

Mervi Mustonen

MUUTOKSEN JOHTAMINEN – ORGANISAATORAKENNEMUUTOS JA PALAVERIKÄYTÄNTEIDEN KEHITTÄMINEN KAJAANIN MAMSELLISSA

Opinnäytetyö
Kajaanin ammattikorkeakoulu
Restonomi (ylempi AMK)
Matkailu-, ravitsemis- ja talousalan koulutusohjelma
Kevät 2012



Koulutusala Matkailu-, ravitsemis- ja talousala	Koulutusohjelma Matkailuala
Tekijä(t) Mervi Mustonen	
Työn nimi Muutoksen johtaminen – organisaatorakennemuutos ja palaverikäytänteiden kehittäminen Kajaanin Mamsellissa	
Vaihtoehtoiset ammattiopinnot	Ohjaaja(t) Hannele Siipola Toimeksiantaja Kajaanin Mamselli -liikelaitos
Aika Kevät 2012	Sivumäärä ja liitteet 98+10
<p>Kehittämistyön tavoitteena oli kehittää Kajaanin Mamsellille uusi organisaatorakenne ja sen mukaiset palaverikäytännöt. Opinnäytetyössäni kuvattiin Kajaanin Mamsellin strategiaa kehittämistyön taustatekijänä, organisaatorakennemuutosta ja palaverikäytänteiden kehittämistä. Kehittämistyön tutkimuksellisenä, pääasiallisena lähestymistapana käytettiin toimintatutkimusta. Muina laadullisina eli kvalitatiivisina menetelminä käytettiin dokumenttianalyysiä kehittämistyöryhmän palaverimuistioista, osallistuvaa havainnointia ja teemahaastatteluja. Palaverikäytänteiden kehittäminen tapahtui suunnitelmieni pohjalta yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa.</p> <p>Kajaanin Mamsellin organisaatiomuutoksessa muutettiin organisaatorakennetta, tarkasteltiin valta- ja vastuusuhteita ja yhtenäistettiin henkilöstön tehtävänimikkeitä. Organisaatorakennemuutos oli lähtökohtana palaverikäytänteiden kehittämiselle. Palaverikäytänteiden kehittämisen yhteydessä suunniteltiin Kajaanin Mamsellille vuositason palaverikalenteri, palaverien sisällöt ja aikataulut. Kajaanin Mamsellissa otettiin käyttöön vuoden 2012 alussa yhteiselle x -asemalle sähköisesti tallennettava palaveriasialista/muistiopohja.</p> <p>Teemahaastatteluaineiston avulla saatiin tietoa Kajaanin Mamsellin vuoden 2012 organisaatorakenteen toimivuuden onnistumisesta ja uudistettujen palaverikäytänteiden toimivuudesta. Tutkimustulosten mukaan organisaatorakenneuudistus koettiin hyvänä ratkaisuna. Organisaatio mahdollistaa asiakassegmenttijaattelun pohjalta muodostettujen alueiden yhtenäisen ja ydintoiminnan, ateria- ja puhtaanapalvelujen, kehittymisen ja ketjuohjauksen. Uudistettujen palaverikäytänteiden avulla voidaan kehittää Kajaanin Mamsellin ydintoimintaa, siirtää strategia eri organisaation hierarkiatasoille ja tehostaa palaverikäytänteitä.</p> <p>Uuden organisaatorakenteen ja palaverikäytänteiden toimivuutta tarkasteltiin kolmen kuukauden jälkeen muutoksen toteuttamisesta, joten muutoksen kokonaisvaikutuksia on hyvä tarkastella uudelleen yhden toimintavuoden kuluttua. Myös muutosprosessin onnistumista on hyvä arvioida. Palaverikäytännöt tulee ottaa osaksi Kajaanin Mamsellin viestintäsuunnitelmaa. Kajaanin Mamsellin vuosikellon ja palaverikalenterin pohjalta voidaan suunnitella alueiden vuositason toimintakello. Yhteisten palaverikäytänteiden pelisäännöistä sopiminen koko Kajaanin Mamsellin organisaation tasolla parantaa palaverien toimivuutta ja tehokkuutta. Palaverien arvioinnin avulla palaverieita voidaan kehittää vielä toimivimmiksi.</p>	
Kieli	Suomi
Asiasanat	kehittäminen, organisaatorakennemuutos, palaverikäytännöt
Säilytyspaikka	<input checked="" type="checkbox"/> Verkkokirjasto Theseus <input checked="" type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjasto



School Tourism	Degree Programme Tourism, Master of Hospitality Management
Author(s) Mervi Mustonen	
Title Management of Change - Organizational Change and Development of Meeting Protocols in Kajaani Mamselli	
Optional Professional Studies	Instructor(s) Hannele Siipola
	Commissioned by Kajaani Mamselli municipal enterprise
Date Spring 2012	Total Number of Pages and Appendices 98+10
<p>The aim of the thesis was to develop a new organizational structure for Kajaanin Mamselli and necessary meeting protocols. The thesis described the development strategy of Kajaanin Mamselli as a background factor, organizational restructuring and development of gathering meeting protocols. The main research method used was action research. Other qualitative methods used were documentary analysis of the development group's meeting memos, participant observation and focused interviews. Development of meeting protocols took place according to the plans in co-operation with other actors.</p> <p>In the organizational restructuring of Kajaanin Mamselli, the organizational structure was changed, the power and accountability relations were examined and job titles of staff were standardized. Organizational restructuring was the starting point of the development of the meeting protocols. In the development of the meeting protocols an annual meeting calendar, schedules and contents of meetings for Kajaanin Mamselli were created. At the beginning of 2012 a common x-station electronic record agenda/ memo base was introduced in Kajaanin Mamselli.</p> <p>The theme interview materials provided information of the organizational structure in 2012 and functionality of the revised meeting protocols at Kajaanin Mamselli. The results showed that the organizational restructuring was a good and workable solution. The organization enables development and chain management of catering and cleaning services based on customer segments. Restructured meeting protocols can be used to develop the core business, apply Kajaanin Mamselli's strategy on different levels of the organization's hierarchy, and to enhance the meeting protocols.</p> <p>The new organizational structure and operation of the new meeting protocols were examined three months after the implementation of the change, the overall effects of the change need to be reviewed after one year of operation. It is also important to estimate the success of the transformation process. New meeting protocols should be included as a part of Kajaanin Mamselli's communication plan. New regional annual activities calendar can be planned based on Kajaani Mamselli's annual plan and meeting calendar. The common practice in meeting protocols at Kajaanin Mamselli improves the functionality and efficiency of the meetings. By estimating the meetings even more functional meetings can be developed.</p>	
Language of Thesis	Finnish
Keywords	development, organizational restructuring, meeting protocols
Deposited at	<input checked="" type="checkbox"/> Electronic library Theseus <input checked="" type="checkbox"/> Library of Kajaani University of Applied Sciences

ALKUSANAT

Opinnäytetyöni koostuu kahdesta kokonaisuudesta: organisaatorakennemuutoksen kuvaamisesta ja palaverikäytänteiden kehittamisestä. Monivaiheinen kehittämistyö on edellyttänyt monipuolista paneutumista teoriaan ja käyttämiini tutkimusmenetelmiin. Olen suorittanut opintoni työn ohessa ja korvannut lähiopetuspäivät työnantajalleni, joten tämä on vaatinut sinnikkyyttä ja asioiden tarkkaa aikatauluttamista. Olen saanut kirjoittaa ohjaus- ja kehittämistyöryhmän palaverimuistiot ja tehdä teemahaastattelut työajallani. Nämä ovat jonkin verran helpottaneet opinnäytetyöni tekemistä.

Ohjaus- sekä kehittämistyöryhmässä toimimisella on ollut vaikutusta opinnäytetyöni johdonmukaiseen etenemiseen. Haluan kiittää työryhmien jäseniä yhteistyöstä ja erityisesti esimiestäni Kajaanin Mamsellin johtajaa Tuija Vuorista tuesta ja antoisista keskusteluista kehittämistyöni aikana.

Haluan kiittää opinnäytetyöni ohjaajaa, lehtori Hannele Siipolaa opinnäytetyöni ohjaamisesta. Hannele ei antanut valmiita ratkaisuja, vaan haastoi opiskelijaa tarkastelemaan asioita eri näkökulmista.

Aviomieheni Pertti, tyttäreni Saaramari ja poikamme Miikka ovat olleet suurena tukena opiskeluni aikana. He ovat huolehtineet arjen sujumisesta silloin, kun olen uppoutunut opinnäytetyöni tekemiseen. Haluan antaa heille ison kiitoshalauksen. Perheen kannustus ja liikunnan tuoma energia ovat auttaneet viemään tämän opinnäytetyöprojektini loppuun asti.

Kajaanin Kylmällä 8.4.2012

Mervi Mustonen

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 OPINNÄYTETYÖN KUVAUS	2
2.1 Työn tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset	2
2.2 Tutkimusmenetelmät	3
2.3 Opinnäytetyön rakenne	11
2.4 Kohdeorganisaation esittely	12
3 ORGANISAATORAKENNEMUUTOKSEN TOTEUTTAMINEN	14
3.1 Johtamisen merkitys muutoksen toteuttamisessa	18
3.2 Viestintä organisaation muutostilanteissa	23
3.3 Organisaatorakennemuutos	27
4 PALAVERIKÄYTÄNTEET ORGANISAATION KEHITTÄMISEN VÄLINEENÄ	35
4.1 Vuorovaikutussuhteet organisaatiossa	42
4.2 Viestintä työyhteisössä	45
4.3 Dialogi yhteistyömuotona	52
5 ORGANISAATORAKENTEEN JA PALAVERIKÄYTÄNTEIDEN KEHITTÄMISTYÖ	56
5.1 Kehittämistyön toteuttamisen lähtökohdat	56
5.2 Strategia muutoksen taustatekijänä	59
5.3 Organisaatorakenteen uudistaminen	63
5.4 Palaverikäytänteiden kehittäminen	72
5.5 Teemahaastattelujen toteuttaminen ja tulokset	79
5.6 Kehittämistyön luotettavuuden arviointi	84
6 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	86
LÄHTEET	93
LIITTEET	98

1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni on osa matkailualan ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opintoja. Toimeksiantajana on Kajaanin Mamselli -liikelaitos (myöhemmin Kajaanin Mamselli). Opinnäytetyön aiheena on Muutoksen johtaminen – organisaatorakennemuutos ja palaverikäytänteiden kehittäminen Kajaanin Mamsellissa. Tämä opinnäytetyö on kehittämistyö, joka palvelee työelämän kehittämistarpeita. Tässä tutkimustyössä pääpaino on toiminnan uudistamisessa. Kehittämistyön tutkimuksellisenä, pääasiallisena lähestymistapana käytetään toimintatutkimusta. Toimintatutkimusta voidaan hyödyntää silloin, kun halutaan tarkastella uudenlaisten järjestelmien käyttöönottoa tai kehittämistä. Toimintatutkimuksessa toiminnan tutkiminen ja kehittäminen tapahtuvat samanaikaisesti. Sen päämääränä on saada aikaan muutoksia sosiaalisissa toiminnoissa, mutta samalla myös tutkia näitä muutoksia.

Kehittämistyön tavoitteena on kehittää Kajaanin Mamsellille uusi organisaatorakenne ja sen mukaiset palaverikäytännöt. Opinnäytetyössä tarkastellaan Kajaanin Mamsellin strategiaa muutokseen liittyvien osa-alueiden osalta ja kuvataan organisaatorakennemuutosta sekä palaverikäytänteiden kehittämistä. Vuoden 2012 organisaatorakennemalli sekä sen mukaiset valta- ja vastuujaot ovat lähtökohtana palaverikäytänteiden kehittämiseksi. Kohdeorganisaatiossa, Kajaanin Mamsellissa, on lähdetty organisaatorakennemuutukseen, koska vuoden 2011 organisaatiomallin mukaan eri alueiden ydintoiminta, ateria- ja puhtaanapitopalvelut, eivät ole kehittyneet samalla tavalla, ja nykyinen tiimiorganisaatio ei ole toiminut strategiaan käytäntöön panijana tehokkaasti. Organisaatorakennemuutoksen ja uudistettujen palaverikäytänteiden avulla Kajaanin Mamselli haluaa varmistaa tiedon siirtymisen kaikilla organisaation hierarkiatasoilla ja sen, että toiminta on kaikilla toiminta-alueilla Kajaanin Mamsellin strategian mukaista, ja että ydintoiminta kehittyy haluttuun suuntaan.

Kehittäjänä minulle on useita rooleja tutkimuksen aikana: havainnoijan rooli, ryhmään vaikuttajan rooli, tutkijan ja kehittäjän rooli ja muutostavoitteiden aktivoijan rooli. Kehittämistyön aikana toimin ohjaus- ja kehittämistyöryhmässä osallistuvana jäsenenä. Kerään tutkimusaineistoa ennen muutosta, muutostoiminnan aikana ja muutoksen tapahduttua. Tutkimusaineistona käytän kehittämistyöryhmän muistioita ja osallistuvan havainnoinnin avulla saatuja tietoja. Pidän tutkimuksen aikana havainnointipäiväkirjaa johon kirjaan kehittämistyöryhmän toimintaan ja muutoksen eri vaiheita ylös. Vuoden 2012 organisaation toiminnan onnistumista ja palaverikäytänteiden toimivuutta selvitän teemahaastattelujen avulla.

2 OPINNÄYTETYÖN KUVAUS

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyön tavoitteita, tuodaan esille tutkimusongelmat sekä tehdään kehittämistyön rajausta. Luvussa 2.2 kuvataan tutkimusmenetelmät: toimintatutkimus, osallistuva havainnointi ja teemahaastattelu sekä tutkijana sekä kehittäjänä toimiminen. Luvussa 2.3 käydään läpi opinnäytetyön rakennetta ja luvussa 2.4 esitellään kohdeorganisaatio, Kajaanin Mamselli.

2.1 Työn tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Kehittämistyön tavoitteena on kehittää Kajaanin Mamsellille uusi organisaatorakenne ja sen mukaiset palaverikäytännöt. Opinnäytetyössä kuvataan organisaatiomuutosta: rakenne, valta- ja vastuusuhteet, tehtävänimikkeet sekä Kajaanin Mamsellin vuoden 2012 strategiaa tutkimuksessa käsiteltävien osa-alueiden osalta. Organisaatorakennemuutoksessa toimin ohjaus- ja kehittämistyöryhmien jäsenenä sekä osallistuvana havainnoijana. Palaverikäytäntöiden kehittäminen on minun vastuullani.

Tämä kehittämistyö ei kohdistu Kajaanin Mamsellin johtokunnan kokouskäytäntöiden eikä hallinnon palaverikäytäntöiden kehittämiseen. Tässä opinnäytetyössä kehittämisen pääpaino kohdistuu Kajaanin Mamsellin johtoryhmän kokousten ja talouspalavereiden sekä organisaatorakenteen mukaisten alue- ja työyksikkötason sekä ydintoimintaa, ateria- ja puhtaanapito-palveluja, tukevien palavereiden kehittämiseen ja uudistamiseen. Työn muina tavoitteina on tehdä Kajaanin Mamsellille vuosittainen palaverikalenteri sekä suunnitella asialista/muistio-pohja palavereiden yhtenäistämistä ja dokumentointia varten. Tutkimuksessa etsitään vastauksia tutkimusongelmiin:

Minkälainen organisaatorakenne mahdollistaa Kajaanin Mamsellin strategian toteuttamisen?

Minkälaisia palaverikäytäntöitä tarvitaan tukemaan ydintoiminnan kehittämistä uuden organisaatorakenteen mukaisesti?

2.2 Tutkimusmenetelmät

Kehittämistyön tutkimuksellisenä, pääasiallisena lähestymistapana käytetään toimintatutkimusta. Muina laadullisina eli kvalitatiivisina menetelminä käytetään dokumenttianalyysiä kehittämistyöryhmän palaverimuistioista, osallistuvaa havainnointia ja haastatteluja.

Ferrance (2000, 11) suosittelee käyttämään toimintatutkimuksessa vähintään kolmea eri tutkimusaineiston keruumenetelmää. Tiedonkeruun tulee olla kattavaa ja sitä tulee kerätä eri lähteistä. Tällöin tutkimusaineiston laatua varmentava triangulaation (triangulation) vaatimus saadaan täytettyä.

Tutkimuksen tutkimusaineisto muodostuu ja se kerätään palaverimuistioista ja osallistuvan havainnoinnin avulla organisaatorakenteen suunnittelupalavereista eli aivorihipalavereista. Palaverikäytänteiden osalta kehittäminen tapahtuu tekemieni suunnitelmien pohjalta yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa. Teemahaastattelujen avulla pyritään saamaan tietoa siitä, onko uusi organisaatorakenne toiminut suunnitelman mukaisesti ja miten palaverikäytänteet ovat toimineet käytännön tasolla.

Taatila (2009, 17–18) pitää aivorihtä hyvänä ideoinnin perusvälineenä ja sitä kautta myös hyvänä tiedon keruumenetelmänä. Idea- eli aivorihti on nimensä mukaisesti ideoinnin työkalu. Aivorihtien vaiheita ovat tehtävän määrittely, ideoiden keksiminen, ideoiden seulominen ja jatkokehittely sekä toteutuksen suunnittelu. Ensimmäiseksi aivorihtessä määritellään se, mitä halutaan saada aikaan ja kerrotaan asiaan liittyvät taustatiedot. Ideointivaiheessa keksitään mahdollisimman moni, hullultakin tuntuvia ideoita. Tässä vaiheessa ehdotuksia ei arvioida, vaan kehitetään eteenpäin. Keksimisvaiheen jälkeen tarkastellaan parhaimmalta tuntuvia ideoita. Ideoiden seulonnan jälkeen ehdotuksia analysoidaan tarkkaan ja niistä valitaan paras ratkaisu. Viimeisessä vaiheessa, toteutuksen suunnittelu, sovitaan miten ideaa lähdetään vieämään eteenpäin: työnjako, aikataulu ja muut jatkotoimet. (Kauppinen, Nurmi & Savola 2010, 273.)

Toimintatutkimus (action research)

Toimintatutkimusta ei pidetä varsinaisena tutkimusmenetelmänä, vaan se on pikemmin tutkimusstrateginen lähestymistapa. Lähtökohtana on käytännön ja teoreettisen tutkimuksen

vuorovaikutus. Siinä tieto kerätään hyödyntämällä erilaisia aineiston keruumenetelmiä. (Kajak 2009.)

O'Brien (1998) on määritellyt toimintatutkimuksen seuraavasti:

"Action research is learning by doing – a group of people identify a problem, do something to resolve it, see how successful their efforts were, and if not satisfied, try again."

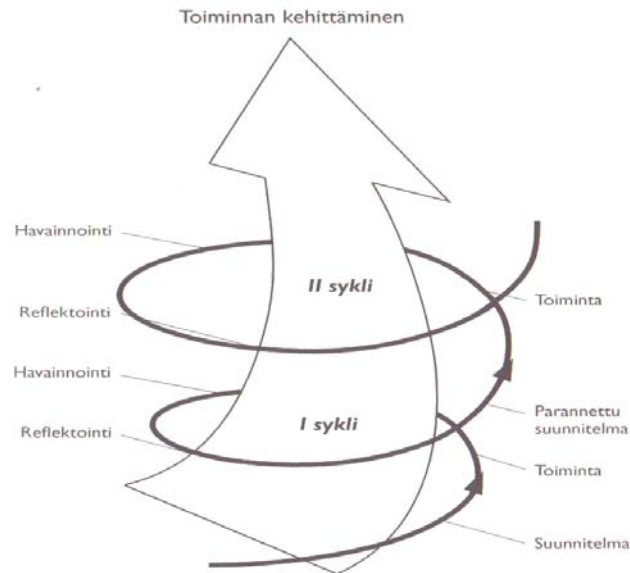
Toimintatutkimuksen juuret ulottuvat jo amerikkalaisen pragmatismen varhaisvaiheisiin. Toimintatutkimuksen luoja pidetään 1940-luvulla vaikuttanutta amerikkalaista sosiaalipsykologi Kurt Lewiniä. Lewinin mielestä toimintatutkimusta voidaan luonnehtia rationaaliseksi, sosiaaliseksi toiminnaksi, joka etenee asetettua tavoitetta kohti pienten toistuvien vaiheiden kautta. Jokaiseen vaiheeseen sisältyy suunnittelua, toimeenpanoa, analysointia ja tulosten arviointia. Toimintatutkimuksessa toimijat tarkastelevat omaa toimintaansa ulkopuolisen tutkijan silmin. Tällöin he voivat kyseenalaistaa toimintaansa ja etsiä siihen parannusehdotuksia. (Juuti & Virtanen 2009, 49–50.)

Toimintatutkimuksessa teoriaa ja käytäntöä ei nähdä toisistaan erillisenä eli teoria on sisällä käytännöissä ja päinvastoin. Ihmisen toiminta ohjautuu ajattelun avulla. Toimintaan liittyvä tieto on kuitenkin piilevää tietoa. Toimintatutkimus voidaan nähdä filosofisena ajattelemisen taitona. Tämän perusteella toimintatutkimus on pikemmin mielentila. Tällöin mielentila yhdistyy käytännöllinen toiminta ja syvälinen ajattelu. (Aaltola & Valli 2001, 171.) Myös McNiff (2000, 227) tuo esille, että toimintatutkimus on käytännönläheistä. Siinä ihmiset tutkivat käytännön toimintaansa. Ihmiset luovat yhdessä tämän pohjalta teoriaa ja oman näkemyksensä uudeltaisesta käytännöstä.

Toimintatutkimuksessa toiminnan tutkiminen ja kehittäminen tapahtuvat samanaikaisesti. Sen päämääränä on saada aikaa muutoksia sosiaalisissa toiminnoissa, mutta samalla myös tutkia näitä muutoksia. Tavoitteena on siis ihmisten yhteistoiminnan kehittäminen. (Aaltola ym. 2001, 170–172.) Toimintatutkimuksen avulla pyritään vaikuttamaan organisaatiossa työskentelevien ihmisten jokapäiväiseen toimintaan ja työelämän ammattikäytäntöjen kehittämiseen (Kajak 2009).

Toiminnan muuttaminen muodostaa toimintatutkimuksessa spiraalin (Kuvio 1.). Reflektiivinen ajattelun avulla pyritään ymmärtämään toimintaa uudella tavalla ja sitä kautta kehittämään toimintaa. Reflektiokeskeisyys nähdään toimintatutkimuksessa itsereflektiivisenä kehänä, jossa toiminta, toiminnan havainnointi, reflektointi ja uudelleensuunnittelu seuraavat

toisiaan. Näin refleksiivisestä kehästä syntyy ajassa etenevä spiraali. (Juuti ym. 2009, 49–50; Aaltola ym. 2001, 176–177.)



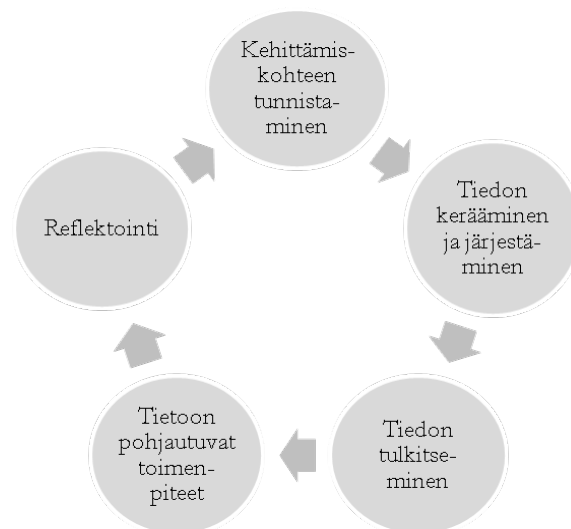
Kuvio 1. Toimintatutkimuksen spiraali (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2008, 81)

Toimintatutkimusta pidetään kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen suuntauksena. Sen avulla pyritään kehittämään kohteena olevan organisaation toimintatapoja. Toimintatutkimusta pidetään käytännönläheisenä lähestymistapana, jota käytetään ihmisten yhteistoimintaan tietyn ongelman ratkaisemisessa ja siihen konkreettisten ratkaisumalleja kehittäessä sekä tulevaisuuden toimintamallien hahmottelemisessa. (Taatila 2009, 10–12.) Heikkilä (2008, 15) tuo esille toimintatutkimuksen käyttöalueita. Sen avulla voidaan seurata ja analysoida esimerkiksi työtapojen soveltuvuutta. Tätä tutkimustyyppiä voidaan hyödyntää myös tarkasteltaessa uuden järjestelmän käyttöönottoa tai kehittämistä.

Toimintatutkimus kuuluu itseohjautuvan toiminnan kehittämisen menetelmiin. Itseohjautuvuus katsotaan luontevaksi silloin, kun ryhmä osallistuu itseään koskevien asioiden kehittämiseen ja toteuttamiseen. Itseohjautuvilla eli osallistuvilla kehittämismenetelmillä saadaan yhdessä kehitettyä parempia ratkaisuja, koska työntekijät tunnistavat työhön liittyvät ongelmat parhaiten. Vuorovaikutustilanteissa saadaan esiin niin sanottu hiljainen tieto ja kokemustieto. Tämänkaltaisella kehittämismenetelmällä on myös muita positiivisia vaikutuksia. Osallistuvassa tutkimuksessa ryhmän itse löytämät ratkaisut lisäävät työntekijöiden motivaatiota ja lisäävät heidän sitoutumistaan. (Routio 2007.)

Toimintatutkimus etenee prosessimaisesti teosta toimintaan, jota havainnoidaan ja muutetaan saatujen kokemusten perusteella. Toimintatutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa tunnistetaan ja määritellään tarve muutokselle. Ongelma-analyysin jälkeen määritellään tarkemmin, mistä on kysymys, ja valitaan päämäärä eli mihin tavoitteeseen pyritään. Edellä mainittujen vaiheiden pohjalta tehdään toimintasuunnitelma, jonka avulla ongelma ratkaistaisiin. Käytännön työskentelyvaiheessa toimitaan suunnitelman mukaisesti, hyödyntäen eri toimintamalleja. Työskentelyn jatkuva havainnointi ja arviointi antavat pohjan uudelle toimintasuunnitelmalle. Myös parannettua suunnitelmaa havainnoidaan ja arvioidaan. (Taatila 2009, 24, 26; Kajak 2009.)

Syklimäistä toimintaa jatketaan niin kauan, kun muutos on saatu vietyä onnistuneesti läpi ja ongelma on saatu ratkaistua. Toimintatutkimukseen kuuluu neljä perusteemaa: osallistujien sitoutuminen, yhteistyö, tietämyksen hankkiminen ja sosiaalinen muutos. Nämä teemat voidaan yhdistää mm. toimintatutkimuksen sykliin (Kuvio 2.). (Taatila 2009, 24, 26; Kajak 2009.)



Kuvio 2. Toimintatutkimuksen sykli (mukaillen Ferrance 2000, 9)

Toimintatutkimusta on pidetty jopa kahlitsevana, koska toiminnan etenemisessä ei voida todellisuudessa erottaa tarkkaan erillinen suunnittelu, toiminnan ja arvioinnin vaihetta. Tätä näkemystä on lievennetty siten, että reflektiivinen spiraali pyrkiikin antamaan vain periaatteellisen yleiskuvan toiminnan etenemisestä. Todellisuudessa vaiheet lomittuvat toisiinsa ja tutkimuksen aikana voi tulla eteen myös sivuspiraaleja esimerkiksi ennakoimattomia ongelmia ja tutkimustehtäviä. (Aaltola ym. 2001, 178.)

Tätä tutkimusta voidaan luonnehtia myös kommunikatiiviseksi toimintatutkimukseksi, koska siinä korostuu tälle tutkimustyypille keskeinen piirre, demokraattinen ja keskusteleva luonne. Avoimen keskustelun ja reflektoinnin kautta saadaan tuotua esille kehittämistä vaativat asiat. (Taatila 2009, 11–12.)

Kommunikatiivisen toimintatutkimuksen toteutumisen ehtoja Taatilan (2009, 11) mukaan ovat:

- 1 tutkimuksessa kehitetään sosiaalisen kohteen ja ryhmän toimintaa
- 2 tutkimus toteutetaan spiraalisena syklinä, siihen kuuluvat suunnittelu, toiminta, havainnointi ja reflektointi
- 3 tutkimuksen jäsenet osallistuvat aktiivisesti kaikkiin tutkimusprosessin vaiheisiin.

Toimintatutkimuksessa tutkija on mukana ryhmässä, jota hän tutkii. Tutkijan tulee olla yksi osallistuja muiden joukossa. (Taatila 2009, 8.) Tutkija vaikuttaa itse ryhmässä, joten hän on toimiva subjekti. Hän tulkitsee sosiaalista tilannetta omasta näkökulmastaan käsin. Hän toimii aktiivisesti kehittämis- tai muutosprosessissa. Tutkimusraportissa tulisi tuoda esille ne yhteydet, joiden kautta tutkija on sidoksissa tutkimaansa tutkimuskohteeseen. Yhteisöllisyys on toimintatutkimuksessa keskeinen piirre. (Aaltola ym. 2001, 179–180.)

Havainnointi

Havainnointi on tieteellisen tutkimuksen perusmetodi. Osallistuva havainnointi tuli tunnetuksi jo 1920 -luvulla Bronislaw Malinowskin etnografisen tutkimuksen kautta. Havainnointi voi tapahtua luonnollisessa ympäristössä tai laboratorio-olosuhteissa. Luonnollisessa ympäristössä havainnot tehdään aina siinä asiayhteydessä, kontekstissa, jossa havainnot ilmenevät. Tämä on havainnointiin perustavan toimintatutkimuksen edellytys. (Vilka 2007, 37.)

Havainnointitavat jaotellaan sen mukaan, miten tutkija toimii suhteessa tutkimuskohteeseen:

- 1 tarkkaileva havainnointi (ulkopuolinen havainnointi)
- 2 osallistuva havainnointi (sisällä toiminnassa havainnointi)
- 3 aktivoiva osallistuva havainnointi (toimintatutkimus)
- 4 kokemalla oppiminen (etnografia)
- 5 piilohavainnointi. (Vilka 2007, 42.)

