

## Muutoksen ja hyvinvoinnin johtamisen tuki esihenkilöille

Itseohjautuvuuden ja yhteisohjautuvuuden vahvistaminen esihenkilöiden osallistumista, reflektiotaitoja ja muutostaitoja lisäävällä valmennuksellisella otteella.

Työsuojelurahaston tukeman kehityshankkeen #230205 loppuraportti 4.1.2024



Työsuojelurahasto  
Arbetarskyddsfonden  
The Finnish Work Environment Fund

Raportin laatijat:

Johanna Aaltonen, Valmet Automotive Oyj

Hanna Rainio, Heltti Oy

## Sisältö

1 Lähtötilanne ja syy .....	3
2 Hankkeen tavoitteet ja merkitys .....	4
3 Hankkeessa sovellettu tutkimus ja Heltti asiantuntijana .....	5
4 Hankkeen toteutuminen ja eteneminen.....	6
5 Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset .....	7
6 Hankkeen arviointi ja mahdolliset jatkotoimenpiteet .....	9
7 Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä.....	11
8 Yhteystiedot.....	11

# 1 Lähtötilanne ja syy

Lähtötilanne Valmet Automotiven valmistusliiketoiminnassa (Vehicle Contract Manufacturing) ja syyt raportoidun hankkeen käynnistämiseen.

Valmet Automotiven autojensopimusvalmistus oli kohdannut useita muutoksia ja erityisesti ulkoisista tekijöistä johtuvat muutokset olivat vaikuttavuudeltaan aiempaa monitahoisempia ja äkillisempiä, mikä vaikeutti niiden ennustettavuutta entisestään. Näissä olosuhteissa tunnistettiin, että organisaation sisäisen resilienssin, luottamuksen ja kyvyn suunnitella sekä toteuttaa tarvittavia muutoksia sisäsyntyisesti organisaation joka tasolla on yrityksen kilpailukyvyyn ja organisaation hyvinvoinnin kannalta kriittinen menestystekijä. Organisaatiossa oli tunnistettu jo aikaisemmin itseohjautuvuuden ja johtamiskulttuurin muuttamisen merkitys strategisten tavoitteiden saavuttamiselle. Johtamiskulttuuria oli jo pienin tietoisin askelin viety ihmislähtöiseen suuntaan, keskittymällä avoimempaan ja luottamusta edistävään toimintamalliin arjessa sekä johtamiskäytänteissä. Kuitenkin perinteiselle teollisuusyritykselle ominaiset vanhat kontrolliin ja vahvaan ohjaukseen nojautuvat toimintamallit ja johtajuuden perusta aktivoituivat helposti ongelmatilanteissa, joita ennakoimattomat nopeat muutokset väistämättä aiheuttavat.

Tulevaisuudessa organisaatiossa tarvitaan jatkuvan oppimisen ja kokeilemisen asennetta, jossa ratkaisuja haetaan ja päätöksiä tehdään ketterästi siellä, missä työ tehdään. Erityisesti tarvitaan halua oppia jatkuvasti havainnoimalla ja tekemällä, sietää epäonnistumisia ja rohkaista tekemään tekijätasolla päätöksiä. Esihenkilötyöltä tarvitaan kykyä tunnistaa, millaisella toiminnalla ja käyttäytymisellä omassa roolissa parhaiten edistää itse- ja yhteisohjautuvuuden kehittymistä ja samalla koko organisaation kyvykkyyttä ratkaista tulevaisuuden haasteita. Tämä edellyttää esihenkilöiden kykyä tunnistaa omat voimavaransa ja tarkastella omaa ja organisaation toimintaa hyvinvointia edistävän itseohjautuvan ajattelun näkökulmasta.

Organisaatiossa oli toteutettu esihenkilötyön kehittämiseen liittyviä valmennuksia eri kohderyhmille, mutta koimme, että yhteisen organisaation hyvinvointia ja muutoskyvykkyyttä edistävän johtamiskulttuurin määrittelyyn ja toteuttamiseen tarvitaan mukaan kaikki esihenkilöt samanaikaisesti yhdessä ja yhteistyössä. Käynnistämällä kaikkia organisaation johtamistasoja koskeva muutostukihanke, pyrittiin paitsi kehittämään koko organisaation itse- ja yhteisohjautuvaa

työskentelyotetta, myös tekemään näkyväksi muuttumisen haasteita ja esteitä eri tasoilla.

