

Nea Harjukari

MIKKELIN KAUPUNGIN
MUUTOSPROSESSIN
VAHVUUKSIA JA
KEHITTÄMISKOHTEITA

Opinnäytetyö
Liiketalouden koulutusohjelma


Joulukuu 2009




MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU

Mikkeli University of Applied Sciences

KUVAILULEHTI

 MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences	Opinnäytetyön päivämäärä 7.12.2009		
ÖTekijä Nea Harjukari	Koulutusohjelma ja suuntautuminen Liiketalouden koulutusohjelma, taloushallinto		
Nimeke Mikkelin kaupungin muutosprosessin vahvuuksia ja kehittämiskohteita			
Tiivistelmä <p>Mikkelin kaupungissa on meneillään monia erilaisia uudistuksia ja muutoksia. Kaupunki halusi selvittää, mitä vahvuuksia ja kehittämiskohteita on muutosprosessin toteutuksessa. Tavoitteena oli selvittää, mitkä asiat virka- ja luottamusjohto näkee vahvuuksina ja mitä tulisi vielä kehittää, jotta muutosprosessi voitaisiin toteuttaa onnistuneesti.</p> <p>Tutkimuksessa käytettiin laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Tutkimusaineisto kerättiin haastatteleamalla 15 toimeksiantajan valitsemaa virka- ja luottamusjohtoon kuuluvaa henkilöä. Kaikki haastateltavat vastasivat samoihin kysymyksiin. Kysymyksiä oli 15. Kysymykset käsittelivät muun muassa haastateltavien kokemuksia aikaisemmin Mikkelin kaupungin organisaatiossa toteutetuista muutoksista, muutosten johtamisesta, kaupungilla vallitsevasta muutosilmapiiristä ja odotuksista, joita haastateltavilla muutosprosessista on. Lisäksi selvitettiin minkä tekijöiden haastateltavat uskovat hidastavan tai edistävän muutoksien toteuttamista.</p> <p>Tulosten perusteella Mikkelin kaupungilla on vahvuuksia sekä kehittämiskohteita mentäessä kohti onnistunutta muutosprosessin toteutusta. Suurimpana vahvuutena nähtiin innostunut johto ja muutosten toteuttamisen tarpeellisuus. Kehitettävää on eniten viestinnässä ja muutosilmapiirissä. Viestintää ja tiedottamista helpottaisi tiedotussuunnitelma sekä erilaiset viestintäkoulutukset. Muutosilmapiiriä voitaisiin parantaa antamalla henkilöstölle mahdollisuus osallistua muutosten toteutukseen. Näin he näkisivät muutosten toteuttamisen tarpeellisuuden paremmin.</p>			
Asiasanat (avainsanat) muutos, muutosjohtaminen, prosessit, strategia, visiot, viestintä			
Sivumäärä 56 sivua + liitteet 2 sivua	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%;">Kieli suomi</td> <td style="width: 33%;">URN URN:NBN:fi:mamk-opinn2009A5929</td> </tr> </table>	Kieli suomi	URN URN:NBN:fi:mamk-opinn2009A5929
Kieli suomi	URN URN:NBN:fi:mamk-opinn2009A5929		
Huomautus (huomautukset liitteistä)			
Ohjaavan opettajan nimi Ulla Keto	Opinnäytetyön toimeksiantaja Mikkelin kaupunki		

DESCRIPTION

 <p>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences</p>		Date of the bachelor's thesis 7 December 2009
Author(s) Nea Harjukari	Degree programme and option Business Management	
Name of the bachelor's thesis The strengths and development targets in the change process of the city of Mikkeli		
Abstract <p>There are many rearrangements and changes going on in the city of Mikkeli. The city wanted to know what needed to be developed in the change process. The objective of this bachelor's thesis was to find out what the executive officials and employees' representatives saw as strengths and what needed to be developed so that the change process could be implemented successfully.</p> <p>The study was carried out by using qualitative analysis. The research material was collected by interviewing 15 officials and employees' representatives chosen by the city of Mikkeli. All the interviewees answered the same 15 questions. The questions focused on the experiences that the interviewees had of the change process and change management as well as the expectations and the atmosphere in the process. There were also questions about the changes implemented earlier in the organization and the factors that could possibly slow down or advance the implementation of changes.</p> <p>The results showed that the city of Mikkeli had strengths and development targets in the successful implementation of the change process. The enthusiastic management and the need for change were seen as the biggest strengths. The most important things that need to be developed were communication and the atmosphere during the change. The communication could be facilitated by a communication plan and communication training. The atmosphere during the change would improve if the employees could participate in the implementation of the change. This would help the employees to see the necessity of the change better.</p>		
Subject headings, (keywords) change, change management, processes, strategy, visions, communication		
Pages 56 pages + appendices 2 pages	Language Finnish	URN URN:NBN:fi:mamk-opinn2009A5929
Remarks, notes on appendices		
Tutor Ulla Keto	Bachelor's thesis assigned by The city of Mikkeli	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	1
2	STRATEGIA JA PROSESSIT	2
2.1	Strategia organisaation työvälineenä.....	2
2.1.1	Strategian toteuttaminen.....	2
2.1.2	Strategian laatiminen ja suunnittelu.....	4
2.1.3	Strategiaan sopeutuminen	5
2.1.4	Strategian seuranta ja testaaminen.....	7
2.2	Prosessit osana organisaatioiden toimintaa	8
2.2.1	Prosessien tunnistaminen ja määrittely.....	8
2.2.2	Prosessien kehittäminen ja parantaminen	10
2.2.3	Prosessien liittäminen strategiaan.....	11
2.2.4	Prosessijohtaminen	12
3	MUUTOSPROSESSIN ERITYISPIIRTEET.....	14
3.1	Muutosprosessi	14
3.2	Muutoksen toteutus	16
3.2.1	Henkilöstö muutoksessa.....	17
3.2.2	Muutoksen johtaminen.....	19
3.2.3	Muutosvastarinta.....	23
3.2.4	Viestintä muutoksessa.....	25
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	28
4.1	Mikkelin kaupunki	28
4.2	Tutkimusmenetelmä.....	30
4.3	Tutkimusaineisto ja analysointi	32
5	MIKKELIN KAUPUNGIN LUOTTAMUS- JA VIRKAMIESJOHDON NÄKEMYKSIÄ MUUTOSPROSESSISTA.....	34
5.1	Mikkelin kaupungin henkilöstön suhtautuminen muutoksiin	34
5.2	Muutosten tarpeellisuus ja määrä.....	35
5.3	Muutoksista tiedottaminen	36
5.4	Vision ja strategian selkeys	38
5.5	Mikkelin kaupungin johto ja muutosten toteutus.....	39
5.6	Mikkelin kaupungin resurssit muutosten toteutuksessa	40

6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET	41
6.1	Mikkelin kaupungin muutosprosessin vahvuuksia ja kehittämiskohteita ...	41
6.2	Kehittämisehdotuksia	42
6.3	Tutkimuksen luotettavuus	44
7	LOPUKSI	46
	LÄHTEET	48
	LIITE	

1 JOHDANTO

Nyky maailma muuttuu ja kehittyy valtavalla vauhdilla. Kehityksessä mukana pysyminen vaatii organisaatiolta jatkuvaa toimintatapojen muuttamista. Mikkelin kaupungin organisaation toiminta vaikuttaa suurimpaan osaan mikkeliiläisistä jollain tavalla. Tästä johtuen Mikkelin kaupunki haluaa pitää itsensä mukana muuttuvassa maailmassa ja kehittää omaa toimintaansa eri osa-alueilla.

Mikkelin kaupungissa toteutetaan tällä hetkellä muutosohjelmaa, jonka tavoitteena on koko kaupungin kehittäminen, niin organisaation kuin palveluidenkin. Muutosohjelmaan kuuluu muun muassa talouden tasapainotusohjelma sekä useita muita muutoshankkeita. Hankkeiden avulla pyritään saamaan aikaan hyvin käytännönläheisiä muutoksia ja hankkeiden aikaansaamat käytännön toiminnan muutokset on tarkoitus viedä käytäntöön mahdollisimman nopeasti.

Opinnäytetyöni käsittelee Mikkelin kaupungin muutosohjelman toteuttamista. Suurten muutosten toteuttamisesta johtuen Mikkelin kaupunki halusi selvittää mielipiteitä sen nykytilasta. Kaupunki halusi saada selville vahvuuksiaan ja asioita, joita tulisi vielä kehittää. Tutkimusongelmani on selvittää, millaisia vahvuuksia ja kehittämiskohteita Mikkelin kaupungin muutosprosessissa luottamus- ja virkamiesjohdon mielestä on.

Tutkimusmenetelmänä käytetään laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Menetelmän valinta on luonnollinen, koska parhaat ja luotettavimmat tulokset saadaan haastatteleamalla ihmisiä henkilökohtaisesti avoimin kysymyksin. Teemahaastattelun vahvuutena on mahdollisuus esittää tarkentavia ja lisäkysymyksiä. Haastattelut olivat hyvä valinta, koska haastattelija oli ulkopuolinen henkilö, jolle on helpompi kertoa myös negatiivisia mielipiteitä.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys rakentuu strategian ja prosessien sekä muutosprosessin ominaisuuksien ympärille. Strategia on tärkeä osa tutkimusta, koska strategioiden ajan tasalla pitäminen vaatii organisaatiolta jatkuvaa kehittymistä ja muuttumista. Onnistunut muutosten toteutus vaatii selvän strategian ja vision.

2 STRATEGIA JA PROSESSIT

Laamanen (2007, 228) uskoo, että strategia on valinta. Strategia on oletus.

Organisaation on valittava asiakasstrategiaksi alhainen hinta kumppanuus tai tuote ja palvelu. Strategia toteuttaminen tapahtuu käytännössä prosesseissa eikä kehitysprojekteissa. Kun taas Laamasen (2007, 10) mukaan organisaation toimintaa kehitetään prosessien kautta ja samalla myös organisaation suorituskyky syntyy prosessia toteutettaessa.

2.1 Strategia organisaation työvälineenä

Strategia on tavoitteiden asettamista ja pyrkimyksiä ja etenemistä niitä kohti.

Strategialla pyritään varmistamaan organisaation pitkän aikavälin eloonjäänti ja menestys. Strategia on siis nykyhetkessä tehtävät päätökset ja toimenpiteet tulevan menestyksen varmistamiseksi ja mahdollisuuksien hyödyntämiseksi. (Karlöf 2004, 19.) Strategia on aikaa vaativaa kehittämistyötä ja sitä toimintaa, josta sen laatija on vastuussa. Strategiaa voidaan soveltaa mihin tahansa organisaatioon tai sen osaan. (Karlöf 2004, 19, 9.)

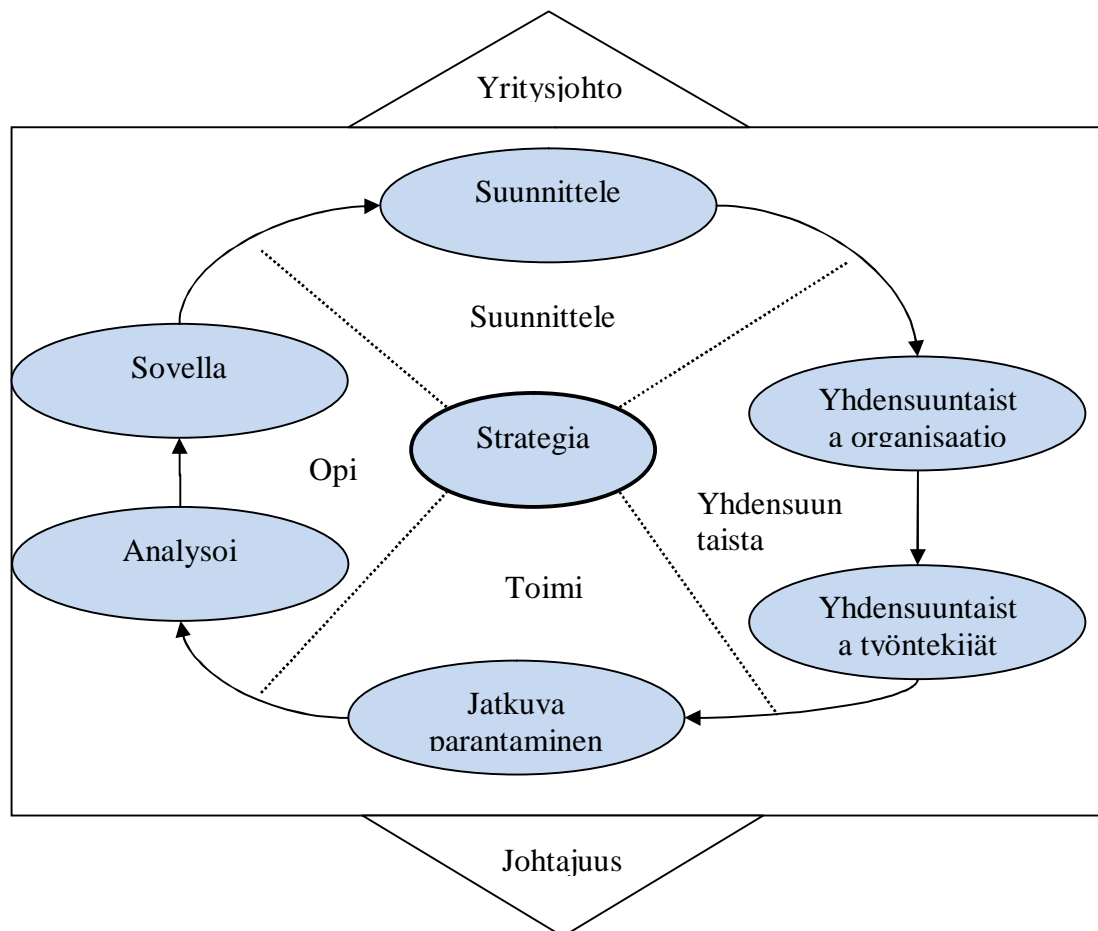
2.1.1 Strategian toteuttaminen

Strategia määrittelee ehdot, jotka ohjaavat toimintaa ja prosesseja. Jokaisella organisaatiolla on omat strategiansa ja niiden toteuttaminen on sitä helpompaa, mitä selvemmin ne on määritelty. Strategia vastaa esimerkiksi seuraaviin kysymyksiin:

- Mikä on yrityksen ydinosaaminen?
- Mitkä ovat tarjottavat tuotteet ja palvelut?
- Mitkä ovat yrityksen kriittiset menestystekijät?
- Millä alueilla yritys on ja haluaa olla vahva?
- Mitkä ovat yrityksen kilpailuedut?
- Miten yritys ylläpitää ja vahvistaa kilpailuetujaan?
- Mitkä ovat kohdemarkkinat, ja millainen asema niillä halutaan saavuttaa?

(Lecklin 1999, 43644.)

Strategiaprosessissa organisaation on valittava, jatkaako se toimintaansa ilman suurempia laajennussuunnitelmia vai haluaako se esimerkiksi kasvattaa markkinaosuutta tai kohdemarkkinoita tai kehittää uusia tuotteita ja palveluita. Strategiatyössä tulisikin työskennellä strategian sisällön ja sen prosessin parissa. Strategian tavoitteita pohdittaessa on tärkeää kiinnittää huomiota kysymyksiin mitä ja miten. (Karlöf 2004, 18619.)



KUVIO 1. Strategian toteuttamismalli (Kaplan & Norton 2007, 295)

Yllä olevasta kuviosta (kuvio 1.) nähdään yhden mahdollisen tavan strategian toteuttamiselle. Jokainen organisaatio käsittelee kuitenkin strategiaa sille sopivalla tavalla. Toisilla strategiaa kuvataan tulojen ja voittojen kasvua tavoittelevina taloudellisina suunnitelmina, kun taas toisilla kuvataan tuotteiden ja palveluiden, kohdeasiakkaiden tai laadun ja valmistusprosessin avulla. (Kaplan & Norton 2004, 27.)

2.1.2 Strategian laatiminen ja suunnittelu

Strategia on yksi vaihe prosessissa, jossa yrityksen missio ja visio muuntuu henkilöstön tekemäksi työksi. Se ei siis ole oma, erillinen johtamisprosessi. Organisaation missio ja visio ohjaavat strategian laadintaa. Missiolla tarkoitetaan yrityksen perustehtävää eli miksi organisaatio on olemassa. Visio eli organisaation tulevaisuudenkuva, määrää organisaation suunnan ja sen avulla henkilöstölle selvitetään, miksi heidän tulee toimia osana organisaatiota. Missio ja visio tulisi olla organisaatioilla määritettynä, jotta strategiaa voidaan lähteä kehittämään ulkoisen ympäristön ja sisäisten toimintojen vaatimusten mukaisiksi. (Kaplan & Norton 2004, 54.)

Strategioiden luominen on yleensä johdon tehtävä, koska sillä on luotettavin tieto organisaation nykytilasta ja kehittämistarpeista. Ylhäältä suunnitellut ja johdetut strategiat ovat yleensä vaikeita toteuttaa ja tuloksiltaan vaatimattomia. Johdon suunnittelemat strategiat eivät toteudu sellaisenaan, vaan ne muotoutuvat henkilöstön ideoiden ja johdon suunnitelmien vuorovaikutuksen tuloksena. (Murto 1995, 27.)

Usein sanotaan, että strategian laatiminen on helppoa ja toteuttaminen vaikeaa. Todellisuudessa strategian laatiminen on yhtä vaikeaa kuin toteuttaminen, ongelmat ovat vain erilaisia. Jos strategia on laadittu huonosti, jää se usein toteuttamatta, koska huomataan, että laadittu toimintamalli ei sovi henkilöstön eikä organisaation menestyksen kanssa yhteen. (Karlöf 2004, 112.)

Strategiaa määritettäessä organisaatio pohtii, onko sen kehitettävä täysin uusi strategia vai riittääkö vanhan strategian uudistaminen. Strategisten päämäärien käsittely on jatkuvaa ja sen tarkoituksena on käsitellä osa pyrkimyksistä loppuun ja poistaa ne pyrkimysten listalta. Poistettujen tilalle tulee uusia päämääriä. Kun uudet päämäärät ovat selvillä, niitä seurataan ja kehitetään sekä toteutetaan. (Karlöf 2004, 26.)