Tässä tutkimuksessa tutkimusmetodina käytetään aktivoivaa osallistuvaa havainnointia eli toimintatutkimusta. Tämän tutkimusmenetelmän kautta ymmärtämisen lisäksi Vilkan (2007, 46) mielestä pyritään myös muuttamaan tutkimuskohdetta. Tutkimusaineiston kerääminen aktivoivan osallistuvan havainnoinnin avulla on tilannekeskeistä, aktiivista vaikuttamista ja muutokseen pyrkivää.

Havainnoinnin avulla voidaan nähdä, miten ihmiset toimivat ja keskustelevat keskenään sekä millainen keskusteluilmapiiri kyseisessä tilanteessa on. Näistä toiminnoista voidaan tehdä havaintojen perusteella tulkintoja, mutta havainnoija ei voi olla varma, mitä ne merkitsevät. (Surakka 2006, 19.) Kuitenkin pääperiaatteena on, että tutkija ja tutkittavat yhdessä suunnittelevat, korjaavat ja arvioivat sekä päätöksiään että toimintaansa (Vilka 2007, 47). Tässä tutkimuksessa tarkastellaan havainnoinnin avulla kehittämistyöryhmän toimintaa: miten muutoksen liittyvät asiat etenevät, esiintyykö ryhmän jäsenien keskuudessa muutosvastarintaa ja ovatko kehittämistyöryhmän jäsenet sitoutuneita muutoksen läpiviemiseen.

Tutkijana ja kehittäjänä toimiminen

Havainnointitilanteissa tutkija on samaan aikaan osallistuja ja muiden käyttäytymisen seuraaja (KvaliMOTV). Havainnointi toteutetaan ja tutkimusasetelma muodostuu vuorovaikutuksessa tutkimuskohteen kanssa (Vilka 2007, 47). Tutkijalla on kaksi roolia - havainnoija ja ryhmän toimintaan vaikuttaja (Pennington 2005, 32). Myös Vilka (2007, 70) näkee, että toimintatutkijalla on useita rooleja tutkimuskohteessa: tutkijan rooli, ihmisen rooli ja muutostavoitteiden aktivoijan rooli.

Tutkijan roolissa tutkijan tehtävänä on kerätä tutkimusaineistoa ja muuta materiaalia kohdeyhteisöstä, jotka auttavat tutkijaa ymmärtämään tutkimuskohdetta. Tutkimusaineiston kerääminen tapahtuu eri tutkimuksen vaiheissa: ennen muutosta, muutostoiminnan aikana ja muuttuneesta tilanteesta. Toimintatutkimuksessa tutkija dokumentoi havainnoinnin avulla saatua muutostoimintaan liittyvää tietoa ja tutkimuskohteen työskentelyä. Tutkija tekee tutkimuksesta tutkimusraportin, josta tulee esille tutkijan osallisuus tutkimukseen. (Vilka 2007, 70, 72.)

Ihmisen roolissa, tutkijan tulee olla muutostavoitteinen ja aktiivinen toimija. Ihmisenä häneltä odotetaan myötelämisen taitoja ja tarvittaessa avunantoa ongelmatilanteissa. Tutkija tehtävänä on saada tutkimuskohteen jäsenet pohtimaan aktiivisesti yhdessä muutostilanteen rat-

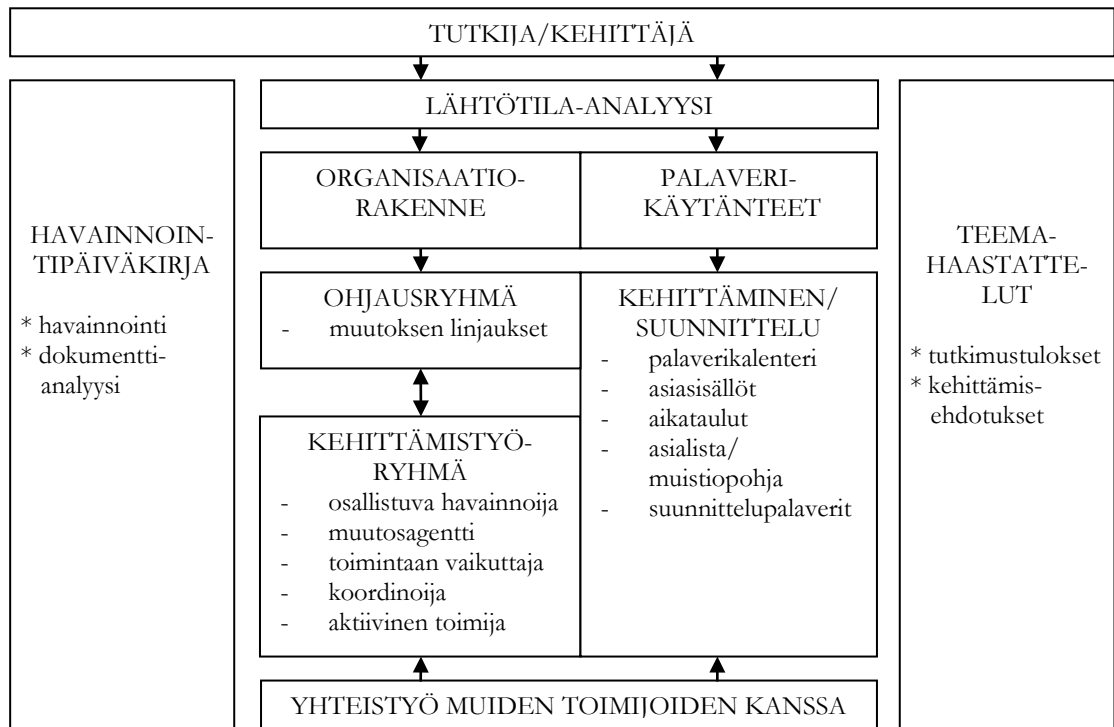
kaisuja. Hänen ensisijainen roolinsa on auttaa tutkimuskohteen jäseniä tiedostamaan ja ratkaisemaan itse toiminnassaan havaitut ongelmat. (Vilkkä 2007, 71.)

Kuvaan Kajaanin Mamsellin vuoden 2011 organisaation nykytilaa ja toimivuutta ohjaus- ja kehittämistyöryhmässä esille tulleiden organisaatorakennemuutokseen liittyvien asioiden pohjalta. Pidän tutkimuksen aikana havainnointipäiväkirjaa johon kirjaan kehittämistyöryhmän toimintaan ja muutoksen eri vaiheita ylös. Kuvatessani organisaatorakennemuutosta käytän kehittämistyöryhmän palaverista tehtyjä muistioita ja havainnointipäiväkirjaan kirjatut asioita tutkimusaineistona.

Palaverikäytänteiden osalta kerään Kajaanin Mamsellin palaveritoiminnan nykytilasta tietoa käymällä läpi vuonna 2011 eri organisaatiosasoilla pidettyjen palaverien muistioita sekä hyödynnän ohjausryhmän jäsenten kanssa käytyjä keskusteluja ja omia näkemyksiäni siitä, mitä olen havainnoinut osallistuessani Kajaanin Mamsellin eri palaverihin vuoden 2011 aikana. Tarkastelen vuoden 2011 Kajaanin Mamsellin eri palaverista tehtyjen muistioiden kautta palaverien asiasisältöjä, ja sitä miten eri palaverit ovat tukeneet Kajaanin Mamsellin ydintoiminnan kehittymistä.

Selvitän vuonna 2011 pidettyjen palaverien määrää ja palaverien luonnetta lähettämällä Kajaanin Mamsellin vuoden 2011 organisaation mukaisille kuudelle alueelle Excel -taulukon johon alueen vastuuhenkilöt kirjaavat alueellansa pidetyt palaverit. Johtokunnan ja johtoryhmän kokousten ja talouspalaverin ajankohdat kirjaan taulukkoon itse. Kerään tiedon kyseisistä palaverista palaverien vastuuhenkilöiltä, Kajaanin Mamsellin johtajalta, taloussihteeriltä ja ateria- ja puhtaanapitopäälliköltä.

Tutkimuksen aikana olen mukana ohjaus- ja kehittämistyöryhmässä. Teen yhdessä ohjausryhmän kanssa linjaukset muutoksen eri vaiheiden eteenpäin viemisestä. Toimin muutosagenttina yhdessä muiden kehittämistyöryhmän jäsenten kanssa. Minun rooli on koordinoida, aktivoida toimintaa ja ratkaista muutoksen edetessä eteen tulevia ongelmia yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa. Palaverikäytänteiden alustava suunnittelu ja kehittäminen sekä palaverista koskevien suunnittelupalaverien vetäminen ovat minun vastuullani. Seuraavalla sivulla olevan kuvion 3. avulla kuvataan tutkijan/kehittäjän rooliani tarkemmin.



Kuvio 3. Tutkijan/kehittäjän rooli kehittämistyön aikana

Teemahaastattelun avulla selvitän vuoden 2012 organisaatorakenteen ja uudistettujen palaverikäytänteiden toimivuutta. Tutkimustulosten pohjalta nostan esille kehittämisehdotuksia.

Teemahaastattelu

Toimintatutkimuksessa käytetään apuna teemahaastattelua, jolloin se tukee muutosprosessin aikana tehtyä havainnointia. Teemahaastattelussa edetään etukäteen valittujen teemojen mukaisesti. Teemat perustuvat tutkimuksen viitekehykseen. Haastattelun avulla tutkija pyrkii saamaan selville tutkimuksen aihepiiriin liittyviä asioita. Teemahaastattelussa eli puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat kaikille samat, mutta siinä ei käytetä valmiita vastausvaihtoehtoja. (Aaltola & Valli 2007, 25, 27; Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2008, 109–110; Tuomi & Sarajärvi 2009, 77.) Keskeisintä teemahaastattelussa on se, että siinä huomioidaan ihmisten tulkinnat ja heidän antamat merkitykset asioista sekä merkitysten syntyminen vuorovaikutustilanteissa (Hirsijärvi & Hurme 2001, 48).

Hirsijärvi ja Hurme (2001, 47) ovat jaotelleet teemahaastattelun ominaispiirteet seuraavasti: lähtökohtana on se, että haastateltavat ovat kokeneet kyseisen tilanteen, toiseksi tutkija on perehtynyt tutkittavaan ilmiöön ja luonut analyysinsä pohjalta haastattelurungon. Viimeisessä

vaiheessa haastattelu suunnataan tutkittavien henkilöiden subjektiivisiin kokemuksiin tilanteisiin, jotka ovat olleet ennalta tutkijan analysoinnin kohteena.

Heikkisen, Rovion ja Syrjälän (2008, 110) mielestä tutkija voi valita haastateltavat henkilöt, avaintiedonantajat, harkinnanvaraisesti. Hän voi myös päättää toteuttaako hän haastattelut yksilö- vai ryhmähaastatteluna. Tärkeintä on saada teemahaastattelun avulla tutkimuksen kannalta merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen ongelmanasettelun mukaisesti. Tässä tutkimuksessa teemahaastattelut toteutetaan yksilöhaastatteluina. Haastattelevat henkilöt valitaan harkinnanvaraisesti Kajaanin Mamsellin organisaation eri hierarkiatasoilta.

Ferrance (2000, 12) muistuttaa, että muutoksen toimeenpanon jälkeen tulee tehdä seurantaa ja tiedonkeruuta siitä, onko muutoksella ollut vaikutusta. Ilman muutoksen arviointia ei voida tietää, onko kehittämiskohteessa tapahtunut parannusta. Opinnäytetyössä pyritään löytämään teemahaastattelujen avulla vastauksia siihen, miten Kajaanin Mamsellin vuoden 2012 organisaation mukainen toiminta on onnistunut ja miten uudistetut palaverikäytännöt toimivat käytännössä. Tutkimustulosten pohjalta voidaan edelleen kehittää Kajaanin Mamsellin organisaation ja palaverikäytänteiden toimivuutta. Tutkimushaastattelun toteuttaminen ja tulokset kuvataan tarkemmin luvussa 5.5.

2.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön toisessa luvussa kuvattiin tutkimuksessa käytettäviä tutkimusmenetelmiä: toimintatutkimusta, osallistuvaa havainnointia ja teemahaastattelua eli puolistrukturoitua haastattelua sekä tutkijan roolia toimintatutkimuksen toteuttamisessa. Näiden lisäksi kyseisessä luvussa esitellään kohdeorganisaatio, Kajaanin Mamselli -liikelaitos.

Kolmannessa luvussa käydään läpi organisaatiomuutokseen liittyviä osa-alueita muutosjohtamisen ja muutosviestinnän näkökulmista. Organisaatorakennemuutosta tarkastellaan luvussa seuraavaksi. Tämä luku on opinnäytetyön ensimmäinen teoreettinen viitekehyksen kokonaisuus. Kyseinen teoreettinen viitekehys luo yhtymäkohdan teorian ja kehittämistyön ensimmäisen vaiheen, organisaatorakennemuutoksen, eri vaiheiden kuvaamiselle.

Luvussa neljä tarkastellaan palaverikäytänteiden kehittämistä yhteisöviestinnän, keskustele- van johtamisen ja vuorovaikutteisen viestinnän näkökulmista. Organisaation sosiaalisen pää-

oman merkitystä ja organisaation vuorovaikutussuhteiden kehittämistä dialogin avulla käsitellään myös tässä luvussa. Edellä esitetyn opinnäytetyön toisen teoreettisen viitekehyksen kokonaisuuden avulla saadaan teoreettinen pohja kehittämistyön toisen vaiheen, palaverikäytänteiden kehittämiseksi.

Käytännön kehittämistyö otsikon alla, luvussa viisi, kuvataan tutkimuksen toteutusta, strategiaa muutoksen taustatekijänä, organisaatorakenteen uudistamista sekä palaverikäytänteiden kehittämistä. Palaverimuistioista ja havainnoinnin avulla saatuja tutkimustietoja käsitellään kyseisessä prosessikirjoituksen osiossa. Tietoja peilataan teoreettiseen viitekehykseen ja kuvataan organisaatorakenteen ja palaverikäytänteiden kehittämistä toimintatutkimuksen spiraaalin avulla. Teemahaastattelujen toteuttaminen ja niiden tulokset analysoidaan myös tässä luvussa.

Tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan luvussa 5.6. Pohdinta ja johtopäätös luvussa käydään läpi Kajaanin Mamsellin muutosprosessia, tutkimuksen onnistumista, tutkimusmenetelmän, toimintatutkimuksen, valintaa tämän tutkimuksen toteuttamisessa ja kehittäjän roolia muutosprosessissa. Kyseisessä luvussa tehdään johtopäätöksiä saaduista teemahaastattelun tuloksista, esitetään kehittämis ehdotuksia ja pohditaan opinnäytetyön onnistumista peilaten sitä ylempään ammattikorkeakouluopinnojen tavoitteisiin.

2.4 Kohdeorganisaation esittely

Kajaanin Mamselli -liikelaitos aloitti toimintansa vuoden 2008 alussa. Kajaanin Mamselli on aterian- ja puhtaanapalveluja sekä hoitotyötä tukevia palveluja tuottava Kajaanin kaupungin omistama liikelaitos. Tätä ennen Kajaanin kaupungin ruoka- ja siivouspalvelut toimivat sivistystoimialan alaisuudessa. (Kajaanin Mamselli 2011.)

Liikelaitoksena Kajaanin Mamselli toimii liiketoimintaperiaatteella ja tulosvastuullisesti. Liikelaitoksen toiminnasta, kehittämisestä ja tuottavuudesta vastaa Kajaanin kaupunginhallituksen alainen Kajaanin Mamselli -liikelaitoksen johtokunta yhteistyössä Mamsellin johtajan kanssa kaupunginvaltuuston määrittämien toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden sekä tuottovaatimusten mukaisesti. Kaupunki toteuttaa omistajaohjastaan liikelaitoksen johtokunnan kautta. (Kajaanin Mamselli 2011.)

Liikelaitoksen johtajan nimeämä johtoryhmä hoitaa liikelaitoksen sisäistä hallintoa ja kehittämistä Kajaanin Mamsellin johtajan apuna. Asioiden valmistelu johtokunnalle on myös johtoryhmän tehtävänä. Sisäinen valvonta ja riskienhallinta toteutetaan Kajaanin Mamsellissa osana normaalia toimintaa. Toimintaa ohjaavat kaupungin konserniohjauksen säännökset, liikelaitoksen johtosääntö ja oma vuosittain tehtävä toimintasuunnitelma. (Kajaanin Mamselli 2011.)

Kajaanin Mamsellin toiminta perustuu kumppanuuteen perustuvaan kunnalliseen ateria- ja puhtaanapitopalvelujen tuotantoon sekä yhdessä asiakkaan kanssa räätälöityjen palvelupakettien tuottamiseen. Kajaanin Mamselli tuottaa ateria- ja puhtaanapitopalveluja Kajaanin kaupungin ja Kainuun maakunta -kuntayhtymän eri kohteisiin: päiväkodit, koulut, opiskelija- ja henkilöstöravintolat sekä hoivalaitokset. Kajaanin Mamselli tuottaa noin 10 000 aterialla päivässä. Puhtaanapitosopimukset kattavat noin 144100 m² päivässä. Työntekijöitä Kajaanin Mamsellissa on noin 170. Suurin osa työntekijöistä tekee sekä ateria- että puhtaanapitotyötä.

Kajaanin Mamsellin perustehtävä on tuottaa laadukkaita ja kilpailukykyisiä ateria-, puhtaanapito- ja hoitotyötä tukevia palveluja asiakkailleen. Kajaanin Mamselli on laatinut vision ja strategiset tavoitteet vuodelle 2012. Vision mukaan Kajaanin Mamselli on Kainuun paras julkisten ateria- ja puhtaanapitopalvelujen tuottaja. (Kajaanin Mamselli 2011.)

3 ORGANISAATTORAKENNEMUUTOKSEN TOTEUTTAMINEN

Muutosta voidaan luonnehtia pysyväksi olotilaksi nykypäivän liiketoimintaympäristössä. Organisaation menestymisen mahdollistaa se, että organisaatio kykenee sopeuttamaan toimintaansa muutosten edellyttämien vaatimusten mukaisiksi. Organisaation toiminnassa voidaan tunnistaa joitakin perustekijöitä, jotka kuvaavat itse muutosta sekä muutoksen merkitystä organisaatiolle ja sen kehitykselle. Muutos on prosessi, joka pitää organisaation liikkeellä. Tätä monivaiheista prosessia ei voida täydellisesti ennustaa etukäteen. Tärkeintä muutoksen onnistumisen kannalta on määritellä muutos, joka halutaan toteuttaa sekä valmistella muutosprosessia etukäteen. Muutosprosessin avulla ohjataan nykytilaa pääsemään haluttuun tilaan. (Kvist & Kilpiä 2006, 15, 17.)

Organisaation muutoskykyä voidaan tarkastella neljästä näkökulmasta: tietoisuus, toteuttamisvalmiudet, johtajuus ja päätöksentekokyky. Organisaation muutoskyvyn määrittelee edellä mainituista osatekijöistä heikoin. Jos tietoisuus on organisaatiossa alhainen, ei organisaatio tiedosta syytä muuttaa olemassa olevia näkemyksiään tai toimintatapojaan. Vastuiden määrittely, henkilöstön valinnat ja organisaattorakenne voivat olla niitä tekijöitä, jotka jarruttavat muutoksen toteutumista. Muutoksen johtamisessa tarvitaan energiaa ja osaamista viedä muutosta eteenpäin. Osaamaton johtaminen estää uudistumista. Päätöksentekokyky voidaan nähdä vaikeimpana uudistumisen ulottuvuutena. Johdolla tulee olla kyky ja valta tehdä tarkoituksenmukaisia päätöksiä. Vapaan päätöksenteon puuttuminen jarruttaa organisaation muutosta. (Lainema, Lahdenpää & Puolakka 2001, 224–225.)

Muutosmallit

Järjestelmällisten muutosmallien mukaan kehitysprojekti jaetaan toisiaan seuraaviin vaiheisiin. Näitä vaiheistettuja malleja voidaan nimittää myös kriittisten menestystekijöihin pohjautuviksi malleiksi. Kriittiset menestystekijät, asiakokonaisuudet tai toimenpiteet, vaikuttavat projektin onnistumiseen tai epäonnistumiseen. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 16.)

1950-luvulla Kurt Lewin esitti mallin, jossa vapauttaminen (unfreeze), muutos (change) ja vakiinnuttaminen (refreeze) olivat peräkkäisinä vaiheina. Vapauttamisvaiheessa pääpaino on muutoksen valmistelussa ja yhteisen vision luomisessa. Tämän vaiheen kohdalla tulee kyseenalaistaa ja tarvittaessa purkaa vanhat toimintatavat ja järjestelmät. Varsinaisessa muutos-

vaiheessa tapahtuu toimintatapojen ja rakenteiden muutos. Viimeisessä vaiheessa muutokset vakiinnutetaan osaksi organisaation jokapäiväistä toimintaa. (Lanning ym. 1999, 16–17.)

John P. Kotter kuului 1990-luvun tunnetuimpiin muutoksenhallinnan asiantuntijoihin. Kotter jakaa muutoshankkeen kahdeksaan eri toteuttamisvaiheeseen: muutosten kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen, ohjaavan tiimin perustaminen, vision ja strategian laatiminen, muutosvisiosta viestiminen, henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan, lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen, parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen ja uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin. (Kotter 1996, 19.)

Yleensä mittavissa muutoshankkeissa käydään kaikki kahdeksan Kotterin määrittelemät vaihetta järjestyksessä läpi. Kehitysprojektin vaiheet ja niiden tehtävät sekä tavoitteet tulee toteutua, jotta kehitysprojekti toteutuisi suunnitelmien mukaan. (Lanning ym. 1999, 17.) Neljän ensimmäistä uudistamisprosessin vaihetta auttavat nykytilan purkamisessa. Vaiheissa 5–7 uudet toimintatavat otetaan käyttöön. Viimeisen vaiheen avulla muutokset juurrutetaan yrityksen kulttuuriin ja tehdään niistä pysyviä. (Kotter 1996, 19–20.)

Beerin, Eisenstatin ja Spectorin malli oli myös 1990 -luvun muutoksenhallinnan klassikko. Tämän mallin mukaan onnistuneessa kehittämisprojektissa organisaation tulee keskittyä konkreettisten ongelmien ratkaisemiseen ja määritellä henkilöstön roolit ja vastuut siten, että ne tukevat tärkeimpiä kilpailukykyyn liittyviä tavoitteita. Henkilöstöllä tulee olla aktiivinen rooli kehittämisessä ja tavoitteisiin pääsemisessä. Koordinointi, sitoutuminen ja osaaminen mahdollistavat muutoksen onnistumisen. (Lanning ym. 1999, 17.)

Bullock ja Batten (1985) tuovat esille eri näkemyksen muutosprosessin kulusta. Heidän mielestään muutosprosessin kriittiset menestystekijät eivät välttämättä seuraankaan toisiaan tietyssä järjestyksessä. Kotterin vaiheistettu muutosprosessi kuvaakin Bullockin ja Batten mielestä sitä, missä järjestyksessä asiat tulevat projektissa vastaan. Vaiheiden kesto voi vaihdella ja ne voivat mennä päällekkäin. (Lanning ym. 1999, 19.)

Lanning, Roiha ja Salminen (1999, 328–329) jakavat muutosprojektin neljään toisiaan seuraavaan vaiheeseen: valmistelu, suunnittelu, toteuttaminen ja vakiinnuttaminen. Valmisteluvaiheessa kartoitetaan millainen on kehitettävän organisaation nykytila. Analyysien avulla etsitään ongelmakohtia, määritellään kehittämiskohteita ja selkeytetään mihin suuntaan organi-

saatiota halutaan kehittää. Tärkeintä valmisteluvaiheessa on se, että jokaisella on näkemys siitä, että muutosta tarvitaan ja mihin suuntaan muutosta lähdetään viemään. Suunnitteluvaiheessa määritellään muutosprojektille visio ja tavoitteet. Tavoitteet tulee olla selkeät ja mitattavissa olevat. Niiden avulla etsitään keinoja niihin pääsemiseksi ja ne pitävät muutosprojektia oikeassa suunnassa. Tämän vaiheen kohdalla laaditaan projektisuunnitelma, määritellään valta- ja vastuusuhteet sekä perustetaan projektiorganisaatio.

Toteutusvaihe sisältää muutosten käytännön toteutuksen ja koulutuksen. Henkilöstö tulee ottaa mukaan muutosprojektiin. Kun he voivat itse vaikuttaa heidän työtään koskeviin muutoksiin, saadaan aikaan toimivia ratkaisuja. Työntekijät myös sitoutuvat silloin paremmin muutoksen läpiviemiseen. Muutosprojektin etenemistä tulee seurata ja arvioida. Palautteiden kautta muutoksen kulkuun voidaan tehdä myös korjauksia. Viimeisenä projektivaiheena on muutoksen vakiinnuttaminen jokapäiväiseksi toiminnaksi. Johtamiskäytänteiden, suoritusten mittaaminen ja palkitseminen tulee tukea kehittämistavoitteita. Tällöin uudet toimintatavat pääsevät juurtumaan hyväksytyiksi työrutiineiksi. Kun kaikki nämä projektin vaiheet on viety loppuun, projekti kannattaa arvioida. Punnitsemalla onnistumisia ja epäonnistumisia seuraavat kehittämisprojektit ovat helpompi viedä läpi. (Lanning ym. 1999, 19.)

Valpola (2004, 35) on jaotellut muutosprosessin kolmeen vaiheeseen: loppu–tyhjiys–alku (ending–time of lost ness–beginning a new). Loppu kuvaa sitä, että ennen kuin uusi voi alkaa, niin vanhasta on päästettävä irti. Tyhjiyden kohdalla muutos tiedostetaan todelliseksi. Alku merkitsee sitä, että muutos alkaa loppumisella.

Muutosprosessin perusvaiheet ovat Laineen (2006, 12.) mielestä taakse jättäminen, välivaihe, kaaos ja uuden alkaminen. Nämä vaiheet eivät etene loogisessa järjestyksessä, vaan ne voivat esiintyä muutostilanteen eri vaiheissa: luopumisena, epävarmuutena, tunteiden sekamelskana ja uuden omaksumisena. Jokaisella ihmisellä on oma tapa muutoksen kohtaamisessa ja käsittelyssä.

Muutoksen perustasot

Muutoksen perustasot voidaan jaotella Anderson & Andersonin mukaan seuraavasti: pieni muutos eli parannus (change), keskisuuri muutos eli uudistus (transition) ja suuri muutos eli muodonmuutos (transformation). Pieni muutos kohdistuu nykyisen toiminnan parantamiseen. Sitä tulisi tukea organisaatiossa osaamisen kehittämällä. Jatkuva parantaminen liittyy

päivittäiseen toimintaan. Se ei vaikuta yrityksen strategiaan ja ajattelutapaan, vaan työyksiköt voivat sen itse toteuttaa katsomallaan tavalla. (Kvist ym. 2006, 28–29.)

Uudistusta voidaan pitää parannusta monimutkaisempana muutoksena. Sen avulla ei paranneta jo olemassa olevaa, vaan korvataan olemassa oleva jollakin toisella. Uudistukseen ryhdytään silloin, kun havaitaan toimintakentässä isohko ongelma tai kehittämisen mahdollisuus. Sen avulla vastataan sisäisiin toiminnan tehostamisvaateisiin, liiketoimintaympäristössä tai asiakaskentässä tapahtuviin merkittäviin muutoksiin. Uudistusluokan muutokseksi voidaan katsoa esimerkiksi organisaation tai ydinprosessin uudistaminen. Kun uudistukseen ryhdytään, tulee määritellä haluttu tavoitetilä. Tähän pääsemiseen tulee luopua entisestä toimintatavasta. Uudistamisella ei ole suurta vaikutusta organisaatiokulttuuriin. (Kvist ym. 2006, 26, 29–30.)

Kvist ja Kilpiä (2006, 30) näkevät, että uudistumisen aikana johtamisessa tulee pitää huolta siitä, että tuotanto toimii tehokkaasti ja uudistus etenee suunnitelmien mukaan. Molemmat johtamisen osa-alueet tulee uudistuksessa organisoida erikseen. Suunnittelussa tulee huomioida, mitkä vaikutukset uudistuksella on henkilöstöön. Uudistamisen syyt tulee kertoa henkilöstölle perusteellisesti ja projektin etenemisestä on tiedotettavasti jatkuvasti. Tällä tavoin poistetaan uudistamisen aiheuttamaa ahdistusta ja epäselvyyttä.

Muodonmuutos on muutoksista monimutkaisin. Kun isoon muutoksen ryhdytään, se vaatii radikaalia muutosta ajattelutavassa, yrityskulttuurissa ja käyttäytymisessä. Muodonmuutoksessa ei aluksi tiedetä mikä on muutoksen lopputila. Ympäristöä, asiakkaita ja omaa työtä koskevista tekijöistä on kyettävä päästämään irti. Uusi vahva kilpailija, asiakkaiden vähentyminen tai avainasiakkaiden käyttäytymismuutokset aiheuttavat tarpeen muodonmuutokselle. Merkittävän ympäristömuutoksen jälkeen yritys ei pysty jatkamaan toimintaansa entisen organisaatorakenteen mukaan ja toteuttamaan entistä strategiaansa. (Kvist ym. 2006, 31.)

Muutoksen perusluonnetta voidaan tarkastella Laineen (2006, 10) mielestä seuraavien ulottuvuuksien kautta:

- Muutoksen laajuus – kuinka suuri osa toiminnoista muuttuu ja mikä säilyy ennallaan?
- Muutoksen kesto – kuinka kauan muutokseen arvioidaan kuluvan aikaa?
- Muutoksen vaikutus organisaatioon – mitkä toiminnot muuttuvat ja mitkä säilyvät?
- Muutoksen syy – mitä tapahtuu, jos muutos ei tehdä?

- Muutoksen laatu – täyskäännös, kehitys vai poikkeustila?

Muutoksessa on tietyt prosessin pääpiirteet: muutostarpeen määrittely, yhteisten näkemysten luominen, muutoskyvystä huolehtiminen, ensimmäiset toimenpiteet ja ankkurointi käytäntöön. Muutos tarvitsee nämä viisi tekijää onnistuakseen. (Valpola 2004, 29.)