## 2 Hankkeen tavoitteet ja merkitys

Tässä kappaleessa kerrotaan tarkemmin hankkeen tavoitteista ja merkityksestä Valmet Automotiven valmistusliiketoiminnassa sekä Heltin organisaatiokehittämisen toiminnossa.

Hankkeen tavoitteena oli:

- Lisätä organisaation uudistumis- ja muutoskyvykkyyttä jatkuvien muutosten keskellä kehittämällä eri tasojen ymmärrystä itseohjautuvuudesta ja resilienssistä, sekä tarjoamalla keinoja johtaa yksilöitä ja tiimejä kohti itseohjautuvampaa otetta.
- Vahvistaa yksilötasolla voimavaroja ja hyvinvointia työssä lisäämällä ymmärrystä omasta suhtautumisesta ja tyypillisistä reagoititavoista muutoksessa tai epävarmoissa tilanteissa. Tiedon ja ymmärryksen myötä esihenkilöt tunnistavat, mitkä omassa toimintatavassa ovat heidän itsensä ja toisten resilienssiä ja itseohjautuvuutta tukevia ja mitkä puolestaan hidastavia toimintatapoja, sekä saavat keinoja tukea muita muutoksessa.

Yhteistyökumppani Heltti organisaatiokehittämisen toimijana halusi pilotoida koko organisaation johtamistasot läpileikkaavaa muutostukea, millä uskoimme olevan vaikuttavuutta koko organisaation tasolla, kun kaikki osallistuvat tarvittavien johtamistaitojen merkityksellisyyden ymmärtämiseen, itsereflektiotaitojen turvalliseen harjoittamiseen, yhdessä oppimiseen ja halutunlaisen johtamiskulttuurin rakentamiseen yhdessä läpi organisaation.

Monimenetelmäistä muutostukea toteutettiin erilaisten interventioiden kautta: tavoitellun muutoksen yhteinen määrittely osallistavilla suurryhmätilaisuuksilla, itseohjautuvuuden keinojen tunnistaminen ja työstäminen vuorovaikutuksellisissa pienryhmävalmennuksissa, itsereflektion kehittäminen resilienssitulosten ja organisaatiojohtoisten linjakeskusteluiden avulla sekä yksilövalmennuksilla henkilökohtaisen tason muutoksen tukemisella.

Lisäksi läpi ohjelman toteutettiin yhteisiä sparrauksia HR:n ja johdon kanssa, joissa tunnistettiin keinoja, joilla organisaatio voi vauhdittaa johtamisen muuttumista. Hanke toi myös Heltille mahdollisuuden tarkastella interventioden toimivuutta kahdessa erilaisessa kohdejoukossa. Ohjelmaan osallistui yli 110 esihenkilöä, josta reilu 10 oli ylimmän johdon jäseniä ja loppuista noin puolet asiantuntijoiden esihenkilöitä ja puolet tuotannon esihenkilöitä.

### **3 Hankkeessa sovellettu tutkimus ja Heltti asiantuntijana**

Hankkeessa sovellettiin Nielsenin ja Nobletin yhteenvetoa tutkimustuloksista organisaatiointerventioiden tehokkuudesta (*Karina Nielsen, Andrew Noblet (edited). Organizational Interventions for Health and Well-being, A Handbook for Evidence-Based Practice. 2018*). Vaikuttavat interventiot edellyttävät päätöksentekoon osallistamista ja yhteisen ymmärryksen rakentamista, johtamisen ketjun toimivuutta ja tukea kaikilta esihenkilötasoilta, vahvaa yhteyttä intervention ja kontekstin välillä sekä intervention pitkäjänteistä johtamista.

Hankkeen alussa rakennettiin yhteistä muutosvisiota johdon valmennuspäivässä ja luotiin yhteistä ymmärrystä suurryhmätilaisuuksissa. Johto on toteuttanut arjen interventioita valmennusvaiheiden välillä sekä ollut valmennuksissa vahvasti läsnä sanoittamassa ja viestimässä muutostavoitteesta sekä kuuntelemassa osallistujien näkemyksiä ja kokemuksia. Pienryhmä- ja yksilövalmennuksissa on vahvistettu kykyä havainnoida johtamisen ja vuorovaikutuksen ilmiöitä sekä lisätty taitoja tukea ihmisiä muutoksessa ja muuttumisessa.

Organisaation sparrausta päädyttiin toteuttamaan pitkin matkaa siten, että sekä johtoa että organisaation HR:ää on sparrattu havainnoiden pohjalta tunnistamaan yhä paremmin muutosta edistäviä ja estäviä tekijöitä, muutoksen dynamiikkaa sekä havaitsemaan vaikuttavia keinoja vauhdittaa muutosta.

