



TOIMINTAYMPÄRISTÖN MUUTOSJOHTAMINEN

Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyö

Insinööri, teknologiaosaamisen johtaminen

Kevät/2026

Joonas Haapaniemi

Koulutus Teknologiaosaamisen johtaminen
Tekijä Joonas Haapaniemi
Työn nimi Toimintaympäristön muutosjohtaminen
Ohjaaja Timo Kärppä

Vuosi 2026

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää mitkä tekijät takaavat hallitun toimintaympäristön muutoksen opinnäytetyön toimeksiantajalle. NG Nordic Finland Oy toimi työn toimeksiantajana. Yrityksellä on hanke, Carbon2x, joka käyttää hiilidioksidipäästöjä lähteenä valmistaessaan biohajoavaa muovia. Muovinkierrätyslaboratorion tutkii ja kehittää jatkossa hankkeesta syntyvää muovia. Kyseessä on toimintaympäristön muutos, jossa vanha muovilaboratorio päivitetään vastaamaan tulevaisuuden tarpeita.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, ja aineisto kerättiin teemahaastattelujen sekä organisaation sisäisten dokumenttien avulla. Analyysin kohteena olivat erityisesti ne johtamisen, osaamisen ja toimintatapojen elementit, jotka vaikuttavat hallittuun toimintaympäristön muutokseen.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että hallittu toimintaympäristön muutos edellyttää kokonaisvaltaista muutoskyvykkyyttä. Ennakointi ja strateginen suunta muodostavat perustan muutoksen hallinnalle: organisaation tulee tunnistaa toimintaympäristön muutossignaalit ja kyetä suuntaamaan toimintaansa niiden mukaisesti. Avoimella ja jatkuvalla viestinnällä on keskeinen rooli epävarmuuden vähentämisessä ja muutosvastarinnan heikentämisessä. Henkilöstön osallistaminen vahvistaa sitoutumista ja parantaa muutoksen laatua, sillä työntekijöiden näkemykset ja kokemukset tuovat arvokasta tietoa muutoksien läpivientiin.

Tutkimus korostaa osaamisen johtamisen merkitystä: teknologinen muutos onnistuu vain, jos henkilöstön osaaminen kehittyy muutoksen mukana ja organisaatio tukee jatkuvaa oppimista.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että hallittu toimintaympäristön muutos ei perustu yksittäisiin toimenpiteisiin, vaan toisiaan täydentävien johtamiskäytäntöjen kokonaisuuteen. Organisaatiot, jotka kykenevät yhdistämään ennakoinnin, viestinnän, osallistamisen, osaamisen kehittämisen ja ketterät toimintatavat, pystyvät rakentamaan organisaation sopeutumista ja hyödyntämään muutosta strategisena mahdollisuutena.

Avainsanat Muutosjohtaminen, toimintaympäristö, kierrätysmuovi, hallintakeinot, laadullinen tutkimus
Sivut 67 sivua ja liitteitä 2 sivua

DP Technology Competence Management
Author Joonas Haapaniemi
Subject Management of Change in the Operating Environment
Supervisors Timo Kärppä

Year 2026

The aim of the thesis was to identify the factors that ensure a controlled change in the organization's operating environment. NG Nordic Finland Oy served as the commissioning organization. The company is currently implementing the Carbon2x project, which utilizes carbon dioxide emissions as a feedstock for producing biodegradable plastics. The plastic recycling laboratory must therefore be capable of analyzing and developing the materials generated within the project. This development initiative constituted a change in the organizational operating environment, and the research component of the thesis sought to identify the factors that ensure a controlled transition in such circumstances.

The study was conducted as qualitative research, with data collected through thematic interviews and internal organizational documents. The analysis focused particularly on the elements of leadership, competence, and operational practices that influence a controlled change in the operational environment.

The findings indicate that a controlled transition requires comprehensive organizational change capability. Foresight and strategic direction form the foundation for effective change management: organizations must be able to identify early signals of operating environmental change and align their activities accordingly. Open and continuous communication plays a significant role in reducing uncertainty and mitigating resistance to change. Furthermore, employee involvement strengthens commitment and enhances the quality of the change process, as employee's insights and experiential knowledge provide valuable input for implementing change initiatives.

The study also highlights the critical importance of competence management. Technological transformation can succeed only if employee competencies evolve in parallel with the change and the organization actively supports continuous learning.

In conclusion, a controlled change in the operating environment does not rely on isolated actions but on a coherent set of complementary leadership practices. Organizations that can integrate foresight, communication, participation, competence development, and agile operational methods are better positioned to build organizational adaptability and leverage change as a strategic opportunity.

Keywords Change management, operating environment, recycled plastic, controlled management, qualitative research.

Pages 67 pages and appendices 2 pages

Käytetyt termit ja lyhenteet

ADKAR	Hiattin ADKAR – malli koostuu sanoista Awareness (tietoisuus), Desire (halu), Knowledge (tieto), Ability (taito) ja Reinforcement (vahvistus).
Carbon2x	Pilottiohjelma, jonka tavoitteena on ottaa talteen jätteenpoltosta syntyvät hiilidioksidipäästöt ja muuntaa ne vastuullisiksi tuotteiksi.
Direktiivi	EU:ssa direktiivi asettaa tavoitteen, jonka jäsenmaat toteuttavat omalla lainsäädännöllään.
Ekstruudaus	Suulakepuristus, on työstömenetelmä, jossa materiaalia työnnetään muotoillun suulakkeen läpi jatkuvan tuotteen luomiseksi.
Granulaatti	Muovirae on raemaiseen muotoon saatettua materiaalia. Muovirae on yleensä halkaisijaltaan noin 2–5 millimetriä.
Gravimetri	Lisäainesyötin, jonka syöttäminen perustuu massaan.
Hermeneuttinen tulkinta	Hermeneuttisessa tulkinnassa luetaan aineistoa niin kauan, että ymmärretään tutkimuskohteen mieltä.
MoC	Management Of Change (MoC) on prosessi, jolla hallitaan muutoksia organisaatiossa.
PHA	Polyhydroksialkanoaatit (PHA-muovit) ovat biopohjaisia ja biohajoavia polyestereitä, jotka voidaan kompostoida.
PPWR	EU:n pakkaus- ja pakkausjäteasetus. PPWR on lyhenne sanoista Packaging and Packaging Waste Regulation.
Regulaatio	Regulaatio tarkoittaa säätelyä, sääntelyä tai ohjausta. EU:ssa asetus on suoraan sovellettava laki kaikissa jäsenmaissa.
Standardi	Standardi on yhteisesti sovittu ja kirjallinen määritelmä, joka sisältää vaatimuksia, suosituksia tai toimintatapoja esimerkiksi tuotteille, palveluille tai järjestelmille.
Toimintaympäristö	Toimintaympäristö on kehys, jossa jokin toiminta tapahtuu, ja se koostuu sekä sisäisistä että ulkoisista tekijöistä, jotka vaikuttavat toiminnan tehokkuuteen.

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Toimintaympäristö.....	4
2.1	Toimintaympäristön sääntely.....	4
2.1.1	Regulaatiot ja direktiivit.....	4
2.1.2	Standardit	7
3	Muutosjohtaminen.....	8
3.1	Muutos.....	8
3.2	Muutoksen murros	10
3.3	Muutosprosessit ja muutoksen johtaminen.....	11
3.4	Muutoksen riskienhallinta	17
3.5	Muutoksen hallinta	18
3.6	Muutosjohtamisessa olevia malleja	19
3.6.1	Lewinin kolmivaiheinen prosessi.....	20
3.6.2	Kotterin kahdeksanportainen malli	20
3.6.3	ADKAR malli.....	21
3.6.4	Ketterä muutosjohtamismalli.....	22
3.6.5	Muutosjohtamismallien yhteenveto	23
3.6.6	MOC (Management of Change).....	23
4	Muutoksen toteutus.....	25
5	Tutkimus	32
5.1	Hermeneutiikka	32
5.2	Teemahaastattelu	34
5.3	Teemoittelu	35
6	Tulokset	36
6.1	Toimintaympäristön muutosjohtaminen	36
6.2	Toimintaympäristön muutoskyky	42
6.3	Toimintaympäristön muutoksessa mukana	45
6.4	Toimintaympäristön muutoksen jälkeen	49
6.5	Tulosten analysointi	53
7	Johtopäätös	57
7.1	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	60
7.2	Pohdinta ja kehitysehdotus	61

Lähteet.....	65
--------------	----

Kuvat

Kuva 1. Muovipakkausten kierrätysasteen kehitys Suomessa. (Rinki, 2025).....	6
Kuva 2. Tunteiden muutoskäyrä muutoksen aikana (Blom-Juntunen, 2021, s. 14).....	13
Kuva 3. Muutoksen jatkumo mukaillen. (Hiltunen, 2011, s. 67)	16
Kuva 4. Muutoksen vaiheet ja muutoksen hallintakeinot mukaillen (Ponteva, 2010, s. 25).....	18
Kuva 5. Kurt Lewinin vastakkaisvoima teoria. (Lauer, 2021, s. 77).....	20
Kuva 6. ADKAR mallin portaat. (Prosci, 2025)	22
Kuva 7. Muutoksen hallinta (MoC) prosessi mukaillen. (Mullins, 2025)	24
Kuva 8. Muovilaboratorion tilat muutoksen jälkeen.....	25
Kuva 9. Muovilaboratorion muutostyöt käynnissä.....	27
Kuva 10. Muovilaboratorion uusi puoli valmistunut.....	28
Kuva 11. Muovilaboratorion muutoksen aikataulutus.	29
Kuva 12. Uuden laitteen saapuminen. Asennus kesken.....	30
Kuva 13. Muovilaboratorion uusi laite käyttövalmiina.	31
Kuva 14. Hermeneuttinen kehä mukaillen. (Vilka, 2021, s.21).....	33
Kuva 15. Muutosjohtamiseen vaikuttavat tekijät.....	42
Kuva 16. Organisaation muutoskykyyn vaikuttavia tekijöitä.....	45
Kuva 17. Onnistuneen muutoksen tekijöitä.	49
Kuva 18. Muutoksen jälkeen huomioitavat asiat.....	53
Kuva 19. Muutosjohtamisen hallintatekijät.....	54
Kuva 20. Muutoskyvyn tulokset.....	55
Kuva 21. Tuen tarve muutoksen jälkeen.	56

Taulukot

Taulukko 1. Teoreettisen muutosjohtamisen mallien keskeiset elementit ja niiden yhteys tutkimuksen empiirisiin havaintoihin	60
Taulukko 2. Muutoksen hallintatekijät ja käytännön toimet.	62

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelulomake	
---------------------------------	--

Liite 2. Theme Interview Form

1 Johdanto

Suomessa jokainen suomalainen tuottaa noin 30 kiloa muovipakkausjätettä vuodessa. Suomessa muovin kierrätysaste on tällä hetkellä noin 30 %, vaikka EU:n yhteisten tavoitteiden mukaan kierrätettyä pitäisi saada muovijätteestä puolet tämän vuoden loppuun mennessä. PlastLIFE-hanke on selvittänyt lajittelun neljä isointa haastetta suomalaisille ja miksi kierrätysaste on alhainen. Kierrätyspiste on liian kaukana, lajittelulle ei löydy tilaa kotoa, ei olla vakuuttuneita siitä, että erilliskerätty pakkausmuovi päätyy todella kierrätykseen ja hyötykäyttöön sekä lajitteluohjeet ovat epäselvät. Toisaalta kyselyyn isoin osa vastasi lajittelevansa muovipakkaukset, koska lajittelu koetaan tärkeäksi velvollisuudeksi, nähdään ympäristöhyödyt, taloyhtiöissä on helposti saatavilla erillinen keräysastia muoville ja materiaalit kuuluvat suomalaisten mielestä kiertoon. (Räisänen, Kauppi, Ruokamo & Tikkanen, 2025, s. 26)

Euroopassa yleisin tapa käsitellä muovijätettä on kierrätys (40,7 %). Toiseksi yleisin tapa käsitellä muovia on energian talteenotto joko polttamalla tai muilla menettelyillä. Noin 1,3 miljoonaa tonnia jätemuovia vietiin käsiteltäväksi EU:n ulkopuolelle vuonna 2023, koska jätteen käsittelyyn paikallisesti ei ole riittävää kapasiteettia. Muovijätteen huono kierrätysaste EU:ssa tarkoittaa menetyksiä rahallisesti taloudelle kuin ympäristölle ongelmia. Suurin osa muovin aiheuttamista kasvihuonekaasupäästöistä on peräisin muovin valmistuksesta fossiilisista polttoaineista. Vuoteen 2060 mennessä muovin päästöjen odotetaan kolminkertaistuvan. Kierrätysmuovin regulaatio on muuttunut ja asiakkaiden tarve kierrätysmuoville on lisääntynyt. (Euroopan parlamentti, 2025)

Toimintaympäristö muovinkierrätyslaitoksen laboratoriossa, Riihimäellä, muuttui merkittävästi Carbon2x-hankkeen myötä. Hankkeessa valmistetaan biohajoavaa muovia jätteenpolton hiilidioksidipäästöistä.

Laitosalueella toimii muovijalostamo, joka käsittelee sinne saapuvat erilliskerätyt muovipakkaukset. Muovijalostamolla tapahtuu muovien lajittelu, jonka jälkeen kierrätysmuovin pesu ja ekstruudaus. Lopputuotteena syntyy kierrätysmuoviraetta, jonka voi jatkojalostaa kestäväksi ja ympäristöystävälliseksi tuotteeksi. Laatu laboratoriossa seurataan Circo®-kierrätysmuovin osalta. Se on uusioraaka-aine, joka on ympäristöystävällisempi neitseelliseen muoviin verrattuna. Nykyisiä laadunvarmistusmenetelmiä ovat kalvonajo, vetolujuudet, epäpuhtauslaskenta, sulaindeksin määrittäminen, tuhka ja tiheys. Laadunvalvonnan tulokset ohjaavat tuotantoa.

Tuotannossa tehdään tarvittavia toimenpiteitä, jos laadunvalvonta huomaa tuotteen ominaisuuksissa poikkeavuuksia. Tuotannon laatua valvotaan paitsi tuotteen laadun osalta myös prosessin jäteveden ja sinne syötettävän materiaalien osalta.

Carbon2x- hankkeen myötä laboratoriossa aletaan kehittämään ja tutkimaan biohajoavan muovin laatua muiden kierrätysmuovien laadunvarmistuksien lisäksi. Laboratoriota täytyi konkreettisesti laajentaa, koska laboratorioon hankittiin uusia laitteita, joilla voidaan analysoida ja kehittää biohajoavaa uusiomuovia. Muovilaboratoriossa työskentelee kaksi laadunvarmistusinsinööriä, heidän esihenkilönsä ja muutoksen myötä polymeeritutkija. Työntekijät olivat muutoksessa mukana ja heillä oli mahdollisuus vaikuttaa lopputulokseen.

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää mitkä tekijät takaavat hallitun toimintaympäristön muutoksen. Muutoksessa haluttiin uusille laboratoriolaitteille uudet toimivat tilat ja henkilökunnalle riittävä osaaminen käyttää laitteita ja analyysimenetelmiä.

Opinnäytetyön tarkoitus oli kehittää organisaation olemassa olevaa muutosten hallintaa vastaamalla kysymykseen:

- Mitkä tekijät takaavat hallitun toimintaympäristön muutosjohtamisen?

Tutkimus rajattiin käsittämään laitosalueen muovilaboratorion muutosta ja muovilaboratorion toimintaan osallistuviin henkilöihin. Tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen tutkimus, johon lähdemateriaali saatiin teemahaastatteluilla. Haastattelulla selvitettiin asiantuntijoiden kokemuksia ja mielipiteitä hallitusta muutosjohtamisesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä.

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan työntilaajan toimintaympäristön muutoksen johtamista NG Nordic Finland Oy kierrätysmuovilaboratoriossa Riihimäellä. Toimintaympäristön muutoksen aikana oli myös yrityskaupan muutos käynnissä. Fortum Oy myi Fortum Recycle and Waste toiminnot pohjoismaissa sijoittajayhtiölle Summa Equityille, joka liitti Recycle and Waste toiminnot Norjalaiseen NG Groupiin.

Toimintaympäristö tarkoittaa muovijalostamon tuotantostrategiaa, muovilaboratorion fyysisiä tiloja, laboratorion henkilökunnan työtehtäviä, sidosryhmiä, analyysilaitteita, menetelmiä, Carbon2x-hanketta ja tuotannon kehitystä. Muutoksella tarkoitetaan muutosjohtamista, yhteistyön syventämistä, riskienhallintaa, regulaatioiden ja standardien

seuranta sekä laadukasta tekemistä muutoksen loppuun saattamiseksi tämän muutoksen osalta.

Työssä esitellään toimintaympäristö ja siihen vaikuttavat sääntelyt. Muutosjohtaminen käsitellään teorian osalta ja työn kannalta tärkeimpiä teemoja. Työssä esitellään teorian jälkeen konkreettinen tilojen muuttaminen, mikä ja miten muuttui sekä kuinka työntekijöiden toimenkuvat päivittyivät. Lopuksi työssä esitellään tutkimus ja sen tulokset.

2 Toimintaympäristö

Toimintaympäristö tässä opinnäytetyössä on muovilaboratorio, joka toimii Riihimäellä jätteenpolttolaitosten vieressä olevassa muovinkierrätyslaitoksessa. Jätteenpolttolaitokset tuottavat lämpöä ja sähköä käyttäen raaka-aineena yhdyskuntajätettä sekä teollisuuden jätettä. Muovinkierrätyslaitos vastaanottaa kuluttaja- ja teollisuuden muovipakkauksia. Laitos esikäsittelee pakkaukset, lajittelee ja välivarastoi muovit laaduittain. Muovit pestään ja granuloidaan muovin käsittelylinjastolla, jonka jälkeen granulaateille tehdään laadunvarmistus muovilaboratoriossa. Laboratoriossa työskentelee kaksi laadunvarmistusinsinööriä ja heidän esihenkilönsä. Toimintaympäristön muutoksen myötä laboratoriossa työskentelee polymeeritutkija, joka tutkii PHA-muovin ominaisuuksia ja sen kehittämistä.

Muutos on ajankohtainen sääntelyn muutoksen takia ja tulevaisuuden kierrätysmuovien kehittämisen takia. Muovi on edelleen monipuolisuutensa ansiosta ylivoimainen materiaali. Carbon2x-ohjelman innovaation laajempi käyttöönotto voisi tarkoittaa, jopa 90 % ilmakehään jätteenpoltosta vapautuvasta hiilidioksidista voidaan ottaa talteen ja sitoa pitkäaikaisesti tuotteisiin. (Fortum, 2024)

2.1 Toimintaympäristön sääntely

Muovinkierrätyksen toimintaa säädellään sääntöjen, normien ja periaatteiden mukaisesti. Toimintaympäristön muutos lähtee suunnittelusta ja suunnittelu lähtee syötteestä. Täytyy olla tietoinen, minkälaisia raaka-aineita yrityksellä on mahdollisuus käyttää ja minkälainen lopputulos halutaan. Lisäksi megatrendeistä täytyy olla tietoinen. Tällä hetkellä muovinkierrätysalalla on kaksi isoa megatrendiä: regulaatiot ja kuluttajakäyttäytyminen.