Muutosprojektin vision tulee vastata kysymykseen, mitkä ovat yrityksen kilpailuedun kannalta olennaisimmat kehitysalueet organisaatiossa ja sen toiminnassa. Muutosvision avulla ilmaistaan, mihin suuntaan organisaatio haluaa kehittyä. Jokaisella tulisi olla yhtenäinen näkemys siitä millainen organisaatio on kehittämisprojektin jälkeen. Tällöin organisaation kehittyminen on kokonaisvaltaista. Visoin avulla kehitystä voidaan viedä eteenpäin tehokkaasti seuraavien syiden avulla:

- vision avulla varmistetaan, että kaikki kehittävät toimintaa samaan suuntaan
- visio toimii jokapäiväisen päätöksenteon tukena
- visio selkeyttää yksittäisen työntekijän tehtäviä tulevassa organisaatiossa
- visio motivoi. (Lanning ym. 1999, 85–87.)

Projektissa mukana olevilta henkilöiltä vaaditaan kykyä kehittää ja saavuttaa asetettuja tavoitteita. Heillä pitää olla osaamista sekä tietoa projektin visiosta ja päämääristä. Lisäksi heidän tulee ymmärtää, miten projektimaisesti etenevää kehittämistyötä viedään eteenpäin. Aito mahdollisuus kehittää ja kehittyä on onnistuneen kehittämisen kolmas tekijä. Tahto ja kyky kehittää yrityksen toimintaa eivät vielä riitä, vaan myös toimintaympäristön tulee tukea projektin tavoitteiden saavuttamista. Toimintaympäristöön kuuluvat olennaisesti organisaation rakenteet, valta- ja vastuukysymykset sekä pelisäännöt. Tahdon, kyvyn ja mahdollisuuksien lisäksi kehittämisessä tarvitaan kauriinalaisuutta viettäessä muutosta eteenpäin. (Lanning ym. 1999, 26–27.)

3.1 Johtamisen merkitys muutoksen toteuttamisessa

Muutosjohtaminen (change management) pitää sisällään muutosprosessin suunnittelua, hallintaa ja toteuttamista. Esimiesten ja johtajien tulee hallita muutoksenjohtaminen. Muutoksen onnistumisen kannalta tärkeitä tekijöitä ovat johtaminen vision avulla, valtuuttaminen, tehokas viestintä ja riittävän tuen ja resurssien antaminen muutoksen kohteena oleville. Johdon

sitoutuminen ja esimerkkinä toimiminen ovat tärkeitä viestimiä työntekijöiden sitouttamiselle ja motivoitumiselle. (Kvist ym. 2006, 17–18.)

Muutosjohtamisessa tarkoituksena on saada aikaan monitasoinen muutos ja sen tukeminen. Se tulee nähdä prosessina, jossa analysoidaan muutoksen tarpeita, määritellään tavoiteltava muutos, toimitaan suunnitelmallisesti tavoitetta kohti sekä arvioidaan muuttunutta toimintaa ja sen seurauksia. Muutosta on täysin vaikea hallita ja johtaa. (Viitala 2006, 30.) Muutoksen johtamisessa tärkeitä onnistumisen edistäviä asioita ovat vuoropuhelu, koulutus sekä yhdessä työntekijöiden kanssa muutoksen suunnittelu ja toteutus. Esimieheltä vaaditaan myös kykyä luoda turvallisuuden tunnetta ja luottamusta. (Viitala 2009, 277–278.) Helinin (1995, 117) mielestä

”hyvän muutosjohtajan tärkein työkalu on kehittynyt mielikuva (ajatusmalli) siitä, millaisia vaiheita muutosprosessiin kuuluu, millaisia ilmiöitä muutosprosessin aikana normaalisti ilmenee, miten ihmiset reagoivat uusiin asioihin ja millä vauhdilla muutosprosessit yleensä etenevät.”

Omia mielikuvia vertailemalla muutosjohtaja tietää missä vaiheessa muutosprosessia ollaan menossa ja mitä seuraavaksi kannattaa tehdä. Johtamisen mielikuvat voidaan jaotella seuraavasti: käskytykset, projekti ja prosessi. Käskytykset ovat mielikuvista vanhin. Tämä mielikuva on peräisin sotilasjohtamisesta, mutta sitä käytetään myös organisaatioissa. Tämän mallin käyttämistä perustellaan sillä, että muutos pidetään salassa kilpailijoilta ja myös omalta henkilöstöltä. Kilpailijoiden pelätään käyttävän tietoja hyväksi ja vallinaiset tiedot aiheuttavat henkilöstössä vain hämmennystä. Käskytyksen mielikuva on autoritaarinen malli ja se aiheuttaa eniten muutosvastarintaa. (Helin 1995, 117–119.)

Projektin käsityksen mukaan muutos nähdään sarjana peräkkäisinä ja rinnakkaisina tehtävinä, joiden aikataulut suunnitellaan ja sovitellaan yhteen. Tätä mielikuvaa voidaan hyödyntää isoissa projekteissa. Tämän käsityksen heikkoutena voidaan nähdä, että onnistumista arvioidaan sillä, miten hyvin pysytään budjetissa ja aikataulussa. Mitä on saatu aikaan ja miten motivoitunutta henkilöstö on, sillä ei ole merkitystä. (Helin 1995, 117–119.)

Prosessi nähdään melko avoimena, lähimmän ympäristön kanssa vuorovaikutuksessa tapahtuvana oppimisprosessina. Prosessissa pääpaino on osallistuvissa ihmisissä. Heidät otetaan mukaan suunnitteluun mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Tällä tavoin ihmiset sitoutetaan muutokseen, vähennetään muutosvastarintaa sekä mahdollistetaan tiedon ja luovuuden esiin saamista. Tässä ajatusmallissa muutosta ei suunnitella valmiiksi, vaan henkilötön esittämät ideat ja ympäristöstä esille tulevat uudet mahdollisuudet voidaan huomioida. Prosessimiel-

kuvan hyöty perustuu ymmärryksen ja vaikutusmahdollisuuksien lisäämiseen. Vapaehtoisuuden ja ymmärryksen kautta muutos on helpompi ja nopeampi viedä läpi. (Helin 1995, 117–119.)

Juuti ja Rovio (2010, 100) tuovat esille, työelämän muutoksessa aiempaa tärkeämpää olisi pysähtyä kuulostelemaan, keskustelemaan ja harkitsemaan, mitä ympäristössä ja organisaatiossa todella tapahtuu ja mihin muutosta tulisi todella suunnata. Heidän mielestään johtajat ovat suuressa vastuussa siitä, mihin suuntaan he muutosta vievät. Viitala (2006, 30) painottaa, että käynnistettyä muutosta tulisi tarkastella myös oppimisen näkökulmasta. Muutoksen onnistuminen riippuu siitä, miten ihmiset lähtevät sitä toteuttamaan. Organisaation kehittyminen tapahtuu lopulta yksilötason oppimisena.

Muutosjohtamisessa korostetaan johtamisen merkitystä. Kuitenkin esimiestyön roolia ja merkitystä sekä esimiestyön osaamista ei saa unohtaa. Organisaation hierarkkisesta näkökulmasta katsottuna alimman portaan arjen esimiestyö on ratkaisevaa muutoksen läpiviemisen kannalta. Esimiestyön ja johtamisen hyvänä mittarina voidaan pitää sitä, kuinka esimiehet ja alaiset keskustelevat keskenään. (Erämetsä 2003, 122.) Mattila (2007, 147) näkee, että muutoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen osallistuminen vahvistaa osallistujien sitoutumista. Osallistuminen mahdollistaa laajempien näkökulmien esille tulemisen ja perehdyttämisen ja valmentamisen. Näiden tekijöiden lisäksi voidaan hyödyntää arjen operatiivista tuntemusta ja hiljaista tietoa. Tämän toimintatavan kautta muutos saadaan vietyä nopeammin käytäntöön ja vakiinnutettua organisaatiossa.

Muutosstrategiat vaativat johdolta tunnistaa toimintaympäristössä keskeiset muutostekijät. Niiden analysointi ja yrityksen toiminta tulee sovittaa mahdollisimman hyvin näiden muutossuuntien kanssa. Suurimpana haasteena voidaan nähdä oikeiden painopisteiden löytäminen. Ydinbisneksessä on tehtävä oikeat asiat oikealla tavalla. Yrityksen toimintaympäristöltä vaaditaan jatkuvaa valmistautumista tulevaan. Tähän tarvitaan mm. hierarkkisten organisaatioiden madaltamista sekä yrityksen henkilöstön, tuotteiden ja prosessien jatkuvaa kehittämistä. (Viitala ym. 2001, 217.)

Muutosjohtamisen onnistumiselle on tärkeää määritellä, mitä muutoksen avulla halutaan saada aikaan, miksi muutos on tarpeellinen, mitä muutosta halutaan, ja miten muutos tulee muuttamaan organisaation toimintaa. Muutosprosessin käynnistyminen perustuu muutostar-

peen hyväksymiseen. Muutosprosessia ohjatessa siirrytään nykytilasta haluttuun tilaan. (Valpola 2004, 27, 30.)

Muutosjohtamisen malli

Kvist ja Kilpiä (2006, 169) ovat määritelleet esimiehille, muutosagenteille tarkoitettuun muutosjohtamisen malliin viisi osaa: 1. luo muutosvalmiutta ja muutoskykyä, 2. suunnittele muutoksen toteuttamista, 3. kuuntele, keskustele sekä tarkenna ja oivalluta visio, 4. tue uuden oppimista ja opettele, varmista onnistumiset ja päivitä muutossuunnitelmaa, 5. juhlista, vahvista ja valmistele seuraava muutos.

Esimiehen muutosvalmius ja muutoskyky ovat avainasemassa organisaation muutoksen läpiviemisessä. Muutostilanteessa esimieheltä vaaditaan taitoja ja asennetta. Hänen asenteensa ratkaisee, miten muutoksen läpivieminen onnistuu. Innostunut esimies osaa kannustaa työntekijöitään saavuttamaan haastavatkin tavoitteet. Muutoshenkisen ilmapiirin luominen mahdollistaa muutostilanteessa toimimisen. Organisaation tulee yhdessä katsoa tulevaisuuteen ja nähdä kehittämisen suunta. Esimiehen tulee olla rohkaisija eli hänen tulee kannustaa työntekijöitä tuomaan uusia ehdotuksia ja parannuksia muutosprosessiin. Miksi muutos on tarpeellinen? Esimiehen tulee tuoda tätä jatkuvasti esille muutostilanteessa. Työntekijöiden tulee ymmärtää muutoksen taustat esimerkiksi johtuuko muutos organisaation ulkoisesta tai sisäisestä asiakastyytyväisyydestä, kustannuskehityksestä vai kilpailijoiden toimenpiteistä. (Kvist ym. 2006, 171–172.)

Mattila (2007, 147) muistuttaa, että muutosstrategiaa pohdittaessa on ratkaistava, minkälaisella kokoonpanolla muutosta lähdetään viemään eteenpäin, ja missä vaiheessa ja missä määrin organisaation eri tasoja ja henkilöstöä otetaan mukaan suunnitteluun sekä muutoksen toteuttamiseen. Muutoksen toteuttamiseen tarvitaan ohjausryhmä, johon valitaan asiasta innostuneita ja sitoutuneita ihmisiä. Ohjausryhmällä tulee olla näkemys muutoksen kokonaiskuvasta. Luottamushenkilö tai suojevaluottunut voivat olla myös mukana ryhmässä. (Kvist ym. 172–175.)

Ohjausryhmä tulee rakentaa lähtien muutoksen tavoitteista. Sen tulee määritellä yhdessä muutoksen onnistumisen mittarit sekä alustava visio tahtotilasta. Ryhmässä tulee käsitellä, mitä hyötyjä muutoksesta seuraa ja mikä merkitys muutosvastarinalla on muutoksen läpiviemisessä. On tärkeää määritellä, mitä toimenpiteitä tarvitaan ja miten ne aikataulutetaan,

jotta muutos toteutuisi onnistuneesti. Ohjausryhmän tulee laatia alustava kokonaissuunnitelma, jossa näkyvät:

- muutoksen tausta ja nykytila
- muutoksella tavoiteltavat hyödyt
- muutoksen visio
- muutoksen toteuttamisen tavoitteet, välitavoitteet ja mittarit
- konkreettiset tavoiteltavat asiat ja niihin liittyvät toimenpiteet
- etenemisen aikataulu toimenpidetasolla
- kustannukset ja sitoutuva työaika
- riski ja niiden hallintatavat. (Kvist ym. 172–175.)

Erämetsä (2003, 227) tuo esille myös ohjausryhmän tehtäviä. Se voi koordinoida varsinaista muutosprosessia ja seurata sen onnistumista. Ohjausryhmän rooli on myös sitouttaa ydinryhmä muutoksen läpiviemiseen. Tarvittaessa sen tulee suunnata toimenpiteet uudelleen.

Muutoksen suunnittelu tapahtuu samanaikaisesti muutoksen tunnepuolen käsittelyn kanssa. Esimiehen tulee hyväksyä, että ihmisten kokemat tunnetilat ovat heille todellisia. Esimiehen kuuntelijan rooli tulee olla aktiivinen. Hänen tulee osata huomioida ihmisten tuntemuksia myös ns. rivien välistä. Tosiasiat tulee kertoa avoimesti. Muutokseen osallistuville tulee osata perustella muutoksen tuomat hyödyt ja mikä merkitys sillä on, jos muutosta ei toteuteta. Keskusteluun osallistuvia tulee rohkaista mielipide-erojen esille tuomiseen. Esimiehen tulee kannustaa tuomaan esille pelot ja kritiikki. Muutoskeskustelussa ei esimies tuo esille valmiita ratkaisuja, vaan käsiteltävän ongelman. Tällä tavoin muutoksen kohteena olevista ihmisistä tulee muutoksen suunnittelijoita. Etsimällä ideoita ongelmien ratkaisemiseen työntekijät huomaavat, että kellenkään ei ole valmiita ratkaisuja. (Kvist ym. 2006, 176–177.)

Asioiden työstämiseen voidaan käyttää esimerkiksi aivoriisiä. Aivoriisihityöskentelyn pohjalta kerätään kommentit ja asiat, jotka aiheuttavat vielä kysymyksiä. Myös mahdolliset esiin nousevat heikkoudet ja puutteet tulee huomioida. Kritiikki, huolenaiheet ja ehdotukset tulee tarkentaa toimintasuunnitelmaan. Muutosehdotuksista tulee antaa palautetta ryhmän jäsenille ja uusitusta muutossuunnitelmasta tulee viestittää. (Kvist ym. 2006, 176–177.)

Jatkuva muutos työssä on nostanut osaamisen entistä tärkeämmäksi tekijäksi. Muutos ja oppiminen ovat vuorovaikutteisesti sidoksissa toisiinsa. Muutos vaatii uutta osaamista, uusi

osaaminen mahdollistaa kehityksen ja siihen liittyvät muutokset. Toimintaympäristön muutos aiheuttaa poisoppimisen entisestä ajattelu- tai toimintamallista ja samalla se haastaa ajattelemaan ja toimimaan uudella tavalla. Silloin kun työntekijöiden osaaminen ja oppimiskyky on korkealla tasolla, suurikin muutos voidaan viedä yhdessä läpi. (Viitala 2006, 329.)

Kvist ja Kilpiä (2006, 179) painottavat, että muutostilanteessa tulee järjestää tarvittava osaamisen kehittämistä ja valmennusta. Koulutuksen ei tarvitse tulla organisaation ulkopuolelta, vaan auttaminen ja ohjaaminen voivat tapahtua organisaatiossa työskentelevien ihmisten avulla. Esimiehen rooli on toimia esimerkkinä uuden opettelussa ja vision mukaan toimimisessa. Muutosta viedään eteenpäin pienin askelein välitavoitteiden kautta.

Viimeisessä muutosjohtamisen mallin vaiheessa huomioidaan hyvät ja palkitaan erinomaiset suoritukset. Palkitsemisen perusteet tulee muistaa perustella. Muutos on päättynyt vasta, kun muutos on muuttunut organisaatiossa tavaksi toimia. Lopuksi tulee arvioida muutosmatkan onnistumiset ja epäonnistumiset sekä varmistaa, että kaikki organisaatiossa ovat sitoutuneet uuteen ratkaisuun ja hyväksyvät sen. (Kvist ym. 2006, 181–182.)

3.2 Viestintä organisaation muutostilanteissa

Muutosviestintää käsitellään omana lajinaan, vaikka Juholinin (2009, 320, 322) mielestä se on osa strategista viestintää ja johtamista. Muutosviestintä toimintona voidaan kyseenalaistaa, tarvitseeko muutosta erikseen hallita ja johtaa, koska muutos on jatkuvaa. Tärkeää on, että muutosviestinnässä asiat käsitellään syvemmin ja perusteellisemmin.

Muutosviestinnän päätarkoituksena on selittää organisaation jäsenille, mitä tapahtuu ja miksi. Syy-yhteyksien selittämisellä on ratkaiseva merkitys muutoksen ymmärtämisessä. (Karlöf 2004, 133; Juholin 2009, 323.) Muutoksesta kannattaa viestittää koko ajan. Jatkuva viestintä vähentää muutosvastarintaa. Jatkuvalla viestinnällä voi olla myös negatiivista vaikutusta. Se saattaa aiheuttaa työntekijöiden keskuudessa vääristä tulkinnoista johtuvia kriisejä. (Kvist ym. 2006, 175–176.)

Muutosviestinnän tavoitteena on saada henkilöstö ymmärtämään, miksi organisaation kehittämiseen ryhdytään, mitä organisaation tasoja se koskee ja mitkä projektin tavoitteet ovat. Samalla tulee kirkastaa organisaation tulevaisuuden visio. Tulee myös pohtia, mikä on orga-

nisaation tulevaisuus, jos muutoksen ei ryhdytä ja kehitystä ei viedä eteenpäin. Muutostarpeen ja tavoitteiden käsittelyn jälkeen käydään läpi projektisuunnitelman sisältö. Tässä vaiheessa tiedottaminen suunnitelmasta ja keinoista, joiden avulla pyritään tavoitteisiin, tulee olla aktiivista ja johdonmukaista. (Lanning ym. 1999, 220–222).

Juutin ja Virtasen (2009, 104–105) mielestä viestinnän merkitys muutostilanteissa on niin suuri, ettei sen merkitystä voida koskaan korostaa liikaa. Organisaation, työyhteisöjen ja niissä työskentelevien ihmisten muodostaman sisäisen vuorovaikutussuhdeverkoston ymmärtäminen ei ole helppoa. Työyhteisöviestinnän avulla muutosta voidaan nopeuttaa tai hidastaa. Tähän vaikuttavat viestien sisällöt ja millä keinoin viestintä tapahtuu. Minkälaiseksi organisaation viestinnällisen toimintakulttuuri muotoutuu, riippuu paljolti ylimmän johdon asenteesta, ja siitä, miten paljon he korostavat viestinnän merkitystä ja avoimuutta. Valpola (2004, 33) näkee, että ensimmäiset muutostoimenpiteet ovat viestinnällisesti tärkeitä. Ne osoittavat, että muutosta on alettu toteuttaa. Muutos saa näkyvyyttä, kun siitä kerrotaan niille, jota muutos koskettaa.

Laine (2006, 6) painottaa, että muutosviestinnässä ja keskusteluissa tulee kertoa rehellisesti muutoksen välttämättömydestä. Organisaation johdon tehtävänä on järjestää keskustelutilaisuuksia, jotta muutoksessa mukana olevat ihmiset voivat esittää heitä askarruttavia kysymyksiä ja purkaa tuntemuksiaan. Yhteisen tulevaisuudenkuvan luomisen ja vastausten antamisella kysymyksiin voidaan vähentää muutoksen aiheuttamaa hämmennystä ja epäilyä.

Muutostilanteissa organisaation viestintä voi olla joko yksisuuntaista muutostiedostusta tai kaksisuuntaista muutosviestintää. Yksisuuntaisessa viestinnässä tiedottaminen tapahtuu ylhäältä alaspäin. Tällöin tietoa välitetään juuri sen verran kuin on pakko. Oletetaan, että tieto valuu organisaation eri tasoilta ylhäältä alas. Tietoa välitetään esimerkiksi strategia-asiakirjojen ja muistioiden avulla sen jälkeen, kun päätökset on jo tehty. (Juuti ym. 2009, 105–107.)

Kaksisuuntaisessa muutosviestinnässä tietoa välitetään, koska siitä katsotaan olevan hyötyä organisaatiomuutoksen toteutukselle. Tiedon välittämisen taustalla on ajatus, että organisaatiossa työskentelevillä on mahdollisuus osallistua muutoksen suunnitteluun. Muutosta koskeva viesti myös muokataan sellaiseen muotoon, että se on ymmärrettävä. Tietoa levitetään puheen ja vuorovaikutuksen välityksellä. (Juuti ym. 2009, 105–107.)

Miksi muutos on hankala viedä läpi? Viitala (2009, 277) tuo esille asioita, jotka ovat muutosvastarinnan takana: tiedon puute muutoksessa, luottamuksen puute muutoksen ehdottajia

kohtaan, epäusko muutoksen hyödyllisyyteen, epäusko muutoksen onnistumiseen, pelot ja turvattomuuden tunne, haluttomuus ponnistella tai oppia uutta, ryhmän kielteinen asenne (organisaatiokulttuuri) ja koettu uhka omaa asemaa kohtaan.

Jotta muutos saataisiin vietyä läpi, muutosmyönteisyyden kasvattaminen edellyttää aina kehittämistä niin kulttuurin, johtamisen kuin yksilöiden tasolla. Muutosta ei saa viedä läpi kuulematta asianomaisia. Muutoksen läpiviemisessä esimiehen tulee huomioida työntekijät. Hänen tulee hyväksyä kyseenalaistaminen ja sallia ristiriitoja. (Viitala 2009, 277.)

Laine (2006, 13) on todennut, että muutosvastarinnassa on kysymys luopumisen tuskasta, tuttujen asioiden menettamisestä ja taakse jättämisestä. Muutoksen välivaiheeseen, kaaokseen liittyy epävarmuutta. Tämä ilmenee motivaation laskuna ja epävarmuutena muutosta kohtaan. Erämetsä (2003, 98) väittää, että

”terve muutosvastarinta on hyvä ja hyödyllinen, täysin luonnollinen asia.”

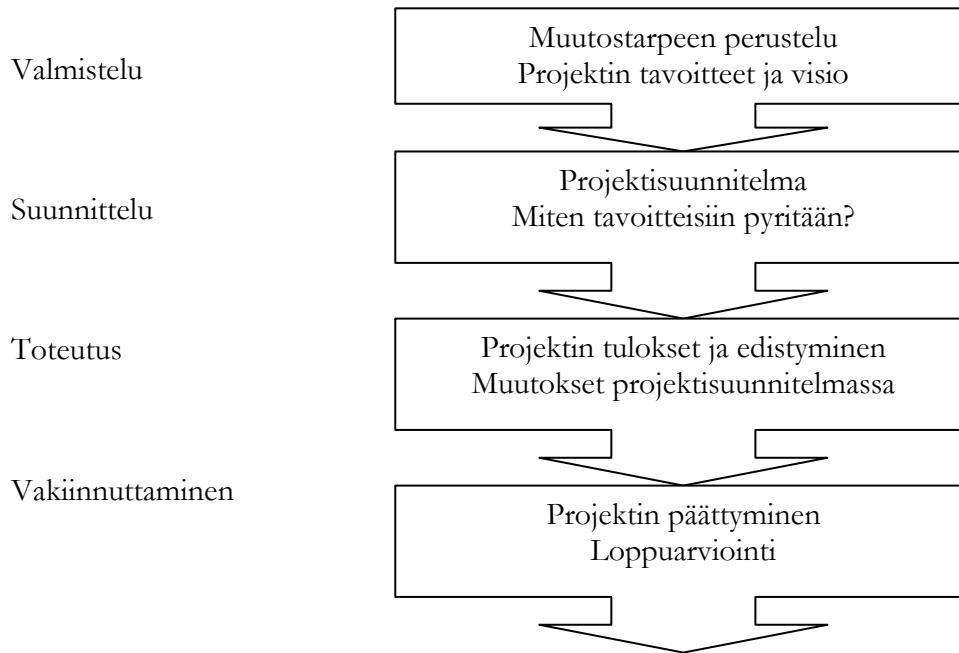
Terve muutosvastarinta on luonteeltaan positiivinen, vapauttava ja ei-saastuttava.

Muutosvastarinnan voimakkuus riippuu siitä, miten ihmiset ennakoivat menettävänsä jotain arvostamaansa. Muutostilanteessa pelko perustuu ihmiseen omaan tulkintaan tilanteesta. Ihminen voi pelätä työn menettämistä tai toimeentulon heikkenemistä. Muutos aiheuttaa epävarmuutta, hallitsemattomuutta, ja se tekee tulevaisuudesta epävarman. Traumaattisin kaikista peloista on se, että joudutaan luopumaan aiemmin luoduista hyvistä suhteista asiakkaisiin, työtovereihin ja esimiehiin. Muutoksen kohteena olevalla tulee pelko vastuualueensa ja tehtävien menettamisestä. Asiat joiden eteen on tehty töitä, ja jotka tuntuvat tärkeältä ovat arkoja asioita muutoksen edetessä. (Kvist ym. 2006, 135–137.)

Muutosvastarinnan olemassaolo ja sen taso tulee tiedostaa. Sen olemassaolo tulee myös hyväksyä. Muutosjohtajan tulee kuunnella ja ymmärrettävä muutostunteita. Tärkeintä on käsitellä muutostunteita vuorovaikutteisesti. Tulee pyrkiä siihen, että negatiivisista muutostunteista käydään heti muutoksen alkuvaiheessa keskustelua, myös dialogia kannattaa suosia. (Erämetsä 2003, 100–101.)

Lanning, Roiha ja Salminen (1999, 220) ovat määritelleet (Kuvio 4.), miten viestintä tulee huomioida muutosprojektin eri vaiheissa. Erämetsä (2003, 251) painottaa, että muutosviestintä tulee olla jatkuvaa ja viestinnän toisto tulee olla riittävää. Muutoksesta vastaava henki-

lön tulee varmistaa, että kaikki – ohjausryhmä, esimiehet – viestivät muutoksessa samalla tavalla.



Kuvio 4. Viestintä muutosprojektin eri vaiheissa (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 220)

Viestiminen tulee painottua niihin toimenpiteisiin, joiden avulla on viety muutosta eteenpäin. Viestinnässä ei saa unohtaa kuuntelua, vaan muutoksen kohteena olevien ihmisten tunteuksia tulee jaksaa kuunnella yhä uudelleen ja uudelleen. Muutosviestintää ei saa lopettaa ennen kuin on varmistettu, että muutos on sisäistetty uudeksi toimintamalliksi. (Erämetsä (2003, 251)

Toteuttamisvaiheessa tiedotuksen tulee olla jatkuvaa ja säännöllistä. Tiedottaminen muutoksen edistymisestä, tavoitteiden saavuttamisesta ja seuraavista toimenpiteistä ovat tässä vaiheessa projektia tärkeimpiä viestinnän osa-alueita. Säännölliset tapaamiset, projektikokoukset ovat keino huolehtia jatkuvasta muutosviestinnästä. Muutoksen edistyminen tulee tehdä näkyväksi. Saavutettuja asioita kannattaa verrata alkuvaiheeseen. Tällöin konkreettinen edistyminen voidaan nähdä. (Lanning ym. 1999, 223.)

Viestintä muutoksesta päättyy, kun itse projekti päättyy. Muutosprojektin onnistumista tulee myös arvioida. Viestiminen loppuarviointi on kuin huipentuma projektille. Sen viestimisellä varmistetaan, ettei projekti jää vain yhdeksi asiaksi asioiden joukossa, vaan projektilla on merkitystä organisaation kehittymiselle. Muutosprojektin päätyttyä tulee tarkastella, miten

rakenteet ja toimintatavat ovat muuttuneet verrattaessa lähtötilanteeseen. Muutoksen vakiinnuttamisella edesautetaan uuden toimintatavan saattamista osaksi normaaleja rutiineja. (Lanning ym. 1999, 224, 290.)

3.3 Organisaatorakennemuutos

Organisaatiomuutos toteutetaan yleensä kehittämishankkeena. Sen olemuksesta riippuu, kuinka isosta tai pienestä projektista kulloinkin on kysymys. Koko organisaation näkökulmasta katsottuna projektilla ja kehittämishankkeella voidaan uudistaa organisaatiota. Niissä hyödynnetään organisaation yhteisiä resursseja, jotka saadaan projektien avulla kohdennettua paremmin. (Juuti & Virtanen 2009, 95.)

Organisaatioiden muutosten taustalla olevat syyt voidaan jaotella ulkoisiin ja sisäisiin muutoksiin. Ulkoiset muutoslähteet ovat organisaation ulkoisessa toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia, esimerkiksi yritys pyrkii ennakoimaan ympäristön aiheuttamaa muutostarvetta. Yrityksen sisältä lähtevä muutoksiksi voidaan listata mm. henkilöstön ikääntymisestä, johdon vaihtumisesta tai organisaationrakenteen muuttumisesta johtuvia muutoksia. (Lämsä & Hautala 2004, 28.) Muutos voi saada alkunsa myös yrityksen liiketoimintaan tai talouteen liittyvistä tapahtumista tai yritysjohton havainnoista (Kvist ym 2006, 15).

Muutostarve syntyy, kun organisaation nykytila ja toimintatavat eivät johda sitä haluttuun suuntaan. Muutostarpeen määrittämisen edellytyksenä on tieto siitä, millainen organisaatio haluaa tulevaisuudessa olla. Muutostarvetta tutkittaessa on pyrittävä näkemään, mitkä tekijät tuovat kilpailukykyä, miten asiakassegmentit ovat muuttumassa, mitkä ovat koko yrityksen pitkän tähtäimen suunnitelmat. Operatiivisen toiminnan kehittämisellä ei saada merkittävää tulosta aikaan, jos tuotteen laatu ei ole kohdallaan. Muutostarpeen kannalta kaikista tärkeintä on nähdä todelliset ongelmat ja niiden syy sekä organisaation tärkeimmät kilpailutekijät. Kehityshenkilöstön yhteinen näkemys muutostarpeesta helpottaa huomattavasti kehityksen toteutusta. (Lanning ym. 1999, 33–34.)

