

Roosa Vainio

Muutosjohtamisen kehittäminen automaahantuojaorganisaatiossa

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Insinööri (AMK)

Ajoneuvotekniikka

Insinöörityö

3.12.2018

Tekijä Otsikko Sivumäärä Aika	Roosa Vainio Muutosjohtamisen kehittäminen automaahantuojan organisaatiossa 41 sivua + 3 liitettä 3.12.2018
Tutkinto	insinööri (AMK)
Tutkinto-ohjelma	Ajoneuvotekniikka
Ammatillinen pääaine	Jälkimarkkinointi
Ohjaajat	Lehtori Pertti Ylhäinen Huolto- ja varaosajohtaja Matti Koponen, Oy Ford Ab
<p>Tämän insinööriyön tarkoituksena oli kehittää automaahantuojan muutosjohtamista niin, että merkkiä edustavat jälleenmyyjäliikkeet saisivat maahantuojan ajamat muutokset vietyä liikkeen tasolla nykyistä helpommin läpi.</p> <p>Aluksi työssä tutustuttiin muutosjohtamisen yleiseen teoriaan, perehdyttiin ihmisen käyttäytymistä ohjaaviin tekijöihin muutoksen kannalta ja tunneprosessiin muutoksen aikana. Tämän jälkeen perehdyttiin Fordin Suomen maahantuojan Oy Ford Ab:n käyttämään tapaan johtaa uuden VideoCheck-ohjelman käyttöönottoa. Työssä tutustuttiin myös muutosjohtamisen esimerkkeihin muilta aloilta.</p> <p>Muutosjohtamisen kehittämiskohteet selvitettiin haastattelemalla jälleenmyyjäliikkeiden henkilöstöä kolmella eri tasolla. Haastatteluun valikoituneet henkilöt olivat mekaanikko, hänen esimiehensä yleensä tittelillä korjaamopäällikkö sekä korjaamopäällikön esimies yleensä tittelillä jälkimarkkinointipäällikkö. Liikkeet valittiin VideoCheck-käyttöasteen perusteella niin, että mukana oli hyvän ja huonon käyttöasteen liikkeitä. Korjaamon kokovaikutus pyrittiin minimoimaan valitsemalla liikkeitä eri kokoluokista.</p> <p>Haastattelun perusteella havaittiin, että ongelmat muutosten läpiviennissä liikkeen tasolla johtuivat yleensä liikkeen sisäisistä ongelmista. Maahantuojan keinoissa ei havaittu suuria puutteita. Työn tuloksena valmistui toimintamuutosehdotus, jossa hiotaan maahantuojan muutosjohtamista ja lisäksi ehdotetaan keinoja, joilla maahantuoja voi tukea liikkeiden omaa muutosjohtamista.</p>	
Avainsanat	Ford, VideoCheck, muutosjohtaminen, tunneprosessi, jälkimarkkinointi

Author Title	Roosa Vainio Developing Change management at Car Importer
Number of Pages Date	41 pages + 3 appendices 3 December 2018
Degree	Bachelor of Engineering
Degree Programme	Automotive Engineering
Professional Major	After Sales Engineering
Instructors	Pertti Ylhäinen, Senior Lecturer Matti Koponen, FCSD Manager, Oy Ford Ab
<p>The purpose of this thesis was to develop a better way to manage changes at Ford's Finnish importer Oy Ford Ab so that authorized dealers would have less difficulties at their end when implementing changes that Oy Ford Ab requires.</p> <p>At the beginning of this thesis general theory of change management is introduced. After that basic factors that guide human behavior in change and emotional process during change is discussed. Then Ford's current way to manage change at VideoCheck is explained. The thesis also contains a couple of examples of change management processes in other business areas.</p> <p>The development targets for change management at Ford were investigated by interviewing the personnel at authorized dealers at three different levels. The people selected for the interview were a mechanic, his manager, usually titled as workshop manager, and the manager of the workshop manager, usually titled as after sales manager. The dealers were selected based on the VideoCheck utilization rate, where dealers with good and poor usage rates were selected equally. The aim was to minimize the size factor of the dealer by selecting dealers from different size categories.</p> <p>As a result of the thesis problems in change implementations were found, usually due to the internal problems of the dealer. No major problems were found at the importer's end. As a result of this thesis, an action change proposal was prepared to improve the importer's way of change management. Ways to help the importer support dealers' own change management were also proposed.</p>	
Keywords	Ford, VideoCheck, change management, emotional process, aftersales

Sisällys

Lyhenteet

1	Johdanto	1
1.1	Työn tausta	1
1.2	Työn tavoitteet ja toteutus	2
2	Yrityksen esittely	3
2.1	Historia	3
2.2	Jälleenmyyjäverkosto	3
3	Johtamisen ja muutosjohtamisen teorioita	6
3.1	Johtamisen määritelmä ja perusprosessit	6
3.2	Johtamisen kulttuurit	7
3.3	Muutosjohtaminen	8
3.4	Ihmisten käyttäytymistä ohjaavat tekijät	10
3.5	Viestintä muutoksissa	11
3.6	Muutosvastarinta	12
3.7	Tunneprosessi muutoksessa	13
3.8	Muutoksen elinkaari	15
4	Muutosjohtamisen esimerkkejä	19
4.1	Manka ja Toptiimi	19
4.2	Alahuhta ja Kone	21
4.3	Ford ja VideoCheck	23
5	Maahantuoja ja jälleenmyyjän välisen suhteen erityispiirteet	25
6	Haastattelun tausta ja toteutus	26
7	Haastattelun tulokset	28
8	Päätelmät ja toimintaehdotukset	34
9	Yhteenveto	38
	Lähteet	40

Liitteet

Liite 1. Toimitusjohtaja/jälkimarkkinointipäällikköhaastattelun rakenne

Liite 2. Korjaamopäällikkö/jälkimarkkinointipäällikköhaastattelun rakenne

Liite 3. Mekaanikkohaastattelun rakenne

1 Johdanto

1.1 Työn tausta

Autoalalla merkkikorjaamoiden tarjoamiin palveluihin vaikuttaa oleellisesti edustetun merkin maahantuojan vaatimukset. Merkkiedustusta myönnettäessä maahantuojalla on varaa vaatia korjaamoa täyttämään tietyt ehdot, esimerkiksi ottamaan käyttöön uusi ohjelma tai palvelu. Näillä toimilla maahantuoja pyrkii pitämään asiakkaat merkkiuskollisina ja asiakkaina tarjoamalla hyvää palvelua myös jälkimarkkinoilla ja kehittämällä toimintaa koko ajan. Maahantuojan toimet hyödyttävät kuitenkin myös huoltoliikettä: usein maahantuoja tarjoaa valmiin konseptin, jota huoltoliikkeen tarvitsee vain toteuttaa. Huoltoliike voi siis keskittyä olennaiseen eli korjaamotoiminnan pyörittämiseen.

Oy Ford Ab:llä (myöh. Ford), Suomen Fordin maahantuojalla, jolle tämä työ tehtiin, näihin uusiin ohjelmiin kuuluu esimerkiksi asiakkaalle auton korjauksen yhteydessä tehtävä VideoCheck, jossa mekaanikko käy videolla läpi auton kuntoa ja osoittaa mahdollisia tulevaisuuden korjauskohteita. Ohjelmaa voi käyttää myös muussa yhteydessä, esimerkiksi yksinkertaiselta kuulostavan, mutta todellisuudessa vaikean korjauksen perustelussa osoittamalla esimerkiksi vaihdettavan osan hankala paikka.

Maahantuojan ajamat muutokset aiheuttavat kuitenkin usein vastahakoisuutta huoltoliikkeen henkilöstössä. Huoltoliikkeitä tarvitseekin usein motivoida muutosten läpivientiin sitomalla esimerkiksi uuden ohjelman käyttö maahantuojan maksamiin bonuksiin, joilla on suuri vaikutus huoltoliikkeen tuloihin. Esimerkiksi käyttöprosentin ylittäessä tietyn rajan voidaan liikkeelle maksaa lisäbonusta ennalta sovitusti. Monesti suurimmat muutokset kirjataan myös huoltoliikkeen ja maahantuojan välisiin merkkiedustussopimuksiin. Aina nämä toimet eivät kuitenkaan riitä, vaan joissain tapauksissa muutos voi jäädä kokonaan toteutumatta motivoinnista ja ehdoista huolimatta. Tämä aiheuttaa painetta maahantuonnissa, kun muutosta yritetään saada läpi väkisin. Uusien palveluiden tai muiden vastaavien muutosten valtakunnallista markkinointiakaan ei voida aloittaa, ennen kuin muutos on otettu joka liikkeessä käyttöön.

1.2 Työn tavoitteet ja toteutus

Vaikka muutosvastarinta onkin pakollinen osa muutosprosessia ja ilman sitä muutosta ei ikinä syntyisi (1, s.116–117), on tärkeää, että sen kestoa voitaisiin lyhentää. Tämän työn tarkoituksena on löytää Fordille keinoja, joilla muutosvastarinnan kestoa huoltoliikkeen henkilöstössä voisi vähentää. Tämä mahdollistaisi muutoksen nopeamman toteutuksen ja muutosprosessin hukka-ajan pienentämisen. Tämä työ keskittyy siksi vain ihmisten johtamiseen liittyviin lainalaisuuksiin.

Työ toteutettiin tutustumalla ensin muutosjohtamisen peruseriaatteisiin, jonka perustalle uudet toimintaehdotukset voidaan rakentaa. Tämän jälkeen tutustuttiin Oy Ford Ab:n nykyiseen muutosjohtamisprosessin kulkuun. Toimintaehdotuksia muutosjohtamisen parantamiseen tutkittiin haastattelemalla ensin huoltoliikkeiden henkilöstöä ja kehittämällä sitten toimintaehdotuksia vastausten perusteella. Haastattelun aiheena on VideoCheck, sillä sen käyttöönotossa on havaittu ongelmia osassa liikkeitä.

Liikkeitä haastatteluun otettiin mukaan viisi kappaletta. Liikkeet valittiin VideoCheckin käyttöasteen perusteella ja mukaan valittiin ne liikkeet, joissa ohjelman käyttöaste on hyvällä, keskiverrolla ja huonolla tasolla. Tällä pyrittiin varmistamaan laaja otanta ja tarkastelu. Näistä liikkeistä haastateltiin mekaanikoita, heidän esimiehiään korjaamo- tai jälkimarkkinointipäälliköitä sekä esimiehien esimiehiä jälkimarkkinointipäälliköitä tai toimitusjohtajia, koska muutos näyttäytyy erilaisena jokaiselle työntekijätasolle. Esimiestasolla muutoksia voidaan hyvinkin pitää positiivisena, mutta esimerkiksi mekaanikko, jonka työhön muutos eniten vaikuttaa, voi hyvinkin hangoitella vastaan. Tarkoituksena oli kerätä tietoa, missä Fordin muutosjohtaminen oli liikkeen työntekijöiden mielestä epäonnistunut ja mikä on yleinen mielipide tämänhetkiseen tilanteeseen, sekä kerätä palautetta ja kartoittaa näin sitä, missä muutosjohtamisen vahvuudet ja heikkoudet Fordilla tällä hetkellä ovat. Kyselystä saatujen tulosten perusteella tehtiin toimintaehdotus.

2 Yrityksen esittely

Oy Ford Ab on autojen maahantuontia harjoittava osakeyhtiö, joka toimii suoraan emoyhtiö Ford Motor Companyn alaisuudessa.

2.1 Historia

Ennen Oy Ford Ab:n perustamista ensimmäisen organisoidun maahantuontiyrityksen perustivat kokkolalaiset Nybergin veljekset vuonna 1911, ja ensimmäiset T-Fordit saapuivat Suomeen vuonna 1912. Autojen esittelymatkoja tehtiin aina Pohjois-Suomessa asti, ja ne olivat suuria yleisömenestyksiä. Koska pankit eivät kuitenkaan rahoittaneet nopeasti kasvavaa autokauppaa, ensimmäisen vuoden tulokseksi jäi 35 maahantuotua T-Fordia. Tämän jälkeen automyynti kasvoi lupaavasti, kunnes syttynyt ensimmäinen maailmansota teki autojen kuljettamisen Suomeen käytännössä mahdottomaksi ja toiminta kuihtui. (2, s. 11–12.)

Sodan jälkeen uusiksi maahantuojiksi nimitettiin Oy Agros Ab vuonna 1919 ja myöhemmin Korpivaara & Halla vuonna 1921. Myyntiverkosto ja automyynti kasvoi ollen vuonna 1923 jo 548 kappaletta. Tällöin Ford päätti ottaa maahantuonnin haltuunsa ulkoamerikkalaisissa vientimaissaan, ja tuloksena syntyi Ford Motor Company of Finland Oy vuonna 1926, joka perustettiin Helsingin Munkkisaareen yhdessä kokoonpanotehtaan kanssa. Yritys oli Suomen ensimmäinen ulkomaisen autotehtaan tytäryhtiö. (2, s. 13–14.) Fordin sitoutuminen Suomeen oli merkittävää, sillä se tarjosi 40 % yrityksen osakkeista myytäväksi Suomessa vuonna 1929 ja osallistui lahjoituksin sodan runteleman Suomen jälleenrakentamiseen. Vuonna 1938 yrityksen nimeksi muutettiin Oy Ford Ab. (3.) Nykyinen maahantuoja Oy Ford Ab ei enää ole listattu pörssiyhtiö (4).

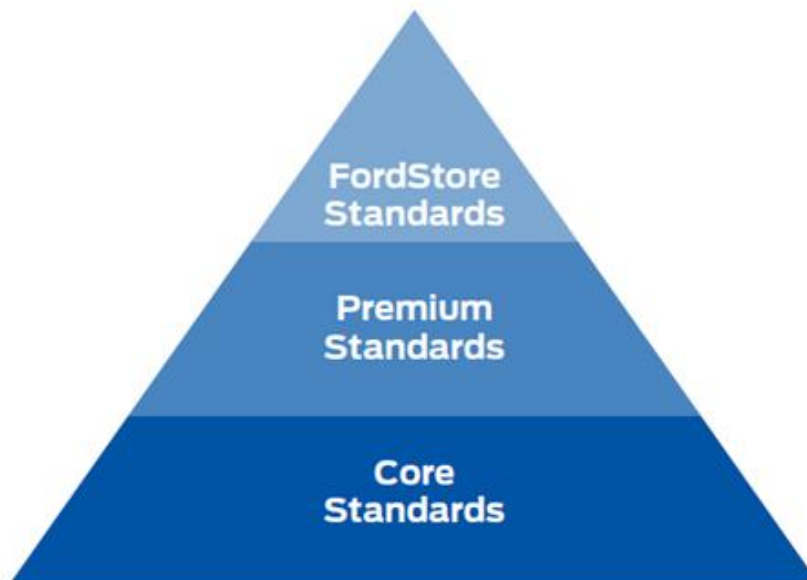
2.2 Jälleenmyyjäverkosto

"Maahantuoja ei pärjää ilman sitoutunutta ja asiansa osaavaa myyntiverkostoa."
- Pekka Leander (2, s. 71)

Fordin jälleenmyyjä- ja huoltoverkosto koostuu itsenäisistä yrityksistä, joita Ford tai sen emoyhtiö ei omista. Tämä juontaa juurensa vuosikymmeniä sitten tapahtuneeseen

kilpailun kiristymiseen, jolloin itsenäisten myyjäliikkeiden merkitys kasvoi (2, s. 71.) Myynnin ja huollon merkkiedustuksia on myönnetty niin isojen konsernien tytäryhtiöille, esimerkiksi Laakkoselle ja Veholle, kuin myös muutaman hengen työllistävillä pienyrityksillä. Jälleenmyyjäverkostossa on kuitenkin tapahtunut rakennemuutosta, jossa kauppiaksi on valikoitunut aiempien pienyrittäjien sijaan suuria yrityksiä (2, s. 68). Monet Fordin jälleenmyyjäliikkeistä ovat perheomisteisia, esimerkiksi Rinta-Jouppi (5) sekä Autokeskus osana Aro-Yhtymää (6).

