykset

Aineistoa säilytetään Yritys X:n hallinnoimalla Office 365: OneDrive for Business pilvipalvelussa. Aineistoa säilytetään alustalla, johon vain opinnäytetyöntekijällä on pääsy. Aineisto ei tule sisältämään suoria tunnisteita tai henkilötietoja.

Kaikkiin opinnäytetyöhön kerättyyn dataan pyydetään osallistujilta kirjallinen suostumus työpajan tallentamiseen. Työpajan alkaessa pyydetään aina suullinen nauhoituslupa. Tutkimuslupa haetaan organisaatiosta. Tutkimuslupa tulee noudattamaan tutkimuseettisiä periaatteita sekä hyvää aineistohallintatapaa.

5. Aineiston avaaminen ja pitkäaikaissäilytys

Tutkimuksesta muodostuva aineisto tullaan tuhoamaan tutkimuksen päättymisen jälkeen, joten aineistoja ei ole mahdollista hyödyntää myöhemmin.

Liite 2

Aikataulu:

Huhtikuu 2022	Aihe-ehdotus työnantajalle
Toukokuu 2022	Opinnäytetyön sopimus
Kesäkuu 2022	Tutkimussuunnitelman (teoria) aloittaminen, luotettavuus, eettisyys ja aineistonhallintasuunnitelman laatiminen
Heinäkuu 2022	Kysely 1: Alustava pohdinta kyselyn kysymyksiin (mihin kysymykseen halutaan vastaus), määrällinen kysely esihenkilöille Muutoksen suunnittelun jälkeisen vanhasta oppimisen nykytilasta. Kysely 2 tai työpaja: Alustavaa pohdintaa kehittämisosio kyselyllä esihenkilöille tai työpalamenetelmällä kuinka Muutoksen suunnittelun jälkeistä vanhasta oppimista voidaan vahvistaa.
Elokuu 2022	Tutkimussuunnitelman tarkistus ohjaaville (ensin työnantaja) ja ohjaavalle opettajalle 12.8.-22 mennessä
Syys-lokakuu 2022	Tutkimussuunnitelman tarkastaminen työnantaja sekä ohjaava opettaja 19.9.–22.
Lokakuu 2022	Tutkimussuunnitelman esitys (13.10.-22)
Loka-marraskuu 2022	Kysely 1, kyselyn saatekirje, kyselytutkimukseen liittyvä teoria. Kysely eteenpäin lokakuun lopussa – marraskuun alussa.
Marras-joulukuu 2022	Aineiston analyysi
Tammi-helmikuu 2023	Kysely2 tai työpaja, saatekirje, kyselytutkimuksen tai työpajan teoria. Kysely tai kutsu tammikuun lopulla- helmikuun alussa.
Helmikuu 2023	Aineiston analyysi
Maaliskuu 2023	Opinnäytetyön kirjoittaminen

Huhti-toukokuu 2023	Opinnäytetyön viimeistely, opinnäytetyön esittäminen, työn luovuttaminen toukokuun lopussa
Toukokuu 2023	Opinnäytetyön valmistuminen

Liite 3

Hyvä Yritys X:n esihenkilö!

Teen opinnäytetyötä muutoksen johtamisesta Yritys X:ssa Muutoksen suunnittelun jälkeen tapahtuvasta vanhasta poisoppimisesta. Opinnäytetyö on osa Kajaanin AMK:n Tietojenkäsittelyn ja liiketoimintaosaamisen YAMK-opintojani. Opinnäytetyön tavoitteena on luoda prosessi Muutoksen suunnittelun jälkeen vanhasta poisoppimiseksi. Tämän kyselyn tarkoituksena on selvittää Muutoksen suunnittelun jälkeen tapahtuvaa johtamista sekä vanhasta poisoppimisen nykytilaa. Näiden vastausten avulla on tarkoitus saada selville ongelmakohtia, joiden perusteella voin pitää työpajan rajatulle määrälle Yritys X:n esihenkilöitä. Vastauksesi on tärkeä, vaikka Muutoksen suunnittelun jälkeisestä vanhasta poisoppimisesta ei olisi ollut puhetta aiemmin työpaikallasi tai koet, ettei siihen tarvitse panostaa. Vastaathan joka tapauksessa. Kyselyn kannalta on tärkeää, että vastaat kysymyksiin omien tietojen ja kokemuksiesi pohjalta.

