

Green Office -ympäristöjärjestelmän käyttöönotto muutoksena

Mari Tuomisto

Liiketalouden koulutusohjelma

Tekijä Mari Tuomisto	Ryhmä
Opinnäytetyön nimi Green Office -ympäristöjärjestelmän käyttöönotto muutoksena Case: HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu	Sivu- ja liitesivumäärä 70 + 1
Ohjaaja Satu Harkki	
Työ on tehty toimeksiantona HAAGA-HELIA ammattikorkeakoululle, jossa oli keväällä 2009 tehty päätös Green Office -ympäristöjärjestelmän käyttöönotosta. Tämän kehittämishankkeen tavoitteena oli pohtia Green Office -ympäristöjärjestelmän käyttöönottoa muutoksen johtamisen näkökulmasta. Tarkemmiksi tavoitteiksi muodostuivat ympäristöjärjestelmän käyttöönoton prosessin esittäminen Pasilan toimipisteessä, Pasilan toimipisteen Green Office -organisaation esittäminen ja Green Officen organisoinnin periaatteen kuvaaminen koko organisaation tasolla. Työn tietopohja muodostuu pääosin kestävän kehityksen, ympäristöjohtamisen, ympäristöjärjestelmien ja muutoksen johtamisen teorioista. Mukana on myös muutokseen liittyvää teoriaa organisaation kulttuurista ja sen arvioimisesta. Ja jotta työn tavoitteisiin voitiin vastata, on mukana myös teoriaa työn organisoinnista. Tutkimus- ja selvitystyö tehtiin teemahaastatteluin sekä perehtymällä kirjallisiin aineistoihin. Selvitystyö ja haastattelut tehtiin kesäkuun ja lokakuun 2009 välisenä aikana. Haastatteluista ja muista lähteistä saatua aineistoa käytettiin taustatietojen selvittämiseen, nykytilan arviointiin, organisaation kulttuurin ja muutokseen liittyvien kysymyksien arviointiin sekä hankkeen tavoitteiden selvittämiseen. Kehittämistavoitteisiin vastattiin työssä siten, että Green Officen käyttöönotto esitettiin sen käyttöönoton vaiheiden ja teoreettisen muutoksen vaiheiden mallin yhdistelmänä. Organisoinnin kysymyksiin esitettiin ratkaisut empiirisen aineiston ja viitekehityksen pohjalta.	
ympäristöjärjestelmä, muutos, organisointi	

Business administration

Author Mari Tuomisto	Group
The title of thesis Implementation of a Green Office Environmental Management System as a Change Situation Case study: HAAGA-HELIA University of Applied Sciences	Number of pages and appendices 70 + 1
Supervisor Satu Harkki The thesis was commissioned by the HAAGA-HELIA University of Applied Sciences, in which the decision to introduce a Green Office Environmental Management System to HAAGA-HELIA was made in spring 2009. The objective of the thesis was to reflect the implementation of the Green Office from the point of view of change management. More accurate goals were: to present an implementation process of the Green Office Environmental Management system in Pasila campus. The second goal was to present a Green Office organisation in Pasila, and the third goal was to present a principle of organising the Green Office in the HAAGA-HELIA organisation. The theoretical framework consisted of theories of sustainable development, environmental management, environmental management systems and change management. The theory of organisational culture was also included, as well as theory of organising work, in order to provide solutions to the initial questions. The study was conducted by interview study and by familiarizing oneself with documented data. This was done from June to October 2009. The data was used to clarify the background of the initiative, to evaluate the present state and the questions about organisational culture and change management. The data was also used to clarify the goals of the commission. Finally, the Green Office implementation was presented as a combination of the steps of its implementation and a theoretical model of the change process. Questions of organising were also answered by using empirical data and the theoretical framework.	
Key words environmental management system, change management, organising	

Sisällys

1	Johdanto	3
1.1	Tutkimuksen tausta	3
1.2	Työn rakenne ja tavoitteet.....	3
2	Kestävä kehitys	5
2.1	Ympäristöjohtaminen	6
2.2	Ympäristöjärjestelmät	6
2.3	Miten edetä?	7
2.4	Green Office	8
2.5	WWF näkökulma.....	11
2.6	Haasteet.....	11
3	Muutos.....	13
3.1	Lähestymistapoja	13
3.2	Muutoksen tyypit.....	14
3.3	Muutoksen suunta	16
3.4	Muutoksen strategiat.....	17
3.5	Asiat ja ihmiset muutoksessa	18
3.6	Muutoskriittisyys.....	19
3.7	Muutoksen johtaminen.....	20
3.8	Muutosviestintä.....	21
3.9	Muutoksen organisoiminen.....	23
3.10	Muutosmallit.....	24
4	Kulttuuri	37
4.1	Kulttuurin arviointi.....	38
5	Organisointi.....	40
5.1	Tiimit	41
5.2	Hajautetut organisaatiot.....	41
5.3	Sosiaalinen media organisoinnissa ja tiedon jakamisessa	42
6	Empiirinen osa.....	44
6.1	Kohdeorganisaation esittely	44
6.2	Suunnitelma.....	44
6.3	Käytännön toteutus.....	45
7	Perustavat valinnat	48
7.1	Lähestymistavan valinta.....	49

7.2	Strategiavalinnat.....	50
7.3	Ihmiset muutoksessa.....	50
8	Käyttöönoton prosessi Pasilan toimipisteessä	52
8.1	Jatkuva kehittäminen.....	59
9	Green Officen organisointi.....	60
9.1	Green Office-tiimi Pasilan toimipisteessä.....	60
9.2	Green Office -organisaatio HAAGA-HELIAssa	62
10	Pohdinta.....	64
10.1	Jatkotutkimusaiheet ja kehittämishankkeet.....	65
10.2	Opinnäytetyöprosessin arviointi.....	66
	Lähteet.....	68

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelurunko

1 Johdanto

Johdannossa esitellään työn tausta ja tavoitteet, kuvataan työn rakennetta sekä perustellaan lyhyesti teoriaosan sisältöä.

1.1 Tutkimuksen tausta

Tämä työ on osa HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun kestävä kehityksen toimintaohjelmaa Responsible HAAGA-HELIA. Hankkeessa kehitetään kestävä kehityksen toimintaohjelmaa, jonka tavoitteena on lisätä ammattikorkeakoulun vastuullisuutta sen eri yksiköissä. Tavoitteena on kestävä kehityksen toimintaohjelman integrointi osaksi HAAGA-HELIA:n normaalia toimintaa ja seurantajärjestelmiä opetusministeriön asettamien tavoitteiden mukaisesti. Hankkeen pääulottuvuudet ovat Green HAAGA-HELIA, Happy HAAGA-HELIA, Degree HAAGA-HELIA ja Developing HAAGA-HELIA. Green HAAGA-HELIA ulottuvuudessa pääpaino on Green Office ympäristöjärjestelmätyössä ja siihen myös tämä opinnäytetyö liittyy. Green Office on WWF Suomen kehittämä, toimistoille tarkoitettu kevyt ja käytännönläheinen ympäristöjärjestelmä. (HAAGA-HELIA 15.1.2009.)

1.2 Työn rakenne ja tavoitteet

Tämä opinnäytetyö on kehittämistutkimus, jossa yhdistyvät käytännön selvitystyö sekä teoreettisen tiedon soveltaminen. Käytännön selvitystyö ja tiedon kerääminen tehdään teemahaastatteluin sekä perehtymällä kirjallisiin lähteisiin. Näiden lisäksi aineistoa kerätään yhden ryhmäkeskustelun sekä keskusteluun osallistuvan havainnoinnin kautta.

Ympäristöjärjestelmien käyttöönoton yhteydessä pohditaan usein muutoksiin keskeisesti liittyviä asioita, mutta niitä ei varsinaisesti pyritä ottamaan haltuun muutoksen johtamisen teorian kautta. Tämän vuoksi tässä työssä Green Officen käyttöönottoa tarkastellaan muutoksen johtamisen näkökulmasta. Tämä näkökulma pysyy vahvasti mukana myös ratkaistaessa työn muita tavoitteita. Työn tavoitteet ovat seuraavat:

- Tavoitteena on esittää Green Office ympäristöjärjestelmän käyttöönoton prosessi HAAGA-HELIA:n Pasilan yksikössä muutoksen johtamisen näkökulmasta.
- Tavoitteena on esittää ratkaisu Pasilan yksikön Green Office organisaatiosta.

- Tavoitteena on myös kuvata Green Office organisaation periaate HAAGA-HELIAn tasolla.

Työn viitekehys muodostuu viidestä pääosasta. Ensimmäisessä osassa avataan kestävän kehityksen käsitettä ja osoitetaan sen yhteys tähän työhön. Tämän jälkeen siirrytään lähemmäksi organisaation toiminnan ja ympäristön tavoitteiden yhteensovittamista avaamalla ympäristöjohtamisen käsitettä sekä ympäristöjärjestelmiä. Tässä osassa kuvataan myös tämän työn kanalta keskeinen Green Office ympäristöjärjestelmä, sen keskeiset kriteerit ja käyttöönoton prosessi. Osan lopussa esitetään ympäristöjärjestelmiin ja niiden käyttöönottoon liittyviä haasteita ja näin perustellaan viitekehysten loppuosa.

Kolmannessa osassa käsitellään muutosta ja sen johtamista pohtivaa teoriaa. Tavoitteena on ymmärtää muutosta ja saada siihen tarttumapintaa. Tarkoituksena on erityisesti tarkastella ihmisiä muutoksessa ja tärkeään rooliin nousee myös muutosviestinnän merkitys. Tässä osassa esitellään tiiviisti kolme muutosmallia ja niiden arvioinnin kautta pyritään perustellen valitsemaan niistä yksi, jota sovelletaan kehittämistehtävässä. Tapauskohtaiselle arvioinnille haetaan tukea myös neljännessä viitekehysten osassa. Siinä käsitellään organisaation kulttuurin merkitystä muutokselle ja koetetaan löytää mahdollisimman yksinkertainen tapa tarkastella organisaation kulttuuria ja tunnistaa niitä vahvuuksia, joita voitaisiin hyödyntää tulevassa muutoksessa. Viitekehysten viimeisessä osassa käsitellään työn organisointia. Tämän osan sisältö nojaa pitkälle viitekehysten aikaisempiin osiin sekä tiedossa oleviin tosiseikkoihin kohdeorganisaatiosta. Siinä käsitellään tiimejä ja hajautuneita organisaatioita sekä lopuksi yhdistetään organisointi ja viestintä sosiaalisen median avulla.

Työn empiirisessä osassa esitetään työn suunnitelma, kuvataan käytännön toteutus ja kuvataan tuotokset. Työn loppuosa koostuu pohdinnasta sekä opinnäytetyöprosessin arvioinnista.

2 Kestävä kehitys

Aivan aluksi on paikallaan kuvata kestävän kehityksen käsitettä. YK:n Ympäristön- ja kehityksen komissio määritteli vuonna 1987 käsitteen kestävä kehitys. Sillä tarkoitetaan luonnonvarojen käyttöä siten, että raaka-aineiden, energialähteiden ja muiden luonnon resurssien käytössä huomioidaan luonnon tasapaino, maapallon eri osien ja ihmisten tasa-arvoisuus sekä tulevien sukupolvien oikeudet. Kestävästä kehityksestä ei kuitenkaan ole olemassa yksiselitteistä määritelmää. Suomen kestävän kehityksen toimikunta määritteli kestävän kehityksen vuonna 1995 maailmanlaajuiseksi, alueellisesti ja paikallisesti tapahtuvaksi ohjatuksi yhteiskunnalliseksi muutokseksi, jonka päämääränä on turvata hyvät elämisen mahdollisuudet nykyisille ja tuleville sukupolville. Vuonna 2002 kestävä kehitys määriteltiin uudelleen kansainvälisessä keskustelussa. Tuolloin YK:n kestävän kehityksen huippukokouksessa kestävä kehitys määriteltiin kokonaisuudeksi, jossa otetaan huomioon ekologinen, taloudellinen sekä sosiaalis-kulttuurinen ulottuvuus. (Pohjola 2003, 15; Opetusministeriö 2006, 13.)

Kasvatuksella ja koulutuksella voidaan keskeisesti edistää ihmiskunnan toiminnan muuttamista kestäväan suuntaan. Vuonna 1992 järjestetyssä YK:n ympäristö- ja kehityskonferenssissa hyväksyttiin koulutukselle omistettu toimintaohjelma, joka on tärkeä pohja kestävä kehitystä edistävän koulutuksen suunnittelulle koko maailmassa. YK julisti vuodet 2005–2014 kestävä kehitystä edistävän koulutuksen vuosikymmeneksi. Tänä aikana on tavoitteena saada kestävä kehitys kaikkien maailman valtioiden opetusjärjestelmiin. Tämän lisäksi Euroopan alueella hyväksyttiin oma strategia vuonna 2005. Tämän strategian tavoitteena on vahvistaa kestävän kehityksen asemaa koulutusta koskevissa säädöksissä ja kestävän kehityksen integroimista kaikkeen opetukseen sekä koulujen toimintakulttuuriin. (Opetusministeriö 2006, 13–25.)

Suomessa opetusministeriö julkaisi kansallisen strategian vuonna 2006. Kestävä kehitystä edistävän kasvatuksen ja koulutuksen strategiassa vuosille 2006–2014 kehityskohteiksi nimehtään muun muassa oppimateriaalien kehittäminen kestävän tulevaisuuden rakentamista tukeviksi, uuden teknologian ja sähköisten oppimisympäristöjen hyödyntäminen sekä erilaisten osallistumis- ja vaikuttamiskeinojen käyttäminen. Strategian mukaisena tavoitteena on myös, että koulutusorganisaation toimintakulttuuri tukee kestäväan elämäntapaan kasvamista ja harjaantumista. (Kestävän kehityksen toimikunta 2006, 12–33.)

2.1 Ympäristöjohtaminen

Ympäristöjohtamisella tarkoitetaan sitä, että organisaation toiminnasta aiheutuvien ympäristövaikutusten hallinta on liitetty osaksi organisaation johtamista ja jokapäiväistä toimintaa. Ympäristöjohtamisen avulla voidaan kehittää toimintaa ja vähentää siitä aiheutuvia ympäristöhaittoja. Sitä kautta voidaan myös parantaa ympäristötietoisuutta, lisätä yhteistyötä sekä tehostaa viestintää ympäristöasioissa. (Kippo-Edlund 2006, 118–119.)

2.2 Ympäristöjärjestelmät

Ympäristöjohtaminen alkoi alkujaan yritysten operatiivisena toimintana yhteiskunnan herättyä ympäristöongelmien olemassaoloon. Vastaten tähän ympäristöjohtaminen kehitti nopeasti laajan välinekokoelman, jota edustavat myös ympäristöjärjestelmät. Ympäristöjärjestelmät ovat ympäristöjohtamisen apuvälineitä, jotka tukevat johtamista ja helpottavat ympäristöasioiden viestimistä yrityksen sidosryhmille. (Ketola 2004, 129–131.)

Ympäristöjohtamisen tunnetuimpia työkaluja ovat ISO 14001 sekä EMAS-asetus. ISO 14001 on kansainvälisen ISO standardoimisjärjestön ympäristöjärjestelmästandardi. EMAS sen sijaan on Euroopan unionin asetukseen perustuva EU:n sisäinen ympäristöasioiden hallintajärjestelmä. Näiden järjestelmien periaatteena on yrityksen merkittävien ympäristönäkökohtien ja vaikutusten tunnistaminen, niiden hallinta, toiminnan dokumentointi ja säännöllinen arviointi. (Rohweder 2004, 101–110.)

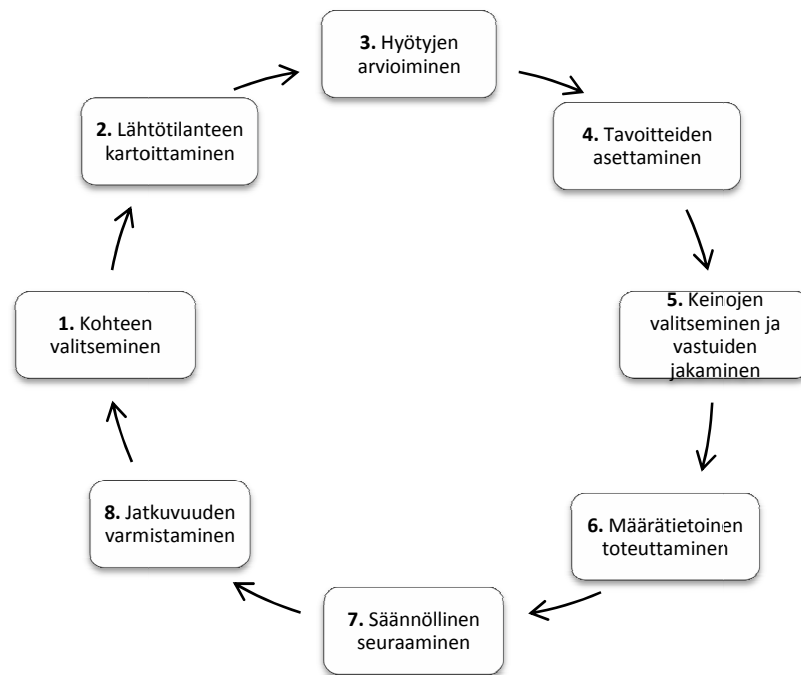
Edellä mainittujen järjestelmien lisäksi organisaatiot ovat rakentaneet niin sanottuja kevennettyjä ympäristöjärjestelmiä, joita on rakennettu useilla eri tavoilla riippuen organisaation erityispiirteistä. Ympäristöjärjestelmän tavoitteiksi on tällöin muodostunut keskeisten ympäristövaikutusten tunnistaminen organisaatiossa, pidemmän aikavälin ympäristötavoitteista sopiminen, ympäristöohjelman laatiminen seuraavalle toimintavuodelle sekä siihen sisältyvien ympäristötoimien toteuttaminen. Ympäristöohjelman toteutumista seurataan ja tavoitteiden saavuttamista arvioidaan vuosittain. Usein organisaatioissa laaditaan tässä yhteydessä ympäristöpolitiikka, joka on yleisluonteinen julistus ympäristöasioihin liittyvistä periaatteista organisaatiossa. Aina ympäristöpolitiikan laatimista ei kuitenkaan katsota aiheelliseksi, jolloin sen sijaan muotoillaan pidemmän aikavälin ympäristöpäämäärät (esimerkiksi neljä vuotta) kutakin merkittävää ympäristövaikutusta varten. (Kippo-Edlund 2006, 122.)

Organisaatiossa on harvoin sellainen tilanne, että jollakin tietyllä henkilöllä olisi asiantuntemusta ja aikaa keskittyä pelkästään ympäristöasioihin. Jo pelkästään tiedonkulun ja henkilöstön sitoutumisen näkökulmasta tähän ei kannata edes pyrkiä. Ympäristöohjelman menestyksen kannalta uudet toimintatavat koetaan parhaassa tapauksessa yhteisiksi, eikä vain yksittäisen vastuuhenkilön tai ryhmän asioiksi. Tätä kautta voidaan myös varmistua siitä, että kukaan ei kuormitu liikaa tehtävistä oman toimensa ohella. (Asikainen 2006, 111.)

Teoksessa *Ympäristöjärjestelmän rakentaminen* (2005) Pesonen, Hämäläinen ja Teittinen esittävät ajatuksia siitä, mitä tulisi ottaa huomioon ympäristöjärjestelmän rakentamisessa. Tässä kappaleessa kuvataan näitä tiiviisti. Heidän tekstinsä käsittelee erityisesti ISO 14001 -järjestelmän käyttöönottoa, mutta siinä esiin nousevat asiat ovat sovellettavissa myös muiden ympäristöjärjestelmien käyttöönottoon. Vaikka edellä todettiin, että ympäristöjärjestelmän ei tulisi olla yhden henkilön tai ryhmän asia, niin silti on tärkeää, että jollain taholla on konkreettinen vastuu ympäristöjärjestelmän ylläpidosta ja kehittämisestä. Järjestelmän käyttöönotosta ja ylläpidosta seuraa aina väistämättä kustannuksia, eikä siinä onnistuta ilman aikaa, rahaa tai henkilöresursseja. Viestinnän merkitys korostuu myös tässä yhteydessä. On tärkeää ratkaista, miten onnistutaan vuorovaikutteisessa viestinnässä, miten järjestetään palautekanavat henkilöstölle sekä miten saatuun palautteeseen reagoidaan. Uusille työntekijöille on jo perehdytysvaiheessa kerrottava ympäristöjärjestelmän perusteet. Samoin kuin on kerrottava heidän työtehtävistään aiheutuvista ympäristövaikutuksista sekä niiden vähentämisestä tai estämisestä.

2.3 Miten edetä?

Ympäristöasioiden esiin tuominen organisaatiossa voi nostaa esiin myönteisiä kommentteja. Moni tuntee tarvetta tehdä jotain konkreettista ympäristöasioiden hyväksi, vaikka paneutuminen uuteen asiaan, joka ei liity omaan perustehtävään voi tuntua raskaalta. Kun ympäristöasioissa on päätetty edetä, kannattaa tehdä vähän mutta kunnolla. Sen sijaan, että yritetään tehdä paljon, mutta hätäisesti. Edessä on muutos ja siihen liittyy yleensä vastarintaa. Jos ympäristömyönteisiä tuloksia ei saada pian näkyviin arkipäivässä, voi seurauksena olla turhautumista ja kielteisempää asennoitumista ympäristöasioihin. Rauhasa toteutettu muutos ympäristöasioissa todennäköisemmin jää pysyväksi. Onnistumisen edellytyksiä ovat myös johdon jämäkkä sitoutuminen ja koordinaattori, jolla on aikaa ympäristöasioiden edistämiseen. (Asikainen 2006, 108–109.)



Kuvio 1. Ympäristöohjelma askel askeleelta (Asikainen 2006, 108.)

Alkuun on parasta valita yksi, helpohkoksi koettu osa-alue, josta todennäköisesti tullaan saamaan nopeasti näkyviä ja myönteisiä tuloksia. Valitun osa-alueen kehittäminen voidaan toteuttaa yllä kuvattujen vaiheiden kautta. (Asikainen 2006, 109.)

2.4 Green Office

Tässä osassa kerrotaan Green Office ympäristöjärjestelmästä ja kuvataan mitä sen käyttöönotto edellyttää organisaatiolta. Green Office on aiemmin kuvatun kaltainen kevennetty ympäristöjärjestelmä. Green Officen käytännönläheisyyteen ja keveyteen liittyy, että WWF:n puolesta järjestelmän käyttöönottoa ohjataan löyhästi, huomioiden organisaatioiden ja toimittajien erityispiirteet, erityiset olosuhteet ja omakohtaiset tavoitteet. Organisaatiolle tulee täytettäväksi tietyt vähimmäiskriteerit ja lisäksi organisaatio itse määrittää ne indikaattorit, joita se haluaa seurata ja raportoida järjestelmän puitteissa. Tämän vuoksi tässä osassa esitetään nämä vähimmäiskriteerit ja kuvataan Green Officen linjaukset yksinkertaisuudessaan.

WWF:n Green Office on toimistoille suunnattu ympäristöjärjestelmä. Sen avulla työpaikoilla voidaan vähentää ympäristökuormitusta ja saavuttaa säästöjä materiaali- ja energiakustannuksissa parantamalla toimistojen ekotehokkuutta. Green Officen tavoitteena on ilmastonmuutoksen hidastaminen, kestävien toimintamallien edistäminen ja ympäristötietoisuuden lisääminen. Green Office on kevyt ja käytännönläheinen ympäristöjärjestelmä, joka pohjautuu ISO

14001 ja EMAS -ympäristöjärjestelmiin. WWF myöntää kriteerit täyttäneelle toimistolle Green Office -merkin käyttöoikeuden. (WWF 2009.)

Green Office on WWF Suomen aloitteesta kehitetty ympäristöjohdon työkalu. Sen kehitystyö aloitettiin vuonna 1997 ja vuonna 1999 alkoi Green Office -pilottihanke muutaman suuremman organisaation kanssa. Organisaatiot ovat voineet liittyä järjestelmään vuodesta 2002 lähtien, jolloin Green Officesta tuli julkinen ympäristöjärjestelmä. Tällä hetkellä (24.6.2009) Green Office -verkostossa on mukana yli 130 organisaatiota ja sitä otetaan yhä enemmän käyttöön myös ulkomailla. Järjestelmän suosio on kasvanut nopeasti. Tätä kuvaa hyvin se, että vuoden 2006 lopulla Green Office -merkin saaneita yrityksiä oli 26. (Kuiri 30.7.2009; WWF 2009.)

Green Office -palvelu tarjoaa tukea yritykseen rakennetun ympäristöjärjestelmän kehittämiseen. Kehittymistä seurataan säännöllisin arvioinnein ja työn tueksi tarjotaan erilaisia työkaluja sekä ympäristötietoa. Green Office tarjoaa myös järjestelmään liittyneiden yritysten verkoston tuen ympäristötyölle. Jatkuvan parantamisen vaatimus sisältyy Green Office -ympäristöjärjestelmään. Siihen sisältyy myös vuosittaisen raportoinnin vaatimus, samoin kuin ympäristöohjelman säännöllisen päivittämisen vaatimus. (Kuiri 30.7.2009; WWF 2009.)