Ilmastonmuutoksen hillinnässä kehitetään prosesseja, joissa hiilidioksidi sidotaan johonkin varastoitavaan tai jatkojalostettavaan muotoon. Yhteiskunnallisena tavoitteena hiilidioksidin talteenotto on merkittävä. Päästörajat ja hiilidioksidikauppa motivoivat organisaatioita kehittämään ratkaisuja vähentääkseen päästöjään. (Linturi & Kuusi, 2018, s. 354–355)

2.1.1 Regulaatiot ja direktiivit

Euroopan unionin (EU:n) direktiivi 2008/98 EY luo yhteiset puitteet jätehuollolle ja vahvistaa jätehierarkian. Ensisijaisesti pitää ehkäistä jätteen syntyä. Toiseksi suositaan

uudelleenkäyttöä, kierrätystä tai muuta hyödyntämistä. Viimeisenä vaihtoehtona on loppusijoitus tai hävittäminen. Direktiivi on EU:n jätelainsäädännön perusta, joka ohjaa jäsenmaita kohti kiertotaloutta ja ympäristöystävällistä jätehuoltoa. (Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi 2008/98 EY)

Teollisuuspäästädirektiivi, Direktiivi 2010/75/EU on EU:n keskeinen säädös, jonka tavoitteena on vähentää päästöjä teollisuudesta ja ympäristöhaittoja. Se velvoittaa kierrätyslaitoksia käyttämään parasta käyttökelpoista tekniikkaa. Direktiivi yhdistää aiemmat päästädirektiivit yhdeksi kokonaisuudeksi, parantaa kansalaisten tiedonsaantia ja vahvistaa valvontaa. Direktiivi 2010/75/EU velvoittaa käyttämään kierrätyslaitoksissa parasta tekniikkaa, joka luo innovaatioita ja uusia jätteiden ja päästöjen hyödyntämisenkeinoja teollisuuteen. Carbon2x hanke vastaa tähän haasteeseen. Se hyödyntää jätepolttolaitosten hiilidioksidipäästöjä tehden niistä biohajoavaa muovia. (Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi 2010/75/EU)

EU:n direktiivi (EU)2019/904 on toiselta nimeltään kertakäyttömuovidirektiivi, jonka tavoitteena on vähentää tiettyjen kertakäyttöisten muovituotteiden ympäristövaikutuksia, erityisesti merien roskaantumista. Se kieltää sekä rajoittaa tiettyjä muovituotteita (muoviset pillit, muoviset kertakäyttöiset aterimet ja muoviset vanupuikot), edistää kierrätystä ja korostaa uudelleenkäyttöä. (Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi (EU) 2019/904)

EU:n pakkaus- ja pakkausjäteasetus PPWR. PPWR on lyhenne sanoista Packaging and Packaging Waste Regulation. Asetuksen keskeiset tavoitteet ovat seuraavat:

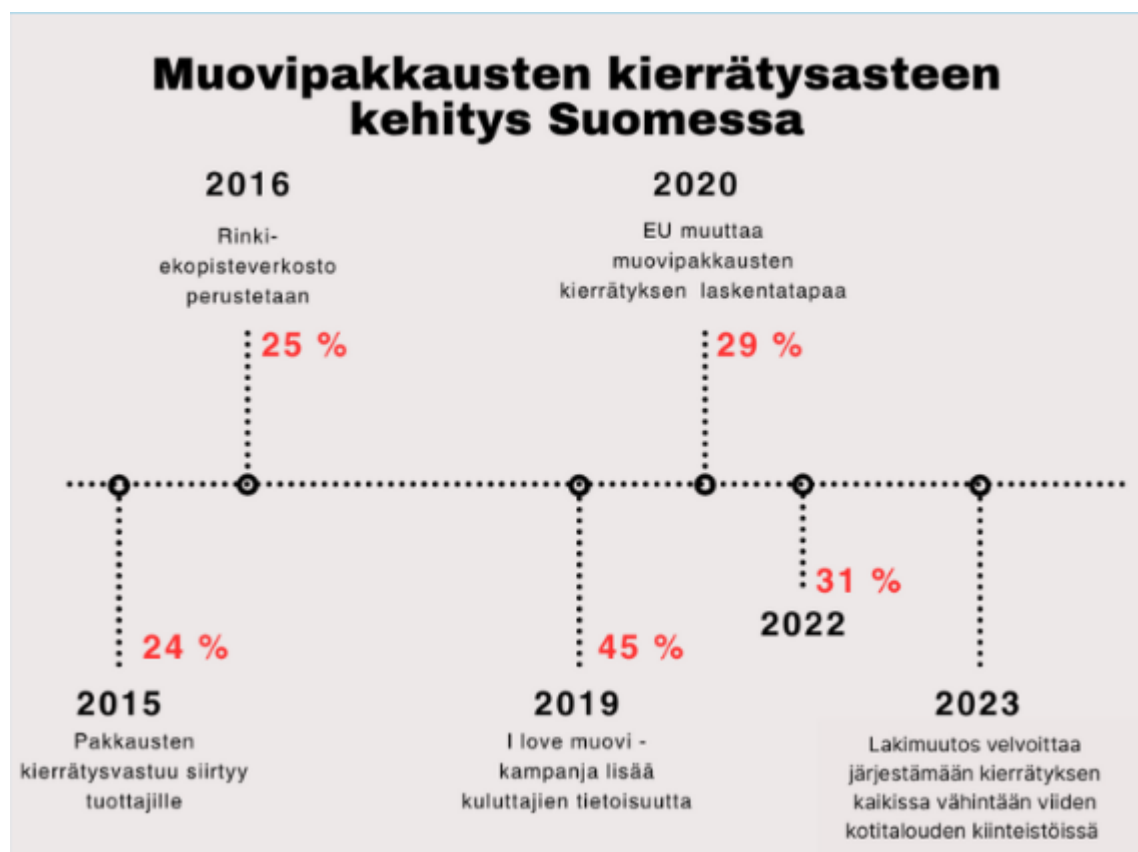
1. Pakkausjätteen vähentäminen. Suomessa tavoitteena on vähentää pakkausjätettä 5 % vuoteen 2030 mennessä verrattuna vuoden 2018 tasoon.
2. Kierrätyksen lisääminen. Asetus edellyttää kierrätysmateriaalin käytön lisäämistä ja pakkausten kierrätettävyyden parantamista.
3. Kierrätysmuovin käytön lisääminen. Asetuksen tavoitteena on lisätä kierrätysmuovin määrää muovipakkauksissa. Kierrätetyn muovin osuuden on oltava vähintään 30 % vuoteen 2030 mennessä.
4. Asetus velvoittaa pakkausten tuottajia sopimuksiin kierrätysmateriaalin tuottajien kanssa ja raaka-ainehankintoihin.

Asetus on astunut voimaan 11.2.2025 ja asetuksen soveltaminen alkaa 12.8.2026. (Sumi Oy, 2025)

Yllä mainitut direktiivit ja asetukset vaikuttavat suoraan kierrätysmuovin tuotantoon ja kehitykseen. Rinki (2018) mukaan PPWR-asetus velvoittaa pakkausten tuottajia käyttämään vähintään 30 % kierrätysmuovia pakkauksissa. Kuluttajat ovat nykyään tietoisempia kierrätysmateriaaleista ja pakkausten ulkonäöstä. Pakkaus vaikuttaa merkittävästi ostopäätökseen. Pakkaus voidaan mieltää osaksi tuotetta, yrityksen brändikuvaksi ja osaksi käyttökokemusta. Hyvä pakkaus varmistaa myös sen, ettei tuotteesta synny liikaa hävikkiä. Asetus velvoittaa miettimään pakkausten kierrätettävyyttä paremmin. (Rinki, 2018)

Suomi on ottanut isoja askeleita muovipakkausten kierrättämisessä viimeisen kymmenen vuoden aikana. Kuvassa 1 on esitetty kierrätysasteen kehitys Suomessa. Vuonna 2020 muovipakkausten kierrätyksen laskentatapa muuttui niin, että erilliskerätystä määrästä vähennettiin kierrätykseen kelpaamaton muovi. Raportointimallin myötä kierrätysaste romahti Suomessa, mutta samalla se vei raportointia oikeaan suuntaan. (Rinki, 2025)

Kuva 1. Muovipakkausten kierrätysasteen kehitys Suomessa. (Rinki, 2025)



2.1.2 Standardit

Yrityksellä on käytössä ISO 9001 (laadunhallinta), ISO 14001 (ympäristöjärjestelmä) ja ISO 45001 (työterveys- ja työturvallisuusjärjestelmä) hallintajärjestelmä standardit.

Toimintaympäristön ymmärtäminen alkaa määrittelemällä sisäiset ja ulkoiset asiat, jotka ovat olennaisia organisaation kannalta ja jotka vaikuttavat kykyyn saavuttaa asetetut tavoitteet. Organisaation on tunnistettava sidosryhmät ja niiden tarpeet sekä odotukset. Johtamisjärjestelmästandardit vaativat, että on asetettu tavoitteet asiaankuuluville toiminnoille ja tasoille. Tavoitteiden pitää olla yhdenmukaisia organisaation toimintapolitiikan kanssa, mitattavissa, tiedossa oleva, ajan tasalla pidettävä ja standardien erityispiirteet huomioivia. Lisäksi standardit vaativat, että on tunnistettava toimintaan liittyvät riskit ja mahdollisuudet. Tämä sen takia, jotta asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa, estetään epämieluisat vaikutukset ja saadaan aikaan jatkuvaa parantamista. (SFS ISO9001:2015, s. 10–12)

Organisaation suunnitellessa muutosta, on muutokset toteutettava suunnitelmallisesti. Muutoksessa on otettava huomioon:

1. Muutoksen tarkoitus ja sen mahdolliset seuraukset.
2. Laadunhallintajärjestelmän säilyminen kokonaisuutena.
3. On oltava riittävät resurssit.
4. Vastuut ja valtuudet on jaettu tai uudelleen määritetty. (SFS ISO9001:2015, s. 15)

Standardi velvoittaa muutoksen toteuttamista suunnitelmallisesti. Tämä otettiin huomioon, kun lähdettiin toteuttamaan muovilaboratorion toimintaympäristön muutosta. Standardin noudattaminen on yksi tekijä tutkimuskysymykseen vastaamisessa.

3 Muutosjohtaminen

Muutosjohtamista on joskus verrattu auton jarruihin. Jos autossa on erittäin huonot jarrut, on ajettava hitaasti, koska ei ole tarvittavaa hallintaa pysähtyä tarvittaessa. Jos halutaan ajaa nopeasti, tarvitaan hyvät jarrut. Jos sallitaan hallitsemattomat muutokset ja niiden seurauksena korkeat epäonnistumisprosentit, asetetaan organisaatio sietämättömän paineen alle. Hyvä muutosjohtamisprosessi lisää onnistuneiden muutosten prosenttiosuutta, vähentää peruuttamattomien muutosten määrää ja vähentäen epäonnistuneiden muutosten vaikutusta. Hyvällä muutosjohtamisella voidaan mukautua suurempaan muutosvauhtiin. Kuten hyvillä jarruilla, hyvä muutosjohtaminen antaa hallinnan toteuttaa nopeammin ja enemmän muutoksia. (Rance, n.d., s. 3)

Muutoksen hallinta ihmisissä ei ole helppoa. Organisaation tunnistaessa prosessin, jossa nykytilanne on ei-toivottava ja muutosta vaativa, voi johtaa merkittävään organisaation kriisiin tai uhkaan (esimerkiksi merkittävä taloudellinen tappio, lakko tai merkittävä oikeuden käynti). Jotkut organisaatiot ovat ottaneet käyttöön, niin sanotun maailmanlopun johtamistyylin, jossa henkilöstöä pidetään jatkuvasti varuillaan tulevista muutoksista, vaikka todellisuudessa kaikki olisikin hyvin. Tällöin annetaan mahdollisuus nopealle muutokselle, kun siihen on varauduttu. Toisin sanottuna henkilökunta täytyy valmistaa muutokselle tavalla tai toisella, jonka jälkeen itse muutos (pieni tai iso) on mahdollista toteuttaa. Muutoksen jälkeen henkilökunnan uusi asenne ja käyttäytyminen on osa uudistunutta organisaatiota. (Greenberg & Baron, 2003, s. 592)

3.1 Muutos

Muutokset voivat ilmetä eri tavoin ja ne johtuvat monista eri tekijöistä. Digitalisaatio, kilpailu, jäykät organisaatiomallit joustaviksi tiimimalleiksi, uudet mahdollisuudet ja kumppanuudet ja kestävän kehityksen yhteiskuntavastuun vaatimukset ovat haasteita organisaatioiden johtamiselle. Keskeisiä asiantuntijuuden ilmentymiä ovat uskallus ihmetellä, älyllisten riskien ottaminen, ajatuksien vaihtaminen muiden henkilöiden kanssa, uudelleen kouluttautumisen vaatimukset, uudet työntekeksen mallit (esimerkiksi etä- ja projektityö) ja paineet työntekijän kyvystä muuntautua erilaisten tehtävien hoitamiseen, voidaan sanoa, että organisaatiot ja muutosjohtajat ovat suurten haasteiden paineessa. Organisaatiomuutoksissa harvoin oivalletaan muutosten heijastusvaikutuksia mikrotason toimintaan. Kyse se voi olla siitä, ettei muutoksia viedä riittävällä tarkkuudella läpi. Muutos

vaikuttaa yksittäisen ihmisen työoloihin ja – prosesseihin, ja olisi tärkeää pohtia sitä, mikä merkitys työntekijän muutoskokemuksella on. (Stenvall & Virtanen, 2007, s. 21–22)

Muutos on suurin yksittäinen syy häiriöihin, ongelmiin ja onnettomuuksiin. Häiriöt vähenevät, jos organisaatio pitää muutoksen ajan tuotantotauon. Mutta useimmat organisaatiot eivät voi lopettaa tuotantoa, jolloin tarvitaan muutoksen hallintaa. Ilman muutoksia – politiikalla olisi taas suuri negatiivinen vaikutus asiakkaisiin ja työympäristöön kuin muutoksen mahdollisella epäonnistumisella ja muutoksen aikaisilla häiriöillä. Ihannetapauksessa muutosjohtamisen tulisi suojata organisaatiota muutoksen vaikutuksilta ilman negatiivisia seurauksia, mutta käytännössä näin ei aina ole. Joskus muutokset voivat olla monimutkaisia ja byrokraattisia, joka voi johtaa pitkiin viivästyksiin ennen kuin yksinkertainenkin muutos voidaan toteuttaa. (Rance, n.d., s. 2)

Riittäväällä tarkkuudella tarkasteltaessa muutosta, kysymykseksi nousee, miten muutoksia viedään läpi ja miten muutokset näyttäytyvät työntekijöiden ja ryhmien näkökulmasta. Muutos on usein suhteellinen käsite. Muutokset eivät välttämättä ole sitä, mitä on haluttu saada aikaan. Raportoituja muutosprosessien ongelmia ovat niiden kokeminen projektisuunnitelman aikakatkelmiksi, vaiheiksi, eikä prosessiksi. Muutos näyttää organisaation ulkopuolelta hyvin erilaiselta kuin sen sisäpuolelta. Ratkaisuna näihin ongelmiin saattaisi olla, että hyväksytään tietynlainen kaoottisuus ja, että muutos ei aina etene suunnitelmallisesti ja rationaalisesti. (Stenvall & Virtanen, 2007, s. 22)

Muutos ja muutoksenhallinta tuli yrityksille ja organisaatioille tunnusomaiseksi 1990-luvulla. Muutoksen konsepti voidaan jakaa neljään osa-alueeseen:

1. Uudelleen suunnittelu. Organisaation yleisen tehokkuuden parantaminen, jolla sitoutetaan vain osa työvoimasta.
2. Rakenneuudistus. Tehokkuuden parantaminen ilman, että parannetaan organisaation kykyä saavuttaa pitkän aikavälin tavoitteita.
3. Uudistaminen. Tehokkuuden saavuttaminen, vaikuttavuuden ja työntekijöiden innovatiivisuuden parantaminen ilman selkeää keskittymistä haluttuihin tuloksiin.
4. Uudelleen rakennusprosessi. Olemassa olevien prosessien parantaminen ja perusteellinen saatavilla olevien mahdollisuuksien uudelleenarviointi. (Ismail, Khater, Zaki, 2017, s. 4)

Kaikki edellä mainitut muutoksenkonseptit luovat jänniteitä normeihin ja käyttäytymismalleihin vanhojen osaamisalueiden ja nykyisten haasteiden välille. Hallitussa

muutoksessa muutoksen on parempi koskea koko organisaatiota ja ylimmän johdon on siihen sitouduttava. Muutoksen on käsiteltävä syvälle juurtuneita arvoja ja uskomuksia, ja se vaatii uusien taitojen rakentamista kaikilla tasoilla. Lopuksi muutos on yhdistettävä uusiin johtamisprosesseihin, mukaan lukien, suoritusarvioinnit, palkitseminen, urahallinta, tuotekehitys ja logistiikka. (Ismail, Khater, Zaki, 2017, s. 4)

Muutosprojektin onnistumiseen vaikuttavat oikeanlainen osaaminen projektiryhmässä, hyvä projektisuunnitelma resursseineen ja aikatauluineen, selkeä hallinnointimalli ja pelisäännöt, johdon vahva tuki, aktiivinen viestintä sekä hallittu projektin johtaminen. (Pirinen, 2014, s. 229)

Muutosjohtajien ja esihenkilöiden taidoilla on paljon merkitystä siihen, miten tehokkaasti yritys pystyy viemään läpi muutoksia ja saamaan niistä todellisia hyötyjä. Esihenkilön ja yrityksen on onnistuttava vakuuttamaan työntekijät siitä, että muutos on tarpeen ja välttämätöntulevaisuuden menestyksen kannalta. Esihenkilöiden on myös vakuutettava, että he ovat se oikea taho, joka vie muutosta eteenpäin ja että heillä on tarvittava osaaminen ja hyväsuunnitelma sen toteuttamiseen. (Pirinen, 2014, s. 14)

3.2 Muutoksen murros

Muutokset ovat nykyään tavallinen osa työelämää ja olemme hyväksyneet niiden välttämättömyyden. Muutoksien tiheä toistuvuus, laajuus, äkillisyys, yllätyksellisyys tai vauhti tekevät muutoksen ongelmalliseksi. Muutoksessa yksilöt pelkäävät, että homma ei ole kenenkään käsissä, yksilöllä ja hänen työllään ei ole merkitystä ja tulevaa on mahdoton ennustaa. Muutoksissa täytyy muista inhimillisyys ja ihmisen osaan muutosmurroksessa. (Ylikoski & Ylikoski, 2009, s. 4)

Muutosmurroksesta voidaan puhua silloin, kun yritys joutuu laajojen tai yllättävien sopeutumistehtävien eteen. Tähän päädytään, jos yritys ei ole onnistunut arvioimaan riittävän hyvin toimintaympäristön muutoksia tai taloudessa tapahtuu isoja ennakoimattomia muutoksia. Muuttuminen ja sopeutuminen on yrityksen menestymisen avaintehtäviä. (Ylikoski & Ylikoski, 2009, s. 92)

Strateginen tavoite muutoksen johtamiselle on toteuttaa toimenpiteet siten, että ihmiset eivät joutuisi sisäisten ohjaimiensa varassa sivustaseuraajiksi vaan säilyttäisivät motivaation toimintaan, vaikka organisaatio, työnjako tai henkilöstörakenne muuttuisikin. Muutoksessa ensimmäiseksi ratkaistaan millä nopeudella ja minkälaisiin toimintoihin

muutos vaikuttaa. Yrityskulttuureissa keskeisiä linjauksia ovat esimerkiksi kenen aloitteesta ja miten muutos käynnistetään, missä määrin johto on paikalla näkyvästi johtamassa muutosta, missä määrin henkilöstö osallistuu muutoksen peruslinjauksiin, tukeudutaanko säädeltyyn yksityiskohtaiseen ratkaisuun, luotetaanko yksiköiden innovatiivisuuteen ja minkälainen perussuhtautuminen luodaan odotettavissa oleviin reaktioihin ja henkilöstön tunnevasteisiin. (Ylikoski & Ylikoski, 2009, s. 93)

Useimmat muutoshankkeet kuuluvat neljään päätyyppiin. Ensimmäinen päätyyppi on toimintojen yhdistäminen ja fuusiot, joilla pyritään saavuttaa erilaiset synergiaedut. Toinen päätyyppi on strategioiden ja palvelujen uudelleen arvioinnit, joilla pyritään uudistaa yleisimmin toiminnan sisältö. Kolmas päätyyppi on kustannusten säästöohjelmat entinen palveluvalikoima säilyttämällä, jolla pyritään tuottavuutta lisäämään ja kustannuksia säästämään. Neljäs päätyyppi on alasajo tai saneeraus, johon voi liittyä toimintojen supistuksia, myymistä tai lakkauttamista. (Ylikoski & Ylikoski, 2009, s. 94)

3.3 Muutosprosessit ja muutoksen johtaminen

Jotta organisaatiot säilyisivät elinvoimaisina, niiden tulee kyetä kohtaamaan muutoksia. Jokainen muutosprosessi on ainutlaatuinen, koska organisaatiolla on historiansa ja aikaisemmat kokemukset vaikuttavat seuraaviin muutosprosesseihin. Muutoksissa tapahtuu oppimista ja niissä luodaan käyttäytymistä ohjaavaa kulttuuria. (Stenvall & Virtanen, 2007, s. 43)

Muutoksen suunnitteluvaiheessa on tärkeää nähdä muutos prosessina, jolloin kaikkia sopeuttamistapoja voidaan toteuttaa samaan aikaan. Suunnitteluvaihe tulisi toteuttaa ripeästi, ettei epävarmuus ratkaisusta vallitse, jolloin hämmentävät piirteet alkavat sitoa työyhteisön energiaa. (Ylikoski & Ylikoski, 2009, s. 94)

Muutosprosessin hallinnassa voidaan kysyä, kuinka paljon muutoksen tuomaan oppimiskokemukseen halutaan vaikuttaa ennakoivasti ja miten erilaisia muutosprosesseja voidaan ohjata? Nämä kaksi kysymystä avaavat kaksi näkökulmaa, joista toinen on intuitiivinen malli ja toinen rationaalinen suunnittelumalli. Intuitiivista toimintamallia voidaan kuvailla sellaiseksi, jossa muutos toteutetaan luottamalla siihen, että muutos tapahtuu ikään kuin itsestään. Toimintamallissa tartutaan toimeen, lähdetään liikkeelle ja ratkaistaan ongelmia sitä mukaan kuin niitä syntyy. Intuitiivinen toimintamalli on tyypillinen huippuasiantuntijoille, jotka osaavat toimia erilaisissa tilanteissa tilanteen vaatimalla tavalla

ja päättyä korkeatasoiseen lopputulokseen. Rationaalinen suunnittelumalli tarkoittaa tässä yhteydessä sitä, että muutoksen läpivienti perustuu täydellisesti valvotusta prosessista. Tässä mallissa on tapana toteuttaa täsmällistä suunnitelmaa ja ennalta vaiheistettua etenemistapaa. Kun näitä kahta ääripäätä vertaa toisiinsa, on vaikea kuvitella, että pelkästään prosessiin luottamalla saisimme aikaan muutosta. Vastaavasti, että sokeasti suunnitelmiin tuijottamalla tuskin saadaan aikaan mielekästä lopputulosta. (Stenvall & Virtanen, 2007, s. 45)