Kyselyn vastaamiseen menee aikaa noin 5–15 minuuttia ja vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja niin ettei yksittäistä vastaajaa voida tunnistaa. Kysely toteutetaan sähköisesti, ohessa linkki, jolla pääset vastaamaan kyselyyn:

{TÄSSÄ OLI LINKKI KYSELYYN}

Tulen järjestämään kevään 2023 esihenkilöille yhteisen työpajan. Työpajan tarkoituksena on esitellä tämän kyselyn tuloksia sekä keskustella Muutoksen suunnittelun jälkeisestä vanhasta poisoppimisesta. Tämän kyselyn lopussa kysyn kiinnostustasi osallistua työpajaan.

Vastaathan kyselyyn **14.3.2023 klo 17** mennessä, kiitos.

Yhteistyöterveisin

Mirkka Lindström

Liite 4

Tämän kyselyn avulla kartoitetaan Yritys X:n esihenkilöiden kokemuksia Muutoksen suunnittelun jälkeisiä kokemuksia johtamisesta ja vanhasta poisoppimisesta.

Vanhasta poisoppimisella tarkoitetaan, että se on osa osaamisen kehittämistä. Poisoppiminen ei tarkoita asioiden unohtamista, vaan tiettyjen toimintatapojen siirtämistä 'sivuun', jolloin ne eivät ohjaa käyttäytymistä. Vanhasta poisoppiminen on tietoista toimintaa, jonka tarkoituksena on kehittää toimintamalleille korvaavia toimintatapoja.

Kyselyyn vastaaminen on suoritettava täysin anonyymisti. Vastaajia ei yksilöidä millään tavalla.

Kysely tehdään Kajaanin ammattikorkeakoulun Tietojenkäsittely ja liiketoimintajohtamisen YAMK-koulutusohjelmassa opinnäytetyötä varten. Tulosten perusteella kartoitetaan nykytilanetta Muutoksen suunnittelun jälkeisen johtamisen sekä vanhasta poisoppimiseksi.

Vastausaikaa on 14.3.2023 klo 17 saakka. Kiitän jo etukäteen vastauksistanne!

Taustatiedot:

1. Oletko osallistunut Yritys X:n työuralla Muutoksen suunnittelun jälkeisiin muutoksiin?
 - a. kyllä
 - b. ei

2. Oletko käynyt Yritys X:n esimieskoulutuksen?
 - a. kyllä
 - b. ei

3. Työurasi pituus Yritys X:ssä?
 - a. alle 3 vuotta
 - b. 3–5 vuotta

- c. 6–10 vuotta
 - d. 11–20 vuotta
 - e. yli 20 vuotta
4. Kuinka kauan olet toiminut Yritys X:ssä esihenkilönä?
- a. Alle vuoden
 - b. 1–3 vuotta
 - c. 4–10 vuotta
 - d. yli 11 vuotta
5. Kuinka pitkään on kulunut aikaa viimeisimmästä Muutoksen suunnittelusta, jossa olet ollut mukana?
- a. 0–5 kk
 - b. 6 kk -12 kk
 - c. 13 kk - 24 kk
 - d. yli 25 kk
6. Esihenkilönä minulla on käsitys omasta vanhasta poisoppimisestani.
- 1. täysin eri mieltä
 - 2. jokseenkin eri mieltä
 - 3. ei samaa eikä eri mieltä
 - 4. jokseenkin samaa mieltä
 - 5. täysin samaa mieltä
7. Luotan, että saan toimia itsenäisesti ja tehdä päätöksiä oman roolin mukaisesti Muutoksen suunnittelussa määrittelyn pohjalta.
- 1. täysin eri mieltä

