

LOPPURAPORTTI: AKM-malli – Automaattisten käyttäytymis- ja ajatusmallien johtaminen teollisuuden muutostilanteissa

HANKENUMERO: 250670

HANKKEEN NIMI: Muutosvastarinnan purkaminen ja tuottavuuden parantaminen kognitiivisin menetelmin

KOHDEORGANISAATIO: Lajupek Oy

RAPORTOINTIPÄIVÄ: 7.4.2026

Raportin laatija: Kim Poulsen, Toimitusjohtaja, Lajupek Oy

Ulkopuolinen asiantuntija: Katja Kareinen, Peremmälle Oy

TIIVISTELMÄ

Tässä loppuraportissa kuvataan Lajupek Oy:ssä toteutettu kehittämishanke, jonka tuloksena syntyi kognitiiviseen tieteeseen pohjautuva AKM-malli. Hanke pureutui teollisuusympäristön erityishaasteisiin: muutosvastarintaan, kognitiiviseen kuormitukseen ja epävarmuuden hallintaan. Hankkeen rahoittajana on toiminut Työsuojelurahasto.

1. JOHDANTO JA LÄHTÖTILANNE

1.1 Kohdeorganisaation esittely

Lajupek Oy on Hyvinkäällä toimiva konepajateollisuuden yritys, joka on erikoistunut vaativaan sopimusvalmistukseen ja tekniseen suunnitteluun. Yrityksen henkilöstö koostuu noin kolmestakymmenestä ammattilaisesta, jotka työskentelevät sekä tuotannon suorittavissa tehtävissä että asiantuntijaroolille tyypillisissä suunnittelu- ja projektinhallintatehtävissä. Organisaatiolle on ominaista korkea tekninen osaaminen ja perinteinen, mutta uudistushaluinen teollinen toimintakulttuuri.

1.2 Hankkeen käynnistämisen syyt ja tausta

Hankkeen tarve syntyi strategisesta muutospaineesta. Syksyllä 2025 Lajupek Oy oli valmistelemassa merkittävää fuusioprosessia toisen yrityksen kanssa. Tällaiset suuret rakenteelliset muutokset aiheuttavat työyhteisössä poikkeuksetta epävarmuutta, huhuja ja kognitiivista kuormitusta, jotka voivat heikentää työturvallisuutta, laatua ja tuottavuutta.

Organisaatiossa tunnistettiin, että perinteiset "ylhäältä alas" suuntautuvat muutosviestinnän mallit eivät olleet riittäviä vastaamaan henkilöstön kokemaan huoleen. Tarvittiin syvempää ymmärrystä siitä, miten muutos vaikuttaa yksilön tiedonkäsittelyyn ja jaksamiseen. Työsuojelurahaston kehittämisavustus mahdollisti ulkopuolisen asiantuntemuksen hyödyntämisen tämän monimutkaisen ilmiön hallitsemiseksi.

1.3 Muuttunut toimintaympäristö ja fokuksen tarkentuminen

Hankkeen alkumetreillä toimintaympäristössä tapahtui merkittävä käänne: suunniteltu fuusioprosessi peruuntui taloudellisten suhdanteiden ja markkinatilanteen muutosten vuoksi. Tämä loi organisaatioon uudenlaisen epävarmuuden tilan – "muutoksen peruntumisen muutoksen".

Hanke päätettiin viedä läpi tästä huolimatta, mutta sen fokusta tarkennettiin. Alun perin fuusioon keskittynyt kehitystyö laajennettiin koskemaan yleistä epävarmuuden ja kognitiivisen kuormituksen johtamista. Tämä osoittautui erittäin arvokkaaksi valinnaksi, sillä se mahdollisti sellaisten työkalujen kehittämisen, jotka auttavat organisaatiota toimimaan tehokkaasti missä tahansa epävarmassa markkinatilanteessa. Toisen yrityksen jäätyä pois hanke keskitettiin kokonaisuudessaan Lajupek Oy:n henkilöstön ja johtamiskulttuurin kehittämiseen.

2. HANKKEEN TAVOITTEET JA MERKITYS

2.1 Asetetut tavoitteet

Hankkeen ensisijaisena tavoitteena oli kehittää skaalautuva ja käytännönläheinen toimintamalli (AKM-malli) teollisuusorganisaation tueksi tilanteissa, joissa ulkoinen paine ja epävarmuus uhkaavat työyhteisön toimintakykyä. Erityistavoitteet olivat:

- **Muutosvastarinnan uudelleenmäärittely:** Siirtyminen asennepuheesta kognitiivisen kuormituksen ymmärtämiseen.
- **Psykologisen turvallisuuden vahvistaminen:** Luoda rakenteita, jotka sallivat epävarmuuden sanoittamisen ilman pelkoa negatiivisista seurauksista.
- **Tuottavuuden suojaaminen:** Kehittää menetelmiä, joilla varmistetaan keskittymisrauha ja perustehtävän kirkkaus huolimatta organisaatiotason muutoksista.
- **Kognitiivisen kuormituksen hallinta:** Tunnistaa ja karsia "turhaa työtä", joka syntyy hätäisestä varmistelusta tai epäselvistä rooleista muutoksen keskellä.