Kaiken kaikkiaan Suomessa on yhteensä 68 Ford-liikettä, joiden palvelut vaihtelevat huolto- ja varaosapalveluista uusien autojen myyntiin. Ylivoimaisesti eniten, 36 kpl, on kuitenkin täyden palvelun merkkiliikkeitä, joissa on sekä uusien autojen myynti että huolto- ja varaosapalvelu. Pelkkiä Ford huolto- ja varaosaliikkeitä on 20 kpl. Näiden lisäksi on viisi pelkkää myyntiliikettä, kaksi varaosatukkumyymälää sekä ammattikoulun kanssa toteutettu huoltoliike. Loput liikkeet ovat isompien yritysten vauriokorjauksiin erikoistuneita toimipisteitä, joilla on varaosakauppiiaan sopimus. Useimmilla liikkeillä on myös muiden merkkien edustus samassa toimipisteessä, mutta muutamat pienemmät liikkeet ovat keskittyneet vain Fordeihin. Oman lukunsa muodostavat FordStoret, jotka ovat Fordin kolmesta eritasoliikkeistä korkeatasoisin. Eri liike- ja samalla standarditasot on esitetty kuvassa 1.



Kuva 1. Fordin tarjoamat liike- ja samalla standarditasot, joista korkeimmalla on FordStore (7).

Ford-jälleenmyyjille tarjotaan normaalin ja premium-jälleenmyyntioikeuden lisäksi myös FordStore-konseptia. FordStore-jälleenmyyjän pitää täyttää tiukemmat standardit kuin muiden Ford-jälleenmyyjien. Ne sisältävät vaatimuksia esimerkiksi rakennuksen ulkonäöstä, koosta, autojen esillepanosta sekä myymälän sisätiloista. Tästä syystä FordStoreilla onkin yhtenäinen ulkonäkö; esimerkkinä tästä on kuvassa 2 esiintyvä FordStore Laakkonen Helsingin Herttoniemessä. Yhteisiä piirteitä on esimerkiksi suuri lasinen julkisivu, jonka yläreunaa koristaa Fordin logo kuvan 2 mukaisesti. (7.) FordStore-liikkeitä on Suomessa tällä hetkellä neljä, ja ne sijaitsevat Raisiossa, Helsingissä, Lahdessa ja Sastamalassa, mutta viidettä ja kuudetta liikettä rakennetaan Helsinkiin ja Espooseen työn kirjoittamishetkellä. Niiden arvioidut valmistumisajankohdat ovat alkuvuonna ja kesällä 2019. (8).



Kuva 2. Laakkosen omistama FordStore Helsingin Herttoniemessä.

FordStoren rakentaminen vaatii usein jälleenmyyjältä mittavia investointeja, vaikka valmis rakennus löytyisikin jo entuudestaan. Ne ovatkin ainoita liikkeitä, joista voi hankkia Ford Mustang- tai RS -malleja. Myös automyyntin marginaalijärjestelmä kohtelee FordStoreja hieman eri tavalla kuin tavallisia liikkeitä. Näillä tavoin Ford koettaa kompensoida investoinnin suuruutta ja sen kannattavuutta. Jälleenmyyjä kuitenkin kiinnostaa luonnollisesti profiloitua liikkeiden kärkikastiin, joka onkin merkittävä motivaatiotekijä FordStoren rakennuttamiselle. Hyväksyntä jokaiselle FordStorelle

haetaan Euroopan Fordin johdolta, joka varmistaa, että hakijaliike täyttää kaikki ehdot. Varsinkin yksimerkkivaatimuksesta, eli siitä, että liikkeessä saa olla esillä vain Fordeja, ollaan hyvin tarkkoja. (8.)

3 Johtamisen ja muutosjohtamisen teorioita

Johtaminen on jokaisen organisaation perusedellytys, ja ilman sitä organisaatio ei voisi saavuttaa tavoitteita tai toteuttaa perustehtäväänsä. Se voidaan jakaa karkeasti kolmeen eri osa-alueeseen: asioiden, ihmisten ja itsensä johtamiseen. Tässä työssä keskitytään ihmisten johtamiseen, sillä Fordin kohtaamat ongelmat liittyvät juuri ihmisiin.

3.1 Johtamisen määritelmä ja perusprosessit

Yleisesti ottaen johtaminen on sitä, että saadaan esimerkiksi organisaation työntekijät toimimaan tietyllä tavalla, jotta asetetut tavoitteet ja päämäärät saavutetaan, mutta todellisuudessa johtamisen määritelmiä on yhtä paljon kuin johtamista käsitteleviä teoksia. Esimerkiksi Pertti Sydänmaanlakka, filosofian tohtori ja henkilöstöjohtamisen ammattilainen, (9, s. 253), määrittelee johtamisen yleisenä prosessina, joka pitää sisällään muun muassa suunnittelua, organisointia, päätösten tekoa sekä kontrollointia. Kirjassaan *Johtamisen taito* S-ryhmän entinen pääjohtaja Arto Hiltunen (10, s. 33) taas määrittelee johtamisen toimintana, jolla johtaja saa johdettavana olemat ihmiset toimimaan tahtonsa mukaiseen suuntaan. Tähän tarvitaan jatkuvaa vuorovaikutusta alaisen ja esimiehen tai johtajan välillä. Johtamiseen liittyy olennaisesti myös vastuu esimerkiksi tavoitteiden seurannasta ja työyhteisön toiminnasta sekä toimintatapojen kirkastamisesta alaisille: mitä ylipäätään tulisi tehdä ja miten toimia, jotta tavoitteet saavutettaisiin. Tästä syystä johtaja harjoittaa työssään myös tulosseurantaa, jotta tiedetään, tuleeko korjaavia toimenpiteitä suorittaa. Seuranta onkin yksi johtamisen perusprosesseista, jotka selkiyttävät johtamisen kokonaisuuden hahmottamista. Muita perusprosesseja ovat

- tavoitteen asettaminen
- suunnittelu
- organisointi
- toimeenpano ja kannustus
- valvonta (ja seuranta)

- palautteen antaminen ja kannustus.

Ihanteellisessa tapauksessa alaiset pääsevät itse vaikuttamaan ainakin tavoitteiden asettamiseen. Vaikuttamismahdollisuudet sitouttavat henkilöstöä ja samalla motivoivat tavoitteiden saavuttamiseen.

3.2 Johtamisen kulttuurit

Johtamiskulttuurilla on suuri merkitys siihen, kuinka paljon alaiset voivat vaikuttaa omaan työhönsä liittyviin asioihin. Autokraattisessa mallissa johtaja on liki yksinvaltiainen, joka tekee päätökset ja käyttää valtaa, usein myös väärin. Alaiset kokevat turhautumista ja motivaatiopulaa ja johtajaan suhtaudutaan pelonsekaisin tuntein. Tuloksena on järjestelmä, joka on joustamaton sääntöineen, määräyksineen ja jossa kaikki on tiukan valvonnan alla. (11, s. 105.) Demokraattisessa johtamisessa saavutetaan hieman joustavampi ja muutosvalmiimpi organisaatio kuin autokraattisessa, mutta ongelmat kohdistuvat päätöksenteon hitauteen ja tehottomuuteen. Tällä mallilla saavutetaan kuitenkin keskustelelevampi, yhteistyön ja luottamuksen sävyttämä ilmapiiri, jossa alaisilla on mahdollisuus vaikuttaa. (11, s. 105–106.) Yhteisöllisin johtamistapa on kuiteinkin tiimijohtaminen, jossa korostuu yhteistyön merkitys.

Tiimijohtamisessa kaikki pääsevät osallistumaan päätösten tekoon ja tavoitteiden asettamiseen, joka luo yhteisymmärrystä ja luottamusta sekä lisää henkilöstön hyvinvointia. (11, s.106). Innovaatio toiminnan yleistyessä Suomessa (12, s. 1), on johtamiskulttuuri myös muuttumassa avoimempaan suuntaan. Syynä tähän on se, että innovatiivisissa yrityksissä on paljon koulutettua henkilöstöä, oman alansa asiantuntijoita, jotka osaavat ja voivat vaatia työympäristöltään enemmän. Heillä itsemääräämispyrkimys omaan työhönsä onkin suurempi kuin perinteisillä duunareilla (1, s.105), jolloin kovin autokraattinen johtamismalli ajaisi asiantuntijoita vaihtamaan työpaikkaa. Tiimijohtamisessa onkin paljon samoja piirteitä kuin innovatiivisen yrityksen johtamisessa: johtamiskulttuuri on innovatiivisessa yhteisössä avointa, kannustavaa ja joustavaa, alaisiin luotetaan, ja johto on lähellä alaisia (11, s. 325).

3.3 Muutosjohtaminen

Alati muuttuva maailmantilanne, toimialamurrokset sekä jatkuva menestyshalukkuus aiheuttavat organisaatioissa jatkuvaa kehityspainetta. Kirjassaan *Johtajuus* tunnettu suomalainen yritysjohtaja Matti Alahuhta (13, s. 30) vertaakin yritystä puutarhanhoitoon: jos johtaja kuvittelee yrityksensä olevan valmis, on hän kuin puutarhuri, joka lakkaa hoitamasta puutarhaa. Ilman tuotteiden, palveluiden tai muiden hyödykkeiden jatkuvaa kehitystä organisaatio putoaa ajan hermolta ja tämä voi aiheuttaa liiketoiminnan hiipumista kilpailijoiden eduksi.

Ennen muutokseen panostamista tulisi kehittävän tahon, yleensä johdon, olla varma siitä, että muutos- tai kehittämishanke on todella tarpeellinen. Järvisen (1, s. 126) mukaan ilman selkeitä perusteita muutos- tai kehityshanke ei voi tuottaa tulosta. Lisäksi epäonnistuneet tai unohdetut hankkeet aiheuttavat henkilöstölle pettymyksiä tilanteissa, joissa henkilöstössä on herännyt jo toiveita ja odotuksia hankkeen hyödyllisyydestä. Tämä voi aiheuttaa tuleviin muutoksiin asennoitumisessa ylimääräistä turhautumista ja sitä kautta muutosvastarintaa, joka osaltaan vaikeuttaa muutoksen käyttöönottoa. Nyrkkisääntönä Järvinen kertoo, että esimiesten ja johdon tulisikin ryhtyä vain sellaisiin kehittämishankkeisiin, jotka koetaan välttämättömiksi ja joiden tarkoitus voidaan selittää kaikille. (1, s. 126–127.)

Työntekijöiden reaktiot muutoksiin voivat vaihdella laidasta laitaan. Muutoksiin suhtautumiseen vaikuttaa usein esimerkiksi kokemukset edellisistä muutoksista ja siitä, ovatko ne täyttäneet työntekijässä heränneet odotukset. Pääsääntöisesti työntekijän on helpompi ottaa uusia muutoksia vastaan, mikäli aiemmat kokemukset ovat olleet positiivisia (1, s.103; 14, s.180.) Paljon on kuitenkin kiinni siitä, miten muutosta läpivievä esimies osaa ottaa huomioon työntekijöiden käyttäytymistä ohjaavat lainalaisuudet: mielekkäysperiaatteen, itsemääräämispyrkimyksen sekä tuen tarpeen.

Muutoksen läpiviejinä lähiesimiehet ovat kaikista tärkeimpiä, sillä he ovat niitä, jotka ovat vastuussa uusien toimintatapojen ottamisesta käyttöön arjessa – tästä syystä he ovatkin yleensä muutoksen avainhenkilöitä. Siksi on tärkeää, että myös lähiesimiehet ovat sitoutuneet muutokseen aidosti ja ymmärtävät syyt sen taustalla. Yksin esimiesten ei muutosten kanssa tarvitse kuitenkaan olla, vaan hän voi tunnistaa työyhteisönsä sisältä henkilöitä, joita hyödyntää muutoksissa. Näiden niin kutsuttujen työyhteisön vaikuttajien innostus ja motivaatio auttaa nimittäin myös esimiestä muutoksen läpiviennissä, sillä

heillä on yleensä myös merkittävä rooli yleisten mielipiteiden muodostamisessa sekä muutosvastarinnan voittamisessa. (14, s.131–132). Positiivinen asenne muutokseen johtuu joko siitä, että muutos ei juuri vaikuta heihin, tai siitä, että he voivat suhtautua luonnollisesti muutoksiin positiivisena voimana. Työntekijän rooli -nelikentässä (kuva 3) (14, s. 185) he asettuvatkin oikeaan yläkulmaan liiderin asemaan.



Kuva 3. Työntekijän roolit muutoksessa (14, s. 185).

Alahuhdan (13, s. 48) mukaan on tärkeää, että koko henkilöstö saadaan mukaan muutokseen, sillä ylimmän johdon innostus yksinään ei riitä viemään muutosta läpi koko yrityksessä. Toimitusjohtajan on toki tärkeää toimia käynnistysvaiheessa muutoksen moottorina, joka polkaisee muutoksen käyntiin, innostaa muita ja omaa mielipiteen kaikissa muutokseen liittyvissä kysymyksissä, mutta muutoksen edetessä toimitusjohtajan rooli vähenee. Koneen suurien muutosten aikana Alahuhta itse kertoo ottaneensa askeleen taaksepäin muutoksen käynnistysvaiheen jälkeen ja kannustaneensa avainhenkilöitä ottamaan kasvavassa määrin vastuuta muutoksesta. (13, s. 48–49.)

Vain silloin, kun koko henkilöstö saadaan mukaan muutokseen, on muutoksella mahdollisuus onnistua. Tästä syystä on tärkeää, että kaikki työntekijät ymmärtävät

muutoksen tarpeen, vaikka se vaatiikin paljon toistavaa viestintää, perusteluja muutoksen tarpeesta ja keskustelua. (13, s. 46.) Muutoksella on usein tapana katketa keskijohdossa, ja siksi viestinnälle tulisikin määrittää tukiprosessi, jotta voidaan varmistua, että se ulottuu kaikkialle yrityksessä (13, s. 48).

3.4 Ihmisten käyttäytymistä ohjaavat tekijät

Muutosjohtamisessa tulisi aina muistaa ihmisen käyttäytymistä ohjaavat lainalaisuudet, joista itsemääräämispyrkimys on ehkä vahvin (1, s. 105). Tämä tarkoittaa tunnetta siitä, että henkilö voi itse vaikuttaa työhönsä liittyviin asioihin tarpeeksi, eikä koe olevansa vain osa koneistoa. Nykyaikana itsemääräämispyrkimys on vahvistunut koulutustason noustessa, sillä korkeamman koulutustason myötä ihminen haluaa ymmärtää työhönsä vaikuttavat tekijät itse eikä valmiiksi kerrottuna. Sama koskee muutoksia: ihminen haluaa itse ymmärtää muutoksen tarpeellisuuden ja vaikuttaa muutokseen niiltä osin, kun se koskettaa hänen työtään. Järvinen (1, s. 106) kertookin kirjassaan eräästä esimiehestä, joka koki työntekijöiden vastustusta kehittämisehdotuksesta, joka oli perusteellisesti pohdittu ja kaikkien kannalta järkevä. Kokemaansa vastustusta pohtiessaan esimies tuli siihen tulokseen, että ehdotus tuotiin työntekijöille liian valmiina, minkä vuoksi he kokivat itsemääräämistunteensa uhatuksi siksi, etteivät he olleet päässeet vaikuttamaan tarpeeksi.

Muutosten yhteydessä tulisi pitää huolta siitä, että työntekijät ymmärtävät muutoksen perustelut kunnolla, muuten työn mielekkyys ja siihen läheisesti yhteydessä oleva motivaatio kärsivät. Tämä mielekkyyssperiaate on yksi ihmistä ohjaavista lainalaisuuksista. Esimiehen näkökulmasta se on kuitenkin ongelmallinen, sillä jokaisella ihmisellä on omat mieltymyksensä: osaa motivoi vain palkka, toiset taas haluavat itse työltä kiinnostavuutta. Muutoksissa tulisi kuitenkin pitää huoli siitä, että työntekijät ymmärtävät perussyyt muutoksen taustalla: miksi enää ei voida jatkaa entiseen malliin ja mitä hyötyä uudistuksesta on. Tällöin työntekijöillä on mahdollisuus ajatella muutosta rationaalisesti, joka helpottaa muutoksen aiheuttamaa tunnekuohua, vaikka pelkkä järjellä ajattelu ei kuitenkaan voi koskaan poistaa sitä. (1, s. 97–99.) Jos esimies pystyy säilyttämään työn mielekkyyden myös muutostilanteessa, työntekijän motivaatio säilyy ja hän saattaa jopa sitoutua muutokseen ymmärtäessään sen syvemmän tarkoituksen.