Heltti valikoitui muutostukihankkeen kumppaniksi kolmesta syystä:

- 1) Heltillä on vankka kokemus muutoskyvykkyyden vahvistamisen ja erilaisten muutosten tukemisesta isoissa organisaatioissa ja vaativissa muutostilanteissa.
- 2) Kehittämisote on systeeminen ja monimenetelmäinen: toteutuksissa on huomioitu organisaation eri tasot ja kyetty huomioimaan niin organisaation rakenteiden, roolitusten, ammattiryhmien että yksilöiden tukitarpeet monimenetelmäisin keinoin.
- 3) Heltillä on tarjota erittäin kokeneet asiantuntijat vaativaan hankkeeseen.

## 4 Hankkeen toteutuminen ja eteneminen

Hankkeessa oli kolme vaihetta:

- 1) Hankkeen käynnistys ja suurryhmätilaisuudet kesäkuussa 2023
- 2) Pienryhmävalmennukset (10 hlö/ryhmä), joissa oli 2 x 2,5 tapaamiset ajalla 8–10/2023
- 3) Kaksi yksilöcoaching-tapaamista 60 esihenkilölle.

Hanke käynnistyi toukokuussa 2023 johdon yhden päivän valmennuksella. Läpi koko hankkeen, johto sai samansisältöistä valmennusta kuin koko muu esihenkilöstö. Toukokuun valmennuksessa varmistettiin yhteinen suunta, ohjelman tavoitteet sekä johdon sitoutuminen ja osallisuus hankkeen eri vaiheisiin.

Kesäkuussa 2023 toteutettiin kaksi saman sisältöistä suurryhmätilaisuutta (3,5 h x 2), joihin kumpaankin osallistui noin 50 esihenkilöä. Työpajana toteutettavien tilaisuuksien tavoitteena oli luoda yhteistä ymmärrystä siitä, mitä johtamiselta tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa, mitkä ovat tulevaisuuden mahdollisuudet ja huolet, millaiset uskomukset ylläpitävät vanhaa toimintakulttuuria sekä tunnistaa oma suhde ja rooli muutoksen aikaansaamisessa. Kesäkuun työpajojen tuotokset kiteytettiin määritelmiksi itseohjautuvuudesta ja siihen tarvittavasta johtamisotteesta. Näitä kiteytyksiä hyödynnettiin sekä ohjelman jatko-osissa, että organisaation muussa toiminnan kehittämisessä.

Toisessa vaiheessa esihenkilöt jaettiin 10 henkilön pienryhmiin, sekoittaen ryhmiin eri tasoilta ja eri puolilta organisaatiota tulevia esihenkilöitä. Kukin pienryhmä tapasi kaksi kertaa (2,5 h). Jokainen osallistuja sai tällöin myös itselleen ennakkoon täyttämänsä resilienssikyselyn tulokset. Valmennuksissa syvennyttiin omaan resilienssiin, tapaan suhtautua ja toimia muutoksissa ja siihen mikä omissa ajattelu- ja toimintamalleissa edistää tai kuormittaa omaa hyvinvointia, vaikuttaa omaan johtamisotteeseen sekä

miten omaa resilienssiä voi vahvistaa. Lisäksi valmennuksessa tunnistettiin keinoja lisätä tiimin itse- ja yhteisohjautuvuutta sekä tunnistettiin itseohjautuvuutta estäviä piirteitä omassa johtamisessa. Osallistajat valitsivat jokaisen valmennustapaamisen jälkeen myös konkreettisen omassa arjessa itseohjautuvuutta lisäävän teon.

Kolmannessa, yksilöcoachauksen vaiheessa marras-joulukuussa 2023, osallistajat valitsivat itse, halusivatko he keskittyä coachauksessa oman muutoskyvykkyyden, resilienssin kehittämiseen, itseohjautuvuutta edistäviin johtamisen tapoihin vaiko johonkin muuhun, omaa hyvinvointia ja johtamista muutoksessa edistävään tavoitteeseen.