Strategian rakentamisessa on havaittavissa kaksi vaihetta. Ensin päätetään strategian sisällön päämääristä; mitä tullaan tekemään. Seuraavaksi pohditaan, millä keinoilla päästään päämäärään. (Karlöf 2004, 34.)

Strategiaa laadittaessa organisaatiot pohtivat ensin yrityksen liiketoiminta-alueita. Strategian kehitys alkaa toiminta-ajatuksen määrittelyllä eli miksi organisaation on

olemassa. Samalla määritetään myös visiot ja arvot. Sen jälkeen pohditaan mitkä tärkeät asiat on huomioitava. Yrityksen johto käy läpi ulkoisen ja sisäisen toimintaympäristön sekä kuinka nykyinen strategia etenee. Kun toimintaympäristö on käyty läpi, laaditaan SWOT-analyysi yrityksen vahvuuksista, heikkouksista, mahdollisuuksista ja uhkista. Nämä asiat on strategiassa huomioitava ja näiden asioiden perusteella laaditaan strategisen muutoksen asialista. Seuraavaksi johto pohtii, kuinka yritys pystyy parhaiten kilpailemaan markkinoilla. Tässä vaiheessa johto laatii strategian pohtimalla yrityksen markkinasegmenttejä, miten yritys aikoo erottua kilpailijoista, miten yrityksen strategiasta saadaan muista erottuva, millaista inhimillistä pääomaa tarvitaan sekä millaista teknologiaa tarvitaan strategian toteuttamiseksi. (Kaplan & Norton 2009, 24625.)

Strategiaa suunniteltaessa määritetään strategiset tavoitteet, mittarit, tavoitearvot, hankkeet ja budjetit. Suunnitteluvaiheessa ensin pohditaan miten strategiaa voidaan kuvailla, laatimalla strategiakartta, josta käy ilmi tavoitteet. Toisena valitaan mittarit ja tavoitearvot, joilla strategiaa mitataan. Kolmantena valitaan strategiset hankkeet eli pohditaan millaisia toimintaohjelmia strategian toteuttamiseksi tarvitaan. Hankkeet eivät ole muusta toiminnasta eriytyneitä vaan ne ovat täydentäviä toimia, jotka tulee toteuttaa onnistuneesti. Neljäntenä laaditaan kustannusbudjetti ja pohditaan kuinka hankkeet rahoitetaan. Hankkeille tarvitaan oma erillinen rahoitus. Viimeisenä päätetään strategian toteutuksen johtaja. Yritykseen on perustettu erilaisia teemaryhmiä, jotka vastaavat strategian toteuttamisesta ja palautteen antamisesta. (Kaplan & Norton 2009, 26627.)

Kun strategian edellytykset, menneisyys ja tulevaisuus on selvitetty, tuloksena saadaan perusta strategisista pyrkimyksistä päättämiseksi. Tämän jälkeen strategian pyrkimykset kootaan toimintamalliksi. Tämä vaihe tulee toteuttaa huolella. Strategian kehittäminen ei kuitenkaan lopu vielä tähän vaan sitä seurataan tarkistusten ja uusien strategisten pyrkimysten määrittämisen muodossa. (Karlöf 2004, 89.)

2.1.3 Strategiaan sopeutuminen

Täyden hyödyn saamiseksi usean liiketoimintayksikön ja toiminnon välille on johdon luotava yhteys kokonaisstrategian, toimintayksiköiden strategioiden sekä toimintojen strategioiden välille. Koko organisaation henkilöstön on ymmärrettävä strategia sekä

oltava valmiita työskentelemään strategian vaatimalla tavalla. Ensin pohditaan miten varmistetaan, että koko organisaatio toimii kokonaisstrategian mukaan. Organisaatiot koostuvat yleensä useista eri yksiköistä ja strategiat laaditaan yksikkökohtaisesti. Tässä vaiheessa kuitenkin halutaan yhdistää yksiköiden strategiat synergiaketjuksi. Eri yksiköiden strategiat laaditaan niin, että niissä on yksikön omia strategisia tavoitteita, koko organisaation tavoitteita sekä muiden yksiköiden tavoitteita. (Kaplan & Norton 2002, 13614.)

Tämän jälkeen mietitään, kuinka tukitoiminnot sopeutetaan strategiaan.

Menestyksellisen strategian toteuttamisen edellytys on, että tukitoiminnot sopeuttavat strategiansa yrityksen ja sen yksiköiden arvoa synnyttäviin strategioihin. Johdon tulee pohtia kuinka henkilöstö motivoidaan strategian toteuttamiseen. Henkilöstö vastaa prosessiparannuksien, projektien, ohjelmien ja hankkeiden toteuttamisesta eli toteuttaa strategiaa. Jotta henkilöstö pystyy toteuttamaan strategiaa ja yhdistämään sen päivittäisiin toimiin, on sen ymmärrettävä mistä strategiassa on kyse. Strategian ymmärtämistä ja toteuttamista helpottamaan sekä motivointiin yritys voi käyttää viestintäohjelmia sekä koulutus- ja urakehitysohjelmia. (Kaplan & Norton 2009, 28.)

Ei riitä, että henkilöstö on sopeutunut strategiaan, vaan organisaation kaikki muutkin toiminnot ja niiden rahoitus on sopeutettava strategiaan. Avainprosessien parantamiseen tulee kiinnittää huomiota eli mitä liiketoimintaprosesseja on olennaista parantaa. Joidenkin prosessien parantamisen avulla saadaan aikaan kustannussäästöjä ja tuottavuustavoitteita, kun taas toisten parannus johtaa sosiaalisen ja sääntely-ympäristön tavoitteiden tehokkaaseen toteuttamiseen. Parannukset olisivat kohdistettava niihin prosesseihin, jotka ovat strategian taloudellisten- ja asiakastavoitteiden kannalta kriittisiä. Kun parannusta vaativat prosessit on tunnistettu, rakennetaan prosessista huolehtivan tiimin tueksi erilaisia työkaluja, jotka auttavat tiimiä keskittymään olennaiseen prosessien kehityksessä. Samalla vastuussa oleva tiimi saa palautetta onnistumisestaan. (Kaplan & Norton 2009, 29.)

Seuraavaksi laaditaan voimavarasuunnitelma ja pohditaan, kuinka yhdistetään operatiiviset suunnitelmat ja budjetit strategiaan. Yksityiskohtainen myyntiennuste, voimavarasuunnitelma sekä liiketoiminnan kulujen ja pääomakustannusten budjetit muodostavat operatiivisen suunnitelman. Yritys muuntaa liikevaihtotavoitteet myyntiennusteiksi. Tämä tulisi tehdä niin, että siihen sisältyy tiedot yksittäisten

myyntitilausten, tuotantoajojen ja liiketapahtumien odotettu lukumäärä ja luonne sekä niihin sisältyvät tuotteet. Myyntiennuste voidaan tehdä vuosi- tai kvartaalitasolla. (Kaplan & Norton 2002, 16.)

Toimintolaskentamalli on hyvä apuväline kun yksityiskohtaisia myyntiennusteita muunnetaan arvioiksi ennustejaksoille tarvittavista voimavaroista.

Toimintolaskentamallin avulla voi helposti yhdistää myynti- ja prosessiparannusennusteet sekä suunnitelman toteuttamiseen vaadittavat voimavarat, kuten ihmisten, laitteiden ja tilojen määrän. Kun tulevan aikajakson voimavarojen määrät on määritetty, voidaan helposti laskea niiden taloudelliset vaikutukset sekä operatiiviset ja investointibudjetit. Näin yrityksellä on valmiina yksityiskohtaiset liikevaihtoennusteet ja niiden toteuttamiseen vaadittavat voimavarojen kustannukset. (Kaplan & Norton 2009, 30631.)

2.1.4 Strategian seuranta ja testaaminen

Strategian laatimisen ja suunnittelun jälkeen alkaa strategisten ja operatiivisten suunnitelmien toteuttaminen ja niiden tulosten seuraaminen. Samalla yritys parantaa toimintaansa ja strategiaa uusien tietojen ja saatujen kokemusten perusteella. Yritykset pitävät operatiivisen toiminnan seurantakokouksia, joissa tarkastellaan osasto- tai toimintokohtaisia suorituksia sekä käsitellään syntyneitä ongelmia. Operatiivisen toiminnan seurantakokous pohtii, onko yrityksen operatiivinen toiminta hallinnassa. Kokouksessa tarkastellaan lyhyen aikavälin tuloksia ja reagoidaan ongelmiin, joihin on puututtava välittömästi. Tällaisia voivat olla esimerkiksi avaintyöntekijän pitkä poissaolo tai kassavaje. (Kaplan & Norton 2009, 31632.)

Strategian seurantakokouksissa puolestaan käsitellään tunnuslukuja ja hankkeita sekä arvioidaan strategian toteuttamisen etenemistä ja esteitä johtoryhmän kesken. Johtajilla on kokouksissa käytössään raportit todellisista tuloksista ja poikkeamista verrattuna budjettiin. Johtoryhmän tulee löytää myös toteutuksen mahdolliset ongelmat ja niiden syyt sekä esittää toimenpiteitä ongelmien korjaamiseksi. (Kaplan & Norton 2002, 334.)

Seurannan lisäksi yrityksen on järjestettävä kokous, jossa testataan, ovatko sen strategiset perusedellytykset edelleen päteviä. Seurantakokouksissa yritys on saanut

uusia tietoja strategian mittareiden toimivuudesta, ympäristössä tapahtuneista muutoksista sekä mahdollisesti työntekijöiltä ideoita. Testaus ja päivityskokouksessa yrityksen johto arvioi strategiansa tuloksellisuutta ja tarkastelee ympäristön muutosten vaikutuksia strategiaan. Kokouksessa on tiedossa, missä strategia on sillä hetkellä onnistunut ja missä epäonnistunut. Kannattavuusraporttien avulla johto päättelee missä strategia toimii ja missä ei. Kokouksessa johto voi päättää mahdollisista uusista lähestymistavoista, joilla tappio käännetään voitoksi ja laajennetaan kannattavaa toimintaa. Kun johto päivittää strategiaa, alkaa koko edellä kerrottu prosessi alusta kera uusien tavoitteiden. Päivitetyt suunnitelmat toimivat seuraavien seuranta-, testaus- ja päivityskokouksien pohjana. (Kaplan & Norton 2009, 33634.)

2.2 Prosessit osana organisaatioiden toimintaa

Prosessi on toisiinsa liittyvistä yrityksen tehtävistä koostuva ketju (Kiiskinen ym. 2002, 28). Prosessi koostuu sarjasta tapahtumia ja kun kaikki tapahtumat on käyty läpi, on prosessi valmis eli sillä on saatu jotain aikaan (Pesonen 2007, 129). Kehitys tai muutos voidaan kuvata prosessina, samoin kuin toiminta, esimerkiksi neuvottelu voi olla prosessi. Prosessi ei kuitenkaan ole pelkästään toimintaa, sillä prosessi vaatii aina resursseja eli sillä on oltava myös toteuttajat. (Laamanen 2007, 19620.)

Prosessien kautta määrittyvät resurssivaatimukset, kuten osaaminen, tilat ja tietotekniikka, jotta prosessin tavoitteet voidaan saavuttaa (Virtanen & Wennberg 2005, 114).

Prosessit eivät aina etene loogisessa peräkkäisjärjestyksessä, vaan prosessin luonne huomioon ottaen tehtäviä voidaan tehdä rinnakkain, jättää joitakin tekemättä tai käyttää vaihtoehtoisia toteutustapaa (Lecklin 1999, 138). Prosessi on toimiva ja hyvä silloin, kun sillä saadaan aikaan se mitä odotetaan. Itse prosessin toteutusta tulee myös seurata, päästiinkö lopputulokseen tehokkaasti ja tuottavasti sekä saavutettiin ja tehtiinkö kaikki mitä oli suunniteltu tehtävän. (Pesonen 2007, 129.)

2.2.1 Prosessien tunnistaminen ja määrittely

Prosessien tunnistamisella tarkoitetaan määrittystä siitä, mistä prosessi alkaa ja mihin se päättyy. Samalla tulee tarkastella prosessin tulevia keskeisimpiä asiakkaita, tuotteita, syötteitä ja toimittajia. Määrittely on tärkeä, koska se luo prosessille

parantamisen ja ohjaamisen rakenteet. Normaalisti prosessi alkaa asiakkaasta ja päättyy asiakkaaseen. Prosessin ensimmäisen ja viimeisen vaiheen tekee siis asiakas. Toinen periaate on, että prosessin tulisi alkaa suunnittelusta ja päättyä arviointiin. Prosessit tulee luokitella sen mukaan ovatko ne tuote-, palvelu-, asiakas-, pää-, ydin-, tuki-, avain-, ali-, johtamis- vai ohjausprosesseja. Laamanen kuitenkin ehdottaa, että prosessit jaettaisiin vain tuki- ja ydinprosesseihin, joista valitaan avainprosessit. Ydinprosesseiksi hän määrittelee öprosessit, joista syntyy organisaation jalostusarvo ja joille on ominaista suora, välitön yhteys ulkoiseen asiakkaaseen. Organisaatio ei voi toimia pelkillä ydinprosesseilla vaan se tarvitsee tukiprosesseja, niin kutsuttuja sisäisiä prosesseja, tehokkaan toiminnan takaamiseksi. Tukiprosesseja voi olla esimerkiksi toiminnan suunnittelu, tieto-, talous- ja henkilöstöhallinto. (Laamanen 2007, 52654, 56.)

Alkuvaiheessa on myös hyvä kiinnittää huomiota prosessien nimeämiskäytäntöihin. Prosessit tulisi nimetä niin, että kaikki ymmärtäisivät mihin prosesseilla pyritään, sillä ne ovat viestinnän välineitä. Nimien avulla ymmärretään prosessin tavoitteet, tarkoitukset ja tulokset. Prosessien suunnittelun apuna voidaan käyttää prosessikarttaa, jonka avulla selvennetään prosessin kulkua organisaatorajojen yli ja sen avulla ymmärretään toimintaa, jolla tuotteet ja palvelut toteutetaan. (Laamanen 2007, 596 60.)

Prosessikuvauksella esitetään yrityksen toimintaa ja sen avulla mahdollistetaan toiminnan ymmärtäminen, analysointi ja kehittäminen. Kuvausta myös tarvitaan, jotta on mahdollista havaita toiminnan kriittiset vaiheet. Hyvässä prosessikuvauksessa on prosessin kannalta tärkeät asiat ja se esittää asioiden väliset riippuvuudet sekä mahdollistaa joustavan toiminnan. Kuvaus auttaa ymmärtämään kokonaisuutta sekä rooleja tavoitteiden saavuttamiseksi ja edistää prosessin parissa työskentelevien henkilöiden yhteistyötä. (Laamanen 2008, 1606161.)

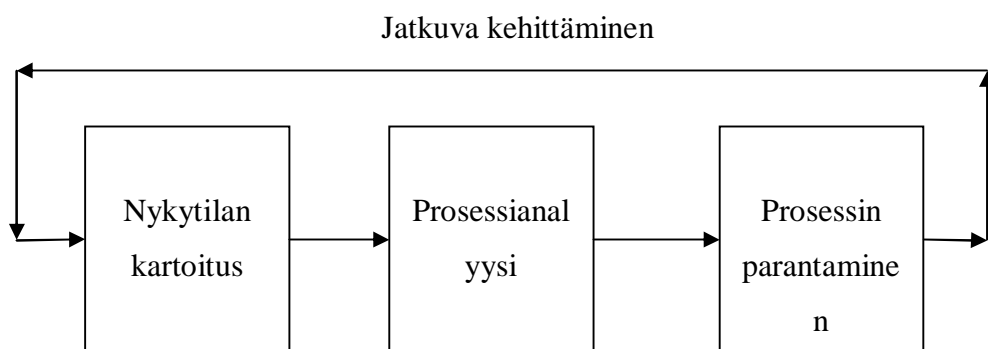
Kuvattavat asiat tulee harkita tarkkaan, sillä niiden merkitys organisaatiossa kasvaa ja niistä käydään kiivaimmat keskustelut. Kuvattavat asiat ovat niitä, joista tulee organisaatiolle merkittävimpiä ja niiden toteuttamista halutaan edistää eniten. Kuvauksesta tulisi tehdä niin tarkka, että prosessin toiminta-ajatus tulisi selväksi. Kuvausta tehtäessä tulisi kiinnittää huomiota muutamiin seikkoihin. Prosessin johtajan tulisi itse laatia kuvaus, sillä sen avulla kehitetään omaa ajatusta organisaation

toiminnasta. Asiakkaan merkityksen ymmärtäminen on tärkeää. Huomiota tulee kiinnittää myös työskentelytapoihin, muutosten läpivientiin ja sitoutumiseen. Kaikki joita prosessi koskee, tulisi saada mukaan toteutukseen. (Laamanen 2008, 161.)

2.2.2 Prosessien kehittäminen ja parantaminen

Prosessin parantaminen ei onnistu ilman tavoitteita. Tavoitteet ovat tuloksiin ja suorituskykyyn liittyviä. Tekeminen ei kuitenkaan ole tulos. Tavoitteille voidaan antaa kolme kriteeriä. Ne tulee esittää numeroilla, niillä on oltava mittayksikkö ja ne ovat aikaan sidottuja. (Laamanen 2007, 2026203.) Parantamistavoitteilla kuvataan prosessin tavoitetilaa; mitä halutaan parantaa, kuinka suuret tavoitteet ovat ja miten parantamisessa onnistumista mitataan (Lecklin 1999, 209).

Prosessin parantamisella tarkoitetaan suunnitelmallisen ja tietoisien kehitystyön tulosta. Toisinaan kuitenkin suunnitelmista huolimatta asiat tapahtuvat omalla tavallaan. Parantamisen täytyy aina kohdistua prosesseihin, ei esimerkiksi tuotteisiin, laitteisiin tai suunnitelmien muuttamiseen. Parantaminen voidaan tehdä reagoivasti, ennakoivasti tai innovatiivisesti. Reagoivassa parantamisessa joku huomaa eron tavoitteiden ja käytännön suorituksen välillä ja ryhtyy tavoitetta kohti meneviin toimenpiteisiin. Ennakoivassa parantamisessa pyritään ennustamaan tulevaisuutta ja tulevia kehityskulkuja ja aloitetaan parannustoimet ennen kuin mitään organisaatiolle vahingollista on ehtinyt tapahtumaan. Innovatiivisessa parantamisessa pyritään löytämään kokonaan uusia ratkaisuja ja toteuttamaan niitä. Innovaatiot voivat kohdistua sekä prosesseihin että tuotteisiin ja palveluihin. (Laamanen 2007, 2046207.)