Green Office -ympäristömerkin saamiseksi yrityksen on täytettävä vähintään seuraavat kriteerit:

Organisointi ja perusta

- Yritys on nimennyt Green Officesta vastaavan henkilön ja Green Office -tiimin
- Toimistolle on rakennettu ympäristöohjelma
- Toimistolla on vähintään kolme indikaattoria, joiden on oltava todennettavia
- Toimistolla on ympäristönäkökohdat huomioivat hankintaohjeet tai hankintaperiaatteet

Järjestelmät ja viestintä

- Toimistolla on ympäristöindikaattoreita varten oma seurantajärjestelmä
- Ympäristöasioita varten on olemassa tiedotuskanava
- Ympäristöohjelma on julkinen ja sisäisesti käytössä
- Henkilöstöllä on käytettävissään tietolähde, josta he saavat ohjeita ja neuvontaa ympäristöohjelman toteuttamiseksi.
- Työntekijät tuntevat ympäristöohjelman keskeisen sisällön

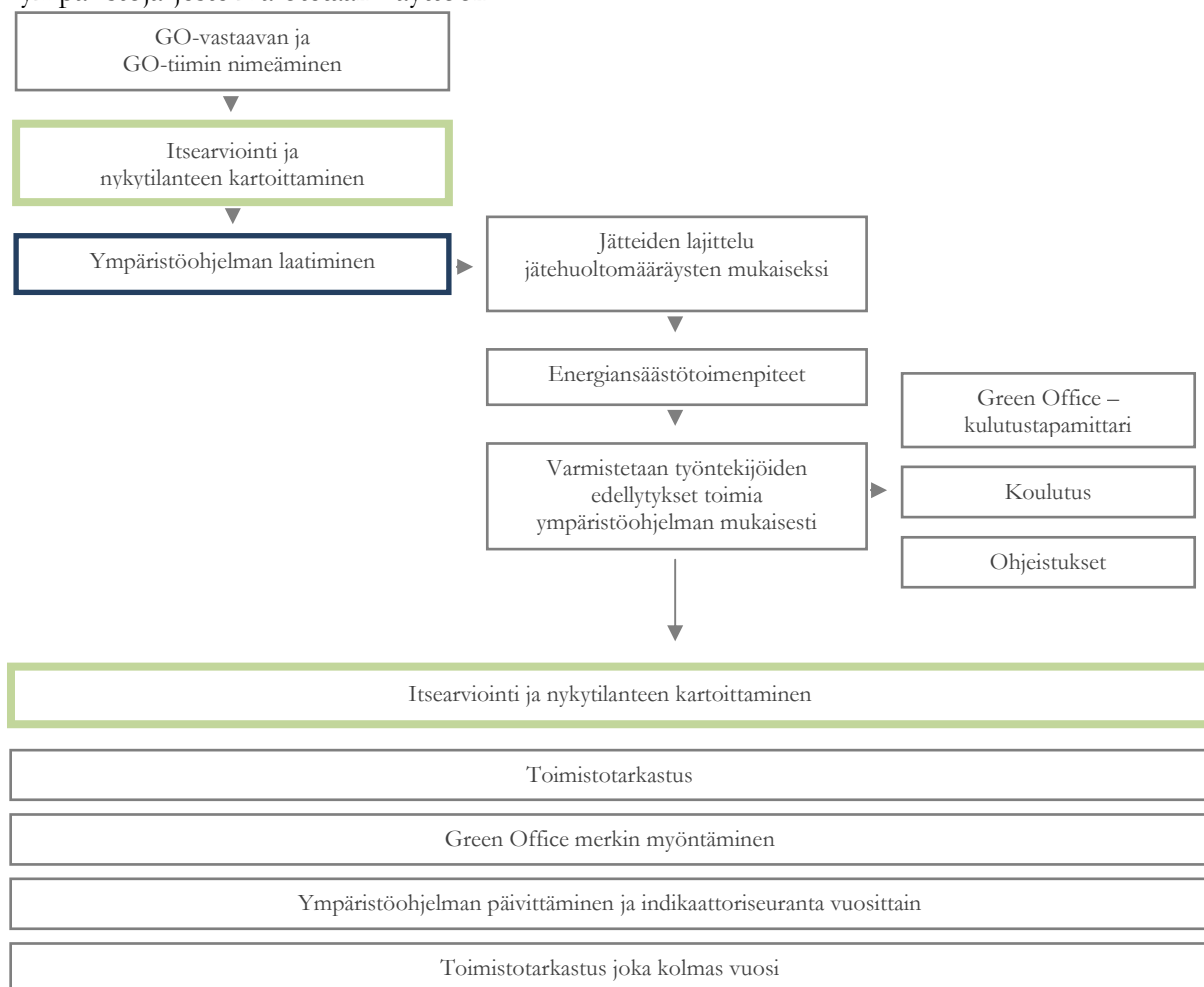
- Työntekijöillä on kanava, jonka kautta he voivat tehdä aloitteita ympäristötoiminnan kehittämiseksi.

Jätteiden lajittelu

- Jätteet lajitellaan toimistossa jätehuoltomääräysten mukaisesti
- Biojätteiden lajittelu on järjestetty toimistossa
- Ongelmajätteille on järjestetty keräys, josta ne viedään asianmukaisesti keräyspisteeseen
- Toimistossa ei käytetä kertakäyttöastioita

(Kuiri 30.7.2009; WWF)

Näiden kriteerien on siis täyttyvä, mutta niistä kaikista ei automaattisesti aiheudu muutoksia toimipaikan nykytilanteeseen. Onhan mahdollista, että asioita on jo järjestetty järjestelmän edellyttämällä tavalla. Tämän vuoksi tärkeä ensimmäisistä Green Office-askelista on toimipaikan itsearviointi ja nykytilanteen kartoittaminen, jonka perusteella saadaan näkemys siitä mihin asioihin on tartuttava. Seuraavassa kuvassa on esitetty miten Green Office - ympäristöjärjestelmä otetaan käyttöön.



Kuvio 2. Green Officen käyttöönoton vaiheet (Tekijän yhteenveto: Kuiri M. 2009. 30.7.; WWF.)

Nykytilanteen kartoittamisen tarkoituksena on paitsi kartoittaa toimitilojen nykytilaa, myös tunnistaa toimipaikan merkittävimmät ympäristövaikutukset. Nykytilanteesta tehtyjen havaintojen perusteella voidaan laatia ympäristöohjelma. Ympäristöohjelmassa voidaan ottaa kantaa esimerkiksi siihen, miksi yrityksellä on Green Office ympäristöjärjestelmä ja mihin se sen avulla pyrkii. Ympäristöohjelmassa voidaan asettaa tavoitteita myös jollekin tietylle aikavälille. Ympäristöohjelmassa kuvataan sitä, miten Green Officen kriteereihin tullaan vastaamaan ja siihen sisällytetään paitsi tavoitteet, myös keinot niihin pääsemiseksi samoin kuin Green Office -vastuuhenkilöt sekä toimenpiteiden toteutusaikataulukin. Ympäristöohjelmassa kuvataan myös, miten toimitilojen energiankulutusta pienennetään ja materiaalien käyttöä tehostetaan. (WWF 2009.)

2.5 WWF näkökulma

Tässä kappaleessa esitetään WWF:n antamia suosituksia Green Officen organisoimiseen. WWF ohjeistaa Green Officea käyttöön ottavia yrityksiä aloittamaan työn Green Office -yhteyshenkilön nimeämisestä. Hänen roolinsa on olla linkkinä WWF:n ja organisaation välillä, toimia hankkeen veturina ja koota ympärilleen Green Office -tiimi. Tiimiin tulisi saada mukaan organisaation eri osien asiantuntijoita. Tiimin ydinhenkilöitä ovat muun muassa viestinnän osaaja, atk – osaaja, hankinnoista vastaava henkilö, kiinteistöpuolen asiantuntija sekä siivouspuolen edustaja. Parhaassa tapauksessa toiminnassa on mukana henkilöitä, joilla on parhaat mahdollisuudet toteuttaa ympäristömyönteisiä toimia omilla vastuualueillaan, valtaa toteuttaa toimenpiteitä ja tehdä Green Officea edistäviä päätöksiä. Suuremmissa organisaatioissa mukaan on hyvä saada edustus ja nimetä vastuuhenkilöt eri osastoilta ja kerroksista. (Kuiiri 30.7.2009.)

Mikäli organisaatio ottaa Green Officen käyttöön useissa toimipisteissään, olisi parasta, että jokaisessa niissä olisi oma yhteyshenkilönsä ja heillä oma Green Office -tiiminsä. Toimipisteiden yhteyshenkilöt taas olisivat yhteydessä koko organisaation nimettyyn yhteyshenkilöön, joka puolestaan vastaa organisaation ja WWF:n välisestä kommunikaatiosta. (Kuiiri 30.7.2009.)

2.6 Haasteet

Tähän osaan on koottu ympäristöjärjestelmiin ja niiden käyttöönottoon alan kirjallisuudessa kohdistettua kritiikkiä ja haasteita. Ympäristöjärjestelmiin liittyvää kritiikkiä voidaan tarkastella

johtamisen näkökulmasta. Kritiikki on kohdistunut käytännössä kahteen näkökohtaan: byrokraattisuuteen ja tehottomuuteen. Järjestelmien rakentaminen voi olla näennäistoimintaa, jossa byrokratia ja tehottomuus vievät huomion itse asioiden hoitamiselta. Ympäristöjärjestelmien tehottomuus liittyy usein siihen, että ne on integroitu huonosti organisaation johtamisen prosesseihin ja tavanomaiseen toimintaan. Järjestelmät ovat tuoneet ympäristöjohtamiseen järjestelmällisyyttä, tuloksia ja uskottavuutta, mutta ovat toisaalta ohjanneet ympäristöjohtamista asiantuntijoiden omaksi alueeksi, erilleen organisaation muusta toiminnasta. Tehottomuus voi myös juontaa juurensa siitä, että ympäristöjärjestelmän kautta ei tapahdu oppimista, koska suuri osa työstä menee muodollisuuksien tarkastamiseen. Näiden lisäksi tehottomuus näyttäisi liittyvän myös siihen, että järjestelmien kautta on toteutettu pieniä parannuksia olemassa olevissa toiminnoissa, mutta strategisiin ja tuotteisiin liittyviin kysymyksiin ei ole keskitytty. Myös järjestelmien läpinäkyvyys ja raportointi on usein puutteellista. (Lovio 2004, 128.)

Ympäristöjärjestelmiin voi myös liittyä ajattelua: määräajoin tapahtuvat sertifiointitarkastukset tuovat parannuksille takarajan. Ihmisiä on helpompi motivoida toteuttamaan muutoksia, kun ilmassa leijuu tarkastuksen uhka (Heiskanen 2004, 142). Ympäristöjärjestelmiin liittyvä muutosaljuttelu näyttäisi perustuvan usein siihen, että muutosagentti on ylimmästä johdosta, jolloin tapa ympäristömuutoksen läpivientiin on samanlainen kuin muissa organisaatiomuutoksissa. Tämä käsitetään tässä yhteydessä niin, että ylin johto päättää yrityksen sitoutumisesta tiettyihin ympäristöperiaatteisiin ja toimiin. Samalla ymmärretään, että pysyvästi ympäristömyönteinen toiminta edellyttää sitä tukevaa kulttuuria. Tällainen voi syntyä, kun myös keskijohto ja henkilökunta saadaan aidosti sitoutumaan muutokseen. Organisaatiokulttuurin hitaalla kehittämisellä on myös selitetty sitä, miksi ympäristöjärjestelmät saattavat kärsiä tehottomuudesta. Esimerkiksi teknisillä parannuksilla edistetään ympäristömyönteistä toimintaa, mutta perustavanlaatuisien muutosten aikaansaamiseksi on kehitettävä yrityskulttuuria, ympäristömyönteisiä arvoja ja uskomuksia. (Halme 2004, 150.)

3 Muutos

Ympäristöjärjestelmän käyttöönottoaminen tuo mukanaan muutoksen, joten seuraavaksi on syytä pohtia, mitä muutos on. Kun pohdimme muutosta, teemme sen itsellemme tyypillisellä tavalla ajatella. Tämä vaikuttaa myös siihen, miten ajattelemme muutoksen onnistuvan (Green 2007, 31; Erämetsä 2003, 19). Tässä osassa käsitellään tapoja lähestyä muutosta sekä erityyppisiä muutoksia, joiden kautta on myös mahdollista havainnoida omaa muutosajatteluaan. Jäljempänä käsitellään muutoksen johtamista, muutosviestintää ja lopuksi vertaillaan joitain muutoksille.

3.1 Lähestymistapoja

Muutosta voidaan lähestyä eri tavoin. Beer & Nohria (2000) ovat todenneet, että voidaan nähdä kaksi erilaista muutoksen lähestymistapaa: teoria E ja teoria O. Nimet tulevat sanoista *economy* ja *organization*. Teoria E:n mukaan muutoksessa on keskityttävä taloudellisen arvon nostamiseen muuttamalla strategioita ja muodollisia rakenteita. Muutosta myös johdetaan tällöin ylhäältä suunnitelmallisesti ja määrätietoisesti, ja muutoksen suunnittelussa sekä toteutuksessa käytetään usein ulkopuolista konsulttiapua. Ihmisiä houkutellaan johdon tavoittelemaan muutokseen taloudellisilla kannustimilla. (Virkkunen & Ahonen 2007, 69.)

Teoria O puolestaan korostaa organisaation toimintakyvyn kehittämistä ja oppimista. Henkilöstö otetaan laajasti mukaan toteuttamaan muutosta ja muodollisten rakenteiden sijaan korostuu kulttuurin ja toimintakäytäntöjen merkitys. Taloudelliset palkkiot seuraavat muutoksesta, eikä niillä ohjata muutosta. Teoria O:n mukaan muutos toteutetaan vähittäin ja toteuttamisen aikana esiin tuleviin ongelmiin sekä uusiin ilmeneviin mahdollisuuksiin kiinnitetään huomiota. Myös konsulttiapua voidaan käyttää, mutta sen rooli on tukea henkilöstön muutostyötä. (Virkkunen & Ahonen 2007, 69.)

Caluwe & Vermaak (2004) ovat myös luokitelleet tapoja lähestyä muutosta. He ovat tunnistanet viisi erilaista tapaa:

Muutos suunnitelman kautta on yleisin organisaatioissa käytetty tapa. Sitä voidaan kuvata projektijohtamisen lähestymistavaksi ja siihen oleellisesti liittyy tarkka suunnittelu ja analysointi tilanteesta ennen muutosta. Jos lähtötilanne analysoidaan hyvin ja toteutus suunnitellaan vai-

heittain ja selkeästi, silloin muutokseen sijoitettu panos tuottaa tavoitellun tuloksen. (Green 2007, 13–21.)

Muutos osoittamalla osapuolten edut -tyyppisessä lähestymistavassa huomioidaan osapuolten erilaiset tarpeet ja odotukset organisaatiossa. Muutoksessa voi olla sekä voittajia että häviäjiä. Tämän huomioiminen on tarpeellista positiivisen toiminnan aikaan saamiseksi muutoksen mahdollistavissa osapuolissa. Tässä lähestymistavassa pyritään myös saamaan osallistumaan muutokseen ne, jotka muutoin voisivat hidastaa ja vastustaa sitä. (Green 2007, 13–21.)

Muutos ihmisten kautta -näkökulmasta ajatellaan, että ihmiset toteuttavat muutokset organisaatiossa. Kaikkien muutosaloitteiden onnistuminen edellyttää, että organisaation ihmisten näkökulmat huomioidaan ja heidät on myös saatava sitoutumaan muutokseen. Vain tätä kautta voidaan odottaa uudenlaisia asenteita, taitoja ja käyttäytymistä. (Green 2007, 13–21.)

Esiin tuleva ja ilmaantuva muutos -lähestymistavan ajatuksena on, että pyritään luomaan olosuhteet sellaisiksi, että muutos voi tapahtua. Muutosta ei ole tarpeen määritellä tarkkaan, koska muutoksiin liittyvän väistämättömän epävakauden ja ennustamattomuuden takia on mahdollonta tehdä loogisia ja rationaalisia suunnitelmia, jotka voitaisiin toteuttaa lineaarisesti. Tärkeintä on, että ihmiset ymmärtävät mitä on tapahtumassa, organisaation energia paikallistetaan sekä hidasteet ja esteet poistetaan muutoksen tieltä. (Green 2007, 13–21.)

Muutos oppimalla -lähestymistavan perustavana ajatuksena on, että muutos on tulosta oppimisesta. Tämä pitää sisällään yksilön ja tiimin oppimisen sekä oppivan organisaation käsitteen. Keskeistä on, että ympäristö mahdollistaa yksilöiden ja tiimien tiedon, osaamisen ja kokemuksen kartuttamisen. Kyse on myös siitä, miten hyvin organisaatio onnistuu sulauttamaan uutta tietoa vakiintuneeseen toimintaansa sekä tarkkailemaan ja arvioimaan itseään muutosten kautta. Tätä kautta tapahtuu muutos, askel seuraavalle tasolle. (Green 2007, 13–21.)

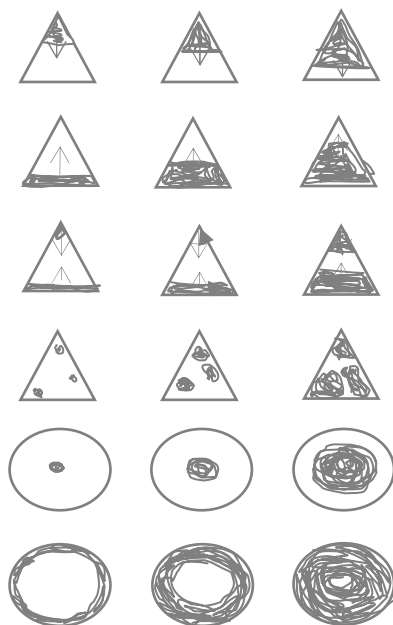
3.2 Muutoksen tyypit

Muutokset voivat olla organisaatiolle perustavanlaatuisia ja mullistavia. Ne voivat myös koskea vain pientä osaa organisaatiosta tai muutos voi koskea pelkästään jotain yksittäistä toimintatapaa. Muutos voi vaikuttaa yksittäiseen tiimiin tai koko organisaatioon yhdellä kertaa. Tyypillisesti organisaatioissa on jatkuvasti meneillään samanaikaisia ja rinnakkaisia muutoksia. Kun organisaatio haluaa päästä nykyisestä tilasta uuteen, sen on muututtava. (Newton 2007, 3-4.)

Muutoksen ymmärtäminen ja sen laajuuden hahmottaminen on muutoksen hallinnassa keskeistä. Muutos voi olla inkrementaalinen, pienin askelin tapahtuva tai ”iso pamaus”, jolloin muutos toteutetaan yhdellä kertaa. Muutosta voidaan myös kuvata neljän perustyyppin kautta, joita ovat mukautuminen (adaptation), uudelleenrakentaminen (reconstruction), evoluutio (evolution) ja vallankumous (revolution). Muutos voi siis toteutua mukautumalla hitaasti ja oma-aloitteisesti, uudelleenrakentamalla dramaattisesti rakenteita, muuntautumalla asteittain suunnattujen kehitystoimien kautta tai tekemällä lyhyessä ajassa uutta luovia, perustavaa laatua olevia muutoksia samanaikaisesti useilla tahoilla organisaatiossa. (Green 2007, 21.)

Muutos on mukana kaikessa toiminnassa. Jotta muutoksen johtaminen, hallinta ja tietoinen läpivienti olisivat mahdollisia, on muutosta määriteltävä tarkemmin. Muutosta voidaan tarkastella esimerkiksi jakamalla se neljään tasoon. Nämä muutoksen neljä tasoa ovat 1) yksilön muutos, 2) taktiset, työhön liittyvät muutokset, 3) strategiset muutokset ja 4) kulttuuriset muutoshankkeet. Yksilötason muutoksissa muutetaan jotakin taitoa tai tekemistä. Yksilötason muutos voi koskea myös itseä, sitä millaisia ollaan. Tällöin muutos koskee yksilön persoonaa, arvoja ja luontaisia reaktioita. Yksilön muutos on organisaation muutoksen ydin. Toisen tason muutokset, työhön liittyvät, ovat usein esimerkiksi jonkin uuden järjestelmän käyttöön ottamista. Useimmat muutoksista ovatkin juuri toisen asteen muutoksia. Strategisen tason muutokset seuraavat organisaation uusista linjauksista, jotka edellyttävät muutoksia asenteissa, ta-

voissa toimia ja ajatella kollektiivisesti. Neljännen tason muutokset, kulttuuritason muutokset, ovat kaikkein vaikeimpia ja hitaimpia muutoksia. Sen vuoksi kulttuuria onkin kehitettävä jatkuvasti, pala palata, pienin askelin. (Erämetsä 2003, 23–25.)



Muutosta hahmotettaessa voidaan myös pohtia, mistä muutos oikeastaan lähtee liikkeelle organisaatiossa. Perinteisesti muutoksen suunta on ollut ylhäältä alas ja sittemmin myös alhaalta ylös. Muutoksen tyyppi ja luonne voivat ratkaista muutoksen lähtöpisteen.

Kuvio 3. Mistä muutos lähtee? (Green 2007, 151.)

Toisinaan yksilöt ja tiimit asettavat omia tavoitteitaan, jotka alkavat edetä organisaatiossa. Hyvät käytänteet ja innovatiiviset toimintatavat voivat myös olla alkuna muutokselle ja lähteä liikkeelle mistä tahansa kohdin organisaatiota. (Green 2007, 151.)

3.3 Muutoksen suunta

Mikä tulee muuttumaan? Mikä oikeastaan on tämä muutos ja mitkä ovat muutoksen tavoitteet? Mitä yksiselitteisemmin tavoitteet pystytään kuvaamaan, sitä helpompi niitä on tavoitella. On hyvä miettiä, mikä tulee olemaan eri tavalla kuin nykytilanteessa. Mistä voi tietää, että tavoitteet on saavutettu? Tavoitteiden pohtiminen kannattaa kaiken kokoisten muutosten kohdalla, myös ihan pienten. Tavoitteen kuvaaminen on sen kuvaamista, mitä halutaan saavuttaa muutostoinnilla. (Newton 2007, 17–28.)

”Ellet pysty kuvailemaan muutoshankkeen taustalla olevaa visiota alle viidessä minuutissa ja elleivät ihmiset ymmärrä sitä eivätkä kiinnostu siitä, olet kiipelissä” (Kotter 1996, 8).

Jotta muutokseen on mahdollista sitoutua, se on myös ensin käsitettävä. Muutoksen tausta, tarkoitus, tavoite ja keskeiset sisällöt on avattava eri tehtävissä ja rooleissa toimiville heidän oman työnsä lähtökohdista. Tulevaisuudenkuva on muutokselle välttämätön samoin kuin kyky perustella ja viestiä se uskottavasti. Onnistunut muutosvisio täyttää seuraavat kolme ehtoa: 1) vision tarkoitus on selvä, 2) visio on houkutteleva, 3) visio on kunnianhimoinen, mutta realistisesti saavutettavissa. (Kotter 1996, 60–72.)

Hyvä visio palvelee muutosprosessissa kolmea päämäärää. Visio selkiyttää muutoksen yleistä suuntaa, visio kannustaa ihmisiä tekemään oikeansuuntaisia toimenpiteitä ja auttaa koordinoimaan yksilöiden toimenpiteitä tehokkaasti. Tehokkaisuus visioihin liittyy ainakin kuusi perustavaa piirrettä. 1) Ne kuvaavat jotain toimintoa tai organisaatiota sellaisena kuin se on tulevaisuudessa, 2) ne ilmentävät useimpien sidosryhmien pitkäaikaisten etujen mukaisia mahdollisuuksia ja 3) ovat realistisia. Hyvä visio on myös 4) selkeä ja 5) kannustaa ihmisiä toimimaan antaen tilaa oma-aloitteisuudelle. Hyvistä visioista on 6) helppo viestiä. Vision käsite kuuluu ihmiskeskeiseen johtamiseen. Vision asiakeskeinen vastine on suunnittelu. Suunnitelman pohjalta ei pystytä ohjaamaan, koordinoimaan tai kannustamaan toimintaan samoin kuin vision kautta. (Kotter 1996, 60–72.)