Pienryhmävalmennuksissa vahvistui käsitys siitä, että tuotannon esihenkilöt kaipaavat tuotannon arkeen sovellettuja keinoja ja esimerkkejä itseohjautuvuuden ja hyvinvoinnin tukemisesta. Tämän vuoksi he osallistuvat pienryhmäcoachauksiin, joissa on mahdollista saada ja jakaa konkreettisia vinkkejä itseohjautuvuuden lisäämisestä tuotannon tarkkaan määritellyssä tuotantoprosessissa. Tuotannon käytännön johtamistaitojen kehittämistä aloitettiin valmisteleva työ tuotannon esihenkilöistä ja johdosta koostuvan pienryhmän kanssa hankkeen rinnalla HR:n vetämänä ja tuotannon esihenkilöille suunnatut pienryhmäcoachingit käynnistyvät vuoden 2024 alkupuolella.

Kaikkien hankemoduulien välillä johtoryhmäläiset nostivat esiin ja näyttivät esimerkkiä valmennustilaisuuksissa käsiteltyjen teemojen nivomisesta arkeen. He kävivät omien johtoryhmiensä kanssa läpi resilienssiä ja johtoryhmäläisten resilienssi profiileja sekä keskustelivat omassa johtoryhmässään itseohjautuvuudesta, mitä se tarkoittaa, mitä sillä tavoitellaan ja mitä arjen tekoja sen edistämiseksi voidaan yhdessä ottaa.

## **5 Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset**

Hasson, Lornudd, Schwartz ja Richter ja Nielsen (2018) nostivat tutkimuksessaan yhdeksi keskeiseksi hyvinvoinnin tueksi seniori- ja linjajohdon tukemisen. Johdon aktiivisen osallistumisen lisäksi heidän tulee valmentaa samoihin johtamistaitoihin, mitä linjaesihenkilöille tarjotaan. Lisäksi keskeistä on linjata yhdessä johdon kanssa interventiotoinenpiteet organisaation tavoitteiden kanssa ja kirkastaa yhteistä visiota siitä, mitä interventiolla halutaan saavuttaa.

Hankkeen aikana liiketoiminnan johtoryhmälle toteutettiin samansisältöiset valmennukset sovellettuna kuin esihenkilöillekin. Koska johtoryhmä muodosti myös luonnollisen tiimin, heidän kanssaan pystyttiin myös valmennustilaisuuksissa keskustelemaan vaikeista johtamisen tilanteista avoimesti ja luottamusta syventäen. Johtoryhmäläiset itse arvioivat omien ryhmävalmennusten lisänneet johtoryhmän keskinäisen keskustelun avoimuutta. Johtoryhmä ja esihenkilöt saivat myös osallistavasta valmennustavasta omakohtaista kokemusta siitä, miten omien johdettavien ja tiimien kanssa voi luoda yhteistä ymmärrystä itseohjautuvuudesta ja keskustella avoimesti kehittymistarpeista niin tiiminä kuin yksilötasoisestikin.

Organisaation toimintakulttuurin muuttamisessa on keskeistä luoda rakenteita, jotka edesauttavat kaikkien osallisten kokemusten ja mielipiteiden esiin tuomista. Sosiaalisessa vuorovaikutuksessa tapahtuva eri tasojen tiedon, näkemysten ja kokemusten jakaminen tarjoaa sekä keskinäisensosiaalista tukea, että altistaa myös näkökulmien laajentamiselle ja lisää tutkijoiden mukaan kompleksisuuden ymmärrystä.

Hankkeen suurryhmätilaisuuksissa (n. 50 osallistujaa/ryhmätilaisuus) organisaation eri tasojen esihenkilöt olivat yhdessä määrittelemässä, mitä itseohjautuvuus käyttäytymisenä ja asenteena on, millainen merkitys itseohjautuvuuden lisääntymisellä on työntekijöille sekä mitä se edellyttää johtamiselta. Ensimmäisen vaiheen ryhmätilaisuuksissa johtoryhmäläiset asettuivat fasilitaattorin ja kirjurin rooliin, heidän rooliaan myös sanoitettiin osallistujille.

Osallistava keskustelu, jossa johto oli kiinnostunut kuulemaan esihenkilöiden ajatuksia itseohjautuvuudesta ja merkityksellisyyden kokemuksen keskeisistä tekijöistä oli eri esihenkilötasoja voimaannuttava ja vahvisti yhteistä kokemusta esihenkilöroolin tärkeydestä sekä ymmärrystä siitä, mitä tulevaisuudelta tarvitaan. Esihenkilöiden ryhmätulokset vedettiin yhteen organisaation yhteiseksi sanoitukseksi itseohjautuvuudesta, rakentaen yhteistä visiota halutusta johtamiskulttuurista sen sijaan, että se tuotaisiin ylhäältä alas. Tällä ravisteltiin myös organisaatiossa vallitsevaa ihmiskäsitystä sekä ajatusta tarvittavasta johtamisesta. Toteutustapa toimi esihenkilöille myös mallina abstraktien tavoitteiden konkretisoimisesta yhdessä sekä mallina osallisuuden kokemuksen merkityksellisyydestä.