KUVIO 2. Prosessien kehittäminen (Lecklin 1999, 145)

Kuviosta 2 havaitaan, että prosessien kehittäminen on jatkuvaa toimintaa. Kehittäminen aloitetaan nykytilan kartoituksesta, jossa prosessityö organisoidaan, prosessikuvaukset ja ókaaviot laaditaan ja prosessin toimivuutta arvioidaan. Kartoituksen avulla löydetään kehitettävät prosessit. Analyysivaiheessa selvitetään ja ratkaistaan ongelmat, valitaan työkalut, asetetaan prosessimittarit ja arvioidaan eri kehittämisvaihtoehtoja. Analyysin tuloksena on kehittämistavan valinta. Näiden vaiheiden jälkeen laaditaan, hyväksytään ja käyttöön otetaan parannussuunnitelma. Kun prosessi on parannettu, sitä arvioidaan säännöllisesti ja tarvittaessa aloitetaan uusi kehittämistyö. (Lecklin 1999, 145ó146.)

Hyvässä prosessin kehittämisessä lähestytään kehittymistä sosiaalisena muutoksena sekä teknisenä kehittämisenä järjestelmien näkökulmasta. Kehittämisessä on kyse prosessin suunnittelusta ja suorituskyvyn parantamisesta, ongelmanratkaisusta sekä benchmarkingista eli parhaiden käytäntöjen jakamisesta. Prosessien kuvaaminen, mittaaminen, analysointi ja ratkaisujen testaaminen ovat olennaista parantamiselle. Kuvaaminen, mittaaminen ja analysointi toteutuvat automaattisesti, mutta ratkaisujen testaamiseen, jossa on kyse korjaamisesta, parantamisesta, johtopäätösten tekemisestä ja oppimisesta, on paneuduttava. (Laamanen 2007, 209.)

2.2.3 Prosessien liittäminen strategiaan

Prosessit on mahdollista liittää strategiaan, kun organisaatio ymmärtää prosessien merkityksen suorituskyvyn kannalta ja se osaa mitata suorituskykyä. Usein organisaatiot vievät strategioita käytäntöön tavoitteita asettaen ja vaatien samalla uusien kehitysprojektien aloittamista tavoitteiden saavuttamiseksi. Isojen organisaatioiden ongelmana on, että tehdään paljon strategisia suunnitelmia ja hyväksytään ne. Strategioiden seuranta toteutuu projekteissa ja kuukausittain raportoitavilla tunnusluvuilla. Tällä mallilla muutokset tapahtuvat hitaasti eivätkä tulokset ole hyviä. (Laamanen 2007, 228, 248ó249.)

Yleensä organisaatiot eivät osaa erottaa, voiko strategiaa toteuttaa nykyisessä prosessissa vai tarvitseeko prosesseja muuttaa. Tästä hyvänä esimerkkinä on, riittääkö liikevaihdon kasvun saavuttamiseen markkinoinnin suunnittelu vai pitääkö markkinointiprosessi suunnitella uudestaan. Suunnittelun muodostamisen määrittelevät tavoitteen toteutuksen keinot. Tässä tulee pohtia, onko kyseessä

olemassa olevien resurssien käytön suunnittelu vai tarvitaanko asiakashallinnalle kehitysprojekti. (Laamanen 2007, 249.)

Prosessit liitetään strategiaan ja niitä seurataan erilaisten tunnuslukujen avulla. Organisaation tulee kehittää mittausjärjestelmä, jonka avulla prosessille annetaan kehitystavoitteita ja seurataan toteutumisen kehitystä. Hyvässä tunnuslukujärjestelmässä huomioidaan, että käytettävät tunnusluvut kuvaavat organisaation strategiaa ja prosessien ydinsuorituskykyä. Tunnuslukujen tulee kuvata menneisyyttä, nykyisyyttä ja tulevaisuutta, jotta löydetään menestystekijät, voidaan ennakoita tulevaisuutta ja mahdollistetaan toimiminen. Tunnuslukujen on perustuttava sidosryhmien tarpeisiin. Sidosryhmiä voivat muun muassa olla asiakkaat, omistajat ja henkilöstö. Tavoitteiden tulee olla tarvittavan suorituskyvyn (kilpailu) tai mahdollisen suorituskyvyn (benchmarking, innovaatiot) mukaisia. (Laamanen 2007, 249-250.)

Strategisessa suunnittelussa edetään visioista strategioiden kautta toimintasuunnitelmiin ja kehityshankkeisiin. Näin siirrytään vanhasta uuteen tilaan. Organisaation kulttuurinen eteneminen tapahtuu toimintaperiaatteista prosesseihin ja niissä tarvittaviin työkaluihin. Prosessien avulla siirretään tehdyt strategiset suunnitelmat organisaatiokulttuurin osaksi ja osaksi jokapäiväistä toimintaa. (Laamanen 2007, 252.)

2.2.4 Prosessijohtaminen

Prosessijohtaminen tarkoittaa menettelyjä, joiden avulla organisaatio tunnistaa ja kehittää sen tärkeimpiä toimintoketjuja eli prosesseja (Laamanen & Tinnilä 2002, 12). Prosessijohtamisesta siis on kyse silloin, kun organisaatio toimii ja sitä johdetaan prosessien avulla. Silloin kun prosessi ulottuu useammille osastoille, on sille määrätty omistaja, joka vastaa koko prosessin toteutumisesta. Prosessijohtaminen on helpoiten sovellettavissa loogisesti etenevissä prosesseissa, joilla on selkeä alku ja loppu eli toimintoketjulla on selkeä järjestys. Prosessijohtamisen eduksi luetaan organisaation ja käytännön toiminnan yhteneväisyys. Se mahdollistaa prosessinjohtajan kokonaisuuden johtamisen sekä toiminnan kehittämisen. Kommunikointi ja yhteisten tavoitteiden sopiminen eri prosessivastaavien kesken myös helpottuvat. Kustannusten

vähentäminen, joustavuuden lisääminen, laadun ja palvelun parantaminen ovat esimerkkejä kehittämistavoitteista. (Lecklin 1999, 136, 138.)

Prosessijohtaminen kohdistuu yleensä toimintaan. Organisaation suorituskyky syntyy prosessien avulla ja toimintatapoja on muutettava, jotta suorituskykyä voidaan kasvattaa. Tavoitteiden saavuttamiseksi prosessijohtamisessa arvostetaan kustannustehokkuuden ohella myös nopeutta ja joustavuutta. Lisäksi prosessijohtamisessa korostuu organisaation toiminnan ja tiimien kehittäminen. Merkittävin muutos aikaisempaan on organisaatioyksiköiden kehittämisestä siirtyminen organisaatorajat ylittäviin toimintaketjuihin eli prosesseihin ja kehittää niitä. Asiakkaille pyritään näin tarjoamaan parempaa palvelua kun toimintaketjusta on karsittu ylimääräiset vaiheet ja henkilöstö ymmärtää ja hallitsee organisaation toiminnan kokonaisuuden. (Laamanen & Tinnilä 2002, 9-10, 12613.)

Prosessijohtaminen vaatii, että prosessit on määritelty ja kuvattu tarkkaan, sillä ne ovat toiminnan kehittämisen ja toimeenpanon tärkeitä välineitä. Ne eivät kuitenkaan saa muuttua toiminnan itsetarkoituksiksi. Prosessijohtamisen tarkoitus on johtaa toimintaa strategisista päämääristä ja yhteyskunnallisista vaikuttavuustavoitteista käsin, jonka on näyttävä prosessijohtamisessa. Organisaation missio, visio ja strategiset päämäärät on oltava selkeät, jotta prosessijohtaminen on mahdollista. (Virtanen & Wennberg 2005, 1136114.)

Prosessijohtajan tulee itse ymmärtää strategia ja toimia sen mukaan sekä varmistaa, että myös henkilöstö toimii sen mukaan. Johtaja pitää yllä toimivia ihmissuhteita ja puuttuu nopeasti epäedullisiin tilanteisiin. Lisäksi johtajan tulee huomata kehitystarpeet ja kertoa ne prosessinomistajalle, jotta niihin voidaan puuttua välittömästi. Johtajan tulee myös estää muutokset, jotka vaikuttavat negatiivisesti henkilöstön turvallisuuteen ja hyvinvointiin. (Laamanen 2007, 126.)

Julkisen sektorin organisaatiot ovat pääsääntöisesti toiminnallisia ja niissä toiminnot on jaettu eri osa-alueisiin kuten myynti, markkinointi, valmistus sekä hallinto. Prosessijohtamisessa ja prosessien kehittämisessä keskitytään kokonaisvaltaisten prosessien kehittämisen lisäksi myös siihen kuinka muutos vaikuttaa henkilöstön tasolla. Jos yritys on jaettu eri tulosyksiköihin, voi tulosyksiköillä olla yhteneväisiä toimintoja, joita johdetaan yhteneväisellä tavalla. Näitä yhteneväisiä toimintoja kutsutaan ydintoiminnoiksi. (Kiiskinen ym. 2002, 29631.)

3 MUUTOSPROSESSIN ERITYISPIIRTEET

Organisaatiossa suuria muutoksia ei toteuteta niiden haluttavuuden takia tai siksi, että jonkin asian hyödyllisyys tiedostetaan. Muutosten toteutuksen taustalla on usein se, että organisaatiolla ei ole enää muuta vaihtoehtoa kuin muuttua ja muuttaa toimintaansa. Muutokset ovat ainut mahdollisuus organisaation toiminnan jatkumiselle. (Laamanen 2007, 10.)

3.1 Muutosprosessi

Nykyisessä kehityksessä mukana pysymisen edellytys on muutosten kohtaaminen ja tekeminen, siksi muutosten tulisikin olla jatkuva prosessi eikä vain yksittäisenä hankkeena tai toimintana. Jokaisesta muutoksesta opitaan aina uutta ja aikaisemmissa muutoksissa opittu ohjaa seuraavan muutoksen tekemistä, koska on jo tietoa yrityksen resursseista, mahdollisuuksista sekä ehkä edellisessä muutoksessa on jo luotu pohjaa tuleville muutoksille. Muutosprosessin toteuttaminen on raskasta ja usein aikaa vievää, siksi prosessi olisi hyvä aikatauluttaa niin, että väliin jäisi lepoaikaa itse prosessin toteuttamiselta. (Sydänmaanlakka 2004, 43644.)

Halu ja kyky katsoa suunnitelmallisesti tulevaisuuteen ovat prosessin aloittamisen vaatimukset. Prosessilla on kestävä ja kehittyvä rakenne. Muutosprosessin tuloksia voidaan saada nopeastikin. Varsinkin toiminnan parannuksista ja oikeaan suuntaan menosta on tuloksia tultava nopeasti, jotta prosessin toteuttajat saadaan uskomaan, että prosessilla on toimintaa parantava ja valintaa selkeyttävä vaikutus ja näin he jatkavat prosessin toteuttamista. (Rastas & Einola-Pekkinen 2001, 174.)

Kun prosessia lähdetään kehittämään, ei muutoksessa ole kyse vain asioiden korjaamisesta tai parantamisesta. Muutosprosessissa on tavoitteena luoda uutta ja luopua vanhasta. Muutosvaiheessa henkilöstöllä on oltava valmiudet luopua vanhoista toimintatavoista, jos vanhoista tavoista ei systemaattisesti luovuta, ne haittaavat uusien tapojen omaksumista. Henkilöstön, jolla on paljon osaamista ja tietoa, on hankala luopua vanhasta ja he pystyvät uskottavasti perustelemaan niin itselleen kuin muillekin miksi muutosta ei olisi järkevää toteuttaa. Organisaatio on valmis muutokseen, kun sillä on tarpeeksi negatiivista painetta siirtyä pois vanhasta toimintamallista tai positiivista vetovoimaa uudelle tavalle toimia tai molempia näistä.

Muutosta kohti ohjaavia tekijöitä ovat esimerkiksi huono taloudellinen tilanne, kansainvälistyminen ja kilpailutilanne. (Kiiskinen ym. 2002, 40641.)

Muutosprosessilla on pääsääntöisesti kaksi vaihetta: suunnittelu ja toteutus. Suunnitteluvaiheessa pohditaan tarkoin muutoksen toteutustapaa koskevia kysymyksiä, muun muassa kuinka muutos toteutetaan ja kuka on toteutuksesta vastuussa. Suunnittelussa on tärkeää miettiä, onko muutoksen toteuttaminen välttämätöntä ja onko siitä hyötyä tulevassa toiminnassa sekä minkälaisia kustannuksia tulee muutoksen aikana ja sen jälkeen. Kun muutos todetaan kannattavaksi toteuttaa, on syytä kiinnittää huomiota myös henkilöstöresursseihin. Jos muutosprosessi on käynnissä monta yhtä aikaa, voi toteutus olla laadullisesti heikko resurssipulan vuoksi. Onkin hyvä tiedostaa kuinka paljon muutoksia organisaatiolla on kerralla mahdollisuus toteuttaa, sillä muutokset vaativat aina uuden oppimista ja valmiuksia toteutukseen. Edellä mainittujen lisäksi pitäisi pohtia sitä, jos muutoksen toteutuksen aikana havaitaan, ettei muutos tällä tavalla toteutettuna ole toimiva, onko prosessi mahdollista keskeyttää tai muokata sen toteutusta. Suunnittelussa tulisi selvittää muutoksen perustarkoitus, jotta toteutusvaiheesta selvitään ongelmitta. Suunnitteluun kannattaa panostaa ja käyttää aikaa, sillä hyvin suunniteltu on puoliksi tehty. (Stenvall & Virtanen 2007, 46648.)

Toteutusvaiheessa muutos toteutetaan, toimintatavat ja rutiinit muuttuvat. Lisäksi sen aikana seurataan ja arvioidaan muutoksen onnistumista. Huolellisesti tehty suunnittelukaan ei takaa sitä, että itse muutosprosessi sujuu juuri niin kuin on suunniteltu. Toteutusvaiheessa voi eteen tulla ennakoimattomia tilanteita, mutta hyvä muutosjohtaja kääntää nämä odottamattomatkin tilanteet organisaation eduksi. Toteutusvaiheessa on oltava valmiita toimimaan ennakoimattomien tilanteiden mukaan ja muutettava prosessin toteutusta jos tilanne sitä vaatii. Aika on keskeinen tekijä toteutusvaiheessa. Liian tiukka aikataulu saattaa hankaloittaa prosessin onnistunutta toteutusta, toisinaan kiire voi tehostaa muutoksen toteutusta ja näin motivoida pääsemään kohti päämäärää. (Stenvall & Virtanen 2007, 49650.)

yrityksessä usein, on henkilöstöllä jo kokemusta niistä. Kun tietyt muutoksen vaatimat rutiinit ovat olemassa, on muutokseen helpompi sopeutua. (Tainio & Valpola 1996, 181.)

Muutosten johtaminen eli Change Management käynnistää jonkin muutoksen sekä valvoo ja seuraa muutoksen toteutumisesta (Karlöf & Helin Lövingsson 2004). Muutos organisaatiossa voi tapahtua hitaasti tai nopeasti. Nopeasta muutoksesta on kyse, kun se vaatii aikaa viikoista kuukausiin, kun taas hidas muutos kestää useista kuukausista vuoteen, jopa useisiin vuosiin. (Stenvall & Virtanen 2007, 24.) Toisinaan nopea muutos voi tapahtua, niin nopeasti, että yrityksellä ei ole aikaa valmistautua siihen. Muutos kohdataan niillä valmiuksilla, mitä yrityksellä on sillä hetkellä olemassa. (Tainio & Valpola 1996, 172.)

3.2.1 Henkilöstö muutoksessa

Muutoksen tausta, tarkoitus, tavoite ja keskeiset sisällöt on oltava tiedossa, jotta muutokseen voidaan sitoutua. Henkilöstön on tiedettävä mitä muutos tuo tullessaan, jotta he voivat täysipainoisesti keskittyä muutoksen toteuttamiseen. Johdolla on oltava selkeä näkemys eli visio siitä, mihin muutoksella pyritään. Vision tulee olla selvä, houkutteleva ja kunnianhimoinen, mutta kuitenkin realistisesti saavutettavissa. Vision määrittäminen kaikille ymmärrettäväksi on ongelmallista, usein vision toteuttajien kannalta olennainen sisältö katoaa. Vision on oltava houkutteleva ja sen avulla yrityksen tulee erottua edukseen muista alan toimijoista. Vision täytyy olla myös henkilöstön kannalta houkutteleva, silloin se vähentää muutosvastarintaa ja sillä saadaan henkilöstö ymmärtämään, miksi heidän tulisi toimia muutoksen puolesta. Sitä, kuinka visio viestitään henkilöstölle, tulisi pohtia jo heti suunnitteluvaiheessa. Onnistuneen vision kehittäminen ja sen viestiminen motivoi henkilöstöä tekemään parhaansa ja saa heidät uskomaan, että muutoksesta on enemmän hyötyjä kuin riskejä. (Mattila 2008, 62663.)

Jotta muutoksia voidaan toteuttaa, on henkilöidenkin muututtava. Henkilöstön muutoksessa ei pohdita pelkästään muutoksen vaikutusta yksittäiseen henkilöön, vaan myös sitä, kuinka se vaikuttaa henkilöstön välisiin suhteisiin. Ryhmissä toisilla on enemmän vaikutusvaltaa kuin toisilla ja silloin, kun vaikutusvaltainen henkilö kokee muutoksen olevan uhka hänelle, on muutoksella huonot mahdollisuudet toteutua.

Ryhmän sopuisuutta halutaan pitää yllä ja siksi moni päätyykin ryhmän yhteiseen kantaan sen jälkeen, kun on saanut sanoa oman mielipiteensä asiasta ja häntä on siitä kuunneltu. Yhteisten päätösten tekeminen vaatii ryhmältä yhteishenkeä ja kypsyyttä. (Laamanen 2007, 2626263.)