Tuki ja palaute on keino esimiehelle huomioida sitä, että työntekijän työpanos on tärkeä ja huomionarvoinen. Palautekulttuuri erityisesti Suomessa on kuitenkin melkein olematon, jonka takia moni työntekijä voikin kokea, ettei hänen työpanoksensa ole merkittävä. Tämä voi johtaa työn merkityksellisyyden katoamiseen ja vaikuttaa sitä kautta jopa motivaatiotasoon. Esimiehen kannalta on kuitenkin haastavaa löytää tähän kultainen keskitie, sillä kaikki työntekijät ovat yksilöllisiä ja kaipaavat eri määrän tukea. (1, s. 111–112.)

3.5 Viestintä muutoksissa

Muutosten johtaminen ei ole ikinä pelkästään tiedotusluontoinen asia (1, s. 101), sillä työntekijät korvaavat puutteelliset tiedot erilaisilla huhuilla ja kauhuskenaarioilla, joilla harvoin on mitään tekemistä todellisuuden kanssa. Näin työntekijät luovat omaa ymmärrettävää kokonaisuutta, joka harvoin on muutosten kannalta totta. Siksi tietoa muutoksesta tulisikin antaa paljon ja jatkuvasti, myös kaikkein pienimmistäkin asioista. Yleensä johto ja esimiehet ovat kuitenkin pohtineet tilannetta jo pidempään, eivätkä välttämättä ymmärrä kertoa kaikista pienimmistä yksityiskohdista. Olisikin tärkeää muistaa, että työntekijöille tilanne on kuitenkin täysin uusi ja usein myös yllätyksellinen (1, s.100–101).

Tiedotteita on tärkeää tulla myös ylemmältä johdolta muutoksen kokonaiskuvasta ja perusteluista, mutta liian hienot ja abstraktit käsitteet jäävät helposti ymmärtämättä ja työntekijä voikin tällöin jättäytyä tällöin helposti muutoksen ulkopuolelle. Lähiesimiehen on tärkeää suodattaa olennainen tieto ja tulkata ne ymmärrettävään muotoon sekä tarvittaessa määritellä, miten muutos näkyy yksittäisen työntekijän päivässä. (14, s. 117.)

Työntekijöille olisi hyvä järjestää tiedotustilaisuus, jossa olisi mahdollisuus keskustella kasvokkain muutoksen herättämistä kysymyksistä. Näissä tilaisuuksissa työntekijöillä on mahdollisuus mitata sitä, kuinka tosissaan johto on muutoksesta, sillä sanaton viestintä paljastaa johdon todelliset mielipiteet. Samalla henkilöstö saa muutokselle kasvot ja vastuunkantajan. (14, s. 119.)

Viestintä on kuitenkin aina kahdenvälistä, eli esimies yksinään ei voi vaikuttaa viestin perillemenoon. Työntekijällä tulisikin olla yhtäläinen vastuu siitä, että tieto tulee otettua vastaan. Työntekijän pitäisi myös itse olla aktiivinen viestijä: kysyä, mikäli esimies ei

ymmärrä antaa jotakin tietoa tai jos jokin asia on jäänyt ymmärtämättä. Kysyminen saattaa kuitenkin aiheuttaa pelkoa työntekijälle siitä, että hänet leimataan ”hankalaksi”. Tärkeää olisikin saada luotua avoin ja keskusteleva ilmapiiri, jossa työntekijä uskaltaa kysyä ja antaa rakentavaa palautetta. (14, s.120.)

3.6 Muutosvastarinta

Muutoksissa työntekijä voi menettää hallinnan tunnettaan sekä hänen sisäinen tasapaino voi horjua. Pohjimmiltaan muutosvastarinnassa on kyse siitä, että tutut ja turvalliset rutiinit lähtevät työntekijän päivästä ja tilalle tulee jotain uutta ja tuntematonta, josta syntyy pelkoa. Evoluution aikana kehittynyt itsesuojeluvaisto ja varautuneisuus uusia asioita kohtaan eivät kuitenkaan enää ole hyödyllisiä työorganisaatioissa vielä, kun muutokset kuvitellaan monesti uhkaavammiksi kuin mitä ne todellisuudessa ovat. (1, s. 114.)

Tämä johtaa siihen, että myös yrityksissä tapahtuvat muutoshankkeet aiheuttavat muutosvastarintaa. Se on kuitenkin pakollinen osa muutoksen prosessia, ja vastarinnan puuttuminen kieliikin sitä, että muutosprosessi ei ole ikinä käynnistynytkään (1, s.117). Luopuminen tutuista ja turvallisista toimintatavoista ja rutiineista vaatii nimittäin mielensisäistä muutostyötä, eräänlaista suruprosessointia, jossa työntekijä luo tilaa uusille toimintatavoille käsittelemällä vanhasta luopumisen aiheuttamia tunteita (1, s.116). Nämä käsittelytavat voidaan jakaa aktiivisiin ja passiivisiin keinoihin: aktiivisiin keinoihin kuuluu avoin keskustelu aiheesta, vastausten etsiminen avoimiin kysymyksiin sekä aktiivinen pohdinta muutosten vaikutuksista. Passiivisiin keinoihin kuuluu asian kieltäminen ja syyllisten etsiminen, mikä voi pahimmillaan johtaa työntekijän fyysiseen tai psyykkiseen oireiluun. (1, s. 118.)

Aktiivisia keinoja käyttävä työntekijä pyrkii valmistautumaan muutokseen mahdollisimman hyvin pohtimalla ennakkoon erilaisia kysymyksiä, joita muutos herättää. Kysymykset liittyvät ihmisen käyttäytymistä ohjaaviin lainalaisuuksiin eli mielekkäys- ja itsemääräämispyrkimykseen sekä tuen tarpeeseen:

- Mitkä ovat muutoksen perusteet? (mielekkäyspyrkimys)
- Miten muutos vaikuttaa juuri kyseiseen työntekijään? (itsemääräämispyrkimys)
- Miten työntekijä voi itse vaikuttaa muutokseen? (itsemääräämispyrkimys)

- Onko tukea tarjolla riittävästi? (tuen tarve). (1, s. 115–116.)

Lisäksi muutos aiheuttaa huolta työntekijän nykyiseen asemaan ja etuihin liittyviin asioihin, esimerkiksi onko muutosta kannattavaa tukea työntekijän näkökulmasta. Usein työntekijöissä syntyvä epäily tulkitaan johdossa helposti muutosvastarinnaksi, vaikka kyseessä onkin vain huoli siitä, onko muutokset perusteltuja tai loppuun asti mietittyjä. Tässäkin työntekijän käyttäytymistä ohjaa mielekkyyssperiaate ja se, että taustoja muutoksen takana ei ehkä vielä tiedetä tai niitä ei ymmärretä (1, s. 102.)

Osa työntekijöistä on luonnostaan kovin turvallisuushakuisia, ja siksi muutostilanteet voivatkin aiheuttaa heille stressiä ja ahdistusta. Turvallisuushakuiset työntekijät karttavat riskejä ja ovat siksi yleensä muutoksia vastaan aluksi. Tämä johtuu kuitenkin vain siitä, että he eivät ole saaneet tarpeeksi tietoa muutoksen vaikutuksista tai esimies ei ole osannut olla heidän tukena tarpeeksi. (14, s. 186.) Esimiehen olisikin hyvä tunnistaa nämä työntekijät, sillä he ovat niitä, joiden tarvitsee tietää täsmällisesti, miten muutos vaikuttaa juuri heihin, ja jotka tarvitsevat erityisen paljon tietoa muutoksen yksityiskohdista (14, s. 185). Mukauttamalla johtamistapaansa työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden mukaan esimies voi vähentää muutosvastarintaa.

Muutosvastarintaa voidaan pienentää huomattavasti ymmärtämällä perustekijät, jotka vaikuttavat ihmisen käyttäytymiseen. Mitä paremmin työntekijöitä voidaan ottaa mukaan muutoksen valmistelussa ja mitä paremmat vaikuttamismahdollisuudet heillä on, sitä vähemmän muutosvastarintaa ilmenee. Samoin mitä paremmin työntekijät ymmärtävät muutokseen syyt ja perusteet, esimerkiksi miksi enää ei voida jatkaa samalla tavalla, sitä nopeammin muutos hyväksytään. Vaikka muutokset perustellaankin usein järjellä, johdon olisi hyvä tiedostaa, että työntekijät reagoivat muutoksiin hyvinkin tunnepohjaisesti. Toivonen (15, s. 18) kirjoittaakin, että muutos pääsee tapahtumaan silloin, kun johto pääsee vaikuttamaan työntekijöiden tunteisiin.

3.7 Tunneprosessi muutoksessa

Tunteiden vaikutus ihmisen toimintaan on huomattava, ja usein ne vaikuttavat myös rationaaliseksi itseään kuvailevan henkilön toimintaan merkittäväällä, mutta kovin huomaamattomalla tavalla (15, s. 14.) Varsinkin organisaatioissa tunteita esiintyy paljon, koska siellä ilmenee helposti työntekijälle merkityksellisiä tilanteita. Tunteita aiheuttavat myös organisaation monimutkaiset ihmissuhteet, työnteko epämieluisien ihmisten

kanssa, kilpailutilanteet, erilaiset riippuvuudet toisista ihmisistä sekä yhä useammin työpaikoilla esiintyvä paineen tunne (15, s. 16.)

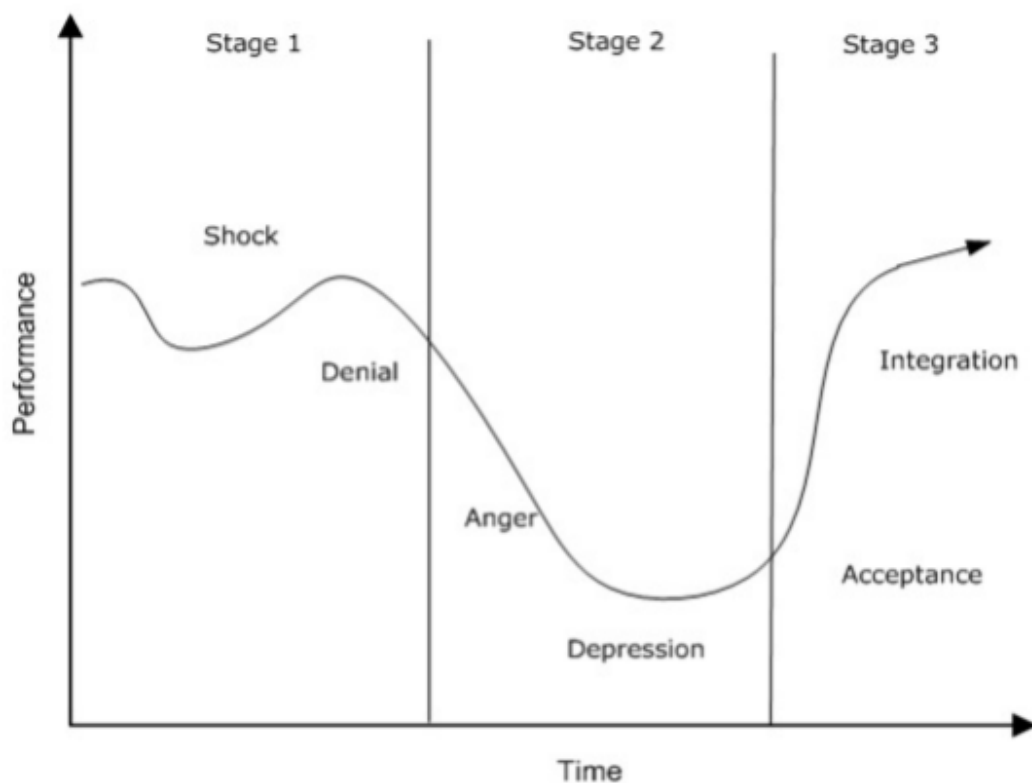
Muutoksen ytimessä ovat niiden organisaation työntekijöiden tunteet, joiden arkipäivään muutos eniten vaikuttaa. Tästä syystä muutos voi tapahtua vain silloin, kun löydetään keino päästä vaikuttamaan muutoksen aiheuttamiin tunteisiin. (15, s. 18.) Usein muutos aiheuttaa kuitenkin stressiä ja epävarmuutta, joka vaikuttaa negatiivisesti työtyytyväisyyteen sekä sitoutumiseen. Positiivinen suhtautuminen asiaan todennäköisesti helpottaa muutostilanteen aiheuttamaa epävarmuutta ja saa työntekijän etsimään itse keinoja, joiden avulla sietää sen aiheuttamaa epävarmuutta ja muita negatiivisia tunteita. (15, s. 20.)

Muutoksen tunneprosessin on huomattu johdattelevan samaa kaavaa organisaation muutoksissa ja henkilökohtaisissa traumaattisissa tilanteissa: ensimmäisenä tunnereaktiona on asian kieltäminen, jota seuraa sitten viha, neuvottelu, masentuminen sekä asian hyväksyminen (15, s. 19). Muutos etenee tunnetasolla vaiheittain, mutta samat tunteet voivat kuitenkin toistua sen eri vaiheissa. Ennen kuin työntekijä on valmis uuteen alkuun, tulee muutokset käsitellä tunnetasolla tai muuten tunteet pääsevät vaikuttamaan myös myöhemmin muutoksen aikana. Muutoksen käsittelyaika ja siihen tarvittavan tuen määrä vaihtelee yksilöllisesti: joillekin voi riittää pelkkä yleinen keskustelu aiheesta, siinä missä jotkut tarvitsevat henkilökohtaista ohjausta tai keskustelua. (15, s. 21.)

Suurin ongelma muutoksissa onkin huomion keskittyminen väärin asioihin, kun oikeasti tärkeää olisi keskittyä auttamaan työntekijöitä käsittelemään muutoksen aiheuttamia tunteita. Siksi johdon olisikin tärkeää kuunnella muutosvastarinnan puheenvuoroja niin, että johdolla on taustalla koko ajan ymmärrys muutostilanteen vaikutus tunteisiin ja ajatteluun. Muutosvastarintaa ei tulisi nähdä mustavalkoisesti totuuden vastakohtana, vaan toisena vaihtoehtoisena totuutena. Tärkeää olisi saada selville mitä muutosvastarinnan taustalla vaikuttaa ja paneutua näihin syihin, eikä koettaa karsia sitä vain pois. Tässä vaiheessa muutosta on tärkeää, että työyhteisössä vallitsee avoin puhumisen ilmapiiri, jotta kaikkia vaikeitakin asioita voidaan tuoda ilmi ja avata keskustelu. Työkaluna muutoksiin voidaan johdolle tarjota tunneosaamisen valmennusta, joka tukee muutosten tunnepuolen osaamista. (15, s. 24–25.)

3.8 Muutoksen elinkaari

Muutosprosessia voidaan kuvata elinkaarimallin avulla. Tämän avulla muutoksen eri vaiheet voidaan kuvata työntekijän kannalta, joka auttaa esimiestä ymmärtämään työntekijän käyttäytymistä. (14, s. 38.) Sen pohjana on käytetty Elisabeth Kubler-Rossin 1960-luvulla luomaa muutuskäyrää (kuva 4), joka on luotu alun perin selittämään suruprosessin etenemistä. Tästä esiintyy kuitenkin erilaisia variaatioita, jotka ovat kehittyneet vuosien saatossa.



Kuva 4. Elisabeth Kubler-Rossin kehittämä muutuskäyrä (16).

Kubler-Rossin muutuskäyrän (The Change Curve) malli kuvaa ihmisen tehokkuutta ajan funktiona alkaen hetkestä, jolloin surua aiheuttava uutinen tai muu asia on kuultu. Alkuun Kubler-Ross esitti, että kuolemansairas potilas kävisi 5 eri surun vaihetta (shokki/kieltäminen, pelko/viha, masentuminen, hyväksyntä ja sopeutuminen) läpi. Myöhemmin hän kuitenkin esitti, että mallia voitaisiin soveltaa myös muihin merkittäviin elämäntilanteisiin, ja 1980-luvulla muutuskäyrä olikin jo osa muutosjohtamisen teorioita. Muutuskäyrä voidaan jakaa kolmeen eri päävaiheeseen perustunteiden perusteella.