Resurssipohjainen ajattelu painottaa sitä, että yrityksen menestys perustuu yrityksen kykyyn tuottaa jatkuvasti asiakkaita tyydyttäviä tuotteita ja palveluja. Osaaminen nähdään yhdeksi tärkeimmäksi strategiseksi kilpailukeinoksi. Tällöin puhutaan ydinsaamisesta ja ydinkyvykkyydestä. Ydinsaaminen näkyy toimintatavoissa ja tuotteissa. (Viitala ym. 2001, 217.)

Juuti ja Virtanen (2009, 22) tuovat esille, että organisaatiota tulee kehittää rationaalisen ajattelun perusteella. Realistisen näkökulman mukaan organisaatio ja sen ympäristö ovat erillisiä. Muutos ympäristössä vaatii muutosta myös organisaatiossa. Tämä vaatii organisaatiolta tarkkaavaisuutta. Sen tulee tarkkailla jatkuvasti mm. ympäristöään, kilpailijoitaan ja asiakkaiden käyttäytymistä.

Organisaatiomuutos on lineaarinen prosessi, jonka eri vaiheet tulee osata tunnistaa ja selkeästi erottaa toisistaan. Johdon tulee luoda strategioita eli valita päämääriä ja reittejä, miten haluttuun päämäärään päästään. Organisaatio menestyy silloin, kun se löytää oikean päämäärän ja suunnistaa määrätietoisesti sitä kohti. (Juuti ym. 2009, 23.)

Organisaation strategisen suunnan selkeys ja organisaation uudistushalukkuus ovat niitä tekijöitä, jotka käynnistävät organisaatiomuutoksen. Juuti ja Virtanen (2009, 25) määrittelevät näiden ulottuvuuksien avulla neljä organisaatiomuutoksen tyyppiä: pysähtyneisyyden tila, kiehunta, lepokitka ja flow. Pysähtyneisyyden tilassa olevan organisaation toimintaa voidaan luonnehtia kaaosmaiseksi. Johtaminen on autoritaarista ja työntekijöitä johdetaan käskemällä. Toiminta perustuu vanhoihin toimintamalleihin, jolloin organisaatiossa on vaikea toteuttaa strategisen johtamisen toimenpiteitä. Organisaatiossa työskentelevät ajavat vain omaa etuaan. Siitä johtuen kenelläkään ei ole intressejä lähteä kehittämään organisaation toimintaa. Kiehunta-tilassa oleva organisaatiolla haluaa uudistua, mutta henkilöstöllä ei ole yhteistä näkemystä, mihin suuntaan ja millä menetelmällä uudistaminen tulisi toteuttaa. (Juuti ym. 2009, 25–27.)

Lepokitkan tilassa oleva organisaatio näkee sen, millaiseksi sen tulisi kehittyä. Kuitenkaan se ei löydä yhteistä tahtotilaa muutokselle. Organisaatiossa on hahmotettu selkeä kehittämisen suunta, mutta tästä huolimatta se ei jostakin syystä saa muutosprosessia alkuun. Syy siihen, että organisaatio on ajautunut lepokitkatilaan, on se, että se on unohtanut, mikä merkitys jatkuvalla kehittämisellä on. Organisaatio alkaa taantua, koska se olettaa olevansa huippuorganisaatio hyvien tulosten pohjalta. Juurtuneet, vanhat toimintatavat sekä liian suppeat katsontakannat estävät kehittymisen. Flow-organisaatiolla on pyrkimys yltää huippusuorituksiin. Tällöin organisaatiossa on vahva muutoshalu ja yhtenäinen kuva tulevaisuudesta. Ihannetilanteessa organisaatio toteuttaa omaa tahtotilaansa itseohjautuvasti ja organisaation jäsenet sitoutuvat muutoksen läpiviemiseen. (Juuti ym. 2009, 25–27.)

Lainema, Lähdenpää ja Puolakka (2001, 224–225) määrittelevät organisaation uudistumiskyvyn tietoisuuden, toteutumisvalmiudet, johtajuuden ja päätöksenkäyvyn pohjalta. He painottavat, että tärkeintä tarkastelussa on löytää näiden tekijöiden pullonkaulat. Heikoin osatekijä määrittelee millainen organisaation uudistuskäky on. Jos organisaation tietoisuus on alhainen, se ei tiedosta realistisesti tämän hetken tilaansa. Tästä johtuen mikään suurempi muutos ei ole mahdollista, sillä organisaatio ei tiedosta tarvetta olemassa olevien toimintatapojen muutokseen.

Toteuttamisvalmiudet esimerkiksi vastuiden määrittely, henkilöstön valinta tai organisaation rakenne voivat jarruttaa muutosta ja aiheuttaa erimielisyyttä, vaikka organisaatio on tietoinen muutoksen tarpeesta. Muutokset vaativat paljon energiaa ja resursseja. Vain tulevaisuuteen suuntautunut johto pystyy vastaamaan tähän haasteeseen. Jos johtajuus muodostaa muutoksen pullonkaulan, ei uudistusta voi viedä läpi ilman johdon vaihdosta. Organisaatiolta vaaditaan päätöksentekokäkyä, sen puuttuminen jarruttaa tehokkaasti organisaation uudistumista. (Lainema ym. 2001, 224–225.)

Prosessikeskeisessä kehittämisessä organisaation johdolla on tehtävänä yhteistyön organisointi ja koordinointi. Painopiste kehittämisessä tulee olla arkipäivän tutkimisessä. Tähän tarvitaan säännöllisiä organisoituja palavereja, joissa pohditaan yhdessä toimintaan liittyviä kysymyksiä. Organisaatiota tulisi kehittää alhaalta ylöspäin, koska organisaation perustasolla työskentelevillä on paras näkemys asiakkaiden tarpeista. Tämän vuoksi perustason henkilöstön kuuleminen ja heidän mielipiteidensä huomioiminen ovat tärkeitä. Organisaation menestymiseksi tarvitaan kaikkien jäsenten johdon, esimiesten ja työntekijöiden näkemyksiä, jotta osataan hahmottaa organisaation kokonaistilanne. Kokonaisuuden hahmottaminen onkin prosessikeskeisessä kehittämisessä avaintekijä. Tämä tarkoittaa sitä, että eri organisaatiotasojen välillä tapahtuu vuorovaikutusta. (Murto 1995, 26, 31–32, 34.)

Organisaation kehittämisessä ja tutkimisessä tulee kiinnittää huomiota sen sosiaaliseen rakenteeseen. Virallinen sosiaalinen rakenne tulee esille organisaatiokuviossa ja erilaisissa toimintasäännöissä esimerkiksi johtosäännöissä. Virallisesta sosiaalisesta rakenteesta tulee näkyviin tehtäväjaot, valta- ja vastuusuhteet sekä muut velvoitteet. Nämä ohjaavat organisaation toiminnallista rakennetta. Kun toiminnallista rakennetta joudutaan muuttamaan, tulee huomioida sosiaalisten rakenteiden vaikutus toiminnan muutokseen. Toiminnallisen rakenteen tutkiminen ja arvioiminen luo perustan perustehtävän jatkuvalla arvioinnilla ja toiminnan kehittämiselle. (Murto 1995, 60, 63–64.)

Organisaatorakennemuutoksessa muutetaan organisaatorakennetta. Organisaatiomuutoksen päätarkoituksena on edistää toiminnan kehittymistä liikeidean ja tavoitteiden mukaisesti. (Karlöf ym. 2006, 72.) Kvist ja Kilpiä (2006, 49) näkevät, että vaikeinta rakennemuutoksen läpiviemisessä on ihmisten johtaminen. Miten rakennemuutos onnistuu, sen ratkaisevat organisaatiossa työskentelevät ihmiset.

Organisaation muutoksessa, joka koskee organisaatorakenteen muutosta, ei ole kyse vain organisaatiokaavion piirtämisestä tai tehtävänimikkeiden määrittelemisestä. Organisaatiota muutettaessa muutetaan myös valta- ja vastuusuhteita ja ihmisten välisiä vuorovaikutussuhteita. Muutos kohdistuu myös asenteiden, arvojen ja normien muuttamiseen. (Lanning ym. 1999, 235.)

Organisaatorakenne

Tavanomainen tapa on organisaatiot jakaa yrityksiin, julkishallinnon organisaatioihin ja kolmannen sektorin organisaatioihin esimerkiksi vapaaehtoisjärjestöihin ja yhdistyksiin. Organisaatio kuvataan tavallisesti ihmisten muodostamaksi yhteistoiminnaksi, jonka pyrkimyksenä on saavuttaa yhteiset tavoitteet. Tavoitteet voivat liittyä esimerkiksi työryhmän toimintaan, talouteen tai myyntiin. Yhteisten tavoitteiden lisäksi organisaatiossa työskentelevillä jäsenillä on henkilökohtaisia tavoitteita. Liittymällä organisaatioon he pyrkivät saavuttamaan nämä tavoitteet. Yksittäisten henkilöiden tavoitteet ovat esimerkiksi tietyn aseman saavuttaminen organisaatiossa, arvostuksen saaminen tai itsensä toteuttaminen haasteellisessa työssä. Henkilökohtaiset tavoitteet voivat hyvinkin poiketa suhteessa organisaation yhteisiin tavoitteisiin. (Lämsä & Hautala 2004, 9–10.)

Organisaatiotutkija Morgan (1989) on jakanut organisaatiot byrokraattisiin organisaatioihin, matriisiorganisaatioihin, projektiorganisaatioihin ja löyhästi kytkettyihin orgaanisiin verkostoihin. Byrokraattisessa eli funktionaalisessa organisaatiossa on järjestetty eri osastot eri toimintoille ja siinä toimintaa ohjaavat vakiintuneet toimintatavat ja virallinen viestintä. Matriisiorganisaatiossa organisaation pystyrakenteen tueksi on rakennettu vaakarakenne, matriisi. Jolloin organisaation johto ja keskijohto koordinoivat toimintaa ja takaavat resurssien riittävyyden. Tässä organisaatiomallissa toiminta toteutetaan asiakaslähtöisesti. Tällöin yhteistoiminta eri osastojen välille rakennetaan prosesseiksi tuotteen ja palveluiden ympärille. (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 18.)

Projektiorganisaatio perustetaan jonkin tehtävän vuoksi. Organisaation toiminta loppuu silloin, kun projekti loppuu. Löyhästi kytketty orgaaninen verkosto eli emergentti voi syntyä, kun eri yhteisöt liittyvät yhteen saman päämäärän vuoksi. Tällainen organisaatiomuodolla ei ole selkeää rajaa tai se voi olla käsitteellinen verkosto, jonka muodostavat usean eri organisaation osat tai useat organisaatiot. (Huotari ym. 2005, 18.)

Organisaatio voi Kantolan ja Hautalan (2004) mielestä koostua kolmesta eri tasosta: osaamisvarannosta, muodollisesta organisaatorakenteesta ja epämuodollisesta työryhmärakenteesta. Osaamista tapahtuu työryhmärakenteen tasolla ja se kertyy osaamisvarantoon. Tämän vuoksi organisaation osaamisen kehittämisessä tulee pääpaino olla työryhmien kehittämisessä. Muodollinen organisaatio on jatkuvan muutoksen alla, joten organisaation osaamisen kehittämisessä tulee huomioida millainen osaamisvaranto organisaatiolla on.

Lämsän ja Hautalan (2004, 152) mukaan

”organisaatorakenteella tarkoitetaan organisaatiossa toimivien ihmisten välisiä subteita ja niihin rakentuneita toimintatapoja. Rakenne tekee mahdolliseksi johtamisen, ja se luo organisaation jäsenille yhteisen näkemyksen toiminnan järjestyksestä, työnjaosta ja olosubteista.”

Organisaatorakennetta määritellessä tulee huomioida, että organisaatio palvelee toimintaa. Sekä uuden että uudistettavan organisaation lähtökohdiksi tulee ottaa liikeidea (toiminta-ajatus), visio/tavoitetaso ja strategiat. Organisaatio määritellään ihmisten erilaisten roolien ja tehtävien pohjalta, ei sen pohjalta keitä organisaatioon kuuluu. Organisaatiota pidetään keinona saavuttaa jotain. (Karlöf & Helin Lövingsson 2006, 11, 71–72; Honkanen 2006, 63.)

Organisaatorakenteella on merkitystä yrityksen toiminnassa. Pieni ja yksinkertainen organisaatorakenne on joustava. Suuren organisaation haasteeksi muodostuu se, miten säilyttää joustavuus ja reagointikyky. Organisaation pienuus aiheuttaa myös ongelmia kuten kapea-alaista osaamista ja resurssien niukkuutta. Kehittymisen ongelmaksi nousee riippuvuus yhdestä tai muutamasta henkilöstä. Suuremmassa organisaatiossa joudutaan muodostamaan rakenteellista työnjakoa, työryhmiä ja erilaisia esimiestasoja. (Lämsä ym. 2004, 151.)

Organisaatorakenteet tehtävät voidaan tiivistää seuraavasti:

- organisaatorakenne mahdollistaa taloudellisen ja tehokkaan toiminnan sekä resurssien tarkoituksenmukaisen käytön
- organisaatorakenteen avulla valvotaan toimintaa

- organisaatorakenteella määritellään eri tehtävissä toimiville henkilöille ja työryhmille vastuut ja velvollisuudet
- koordinointi tapahtuu eri tehtävien ja organisaation eri tasojen välillä
- organisaatorakenne mahdollistaa joustavuuden kehittämistarpeisiin reagoitaessa
- organisaatorakenteen avulla edistetään henkilöstön tyytyväisyyttä ja yhteistyötä. (Lämsä ym. 2004, 153.)

Edellä kuvatut tekijät mahdollistavat organisaation rakenteellisen tehokkuuden. Tarkoituksena on, että organisaatorakenne palvelee organisaation toiminnan suorituskyvyn parantamista. Mikään organisaatorakenne ei ole hyvä, ellei se lisää organisaation pitkän tähtäimen kyvykkyyttä suoriutua perustehtävästään. Sen tulee myös sopia yhteen ihmisten ja heidän tavoitteidensa kanssa. (Lämsä ym. 2004, 153.)

Jos organisaatorakenteen sopivuus ei ole yhteydessä ympäristöön, ja se toimii huonosti, syntyy organisaation toiminnassa ongelmia. Ihmisten motivaatio ja moraalit alentuu, jos organisaatiossa ei ole määritelty työtehtäviä selkeästi. Organisaatorakenteen väljyys hidastaa ja heikentää päätöksentekoa. Koska työntekijät eivät saa riittävästi arviointi- ja palautetietoa heidän omasta toiminnastaan ja tuloksellisuudestaan, heidän oppimisensa estyy ja organisaatio taantuu. Hierarkkinen ja sääntökeskeinen rakenne aiheuttaa työntekijöissä turhautuneisuutta ja vaikuttaa kielteisesti ihmisten vastuuntuntoon. Organisaation korkea hierarkiarakenne ja monet organisaatiotasot hidastavat toimintaa ja vähentävät tehokkuutta, joten niillä on kielteisiä kustannusvaikutuksia. Organisaatorakenteen madaltamisella ja työtehtäviä delegoimalla työntekijätasolle organisaatio lisää toiminnan tehokkuutta ja vähentää kustannuksia. (Lämsä ym. 2004, 153–154.)

Organisoidun toiminnan lähtökohtana on tehokkuuden käsite ja pyrkimys luoda arvoa. Arvo on silloin suurempi kuin arvon tuottamiseksi tarvittavat kustannukset. Asiakkaan saama arvo voidaan määritellä hyödyn (laadun) ja hinnan väliseksi suhteeksi. On tiedostettava asiakkaan tarpeet ja arvot ja ottaa ne huomioon organisaation toimintoja mietittäessä. Tämän pohjalta tulee selvittää, millainen organisaatorakenne vastaa parhaiten asiakkaiden toiveita ja niiden taustalla olevia tarpeita. (Karlöf ym. 2006, 82, 108–109.)

Kamensky (2008, 183–184) näkee, että organisaatorakenteen tulisi mahdollistaa strategian toteuttaminen. Asiakaskeskeisyys, kilpailukeskeisyys, tulokeskeisyys, ihmiskeskeisyys, resurssein tehokas käyttö ja oikea vaikeusaste ovat kriteereitä, jotka organisaatorakenne tulisi täyt-

tää mahdollisimman hyvin. Organisaatio on vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa. Ympäristö asettaa vaikutuksia sille, minkälainen organisaatorakenne tulee olla. Jos ympäristö muuttuu hitaasti, organisaatorakenne voi olla hierarkkinen ja jäykkä, ja päinvastoin, jos ympäristö muuttuu nopeasti, organisaatorakenteen tulee olla joustava. (Juuti 2006, 208.)

Lämsä ja Hautala (2004, 158) tarkastelevat valvontajänne -käsitteen avulla sitä, kuinka monta alaista yhdellä esimiehellä on. Onko valvontajänne suuri vai pieni kuvaa organisaatorakenteen hierarkiaportaiden ja alaisten määrää (suuri valvontajänne – paljon alaisia ja pieni valvontajänne – vähän alaisia). Pieni valvontajänne merkitsee korkeaa hierarkiarakennetta ja monia esimiestason portaita. Tällöin organisaation kustannukset ovat isot ja toiminta on tehotonta. Myös tiedonkulussa on hankaluuksia ja päätöksenteko on hidasta. Suuremman valvontajänteeseen, matalamman hierarkiarakenteeseen, avulla organisaation toiminta on joustavampaa, kustannustehokkaampaa ja asiakaslähtoisempää.

Organisaation avulla osoitetaan, miten eri toiminnot ja työtehtävät on jaettu organisaation yksiköille ja jäsenille sekä luo puitteet organisaation auktoriteettisuhteille. Organisaation rakenne jäsentää johtamisen valta- ja vastuualueita. Yrityksen organisaatiota kuvataan kuviolla, jossa ilmenee tehtäväalueet ja raportointisuhteet sekä vertikaalisesti (pystysuorina vastuualuejakoina, auktoriteettisuhteina) että horisontaalisesti (rinnastamalla samantasoisia vastuualueita vaakasuorassa linjassa). (Viitala & Jylhä 2001, 167; Juuti 2006, 208.)

Organisaatorakenne määrittää työntekijöiden tehtävät, vastuualueet, työroolit ja suhteet sekä viestintäverkostot. Sen pohjalta voidaan suunnitella, järjestää, ohjata ja valvoa toimintaa. (Lämsä ym. 2004, 152.) Organisaatiossa määritellyt työjaot ovat pohjana sille, mitä ohmisten odotetaan tekevän työssään. Ohjaus- ja valvontaketjulla tuodaan esille se kenelle ihmiset vastaavat ja raportoivat työskentelystään. Se sisältää kunkin henkilön aseman tuomat oikeudet ja velvollisuudet. Kyseinen ketju kattaa kaikki organisaation hierarkiatasot, johdosta suoritusportaaseen. Ohjaus- ja valvontaketjussa on määritelty esimiestehtävät. Näillä esimiehillä on virallinen auktoriteettiasema, jonka pohjalta he voivat ohjata ja valvoa työntekijöitä sekä antaa heille ohjeita ja määräyksiä. (Lämsä ja Hautala 2004, 157–158.)

Vallanjako, valta- ja vastuusuhteet, näkyy organisaatiossa esimies-alais-suhteena ja organisaation eri tasoina. Organisaatiossa tapahtuu väistämättä työn ja vallan jakoa yhteiseen tavoitteeseen pääsemiseksi. Työnjako synnyttää esimerkiksi organisaation eri osastot ja erilaiset työtehtävät. (Åberg 2006, 52.)

Ilman vastualueiden määrittämistä organisaation toiminta on vaikeasti hallittavissa. Selväpiirteiset organisaation rajat ja johtamissuhteet mahdollistavat organisaation joustavuuden ja tehokkuuden. Niiden avulla työntekijät pystyvät hahmottamaan vastualueet ja vastuut. Esimiesaseman määrittelyn kautta työntekijät tietävät keneltä he ottavat vastaan työhön liittyvät toimeksiannot ja kenelle he raportoivat työn etenemisestä ja tuloksista. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 203.)

4 PALAVERIKÄYTÄNTEET ORGANISAATION KEHITTÄMISEN VÄLINEENÄ

Organisaation vuosisuunnitelmassa yleensä kuvataan esimerkiksi strategian ja toimintasuunnitelman laatiminen. Surakka (2006, 26, 32–33) näkee, että myös palaverikäytännöt tulee kirjata vuosisuunnitelmaan, koska palavereilla on keskeinen rooli asioiden toteuttamisessa. Palaverikäytännöt suunniteltaessa tulee tarkastella organisaation toiminnan kokonaisuutta. Kun organisaatiossa tiedetään millaisia asioita palavereissa tulee käydä läpi vuosisuunnitelman pohjalta, hahmottuu myös tarvittavien palavereiden luonne. Tällä tavoin pystytään määrittelemään paremmin palaverihin menevät aikaresurssit. Vuosisuunnitelmaan voidaan suunnitella säännöllisesti toistuvat palaverit ja niiden tavoitteet eli määrittellään, mitä tulee saada aikaiseksi ja mihin mennessä asia tulee olla käsitelty.

Surakan (2006, 13) määritelmän mukaan

”palaverikäytännöillä tarkoitetaan niitä ääneen lausuttuja tai ääneen lausumattomia, suunniteltuja tai suunnitelmattomia käytänteitä, joiden mukaan organisaation palavereja toimitetaan.”

Ennen palaverikäytäntöjen kehittämistä tulee arvioida niiden nykytila. Palaverien toimivuutta voidaan arvioida sen avulla millainen palaverien vuorovaikutus on. Yhteensovittaminen, yhteistyö ja kehittäminen ovat vuorovaikutuksen tyyppisiä, joiden avulla voidaan analysoida ja kuvata palavereiden vuorovaikutusta ja yhteistyötä. Näiden tyyppien kuvauksessa toistuu keskeiset käsitteet: käsikirjoitus ja kohde. Käsikirjoitus tarkoittaa palavereiden osalta esimerkiksi asialistaa, palaverin etenemissuunnitelmaa tai menettelytapoja. Palaverin osallistujat käsittelevät tai työstävät kohdetta eli asiaa tai ongelmaa. (Surakka 2006, 18, 22–23.)

Yhteensovittamisessa osallistujat tuovat esille asioita omasta näkökulmastaan. Tällöin asioista neuvotellaan, jossa osallistujat pyrkivät pitämään kiinni omista näkökulmistaan ja esittämään omat mielipiteensä. Tällöin todellista dialogia ei pääse syntymään. Yhteensovittaminen on tyyppistä säännöllisesti toistuvissa palavereissa. Näitä palavereita ohjaavat vakioasialista ja toistuvat samanlaiset toimintatavat. (Surakka 2006, 22–23.)

Palaverikäytänteiden tarkistamisella ja hyvällä suunnittelulla voidaan minimoida palavereissa esiintyviä vuorovaikutusongelmia: keskustelu leviää moneen suuntaan, puheenvuorot eivät pysy kyseisessä asiassa, puheajat jakaantuvat epätasaisesti, liiallinen yksimielisyys asioista, ryhmän sisäiset klikit, auktoriteetin pelko ja ylikriittisyys. Liiallinen yksimielisyys palavereissa alentaa päätösten laatua ja organisaation kyky reagoida muuttuviin tilanteisiin heikkenee. Jos

palavereiden jälkeen käydään käytäväkeskusteluja siitä, miten asiat oikeasti olisi pitänyt päät-
tää, on tarkasteltava palavereiden toimivuutta uudelleen. (Huuhtinen 2002, 99–102.)

Palaverikäytänteissä tulee olla kolme yleistavoitetta:

1 tuottavuus

2 suhteiden ylläpito

3 päätöksiin sitoutuminen. (Huuhtinen 2002, 103.)

Työyhteisöjen keskustelussa aiheet ja muodollisuudet vaihtelevat, mutta niiden yhteinen piir-
re on tavoitteellisuus. Tavoitteelliset keskustelut voidaan jakaa kolmeen päätyyppiin: palave-
rit, neuvottelut ja kokoukset. Näiden käsitteiden käytössä on eroavaisuuksia eri organisaati-
oissa. Jotkut organisaatiot määrittelevät kaikki tapaamiset kokouksiksi, kun taas toisissa or-
ganisaatioissa käydään neuvotteluja tai palaveria. (Repo & Nuutinen 2003, 210.)

Suomeen palaveri -sana on tullut englannin kielen kautta palaver -sanan muodossa. Palaver –
sanan taustalla on portugalinkielinen sana palavra. Palavra -sanaa käytettiin Länsi-Afrikan
rannikolla kaupanteon ja tinkimisen yhteydessä. Nykypäivänä palaverilla ymmärretään melko
vapaamuotoista ja lyhyehköä neuvonpitoa. Sanaa palaveri voidaan käyttää puhuttaessa esi-
merkiksi työpaikan tiimipalavereista, kokouksista, neuvotteluista ja erilaisista keskustelutilan-
teista. Palaverit ovat monensuuntaisia viestintätilanteita. Palavereissa vaihdetaan mielipiteitä
ja käsiteltävistä asioista pyritään löytämään yhtenäiset näkemykset. Niissä toimitaan sosiaali-
sissa verkostoissa. Palaverin, neuvottelun ja kokouksen välinen raja on häilyvä. Ne menevät
työelämässä käytännössä päällekkäin ja limittäin. Yhteistä niillä on se, että niillä tavoitellaan
aina joitakin tuloksia. (Vaahtio 2008, 9, 19, 24, 26.)

Palaveri on määritelmän mukaan

*”epämuodollinen keskustelu- tai neuvottelukokous, jonka tarkoituksena on ratkaista ongelmia, tehdä päätöksiä, tuot-
taa uusia ideoita, kartoittaa tilannetta, koota ja välittää tietoa ja kokemuksia, suunnitella ja kehittää asioita.”*

(Karhu, Salo-Lee, Sipilä, Selänne, Söderlund, Uimonen & Yli-Kokko, 2005, 112.)

Palaveri mielletään epämuodolliseksi kokoontumiseksi toisin kuin kokous, joka on pitkälti
säädelty ja määrämuotoinen (Mattila 2000, 4). Palavereissa osallistujien tavoite on yhteinen,
kun taas neuvottelussa eri osapuolet pyrkivät ajamaan omia tavoitteitaan (Taipale & Kupias
2011). Niipola ja Rauramo (2008, 4) tuovat esille, että tavoitteet ja toivottu lopputulos ohjaa-
vat kokoontumisen luonteen, eli sen onko kyseessä neuvottelu, kokous vai palaveri.

Palaverin tavoitteena on saada aikaan palaveriin osallistujien yhteinen käsitys, tulos tai päätös käsiteltävästä asiasta. Palaverin aiheena voi olla asioiden suunnittelu, ideointi, ongelmaratkaisu sekä seuranta ja arviointi. Neuvottelussa pyritään saavuttamaan sopimus osapuolten välillä. Kokouksissa pyritään käsittelemään asioita demokraattisesti sekä tekemää sitovia ja laillisia päätöksiä. Palavereissa keskustelu on vapaampaa kuin neuvotteluissa ja kokouksissa. Neuvottelut ovat virallisempia ja kokouskäytänteitä ohjaavat lakisääteiset ja vakiintuneet käytännöt. (Repo ym. 2003, 210.)

Voidaan jaotella, että kokouksesta tehdään pöytäkirja ja palaverista muistio. Pöytäkirjaan asiat kirjataan pykälinä omina asioina ja siinä järjestyksessä kuin ne on käsitelty. Muistio on pöytäkirjaa epämuodollisempi asiakirja. Muistioon kukin asia kirjataan numeroiduksi omaksi kappaleeksi. Myös muistio on hyvä käydä läpi seuraavan kokouksen alussa. Pöytäkirja tulee tarkistaa. Sen jälkeen siitä tulee virallinen asiakirja. (Vaahtio 2008, 106.)

Palaverit liittyvät oleellisesti organisaation sisäiseen toimintaan. Palaveri nähdään johtamisen välineenä organisaation sisällä ja sidosryhmien kanssa. Palavereiden avulla viedään asioita päätöksenteon avulla eteenpäin. (Karhu ym. 2005, 112.) Palavereissa ydinkysymys on se, miten asiat tehdään. Jos palaveri koskee vain mitä -asioita, silloin kyseessä on tiedotustilaisuus. Palaverin jälkeen osallistujilla tulee olla tunne, että he ovat saaneet palaverista uutta informaatiota sekä uusia näkökulmia ja ideoita tehtäviensä suorittamiseen. (Huuhtinen 2002, 98.)

Tiedonvälitystä ja yhteistä neuvonpitoa pidetään palaverien päätarkoituksina. Palavereilla on myös useita oheismerkityksiä. Hyvin toimivat ja johdetut palaverit lisäävät henkilöstön yhteisöllisyyttä, sosiaalisuutta ja sitoutumista. Ne voivat tuottaa organisaatiossa työskenteleville lisäarvoa. Palaveritaitojen kehittyessä palaveriin osallistuvat tukevat toistensa persoonallista kasvua yhteistoiminnallisissa taidoissa joko alitajuisesti tai tietoisesti. (Mattila 2000, 4–5.)

Palavereilla tehdään päätöksiä, ratkaistaan ongelmia, kehitetään toimintaa ja seurataan päätösten toteutumista. Palavereiden avulla toimeenpannaan strategiaa ja tehdään yhteistyötä. Palavereiden tarkoituksena on saavuttaa yhteiset päämäärät. Palavereiden tarkoituksenmukaisuutta tulee arvioida sekä tarkastella, millä organisaatiotasolla tai kokoonpanolla niitä käydään. Organisaatiossa tulee päästä pois turhista palavereista ja määritellä toiminnan kannalta merkitykselliset palaverit. Palaverit tulee hahmottaa osana kokonaisuutta. Merkityksellisissä palavereissa osallistujat tietävät vastuunsa ja palaverit mielletään tavoitteelliseksi yhteistyöksi. (Surakka 2006, 9–10.)

Palaverit tulee olla tehokkaita, koska ne kuluttavat työaikaa, rahaa ja energiaa. Tunnetasolla huonosti organisoitu palaveri aiheuttaa osallistujissa ärtyneisyyttä ja turhautumista. Palaveriin osallistujat voivat tuntea palaverin ajan haaskaukseksi. (Huuhtinen 2002, 103.) Tehottomat palaverit tulevat organisaatiolle kalliiksi. Palavereilla tulee olla tarkoitus ja niihin osallistujien tulee olla aktiivisia keskusteluun osallistujia. Passiivisista osallistujista, vapaamatkustajista, ei palavereissa ole hyötyä. Koska he eivät osallistu keskusteluun, heidän osaamisensa ei hyödynnä ryhmää. (Lohtaja ym. 2006, 133.)