Henkilöstö käsittelee muutokset prosessimaisesti. Prosessissa on havaittavissa kolme eri vaihetta: lamaannusvaihe, toiveen heräämisvaihe ja sopeutumisvaihe. Lamaannusvaiheessa ollaan kuin mitään muutosta ei tulisikaan tapahtumaan, muutos kielletään. Lamaannusvaiheessa ei juurikaan oteta muutosta koskevaa informaatiota vastaan, siksi tiedottaminen muutoksen alkuvaiheessa on ongelmallista, koska henkilöstö saattaa olla shokkitilassa, jolloin kyky ottaa tietoa vastaan on rajallista. Toiveen heräämisvaiheessa suhtautuminen muutokseen vaihtelee, välillä muutos tuntuu hyvältä ja toimivalta ratkaisulta, kun taas toisinaan ajatellaan, ettei muutoksesta ole hyötyä eikä siitä selvitä. Sopeutumisvaiheessa henkilöstö alkaa nähdä muutoksen hyvänä, uutena mahdollisuutena sekä kokea sen mukanaan tuomat haasteet positiivisina. Tässä vaiheessa ei enää muistella vanhoja, vaan ajatellaan, että muutoksesta selvitään. Kun muutos ei ole voimakas tai organisaatio on hyvin sopeutuvainen muutoksiin, vaiheet käydään nopeasti läpi. Mahdollista on myös, ettei organisaatiossa koskaan saavuteta sopeutumisvaihetta. (Stenvall & Virtanen 2007, 506 51.)

Kun muutoksia tapahtuu paljon, eivät isommatkaan muutokset enää vaikuta henkilöstöön, sillä muutoksiin, niin kuin kaikkeen muuhunkin, tottuu. Toisissa organisaatioissa erilaiset muutokset onnistuvat erinomaisesti kun taas toisissa eivät minkäänlaiset muutokset onnistu vaikka kuinka yritettäisiin. Tähän saattaa vaikuttaa se, että usein henkilöstö ja johto ovat eri vaiheessa muutosprosessissa. Johto on saanut jo kaiken muutosta koskevan tiedon, kun henkilöstö vielä käsittelee uudistuksen mukanaan tuomia muutoksia. Kuitenkin, se että kaikki vaiheet pystytään käymään läpi, osoittaa, että organisaatio on valmis muutoksiin. (Stenvall & Virtanen 2007, 516 52.)

Kun muutoksen toteutus käynnistetään, on henkilöstöllä usein hyvin vähän tietoa muutoksesta, usein tieto on muilta henkilöiltä kuultua. Käynnistysvaiheessa henkilöstö vasta saa ensimmäiset viralliset tietonsa muutoksesta. Tällöin informaation on oltava innostavaa ja sitä on tultava riittävästi, ja vielä mielellään niin, että ylin johto on

informaation annon lähteenä. Kun ensimmäisiä tietoja annetaan, on hyvä kertoa jokaiselle, miten se vaikuttaa juuri hänen tulevaisuuteen ja työskentelyyn. (Mattila 2008, 63.)

Myös muutoksia toteutettaessa on tärkeää antaa jatkuvaa tietoa muutoksen etenemisestä, jotta vältetään huhujen ja mielikuvien aiheuttamilta ahdistuksen tunteilta ja muutoksen tarpeellisuuden ymmärtämättömyydeltä. Ihmisille on myös annettava aikaa käsitellä muutoksen vaikutuksia sekä antaa heille tukea, jotta he alkavat tuntea vastuullisuutta muutoksesta. Näin työyhteisö ei juutu vanhaan ja ala kokea uudistuksia uhkana. (Juuti & Virtanen 2009, 68669.) Muutos, josta saadaan hyöty mahdollisimman nopeasti, on helpointa toteuttaa (Murto 1995, 23).

3.2.2 Muutoksen johtaminen

Johtaminen on asioiden tai henkilöiden johtamista. Johtajalla on halu saavuttaa jokin päämäärä ja ohjata asioita ja ihmisiä sitä kohti. (Pesonen 2007, 57.) Johtamista voidaankin kuvata yrityksenä vaikuttaa muihin yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi (Sydänmaanlakka 2004, 25).

Hyvän muutosjohtajan ominaisuudet

Johtajan tärkeä tehtävä on luoda innostunut ja toimiva työyhteisö (Murto 1995, 71). Johtajalla on näkemys tulevasta, minkälaisia muutoksia joudutaan tulevaisuudessa tekemään. Johtaja toimii organisaation suunnannäyttäjänä, joka ohjaa organisaation toimintaa oikeaan suuntaan. Johtaja voi saada määrät päämäärät itse, toisinaan ne ovat valmiiksi annettuja. (Pesonen 2007, 57.)

Johtajan tulee kertoa visionsa tulevaisuudesta henkilöstölle, jotta kaikki pystyvät toimimaan vision vaatimalla tavalla. Johtamiseen liittyvät myös aina päämäärät ja tavoitteet. Päämäärät ovat kaukaisia, vielä ehkä hiukan epämääräisiäkin asioita. Ne eivät useinkaan muutu ollenkaan. Tavoitteet ovat tarkkoja ja aikaan sidottuja, myöhemmin mitattavissa olevia. Tavoitteiden ei tarvitse olla heti alusta asti täysin selviä, vaan ne voivat muuttua ja tarkentua myöhemmin. (Pesonen 2007, 57659.) Kun johtajalla on pitkän aikavälin päämäärät selvillä, hän saavuttaa myös lyhyen aikavälin tavoitteet. Päämäärien edessä olevat esteet poistetaan ja ongelmat ratkotaan. Tavoitteisiin pääseminen vaatii johtajalta ennakoimista tulevasta. (Kauppinen 1999,

40.) Johtajan tehtävä on siis hyvin moninainen, koska hän joutuu toimimaan yhtä aikaa päämäärien kehittäjänä, päättäjänä, valmentajana sekä auttajana.

Johtamisympäristö voikin jossain vaiheessa alkaa muistuttaa kaaosta hyvän järjestyksen sijaan. (Kauppinen 1999, 18.)

Hyvä, mukaansa tempaava johtaja hallitsee eri johtamistyyliä siten, että hän osaa johtamistilanteessa käyttää kunkin tyylin hyviä puolia hyväkseen. Hän pystyy kohtaamaan muutoksen vastustusta ja kääntämään vastustuksen kannatukseksi. (Työntekijöiden motivoiminen 2005, 3.) Erilaisia johtamisteorioita on olemassa satoja, joista jokaisen johtajan on valittava ja yhdisteltävä itselleen sopiva malli. (Sydänmaanlakka 2004, 25626.)

Kaikista on mahdollista tulla johtajia, sillä se on opittavissa olevaa. Johtaminen perustuu oppimiseen käytännössä ja kokemuksiin. Oppimispäiväkirjan avulla voi tehostaa hyväksi johtajaksi tulemistä. Päiväkirjaan tulee kerätä tarinoita ja kokemuksia johtamisesta. Käytännössä opitut asiat jäävät alitajuntaan piileviksi tiedoiksi, kun niitä ei ole prosessoitu eikä dokumentoitu. Nämä piilevät tiedot voivat ohjata päätöksentekoa. (Sydänmaanlakka 2004, 72.)

Johtaja viestii jatkuvasti ja selkeästi muutoksista, joita ongelmien ratkaiseminen vaatii (Työntekijöiden motivoiminen 2005, 3). Johtajan tulee olla aito oma itsensä ja johtajan merkitys kasvaa vuorovaikutustilanteissa. Jos johtajan puheiden ja käyttäytymisen välillä on ristiriitaa, menettää johtaja melko nopeasti luotettavuutensa ja uskottavuutensa. Hyvä johtajuus tuo myös organisaatiolle kilpailuetua. (Kauppinen 1999, 20.)

Johtajat menestyvät erilaisissa tilanteissa, monet menestyvät, kun suuret muutokset ei ole tarpeellisia eikä jatkuvaa kehitystä tarvitse tehdä. Nämä johtajat eivät välttämättä menesty muutosten aikana, sillä muutoksia johdetaan eri tavalla. (Tuominen 2001, 264.) Muutoksia johtaessaan johtajan on tunnistettava muutoksen luonne ja johdettava sen luonteen vaatimalla tavalla. Muutoksen aikana on saavutettava budjettitavoitteet sekä kehitystavoitteet. Näiden tavoitteiden saavuttaminen erottaa menestyvät ja todelliset johtajat. (Tuominen 2001, 279.)

Johtajan toiminta muutostilanteissa

Muutosjohtaminen syntyy työyhteisön ihmisten vuorovaikutuksen tuloksena (Juuti & Virtanen 2009, 140). Muutoksen johtajalla on edessään monia haasteita, sillä hänen on saatava ihmiset muuttamaan päivittäisiä toimintatapojaan (Työntekijöiden motivoiminen 2005,2). Ihmiset eivät yleensä muuta välittömästi toimintatapojaan johtajan määräyksestä, sillä useimpien toimintatavat perustuvat heidän omaan kokemukseen ja näin he pitävät johtajan esittämiä uusia toimintatapoja perusteettomina. Toimintatapojen muuttamista estää henkilöstön ajattelu, että vain johto hyötyy muutoksista tai että toimintaa haluaa tehostaa henkilöstöä vähentämällä. Yhteisymmärryksen syntymiseen vaikuttavia tekijöitä ovat johdon ja henkilöstön käyttämä eri kieli sekä muutoksien näkeminen erilailla, usein johto näkee asiat positiivisemmin kuin henkilöstö. (Juuti & Virtanen 2009, 140-141.)

Kun muutos on organisaatiossa päätetty toteuttaa, on johtajan tehtävä perustella henkilöstölle, miksi muutos toteutetaan, kertoa kuinka muutos tulee vaikuttamaan toimintatapoihin sekä saada henkilöstö sitoutumaan muutoksen toteuttamiseen ja toimimaan muutoksen vaatimalla tavalla. Hyvä muutosjohtaja ottaa huomioon myös muutoksen vastustajat sen lisäksi, että hän saa henkilöstön näkemyksillään innostumaan muutoksesta. Muutoksen toteutuksessa on huomioitava monia asioita, jotta kaikki asiat tulisi huomioitua, on muutoksen toteuttamiseen sovellettavissa kolmivaihemalli. Ensimmäisessä vaiheessa heikennetään vallalla olevia arvoja ja normeja eli vanhat toimintatavat pyritään sulauttamaan osaksi uutta toimintaa. Toisessa vaiheessa vahvistetaan uusia toimintatapoja. Kolmannessa vaiheessa on tarkoitus saada uudet toimintatavat pysyviksi ja samalla poistaa muutoksen vastustus. Johtajan on siis pystyttävä tunnistamaan ne asiat, joita hänen on vahvistettava ja myös ne joita on heikennettävä. (Peltonen 2007, 132.)

Kolmivaihemallin rinnalle on kehitetty kahdeksan askeleen malli onnistuneen johtajuuden saavuttamiseksi (Peltonen 2007, 134). Seuraavassa mallin askelmat:

1. Tuo esiin muutoksen välttämättömyys ja kiireellisyys.
2. Muodosta muutosta johtava tiimi, jolla on tarpeeksi valtaa.
3. Luo visio, joka auttaa ohjaamaan muutosta oikeaan suuntaan.
4. Viesti uutta visiota ja käytä johtoryhmän omaa käyttäytymistä esimerkkinä.

5. Poista muutosta estävät rakenteet ja kannusta ihmisiä uudentyypiseen ajatteluun.
6. Etsi ja kehitä aktiivisesti hankkeita, joista saadaan nopeasti positiivisia tuloksia.
7. Pidä muutos käynnissä kehittämällä visioita tukevia rakenteita ja valitsemalla muutoksen eteenpäinviemisen kannalta oikeita henkilöitä avaintehtäviin.
8. Istuta muutos osaksi yrityskulttuuria varmistamalla uuden toimintatavan asema organisaation mieltämänä menestystekijänä.

Johtajan tulee edetä rauhallisesti ja kaikki huomioon ottaen, jotta hän välttyisi muun muassa johtajaa mahdollisesti kohtaavilta vaaroilta. Johtajan tulee luoda innostava visio sekä tarkoituksenmukainen viestintätapa. Näissä asioissa onnistuminen ei aina suju mutkattomasti kokeneeltakaan johtajalta, mutta hyvien tuloksien saavuttamiseksi apua on aina saatavilla henkilöiltä, jotka ovat näiden asioiden kanssa tekemisissä päivittäin, kuten asiantuntijoilta, tutkijoilta ja toisilta johtajilta. (Työntekijöiden motivoiminen 2005, 364.)

Henkilöstö voi ohjata muutoksen vastusta siihen suuntaa, että se koituu johtajan tappioksi ja saa hänet näyttää kyvyttömältä johtamaan heitä. Henkilöstö voi yrittää saada johtajan mielen muuttumaan muutoksesta, esimerkiksi puhumalla muista hyvistä muutoksista, joita kannattaisi ruveta toteuttamaan. Lisäksi henkilöstö voi yrittää siirtää johtajaa toiminnasta syrjään eri keinojen avulla. (Työntekijöiden motivoiminen 2005, 263.)

Muutosehdotuksille löytyy aina vastustajia. Siksi muutoksia johdettaessa tulisikin vedota tunteisiin ja saada näin ihmiset muuttamaan toimintatapojaan tajuamalla, ettei nykytilanne ole hyvä. Jotta johtaja voisi innostaa ihmisiä uuteen, on hänen toimittava henkilöstön tunnetilojen mukana ja autettava henkilöstöä kantamaan muutosten mukanaan tuomat kielteisetkin ajatukset. Johtajan on asettauduttava ikään kuin henkilöstön asemaan, niin tunteiden kuin ajatustenkin tasolla. Juuti ja Virtanen (2009, 143) toteavatkin, että öhyvä johtaja on henkilö, joka tarttuu yhteisössä olevaan tunnetilaan ja pyrkii työstämään sitä yhteisön perustehtävän suuntaan. Hyvä johtaja on siis samalla aaltopituudella muiden ihmisten ajatusten ja tunteiden kanssa sekä työstää oman itsensä ja vuorovaikutustaitojensa avulla johtamiensa ihmisten kokemusmaailmaa kohden työyhteisön perustehtävää. Johtoasemassa olevan tulisi

mennä mahdollisimman lähelle alaisiaan ja vaikuttaa näin heidän näkemyksiinsä. Usein kuitenkin johtajat unohtavat tämän ja nostavat itsensä korkeammalle kuin johdettavat, ja menettävät näin otteensa alaisistaan. (Juuti & Virtanen 2009, 1416143.)

Johtajan on osattava olla itsekin muutoksille avoin ja kyettävä muuttamaan itseään. Hänen on näytettävä tunteensa ja osattava kantaa muidenkin tunteet kohti uutta, edessä olevaa muutosta. Johtajan on kyettävä antaa tietoa ulkopuolisesta maailmasta. Lisäksi hänen on oltava koko ajan ihmisten keskuudessa ja käytettävissä. (Juuti & Virtanen 2009, 146.)

3.2.3 Muutosvastarinta

Muutosvastarinnalla kuvataan vastustusta, jonka muutos saa aikaan henkilöstössä ja johdossa (Haveri & Majoinen 2000, 28). Muutosvastarinnassa vanhat toimintatavat pyrkivät estämään uusien toimintamallien käyttöönoton. Tämän takia uudet toimintamallit tulisi muuntaa vanhaan toimintatapaan sopivaksi ja pienentää näin vastarintaa. (Laamanen 2007, 269.) Yleisesti muutosvastarinta nähdään negatiivisena asiana, olisikin hyvä kääntää negatiivisuus positiivisuudeksi. Se osoittaa, että muutos on vaikuttava, organisaatio pystyy sitoutumaan toimintaan ja että muutosvastarinta voi olla uusien tapojen luomisen lähtökohta. (Stenvall & Virtanen 2007, 1006101.)

Muutosvastarinnan syntyminen ja ilmeneminen

Ihmisten suhtautuminen muutoksiin, johtuu aiemmista kokemuksista, ihmisen yleisestä asenteesta sekä siitä, mitä he odottavat tulevaisuudelta (Mattila 2008, 37). Muutosvastarinnan voimakkuus vaihtelee muutoksen toteutuksen aikana, sillä osa muutoksen mukanaan tuomista uudistuksista on epämiellyttävämpiä tai miellyttävämpiä kuin toiset. Vastusta voidaan vähentää aloittamalla muutoksen toteuttaminen heti muutoksesta tiedottamisen jälkeen. (Kiiskinen ym. 2002, 64.)

Vastarinta voi ilmetä toisinaan hyvinkin voimakkaana välinpitämättömyytenä, liiallisena itsesuojeluna, muiden asioiden järjestelynä tai informaation torjuntana. Muutoksia vastustetaan, koska ne koetaan uhkana muun muassa omalle asemalle, työpaikalle tai suhteille muihin ihmisiin. (Haveri & Majoinen 2000, 28.) Osa vastustaa

muutoksia siksi, että he ovat sitä mieltä, että muutos on mahdoton toteuttaa (Karlöf & Helin Lövingsson 2004, 151).

Vastarinnan syntymiseen ja sen voimakkuuteen, vaikuttavat organisaation aiemmat muutokset ja se miten muutosvalmis organisaatio on (Kiiskinen ym. 2002, 63). Työntekijöiden tottumukset aiheuttavat muutosvastarintaa, koska totut toimintatavat ja rutiinit ohjaavat ihmisten toimintaa (Karlöf & Helin Lövingsson 2004, 150). Ihmisille vanha, totuttu tapa toimia on helpompaa kuin toiminta uudella tavalla, joka helpottaisi ja nopeuttaisi toimintaa. Vanhat totut tavat toimia ovat turvallisuutta tuovia ja siksi muutokset, varsinkin iäkkäämmille ihmisille ovat liikaa. Vanhat rutiinit rikkoutuvat ja stressi lisääntyy, koska jatkuvasti on opittava uusia toimintatapoja. Muutosvastarintaa aiheuttavat myös ihmiset, jotka haikailevat entisen perään eikä heidän mielestään mitään uutta ole olemassa vaan kaikki perustuu johonkin jo aiemmin keksittyyn. On olemassa ihmisiä, jotka vastustavat aina ja kaikkea periaatteesta. (Koskinen 2003, 18620.)