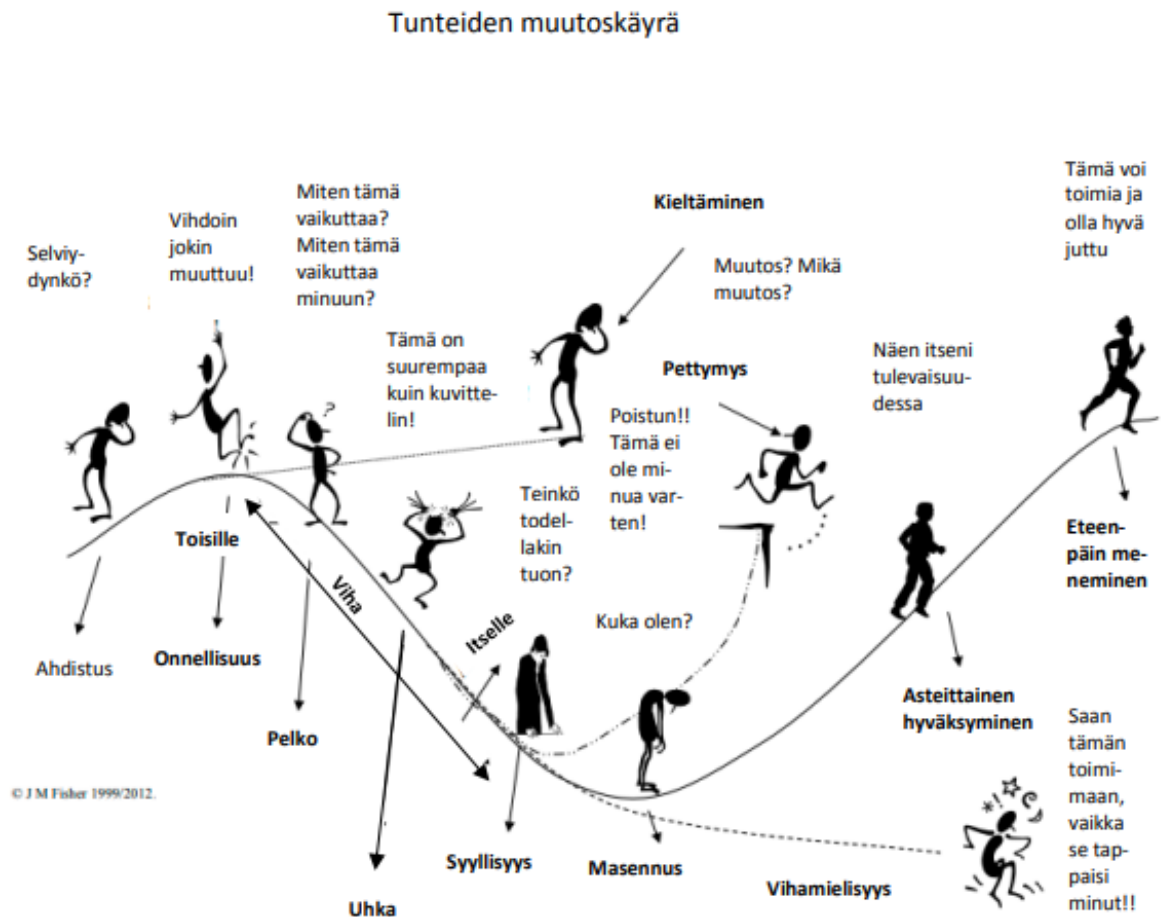
Toimintaympäristön muutoksen yhteydessä on tärkeä havainnoida, minkälaista uutta osaamista henkilöstö tarvitsee. Osa uudesta osaamisesta syntyy jo muutoksen aikana ja osa voidaan kouluttaa. Hyvä muutosvalmennus tuottaa niitä taitoja, joita valmennettavat tarvitsevat muutoksessa menestymiseen. Hyvä muutuskoulutus on suunniteltu yhdessä organisaation kanssa ja muovautuu strategiaan. Se luo yhteistä ymmärrystä ja yhdistää teorian ja käytännön toteutuskelpoiseksi kokonaisuudeksi, jota on mahdollista soveltaa päivittäisessä työssä. Muutosvalmennus on pitkäjänteistä ja osallistuu organisaation päivittäiseen toimintaan ja haasteisiin. (Salminen, 2022, s.137)

Laadukkaan valmennuksen merkitys on tärkeää henkilöstön sitouttamiseksi muutokseen. Kun työntekijät tietävät hankkeesta ja sen taustoista enemmän sekä oppivat uusia taitoja, työntekijöiden on helpompi suhtautua muutokseen myönteisesti. Muutoskyky on organisaation kilpailukykytekijä. (Salminen, 2022, s.138)

Muutosprosessissa henkilöstö kokee eri vaiheita prosessin aikana. Karkeasti henkilön kokemat vaiheet voidaan jakaa lamaantumisvaiheeseen, toiveen heräämisvaiheeseen ja sopeutumisvaiheeseen. Lamaannus tarkoittaa, että henkilö joutuu shokkiin, kuullessaan tulevasta muutoksesta. Seurauksena voi olla muutoksen voimakas vastustus, kieltäminen tai kritiikki. Lamaannusvaiheessa voi olla rajallinen kyky ottaa vastaan informaatiota. Toiveen heräämisenvaiheessa tunnelmat muuttuvat vuoristoratamaisesti ylös ja alas. Välillä henkilö kokee organisaatiolla olevan tulevaisuutta ja uudistuminen etenee. Toisinaan henkilö voi kokea tunnelman olevan apea ja ei näe muutosvaiheesta selviävän. Tunnelmien vaihtelu on henkilölle kuluttavaa. Sopeutumisvaiheessa ajattelutavaksi alkaa muodostua muutoksesta selviäminen. Organisaatio alkaa tässä vaiheessa elää uutta tilannetta ja vanhoja aikoja ei muistella nykyistä parempana. Osa organisaatioista voi käydä läpi vaiheet todella nopeasti, jolloin muutos ei ole joko iso tai organisaatio on hyvin muutoskykyinen. Voi myös olla, että organisaatio ei ikinä saavuta sopeutumisvaihetta. (Stenvall & Virtanen, 2007, s. 51)

Kuvassa 2 on kuvattu muutosprosessin tunteiden vaiheita muutuskäyrällä. Kuvasta näkee kuinka muutoksen aikana henkilö käy läpi erilaisia tunnetiloja, joista osa on voimakkaampia ja osa nopeasti ohi meneviä. (Blom-Juntunen, 2021, s. 14)

Kuva 2. Tunteiden muutuskäyrä muutoksen aikana (Blom-Juntunen, 2021, s. 14)



Muutostilanteissa kaikkien kohtelu tasavertaisesti on tärkeää. Tarkemmin kuvattuna vaiheet etenevät seuraavasti Arto Hiltusen (2011) mukaan.

Kieltäminen

Ihminen ei halua uskoa kuulevaansa, vaan alitajuisesti kieltää sen. Samaan aikaan herää pelkotila ja se on luonnollinen reaktio mikä pitää ymmärtää. Tämä vaihe menee nopeasti ohi ja viestin tuojan on turha ryhtyä väittelemään epäuskoisen ihmisen kanssa. (Hiltunen, 2011, s. 112–119)

Vastustus

Tässä vaiheessa pelko ei ole vielä hellittänyt, eikä viestin saaja pysty vielä analysoimaan muutoksen vaikutuksia itseensä tai muihin järkevästi. Ihmisen perusturvallisuuden tunne rakentuu aina olemassa olevan varaan. Jos ei ymmärrä muutoksen vaikutuksia omaan tulevaisuuteen, muutosta on aina helpompi vastustaa kuin edistää sitä. Joskus vastustus voi jäädä päälle ja ihminen katkeroituu. Katkeroitumisessa ihminen ei näe uudessa mitään hyvää ja viestiin ympärilleen jakavasti negatiivisesti, myrkyttäen ilmapiirin ja saaden aikaan hämmennystä. Lopulta, kun kaikki alkaa vaikuttaa kielteiseltä kokonaiskuva hämärtyy ja negatiivisuus lisääntyy. Kun kaikki alkavat näyttää kielteiseltä, voi negatiivisuus laajentua elämän asenteeksi. Viha ohjaa kroonista vastustamista. Jos ihminen on kokenut muutoksen kohtelevan eri tavalla muita kuin häntä, hän tulee vihaiseksi. Vihan tunteen estämiseksi on kaksi keinoa. Toinen on äärimmäisyyksiin menevä tasapuolisuus ja toinen on rohkeus kohdata vihainen ihminen. Uhkatilannereaktio on jokaiselle henkilökohtainen, mutta johtaja voi kouluttaa itseään kohtaamaan vihareaktiota ja hallitsemaan tilanteen paremmin. Paras tapa on rauhallinen palautteen vastaanotto, empatia, keskustelu, anteeksi pyytäminen, virheiden myöntäminen ja kuuntelu. (Hiltunen, 2011, s. 112–119)

Uudelleen orientoituminen

Pelkotilan väistyessä ihminen alkaa ottaa vastaan viestintää ja sen perusteella hyväksyy muutoksen. Kun ihminen huomaa muutoksessa jonkun hyvän puolen on uudelleen orientoituminen alkanut ja motivaatio alkaa kasvaa. Yleensä uudelleen orientoiminen alkaa, kun muutoksessa jokin vaihe on saatettu päätökseen. Tällöin johtajan kannattaa korostaa päättymistä jollain tavalla. Tässäkin vaiheessa ihminen tarvitsee jatkuvaa tukea. Johtajan pitää kertoa muutoksen aikana aina kun on jotain kerrottavaa ja viestiä, vaikka ei olisi viestittävää. Silloin pitää viestiä, että viestittävää ei ole. Muulloin ihminen voi luulla jotain muutosta tulevan koskevan häntä ja pelko alkaa palata. (Hiltunen, 2011, s. 112–119)

Paluu vanhaan

Muutoksen yhteydessä työntekijä menettää aina jotain. Suru on reagoititapa menetykseen. Suru on ihmisen tapa purkaa menettämisen liittyvää henkistä kuormaa ja se vaatii aikaa. Menetyksen ollessa erittäin raskas, suru ei poistu milloinkaan, vaan jalostuu hallittavaan kaipuuseen. Suru alkaa siinä vaiheessa muutosprosessia, kun muutos on hyväksytty. Johtajan reagoidessa epä kypsästi suruun eli motivaationnotkahdukseen,

tuloksena on ainoastaan surutyön pitkittyminen. Surutyötä voidaan nopeuttaa vain asiallisella ja empaattisella vuorovaikutuksella. (Hiltunen, 2011, s. 112–119)

Seuraavaksi on esitetty miksi muutostilanteissa viestintään kannattaa kiinnittää huomiota Stenvallin ja Virtasen (2007) mukaan.

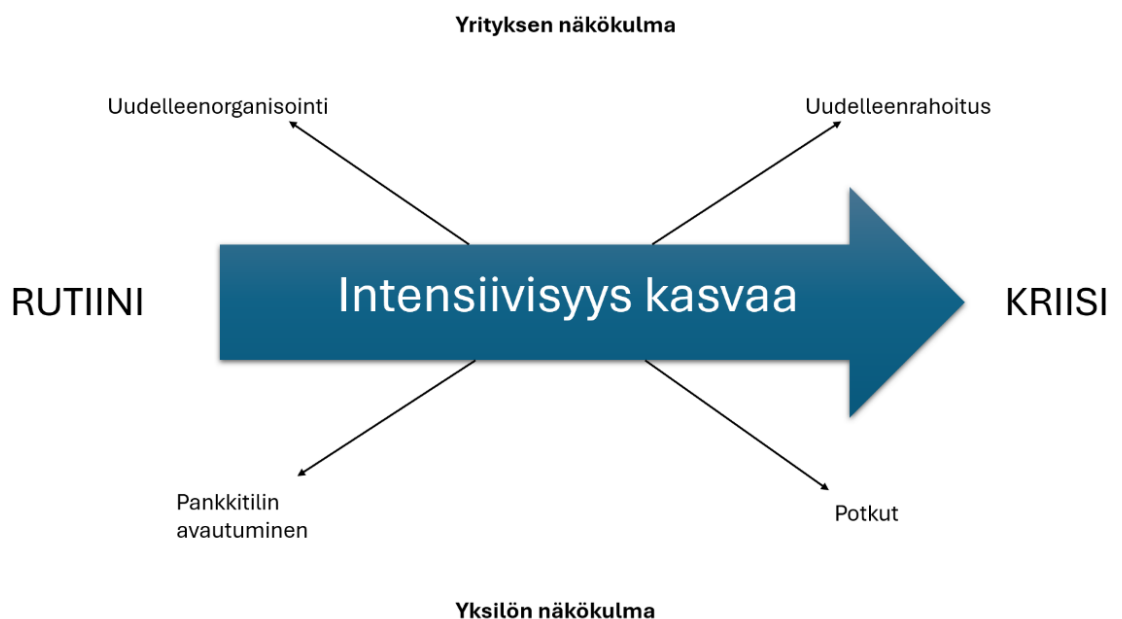
1. Viestintä tukee muutoksen läpi viientä. Näin ollen viestinnästä on välitön hyöty muutosprosessille.
2. Viestintää tarvitaan, jotta muutosprosessille saadaan luotua myönteinen muutosprofiili. Mitä myönteisempi muutosprofiili, sitä todennäköisimmin muutosprosessi saadaan onnistuneesti vietyä läpi.
3. Viestinnän avulla voidaan kertoa muutoksen sisällöstä ja tavoitteista. Viestinnällä varmistetaan, että tieto muutoksenprosessista välittyy. Informoinnin osalta kyse on siitä, että organisaatio kertoo myös sidosryhmille muutoksen toteutuksesta.
4. Viestinnällä sitoutetaan organisaation henkilöitä muutosprosessin sisältöön ja tavoitteisiin. Työntekijät mieltävät organisaation arvot, toteuttavat tavoitteet yhdessä organisaation kanssa ja on muutoksessa mukana.
5. Viestintä vauhdittaa muutosprosessissa vuorovaikutusta. Viestintä voi antaa uusia merkityksiä henkilölle muutostilanteessa. (Stenvall & Virtanen, 2007, s. 66–70)

Organisaatiolla tulee olla myös joukko konkreettisia muutosviestinnän kanavia. Myös kieli ja sen käyttö ovat merkittävässä asemassa muutoksessa. Hyvä kieli ja käsitteet auttavat asioiden hahmottamisessa ja ymmärtämisessä. Vuorovaikutuksen tuomaa selkeyttä tarvitaan muutoksissa ja monimutkaisten kysymysten ratkaisuisissa. Muutosviestinnän ongelmana voi olla, että toimijat ymmärtävät sanat ja ilmaisut eri tavalla. Muutosjohtajan tulisi huolehtia viestinnällä kielen liittyvien merkityksen yhtenäisestä ymmärtämisestä. (Stenvall & Virtanen, 2007, s. 66–70)

Muutosjohtajan on muistettava, että muutoshankkeen etenemisestä pitää kertoa totuuden mukaisesti ja tasapuolisesti myönteisiä ja kielteisiä asioita painottaen. Jokaisesta toimenpiteestä löytyy yleensä jotain myönteistä kerrottavaa. Positiivista asioista kannattaa aina aloittaa, jotta muutos saa vastaanottavaisen tunnelman. Tämän jälkeen negatiivisempienkin asioiden kertominen on helpompaa ja sen vastaanottaminenkin on helpompaa. Muutosjohtajan tulee viestiä ymmärrettävästi, kertoa viesti selkeästi, toistaa tarvittaessa viesti, antaa vastaanottajalle mahdollisuuden tehdä omia oivalluksia ja hillitä tunteensa. (Stenvall & Virtanen, 2007, s. 75)

Kaikki johtaminen on muutosjohtamista, vaikka välillä johtamisen erityyppisiä jaksoja on olemassa. Johtamisen tasaisempia jaksoja ovat ne, joiden aikana organisaation toiminta kehittyy ja laajentuu hillitysti. Intensiivisemmän muutoksen jaksoja ovat ne, jolloin on tehty yrityskauppoja tai muita isompia järjestelyjä. Kriisijohtamisen jaksoja ovat ne, jolloin on jouduttu taloudellisessa paineessa ja aikataulupaineessa tervehdyttämään yritystä. Kuvassa 3 on kuvattu mukaillen johtamisen ja muutoksen jatkumoa. Johtaminen tähtää pohjimmiltaan siihen, että johdettava muuttaa toimintaansa jollakin tavalla, jolloin kaikkeen johtamiseen sisältyy muutosulottuvuus. Yksilön kokemana muutos on johtajalle aina haaste, koska meillä on taipumus ajatella, että kaikki muut tuntevat ja tietävät asiat samalla tavalla kuin me itse. Ihmisen vaistoon ja käyttäytymiseen vaikuttaa erittäin voimakkaasti perimä, jonka vaikutukset pohjautuvat selviämiseen villieläinten ja vihollisten uhkaamassa alkuihmisen ympäristöässä kuin nykyisessä sivistysvaltiossa. Myös ihmisen omat kokemat ovat hänen toimintansa vaikuttimena. Tunteiden vaikutus on monissa johtamis- ja päätöksen tekoilanteissa suurempi kuin mitä johtajat kuvittelevat yleensä. (Hiltunen, 2011, s. 65)

Kuva 3. Muutoksen jatkumo mukaillen. (Hiltunen, 2011, s. 67)



3.4 Muutoksen riskienhallinta

Muutokseen liittyy usein riskejä, joita ovat taloudellisiin, aikatauluihin, laatuun tai muihin tekijöihin liittyviä. Riskit on hyvä tunnistaa, jotta niihin osataan varautua. Muutokset eivät aina toteudu suunnitellusti ja se on ihan luonnollista. Muutoksen toteutus voi vaikeutua silloin, kun tavoitteet ovat epäselvät, resursointi ei ole riittävää, tekijöillä ei ole riittävää taitoa, rahoitus ei ole riittävä, toteutus ei pysy aikataulussa ja teknologiaa ei ole saatavilla tarpeisiin. Riskien tunnistamiseen ja niiden arviointiin voi käyttää tunnettuja tarkistuslistoja, joissa on lueteltu muutokseen liittyviä riskialueita. (Mäntyneva, 2025, s. 135)

Varaudutaan siihen tilanteeseen, että tunnistettu riski toteutuu. Salminen on kuvannut tunnistettavia riskejä seuraavasti:

- Tekniset riskit, jotka voivat aiheuttaa muutosten teknisten osa-alueiden epäonnistumisesta tai niiden valmistumisen viivästyisestä sekä käyttöönottoon liittyvistä ongelmista.
- Aikataulut, jotka voisivat johtua suunnitelman virhearvioinneista, että ulkopuolisista tekijöistä, kuten toimitusaikojen muuttuminen, rakennusmateriaalien saatavuudesta tai työmenetelmien uutuudesta.
- Henkilöstöriski voisi johtua puutteellisesta ammattitaidosta, henkilöstön vaihtuvuudesta muutoksen aikana tai puutteista vastuunjaossa.
- Muutosviestintään liittyvät riskit voivat johtua heikosta viestinnän suunnittelusta ja puutteellisesta viestinnästä muutoksen eri osapuolten välillä.

(Salminen, 2022, s.93–94)

Ennakoiva ja suunnitelmallinen toimintatapa riskien hallinnassa antaa mahdollisuuden nopeaan reagointiin riskin toteutuessa, koska siihen on osattu varautua. Riskien torjunnassa pyritään vähentämään riskin todennäköisyyttä valituilla toimenpiteillä. Riskien hallintaa ovat viestiminen tunnistetuista riskeistä sidosryhmille, vastuu riskeistä on jaettu, riskit on arvioitu suhteessa toisiinsa, tietoisesti otettavat riskit on päätetty, tunnistetaan ja arvioidaan riskejä jatkuvasti ja selkeytetään korjaavien toimenpiteiden vastuutahot, jos riskit toteutuvat. (Mäntyneva, 2025, s. 145)

3.5 Muutoksen hallinta

Muutoksen johtamisen vaiheita ovat muutoksen valmistelu, muutoksen suunnittelu, muutoksen toteuttaminen ja muutoksen vakiinnuttaminen. Muutosviestinnän ollessa johdonmukaista ja jatkuvaa mahdollinen muutosvastarinta on käännettävissä tavoitellun muutoksen suuntaiseksi toiminnaksi. Ponteva (2010) kuvaa muutoksen vaiheet ja muutoksen hallintakeinoja mukailleen kuvassa 4.

Kuva 4. Muutoksen vaiheet ja muutoksen hallintakeinot mukailleen (Ponteva, 2010, s. 25)



Salminen (2006, s.159–161) kuvaa onnistuneeseen muutokseen kymmenen vaihetta, joissa kuvataan, mitä muutosjohtajan on otettava huomioon.

1. Millaisen muutoksen haluat itse saada. Vaikka muutoksen tarve tulisikin muualta, jokaisen johtajan on luotava omat muutostavoitteet omista lähtökohdistaan. On varauduttava siihen, että muutos tuo mukanaan myös negatiivisia vaikutuksia ja rikkoo vanhoja rakenteita. Muutos vaikuttaa ihmisten rooleihin ja asemaansa työyhteisössä.
2. Keitä muutos koskee. On mietittävä, keitä muutos koskee ja kenestä onnistuminen muutoksesta riippuu.

3. Kerro muutoksen tavoitetila. Johtajan on kyettävä luomaan riittävän selkeä tavoitetila, jotta kaikki tietää mitä tehdä sen saavuttamiseksi. Tavoitetilaan on luoda positiivisia tunteita ja luoda innostusta.
4. Sitoudu ja sitouta. Muutos edellyttää sitoutumista ja se on näytettävä.
5. Käsittele pelkoja, jotka johtuvat muutoksesta. Muutosvastarinta, johtuu aina pelosta muutoksessa. Paras tapa käsitellä pelkoa on syvällinen keskustelu, johon pitää varata riittävästi aikaa.
6. Varmista alkuvaiheen onnistumiset. Ihmiset kaipaavat vahvistusta uskolleen, koska pelko ja epävarmuus ovat muutosprosessissa alusta asti mukana. Muutos voi alkaa kantaa itseään, jos on varmistettu pieniä onnistumisia jo muutoksen alkuvaiheessa.
7. Ole itse eturintamassa antaen myös tilaa muille. Ihmisiä johdetaan edestä ja johtajan on kyettävä näyttämään uskonsa muutokseen ja vahvistamaan muiden uskoa. Tilaa on kuitenkin annettava myös tiimiläisille, sillä muutosprosessi ei ole yksin johtajan oma juttu.
8. Varaudu epäonnistumisiin. Epäonnistumiset kuuluvat elämään eikä mikään muutosprosessi toteudu tarkalleen niin kuin on suunniteltu. Harvoin mikään kaatuu yhteen epäonnistumiseen, mutta niihin on kuitenkin hyvä varautua.
9. Kiitä, seuraa ja reagoi. Hanketta on seurattava tarkasti ja reagoitava rohkeasti. Ihmiset haluavat onnistua ja saada kiitosta. Heille pitää antaa työstä tunnustusta.
10. Viesti. Tiimin täytyy tietää mitä heiltä odottaa ja johtaminen on viestintää. Monet haluavat keskustella muutoksen vaiheista, joten anna sille aikaa. Kaikkea ihmiset eivät kuule tai havaitse, joten on muistettava kerrata viestejä riittävästi.