Hyvän palaverin ominaisuuksia ovat tuloksellisuus, rehellisyys, tasavertaisuus, sosiaalisuus ja toistuvuus. Palaverilla tulee olla aina tietty tarkoitus ja tavoitteellisuus. Palaverin tarkoitusta tarkasteltaessa tulee huomioida seuraavat tekijät:

- Miksi osanottajat kutsutaan palaveriin?
- Millaisin odotuksin he saapuvat palaveriin?
- Minkä suuntaista tulosta he palaverilta odottavat?
- Kuinka on toimittavat, jotta tulos saavutetaan?
- Missä ja milloin palaveri pidetään? (työn keskeyttäminen palaverin vuoksi korostaa palaverin merkitystä)
- Ketkä kutsutaan?
- Saavutettaisiinko tavallisuudesta poikkeavalla kokoonpanolla lisäetuja? (esimerkiksi ulkopuolisen asiantuntijuuden hyödyntäminen). (Mattila 2000, 11–14.)

Palavereissa käsiteltäviä asioita tulee viedä yhteishengessä eteenpäin. Osanottajien välinen avoimuus ja rehellisyys ilmenevät yhteistyön läpinäkyvyytenä. Tiedon tasavertaista jakamista pidetään yhtenä parhaista sitoutumisen keinoista. Tasavertaisen kohtelun kautta palaverien avulla voidaan rakentaa yksilöllisyyttä ja erilaisuutta arvostava ilmapiiri. Tasavertaisuus takaa organisaation jäsenille myös sosiaalisen ja ammatillisen kasvun sekä kehittymisen. Palaverissa tulee tavoitella aktiivisesti myönteisiä yhdessäolon kokemuksia. Palaverien sosiaalisuutta tehostetaan yhteisten tekemisien avulla. Palaverien toistuvuudella tuetaan tehokasta palaverikulttuuria. Etukäteen sovittujen palaverien ajankohtien avulla palaveritoimintaan saadaan tehokkuutta. Suunnitelmallisuuden kautta osallistujat pystyvät sovittamaan palaveriaikataulut työsuunnitelmiinsa. (Mattila 2000, 12–14.)

Surakka (2006, 89) näkee, että vuorovaikutus on palaveriin osallistujien yhteinen työväline. Vuorovaikutteisuudesta tulee huolehtia ja sitä tulee kehittää tietoisella havainnoinnilla, opettelemalla dialogista vuorovaikutustapaa ja sopia yhteisistä palaverikäytänteitä koskevista pelisäännöistä. Työpaikan palavereissa ja neuvottelutilanteissa ilmeet ja äänensävyt viestittävät yhteistyöhalukkuudesta. Vuorovaikutus on dynaaminen prosessi, jossa luodaan, ilmaistaan, havaitaan ja tulkitaan viestejä sekä reagoidaan niihin. Vuorovaikutusta pidetään tällöin jatkumona, joka muuttuu jokaisen viestintäkokemuksen jälkeen. Edellinen viestintäkomeus luo pohjan tulevalle viestintätilanteelle. Viestijöiden välistä vuorovaikutussuhdetta voidaan luonnehtia kontekstiksi esimerkiksi keskustelua, neuvottelua tai työryhmän palaveria. Voidaan puhua organisaatiosta tai kulttuurista konteksteina. Konteksti määrittelee sen, minkälainen viestintäkäyttäytyminen mielletään tarkoituksenmukaiseksi ja hyväksyttäväksi. (Huotari ym. 2005, 43–46.)

Palavereja voidaan pitää myös oppimistilanteina. Niissä saadaan tietoa, muokataan tai täydennetään tietorakenteita ja ajatusmalleja. Asioiden käsittely yhdessä auttaa työyhteisöjä sopimaan yhteisistä käytänteistä. Parhaimmillaan palaverit ovat keino ammatilliseen kehittymiseen. Tulee pohtia, miten palaverikäytänteitä ja palavereissa tapahtuvaa keskustelua tai toimintatapoja voitaisiin kehittää vielä toimivammaksi. (Viitala 2008, 278–280.)

Palaverimuodot

Erilaisia palavereja voidaan tarkastella niiden tarkoituksen, muodon tai niiden jatkuvuuden mukaan. Niitä tulee tarkastella myös siitä näkökulmasta, miten ne nivotetaan työyhteisön muuhun toimintaan. Säännöllisten palavereiden tulee tukea organisaation visiota, strategiaa sekä jokaisen työntekijän työtä. (Surakka 2006, 26.) Vaahtion (2008, 26, 28) mielestään ei ole mitään toista näin hyvää tapaa viedä asioita eteenpäin. Palavereiden avulla organisaatiota voidaan kehittää ja organisaatio voi kehittyä. Tärkeintä on yhteinen puhuminen ja asioista sopiminen. Palaverit ovat keskeinen viestinnän ja päätöksenteon kanava.

Palaverit voidaan jakaa peruspalavereihin, projektipalavereihin ja yksittäisiin tai satunnaisiin palavereihin. Peruspalavereille on tyypillinen säännöllisyys, joita ovat esimerkiksi kuukausi- ja viikkopalaverit. Ne ovat kiinteä osa johtamista ja niiden avulla tapahtuu sisäinen viestintä ja sidosryhmäyhteistyö. Projektipalaverit kokoontuvat tietyn asian tiimoilta. Ryhmät kokoontuvat tarvittaessa ja ryhmän toiminta loppuu, kun projekti loppuu tai asia on saatu vietyä pää-

tökseen. Yksittäiset tai satunnaiset palaverit kokoontuvat akuutin asian tai ongelman vuoksi kerran tai joitakin kertoja. (Karhu ym. 2005, 113–114.)

Palaverien tavoitteet määrittelevät sen minkälaiseksi palaverit muodostuvat. Tavoitteena voivat olla tiedottaminen, kehittäminen ja ideointi, ongelmien ratkaisu tai päätösten teko. (Talpale & Kupias 2011.) Palaverin tarkoitus on suunnittelun lähtökohtana. Palaverin suunnitteluvaiheessa tulee tunnistaa sen luonne, sillä se vaikuttaa palaverin toteutukseen. Palavereiden tehtävä määrittelee, minkälainen palaveri on kyseessä. Palaverit voidaan jaotella maastoutus-, suunnittelu-, kehitys-, ideointi-, käynnistys-, seuranta-, ristiriita- ja koordinoitupalaveriin. (Surakka 2006, 26.)

Säännöllisiä palavereita voivat olla esimerkiksi osastojen tai työyksiköiden kuukausi- tai viikkopalaverit. Näissä palavereissa voi esiintyä mikä tahansa edellä mainittu palaverityyppi. Samassa palaverissa voi olla useita elementtejä erityyppisistä palaverista. Palaverin, vakio tai osittain vaihtuvaa, sisältöä ohjaavat toiminnan tavoitteet. Säännöllisesti toistuviin palaveriin voidaan nostaa asioita myös organisaation vuosisuunnitelmasta. Tiettyyn projektiin liittyvien palavereiden luonne riippuu siitä, missä vaiheessa projektissa ollaan menossa. Ollaanko projektia suunnittelemassa, käynnistämässä vai päättämässä määrittelee sen, mitä palaverityyppiä käytetään. (Surakka 2006, 26, 28.)

Maastoutumispalaverista käytetään myös nimitystä jalkauttamispalaveri. Tämän palaverimuodon avulla voidaan tehdä konkreettiseksi jokin organisaation määritelmä strateginen asia esimerkiksi organisaatiomuutos. Jalkauttamisessa on tärkeää, että maastouttajat ovat itse sisäistäneet muutoksen, jotta he voivat olla uskottavia kertoessaan muutosviestiä työntekijöille. (Surakka 2006, 27.) Maastoutumispalaverin ensimmäisessä vaiheessa on tärkeää yhdessä konkretisoida, mitä kyseessä oleva muutos tarkoittaa eri organisaation tasolla. Toisessa vaiheessa tehdään analyysi siitä, miten toiminta muuttuu, ja missä asioissa on muutettava toimintatapoja. Tämän pohjalta tulee tehdä kehityssuunnitelma: mitä asioita on kehitettävä, miten ja missä järjestyksessä. (Surakka 2006, 27; Helin 2000, 160.)

Suunnittelupalaveria voidaan hyödyntää esimerkiksi toimintasuunnitelman tekemistä jalkautetun strategian pohjalta. Mahdollisimman monen osallistuminen monipuolistaa asioiden käsittelemistä. Valmistautuminen tehostaa palaverin kulkua ja sitouttaa osallistujia. (Surakka 2006, 27.) Suunnittelupalaverissa määritellään ensin painopistealueet ja sen jälkeen suunnitellaan toimenpiteet, millä päästään määriteltyihin tavoitteisiin. Jos palaverissa joudutaan lähte-

mään liikkeelle annetuista tavoitteista, tällöin pääpaino on löytää ne käytännön keinot joilla saavutetaan asetetut tavoitteet. (Helin 2000, 157.)

Kehityspalaverien avulla voidaan purkaa esimerkiksi kyselyjen tuloksia ja päättää tulosten pohjalta kehittämistoimenpiteistä. Tämän palaverimuodon avulla voidaan arvioida yhdessä mennyttä kautta ja asettaa työyksikölle seuraavan kauden tavoitteet. Haasteellista tässä palaverissa on saada kaikki osallistujien mielipiteet esille. On huomioitava, että pelkällä alustuksella ja yleiskeskustelulla päätöksiä ei viedä käytäntöön, vaan ne jäävät vain puheen tasolle. (Surakka 2006, 27.) Helin (2000, 157) on jaotellut kehittämisspalaverin läpi käymisen kolmeen vaiheeseen: ongelmien määrittely, parannusehdotusten tuottaminen ja käytännön toimenpiteet. Palaverissa tulee sopia mitä muutoksia tehdään ja millä aikataululla ne toteutetaan. Jokaiselle toimenpiteelle tulee nimetä vastuuhenkilö.

Helin (2000, 158) jakaa ideointipalaverin seuraaviin osa-alueisiin: ideointialueen rajaus, ideoiden tuottaminen ja priorisointi. Ideointipalaverissa tulee osata erottaa ideointi- ja analyysivaihe toisistaan. Ideoiden rajaus ei saa olla liian tiukka, koska se rajoittaa hyvien ideoiden syntyä. Ideoinnin aikana on tarkoituksena tuottaa mahdollisimman paljon ideoita. Ideoita tulee voida kommentoida sekä kielteisesti että myönteisesti. Tarkoituksena on tuottaa uutta tietoa ja kyseenalaistaa itsestäänselvyksiä. Analyysivaiheessa valitaan parhaat ideat (priorisointi) ja niiden toteuttamista lähdetään suunnittelemaan. (Surakka 2006, 27.)

Käynnistyspalaverin yhtenä tärkeänä tavoitteena on sitouttaa avainhenkilöt käynnistettävään projektiin. Projektiin osallistujat tulee saada ymmärtämään projektin hyödyt sekä esteet ja ongelmakohdat. Tämän vuoksi on tärkeää suunnitella millä keinoin tämän mahdollistetaan. Yhteiskeskustelun kautta esteiden ja ongelma-kohtien läpikäyminen auttaa osallistujia motivoitumaan projektista. Yhteisen näkemyksen jälkeen laaditaan projektille toteuttamissuunnitelma. (Surakka 2006, 27.)

Seurantapalaverien avulla varmistetaan, että projekti etenee kohti tavoitetta. Palaverissa tulee kerätä palautetta siitä, miten toiminta on konkreettisesti parantunut. Kehityksen myönteisten vaikutusten julkituominen luo lisää uskoa kehitystyöhön ja auttaa viemään muutosta kohti tavoitetta. Seurantapalaverissa tarkastellaan myös sitä, miten sovittujen kehittämistoimenpiteiden toteuttamisessa on onnistuttu. (Surakka 2006, 28.)

Ristiriitapalaverien tavoitteena on ratkaista työntekijöiden välillä esiintyvät erimielisyydet. Ensimmäisessä vaiheessa tulee kuunnella työntekijöiden näkemykset asiasta. Kenenkään nä-

kemyksiä ei tule tuomita tai osoittaa tässä vaiheessa vääräksi, vaan todetaan erilaisten näkemysten olemassaolo. Seuraavana vaiheena on käydä läpi, miten kukin ymmärtää toistensa näkemykset. Asioita voidaan työstää pienryhmätyöskentelyn avulla. Ristiriitojen ratkaisemiseksi sovitaan yhdessä, mitä ehdotuksia lähdetään työstämään eteenpäin. Ratkaisun tavoitteena tulee olla se, että työntekijät toimivat samaan suuntaan ja pyrkivät yhteisiin tavoitteisiin ja päämääriin. (Surakka 2006, 28; Helin 2000, 160–161.)

Viikkopalaveri on tyypillinen koordinoitipalaveri. Palaverissa käydään läpi viikon tärkeimmät työtehtävät. Palaverissa hahmotetaan sen viikon toiminnan kokonaisuus. Tällöin pystytään reagoimaan myös yllättäviin tekijöihin parhaalla mahdollisimmalla tavalla. (Surakka 2006, 28.)

4.1 Vuorovaikutussuhteet organisaatiossa

Amerikkalaiset teoreetikot James Coleman ja Robert Putnam sekä ranskalainen teoreetikko Pierre Bourdieu tarkastelivat sosiaalista pääomaa 1980–1990 -luvuilla. Heidän näkemyksensä mukaan sosiaalinen pääoma -käsitteen määrittely riippuu siitä, nähdäänkö sen yksilön vai yhteisön ominaisuutena. Colemanin ja Putnamin näkemykset sosiaalisesta pääomasta oli yhtenäisevät. Heidän mielestään sosiaalinen pääoma koostuu verkostoista, sosiaalisista normeista ja luottamuksesta. Colemanin mielestä sosiaalisilla verkostojen tiiviys ja sosiaalisen rakenteen sulkeutuneisuus mahdollistaa informaation kulkemisen ja toiminnan tarkkailun. Putnamin mukaan sosiaalinen pääoma on sidoksissa historiallisesti muodostuneisiin sosiaalisiin käytäntöihin. Bourdieun näkemys perustuu siihen, että sosiaalinen pääoma muodostuu kulttuurisen pääoman kautta. Hän näkee sosiaalisen pääoman joko yksilön tai ryhmän ominaisuutena esimerkiksi ryhmän samankaltaisuutena tai organisaatio verkostona. (Rouvinen-Wilenius 2008, 13–14.)

Sosiaalinen pääoma koostuu vuorovaikutussuhteisiin liittyvästä eli relationaalisesta (relational), kognitiivisesta (cognitive) ja rakenteellisesta (structural) ulottuvuudesta. Vuorovaikutussuhteisiin liittyvä ulottuvuus kuvaa sitä minkälainen eri osapuolten välinen suhteen luonne on. Jos organisaation jäsenillä on yhteisiä ajatuksia ja visioita, silloin tarkoitetaan kognitiivista ulottuvuutta. Rakenteellisen ulottuvuuden kautta kuvataan sosiaalisten sidoksien ominaisuuksia, organisaation hierarkkisuuutta. (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 148–149.)

Sosiaalista pääomaa voidaan tarkastella makro-, meso- ja mikrotasoilla. Makrotasolla tarkastelun kohteena ovat koko poliittinen järjestelmä ja yhteiskunnan instituutiot sekä oikeusjärjestelmä. Yritysten välisten verkostojen luoma kilpailuetu on mesotason sosiaalisen pääoman näkökulma. Mikrotasolla sosiaalista pääomaa voidaan tarkastella esimerkiksi työyhteisöjen sisäisenä resurssina. (Rouvinen-Wilenius 2008, 14–15.)

Sosiaalisen pääoman muodot, kuten verkostot, normit ja luottamus edistävät yksilöiden välistä yhteistyötä organisaatiossa, ja vaikuttavat yhteisten päämäärien saavuttamiseen. Jos organisaation toiminta perustuu yksilöiden yhteistoimintaan ja jaettuun tietotaitoon, on sosiaalisen pääoman laadulla ja määrällä vaikutusta siihen millainen organisaation tehokkuus ja toimintakyky on. Sosiaalisilla kontakteilla on vaikutusta niin yksilöiden kuin yksiköiden tuottavuuteen. Organisaatio kokonaisuudessaan hyötyy yhteistoiminnasta. (Kantola & Hautala 2004.)

Sosiaalisen pääoman ulottuvuuksista, työyhteisössä toimivien ihmisten keskinäiset suhteet ja verkostot, on organisaation toiminnassa keskeisin osa-alue eli keiden kanssa kommunikoida, missä asioissa ja miten. Kun työyhteisön tavoitteet, arvot ja pyrkimykset ovat selkeästi ilmaistu, niitä voidaan käyttää tietoisesti toimintaa ohjaavina tekijöinä. Toimiva organisaatorakenne: toimintaperiaatteet, valta- ja vastuusuhteet sekä työnjaot, tukevat tavoitteiden ja yhteistyön toteuttamista. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 17–19.)

Mitä paremmin tieto kulkee ja mitä esteettömämpää tiedon kulku on organisaation eri hierarkiatasoilla, sitä paremmin tieto välittyy organisaation eri osiin. Tämä on perusedellytys organisaation toiminnalle. Sosiaalisen pääoman näkökulmasta katsottuna on keskeistä, miten tieto on yhteisön saatavilla ja käytössä. Suomalaisten organisaatioiden ongelmana on ollut vähäinen vuorovaikutus. Hyvin toimivan organisaation tulee poistaa vuorovaikutuksen esteitä, jotta sosiaalinen pääoma ei rajaudu ja menetä merkitystään organisaation tavoitteita palvelevana resurssina. (Mäkipeska ym. 2005, 23–25.)

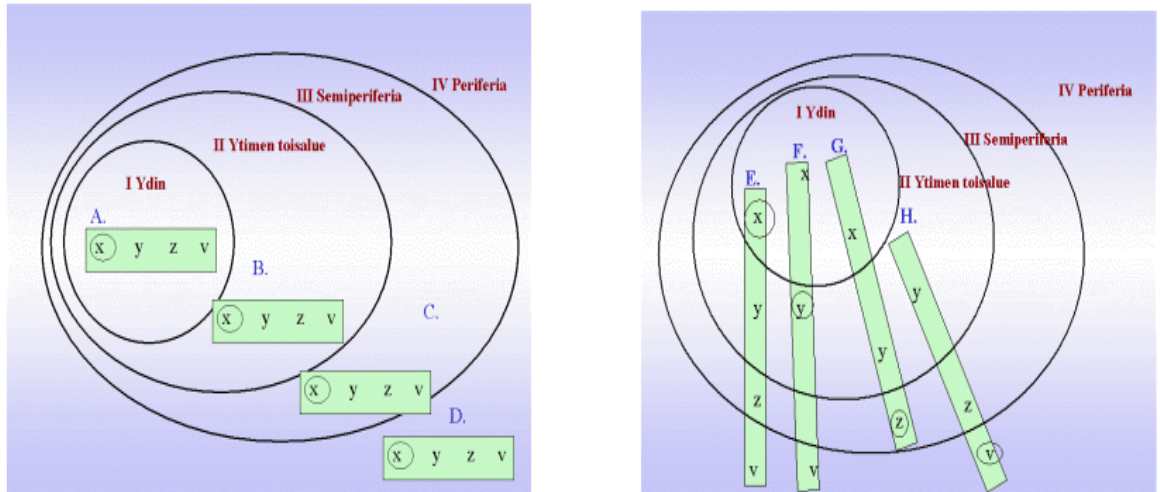
Normit säätelevät työyhteisön toimintaa ja työyhteisö voi myös säädellä niitä. Tästä johtuen normit voidaan sisällyttää työyhteisön sosiaalisen pääomaan. Normit voivat olla kirjoitettuja tai ääneen lausuttuja sekä kirjoittamattomia, ääneen lausumattomia normeja. Työyhteisön on helpompi säädellä ensin mainittuja normeja. Kirjoitettujen normien, esimerkiksi sovitut pelisäännöt työajoista ja palaverikäytänteistä, toimivuutta voidaan arvioida. Sosiaalisen pääoman kannalta normit tulee olla selkeästi ilmaistu ja yhteisesti sovittu, jotta henkilöstö voi niihin

sitoutua. Demokraattisen toiminnan avulla toiminnan valvonta tapahtuu koko organisaation tasolla, eikä vain johdon toimesta. (Mäkipeska ym. 2005, 20–22.)

Sosiaalinen pääoma on jaettu tieteellisestä näkökulmasta kolmeen perustyyppiin: bonding, bridging ja linking. Bonding -tyyppiset (sitovat) verkostot luovat jäsenten välille vahvoja siteitä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Työyhteisössä sosiaalinen pääoma on usein luonteeltaan sitova, ja se liittyy vahvoihin siteisiin organisaatioon liittyvän viiteryhmän sisällä. Työpaikalla muodostuu myös epävirallisia verkostoja, jolloin yhdistävä sosiaalinen pääoma perustuu yksilöiden henkilökohtaisten mielipiteiden tai asioiden kautta. Sitova pääoma voi myös hidastaa kehitystä, jos liian tiukat normit estävät yksilön tai ryhmän toimintavapautta. (Kantola ym. 2004; Rouvinen-Wilenius 2008, 16.)

Bridging -tyyppinen (silloittava) verkostoituminen auttaa verkostoitumista erilaisten ihmisten tai ryhmien välillä. Tämä mahdollistaa epävirallisten tai muodollisten ryhmien jäsenten sosiaalisen vuorovaikutuksen kasvamisen. Linking (toisiinsa kytkevä) verkostoitumisen osa-alueita, luokka- tai valta-aseman omaavien välisiä sosiaalisia suhteita tai verkostoja, voidaan käyttää resurssien tai vallan hankkimiseen. Organisaation kehittymisen kannalta sosiaalisen pääoman osa-alueet, bridging ja linking, yhdessä ovat tärkeitä. Niitä voidaan hyödyntää esimerkiksi organisaation eri yksiköiden välisten toimintatapojen vertailussa (benchmarking). (Kantola ym. 2004; Rouvinen-Wilenius 2008, 16–17.)

Organisaation vuorovaikutusta voidaan kuvata kehämallilla. Organisaatiossa tapahtuvaa vuorovaikutusta voidaan tarkastella kehämallin pohjalta muodostuneiden osamallien avulla: horisontaalinen vuorovaikutusmalli (bonding -tyyppinen sosiaalinen pääoma) ja vertikaalinen vuorovaikutusmalli (bridging ja linking -tyyppinen sosiaalinen pääoma). Kuviossa 5. suorakaiteet kuvaavat mahdollisia työryhmiä, joissa x, y, z ja v ovat työryhmässä toimivia yksilöitä. Ympyröity yksilö toimii työryhmän vastuuhenkilönä. A-H kuvaavat eri variaatioita, joita voi esiintyä yhdellä tai useammalla kehällä. (Kantola ym. 2004.)



Kuvio 5. Horisontaaliset (A-D) ja vertikaaliset (E-H) vuorovaikutusmallit (Kantola & Hautala 2004)

Kuvion 5. vasen puoli, horisontaaliset vuorovaikutusmallit (A-D), kuvaavat tilanteita, joissa työryhmät ovat järjestäytyneet horisontaalisesti vyöhykkeiden sisällä. Tällöin eri sosiaalisilla vyöhykkeillä, renkailla tai kehillä työskentelevien yksilöiden välillä ei tapahdu vuorovaikutusta. Horisontaalisen vuorovaikutusmallin vaarana on sisäänpäin lämpiämisen korostuminen. (Kantola ym. 2004.)

Vertikaalisen vuorovaikutusmallin (E-H) osat kuvaavat sitä, miten eri sosiaalisilla kehillä työskentelevät yksilöt ja työryhmät muodostavat vuorovaikutustilanteita yli sosiaalisten kehien ja vyöhykkeiden rajojen. Vertikaalisen vuorovaikutusmallin etuna voidaan pitää yksittäisten henkilöstöryhmien kuormittumisen väheneminen, avoimen vuorovaikutuksen lisääntyminen organisaatiossa ja työyhteisön toiminnan turvaaminen. (Kantola ym. 2004.)

4.2 Viestintä työyhteisössä

Johtamisviestinnän tärkein tehtävä on organisaation vision ja strategian viestiminen niin ymmärrettävästi, että työntekijät pystyvät soveltamaan niitä omaan työhönsä. Johtamisviestintä nähdään usein vertikaalisena viestintänä. Ylimmällä johdolla on tietoa, joka liittyy työyhteisön tulevaisuuteen, muutoksiin sekä toimialan ja toimintaympäristön muutoksiin. Tämän vuoksi organisaatiossa viestitään ylhäältä alas. Viestin tulee siirtyä eri organisaation tasoilta- ja

ryhmiltä toiselle. Esimiehen rooli on välittää tätä tietoa yksikkönsä ja muun organisaation välillä sekä pystysuorassa että horisontaalisessa suunnassa. (Juholin 2003, 4.)

Puro (2002, 143, 146) nostaa esille vuorovaikutusjohtamisen. Tästä näkökulmasta katsottuna johtaminen nähdään aitona vuorovaikutuksena esimiehen ja alaisten välillä. Organisaatiota kehitetään eteenpäin keskustellen, kuunnellen ja yhteistyössä koko henkilöstön kanssa. Vuorovaikutusjohtaminen mielletään osana strategista johtamista. Vuorovaikutus on niin erottamaton osa organisaation perustoimintaa, että se tulee huomioida strategioiden yhteydessä. Strategiakeskustelut eivät saa jäädä vain johdon ja esimiesten välisiksi abstraktisiksi keskusteluiksi, vaan keskustelun tulisi valua osaksi jokapäiväistä toimintaa. Viestintä tekee strategiasta ymmärrettävää. Esimiehen tehtävänä on huolehtia siitä, että jokainen hänen alaisistaan tietää, mihin suuntaan organisaatiota pyritään kehittämään.

Työyhteisön kehittäminen vaatii ryhmien sisäisten ja ryhmien välisen vuorovaikutuksen kehittämistä. Lawrence Frey (1994) on tutkinut ryhmäviestintää. Hänen mielestään ryhmää ei voi edes olla ilman vuorovaikutusta. Informaation ja tiedon hyödyntäminen on kaikenlaisten ryhmien toiminnan perusedellytyksiä. Tärkeintä on osaamisen jakaminen. Ryhmän tulee oppia arvioimaan ja hyödyntämään toistensa tietoa ja asiantuntijuuttaan. Ryhmän jäsenten tulee jalostaa uutta tietoa, joka mahdollistaa kehittämisen. Vuorovaikutteinen toiminta ei yksin riitä, vaan tarvitaan viestintää tulosten aikaansaamiseksi. (Huotari ym. 2005, 83, 87.) Viestinnän avulla määritellään suunta, minkä avulla organisaatio työntekijät saadaan kulkemaan samaan suuntaan (Puro 2002, 146).

Vuorovaikutus mahdollistaa uusien ideoiden ja ajatusten vaihdannan sekä ideoiden parantelun. Vuorovaikutteisen viestinnän avulla päästään helpommin yhteisymmärrykseen asiasta kuin yksisuuntaisen viestinnän kautta. (Åberg 2006, 86.)

Puron (2002, 102) mukaan viestintätilanteiden vuorovaikutteisuus on sitä,

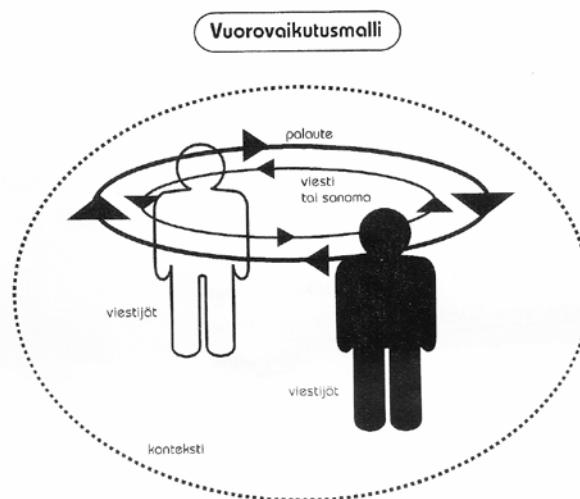
”että viestintätilanteissa oleville osapuolilla on yhtäläinen mahdollisuus vaikuttaa toisiinsa. Tavoitteena on merkitysten jakaminen, minkä johdosta puhuminen ja kuunteleminen vuorottelevat subteellisen tasapainoisesti keskenään.”

Organisaatiossa tapahtuvan vuorovaikutteisen keskustelun ensisijaisen tavoitteena on työn kehittäminen. Vuorovaikutuksen kehittämistä tulee tarkastella käytännöllisyyden näkökulmasta, sillä vuorovaikutteisuus on työyhteisön toiminnan kannalta merkityksellistä. Viestintätilanteissa vuorovaikutus on vuoroittaisuuteen ja vaikuttamiseen perustuvaa, jolloin ihmiset vaikuttavat tilanteessa toisiinsa. (Puro 2002, 103.)

Kallio (2011, 1) tarkastelee työorganisaatioissa tapahtuvaa viestintää vuorovaikutusosaamisen näkökulmasta. Vuorovaikutusosaamisella voidaan nähdä ilmiötä johon liittyy viestintäosaaminen, sosiaaliset taidot, vuorovaikutuksen ja dialogin laadukkuus. Vaikka vuorovaikutusosaaminen voidaan määritellä eri tavalla, kuitenkin niissä korostuvat ihmisten väliseen kanssakäymiseen liittyvä osaaminen. Vuorovaikutusosaamista voidaan tarkastella sekä osaamisen yksilöllisenä ilmiönä (competence) että yhteisön kyvykkyytenä (capability). Yksilöllinen osaaminen ja yhteisöllinen kyvykkyys parhaimmillaan täydentävät toisiaan. Organisaation vuorovaikutusta tulee

”kehittää subteessa organisaation toimintakonseptiin ja sen vuorovaikutukselle asettamiin vaatimuksiin.” (Kallio 2011, 3.)