Muutosvastarintaa selitetään usein pelolla siitä, että ei tiedetä mitä seuraavaksi tapahtuu ja uuden oppiminen koetaan vaikeana (Stenvall & Virtanen 2007, 101). Pelon tunne kasvaa etenkin silloin kun työntekijällä ei ole luottamusta johtoon muutosten toteuttamisessa. (Haveri & Majoinen 2000, 28629.) Johtajien pitäisikin ohjata alaisiaan huomaamaan muutoksen tarve, kuuntelemalla heitä ja ottamalla heidät mukaan muutosprosessiin. Näin työntekijät motivoituvat tekemään työtä muutoksen puolesta. (Karlöf & Helin Lövingsson 2004, 150.) Pahimmillaan pelon tunteen kasvu, voi johtaa siihen, että ihminen ei näe enää muuta kuin itse muutoksen. Pelosta muodostuu elämää hallitseva tekijä, joka ajaa ihmisen umpikujaan, josta ei ole pois pääsyä. Muutoksen aiheuttamia pelontunteita pitäisikin käsitellä (Juuti & Virtanen 2009, 121, 123). Muutosvastarinta hidastaa muutoksen tapahtumista ja aiheuttaa lisäkustannuksia jos muutosta ei osata hallita (Haveri & Majoinen 2000, 30).

Muutoksiin suhtautumista voidaan kuvata 20-60-20-säännöllä. Vahvasti muutosta vastaan on 20 prosenttia henkilöstöstä, 60 prosenttia pohtii ja odottaa mitä muutos tuo tullessaan ja loput 20 prosenttia on vahvasti muutoksen kannalla. (Karlöf & Helin Lövingsson 2004, 149.) Muutosvastarinnan syntyminen on hyvin todennäköistä. Muutosta voidaan vastustaa niin johdon, työntekijöiden kuin ylemmänkin johdon

tasoilla. Ylimmän johdon vastustus on kuitenkin erittäin harvinaista. (Kiiskinen ym. 2002, 65.)

Muutosvastarinnan ennakointi ja torjuminen

Organisaatio voi vähentää muutosvastarinnan syntymistä muun muassa ottamalla henkilöstön mukaan muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen heti alusta alkaen ja tarjoamalla koulutusta uusista toimintatavoista sekä antamalla muutoksesta alusta alkaen riittävästi ja avoimesti tietoa henkilöstölle. Lisäksi muutoksen aikana seurataan tavoitteiden saavuttamista ja kun on onnistuttu saavuttamaan tavoite, palkitaan henkilöstö siitä. Tavoitteiden tulisikin olla mitattavissa olevia, jotta niiden toteutumista olisi helpompi seurata. (Kiiskinen ym. 2002, 64-65.)

Mielipide-erot, asenteet ja muutoksen aiheuttamat tunteet johtavat muutosvastarintaan. Se ilmenee epävarmana ja epätoivottuna käytöksenä. Ei-toivottu käytös johtuu kyvyttömyydestä ja motivaation puutteesta. Osaamattomuudessa on kyse erimielisyydestä teknistä ratkaisua, rakennetta tai prosessin toimivuutta kohtaan. Kielteisyyttä voidaan kokea, kun henkilöstön tieto, taito ja osaaminen ovat riittämättömiä uusien tehtävien hoitamiseen. Tällöin muutosvastarinnan poistaminen on yleensä helppoa, esittämällä ratkaisu ongelmaan esimerkiksi kouluttamalla henkilöstöä sekä perustelemalla uudet ratkaisut. Motivaation puute voi johtua sekä sisäisen että ulkoisen motivaation puutteesta. Muutokset aiheuttavat yleensä töiden lisääntymistä ja aseman muuttumista. Tällöin palkka ja muut kannustimet eivät välttämättä lisäänty, jolloin henkilökohtaiset ja organisaation tavoitteet eivät ole tasapainossa keskenään. Tässä tapauksessa ongelma voidaan ratkaista palkitsemisella muutostyöstä rahalla tai muilla kannustimilla. Toisenlainen motivaatio-ongelma voi syntyä, jos henkilöstö ei ole sisäisesti motivoitunut, he eivät ole muutoksille alttiita ja halua sitoutua niiden toteuttamiseen. Tällöin muutostavoitteet tulisi asettaa niin, että henkilöstö kokisi ne tavoittelemisen arvoiseksi ja kokisi saavansa muutoksesta myös itselleen hyötyä. (Kiiskinen ym. 2002, 65-68.)

3.2.4 Viestintä muutoksessa

Viestinnän sanotaan olevan hyvinkin helppoa ja yksinkertaista, vaikka se on monivaiheista (Stenvall & Virtanen 2007, 60). Viestinnällä eli kommunikaatiolla on

aina tarkoituksensa, tiedostamaton tai tiedostettu. Siinä lähettäjä lähettää tietoa vastaanottajalle eri kanavien kautta joko sanallisesti eli puhuen tai kirjoittaen. Viestintä voi tapahtua myös sanattomasti eli kehonkielellä. Kun vastaanottaja on saanut viestin, hän tulkitsee sen ja lähettää mahdollisen vastauksen. Viestintään liittyy myös monenlaisia ongelmia, kuten vastaanottaja ei ymmärrä viestiä, hänellä ei ole mahdollisuutta, osaamista tai uskallusta vastata siihen, viesti ei mene perille tai viesti ymmärretään niin, ettei siihen haluta vastausta. (Karlöf & Helin Lövingsson 2004, 3516353.)

Yrityksen sisäisen viestinnän tärkeys kasvaa kehittyvässä yhteiskunnassa tietoisuuden lisääntyessä ja organisaatorakenteiden muuttuessa. (Karlöf & Helin Lövingsson 2004, 354.) Sisäinen viestintä on organisaation sisäistä tiedonkulkua ja vuorovaikutusta. Se vaikuttaa työn sujuvuuteen ja motivaatioon. Sisäinen viestintä on johtamisen tärkeä osa-alue. (Juholin 1999, 13614.) Sisäiseen viestintään osallistuvat kaikki organisaation henkilöt, sillä jokaisen on viestittävä omaa vastuualuettaan koskevista tärkeistä asioista (Viitala 2006, 284).

Viestinnän kehittämisessä on tärkeää lähteä liikkeelle organisaation perustehtävien toteuttamisesta. Lisäksi kehityksen tarkoitus on tehostaa toimintaa. (Puro 2004, 105.) Viestinnästä vastaavien ongelmana onkin usein, että mitä kautta viestintä hoidetaan, eri ihmiselle kun sopivat eri kanavat. Viestinnän kehittäjän tulisikin selvittää, minkälaisia toiveita, odotuksia ja käsityksiä organisaation työntekijöillä on viestinnästä. Viestinnän tarkoituksena on nopeuttaa päätöksentekoa ja tilanteisiin reagoitua sekä helpottaa saavutettavuutta. Tämä edellyttää henkilöstön ymmärrystä uusien viestintäkanavien tärkeydestä ja verkostoitumisesta sekä työntekijöiden että johdon puolelta. (Puro 2004, 1086109.)

Muutosviestinnän tarkoitus on auttaa henkilöstöä ymmärtämään mikä on muutoksen tarkoitus ja tavoite sekä hyödyntää muutoksen johtamisessa kaikki organisaatiossa oleva tieto, taito, kokemus ja osaaminen (Juholin 1999, 198). Viestinnän sisällöllä eli sillä mitä muutoksen syistä ja seurauksista viestitään sekä viestinnän liittämällä muuhun toimintaan on oleellinen merkitys muutosviestinnässä. Muutoksesta viestittäessä tiedon on ehdottomasti oltava johdonmukaista ja todellista, sillä se luo henkilöstössä turvallisuuden tunnetta, vaikka viesti välittäisi huonoja uutisia. (Juholin 1999, 196.) Ikäviäkään asioita ei siis tule yrittää salata. Tämä koskee kaikkia

tiedottamiseen osallistuvia, niin henkilöstöä, omistajia, johtoa kuin luottamushenkilöitäkin. (Tainio & Valpola 1996, 58.) Tavallisesti kuitenkin muutostilanteessa viestitään rajallisesti, koska keskeneräisistä tilanteista ei saisi puhua (Juholin 1999, 196).

Kaikesta huolimatta johdon tulisi kuitenkin viestiä avoimesti ja jatkuvasti, sillä silloin johto osoittaa ymmärtävänsä vastuun, ennakoivansa mahdollisia ongelmatilanteita ja toimivansa niiden vaatimalla tavalla. Viestinnällä ei kuitenkaan ongelmia ratkaista, mutta hyvällä viestinnällä voidaan saada ihmiset motivoitumaan ja uskomaan, että muutos voi olla uusi mahdollisuus ja näin muutosvastarintaa vähenemään. Johdon ja esimiesten viestintä on tärkeää muutoksen aikana. Heidän on huolehdittava, että henkilöstö on tietoinen muutoksen etenemisestä siihen liittyvistä asioista.

Ammattilaisilta on saatavissa apua myös viestintään, he kouluttavat ja konsultoivat sekä vastaavat muutosviestinnän suunnittelusta ja jatkuvuudesta. Muutoksen aikana olisikin luotava jatkuva tiedonvirta, joka mahdollistaa henkilöstön mukanaolon. (Juholin 1999, 197-198.) Vaikka muutoksen osalta ei varsinaista tiedotettavaa olisikaan, on kuitenkin hyvä pitää henkilöstö tilanteen tasalla. Näin vähennetään arvailuja. (Viitala 2006, 286.)

Muutostilanteessa viestinnän olisi hyvä olla kaksisuuntaista, dialogimaista, jolloin kaikilla olisi mahdollisuus olla luomassa viestinnän avulla muutosta koskevia merkityksiä. Tämä mahdollistaisi helpomman muutosprosessin toteuttamisen. Kuitenkaan pelkkä muutosta koskevan tiedon jakaminen ei riitä, vaan viestijän tulee jäsenellä ja muokata tietoa niin, että se on helposti ymmärrettävissä. Viestintä antaa mahdollisuuden pohtia yhdessä asioita ja luo näin yhteisöllisyyttä. Yhdessä asioita pohdittaessa kiinnitetään yleensä huomiota siihen, kuinka muutos tulee vaikuttamaan yksittäisiin henkilöihin. Usein muutosjohtajat viestivät vain isoista kokonaisuuksista ja tällöin uudistus voi jäädä henkilöstölle vieraaksi, koska heitä koskevia asioita ei viestitä (Stenvall & Virtanen 2007, 63-64.)

Kun organisaatiomuutosta suunnitellaan, on samassa yhteydessä hyvä suunnitella sitä koskeva viestintä. Muutosjohtajalle on korostettava hänen rooliaan viestijänä. Hänen on löydettävä oikeat tavat viestiä, jotta vältytään viestinnän toimimattomuuden aiheuttamilta ongelmilta. Muutoksesta viestijän on osattava viestiä uskottavasti ja

vakuuttavasti, sillä epävarma viestintä saattaa olla este muutoksen onnistumiselle. (Stenvall & Virtanen 2007, 65666.)

Muutoksista voi viestiä useiden kanavien kautta, viestintäkanava kannattaakin valita viestittävän asian mukaan. Viestin sisältöön on myös kiinnitettävä huomiota. Huhut leviävät helposti viestintäkanavien kautta. Ennen kuin huhut saavat organisaatiossa vallan, on viestinnällä reagoitava nopeasti, jotta huhuista ei muodostu uhkaa muutoksen toteutukselle eivätkä ne ehdi vaikuttaa henkilöstön sitoutumiseen. Muutostilanteessa tulee usein eteen yllättäviä tilanteita, joten organisaatiolla tulisi olla suunnitelma kuinka näissä kriisitilanteissa tilanteissa viestitään. (Stenvall & Virtanen 2007, 69670.)

Muutoksessa viestinnän tulee olla selkeää ja helposti ymmärrettävää, sillä henkilöstön tunnetilat vaihtelevat ja silloin he eivät välttämättä vastaanota epämiellyttävää tietoa. Tästä syystä joskus joudutaan samasta asiasta tiedottamaan useita kertoja. Oikea-aikaisella tiedottamisella voi olla myös merkitystä viestin ymmärtämisen kannalta. Viestijä ei saa olettaa, että muutosta koskevat asiat ovat henkilöstölle selviä, koska se hankaloittaa viestin perillemenoa. (Stenvall & Virtanen 2007, 70.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Seuraavassa luvussa kerrotaan tarkemmin tutkimuksen toimeksiantajasta eli Mikkelin kaupungista. Sen lisäksi kerrotaan käytetystä tutkimusmenetelmästä ja kuinka päädyttiin kyseisen tutkimusmenetelmän valintaan. Lopussa käydään läpi itse tutkimusaineistoa, sen keräämistapaa ja kuinka sitä on analysoitu.

4.1 Mikkelin kaupunki

Mikkeli on noin 50 000 asukkaan kaupunki Saimaan rannalla. Se toimii Etelä-Savon maakuntakeskuksena ja vuonna 1997 perustetun Itä-Suomen läänin pääkaupunkina. Kaupunki on merkittävä hallinnollinen keskus. Kaupungissa ovat mm. Itäisen maanpuolustusalueen esikunta, Itä-Suomen lääninhallitus, Mikkelin hiippakunnan tuomiokapituli sekä valtion aluehallinnon yksiköitä. Maavoimien esikunta aloitti Mikkeliissä vuoden 2008 alussa. (Mikkeli ö Järvi-Suomen sydän.)

Mikkelin kaupungin hallinnossa on viisi päätehtäväaluetta: keskushallinto, tekninen toimi, kulttuuri- ja vapaa-aikatoimi, opetustoimi sekä sosiaali- ja terveystoimi. Erillisinä tehtäväalueina organisaatioon kuuluu maaseututoimi, pelastustoimi sekä vesilaitos. (Mikkelin kaupungin organisaatio.) Tällä hetkellä Mikkelin kaupunginjohtajana toimii Kimmo Mikander ja kehitysjohtajana Soile Kuitunen (Kaupungin johto). Mikkelin kaupungin organisaatiossa työskentelee tällä hetkellä noin 3 172 henkilöä, joista vakituisia on 2 640 ja määräaikaisia 532 (Palmari 2009, 16).

Nykyiseen Mikkelin kaupunkiin on 1.1.2001 alkaen kuulunut entiset Anttolan kunta, Mikkelin kaupunki sekä Mikkelin maalaiskunta (Uusi Mikkelin). Myöhemmin, vuoden 2007 alusta myös Haukivuoren kunta liitettiin Mikkelin kaupunkiin. Haukivuoren liittymisellä Mikkelin kaupunkiin, haluttiin turvata Haukivuoren asukkaille palvelut ja samalla haluttiin vahvistaa seudun elinvoimaa, entisen Haukivuoren kunnan heikon taloudellisen tilanteen sekä ikärakenteen muuttumisen mukanaan tuomien haasteiden vuoksi. (Haukivuoren kunnan ja Mikkelin kaupungin yhdistyminen.)

Mikkeli on siis elänyt jo suurten muutosten aikaa ennen syksyllä 2008 käynnistettyä varsinaista muutosohjelmaa. Muutosohjelman tarkoituksena on kehittää kaupunkiorganisaatiota, työyhteisöä, toimintatapoja sekä koko kaupungin yhteisöllisyyttä. Muutosohjelmaan sisältyy erilaisia hankkeita, joiden aikaansaamat uudet toimintatavat on tarkoitus viedä käytäntöön. Tällä hetkellä jo käynnistettyjä hankkeita on JET-valmennus, Tykes-prosessi ja yhteispalvelun kehittäminen. JET-valmennuksen tarkoituksena on esimiesten johtamistaitojen kehittäminen. Tykes-prosessin tavoitteena on kehittää sosiaali- ja terveystoimea ja yhteispalvelun kehittäminen tähtää resurssien tehokkaaseen hyödyntämiseen. Lisäksi on laadittu muun muassa kaupunkistrategia. (Mikkelin kaupungin muutosohjelman ja sen nykytilan esittely.)

Uuden strategian tarkoituksena on tehdä Mikkelistä moderni palvelukaupunki. Uuden strategian avulla halutaan parantaa palveluita, palvelukyvykkyyttä, notkistaa ja tehostaa kunnan omia toimintatapoja sekä lisätä kuntalaisten osallistumismahdollisuuksia. Mikkelin kaupunki on asettanut visiokseen olla moderni palvelukeskus Saimaan rannalla vuonna 2020. Kasvua haetaan väestön ja yritysten

kasvusta. Keskustan ja sataman kehittäminen luovat pohjaa kasvulle. (Mikkeli haluaa olla moderni palvelukaupunki.)

4.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää.

Laadullista tutkimusta voidaan kuvata sanoilla ihmistieteellinen, pehmeä, ymmärtävä ja tulkinnallinen (Tuomi & Sarajärvi 2009, 11). Laadullisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita asioista ja todellisen elämän kuvaamisesta. Kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi ym. 2007, 157.)

Laadullinen tutkimus valitaan silloin, kun ollaan kiinnostuneita tapahtumien yksityiskohtaisista rakenteista, tapahtumissa mukana olleiden toimijoiden merkityksestä. Laadullinen tutkimus on myös hyvä silloin, kun tutkitaan luonnollisia tilanteita tai tiettyjen tapausten syy-seuraussuhteita. (Metsämuuronen 2008, 14.)

Laadullisen tutkimuksen sanotaankin pyrkivän löytämään tai huomaamaan jotain uusia tosiasioita, vanhan todentamisen sijaan (Hirsjärvi ym. 2007, 157).

Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoitus on ymmärtää tutkimuskohdetta. Tutkimus aloitetaan usein kartoittamalla ympäristö, jossa toimitaan. Aineiston määrä on riippuvainen ympäristöön kuuluvien jäsenten määrästä. Aineistoa tulisi kerätä niin kauan kuin tutkittavan asian osalta ei enää ilmene uutta tietoa. Tähän ajatukseen liittyy kuitenkin ongelmia, sillä tutkijan oppineisuudesta riippuu kuinka paljon hän voi löytää tai huomata uutta. Toisaalta myös kvalitatiiviseen tutkimukseen liittyvä piirre, jonka mukaan kaikki tapaukset ovat ainutlaatuisia. Milloin tutkija siis voi olla varma, ettei uutta enää ilmene? Ohjenuorana aineiston riittävydestä voidaan kuitenkin pitää uuden löytämisen määrettä. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena ei kuitenkaan ole tehdä päätelmiä yleistettäväksi vaikka ajatuksena onkin, että yksittäisissä tapauksissa toistuu yleisesti toistuvat asiat. Yksittäistä tapausta tutkittaessa saadaan esiin ilmiön merkityksellisyydet sekä usein toistuvat seikat kun ilmiötä tutkittaessa yleisemmällä tasolla. (Hirsjärvi ym. 2007, 176-177.)