3.6 Muutosjohtamisessa olevia malleja

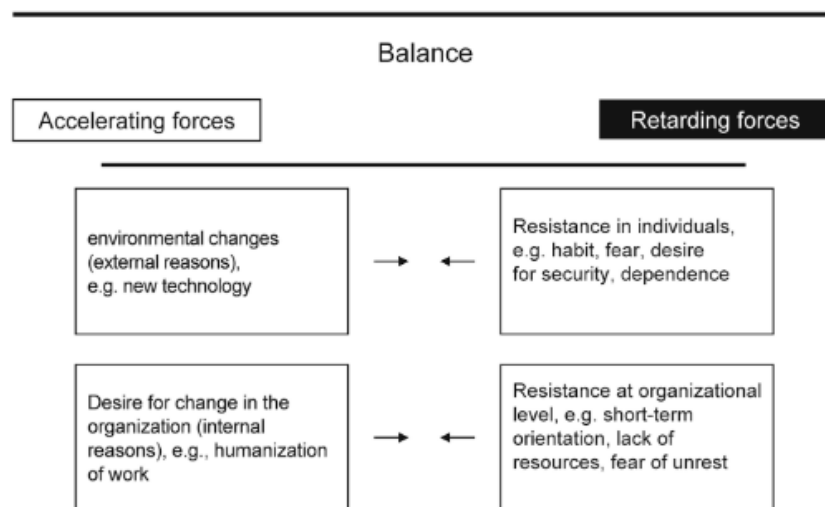
Tässä osiossa perehdytään erilaisiin muutosjohtamisen malleihin ja niiden ominaispiirteisiin, joita Yrjänä on tutkinut kandidaatintyössään. Muutosjohtamisen teorian laajuutta ajatellen, muutosjohtamisen mallit selventävät pääkohdat johtajille.

Mallit voidaan jakaa yleispäteviin ja erikoistuneisiin malleihin. Yleispäteviä malleja voidaan muokata yritykselle sopivammaksi ja erikoistuneet mallit keskittyvät muutosteemoihin. (Yrjänä, 2021, 2–8)

3.6.1 Lewinin kolmivaiheinen prosessi

Lewinin kolmivaiheinen prosessi muodostuu vapauttaminen, siirtymä ja vakauttamisen vaiheista. Lewinin perusajatukseni oli suunnitella sosiaalipsykologia, joka siirtäisi fysiikkaa sosiaalisiin alueisiin. Muutoksen termin, Lewin määritteli kaksi täysin vastakkaisista voimaa. Kuvassa 5 on esitetty, kuinka vastakkaiset voimien on löydettävä tasapaino, jotta organisaatio voi pysyä elinvoimaisena pitkään. Kiihdyttäviä voimia ovat ympäristön muutokset ja teknologia sekä halu muutokseen organisaatiossa. Hidastavia voimia ovat taas yksilöiden vastustus muutokseen (taustalla pelko, tavat ja tottumukset) ja organisaation haluttomuus muutokseen. (Lauer, 2021, s. 77)

Kuva 5. Kurt Lewinin vastakkaisvoima teoria. (Lauer, 2021, s. 77)



3.6.2 Kotterin kahdeksanportainen malli

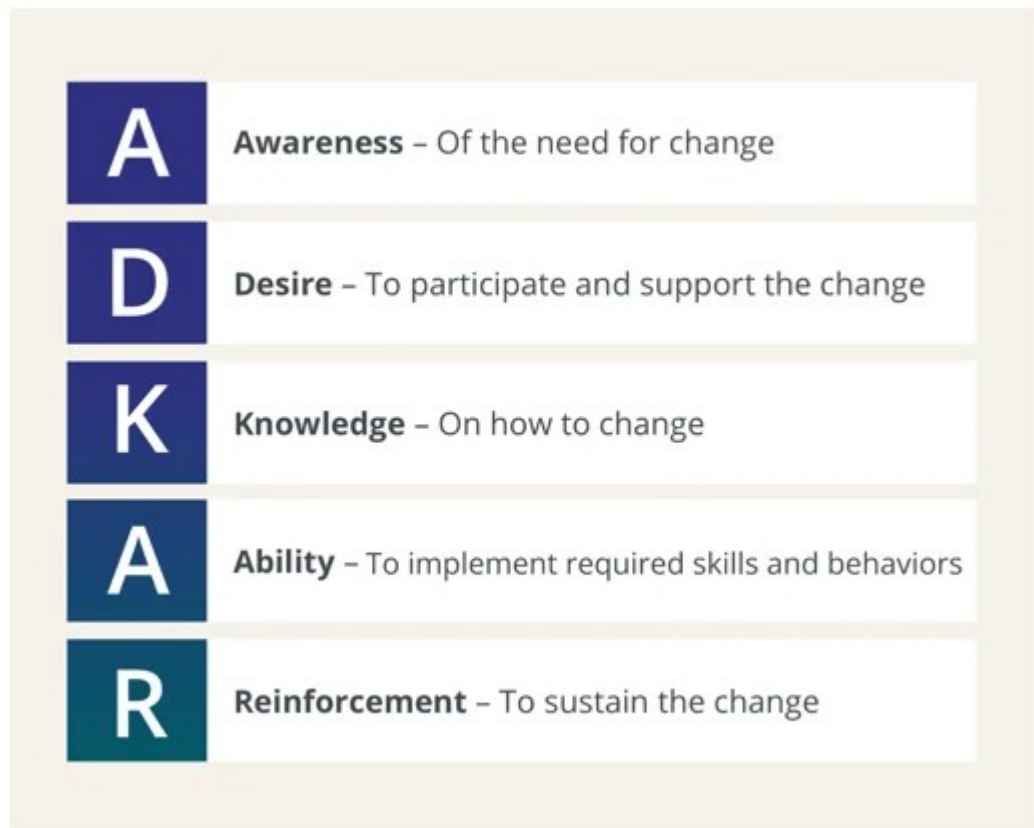
Kotterin mallin mukaan saavuttaakseen onnistunut muutos, on suoritettava seuraavat kahdeksan askelta.

1. Luodaan tunne muutoksen tärkeydestä ja pyritään ilmaisemaan muutoksen välttämättömyys. Luodaan kiireen tuntu, jotta työntekijät saataisiin uskomaan muutoksen tarpeeseen.
2. Muodostetaan tarpeeksi vahva ryhmä muutoksen läpiviemiseksi. Ryhmä voi koostua eri organisaatioiden henkilöstöstä, jotta ryhmään saadaan monipuolista osaamista.
3. Luodaan muutokselle visio ja kehitetään strategia vision saavuttamiseksi.
4. Viestitään uudesta visiosta ja strategiasta työntekijöille.
5. Vision horjuttavia toimintoja muutetaan ja poistetaan häiriötekijät.
6. Asetetaan lyhyen ajan selkeitä tavoitteita, joiden saavuttamisella tuetaan edistymisen ja onnistumisen tunnetta.
7. Vahvistetaan kehitystä ja tehdään tarvittavat toimenpiteet, jotta muutos saadaan pidettyä yllä. Virkistetään prosessia uusilla näkökulmilla.
8. Juurrutetaan uudet käytännöt ja menettelytavat toimintakulttuuriin. (Yrjänä, 2021, 2–13)

3.6.3 ADKAR malli

Hiattin ADKAR (Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement). Nämä ovat myös ihmisen ominaisuuksia muutosprosessissa. Yksilön kohdalla muutoksen onnistuminen on mallin mukaan ensimmäiseksi tietoisuus muutoksen luonteesta, jossa ymmärretään, miksi muutos tehdään ja lisäksi tiedostetaan sisäiset ja ulkoiset tekijät. Toiseksi yksilön halu kohdata ja tukea muutosta, mutta tämä voi olla yksilöllistä. Kolmanneksi yksilön tulee tietää riittävästi muutoksesta ja mitkä tekijät vaikuttavat muutoksen toteuttamiseen. Neljänneksi yksilön on kyettävä toteuttaa muutos ja muuttaa tietämys käytäntöön. Viidenneksi vahvistetaan tekijöitä, jotka ylläpitävät muutosta yllä. Näitä voivat olla muutoksen tuomat edut ja henkilökohtainen onnistumisen tunne ja tyytyväisyys omiin saavutuksiin. (Yrjänä, 2021, 2–14) Kuvassa 6 esitellään Hiattin ADKAR mallin portaatt sekä mistä sanoista se koostuu. Kuvassa 6 näkyy myös selkeästi viisi ihmisen ominaisuutta muutosprosessissa.

Kuva 6. ADKAR mallin portaat. (Prosci, 2025)



Mölkänen on tutkinut pro gradututkielmassa ADKAR-mallin toimivuutta ketjuohjatun organisaation muutoksen läpiviennissä vuonna 2024. ADKAR-mallin kohtaan esitettyä kritiikkiä, sen hitaudesta ja yksilökeskeisyydestä ei noussut tutkimuksessa esiin. Tutkimuksessa ADKAR-malli toimi hyvin muutoksen aikaansaamisessa ja ohjaamisessa organisaatiokulttuuria kohti muutoksen tavoitetta. ADKAR-mallin toimii varsinkin silloin, kun kulttuurin vahvoihin piirteisiin kuuluu ohjeiden sekä toimintamallien noudattaminen. Yhteenvedossa Mölkänen toteaa ketjuohjatussa organisaatiossa, ADKAR-mallin avulla voidaan tehostaa muutoksen toteutumista. (Mölkänen, 2024, s. 72)

3.6.4 Ketterä muutosjohtamismalli

Ketterä muutosjohtamisen malli on otettu jäykkien perinteisten muutosjohtamismallien rinnalle. Mallissa ovat seuraavat neuvot. Ensimmäiseksi julistetaan visio muutoksesta ja siinä ei voida huomioida kaikkien mielipidettä, jotta voidaan edetä nopeasti. Toiseksi ihmisten valtuuttaminen oikeisiin asioihin ajaa muutosta ja nopeuttaa muutosta alusta

alkaen. Kolmanneksi kannustetaan tiimejä, mikä auttaa haasteiden hallinnassa ja muutoksen läpiviennissä. Neljänneksi sitoututetaan ihmiset muutokseen viestinnän avulla ja saadaan ihmiset keskustelemaan muutokseen liittyvistä asioista. Viidenneksi muutosjohtajan on kyettävä kohtaamaan jatkuvaa epävakautta ja muutosjohtajan on pidettävä työ merkityksellisenä ja arvoa tuottavana. Viimeiseksi siirrytään pitkän aikavälin vastuullisuudesta lyhyen aikavälin vastuullisuuteen. Useammin annettava palaute mahdollistaan reaaliaikaisen ohjauksen. (Yrjänä, 2021, 2–15)

3.6.5 Muutosjohtamismallien yhteenveto

Yrjänä (2021, 4–21) on työssään arvioinut mallien samankaltaisuuksia ja eroja sekä miettinyt niiden käyttöä nykyaikaisessa organisaatiossa. Yhteenvedossa Yrjänä sanoo Kotterin mallista voidaan muokata muutokseen soveltuva prosessikaavio. Mitään tarkkaa ja oikeaa muutoskaaviota ei kuitenkaan ole olemassa, joka sopisi täydellisesti muutosjohtajalle. Yrjänä (2021, 4–21) uskoo Kotterin muutosmallin olevan tulevaisuudessa yksi menestyneen yrityksen avaintekijöistä. Mallia täytyy tutkia lisää, jotta yhä nopeammin muuttuva yritysmaailma voisi reagoida nopeammin haasteisiin ja viedä muutoksia nopeammin läpi. Lopuksi Yrjänä sanoo muutosjohtajien olevan tekijä siinä, miten yritysmaailmassa organisaatiot pärjäävät.

3.6.6 MOC (Management of Change)

MoC on prosessi, jolla hallitaan muutoksia organisaatiossa. Prosessi sisältää muutoksen tarkastuslistan, muutoksen hyväksynnän ja testiohjelman muutokselle. MoC-prosessia tulisi käyttää silloin, kun uusi prosessi otetaan käyttöön (sisältää vaarallisia kemikaaleja, korkeita lämpötiloja tai paineita), teknisiä ominaisuuksia prosessissa muutetaan, vaihdetaan kriittisiä kemikaaleja toisiin, tehdään muutoksia putkilinjoihin tai prosessiin tulee sähkölinjamuutoksia. MoC-prosessia ei tarvita, jos toimilaitte vaihtuu samoilla ominaisuuksilla, kyseessä on huoltotyö tai tuotetoimittaja vaihtuu, mutta tuote ei. Lyhyesti MoC keskittyy käsittelemään ensisijaisesti teknisiä asioita, kuten laitteiden ja tilojen asettelujen muutoksia. Yleisesti taas muutoksen hallinta keskittyy käsittelemään henkilöstöaspektia, kuten sitä, miten työntekijät sopeutuvat organisaatiomuutoksiin tai uudelleenjärjestelyihin. Kuvassa 7 on mukailten kuvattu MoC-prosessi. Riskien kartoitus ja

muutoksen jälkeen jatkuva arviointi ovat tärkeitä vaiheita prosessissa. (Mullins, 2025)

Kuva 7. Muutoksen hallinta (MoC) prosessi mukailten. (Mullins, 2025)



Toimintaympäristön muutos muovilaboratoriossa ei täyttänyt organisaation oman MoC-prosessin kriteereitä, joten emme tehneet omaa riskianalyysia toiminnoille. Muutokset eivät olleet prosessiin vaikuttaneita tai turvallisuutta heikentäviä. MoC-prosessiin tehtiin alkukartoitus ja päätös täyttää kriteerit tuli turvallisuusjohtoryhmästä, joka näki, että muutos ei täyttänyt MoC-prosessin vaatimuksia. Toimintaympäristön laitteille tehtiin omat riskienarvioinnit ja käyttökoulutukset. Menetelmien, analyysien ja laitteiden käyttöön täytyi varata riittävästi aikaa laboratorion henkilökunnalle ja muutoksen jälkeen koulutusta on lisättävä, jotta muutokseen riittävä tuki on riittävä.

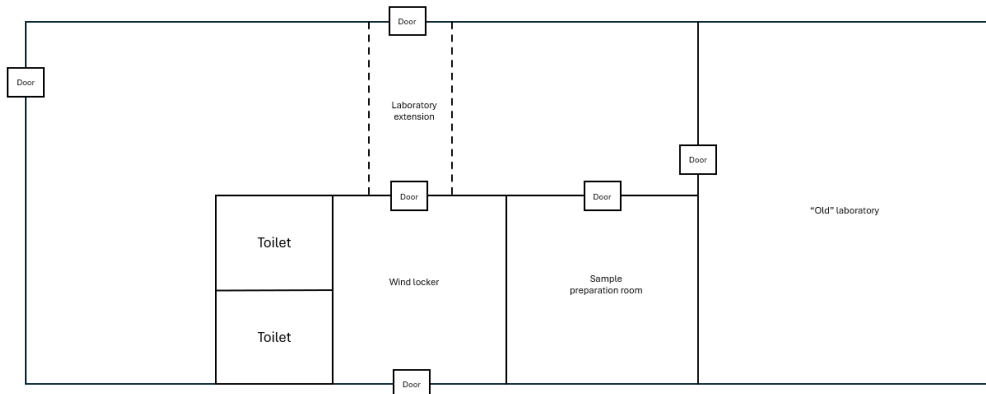
4 Muutoksen toteutus

Seuraavaksi kuvataan muutosprosessin vaiheet ja toimenpiteet, joiden avulla organisaatio ja toimintaympäristö siirtyi lähtötilanteesta tavoitettiin. Lisäksi kuvataan, miten muutos onnistuttiin viemään läpi. Muovilaboratorion toiminta tukee kierrätysmuovilaitoksen toimintaa ja sieltä syntyvän tuotteen laadunseurantaa. Muutoksen myötä aletaan laboratoriossa kehittämään hankkeen aikaansaavaa kierrätysmuovia ja sen kehittäminen tarvitsee ymmärrystä, laitekannan päivitystä ja osaamista. Muutosta tarvitaan globaalin kierrätysongelman ratkaisemiseksi.

Muutos on strategia lähtöinen. Yrityksen visio on vähentää hiilidioksidipäästöjä ja ehkäistä ympäristöhaittoja kierrättämällä. Muutoksen myötä päästään EU:n määräämiin kierrätystavoitteisiin ja vähentämään neitseellisen muovin tarvetta.

Muovilaboratorio on koostunut itse laboratoriosta ja siihen johtavasta vierailijatasanteesta, jossa on päässyt tutustumaan muovin kierrätyslaitokseen. Toimintaympäristön muutoksen takia vierailijatasanne otettiin muovilaboratorion käyttöön. Kuvassa 8 on esitetty pohjakuva uudistuneesta laboratoriosta.

Kuva 8. Muovilaboratorion tilat muutoksen jälkeen.



Laboratorio täytyi muuttaa konkreettisesti niin, että uudet laitteet mahtuvat laboratorioon sekä rakennustekniset ratkaisut sopivat laitteille. Muutoksen suunnittelussa mietittiin henkilöstön työergonomia, vanhojen laitteiden uudelleen sijoitusta, uusien laitteiden sijoitusta, ilmanvaihdon riittävyttä ja jäähdytyksen asentamista. Yksi laadunvalvontalaite oli tuotantotilojen puolella, jossa on kova meteli. Tämä tarkoitti laadunvarmistushenkilöstölle, että heillä piti olla päällään prosessiin turvalliset vaatteet,

kypärä, turvakengät, kuulonsuojaimet, suojakäsineet ja suojalasit. Muutoksella tavoiteltiin myös työntekijöiden tilojen parantamista ja ergonomiaa. Muutoksen jälkeen (kuva 8) kalvonajokone saatiin uuden laboratorion seinien sisään hiljaisempaan tilaan, jolloin kypärä ja kuulonsuojainpakko poistui ja työergonomia parantui merkittävästi.

Muutosprosessi alkoi tarpeesta syksyllä vuonna 2024. Nykyisellään laboratorio ei täyttänyt vaatimuksia alkaa kehittämään uusiomuovia hiilidioksidista. Tarvittiin uusia laboratoriolaitteita ja uudet tilat. Muutosta lähdettiin suunnittelemaan mahdollisia tiloja ja määritettiin muutokselle budjetti. Mietittiin henkilöresurssit, urakoitsijat, aikataulut ja toteutukset. Muutostyöt alkoivat tammikuussa 2025.

Ensin purettiin seinät, jotka olivat laajennuksen tiellä. Rakennettiin uudet seinät ja tehtiin tuulikaappi, josta on kulku laboratorioon ja tuulikaappiin jäi vessatilat. Lisäksi tehtiin näytehuone, jossa näytteitä säilytetään ja valmistetaan ennen analyysia. Tämän jälkeen alettiin suunnittelemaan sähkötöitä. Suunnitelmassa piti huomioida laitteiden tarvitsemat sähkötarpeet ja niiden sijoitus. Valaistus uusittiin uudelle laboratorion puolelle sekä vanhalle osittain. Ilmanvaihto toteutettiin samalla tavalla kuin vanhassa laboratoriossa ja uudelle puolelle asennettiin tehokas ilmalämpöpumppu. Lisäksi uuteen näytehuoneeseen asennettiin vetokaappi, jonka taso on nostettava ja siinä on oma poistoputkensa.

Paineilmat vedettiin sähköjen kanssa samaan aikaan. Infran valmistuksen jälkeen voitiin laitteet asentaa. Laitteiden asennuksiin tuli laiteasentajat laitetoimittajilta ja niissä tehtiin viimeiset muutokset toimipaikkaan, jos tarvitsi. Kuvassa 9 on muutostyöt käynnissä ja vanha vierailijatasanne on poistettu käytöstä. Seinä on purettu ja uusi rakennettu. Kuvassa 9 näkyy myös taustalla kalvonajokone, joka on siirretty vanhasta paikasta uuteen meluttomampaan tilaan.

Kuva 9. Muovilaboratorion muutostyöt käynnissä.



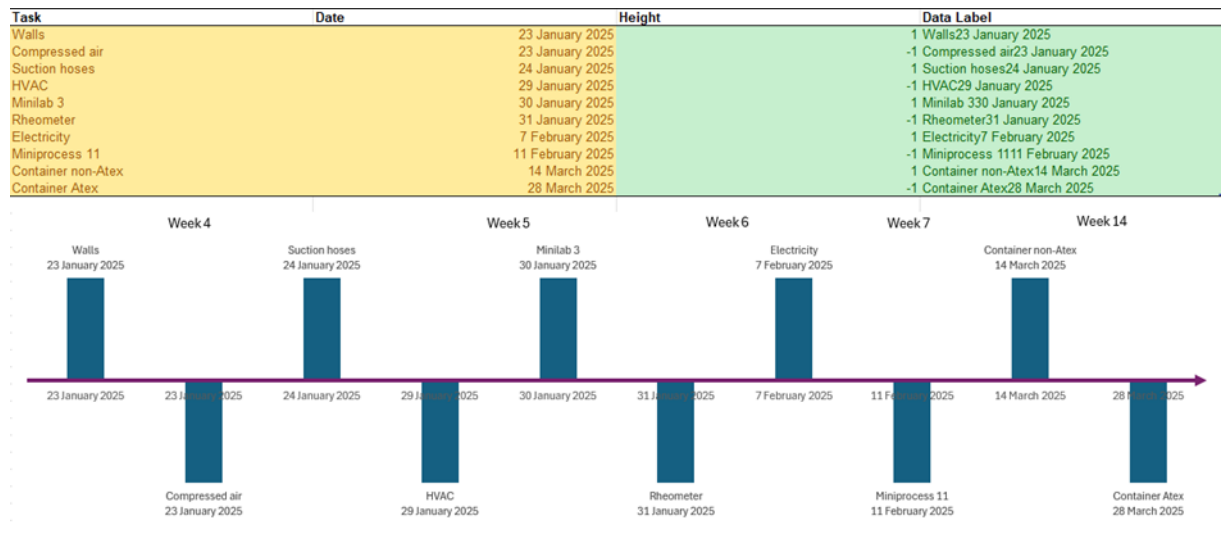
Kuvassa 10 näkyy valmistunut uusi puoli muovilaboratoriosta ja siinä näkyy myös tehokas viilennyskone. Viilennystä kaivataan eritoten kesäisin, kun prosessitilasta tuleva lämpö saavuttaa laboratorion. Viilennyslaite lisää työergonomiaa ja työskentely mukavuutta.