3.4 Muutoksen strategiat

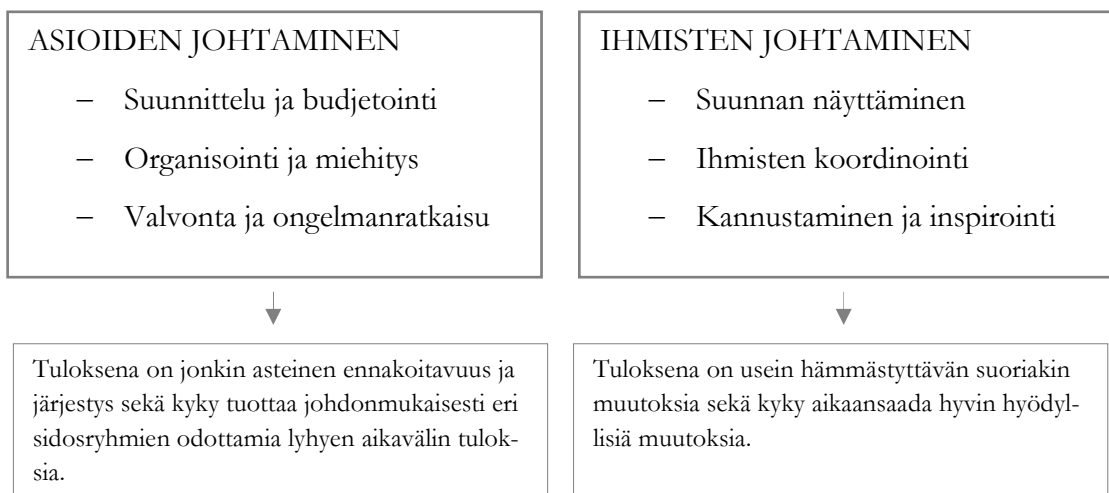
Muutostyön strategiana voi olla joko asioiden kehittäminen vähittäin tai kaiken muuttaminen totaalisesti yhdellä kertaa. Näiden hyödyt ja edut liittyvät selkeästi asiayhteyteen, jossa muutos tehdään. Henry Honkanen (2006, 346.) toteaa, että nopea strategia näyttäisi sopivan parhaiten niin sanottuihin koviin ongelmiin ja vähittäinen strategia niin sanottuihin pehmeisiin ongelmiin. Niin kutsutut kovat ja vaikeat ongelmat ovat usein mittakaavaltaan pieniä. Ne koskevat usein pientä joukkoa ihmisiä, eivätkä niiden vaikutukset ole organisaation kannalta kovin vakavia. Niiden vaikutuksia voidaan usein mitata objektiivisesti ja ne liittyvät yleensä organisaation järjestelmiin ja teknologian toimintaan. Näissä tapauksissa tarvittava osaaminen on helposti paikannettavissa ja korjaustoimet tunnistettavissa samoin kuin toimien vaatima aika voidaan arvioida tarkasti. Tämän tyyppiset ongelmat ovat rajattavia ja siten helpommin hallittavissa. Pehmeät ja sekavat ongelmat ovat sen sijaan mittakaavaltaan laajoja. Niillä on vaikutuksia kaikkiin osapuoliin ja ne liittyvät eri tavoin organisaation elämään, eli niitä on vaikea erottaa kontekstista. Niihin osallistuu useita ihmisiä, joilla on erilaisia asenteita ja etunäkökohtia ongelmailmiöön liittyen. Ilmiön vaikutuksia on vaikea mitata objektiivisesti ja tavoitteet ovat usein laadullisia. Tällaisiin ongelmiin on vaikea määrittää ratkaisua, koska ne ovat vaikeasti rajattavissa ja siten myös vaikeasti hallittavissa. (Honkanen 2006, 345–347.)

Muutoksen strategioita edustavat myös rakennejattelu ja prosessijattelu. Rakennejattelussa organisaatiota tarkastellaan monimutkaisena systeeminä ja pyritään kehittämään toimintoja, työnjakoa, järjestelmiä, organisaation rakennetta ja ammatillista osaamista. Rakennejattelussa vastataan kysymyksiin ”mitä pitää muuttaa, jotta pääsemme tavoitteeseen” ja ”miten asioita täytyy kehittää”. Rakennejattelu sopii hyvin kovien ongelmien ratkaisemiseen. Tähän liittyy myös läheisesti käsite ”management”. Prosessijattelu puolestaan tarkastelee organisaatiota enemmän sosiaalisena kulttuurijärjestelmänä. Kehittämisen kohteena ovat ihmisten välinen vuorovaikutus, arvot sekä asenteet ja tavoitteena on luoda edellytyksiä muutokselle. Prosessijattelu sopii hyvin pehmeisiin ongelmiin ja pyrkii vastaamaan kysymyksiin ”miten muutokseen sitoudutaan” ja ”miten ihmiset saadaan tekemään muutos”. Tähän liittyy myös läheisesti käsite ”leadership”. Rakenne- ja prosessijattelu eivät ole vaihtoehtoisia lähestymistapoja, vaan molempien on oltava läsnä muutoksessa. Ainoastaan painotukset voivat vaihdella eri tilanteissa. Käytännössä rakennejattelua usein ylikorostetaan, eikä prosessijatteluun kiinnitetä riittävästi huomioita. (Honkanen 2006, 347–349.)

3.5 Asiat ja ihmiset muutoksessa

Edellisessä kappaleessa käsiteltiin jo prosessiajattelua ja rakenneajattelua. Ne näyttävät liittyvän läheisesti asioiden ja ihmisten johtamisen käsitteisiin, joista muun muassa John Kotter on kirjoittanut teoksessaan *Leading Change*(1996). Hän on lausunut: ”Muutoshankkeiden onnistuminen edellyttää 70–90-prosenttisesti ihmisten johtamista ja vain 10–30-prosenttisesti asioiden johtamista” (1996, 23). Tämän perusteella voidaan hahmottaa sitä suhdetta, miten muutostilanteiden onnistuneessa luotsaamisessa on painotettava ihmisten johtamista tai prosessiajattelua.

Kotter on todennut, että organisaatioissa ei historiallisista syistä juurikaan harjoiteta ihmisten johtamista. Vallalla on pitkään ollut käsitys, että muutosten haasteet ratkaistaan johtamalla asioita, luottamalla suoraviivaisiin ja analyyttisiin prosesseihin. 1900-luvulla on perustettu tuhansia ja tuhansia suuria organisaatioita ensimmäistä kertaa ihmiskunnan historiassa ja niiden pyörittäminen on vaatinut hyviä asioiden johtajia. Asioiden johtamisen korostuminen on juurtunut syvälle yritysten kulttuuriin. (Kotter 1996, 22–23.)



Kuvio 4. Asioiden ja ihmisten johtaminen. (mukaillen, Kotter 1996, 22.)

Kun muutoshanke nojaa liiaksi asioiden johtamiseen, kohdataan hankkeen etenemisessä ongelmia. Jonkun laatima suunnitelma jaetaan ihmisille, jonka jälkeen heille sysätään siitä vastuu tai jonkun toisen tekemälle päätökselle vaaditaan hyväksyntää. Muutoksia on vaikea saada toteutumaan väkivalloin, koska muutokset edellyttävät uhrauksia, omistautumista ja luovuutta, joita ei voida pakottaa. (Kotter 1996, 25–26.)

Richard Newton (2007, 111) kirjoittaa: ”Jos organisaatiot koostuisivat pelkästään koneista, olisivat muutokset paljon helpompia ja yksinkertaisempia. Koneilla ei ole tunteita, eivätkä ne pyri tulkitsemaan sitä mitä niiden ympärillä tapahtuu. Ne eivät vastaa negatiivisella tai positiivisella tavalla kun teet uusia säätöjä. Voit tehdä niille mitä haluat!”. Käytännössä lienee selvää, että työntekijöitä halutaan motivoida positiivisesti. Motivoitunut henkilöstö on luovempaa, tuottavampaa ja luotettavampaa. Jokaisella on omat moraaliset ja eettiset uskomuksensa ja arvonsa siitä, miten odotamme meitä kohdeltavan ja miten meidän pitäisi kohdella muita ja tämä näkyy myös niissä valinnoissa, joita työpaikoilla tehdään. Myös organisaatioilla on näkyviä ja näkymättömiä arvoja. Nämä arvot heijastuvat myös niissä tavoissa, joilla muutoksia organisaatiossa johdetaan. (Newton 2007, 111–112.)

Ihmiset kohtaavat eritasoisia muutoksia elämässään. Suurissa muutoksissa ihmiset käyvät läpi neljä perustunnetta: pelon, vihan, surun ja ilon. (Kuronen teoksessa Arikoski & Sallinen 2007, 41.) Vastaavanlaisia tuntemuksia herättävät ihmisissä myös muutokset organisaatioissa. Työelämän muutokset eivät poikkea yksityiselämän muutoksista. Työelämän muutoksiin suhtaudutaan kuitenkin usein varsin penseästi. Keskeinen syy tähän on se, että yrityksen ja organisaation muutokset koetaan johdon aikaansaamina muutoksina, toisin sanoen muutoksina, jotka olisi voitu välttää. (Arikoski & Sallinen 2007, 41–45.)

3.6 Muutuskriittisyys

Muutosvastarinnan käsitteellä selitetään usein kehityssuunnitelmien ja toimenpiteiden epäonnistumista. Henkilöstö kuitenkin usein tukee aidosti muutosta välittämällä tietoa ja kriittisiä terveisiä päätöksentekijöiden käyttöön. Virheellisesti tämä osallistumisen halu tulkitaan usein vastarinnaksi. Toki suurin osa vastarinnasta kumpuaa ruohonjuuritasolta, joukosta joka pääsääntöisesti on myös vähiten osallistunut muutoksen valmisteluun. Useimmiten he pääsevät muodostamaan oman käsityksensä muutoksesta vasta, kun heiltä jo odotetaan ripeää ja innostunutta toimintaa. (Mattila 2007, 20–22.)

Muutosvastarinnan syitä voidaan jaotella monin tavoin. Niitä tulee tarkastella koko työyhteisön tasolla sekä yksilön tasolla. Muutoksesta aiheutuu epävakautta ja siihen reagoidaan vaistomaisesti vastustaen. Organisaation osien henkilöstö ja ammattiryhmät kohtaavat muutoksen omista lähtökohdistaan. Muutosvastarintaa arvioitaessa on syytä muistaa, että näkemysero on eri asia kuin konflikti. Näkemyserot ovat perusluonteeltaan rakentavia ja vaativat selvittämistä sekä yhteensovittamista. Vastarinta ei suinkaan ole aina tarkkaan mietittyä vaan pikemminkin

reagointia yllättävässä tilanteessa. Defenssit, eli puolustukselliset mekanismit ovat tarpeellisia sekä auttavat säilyttämään toimintakyvyn ja selviytymään yllättävissä tilanteissa. Samalla ne voivat myös estää työyhteisöä ja sen yksittäisiä jäseniä kehittymästä ja oppimasta uutta. Pääosa vastahangasta on kuitenkin hyvää tarkoittavaa ja se on mahdollista kääntää muutokselle edulliseen muotoon. Kriittisten mielipiteiden kunnioittaminen vahvistaa organisaation sisäisiä suhteita ja edesauttaa tätä kautta myös tulevia muutoksia. Vastustavien mielipiteiden avoimen käsittelyn kautta kaikki osapuolet voivat saada läpi omia tavoitteitaan ja sitoutuminen uusiin sääntöihin paranee. (Mattila 2008, 53–56.)

On tärkeää tunnistaa vastarinnan olemassaolo ja taso sekä hyväksyttävä se. Terve muutosvastarinta on positiivista, eikä se saastuta tunnelmaa organisaatiossa. Parhaimmillaan sen kautta asioiden selviämisen ja suunnitelmien parantamisen jälkeen vapautuu hyvää energiaa itse muutokseen. Terve muutosvastarinta ei myöskään tartuta organisaatioon pelokasta tunnelmaa, joten sitä on käsiteltävä rationaalisesti perustellen ja kuunnellen aidosti vastaperusteluita. On pyrittävä eläytymään toisen sanomaan ja asemaan. Lopulta on tunnustettava myös muutostunteiden todellisuus. Tunteita ei voida kieltää, mutta niihin voidaan vähitellen vaikuttaa dialogin kautta. (Erämetsä 2003, 100.)

3.7 Muutoksen johtaminen

On olemassa loppumaton määrä muutoksia ja hyvin suuri määrä muutoksen johtamisen metodeja. Voidaan kuitenkin todeta, että on olemassa kolme pääasiallista tapaa tarttua muutokseen. Muutos voidaan nähdä projektina, muutosta voidaan lähteä toteuttamaan tehtävään kootun ryhmän kautta tai muutos voidaan sulauttaa osaksi päivittäisiä toiminnan prosesseja. (Newton 2007, 10.)

Projekti on tehtävä, jolla on tunnettu päättymispiste. Tämän päätepisteen, tai lopputuloksen kuvaaminen onkin projektin ensimmäinen tehtävä. Kun lopulliset tavoitteet on määritetty, projekti tuottaa ne sovituissa ajassa, kustannusten rajoissa, tarkkailee laatua ja keskittyy olennaiseen. Muutosten toteuttamisessa projektit ovat hyödyllisiä. Ne ovat parhaimmillaan kehitettävissä jotain, millä on selkeä päätepiste. (Newton 2007, 11.)

Tässä yhteydessä on hyvä myös tarkastella sitä, miten projektijohtaminen ja muutoksen johtaminen eroavat toisistaan. Projektijohtaminen keskittyy täsmällisen projektin organisoimiseen, johtamiseen (management) ja kontrolloimiseen. Oikein johdettuna sen pitäisi tuottaa juuri

oikeat tulokset ajallaan ja budjetissa. Sen avulla voidaan hallita riskejä, kontrolloida laatua, mutta harvoin sen painopiste on hyvässä johtajuudessa (leadership), ihmisissä tai ihmissuhdetaidoissa. Muutoksen johtamisessa on mukana psykologinen näkökulma, se pyrkii huomioimaan tunteiden merkityksen muutoksessa ja hallitsemaan muutokseen liittyvää vastarintaa. (Green 2007, 159.)

Muutosta voidaan siis lähteä toteuttamaan sitä varten kootun ryhmän kautta. Ryhmä voi laittaa alulle projekteja, ja nämä projektit taas voivat sisältää omia erityisryhmiään. Tällaisten muutosta toteuttamaan perustettujen ryhmien tavoitteena on usein jonkin toiminnan tai suorituksen parantaminen sen sijaan, että sen tehtävänä olisi tuottaa jokin täsmällinen lopputuotos. Ne toteuttavat usein eri toimintojen välisiä tai yhteisiä muutoksia, jotka eivät vaadi merkittäviä investointeja. Tällaiset ryhmät voivat olla myös toiminnassa toistaiseksi tai niille voidaan antaa uusia tehtäviä. (Newton 2007, 12.)

Muutos on lisääntyvässä määrin organisaatioiden toimintaympäristöjen pysyvä ilmiö. Kehittämistä ja uudistamista on nivottu tiiviisti organisaatioiden perustoimintaan, joten päivittäisen johtamisen ja muutosjohtamisen eroa on yhä vaikeampaa nähdä. Esimiehen työhön kuuluu yhä enemmän uudistusten ja kehityshankkeiden valmistelua tavanomaisten tehtävien rinnalla siinä, missä työntekijätkin osallistuvat erilaisiin kehitysprojekteihin eri rooleissa. Toimintaan sulautettua muutosta voidaan myös kutsua toiminnan jatkuvaksi parantamiseksi. Henkilöstö työskentelee rooleissaan, mutta he jatkuvasti myös mukauttavat toimintaansa ja parantavat suoritustaan. (Newton 2007, 13–14; Mattila 2007, 9-10)

Organisaatiot kohtaavat loputtomasti erilaisia muutostilanteita, ja näitä muutoksia on myös johdettava eri tavoin. Sen vuoksi ei voida esittää yksinkertaisia tehtävälistoja, jotka soveltuisivat kaikkiin muutostilanteisiin. Hyvä muutosjohtaminen on kehysten räätälöimistä yksittäiseen tilanteeseen. Muutos voidaan suunnitella tapahtuvaksi lineaarisesti, mutta todellisuudessa asiat voivat edetä suunnitellusta poikkeavassa järjestyksessä. Sen vuoksi onkin tärkeää, että koko muutosprosessi ymmärretään eikä pelkästään olla tietoisia yksittäisistä osatehtävistä. (Newton 2007, 10.)

3.8 Muutosviestintä

Tavallisesti muutosjohtaja keskittyy viestinnässään korostamaan liiketoiminnan syitä, uhkia ja mahdollisuuksia sekä kirkastamaan kokonaiskuvaa. Henkilöstö sen sijaan tavallisesti etsii vas-

tauksia hyvin henkilökohtaisiin kysymyksiin: mitä tämä tarkoittaa minun kannaltani, mitkä ovat vaikutukset ja mitkä ovat riskit. Vaikka varsinaista etujen ristiriitaa ei olisikaan, törmäävät usein viestin lähettäjän ja vastaanottajan prioriteetit ja odotukset. (Mattila 2008, 56.)

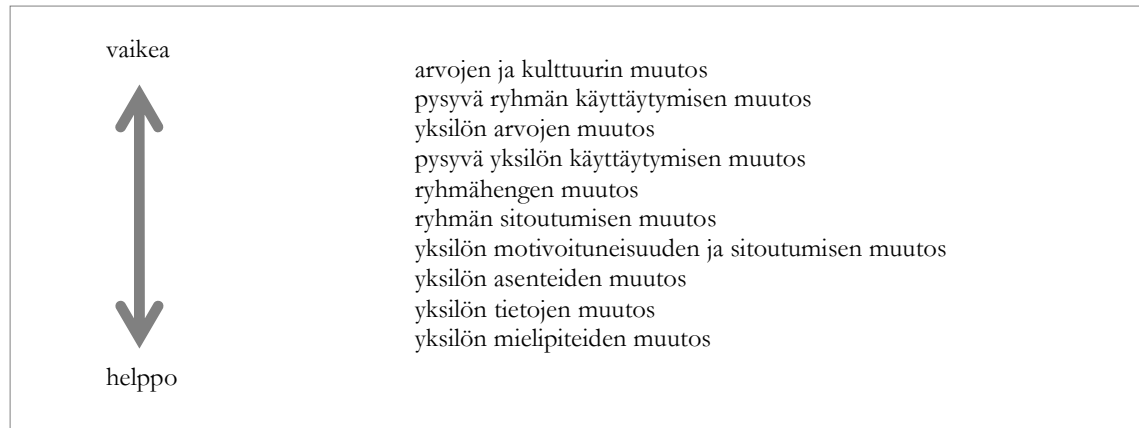
Usein esimiehelle viestintä on vain mekaaninen tiedon tai informaation siirtämisen prosessi. Tällainen viestintäkäsitys on rajoittunut, koska viestintä ei ole vain informaation tai tiedon välittämistä. Viestintä ei myöskään ole vain prosessi, jossa jotain välitetään viestinnän kohteille, jotka reagoivat siihen tahdottomasti ja sokeasti. Viestintä ei pääty siihen, kun sanoma on lähetetty vaan se antaa lisäksi mahdollisuuden usein epäselvien asioiden yhdessä pohtimiseen ja sitä kautta luo yhteisyyttä. (Åberg 2006, 82–83.)

Viestintä on kulttuurisesti määräytynyttä, jolloin se myös luo, uusintaa ja ylläpitää kulttuuria. Viestinnän avulla syntyy yhteisöllisyyttä. ”Saatan olla idealisti, mutta minusta on ylevää, että viestinnän avulla voidaan yhdessä, vuoroon vaikuttaen, luoda jotain, joka on suurempaa, parempaa tai laadukkaampaa kuin vain, jos ajatellaan, että viestintä on minun ajatusteni kauppaamista toiselle!” (Åberg 2006, 86).

Kun muutos on jatkuva prosessi, silloin siitä on viestittävä jatkuvasti. Muutosprosessit ovat hitaita ja niissä on vaiheita, jolloin mitään ei näytä tapahtuvan. On tärkeää, että muutoksesta syntyy kokonaiskuva, muutosprosessi kuvataan ja sitä seurataan ajantasaisesti. Verkko on tässä tehtävässä oivallinen areena. Muutosprosessille tulisi tehdä omat verkkosivut, joilla kerrotaan hankkeen taustat ja tavoitteet, aikataulut sekä nykytila. Lisäksi sivustoon linkitetään olennaiset asiakirjat. Muutosviestintä on jatkuvaa tiedottamista myös silloin, kun ei ole varsinaisia uutisia. On kerrottava, mitä on tapahtunut, mitä tapahtuu nyt ja mitä on tulossa. Lisäksi on syytä kertoa, mitkä asiat ovat sellaisia joista ei voi kertoa juuri nyt ja miksi. Muussa tapauksessa uutistyhjiö täyttyy huhuilla. (Åberg 2006, 131–132.)

Kohdenna, viesti ja toista. Sisäinen viestintä on muutoksessa erittäin tärkeää. Muutoksen vetureiden on tärkeää muistaa, että se mikä heistä itsestään on selvää, voi yhä tuntua vieraalta suuresta enemmistöstä, joka ei ole ollut mukana valmistelussa. Mennäkseen todella perille, viesti vaatii 6-7, 12 tai jopa 17 toistoa tutkimuksesta riippuen. Epävirallisessa organisaatiossa huhut lähtevät liikkeelle saman tien. Negatiivinen viesti leviää organisaatiossa lähes yhdeksän kertaa nopeammin kuin neutraali. Pulma on usein seurausta siitä, että tiedotusta ohjaava johto tavoittelee piinallisesti täydellisyyttä, lopullisuutta ja kokonaisvaltaisuutta. Ongelmaksi nousee silloin nopea huhuviestintä ja vastaanottajan omaksumiskyvyn rajat. (Mattila 2007, 186–188.)

Viestinnän teho vaihtelee vaikuttamisen kohteesta riippuen. Mielipiteisiin voidaan hetkellisesti vaikuttaa helpommin kuin pysyviin käyttäytymisen muutoksiin. Vaikuttamisen kohteet voidaan suuntaa-antavasti esittää jatkumolla helpoimmasta vaikeaan. (Åberg 2006, 135.)



Kuvio 5. Mihin viestinnällä voi vaikuttaa? (Åberg 2007, 136.)

Suhteellisen helppoa on pyrkiä muuttamaan yksilön mielipiteitä tai tietoja, mutta merkittävästi vaikeampaa on vaikuttaa yksilön asenteisiin, motivoituneisuuteen ja sitoutumiseen. Hyvin vaikeata on vaikuttaa yksilöön niin, että hänen arvonsa tai pysyvä käyttäytymisensä muuttuu. Eri-tyisesti myös kaikki ryhmätason muutokset, kuten ryhmän sitoutuminen, ryhmähenki tai ryhmän käyttäytymisen pysyvä muutos ovat vaikeita toteuttaa. Jako on kuitenkin suuntaa-antava, koska tilanteet ovat erilaisia, vastaanottajat ovat erilaisia samoin kuin erilaiset ovat myös vaikuttajien kyvyt. (Åberg 2007, 136.)

3.9 Muutoksen organisoiminen

Mike Green (2007, 160.) kirjoittaa, että muutostilanteissa voidaan nähdä kaksi avainroolia. Toinen näistä on henkilö, jolla on pääasiallinen vastuu muutosprojektin johtamisesta ja toinen on projektin sponsori, henkilö joka valvoo hankkeen etenemistä ja jolla on päätäntävaltaa organisaation johdossa. Henkilöllä joka vastaa projektin johtamisesta, on oltava ymmärrystä ja kykyä projektin hallinnan lisäksi ihmisten aktivoimisesta psykologisella/tunteiden tasolla, niin muutosta toteuttavan tiimin sisällä kuin sen ulkopuolellakin.

John Kotter (1996, 51.) puolestaan kuvailee muutosta ohjaavan tiimin neljää ominaispiirrettä. Ohjaavassa ryhmässä on oltava riittävästi avainhenkilöitä ja asemaan perustuvaa valtaa. Tiimissä on oltava myös riittävästi asiantuntemusta, jolloin tehtävään liittyvät näkökannat ovat edus-

tettuina riittävän hyvin, jotta voidaan tehdä perusteltuja ja järkeviä päätöksiä. Ohjaavassa ryhmässä on lisäksi oltava uskottavuutta. Muu henkilöstö suhtautuu tiimin kannanottoihin vakavasti, jos siinä on tarpeeksi yrityksessä hyvän maineen hankkineita henkilöitä. Ohjaava ryhmä tarvitsee myös johtajuutta. Ryhmässä on oltava pätevyytensä osoittaneita johtajia, jotka kykenevät luotsaamaan muutosprosessia. Mutta jos ryhmässä on vain asioiden johtamiseen perehtyneitä johtajia, Kotterin mukaan suuremmat muutoshankkeet suurella todennäköisyydellä epäonnistuvat.

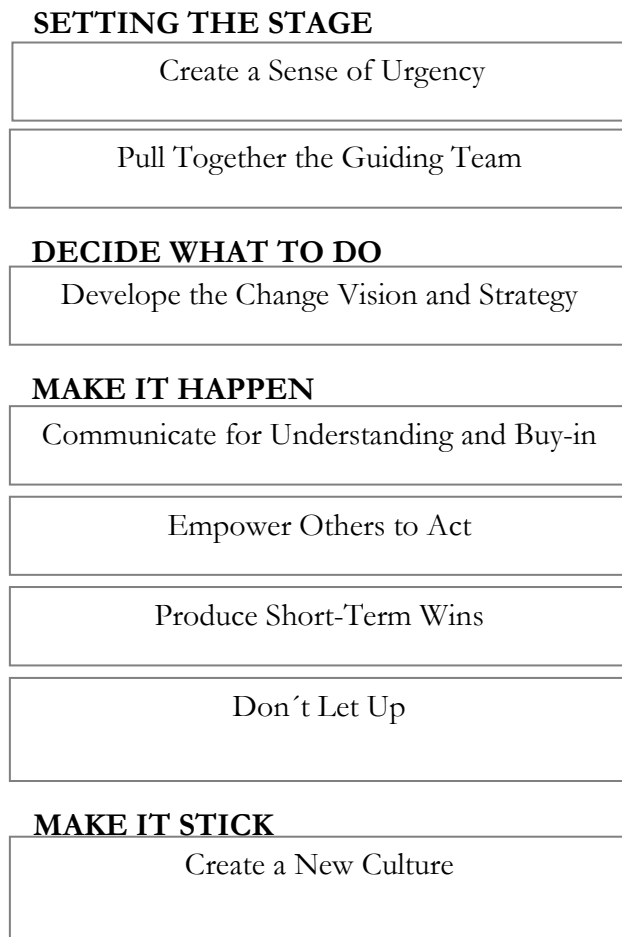
Muutoksen operatiivinen johto on nimettävä hyvin selvästi. Toteutustavasta riippuen kysymykseen voi tulla projektijohtaja tai hankepäällikkö, tai vastuussa voi olla joku johtoryhmän tai keski johdon jäsen. Oman toimen ohelle tulevien vastuiden mitoittamisessa on kuitenkin oltava varovainen. Suuremmissa hankkeissa vetovastuuta voidaan hajauttaa useammalle, mutta tässäkin tapauksessa keskitetty hallinnollinen koordinaatiopiste on ensiarvoisen tärkeä olla. (Mattila 2007, 156.)