Ensimmäiseen vaiheeseen kuuluu shokki, epätoivo ja kieltäminen, toiseen vaiheeseen viha ja masentuminen sekä kolmanteen vaiheeseen hyväksyntä ja sopeutuminen. (16.)

Muutoksen kannalta ensimmäisessä päävaiheessa on tyypillistä, että uutinen aiheuttaa ensireaktion shokin, joka laskee tehokkuutta väliaikaisesti. Tämä johtuu yleensä siitä, että tietoa ei ole ollut vielä tarpeeksi tai tuntematon pelottaa. Shokkivaihe saa normaalisti päättäväiset ihmiset hakemaan ohjausta ja rauhoittelua. Shokkia seuraava kieltäminen nostaa tehokkuutta väliaikaisesti, kun ajatellaan, että shokin aiheuttanut muutos ei kosketa itseä tai että sitä ei koskaan tapahdu. Seurauksena tästä muutosviestit kielletään eikä tulevaisuuden suunnitteluun välttämättä osallistuta, vaikka siihen saisikin mahdollisuuden. (16.)

Esimiehen kannalta tässä vaiheessa olisi tärkeää osoittaa ymmärrystä työntekijöiden tunteille ja reaktioille ja kuunnella heitä, koska vasta kieltämisen jälkeen työntekijä on valmis ajattelemaan muutosta toisesta näkökulmasta ja hyväksymään sen tosiasiana. Tärkeää olisi tarjota työntekijöille tilaisuus tulla kuulluksi ja antaa tuoda tunteet avoimesti julki. Esimiehen olisi tällöin tärkeää pysyä vain kuuntelijan roolissa ja olla provosoitumatta muutoksen aiheuttamista negatiivisista tunteista, eikä myöskään lähteä puolustelemaan muutosta tai omia mielipiteitään. Tunteiden purkamisen jälkeen alun shokki voi helpottaa ja avoin kanssakäynti saa työntekijän ymmärtämään, että asioista voidaan puhua avoimesti. Tämä tapahtuu kuitenkin vain, mikäli esimiehen vuorovaikutus on ollut yhtä avointa. (14, s. 42–43.)

Toisessa päävaiheessa viha ja masennus seuraa yleisesti ensimmäistä vaihetta. Kieltäminen jatkuu osittain vihan aikana, kun aletaan etsimään syntipukkia ja uutta kohdetta vihalle, eikä käsitellä sitä, mistä tunteet oikeasti johtuvat. Tehokkuuden pohja kohdataan masentumisen vaiheessa, kun ymmärretään, että muutos on oikeasti tulossa. Tähän vaiheeseen saattaa liittyä myös se, että esimerkiksi uudet toimintatavat otetaan käyttöön, mikä sitten aiheuttaa kyseisen havahtumisen muutoksen todellisuudesta. (16.) Masentumisen vaiheessa vain jotkut työntekijöistä käyvät aivan muutoskäyrän pohjalla, jolloin työntekijä suorastaan lamaantuu ja pyrkii vain selviytymään arjessa. (14, s. 54)

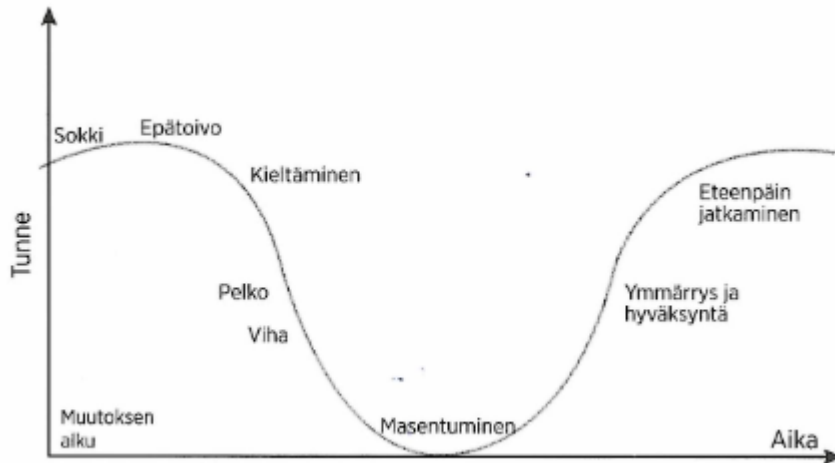
Toisen päävaiheen aikana esimiehen on tärkeää pitää avoin linja kommunikoinnissa. Pelot aiheuttavat monesti huhuja ja näiltä olisi voitava katkaista siivet mahdollisimman nopeasti, ennen kuin työntekijät alkavat suhtautua niihin absoluuttisena totuutena. (14, s. 50–51) Masentuneisuuden aikana esimies pystyy omalla toiminnallaan helpottamaan

vaiheesta ylitsepääsemistä pilkkomalla asettamia tavoitteita inhimillisemmiksi ja tukemalla työntekijää vaikeana hetkenä. Jo pienetkin onnistumiset voivat nostaa työntekijän suoritustasoa, kun itsetunto kasvaa. Työntekijän on kuitenkin itsekin tärkeää ottaa vastuuta motivaatiostaan. (14, s. 54–55)

Kolmannessa päävaiheessa alkaa positiivisempi asennoituminen muutokseen hyväksymällä siihen liittyvät tosiasiat ja niiden välttämättömyys. Tällöin saattaa herätä jopa innostuneisuutta uusista mahdollisuuksista ja muutoksen lopullisesta valmistumisesta. Tässä vaiheessa muutosvastarinta ollaan ylitetty ja muutoksia ryhdytään oikeasti työstämään. Samalla tehokkuus kasvaa hitaasti, mutta varmasti. Sopeutumisen aikana kehitys jatkuu, ja muutoksesta palautumisen merkkejä voidaan havaita. Vaarana on kuitenkin paluu edelliseen vaiheeseen, mikäli tuen määrä viimeisessä vaiheessa yhtäkkiä laskee. (16.)

Pirisen (14, s. 56) mukaan uuden toimintavan juurruttaminen ja hyötyjen konkretisointi on esimiehen tehtävä, ja tämä kannattaa tehdä ymmärryksen ja hyväksymisen vaiheessa. Esimiehen tulee myös omalla toiminnallaan ja esimerkillään tukea sitä, ettei vanhat toimintatavat pala enää takaisin eikä takapakkia tule. Nousuvaiheessa on myös tärkeää, että esimies osaa hyödyntää työntekijöiden osaamista oikein. (14, s. 56–57.) Sopeutumisen ja eteenpäin jatkamisen vaiheessa on tärkeää, että muutos arvioidaan yhdessä työntekijöiden kanssa: missä onnistuttiin, mitkä olivat parhaimmat saavutukset ja missä olisi kehitettävää. Tässä vaiheessa esimiehen tulisi myös antaa palautetta ja palkita, mikäli siihen on aihetta. Arviointi ja palaute saa työntekijän myös kokemaan, että muutos on ohi. (14, s. 58–59.)

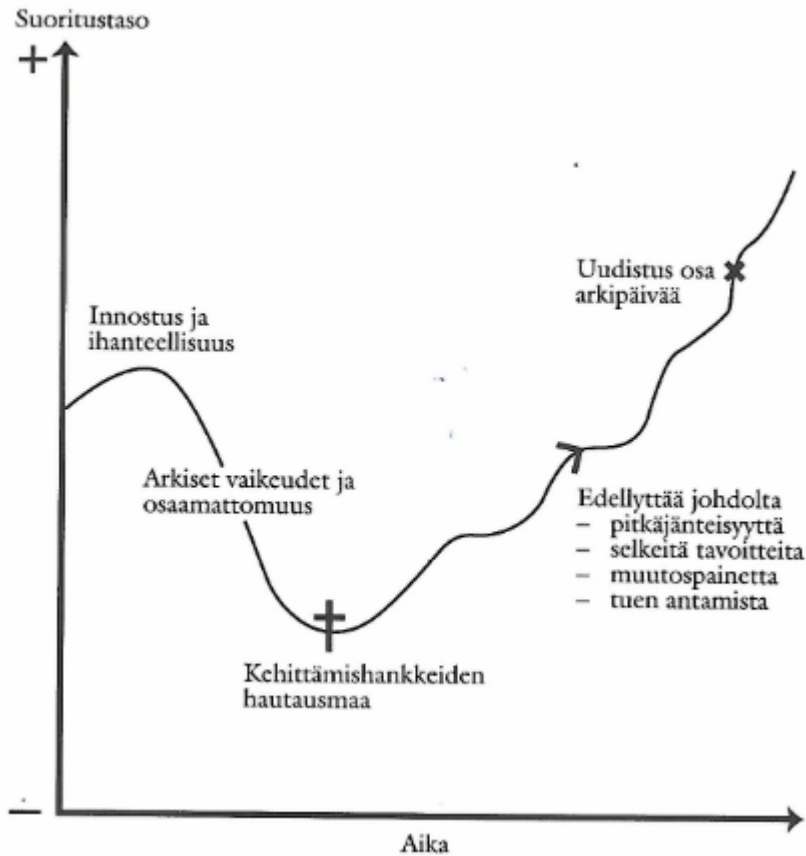
Kubler-Rossin muutoskäyrää on käytetty Pirisen (14, s. 39) esittämän mallin (kuva 5) pohjana, mutta malli on kuitenkin hieman yksinkertaisempi: tehokkuuden sijaan mallissa on tunne kuvaajan pystyakselilla ja siksi kuvaaja ei putoa shokin kohdalla. Käyrän muoto on kutakuinkin sama, ja surun viisi vaihetta on selkeämmin esillä tässä kuvaajassa.



Kuva 5. Pirisen esittämä muutuskäyrä (14, s. 39).

Järvisen (1, s. 129) esittämä kuvaaja (kuva 6) on samankaltainen edellä esitettyjen kuvaajien kanssa, vaikka hän ei mainitsekaan Kubler-Rossin muutuskäyrän olleen lähteenä omalle versiolleen. Perusidea on kuitenkin sama, sillä Järvisen kuvaajassa on kuvattu kehityshankkeen vaiheita aika-suoritusaste-kuvaajassa. Kuvaajan muoto noudattelee samoja pääpiirteitä kuin Kubler-Rossinkin, mutta se on katkaistu hieman aiemmin ennen huipun saavuttamista.

Lähtötilanne on kuitenkin erilainen kuin muissa: Järvinen lähtee kuvaajassaan siitä oletuksesta, että uutinen muutoksesta otetaan vastaan positiivisesti ja innokkaasti, ja tästä syystä suoritusarvo nousee kuvaajan alussa. Huomionarvoista Järvisen kuvaajassa on se, että kuvaajan pohjalla (tai muissa masentuneisuuden kohdalla) korostetaan sitä, että tässä vaiheessa kehityshanketta vaatii suuria ponnisteluja saada se etenemään. Jos hanke on turha, ne jäävät Järvisen (1, s. 129) mukaan tähän kohtaan, eikä niiden läpiviemiseen nähdä energiaa. Siksi tämä kohta on nimetty osuvasti kehityshankkeiden hautausmaaksi, sillä sinne jäävät kaikki ne turhat muutokset, joiden hyödyllisyydestä ei ole täyttä varmuutta ja joiden läpiviemiseen ei siten ole löytynyt tarpeeksi motivaatiota.



Kuva 6. Järvisen kuvaaja kehityshankkeen vaiheista aika-suoritusasuvaajana (1, s. 129).

Nousu kehittämishankkeiden hautausmaalta edellyttää suuria ponnisteluja esimieheltä. Johdon tulisikin vaatia sitä, mitä se pitää tavoittelemisen arvoisena ja siten tukea tässä vaiheessa muutosta asettamalla sille tavoitteita, jotta käyttöönottoa ei voida lykätä myöhemmäksi esimerkiksi kiireeseen vedoten. (1, s. 128–130)

4 Muutosjohtamisen esimerkkejä

4.1 Manka ja Toptiimi

Marja-Liisa Manka (17, s. 221) kertoo kirjassaan *Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen* toimineensa koulutuspäällikkönä eräässä elintarvikealan yrityksessä, jossa kaivattiin kiperästi työhyvinvoinnin kehittämistä, sillä etenkin sairauspoissaolot olivat broileriteurastamossa kaksinkertaiset teollisuuden keskimääräisiin prosentteihin verrattuna. Alkutilanteessa tehtaalle oli suunnitteilla tuotantomuutos, joka muuttaisi yli

sadan ihmisen työtä. Yrityksessä järjestettiin suuri tutkimus- ja koulutushanke, jolla haluttiin turvata muutos. Siinä tutkittiin esimerkiksi asenteiden vaikutusta muutoksen läpivientiin, työilmapiiriä sekä työn psyykkistä ja fyysistä kuormittavuutta. Tarkoituksena oli kehittää toimintaa tiimimäisemmäksi. Mittavan koulutuksen katsottiin tukevan muutoksen läpivientiä. Koulutuksen pitkän tähtäimen tavoitteena oli tiimiyttää työskentelyä sekä omatoimisten ryhmien luonti. Monien koulutustuntien jälkeen tavoitteisiin päästiin kuitenkin vain osittain, sillä pessimistiseen asenteeseen ei koulutuksella pystytty vaikuttamaan. Koulutusta pidettiin kuitenkin hyvänä, sillä se nosti oman työn vaikuttamisen tunnetta työntekijöissä. (17, s. 224–225.) Myös sairauspoissaolot vähenivät koulutuksen aikana jonkin verran (17, s. 226). Tavoitteiden saavuttamiseksi olisi kuitenkin pitänyt päästä vaikuttamaan organisaation rakenteeseen ja sen kulttuuriin (17, s. 227).

Manka syventyi tiimiyttämisen ongelmaan kehittämällä Toptiimi-nimisen kehittämisprojektin, joka lähti siitä oletuksesta, että perinteisen kehittämisen rinnalle tarvittiin myös uudenlaista kehittämistä (17, s. 230). Konkreettiseksi tavoitteeksi otettiin sairauspoissaolojen pienentäminen, kun muita tavoitteita oli oppivan positiivisen ja tuottavan työyhteisön kehittäminen (17, s. 233). Kyselyn perusteella etenkin tiedonkulussa, työvälineiden työympäristössä, palkitsemisessa sekä ryhmähengessä ja asenteissa huomattiin ongelmia. Organisaatiokulttuuri oli kovin hierarkkinen ja päätöksenteko kovin keskitettyä. (2, s. 234-235). Lopuksi Manka tuli siihen tulokseen, että työympäristöön vaikuttavat ongelmat tuli ratkaista ennen arvoihin ja asenteisiin vaikuttamista (17, s. 238). Työntekijöiden näkemystä yrityksensä toiminnasta lähdettiin avartamaan koulutuksella, jossa pyrittiin parantamaan liiketoiminnan ymmärtämistä, joka taas lisäisi oman työn merkityksellisyyden tunnetta (17, s. 241) Koulutuksen ansiosta kiinnostus oman työn kehittämiseen lisääntyi (17, s. 245). Koulutuksessa myös valmennettiin asenteita ja ajattelumalleja sekä ryhmän toiminnan kehittämistä.

Muutoksessa yksinkertaiseen linjastotyöskentelyyn lähdettiin hakemaan monipuolisuutta työtehtävien kierrolla. Joka osastolla tehtävien kierrätys ei olisi kuitenkaan monipuolistuttanut työarkea tarpeeksi, jolloin esimerkiksi työntekijöistä, esimiehistä ja tuotantojohdosta luotiin kehitysryhmä, jonka pohdittavaksi työkierto annettiin. Syntyi idea, jossa tiimin jäsenillä olisi tietyt roolit: yksi esimerkiksi pitäisi huolta linjastoista ja niiden ylläpidosta, kun joku toinen erikoistuisi laatuasioihin ja tuntisi yrityksen tuotteita paremmin, jotta laatuopikkeamat pystyttäisiin tunnistamaan. (17, s. 248–249.)

Esimiestyössä havaittiin suuria ongelmia, sillä työntekijät kokivat työnjohtajansa lähinnä ongelmana ja ylimääräisenä pyöränä (17, s. 251). Mankan (17, s. 252) mukaan tiimiytämisen keskeinen muutosprojekti olikin työnjohtajan rooli, jossa heistä pitäisi saada asiantuntijoita ja valmentajia omille alaisilleen. Heidän tulisi myös tulevaisuudessa huolehtia tiedonkulusta työntekijöille asti ja toimia resurssien turvaajina. Muutos oli vaikea, sillä työnjohtajat olivat haluttomia delegoimaan aiempia tehtäviään ja lisäksi heidän esimiehensä kuuluivat muutoksessa passiiviseen vastarintaan. (17, s. 252–253). Pikkuhiljaa esimiehet kuitenkin ryhtyivät kulkemaan aktiivisesti työntekijöiden seassa keskustellen.