Lähes kaikki kvalitatiivinen tutkimus on case tutkimusta eli tapaustutkimusta. Erot syntyvät tiedon hankintatavasta ja tutkimuksen kohteesta. Tapaustutkimuksessa tutkitaan jotain nykyistä tapahtumaa tai ihmistä tietyssä ympäristössä monipuolisia ja monin tavoin hankittuja tietoja apuna käyttäen. Tapaustutkimus voi tutkia myös

meneillään olevaa tapahtumaa. Tutkittava tapaus on usein muista erottuva, se voi poiketa myönteisesti tai kielteisesti, mutta se voi olla myös mikä tahansa tapaus, esimerkiksi koulu, yksilö tai ryhmä. Tapaustutkimukselle on luonteenomaista, että tietoja tutkittavasta tapauksesta hankitaan monipuolisesti ja monella tapaa. Myös tilastollisen aineiston käyttö on mahdollista. Tutkimuksen avulla halutaan ymmärtää tutkittavaa tapausta entistä syvemmillä. (Metsämuuronen 2006, 90, 92.)

Etuna tapaustutkimuksessa on aineiston todellisuus, koska se perustuu tutkittavan omiin kokemuksiin, ja näin yleistyksinkin ovat sallittuja. Tapaustutkimuksessa huomataan myös sosiaalisten totuuksien monimutkaisuus ja sisäkkäisyys. Lähtökohta on yleensä toiminnallinen ja tuloksia sovelletaan käytännössä. Lisäksi tulokset on helposti kirjoitettavissa kaikille ymmärrettäviksi käyttämättä tutkimuksille ominaisia slangisanoja. Tutkimusraportista jokaisen on mahdollista tehdä omat päätelmänsä tutkimuksen tuloksista. Tapaustutkija haluaa löytää jotain mikä on yhteistä ja toisaalta ainutlaatuisia tapauksessa. Tutkija voi löytää tapauksia yhdistäviä seikkoja ja tehdä joitakin yleistyksiä, mutta se ei kuitenkaan saa olla itsetarkoitus. (Metsämuuronen 2006, 91-92.)

Opinnäytetyöni toteutettiin yhteistyössä Mikkelin kaupungin kanssa. Työssäni käytetty aineisto on hankittu haastattelemalla Mikkelin kaupungin virkamies- ja luottamusjohtoa keväällä 2009. Omalta osaltani opinnäytetyöni teko alkoi pienimuotoisesti keväällä 2009. Tuolloin litteroin eli kirjoitin puhtaaksi kuusi haastattelua nauhalta. Haastatteluiden litterointi vaatii aikaa, koska kuuntelin haastattelua useaan kertaan. Oli tärkeää saada jokaisen haastateltavan jokainen sana selville, jotta lauseen ajatus ei muutu.

Tämän jälkeen oli vuorossa teorian kirjoittaminen. Kun teoriaa oli kirjoitettu jonkin verran, aloitin haastatteluiden käsittelyn. Ensimmäisellä lukukerralla keskityin vain haastatteluiden läpilukemiseen. Toisella lukemiskerralla poimin haastatteluista mielestäni tärkeät ja esille nousseet asiat paperille. Tutkimukseen liittyvää teoriaa on rakennettu aineistolähtöisesti.

4.3 Tutkimusaineisto ja analysointi

Laadullinen tutkimus käyttää yleensä ihmisiä tiedon lähteenä. Keskusteluun ja omaan havainnointiin luotetaan enemmän kuin esimerkiksi testeihin. (Hirsjärvi ym. 2007, 160.) Yleisimmät aineiston hankintatavat ovat havainnointi, tekstianalyysi ja haastattelu. Havainnoimalla pyritään ymmärtämään toista kulttuuria ja tekstianalyysin avulla pyritään ymmärtämään kulttuurin jäsenten käyttämiä kategorioita. Haastattelussa esitetään avoimia kysymyksiä valituille yksilöille tai ryhmille. Haastattelun jälkeen litteroinnin avulla saadaan selville haastateltujen näkemyksiä kysytyistä asioista. (Metsämuuronen 2008, 14.)

Haastattelu on joustava menetelmä saada tietoa suoraan haastateltavalta sekä mahdollisia motiiveja, jotka ovat vastausten taustalla. Haastattelu on hyvin joustava tutkimusmenetelmä ja se haastateltavalle mahdollisuuden kertoa mielipiteensä kysytyistä asioista mahdollisimman vapaasti. Samalla haastateltava voi syventää ja selventää asioita, joista halutaan saada tietoa. Haastattelun aikana haastatteli voi esittää mahdollisia tarkentavia lisäkysymyksiä. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 34636.)

Kun haastatteleamalla halutaan saada tietoa keskeisistä teemoista, yksityiskohtaisten kysymysten sijaan, puhutaan teemahaastattelusta. Teemahaastattelussa otetaan huomioon se, että ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioille antamansa merkitykset ovat keskeisiä ja nämä merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 47648.)

Tutkimusta varten tehdyissä haastatteluissa haastateltavat vastasivat 15 kysymykseen, joissa kysyttiin muun muassa kokemuksia aikaisemmin Mikkelin kaupungissa toteutetuista muutoksista ja niiden johtamisesta. Lisäksi kysyttiin kaupungin nykyisestä johtamisesta, muutosilmapiiristä sekä tekijöistä, jotka edistävät tai hidastavat muutosten toteuttamista. Haastattelussa käytetyt kysymykset on esitelty tarkemmin liitteessä 1.

Eveliina Palmari haastatteli toimeksiantajan valitsemissa henkilöitä. Haastateltavia oli 15 henkilöä. Haastateltavat edustivat molempia sukupuolia sekä eri ikäryhmiä. Haastateltavista viisi kuului johtoryhmään, luottamushenkilöitä oli kuusi ja pääluottamusmiehiä oli neljä. Palmarin työn aiheena oli Mikkelin kaupungin

muutosvalmius ja odotukset. Hänen toteuttamansa haastattelut tuottivat runsaasti hyvää, käyttökelpoista materiaalia, joten niistä päätettiin tehdä toinenkin tutkimus, hieman toisesta näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena oli saada selville Mikkelin kaupungin virka- ja luottamusjohdon näkemyksiä meneillään olevista muutoksista.

Haastattelujen käsittelyssä, analysoinnissa ja tulkinassa käytin apuna Katri Ojasalon, Teemu Moilasen ja Jarmo Riitalahden (2009) kirjoittamaa kirjaa Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Kirjasta löytyi selkeät ohjeet haastattelujen teemoittelun ja analysoinnin toteutusta varten.

Ensin luin haastattelut tarkasti läpi ja etsin haastateltavien vastauksista tärkeitä, selkeästi esille nousevia teemoja. Kun kaikista haastatteluista oli olennaiset teemat poimittu, ryhmittelin samaa teemaa kuvaavat kommentit yhdeksi isommaksi kokonaisuudeksi ja annoin sille sisältöä kuvaavan nimen. Haastatteluista nousi selvästi esille kuusi erilaista kokonaisuutta eli teemaa. Haastatteluissa ilmenneet ja analysoinnissa käyttämäni teemat on esitetty taulukossa 2.

TAULUKKO 2. Tutkimusaineiston ryhmittelyssä käytetyt teemat

Teemat
Mikkelin kaupungin henkilöstön suhtautuminen muutoksiin
Muutosten tarpeellisuus ja määrä
Muutoksista tiedottaminen
Visioiden ja strategian selkeys
Mikkelin kaupungin johto ja muutosten toteutus
Mikkelin kaupungin resurssit muutosten toteutuksessa

Teemoittelun jälkeen oli vuorossa tulosten tulkinta. Tulosten tulkinta oli aikaa vievää, sillä tulokset haluttiin saada mahdollisimman selkeään muotoon. Tulinnan jälkeen oli vuorossa johtopäätösten ja kehittämissuositusten tekeminen sekä tutkimuksen luotettavuuden pohtiminen.

5 MIKKELIN KAUPUNGIN LUOTTAMUS- JA VIRKAMIESJOHDON NÄKEMYKSIÄ MUUTOSPROSESSISTA

Haastatteluissa esille tulleet asiat on teemoitettu ja teemoja on käytetty tuloksien analysoinnin otsikoinnissa. Tulosten käsittely on aloitettu sillä aiheella, joka sai haastateltavilta eniten mainintoja. Sen jälkeen käsiteltiin aihe, joka sai toiseksi eniten mainintoja ja näin edettiin loppuun asti. Mikkelin kaupungin henkilöstön suhtautuminen muutoksiin -otsikon alla on käsitelty kaikki asiat, jotka haastateltavat mainitsivat muutosilmapiiristä ja siihen vaikuttavista asioista. Muutosten tarpeellisuus ja määrä osiossa käsitellään haastateltavien mielipiteitä muutosten kerralla toteutettavasta määrästä sekä kuinka tarpeellisina haastateltavat kokevat meneillään olevat ja tulevat muutokset. Muutoksista tiedottaminen kohtaan on kerätty haastateltavien ajatuksia tiedottamisesta, minkälaista tiedottamista he toivovat ja miten tiedottaminen on onnistunut.

Visioissa ja strategiassa käsitellään mielipiteitä strategian ja visioiden selvyyttä Mikkelin kaupungin organisaatiossa. Mikkelin kaupungin johto ja muutosten toteutus osiossa on kerrottu haastateltavien ajatukset kaupungin johdon suhtautumisesta ja sitoutumisesta muutoksiin. Mikkelin kaupungin resurssit muutoksien toteutuksessa kertoo, minkälaisena haastateltavat näkevät resurssien riittävyyden muutosten toteuttamiseen.

5.1 Mikkelin kaupungin henkilöstön suhtautuminen muutoksiin

Haastatteluista käy ilmi, että Mikkelin kaupungin organisaatiossa on muutoksista innostuneita ihmisiä, jotka näkevät muutokset uusina mahdollisuuksina. Samalla muutosilmapiiri on muuttunut haastateltavien mielestä positiivisemmaksi. Prosessin aikana on selvinnyt asioita, joita tehdään huonosti tai hyvin, päällekkäisiä tehtäviä sekä asioita, jotka eivät toimi. Tätä kautta on löytynyt halu muuttaa toimintatapoja ja henkilöstö on ymmärtänyt, että vanhaan tapaan ei voida enää jatkaa. Ikävien asioiden kuten taloudellisen tilanteen, säästöjen ja lomautusten uskotaan aikaansaaneen sen, että ymmärretään muutosten tarpeellisuus.

Suuria muutoksia toteutettaessa henkilöstö voi reagoida hyvinkin voimakkaalla vastarinnalla. Vastaavaa reagoitua ovat haastateltavat huomanneet esiintyvän myös

Mikkelin kaupungin organisaatiossa. Muutosvastarinta voi heikentää työyhteisön muutosilmapiiriä. Vuonna 2008 toteutettujen lomautusten uskotaan heikentäneen henkilöstön luottamusta, mikä on vaikuttanut Mikkelin kaupungin yleiseen muutosilmapiiriin heikentävästi.

Muutosilmapiiriä heikentäväksi ja muutosvastarintaa aiheuttaviksi tekijöiksi muutosprosessin alkuvaiheessa, jossa henkilöstö vielä sulattelee muutosta ja yrittää ymmärtää sen tarpeellisuuden, voidaan haastateltavien mielestä lukea myös henkilöstön ennakkoluulot ja pelko tulevasta, mitä tulee tapahtumaan ja miten muutokset vaikuttavat omaan asemaan ja työskentelyyn. Osa saattaa pelätä oman työpaikkansa puolesta, joka taas voi aiheuttaa kateutta ja kyräilyäkin henkilöstön keskuudessa ja etenkin niitä kohtaan, joiden uskotaan olevan paremmassa asemassa. Haastateltavat uskovat henkilöstön haluavan tehdä omaa työtään rauhassa ja hallitusti, koska työtä on paljon. Suuren työmäärän takia henkilöstöllä ei ole voimia keskittyä muutosten toteuttamisen ajatteluun eikä innostusta muutoksiin kohtaan. Haastateltavat toivoivatkin johdon valmentavan enemmän henkilöstöä tulevien muutosten vaikutuksista. Johto saisi näin henkilöstön ymmärtämään, että muutoksilla saadaan kaupungin tilannetta parannettua monin tavoin.

Muutosilmapiirin heikkenemiseen ja muutosvastarinnan syntyyn vaikuttavat omalta osaltaan henkilöstön väsyminen jatkuviin muutoksiin. Mikkelin kaupungin organisaatiossa on tapahtunut useita, melko isojakin muutoksia viimeisten vuosien aikana. Erään haastateltavan mukaan ihmiset on helpompi saada mukaan muutoksiin, jotka lähtevät esimerkiksi oman yksikön tarpeesta kuin sellaisiin muutoksiin, joita joku ulkopuolinen henkilö esittää.

5.2 Muutosten tarpeellisuus ja määrä

Pääsääntöisesti haastateltavat olivat sitä mieltä, että muutokset ovat tarpeellisia, osa jopa välttämättömiä. Nykymaailma muuttuu koko ajan ja pelkästään se jo edellyttää muuttumista. Samoin muutosta edellyttävät asiakkaiden tarpeiden muuttuminen sekä tehokkuuden ja tuottavuuden lisääntynyt arvostus. Vaikka muutoksia on viime aikoina ollut paljon, koetaan, että myös tällä hetkellä toteutettavat muutokset ovat tarpeellisia. Muutosten tarpeellisuudesta huolimatta, haastateltavat pohtivat, toteutuvatko muutokset liian nopealla aikataululla.

Muutosten tarpeellisuutta perusteltiin Mikkelin kaupungin huonolla taloudellisella tilanteella sekä kaupungin henkilöstörakenteella. Kaupungin henkilöstö on melko vanhaa, mikä puolestaan johtaa suureen eläköitymiseen lähivuosina.

Henkilöstörakenteeseen tulisikin kiinnittää huomiota, jotta tulevaisuudessa välttyään runsaalta työvoimapulalta.

Hallinnollinen muutos ja yhteen kaupunginjohtajaan siirtyminen koettiin hyvänä asiana ja toivotaan, että se tuo paremman mahdollisuuden henkilöstölle osallistua muutosten suunnitteluun ja toteutukseen. Vaikka organisaatiossa ei olisi varsinaista muutosprojektia meneillään, tulisi sen toimintaa ja toimintoja kehittää koko ajan, jotta ei jämähdetäisi liikaa vanhaan.

Muutoksia todettiin kuitenkin olevan melko paljon kerralla läpivietäväksi. Muutoksia ehdotettiin toteutettavaksi pienemmissä osissa eikä koko henkilöstölle puhuttaisi kaikesta, vaan ainoastaan heitä koskevista asioista. Osa haastateltavista kuitenkin totesi, että kaikille on puhuttava kaikesta, koska Mikkelin kaupunki on yksi iso, yhtenäinen organisaatio, jolloin muutokset koskettavat tavalla tai toisella koko henkilöstöä.

Muutosten tarkka määrä ei ollut kaikille haastateltaville ihan selvä, johtuen siitä, että muutoksia on paljon meneillään ja vielä on lisää tulossa. Muutosten määrään ei kuitenkaan pystytä vaikuttamaan. Tästä syystä organisaation hallintaan, muutoksen hallintaan ja muutoskyvykkyyteen on kiinnitettävä erityisesti huomiota.

Osa haastateltavista sitä mieltä, että muutosten suuresta määrästä huolimatta ne pystytään kuitenkin hallitsemaan. Osa muutoshankkeista sulautuu toisiinsa ja näin tukevat toinen toisensa toteutusta ja hallitsemista. Muutosten hallitsemisen koettiin vaativan avoimuutta ja keskustelua aiheesta jokaisella organisaatiotasolla.

5.3 Muutoksista tiedottaminen

Mikkelin kaupunki on palkannut erillisen muutoksista vastaavan tiedottajan, jolta henkilöstön on mahdollista saada runsaasti tietoa. Tiedottajan tehtävänä on levittää tietoa koko kaupungin henkilöstölle. Mikkelin kaupungin Internet-sivuilta on löydettävissä hyvin tietoa muutosprosessin etenemisestä, kokouspäätöksiä jopa

melkein reaaliaikaisesti. Kaupungilla on oma henkilöstölehti Helmi, joka jaetaan jokaisen työntekijän kotiin. Lehden toivottiinkin ilmestyvän useammin, jotta henkilöstö pysyisi paremmin mukana muutoksissa. Lisäksi luottamusmiehillä on mahdollisuus erillisillä tunnuksilla käydä katsomassa valmistelumateriaaleja. Toisaalta, valmistelumateriaaleihin tutustuminen on vain harvojen ihmisten mahdollisuus, jolloin se ei tavoita kaikkia henkilöstöön kuuluvia. Tästä huolimatta henkilöstölläkin on siis kyllä mahdollisuus saada tietoa runsaasti, jos henkilöstö sitä vain haluaa saada.

Muutoksista tiedottaminen on erittäin haastavaa. Muutostiedottamista suunniteltaessa tulisikin tarkoin miettiä, missä vaiheessa mitään tiedotetaan ja millä tavalla. Normaalisti henkilöstöntyytyväisyyskyselyissä viestintä ja tiedottaminen saavat huonoja arvosanoja. Myös Mikkelin kaupungin organisaation tiedottamisessa todettiin olevan kehittämiskohteita. Hyvistä tiedonhankintamahdollisuuksista huolimatta haastatteluista kävi ilmi, että tiedottamisessa ja viestinnässä on aina parannettavaa, olisi kyseessä mikä tahansa organisaatio. Haastateltavat kaipasivat avointa viestintää ja jopa ennenaikaista viestintää siitä, mitä tulee tapahtumaan. Viestinnän toivottiin pitävän henkilöstön ajan tasalla muutosten suhteen. Vaikkei mitään merkittävää olisi tapahtumassa, olisi siitäkkin haastateltavien mielestä hyvä viestiä. Haastateltavat olivat havainneet henkilöstön keskuudessa tyytymättömyyttä tiedottamiseen ja liian vähäiseen tiedon saantiin.