Toteuttajia ja jäseniä rekrytoitaessa on kiinnitettävä huomiota täydentäviin osaamisiin sekä rooleihin. Parhaissa tilanteissa muutoksen taakse koottu koalitio ei sulje muuta organisaatiota ulkopuolelleen, vaan hankkeen rajat ovat läpäiseviä ja tekijöitä virtaa sisään ja ulos. Näin tieto ja ymmärrys leviävät laajalti organisaatioon. Asiasta innostuneille pitää luoda helppoja tapoja tarjota apuaan osana jokapäiväistä työtään. Vastuut ja tehtävät kannattaa heti alusta pilkkoa selkeiksi, helposti eteenpäin vastuutettaviksi kokonaisuuksiksi. (Mattila 2007, 156–158.)

3.10 Muutosmallit

Tässä osassa kuvataan lukemattomien muutosmallien joukosta kolme ja tarkimmin niistä esitellään Pekka Mattilan (2007) neljä muutoksen vaihetta. Ensimmäisenä kuvataan tiiviisti itse John Kotterin muutoksen kahdeksanvaiheinen prosessi. Samoin esitellään, miten Richard Newton kuvaa muutosprojektin askel askeleelta teoksessaan *Managing change step by step*, vuodelta 2007. Muutosmalleja myös arvioidaan lopuksi pohtimalla niiden painotuksia.

John Kotter esitti muutoksen kahdeksanvaiheisen prosessin kirjassaan *Leading Change*, vuonna 1996. Prosessimallin kehittynyt versio on nähtävissä hänen verkkosivustollaan johnkotter.com ja tämä malli myös esitellään tässä.



Kuvio 6. The 8-Step Process of Successful Change (Kotter 2009.)

Kahdeksan askeleen mallin ensimmäinen vaihe on kiireen tunnun luominen. Sitä kautta voidaan saada aikaan tarvittavaa yhteistyötä ja auttaa muita näkemään muutoksen tarpeellisuus sekä vakuuttaa muut toiminnan tärkeydestä. Seuraavassa vaiheessa kootaan muutosta ohjaava ryhmä. Muutosta ohjaavassa ryhmässä on oltava mukana johtajuutta, toimintavalmiutta, uskottavuutta, kommunikointikykyä, auktoriteettia sekä analyyttistä kyvykkyyttä. (Kotter 2009; Kotter 1996, 1-61.)

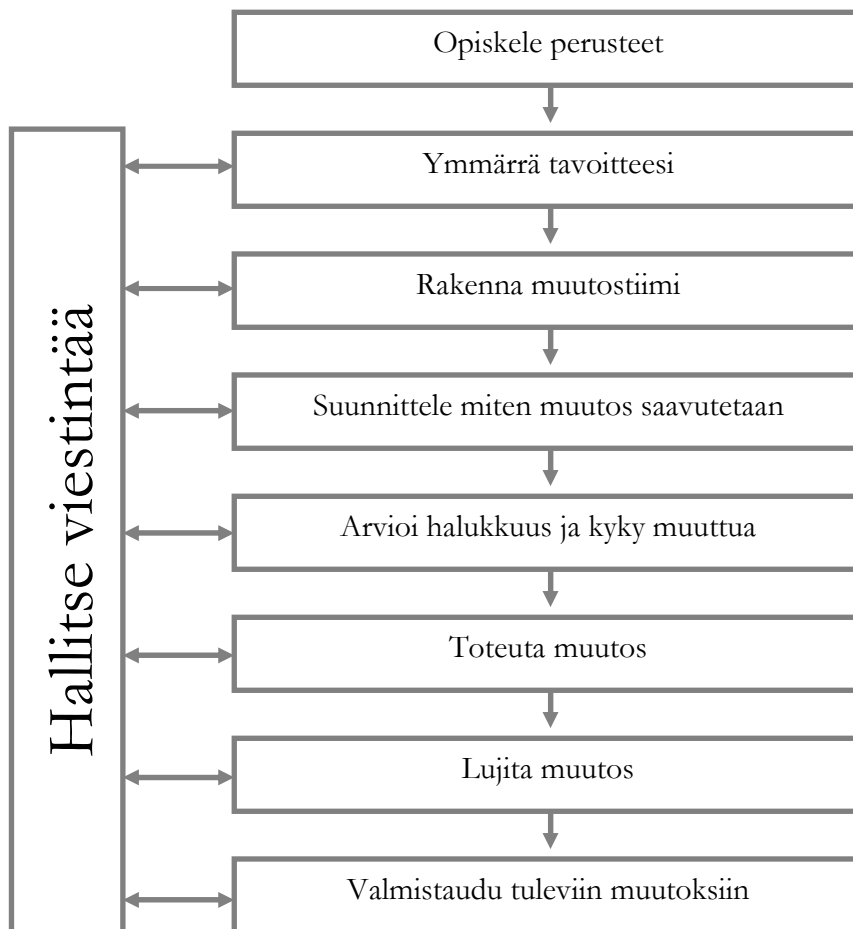
Kotterin muutosprosessin kolmannessa vaiheessa on kyse muutoksen vision ja strategian kehittamisestä. Tavoitteena on havainnollistaa sitä miten tulevaisuus tulee eroamaan menneisyydestä ja miten tuo tulevaisuus voidaan tehdä todeksi. Seuraavat neljä vaihetta käsittelevät sitä mitä voidaan tehdä käytännössä. Muutosvision viestimisellä varmistetaan, että mahdollisimman moni ymmärtää ja hyväksyy vision sekä muutoksen strategian. Muutosvision toteuttaminen tehdään mahdolliseksi poistamalla mahdollisimman monta estettä muutoksen tieltä, jotta he jotka haluavat toimia vision suuntaisesti, voisivat käytännössä tehdä niin. Seuraavaksi luodaan nopeita, näkyviä ja selkeitä tuloksia. Ensimmäisten tulosten jälkeen on väsymättä käynnis-

tettävä uusia muutoksia muutoksen jälkeen, kunnes tulevaisuudenkuvasta tulee totta. Viimeisessä vaiheessa pyritään vakiinnuttamaan uudet hyvät tavat toimia, kunnes niistä tulee vakiintunut osa kulttuuria. (Kotter 2009)

Arviointi

Kotterin mallissa tärkeässä osassa näyttää olevan ihmisten johtamisen (leadership) näkökulma. Tämä näkyy kaikissa muutosprosessin vaiheissa. Hänen mallissaan lähdetään toteuttamaan muutosta ohjaavan ryhmän kautta, joka voidaan tulkita ylhäältä alaspäin kulkevana muutoksena. Viestinnän merkitys on painottunut mallissa siten, että tavoitteena on vakuuttaa henkilöstö muutoksen haluttavuudesta ja että haluttu viesti ymmärretään oikein ja lopulta myös sisäistetään. Voidaan myös tulkita, että Kotterin muutosprosessissa pyritään luomaan olosuhteet sellaisiksi, että muutos voi tapahtua. Kotter myös korostaa kulttuurin merkitystä muutoksessa. Kulttuurin muutos on keskeinen osa muutosta, mutta hän korostaa, että kulttuurin muutos tapahtuu vasta prosessin lopussa. Hän tuo myös esiin niitä hyötyjä, mitä kulttuurin tuntemuksesta voi olla muutoksen toteuttamisessa.

Richard Newtonin (2007) tavoitteena on ollut esittää yksinkertainen, käytännönläheinen ja heti sovellettavissa oleva muutosmalli.



Kuvio 7. Muutosaskeleet (Newton 2007, 1.)

Hänen mukaansa muutosjohtaminen on koulukunta, joka voi tukea organisaatiota siirtymään nykytilasta haluttuun tilaan tulevaisuudessa. Hänen mielestään on tärkeää luoda täsmällinen kuvaus siitä muutoksesta, jota ollaan toteuttamassa määrittelemällä ja ymmärtämällä se. Muutos ei vain ilmaannu, vaan sen toteuttamiseksi tarvitaan ihmisiä toimimaan useissa eri rooleissa. Tähän liittyen muutostiimin rakentaminen on muutosmallin ensimmäisiä vaiheita. Newton on myös sillä kannalla, että muutos on suunniteltava ja budjetoitava. Koska muutos on monimutkaista, niin sitä täytyy kontrolloida kokonaisvaltaisella, järjestelmällisellä ja joustavalla suunnittelulla. (Newton 2006, 1-104.)

Newton näyttäisi myös ajattelevan, että kaikki vaikuttaa kaikkeen ja se myös tulisi huomioida muutoksen suunnittelussa. Tätä kautta varmistutaan siitä, että muuttuminen on mahdollista

kaikissa toiminnoissa ja että ihmisillä on halu osallistua muutokseen. Muutos aiheuttaa reaktion ihmisissä ja Newtonin mukaan keskeistä on tunnistaa, kuka vastustaa ja kuka tukee muutosta. Näiden tunnistamisen jälkeen on pohdittava vastustamisen perimmäisiä syitä ja päätettävä sopivimmista reagoitavoista muutosvastaisuuteen. (Newton 2006, 105.)

Muutoksen toteuttaminen on Newtonin mukaan vision tekemistä todellisuudeksi. Hänen mukaansa tähän liittyy myös suuria riskejä ja hän toteaa, että menestyksenkäs muutoksen implementointi on myös riskien hallintaa. Muutoksesta realisoituvat edut ovat harvoin nähtävissä heti. Muutos on haurasta ja organisaatio voi helposti palata vanhoihin toimintatapoihin. Tämän välttämiseksi on hänen mukaansa muutosta tuettava riittävän pitkään, jotta muutoksesta tulee pysyvä. (Newton 2006, 142–171.)

Newton korostaa muutosmallissaan viestinnän merkitystä ja toteaa muutosjohtamisen olevan useimmiten viestinnän johtamista. Viestintä on kaksisuuntainen prosessi jossa, tietoa välitetään, kuunnellaan sekä kerätään tietoa. Hyvä muutosviestintä parantaa merkittävästi muutoksen toteutumisen mahdollisuuksia ja pienentää merkittävästi riskejä. Viimeinen vaihe Newtonin muutosmallissa on valmistautuminen tuleviin muutoksiin. Tässä voidaan kehittyä oppimalla kokemuksista, joita muutoksesta on saatu ja jatkuvasti odottamalla ja valmistautumalla uusiin muutoksiin. (Newton 2006, 183–203.)

Arviointi

Newtonin mallissa lähestytään muutosta projektina. Siinä ei painoteta vision merkitystä samalla tavalla kuin esimerkiksi Kotterin mallissa, vaan enemmänkin painotusta on konkreettisten tavoitteiden ymmärtämisessä ja tavoittelemisessa. Voidaan tulkita, että tässä mallissa muutosta tavoitellaan suunnitelman kautta. Newton myös lähestyy muutosvastaisuutta asiana, johon voidaan reagoida silloin, kun sitä ilmenee sen sijaan, että sitä erityisemmin yritettäisiin ehkäistä. Toisin sanoen muutosvastarinta nähdään riskinä, johon varaudutaan. Erityisenä painotusalueena Newtonin mallissa on viestinnän johtaminen. Kotterista ja myöhemmin esiteltävästä Mattilastakin poiketen, Newton ei painota organisaation kulttuurin merkitystä muutoksessa.

Pekka Mattila (2007) jakaa onnistuneen muutoksen johtamisen neljään vaiheeseen, joita ovat 1) perustan luominen, 2) käynnistystoimet, 3) hallittu eteneminen ja 4) vakiinnuttaminen. Muutos voi olla kokonaisvaltainen tai eriytynyt ja projektimainen tai jotain siltä väliltä. Nämä vaiheet seuraavat toisiaan miltei kaikissa muutostilanteissa, mutta niiden rajat eivät ole tarkkoja ja määrittäjiä. (Mattila 2007, 131–132.)

Perustan luominen

Muutoksen tarpeen täsmentäminen on ensimmäinen muutosjohtamisen tehtävä ja se sääntelee seuraavien vaiheiden keinovalikoimaa. Muutostarpeen tarkentamisessa voidaan hyödyttää seuraavaa jaottelua (Mattila 2007, 136.):

A. Liittykö muutostarve tai ratkaistava ongelma

- 1) Organisaatiossa ilmenevään käyttäytymiseen
- 2) Organisaation rakenteeseen tai järjestelmiin
- 3) Organisaation toimintaympäristöön

B. Millä tasolla muutostarve tai ratkaistava ongelma on käsiteltävä

- 1) Koko organisaation tasolla
- 2) Organisaation osien tai ryhmien ja niiden välisten suhteiden tasolla
- 3) Organisaation osan tai ryhmän tasolla
- 4) Organisaation yksittäisten jäsenten tasolla

Ongelmatilanteita voidaan erotella kahteen tyyppiin: koviin ja vaikeisiin sekä pehmeisiin ja sekaviin. Organisaation rakenteisiin, johtamis- ja tietojärjestelmiin liittyvät asiat ovat usein kovia ja vaikeita, ja ne ovat usein helposti rajattavia ja muutettavia. Pehmeät ja sekavat ongelmat liittyvät usein ihmisiin ja työyhteisöön. Ne ovat tyypillisesti hitaasti korjattavia ja laaja-alaisia sekä vaikeammin rajattavia. (Mattila 2007, 136–137.)

Lähtökohdan kriittinen arviointi on tärkeää tehdä rehellisesti. On pohdittava tavoitetilaa suhteessa organisaation henkilöstöresursseihin ja osaamiseen. Myös kulttuuristen seikkojen merkitys on huomioitava. (Mattila 2007, 137–138.)

Vision muotoileminen ja argumentointi ovat muutokselle välttämättömiä. Visio tulevaisuudenkuva-
na sekä vision perusteleminen ja uskottava viestintä ovat tärkeitä muutoksen perustan luomi-

sessä. Vision viestittävyttä ja viestinnän toteuttamista on syytä pohtia sen muotoilun alusta pitäen. Visiossa on tärkeää huomioida myös organisaation perusarvot sekä kulttuuriset tekijät. Muutoksen ja vallitsevan etiikan väliseen ristiriitaan on myös aina suhtauduttava vakavana asiana. (Mattila 2007, 139–145.)

Muutoksen strategian ratkaiseminen on seuraava tehtävä vision muotoilemisen jälkeen. Pohtimalla vahvuuksia, mahdollisuuksia, heikkouksia ja uhkia, voidaan tehdä karkeita strategiavalintoja. Muutoksen strategian suhteen on myös valittava, muutetaanko ensin rakenteita ja ohjataan ihmisiä toimimaan niiden mukaisesti, vai muutetaanko ensin ihmisten toimintaa. Ratkaistava on myös, missä vaiheessa henkilöstöä ja organisaation tasoja osallistetaan suunnitteluun ja toteutukseen ja missä määrin. Osallistavan suunnittelun ja toteutuksen vahvuutena on sen myötä syntyvä sitoutuminen. Silloin saadaan myös käyttöön paljon hiljaista tietoa ja operatiivista kokemusta. (Mattila 2007, 145–147.)

Konkreettisten tavoitteiden muodostaminen on tehtävä, jotta muutoksen visio ei jää ontoksi. Tässä yhteydessä on ratkaistava, mikä on muutoksen tavoitteiden suhde organisaation visioon ja strategiaan. Henkilöstön jäsenille on kuvattava, mitä muutos heiltä konkreettisesti vaatii. Tämä kuvataan käytännöllisinä tavoitteina ja osatehtävinä. Oleellista on laatia tavoitteet siten, että ne tukevat organisaation kokonaisstrategiaa ja –tavoitteita. Parhaimmillaan muutoshankkeen tavoitteet ovat muodossa, jossa organisaation toiminnot, ryhmät ja yksilöt voivat poimia omansa. Parhaimmillaan muutoksen tavoitteet ovat mitattavia ja niiden seuranta on osa toiminnan vakioraportointia. Kaikkea ei kuitenkaan voi ilmaista numeroina tai mitata. Organisaation kulttuuri on tyypillisesti alue, joihin liittyvät tavoitteet kirkastuvat kuvaamalla ja selittämällä. (Mattila 2007, 148–150.)

Riskien arviointi ja kokoaminen sekä suunnitelmat niiden varalle ovat tärkeitä muutosaloitteen käynnistystoimien ja toimeenpanon kannalta. Oleellista on tunnistaa riskeistä suurimmat ja todennäköisimmät sekä päättää, miten niitä hallitaan, pienennetään tai torjutaan. (Mattila 2007, 151–152.)

Seuraavassa taulukossa esitetään perustan luomisen vaiheen pääkohdat:

PERUSTAN LUOMINEN
Täsmennä muutoksen tarve
Lähtökohdan kriittinen arviointi
Vision muotoileminen ja argumentointi
Muutoksen strategian ratkaiseminen
Konkreettisten tavoitteiden muodostaminen
Riskien arvioiminen ja kokoaminen sekä suunnitelmat niiden varalle

Kuvio 8. Perustan luominen (tekijän yhteenveto, Mattila 2007.)

Käynnistystoimet

Noin kuukaudessa organisaatio muodostaa yleiskuvan siitä, onko muutos todellinen ja viemässä oikeaan suuntaan. Jo sadassa päivässä pitäisi pystyä tuottamaan ensimmäisiä tuloksia. (Mattila 2007, 153.)

Vahva ja aktiivinen koalitie ylimmässä ja keskijohdossa on luotava muutoksen tueksi. Parhaassa tapauksessa ylin johto sekä johtoryhmä ovat aidosti ja aktiivisesti sitoutuneita muutokseen. Tällä voidaan varmistaa tuki muutoshankkeelle myös mahdollisissa eteen tulevissa vaikeissa tilanteissa. Toisinaan kehitysprojekteille nimetään omistaja, joka kantaa tuloksellisen vastuun. Parhaissa tilanteissa muutoksen taakse koottu koalitie ei sulje muuta organisaatiota ulkopuolelleen vaan hankkeen rajat ovat läpäiseviä ja tekijöitä virtaa sisään ja ulos. (Mattila 2007, 154–158.)

Pilottiprojekti ja nopeiden ensimmäisten tulosten varmistaminen ovat muutoshankkeen ensitoimet. Jo aivan käynnistysvaiheessa tulee jo olla selvillä mistä muutoksen toimeenpano aloitetaan ja missä ensimmäiset tulokset tulevat näkymään. Ensimmäisiä vaiheita seurataan tarkkaan ja niissä onnistuminen ohjaa koko hankkeen tulosodotuksia. Pilotointi sallii haparointia ja erehdyksiä. Pilotointi myös valmentaa tulevaan ja lievittää siirtymävaihetta. Pilottiprojektilla tulee myös olla loppu. Pilotoinnista on aikanaan siirryttävä selkeästi varsinaiseen toimeenpanoon, jotta hankkeen uskottavuus säilyy. Muutoksen ensimmäisiä alueita valittaessa tulee pohtia useita tekijöitä: tehtävän laajuutta ja kestoä, tehtävän merkittävyyttä kokonaistuloksen kannalta ja sen vaikutusta muutoksen nauttimalle kannatukselle. Parhaimpia muutoksen kohteita ovat ne, jot-

ka tuottavat nopeita ja laajoja tuloksia organisaatiossa ja niihin voidaan liittää hankkeeseen liittyvää symboliikkaa. Ensimmäisten tehtävien onnistuminen tulee ehdottomasti varmistaa. (Mattila 2007, 158–160.)

Käynnistysvaihe kiteytyy lähtökäskyyn eli muutosaloitteen julkistamiseen organisaatiolle. Vaikka perustan luomisessa moni onkin jo ollut mukana, suurimmalle osalle muutosaloite tulee silti yllätyksenä. Käynnistysvaiheen on panostettava riittävästi. Silloin organisaatioon on kyettävä luomaan sekä tietoisuutta että halua. Samanaikaisesti on tarjottava informaatiota ja luotava innostusta. Tässä olennaista on ylimmän johdon läsnäolo ja ääni. Sisäinen markkinointi on todistetusti tehokasta ja siihen kannattaakin nyt panostaa. Parhaissa lähtökäskyissä onnistutaan säilyttämään looginen juoni, mutta silti onnistutaan säilyttämään kohderyhmän mielenkiinto avaamalla asioita heidän arkensa kannalta. (Mattila 2007, 160–163.)

Seuraavassa kuvassa on esitetty käynnistystoimien vaiheen kohdat tiivistäen:

KÄYNNISTYSTOIMET
Varmista vahva ja aktiivinen koalitie
Pilottiprojekti ja nopeiden ensimmäisten tulosten varmistaminen
Käynnistysvaihe kiteytyy lähtökäskyyn

Kuvio 9. Käynnistystoimet (tekijän yhteenveto, Mattila 2007.)

Hallittu eteneminen

Hyvin tehty perustan luominen osoittaa arvonsa tässä vaiheessa. Tyypillistä etenemisvaiheessa on uusien alkavien tehtävien ja päättyvien vaiheiden limittyminen, saavutettujen tulosten konkretisoituminen ja vaikeuksia kohdanneiden osa-alueiden pelastaminen ja korjaavat toimenpiteet. (Mattila 2007, 164.)

Muutoshankkeen laajentaminen koko suunnitellulle alueelle seuraa siinä vaiheessa, kun ensimmäiset pilottiprojektit ovat lähestymässä loppuaan tai jo saavuttaneet tavoitteensa. Tässä vaiheessa on uudelleen varmistettava käynnistystoimien aikaan rakennetun koalition aito sitoutuminen. Sitoutumisen täytyy olla taattua ennen laajempiin toimiin ryhtymistä. Samalla on myös arvioitava, ovatko alkuperäiset suunnitelmat edelleen käypiä. Tässä vaiheessa kannattaa myös pohtia, onko pilottiprojektien myötä löydetty parhaita tai huonoimpia käytäntöjä joista kannattaa ottaa opiksi. Laajentamisvaiheessa muutos on tärkeää tuoda osaksi mahdollisimman

monen arkipäivää. Tässä vaiheessa kaikkien toteuttajien ja osallistuvien tulisi voida tavalla tai toisella saada osallistua kehittämiseen. Samalla on pidettävä huolta siitä, että avainhenkilöt eivät kuormitu liikaa tai uuvu työtaakasta. Koska hankkeen laajentuessa sen hahmottaminen vaikeutuu, muutoshankkeen kokonaisuus kannattaa esittää visuaalisesti. (Mattila 2007, 164–166.)

Sääntöjen vahvistaminen on yksi kriittisimmistä tehtävistä viettäessä muutosta käytäntöön. Selkeitä vastauksia kaipaavat ainakin henkilöstön osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksien tarjoutuminen sekä tiedottaminen. Tiedon levittäminen ja osaamisen synnyttäminen ovat muutoksen hallitun etenemisen edellytyksiä. Jakamalla tietoa avoimesti ja huolehtimalla koulutuksesta ja perehdytyksestä voidaan helpottaa uusien mallien käyttöönottoa ja nopeuttaa niiden vakiintumista. (Mattila 2007, 167–171.)

Osatehtävien pilkkominen, jakaminen ja seuranta ovat muutoksen kokonaiskuvan hallintaa. Selkeät ja tarkkarajaiset osatehtävät helpottavat niiden vastuuttamista eteenpäin. Delegointia helpottaa, jos organisaatiossa on vakiintunut projektityömalli tai tapa luoda prosesseja. (Mattila 2007, 172.)