Näillä menetelmillä saatiin vaikeuksista huolimatta aikaiseksi aiempaa avoimempi ja puhuvampi organisaatiokulttuuri, sen hierarkkinen rakenne madaltui, hyvinvointi kasvoi, sairauspoissaolot vähenivät sekä ajattelumalleissa huomattiin orastavaa uudistumista (17, s. 256).

4.2 Alahuhta ja Kone

Matti Alahuhta (13, s. 30) kuvailee kirjassaan *Johtajuus* aikaa, jolloin hän aloitti Koneen toimitusjohtajana vuonna 2005. Tuolloin yritys oli muutamaa vuotta aikaisemmin ostanut itsensä kokoisen Partekin, joka sitoi Koneen hallituksen huomion kokonaan muutaman vuoden ajaksi ennen Alahuhtan nimittämistä. Ilman huomiota Koneen hissi- ja liukuporrastoiminta ei ollut edennyt toivotulla tavalla ja yritys olikin jäämässä jo runsaasti jälkeen liikevoitossa ja globaalissa markkinaosuudessa silloiseen alan ykkösyritykseen Otikseen verrattuna. Aloitettuaan Alahuhta ymmärsi nopeasti, että vaikka Kone olikin alan suhteellisesti vahvin Euroopassa, tulisi Aasian ja Amerikan markkinaosuutta kasvattaa. Siihen tarvittaisiin suuria muutoksia, joten uutena toimitusjohtajana hän lähti ensi töikseen tutustumaan Koneen ihmisiin, sillä hänen mukaansa ihmiset ovat muutoksen voima. (13, s. 31).

Maailmanlaajuisen tutustumiskierroksensa jälkeen Alahuhta keräsi avainhenkilöitä viikoksi paneutumaan muutoksen tarpeeseen ja pohtimaan tarvittavia toimenpiteitä. Ongelmaksi havaittiin liika Eurooppa-keskeisyys, tuotevetoisuus ja hitaus. Kannattavuus ja kasvu eivät olleet riittäviä, Yhdysvalloissa kannattavuus oli heikkoa ja Aasiassa taas markkinaosuus liian pieni. Myös yrityksen johtamistavassa huomattiin puutteita: globaalia yritystä johdettiin globaalin ja monikotimaisen johtamistavan yhdistelmänä.

Osa markkina-alueista olivat liian itseohjautuvia ja eristyneitä muusta yrityksestä. Muutosviestit aiheuttivatkin erityisesti suureen valtaan tottuneissa maajohtajissa epävarmuutta. (13, s. 32–34.)

Kokouksessa määriteltiin kehitystarpeiden perusteella yrityksen strategia uudestaan, ja seuraavaksi kolmeksi vuodeksi määriteltiin sen pohjalta viisi kehitysohjelmaa. Niiden aktiivinen kehitys tulisi Alahuhdan mukaan johtamaan kilpailukyvyyn parantumiseen tulevaisuudessa. Näistä kehitysohjelmista käytettiin nimeä Must-Win Battles. Kyseinen kilpailukyvyyn kehittämistapa perustui Unileverin kokemuksiin, ja ideana siinä on valita noin viisi tärkeintä kehityshanketta, joista tehdään suuria ja näkyviä koko yrityksen sisällä. Ensiarvoisen tärkeää on se, että valituilla alueilla todella tapahtuu kehitystä. Kehityshankkeille määriteltiin selkeät vuositavoitteet, joiden toteutumista olisi helppoa seurata kannattavuuden ja kasvun mittareilla. Jokaiselle kehityshankkeelle nimettiin myös vastuuhenkilöt. Koneen tapauksessa must-win battleja olivat:

- asiakaslähtöisyys
- erinomaisuus tuotteissa ja palveluissa
- toiminnallinen erinomaisuus
- globaalinen ostotoiminnan vahvistaminen
- vahvempi läsnäolo ja markkina-aseman parantaminen Aasiassa.

Kehitysohjelmat päätettiin avainhenkilöiden kokouksessa pitkällisen keskustelun tuloksena. (13, s. 35–37.) Jokaisen kolmivuotisjakson jälkeen hankkeiden onnistuminen arvioitiin sekä uudet kehityshankkeet valittiin seuraavalle kolmivuotiskaudelle (13, s. 52.) Tärkeää kehitysohjelmien onnistumisessa oli niihin liittyvien hankkeiden tarpeeksi pieni määrä, jotta voidaan keskittyä olennaisimpiin kehityskohteisiin eikä huomio jakaudu liian monelle eri kehittämistoimenpiteelle (13, s. 70.)

Yksi suuren muutoksen onnistumisen perusteita oli vahva muutosviestintä. Heti avainhenkilöiden kokouksessa päätettiin alueellisten työpajojen järjestämisestä neljässä kaupungissa, joissa perehdytettäisiin muut avainhenkilöt muutoksen perusteisiin sekä sitoutumaan siihen. Avuksi viestintään otettiin yrityksen sisältä energisiä ja kommunikoivia muutosfasilitaattoreita, joiden tehtävänä oli varmistaa, että jokainen esimies keskustelee alaistensa kanssa kasvokkain muutoksesta ja sen aiheuttamista muutoksista arkipäivän työhön. Alahuhta itse kertoo myös olleensa aktiivinen viestijä muutoksen aikana ja lähettäneensä muutaman kuukauden välein sähköpostin jokaiselle konelaiselle, jossa kerrottiin kehitysohjelmista ja niiden etenemisestä. Samaa viestiä

kerrottiin myös yrityksen sisäisissä lehdissä sekä verkossa, jossa tiedoitettiin myös pienimmistäkin edistysaskeleista. Näin muutoksesta tehtiin positiivinen asia, ja se alkoi konkretisoitua jokaisen konelaisen mieleen. (13, s. 37–38)

Muutokset eivät kuitenkaan loppuneet siihen. Yrityksestä luotiin matriisiorganisaatio, joka jaettiin neljään eri maantieteelliseen alueeseen ja kolmeen eri liiketoimintayksikköön. Näin maajohtajat, joilla on kaikista paras tieto aluekohtaisista markkinoista, saatiin mukaan johtokuntaan ja sen kokouksiin kertomaan näkemyksiään. Muiksi jäseniksi nostettiin jo Koneen palkkalistoilta löytyviä avainhenkilöitä. Tällä haluttiin kannustaa konelaisia olemaan ylpeitä historiastaan yrityksen palveluksessa. Johtamisjärjestelmästä luotiin sellainen, että kaikkien matriisin johtohenkilöiden välille saatiin keskusteleva ja aktiivinen vuoropuhelu, sillä tärkeää oli saada tieto esimerkiksi asiakkaiden tarpeista tuotekehitykseen. Matriisiorganisaation perinteisistä ongelmista pyrittiin pääsemään eroon yksinkertaisella vastuiden määrittelyllä ja päätöksenteolla. (13, s. 39–41)

Koneen muutosten johtamisessa ja erityisesti toteutuksessa käytettiin siis paljon yleisiä muutosjohtamisen teoreettisia keinoja. Vaikka Koneen muutoksilla on täysin eri mittakaava kuin Fordilla, on Koneen käyttämissä menetelmissä paljon yhteneväisyyttä yleisten muutosjohtamisen oppien kanssa. Sinällään kaikkia Koneen käyttämiä keinoja ei kannata ottaa Fordilla tai sen valtuutetuissa huoltokorjaamoissa käyttöön, sillä Kone yrityksenä on todella paljon suurempi ja siksi toimenpiteetkin ovat suorastaan massiivisia. Keinoja voidaan kuitenkin varmasti soveltaa myös Fordin ja sen jälleenmyyjien toimintaan.

4.3 Ford ja VideoCheck

Fordin tapa käynnistää muutosprosessi vaihtelee tilanteesta riippuen, mutta VideoChekin yhteydessä uusi idea saatiin Ford of European kokouksesta, jossa esiteltiin erään pilottimaan tuloksia. Tuossa kokouksessa Fordin varaosa- ja huoltojohtaja Matti Koponen innostui VideoCheckin ideasta niin paljon, että ryhtyi heti valmistelemaan muutoksen toteuttamista Suomessa. Aluksi valmisteltiin jälleenmyyjien koulutus ja kielikäännökset ohjelmaan lähettämällä ulkoisen koulutusyrityksen työntekijät sekä Fordin Suomen aluepäälliköt koulutettavaksi. (18; 19.)

Tämän jälkeen Koponen esitteli idean Ford-liikkeiden yhdistyksessä, joka koostuu Ford-jälleenmyyjien toimitusjohtajista. He pitivät ideasta ja halusivat ohjelman ehdottomasti käyttöön myös Suomessa. Seuraavaksi idea esiteltiin Ford-liikkeiden toimitusjohtajien kokouksessa, johon osallistuivat kaikki Suomen Ford-liikkeiden edustajat. Kun esityksen jälkeen kysyttiin, kuka haluaa ohjelman liikkeensä käyttöön, kaikki nostivat kätensä ylös. (18; 19.)

Elokuussa 2017 VideoCheck julkaistiin jälleenmyyjille. 25 liikettä tilasi VideoCheckin vaatiman aloituspaketin heti, ja halukkaiden joukosta poimittiin 4 pilottiliikettä joka kokoluokasta. Pilottiliikkeet saivat alennusta ohjelman lisenssimaksuista ja Ford taas arvokasta kokemusta ja yhteistyötä. (19.)

Korjaamopääälliköiden kokous järjestettiin syyskuussa 2017, jolloin ensimmäiset kokemukset VideoCheckistä Suomessa oltiin saatu. Kokouksessa pilottiliikkeiden korjaamopääälliköt kertoivat omia kokemuksiaan ohjelmasta toisten liikkeiden kollegoilleen. (18.)

Vaikka VideoCheck otettiin aluksi hyvin vastaan, jo lokakuussa huomattiin sen vaativan paljon työtä: 18 koulutetusta liikkeestä vain 3 saavutti asetetut tavoitteet kuvattujen videoiden määrässä per määräaikaishuolto. Marraskuussa tilanne oli jo tosin parempi: vastaavat lukemat olivat 26 ja 14, tosin loppujen liikkeiden kanssa havaittiin isompia haasteita. VideoCheckin käyttöastetta ja lähetettyjen videoiden määrää ryhdyttiin tarkkailemaan maahantuonnissa ja toimintaan ryhdyttiin puuttumaan heti, jos edellisen päivän tilastot näyttivät hälyttäviltä. Tällöin liikkeiltä tiedusteltiin, onko ohjelman käytössä ollut jotain ongelmia, kun esimerkiksi koko edellispäivänä ei lähetetty videon videota. (19.)

Motivaatiota videoiden kuvaamiseen ja ohjelman käyttöönottoon on haettu myös rahasta. Vuoden 2017 loppupuoliskolla liikkeille tarjottiin nopean tilaajan etua, jossa maahantuoja maksaisi 50% koulutuskustannuksista sekä ohjelman loppuvuoden käyttölisenssistä, kun ehtona oli, että 30 %:iin tehdyistä määräaikaishuoltomerkinnoistä lähetettiin VideoCheck. Vuoden 2018 alusta VideoCheckin käyttöaste lisättiin Fordin bonusehtoihin niin, että mikäli 20 %:iin määräaikaishuoltomerkinnoista ei lähetetty videota, liike ei saa bonusta ollenkaan. Yli 50 %:n käyttöasteen ylittäville liikkeille taas maksetaan pieni bonus jokaisesta asiakkaalle lähetetystä videosta. (19.)

Ford-liikkeille järjestettiin VideoCheck-koulutusta kolmessa eri osassa. Ensimmäiseen osaan kuuluu pääosin järjestelmä- ja laitekoulutusta liikkeen tiloissa, ja koulutusta vetää ulkoisen koulutusyrityksen edustaja sekä Fordin aluepäällikkö. Ensin ohjelma käytiin yleisellä tasolla liikkeen jälkimarkkinointihenkilöstön kanssa läpi, jonka jälkeen alkoi työ mekaanikkojen perehdyttämisen kanssa. Jokaisen mekaanikon kanssa käytiin erikseen läpi vielä kuvattavan videon vaatimukset sekä kuvataan yhdessä esimerkkivideo. (20.)

Koulutuksen toinen osa järjestetään noin kuukauden päästä VideoCheck-ohjelman käyttöönotosta. Koulutuksessa pohditaan yhdessä keinoja, joilla kuvattujen videoiden laatua voisi parantaa katselemalla aiempia videoita. Paikalla on yleensä mekaanikot sekä huoltoneuvojat aluepäällikön vetämässä tilaisuudessa. Kolmannessa osassa osallistujia ovat korjaamopäälliköt sekä Fordin aluepäälliköt ja vaihtelevasti myös muuta henkilöstöä Fordilta. Kolmannessa koulutuksessa korjaamopäälliköt voivat keskustella VideoCheckin aiheuttamista muutoksista liikkeen tasolla ja uusista ideoista tai parannusehdotuksista. (18; 19; 20.)

5 Maahantuojan ja jälleenmyyjän välisen suhteen erityispiirteet

Fordin ja sen jälleenmyyjien välinen suhde muistuttaa tietyin osin emo- ja tytäryhtiön välistä suhdetta. Siinä missä emoyhtiö on määrävässä roolissa tytäryhtiössä, on myös Fordilla laajat oikeudet päättää esimerkiksi bonusehdoista. Usein asioista voidaan kuitenkin keskustella tarpeen mukaan. Sinisessä Ovaalissa (2, s. 71) kuvataankin:

”Maahantuojan ja jälleenmyyjän yhteistyö on kaksisuuntainen katu. Maahantuoja vaatii myyjältä lähtökohtaisesti aktiivisuutta, resursseja ja standardien täyttämistä. Vastavuoroisesti Ford tekee kaikkensa tukeakseen myyjänsä onnistumista.”

Fordilla on luonnollinen halu kehittää jälleenmyyjien tarjoamia palveluita merkin asiakkaille, sillä kasvanut autojen ja/tai varaosien myynti hyödyttää molempia osapuolia. Ford hoitaa myös jälleenmyyjien puolesta tiettyjä asioita, esimerkiksi merkin valtakunnallisen markkinoinnin, jolloin jälleenmyyjä voi keskittyä olennaiseen eli korjaamotoiminnan pyörittämiseen.

Fordin kenttäpäälliköt voidaan nähdä emoyhtiön asiantuntijoina, jotka auttavat jälleenmyyjä ongelmatapauksissa tarpeen mukaan. Usein kenttäpäällikkö onkin ensimmäinen henkilö, johon otetaan yhteyttä. Kenttäpäälliköt toimivat samalla Fordin ja

jälleenmyyjän välisenä viestinviejänä, joka kertoo uutisia maahantuojalta jälleenmyyjälle ja toisinpäin.

Vaikka maahantuoja ei tarkkailekaan jälleenmyyjänsä taloudellisia tunnuslukuja samalla tasolla kuin emoyhtiö tytäryhtiönsä lukuja, jälleenmyyjien tuloksia silti tarkkaillaan. Tarkkailun kohteena on esimerkiksi asiakastyytyväisyys, eri ohjelmien käyttöasteet sekä esimerkiksi varaosien ja uusien autojen myynti. Raportointivelvollisuutta jälleenmyyjällä ei kuitenkaan ole samalla tavalla kuin tytäryhtiöllä, vaan tarvittavat lukemat maahantuoja saa omista järjestelmistään. Tulosseuranta harjoitetaan kerran kuussa pidettävillä videokokouksilla. Puuttuminen jälleenmyyjän toimintaan on kuitenkin vaikeampaa, koska Fordilla ei varsinaista määräysvaltaa itsenäisiin yrityksiin ole. Pakotteena toimii äärimmäisessä tapauksessa merkiedustuksen vieminen, mutta tätä pyritään välttämään kuitenkin muilla keinoin.