Pienryhmävalmennuksien ryhmissä tarkoituksellisesti sekoitettiin eri toimintojen, roolien ja tasojen esihenkilöitä ja onnistuttiin luomaan palautteen perusteella avoin, kokemuksia ja ideoita jakava ilmapiiri. Osallistajat kokivat valmennusten tuovan esiin



ja kyseenalaistavan organisaation omaksumia käsityksiä siitä, millainen esihenkilö tai johtaja voi olla: täydellisenä ja virheettömänä näyttäytymisen sijasta esihenkilö voikin olla arvokas pyrkiessään ymmärtämään ongelmia uudenaikaisista näkökulmista sekä rohkaistessaan johdettaviaan löytämään ratkaisuja. Tämän oivaltaminen on ensisijaisen tärkeä askel halutunlaisen johtamisen muutoksen matkalla, jotta voidaan tietoisesti muuttaa ajattelua ja toimintaa yhdessä toisia tukien. Pienryhmät altistivat esihenkilöitä myös erilaisille näkemyksille ja heillä oli myös mahdollisuus verkostoitua yli toimintojen tuttujen rajojen.

Etenkin yksilöcoachauksissa nousi esiin, miten osallistujat olivat ryhtyneet havainnoimaan ja puhumaan toiminta- ja johtamiskulttuuriin vaikuttavista tekijöistä ja malleista. Se, että on mahdollistettu johtamisen historian painolastin yhdessä sanoittaminen, tarjoaa myös jatkossa uudenlaisen puhumisen kulttuurin näiden havaintojen sparrailuun. Tämä voi myös rohkaista itseä ja toisia tietoisiin kokeiluihin muutoksen edistämiseksi.

Eryteisesti niissä toiminnoissa, joissa johto on ottanut omalle agendalleen muuttumisen johtamisen teemat (resilienssi ja itseohjautuvuus) ja jatkaneet näistä teemoista keskustelua omien esihenkilöiden kanssa, on saatu aikaan pysyvämpiä arjen muutoksia itseohjautuvuuden ja oman johtamisotteen kehittämisen suhteen.

Hankkeen vaikutuksen arviointi jatkuu varsinaisen kehittämisprosessin jälkeen vielä vuoden 2024 lokakuuhun asti.

## **6 Hankkeen arviointi ja mahdolliset jatkotoimenpiteet**

Palautteen pohjalta esihenkilöt ovat kokeneet hyvänä hankkeen monimenetelmäisyyden, josta on saanut eväitä ymmärtää tavoitetta ja nykytilaa yhdessä toisten kanssa, esimerkkejä erilaisista toimintatavoista ja arjen vinkkejä sekä henkilökohtaista ohjausta ja reflektointia. Esihenkilöt kokevat oppineensa miten asioita voi viedä omassa arjessa ja tiimin kanssa eteenpäin. Lisäksi ohjelma on vahvistanut johdon roolia muutoksen edistämässä ja edistymisen seuraamisessa. Hankkeeseen osallistuneiden palaute oli, että hanke lisäsi eri esihenkilötasojen yhteistä ymmärrystä tarvittavasta muutoksesta sekä yhteistä puhetta itseohjautuvuudesta ja sen keinoista. Pienryhmävalmennusten palautteet pitivät valmennusmoduulien antia hyödyllisenä (kokonaistulos 4,2/5).

Sekä pienryhmävalmennuksen aikaisten keskusteluiden, että yksilöcoaching-keskustelujen kautta esiin nousi myös tarve vahvistaa konkreettisemmalla tasolla ryhmädialogin ja ajattelun herättelyn taitoja, joita on nostettu esiin myös organisaatiosparrauksissa HR:n kanssa:

- Dialogisuuden työkalujen osaaminen: esim. tuotannon arjessa sellaisten digityökalujen opastus, joissa kirjauksia voi tehdä mobiilipuhelimella
- Dialogityökalujen käyttökokemukset osallistujana: miten erilaisia teemoja ja tavoitteita työstetään yhdessä, joko fyysisesti samassa tilassa tai monipaikkaisesti
- Valmentavan otteen eli ajattelun herättelyn taitojen opastaminen ja ymmärrys valmentavan otteen vaikuttavuudesta