Viestintää voidaan tarkastella informaation siirtomallin ja vuorovaikutusmallin kautta (Kuvio 6.). Siirtomallissa pääpaino on sanoman siirtämisessä ja vuorovaikutusmallissa kuvataan viestintää ihmisten yhteydenpidon muotona ja yhteisyyden rakentajana. Vuorovaikutus nähdään prosessina, jossa vähintään kaksi viestijää ilmaisee, välittää, tulkitsee ja reagoi toistensa verbalisia ja nonverbaalisia viestejä. Vuorovaikutuksessa samanaikaisesti sekä viestitetään sanomia että saadaan niistä palautetta. (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 40–41.)



Kuvio 6. Vuorovaikutusmalli (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 41)

Vahvasti vuorovaikutteisessa viestinnässä keskeisiä ominaispiirteitä ovat sosiaalisuus, funktionaalisuus, symbolisuus, dynaamisuus ja kontekstuaalisuus. Viestintä on aina sosiaalista. Silloin mahdollistaa yksilöiden yhteistyön ja yhteisöjen olemassaolon. Työelämän vuorovai-

kutustilanteissa neuvotteleminen ja ongelmaratkaisujen ratkaiseminen vaativat viestintätaitoja. (Huotari ym. 2005, 43–46.)

Funktionaalisuus näkyy vuorovaikutteisessa viestinnässä esimerkiksi sosiaalisten suhteiden luomisessa ja ylläpitämisessä. Työryhmissä vuorovaikutuksen funktiona on ryhmän toiminnan ylläpitämien ja kehittämien, tiedon kulkeminen sekä uusien ideoiden syntyminen. Viestiä voidaan minkä symbolin avulla tahansa, jolla on tai jolle on annettu merkitys. Verbaali viestintä on vuorovaikutuksessa keskeistä. Nonverbaalisen viestinnän keinoja ovat ilmeiden, eleiden ja äänen käyttäminen. Sen avulla ilmaistaan työyhteisössä tunteita ja asennoitumista. (Huotari ym. 2005, 43–46.)

Suikosaaren (1999, 12) mielestä yhteisöviestintänimitystä käytetään silloin, kun puhutaan tietyn organisaation tai yhteisön viestinnästä. Lohtaja ja Kaihovirta–Rapo (2007, 13) tuovat esille, että yhteisöviestintä koostuu sekä kaksisuuntaisesta, vuorovaikutteisesta viestinnästä sekä tiedottamisesta. Yhteisöviestintä tukee liiketoimintaa ja organisaation tavoitteiden saavuttamista. Sen avulla rakennetaan organisaatiokuvaa ja varmistetaan vuorovaikutteinen tiedon vaihto. Viestintä on myös johtamisen väline. (Niipola & Rauramo 2008, 3.)

Yhteisöviestintä voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen tai viralliseen ja epäviralliseen viestintään. Organisaatiossa tapahtuva työntekijöiden keskinäinen viestintä on sisäistä viestintää. Sisäisen viestinnän avulla tiedotetaan, motivoitetaan henkilöstöä, vaikutetaan myönteiseen ilmapiiriin ja kehitetään liiketoimintaa. Ulkoisella viestinnällä tavoitellaan organisaation ulkopuolisia tahoja. Sitä käytetään uutisointiin. Virallinen viestintä kohdistuu organisaation väkiintuneisiin käytäntöihin esimerkiksi kehityskeskustelujen käymiseen säännöllisin väliajoin ja säännöllisiin palaverikäytäntöihin. Epävirallisen viestinnän avulla voidaan vaikuttaa yrityskulttuurin muotoutumiseen. Epävirallista viestintää käydään esimerkiksi taukokuoneissa ja työpaikan käytävillä. (Lohtaja ym. 2007, 14.)

Prosessikoulukunnan mukaan viestintä nähdään tiedon siirtotapahtumana. Silloin tieto välittyy erilaisten kanavien kautta vastaanottajille. Tällöin pääpaino ei ole tiedon ymmärtämisellä tai vaikuttavuudella, vaan tieto pyritään saamaan liikkeelle ja perille vastaanottajalle. Toisen koulukunnan, merkitysnäkökulman, mukaan viestintä voi olla monisuuntaista ja -tasoista vuorovaikutusta. Tämän näkemyksen mukaan korostetaan asioiden merkitysten syntyä ja uusiutumista ihmisten välisen vuorovaikutuksen tuloksena, merkitykset luodaan yhdessä. (Juholin 2003, 1.)

Viestintä on työyhteisön toiminnan edellytys. Viestinnän avulla työntekijöille kerrotaan tavoitteista, työnjaoista ja annetaan palautetta heidän työskentelystään. Åberg määrittelee työyhteisöviestinnän sanomien vaihdannaksi työyhteisön osien välillä, joka mahdollistaa eri tilanteissa työyhteisön ja sen jäsenten tavoitteiden toteuttamisen. Viestintä liittyy työyhteisön osat toisiinsa ja koko työyhteisön ympäristöön. (Åberg 2002, 104–105.) Juholin (2009, 45) näkee työyhteisöviestinnän tyypilliseksi tehtäväksi luoda ja lujittaa työntekijöiden sitoutumista työhön ja työyhteisöön. Sitoutuminen mahdollistuu, kun työntekijöillä on selvillä organisaation perustehtävä, tavoitteet, taloudellinen tilanne sekä he saavat tietoa organisaation tulevaisuuden suunnitelmista ja näkymistä.

Åberg (2006, 93) määrittelee viestinnän työyhteisössä tapahtumaksi, prosessiksi,

”jossa merkityksen antamisen kautta tulkitaan asioiden tilaa ja jossa tämä tulkinta saatetaan muiden tietoisuuteen vuorovaikutteisen, sanomia välittävän verkoston kautta.”

Viestintä nähdään prosessina, joka koostuu osista: lähettäjä, vastaanottaja, sanoma, informaatio, kanava, häiriöt, palaute, vuorovaikutus ja konteksti. Tällöin viestintä nähdään vaihdantaprosessina. Vuorovaikutteisessa viestinnässä kaikki osapuolet ovat toimijoita, subjekteja. Viestintä on esimiehen johtamisen keino. Tästä näkökulmasta katsottuna johtamista ja viestintää ei voida erottaa toisistaan: ilman viestintää ei voida johtaa. (Åberg 2000a, 22.)

Viestinnän avulla organisaatio haluaa osoittaa, että se ei pelkästään tiedota asioista, vaan toimintaa halutaan kehittää avoimempaan ja vuorovaikutteisempaan suuntaan. Yhteisöviestinnän tulee olla suunniteltua, johdettua ja tavoitteellista. Sen tulee olla jokaisen organisaatiossa työskentelevän vastuulla, jotta organisaation tavoitteet saavutetaan. Yhteisöviestintää pidetään onnistuneena silloin, kun viestintä on monensuuntaista ja vuorovaikutteista. Onnistuessaan viestintä antaa tukea organisaatiossa päivittäisessä toiminnassa. Viestintä määritellään kahdensuuntaiseksi kommunikaatioksi (communication), jonka avulla informaatiota vaihdetaan lähettäjän ja vastaanottajan välillä. (Suikosaari 1999, 11–12.)

Työyhteisön viestintä sisältää ihmisten välillä tapahtuvan epävirallisen, virallisen, suunnitellun tai spontaanin viestinnän. Virallisen ja suunnitelmallisen viestinnän avulla informoidaan organisaation toiminnasta, suunnitelmista ja muutoksista. Tällöin viestinnän keinoina käytetään mm. palaveriteita, muistioita sekä sisäistä tietoverkkoa, intranetiä. Työyhteisössä tapahtuvaan viestintään osallistuvat kaikki työntekijät kaikilta organisaation tasoilta. Jokaiselta organisaation jäseneltä vaaditaan viestintätaitoja ja aktiivisuutta tiedon etsintää sekä tiedon välttämistä työyhteisön sisällä. (Juholin 2003, 1.)

Sisäinen viestintä

Åberg (2000a, 171) käyttää työyhteisön sisäisestä viestinnästä ilmaisua sisäinen informointi. Sisäisen viestinnän avulla tieto välitetään työyhteisön jäsenille. Työyhteisön sisäinen viestintä on sidoksissa kyseiseen yhteisöön, sen kulttuuriin, arvoihin ja päämääriin. Näiden tekijöiden pohjalta organisaatio määrittelee, mitä tehtäviä ja tavoitteita se asettaa organisaation sisäiselle viestinnälle, jotta viestintä palvelee sen tavoitteita. Sisäisen viestinnän tehtävät voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen:

- 1 tiedonkulku: ihmiset saavat tarvitsevan tiedon tai se on helposti saatavilla ja etsittävisissä
- 2 vuoropuhelu ja vaikuttaminen eri henkilöiden tai ryhmien kesken: mielipiteiden ilmaisu ja kuulluksi tuleminen
- 3 vision, strategian ja arvojen käsittely. (Juholin 1999, 43.)

Onnistuneella tiedonkululla voidaan tarkastella, onko organisaation viestintäjärjestelmä toimiva. Vuorovaikutus ihmisten välillä ja vaikuttaminen kuvaavat organisaation ihmissuhteiden toimivuutta. Vision, strategian ja arvojen avulla vahvistetaan organisaation olemassaolon tärkeyttä. (Juholin 1999, 43–44.)

Juholin (1999, 32) kuvaa työyhteisön sisäisen viestinnän tehtäviä Åbergin (1997) tulosviestintää kuvaavan viestintäpizzan avulla. Tämän pohjalta sisäisen viestinnän tehtävät voidaan jaotella seuraavasti: yhteisön toiminnan tukeminen, organisaation profilointi, informointi, kiinnittäminen ja sosiaalinen vuorovaikutus. Muiden edellä mainittuihin tekijöihin, lukuun ottamatta sosiaalista vuorovaikutusta, voi työyhteisö itse vaikuttaa. Neljä ensimmäistä viestinnän muotoa vaikuttavat suoraan tai välillisesti työyhteisön tuloksen tekemiseen. Viestintää tulee tarkastella kokonaisuutena, jolloin tulosviestinnän lohkoja kehitetään siten, että ne mahdollistavat organisaation kokonaistavoitteiden saavuttamisen ja tuloksen tekemisen. Sosiaalinen vuorovaikutus voi tukea yhteisön toimintaa tai se voi heikentää sitä. Viestintään tarvitaan työyhteisön jäsenten sosiaalisten tarpeiden tyydyttämiseen. (Åberg 2000b, 63.)

Työyhteisössä tapahtuvaa päivittäisviestintä, josta voidaan käyttää myös nimitystä arkiviestintä, työviestintä ja persustoimintojen tuki, tarkoittaa kaikkea sitä tiedonvaihtoa ja keskustelua, joiden avulla jokapäiväiset työtehtävät voidaan toteuttaa. Jos viestinnässä ei onnistuta, se näkyy nopeasti ja konkreettisesti työsuorituksissa, työn suorittamisessa tapahtuu ongelmia. (Juholin 2009, 42–43.)

Perustoimintojen tukeminen on tärkein työyhteisön viestinnällinen tehtävä. Ulkoisen viestinnän avulla esimerkiksi pidetään suhteita yllä toisiin työyhteisöihin ja sisäisen viestinnän avulla viestitään operatiiviseen työhön liittyvistä asioista. Jos operatiiviseen työhön liittyvä viestintä ei toimi, sitä ei voida korvata muulla viestinnällä. Informoinnin avulla tiedotetaan, mitä työyhteisössä tapahtuu. Organisaation profiloitumisessa tulee määritellä mitä organisaatio tekee ja miten se toteuttaa määritellyt tehtävät. Organisaation tulee myös määritellä mitä ja miten se viestii. Tavoitekuvan tulee näkyä kaikessa organisaation viestinnässä. Ilme, miltä organisaatio näyttää, tulee viestittää organisaation tavoitekuvaa. Organisaation profiloitumisesta tulee tulla osa organisaation arkiviestintää. Viestinnän tehtävää, kiinnittämistä, tarvitaan, kun työntekijöitä perehdytetään työyhteisöön ja itse työhön. (Åberg 2002, 108, 110–111, 117; Åberg 2000b, 63.)

Sisäisen viestinnän avulla turvataan työyhteisön jäsenille oleellisen tiedon saatavuus. Viestinnällä annetaan tietoa mm. organisaation toiminnasta, ajankohtaisista asioista, muutoksista ja tulevaisuuden näkemyksistä. Informointi on tärkeiden ja oleellisten asioiden uutisointi henkilöstölle ja tarvittaville sidosryhmille. Sen tulee toimia myös toisin päin eli työyhteisön jäseniltä tulee palautetta ja kehittämissideoita esimiehille ja johdolle. (Juholin 2003, 3.)

Åberg (2000a, 173) on jaotellut sisäisen viestinnän kanavat lähi- ja kaukokanaviin. Lähi-kanavien avulla viestit kulkevat työyhteisön jäsenille ja työyksiköiden välillä. Esimerkiksi henkilökohtainen kanssakäyminen työtovereiden ja esimiehen kanssa tai erilaiset työpaikkapalaverit ovat keskinäisviestintää. Kaukokanavien avulla, esimerkiksi verkkoviestinnän kautta tai tiedotustilaisuuksissa, viestitään koko työyhteisölle.

Juholin (2003, 5) on jaotellut viestintäkanavat seuraavasti:

- 1 suulliset, kirjalliset ja sähköiset kanavat
- 2 horisontaaliset ja vertikaaliset kanavat
- 3 epäviralliset ja viralliset kanavat
- 4 lähikanavat ja kaukokanavat.

Vertikaalinen viestinnän kanavien kautta toteutetaan organisaation virallista viestintää. Horisontaalinen kommunikointi on suullista ja epävirallista sekä vapaamuotoista. Se täydentää organisaation virallista viestintäjärjestelmää. (Juholin 2003, 5.) Kuviossa 7. kuvataan edellä listattujen viestintäkanavien jaottelua tarkemmin.

Suullinen kanava	Kirjallinen kanava	Sähköinen kanava	Horisontaalinen kanava	Vertikaalinen kanava	Epävirallinen kanava	Virallinen kanava	Lähi-kanava	Kauko-kanava
* työtoverit * lähin esimies * työyhteisön sisäiset palaverit	* tiedotteet * muistiot * hallinnolliset ohjeet	* sähköposti * intranet * sisäinen TV	* työtoverit * rinnakkaisessa työryhmässä toimivat * läheiset yhteistyökumppanit	* lähin esimies * muut esimiehet * johto	* työyhteisön sosiaaliset suhteet eli puskaradio tai viidakkorumpu * tauot	* lähin esimies * muut esimiehet * johto	* lähimmät työtoverit	* yrityksen etäinen johtaja

Kuvio 7. Viestintäkanavien jaottelu (Juholin 2003, 5)

Virallisen viestinnän avulla saadaan tieto samaan aikaan samansisältöisenä. Epävirallisen viestintä on osa virallista viestintää silloin, kun työhön ja työyhteisöön liittyviä yhteisiä asioita pohditaan työtovereiden kanssa. Epävirallisen viestintä liittyy myös ihmisten omiin kiinnostuksen kohteisiin ja sosiaalisiin suhteisiin. (Juholin 2003, 5.)

Juholin (2009, 111, 117) korostaa, että on tärkeää määritellä millä sopivilla väliajoilla päivittäisviestintää organisaatiossa toteutetaan. Organisaatiolla tulee olla suunnitelmalla, jossa näkyy miten usein ja jopa minä ajankohtana eri sisältöalueet käydään organisaatiossa läpi. Asiat, jotka toistuvat vuosikierron mukaan toistuvasta, kannattaa kirjata esimerkiksi organisaation vuosikelloon. Vuosikelloon kirjataan ne oleelliset asiat jotka ohjaavat organisaation toimintaa, asiat ovat strategian mukaisia ja tukevat koko organisaation tavoitteita.

4.3 Dialogi yhteistyömuotona

Juuti ja Rovio (2010, 33) näkevät, että johtaminen on vuorovaikutuksellista toimintaa. Keskusteleva johtaminen on dialogin käymistä. Perinteinen, hierarkkinen johtaminen nähdään käskyjen antamisena ja yksisuuntaisena tiedottamisena. Keskustelevan johtajuuden avulla edesautetaan työntekijöiden sitoutumista, oma-aloitteisuutta ja luovuutta. Työyhteisön tulee kyetä yhdessä tuomaan esille uusia näkökulmia asioihin. Tämä edellyttää onnistunutta vuoropuhelua kaikkien ihmisten välillä. Dialogin avulla luodaan asioille yhteisiä merkityksiä. Dialogityyppisellä yhteistyöllä voidaan ymmärtää oman toiminnan merkitys kokonaisuuden kannalta. (Heikkilä & Heikkilä 2001, 33.)

Puro ja Matikainen (2000, 9) määrittelevät dialogin seuraavasti:

”dialogi on yhdessä ajattelemisen taito. Se tähdentää käsitystä, että ajattelu on pohjimmiltaan yhteisöllistä, kollektiivista. Siitä ei voi tehdä yksin. Omat ääneen lausutut ajatukset synnyttävät toisessa uusia ajatuskulkuja. Perusidea on, että ihmiset kehittävät keskustelun aikana näkemyksiään ennestään tutuista asioista.”

Niipolan ja Rauramon (2008, 10) mielestä

”dialogia voidaan kuvata keskusteluksi, jossa ihmiset ajattelevat yhdessä ja heidän välillään vallitsee luottamus.”

Dialogi sana muodostuu sanoista dia (läpi tai halki) ja logos (järki tai oppi). Ne kuvaavat yhdessä dialogisuuden olemusta, väliin kerättyä, maailmaa. Dialogisuus kuvaa myös ihmiskäsitystä ja maailmankuvaa. Nämä vaikuttavat siihen, miten kohtaamme toiset ihmiset. (Mönkkönen 2007, 86.)

Arnkil (2006, 1) tuo esille sen, että dialogisuudelle ei ole olemassa vain yhtä määritelmää. Hänen mielestään dialogi on, kuten Niipola ja Rauramokin (2008, 10) tuovat esille ihmisten välistä vuoropuhelua ja keskinäistä luottamusta. Arnkil nostaa esille dialogissa myös kuuntelemisen tärkeyden. Matikaisen (2002, 262) mielestä dialogi on sosiaalinen ilmiö, jossa ajatellaan yhdessä. Dialogissa tarvitaan kuuntelemisen, kunnioituksen, odotuksen ja suoraan puhumisen taitoja.

Ihanteellisessa vuoropuhelussa jokaisen työntekijän tulee tuoda avoimesti esille ja muiden arvioitavaksi omia olettamuksiaan. Hierarkkisessakin organisaatiossa toinen työntekijä tulee nähdä työtoverina, kollegana. Jonkun täytyy huolehtia siitä, että keskustelu pysyy asiassa. Keskustelu kaipaa myös innoittajaa, joka pitää vuoropuhelun liikkeessä. (Puro & Matikainen 2000, 9.) Puro ja Matikainen (2000, 27) painottavat, että vuoropuhelu, ajatusten jalostaminen ja kyseenalaistaminen ovat luovuutta. He pitävät huumoria myös luovuuden kasvualustana. Myös Arnkilin (2006, 7) mielestä dialogissa huumorin sävyttävä ilmapiiri edesauttaa luovuutta ja yhteistyöhenkeä sekä ristiriitojen käsittelyä.

Juuti ja Rovio (2010, 34–35) korostavat, että dialogin edellytyksenä on kuunnella ja kuulla, mitä toiset sanovat. Kuulijan tulee osata heittäytyä toisen tarinaan ja etsiä siitä merkityksiä, mitä sanoja pyrki viestittämään. Myös puhujalle luodaan keskustelussa odotuksia. Dialogissa ihmisen kohtaavat kasvokkain, face to face, ja keskustelun aikana he keskittyvät toisiinsa. Hyvin toimivassa avoimessa dialogissa on mahdollisuus lähestyä asioita eri näkökulmista sekä etsiä uusia ratkaisuja ongelmatilanteisiin. Tällöin informaatiolähteinä toimivat ihmiset. (Heikkilä ym. 2001, 67.)

London (2011) tuo esille, että dialogisen keskustelun avulla pyritään edistämään vuorovaikutustilanteessa olevien keskinäistä ymmärrystä. Tehokas dialogi edellyttää osallistujien tasavertaisuutta ja toisten kunnioittamista. Uusien ideoiden ja näkökulmien avoin tarkastelu auttaa löytämään kehittämiseen yhteisen suunnan.

Juholin (2009, 143, 151) kertoo vastuullisen dialogin mallista eli työyhteisön uudesta agendasta, joka koostuu kuudesta + yhdestä työyhteisön peruspilareista: 1) isot ja merkitykselliset asiat, 2) ajantasainen tieto, 3) tunnelma, 4) osallistuminen ja vaikuttaminen, 5) yhdessä oppiminen ja 6) tiedon jakaminen sekä + 1, näiden tekijöiden yhdistävä tekijä, foorumi. Näiden avulla työyhteisöt haastetaan käsittelemään isoja ja merkittäviä asioita, esimerkiksi organisaation strategiaa tai organisaatiomuutosta, vuorovaikutteisesti. Ajantasaisen tiedon vaihdanta on kaikkien organisaatiossa työskentelevien asia. Se on tärkeä resurssi työn tekemisen kannalta. Jokaisen työntekijän tulee ymmärtää, mitä kyseiset isot ja merkitykselliset asiat tarkoittavat hänen työnsä kannalta.

Vastuullisen dialogimallin mukaan työyhteisön sisällä tapahtuva keskustelun odotetaan olevan tunnelmaltaan vapaamuotoista ja toisia arvostavaa. Ihmisillä tulee olla mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua sekä lähityöyhteisöä että koko organisaatioon koskevien asioiden käsitteelyyn. Heiltä odotetaan myös kykyä esittää omia ajatuksiaan ja kyseenalaistaa asioita. Viestinnät kautta organisaatiolla on mahdollisuus yhdessä oppimiseen ja osaamisen jakamiseen. Jokainen organisaatiossa työskentelevä voi omalla toiminnallaan vaikuttaa työantajamaineeseen. Käänteisenä vaikutuksena organisaation maine heijastuu takaisin työntekijöiden identiteetteihin. Foorumien tehtävän on yhdistää organisaatio verkostoihin ja sen toimintaympäristöön. Foorumit nähdään tiedon vaihdannan ja vuoropuhelun paikoiksi. (Juholin 2009, 144–145.) Sisäisen viestinnän foorumeja, lähi- ja kaukokanavia, on tarkasteltu luvussa 4.2. tarkemmin.

Arnkil (2006, 1) tarkastelee dialogia myös tulevaisuusdialogin näkökulmasta. Hän määrittelee tulevaisuusdialogin konstruktionistiseksi, narratiiviseksi ja diskurssianalyttiseksi menetelmäksi. Tulevaisuusdialogi liittyy sosiaaliseen ryhmän, organisaatioon ja verkostoon ja tätä kautta toimintatutkimukselliseen traditioon. Tulevaisuusdialogin avulla voidaan pyrkiä ratkaisemaan kompleksisia, monimutkaisia ongelmia. Kompleksisuus on heuristinen käsite, jolla pyritään tavoittamaan uusia näkökulmia esimerkiksi organisaation toimintaan. Kasvokkain kohtaaminen ja kommunikointi ovat nousemassa vahvasti esille. Tätä ihmisten kohtaamista ei voida korvata, kuten Arnkil sanoo *”tänä digitalisoitumisen ja kaukoviestinnän aikana.”* (Arnkil 2006, 4.)

Tulevaisuusdialogissa tarkastellaan Arnkilin (2006, 6) mielestä ”kolminkertaista nykyhetkeä”, jossa ovat läsnä menneisyyden nykyisyys (muistaminen), nykyhetken nykyisyys (huomion kiinnittäminen, huomiointi, havaitseminen) ja tulevaisuuden nykyisyys (odotus ja ennakointi). Dialogisissa tilanteissa korostuu moni näkökulmaisuus, kuuntelun ja tasa-arvoisuuden edistäminen. Toimintatutkimuksellisesti tulevaisuusdialogia voidaan tarkastella tiedonhankintamenetelmänä. (Arnkil 2006, 8.)

Dialogin ja keskustelun välillä voidaan huomata eroavaisuuksia (Kuvio 8.). Sarja (2002, 345) vertaa keskustelun ja dialogin erilaisuutta. Keskustelussa tavoitellaan yhtä oikeata ratkaisua ottamatta huomioon muiden ideoita ja mielipiteitä. Keskustelu voi olla muodollista, jolloin asiat käsitellään tehokkaasti, asiallisesti ja pysyen aikataulussa. Yhteiselle puhumiselle ei jätetä aikaa, vaan tarkoituksena on päästä lopputulokseen mahdollisimman pian. (Mönkkönen 2007, 86; Isaacs 2001, 63.) Dialogissa osallistujat pyrkivät ymmärtämään käsiteltävää asiaa ja esittämään kysymyksiä uteliaisuudestaan ja halusta tietää enemmän (Niipola ym. 2008, 11).

Dialogi	Keskustelu
<ul style="list-style-type: none"> • Rakennetaan osista kokonaisuus • Havaitaan osien väliset yhteydet • Tutkitaan ja ihmetellään itsestäänselvyksiä ja uskomuksia • Opitaan tutkimaan ja paljastamaan • Luodaan monista näkökulmista yhteinen /jaettu merkitys 	<ul style="list-style-type: none"> • Rikotaan ongelmia osiksi • Havaitaan osien väliset erot • Vakuutetaan ja puolustellaan itsestäänselvyksiä ja uskomuksia • Taivutellaan, myydään ja vakuutellaan • Tuotetaan yksi yksimielinen merkitys

Kuvio 8. Dialogin ja keskustelun ulottuvuudet (Niipola & Rauramo ym. 2008, 10)

Sarja (2002, 345) tuo esille taitavan keskustelun, joka muistuttaa dialogia. Niiden eroavaisuus löytyy siitä, että taitavassa keskustelussa tehdään valintoja, kun taas dialogissa tarkastellaan valintojen luonnetta ja taustatekijöitä sekä tehdään valintoja useista vaihtoehdoista. Myös Isaacs (2001, 63) kuvaa keskustelun ja dialogin erilaisuutta samoista lähtökohdista kuin Sarja.

5 ORGANISAATORAKENTEEN JA PALAVERIKÄYTÄNTEIDEN KEHITTÄMISTYÖ

Tässä luvussa käydään läpi Kajaanin Mamsellin organisaatioon kohdistuvaa muutosta ja palaverikäytänteiden kehittämistä. Tutkimusmenetelmien avulla saatuja tietoja peilataan teoreettiseen viitekehykseen ja kuvataan organisaatorakenteen ja palaverikäytänteiden kehittämistä toimintatutkimuksen spiraalin avulla. Luvussa 5.5 käsitellään teemahaastattelun toteuttamista ja teemahaastatteluista saatuja tutkimustuloksia. Luvussa 5.6 arvioidaan kehittämistyön luotettavuutta.

5.1 Kehittämistyön toteuttamisen lähtökohdat

Kajaanin Mamsellin organisaatorakennemuutoksen syynä olivat, kuten Kvistin ja Kilpiän sekä Lanning luvussa 3.3 tuovat esille, yritysjohton havainnot ja toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset. Tavoiteltavan muutoksen avulla halutaan yhtenäistää toimintatavat koko organisaation tasolla ja turvata Kajaanin Mamsellin kilpailukyky myös tulevaisuudessa.

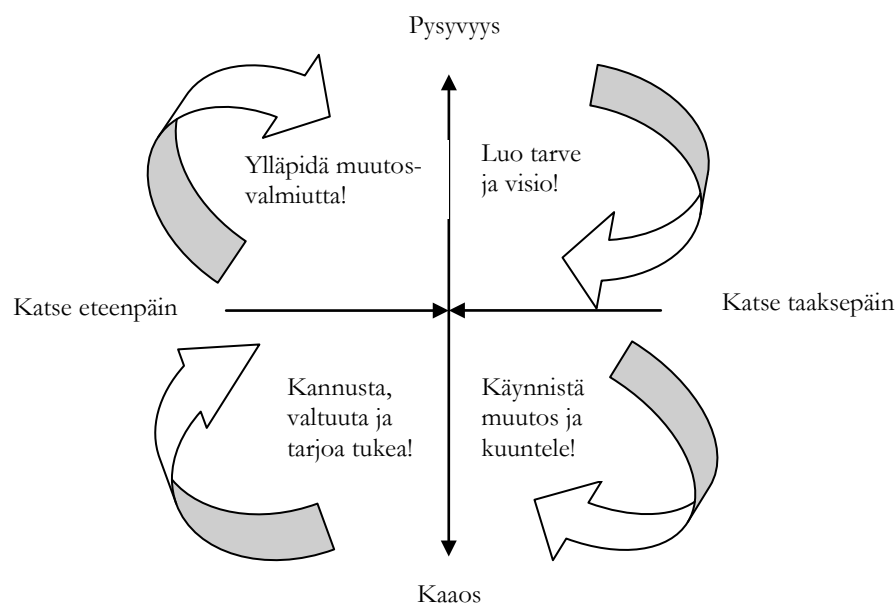
Päätös Kajaanin Mamsellin toiminnan kehittämisestä ja muutoksen käynnistämisestä tehtiin syksyllä 2010. Varsinainen organisaatorakennemuutosprosessin suunnittelu käynnistettiin vuoden 2010 loppupuolella. Tällöin aloitettiin myös opinnäytetyön tekeminen. Kajaanin Mamsellin johtajan alustavan suunnitteleman pohjalta tehtiin muutoksen toimintasuunnitelma, joka sisältää strategian päivittämisen vuodelle 2012 sekä organisaatorakennemuutoksen että palaverikäytänteiden kehittämisen aikataulutuksen (Liite 1.).

Mattila (2007, 147) muistuttaa, että muutosstrategiaa pohdittaessa on ratkaistava, minkälaisella kokoonpanolla muutosta lähdetään viemään eteenpäin, ja missä vaiheessa ja missä määrin organisaation eri tasoja ja henkilöstöä otetaan mukaan suunnitteluun sekä muutoksen toteuttamiseen. Kajaanin Mamsellin muutosta lähdettiin suunnittelemaan syksyllä 2010 ensin ohjausryhmässä johon kuuluivat Kajaanin Mamsellin johtaja, ateria- ja puhtaanapitopäällikkö, palvelusuunnittelija sekä laatu- ja kehittämisvastaava. Toimin ohjausryhmän jäsenenä.