6 Haastattelun tausta ja toteutus

Mahdollisia ongelmia ja kehityskohteita Fordin muutosjohtamisessa lähdettiin selvittämään haastattelulla, joka tehtiin mekaniikoille, korjaamo- tai jälkimarkkinointipäälliköille ja jälkimarkkinointi- tai aluepäälliköille tai toimitusjohtajalle yrityksestä riippuen. Kahden ylimmän tason haastateltavat henkilöt valittiin nimenomaan tittelin ja työnkuvan perusteella, kun taas mekaanikot valittiin kyselyyn lähiesimiehen eli korjaamo- tai jälkimarkkinointipäällikön suositusten perusteella. Haastatteluun valittiin mukaan jälleenmyyjä Etelä-Suomesta VideoCheckin käyttöasteen perusteella, ja mukana on niin pienkorjaamoja kuin myös suuria, kymmenen Ford-mekaanikon korjaamoja. Haastatteluun valikoitui myös kaksi saman yrityksen eri toimipistettä kovin erilaisten käyttöasteiden perusteella. Tämä tarkoittaa siis sitä, että ylimmän tason haastateltu henkilö oli tässä yrityksessä sama molemmille liikkeille, ja siksi ylimmän tason haastatteluja on vain kolme. Aikataulujen yhteensopimattomuudesta johtuen haastatteluun saatiin mukaan vain neljä liikettä.

Eteläsuomalaisten liikkeiden valinta haastatteluun oli perusteltua, sillä johtamisen ongelmat eivät todennäköisesti ole erityisen aluekohtaisia eikä siten matkustaminen kauas tuo sen enempää lisäarvoa työlle. Jos esimerkiksi Ford-liikkeellä Pohjois-Suomessa on ongelmia muutoksissa, on todennäköistä, että ne ovat samankaltaisia kuin

ongelmia kohdanneella liikkeellä Etelä-Suomessa, ehkä joitakin poikkeustapauksia lukuun ottamatta.

VideoCheck toimi haastattelun teemana, koska siinä on havaittu paljon muutosvastarintaa ja noin vuoden käytön jälkeen on edelleen paljon liikkeitä, jotka eivät saavuta Fordin asettamia käyttötavoitteita. Kaikki valtuutetut huolto liikkeet ole edes ottaneet ohjelmaa vielä käyttöön. VideoCheckistä on tulossa pakollinen toimenpide määräaikaishuoltoihin, joten olisi ensiarvoisen tärkeää saada se täysimittaisesti käyttöön joka liikkeessä. Tällä hetkellä tilanne on se, että osa liikkeistä käyttää VideoCheckiä myös muissa korjauksissa, esimerkiksi jarruremontissa tai tukivarsien vaihdoissa, joka sitten näkyy yli 100 %:n käyttöasteena. Joissain liikkeissä taas on mekaniikoita, jotka kieltäytyvät käyttämästä ohjelmaa edes määräaikaishuoltoihin. Jos heitä ei saada mukaan ohjelman käyttöön, he eivät voi tulevaisuudessa tehdä määräaikaishuoltoja ollenkaan, ja niitä pitäisi kuitenkin jokaisen mekaanikon pystyä tekemään.

Haastattelun kysymykset valittiin niin, että ne toisivat selville muutosvastarintaan vaikuttavia asioita liikkeen tasolla. Jotkin kysymyksistä ovat kaikille samoja, mutta haastatteluja on mukautettu jokaiselle oman työtehtävän mukaan, sillä rooli muutoksessa on jokaisella tasolla erilainen. Siksi haastattelutyypiksi valittiin puolistrukturoitu teemahaastattelu. Aihepiiri on kaikille sama, mutta haastattelu on vapaamuotoisempi ja mahdollistaa siten monipuolisemman vuorovaikutustilanteen. (21.) Kaikilta työntekijöiltä kysyttiin esimerkiksi heidän työ- ja koulutustaustoistaan, muutoksiin asennoitumisesta, työilmapiiristä ja mielipidettä nykyiseen Fordin tapaan tuoda muutoksia.

Mekaanikolle suunnatussa haastattelussa kysyttiin siitä, miten muutos on näkynyt heidän arkipäivässään. Esimerkkikysymyksiä olivat muun muassa seuraavat:

- Miten VideoCheck on vaikuttanut työpäivään?
- Onko muutoksesta ollut tarjolla tarpeeksi tietoa?
- Oliko sinulla mahdollisuus keskustella muutoksesta esimiehen kanssa?
- Mitä mieltä olet VideoCheckistä?

Jälkimarkkinointi- tai korjaamopäällikköä haastateltiin siitä, miten hän on toteuttanut muutosta, miten muutoksen edistymistä on seurattu sekä millaisena haastateltava on kokenut alaistensa reaktion muutokseen. Esimerkkikysymyksiä olivat seuraavat:

- Miten muutosvastarinnan kanssa on toimittu?
- Miten alaiset ovat suhtautuneet muutoksiin?
- Miten muutos (VideoCheck) on viety omassa liikkeessä läpi?
- Millaisena koet työilmapiirin?

Jälkimarkkinointi- tai aluepäälliköltä tai toimitusjohtajalta kysyttiin toimintatapoja, jolla muutosta seurataan, kokeeko haastateltava tarvitsevansa tukea johtamiseen tai onko hänelle annettu tarpeeksi tietoa muutoksen toteuttamiseen. Kysymyksiä olivat esimerkiksi seuraavat:

- Miten muutoksesta on viestitty teillä?
- Asetatko tavoitteita / seuraatko muutoksen toteutumista?
- Tekisitkö jälkikäteen muutoksessa jotain eri tavalla?
- Oletko tyytyväinen Fordin tavasta osallistua muutosten läpivientiin liiketasolla?

Kaikki jälkimarkkinointipäällikköhaastattelun kysymykset on esitetty liitteessä 1, korjaamopäällikköhaastattelun kysymykset liitteessä 2 sekä mekaanikkohaastattelun kysymykset liitteessä 3.

Aina haastatteluun ei kuitenkaan osunut henkilöä, joka tietäisi VideoCheckistä tai nykyisen työpaikkansa muutosjohtamisen käytännöistä esimerkiksi henkilöstömuutosten vuoksi, joten haastattelun teemaa ja kysymyksiä jouduttiin joidenkin henkilöiden kohdalla mukauttamaan hieman. Tällöin pyysin haastateltavia miettimään kysymyksiä esimerkiksi edellisten työtehtävien kautta. Lisäksi liikkeissä, joissa VideoCheckin käyttöaste on heikko, kysyttiin, mikä haastateltavan mielestä voisi olla syynä siihen.

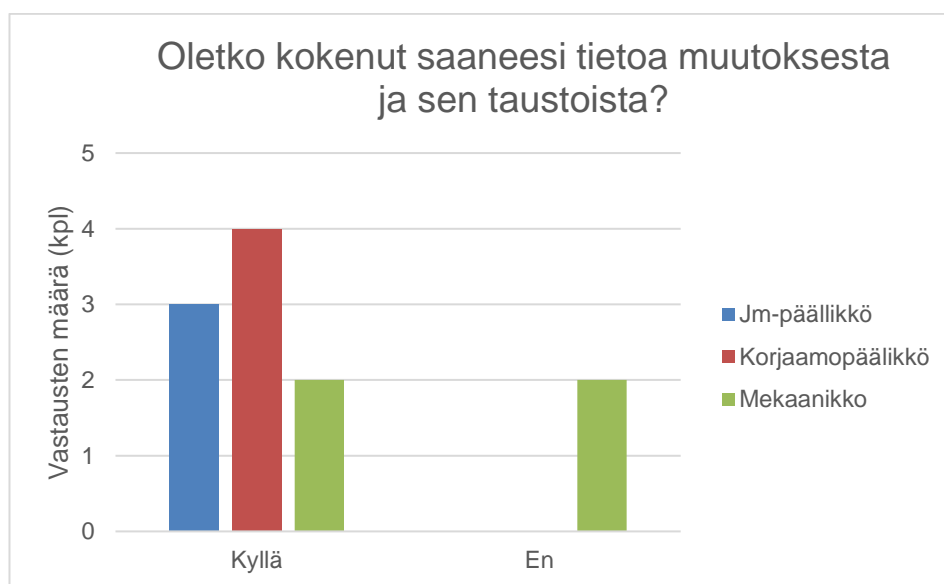
7 Haastattelun tulokset

Haastattelun aluksi kaikilta haastateltavilta kysyttiin koulutus- ja työhistoriaa. Kaikki mekaanikot olivat ammattikoulusta valmistuneita autoasentajia ja muutamalla heistä oli aiempaa taustaa yrittäjyydestä. Kolmella oli useampi vuosi takana Ford-mekaanikkona, mutta yhdellä sitä oli takana vasta noin puoli vuotta. Myös korjaamopäälliköistä kaikilla oli auton asentajakoulutus taustalla, mutta eräältä löytyi koulutusta myös alan ulkopuolelle. Poikkeuksetta kaikki olivat ylentyneet nykyiseen tehtäväänsä mekaanikon ja huoltoneuvojan pestin kautta. Pienimmän korjaamon korjaamopäällikön haastatteluun

valikoitunut henkilö oli työnkuvaltaan ehkä enemmänkin huoltoneuvoja, joka saattoi vaikuttaa vastauksiin. Toimitusjohtaja ja jälkimarkkinointipäällikön haastattelussa melkein kaikilla oli kaupallisen alan koulutus. Osa on opiskellut myös lisää työn ohessa mm. liikkeenjohtoa, mutta eivät kaikki. Henkilöstömuutosten takia kaikilla haastatteluun osallistuneilla henkilöillä ei ollut kokemusta VideoCheck-muutoksesta nykyisessä työpaikassaan.

Esitän ohessa vastauksia kaikilta kysytyihin kysymyksiin graafisena. Kuvaajia varten vastauksia täytyi yksinkertaistaa, mutta todellisuudessa haastattelun vastaukset olivat paljon monipuolisempia.

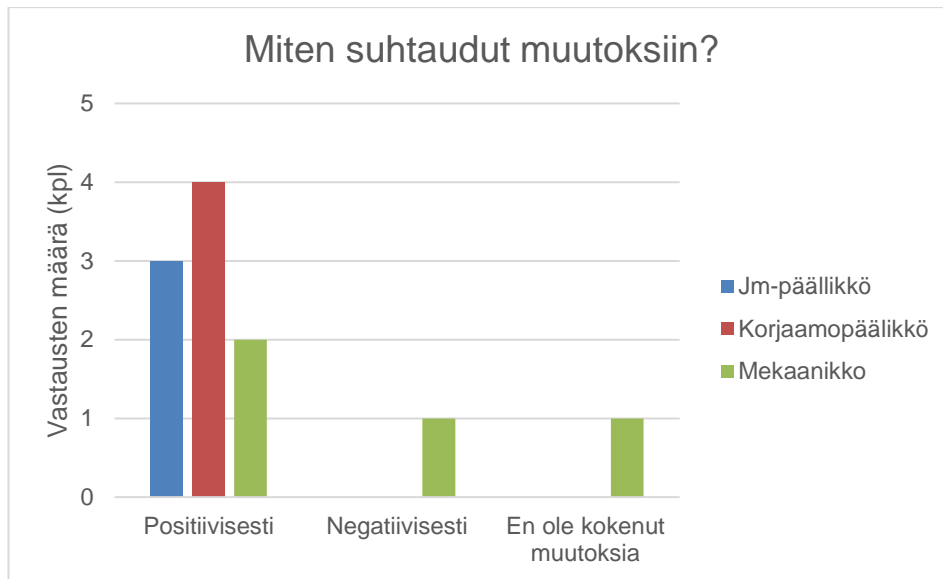
Muutokseen ja sen taustoista tiedottamiseen liittyen vastauksissa (kuva 7) oli hieman hajontaa. Pääsääntöisesti kuitenkin koettiin, että muutoksesta oli saatu tarpeeksi tietoa. Mekaanikkotasolle tuo tieto ei ilmeisesti kaikissa liikkeissä ollut ylettynyt, koska puolet haastatelluista mekaanikoista koki, ettei tietoa ollut aina saatu. Harva kyllä koki, ettei muutoksesta olisi saatu tarpeeksi tietoa.



Kuva 7. Vastausten jakautuminen tiedonkulusta muutoksessa.

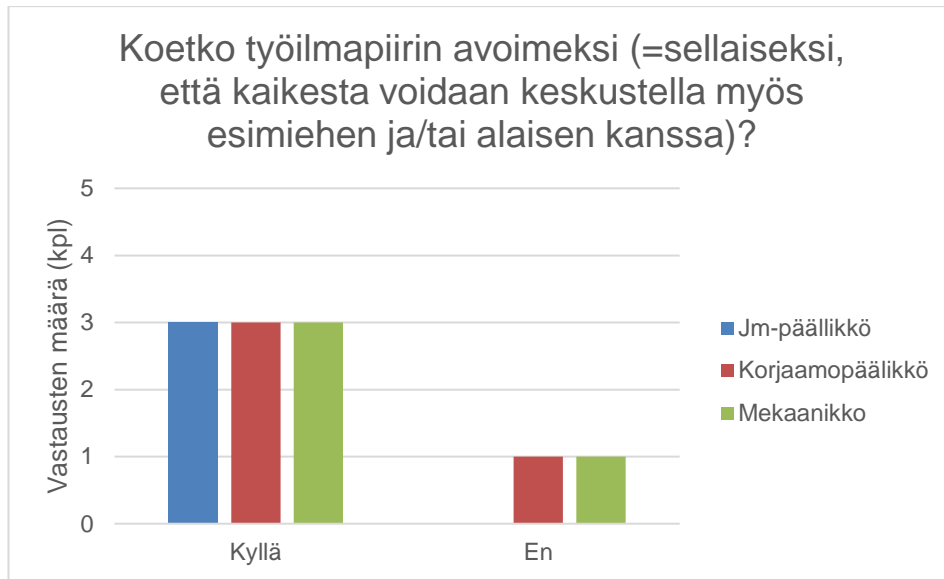
Hieman yllättäen melkein kaikki haastatellut suhtautuivat pääsääntöisesti muutoksiin positiivisena asiana (kuva 8). Etenkin mekaanikot kuitenkin lisäsivät vastauksensa jälkeen, että hyviä muutoksia toki kannatetaan, mutta tietty skeptisyys muutoksiin on olemassa. VideoCheck koettiin huonona siinä, että sen tekeminen vie kuitenkin aikaa ja aina videolla ei muista sanoa kaikkia niitä asioita, mitä pitäisi. Korjaamopäälliköt kokivat

muutokset hyvänä, sillä he pitivät alaa vanhoillisena ja kokivat siksi, että kehitystä tarvitaan. Eräs korjaamopäällikkö kertoi suhtautuvansa luottavaisesti siihen, että vain tarpeellisia muutoksia tuodaan julki. Aivan ehdotonta kannatusta muutokset yleisesti eivät saaneet tälläkään tasolla. Jälkimmäisessä pääliiköiden keskuudessa muutoksia jopa haettiin esimerkiksi työpaikan vaihdolla, jos arki tuntui liian yksitoikkoiselta. Myös tällä tasolla koettiin hyvänä se, että on olemassa taho (tässä tapauksessa maahantuoja), joka uudistaa ja kehittää alaa.



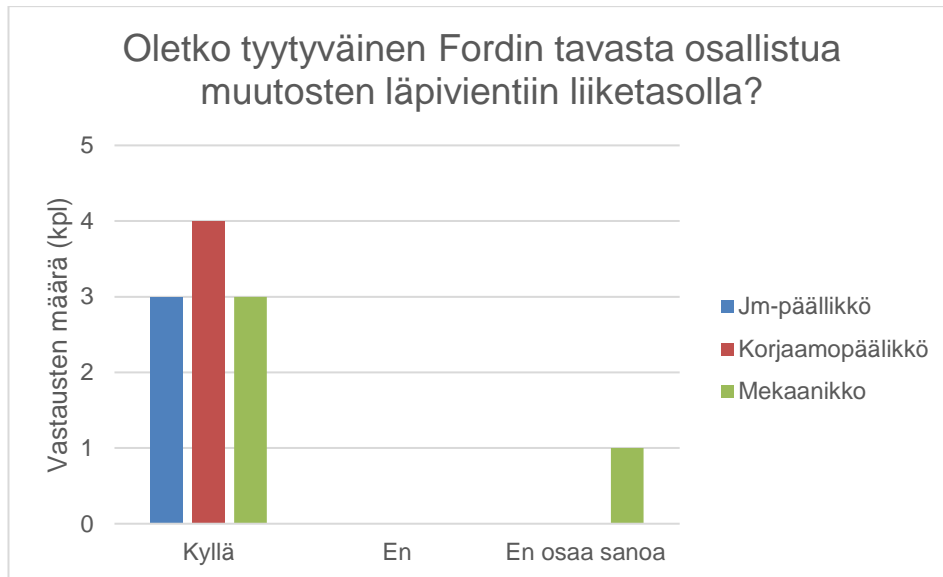
Kuva 8. Vastausten jakautuminen suhtautumisessa muutoksiin.