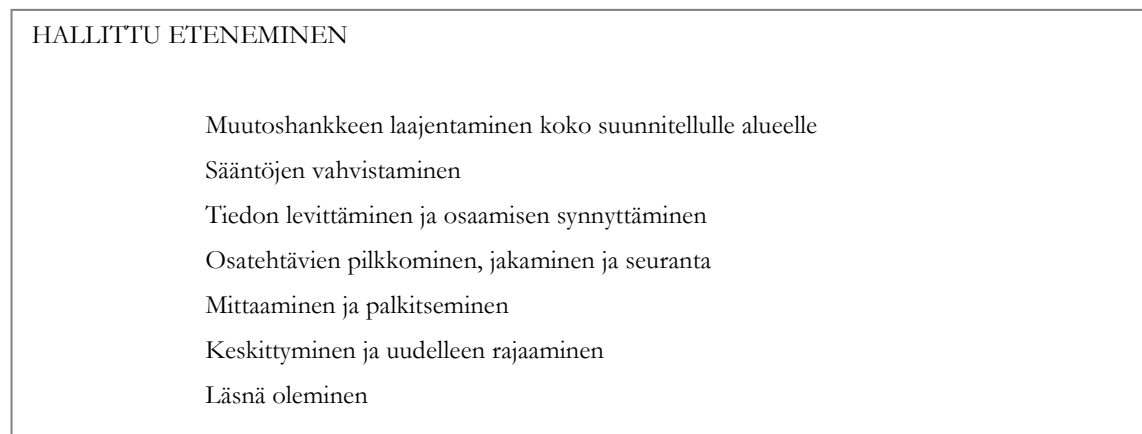
Mittaaminen ja palkitseminen ovat osatehtävien ja muutoksen kokonaisuuden seuranta. Jäsenten on saatava palautetta työstään ja onnistumisestaan jo hankkeen aikana, eikä vasta sitten kun on jälkipyykin aika. Välitulosten arviointi kuuluu muutoksen omalle ohjausryhmälle, organisaation johtoryhmälle tai muutoksen omistajalle johdossa. Arviointi ja palkitsemisratkaisut kuuluvat muutoksen omistajalle tai suoran esimiehen vastuulle. Muutoksen onnistumisen kannalta on tärkeää, että muutos sisällytetään heti alkuunsa ylimmän johdon, operatiivisten muutostohtajien ja avainhenkilöiden palkitsemisperusteisiin. Muutos tulee myös pian sisällyttää tavanomaisiin tulos- tai kannustepalkkausjärjestelmiin. Henkilökohtaisen taloudellisen edun yhdistäminen muutokseen vahvistaa kannatusta oleellisesti. Uusia palkitsemisjärjestelmiä tarvitaan kuitenkin harvoin. Helpointa on laittaa muutoksen mittarit osaksi normaaleja palkitsemisperusteita. Sen pitäisi myös onnistua vaivatta, jos tavoitteet ja mittarit on alkujaan asetettu oikein, perustuen samantyyppiseen raportointitietoon kuin aiemmatkin palkitsemisperusteet. (Mattila 2007, 176–177.)

Keskittyminen ja uudelleen rajaaminen ovat mille tahansa pitkäkestoisemmalle muutoshankkeelle tärkeitä. Usein muutos pyrkii laajenemaan ja seurauksena on energian hajoaminen ja tehtävärajojen puuroutuminen, aikataulujen pettäminen sekä turhat ristiriidat ja konfliktit pe-

rusorganisaation avainhenkilöiden kanssa. Tämän vuoksi muutoshankkeen omistajan tulee olla hereillä ja varoa hankkeen hallitsematonta paisumista. Säännöllinen ja päätöksentekohakuinen ohjausryhmätyöskentely tai johtoryhmän seuranta ovat oikeita foorumeita ratkaista muutoksen mittakaava, suunta, painopisteet ja rajaukset. Muutoshankkeelle on laadittava selkeät mittarit, tavoitteet ja määriteltävä paikka organisaation johtamisjärjestelmässä. (Mattila 2007, 182–183.)

Kohdenna, viesti ja toista. Sisäinen viestintä on muutoksessa erittäin tärkeää. Muutoksen vetureiden on tärkeää muistaa, että se mikä heistä itsestään on selvää, voi yhä tuntua vieraalta suuresta enemmistöstä, joka ei ole ollut mukana valmistelussa. (Mattila 2007, 186.)

Seuraavassa kuvassa on esitetty tiivistäen muutoksen hallitun etenemisen vaiheet:



Kuvio 10. Hallittu eteneminen (tekijän yhteenveto, Mattila 2007)

Vakiinnuttaminen

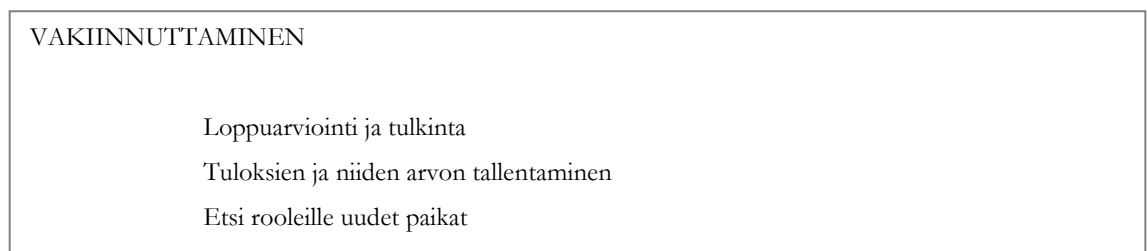
Vakiinnuttamisen vaiheessa muutoshankkeen hyödyt yleensä realisoituvat. Projektitehtävien loppuminen ei tarkoita viimeistelyä hanketta. Tulevan menestyksen kannalta hyvä ratkaisu on kiinnittää muutama projektivaiheen avainhenkilöistä käyttöönoton tukeen, perehdytykseen ja sisäiseen markkinointiin. Nämä voidaan toteuttaa kokoaikaisesti tai oman toimen ohella. ”Oman toimen ohella” – ratkaisuissa tehtävä täytyy huomioida myös suoritusarvioinneissa ja palkitsemisessa. (Mattila 2007, 192–193.)

Loppuarviointi ja tulkinta on syytä tehdä huolella. Oleellinen osa muutoksen vakiinnuttamista on muutoksen tulosten kokoaminen ja kriittinen arviointi. Muutoshanke on hyvä päättää enemmän tai vähemmän muodolliseen loppuarviointiin. Hyödyllisintä on peilata tulosta alkuperäisiin ja jo muuttuneisiin tavoitteisiin ja toisaalta miettiä suoritusta oppimisen kannalta. Pro-

jektin päättyessä muutoksen vaikutusaika on vasta aluillaan. Silti usein on jo saavutettu tuntu-
ma siitä, miten hankkeessa on onnistuttu. Arvio kannattaa tehdä osatehtävittäin palautteen ja
palkkioiden ohjaamiseksi oikeisiin kohteisiin. Onnistumisia on syytä juhlia näyttävästi ja siihen
kannattaa ottaa mukaan henkilöstö mahdollisimman laajasti. Toimivaksi todettu strategia joh-
taa yrityksen kasvua on tehdä muista tähtiä. (Mattila 2007, 196.)

Tuloksien ja niiden arvon tallentaminen on tehtävä muutoshankkeen vakiinnuttamisen vai-
heessa. Jälkityöhön kannattaa varata aikaa. Organisaatioita, jotka systemaattisesti tarkastelevat
keskeytyneitä ja tuloksettomiaakin projektejaan, kutsutaan aiheesta arvonsieppaajiksi. Uponneen
kustannuksen hyvä jälkihoito voi vähentää syventyviä tappioita ja ponnistelut saattavat yllättä-
enkin osoittautua varsin arvokkaiksi. (Mattila 2008, 199.)

Etsi rooleille uudet paikat. Usein muutoshankkeiden vetäjät ja avainhenkilöt tunnistavat osaa-
misessaan ja kokemuksessaan tapahtuneen kehityksen. Toisinaan muutosjohtajat siirtyvät or-
ganisaation ulkopuolelle uusiin haasteisiin, koska organisaatiolla ei aina ole tarjota uutta tar-
peeksi haastavaa tehtävää. Jos kehitystarpeita organisaatiossa riittää, kannattaa heidät kiinnittää
nopeasti uusiin valmistelutehtäviin. Muutoksen juurruttaminen ja hyötyjen realisoiminen tule-
vat usein seurailijarooleissa toimivien tehtäviksi. Parhaassa tapauksessa loppuunviety muutos
tarjoaa aidon pohjan menestyä. Muutoshankkeesta päävastuun kantanutta ryhmää kannattaa
innostaa verkoston hoitoon ja yhteydenpitoon projektin päätyttyä. He ovat organisaatiolle
vahva resurssi tuleviin tarpeisiin. (Mattila 2007, 199–201.)



Kuvio 11. Vakiinnuttaminen (tekijän yhteenveto, Mattila 2007)

Arviointi

Mattilan esittämässä muutosmallissa kiinnitetään erityistä huomiota muutoksen perustan poh-
timiseen. Organisaation kulttuurin huomioiminen on mallissa tärkeässä osassa ja se onkin mu-
kana heti alusta lähtien. Ihmisten johtamisen käsite painottuu myös Mattilan mallissa ja esi-
merkiksi Kotteriin verrattuna, hän tarkastelee muutosta enemmän yksilön näkökulmaa painot-
taen. Ihmisten osallistuminen on myös mukana jo muutoksen strategian pohdinnassa. Voidaan

sanoa, että edellisissä muutosmalleissa pyrittiin toteuttamaan muutosta alkuperäisen suunnitelman mukaisesti. Mattilan mallissa hyödynnetään pilottiprojekteja, joiden kautta suunnitelmia voidaan kehittää. Pilotoinnin kautta saadaan mukaan oppimista. Näyttääkin siltä, että kyseisen muutosmallin hallitseva lähestymistapa on muutos oppimalla.

Mattila on myös esittänyt ajatuksia muutoksen organisoimisesta muista esitellyistä malleista poikkeavalla tavalla. Kotter ja Newton painottavat muutosta ohjaavia ryhmiä ja niihin valittavien yksilöiden ominaisuuksia, kun taas Mattila korostaa mahdollisimman laajaa osallistumista edistävää organisointitapaa. Voidaan myös sanoa, että Mattilan mallissa muutosvastaisuutta pyritään ehkäisemään ennakolta sen sijaan, että pelkästään ilmaantuvia ongelmatilanteita pyritäisiin ratkaisemaan.

PERUSTAN LUOMINEN - Täsmennä muutoksen tarve - Lähtökohdan kriittinen arviointi - Vision muotoileminen ja argumentointi - Muutoksen strategian ratkaiseminen - Konkreettisten tavoitteiden muodostaminen - Riskien arvioiminen ja kokoaminen sekä suunnitelmat niiden varalle
KÄYNNISTYSTOIMET - Varmista vahva ja aktiivinen koalitie - Pilottiprojekti ja nopeiden ensimmäisten tulosten varmistaminen - Käynnistysvaihe kiteytyy lähtökäskyyn
HALLITTU ETENEMINEN - Muutoshankkeen laajentaminen koko suunnitellulle alueelle - Sääntöjen vahvistaminen - Tiedon levittäminen ja osaamisen synnyttäminen - Osatehtävien pilkkominen, jakaminen ja seuranta - Mittaaminen ja palkitseminen - Keskittyminen ja uudelleen rajaaminen - Läsnä oleminen - Kohdentaminen, viestintä ja toisto
VAKIINNUTTAMINEN - Loppuarviointi ja tulkinta - Tuloksien ja niiden arvon tallentaminen - Etsi rooleille uudet paikat

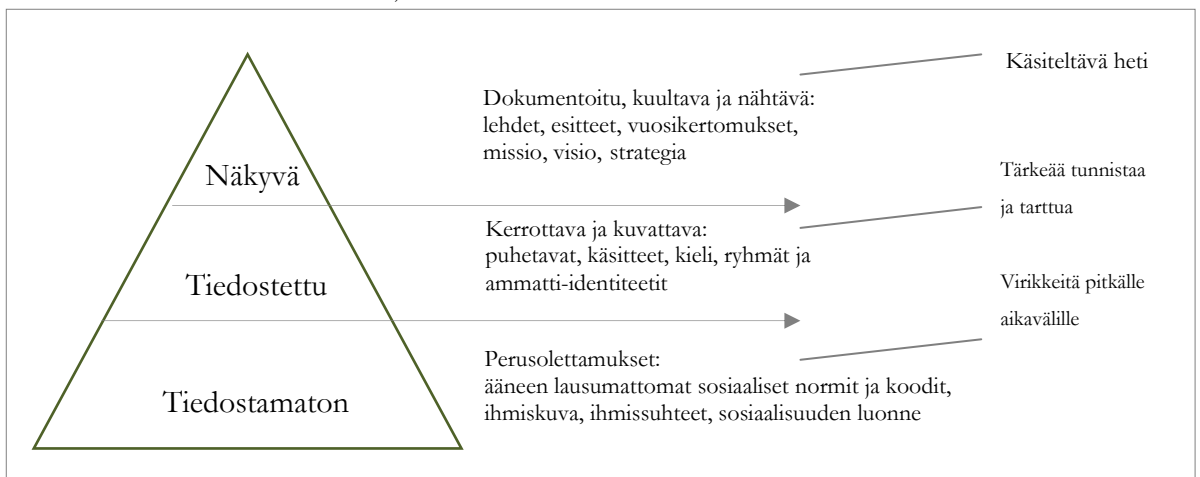
Kuvio 12. Muutoksen vaiheet (tekijän yhteenveto, Mattila 2007)

4 Kulttuuri

Organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan organisaation jäsenten tyypillisiä ajattelu- ja toimintamalleja. Se näyttäytyy toimintana ja niinä tuotteina joita organisaatio tekee. Organisaatiokulttuurin ytimen muodostavat piilossa olevat yhteisön arvot, normit ja oletukset. Organisaatiot koostuvat epärationaalisista uskomusjärjestelmistä, jotka vaikuttavat siihen miten työ jäsennetään ja miten tehtävät muotoillaan. Harvemmin organisaation palveluksessa olevat henkilöt tulevat ajatelleeksi, että heidän organisaationsa toiminta- ja ajattelutavat ovat jonkin ihmisen tai ihmisryhmän sisäisen maailman todellisuuden ulkoistettuja heijastumia. (Juuti 1995, 72.)

Organisaatiokulttuurin merkitystä johtamisen kannalta korostetaan yhä enemmän. Yhteisön kulttuurin avaintehtävänä on auttaa organisaatiota säilymään ja sopeutumaan sekä toisaalta auttaa organisaatiota pitämään koossa sen omia sisäisiä prosesseja. Pekka Mattilan mukaan kulttuurin tunnusmerkit voidaan tiivistää seuraavalla tavalla ”Kulttuuri on jaettujen perusolettamusten muodostelma ja samalla ryhmän keksimä, löytämä tai kehittämä. Se kykenee myös oppimaan ja sopeutumaan ongelmiin mukautumalla ulkoisiin tekijöihin ja huolehtimalla samalla yhtenäisyydestään. Aikojen saatossa se on ehtinyt osoittautua riittävän hyvin toimivaksi olakseen päteväksi tunnustettu. Siksi kulttuuri sisältyy myös uusille jäsenille annettavaan perehdytykseen siitä, miten kohdata, kokea ja käsitellä yhteisöön liittyvät pulmat ja haasteet” (Mattila 2008, 21).

Kulttuuria voidaan tarkastella jäävuorimallin avulla:



Kuvio 13. Kulttuurin jäävuorimalli pilkottuna muutosjohtamisen kohdealueeksi (Mattila 2007, 37.)

Muutoksen johtamisen kannalta organisaation kulttuuri tarkoittaa joko voimaa tai vastusta. Se voi olla keskeinen muutosta toteuttava voima ja toisinaan se voi olla este tai vaikea kehittymisen kohde. Organisaation kulttuurin huomioiminen heti alkuvaiheessa on menestyksekkään muutoksen johtamisen edellytys. Kulttuuriin vaikuttaminen on hidasta ja se tapahtuu monien mutkien kautta. Kulttuuri on opittua ja juuri sen vuoksi sitä voidaan muuttaa, vaikkakaan ei suoraviivaisesti komentaa. Joka tapauksessa kulttuuriin vaikuttaminen on välttämätöntä, sillä uudistuksen vaikutukset eivät kestä, jos organisaation kulttuuri asettuu sitä vastaan. Helpointa on vaikuttaa kulttuurin näkyvään osaan, koska muutoksen tavoitella on helpointa konkretisoida siellä. Epäviralliseen, mutta tiedostettuun osaan ei voida suoraan vaikuttaa, mutta osan alueen vaikutukset muutoksen vastaanotolle on syytä miettiä ennalta. (Mattila 2007, 22–37.)

Toimijoiden määrä on muutoksissa usein erittäin suuri. Tästä seuraa monimutkaisia vuorovaikutussuhteita ja erilaisia intressejä toteutuksessa. Onnistuneen muutoksen ja sitä tukevan kulttuurin aikaansaaminen edellyttää avaintoimijoihin vaikuttamista. Avaintoimijat vaihtelevat tapauskohtaisesti muutostilanteissa. (Stenvall & Virtanen 2007, 92.)

Kulttuuri muuttuu sitten, kun ihmiset on saatu toimimaan uudella tavalla ja kun uusi tapa toimia tuottaa ryhmälle jollain aikavälillä selkeitä ja näkyviä hyötyjä. Ihmisten on myös nähtävä uuden toimintatavan ja saavutettujen parannusten välinen yhteys. Vahvasti vaikuttavien normien ja arvojen muuttuminen voi tapahtua pääosin vasta muutosprosessin lopussa tai ainakin kunkin osaproessin lopussa. Muutosjakson tulee päättyä pyrkimykseen juurruttaa tehty työ kulttuuriin. ”Uudet lähestymistavat ovat alttiita häiriöille ja taantumiselle, kunnes muutokset ovat juurtuneet syvälle yrityksen kulttuuriin, mihin saattaa mennä koko yritykseltä kolmesta kymmeneen vuotta” (Kotter 1996, 11–136.)

4.1 Kulttuurin arviointi

Kulttuuri alkaa muodostua kaikkialla, missä ryhmällä on tarpeeksi yhteisiä kokemuksia. Kulttuureja on jokaisella hierarkkisella tasolla ja myös koko organisaation tasolla, jos yhteistä historiaa on riittävästi. Kulttuurin olemassaolon voi siis huomata tarkastelemalla yhteisiä kokemuksia ja taustoja. (Schein 2009, 28.)

Scheinin mukaan ei ole olemassa luotettavaa ja pätevää tapaa tutkia tai mitata yrityskulttuuria. Esimerkiksi kyselyt eivät pysty paljastamaan kulttuurisia oletuksia. Ensinnäkään ei tiedetä mitä kysyä ja miten suunnitella kysymyksiä, koska kulttuuri sisältää kaikki seikat mitä organisaatio

on historiansa aikana oppinut. Pitäisi siis laatia satoja kysymyksiä, eikä siltikään saataisi tietää oman organisaation keskeisiä ulottuvuuksia. Jokaisella organisaatiolla on omanlaisensa kulttuuristen oletusten profiili, mihin ei kyselyin päästä pureutumaan. Koska kulttuuri on ryhmäilmiö, on helpompaa saada tietoa ryhmiltä haastatteluin kysymällä laajoja kysymyksiä organisaation toiminnan eri alueista ja havaitsemalla ne asiat, joista ollaan samaa mieltä. (Schein 2009, 76–78.)

Kulttuurin arvioinnilla on vain vähän arvoa, jos sitä ei yhdistetä johonkin organisaation ongelmaan tai kysymykseen. Arviointiprosessin tulisi tunnistaa kulttuuriset oletukset ja arvioida niitä vahvuuksina tai rajoitteina. Usein on hedelmällisintä käyttää hyväksi kulttuurin vahvuuksia, kuin yrittää muokata rajoitteita ja muuttaa kulttuuria. Kulttuuria voidaan kuvailla artefaktien, ilmaistujen arvojen ja yhteisten piilevien oletusten tasolla. Piilevien oletusten tasolle voidaan päästä havaitsemalla ristiriitoja ilmaistujen arvojen ja havaitun käyttäytymisen välillä. (Schein 2009, 102–103.)

”Mitä enemmän pystyy käyttämään kulttuuria apuna, sitä helpompaa on saavuttaa muutos.” (Schein 2009, 156.)

5 Organisointi

Green Office -ympäristöjärjestelmän kriteerit edellyttävät tiimien rakentamista. Tiimit ovat siis keskeinen tapa organisoida Green Office. Myös muutoksen johtaminen edellyttää organisoinnin pohtimista. Oman haasteensa organisoinnille ja tiedon liikkumiselle muodostavat hajaautetut organisaatiot. Tämän vuoksi tässä osassa käsitellään tiimejä, hajautuneita organisaatioita ja nostetaan esiin sosiaalinen media uudenlaisen organisoinnin mahdollistajana.

Ihmisten saavutukset ovat pääsääntöisesti heidän organisointikykynsä ja – taitonsa tuloksia. Ihmiset tarvitsevat toistensa tukea ja apua lähes kaikessa mitä tekevät. Asiallisesti organisoituissa ympäristöissä ihmisillä on paremmat mahdollisuudet hyödyntää innovatiivisuuttaan ja kekseliäisyyttään kuin toimimalla yksin. Organisaatioilla on myös yksilöitä paremmat mahdollisuudet asioiden pitkäjänteiseen tehostamiseen ja kehittämiseen. Organisaatio edustaa voimaa, jonka avulla erilaiset tekijät kuten talous, teknologia ja ihmisten yhteistyö voidaan yhdistää saumattomaksi kokonaisuudeksi. (Harisalo 2008, 13–14.)

Johtamisella voidaan tarkoittaa ainakin kolmea eri asiaa. Johtaminen on tiettyjen toimintojen ja funktioiden toteuttamista, johtamista käytännön aktiviteetteina sekä johtamista inhimillisenä ja subjektiivisena toimintana. Organisaatioiden rakenteelliset ratkaisut ovat jatkuvan kehittelyn kohteina. On tärkeää ymmärtää, millaiset rakenteelliset ratkaisut ovat tehokkaimpia erilaisissa ympäristöissä, erilaisissa tehtävissä ja erilaista teknologiaa hyödyntävissä organisaatioissa. Jokaisella ratkaisulla on sekä hyviä että huonoja puolia. Organisaatorakenne kuvaa organisaation muodollisia vastuu- ja valtasuhteita sekä hierarkkisten tasojen työnjakoa. Organisaation rakenne visualisoidaan usein organisaatiokaaviona. (Harisalo 2008, 142; Peltonen 2007, 20–33.)

Tapa organisoida ja johtaa on muuttunut voimakkaasti 1900-luvun alusta lähtien. Muutoksen myötä on syntynyt entistä enemmän vaihtoehtoisia organisointimalleja, joille on ominaista joustavuus ja hierarkkisen rakenteen väistyminen. Näitä organisointimuotoja kutsutaan jälkibyrokrattisiksi organisointimalleiksi ja niiden hahmottaminen on vielä vasta aluillaan. Näille uusille organisointimalleille on ominaista, että niissä työntekijät toimivat joustavasti ja ovat monitaitoisia sen sijaan, että olisivat erikoistuneet kapealle osaamisalueelle. Keskeinen piirre vaihtoehtoisissa malleissa on myös, että niissä johtaminen perustuu työntekijöiden innostamiseen ja molemminpuoliseen luottamukseen, eikä hierarkkiseen muodolliseen asemaan. Myös henkilön kvalifikaatioihin ja asemaan perustuva pätevyyden arviointi korvautuu näissä useasta eri lähteestä saatavan palautteen perusteella, ja tiedon jakaminen pyritään toteuttamaan mah-

dollisimman nopeasti vapaan keskustelun välityksellä. Sääntöjen laatimisen sijaan vaihtoehtoisissa organisaatiomalleissa toimintaa pyritään ohjaamaan yhdessä kehitetyillä kulttuurisilla arvoilla sekä strategisilla päämäärillä. Jälkibyrokraattisten organisaatioiden ja organisoinnin malleja ovat esimerkiksi projektitiimit sekä virtuaaliorganisaatiot. (Peltonen 2007, 45–46.)

5.1 Tiimit

Tiimi on ryhmä, jonka koko on rajattu, jonka jäsenillä on toisiaan täydentäviä taitoja tai rooleja ja tiimin jäsenillä on yhteinen tavoite. Tiimin jäsenet ovat yhteisvastuussa suorituksistaan, mikä edellyttääkin sen jäseniltä vahvaa sitoutumista. Tiimillä on myös selkeä toimintamalli ja pelisäännöt. Tiimi voidaan määritellä myös väljemmin. Tällöin tiimillä voidaan tarkoittaa käytännössä mitä tahansa ryhmämäistä organisointitapaa, jossa tavoitteeseen pääseminen edellyttää ryhmän jäsenten yhteistyötä ja jossa ryhmä voi sovituissa rajoissa päättää toimintaansa liittyvistä asioista. Tällaisten määritelmien tai tavoitteiden tulisi olla tietoisesti sovittuja. (Honkanen 2006, 203–204.)

Tiimillä on oltava myös selkeät tavoitteet. Tiimille on luotava selkeä toimintamalli, johon sisältyvät kirjatut periaatteet siitä, miten tiimissä tehdään päätöksiä, miten valta ja vastuut jakautuvat ja minkälaiset välineet ja resurssit tiimillä on käytettävissään. Kysymys johtajuudesta tiimissä on ratkaistava. (Honkanen 2006, 237.)

Tiimit mahdollistavat organisaation hierarkkisten virallisten rajojen ja sisäisten sosiaalisten raja-aitojen ylittämisen. Tiimit ovat osoittautuneet hyväksi keinoksi edistää luovuutta ja innovatiivisuutta organisaatiossa. Niiden onnistumiseen vaikuttavat merkittävästi tiimien toiminnan kytkeminen organisaation tavoitteisiin ja tiimien sisäisen arkkitehtuurin luominen. Tiimit toimivat itsenäisesti, mutta ovat silti osa organisaation johtamista. (Harisalo 2008, 120.)

5.2 Hajautetut organisaatiot

Hajautetussa organisaatiossa ihmiset työskentelevät toisistaan erillään yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Yhteisen tehtävän tekemiseksi tarvittava vuorovaikutus ja kommunikointi tekevät näistä erillään työskentelevistä ihmisistä organisaation. Virtuaalista työ on silloin, kun kommunikointi ja yhteistyö tapahtuvat pääasiallisesti tai pelkästään tieto- ja viestintäteknologian avulla. Tällöin puhutaan usein myös virtuaalisista organisaatioista. Näillä tarkoitetaan orga-

nisaatioita, jotka ovat joko määräaikaista tai pysyviä. (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 14–19.)