Hankkeen aikana vahvistui näkemys systeemisen vaikuttamisen tärkeydestä. Johdon merkitys asioiden merkityksen näkyväksi tekemisestä on suuri. Samalla arjen realiteeteissa johdon agendalla oleva kehittämistoiminta on helposti pistemäistä, arjesta irrallaan olevaa toimintaa, joka ei nivoudu osaksi arjen liiketoiminnan johtamista. Hankkeen monimenetelmäisyys ja jatkuva johdon agendalle palaaminen on vahvistanut johtoryhmän muutokseen ohjaavaa voimaa ja johdon agendaan palaamista tarvitsee edelleen jatkaa. Tähän liittyen, johto olisi hyötynyt siitä, että he olisivat saaneet selkeän viitekehyksen ja kokonaiskuvan muutoksen johtamisen perusmekanismeista, johdon merkityksellisestä roolista arjen huomion suuntaamisessa sekä muutoksen juurruttamisessa. Tämä olisi nopeuttanut johdon sitoutumista arjessa toteutettavien interventioiden toteuttamiseen.

Hankkeeseen osallistui kaksi erilaista esihenkilöryhmää, asiantuntijoiden ja tuotannon esihenkilöt. Asiantuntijoiden esihenkilöille itsereflektio on tutumpaa ja heillä on siten selvästi enemmän valmiuksia turvallisesti ja rehellisesti reflektoida myös omia puutteitaan ja näyttäytyä henkilökohtaisesti epätäydellisinä, kehittyvinä ihmisinä.

Osalle tuotannon esihenkilöillä tämä monimenetelmällinen valmentavan otteen itsereflektioon perustuva työpajatyöskentely oli uudenlainen tapa lähestyä asioita, ja siksi heidän kohdallaan jatkossa on hyvä vielä paremmin huomioida, miten tuotannon esihenkilöitä voi turvallisesti ohjata hyväksymään omaa epämukavuutta uudenlaisten ajattelu- ja toimintatapojen alueella.

## 7 Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä

Hankkeen aikana myös koko organisaatiolle viestittiin hankkeesta, sen tavoitteista sekä esihenkilöiden kanssa yhdessä määrittelystä ja halutusta johtamisen muutoksesta. Esihenkilöille viestittiin etenemisestä ja välituloksista hankkeen aikana. Viestintä hankkeen yhteenvedosta, vaikutusten analysoinnista ja jatkotoimenpiteistä jatkuu vielä varsinaisen hankkeen päättymisen jälkeen.

Kehittämisen prosessin uutuusarvo kytkeytyy monitasoisen ja monimenetelmällisen toteutukseen organisaation muutostilanteen hallinnassa. Muutoksen hallinta on pandemian jälkeisessä, taloudelliseen taantumaan taipuneessa toimintaympäristössä yksi keskeinen organisaation elinvoimaisuuden edellytys. Muutostuki rakentuu yksilötasolla henkilökohtaisen kasvun, paremman itsetuntemuksen ja merkityksen kokemisen vahvistamiselle. Nämä elementit mahdollistavat esihenkilöiden muutuskäytännön ja lisäävät hyvinvointia. Organisaatiotasolla vahvistettiin erityisesti ylimmän johdon sitoutumista ja esihenkilöiden onnistumisen edellytysten jatkuvaa seuranta- ja kehittämistä organisaatiosparrauksissa. Kehittämisen prosessi osoittaa, että hyödyntämällä samanaikaisesti useita eri intervention muotoja, voidaan lyhyessä ajassa kehittää koko organisaation muutosturvallisuutta.

Perinteisen valmistavan teollisuuden näkökulmasta monitasoisen ja monimuotoisen toteutustavan uutuusarvoa lisää myös se, että johtamisen muutokseen osallistuivat niin asiantuntijoiden kuin tuotannon työntekijöidenkin esihenkilöt, mikä on merkittävää tuotannon työntekijöiden johtamisen ja itseohjautuvan osallisuuden kokemuksen kehittämisen kannalta.

## 8 Yhteystiedot

Valmet Automotive Oyj, Johanna Aaltonen, [johanna.e.aaltonen@valmet-automotive.com](mailto:johanna.e.aaltonen@valmet-automotive.com), puh. 050 3017480

Ulkopuolisen asiantuntijan yhteystiedot: Heltti Oy, [hanna.rainio@heltti.fi](mailto:hanna.rainio@heltti.fi), puh. 040 486 7368