Työilmapiiristä kysyttäessä hajontaa löytyy jo enemmän. Yhtäläisyyksiä huonoon työilmapiiriin löytyi pienen käyttöasteen korjaamoista, mutta toisessa niistä oltiin päästy osittain yli ja tilanne oli korjaantunut jo paremmaksi. Vielä se ei tosin näkynyt parantuneena VideoCheck-käyttöasteena. Moni kuitenkin koki työilmapiirin avoimeksi, vaikka esimiehen kanssa puhumiseen jotkut kertoivat tarvitsevänsä alkuun hieman rohkeutta. Kysymyksen vastaukset on esitetty kuvassa 9.



Kuva 9. Vastausten jakautuminen työilmapiirin avoimuudesta.

Erityisen ilahduttavaa haastattelussa oli kokemukset Fordin osallistumisesta muutoksiin jälleenmyyjätasolla, sillä se koettiin hyväksi kuten kuvassa 10 on esitetty. Täsmennyksenä mekaniikoille tähän kysymykseen kerroin tarkoittavani Fordin aluepäällikön osallistumista koulutustilaisuuteen, koska epäilin, ettei heillä ole tietoa muusta Fordin toiminnasta muutosten yhteydessä. Erityisesti koulutustilaisuudessa myös Fordin aluepäällikön läsnäolo koettiin hyväksi eikä Fordin ole koettu sekaantuvan liikaa liikkeiden sisäisiin asioihin. Eräs korjaamopäällikkö kertoi myös, että pitää yleistä Fordin tulosseurantaa hyvänä, sillä hänestä se kielii välittämisestä ja jälleenmyyjän kehittämishalusta myös maahantuojan puolelta.



Kuva 10. Vastausten jakautuminen Fordin tavasta johtaa muutoksia.

Sattumalta liikkeiden joukkoon sattui myös yksi VideoCheckin pilottiliike, eli liike, joka sai ensimmäisenä järjestelmän testattavakseen Suomessa. Tämän liikkeen jälkimarkkinointipäällikkö/toimitusjohtaja kertoi kuulleensa ohjelmasta ensimmäistä kertaa työmatkalla Saksassa eikä toimitusjohtajien kokouksessa niin kuin muut jälkimarkkinointipäälliköt. Viestintää muutoksesta on järjestetty jokaisessa liikkeessä, ja asiasta on keskusteltu korjaamo- tai viikkopalavereissa toimipistekohtaisesti. Eräässä liikkeessä korjaamopäällikkö kertoi mekaanikoiden olleen aktiivisia keskustelijoita, mutta muissa liikkeissä sitä ei koettu ainakaan mainitsemisen arvoiseksi. Keskustelutilaisuuksia on siis järjestetty liikkeen päässä, ja osassa liikkeitä mekaanikot ovat kyseisen mahdollisuuden myös käyttäneet.

Kuten edellä jo mainittiinkin, mekaanikot kokivat pääsääntöisesti, että muutoksesta on voitu keskustella esimiehen kanssa. Se, milloin mekaanikot ovat kuulleet ensimmäisen kerran VideoCheckistä vaihteli suuresti. Osa sanoi kuulleensa siitä heti alussa, mutta osa vasta hieman ennen muutosta. Mekaanikot eivät kuitenkaan osanneet sanoa ajankohtaa uutiselle, joten on vaikea arvioida sitä, miten kauan viestin kulkemiseen on mennyt ylemmältä johdolta mekaanikoille. Erään liikkeen jälkimarkkinointipäällikkö kuitenkin kertoi, että mekaanikoita pyritään saamaan mukaan muutokseen mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Heitä pyritään myös saamaan osallisiksi muutokseen sen niin salliessa.

Kaikki ennen VideoCheckiä Ford-mekaanikkona olleet kertoivat avoimesti suhtautumisen muutokseen olleen huono, tai vähintään jännittynyt. Huolta aiheutti erityisesti se, miten aika riittäisi videon kuvaamiseen ja muihin toimenpiteisiin, mitä ohjelma vaati. Kun pyysin heitä kertomaan tämänhetkisestä asenteesta VideoCheckiin, kaikki sanoivat sen sujuvan jo rutiinilla ja pitävänsä sitä jopa positiivisena asiana. He tuntuivat myös ymmärtävän VideoCheckin tuoman lisäarvon ainakin asiakkaan näkökulmasta, ja on videon kuvaaminen helpottanut myös teknisten ongelmien selvittämisessä yhdessä Fordin teknisen tuen kanssa. Mekaanikot siis ymmärtävät ohjelman hyödyn, ja korjaamopäälliköiden jakama asiakaspalaute on toiminut myös motivoivana tekijänä videoiden kuvaamiseen.

Korjaamopäälliköt kertoivatkin kokeneensa muutosvastarintaa alkuvaiheessa. VideoCheckin tekemiselle ei ole haluttu löytää lisää aikaa, ja lisäksi uusi järjestelmä on aiheuttanut varsinkin videolla esiintyvissä mekaanikoissa erilaisia pelkotiloja. Videoiden on esimerkiksi pelätty leviävän sosiaaliseen mediaan ja lisäksi jotkin mekaanikot ovat kokeneet esiintymispelkoa. Videoista saatu todella positiivisen palautteen on kuitenkin kerrottu helpottaneen muutosvastarinnan voittamista, mutta vasta asioiden puhuminen halki on toiminut loppujen lopuksi. Eräs korjaamopäällikkö kertoi, etteivät liikkeen huoltoneuvojat olleet lähettäneet kuvattuja videoita asiakkaille, joka on tehnyt mekaanikon työn turhaksi. Vain lähetettyjen videoiden määrän valvonta koettiin auttavan ongelmassa. Toisessa liikkeessä korjaamopäällikkö kertoi, että mekaanikoita on koitettu motivoida ohjelman käyttöön kuukausittaisella, liikkeen sisäisellä kilpailulla, jossa parhaan videon kuvaaja palkittiin lahjakortilla. Myös muissa liikkeissä rahaa on käytetty motivoimaan videoiden kuvaamista. Tulosten kerrottiin parantuneen näillä toimilla.

Jälkimarkkinointipäälliköistä suurin osa kertoi tarjoavansa itse aktiivisesti tukeaan, mikäli huomaavat alaistensa ehkä kaipaavan sellaista. Korjaamopäällikötkin kokivat pääsääntöisesti saavansa tarpeeksi tukea omaan toimintaansa, mutta eräässä liikkeessä korjaamopäällikkö kertoi avoimesti, ettei kiireen vuoksi koe voivansa tukeutua esimieheensä. Vertaistukea koettiin kyllä korjaamo- ja jälkimarkkinointipäällikkötasolla saavan hyvin esimerkiksi Fordin järjestämistä jälkimarkkinointipäivistä sekä muista yhteisistä tilaisuuksista, jossa on mahdollisuus tavata kollegoita muista Ford-liikkeistä.

Fyysiseltä kooltaan ja henkilöstömäärältään suurien ja pienien korjaamoiden välillä ei juuri huomattu suuria eroavaisuuksia. Haastattelujen perusteella pienemmän korjaamon

henkilökunta tuntui olevan ehkä sitoutuneempia yritykseen kuin suuremmissa korjaamoissa.

Suuren ja pienen VideoCheck-käyttöasteen korjaamoiden erot kävivät esille haastattelussa. Suuren käyttöasteen korjaamoiden työntekijöiden haastattelussa ei tullut esille juuri mitään negatiivista esimiehen, alaisten tai Fordin suuntaan. Pienen käyttöasteen korjaamoiden haastatteluista selvisi lähinnä liikkeen sisäisiä ongelmia esimerkiksi ilmapiirissä. Fordin muutosjohtamistapaa ei kuitenkaan koettu huonona näissäkään liikkeissä. Yhdistävänä tekijänä näissä huonon käyttöasteen liikkeissä havaittiin tuen puute tai muuten huono johtaminen ja ilmapiiriongelmat. Molemmissa liikkeessä ongelma oli yleisessä tiedossa ja siihen oltiin jo paneuduttu. Hieman tilanne oli parantunut jo molemmissa liikkeissä, mutta tutkittua tietoa ei ollut kuin toisesta liikkeestä edellisvuodesta. Yhdessä liikkeessä oli käynnissä johtamisen koulutusta liikkeen johdolle.

8 Päätelmät ja toimintaehdotukset

Tehtyjen haastattelujen perusteella Fordin muutosjohtamisessa ei tunnu olevan suuria ongelmia. Tiedottaminen tuntui haastattelun perusteella olevan hieman vajavaista, joten olisi hyvä, jos Fordille löytyisi jokin keino tavoittaa myös mekaanikot paremmin, jotta heille voitaisiin kertoa heitä koskevista muutoksista. Kuukausittaisissa Master mekaanikko -videokokouksissa käydään kyllä läpi ajankohtaisia teknisiä asioita, mutta ehkä näissä kokouksissa voitaisiin kertoa enemmän tulevista uudistuksista, jotka koskettaisivat mekaanikkoja. Jos näitä asioita ei Master mekaanikko -videokokouksiin haluta, voitaisiin järjestää joku vastaavanlainen tiedotustapahtuma kaikille mekaniikoille ainakin niistä muutoksista, jotka heidän työhönsä vaikuttaa. Tietysti suurin vastuu tiedonkulusta liikkeen sisällä on jälleenmyyjän työntekijöillä itsellään. Kuitenkin mitä aikaisemmassa vaiheessa muutoksista saadaan tietää, sitä enemmän aikaa henkilöstöllä on käsitellä sen aiheuttamia tunteita ja sitä nopeammin itse muutos saadaan käytäntöön. Koneen tasolle tiedottamisen määrässä ei välttämättä kannata mennä ajankäytöllisistä syistä ottaen huomioon muutoksien eri kokoluokan Fordilla ja Koneella, mutta olen ehdottomasti sitä mieltä, että tiedotteita muutoksista kannattaisi lähettää nykyistä enemmän ja suoraan henkilöille, joita muutos koskee.

On kuitenkin asioita, joita Ford voisi tehdä tukeakseen jälleenmyyjien omaa muutosjohtamista.

Eräs hyvä toimintamuutos olisi mielestäni olisi järjestää ainakin korjaamopäälliköille esimiestyön ja/tai johtamisen kursseja. Kaikista korjaamopäällikköhaastatteluun osallistuneista henkilöistä vain yksi mainitsi käyneensä työn ohessa tällaisia kursseja, ja koska kaikki olivat kuitenkin edenneet urallaan mekaanikosta alkaen, tuntuu hyvin todennäköiseltä, ettei esimies- tai johtamiskoulutusta ole heillä taustalla välttämättä ollenkaan. Tällaisessa tilanteessa ei saa tietenkään aliarvioida työkokemuksen mukana tuomia oppeja, mutta erillinen koulutus voisi tarjota heille johtamiseen ja esimiestyöhön sellaisia työkaluja, joista aiemmin ei ole välttämättä ollut tietoa. Koska korjaamopäälliköjä usein ylennetään yrityksen sisältä, auttaisi koulutus myös suhtautumaan esimiestyöhön sen vaatimalla tavalla ja opettaisi tarkastelemaan asioita tarpeeksi etäältä. Vanhojen työkaverien johtaminen voi olla hankalaa, sillä esimiehen on tarvittaessa osattava olla myös jämpä.

Fordilla on tälläkin hetkellä jälleenmyyjäliikkeiden henkilöstölle avoin merkonomikoulutusohjelma, joka järjestetään yhteistyöyrityksen kanssa. Koulutus on järjestetty niin, että sen voi suorittaa työn ohessa. Samalta yhteistyöyritykseltä voisi selvittää mahdollisuuksia järjestää esimies- ja johtamiskoulutusta tarvittaessa korjaamopäälliköille. Vastaavan kaltainen koulutus on järjestetty aiemmin jälleenmyyjän ylemmälle portaalle eli toimitusjohtajalle, myyntipäälliköille sekä jälkimarkkinointipäälliköille Ford Business Schoolina. Kuten luvussa 3.3 mainitsin, muutosten kannalta lähiesimies on yleensä avaintekijä, joten myös huoltoneuvojen tai työnjohtajien esimiesvalmiuksien parantamista kannattaisi mielestäni harkita.

Haastatteluissa kävi hyvin ilmi se, että monessa liikkeessä koetaan olevan liian isoja tehtävävastuita ja/tai liian vähän työntekijöitä, eikä aikaa tällöin riitä tarpeeksi kaikille työtehtäville. Henkilöstöpolitiikka on toki liikkeen sisäisiä asioita, eikä Fordilla ole välttämättä valtuuksia tehdä asialle mitään tai vaikuttaa asiaan omalta kantiltaan, mutta olisi hyvä, jos tähän löydettäisiin keino tukea jälleenmyyjäliikkeitä. Kiire johtaa siihen, että työilmapiiri kärsii, eikä esimiehillä välttämättä riitä aikaa tukea alaisiaan. Tämä taas voi saada työntekijän kokemaan, ettei hänen työpanoksensa ole tärkeä luvun 3.4 mukaan. Työilmapiirin kärsiessä asioista ei voida puhua yhtä avoimesti, joka on omiaan aiheuttamaan turhaa muutosvastarintaa. Fordilla ei ole välttämättä muuta keinoa puuttua asiaan, kuin puhumalla ongelmasta jälleenmyyjän ylemmälle johdolle, mikäli Ford kokee

asian myös ongelmallisena. Konkreettisesti henkilöstön vähyys huomataan maahantuonnissa ainakin pidentyneistä korjaamon jonoista.

Muutoksen eri vaiheet kävivät ilmi jälleenmyyjän tasolla etenkin mekaanikkoja haastateltaessa. Uutinen muutoksesta aiheutti monesti pelkoja ja huolia tulevaisuudesta, ja ainakin yksi mekaanikoista myönsi jännittäneensä videoiden kuvaamista suuresti. Puolet haastatelluista mekaanikoista kertoivat avoimesti olleensa muutosta vastaan ennen uuden työvaiheen ottamista käyttöön. Nykyään se sujuu mekaanikon mukaan jo rutiinilla, ja sen koetaan olevan hyödyllinen – ainakin asiakkaalle. Eräs korjaamopäällikkö kertoi haastattelussa muutoksen käynnistämisessä olleen joitakin ongelmia ainakin huoltoneuvojen kanssa. He eivät olleet halunneet tarkistaa ja lähettää videoita asiakkaille aluksi. Muutosten ottaminen käyttöön arjessa on haastavaa ja vaatii suurta motivaatiota. Tässä vaiheessa korjaamopäällikkö kertoi ryhtyneensä seuraamaan joka päivä lähetettyjen videoiden määrää ja puuttumaan siihen aikaisessa vaiheessa. Näin muutos saatiin osaksi myös huoltoneuvojen työarkea.

Seikka, joka vaikuttaa varmasti nykyisiin ongelmiin VideoCheckin kanssa, on mekaanikoissa syntyvät tunteet. Tulosten perusteella vaikuttaa siltä, että etenkin mekaanikoissa syntyneisiin pelkotiloihin ei ole paneuduttu sillä intensiteetillä, kuin niihin olisi ehkä pitänyt. Haastatteluissa kävi ilmi, että joillain mekaanikoilla on esiintynyt esiintymispelkoa tai kielimuurin aiheuttamia ongelmia, mikä on ollut syynä siihen, ettei mekaanikko halua kuvata videota. Näissä tapauksissa on vaikuttanut siltä, että esimiehet hyväksyvät kyseisen tilan, eivätkä yritä tukea pelosta yli pääsemisessä. Kuitenkin tuki on esimerkiksi turvallisuushakuiselle henkilölle käytännössä ainoa keino päästä muutokseen kiinni.