Uudentyyppiset organisointitratkaisut, kuten hajautetut tiimit, ovat onnistuessaan organisaatioinnovaatioita. Liikkeelle panevana voimana voi olla yrityksen liiketoimintakäytäntöjen muuttamisen tarve tai vaikka uuden teknologian luomat mahdollisuudet. Myös uusi strateginen idea tai teoreettinen malli voivat myös olla liikkeelle panevana voimana. Ajatuksena voi olla myös liikkumiseen kuluvan ajan ja kustannusten vähentäminen tai virtuaalisen yhteisön kehittäminen lisäämään sisäistä uuden tiedon synnyttämistä ja jakamista. (Vartiainen ym. 2004, 176–179.)

5.3 Sosiaalinen media organisoinnissa ja tiedon jakamisessa

Internet on muuttanut tiedon hankintaa, hallintaa ja käyttöä merkittävästi. Ihmisten väliseen vuorovaikutukseen on syntynyt uusia tapoja samoin kuin yhteistyöhön, päätöksentekoon, tiedon jakamiseen ja yhteisen tiedon luomiseen. Internetissä on muodostunut yhteisöjä joilla on samoja kiinnostuksen kohteita ja tietoa, jota jaetaan ja prosessoidaan verkossa. Näin syntyy entistä laajempia tietokokonaisuuksia. Sosiaalinen media tarjoaa myös yrityksille uusia mahdollisuuksia soveltaa lukemattomia uusia työkaluja. Työn tekeminen siirtyy virtuaalisiin työtiloihin riippumattomaksi ajasta ja paikasta. Sosiaalinen media on jo osa monen arkea ja sen avulla voidaan tehostaa merkittävästi työyhteisön tiedon ja osaamisen hallintaa. (Sydänmaalakka 2009, 33–35.)

Sosiaalinen media viittaa tietoverkossa toimivaan yhteisöllisesti tuotettuun tai ainakin jaettuun mediasisältöön. Näissä käyttäjät jakavat keskenään mielipiteitä, näkemyksiä, kokemuksia ja näkökulmia. Nämä ovat yleisesti Web 2.0 – nimikkeen alle kerättyjä palveluja kuten esimerkiksi Wikit, keskustelupalstat, podcastit ja blogit. Sosiaalisen median työvälineitä ovat siis esimerkiksi blogit ja wikit. Nämä ovat web-sivuja, joilla on erilainen rakenne. Blogia kirjoittaa vain yksi henkilö tai ryhmä. Muut kommentoivat kirjoitusta tai blogiin kirjoitettuja aiempia kommentteja. Blogista muodostuu vähitellen tietokokonaisuus, niin sanottu blogosfääri. Wiki on web-sivu, jolle voivat kirjoittaa tai jota voivat muokata ne joilla on siihen oikeus. Näin muodostuu yhteinen tieto eli yhteisön muisti. Monet edelläkävijäyritykset ovat ottaneet wikit ja blogit osaksi tiedon tuottamista, hallintaa ja jakamista. (Sydänmaalakka 2009, 35–36.)

Sosiaalinen media on kaksitasoinen ilmiö. Toisaalta sillä viitataan itse työvälineisiin, mutta samalla se on uudenlainen kollektiivinen toimintatapa ja prosessi, jolla oletettavasti on ajan myö-

tä syvälinen vaikutus organisaatioiden arkeen. Sosiaalista mediaa voidaan siis ajatella työskentelyn uudelleenorganisoinnin mahdollistajana. (Hintikka 2009, 6.)

Yritykset ovat ottaneet sosiaalista mediaa käyttöön eri syistä. Niiden avulla hallitaan organisaatiossa olevaa osaamista ja ne tarjoavat välineitä ja alustoja yhteiselle ideoinnille. Vain muutamien hallussa olevat intranetin päivitysoikeudet johtavat usein siihen, että intranet jää päivittämättä. Vanhentunut tieto turhauttaa käyttäjät. Sosiaalisen median avulla koko henkilöstö voidaan tavoittaa samalla tavalla ja heiltä voidaan saada myös nopeasti palautetta. Tavoitteena on lisätä avoimuutta ja vuorovaikutusta organisaatiossa sekä edistää toivotun yrityskulttuurin kehittymistä. Sosiaalisen median välinein houkutellaan nuoria ja pyritään myös vähentämään kopiointia ja paperin käyttöä. (Sydänmaalakka 2009, 37.)

6 Empiirinen osa

Tässä osassa esitellään kehittämistutkimuksen kohdeorganisaatio, esitetään suunnitelma ja kuvataan, miten työ on toteutettu käytännössä.

6.1 Kohdeorganisaation esittely

HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulussa opiskelee noin 10 000 opiskelijaa seitsemässä eri koulutusohjelmassa. Henkilöstöä ammattikorkeakoululla on yhteensä noin 650, joista opettajia on 450. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu toimii seitsemässä eri toimipisteessä. Toimipisteet ovat Pasilassa, Haagassa, Vallilassa, Malmilla, Porvoossa ja Vierumäellä. Pasilan kampus on näistä suurin noin 5000 opiskelijallaan. (HAAGA-HELIA a 2009.)

HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulussa on käynnistetty Responsible HAAGA-HELIA -hanke ja sen osana myös Green Office -ympäristöjärjestelmätyö. Hankkeen tavoitteena on, että Pasilan yksikössä on sertifioitu Green Office ympäristöjärjestelmä vuonna 2010 ja että vuoteen 2012 mennessä Green Office on sertifioitu kaikissa HAAGA-HELIAN toimipisteissä. (HAAGA-HELIA 15.1.2009.)

6.2 Suunnitelma

Kysymyksessä on siis kehittämistutkimus, jossa tavoitteena on sopivien ratkaisujen tuottaminen Green Office ympäristöjärjestelmän käyttöönottamiseen ja siihen liittyvään organisointiin. Ratkaisut esitetään viitekehyksen ja laadullisen tutkimuksen yhdistelmänä.

Tutkimusaineisto kerätään teemahaastatteluin, havainnoimalla sekä perehtymällä valmiisiin aineistoihin. Haastateltavat valitaan tarkoituksellisesti sen perusteella, mitä tietoa heiltä oletetaan saatavan. Haastatteluaineistoa hankitaan sekä HAAGA-HELIAsta että WWF:stä. Haastattelurungon teemat valitaan viitekehyksen ohjaamana.

Kehittämistyön tulokset esitetään osana tätä opinnäytetyöraporttia ja lisäksi lopputuloksista valmistetaan esitys.

6.3 Käytännön toteutus

Green Officen käyttöön ottaminen Pasilan toimipisteessä käynnistyi kesäkuun alkupäivinä 2009. Tuolloin HAAGA-HELIASSA oli jo nimetty Green Office -projektipäällikkö.

Osallistuin kesäkuussa WWF:n järjestämään Green Office -infotilaisuuteen heidän toimipisteessään. Olin myös yhteydessä WWF:n Green Office -päällikkö Helka Julkuseen ja haastattelu Green Office -asiantuntija Mikko Kuirin kanssa järjestyi 30.7.2009. Ennen haastattelutapaamista olin hahmotellut Green Officen käyttöönottoprosessia etsimäni aineiston perusteella. Aineisto koostui Green Officen verkkosivuston tiedotteista ja Green Office- työhön tarkoitetuista ohjeista. Tapaamisessa pyysin Kuiria kommentoimaan ja täydentämään kuvaustani käyttöönoton vaiheista sekä Green Office -ympäristöjärjestelmän kriteerejä, joita olin kerännyt yhteen. Hän täydensi yhteenvetojani joiltain osin ja tässä työssä ne esiintyvät nyt täydennetyssä muodossaan.

Työn ensimmäinen tavoite on esittää Green Officen käyttöönotto muutoksen johtamisen näkökulmasta. Olin jo kuvannut Green Officen käyttöönoton vaiheet ja päädyin yhdistämään siihen jonkin teoreettisen muutoksen vaiheiden mallin. Muutoksen vaiheita on kuvattu alan kirjallisuudessa useilla eri tavoilla. Valinnan tekeminen osoittautui helpoksi, mutta vaikeaksi perustella. Valintojen perustelemiseksi ja muutoksen hallinnan kokonaisuuden hahmottamiseksi oli tällöin paikallaan perehtyä aihealueen teoriaan vielä syvemmin tästä näkökulmasta katsottuna.

Aloitin HAAGA-HELIAan perehtymisen tutustumalla organisaation viralliseen viestintään, organisaatiokaavioihin, arvoihin sekä visioon ja missioon. Tätä tietoa hain pääasiallisesti organisaation Internet-sivustolta. Näillä keinoin selvitin myös Green Office -hankkeen taustoja ja löysin muun muassa tiedotteen HAAGA-HELIA:n kestävän kehityksen toimintaohjelmasta, joka osoittautuikin tämän työn kannalta keskeiseksi. Internet-hakujen tuloksena löysin myös asiaan liittyviä opetusministeriön strategiadokumentteja, joista olin saanut vinkkejä myös HAAGA-HELIA:n sivustolta.

Seuraava tehtävä oli rakentaa teemahaastattelujen runko. Rungon ensimmäinen osa käsitteli HAAGA-HELIA:n organisaatiota. Olin kiinnostunut sen toiminnasta ja siitä, minkälainen osa sitä Pasilan toimipiste on. Tavoitteena oli ymmärtää vallitsevaa tapaa organisoida toimintaa ja arvioida sitä, minkälaisia ratkaisuja voisin realistisesti työssäni esittää. Halusin myös saada esiin

sellaisia teemoja, joiden perusteella voisin tehdä päätelmiä organisaation kulttuurista. Tämä näkökulma oli mukana jokaisessa teemassa. Toisen osan kestävän kehityksen teeman kautta halusin päästä jyvälle siitä, miten tärkeä asia kestävä kehitys on HAAGA-HELIAssa ja arvioida nykytilaa sen suhteen. Tällä olisi myös vaikutusta siihen mittakaavaan ja lähestymistapaan, millä tulisin omat ratkaisuni esittämään. Kolmantena haastatteluteemana oli muutos. Tavoitteena oli aistia niin sanottua muutosilmastoa organisaatiossa. Tällä olisi myös vaikutusta esittämiini valintoihin ja tekemiini painotuksiin. Haastatteluiden kautta halusin myös kuulla ideoita ja näkemyksiä Green Officen käyttöönoton toteuttamisesta.

Tässä vaiheessa minulle oli jo muodostunut käsitys tämän hankkeen kannalta keskeisistä toiminnoista HAAGA-HELIAssa ja Pasilan toimipisteessä. Seuraavaksi aloitin haastattelujen sopimisen seuraavasti:

1. Green Office aktiivi, Haagan toimipiste, haastattelu 21.8.2009

2. Green Office-tiimin palaveri 18.9.2009

Green Office-tiimi on hankkeen projektipäällikön kutsuma ja siinä ovat hänen lisäksi mukana HAAGA-HELIAn talousjohtaja, henkilöstöjohtaja ja tiedotuksen edustajat. Mukaan oli kutsuttu myös kiinteistön hoidosta, sekä It-palveluista vastaavat henkilöt, mutta he olivat estyneitä saapumaan paikalle. Olin myös itse mukana palaverissa, jossa käytiin läpi yleisiä asioita Green Officesta ja sen käynnistämisestä. Osallistuin palaveriin, havainnoin keskustelua ja esitin myös haastattelukysymyksiä ryhmälle teemahaastattelurungon pohjalta.

3. HELGA pääsihteeri, Pasilan toimipiste, haastattelu 2.10.2009

Pääsihteeri Salmenoja oli valmistautunut haastatteluun poikkeuksellisen hyvin. Hän oli nostanut etukäteen lähettämäni haastatteluteemat yhteiseen keskusteluun opiskelijaryhmien kanssa ja tätä kautta pystyi kuvamaan asioita useammasta näkökulmasta.

4. Johtaja, Pasilan toimipiste, haastattelu 6.10.2009

5. Green Office -projektipäällikkö, Pasilan toimipiste, haastattelu 7.10.2009

6. Vararehtori HAAGA-HELIA, Pasilan toimipiste, haastattelu 8.10.2009

Nauhoitin kaikki haastattelut ja litteroin tekstiksi. Tämän jälkeen luin tekstejä läpi, kunnes pystyin hahmottamaan aineistosta nousevia teemoja. Ryhmittelin aineistoa Microsoft OneNotessa otsikoiden alle, joita olivat; ympäristö ja arki, avaintoimijat, Pasilan toimipisteen erityispiirteet, kulttuuri, viestintä, muutos, kestävän kehityksen merkitys, visio ja tulevaisuus sekä pahimmat

virheet lanseerauksessa. Näistä muodostuivat silmälasit, joiden läpi tarkastelin kaikkia myöhempiä valintoja.

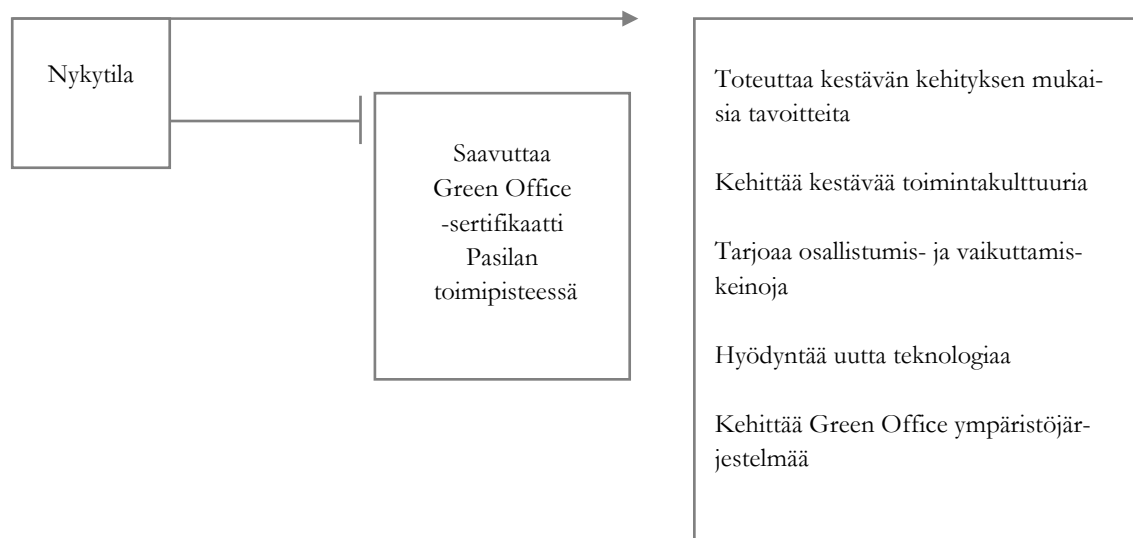
Seuraavaksi kuvasin ja yksinkertaistin Mattilan muutosmallin siten, että se ja Green Officen käyttöönoton vaiheet oli mahdollista yhdistää. Tein muutoksen tavoitteisiin, lähestymistapaan ja strategiaan sekä painotuksiin kohdistuvat valinnat viitekehyksen ja haastattelumateriaalin perusteella. Lopuksi kuvasin esitykset Green Officen rakenteellisista ratkaisuista.

7 Perustavat valinnat

Tässä osassa kuvataan ne perustavat valinnat ja painotukset, jotka vaikuttavat työssä esitettävien ratkaisuihin. Ensin määritellään muutoksen tavoitteet ja sen jälkeen valitaan lähestymistapa ja muutoksen strategia.

Suomessa opetusministeriö julkaisi kansallisen kestävän kehityksen strategian vuonna 2006. Siinä kehityskohteiksi nimetään muun muassa oppimateriaalien kehittäminen kestävän tulevaisuuden rakentamista tukeviksi, uuden teknologian ja sähköisten oppimisympäristöjen hyödyntäminen, sekä erilaisten osallistumis- ja vaikuttamiskeinojen käyttäminen. Strategian mukaisena tavoitteena on myös, että koulutusorganisaation toimintakulttuuri tukee kestävään elämäntapaan kasvamista ja harjaantumista. HAAGA-HELIA on ilmaissut sitoutuneensa edistämään kestävää kehitystä opetusministeriön strategian mukaisesti (HAAGA-HELIA b 2009.) Nämä tavoitteet vaikuttavat Responsible HAAGA-HELIA hankkeen taustalla ja samalla ne voivat näkyä myös omalla tasollaan tämän Green Office hankkeen tavoitteissa.

HAAGA-HELIA pyrkii hallitsemaan toiminnastaan aiheutuvia ympäristövaikutuksia Green Office -ympäristöjärjestelmän kautta ja on tehnyt WWF:n kanssa yhteistyösopimuksen järjestelmään liittymisestä. Sopimuksen mukaisesti HAAGA-HELIAn toimipisteet ottavat käyttöön Green Office -ympäristöjärjestelmän (Kuiri 30.7.2009). Green Officen pidemmän tähtäimen tavoitteena voidaan nähdä sen jatkuva kehittäminen. Green Officen käyttöönottamisen lyhyen tähtäimen tavoitteena voidaan nähdä tässä tapauksessa toimistotarkastuksen läpäiseminen siten, että Green Office- merkki voidaan myöntää Pasilan toimipisteelle. Tällä perusteella voidaan siis nähdä kaksi erityyppistä yhteen kuuluvaa muutosta.



Kuvio 14. Muutoksen tavoitteet

7.1 Lähestymistavan valinta

Tässä tapauksessa muutosta lähestytään teorian O kautta siten, että huomiota kiinnitetään organisaation toiminnan kehittämiseen ja oppimiseen. Muutokseen liitetään osallistumisen mahdollisuuksia ja tavoitteena on kulttuurin merkityksen ymmärtäminen. Muutos toteutetaan vähitellen ja matkalla esiin nouseviin ongelmiin ja mahdollisuuksiin kiinnitetään huomiota.

Tässä työssä kuljetetaan rinnakkain kahta erityyppistä yhteen kuuluvaa muutosta, joita on kuvattu jo aiemmin. Molemmissa lähdetään ajatuksesta, että muuntautuminen voi toteutua asteittain suunnattujen kehitystoimien kautta. Edelleen muutoksen tarkemmassa tarkastelussa lähdetään siitä, että muutosta tavoitellaan useilla eri tasoilla. Yksilön muutos on organisaation muutoksen ydin ja ensin tavoitellaan muutosta tiedoissa ja tekemisessä. Muutos voi tässä tapauksessa koskea myös työhön liittyviä asioita kuten esimerkiksi työskentelytapoja. Strategisen tason muutosta ei tässä vaiheessa ole helppo nähdä, mutta sen sijaan kulttuurinen muutos on selkeästi tavoite.

Muutoksen alkupisteen pohdinnassa on haluttu korostaa sitä näkökulmaa, että muutos voi lähteä etenemään eri kohdista organisaatiota. Ympäristömyönteisyyteen liittyvällä muutoksella on erinomaiset edellytykset lähteä liikkeelle mistä tahansa kohdin organisaatiota.

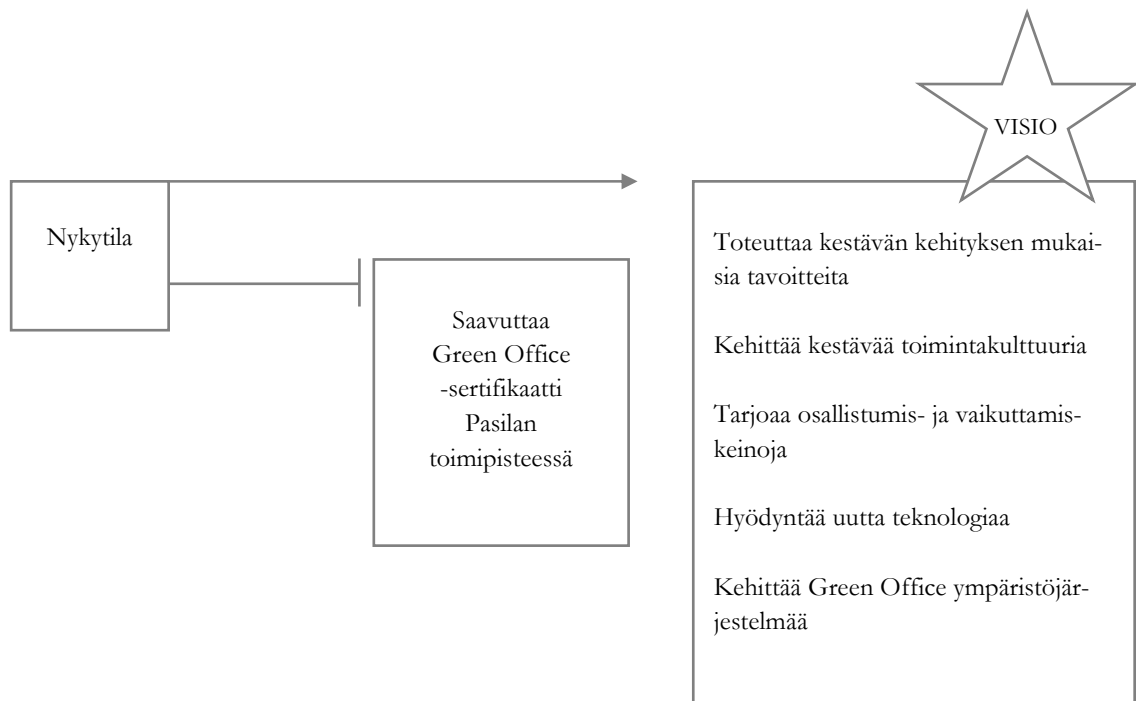
7.2 Strategiavalinnat

Edellä jo todettiin, että tässä työssä muutoksen strategiana on asioiden kehittäminen vähittäin. Ympäristöjärjestelmä on käyttöönotettava järjestelmä, jonka puolesta se voitaisiin luokitella niin sanotuksi kovaksi muutokseksi. Tarkoituksena on kuitenkin ensisijaisesti saada ihmiset toimimaan järjestelmän tarkoittamalla tavalla, joten muutoksen pääasiallinen luonne on niin sanottu pehmeä ja sekava. Muutos on mittakaavaltaan laaja ja se vaikuttaa laajasti organisaatioon. Muutos koskee ihmisiä, joilla on erilaisia asenteita ja etunäkökohtia asiaan liittyen. Tälläkin perusteella muutosta lähdetään toteuttamaan vähittäin.

Rakenneajattelun kautta Green Officea voidaan tarkastella systeeminä, joka edellyttää tiettyä työnjakoa ja rakennetta sekä sitä, mitä resursseja tai osaamista sen puitteissa tarvitaan ja miten se rakenteellisesti sovitetaan organisaatioon. Prosessiajattelun kautta taas voidaan pohtia sitä, miten muutokseen sitoudutaan ja ihmiset saadaan toteuttamaan muutosta. Muutoksen johtamisen teoria ohjaa näiden keskinäisessä painottamisessa. Tässä työssä halutaan korostaa prosessiajattelun ja ihmisten johtamisen merkitystä, samalla kun rakenteelliset ratkaisut halutaan tehdä mahdollisimman kevyesti ja oivaltaen.

7.3 Ihmiset muutoksessa

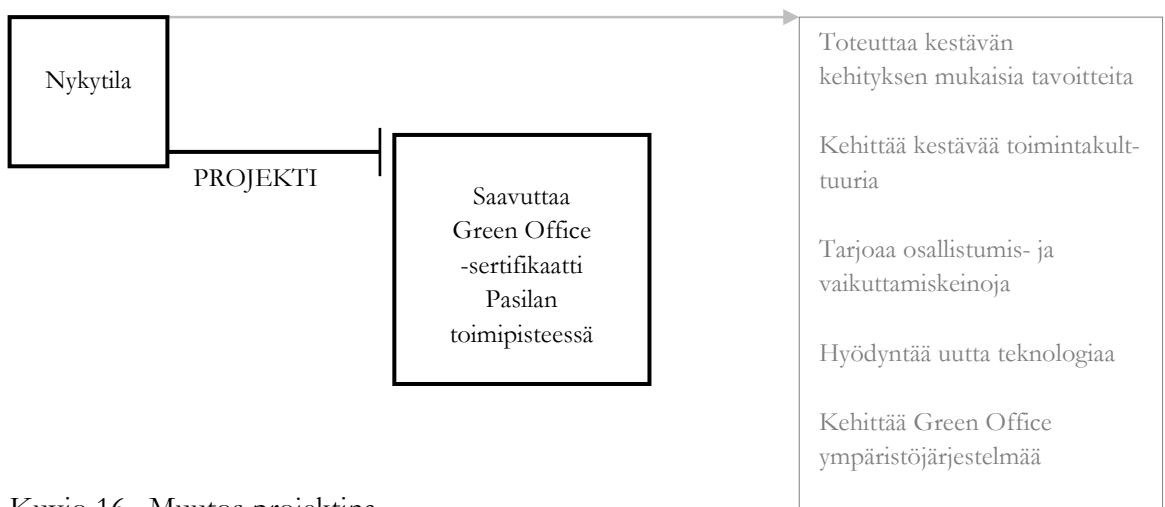
Tähän mennessä on todettu, että ihmisten johtaminen on muutoksessa tärkeää. Ihmisiä pyritään sitouttamaan muutokseen ja toteuttamaan muutosta tavoitteiden ja vision kautta. Osallistuminen muutoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen on myös keskeinen keino. Tässä työssä tullaan myös painottamaan sitä näkökulmaa, että muutoskriittisyys on muutosta hyödyttävä ilmiö. Kulttuuria pyritään käyttämään muutosta hyödyttävänä asiana sellaisenaan kuin se nyt on ja vaikka kulttuurin muutos onkin tärkeä tavoite, niin kulttuurin muutosta ei odoteta tapahtuvan vielä vähään aikaan. Tavoitteena on enemmänkin luoda edellytykset kulttuurin vähittäin tapahtuvalle kehitymiselle. Viestintä on myös erittäin tärkeä painotusalue tässä työssä. Dialogi, vuorovaikutteisuus ja avoimuus ovat työn kantavia periaatteita.