Kuva 10. Muovilaboratorion uusi puoli valmistunut.



Hankkeen rahoittaja aloitti viikkopalaverit, joissa käytiin muutostarpeet läpi ja alettiin suunnittelemaan muutosta. Hankkeella ei ollut muita toiveita toteutukselle kuin uusien laitteiden saaminen laboratorioon ja niiden ympärille toimiva työympäristö. Projektin vetäjä sai siis vapaat kädet suunnitella ja toteuttaa muutosta. Palavereissa käytiin läpi alustavat aikataulut ja urakoitsijoiden ilmoittamat tarjoukset (kuva 11). Ensimmäinen laite oli tulossa alkuvuonna 2025, joka toimi projektin valmistumisen takarajana. Muutosta seurattiin viikoittain ja välillä useammin. Urakoitsijoiden aikataulut piti hyvin, eikä niihin tarvinnut puuttua. Turvallisuus on liiketoiminnan tärkein arvo. Se otettiin suunnitelmissa huomioon, mutta lopullisissa töissä piti sitä vielä korjata. Tässä tarkoitetaan riittäviä poistumisreittejä, riittävästi paloilmaisimia, sammuttimia ja turvakuulutuksien saatavuutta. Yrityksen tehdaspalopäällikkö ja EHS (Environmental, Health & Safety) asiantuntijat pidettiin palavereissa mukana antamassa omia lausuntojaan muutokselle ja varmistivat lopputuloksen turvallisuuden.

Kuva 11. Muovilaboratorion muutoksen aikataulus.



Henkilöstöä pidettiin muutoksessa mukana muutoksen alussa, sen aikana ja sen jälkeen. Henkilöstö oli alussa epä tietoinen, mitä muutos tarkoittaa. Tätä selvennettiin muutoksen aikana ja lopulta löytyi ymmärrys. Muutoksen vastarintaa ei huomattu missään vaiheessa. Muutoksessa isoin vaikutus oli toimintaympäristön konkreettinen tilan kasvu ja analyysilaitteiden asennus ja käyttöönotto. Henkilöstö oli muutoksessa koko ajan mukana ja pääsi vaikuttamaan asioihin. Kuvassa 12 uusi laite on saapunut laboratorioon, mutta sitä ei ole vielä päästy asentamaan lopulliseen paikkaan. Kuvassa 13 laite on asennettu ja valmis käyttöön. Uuden laboratorion valaistuksen todettiin olevan niin hyvä, että vanhan laboratorion valaistusta piti myös parantaa. Kokonaisuutena työergonomiaan päästiin vaikuttaa valaistuksella, äänen vaimentamisella, säädettävillä tasoilla ja laitteiden sijoittelulla. Työmukavuus otti harppauksen muutoksen aikana, koska työntekijätkin pääsivät vaikuttamaan muutokseen ja heidän toiveitaan kuultiin toteutuksessa.

Kuva 12. Uuden laitteen saapuminen. Asennus kesken.



Kuvassa 12 näkyvällä laitteella voidaan ajaa erilaisia muovisekoitteita ja siinä on gravimetriset vaa'at, jolloin annostelu tapahtuu erittäin tarkasti. Laitteeseen voidaan syöttää granulaattimuodossa olevaa materiaalia tai pulverimuodossa olevaa materiaalia. Tuotetta voidaan joko granuloida suoraan tai ajaa rullalle, jolloin materiaalin annetaan asettua ennen granulointia. Laite soveltuu myös lääketeollisuuteen, ruokateollisuuteen kuin muoviteollisuuteen.

Kuva 13. Muovilaboratorion uusi laite käyttövalmiina.



5 Tutkimus

Opinnäytetyön on tarkoitus kehittää organisaation olemassa olevaa muutosten hallintaa vastaamalla kysymykseen:

- Mitkä tekijät takaavat hallitun toimintaympäristön muutosjohtamisen?

Tutkimuksessa haastateltiin kuutta asiantuntijaa, jotka ovat toimintaympäristön vaikutuksen alaisena. Tutkimuksessa haluttiin selvittää heidän kokemuksiansa ja näkemyksiä muutosjohtamisesta ja muutoksen hallinta keinoista. Työssä on käytetty tutkimusaineiston keruuseen haastattelua.

Tutkimushaastattelun tavoitteena on tuottaa tietoa sekä aineistoa tutkimusongelmaan vastaamiseen. Haastattelijan kysymyksillä on suuri vaikutus, minkälaisia vastauksia saadaan. Haastattelijan vaikutus ei ole kuitenkaan ongelma aineistoon vaan haastattelun kulkuun vaikuttava ominaisuus. Haastattelija joutuu miettimään, millaista tietoa tavoitellaan ja mihin vedetään saadun tiedon rajat. (Kallinen & Kinnunen, 2021)

Tutkimushaastattelussa saatu aineisto on haastattelutilanteesta tulkittu todellisuus koetuista kokemuksista ja käsityksistä. Tämän takia on tärkeää ymmärtää asiayhteydet haastattelutilanteessa. Keskusteluun perustuva haastattelu on myös ainutkertainen kokemus. Se voi tuottaa oivaltamisen kokemuksia ja uusia näkökulmia maailman katsomiseen. (Vilkkä, 2021, s. 75)

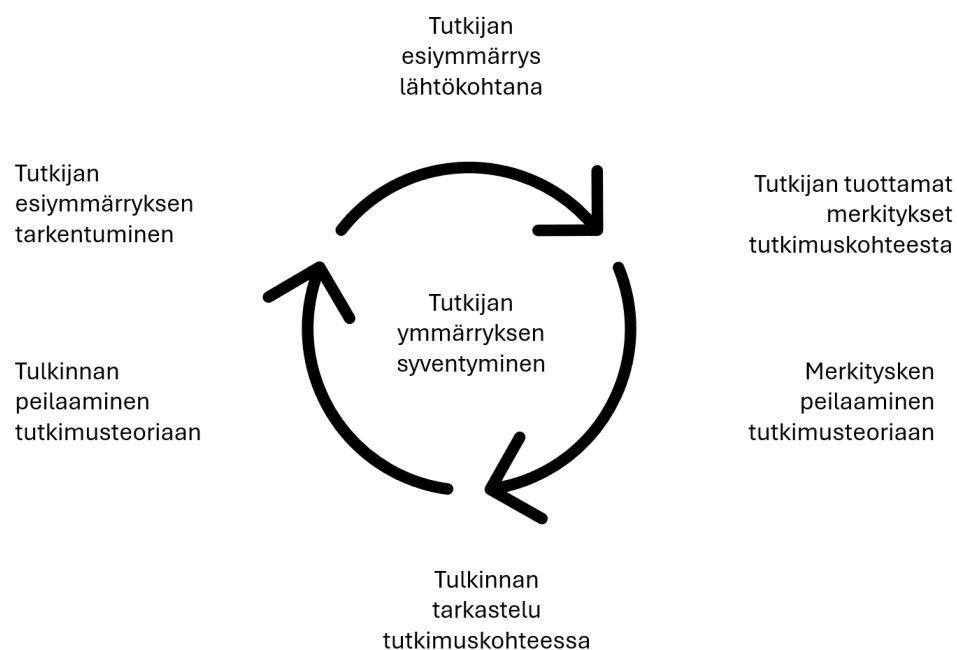
5.1 Hermeneutiikka

Laadullinen tutkimus perustuu tulkintaan. Sen avulla voi tutkia ja kuvata ihmisten kokemusten avulla ilmiö tai ymmärtää ihmisten tuottamia monitulkintaisia merkityksiä. Laadullisessa tutkimuksessa tuotetaan tietoa henkilöiden tai yhteisöjen ilmiötä koskevissa käsityksissä, kokemuksissa tai niiden merkityksissä. Tutkimuskohteen ja sitä koskevan oman ajattelun ymmärtäminen tapahtuu hermeneuttisessa kehässä. Kuvassa 14 on mukailtu Vilkkä (2021) hermeneuttista kehää. Hermeneuttisessa tulkinnassa luetaan aineistoa niin kauan, että ymmärretään tutkimuskohteen mieltä sekä tunnistetaan ja erotetaan oma lukutapa tutkimuskohteen lukutavasta. Merkitykset tulevat lopulta ymmärretyksi käyttämällä teoreettisia käsitteitä tulkinnan apuna siinä maailmassa, jossa tutkittava asia on. Tulkinnan ja ymmärtämisen kehässä tulee kaiken aikaa säilyttää

tutkittavan ainutkertaisuus. Tutkittava tutkimushaastattelussa samalla tulkitsee tutkijalle merkityksiä, joita on kokemuksillaan antanut, ja siten tuottaa myös uusia merkityksiä. (Vilka, 2021, s. 21)

Aineiston kokoamiseen liittyvät valinnat alkavat tiedostamalla tiedontarpeet tutkimusongelmaan. Aineisto ei ole kokoelma vastauksia sattumalta valittuihin kysymyksiin. Kysymykset ovat läpi työskentelyn harkittuja, jotta kerätyllä aineistoilla saadaan tietoa ja välineitä kehitettävään asian ratkaisuun. (Vilka, 2021, s. 105)

Kuva 14. Hermeneuttinen kehä mukaillen. (Vilka, 2021, s.21)



Objektiivinen hermeneutiikka tutkii yksilön tai yhteisön tekemiä ratkaisuja. Ratkaisun tekeminen tarkoittaa kriisiä yksilölle tai yhteisölle. Kriisin aiheuttaa uudet asiat. Mitä ihminen ei tiedä, sitä ihminen ei voi ohittaa. Ennen tietämistä tulee kriisi, koska tuntemattomaan on ihmisen pakko reagoida. Muutos on yksilöiden ja yhteisöjen kehitystä ja se perustuu tietämistä koskevien kriisien ratkaisuun. (Rostila, 2019, s. 284–286)

Objektiivisessä hermeneutiikassa tutkimuskysymys määrittää tutkittavan tapauksen. Ensimmäinen on päätettävä mitä tutkitaan ja sen jälkeen valitaan tapaus ja aineisto. Merkitysrakenteita voidaan selvittää tutkittavien hyväksynnästä tai mielipiteestä riippumatta. Aineisto tässä

tapauksessa tarkoittaa mitä tahansa toiminnasta jäänyttä pysyvää jälkeä kuten haastattelumateriaalia, piirustuksia, tekstiä tai taideteoksia. (Rostila, 2019, s. 290)

5.2 Teemahaastattelu

Tutkijan perehdyttyä tutkimusaiheensa kirjallisuuteen, hän valitsee oman näkökulmansa ja kysymyksensä, jonka jälkeen päättää sitten, mitkä ovat tutkimuksen kannalta keskeiset teemat. Teemahaastattelussa eli puolistrukturoidusta haastattelussa vastaamisen vapaus antaa oikeuden haastateltavien puheelle. Teemahaastattelua on myös helppo ryhtyä analysoimaan teemoittain. Teemahaastattelussa kysymyksiä ei aina muotoilla tarkasti etukäteen tai esitetä aina samassa muodossa. (Kallinen & Kinnunen, 2021)

Asiantuntijahaastattelussa tarkoituksena on selvittää miten yritykset ovat toimineet tutkitun asian käsittelyssä. Asiantuntija voi olla mukana valmistelussa, päätöksenteossa tai muuten ollut seuraamassa muutosta. (Kallinen & Kinnunen, 2021)

Haastattelu voidaan mieltää keskusteluksi, jolla on tavoite. Keskustelu tapahtuu tutkijan aloitteesta ja on siksi hänen johdattelemansa. Tärkeää on tunnistaa, että haastattelu on vuorovaikutteista, sen osapuolet vaikuttavat toisiinsa. Haastattelun avulla tutkija pääsee kiinni tutkittavien ajatuksiin, mieltymyksiin, odotuksiin ja kokemuksiin. Haastatteluaineisto on tilannesidonnaista, joten sen yleistämistä ei tule liioitella. (Puusa & Juuti, 2020, kappale 6)

Teemahaastattelussa haastattelijan on opinnäytetyössä kohdistettava aineiston kokoaminen rajattuun aiheeseen tai teemaan, koska varattu aika on rajallinen. Teemoihin kohdistunut haastattelu ei tarkoita kuitenkaan pinnallista aineistoa verrattuna esimerkiksi avoimeen haastatteluun. (Vilka, 2021, s. 76)

Yksilöhaastatteluja tehtiin kuudelle henkilölle, jotka ovat muovilaboratorion toimintaympäristön muutoksen vaikutuksessa mukana. Henkilöt ovat kaikki asiantuntijatyössä ja vastaukset muutoksen johtamisesta tulee näkemys osana muutosta, ja mikä heidän mielestään on oleellista hallitun toimintaympäristön muutosjohtamisessa. Henkilöillä on erilaiset taustat ja kokemukset. Osa on aloittanut asiantuntijatyöt muutama vuosi sitten ja osa on ollut jo kehittämistyössä vuosikymmeniä. Haastattelun teemoja oli neljä: muutosjohtaminen, muutoskyky, osana muutosta ja muutoksen jälkeen. Haastattelut suoritettiin osaksi Teams-sovelluksen välityksellä ja kasvotusten. Haastattelu dokumentointiin Word-tiedostoon. Tiedostot tuhottiin analysoinnin jälkeen.

5.3 Teemoittelu

Teemoittelussa aineistosta tunnistetaan tutkimusongelman kannalta olennaiset aiheet (teemat). Teemoittelua voidaan pitää yhtenä sisällönanalyysin muotona ja se on yksi laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmistä. Teemoittelussa aineistosta tunnistetaan ja nostetaan esiin tutkimusongelman kannalta keskeisiä asiakokonaisuuksia.

Opinnäytetyössä esitetään teemojen käsittelyn yhteydessä katkelmia aineistosta eli sitaatteja. Ne havainnollistavat teemoittelua ja antaa lukijalle jälkiä siitä, mihin tutkija teemoittelunsa pohjaa. Haastatteluaineistosta tehdessä teema-analyysiä on muistettava, että teemat eivät ole sama asia kuin analyysin tuloksena syntyvä aineiston teemoittelu. Aineistossa toistuvat asiat ovat teemoja. Ne eivät erotu esimerkiksi niin, että yhdessä haastattelussa on yksi teema ja toisessa haastattelussa toisenlainen teema. (Kallinen & Kinnunen, 2021)

Teemat muodostuvat aineiston asioista, joista puhutaan aineistossa. Aineistoa tulkitsemalla kootaan teemoista rakenne, joka on tutkimuskohteessa mahdollinen ja merkityksellinen. Laadullisessa tutkimuksessa on kiinnittää huomio myös siihen, mistä ei puhuta. Vaietuista asioista voidaan löytää tutkimuksen kannalta tärkeitä johtoajatuksia. Teema-analyysissa tarkoitus on syventää teemoittelua vuoropuhelussa ja toistetaan riittävästi palaamalla aineiston teemoilla syventämään teoriasta luomia teemoja ja niillä vuorostaan syvennetään aineistosta löytyviä teemoja. Aineistoa ja siitä saadut teemat otetaan vertailuun teoreettisten teemojen kanssa. (Vilka, 2021, s. 154)

6 Tulokset

Seuraavaksi esitellään tutkimustulokset, jotka on analysoitu teemoittain. Teemat muodostettiin tutkimuskysymyksen ja teoriaviitekehysten pohjalta koskien toimintaympäristön muutosjohtamista ja muovilaboratorion muutosta. Analyysissa on nostettu joka teemaan liittyen avainasiat esille. Ensimmäisen teeman kysymyksillä haettiin vastauksia muutosjohtamisen kokemisesta, johtajuuden tarpeesta, kokemuksia muutoksista, muutokseen tarvittava tuki esihenkilöltä ja tekijöitä hallittuun toimintaympäristön muutokseen työntekijän näkökulmasta.

Toiseen teeman kysymyksillä haettiin vastauksia muutoskykyyn. Kuinka muun organisaation tulee huomioida muovilaboratorion toimintaympäristön muutokset, mitkä jo käytössä olevat muutoksen toimintamallit tukevat muutoksia sekä miten henkilö itse kokee organisaation muutoskyvyn.

Kolmannessa teemassa haettiin vastauksia vuorovaikutuksen tärkeyteen muutoksen aikana, oman asenteen vaikutusta muutokseen, miten muutosjohtamista voidaan parantaa organisaatiossa, onko muutokset selitetty riittävän selkeästi sekä milloin on tehty onnistunut muutos työntekijän näkökulmasta.

Viimeisessä teemassa haettiin vastauksia siihen, milloin muutos on valmis, tarvitaanko tukea muutoksen jälkeen, mitkä tekijät aiheuttavat muutoksissa haasteita ja mitä muutoksessa olisi voitu tehdä toisin.

6.1 Toimintaympäristön muutosjohtaminen

Haastattelun ensimmäisessä teemassa kartoitettiin organisaation kokemuksia muutoksista, muutosjohtamisesta ja miten esihenkilöt voivat tukea muutoksen läpiviennissä. Vastauksissa huomaa kokemusten vaikutukset eri muutoksiin ja kuinka on varauduttu eri tavalla eri muutoksiin. Ensimmäisessä osiossa haluttiin nostaa mielikuvia muutosjohtamisesta, ja siitä tärkeimmäksi asiaksi nousivat vastausten perusteella suunnittelu, tiedottaminen, kaaos, vastarinta, epätoivo, ihmisten mukaan ottaminen muutokseen ja muutokseen sitouttaminen. Ensimmäinen kysymys oli: Mitä sinulle tulee mieleen muutosjohtamisesta?

Kaaos, vastarinta ja epätoivo. Muutos koskettaa ihmisiä ja aina on henkilöitä, jotka tuottavat vastarintaa. Ihmisten kouluttaminen ja tiedottaminen muutokseen ja siihen mitä on tapahtumassa. Tekijöiden mukaan ottaminen muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen.

Etukäteissuunnittelu ja etukäteen tiedottaminen. Muutoksen organisointi ja tiedottaminen.

Any change requires new ways of thinking and working. The first consideration is does it effect any safety aspects. Secondly, how much mindset & ways of working changes are needed. Thirdly, what resources are needed to implement the change. When implementing and starting up a flexible approach is needed as, especially in development, things rarely go according to plan.

Toinen kysymys oli: Miksi mielestäsi muutokseen tarvitaan johtajuutta? Haastateltavat kokivat johtajuuden tarpeellisuuden muutokseen, koska muutos aiheuttaa kaaosta ja sitä voidaan lieventää johtajuudella, tiedottamisella ja sillä, että muutos vaikuttaa suunnitellulta. Johtajuus antaa suunnan muutokselle ja, jos johtajuutta ei ole, niin kaaos, vastarinta ja epätoivo voi nostaa päätään. Johtajuutta tarvitaan, jotta pystytään saavuttamaan haluttu tavoite. Muutokset tuovat epävarmuutta ihmisten mieliin ja johtajan on tärkeää luoda uskoa ja varmuutta muutoksen läpiviennille. Lopuksi hyvä johtajuus auttaa selviämään epävarmuuksien keskellä.

Muutos aiheuttaa kaaosta, jota lievennetään sillä, että muutos vaikuttaa suunnitellulta ja tiedottaminen vähentää kaaosta. Oli tieto itsessään hyvää tai huonoa, niin tiedottaminen aina auttaa vähentämään kaaosta.

Jotta pystytään saavuttamaan haluttu tavoite. Ilman johtajuutta muutos ei saavuta tavoitetta. Johtajuus toimii majakkana, jota kohti organisaatio kulkee. Muutos tuo epävarmuutta ihmisten mieliin, jolloin muutosjohtajan tärkeä tehtävä on luoda uskoa ja varmuutta mennä muutoksen läpi.

Kolmas kysymys oli: Minkälaisia kokemuksia sinulla on muutoksista? Aikaisempia kokemuksia muutoksista haasteltavilla oli paljon. Osalla haasteltavissa oli kokemusta isoista muutoksista esimerkiksi konkurseista, yrityskaupoista ja järjestelmämuutoksista. Mieleenpainuvimpana haastateltavat kokivat, että kun isot kokonaisuudet on hyvin suunniteltu ja mietitty etukäteen, pieniä epäonnistumisia sietää paremmin muutoksen aikana. Negatiivisena asiana haastateltavat kokivat, kun tiedotusta on vähän, epävarmuus nousee. Hämmennys on suuri, jos muutosta ei johdeta tai muutoksen aikana ei riittävästi tueta. Haastateltavat pitivät tiedottamista tärkeänä muutoksen alussa.

Yleensä muutoksista puhutaan liian vähän siitä mikä tulee muuttumaan. Aikataulut osataan kertoa hyvin. Tiedonpuute hämmennystä tai epätietoisuutta.

Neljäs kysymys oli: Minkälaista tukea esihenkilöt voivat antaa muutoksen läpiviennissä? Esihenkilön tuen haastateltavat kokivat hieman eritavoin. Riippuu muutoksista, mutta kaikki olivat yhtä mieltä siitä, että tiedottamista, asioiden selvittämistä ja läsnäoloa muutoksen aikana tarvitaan esihenkilöltä. Lisäksi esihenkilön täytyy tuntea ryhmänsä, jotta oikeanlaista tukea voidaan tarjota oikealle henkilölle. Esihenkilö voi tarvittaessa omalta osaltaan vastustaa muutosta, jos kokee sen huonoksi omalle tiimilleen, eikä edistävänä tekijänä. Esihenkilön rooli ja tuki auttaa muutoksen hyväksymisessä nopeammin.