2. jokseenkin eri mieltä
 3. ei samaa eikä eri mieltä
 4. jokseenkin samaa mieltä
 5. täysin samaa mieltä
8. Koen, että ryhmälläni / tiimilläni on selkeät operatiiviset tavoitteet Muutoksen suunnittelun jälkeen.
1. täysin eri mieltä
 2. jokseenkin eri mieltä
 3. ei samaa eikä eri mieltä
 4. jokseenkin samaa mieltä
 5. täysin samaa mieltä
9. Koen, että minulle on selkeää mitä Muutoksen suunnittelun loppuminen ryhmäni tehtävien osalta tarkoittaa.
1. täysin eri mieltä
 2. jokseenkin eri mieltä
 3. ei samaa eikä eri mieltä
 4. jokseenkin samaa mieltä
 5. täysin samaa mieltä
10. Tiedonkulku (sisältää sekä viestinnän että vuorovaikutuksen) Muutoksen suunnittelun jälkeen on mielestäni riittävää minun ja johdon välillä.
1. täysin eri mieltä
 2. jokseenkin eri mieltä
 3. ei samaa eikä eri mieltä

4. jokseenkin samaa mieltä

5. täysin samaa mieltä

11. Tiedän, miten Muutoksen suunnittelun jälkeen vanhasta poisoppiminen tiimissäni/ ryhmässäni on onnistunut.

1. täysin eri mieltä

2. jokseenkin eri mieltä

3. ei samaa eikä eri mieltä

4. jokseenkin samaa mieltä

5. täysin samaa mieltä

12. Tiedän, mikä on ryhmäni kriittistä osaamista.

1. täysin eri mieltä

2. jokseenkin eri mieltä

3. ei samaa eikä eri mieltä

4. jokseenkin samaa mieltä

5. täysin samaa mieltä

13. Tiedän, kuinka Muutoksen suunnittelun jälkeen muuttuneiden tehtävien tuloksia mitataan.

1. täysin eri mieltä

2. jokseenkin eri mieltä

3. ei samaa eikä eri mieltä

4. jokseenkin samaa mieltä

5. täysin samaa mieltä

14. Tiedän, miten tulee toimia niiden tehtävien osalta, jotka eivät enää kuulu ryhmälleni/ tiimilleni Muutoksen suunnittelun jälkeen.

1. täysin eri mieltä
2. jokseenkin eri mieltä
3. ei samaa eikä eri mieltä
4. jokseenkin samaa mieltä
5. täysin samaa mieltä

15. Tiedän, miten Muutoksen suunnittelun jälkeinen muutos vaikuttaa ryhmäsi / tiimisi lähimpiin sidosryhmiin?

1. täysin eri mieltä
2. jokseenkin eri mieltä
3. ei samaa eikä eri mieltä
4. jokseenkin samaa mieltä
5. täysin samaa mieltä

16. Muutoksen suunnittelun jälkeisen muuttumisen (changing) tapahtumista tulisi juhlistaa.

1. täysin eri mieltä
2. jokseenkin eri mieltä
3. ei samaa eikä eri mieltä
4. jokseenkin samaa mieltä
5. täysin samaa mieltä

Avoimet kysymykset:

- Millaista poisoppimista Muutoksen suunnittelun jälkeinen muutoksen toimeenpano eri tilanteissa vaatii?

- Miten Muutoksen suunnittelun jälkeinen muutos mielestäsi vaikuttaa ryhmäsi / tiimisi lähimpiin sidosryhmiin? (esim. asiakkaat, kollegat, teknologiakumppanit, muut Yritys X:n tiimit)
- Minkä olet havainnoinut toimivaksi tavaksi tai keinoksi vanhasta poisoppimiseen Muutoksen suunnittelun jälkeen? Mikä vinkit ja käytännöt haluat kertoa muille jaettavaksi?
- Mitä tulisi tehdä tai miten tulisi toimia Muutoksen suunnittelun jälkeen, jotta vanhasta poisoppiminen toteutuisi?