Kuvio 15. Vision merkitys

8 Käyttöönoton prosessi Pasilan toimipisteessä

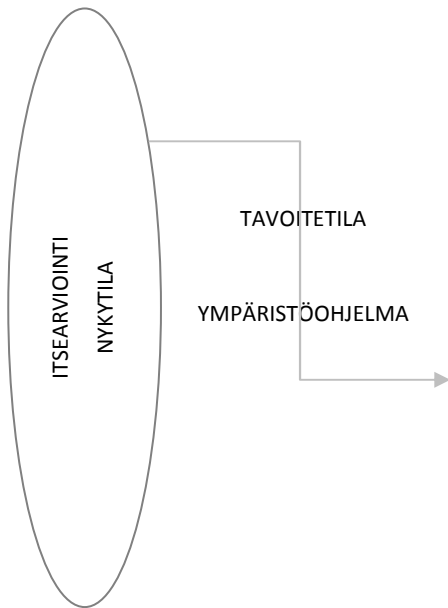
Tässä osassa perustellaan sovellettavan muutosmallin valintaa ja esitetään Green Office -ympäristöjärjestelmän käyttöönoton prosessin ja muutoksen vaiheiden yhdistelmä Pasilan toimipisteelle. Projektit sopivat hyvin sellaisiin muutoshankkeisiin, joilla on selkeä loppupiste. Tällä perusteella matka nykytilasta Green Office -ympäristömerkin saamiseen voidaan toteuttaa projektina. Muutosprojektiakaan ei ole tarkoituksenmukaista yrittää kuvata tyhjentävinä luettelmina. Sen sijaan pyritään rakentamaan sitä suuntaavat kehykset.



Kuvio 16. Muutos projektina

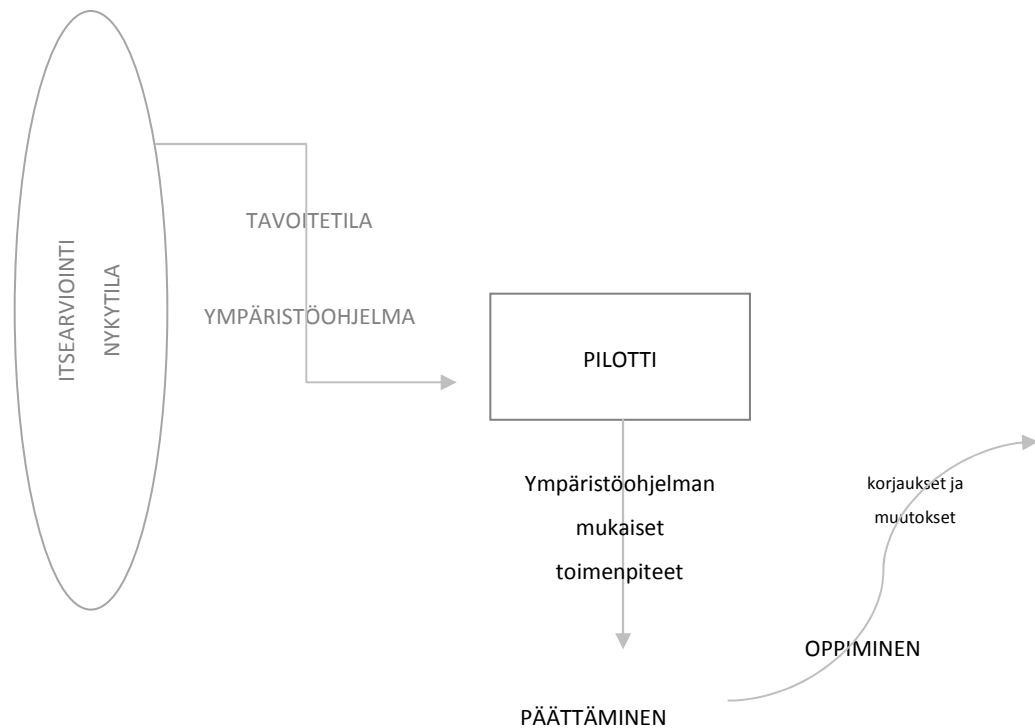
Käyttöönotto esitetään Green Officen käyttöönoton prosessin ja valitun muutosmallin yhdistelmänä. Muutosmallina käytetään Pekka Mattilan esittämää tapaa, koska sen painotukset sopivat aiemmin esitettyihin valintoihin. Kulttuurin merkitys huomioidaan muutoksen kehysten suunnittelussa samoin kuin osallistumisen mahdollistaminen. Malli soveltuu hyvin projektina toteutettavaan muutokseen ja pilottiprojektien kautta suunnitelmia voidaan kehittää matkan varrella.

Green Office -ympäristöjärjestelmän käyttöönoton vaiheista ensimmäinen on Green Office -organisaation rakentaminen, mutta tähän palataan myöhemmin organisointia pohdittaessa. Nyt käytännössä ensimmäinen tapahtuma on toimipaikan itsearviointi ja nykytilan kartoittaminen. Sen avulla pyritään tunnistamaan toimipaikan merkittävimmät ympäristövaikutukset ja kartoittamaan nykytilaa. Tavoitetilana voidaan nähdä Green Office-kriteerien määrittämä tavoitetilä. Ympäristöohjelma voidaan rakentaa tämän havainnoinnin perusteella.



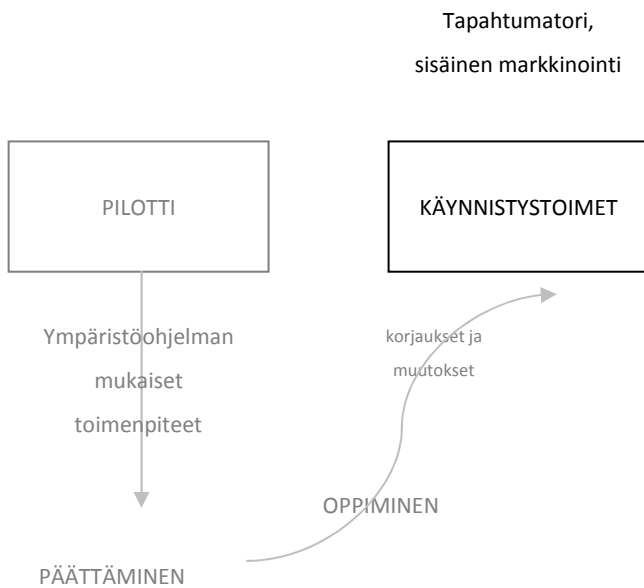
Kuvio 17. Itsearviointista ympäristöohjelmaan

Seuraava vaihe on pilotointivaihe. Pilottiprojektin tavoitteet johdetaan ympäristöohjelmasta. Ohjelman mukaisia toimenpiteitä toteutetaan rajatulla alueella esimerkiksi tietyssä kerroksessa. Pilottiprojektin päättyessä on tärkeää selvittää mahdollisimman tehokkaasti ja kattavasti siitä saatuja kokemuksia, löytää hyviksi ja huonoiksi koettuja käytänteitä sekä selkeitä ja nopeita tuloksia. Tästä opittu auttaa valitsemaan todennäköisesti parhaita tapoja saada aikaan ympäristömyönteisiä muutoksia juuri tässä toimipisteessä.



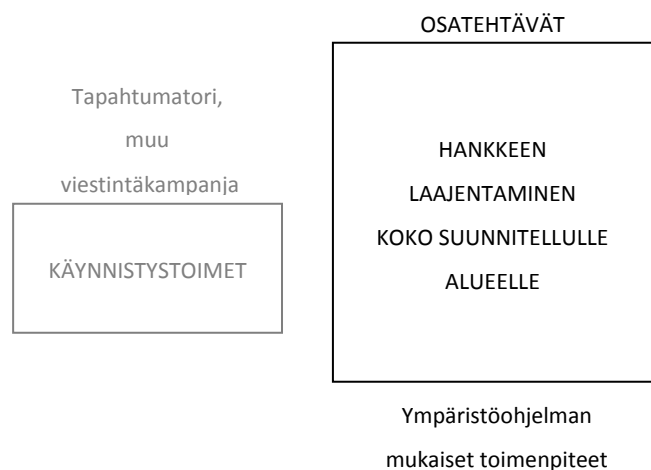
Kuvio 18. Pilotointi

Pilotoinnista voidaan siirtyä käynnistystoimiin. Käynnistyshetkeen on panostettava riittävästi, jotta innostuksen luominen onnistuu. Haastatteluissa nousi esiin, että Pasilan yksikön suuri aula olisi strategisesti erinomainen paikka näkyvälle ja monipuoliselle aloitustapahtumalle. Onnistuessaan tapahtuman kautta voidaan tarjota tietoa, saada aikaan keskustelua ja tarjota osallistumisen mahdollisuuksia. Parhaassa tapauksessa käynnistyshetkeen osallistuu myös HAAGA-HELIAn johtoa. Haastatteluissa nousi esiin myös ajatus siitä, että todennäköisesti paras Green Office -viesti on positiivinen ja iloinen viesti. Käynnistystoimiin voidaan liittää myös toimipisteen käytävillä sijaitsevien televisionäyttöjen kautta toteutettavaa kampanjointia.



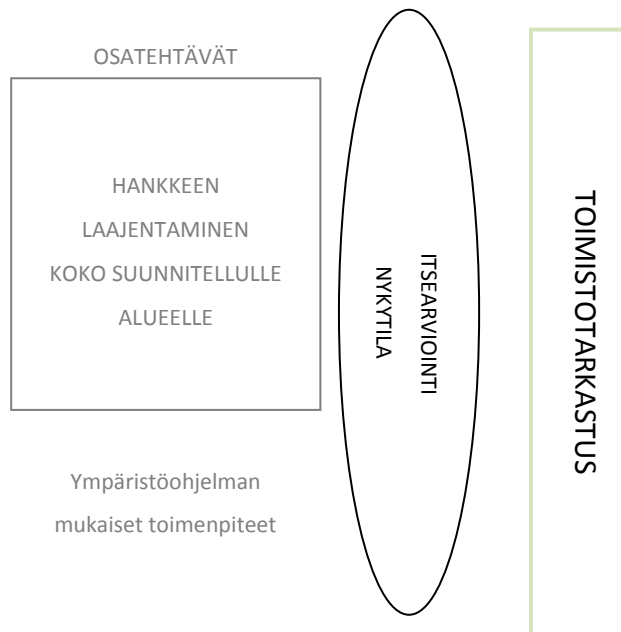
Kuvio 19. Käynnistystoimet

Laajentamisvaiheessa muutos on mahdollisimman monelle vietävä osaksi arkipäivää. Toteuttajien ja osallistujien on hyvä saada osallistua kehittämiseen.



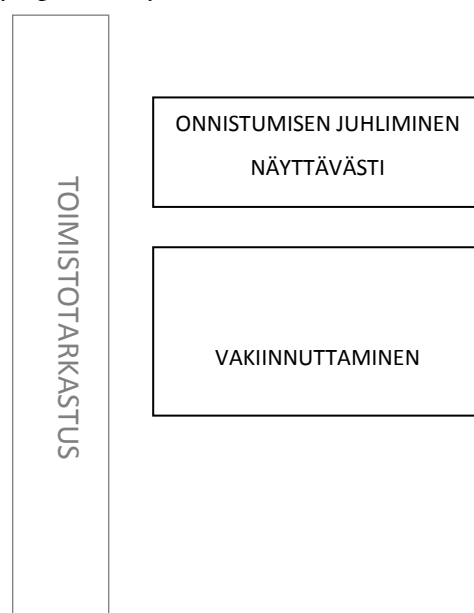
Kuvio 20. Hankkeen laajentaminen

Kun ympäristöohjelman mukaiset toimenpiteet ovat loppusuoralla, tehdään uusi itsearviointi. Jos kehittämistehtävissä on onnistuttu halutulla tavalla, on aika ottaa yhteyttä Green Office-asiantuntijaan, jonka kanssa sovitaan toimistotarkastuksesta. Projektin tavoite, Green Office ympäristömerkki on jo näköpiirissä.



Kuvio 21. Toimistotarkastus

Onnistunut Green Officen käyttöönottoprojekti kannattaa päättää näyttävästi. Nyt voidaan todeta, että Green Office on menestyksekkäästi otettu käyttöön koko Pasilan yksikössä, mistä on todisteena myös toimipisteelle myönnetty Green Office -merkki. On kuitenkin hyvä korostaa sitä, että vaikka sertifiointi on läpäisty, ei ympäristömyönteisen toiminnan kehittäminen ole päättynyt.

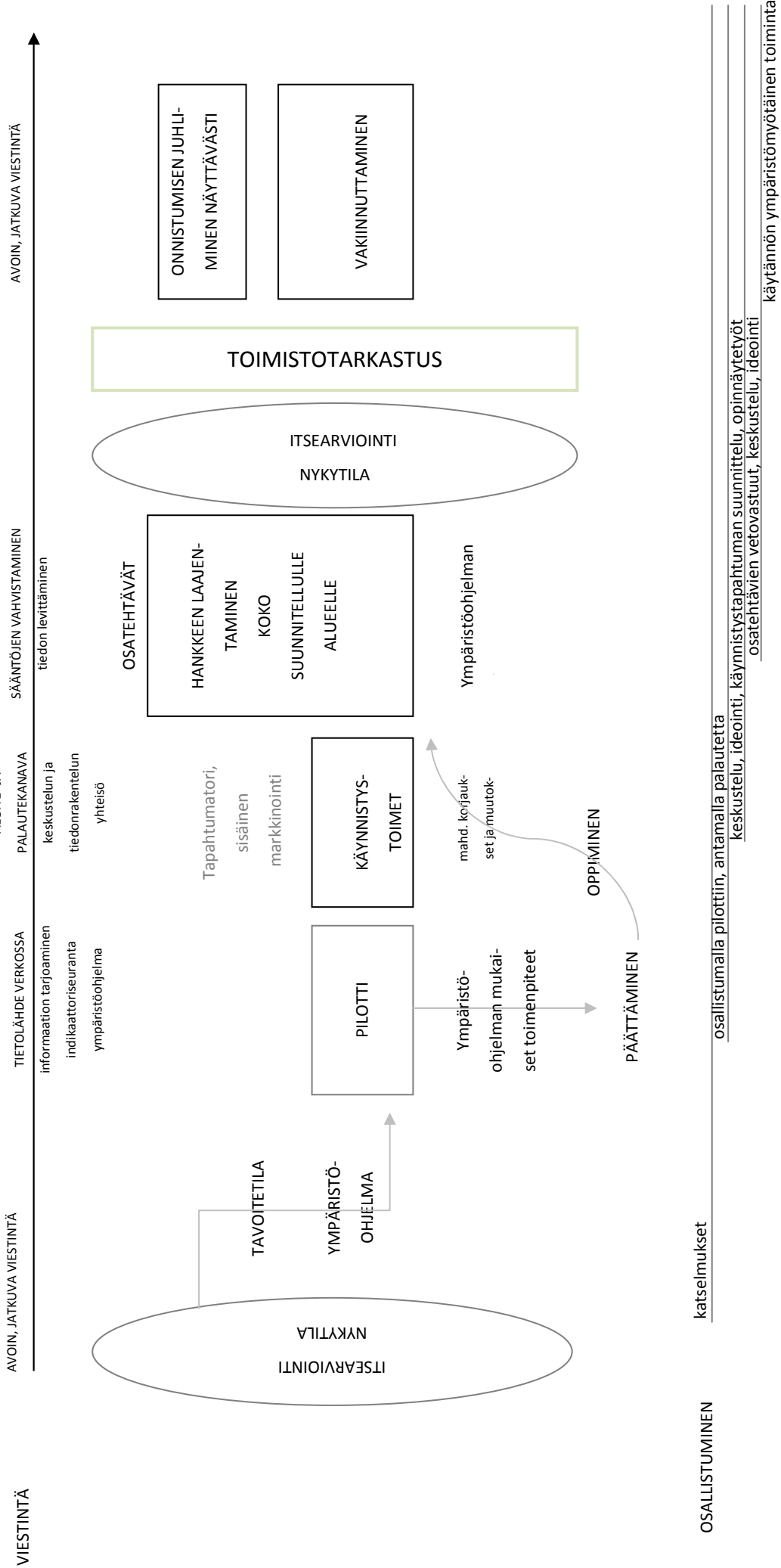


Kuvio 22. Onnistumisen juhliminen

Viestintää pohdittaessa oli tärkeää ensin ratkaista keiden kanssa muutoksesta tulee viestiä eli keitä tämä kyseinen muutos oikeastaan koskee. Tässä työssä lähtökohtana on se, että muutos koskee HAAGA-HELIAn Pasilan toimipisteen kaikkia käyttäjiä niin henkilöstöä kuin myös opiskelijoita. Lukumääräisesti opiskelijoita on huomattavasti enemmän kuin henkilöstöä, joten heidän toimintaansa liittyvät ympäristövaikutukset ovat myös suhteellisesti merkittäviä.

Muutoksessa viestinnän merkitys on keskeinen. Seuraavassa kuvassa havainnollistetaan suunniteltuja viestinnän ratkaisuja. Viestinnässä halutaan korostaa avoimuutta ja jatkuvuutta. Tämä haaste pyritään ratkaisemaan tässä työssä siten, että Internetin tarjoamia mahdollisuuksia hyödynnetään uudella tavalla. Green Officen edellyttämä aloite- ja palautekanava ehdotetaan ratkaistavaksi sosiaalisen median keinoin. Tavoitteena on se, että sama sähköinen areena toimii informaation tarjoajana sekä aloite- ja palautekanavana. Yhdessä paikassa toteutetaan tällöin ympäristöjärjestelmän indikaattoriseuranta ja raportointi avoimuuden ja läpinäkyvyyden periaatteella. Yhteisen keskustelun ja tiedonrakentelun kautta saadaan ihmisiä osallistumaan muutokseen ja ympäristömyönteisen toiminnan kehittämiseen. Esimerkiksi asialle omistettu intranet-sivusto on hyvä sähköinen ratkaisu, mutta askel eteenpäin on valita väline, joka voi mahdollistaa vuorovaikutteisuuden ja yhteisöllisyyden. Viestinnällä voidaan vaikuttaa yksilön tietoihin, toimintaan ja asenteisiin sekä vähitellen voidaan kehittää organisaation kulttuuria toivottuun suuntaan.

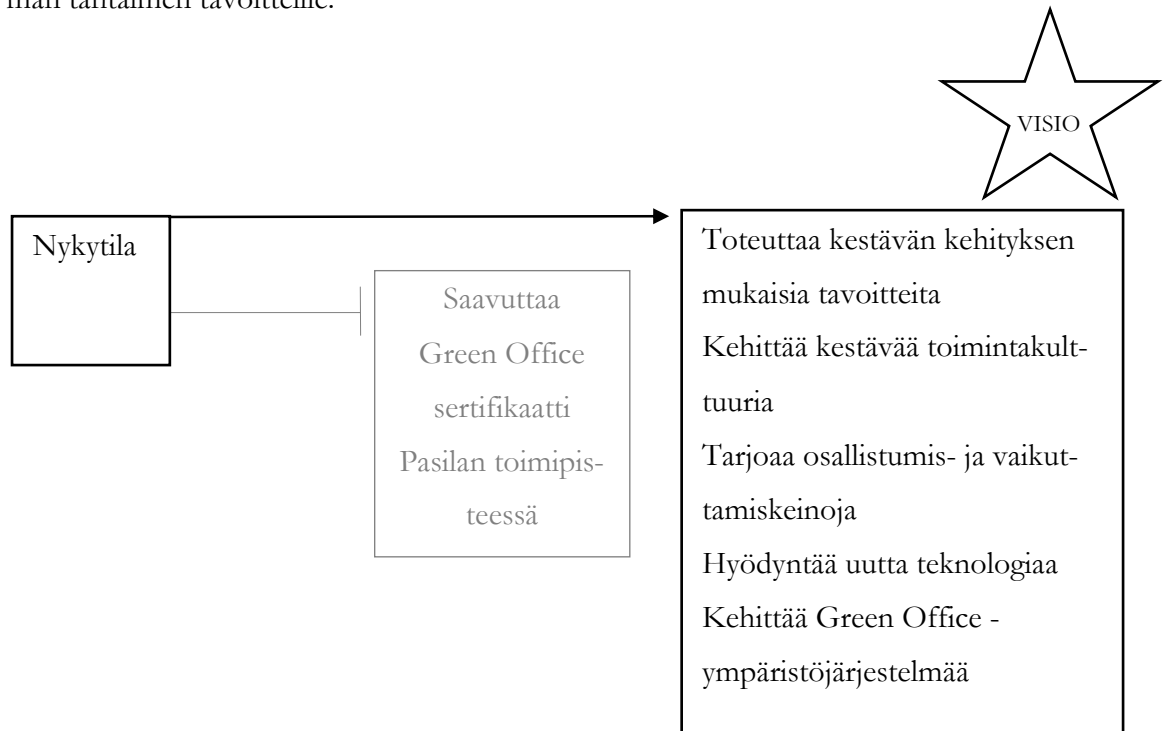
Osallistuminen on myös keskeinen tapa sitoutua muutokseen. Tässä työssä ei pyritä esittämään kattavaa listaa niistä tavoista, millä muutokseen voidaan osallistaa ihmisiä. Keskeinen ajatus on havainnollistaa muutosprojektin kokonaisuus ja sen eri vaiheissa esittää esimerkkejä osallistumisen tavoista.



Kuvio 24. Viestintä ja osallistuminen käyttöönoton projektissa

8.1 Jatkuva kehittäminen

Pidemmän tähtäimen tavoitteita voidaan saavuttaa, kun muutos sulautetaan päivittäiseen toimintaan. Green Office -ympäristöjärjestelmän käyttöönottoprojektilla luodaan pohja pidemmän tähtäimen tavoitteille.



Kuvio 25. Pidemmän tähtäimen tavoitteet

Kuten jo aiemmin todettiin, Green Office ympäristömerkin saaminen ei merkitse kaikkien muutoksen tavoitteiden saavuttamista. Järjestelmän käyttöönoton jälkeen voidaan lähteä tavoittelemaan vision näköistä tulevaisuutta askel askeleelta.

Perehdyttäminen on tärkeä osa uusien työntekijöiden ja opiskelijoiden opastamisessa ympäristömyönteiseen toimintaan Pasilan toimipisteessä. Tämän vuoksi Green Office -ympäristöjärjestelmän tulisikin kuulua vakiintuneesti perehdyttämisen prosesseihin.

9 Green Officen organisointi

HAAGA-HELIA on hajautunut organisaatio. Sillä on toimipisteitä pääkaupunkiseudulla, Porvoossa ja Vierumäellä. Tämän lisäksi voidaan ajatella, että myös Green Officen puitteissa perustettavat tiimit ja ryhmät ovat hajautuneita organisaatiota. WWF edellyttää, että Green Officen käyttöön ottava organisaatio perustaa tiimin tähän tarkoitukseen. Tiimiä suositellaan perustettavaksi niin HAAGA-HELIA:n tasolle kuin myös yksittäisten toimipisteidenkin tasolle. Samoin voidaan ajatella, että HAAGA-HELIA:n henkilöstö ja opiskelijat muodostavat hajautuneen organisaation, joka työskentelee yhteisen Green Office -päämäärän saavuttamiseksi.

WWF on antanut suosituksia Green Officen organisoimiseen HAAGA-HELIA:ssa. WWF ohjeistaa Green Officea käyttöön ottavia yrityksiä aloittamaan työn Green Office -yhteyshenkilön nimeämisestä. Hänen roolinsa on olla linkkinä WWF:n ja organisaation välillä, toimia hankkeen veturina ja koota ympärilleen Green Office -tiimi. Tiimiin tulisi saada mukaan organisaation eri osien asiantuntijoita. Tiimin ydinhenkilöitä ovat muun muassa viestinnän osaaja, ATK – osaaja, hankinnoista vastaava henkilö, kiinteistöpuolen asiantuntija sekä siivouspuolen edustaja. Parhaassa tapauksessa toiminnassa on mukana henkilöitä, joilla on parhaat mahdollisuudet toteuttaa ympäristömyönteisiä toimia omilla vastuualueillaan, valtaa toteuttaa toimenpiteitä ja tehdä Green Officea edistäviä päätöksiä. Mukaan on hyvä saada edustus ja nimetä vastuuhenkilöt eri osastoilta ja kerroksista. Kun HAAGA-HELIA on ottamassa Green Officen käyttöön kaikissa toimipisteissään, olisi parasta, että jokaisessa niissä olisi oma yhteyshenkilönsä ja heillä oma Green Office -tiimensä. Toimipaikkojen yhteyshenkilöt taas olisivat yhteydessä koko HAAGA-HELIA:n nimettyyn yhteyshenkilöön, joka puolestaan vastaa HAAGA-HELIA:n ja WWF:n välisestä kommunikaatiosta. (Kuiri 30.7.2009.)