Henkistä tukea ja luottamusta tulevasta. Esihenkilöiden omalla toiminnalla/(toiveikkaalla, mutta realistisella) asenteella voi vaikuttaa paljon siihen, miten alaiset kokevat muutokset. Viestintä, tiedottaminen ja johtajan avoin läsnäolo.

Supervisors can be an intermediary to push where required to help the acceptance or implementation of the change while providing suitable resistance where changes are not making sense or have the potential to overload employees.

Johtajan täytyy tuntea henkilöt, jotta voi antaa oikeanlaista tukea. Johtajan täytyy kulkea tiimin kanssa yhteinen muutoksen matka ja luoda luottoa muutokseen ja sen oikeanlaisuuteen. Henkilöstöä ei tule vetää perässä muutokseen, vaan henkilöstön osallistaminen muutoksessa antaa osallistujille muutoksen omistajuuden tunteen. Tämä luo positiivisen muutoksen kokemiseen.

Tutkimuskysymykseen haettiin vastausta haastateltavilta: mitkä tekijät heidän mielestään takaavat hallitun toimintaympäristön muutoksen? Vastajat sanovat muutoksen päämäärän ja tavoitteen oltava selkeät sekä pitää olla syy sille miksi muutos tehdään. Muutokselle pitää olla riittävä etukäteiskartoitus tehtynä ja muutoksien vaikuttavuuden alla oleville henkilöille täytyy tehdä etukäteishaastattelu, jolla kartoitetaan heidän tuntemuksiansa muutoksesta.

Muutoksen tavoite täytyy olla selkeä ja kokoajan mielessä. Sitoutuneet ihmiset ovat tekemässä muutosta. Kaikki muutoksessa olevat näkevät saman vision ja tavoitteen.

Henkilökohtainen kohtaaminen ja keskustelu muutokseen osallistuvien henkilöiden kanssa sekä heidän osallistaminen muutokseen suunnitteluun ja toteutukseen. Suunnittelu täytyy toteuttaa heidän kanssa, jotka toimivat muuttuneessa ympäristössä.

Pitää olla selkeä päämäärä mihin pyritään, tavoitteet miksi muutos tehdään. Hyvässä johtajuudessa täytyy olla sitounut ja olla esimerkkinä sekä avoin. Eri tavoin tiedonantaminen. Ihmisiä pitää kouluttaa muutoksen aikana päämäärään. Selkeät ohjeet muutoksen aikana.

Etukäteishaastattelussa voi nousta myös ongelmia esiin, jotka on hyvä ottaa huomioon muutoksen suunnittelussa. Muutoksesta täytyy tiedottaa riittävästi ja riittävän monitahoisella kanavalla. Muutokseen halutaan osallistua silloin, kun muutos koskee henkilöä itseään. Muutosjohtajan täytyy ottaa suunnitteluun ja toteutukseen mukaan halukkaat henkilöt tai ainakin kuulla heitä ja heidän toiveitaan. Kommunikaatiota ei voi painottaa liikaa. Ihmiset kaipaavat tietoa, myös silloin, jos tietoa ei olisi antaa. Silloin voidaan tiedottaa, että uutta tietoa ei ole.

Riittävä muutosten vaikutusten etukäteiskartoitus ja muutokseen vaikuttavuuden alla olevien henkilöiden etukäteishaastattelu ja heille tiedottaminen muutoksesta. Etukäteishaastatteluissa voi tulla ilmi muutokseen vaikuttavia ongelmia, jotka on hyvä ottaa huomioon muutoksen läpiviennissä. Etukäteen kouluttaminen muutokseen auttaa hallintaan.

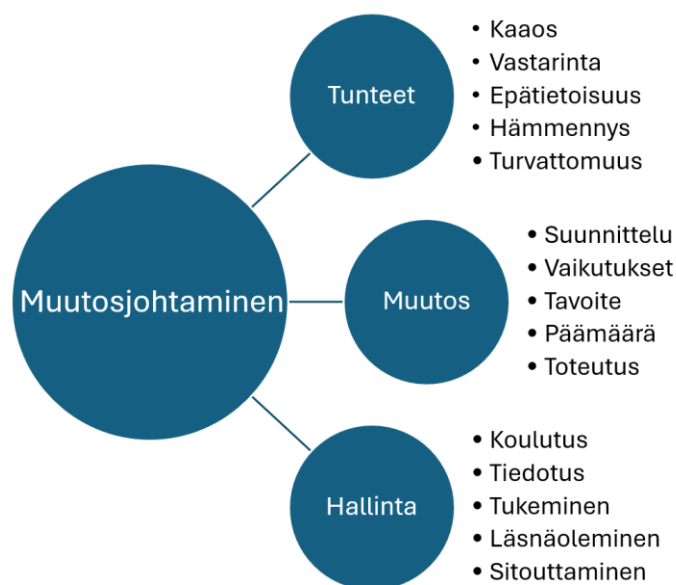
Selkeä ja tarpeeksi riittävä tiedottaminen käsillä olevista/ajankohtaisista asioista muutokseen liittyen, epätietoisuuden/epävarmuuden minimointi, myönteisen ilmapiirin ylläpitäminen. Henkilöstön täytyy tietää asioista, missä muutoksessa mennään ja mikä on muutoksen tavoite.

Good communication is always key. If the ultimate aims and the actions needed to achieve them are clear and agreed then implementation is easier. Creating a sense of urgency is also key to implementing change as having open ended deadlines will tend to lapse to the current ways of working.

Ensimmäiseen teemaan haastateltavat kokivat johtajuuden olevan tärkeää muutoksen matkalla. Johtajuudella lievennetään muutosvastarintaa, joka on inhimillinen reaktio muutokseen. Johtajuudella lievennetään myös epätietoisuutta, epävarmuutta sekä hämmennystä. Epämukavissa muutoksissa haastateltavat ovat kokeneet tiedottamisen olevan vähäistä tai jopa väärää, koulutuksen olevan riittämätöntä ja johtajan olevan vaikeasti lähestyttävä. Positiivisessa muutoksessa haastateltavat ovat kokeneet muutoksessa on ollut hyvä suunnittelu, riittävä tiedonanto, oikeanlainen tiedonanto, avoin ja rehellinen keskustelu, riittävä koulutus, etukäteen on selvitetty asioita, johtaja toimii esimerkillä ja on sitoutunut itse muutokseen sekä johtajan olevan läsnä muutoksessa.

Muutosjohtamiseen vaikuttavat tekijät voidaan jakaa kolmeen eri osa-alueeseen. Tunne osiossa tiedottaminen muutoksessa on oleellisessa roolissa. Ilman hyvää tiedottamista henkilö voi tuntea kaaosta, vastarintaa, epätietoisuutta, hämmennystä ja turvattomuutta. Itse muutokseen vaikuttavat muutoksen suunnittelu, muutoksen toivottu vaikutus, muutoksen tavoite, muutoksen päämäärä ja muutoksen toteutus. Muutoksen hallintakeinoina on riittävä muutoksesta tiedottaminen, muutokseen kouluttaminen, muutoksessa tukeminen, muutoksen mukana oleminen ja muutokseen sitoutuminen. Kuvassa 15 on kuvattu, mitkä vaikuttavat muutosjohtamiseen ja siinä onnistumiseen.

Kuva 15. Muutosjohtamiseen vaikuttavat tekijät.



6.2 Toimintaympäristön muutoskyky

Toisena teemana haastattelussa oli muutoskyky. Kysymyksillä haettiin vastauksia kuinka haastateltavat kokevat organisaation muutoskyvyn ja mitkä jo olemassa olevat organisaation toimintamallit tukevat muutoksia. Toisen teeman ensimmäinen kysymys oli: Miten organisaation tulisi huomioida muovilaboratorion muutokset?

Organisaation tulee tunnistaa ja tunnustaa positiivinen kehitys muovilaboratoriossa. Muovilaboratorion kyky palvella ja kasvaa täytyy huomioida niin, että saadaan paras mahdollinen hyöty irti muutoksesta. Voidaan käyttää/hyödyntää muovilaboratorion palveluita myös organisaation ulkopuolelta. Sidosryhmien täytyy tietää muutokset, jotta yhteistyötä voidaan kehittää.

Organisaation toimintamalleista ei ollut kovin monella tietoa tai kokemusta. Haastateltavat kokivat kuitenkin, että tiedottaminen ja koulutukset ovat osa muutoksen toimintamallia. Teeman toisena kysymyksenä oli: Mitkä organisaation nykyisistä toimintamalleista tukevat muutoksia? Organisaation käytössä oleva (MoC) Management Of Change – toimintamalli/prosessi, ei ole ollut tavoittanut haastateltavia vielä. Tämä voi johtua siitä, että MoC otetaan käyttöön vain, jos prosessiin tulee isompi muutos tai muutokset vaikuttavat turvallisuuteen. Tällöin järjestelmä-, laboratorio- ja laitemuutokset eivät tarvitse organisaation omaa MoC-prosessia.

Organisaatio tuntee hyvin henkilöstönsä ja avoimesti keskustellaan asioista läpi organisaation. Ihmisillä on halu tietää asioista. Organisaatio luottaa työntekijöihinsä. Organisaatiolla on kyky auttaa monessa asiassa ja aina löytyy henkilö, joka voi auttaa tuen tarpeen hetkellä.

Organisaation muutoskyvyn haastateltavat kokevat olevan vaihteleva ja riippuvainen muutoksen tasosta. Teeman kolmas kysymys oli: Miten koet organisaation muutoskyvyn? Johtajuutta pidetään merkittävänä tekijänä organisaation muutoskykyyn. Organisaation koetaan olevan koko ajan pienessä muutoksessa, joka edesauttaa isompien muutosten läpiviennin.

Muutoskyky on hyvin vaihteleva. Riippuvainen siitä, kuka muutosta johtaa vai johtaako kukaan.

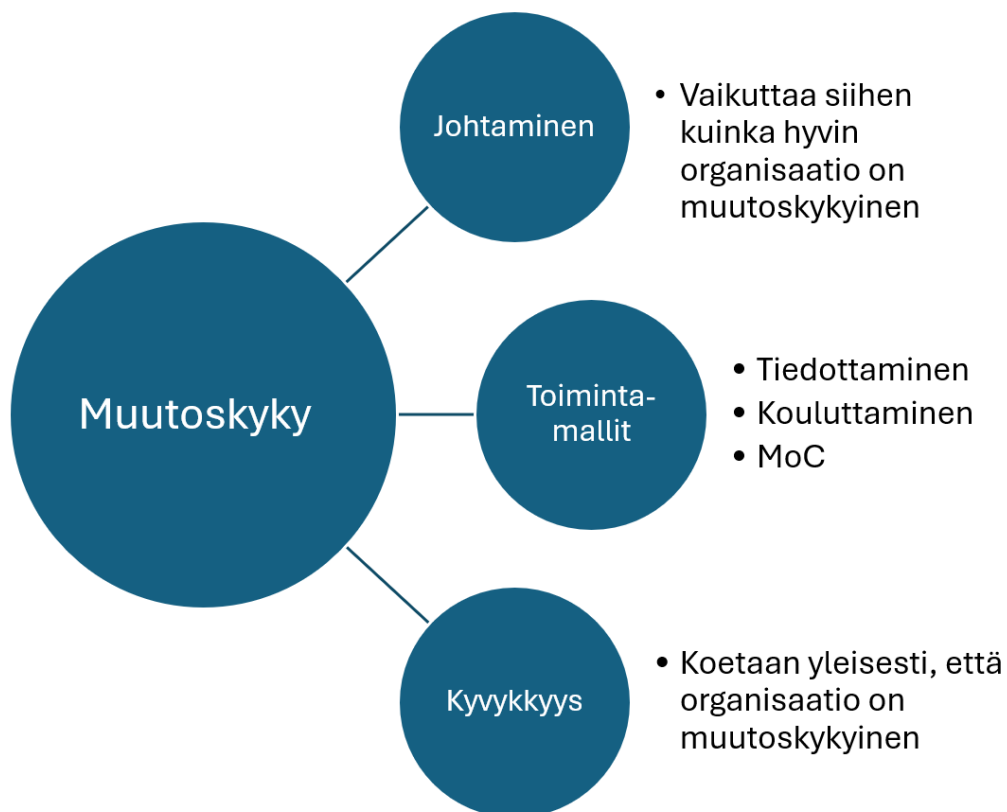
Organisaatiolla on vahva kompetenssi omaan tekemiseen, jolloin organisaatiolla on luottoa ja rohkeutta kehittyä. Organisaatio kykenee muokkaamaan toimintojaan niin, että päästään asioissa kehittymään tehokkaasti.

Riippuu muutoksesta, joskus ei ole edes vaihtoehtoa kuin sopeutua. Johtajuudella tärkeä merkitys muutokseen sitouttamisessa.

Toisessa teemassa haastattelijat kokevat organisaation olevan muutoskykyinen. Johtajalla on tärkeä rooli siihen, kuinka nopeasti muutos hyväksytään ja siihen sitoudutaan. Yleisesti ollaan tyytyväisiä organisaation tapaan tiedottaa ja kouluttaa aina muutoksissa.

Tehokkaaseen kehittymiseen koetaan organisaation olemaan kyvykäs muokkaamaan toimintojaan tarvittaessa. Kuvassa 16 kuvataan, mitkä tekijät vaikuttavat organisaation muutoskykyyn. Tutkimuksessa tuotettiin organisaatiolle uusi toimintamalli, jota voidaan hyödyntää tulevilla muutoksilla ja siinä on kuvattu eri tekijät, jotka vaikuttavat toimintaympäristön muutokseen.

Kuva 16. Organisaation muutoskykyyn vaikuttavia tekijöitä.



6.3 Toimintaympäristön muutoksessa mukana

Kolmannessa teemassa muutoksen mukana olemisessä haastateltavilta kysyttiin, minkälaista vuorovaikutusta kaivataan muutoksen aikana, miten oma asenne vaikuttaa muutokseen, miten muutosjohtamista voitaisiin organisaatiossa parantaa, onko muutoksen tarkoitus esitetty sinulle selkeästi ja milloin on tehty onnistunut muutos. Teeman ensimmäinen kysymys oli: Minkälaista vuorovaikutusta kaipaavat muutoksen aikana? Ensimmäiseen kysymykseen haastateltavat vastasivat kaipaavansa säännöllistä, rehellistä, avointa ja ajantasaista kanssakäymistä muutoksen aikana. Johtajan toivotaan olevan läsnä ja johtajan toivotaan kuulevan henkilöstön asioita.

Riippuen muutoksesta, pitää olla paljon. Pitää olla epäselvyyksissä mahdollisuus kysyä. Johtajan läsnäoloa ylipäättään muutoksen aikana. Rehellistä ja avointa keskustelua muutoksen johtajan kanssa. Kanssakäyminen muiden muutoksen piirissä olevien kanssa, muutoksesta puiminen ja asioiden läpi käyminen auttaa muutoksesta selviytymistä.

Säännöllistä. Jokaisella muutokseen osallistuvalla on jotain sanottavaa ja alennetaan kynnystä päästä sanomaan asiansa.

Teeman toinen kysymys oli: Miten oma asenteesi vaikuttaa muutokseen? Haastateltavat kokivat oman asenteen vaikuttavan paljonkin muutokseen ja sen kokemiseen. Luonteenpiirteitä haastateltavilla oli monenlaista. Osa kokee olevansa perusluonteeltaan muutosvastarintainen, jolloin mielekkäisiin muutoksiin sopeudutaan nopeammin. Perusluonteeltaan kehittävä ja rakentava mieltää oman asenteensa vaikuttavan positiivisesti ympärilleen.

Jos muutoksen kokee huonoksi tai vääräksi muutos vaikuttaa asenteeseen negatiivisesti. Tähän auttaa ainakin jossain määrin muutoksen syistä tiedottaminen, jolloin muutokselle on jokin tarve.

Paljon on vaikutusta. Itse on muutoskykyinen ja halu kehittää itseään ja muutos antaa siihen mahdollisuuden. Epätietoisuuden kasvaessa vastarinta nostaa päätään.

Teeman kolmas kysymys oli: Miten muutosjohtamista voisi mielestäsi organisaatiossa parantaa? Muutokseen kaivataan aina erikseen nimettyä johtajaa, joka johtaa muutosta.

Tiedottamista on pidetty aika ajoin vähäisenä sekä ohjeet ovat voineet tulla liian myöhään. Haastateltavan mielestä muutosjohtajan tulisi rajata tarkemmin ketkä tarvitsevat enemmän tukea, ja ketkä pärjäävät pienemmällä tiedon jaolla. Toivotaan enemmän työntekijöiden tunteiden, mielipiteiden ja kokemusten kartoittamista.

Tiedottaminen on ollut vähäistä. Koulutukset eivät ole olleet oikeanlaisia. Ohjeistukset ja ohjeet ovat tulleet liian myöhään.

Kartoittamalla työntekijöiden tunteuksia/mielipiteitä/kokemuksia asioista. Muutoksen alussa henkilöstön kanssa keskusteluita ja haastatteluita, jotta henkilöstön tunteukset tulevat kuulluksi.

Teeman neljäs kysymys oli: Onko muutoksen tarkoitus selitetty sinulle selkeästi? Kaikki haastateltavat kokivat saaneensa riittävän selityksen muutoksen tarkoitukselle koskien muovilaboratorion toimintaympäristön muutosta.

Kristallin kirkkaasti. Tämä on tärkeä aihe osana muutosta, että tarkoitus on selkeä.

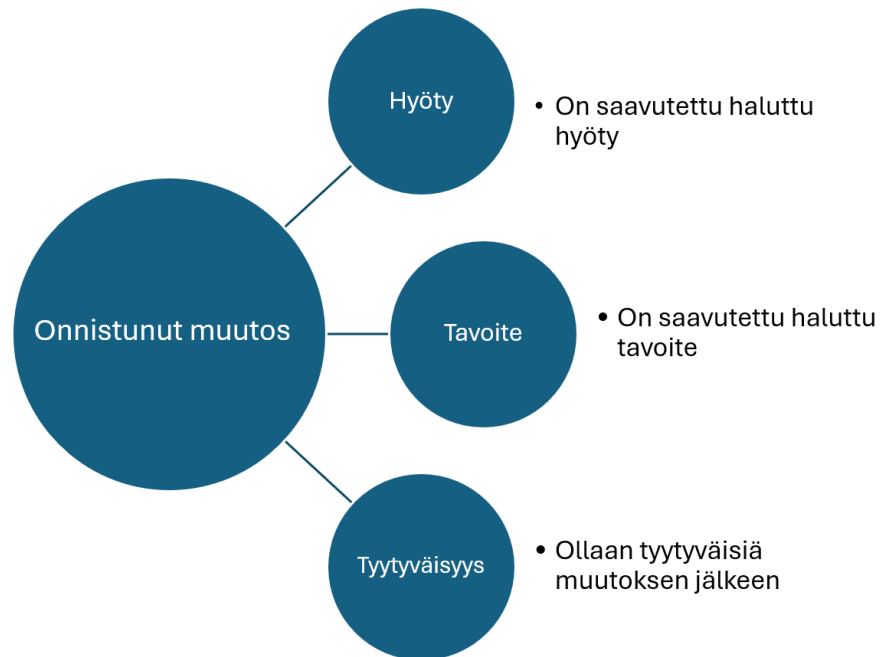
Teeman viimeisessä kysymys oli: Milloin on tehty onnistunut muutos? Haastateltavien vastauksissa oli samankaltaisuuksia. Haastateltavat kokivat, että muutos on silloin onnistunut, kun muutoksen hyöty on saavutettu, muutoksen vaikutus on saatu käyttöön, muutoksen päämäärä on saavutettu, muutoksen vaikutuksen piirissä olevat henkilöt ovat tyytyväisiä ja onnistuneessa muutoksessa huomioidaan myös muutoksen jälkeisen vaiheen seuranta.

I suppose there is some difference between when a change has been made successfully and a successful change. The best being when a planned change has actually been made and is seen to bring a benefit to the company. When such an action is running as part of a standard process then I believe this is a good criteria for successful change.

Onnistunut muutos on silloin tehty, kun muutoksen tavoite on saavutettu. Onnistuneessa muutoksessa huomioidaan myös muutoksen jälkeisen vaiheen seuranta.

Kolmannessa teemassa (osana muutosta) haettiin vastauksia sille, mitä tekijöitä on hyvä ottaa huomioon onnistuneessa muutoksessa. Haastateltavat kokivat vuorovaikutuksen olevan tärkeää muutoksen vaiheissa, omien asenteiden vaikuttavan muutoksen hyväksymiseen, muutoksen tarkoituksen olevan selkeästi selitetty ja muutoksesta saatu hyöty on saavutettu. Kuvassa 17 on kuvattu mitkä tekijät vaikuttavat onnistuneeseen muutokseen. Yksi vastaajista kuvasi myös, että muutos voi olla epäonnistunut, vaikka muutosprosessi olisikin onnistunut. Tällöin yritykselle tai organisaatiolle tavoiteltu hyöty ei ole toivottu.

Kuva 17. Onnistuneen muutoksen tekijöitä.



6.4 Toimintaympäristön muutoksen jälkeen

Neljännessä teemassa haastateltavilta kysyttiin muutoksen jälkeisiä asioita. Haastattelussa selvitettiin, milloin muutos on valmis, kaipaavatko haastateltavat tukea muutoksen valmistumisen jälkeen, mitkä ovat aiheuttaneet muutoksessa haasteita sekä mikä oli muovilaboratorion toimintaympäristön muutoksessa hyvää ja mitä olisi voitu tehdä toisin?