Osallistun mielelläni kyselyn vastauksiin liittyvään esihenkilöiden työpajaan myöhemmin. Työpajallaan järjestämään keväällä 2023 ja se on kestoltaan noin kaksi tuntia, kutsut tilaisuuteen lähetetään myöhemmin.

a. kyllä

b. ei

Kiitos vastauksistasi!

Liite 5

Hyvä Yritys X:n esihenkilö,

Muutoksen suunnittelun jälkeisen vanhasta poisoppimisella ei tällä hetkellä ole toimintatapaa, prosessia tai rutiinia. Aiemmin tekemäni Muutoksen suunnittelun vanhasta poisoppimisen nykytila kyselytutkimuksen pohjalta nousi mm. muutamia havaintoja; otantajoukolla oli käsitys omasta vanhasta poisoppimisesta, ymmärrys siitä mikä on ryhmän kriittistä osaamista sekä tarve Muutoksen suunnittelun jälkeisen muuttumisen (changing) tapahtumisen juhlistamiseen. Nyt olisi esihenkilöillä mahdollisuus tulla mukaan uuden kehittämiseen.

Opiskelen Kajaanin ammattikorkeakoulussa tietojen käsittelyn ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelmassa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa. Koulutusohjelman aikana toteutetaan työelämälähtöinen kehittämistyö. Kiinnostuksen kohteenani on Yritys X:n Muutoksen suunnittelun jälkeinen vanhasta poisoppiminen sekä sen kehittäminen.

Kehittämistyötä varten pidetään työpaja. Työpaja toteutetaan aivoriihi menetelmällä ja se kestää noin 2 h. Työpaja toteutetaan Microsoft Teams-sovelluksen sekä mm. Miro-board työkalun avulla. Työpaja nauhoitetaan ja muutetaan Teams-sovelluksessa myös kirjalliseen muotoon. Työpajaan osallistuvien henkilöiden nimet poistetaan, jotta osallistujien tunnistaminen aineistosta ei ole mahdollista. Työpajan tallenne tuhotaan sen jälkeen, kun työpajan tutkimustulokset ja kehittämistyö on valmistunut.

Työpajaan ja kehittämistyöhön osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Osallistujan on oikeus keskeyttää osallistuminen työpajaan / kehitystyöhön milloin vain sekä oikeus kieltäytyä vastaamasta hänelle esitettyyn kysymykseen. Työpajaan osallistumisen peruuttamisesta ei tule seuraamuksia osallistujalle. Osallistujalla on oikeus saada lisätietoa kehittämistyöstä koko kehittämisprosessin ajan. Korostan, että koko kehittämisprosessi toteutetaan siten, ettei osallistujien anonymiteetti vaarannu missään vaiheessa.

Kehittämistyön tulokset esitetään toukokuussa 2023 sekä valmis kehittämistyö pyritään julkaisemaan toukokuun 2023 loppuun mennessä Theseus – tietokannassa, joka on kaikille avoin. Julkaisu ei sisällä salassa pidettäviä tietoja. Työpaja pidetään 3.-14.4 välisenä aikana. Kutsut toimitetaan osallistujille Outlook-kalenterikutsuna.

Mikäli kiinnostuit osallistumaan, otathan yhteyttä sähköpostilla etunimi.sukunimi@osoite.fi soittamalla 050 xxx xxxx tai Teams- viestillä. Kehittämisterveisin Mirkka L.