2.2 Merkitys organisaatiolle ja asiantuntijalle

Lajupek Oy:lle hanke oli strateginen investointi henkilöstön hyvinvointiin ja toimintavarmuuteen. Se tarjosi johdolle ja esihenkilöille työkalupakin, jolla kohdata työntekijöiden huoli ja ohjata fokuoituminen takaisin arjen tekemiseen. Erityisesti asiantuntijavaltaisessa suunnittelutyössä ja tarkkuutta vaativassa tuotannossa kyky hallita mielen kuormitusta on suora kilpailuetu.

Ulkopuoliselle asiantuntijalle, Katja Kareiselle, hanke tarjosi mahdollisuuden testata ja hienosäätää kognitiivisia menetelmiä aidossa, raskaassa teollisuusympäristössä. Tämä yhteistyö loi silmällisen yhteyden akateemisen tiedon ja käytännön suorittavan työn välille.

2.3 Sovellettu tutkimus ja kognitiivinen menetelmätausta

Hanke ei perustunut pelkkään yleiseen muutoskonsultointiin, vaan sen ytimessä oli monitieteinen lähestymistapa, joka yhdisti kognitiivista tiedettä ja muuntuneen tarkkaavaisuuden tutkimusta.

Kehittämistyössä hyödynnettiin ymmärrystä aivojen **automaattisista kontrollireaktioista**. Kun ihminen kokee uhkaa (kuten fuusio tai YT-neuvottelut), aivot siirtyvät tilaan, jossa kognitiivinen kapasiteetti kapeutuu. Tämä johtaa usein virheisiin, muistin pätkimiseen ja "ajatusjumiin", jota organisaatiotasolla kutsutaan virheellisesti muutosvastarinnaksi.

Asiantuntija hyödynsi työpajoissa menetelmiä, joilla tehtiin näkyväksi näitä alitajuisia ajatus- ja toimintaketjuja. Tutkimustaustana toimi kognitiivinen psykologia ja neurotiede, erityisesti se, miten tarkkaavaisuuden ohjaaminen ja "autopilotin" tunnistaminen voivat vapauttaa mielen kapasiteettia perustehtävän suorittamiseen. Tämä tieteellinen ankkurointi takasi sen, että hankkeen toimenpiteet vaikuttivat ilmiöiden juurisyihin, eivät vain oireisiin.

3. HANKKEEN TOTEUTUS JA ETENEMINEN

3.1 Aikataulu ja vaiheistus

Hanke toteutettiin intensiivisessä syklissä aikavälillä 15.12.2025–13.3.2026. Alkuperäistä aikataulua noudatettiin tarkasti, vaikka fuusion peruuntuminen vaati sisällöllistä ketteryyttä. Hanke jaettiin neljään päävaiheeseen, jotka tukivat toisiaan loogisesti:

1. **Valmisteluvaihe (Joulukuu 2025):** Ohjausryhmän järjestäytyminen, tarkennetun fokuksen määrittely ja henkilöstöviestinnän käynnistäminen.
2. **Analyysi- ja työpajavaihe (Tammikuu–Helmikuu 2026):** Aktiivisin kehitysvaihe, joka sisälsi kenttätöön ja koko henkilöstön osallistamisen.
3. **AKM-mallin muotoilu (Helmikuu 2026):** Työpajahavaintojen teoreettinen koostaminen ja mallintaminen teollisuusympäristöön sopivaksi.
4. **Raportointi- ja vakiinnuttamisvaihe (Maaliskuu 2026):** Tulosten jalkauttaminen johtoryhmälle, loppuraportointi ja jatkotoimenpiteiden suunnittelu.

3.2 Työpajatyöskentely ja osallistujat

Hankkeen keskiössä oli työpajat, jotka toteutettiin Lajupek Oy:n eri osastoille ja henkilöstöryhmille. Osallistujamäärä kattoi koko organisaation (n. 30 henkilöä), ja ryhmäkoot pidettiin riittävän pieninä kognitiivisten menetelmien tehokkaan soveltamisen varmistamiseksi.

Työpajat jaettiin teemoittain:

- **Johdon ja esihenkilöiden sparraus:** Keskittyi muutosviestintään ja epävarmuuden sietokyvyn johtamiseen.
- **Tuotannon työpajat:** Painopisteenä työturvallisuus, tarkkaavaisuuden suojaaminen ja häiriötekijöiden karsiminen.
- **Asiantuntijoiden ja toimihenkilöiden työpajat:** Fokus kognitiivisen kuormituksen hallinnassa, keskeytysten minimoinnissa ja monimutkaisten kokonaisuuksien priorisoinnissa.

Osallistumisaste oli erittäin korkea, ja työpajat tarjosivat ensimmäistä kertaa foorumin, jossa epävarmuudesta ja sen vaikutuksesta työntekoon voitiin puhua avoimesti ja ratkaisukeskeisesti.