Teeman ensimmäinen kysymys oli: Milloin muutos on mielestäsi valmis? Ensimmäiseen kysymykseen haastateltavat olivat yhtenäisiä siitä, että muutos ei olisi koskaan kokonaan valmis vaan se kehittyy koko ajan. Muutoksen valmistuessa kokonaan haastateltavat kokevat sen tappavan kehityksen. Haastateltavat kuitenkin kokevat muutoksen olevan silloin valmis, kun päivittäinen työ jatkuu normaalisti ja päämäärä on saavutettu.

Riippuu mikä on muutoksen tavoite. Saako muutos olla ikinä valmis? Eri tasoilla muutoksen tavoitteen portaiden täytyy olla aina avoin. Isoissa muutoksissa on välitavoitteita (välitavoitteet voivat ovat itsessään selkeitä alkuja ja loppuja), jotka ovat osa isompaa muutosta. Kehitys kehittyy, kun ollaan muutoksen matkalla.

Silloin kun suunnitellut muutokset on saatu päätökseen. Päivittäinen työ, johon muutos vaikutti, jatkuu normaalisti.

Teeman toinen kysymys oli: Kaipaanko tukea muutoksen valmistumisen jälkeen ns. uuteen normaaliin? Haastateltavat kokevat tarvitsevansa osittain tukea koulutuksen muodossa, jos sitä ei ole osattu antaa tarpeeksi muutoksen aikana. Jos kaikki on osattu ottaa muutoksessa huomioon, niin silloin ei yksi haastateltavista kokenut tarvitsevansa lisätukea. Aluksi kuitenkin yleisesti kaivataan tukea ennen kuin muutos rutinoituu käytäntöön. Lisäksi kuvataan hyvän johtajan piirteeksi se, että johtaja kyselee muutoksen onnistumisesta ja tuen tarpeesta.

Jos muutoksessa on osattu ottaa kaikki huomioon, niin silloin ei tarvitse erillistä tukea.

Kyllä, koska muutos ei ole vielä valmis vaikka muutoksen tavoite olisi täyttynyt. Tarvitaan edelleen tukea, lisäkoulutusta ja kehittämistä.

Alussa varmasti jonkin verran, kunnes asiat rutinoituvat. Muutoksen jälkeen täytyy olla tiedossa keneltä saa tukea.

Teeman kolmas kysymys oli: Muutos tarkoittaa jostain luopumista. Mikä muutoksessa aiheutti haastetta? Haastateltavilta tuli erilaisia vastauksia, mikä kertoo muutoksen vaikutusten olevan yksilöllisiä. Haasteita oli muun muassa epätietoisuus, oman rauhan häiriintyminen, epävarmat hetket, tuttujen rutiinien rikkoutuminen ja uusien ihmisten yhteen saattaminen.

Challenging in this change was bringing together new people, equipment and ways of working.

Tuttujen rutiininen rikkoutuminen. Turvallisuuden tunne häviää muutoksen johdosta.

Teeman viimeisessä kysymyksessä kysyttiin: Mikä oli muutoksessa hyvää ja mitä olisi voitu tehdä toisin? Yleisesti vastaajat olivat tyytyväisiä muutokseen ja siinä mukana olevat kokivat mielekkääksi sen, että pääsi osallistumaan muutokseen. Vastaajat toivovat kuitenkin, että muutoksen jälkeenkin panostetaan kouluttamiseen ja osaamiseen. Lopuksi teemaan vastaajat kokevat tarvitsevansa vielä tukea, vaikka muutos on saavuttanut tavoitteensa. Suunnittelu ja valmistautumisessa muutokseen täytyy ottaa huomioon riittävä koulutus ja henkilöstön osaaminen. Muutoksen jälkeen kaivataan vielä lisää kouluttamista ja osaamista, jotta saadaan muutoksen hyöty kokonaan käyttöön.

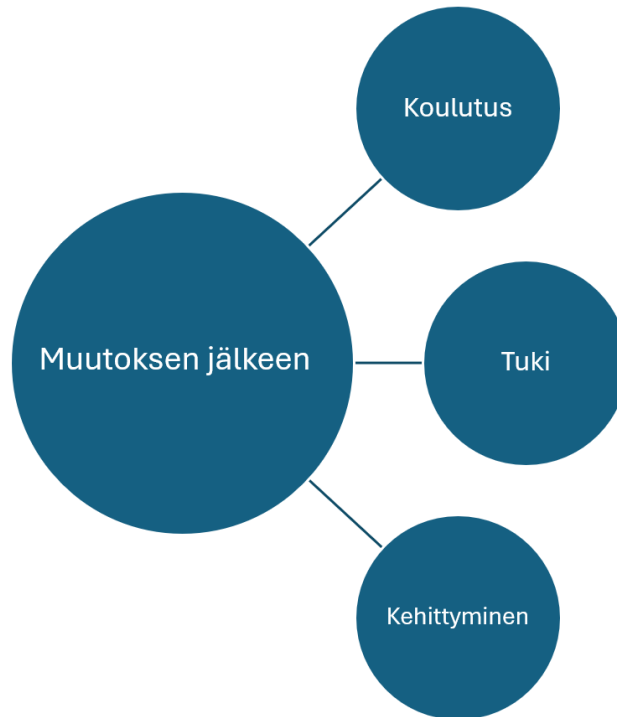
Great communication and attitude, things just got fixed even though new problems arose often. Clearer explanations, planning and time management from my side could have been improved. Also possible reviewing & updating.

Jatkoa ajatellen oman osaamisen kehittäminen/uuden oppiminen, valmiudet tehdä omassa labrassa enemmän.

Hyvää muutoksessa oli se, että saadaan lisää tietoa muoveista ja päästiin uudelle tasolle muovin analysoinneissa. Pääsee kehittämään entisestään jo omaa työtä ja toimintaympäristöä. Muutoksen suunnitteluvaiheessa olisi voitu enemmän kertoa ja kouluttaa uusien laitteiden käyttöön. Oli tärkeää olla mukana muutoksessa, jolloin muutos on mielekäs.

Muutoksen jälkeen vastaajat sanovat kaipaavansa tarvittaessa lisää koulutusta, tukea uuteen normaaliin ja osaamisensa kehittämistä. Muutosta ei koeta yleisesti valmistuvan, vaan toimintaa halutaan kehittää jatkuvasti. Kuvassa 18 on kuvattu vastaajien kolme tärkeintä asiaa mihin pitää panostaa muutoksen jälkeen. Laboratorion muutoksen jälkeen täytyy panostaa henkilöiden osaamisen kehittämiseen uusien laitteiden ja menetelmien käytössä.

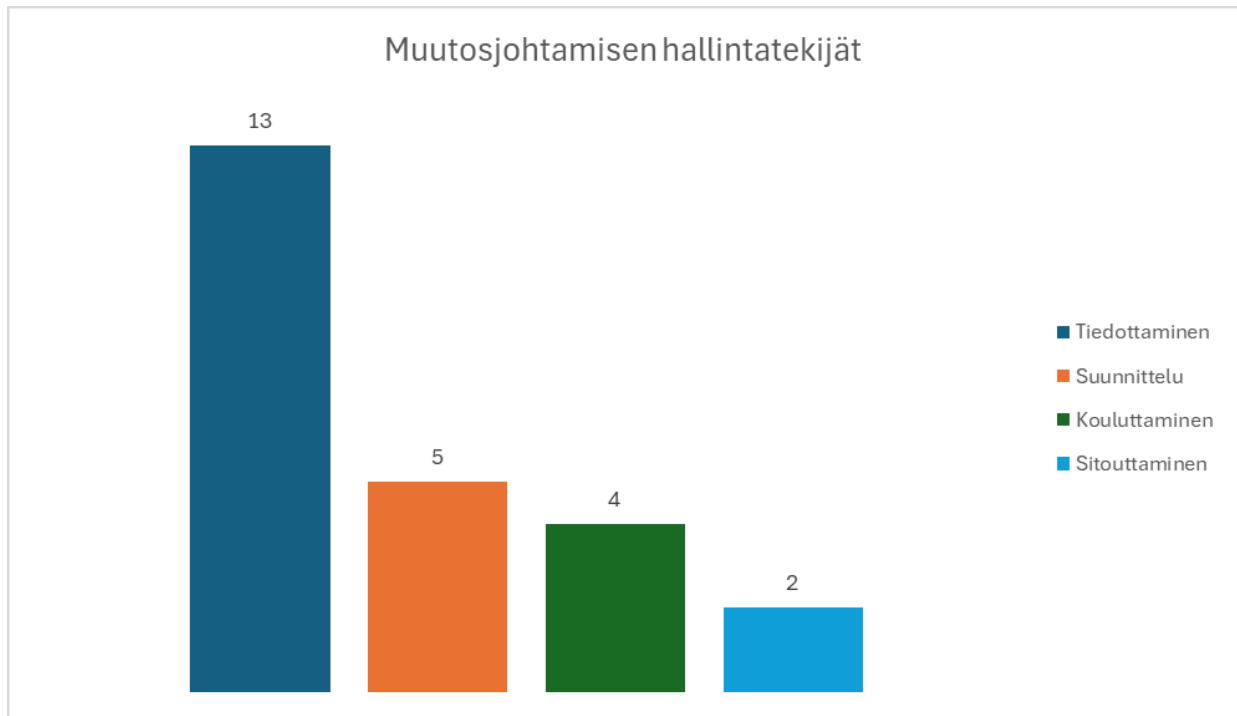
Kuva 18. Muutoksen jälkeen huomioitavat asiat.



6.5 Tulosten analysointi

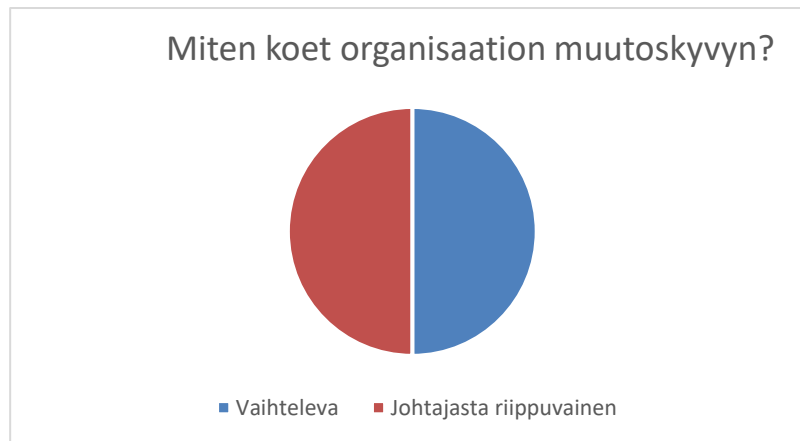
Haastattelussa kyseltiin asioita teemoittain, jotta tutkimuskysymykseen saataisiin vastaus. Tutkimuksessa haluttiin selvittää mitkä tekijät takaavat hallitun toimintaympäristön muutoksen ja alla olevassa kuvasta (kuva 19) näkee, että neljä isointa hallintatekijää on tiedottaminen, suunnittelu, kouluttaminen ja sitouttaminen. Hallintatekijät toistuivat eri teemojen kysymyksissä. Hallintatekijät saatiin vastausten teemoittelun analyysillä Excel tiedostossa. Tiedottamista ei voi olla liikaa muutoksen aikana ja sitä arvostetaan eniten.

Kuva 19. Muutosjohtamisen hallintatekijät.



Organisaation muutoskyvyn koetaan olevan vahvasti riippuvainen johtajasta ja muutoksen luonteesta. Organisaatio on alati muuttuvassa teknologian kentässä, joten pieniä muutoksia on jatkuvasti. Organisaatio on tottunut muutoksiin, joten siksi koetaan olevan muutoskykyisiä. Teoriassa on sanottu, että muutoskyky on keino menestyä yrityksenä. Huonosti muutoskykyinen organisaatio ei myöskään menesty. Tämä täytyy ottaa huomioon muutoksia mietittäessä, miten muutoskyky saadaan organisaatiossa kehitettyä ja parannettua. Kuvassa 20 on kuvattu vastaajien asemoituminen muutoskyvyn kokemiseen. Osa vastaajista kokee muutoskyvyn olevan vahvasti johtajasta riippuvainen. Tämä tarkoittaa sitä, kuinka hyvin muutosjohtaja onnistuu tuomaan muutoksen organisaatiolle ja tehdä siitä mahdollisimman kyvykkään muutokselle. Osa vastaajista sanoo organisaation muutoskyvyn olevan vaihteleva. Tämä tarkoittaa sitä, että muutoskyky riippuu siitä, millainen muutos on kyseessä. Pienemmät arjen muutokset ovat jokapäiväisiä, eikä niitä välttämättä pidetä muutoksina. Isoissa muutoksissa halutaan olla enemmän mukana ja halutaan saada enemmän tietoa muutoksen vaiheista.

Kuva 20. Muutoskyvyn tulokset.



Haastateltavat kokevat oman asenteensa vaikuttavan muutokseen vaihtelevasti, mutta myös muutoksen mukaan. Vastauksissa asenteen koetaan vaikuttavan paljon muutoksen hyväksymiseen. Jos johtaja saa myönteisesti muutoksen tuotua henkilöstön tietoon, on itse sitoutunut muutokseen ja tukee muutoksen läpi, silloin myönteinen ilmapiiri vaikuttaa asenteisiin. Jos johtaja taas on itse negatiivinen eikä usko muutokseen, vastaajien on vaikea kokea muutosta omakseen sekä hyväksi asiaksi. Vastaajista osa ei kokenut oman asenteen vaikuttavan muutokseen.

Vastaajista osa koki tarvitsevansa tukea myös muutoksen jälkeen. Osa koki että, jos muutoksessa on osattu ottaa kaikki huomioon jo suunnittelu ja toteutus vaiheessa ei tuen tarvetta ilmene muutoksen jälkeen. Tukea kaivataan edelleen asioiden kouluttamiseen ja osaamisen kehittämiseen. Myös täytyy olla tiedossa, mistä tukea on mahdollista saada. Kuvassa 21 on kuvattu vastauksien asemoituminen tuen tarpeeseen muutoksen jälkeen.

Kuva 21. Tuen tarve muutoksen jälkeen.



7 Johtopäätös

Johtopäätöksessä vastataan tutkimuskysymykseen tutkimusaineiston ja teorian avulla. Tutkimuksella vastataan tutkimuskysymykseen: Mitkä tekijät takaavat hallitun toimintaympäristön muutoksen?

Tutkimuksella haettiin vastauksia muutosjohtamiseen liittyviä kokemuksia ja haettiin toimintaympäristön muutokseen hallintakeinoja. Muutoksessa johtajuutta pidetään erittäin tärkeänä ja johtaminen lieventää kaaoksen tunnetta. Henkilöt kokevat muutokset eritavoin, mutta johtajuudella ja tiedottamisella ehkäistään myös muutosvastarintaa, joka on kuitenkin kaikille luonnollinen tapa reagoida muutokseen. Työn teoriaosuudessa 3.5. kohdassa Salminen (2006, s.159–161) kuvattu, että muutosvastarinta johtuu aina pelosta muutoksessa sekä se, että paras tapa käsitellä pelkoa on keskustelu. Negatiivisia kokemuksia haastateltavilla oli silloin, kun muutos on tehty kiireellä, muutoksessa tukeminen on ollut vähäistä, muutoksen tavoite ei ole ollut selkeä ja koulutus on ollut vähäistä. Muutosjohtajan on hyvä tiedostaa nämä kokemukset, jotta voi itse ennaltaehkäistä näitä tulevissa muutoksissa. Muutokseen valmistautumisessa ja sen aikana toivotaan muutosjohtajan henkilökohtaista kohtaamista ja työntekijöiden osallistamista muutokseen.

Onnistuneeseen muutokseen Kilpinen (2008, s. 206) kuvaa kolme asiaa, jolloin muutos onnistuu pienellä vastarinnalla. Ensimmäiseksi on luotava kriisi, joka laittaa työntekijät ajattelemaan muutosta mahdollisuutena, jos ihmiset ovat tyytyväisiä omaan toimintaansa, vaikka liiketoiminta olisi menossa alas. Toiseksi muutosta on markkinoitava riittävästi ja selkeä kommunikointi auttaa menestymiseen. Organisaatiot eivät jaksaa odottaa viestejä kauaa ja hiljaisuus koetaan kykenemättömyydeksi. Epäselvät viestit tulkitaan aina väärin. Kolmanneksi kaikki muutoksen yksityiskohdat täytyy olla tarkkaan mietittynä. Jokaisella vaiheella täytyy olla vastuhenkilö ja aikataulu.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että toimintaympäristön kiihtyvä muutosvauhti edellyttää organisaatiolta entistä ennakoivampaa muutosjohtamista. Tulokset osoittavat, että muutoksen hallintakeinot eivät ole vain yksittäisiä toimenpiteitä, vaan kokonaisuus, joka vaikuttaa organisaation kykyyn uudistua, oppia ja sopeutua. Toimintaympäristön muutosta ei voi hallita pelkästään reaktiivisesti. Organisaation tulee seurata jatkuvasti toimintaympäristönsä vaikuttavia tekijöitä ja hyödyntää systemaattista ennakointia. Tällöin organisaatio kykenee tekemään parempia päätöksiä ja suuntamaan resursseja oikea-aikaisesti. Organisaatiolla täytyy olla selkeä strategia muutoksessa. Tutkimus osoittaa, että

muutosvastarinta ei synny pelkästään muutoksesta itsestään, vaan tiedon puutteesta ja epävarmuudesta. Avoin, läsnä oleva, jatkuva ja selkeä viestintä vähentää epävarmuutta ja lisää luottamusta. Huomioitavaa on, että viestinnän tulee olla kaksisuuntaista. Se tulee pitää sisällään myös henkilöstön kokemukset ja näkemykset. Osallistamisella henkilöstö pääsee vaikuttamaan muutoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen. Tällöin muutoksesta tulee yhteinen projekti eikä muutosjohtajan sanelema toimenpide. Tutkimuksessa nousi myös esille, että muovilaboratorion muutos onnistui vain, jos henkilöstön osaaminen kehittyi samalla. Jatkuva oppiminen, uuden teknologian käyttöönotto ja osaamisen kehittäminen ovat kriittisiä tekijöitä toimintaympäristön muutoksessa.

Johtopäätöksenä tutkimuskysymykseen voidaan todeta seuraavat tekijät, jotka takaavat hallitun muutoksen:

- Tiedottaminen ja myönteisen ilmapiirin luominen.
- Tavoitteen selkeyttäminen.
- Hyvä suunnittelu. Vaikutusten etukäteiskartoitus.
- Haastattelemine. Muutoksen vaikutuksen alla olevien henkilöiden haastattelemine.
- Kouluttaminen.
- Sitouttaminen.
- Resurssien järjestäminen.
- Riskienhallinta. Tunnistetaan muutoksen tulkiaikaiset riskit ja tekijät mitkä voivat hidastaa muutosta.
- Esihenkilön tuki. Muutosjohtajan täytyy olla läsnä muutoksessa ja kohdata henkilöt.
- Kiittäminen.
- Seuraaminen.
- Viestiminen.

Salminen (2006, s.159–161) on kuvannut onnistuneen muutoksen kymmenen vaihetta, ja tutkimuksen tulokset ovat melko samanlaiset verrattuna Salmisen kuvaamiin vaiheisiin. Tutkimuksella saatiin kuitenkin enemmän antia oman organisaation toiveisiin muutostilanteissa ja konkreettisia toimintatapoja.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että toimintaympäristön muutosjohtaminen on monitasoinen ja jatkuvasti kehittyvä ilmiö, jossa organisaation kyky ennakoita, oppia ja reagoida muodostaa keskeisen kilpailutekijän. Tulokset vahvistavat käsitystä siitä, että muutoksen hallintakeinot eivät ole yksittäisiä toimenpiteitä vaan osa kokonaisuutta.

Ennakointi, viestintä, osallistaminen, osaamisen kehittäminen ja muutosjohtamisen toimintamallit muodostavat yhdessä rakenteen, joka tukee organisaation sopeutumista.

Teknologian osaamisen johtamisen näkökulmasta tulokset korostavat erityisesti osaamisen jatkuvan kehittämisen merkitystä. Muutokset eivät onnistu ilman, että henkilöstöllä on valmiudet omaksua uusia teknologioita ja toimintatapoja. Organisaation tulee tukea oppimisen kulttuuria ja kannustaa uuden tiedon hyödyntämiseen.

Haastattelussa nousi muutama asia esille, joita organisaation tulee pitää mielessä muutoksissa. Ensimmäisen teemaan vastaus silloin kun on isot asiat mietitty ja suunniteltu hyvin etukäteen, henkilöstö sietää paremmin pieniä epäonnistumisia. Muutoksen läpivienti ilman haasteita on vaikeaa, mutta on hyvä tiedostaa, että pieniä epäonnistumisia sallitaan, jos muutos on muuten hyvin mietitty ja suunniteltu. Muutos voidaan suorittaa hyvin vaikka muutos ei olisikaan yritykselle tarpeellinen tai siitä saatava hyöty ei olekaan riittävä. Haastateltava koki, että muutoksen tarpeellisuus ja siitä saatava hyöty täytyy olla riittävän selkeä ennen muutokseen ryhtymistä.