Luvussa 3.1 tarkasteltiin tarkemmin Kvistin ja Kilpiän sekä Erämetsän näkemyksiä ohjausryhmän tehtävistä. Kajaanin Mamsellin ohjausryhmällä oli kuten Kvist ja Kilpiä korostivat

kokonaiskuva muutoksen läpiviemisestä ja tavoitteista. Ohjausryhmässä sovittiin muutoksen läpiviemisen linjauksista ja tehtäväjaoista. Kyseisen ryhmän jäsenenä minulla oli koordinointivastuu yhdessä muiden jäsenten kanssa.

Kuviossa 9. tuodaan esille muutosagenttien rooli muutoksen läpiviemisessä. Mattilan (2007, 147) mielestä muutoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen osallistuminen vahvistaa osallistujien sitoutumista. Osallistuminen mahdollistaa laajempien näkökulmien esille tulemisen ja pehdyttämisen ja valmentamisen. Lisäksi tämän laajennetun mallin avulla voidaan hyödyntää arjen operatiivista tuntemusta ja hiljaista tietoa. Tämän toimintatavan kautta muutos saadaan vietyä nopeammin käytäntöön ja vakiinnutettua organisaatiossa.



Kuvio 9. Muutosagenttien toimenpiteet muutoksen eri vaiheissa (mukailen Kvist & Kilpiä 2006, 132)

Ohjausryhmän lisäksi Kajaanin Mamsellin organisaatorakennemuutosta lähtivät suunnittelemaan ja viemään eteenpäin Kajaanin Mamsellin vuoden 2011 organisaatiossa työskentelevät aluepäälliköt (6 henkilöä). Heidät otettiin kehittämistyöryhmään mahdollisimman pian mukaan, koska heidät haluttiin sitouttaa muutoksen läpiviemiseen. Esimiehinä heidän roolinsa oli toimia kehittämistyöryhmän jäsenyyden lisäksi muutosagentteina ja huolehtia muutoksen viemisestä käytäntöön. Aluepäälliköillä oli kuten Mattilakin tuo edellä esille operatiivisen työn tuntemusta ja hiljaista tietoa.

Organisaatorakennemuutoksesta johtuen Kajaanin Mamsellissa joudutaan tarkastelemaan valta- ja vastuusuhteet, tehtävänimikkeet, ja palaverikäytänteet uudelleen. Uuden organisaatorakenteen mukainen toiminta aloitetaan vuoden 2012 alusta. Silloin myös uudistetut palaverikäytänteet otetaan käyttöön yhteiseksi toimintamalliksi. Kehittämistyön työstäminen tapahtuu aikataulullisesti samaa tahtia muutosprosessin ja opintojeni etenemisen kanssa.

Koska kehittämistyön pohjatiedoksi tarvitaan Kajaanin Mamsellin strategialinjaukset, tarkastellaan kehittämistyössä ensin Kajaanin Mamsellin strategiaa muutokseen liittyvien osa-alueiden osalta. Tämän jälkeen kehitetään organisaatorakenne ja palaverikäytänteet. Toimintatutkimuksen syklin mukaan kehittämistehtävässä kartoitetaan ensin toiminnan nykytilaa eli tunnistetaan ja määritellään tarve muutokselle (Taatila, 2009, 24).

Sekä Kajaanin Mamsellin organisaatorakenteen uudistus että palaverikäytänteiden kehittäminen aloitetaan nykytilan analysoinnilla. Kajaanin Mamsellin vuoden 2011 organisaatorakenteen toimivuutta tarkastellaan ohjaus- ja kehittämistyöryhmässä esille tulleiden näkemysten pohjalta. Palaverikäytänteiden osalta nykytilan arviointi tehdään käymällä vuoden 2011 palavereiden muistioita läpi ja hyödyntämällä ohjausryhmän jäsenten kanssa käytyjä keskusteluja sekä kehittäjän omia havaintoja. Vuonna 2011 pidettyjen palavereiden määrä ja palavereiden luonnetta selvitetään Kajaanin Mamsellin eri alueille lähetettävän Excel -taulukon avulla. Nämä edellä kuvatut lähtötilan analysoinnit kirjataan havainnointipäiväkirjaan.

Tässä toimintatutkimuksessa tutkimusaineisto kerätään organisaatorakennemuutoksen osalta kehittämistyöryhmän palaveri- ja aivoriimuistioista, osallistuvan havainnoinnin (havainnointipäiväkirja) ja haastattelujen avulla. Havainnointipäiväkirjaan kirjataan ohjaus- ja kehittämistyöryhmän toimintaa ja muutoksen eri vaiheita ylös.

Palaverikäytänteiden alustava suunnittelu ja kehittäminen ovat minun vastuullani. Palaverikäytänteiden lopullinen kehittäminen: palaverikalenteri, palavereiden aikataulut, palavereiden sisällöt ja asialista/muistiopohja tehdään yhteistyössä muiden toimijoiden (Kajaanin Mamsellin hallinto, palvelupäälliköt ja -esimiehet) kanssa. Uuden organisaatorakenteen mukaista toimintaa ja palaverikäytänteiden toimivuutta selvitetään teemahaastattelujen avulla. Myös palaverikäytänteiden kehittäminen ja teemahaastattelujen toteuttaminen kirjataan havainnointipäiväkirjaan.

5.2 Strategia muutoksen taustatekijänä

Strategian tulee olla Tuomen ja Sumkin (2010, 9) mielestä organisaation johtamisen opas, joka ohjaa organisaation jäsenten päivittäistä työtä. Se on organisaation yhteinen työväline, jonka avulla visio toteutuu, ja jonka avulla tehdään organisaation tulevaisuus. Strategia näytetään organisaation eri tasoilla erilaisena, mutta samansuuntaisena. Johdon tehtävän on johtaa, selkeyttää ja fokusoida strategia ymmärrettäväksi ja varmistaa, että strategia toteutuu käytännön tasolla.

Kajaanin Mamselli käyttää Balanced Scorecard – BSC strategisen suunnittelun ja johtamisen sekä arvioinnin työvälineenä. Kaplan ja Norton ovat kehittäneet kyseisen yritystoiminnan kokonaisvaltaisen johtamisen ja seuraamisen välineen eli tasapainotetun mittariston. Tasapainotetun mittariston avulla voidaan jalkauttaa strategiaa. Tällöin jokainen organisaatiossa työskentelevä ymmärtää, mitä strategiat ovat ja mitä ne merkitsevät hänen työskentelylleen ja koko työyhteisölle. Tämän toimintatavan avulla strategia muunnetaan operatiiviseksi toiminnaksi. Päämäärien, mittareiden, tavoitetasojen ja toimenpiteiden määrittämisen kautta yhdistyy koko organisaation, työyhteisöjen ja yksilöiden kehittäminen. (Viitala & Jylhä 2002, 250.)

Kajaanin Mamsellin strategia koostuu neljästä tasapainotetun mittariston osa-alueesta: palvelujen vaikuttavuus, palvelun laatu ja asiakastyytyväisyys, toimintaprosessin sujuvuus ja taloudellisuus sekä henkilöstön aikaansaannoskyky. Kajaanin Mamsellin strategiaperustan muodostavat organisaation perustehtävä ja toiminta-ajatus sekä haluttua tulevaisuuden kuvaa ilmentävä visio. (Kajaanin Mamselli 2011.) Kajaanin Mamsellin toiminta-ajatus, visio ja perustehtävä on kuvattu tarkemmin luvussa 2.4.

Tuomi ja Sumkari (2010, 16) näkevät, että on hyvä pysähtyä ja tarkastella aika-ajoin organisaation toimintaa eli tapaa tehdä töitä ja päätöksiä. Merkitykset eli diskurssit voivat pitää organisaation kiinni mennessä toimintamallissa. Tällöin organisaation toiminta jämähtää, eikä kehitystä tapahdu. Strategian uudistaminen on hyvä tapa avata niitä merkityksiä, jotka eivät ole strategian mukaisia. Yhdessä strategian tekeminen on keino tulkita organisaation tulevaisuutta. Koska merkitykset muuttuvat tulee strategian tekeminen ja sen mukaan toimimisen olla jatkuvasti mukana organisaation arjessa. (Tuomi ym. 2010, 16, 19.)

Kajaanin Mamsellin strategiasuunnittelupäivä pidettiin 2.2.2011. Suunnittelupalaveriin osallistuivat Kajaanin Mamsellin hallinnossa työskentelevät henkilöt: johtaja, johdon assistentti, ateria- ja puhtaanapitopalvelupäällikkö, talous- ja laskentasihteeri, palvelusuunnittelija sekä minä itse laatu- ja kehittämisvastaava, aluepäälliköt (6 henkilöä) ja johtokunnan puheenjohtaja. Vuoden 2012 strategiaa työstettiin ryhmätyönä, kahdessa eri ryhmässä. Tämän työskentelymuodon tarkoituksena oli saada laaja-alainen näkemys strategiasuunnitteluun ja löytää tärkeimmät strategiset painopistealueet.

Strategiatyöskentelyn pohjaksi ryhmät tutustuivat SWOT -analyysin pohjalta vuonna 2010 tehtyyn Kajaanin Mamsellia koskevaan toimintaympäristöanalyysiin. Ryhmät toivat esille muutosesityksiä ja lisäsehdotuksia analyysiin. Toimintaympäristöanalyysiyhteenvedon ja Kajaanin kaupungin 2011–2016 strategian avulla ryhmät analysoivat Kajaanin Mamsellin nykyistä strategiaa ja tekivät siihen muutosehdotuksia.

Kamenskyn (2008, 172–173, 177) näkemyksen mukaan yrityksen toimintaympäristöä tulee tarkastella ajallisesti. Tällöin tarkastelu kohdistuu menneisyyteen, nykyisyyteen ja tulevaisuuteen. Tulevan ympäristön näkeminen on olennaisinta. Yritys joka pystyy ennakoimaan tulevaisuuden toimintaympäristöä muita paremmin, on etulyöntiasemassa. Yritys pystyy ennakoimaan tulevaisuutta skenaarioiden avulla. Skenaarion eli tulevaisuuden käsikirjoituksen avulla voidaan hahmottaa tulevaisuuden tapahtumien tahtotilaa. Skenaarioita voidaan käyttää strategiavalinnan perustana.

Kajaanin Mamsellin vuoden 2012 strategiaa ei saatu päivitettyä yhdellä kertaa, vaan strategia työstettiin valmiiksi iltapäiväpalaverissa 2.5.2011. Tässä suunnittelupalaverissa Kajaanin Mamsellin johtokunnan puheenjohtaja ei ollut mukana. Muuten ryhmä oli sama kuin strategiasuunnittelupäivänä. Keskustelujen pohjalta saatiin muodostettua yhteinen näkemys strategisista päämääristä, kriittisistä menestystekijöistä ja mittareista. Kajaanin Mamsellin johtaja muotoili strategian lopullisen asiasisällön ja ulkoasun Kajaanin kaupungin strategiapohjalle.

Kajaanin Mamsellin vuoden 2012 strategiassa toimintaprosessin sujuvuus ja taloudellisuus osa-alueen yhtenä strategisena päämääränä on tuottavuus ja taloudellisuus, jonka kriittisinä menestystekijöinä ovat taloudenhallinta ja tehokkaat prosessit. Tavoitetasoon päästäkseen Kajaanin Mamsellin tulee onnistua organisaatiouudistuksessaan. Toimiva organisaatiokulttuuri on Kajaanin Mamsellin strategian, henkilöstön aikaansaannoskyky, osa-alueen yksi

päämääristä. Kriittisiksi menestystekijöiksi strategiaan on kirjattu johtajuus, yhdessä sovitut valta- ja vastuusuhteet ja toimiva vuorovaikutus. (Kajaanin Mamselli -liikelaitos 2011.)

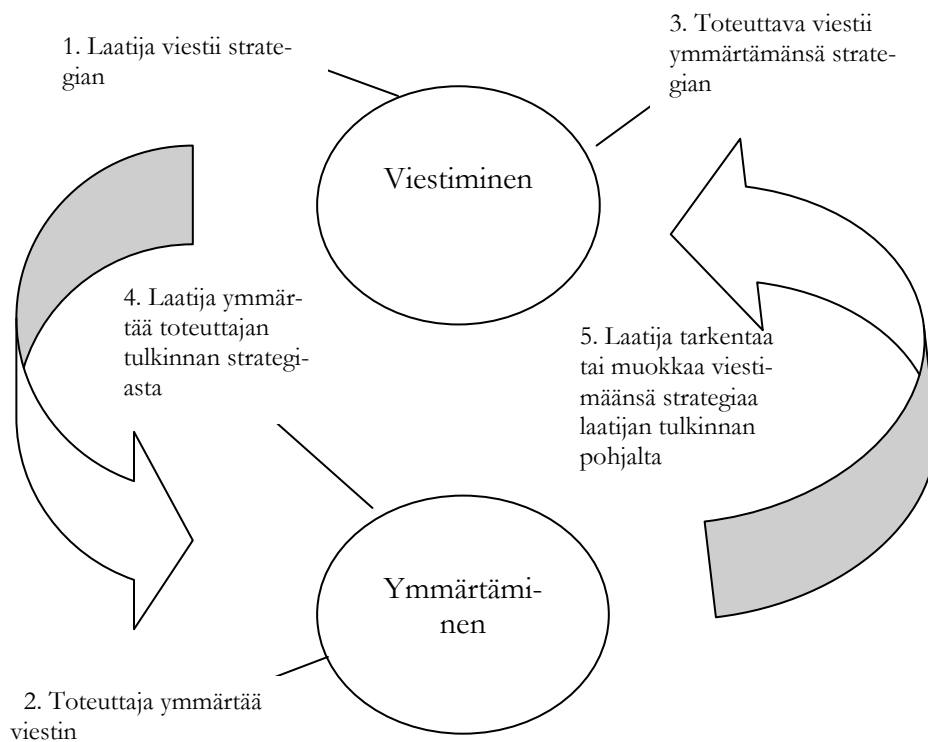
Surakka (2006, 31, 42) korostaa, että strategian sisäistäminen on oppimisprosessi. Tehokainta oppiminen on silloin, kun työntekijä käsittelee itse strategiaa. Tällöin ihminen ymmärtää, hyväksyy ja sitoutuu päätöksiin paremmin, kun hän on itse ollut osallisessa päätöksenteossa. Strategia tulee olla johdonmukainen kokonaisuus, jotta sen sisältö voidaan hahmottaa koko organisaation kannalta. Oleellista strategian toteuttamisen kannalta on, että työntekijät oivaltavat, mitä strategia tarkoittaa työyksikön ja oman työn näkökulmasta.

Kajaanin Mamsellin strategiasuunnittelussa mukana olleet näkivät kyseisen toimintatavan tärkeäksi. Osallistujat arvioivat, että strategiapäivän aikana sai keskittyä vain kyseiseen teemaan ja strategian työstämiseen oli varattu riittävästi aikaa. Ryhmätyön kautta osallistujat saivat tuoda esille omia näkemyksiään strategiaan, kuten Surakka edellä kuvaa, käsitellä itse strategiaa. Ryhmätyöskentelyjen ja yhteisten keskustelujen jälkeen strategiatyöryhmälle tuli yhteinen näkemys ja ymmärrys Kajaanin Mamsellin vuoden 2012 strategisista linjauksista.

Kajaanin Mamsellin työyksiköiden vastuuhenkilöille pidettiin esimiesinfo 10.8.2011, jossa Kajaanin Mamsellin johtaja kävi läpi vuoden 2012 strategian pääkohdat: palvelujen vaikuttavuus, palvelun laatu ja asiakastyytyväisyys, toimintaprosessien sujuvuus ja taloudellisuus sekä henkilöstön aikaansaannoskyky. Organisaatorakennemuutoksen osalta johtaja esitteli alustavan asiakassegmenttiajattelun pohjalta luodun organisaatorakennemallin, jossa näkyivät myös alustavat tehtävänimikkeet. Hän kertoi muutoksen sen hetkisestä tilanteesta, missä suunnittelu oli menossa valta- ja vastuusuhteiden ja tehtävänimikkeiden osalta. Vastuuhenkilöillä oli mahdollisuus esittää tarkentavia kysymyksiä. Esimiesinfossa ei noussut esille strategiaa ja organisaatorakennemuutokseen koskevia kysymyksiä. Kuitenkin tilaisuutta voidaan pitää tärkeänä, kuten myös Manteren, Hämäläisen, Aaltosen, Ikävalkon ja Teikarin (2003, 141–142.) mielestä kaikkien strategian toteuttajien tulee olla tietoisia strategian sisällöstä. Strategian käsittelyn kautta strategian ydintavoitteet ja -käsitteet tulevat toteuttajille tutuksi.

Juuti ja Virtasen näkemyksiä kaksisuuntaisen muutosviestinnän tärkeydestä on tarkasteltu luvussa 3.2. Heidän mielestään muutosta koskevaa tietoa tulee muokata ymmärrettävään muotoon ja organisaatiossa työskentelevillä tulee olla mahdollisuus vaikuttaa muutoksen etenemiseen.

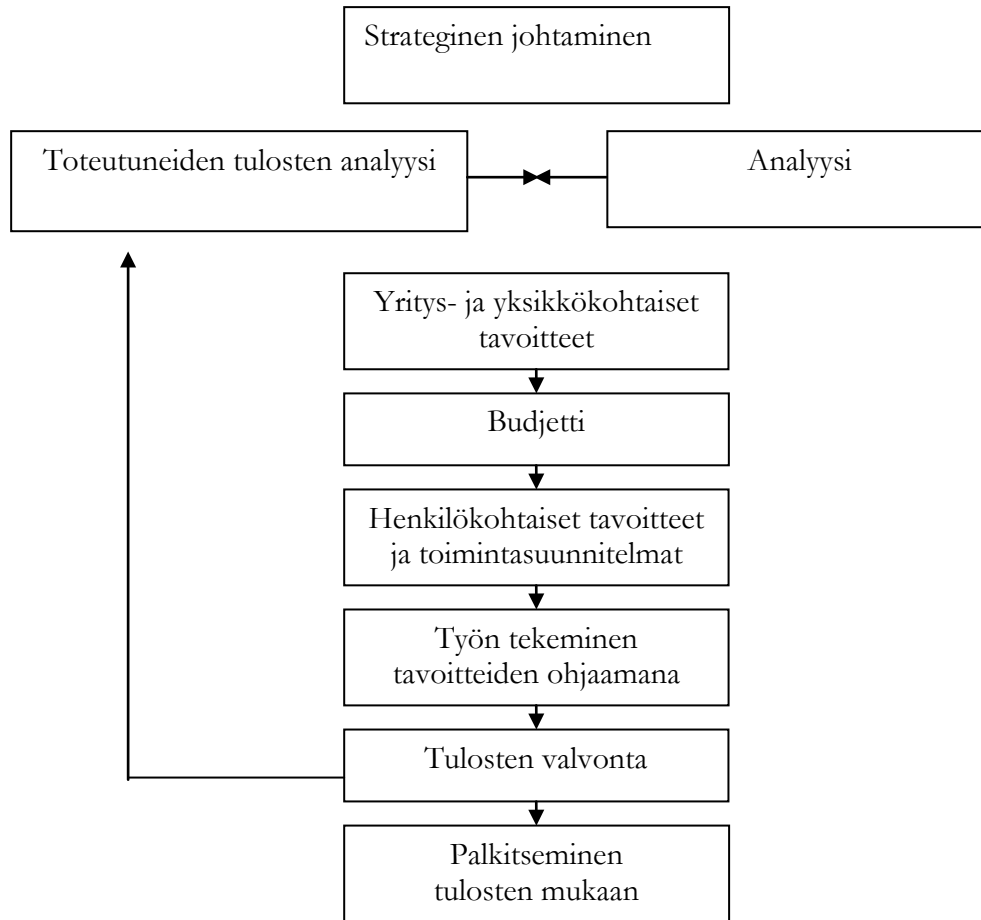
Kajaanin Mamsellin vastuuhenkilöille pidetyssä esimiesinfossa huomioitiin Juutin ja Virtasen näkemys levittää tietoa puhumisen ja vuorovaikutuksen välityksellä. Kajaanin Mamsellissa strategiasuunnittelu ja strategiaviestintä käytiin vuorovaikutteisesti läpi. Kuten Mantere ym. (2003, 27–29, 32, 45) muistuttavat strategian viestintä ei saa olla pelkkää tiedottamista. Osallistumalla strategiakeskusteluun voidaan helpottaa strategiasta viestimistä ja strategian ymmärtämistä (Kuvio 10.). Tämä parantaa myös strategian toteuttamiseen sitoutumista. Tätä kautta strategia saadaan arkipäiväisemmäksi, lähemmäksi jokaisen työtä.



Kuvio 10. Strategian viestinnän ja ymmärtämisen kehä (mukaiillen Mantere ym. 2003, 55)

Kajaanin Mamsellin vuoden 2012 strategian pohjalta luotiin koko organisaatiota koskeva toimintasuunnitelma. Strategia-asiakirjat ja toimintasuunnitelma lähetettiin työyksiköille, jonka pohjalta Kajaanin Mamsellin vuoden 2012 organisaatorakenteen mukaiset alueet tekevät omat toimintasuunnitelmat vuodelle 2012. Myös Surakka (2006, 31) tuo esille sen, miten strategia viedään organisaation eri tasoille: vuosisuunnittelussa strategia puretaan organisaation eri tasojen vuositavoitteiksi ja toimintasuunnitelmiksi sekä tarvittaessa henkilötason tavoitteiksi ja toimintasuunnitelmiksi. Seuraavan sivun kuviossa 11. tuodaan esille Surakan (2006, 31) näkemys siitä, miten strateginen johtaminen toteutetaan organisaatiossa.

Operatiivinen strategiajohtaminen voidaan kuvata seuraavasti:



Kuvio 11. Operatiivisen johtamisen malli (Surakka 2006, 31)

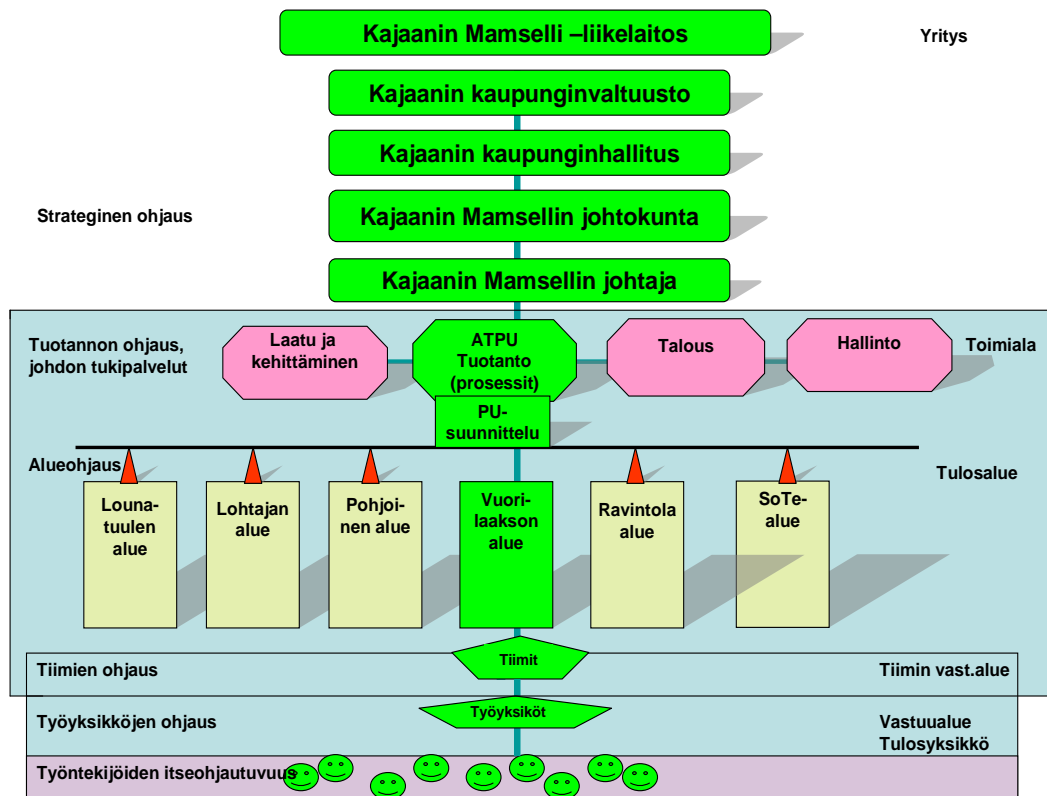
Organisaatorakennemuutoksen kirjaaminen strategiaan ja tavoitetasona toimivat palaverikäytännöt olivat omalta osaltaan pohjana Kajaanin Mamsellin organisaatorakennemuutoksen käynnistymiselle ja läpiviemiselle sekä palaverikäytänteiden kehittämiseksi.

5.3 Organisaatorakenteen uudistaminen

Strategian toimeenpanossa strategisten tavoitteiden on siirryttävä käytännön toiminnaksi. Tähän vaikutetaan kolmen päätösmuuttujan kautta: organisaation rakenteiden, resurssien allokoinnin ja etenemiseen liittyvän kontrollin kautta. Rakenteiden, organisaatorakenteen ja miten asiat tapahtuvat organisaatorakenteen sisällä, luodaan tarkoituksenmukaiset valta- ja vastuusuhteet sekä vastuualueet. Resurssien allokoinnin avulla määritellään voimavarojen kohdentuminen eri toiminnoille, tuotteille ja alueille. Kontrollin eli seurannan avulla toden-

netaan, että rakenne- ja resurssiratkaisut johtavat odotettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Tämä mahdollistaa myös korjaavien toimenpiteiden tekemisen. (Juuti ym. 2009, 55–56.)

Kajaanin Mamsellissa vuoden 2011 toiminnallinen tiimiorganisaatio muodostuu hallinnosta, kuudesta alueesta, tiimeistä ja työyksiköistä (Kuvio 12.). Alueen toiminnan kokonaisuudesta vastaa aluepäällikkö. Alueiden koosta riippuu, kuinka monta tiimiä ja tiiminvetäjää alueilla on. Kajaanin Mamsellissa on tarkasteltu liikelaitoksen nykytilaa organisaatorakenteen aluejaon pohjalta ja niiden kehittymisen näkökulmasta.



Kuvio 12. Kajaanin Mamselli -liikelaitoksen organisaatiokuva vuonna 2011 (Kajaanin Mamselli 2011)

Kajaanin Mamsellin vuoden 2011 organisaation lähtötilanteen selvityksessä selvisi, että tiimiorganisaatio ei ole toiminut strategiatyön käytäntöön panijana tehokkaasti. Suurin osa Kajaanin Mamsellin organisaatiossa toimivista tiimeistä on ns. näennäisiä tiimejä ja vain osa toimii tiimimääritelmän mukaisesti. Nämä näennäiset tiimit ovat olleet ryhmiä, jotka ovat kokoontuneet satunnaisesti keskustelemaan kuulumisistaan. Tapaamisissa ei ole pääpaino ollut oppimisessa, kehittymisessä ja ydintoiminnan kehittämisessä.

Lampimäen (2010, 14) mukaan tiimiksi voidaan luonnehtia pysyväluonteisesti organisoitunutta ryhmää, ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteiseen toimintamalliin ja tavoitteisiin yhteisten sääntöjen puitteissa. Tiimi toimii itseohjautuvasti ja yhteisvastuullisesti sekä tiiviissä yhteistyössä. Kajaanin Mamsellin tiimejä voidaan luonnehtia lähtötilanneanalyysin pohjalta ryhmiksi, joiden jäsenet tarvitsevat ohjaajaa toiminnan toteuttamiseen. Organisaatorakennemuutoksessa vuoden 2011 tiimiorganisaatio ja tiimit puretaan.

Kajaanin Mamsellissa on lähdetty muuttamaan organisaatorakennetta, koska vuoden 2011 organisaation tämän hetkisten alueiden ydintoiminta, ateria- ja puhtaanapitopalvelut, eivät ole kehittyneet alueilla samalla tavalla eli nykyinen organisaatorakenne ei ole ollut tästä näkökulmasta tarkasteltuna toimiva. Tuomi ja Sumkin (2010, 15) ovat tarkastelleet asiaa samalta kannalta. Heidän mielestään organisaation kehittämisen haasteeksi nousee, miten ydinosaaminen saadaan organisaation yhteiseksi osaamiseksi. Kun organisaatorakennetta tarkastellaan, tulee pohtia onko organisaatio mahdollisimman toimiva ja vahvistaako se ydinosaamisen kehittämistä.

Organisaatorakennemuutos

Kajaanin Mamsellin organisaatorakennemuutosta voidaan luonnehtia luvussa kolme esille tulevan Kvistin ja Kilpiän näkemyksen mukaan keskisuureksi muutokseksi eli uudistukseksi (transition). Kuten he toteavat uudistukseen lähdetään silloin, kun toimintakentässä havaitaan ongelma tai kehittämisen mahdollisuus. Kajaanin Mamsellin organisaatorakennemuutoksen avulla halutaan vastata, kuten Kvist ja Kilpiä (2006, 28) tuovat esille sisäisiin toiminnan tehostamisvaatimuksiin. Näin ollen muutoksen laatua voidaan luonnehtia kehitykseksi (Laine 2006, 10).

Luvussa kolme tarkasteltiin muutoksen perusluonnetta Laineen (2006, 10) määrittelemien ulottuvuuksien kautta. Muutoksen laajuudessa tulee tarkastella mikä toiminnoista muuttuu ja mikä säilyy ennallaan eli mikä vaikutus muutoksella on organisaation toimintaan. On myös hyvä miettiä sitä, mitä organisaatiolle tapahtuu, jos muutosta ei tehdä. Myös Valpolan (2004, 30–31) näkemyksen mukaan muutostarpeesta tulee muodostua organisaatiossa yhteinen näkemys, jotta muutos alkaa toteutua halutulla tavalla ja menemään kohti haluttuja tuloksia. Jotta muutos saadaan toteutettua, siihen tarvitaan muutosvoimaa. Saaduilla muutostuloksilla voidaan lisätä organisaation muutoskykyä ja halua toteuttaa asioita.

Alun perin Kajaanin Mamsellin uuteen organisaatioon oli suunniteltu neljä aluetta: kaksi aluetta päiväkotij- ja koulusektorille, Ravintola-alue ja Sote -alue. Ensimmäisessä organisaatiomuutospalaverissa (22.11.2010) kehittämistyöryhmän yksi jäsenistä uskalsi tuoda rohkeasti esille, että

”miksi alueita ei voisi olla kolme.”