Haastatellut kertovat, että Mikkelin kaupunki on kuitenkin pyrkinyt ottamaan käyttöön uuden linjan tiedottamisessa, jonka mukaan tiedotetaan myös keskeneräisistä asioista ja siitäkkin pyritään tiedottamaan, jos mitään ei tapahdu. Samoin sivistystoimessa on pyritty parantamaan tiedonkulkua, jossa yksittäiset ihmiset ovat saaneet tietoa heitä koskevista asioista. Uudesta tiedottamislinjasta huolimatta ei osata sanoa, onko tiedottaminen ollut vieläkin riittävää.

Todettiin myös, että toisinaan tiedon kulku saattaa katketa eikä tieto saavuta kaikkia toivottuja henkilöitä. Henkilöstö ei myöskään aina vastaanota viestejä, viestien lukemisen ja ymmärtämisen todettiin omalta osaltaan toisinaan hankaloittavan viestintää. Viestien toivottiinkin olevan selkokieleisiä, jotta kaikki ymmärtävät, mistä oikein on kyse.

Mikkelin kaupungin tiedottajasta tuli myös hankkeiden vetäjä, jonka vuoksi henkilöstön keskuudessa on hiukan epäselvyyttä siitä, mikä hänen varsinainen roolinsa on. Keskeisten asioiden tiedottamiseen on syytä kiinnittää erityistä huomiota. Tiedottamista toivottiin runsaasti etenkin silloin, kun muutokset vaikuttavat jonkun henkilön työnkuvaan. Vaikka kaupungilla on oma tiedottaja, ei koko tiedottamisvastuu ole haastateltujen mielestä hänellä, vaan muidenkin on viestittävä tärkeistä ja oleellisista asioista muulle henkilöstölle.

Haastateltavat kertovat myös, ettei asioista, jotka ovat itselle selviä, ymmärrä aina tiedottaa. He ymmärtävät kuitenkin tiedottamisen tärkeyden myös näissä asioissa, koska samat asiat eivät ole kaikille itsestään selviä. Tiedottamisesta vastaavia henkilöitä on kuitenkin muistuteltu hyvinkin pian, että myös näistä itselle selvistä asioista tulisi tiedottaa.

5.4 Vision ja strategian selkeys

Muutosprosessin toteuttamisessa on tärkeää, että organisaation visio ja strategia ovat selvillä, jotta muutoksen toteuttaminen on mahdollista. Lisäksi niistä puhutaan jatkuvasti enemmän ja korostetaan niiden tärkeyttä. Osa haastateltavista koki, että Mikkelin kaupungilla on olemassa strategia ja visio. Niiden rakentaminen on tullut kuitenkin koko ajan haasteellisemmaksi. Nämä olemassa olevat visio ja strategia tulisi kuitenkin viedä käytäntöön. Haastateltavien mielestä kuitenkin strategian vieminen käytäntöön ontuu.

Johdolla ja esimiehillä koettiin olevan kuva Mikkelin kaupungin visiosta ja strategiasta, mutta henkilöstölle ne eivät ole vielä läheskään selviä eikä näin ollen öyhteen hiileen puhaltamista oikein tapahdu. Paljon puhutaan muutoksesta ja muutoksen tarpeesta, mutta sitä, mitä tehdään ja mitä tulee tapahtumaan, ei ole täysin selvästi tuotu esiin.

Strategian tavoitteiden olleessa vielä osalle epäselviä, saattavat haastateltavien mukaan päivittäiset toiminnot olla hyvinkin ristiriitaisia tavoitteiden kanssa. Eniten ristiriitoja on havaittu olevan investointien ja talouden välillä. Strategiaan liittyvä talouden sopeuttamisen tavoitteen kerrotaan kuitenkin olevan ehkä jollain lailla sisäistetty, mutta se luo omalta osaltaan ristiriitaa ammattietiikan kanssa.

Osa haastateltavista on sitä mieltä, että kaupungin visio ja strategia ovat vielä työn alla, koska Mikkelin kaupunki on tällä hetkellä murrosvaiheessa. Murroksen suuruuden käsittäminen saattaa tuntua hankalalta ja se näkyikin keskustelujen sekavuutena, koska eri ryhmät ajattelevat eri lailla eri asioista. Haastateltavat toivoivatkin, että mahdollisimman pian saataisiin aikaan selvät visio ja strategia, jotka olisivat kaikkien organisaatiotasojen ymmärrettävissä. Ihmiset saataisiin mukaan muutosten toteuttamiseen ja heille voitaisiin perustella, miksi muutokset ovat tarpeellisia. Muutosvastarinta pienenesi ja muutokset onnistuisivat, koska kaikilla olisi yhteinen päämäärä, jota kohti kulkea. Muutosten toteuttamisen tulokset saataisiin sitä paremmiksi mitä innokkaammin henkilöstö on muutoksissa mukana.

5.5 Mikkelin kaupungin johto ja muutosten toteutus

Johto sai sitoutumisellaan suurimmalta osalta haastatelluista kiitosta. Johdon sitoutuminen on koko ajan kasvanut. Uusi johto toimii innostuneesti ja suunnittelee muutoksia sekä vaatii niiden toteuttamista. Johto on selkeästi nähnyt muutoksen tarpeen. Johdon sitoutuminen muutoksiin on lisännyt myös muun henkilöstön sitoutumista. Sitoutuminen ja motivoituminen pitäisi saada menemään koko organisaation läpi, jotta muutoksien onnistunut toteuttaminen on mahdollista.

Johto haluaa aktiivisesti kehittää Mikkelin kaupungin toimintaa. Heillä on myös voimaa ja puhtia muutoksien toteuttamisessa. Johdon valmiuksia pyritään koko ajan lisäämään erilaisilla johtamiskoulutuksilla, mikä nähdään positiivisena asiana. Johtamisesta on tullut vuorovaikutteisempaa uusiutuneen johdon myötä. Vuorovaikutuksellisuus tuo mukanaan henkilöstölle mahdollisuuden olla mukana muutosten toteuttamisessa, joka lisää henkilöstön innostusta muutosten toteutuksessa.

Uusi kaupunginjohtaja sai haastateltavilta kiitosta rohkeasta toiminnastaan lähteä toteuttamaan muutoksia. Muutosten toteuttaminen ei jääne ainakaan johdosta kiinni. Luottamusjohto, joka ei aina ole samalla tasolla muutoksessa kuin johto, saattaa vaikuttaa negatiivisesti muutosten toteutumiseen. Luottamusjohto ei toisinaan meinaa pysyä mukana muutoksissa. Pääluottamusmiehet ovat olleet varovaisia muutosten suhteen ja luottamushenkilötasolla on ollut hieman vaihtelevuutta muutoksiin suhtautumisen osalta. Keskustelua pääluottamusmiesten kanssa pitäisikin

haastateltavien mielestä lisätä, koska koko henkilöstö tulisi saada vahvasti mukaan muutoksiin.

Vaikka johto näyttääkin yhtenäistä muutossuuntaa, ei henkilöstö pysy aina mukana. Henkilöstön mielestä muutoksia on liikaa kerralla ja entistä ei saada loppuun ennen kuin uusi muutoksen toteutus aloitetaan. Ihmiset saadaan paremmin mukaan, kun heille tiedotetaan ja selvitetään asioita. Johdon toivottiin antavan enemmän kannustusta muutosprosessin toteuttamisen aikana ja palautetta siitä, kuinka henkilöstö on muutoksessa onnistunut ja kuinka muutoksessa on ylipäänsä onnistuttu.

Kun haastateltavia on useampia, on todennäköistä, etteivät kaikki ole kaikista asioista samaa mieltä. Vaikka suurin osa on sitä mieltä, että johto näyttää muutosten suhteen yhtenäistä suuntaa, on muutama haasteltava myös sitä mieltä, että johdon tehtäviin sitoutumisessa ja yhtenäisen suunnan näyttämisessä on vielä kehitettävää. Toisinaan haastateltavat näkee, että johto ei oikein ymmärrä, mistä muutoksessa on kyse ja mitä kaikkea muutoksiin liittyy. Toisinaan joillakin voi olla omia missioita, jotka ohjaavat johtamista, jolloin asia nähdään vain omasta, mission luomasta näkökulmasta.

5.6 Mikkelin kaupungin resurssit muutosten toteutuksessa

Haastateltavat uskovat, että muutokset on hyvä toteuttaa niiden ihmisten kesken, jotka siinä ovat tulevaisuudessakin mukana. Muutoksen toteutusta ei voida ulkoistaa, joten koetaan, että sen takia ei lisätyövoimaa kannata palkata. Konsultteja kerrotaan käytettävän jonkin verran toteutuksessa apuna, mutta pääsääntöisesti muutokset toteutetaan oman henkilöstön keskuudessa. Konsulttien käyttö saa kuitenkin myös pientä kritiikkiä. Haastatteluista tuli esille ehdotus, että ulkopuolisen konsultin palkkaamisen sijaan pohdittaisiin oman henkilökunnan voimin, kuinka muutos saataisiin toteutumaan. Näin tulisi säästöjä, kun ei tarvitsisi palkata ulkopuolista konsulttia ja henkilöstökin pääsisi muutoksiin mukaan.

Resurssit eivät kaikkien haastateltujen mielestä ole täysin riittäviä. Henkilöstöllä kerrotaan olevan jo ennestään kädet täynnä töitä ja pienistäkin uusista asioista valitetaan, että taasko tulee joku muutos. Henkilöstö joutuu tekemään muutoksen vaatimat työt ylitöinä, koska arkitöitäkään ei voi jättää tekemättä eikä uusia henkilöitä palkata ja nykyinen henkilöstö on muutenkin minimissään tällä hetkellä. Toisinaan

näitä arkitöitä jää tekemättä, koska samat ihmiset ovat mukana useissa eri työryhmissä ja ovat näin paljon poissa rutiinistöistä.

Muutosjohtajat tulisi joidenkin haastateltavien mielestä irrottaa normaalista arkityöstä, jotta he voisivat keskittyä muutosten toteuttamiseen. Uusien henkilöiden palkkaamista ulkopuolelta ei kuitenkaan kannateta. Muutosjohtajille annettaisiin muutoksessa omat vastualueet ja heidän rutiinityönsä jaettaisiin muille.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Taustatyöt, kuten strategian ja vision suunnittelu, tulee olla huolellisesti tehty ennen muutosten käytännön toteutusta. Samalla olisi hyvä pohtia, mihin kaikkeen suunnitellut muutokset tulevat vaikuttamaan. Johdon sitoutuminen muutoksiin on erittäin tärkeää. Haastateltavilta saatujen vastausten perusteella Mikkelin kaupungilla on vahvuuksia, mutta kehittämiskohteitakin löytyy mentäessä kohti suurten muutosten onnistunutta toteutusta.

6.1 Mikkelin kaupungin muutosprosessin vahvuuksia ja kehittämiskohteita

Mikkelin kaupungin vahvuutena vastausten perusteella on se, että johto on sitoutunut muutoksiin ja se onkin erittäin tärkeää. Innostunut johto luo positiivista kuvaa muutoksista. Johto voisikin yrittää käyttää innostuneisuuttaan ja sitoutuneisuuttaan vielä enemmän hyväkseen saadakseen muutkin näkemään muutosten tarpeellisuuden.

Vahvuudeksi luetaan myös, että muutokset nähdään ja koetaan tarpeellisina. Tämä osoittaa, että Mikkelin kaupungilla on halu kehittyä ja kehittää toimintaansa. Kehittämisestä odotetaan saatavan hyötyä monilla eri tahoilla. Tulevaisuutta ajatellen on hyvä, että kaupunkia on alettu kehittämään, koska tämä varmasti lisää ihmisten kiinnostusta Mikkeliä kohtaa. Ihmisten kiinnostuksella puolestaan on positiivisia vaikutuksia Mikkelin väestön kasvulle sekä talouden kehittymiselle.

Strategian olisi hyvä olla selvä ja selkeä ennen muutosprosessiin ryhtymistä ja kaikkien asianosaisten tiedossa. Muutokset saadaan onnistuneesti toteutettua, kun strategian tavoitteet ovat määritelty selvästi ja selkeästi. Tällöin henkilöstölle on

helppo perustella muutoksen tarve ja henkilöstö osaa toimia muutoksen edellyttämällä tavalla. Lisäksi selvä strategia vähentää muutosvastarintaa ja lisää henkilöstön yhteistyötä.

Haastateltavat kokivat kerralla tapahtuvien muutosten määrän melko suureksi. Mikkelin kaupungissa tapahtuu koko ajan erilaisia muutoksia ja jatkuvassa muutoksessa eläminen onkin henkilöstölle raskasta ja luo väsymystä ja kyllästymistä muutoksiin sekä vaikuttaa työmotivaation heikentävästi.

Henkilöstön keskuudessa oli havaittavissa melko voimakasta muutosvastarintaa. Tällä hetkellä henkilöstö elää omassa muutokseen suhtautumisprosessissaan vaiheessa, jossa muutosten tarpeellisuutta ei vielä ymmärretä eikä oikein tiedetä mitä muutos tuo tullessaan. Kun henkilöstö saa aikaa pohtia muutosta, niin se etenee prosessissaan eteenpäin vaiheeseen, jossa muutokset aletaan nähdä mahdollisuuksina ja tarpeellisina. Kun henkilöstölle annetaan aikaa käsitellä muutoksia sekä riittävästi tietoa muutoksista, saadaan muutosvastarintaa pienennettyä.

Tulosten perusteella onkin hyvin havaittavissa, että Mikkelin kaupungin organisaation henkilöstö reagoi muutoksiin samalla lailla kuin normaalistikin muutosprosesseihin reagoidaan. Haastateltavien näkemykset loivat mielikuvan, jonka perusteella Mikkelin mahdollisuudet muutoksien onnistuneeseen toteuttamiseen ovat keskinkertaiset.

6.2 Kehittämisehdotuksia

Kerralla toteutettavien muutosten määrä on suuri. Koska Mikkelin kaupungin muutosvalmius ei tällä hetkellä vielä ole parhaimmillaan, olisikin varmasti hyvä toteuttaa muutoksia vähemmän kerrallaan. Näin voitaisiin muutosten toteutuksesta oppia enemmän ja saataisiin tietoa siitä, missä muutosten toteutuksessa on onnistuttu ja missä on vielä kehitettävää. Näin seuraavia muutoksia toteutettaessa voitaisiin kiinnittää huomiota erityisesti niihin asioihin, joissa ei edellisen muutoksen toteutuksen aikana vielä onnistuttu parhaalla mahdollisella tavalla. Samoin voitaisiin vahvistaa niitä toimintoja, jotka ovat jo hallussa.

Kun muutoksia olisi vähemmän kerralla menossa, olisi henkilöstön helpompi pysyä ajan tasalla siitä, mitä tulee tapahtumaan. Näin heidät varmaan saataisiin paremmin

mukaan muutoksiin ja sopeutuminen uuteen olisi helpompaa. Muutoksia toteutettaessa hitaammalla tahdilla, jäisi henkilöstölle myös enemmän aikaa miettiä muutoksia ja huomata, että ne ovat tarpeellisia. Kun muutosten tarpeellisuus havaitaan ja joku muutos huomataan hyväksi, suhtautuminen seuraaviin muutoksiin on huomattavasti parempaa.

Tiedottaminen koettiin tulosten perusteella riittämättömäksi. Avoimella ja riittäväällä tiedottamisella saataisiin muutosvastustusta mahdollisesti pienemmäksi, vaikei sekään kaikkien kielteistä suhtautumista muutoksiin poista. Tiedottamista voisi parantaa esimerkiksi pitämällä eri yksiköissä pienimuotoisia tiedotustilaisuuksia muutosten etenemisestä. Näissä jokainen saisi kysyä heitä askarruttavia asioita ja näin varmistettaisiin, että jokainen saa tietoa muutosten etenemisestä ja viesti on varmasti saavuttanut kaikki. Tilaisuuksien järjestämisessä on kuitenkin aina myös kyse resursseista. Tiedotustilaisuuksilla olisi varmasti positiivinen vaikutus myös huonoon muutosilmapiiriin.

Tiedottamista ja viestintää olisi mahdollista parantaa tiedotustilaisuuksien lisäksi kehittämällä Mikkelin kaupungin viestintää. Etukäteen olisi hyvä miettiä, mistä asioista viestitään ja miten viestitään eli mitkä olisi viestinnän ydinkanavat. Samalla tulisi päättää kuka viestii mistäkin asioista, tiedottaja yksin vai yhdessä jonkun kanssa. Viestinnän kohderyhmät on myös hyvä ottaa huomioon, esimerkiksi viestitäänkö kaikille samoista asioista ja saavatko esimerkiksi esimiehet yksityiskohtaisempaa tietoa kuin heidän alaisensa.

Erilaiset viestintäkoulutukset auttaisivat viestinnänkehittämisessä tekemällä siitä motivoivaa. Viestinnän ja sen laadun mittaaminen on tärkeää viestinnän kehittämisessä. Mikkelin kaupungin olisi hyvä rakentaa viestintämittarit, joiden avulla viestintää voi seurata ja samalla arvioida viestinnän onnistumista. Mittareiden avulla nähdään myös viestinnän laadun kehittymistä ja voidaan tehdä toimenpiteitä viestinnän parantamiseksi.

Muutosilmapiiriä saataisiin avoimemmaksi, kun henkilöstö saisi osallistua enemmän muutoksiin ja niiden toteuttamiseen. Henkilöstöllä olisi varmasti paljon hyviä ideoita muutosten toteuttamiseen. Henkilöstö on lähellä muutosta ja näin heillä olisi varmasti näkemyksiä siitä, kuinka käytännön asioita tulisi muutosten aikana hoitaa.