Organisaatio voisi hyödyntää muutosagentteja muutoksissa. Vertaistuki ja työkaverin esimerkki ovat tutkitusti tehokkaita tapoja tukea muutosta. Muutosagentti tuo viestiä mitä heidän joukoissaan halutaan muutoksesta tietää ja miten viestit tulisi kertoa. Muutosagentit selkeyttävät asioita ja omalla esimerkillään näyttävät, miten uudet tavat tehostavat toimintaa. Muutosagenttien täytyy olla vapaaehtoisia, koska silloin heillä on sisäinen motivaatio sitoutua muutokseen. (Sulava, 2020)

Taulukossa 1 esitellään Kotterin mallin, ADKAR-mallin ja ketterän muutosjohtamismallin keskeiset elementit ja niiden yhteys tutkimuksen empiirisiin havaintoihin. Taulukko havainnollistaa, miten teorian elementit heijastuivat haastateltavien näkemyksissä ja laboratoriomuutoksen käytännön kokemuksissa. Kotterin mallin korostama muutoksen visiosta viestiminen ja kiireen tuntu vastasivat haastateltavien esiin nostamaa selkeyden ja näkyvien tavoitteiden tarvetta. ADKAR-mallin painotus koulutukselle ja kyvykkyyden vahvistamiselle näkyi vahvasti aineistossa, sillä osaamisen kehittäminen nousi jokaisessa teemassa merkittäväksi muutoksen onnistumisen edellytykseksi. Ketterän mallin korostama tiivis kommunikointi näyttäytyi puolestaan tutkimuksen tärkeimpänä hallintatekijänä, sillä viestintä nähtiin koko muutosprosessin läpi kriittiseksi epävarmuuden vähentämisessä ja henkilöstön osallistamisessa. Taulukko tiivistää siten teorian ja empirian välisen suhteen ja osoittaa, kuinka johdonmukaisesti haastattelut tukivat muutosjohtamisen keskeisiä teoreettisia periaatteita.

Taulukko 1. Teoreettisen muutosjohtamisen mallien keskeiset elementit ja niiden yhteys tutkimuksen empiirisiin havaintoihin

<i>Teoreettinen malli</i>	<i>Keskeinen elementti</i>	<i>Empiirinen havainto</i>
<i>Kotterin kahdeksainportainen malli</i>	Muutos visio ja kiiren tuntu	Haastateltavat korostivat haluavansa selkeyttä ja tavoitteiden näkyvyyttä
<i>ADKAR-malli</i>	Koulutus ja kyvykkyys	Koulutuksen merkitys nousi esiin lähes jokaisessa teemassa
<i>Ketterä-malli</i>	Kommunikointi	Viestintä oli tärkein hallintatekijä

7.1 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Hyvää tieteellistä käytäntöä on opinnäytetyön arvioinnin tekeminen tarkasti ja rehellisesti. Eettisyyden arvioinnissa pitää pohtia millaisia valintoja tehtiin ennen aineiston kokoamista ja mihin valinnoilla pyrittiin. Toisin sanoen, millä tavalla pystyttiin vaikuttamaan aineiston laatuun ja muodostumiseen. Teorian keruuseen liittyen tekijänoikeuksia pitää noudattaa ja on muistettava kunnioittaa teoksien tekijää. (Vilka, 2021, s. 200)

Opinnäytetyössä on monipuolinen lähdeluettelo. Muutosjohtamista on tutkittu ja siitä on kirjoitettu paljon eri näkökulmista. Muutosta on mietitty johtamisen näkökulmista, henkilöstön näkökulmista, ihmisen näkökulmista ja toimintaympäristön näkökulmista. Näillä kaikilla on yhteneväisyyksiä, miten muutos koetaan ja miten sitä hallitaan.

Luotettavuudella tarkoitetaan opinnäytetyössä, ettei se anna sattumanvaraisia tuloksia tai kehittämisehdotuksia. Luotettavuuden arvioinnissa korostuu järjestelmällinen ja johdonmukainen työskentely läpi opinnäytetyöprosessin. Oman toiminnan vaikuttaminen luotettavuuteen muun muassa silloin, millainen oli aineiston valinta ja lähteiden laatu.

Prosessin aikana tapahtuvia luotettavuutta heikentäviä asioita ei saa peitellä. (Vilkkä, 2021, s. 185)

Tutkimuksen suunnittelu ja toteutus tapahtuivat luotettavasti. Haastateltaville jaettiin haastattelukysymykset etukäteen, jotta he pääsivät tutustumaan aiheeseen ennen haastattelua ja haastattelu oli vapaaehtoinen. Haastattelussa kerrottiin selkeästi tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja pyydettiin lupa tulosten tarkasteluun ja julkaisuun. Haastattelut järjestettiin niin, että tilaisuus oli rauhallinen ja annettiin aikaa vastaajalle vastata kysymyksiin rauhassa. Haastattelutilanteessa tutkijan oli haastava olla jossain kohdissa puuttumatta tai täydentämättä vastauksia, mutta tässä onnistuttiin hyvin niin, että vastauksia ei haastattelijä muuttanut tai manipuloinut. Haastattelijä kirjasi vastaukset näkyvästi ylös ja vastaaja sai kommentoida ja hyväksyä muistiinpanot.

7.2 Pohdinta ja kehitysehdotus

Opinnäytetyön konkreettisena lopputuloksena syntyi tilaajalle uudistunut muovilaboratorio, joka on kyvykäs nykyisiin ja tulevaisuuden tarpeisiin sekä tutkimustulos, joka kertoo mitkä tekijät takaavat hallitun toimintaympäristön muutoksen. Taulukossa 2 on ehdotus organisaatiolle, jota voidaan hyödyntää muistilistana muutoksissa. Muutokset voivat olla isoja tai pieniä, mutta lista on hyvä olla mukana kaikissa muutoksissa. Taulukkoon lisätään muistiinpanot eri kohdista ja valmismerkintä päivämäärällä, jolloin toimet on tehty. Tällä taulukolla organisaatio hallitsee muutokset tehokkaasti, ehkäisee muutosvastarintaa, nopeuttaa muutosta, sitouttaa henkilöt muutokseen ja seuraa muutoksen vaikutuksia.

Taulukko 2. Muutoksen hallintatekijät ja käytännön toimet.

Hallintatekijä	Kuvaus	Käytännön toimet	Muistiinpanot	Valmis pvm.
Tiedotus	Muutoksen avoin ja oikea-aikainen viestintä	Laadi viestintäsunnitelma, käytä monikanavaisuutta		
Tavoitteen selkeyttäminen	Yhteinen ymmärrys muutoksen päämäärästä	Määrittele selkeä visio ja konkreettiset tavoitteet, kerro miksi muutos tehdään		
Suunnittelu	Muutoksen vaiheistus ja aikataulutus	Tee projektisuunnitelma, määrittele vastuuhenkilöt ja resurssit		
Haastatteleminen	Henkilöstön kuuleminen ja osallistaminen	Toteuta kyselyitä, työpajoja ja yksilöhaastatteluja ja kerää palautetta		
Kouluttaminen	Uusien taitojen ja tietojen varmistaminen	Järjestä koulutuksia, työpajoja ja mentorointia		
Sitouttaminen	Henkilöstön motivointi ja osallistaminen	Luo osallistumismahdollisuuksia, palkitse aktiivisuudesta ja anna vastuuta		
Resurssit	Tarvittava aika ja henkilöstö	Varmista riittävät resurssit ja budjetoi muutoksen toteutus		
Riskienhallinta	Ennakoidaan ja hallitaan muutoksen esteitä	Tee riskianalyysi ja laadi varasuunnitelmat		
Esihenkilön tuki	Johtajien rooli muutoksen tukemisessa	Esihenkilöt toimivat esimerkkeinä, tukevat tiimejä ja viestivät johdonmukaisesti		
Viestiminen	Jatkuva kaksisuuntainen kommunikaatio	Luo palautekanavat, pidä keskustelutilaisuuksia ja päivitä tilannekuvaa		
Kiittäminen	Positiivinen palaute ja onnistumisen huomiointi	Juhlista saavutuksia, anna tunnustuksia yksilöille ja tiimeille		
Seuraaminen	Muutoksen etenemisen arviointi	Seuraa tavoitteiden toteutumista ja raportoi säännöllisesti		

Tutkimuksen rajoitteet ovat aineiston rajaus, aiheen laajuus ja tutkijan rooli. Aineiston rajauksessa tulokset perustuvat vain tiettyyn organisaatioon ja pieneen osaan asiantuntijoita. Aiheen laajuudessa toimintaympäristön muutosjohtaminen on laaja ilmiö,

jota ei voida täysin kattaa tämän tutkimuksen puitteissa. Tutkijan roolissa tutkimus on tehty omassa organisaatiossa, joka voi vaikuttaa vastaajien avoimuuteen.

Tulokset vahvistavat aiempaa tutkimuskirjallisuutta, jonka mukaan organisaation muutoskyvykyys syntyy strategisen suunnan ja arjen johtamiskäytäntöjen yhteisvaikutuksesta. Tässä työssä esiin noussut ennakkoinnin merkitys osoittaa, että organisaatioiden on kyettävä tunnistamaan toimintaympäristön muutossignaalit riittävän varhaisessa vaiheessa. Tämä on erityisen tärkeää teknologiaintensiivisissä ympäristöissä, kuten Carbon2x-hankkeessa, jossa teknologinen kehitys ja tutkimuslaboratorion uudistaminen kulkevat rinnakkain. Ennakointi ei kuitenkaan yksin riitä, vaan sen tulee kytkeytyä selkeään strategiseen suuntaan, joka ohjaa päätöksentekoa ja resurssien kohdentamista. Tähän vaikuttaa myös toimintaympäristön sääntely EU:n tasolla.

Toimintaympäristön muutoksella on ollut positiivinen vaikutus hankkeen etenemiselle. Siitä on kiinnostuttu enemmän ja konkreettista muutosta halutaan nähdä. Työntekijät ovat motivoituneita oppimaan uutta ja muutos on tuonut enemmän arvoa vanhaan työhön. Hankkeen alussa pidetyt viikoittaiset suunnitelma palaverit ovat jääneet edelleen hankkeen ja meidän välillemme, joissa keskustellaan tilanteista, työkuormista, varastotilanteesta, aikatauluista, analyysitarpeista ja muista ajankohtaisista asioista. Tämä on parantanut viestinnän kulkua ja auttaa priorisoimaan asioita.

Laboratoriohenkilöstön kanssa muutoksen läpivieminen oli sujuvaa. Henkilöstöä ei ollut kuin kaksi, joten heidän kanssaan oli viestintä helppoa ja sen turvaaminen oli hallittu. Muutoksesta viestiminen muulle laitosalueelle jäi alkutilmoituksen jälkeen tekemättä ja projektin valmistumisen myötä laitosalue olisi halunnut myös muutoksesta väliaikatietoja. Tuotantolaitoksen henkilökunnalle muutoksesta viestittiin säännöllisesti ja operaattoreiden kanssa tehtiin laboratorioskäyntejä aina työtilanteen salliessa, jolloin päästiin esittelemään heille laitteita, muutosta ja vaikutusta.

Muutoksessa päästiin tavoitteeseen, hankkeen valvoja on tyytyväinen ja työergonomia lisääntyi. Muutoksen voi todeta olevan onnistunut.

Pohdinnan kannalta keskeinen havainto liittyy viestinnän ja osallistamisen rooliin. Avoin, jatkuva ja kaksisuuntainen viestintä vähentää epävarmuutta ja tukee henkilöstön sitoutumista muutokseen. Samalla osallistaminen vahvistaa työntekijöiden kokemusta siitä, että heidän osaamisensa ja näkemyksensä ovat merkityksellisiä muutoksen onnistumiselle. Tämä on erityisen tärkeää tilanteissa, joissa teknologinen muutos muuttaa työn sisältöjä ja

vaatii uudenlaista osaamista. Tutkimus osoittaa, että henkilöstön osallistaminen ei ole pelkästään muutosvastarintaa vähentävä tekijä, vaan myös keino parantaa muutoksen laatua ja käytännön toteutusta.

Osaamisen johtaminen nousi tutkimuksessa keskeiseksi tekijäksi, mikä on linjassa teknologiaosaamisen johtamisen teoreettisen viitekehyksen kanssa. Teknologinen muutos onnistuu vain, jos organisaatio kykenee tukemaan jatkuvaa oppimista ja varmistamaan, että henkilöstön osaaminen kehittyy muutoksen mukana. Tämä edellyttää sekä rakenteellisia ratkaisuja (koulutus, perehdytys, osaamisen arviointi) että kulttuurisia tekijöitä (oppimismyönteisyys, kokeilukulttuuri). Carbon2x-hankkeen kontekstissa tämä tarkoittaa, että laboratorioympäristön uudistaminen ei ole vain tekninen projekti, vaan myös osaamisen kehittämisen prosessi.

Tutkimuksen rajoitteet liittyvät erityisesti aineiston rajallisuuteen ja kontekstisidonnaisuuteen. Tulokset kuvaavat yhden organisaation kokemuksia ja käytäntöjä, mikä vaikuttaa yleistettävyyteen. Toisaalta tapaustutkimuksen vahvuus on sen kyvyssä tuottaa syvällistä ja käytännönläheistä ymmärrystä muutosjohtamisen ilmiöstä. Jatkossa olisi hyödyllistä tarkastella, miten vastaavat muutosprosessit toteutuvat eri toimialoilla tai erilaisissa teknologisissa ympäristöissä.

Kokonaisuutena tutkimus osoittaa, että hallittu toimintaympäristön muutos edellyttää sekä strategista että operatiivista johtamista, jossa teknologinen osaaminen, ihmisten johtaminen ja organisaation oppimiskyky muodostavat toisiaan tukevan kokonaisuuden. Organisaatiot, jotka kykenevät yhdistämään nämä elementit, pystyvät rakentamaan sopeutumista muutokseen ja hyödyntämään muutosta strategisena mahdollisuutena.

Lähteet

- Blom-Juntunen, S. (2021). *Tunteiden muutoskäyrä muutoksen aikana [kuva]. Muutosjohtamisen työkalun kehittäminen johtamisen tueksi.* [opinnäytetyö, Kajaanin ammattikorkeakoulu]. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/512773/OPINN%C3%84YTETY%C3%96%20%E2%80%93%20Theseukseen.pdf?sequence=2>
- Euroopan parlamentti. (12.6.2025). *Muovijäte ja kierrätys EU:ssa. EU-maat kierrättävät entistä enemmän muovijätettä, mutta myös tuottavat sitä lisääntyvässä määrin.* <https://www.europarl.europa.eu/topics/fi/article/20181212STO21610/muovijate-ja-kierratys-eu-ssa>
- Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi 2010/75/EU. Haettu 13.11.2025 osoitteesta <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/?uri=CELEX%3A32010L0075>
- Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi 2008/98 EY. Haettu 13.11.2025 osoitteesta <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/?uri=CELEX:32008L0098>
- Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi (EU) 2019/904. Haettu 13.11.2025 osoitteesta <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/?uri=CELEX:32019L0904>
- Fortum Oy. (15.10.2024). *Suomessa valmistettiin biohajoavaa muovia jätteenpolton hiilidioksidista ensimmäisenä maailmassa.* Haettu 21.9.2025 osoitteesta <https://www.fortum.com/fi/media/2024/10/suomessa-valmistettiin-biohajoavaa-muovia-jatteenpolton-hiilidioksidista-ensimmaisena-maailmassa>
- Greenberg, J. & Baron, R. (2003). *Behavior in Organizations. Understanding and Managing the Human Side of Work. Eighth Edition.* Prentice Hall.
- Hiltunen, A. (2011). *Johtamisen taito. Elämänmittainen matka.* Sanoma Pro Oy.
- Ismail, M., Khater, M. & Zaki, M. (2017) *Digital Business Transformation and Strategy: What Do We Know So Far?* University of Cambridge.
- Kallinen, T. & Kinnunen, T. (2021). Etnografia. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja.* Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Haettu 2.11.2025 osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus>
- Kilpinen, P. (2008). *Liekeissä! Miten johtaja inspiroi ihmiset syttymään muutokselle.* Gummerus Kustannus Oy.
- Lauer, T. (2021). *Change Management: Fundamentals and Success Factors.* Springer-Verlag GmbH Germany.
- Linturi, R. & Kuusi, O. (2018). *Suomen sata uutta mahdollisuutta 2018–2037. Yhteiskunnan toimintamallit uudistava radikaali teknologia.* Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 1/2018.
- Mullins, A. (2025). *What Is the Management of Change (MOC) Process?* Haettu 27.11.2025 osoitteesta: <https://coastapp.com/blog/management-change-moc/>

- Mäntyneva, M. (2025). *Hallittu projekti. Jäntevästä suunnittelusta menestykselliseen toteutukseen*. Helsingin seudun kauppakamari.
- Mölkänen, T. (2024). *ADKAR-malli ketjuohjatun organisaation muutoksessa*. [pro gradututkielma, Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT].
<https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/166926/Pro%20gradu%20Tero%20M%C3%B6lk%C3%A4nen%20Adkar-malli%20muutoksessa.pdf?sequence=1>
- Pirinen, H. (2014). *Esimies muutoksen johtajana*. Helsinki: Talentum.
- Ponteva, K. (2010). *Onnistu muutoksessa*. WSOYpro Oy.
- Prosci. (8.8.2025). *ADKAR mallin portaat [kuva]. 10 Actionable Steps for Successfully Implementing Change*. Haettu 30.10.2025 osoitteesta <https://www.prosci.com/blog/implementing-change>
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus Oy, Helsinki.
- Rance, T. (n.d.). *6 Tips to Help You Improve Change Management*. SysAid.
- Rinki. (28.2.2018). *Pakkauksen ekologisuudella on kuluttajalle väliä. Vastuullisuus ja ympäristö-ystävällisyys vaikuttavat yhä useamman kuluttajan ostopäätökseen*.
<https://verkkolehti.rinkiin.fi/pakkauksen-ekologisuudella-on-kuluttajalle-valia>
- Rinki. (15.6.2025). *Muovipakkausten kierrätys on kehittynyt merkittävästi Suomessa – EU-tavoitteesta jäädään kuitenkin vielä tänä vuonna*. <https://verkkolehti.rinkiin.fi/muovipakkausten-kierratys-on-kehittynyt-merkittavasti-suomessa-eu-tavoitteesta-jaadaan-kuitenkin-viela-tana-vuonna>
- Rostila, I. (2019). Objektiivinen hermeneutiikka tapaustutkimuksen lähestymistapana. *Janus* 27(3), 283–298.
- Räisänen, M., Kauppi, S., Ruokamo, E. & Tikkanen T. (2025). Uusiouutiset. *Kiertotalouden erikoislehti. Muovipakkausten lajitteluinto kasvuun! (26–27)*. SUOMA Oy.
- Salminen, J. (2022). *Muutoksen johtaminen. Matkaopas organisaation muutosmatkalle*. Grano Oy.
- Salminen, J. (2006). *Uuden esimiehen kirja*. Gummerus Kirjapaino Oy.
- SFS-EN ISO 9001:2015. (2015). *Laadunhallintajärjestelmät. Vaatimukset*. SFS Online.
- Sulava. (5.11.2020). *Muutosagentti on ystäväsi*. <https://sulava.com/moderni-tyo/muutosagentti-on-ystavasi/>
- Sumi Oy. (n.d.). *PPWR - pakkaus- ja pakkausjäteasetus*. Haettu 21.9.2025 osoitteesta <https://sumi.fi/ppwr>
- Stenvall, J. & Virtanen, P. (2007). *Muutosta johtamassa*. Edita.
- Tuominen, K. (2010). *LEAN käytännössä. Yritysesimerkkejä tehokkaista lean-periaatteista ja -käytännöistä*. WS Bookwell Oy, Juva.
- Vilkkä, H. (2021). *Näin onnistut opinnäytetyössä. Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin*. PS-kustannus.

Ylikoski, K. & Ylikoski, M. (2009). *Työyhteisö muutosmurroksessa. Ihmisyys muutoksen kohtaamisessa ja johtamisessa*. Työturvallisuuskeskus TTK.

Yrjänä, O. (2021). *Muutosjohtamisen erilaisten mallien vertailua*. [Tuotantotalouden kandidaatintyö, Oulun yliopisto]. <https://oulurepo.oulu.fi/bitstream/handle/10024/17551/nbnfioulu-202105137841.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Liite 1. Teemahaastattelulomake**Teemahaastattelulomake**

Haastateltavan tiedot

Työtehtävä ja työkokemus

Muutosjohtaminen

1. Mitä sinulle tulee mieleen muutosjohtamisesta?
2. Miksi mielestäsi muutokseen tarvitaan johtajuutta?
3. Minkälaisia kokemuksia sinulla on muutoksista?
4. Minkälaista tukea esihenkilöt voivat antaa muutoksen läpiviennissä?
5. Mitkä tekijät mielestäsi takaavat hallitun toimintaympäristön muutoksen?

Muutoskyky

1. Miten organisaation tulisi huomioida muovilaboratorion muutokset?
2. Mitkä organisaation nykyisistä toimintamalleista tukevat muutoksia?
3. Miten koet organisaation muutoskyvyn?

Osana muutosta

1. Minkälaista vuorovaikutusta kaipaat muutoksen aikana?
2. Miten oma asenteesi vaikuttaa muutokseen?
3. Miten muutosjohtamista voisi mielestäsi organisaatiossa parantaa?
4. Onko muutoksen tarkoitus selitetty sinulle selkeästi?
5. Milloin ollaan tehty onnistunut muutos?

Muutoksen jälkeen

1. Milloin muutos on mielestäsi valmis?
2. Kaipaatko tukea muutoksen valmistumisen jälkeen ns. uuteen normaaliin?
3. Muutos tarkoittaa jostain luopumista. Mikä muutoksessa aiheutti haastetta?
4. Mikä oli muutoksessa hyvää ja mitä olisi voitu tehdä toisin?

Liite 2. Theme Interview Form

Theme interview form

Interviewee's information

Job and work experience

Transformational

1. What comes to your mind about management of change?
2. Why do you think leadership is needed for change?
3. What kind of experiences do you have of the changes?
4. What kind of support can supervisors provide in implementing change?
5. What factors do you think will ensure a controlled change in the operating environment?

Ability to change.

1. How should the organization take into account the changes in the plastics laboratory?
2. Which of the organization's current operating models support the changes?
3. How do you feel about the organization's ability to change?

As part of the change

1. What kind of interaction do you need during the change?
2. How does your own attitude affect the change?
3. How do you think change management could be improved in the organization?
4. Is the purpose of the change clearly explained to you?
5. When has a successful change been made?

After the change

1. When do you think the change will be complete?
2. Do you need support after the completion of the change? To the new normal?
3. Change means giving up something. What was the challenge in the change?
4. What was good about the change and what could have been done differently?