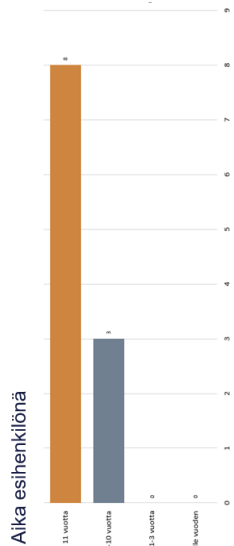
Liite 6

Työpajalle on suunniteltu ajankohta, joka on **to 13.4.-23 klo 12-13:50**. Mikäli ajankohta sopii aikatauluusi ja haluat osallistua kehittämistyöhön, otathan yhteyttä (tai kerro tämä tässä viestiketjussa)!

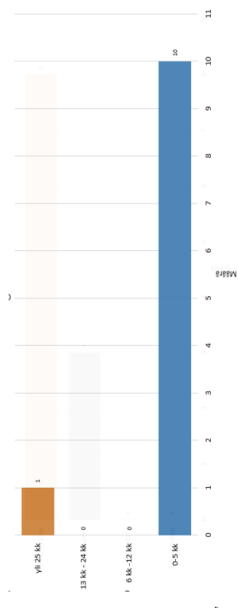
Liite 7

Vastaajien taustatiedot:

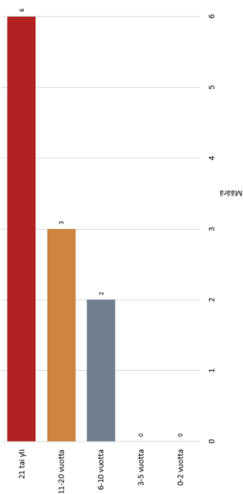
Oletko osallistunut Yritys X:n työuralla Muutoksen suunnittelun jälkeisiin muutoksiin?	Prosentti
Kyllä	100,0%
En	0,0%
N	11



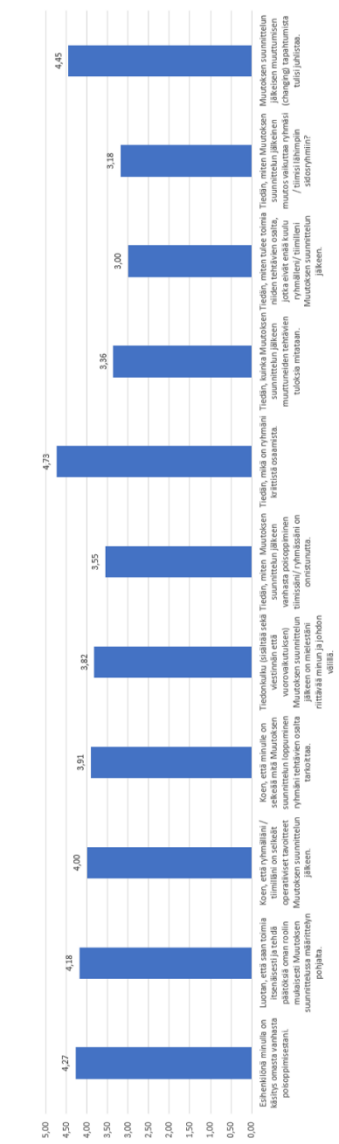
Aikaa kulunut viimeisimmässä Muutoksen suunnittelusta