6.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta kuvataan reliabiliteetilla ja validiteetilla. Reliabiliteetti kuvaa tutkimuksen toistettavuutta. Tutkimuksen reliabiliteetti on suurin silloin, kun on vähiten sattumanvaraisia tuloksia. Reliabiliteetti voidaan todeta esimerkiksi siten, että kaksi tutkijaa tutkii samaa asiaa ja päätyy vastaaviin tuloksiin tai jos samaa henkilöä tutkitaan useamman kerran ja saadaan sama tulos. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa tutkijan tarkalla vaiheittaisella selostuksella tutkimuksen toteutuksesta. Selostuksessa tulisi kertoa tarkan tutkimuksen kulun lisäksi mahdolliset häiriötekijät ja virhetulkinnat. (Hirsjärvi ym. 2007, 2266227.)

Validiteetti kuvaa tutkimuksen pätevyyttä eli onko tutkittu sitä, mitä oli tarkoitus tutkia. Menetelmä ei kuitenkaan aina vastaa todellisuutta, jota tutkija luulee tutkivansa. Etenkin kysely- ja haastattelututkimuksissa ongelmaksi voi tulla kysymyksen asettelu. Kysymykset tulisi asettaa niin, että väärinymmärryksen mahdollisuutta ei ole, koska jos vastaaja ymmärtää kysymyksen eri tavoin kuin tutkija on ajatellut, eivät tulokset ole päteviä. (Hirsjärvi ym. 2007, 2266227.)

Sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan tulkinnan loogisuutta ja ristiriidattomuutta. Ulkoinen validiteetti puolestaan kuvaa, onko tulkinta yleistettävissä muihinkin kuin tutkittuihin tapauksiin. Validilla tiedolla tarkoitetaan tutkijan osoitusta siitä, että hänen löytönsä eivät perustu väärin haastatteluvastauksiin, kysymyksiin tai havaintoihin. Tulosten täytyisi yleistyä tai ainakin vähintään yleistettävyyteen liittyvien perusasioiden ja yleistyksen virheellisyyden olisi oltava selvillä. (Koskinen ym. 2005, 2546255.)

Laadullisessa tutkimuksessa yleistäminen on tärkeä kysymys. Lähdetessä yleistämään laadullista tutkimusta saadaan usein kritiikkiä pienestä havaintomäärästä, josta ei voida tehdä luotettavia yleistyksiä. Toisena nousee esiin, että yleinen tieto on informatiivisempaa kuin yksittäistapauksista saatu tieto. Toisinaan sanotaankin, että vain tieto, joka pätee tilanteesta riippumatta, on luotettavaa. Ei kuitenkaan ole annettavissa tarkkaa tutkittavien tapausten määrää, jonka voisi sanoa tekevän tutkimuksesta luotettavan. (Koskinen ym. 2005, 263.)

Uskon tutkimuksen tuloksien olevan luotettavia ja kuvaavan Mikkelin kaupungin tämän hetkistä tilannetta hyvin, sillä kaikki haastateltavat vastasivat samoihin kysymyksiin. Vastauksissa oli myös havaittavissa hyvin paljon yhteneväisyyttä. Vaikka haastateltavien joukko oli pieni, en usko sillä olevan suurta merkitystä tutkimuksen luotettavuutta pohdittaessa.

Tulosten luotettavuuteen vaikuttaa haastattelujen vastausten teemoittelu. Teemoittelu voi aiheuttaa haastateltavan alkuperäisen ajatuksen katoamisen. Ajatuksen katoamisen mahdollisuutta on pyritty pienentämään lukemalla haastatteluita useaan kertaan tutkimustulosten analysoinnin ja kirjoittamisen aikana.

Tutkimuksen validiutta heikentää eri tavoin ymmärrettävissä olleet haastattelukysymykset. Tästä esimerkkinä kysymys 1, jossa kysyttiin millaisia kokemuksia haastateltavalla on aiemmista Mikkelin kaupungin organisaatiossa toteutetuista muutoksista. Osa vastaajista kertoi konkreettisista muutoksista, joita on tapahtunut. Osa taas kertoi, kuinka aikaisempiin muutoksiin on suhtauduttu. Tästä syystä haastateltava saattoivat vastata hyvinkin eri tavoin kysymykseen, riippuen siitä kuinka haastateltava kysymyksen ymmärsi. Kysymyksien aseteluun olisi siis hyvä kiinnittää huomiota, jotta kaikki ymmärtäisivät kysymyksen samoin, tai ainakin haastateltavalle tulisi selvittää, mitä kysymyksellä tarkoitetaan.

Haastattelijan paikoittaisella johdattelevuudella on mahdollinen vaikutus tutkimuksen tuloksiin. Haastatteluita lukiessani ja kuunnellessani haastattelija usein jatkoi haastateltavan sanoja ja kysyi sen perään esimerkiksi öikö niin?ö tai jotain muuta johdattelevaa. En usko kuitenkaan tämän merkittävästi vaikuttavan tutkimuksen tuloksiin.

Myös haastateltavien toiminnalla on vaikutusta tutkimuksen luotettavuuteen. Jotta haastateluita ja niiden tuloksista saataisiin maksimaalinen hyöty irti ja tulokset olisivat luotettavia, tulisi haastateltavan tutustua etukäteen kysymyksiin, jos se vain on mahdollista. Tässä tutkimuksessa siihen oli mahdollisuus. Tutustuttaessa kysymyksiin etukäteen haastateltavalla on aikaa muodostaa omat, selkeät mielipiteet kysyttävistä asioista. Kaikilla haastateltavilla ei ollut kysyttävästä asiasta selkeää mielipidettä ja siksi hän vastasi vain jotain. Näin ongelmaksi muodostui se, että vastaus oli ympäröyöreä eikä selvää vastausta asiaan saatu. Vastausta ei voinut hyödyntää

tuloksia analysoitaessa. Osa vastaajista harhautui myös vastauksissaan vastaamaan ihan muuhun kuin mitä oli kysytty ja näin vastauksista tuli sekavia ja niitä oli vaikea ymmärtää. Vastaajan tulisikin keskittyä siihen, mitä kysytään ja mitä hän siihen asiaan haluaa sanoa. Edellä mainituista syistä mahdolliset väärät tulkinnat vaikuttavat tutkimuksen luotettavuuteen.

7 LOPUKSI

Opinnäytetyön tekeminen oli mielekäs ja välillä haastavakin projekti. Olen työni lopputulokseen kuitenkin tyytyväinen. Alkuun työn toteuttaminen tuntui hankalalta, koska haastateltavien vastauksia oli melko hankala tulkita. Välillä vastaukset olivat hyvin erilaisia, mutta niissä oli myös paljon yhteneväisyyksiä. Luulen, että vastaajat olivat varsin rehellisiä vastauksissaan, koska haastattelija oli ulkopuolinen henkilö ja hänelle oli hyvä ja helppo puhua myös organisaatiossa vallitsevista epäkohdista.

Työn tekeminen sujui suurelta osin melko kivuttomasti. Ongelmatilanteissa, kuten tulosten analysoinnissa, koen saaneeni ohjaajiltani arvokkaita neuvoja. He olivat koko työn toteutuksen ajan innolla mukana. Työn edetessä teorian sisältö ja järjestys selkenivät.

Jos nyt aloittaisin työni uudelleen, varaisin sen tekemiseen huomattavasti enemmän aikaa. Aihe minulla oli jo keväällä 2009, mutta koska alkuperäinen tarkoitukseni oli valmistua vasta keväällä 2010, niin en pitänyt työn aloituksen kanssa kiirettä. Kesän 2009 aikana kuitenkin sain työtarjoituksen, johon päätin tarttua ja sen takia halusin saada työni valmiiksi joulukuun 2009. Näin ollen työn toteutuksen kanssa tuli hieman kiire.

Toisaalta vastaavaa työtä toteutettaessa olisi mielenkiintoista olla alusta asti mukana ja päästä itse suunnittelemaan haastattelukysymyksiä sekä toteuttamaan haastatteluita. Haastatteluiden toteuttaminen on haastavaa työtä, koska jo haastatteluita tehdessä on tarkasti keskityttävä siihen, mitä haastateltava vastaa, jotta voi esittää tarvittavia lisäkysymyksiä kattavan vastauksen saamiseksi. Haastattelijan tulee myös osata pitää haastattelu kasassa, jotta haastateltava ei eksy aiheesta. Tässä työssä olevissa haastatteluissa oli toisinaan ongelmana se, että haastateltava eksyi aiheesta eikä

haastattelija oikein aina osannut palauttaa häntä takaisin aiheeseen. Mutta haastatteluiden hyvän lopputuloksen aikaansaaminen vaatii lisää ja lisää haastatteluiden toteuttamista.

Työssäni tutkin Mikkelin kaupungin virkamies- ja luottamismiesjohdon näkemyksiä muutosprosessista. Toivonkin työstäni olevan hyötyä Mikkelin kaupungille tulevaisuudessa. Tutkimus toi mielestäni hyvin ilmi ne asiat, joissa on vielä parantamisen varaa ja missä on onnistuttu. Näitä asioita olisi hyvä ottaa huomioon seuraavia muutoksia suunniteltaessa ja toteutettaessa.

Jos sama tutkimus tehtäisiin uudelleen, toivoisin, että samoilla kysymyksillä saataisiin kehitystä osoittavia tuloksia. Tämä puolestaan toisi ilmi sen, että tehdyistä opinnäytetöistä saadut tulokset on otettu vakavasti ja puututtu havaittuihin epäkohtiin. Haastattelut tehtiin vuoden 2009 helmi-maaliskuussa, joten tilanteet ovat ehtineet senkin vuoksi muuttua, koska on jo ehditty havaita asioita, joissa on vielä kehitettävää.

Toivottavasti joku vielä jatkaa Mikkelin kaupungin muutosprosessin tutkimusta, sillä olisi varsin mielenkiintoista tietää, mitä löydettyjen kehittämiskohteiden korjaamiseksi on tehty ja kuinka jo hallittuja asioita on pyritty vahvistamaan. Lisäksi olisi mukava tietää, onko muutoksilla saavutettu kaikki se, mitä odotettiin saavutettavan.

Jatkotutkimusehdotuksena esitän, että vastaava tutkimus tehtäisiin Mikkelin kaupungin työntekijöille. Olisi mielenkiintoista saada tietää miten työntekijöiden ja johdon näkemykset asioista eroavat toisistaan. Jatkotutkimuksen avulla saataisiin kattavampi kuva Mikkelin kaupungin nykytilasta. Usein kuitenkin johdon näkemykset ja mielipiteet eroavat jonkin verran työntekijöiden näkemyksistä ja mielipiteistä.

LÄHTEET

Haukivuoren kunnan ja Mikkelin kaupungin yhdistyminen. Mikkelin kaupungin www-sivut.

http://www.mikkeli.fi/fi/liitteet/15_ajankohtaista/haukivuori_tiivistelma.pdf. Luettu 10.10.2009.

Haveri, Arto & Majoinen, Kaija 2000. Muutosprosessit ja johtajuus ó kuinka kunnat yhdistyvät? Helsinki: Kuntaliitoksen painatuskeskus.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2004. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2007. Tutki ja kirjoita. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Juholin, Elisa 1999. Sisäinen viestintä. Juva: WSOY.

Juuti, Pauli & Virtanen, Petri 2009. Organisaatiomuutos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Kaplan, Robert S. & Norton David P. 2009. Strategiaverkko. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kaplan, Robert S. & Norton David P. 2007. Strategian toteutus. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Kaplan, Robert S. & Norton, David P. 2004. Strategiakartat. Aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kaplan, Robert S. & Norton, David P. 2002. Strategialähtöinen organisaatio. Tehokkaan strategiaprosessin toteutus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Karlöf, Bengt 2004. Strategian rakentaminen: sisältö ja välineet. Helsinki: Edita Prima Oy.

Karlöf, Bengt & Helin Lövingsson, Fredrik 2004. Johtamisen näkökulmat. Peruskäsitteitä ja omalleja. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kaupungin johto. Mikkelin kaupungin www-sivut.
http://www.mikkeli.fi/fi/sisalto/02_palvelut/02_keskushallinto/04_kaupungin_johto/.
Luettu 10.10.2009.

Kauppinen, Tero J. 1999. Navigoiva johtaminen Porvoo: Otavan Kirjapaino Oy.

Kiiskinen, Satu & Linkoaho, Anssi & Santala Riku 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Koskinen, Ilpo, Alasuutari, Pertti & Peltonen, Tuomo 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Koskinen, Jari 2003. Kokonaisviestintä muutoksessa. Pieksämäki: RT-Print Oy.

Laamanen, Kai 2008. Johda suorituskykyä tiedon avulla ó ilmiöstä tulkintaan. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Laamanen, Kai 2007. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona ó ideasta käytäntöön. Keuruu: Otavan Kirjapaino.

Laamanen, Kai & Tinnilä, Markku 2002. Prosessijohtamisen käsitteet. Terms and concepts in business process management. Tampere: Tammerpaino Oy.

Lecklin, Olli 1999. Laatu yrityksen menestystekijänä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Mattila, Pekka 2008. Otollinen tilaisuus. Miten tarttua muutokseen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Mattila, Pekka 2007. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Mikkeli ó Järvi-Suomen sydän. Mikkelin kaupungin www-sivut.

http://www.mikkeli.fi/fi/sisalto/03_mikkeli_tieto/01_perustiedot/. Luettu 4.11.2009.

Mikkeli haluaa olla moderni palvelukaupunki. Mikkelin kaupungin www-sivut.

http://www.mikkeli.fi/fi/sisalto/03_mikkeli_tieto/05_tiedotus/08f_lehdistotiedotteet_06_2009/kaupungin_uusi_strategia. Luettu 4.11.2009.

Mikkelin kaupungin muutosohjelman ja sen nykytilanteen esittely. Mikkelin kaupungin www-sivut.

https://webdom.mikkeli.fi/kunnari/internet_mikkeli.nsf/64436ab8f406db5ac225657c0062b8ac/e198ec2c5754bf55c2257624003f6269?OpenDocument. Päivitetty 17.8.2009. Luettu 4.11.2009.

Mikkelin kaupungin organisaatio. Mikkelin kaupungin www-sivut.

http://www.mikkeli.fi/fi/sisalto/05_paatoksenteko/12_organisaatio/. Luettu 10.10.2009.

Metsämuuronen, Jari 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Metsämuuronen, Jari 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Murto, Kari 1995. Prosessin johtaminen. Saarijärvi: Offset Oy.

Ojasalo, Katri, Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOY Pro.

Palmari, Eveliina 2009. Mikkelin kaupungin muutosvalmius ja odotukset. Mikkelin ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö.

Peltonen, Tuomo 2007. Johtaminen ja organisointi. Teemoja, näkökulmia ja haasteita. Keuruu: Otavan Kirjapaino.

Pesonen, Herkko 2007. Laatu! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Juva: WS Bookwell Oy.

Puro, Jukka-Pekka 2004. Onnistu viestinnässä. Juva: WSOY.

Rastas, Taru & Einola-Pekkinen, Virpi 2001. Arvoa aineettomasta pääomasta. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Stenvall, Jari & Virtanen, Petri 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita.

Sydänmaanlakka, Pentti 2004. Älykäs johtajuus. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Tainio, Risto & Valpola, Anneli 1996. Johtajana muutoksessa ó kokemuksia ja näkemyksiä liike-elämästä. Porvoo: WSOY.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Tuominen, Kari 2001. Muutoshallinnan mestari. Kuinka toteuttaa strategiset suunnitelmat kilpailijoita nopeammin. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino.

Työntekijöiden motivoiminen 2005. Helsinki: Art-Print Oy.

Uusi Mikkeli. Mikkelin kaupungin www-sivut.

http://www.mikkeli.fi/fi/liitteet/03_mikkeli-

[tieto/01_perustiedot/uusi_mikkeli/index.htm](http://www.mikkeli.fi/fi/liitteet/03_mikkeli-tieto/01_perustiedot/uusi_mikkeli/index.htm). Luettu 10.10.2009.

Viitala, Riitta 2006. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Virtanen, Petri & Wennberg, Mikko 2005. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Helsinki: Edita Prima Oy.

LIITE 1 (1).
Haastattelukysymykset

Muutostilin saldo:

1. Millaisia kokemuksia sinulla on aiemmista muutoksista, joita on toteutettu kaupungin organisaatiossa?
2. Miten muutoksia on mielestäsi aikaisemmin johdettu?

Tilanteen taju:

3. Ovatko tulevat muutokset kaupungin organisaatiossa mielestäsi tarpeellisia?
4. Onko organisaatiolla mielestäsi selvä visio ja kaikilla organisaation tasoilla sisäistetty strategia?
5. Käsitelläänkö organisaatiossa mielestäsi säännöllisesti organisaation tulevaisuutta koskevia kysymyksiä ja riskejä?

Pelimerkit ja rahkeet:

6. Onko kaupungin organisaatiossa muutoksille avoin ilmapiiri?
7. Onko tulevia muutoksia mielestäsi helposti hallittava määrä?
8. Ovatko taloudelliset sekä henkilöresurssit mielestäsi riittävät muutoksen toteuttamiseen?

Johtamisote ja aikaansaaminen:

9. Toteutuvatko kehitystoimet ja muutokset suunnitellun mukaisesti kaupungin organisaatiossa yleensä?
10. Millä tavalla johdon sitoutuminen muutoksiin on mielestäsi nähtävissä?

Osaaminen ja valmiudet:

11. Luottamushenkilöt/pääluottamusmiehet: Onko organisaation johdolla mielestäsi riittävät valmiudet suunniteltujen muutosten toteuttamiseen ja aktiivista kehittämishalua?
- Johto: Onko organisaation henkilöstöllä mielestäsi riittävät valmiudet suunniteltujen muutosten toteuttamiseen? Näyttääkö koko johto yhtenäistä suuntaa?

LIITE 1 (2).
Haastattelukysymykset

Tiedonkulku:

12. Onko organisaation sisäinen viestintä ja tiedottaminen muutoksista mielestäsi riittävää?
Ovatko esimiehet tiedottaneet henkilöstölle riittävästi, miten muutokset vaikuttavat
työntekijöihin, esim. heidän työnkuvaansa?

Odotukset:

13. Millaisia odotuksia sinulla on tulevista muutoksista?

Muutokseen vaikuttavat tekijät:

14. Mitkä asiat mielestäsi hidastavat muutosten toteutumista?
15. Mitkä asiat mielestäsi edistävät muutosten toteutumista?