3.3 Asiantuntijan rooli ja kehittämismenetelmät

Ulkopuolinen asiantuntija Katja Kareinen toimi hankkeen fasilitaattorina ja menetelmällisenä ohjaajana. Hänen roolinsa oli tuoda organisaation ulkopuolista, neutraalia näkemystä ja tieteellistä viitekehystä arkisen tekemisen rinnalle.

Käytetyt menetelmät:

- **Muuntunut tarkkaavaisuus:** Harjoitteet, joilla työntekijät oppivat tunnistamaan hetken, jolloin huoli tai epävarmuus vie fokuksen pois käsillä olevasta tehtävästä.
- **Automaattisten ajatusketjujen purku:** Menetelmä, jossa tunnistetaan "autopilotilla" tapahtuva varmistelu tai vetäytyminen ja korvataan se tietoisella toiminnalla.
- **Kognitiivinen ergonomia:** Työn organisointitapojen muokkaaminen sellaiseksi, että ne kuormittavat työmuistia mahdollisimman vähän (esim. selkeämmät roolitusvastuut ja viestintärakenteet).

Fasilitoinnissa hyödynnettiin dialogisia menetelmiä, jotka madalsivat kynnystä osallistua keskusteluun erityisesti introvertivaltaisessa työyhteisössä.

4. TULOKSET JA VAIKUTTAVUUS

4.1 AKM-mallin esittely (5 vaihetta)

Hankkeen merkittävin tuotos on viisivaiheinen **AKM-malli** (Automaattisten käyttäytymis- ja ajatusmallien johtaminen), joka on räätälöity teollisuusympäristön tarpeisiin. Malli tarjoaa systemaattisen polun epävarmuuden hallintaan:

1. **Kokemuserojen näkyväksi tekeminen:** Tunnistetaan johdon ja työntekijöiden erilaiset tavat kokea muutos. Luodaan yhteinen sanoitus tilanteelle, mikä vähentää huhuja ja väärinkäsityksiä.
2. **Automaattisten toimintaketjujen tunnistaminen:** Tehdään näkyväksi ne alitajuiset reaktiot (esim. vetäytyminen, ylivarmistelu), jotka aktivoituvat epävarmuudessa ja syövät työaika.
3. **Kognitiivisen kuormituksen purkaminen:** Karsitaan "turhaa työtä" ja suojataan keskittymistä. Tunnistetaan keskeytykset ja rakennetaan puskureita kognitiiviselle työlle.
4. **Perustehtävän ja roolien kirkastaminen:** Palautetaan fokus asiakasarvoon ja omaan vastuualueeseen. Kun jokainen tietää roolinsa muutoksessa, hallinnan tunne vahvistuu.
5. **Rakenteellisen toimijuuden vahvistaminen:** Luodaan pysyvät rakenteet (esim. uudet viestintäforumit tai päätöksentekoprosessit), jotka tukevat toimintakykyä jatkossakin.

4.2 Saavutetut hyödyt ja vaikutukset

Hankkeen välittömänä vaikutuksena Lajupek Oy:n sisäinen ilmapiiri rauhoittui fuusion peruuntumisen jälkeen. Henkilöstö sai kanavan purkaa epävarmuuttaan, ja johto sai työkalut käsitellä muutosvastarintaa kognitiivisena ilmiönä asenneongelman sijaan.

Pitkän aikavälin hyödyt näkyvät parantuneena kognitiivisena ergonomiana: turha sähköpostiliikenne ja hätäinen varmistelutyö ovat vähentyneet, mikä vapauttaa aikaa tekniselle suunnittelulle ja tuotannon laadunvarmistukselle. Organisaatio on nyt aiempaa resilienssimpi kohtaamaan tulevia suhdanteita.

4.3 Arviointi, jatkotoimenpiteet ja viestintä

Hanke saavutti sille asetetut tavoitteet erinomaisesti. Vaikka alkuperäinen kohdeorganisaatorakenne muuttui, kehitetty malli osoittautui jopa odotettua

monikäyttöisemmäksi. Yhteistyö asiantuntijan kanssa oli saumatonta, ja koko henkilöstön osallistaminen toi hankkeelle vahvan legitimitetin.

Jatkotoimenpiteet:

- AKM-malli integroidaan osaksi Lajupek Oy:n vuosittaista johtamisjärjestelmää.
- Esihenkilöille järjestetään säännöllisiä kognitiivisen johtamisen seurantatapaamisia.
- Mallia hyödynnetään uusien työntekijöiden perehdytyksessä muutosvalmiuden vahvistamiseksi.

Viestintä: Hankkeen tuloksista on tiedotettu laajasti organisaation sisällä. Ulkoinen tiedotus toteutetaan julkaisemalla AKM-malli ja hankkeen lopputulokset Työsuojelurahaston ja yrityksen omissa kanavissa. Hankkeen tulokset ovat vapaasti hyödynnettävissä suomalaisessa työelämässä.

5. LOPPUYHTEENVETO

Lajupek Oy kiittää Työsuojelurahastoa mahdollisuudesta toteuttaa tämä hanke. Se on antanut organisaatiollemme arvokkaita työkaluja, joiden avulla voimme turvata sekä työntekijöidemme hyvinvoinnin että yrityksen kilpailukyvyyn muuttuvassa maailmassa.