Työuran pituus



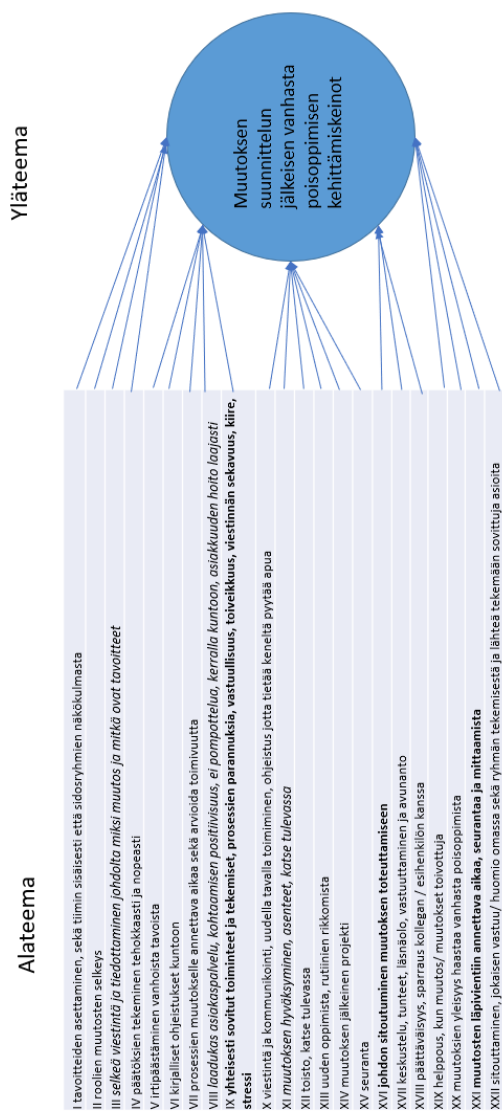
Likert-asteikon kysymysten keskiarvot



Liite 9

Pelkistetty ilmaisu	Alateema	Yläteema	Pääteema
15. "Selkiytynyt toimenkuva näkyy asiakkaalle laadukkaana asiakaspalveluna. Muut tiimit tietää keneltä pyytää tarvittaessa apua"	VIII laadukas asiakaspalvelu, kohtaamisen positiivisuus, ei pompottelua, kerralla kuntoon, asiakkuuden hoito laajasti (15, 19, 23)		
19. "Viime musussa tulleet muutokset näkyvät asiakkaille jatkossa vaan toivottavasti parempana palveluna, toki voi olla että taitoskhdassa saattaa olla heikellistä yksintää."		Muutoksen suunnittelun jälkeisen vanhasta poisoppimisen kehittämiskeinot	Muutoksen suunnittelun jälkeisen vanhasta poisoppimisen (prosessi, toimintatapa)
23. "Asiakkaita ajatellen kohtaamisen kokemus vahvistuu ja muuttuu entistä positiivisemmaksi, saadaan postettua turhaa "pompottelua" ja hoidettua asiakkuuksia entistä laajemmin ja vahvemmin kerralla kuntoon."			

Liite 10



Liite 11

Suostumus työpajaan

Lupa työpajanaineiston hyödyntämiseen tutkimus- ja kehittämistarkoituksessa

Pyydän teitä osallistumaan työpajaan tradenomi YAMK opinnäytetyöhöni ”Muutosjohtaminen : vanhasta poisoppiminen”.

Annan luvan hyödyntää työpajan aineistoa tutkimus- ja kehittämistarkoituksiin Yritys X:n toimesta siten, ettei yksittäisen vastaajan tietoja voida tutkimustuloksista tunnistaa. Opinnäytetyö on työelämälähtöinen kehittämistehtävä, ja sen ohjaajana on Yliopettaja Tanja Korhonen.

Työpajaan osallistuminen on täysin vapaaehtoista sekä voitte keskeyttää osallistumisen missä vaiheessa tahansa niin halutessanne. Opinnäytetyössä noudatetaan Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeita, joten opinnäytetyöntekijä noudattaa tehdessään opinnäytetyötä rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta sekä tarkkuutta koko opinnäytetyön prosessin, tulosten tallentamisen, esittämisen ja arvioinnin aikana. Opinnäytetyötä tehdessä huomioidaan tietosuoja asetukset sekä määräykset. Lisätietoja löytyy työpajan Yammer/ Viva Engage Teams ilmoituksesta:

{Tässä oli linkki ilmoitukseen}

Olen ymmärtänyt saamani tiedon ja haluan osallistua työpajaan, **jolloin vastaa (myöntävästi) tähän sähköpostiviestiin**