9.1 Green Office-tiimi Pasilan toimipisteessä

Tässä Green Officen organisointia pohditaan kahdessa vaiheessa. Ensimmäinen vaihe on Green Office -ympäristöjärjestelmän käyttöönotto ja toinen vaihe on käyttöönoton jälkeinen kehittäminen ja ylläpito.

Green Officen käyttöönottoa Pasilan toimipisteessä toteuttavan ryhmän (jatkossa GO-projektitiimi) tehtäviä kuvaillaan seuraavaksi. Valitussa muutosmallissa painottuu perustan luomisen merkitys ja tämä on myös GO-projektitiimin tehtävä. Perustan luomisella tarkoite-

taan muutoksen tarpeen täsmentämistä, lähtökohtien arviointia, muutoksen strategian ratkaisemista sekä vision muotoilemista ja argumentointia. Siihen kuuluu myös konkreettisten tavoitteiden muodostaminen ja riskien hallinta.

Muutoksen tarpeen täsmentäminen ja lähtökohtien arvioiminen voidaan tehdä ympäristöohjelmatyön yhteydessä. Silloin tunnistetaan toimipaikan merkittävimmät ympäristövaikutukset ja todetaan muutoksen tarve vertaamalla nykytilannetta Green Office- kriteereihin. Tässä työssä muutoksen strategiaksi ehdotetaan asioiden vähittäistä kehittämistä ja ihmisten johtamisen näkökulman painottamista. Tavoitetilan muotoileminen viestittävään muotoon on GO-projektitiimin haasteellinen, mutta tärkeä tehtävä.

GO-projektitiimin tehtävänä on myös olla hallinnollisena ja viestinnällisenä koordinaatiopisteenä muutoksessa. Parhaassa tapauksessa GO-projektitiimissä on riittävästi avainhenkilöitä ja asemaan perustuvaa valtaa. Johtajuus ryhmässä on myös ratkaistava selkeästi. Ryhmän kokoonpanoa pohdittaessa kannattaa lähteä siitä ajatuksesta, että mitä kattavammin eri osapuolet saadaan mukaan jo projektivaiheessa, sitä parempi. Pasilan toimipisteessä tämä pitää sisällään:

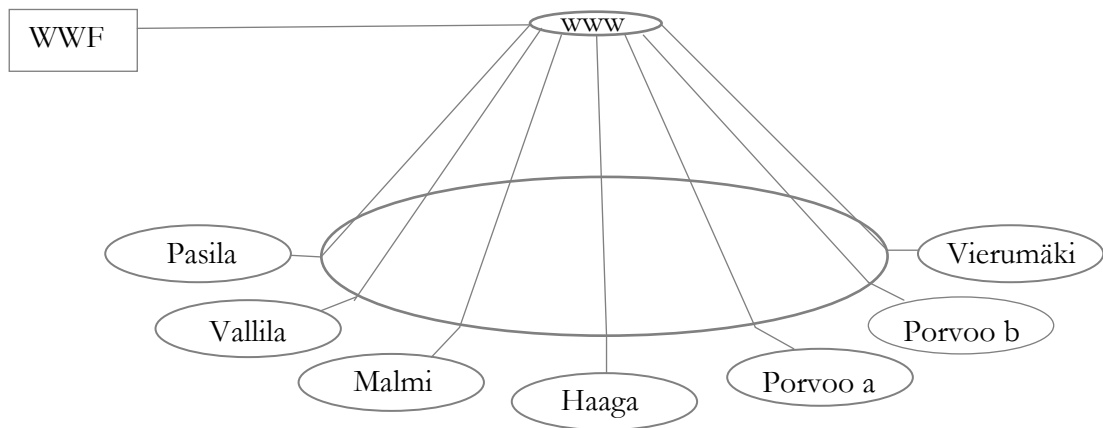
- viestinnän edustus
- atk- edustus
- hankintojen asiantuntemus
- kiinteistönhoidon edustus
- siivousyrityksen edustus
- opiskelijoiden edustus
- ravintolayrityksen edustus
- infopisteen edustus
- kirjaston edustus
- koulutusyksikkökohtainen edustus

Projektivaiheen päätyttyä voidaan samalla edustusrakenteella jatkaa Green Office - ympäristöjärjestelmän ylläpitoon ja kehittämiseen Green Office -tiimissä (jatkossa GO-tiimi). Parhaassa tapauksessa edustusalueet ja vastuut pysyvät selkeinä ja yksinkertaisina, jotta ne ovat helposti siirrettävissä henkilöltä toiselle. Tavoitteena on saada laaja osallistuminen hankkeen alusta saakka ja varmistaa tiedon leviäminen organisaatiossa. Tiimin koon kasvaessa on kiinni-

tettävä erityisesti huomiota tiimityöskentelyn ja tiimijohtamisen osaamiseen sekä luotava selkeitä toimintamallit.

9.2 Green Office -organisaatio HAAGA-HELIAssa

HAAGA-HELIAn hajautuneisuus asettaa haasteita Green Officen organisoinnille. WWF näkee HAAGA-HELIAn yhtenä sopimusosapuolena ja toivoo tietynlaista organisointitapaa, joka mahdollistaa muun muassa kommunikoinnin yhden yhteyshenkilön kanssa. Tässä esitetään organisoinnin ratkaisun periaate, joka perustuu toimipaikkakohtaisiin GO-tiimeihin ja niiden yhteyshenkilöiden muodostamaan virtuaalitiimiin. Seuraavaksi kuvaillaan virtuaalitiimin toimintaa ja liitetään se HAAGA-HELIAn johtamisjärjestelmään.



Kuvio 26. Virtuaaliorganisaatio

HAAGA-HELIAlla on useita toimipisteitä ja ne ovat maantieteellisesti hajautuneita. Jokaisella toimipisteellä on yksilölliset lähtökohdat ympäristöjärjestelmätyöhön. Osa niistä on jo varsin pitkällä ympäristömyönteisen toiminnan kehittämisessä, kun taas osa ottaa vasta ensimmäisiä askeleitaan. Koko organisaation kattavan virtuaalitiimin tehtävänä on jakaa ja kehittää organisaation eri puolilla syntynyttä osaamista ympäristöasioissa. Tiimin tehtävänä on myös seurata, hallinnoida ja kehittää valitussa sosiaalisen median välineessä tapahtuvaa keskustelua ja tiedonrakentelua, johon kaikki HAAGA-HELIAlaiset voivat osallistua.

Aiemmin tässä työssä kuvattiin miten Internet ja sosiaalinen media voivat toimia tapana välittää tietoa, vastaanottaa palautteita ja kehittämisajatuksia sekä toimia läpinäkyvänä ympäristöindikaattoreiden seurannan ja raportoinnin järjestelmänä. Sosiaalisen median hyödyntämisen ajatus liittyy tässä myös hyvin voimakkaasti organisaation kulttuurin kehittämiseen viestinnän

ja osallistumisen mahdollisuuksien kautta sekä kriittisten näkemysten hyödyntämiseen toiminnan kehittämisessä. Se on myös hyvin tähän päivään, kehityksen suuntaan ja ympäristömyönteiseen ajatteluun istuva ratkaisu.

Ympäristöjärjestelmien menestyksen kannalta on tärkeää, että ne on sijoitettu organisaation johtamisjärjestelmään. Myös muutoshankkeiden kohdalla on kysymys samoista menestystekijöistä. Seuraavaksi esitetään Green Officen sijoittuminen HAAGA-HELIA:n johtamisjärjestelmään.

Yleisesti ympäristöjärjestelmille pyritään varmistamaan johdon sitoutuminen. Myös muutostilanteen näkökulmasta on tärkeää, että johto on sitoutunut muutokseen. Avainrooleja ovat Green Office-projektin johtamisesta tai Green Office-tiimin toiminnasta vastaava henkilö, sekä organisaation johdossa toimiva hankkeen sponsori tai parhaassa tapauksessa koalitio.

Ympäristömyönteisen toiminnan kehittämistä ohjaavana ryhmänä voidaan nähdä Responsible HAAGA-HELIA -ryhmä, joka myös ohjaa kestävän kehityksen toimintaohjelmaa. Sillä on sponsorinsa organisaation johtoryhmässä. Tässä työssä halutaan kuitenkin painottaa sitä, että ympäristöohjelmasta halutaan koko organisaation yhteinen asia ja että ympäristömyönteinen muutos saadaan sulautettua käytännön toimintaan. Ajatuksena on myös se, että muutos voi lähteä liikkeelle mistä kohdin organisaatiota tahansa. Näistä syistä linkki organisaation johtoon halutaan säilyttää, mutta muuten toiminnan kehittäminen ja ylläpitäminen pidetään mahdollisimman lähellä käytännön toimintaa.

10 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli pohtia Green Officen käyttöön ottamista kohdeorganisaatiossa muutoksen johtamisen näkökulmasta. Työssä tarkasteltavasta alueesta muodostui erittäin laaja ja monimutkainen kokonaisuus joka todella haastoi tekijänsä. Työn tarkemmin muotoillut tavoitteet olivat; esittää Green Office -ympäristöjärjestelmän käyttöönoton prosessi HAAGA-HELIAN Pasilan yksikössä muutoksen johtamisen näkökulmasta, esittää ratkaisu Pasilan yksikön Green Office -organisaatiosta ja kuvata Green Office -organisaation periaate HAAGA-HELIAN tasolla.

Tavoitteisiin vastattiin siten, että Green Officen käyttöönotto kuvattiin vaiheittain ja yhdistettiin Pekka Mattilan (2007) muutosvaiheiden malliin. Tämä yhdistelmä esitettiin prosessikaavion tapaan ja se selitettiin vaiheittain sanallisesti. Tuotos ei sisällä yksityiskohtaisia luettelmia käyttöönoton eri tehtävistä, vaan kuvaa muutosprojektin periaatteen ja päävaiheet. Muutoksen lähestymistapojen valintaa ohjasi myös kohdeorganisaation kulttuurin tulkinta.

Ratkaisu Pasilan toimipisteen Green Office organisaatiosta esitettiin edelleen muutoksen johtamisen näkökulmasta siten, että kuvattiin sen toiminnan periaatteita, tehtäviä ja rakennetta. Esityksessä jaettiin organisointi kahteen vaiheeseen, joista ensimmäinen oli Green Officen käyttöönottoa toteuttava projektitiimi ja jälkimmäinen Green Officen ylläpidosta ja kehittämisestä vastaava tiimi. Ratkaisua ohjasi myös kohdeorganisaation kulttuurin tulkinta.

Ratkaisu Green Officen organisoinnista HAAGA-HELIAN tasolle oli ehkä innovatiivisin osa työtä. Sen keskeinen ajatus on virtuaalisuus ja sosiaalisen median hyödyntäminen työn organisoinnissa, viestinnässä sekä ympäristöjärjestelmän toteuttamisessa ja kehittämisessä. Esitystä ohjasivat muutokseen ja ympäristömyönteisyyteen liittyvät näkökulmat.

Esitettyjä ratkaisuja voidaan arvioida myös kriittisesti. Ensimmäisenä voidaan pohtia sitä, miten hyvin pohjatiedon hankinnassa ja tilanteen hahmottamisessa on onnistuttu. Taustatietoa ei ole saatu tähän kehittämistehtävään esimerkiksi toimeksiantajalta, vaan selvitystyö on ollut opinnäytetyön tekijän vastuulla. Selvitystyö pitää sisällään sellaista pohjatyötä mitä ilman ei työn tavoitteisiin olisi voitu vastata, eikä tarvittavaa tietopohjaa esittää. Tästä esimerkkinä on Green Officen käyttöönoton mallintaminen. On siis mahdollista, että tulosten luotettavuus on heikentynyt, koska tekijän tulkinta ei rajoitu työn empiiriseen osaan.

Työn empiirinen aineisto on hankittu luotettavista lähteistä ja kaikista haastatteluista saatiin työn kannalta merkityksellistä tietoa. On vaikea arvioida olisiko lopputuotoksiin vaikuttanut se, jos haastatteluja olisi ollut enemmän. Nyt haastatteluja oli kuusi, joista yksi oli ryhmä. Litteroidusta aineistosta oli selkeästi nähtävissä yhteneviä teemoja, joten enempää haastatteluja ei koettu tarpeelliseksi tehdä.

Seuraavaksi voidaan arvioida sitä, ovatko kehittämistyön tulokset uskottavia. Lukija voi seurata tekijän päättelyä tiettyyn pisteeseen asti. Muutokseen liittyy paljon henkilökohtaista tulkintaa. Tätä tulkintaa on kirjoitettu auki perustavien valintojen osassa. Tämän lisäksi tekijä on pyrkinyt tulkitsemaan kohdeorganisaation kulttuuria ja ottamaan sen huomioon tekemissään valinnoissa ja ehdotuksissa. Tätä osuutta päättelystä ei ole kirjoitettu erikseen auki, joten lukijan on hyvin vaikea seurata ja arvioida miten kulttuurin tulkinnassa on onnistuttu.

Kehittämishanke voidaan kuvauksen perusteella toistaa. Edellä esitetyistä syistä on kuitenkin todennäköistä, että tulokset olisivat tällöin erilaisia. Oikeastaan tämä on myös juuri sitä, mihin tekijä on pyrkinyt eli tuottamaan räätälöity ja innovatiivinenkin ratkaisu yksilölliseen kohteeseen. Työn tuotokset eivät välttämättä ole sellaisenaan siirrettävissä toiseen vastaavaan tilanteeseen sen sijaan niissä esitetyt ideat ovat.

10.1 Jatkotutkimusaiheet ja kehittämishankkeet

Jatkotutkimusaiheita nousi tästä opinnäytetyöstä useita. Osa niistä kuitenkin pohjaa siihen ajatukseen, että Green Officea lähdetään toteuttamaan tässä työssä esitettyjen ratkaisujen pohjalta. Tästä työstä riippumattomina jatkotutkimusaiheina voidaan pohtia ainakin seuraavaa; Green Officen käyttöönoton vaiheita on nyt kuvattu tässä työssä, mutta tämä voidaan tehdä edelleen paremmin ja luotettavammin esimerkiksi tiiviinä yhteistyönä WWF:n kanssa. Green Officen suosio kasvaa epäilemättä jatkuvasti ja silloin yhä useampi organisaatio on saman haasteen edessä kuin tässä työssä oltiin. Käyttöönottamista ei ollut kuvattu aivan selkeimmällä mahdollisella tavalla ja jonkin verran oli tehtävä lähteiden yhdistelyä, jotta kaikki tarvittava tieto saatiin yhteen.

Tähän työhön liittyviä opinnäytetöitä voidaan tehdä useita. Jos Green Officea lähdetään toteuttamaan pilotoinnin kautta, voidaan pohtia missä osin toimipistettä pilotti tai pilotteja kannattaa tehdä. Samoin on hyvä miettiä sitä, mitä pilottiprojekteilla halutaan testata. Esimerkiksi tyydytäänkö vain järjestämään lajittelut ja kierrätykset sekä ohjeistamaan ihmisiä, vai halutaan-

ko vaikka selvittää, miten osaamista voidaan parhaiten jakaa ja asioita järjestää ja nouseeko ehkä esiin seikkoja, mitä voidaan pitää sellaisina riskeinä tai vaikka hälyttävinä puutteena, joihin täytyy varautua.

Jos Green Officen käynnistystoimet tehdään tämän työn periaatteella, tulee sen myötä jollekin opiskelijalle tai opiskelijaryhmälle tilaisuus suunnitella tapahtuma ja toisena työnä voidaan tehdä sisäisen markkinoinnin suunnitelma. Kolmantena työnä voidaan tehdä markkinointiviestintän kampanja. Ja näiden yhteensovittamisessa on tilaisuus oppia myös projektinhallintaa.

Tässä työssä esitettiin sosiaalisen median hyödyntämistä Green Officessa. Tästä aiheesta voitaisiin tehdä useampikin opinnäytetyö. Voidaan esimerkiksi selvittää, mikä sosiaalisen median väline soveltuisi tähän parhaiten vai soveltuuko mikään sellaisenaan. Ja ehkäpä jokin sovellus voitaisiin toteuttaa opiskelijavoimin. Lisäksi voitaisiin pohtia esimerkiksi WWF:n kanssa tehtävää mahdollista yhteistyötä sosiaalisessa mediassa.

Virtuaaliseen työskentelyyn liittyy myös paljon haasteita ja kehitettävää. Opinnäytetyönä voitaisiin kehittää esimerkiksi Green Office -virtuaaliitiimin toimintamalleja liittyen osaamisen siirtämiseen ja virtuaaliseen työskentelyyn yleensä.

10.2 Opinnäytetyöprosessin arviointi

Opinnäytetyöprosessi on ollut tekijän kannalta haasteellinen. Hallittava asiakokonaisuus on ollut todella suuri ja tekijän luottamus omaan ajatteluunsa on ollut koetuksella säännöllisesti. Tämä opinnäytetyö on kehityshanke-tyyppinen. Tekijälle ei opintojen aikana ollut kertynyt kokemusta tällaisella rakenteella tehtävistä töistä. Oman haasteensa työlle asetti se, että tehtävänä ei ollut esimerkiksi jonkin projektin toteuttaminen, jonka kulun olisi voinut raportoida vaan kehittämistyön tulos oli kuvattava opinnäytetyöraportissa.

Kuten jo todettiin, hallittava asiakokonaisuus on ollut suuri. Työn tavoitteita on matkan varrella hienosäädetty pariinkin otteeseen, mikä on saattanut osaltaan aiheuttaa vaikeuksia keskittymispisteen löytämiselle ja pitämiselle. Näin työn loppumetreillä voidaan pohtia myös sitä, oliko opinnäytetyösuunnitelma tehty riittävällä tarkkuudella. Varmastikaan suunnitelmat eivät olleet niin täsmällisiä, että ne olisivat helpottaneet prosessin hallintaa. Toisaalta työn alkumetreillä tekijä ei kokenut, että eväitä tällaiseen suunnitteluun olisi vielä ollut. Tietopohja oli ensin kasattava ennen kuin oli mahdollista nähdä, mitä piti tehdä seuraavaksi.

Alkuperäisen aikataulun mukaan tämä työ olisi valmistunut neljässä kuukaudessa. Tänäaen aikaa on kulunut kohta kuusi kuukautta. Aikataulun venyminen on johtunut monesta seikasta. Aikataulujen yhteensovittamisessa voi helposti hukata viikon taikka kaksi, mutta pääasiallisesti viivästyminen on seurausta työn määrän väärin arvioimisesta. Huomattavasti työaikaa on myös mennyt siihen, kun tekijällä on ollut vaikeuksia hahmottaa työn kokonaisuutta ja rajata sitä. Näin esimerkiksi viitekehys on tullut uudelleen kirjoitetuksi suunnilleen kolmeen kertaan. Tässä työssä esitetyt ratkaisut eivät myöskään ole syntyneet aivan helposti, eikä ajatteluun ja pohdintaan kulunutta aikaa osattu arvioida kovin täsmällisesti.

Lähteet

Arikoski J & Sallinen M 2007. Vastarinnasta vastarannalle, johda muutos taitavasti. Johtamistaidon opisto JTO, Työterveyslaitos. Helsinki.

Asikainen H. 2006. Toimiston ympäristöasiat. Ympäristöohjelmalla hyviin tuloksiin. Sarkkinen S. Ympäristövastuu työpaikalla. s.10–117. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Erämetsä T. 2003. Myönteinen muutos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki

Green M. 2007. Change Mangement Masterclass. A Step by step guide to successful change management. Kogan Page Ltd. London.

HAAGA-HELIA a. 2009. Tietoa HAAGA-HELIAsta. Luettavissa: <http://www.haaga-helia.fi/fi/haaga-helia>

HAAGA-HELIA b. 2009. Ympäristöasiat. Luettavissa: <http://www.haaga-helia.fi/fi/haaga-helia/ymparistoasiat>.

HAAGA-HELIA. 15.1.2009. Tiedote. Viitattu 11.9.2009. Luettavissa <http://www.haaga-helia.fi/fi/haaga-helia/kuvat-ja-liiteet/ResponsibleHH.pdf>.

Halme M. 2004. Kohti ympäristömyötisempää organisaatiokulttuuria. Heiskanen E. Ympäristö ja liiketoiminta. s. 135–139. Gaudeamus Kirja. Helsinki.

Harisalo R. 2008. Organisaatioteoriat. Tampereen Yliopistopaino Oy. Tampere.

Hintikka K. 2009. Sosiaalinen media aktivoivan oppimisen välineenä – hanke. Loppuraportti. Jyväskylän yliopisto.

Honkanen H. 2006. Muutoksen agentit. Muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Juuti P. 1995. Johtaminen ja organisaation alitajunta. Aavaranta-sarja. Otava. Helsinki.

Juuti & Virtanen, 2009. Organisaatiomuutos. Kustannusosakeyhtiö Otava. Helsinki.

Kestävän kehityksen toimikunnan koulutusjaosto. 2006. Kestävää kehitystä edistävän kasvatuksen ja koulutuksen strategia ja sen toimeenpanosuunnitelma vuosille 2006–2014. Viitattu 10.9.2009. Luettavissa: http://www.edu.fi/teemat/keke/keke_strategia.pdf

Kippo-Edlund P. 2006. Ympäristöjohtaminen, ympäristöjärjestelmät ja hankinnat. Sarkkinen S. Ympäristövastuu työpaikalla. s. 118–125. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Kotter J. 1996. Leading Change. Harvard Business School Press. Boston, Massachusetts.

Kotter J. 2009. The 8-Step Process of Successful Change. Viitattu 10.11.2009. Luettavissa: <http://www.ouricebergismelting.com/html/8step.html>

Kuiri M. 30.7.2009. Green Office asiantuntija. WWF. Helsinki. Haastattelu

Lovio R. 2004. Ympäristöasioiden hallintajärjestelmät ympäristöjohtamisen työkaluna. Heiskanen E. Ympäristö ja liiketoiminta. s. 123–134. Gaudeamus Kirja. Helsinki.

Mattila P. 2007. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Talentum. Helsinki.

Mattila P. 2008. Otollinen tilaisuus. Miten tarttua muutokseen. Talentum. Helsinki

Newton R. 2007. Managing Change Step by Step. All you need to build a plan and make it happen. Pearson Education Limited. Harlow.

Opetusministeriö. 2006. Kestävän kehityksen edistäminen koulutuksessa. Baltic 21E – ohjelman toimeenpano sekä kansallinen strategia YK:n kestävää kehitystä edistävän koulutuksen vuosikymmentä (2005-2014) varten. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2006:6. Viitattu 11.9.2009. Luettavissa: http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2006/liitteet/opm_9_tr06.pdf

- Peltonen T. 2007. Johtaminen ja organisointi. Teemoja, näkökulmia ja haasteita. Ky-Palvelu Oy. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu.
- Pesonen H & Hämäläinen K & Teittinen O. 2005. Ympäristöjärjestelmän rakentaminen. Talentum. Hämeenlinna.
- Rohweder L. 2004. Yritysten ympäristöjohtaminen. Päämäärät, käytännöt ja arviointi. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Toimittanut Ketola T.
- Schein E. 2009. Yrityskulttuuri- selviytymisopas. Tietoja ja luuloja kulttuurimuutoksesta. Suomen Laatu keskus Oy. Espoo.
- Stenvall J & Virtanen P. 2007. Muutosta johtamassa. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Sydänmaalakka P. 2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Talent. Helsinki.
- Vartiainen, Kokko & Hakonen, 2004. Hallitse hajautettu organisaatio. Paikan ja viestinnän johtaminen. Talentum. Helsinki.
- WWF 2009. Green Office. Viitattu 15.6.2009. Luettavissa:
http://www.wwf.fi/yritykset/green_office
- Åberg L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu
Mari Tuomisto

Teemahaastattelujen runko

ORGANISAATIO

Miten kuvailisit Haaga-Heliasa?
Miten Haaga-Helian organisaatio toimii?
Millainen on Haaga-Helian organisaation rakenne?
Millainen osa tätä Pasila on?
Mitkä seikat ovat vaikuttaneet näihin valintoihin?

KESTÄVÄ KEHITYS

Kuinka kestävä kehitys näkyy Haaga-Helian johtamisessa?
Miten kestävä kehityksen mukainen toiminta näkyy käytännössä?
Kuinka tärkeää kestävä kehitys on HAAGA-HELIALLE?

MUUTOS

Miten Haaga-Heliassa yleensä toteutetaan muutoksia?
Onko olemassa joitain hyviä konsteja/käytäntöjä muutostilanteisiin?
Mitä viestinnän kanavia yleisesti hyödynnetään Pasilassa?
Mitkä Pasilan erityispiirteet saattaisivat vaikuttaa Green Officen toteutumiseen? Edistäen, vastustaen
Millainen on Green Office -hankkeen visio?

KÄYTÄNTÖ

Miten Green Office-viesti saataisiin parhaiten päivittäiseen toimintaan?
Keitä ovat ne avaintoimijat jotka voivat tukea ja edistää Green Officen käyttöönottoa ja kehittämistä?

Mikä olisi paras tapa järjestää Green Office -toiminta?
– tässä kerroksessa
– Pasilan yksikössä

Mikä olisi pahin virhe minkä voisi Green Officen lanseerauksessa tehdä?