Ymmärrän toki vallan hyvin kannan, joka tuli esille erään korjaamopäällikön haastattelun yhteydessä. Hän kertoi mekaanikon sanoneen suoraan, ettei hän ole tullut tälle alalle töihin esiintymään, mutta mielestäni esiintymispelosta voisi yrittää päästä yli yhdessä työkaverin tai esimiehen kanssa. Ehkä pelkotiloja kokevat mekaanikot voisivat aloittaa videoiden kuvaamisen jälleenmyyjän omista autoista, jolloin videon katsoisikin asiakkaan sijaan oma esimies. Videoiden kuvaamisen ja videolla esiintymisen voisi aloittaa yhdessä vaikkapa niin, että työkaveri tai esimies sanoo edeltä, mitä videossa ikinä puhutaankaan, ja tukea kaipaava mekaanikko toistaa perästä. On tärkeää toki muistaa, että monille mekaanikoille työ on vain työtä ilman sen suurempaa merkitystä, ja että he voivat hyvinkin käydä töissä vain rahan takia.

Haastattelujen tuloksen perusteella mekaanikkojen mielekkyysspyrkimys on muutoksessa huomioitu hyvin, sillä haastatteluissa he kertoivat ymmärtävänsä VideoCheckin tuoman hyödyn asiakkaalle, ja nähtiin sen helpottavan myös mekaanikon omaa arkea jonkin verran esimerkiksi tapauksissa, joissa auton vian selvittämiseen joudutaan pyytämään apua teknisestä tuesta. Itsemääräämispyrkimyksen kanssa tilanne on hankalampi, sillä usein Suomen Fordin ajamat uudet ohjelmat tulevat valmiiksi hiottuna pakettina suoraan Euroopan keskuskonttorilta. Tällöin mekaanikoiden vaikutusmahdollisuudet ovat melko rajalliset. Vain yhdessä haastatelluista liikkeistä pyrittiin aktiivisesti ottamaan mekaanikoita mukaan muutokseen ja sen toteutukseen jo siinä vaiheessa, kun muutoksesta kuultiin ensimmäisiä kertoja. Tällöin pohdittiin yhdessä, miten muutosta ruvettaisiin toteuttamaan arjessa. Ford voisi muutosten yhteydessä muistuttaa jälleenmyyjän esimiehiä ottamaan muutoksen liikekohtaiseen toteutukseen niitä henkilöitä mukaan, jota muutos koskettaa. Loppujen lopuksi on kuitenkin jälleenmyyjästä ja sen henkilöstöstä itsestään kiinni, noudattaako Fordin antamaa neuvoa vai ei.

Hyvän käyttöasteen jälleenmyyjäliikkeissä havaitsin etenkin tiedottamisen olevan säntillisempää ja tiheämpää kuin muissa liikkeissä. Samoin työilmapiiriä kuvailtiin positiivisemmin ja muutoksista keskusteltiin avoimesti. Uskonkin, että huonon käyttöasteen jälleenmyyjäliikkeissä suurin ongelma muutosten kannalta on työpaikan oma ilmapiiri. Kaikki huonompaa käyttöastetta edustavat jälleenmyyjät kertoivat haastatteluissa suuria ongelmia työilmapiirissä, joille oli kyllä tehty radikaaleja muutoksia. Ilmapiiri tuntui haastateltavien mukaan parantuneen, mutta ilmapiiritutkimusten tuloksia odotellaan. Toisessa liikkeessä se oli kyllä jo aiemmassa tutkimuksessa havaittu olevan nousussa. Ehkä viimeaikaisilla henkilöstömuutoksilla kyseisessä jälleenmyyjäliikkeessä oli vaikutusta tulokseen. Kenttäpäälliköt voisivat mahdollisissa ongelmatilanteissa ehkä asettua puolueettoman sovittelijan rooliin vähän samoilla tavoilla kuin Manka Toptiiminsä kanssa, selvittäen missä huonon ilmapiirin todelliset syyt ovat. Ilmapiiriongelmien taustalla huomattiin Toptiimin tapauksessa vaikuttavan etenkin työasiat, esimerkiksi työvälineiden saatavuus eikä suinkaan henkilökemioiden yhteensopimattomuus. Tämä voi hyvinkin olla taustalla myös jälleenmyyjien työyhteisössä, mutta asia kaipaisi lisää selvittämistä.

Kaikissa liikkeissä oltiin haastattelun perusteella tyytyväisiä Fordin tarjoamaan tukeen ja tarvittaessa myös asioihin puuttumiseen. Erään korjaamopäällikön mukaan puuttuminen asioihin henkii sitä, että Fordia todella kiinnostaa liikkeen hyvinvointi. Eräs haastateltava

kertoi myös, että vuosia sitten allekirjoitettuaan jälleenmyyjäsopimuksen Fordin kanssa, toivotettiin hänet tervetulleeksi perheeseen. Melko lailla kaikki haastateltavat, joiden työhistoriasta löytyi kokemusta myös muista merkeistä, tokaisivat tässä yhteydessä Fordin toimivan kovin eri tavalla kuin muut maahantuojat: muille maahantuojille tuntuu olevan yhdentekevää, mitä liikkeen päässä tapahtuu, eikä liikkeen toimintaan puututa. Usein muiden maahantuojien henkilöstöä ei oltu edes nähty koskaan.

9 Yhteenveto

Tässä työssä pyrittiin kehittämään Fordin muutosjohtamista, jotta uudistusten läpivienti liikkeen tasolla olisi helpompaa. Muutosjohtamisen kehittämiskohteet pyrittiin saamaan selville haastattelemalla jälleenmyyjien henkilöstöä aiheena Fordin uusi ohjelma VideoCheck, koska sen käyttöönotossa on havaittu ongelmia joissakin liikkeissä. Haastatteluihin valittiin valituista jälleenmyyjistä kolme haastateltavaa henkilöä: mekaanikko, hänen esimiehensä sekä esimiehen esimies, sillä muutos näyttäytyy jokaiselle hieman eri tavalla erilaisista rooleista johtuen.

Lähdin rakentamaan haastattelujen rakennetta ehkä hieman turhan skeptisesti olettaen, että puolueettomuuden ja nimettömyyden vakuutteluista huolimatta minulle ei tultais kertomaan niitä ongelmia, joita haastattelussa yritin saada selville. Tämä osoittautui osin turhaksi huoleksi, ja samojen kysymysten esittämisen sijaan olisin voinut paneutua enemmän luomaan haastattelua, jossa keskityttäisiin enemmän jokaisen eri roolin tehtävien suorittamistapoihin.

Uskon kuitenkin, että etenkin korjaamo- ja jälkimarkkinointipäällikön haastatteluissa sain luotettavia ja rehellisiä vastauksia. Mekaanikkojen valintakriteeri haastatteluun herätti kuitenkin näin jälkikäteen hieman epäilyksiä. Kävi nimittäin ilmi, että haastatellut mekaanikot olivat usein niitä, jotka kuvasivat määrällisesti eniten tai laadultaan parhaimpia videoita. Tämä saattaa näkyä haastattelun tuloksissa, mutta on toki vaikeaa haastatella VideoCheckiin liittyen mekaanikkoa, joka sitä ei ole ikinä käyttänyt. On kuitenkin hyvin mahdollista, että haastattelemalla näitä muutosvastarintaan jääneitä mekaanikoita, olisi ollut mahdollista saada selville paljon enemmän kehitettäviä seikkoja Fordin ja sen jälleenmyyjien muutosjohtamistavoissa.

Jo näiden haastattelujen perusteella sain kuitenkin löydettyä joitain kohtia muutosjohtamisessa, jotka kaipaisivat kehittämistä. Fordin puolesta itse muutosjohtamisen käytännöt kaipaisivat mielestäni lähinnä pientä hiomista tiedottamisen suhteen, mutta jälleenmyyjien oman toiminnan tukemisessa sen sijaan oli minusta parannettavaa. Henkilöstön koulutus esimiestyöhön ja johtamiseen on mielestäni ensimmäinen askel, jonka jälkeen voidaan pohtia jatkotoimenpiteitä. Fordin täytyy kuitenkin itse päättää, millä mittakaavalla he ovat valmiita puuttumaan jälleenmyyjien toimintaan. Kyseessä on kuitenkin itsenäiset yritykset, joiden kanssa yhteistyön toimiminen on ensiarvoisen tärkeää maahantuojalle niin nyt kuin tulevaisuudessakin.

Tulevaisuudessa tutkimusta voisi jatkaa perehtymällä syvemmin ongelmaliikkeisiin ja niiden ongelmiin sekä haastatella erityisesti niitä mekaniikoita, joille VideoCheckin käyttöönotto tuottaa hankaluuksia. Puolueettomalle haastattelijalle on varmasti helpompi avautua mahdollisista ongelmista kuin omalle lähiesimiehelle, kunhan haastattelijalla saa haastateltavan vakuuttuneeksi haastattelun anonymiteetistä ja luotua turvallisen ilmapiirin haastattelulle. Haastattelujen perusteella mekaniikot olivat yleensä kovin harvasanaisia ja siksi haastattelutilanteessa haastattelijan täytyy osata olla sinnikäs. Uskon vahvasti, että aidosti kiinnostunut ilmapiiri haastattelun aikana auttaa osaltaan mekaniikoita avautumaan mahdollisista ongelmista joko jälleenmyyjän puolella tai maahantuojan toimissa.

Tutkimuskohteeksi voitaisiin myös ottaa huoltoneuvojat ja työnjohtajat. Mikä heidän esimiesvalmiuksien tilanne on ja tarvitsisiko niitä kehittää? Kokevatko he onnistuvansa mekaniikoiden kanssa vuorovaikutuksessa, vai tuntuuko etteivät he saa viestiä perille? Kokevatko he saavansa esimieheltään tukea mekaniikoiden päivittäisjohtamiseen? Nämä seikat voisivat tuoda lisää näkökulmaa muutosjohtamisen kehittämiskohteisiin.

Lähteet

- 1 Järvinen, Pekka. 2014. Onnistu esimiehenä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- 2 Nurmi, Mauri & Nurmi, Paavo. Sininen Ovaali. 2016. Espoo: Mistake Media Oy
- 3 Fordin historia. Ei julkaisupäivää. Verkkoaineisto. Oy Ford Ab.
<<https://www.ford.fi/koe-ford/historia-ja-perinteet>>. Luettu 30.8.2018.
- 4 Ford Oy Ab. Ei julkaisupäivää. Verkkoaineisto. Fonecta.
<<https://www.finder.fi/Autojen+maahantuojat/Ford+Oy+Ab/Vantaa/yhteystiedot/165304>>. Luettu 30.9.2018
- 5 Tarinamme. Ei julkaisupäivää. Verkkoaineisto. Rinta-Joupin Autoliike.
<<https://www.rinta-jouppi.com/yritys/menestystarina/>>. Luettu 1.9.2018.
- 6 Aro-Yhtymä. Ei julkaisupäivää. Verkkoaineisto. Aro-Yhtymä Oy.
<<https://www.aro.fi/>>. Luettu 1.9.2018.
- 7 Laakkonen Fordstore. 2017. Yrityksen sisäinen dokumentti.
- 8 Sirkka, Erkki. 2018. Kehitysjohtaja. Oy Ford Ab, Vantaa. Keskustelu.
14.11.2018.
- 9 Sydänmaanlakka, Pentti. 2009. Jatkuva uudistuminen. Helsinki: Talentum Media Oy.
- 10 Hiltunen, Arto. 2011. Johtamisen taito. Helsinki: WSOYpro Oy.
- 11 Hokkanen, Simo & Strömberg, Oiva. 2003. Ihmisten johtaminen. Jyväskylä: Sho Business Development Oy.
- 12 Innovaatiotoiminta 2016. 2018. Verkkoaineisto. Tilastokeskus.
<https://www.stat.fi/til/inn/2016/inn_2016_2018-04-12_fi.pdf>. Luettu 25.9.2018
- 13 Alahuhta, Matti. 2015. Johtajuus. Jyväskylä: Docendo Oy.
- 14 Pirinen, Helka. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum Media Oy.
- 15 Toivonen, Olli. 2016. Tunneosaamisen merkitys muutostilanteissa. Diplomityö. Aalto-yliopisto, perustieteiden korkeakoulu, informaatioverkostojen koulutusohjelma. Aaltodoc-tietokanta.

- 16 The Change Curve. Ei julkaisupäivää. Verkkoaineisto. University of Exeter. <https://www.exeter.ac.uk/media/universityofexeter/humanresources/documents/learningdevelopment/the_change_curve.pdf>. Luettu 6.11.2018.
- 17 Manka, Marja-Liisa. 2006. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Helsinki: Talentum Media Oy.
- 18 Koponen, Matti. 2018. Varaosa- ja huoltojohtaja. Oy Ford Ab, Vantaa. Keskustelu. 22.10.2018.
- 19 Koponen, Matti. 2018. VideoCheck Finland. PowerPoint-esitys. Yrityksen sisäinen dokumentti. 18.9.2018.
- 20 Nyström, Esa. 2018. Aluepäällikkö, huolto- ja varaosat. Oy Ford Ab, Vantaa. Keskustelu. 22.10.2018.
- 21 Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna. 2006. Verkkoaineisto. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html> Luettu 23.11.2018

Toimitusjohtaja/jälkimarkkinointipäällikköhaastattelun rakenne

1. Taustaa (koulutus, työhistoria, työtehtävät)
2. Miten suhtaudut muutokseen?
3. Miten haluaisit kehittää yritystä?
4. Milloin oli ensimmäinen kerta, kun kuulit VideoCheckistä? Mitä mieltä olit silloin siitä?
5. Oletko kokenut saaneesi tietoa muutoksesta, taustoista ja perusteista
6. Miten muutoksista ollaan viestitty?
7. Mitä toivot korjaamopäällikön toiminnalta?
8. Oletko miten ohjaillut korjaamopäällikön toimintaa, jos olet niin miten? Miten olet ohjaillut? Koetko, että hän tarvitsisi ohjausta?
9. Asetatko tavoitteita? Seuraatko muutoksen toteutumista?
10. Tekisitkö jälkikäteen jotain eri tavalla?
11. Millaisena koet työilmapiirin?
12. Koetko saavasi omaan toimintaasi tukea?
13. Oletko kokenut saaneesi tietoa muutoksesta ja sen taustoista? Koetko että Ford voisi tehdä jotain erilailla?

Korjaamopäällikkö/jälkimarkkinointipäällikköhaastattelun rakenne

1. Taustaa (koulutus, työhistoria, esimiestehtävät, ylennys vai siirretty)
2. Miten suhtaudut muutoksiin?
3. Oletko kokenut saaneesi tietoa muutoksesta, sen taustoista ja perusteista?
4. Miten muutos viety teidän liikkeessä läpi?
6. Onko muutoksesta keskusteltu liikkeen sisäisesti?
7. Miten alaiset suhtautuvat muutoksiin?
8. Millaisia ongelmia? Miten päästy niistä yli?
9. Miten muutosvastarinnan kanssa on toimittu teillä?
10. Koetko saavasi tarpeeksi tukea tietoa apua tai motivointia johtamiseen?
11. Millainen on työilmapiiri?
12. Mitä olet mieltä Fordin tavasta tuoda muutoksia julki ja viedä niitä läpi
13. Minkälaisia tunteita ennen / jälkeen VideoCheckin

Mekaanikkohaastattelun rakenne

1. Työ/ koulutushistoria, kauanko olet ollut Ford mekaanikkona?
2. Miten suhtaudut muutoksiin?
3. Mitä mieltä VideoCheckistä?
4. Milloin kuulit VideoCheckistä ensimmäisen kerran?
5. Oletko kokenut saaneesi tietoa muutoksesta ja sen taustoista?
6. Miltä tuntui juuri uutisen kuultuasi?
7. Miten VideoCheck on vaikuttanut työpäivääsi?
8. Koetko että asioista pystyy keskustelemaan avoimesti/onko työpaikalla avoin työilmapiiri?
9. Onko muiden mekaanikkojen kanssa hyvä yhteishenki?
10. Oliko mahdollisuus keskustella muutoksesta esimiehen kanssa?
11. Tunteet ennen/jälkeen VideoCheckin? Koetko että VideoCheckistä on hyötyä sinulle / korjaamolle?
12. Koetko että kaikki, mitä VideoCheckistä on puhuttu pitää myös paikkansa, eli sitä ei ole ”myyty” katteettomilla lupauksilla
13. Onko Fordin tapa johtaa VideoCheck-muutosta hyvä tapa?