Tarkastelun pohjaksi otettiin alueiden liikevaihto ja palaverissa määriteltyjen tulevien palvelusmiesten lukumäärä. (Muistio 8.12.2010.) Edellä kuvatut tekijät puolsivat kolmen alueen muodostamista neljän alueen sijaan.

8.12.2010 pidetyssä kehittämistyöryhmän palaverissa keskusteltiin myös muutoksen tarpeellisuudesta, muutoksen tavoitteista ja sen merkityksestä. Ohjausryhmän ja aluepäälliköiden yhteisessä tarkastelussa ja keskustelussa todettiin, että organisaatorakennemuutos on välttämätöntä Kajaanin Mamsellin ydintoiminnan kehittämisen ja kilpailukyvyn kannalta. (Muistio 8.12.2010.) Edellä kuvattuihin asioihin palattiin vielä kehittämistyöryhmässä 25.5.2011. Esille nousi vielä kysymys,

”miksi muutokseen on yleensä lähdetty?” (Muistio 25.5.2011.)

Kajaanin Mamsellin organisaatorakennemuutoksen muiksi positiivisiksi tavoiteltaviksi vaikutuksiksi kehittämistyöryhmän palaverissa 8.12.2010 nostettiin esille ydintoimintojen laadun ja kustannustehokkuuden parantaminen koko organisaation tasolla sekä julkisen sektorin kilpailukykyisyyden lisääntyminen. (Muistio 8.12.2010.) Kuten Lanning, Roiha ja Salminen (1999, 232) korostavat, käytännön muutokset organisaatiossa sekä uusien toimintatapojen omaksuminen ovat kehittämisprojektin ydin. Todellisten muutosten aikaansaaminen mahdollistaa organisaation suorituskyvyn paranemisen.

Kehittämistyöryhmän palaverissa 8.12.2010 sovitun yhteisen päätöksen mukaan Kajaanin Mamsellin organisaatorakennetta muutetaan siten, että kuusi nykyisen organisaatorakenteen mukaista maantieteellisesti ja toiminnoittain jaettua aluetta muutetaan asiakassegmenttien pohjalta kolmeksi alueeksi: perusopetus- ja varhaiskasvatusalueen palvelut (myöhemmin Varpe -alue), ravintola-alueen palvelut (myöhemmin Ravintola -alue) ja sosiaali- ja terveysalueen palvelut (myöhemmin Sote -alue) (Kuvio 13.). Uudistetun organisaatorakenteen avulla Kajaanin Mamselli haluaa madaltaa organisaation hierarkiatasoja, selkeyttää toimintaansa ja luoda ydintoimintoja ohjaavan organisaatiomallin. (Muistio 8.12.2010.)

Kuvio 13. Kajaanin Mamselli -liikelaitoksen organisaatio vuonna 2012 (Kajaanin Mamselli 2011)

Luvussa 3.3 tarkastellaan Lämsän ja Hautalan (2004, 158) esittämän valvontajänne -käsitteen avulla organisaation hierarkiarakennetta ja esimiesten alaisten määrää (suuri valvontajänne – paljon alaisia ja pieni valvontajänne – vähän alaisia). Kajaanin Mamsellin organisaatorakenteen uudistamisen avulla, suuremman valvontajänneen muodostamisella, halutaan parantaa tiedonkulkua ja ottaa henkilöstö entistä enemmän mukaan organisaation toimintojen kehittämiseen. Edellä mainittujen etujen lisäksi Lämsän ja Hautalan (2004, 158) mukaan suuremman valvontajänneen, matalamman hierarkiarakenteen, avulla organisaation toiminta saadaan joustavammaksi, kustannustehokkaammaksi ja asiakaslähtöisemmäksi. Nämä tekijät, kuten edellä on jo tullut esille, ovat myös Kajaanin Mamsellin organisaatorakennemuutosten tavoitteina.

Havaintojeni mukaan muutoksen alkuaikoina kehittämistyöryhmässä aluepäälliköiden osalta syntyi muutosvastarintaa sekä näkemuseroja muutoksen tarpeellisuudesta. Kuten Laine (2006, 13) on todennut, muutosvastarinnassa on kysymys luopumisen tuskasta, tuttujen asioiden menettämisestä ja taakse jättämisestä. Muutosvastarinta voi ilmetä motivaation laskuna ja epävarmuutena muutosta kohtaan. Juuri näin havaintojeni mukaan aluepäälliköiden osalta tapahtui.

Erämetsä (2003, 100–101) muistuttaa, kuten luvussa 3.2 tuodaan esille, että muutosvastarinnan olemassaolo ja sen taso tulee tiedostaa. Muutosjohtajan tehtävänä on kuunnella ja ymmärrettävä muutostunteita. Tärkeintä on käsitellä muutostunteita vuorovaikutteisesti. Samassa luvussa tarkastellaan myös Laineen (2006, 6) näkemystä organisaation johdon viestinnällisiä tehtäviä muutostilanteessa. Keskustelutilaisuuksien avulla voidaan antaa vastauksia muutoksen aiheuttamiin kysymyksiin ja epäilyihin.

Kehittämistyöryhmän palaverissa (Muistio 8.12.2010) sovittiin, että aluepäälliköiden esimies-, ateria- ja puhtaanapalvelupäällikkö ja Kajaanin Mamsellin johtaja keskustelevat muutoksen välttämättömyydestä ja askarruttavista asioista aluepäälliköiden kanssa. Keskusteluja käytiin sekä yksilö- että ryhmäkeskusteluina. Tiedon lisääntyessä ja oman työntekävän muotoutuessa uudessa organisaatiossa sekä muutoksen valmistelun myötä nykyiset aluepäälliköt sitoutuivat mielestäni paremmin muutoksen suunnitteluun ja läpiviemiseen. Näiden keskustelujen jälkeen aluepäälliköiden suhtautuminen muutosta kohtaan muuttui positiivisemmaksi.

Valta- ja vastuusuhteet sekä tehtävänimikkeet

Luvussa 3.3 käsiteltiin valta- ja vastuusuhteita Åbergin (2006, 52) ajatusten pohjalta. Myös Kajaanin Mamsellin organisaatiokaaviossa esimies-alaisuudet ja organisaation eri tasot tulevat esille Åbergin kuvauksen mukaan.

Kajaanin Mamsellin uuden organisaatorakenteen mukaisia valta- ja vastuusuhteita tarkasteltaessa muutoksia tapahtuu nykyisten aluepäälliköiden eli tulevien palvelupäälliköiden tehtäväkentässä. Palveluesimiestehtävää ei ole ennen ollut Kajaanin Mamsellin organisaatiossa. Kaksi nykyistä aluepäällikköä ja kaksi nykyistä tiiminvetäjää siirtyy palveluesimiesten tehtäviin. Kolmelle tulevalle palveluesimiehelle tehtävä on uusi. Muutoksessa tarkastelun kohteena on tulevien palvelupäälliköiden, palveluesimiesten ja palveluvastaavien valta- ja vastuujao.

Tulevat palveluesimiehet liittyivät kehittämistyöryhmään 21.3.2011. Vaikka palveluesimiehiä oli pohjustettu tulevaan, heistä uusi tehtäväkuva tuntui vielä epäselvältä. Kyseisessä palaverissa huomattiin, että valta- ja vastuusuhteita ei voida luoda kaikille alueille samanlaisia, koska toiminnan luonne on erilainen. Sovittiin, että tulevat kolme aluetta käsittelevät valta- ja vastuusuhteita omissa palaverissaan. Tämä oli hyvä päätös, koska alueiden toiminta on erilaista johtuen toiminnan luonteesta ja asiakassegmenteistä. Mielestäni, palaveriteita eriyttämällä valta- ja vastuusuhteiden työstäminen jäntevöityi. Tästä päätöksestä johtuen kehittämistyöryhmään jäi ohjausryhmän jäsenten lisäksi tulevat palvelupäälliköt.

Varpe -alueella on noin kolmekymmentä palveluyksikköä: päiväkoteja ja kouluja. Kyseisen alueen valta- ja vastuusuhteita lähdettiin tarkastelemaan yksiköiden sijoittumisen ja ruokatuotannon kautta. Sote- ja Ravintola -alueilla ei ole niin paljon yksiköitä, joten valta- ja vastuusuhteiden tarkastelu oli yksiselitteisempää. Keskusteluissa korostui, että Sote -alueella on toimintaa vuoden jokaisena päivänä eli seitsemänä päivänä viikossa, kun taas Varpe -alue ja Ravintola-alue toimivat viitenä päivänä viikossa. Näiden lisäksi valta- ja vastuusuhteiden tarkastellessa huomioidaan kenen esimiesvastuualueella kukin yksikkö on. Tämä puolestaan vaikuttaa siihen, kuka tekee yksikön työvuorosunnittelun, ja kuka käy henkilöstön kanssa kehityskeskustelut.

Näiden tarkastelujen pohjalta luotiin pohja (Liite 3.), jonka avulla lähdettiin työstämään eri alueiden valta- ja vastuusuhteita. Taulukkopohjan avulla käytiin läpi palvelupäällikön, palveluesimiehen ja yksikön vastuuhenkilön väliset valta- ja vastuusuhteet: henkilöstöasiat, talousasiat, johtaminen, palaverit, laatu- ja sopimusneuvottelut ja operatiivinen työ. Tämän lisäksi esimiesvastuuta tarkasteltiin vastuualueen, työntekijämäärän ja liikevaihdonnäkökuilista. Edellä kuvatuissa valta- ja vastuusuhteissa löytyy yhtymäkohtia Lämsän ja Hautalan (2004, 157–158) näkemykseen siitä, miten ohjaus- ja valvontaketjulla tuodaan esille se kenelle ihmiset vastaavat ja raportoivat työskentelystään. Esimiestehtävät kuvaavat organisaatorakenteen mukaista auktoriteettiasemaa.

Aivoriihipalaverissa 22.11.2010 aluepäälliköt suunnittelivat pareittain organisaatiopohjamallin tyhjiin kohtiin tehtävänimikkeitä. Aluepäälliköt kokivat nimikkeiden miettimisen haasteelliseksi. Keskusteluissa nousi esille, mitä ravintola- ja keittiöpäälliköiden nimikkeille tapahtuu ja muuttuvatko hallinnossa työskentelevien tehtävänimikkeet? Jokaisella Kajaanin Mamsellin organisaation mukaisella kolmella alueella tulee olemaan palvelupäälliköt. Heidän lisäksi Ravintola - ja Sote -alueilla on sekä ateriapalveluiden että puhtaanapitopalveluiden palveluesimies. Perusopetus- ja varhaiskasvatusalueella tulee olemaan kaksi ateriapalveluesimiestä ja yksi puhtaanapitopalveluesimies. (Muistio 22.11.2010.)

18.1.2011 pidetyssä aivoriihipalaverissa Kajaanin Mamsellin johtaja esitteli uuden organisaation mukaisen vastuukorvaustaulukon. Kyseinen taulukko hyväksyttiin suunnittelun pohjaksi. Tulevien tehtävänimikkeiden työstämistä jatkettiin hyväksikoetun parityöskentelyn avulla. Kehittämistyöryhmän näkemykset olivat nimikkeiden muutosten osalta yhteneväiset. (Muistio 18.1.2011.)

Kajaanin Mamsellin henkilöstölle pidettiin yhteistoimintamenettelyneuvottelu 26.9.2011, jossa käytiin vielä läpi uusi organisaatorakennemalli ja kerrottiin tehtävänimikkeiden muutokset. (Muistio 26.9.2011). Kajaanin Mamsellin vuoden 2012 alusta käyttöön otettavat tehtävänimikkeet kuvataan kuviossa 14.

Nykyinen nimike	Uusi nimike
aluepäällikkö	palvelupäällikkö
	palveluesimies
ravintolapäällikkö	palveluvastaava
keittiöpäällikkö	palveluvastaava
ravitsemispäällikkö	palveluesimies
tarjoilija	ruokapalvelutyöntekijä
vastaava koulutyöntekijä	koulutyöntekijä
laatu- ja kehittämisvastaava	palvelusuunnittelija

Kuvio 14. Kajaanin Mamselli -liikelaitoksen tehtävänimikkeiden yhtenäistäminen

Tehtävänimikkeiden muutoksen myötä ravitsemis-, ravintola- ja keittiöpäällikkö nimikkeet poistuvat ja nämä nimikkeet muutetaan palveluvastaava nimikkeeksi. Vastaava koulutyöntekijä nimikkeen tilalle tuleva nimike on koulutyöntekijä ja tarjoilijan ruokapalvelutyöntekijä. Hallinnon osalta laatu- ja kehittämisvastaavan eli minun tehtävänimike muuttuu palvelusuunnittelijaksi. Palveluesimiesnimike on kokonaan uusi nimike Kajaanin Mamsellin organisaatiossa. Muutoksen myötä nimikkeet saadaan yhtenäistettyä koko organisaation tasolla.

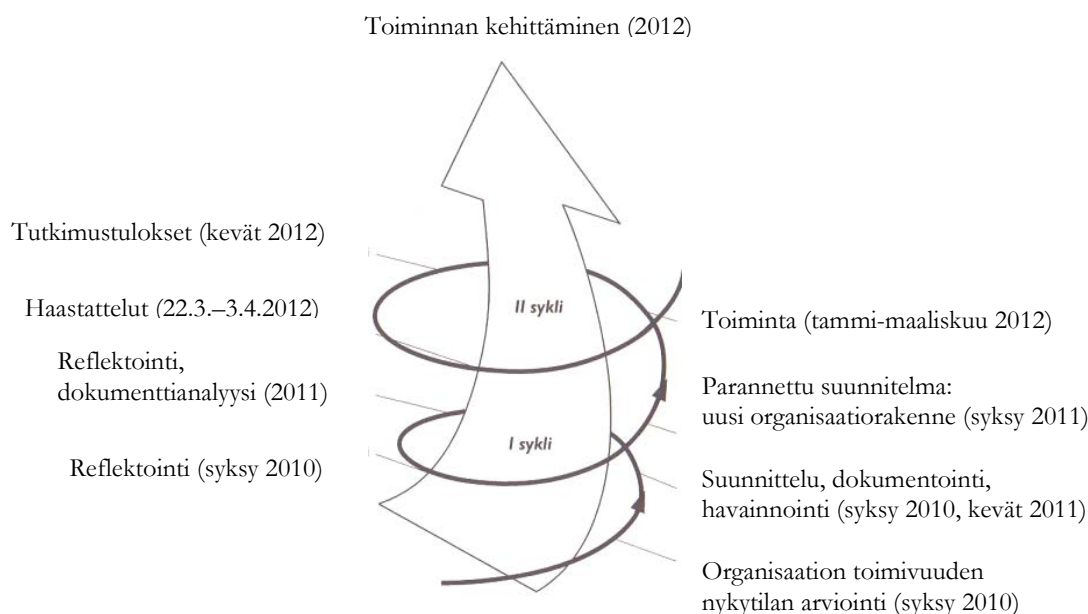
Toimintatutkimuksen spiraali organisaatorakennemuutoksessa

Kajaanin Mamsellin organisaatorakenteen uudistus aloitettiin toimintatutkimuksen syklin mukaan vuoden 2011 organisaation mukaisen toiminnan analysoinnilla. Ohjaus- ja kehittämistyöryhmässä esille tulleiden näkemysten pohjalta Kajaanin Mamsellin sen hetkinen kuuden alueen mallin mukainen tiimiorganisaatio ei mahdollistanut ydintoiminnan, ateria- ja puhtaanapitopalvelujen, kehittymistä kaikilla alueilla samalla tavalla. Organisaatorakennemuutos nähtiin välttämättömänä Kajaanin Mamsellin ydintoiminnan kehittymisen ja kilpailukyvyn kannalta.

Toimintatutkimuksen avulla kehitettiin kohteena olevan organisaation rakennetta, rakenteen mukaista toimintaa, valta- ja vastuusuhteita ja tehtävänimikkeitä. Uusi kolmen alueen (Varpe-alue, Ravintola-alue ja Sote -alue) organisaatorakennemalli suunniteltiin asiakassegmenttijaattelun pohjalta. Valta- ja vastuusuhteiden suunnittelu vei muutosprosessissa eniten aikaa. Niitä suunniteltiin ensin kehittämistyöryhmässä yhdessä, mutta kolmen alueen toiminnan

erilaisuudesta johtuen suunnittelu eriytettiin. Tehtävänimikkeiden muuttamisen avulla saatiin yhtenäistettyä nimekkeet koko organisaation tasolla.

Ideointi ja kehittäminen uuden organisaatorakenteen osalta tapahtuivat kehittämistyöryhmän aivoriihipalaverissa. Palaverimuistioita ja osallistuvaa havainnointia sekä havainnointipäiväkirjaa hyödynnettiin tutkimusaineiston keräämisessä ja dokumenttianalyyseissä. Organisaatiomuutos ei toteutunut järjestyksessä eri vaiheiden kautta, vaan vaiheet lomittuivat toisiinsa (Kuvio 15.).



Kuvio 15. Organisaatorakennemuutoksen spiraali (mukaillen Heikkinen ym. 2008, 81)

Organisaatiomuutosprosessissa toteutui toimintatutkimuksen käytännönläheisyys luvussa 2.2 tulleen Mc Niffin (2000, 227) ja Taanilan (2009, 12) näkemyksien mukaan. Tutkimuksen kohteena oli organisaation toimintatapojen tarkastelu ja ongelmiin ratkaisujen etsiminen.

Uuden organisaation mukainen toiminta aloitettiin vuoden 2012 alussa. Teemahaastattelujen avulla selvitettiin mahdollistaako uusi organisaatorakenne alueiden yhtenäiset toimintatavat ja ydintoiminnan kehittymisen samalla tavalla organisaation eri alueilla. Luvussa 5.5 tuodaan tarkemmin esille haastattelujen tulokset. Haastattelutulosten pohjalta tehdään toimintaan tarvittaessa korjaavat toimenpiteet.

5.4 Palaverikäytänteiden kehittäminen

Luvussa 4. (kts. s. 34) käytiin läpi Surakan näkemystä siitä mitkä asiat tulee olla lähtökohtana palaverikäytänteiden kehittämiseksi. Hän muistuttaa, että palaverikäytännöt tulee kirjata vuosisuunnitelmaan. Tähän syynä on se, että palavereilla on keskeinen rooli asioiden toteuttamisessa. Suunnittelun lähtökohtana tulee olla organisaation toiminnan kokonaisuus. Organisaation vuosisuunnitelmasta saadaan pohja sille, mitä asioita palavereissa tulee käsitellä. Tämän tiedon pohjalta hahmottuu palaverien luonne ja voidaan määrittellä tarkemmin palaveriinkin menevä aika.

Kartoitin Kajaanin Mamsellin palaverikäytänteiden nykytilaa käymällä läpi eri organisaatiotasolla vuonna 2011 käytyjen palaverien muistioita. Selvittääkseni vuonna 2011 pidettyjen palaverien määrää ja palaverien luonnetta, lähetin Kajaanin Mamsellin vuoden 2011 organisaation mukaisille kuudelle alueelle Excel -taulukon johon alueen vastuuhenkilöt ja tiiminvetäjät kirjassivat alueellansa pidetyt palaverit. Johtokunnan ja johtoryhmän kokousten ja talouspalaverin ajankohdat vein taulukkoon itse. Keräsin tiedon kyseisistä palavereista palaverien vastuuhenkilöiltä (Liite 4.). Näiden lisäksi hyödynsin analysoinnissa Kajaanin Mamsellin vuoden 2011 aluepäällikköpalavereissa tekemiäni havaintoja ja ohjausryhmän jäsenten kanssa käytyjä keskusteluja. Vuoden 2011 aluepäällikköpalavereista tekemiäni havainnot esitetään tarkemmin myöhemmin tässä luvussa. Käytin edellä esittämiäni tietoja lähtökohtana palaverikäytänteiden kehittämisessä. Vuoden 2011 palaverien lähtötila-analyysi tulee esille havainnointipäiväkirjassa.

Kajaanin Mamsellissa säännöllisesti vuonna 2011 pidettyjä kokouksia ja palaveria ovat johtokunnan ja johtoryhmän kokoukset, talouspalaverit, hallinnon palaverit, henkilöstöpalaverit, esimiesinfo, aluepäällikköpalaverit, tiimipalaverit tiimeittäin, aluepalaverit ja työyksikköpalaverit. Palaverit ovat olleet joko kuukausi- tai viikkotason palaveria. Näiden lisäksi tavarantoimittajien edustajat tapaavat säännöllisen väliajoin puhtaanapitopalvelusuunnittelijaa ja laatu- ja kehittämisvastaavaa sekä isompien työyksiköiden vastuuhenkilöitä. Tässä kehittämisessä kehittämisen ulkopuolelle jäävät johtokunnan kokoukset sekä hallinnon viikkotason palaverit.

Kajaanin Mamsellin koko henkilöstölle pidetään henkilöstöpalaveri kaksi kertaa vuodessa. Henkilöstöpalavereissa käsitellään ajankohtaisia asioita. Esimiesinfo on pidetty yksiköiden vastuuhenkilöille ennen koulujen lukuvuoden alkua elokuussa. Kyseiset palaverit ovat olleet

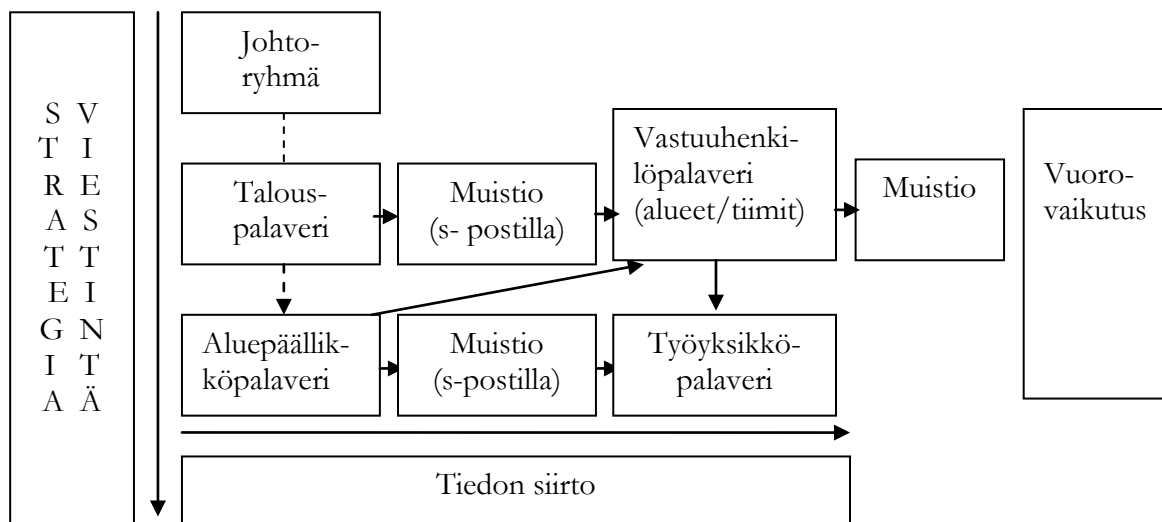
enemmän informaatiotilaisuuksia kuin vuorovaikutteisia palavereita. Sekä henkilöstöpalaverien ja esimiesinfon ajankohtiin ja sisällöllisiin asioihin ei tule muutoksia.

Luvussa 4.2 Juholin korostaa, että organisaatiolla tulee olla suunnitelma siitä, miten usein ja minä ajankohtana eri sisältöasiat käydään organisaatiossa läpi. Vuosikelloon tulee kirjata organisaation toimintaa ohjaavat ja koko organisaation tavoitteita tukevat vuositason toistuvat asiat. Kajaanin Mamsellin vuosikello ohjaa organisaation toimintaa ja tavoitteisiin pääsyä. Kajaanin Mamsellissa on määritelty johtokunnan, johtoryhmän ja aluepäälliköiden palaverien ajankohdat puolivuositain. Johtokunnan kokousten ja johtoryhmän palaverien asiasisällöt ovat määräytyneet vuosikellon mukaisesti.

Kajaanin Mamsellin johtajan nimeämä johtoryhmä kokoontuu kerran kuussa. Johtoryhmän kokoonpanoon vuonna 2011 kuuluvat Kajaanin Mamsellin johtokunnan puheenjohtaja, Kajaanin Mamsellin johtaja, ateria- ja puhtaanapitopäällikkö, taloussihteeri ja työntekijöiden edustaja. Kuten luvussa 2.4 tuodaan esille, johtoryhmän tehtävänä on hoitaa liikelaitoksen sisäistä hallintoa ja kehittämistä Kajaanin Mamsellin johtajan apuna.

Talouspalaverien vuositason asiasisällöt ovat vuonna 2011 määräytyneet talouden osavuosiselvitysten ja tilinpäätösaikataulujen pohjalta. Talouspalaverit on pidetty noin kerran kuukaudessa. Kyseisissä palavereissa on käyty läpi esimerkiksi koko Kajaanin Mamsellin ja nykyisten kuuden alueen taloudellista tilannetta. Jokaisessa talouspalaverissa on ollut esillä myös jokin ajankohtainen teema esimerkiksi neljännesvuosiselvitykset tai talousarvionlaadinta. Talouspalavereissa ovat olleet mukana Kajaanin Mamsellin johtaja, talousosasto ja aluepäälliköt, yhteensä yhdeksän henkilöä.

Kajaanin Mamsellissa aluepäällikköpalaverien asiasisältöjä ei ole tarkasteltu kokonaisvaltaisesti vuositason, vaan niiden asiasisällöt ovat muodostuneet ajankohtaisista asioista (alueiden tilannekatsaus, Mamsellin toiminta ja kehittäminen, henkilöstöasiat, hankinnat, ateriapalvelun asiat, puhtaanapitopalvelun asiat ja muut ajankohtaiset asiat). Aluepäällikköpalaverit on pidetty kerran kuussa. Seuraavan sivun kuviossa 16. tulee esille se, miten tieto on kulkenut vuonna 2011 Kajaanin Mamsellin eri hierarkiatasoilla edellä kuvattujen johtoryhmän, talous- ja aluepäällikköpalaverien välityksellä.



Kuvio 16. Kajaanin Mamsellin palaverikäytänteiden kokonaisuus vuonna 2011

Kajaanin Mamsellin johtoryhmässä käsitellyt asiat on käsitelty aluepäällikköpalavereissa. Talouspalavereista muistio on lähetetty aluepäälliköille ja Kajaanin Mamsellin hallinnossa työskenteleville. Tarkoituksena on ollut, että tieto talousasioista ja aluepäällikköpalavereissa käsitellyistä asioista menee työyksiköiden vastuuhenkilöille sähköpostilla lähetetyn aluepäällikköpalaverin muistion kautta. Operatiivisen työn ohjaaminen alueilla, tiimeissä ja työyksiköissä on ajateltu tapahtuvan aluepäälliköiden tai työyksiköiden vastuuhenkilöiden pitämien palaverien kautta.

Tarkastelujeni ja havaintojeni pohjalta aluepäällikköpalavereiden kautta tiedon siirtäminen organisaation eri tasoille ja operatiivisen työn ohjaaminen eivät ole kaikilta osin toteutuneet kaikilla Kajaanina Mamsellin vuoden 2011 organisaation mukaisilla alueilla. Ongelmat, miksi tieto sovitusta asioista ja käytänteistä ei ole mennyt Kajaanin Mamsellissa kaikille työyksiköille ja työntekijöille asti, voidaan listata seuraavasti:

- kaikissa yksiköissä ei ole tehty muistioita kuukausitason vastuuhenkilö- ja työyksikköpalavereista
- kaikissa työyksiköissä ei ole käyty muistioita läpi
- muistioissa kirjatut asiat on kirjattu lyhyesti, henkilö joka ei ole ollut palaverissa mukana, ei välttämättä saa muistiosta kuvaa siitä, mitä asioilla todellisuudessa tarkoitetaan

- sovittuja asioita ei ole käsitelty ja viety käytäntöön kaikissa työyksiköissä ja alueilla → työyksiköiden ja alueiden erilainen kehittyminen
- alue- ja tiimipalaverit on pidetty vain kaksi kertaa vuodessa, käytäntöön laitettavat asiat tulevat tiedoksi työntekijöille liian myöhään
- nykyisessä organisaatiomallissa valta- ja vastuusuhteiden mukaan tiedon siirtämistä, ohjausta, kehittämistä ja seuranta ei ole riittävän tarkasti valtuutettu.

Palaverikäytänteiden uudistaminen

Luvussa 4. tulee esille sekä Surakan että Juholin näkemykset siitä minkä vuoksi palaverien suunnitteleminen vuositason tasolla on tärkeää. Palaverisuunnitelman avulla voidaan tarkastella organisaation toiminnan kokonaisuutta. Tämän pohjalta saadaan selvitettyä myös tarvittavien palavereiden luonne ja palaveriinkin tarvittavat aikaresurssit. Suunnitelmaan on hyvä sisällyttää miten usein ja mitkä asiasisällöt, jotka ohjaavat organisaation toimintaa ja tukevat koko organisaation tavoitteita.

Suunnittelin Kajaanin Mamsellin vuoden 2012 alustavan palaverikalenterin Kajaanin Mamsellin vuoden 2011 vuosikellon ja keräämäni palaveritietojen pohjalta. Huomioin suunnitelmassa palavereiden säännöllisyyden ja Surakan näkemyksen (Luku 4) siitä, miten palaverien tulee tukea organisaation visiota, strategiaa sekä jokaisen työntekijän työtä. Surakka painottaa myös, että suunnittelun lähtökohdaksi tulee olla palaverin tarkoitus ja tarkastelun kohteena se, millä organisaatiotasolla tai kokoonpanolla palavereita käydään.

Palaverikalenterin suunnittelun lähtökohdaksi otin Kajaanin Mamsellin johtoryhmän palavereiden sisällöt ja Kajaanin Mamsellin vuosikelloon kuukausitasolla kirjatut asiat. Tein palaverikalenterin Kajaanin Mamsellin vuosikellon pohjalle (Liite 5.). Esittelin Kajaanin Mamsellin hallinnossa työskenteleville suunnittelemani alustavan Kajaanin Mamsellin vuositason palaverikalenterin 12.12.2011. Tulevien palvelupäälliköiden kanssa kävin palaverikalenterin läpi samana päivänä. (Muistio 12.12.2011.).

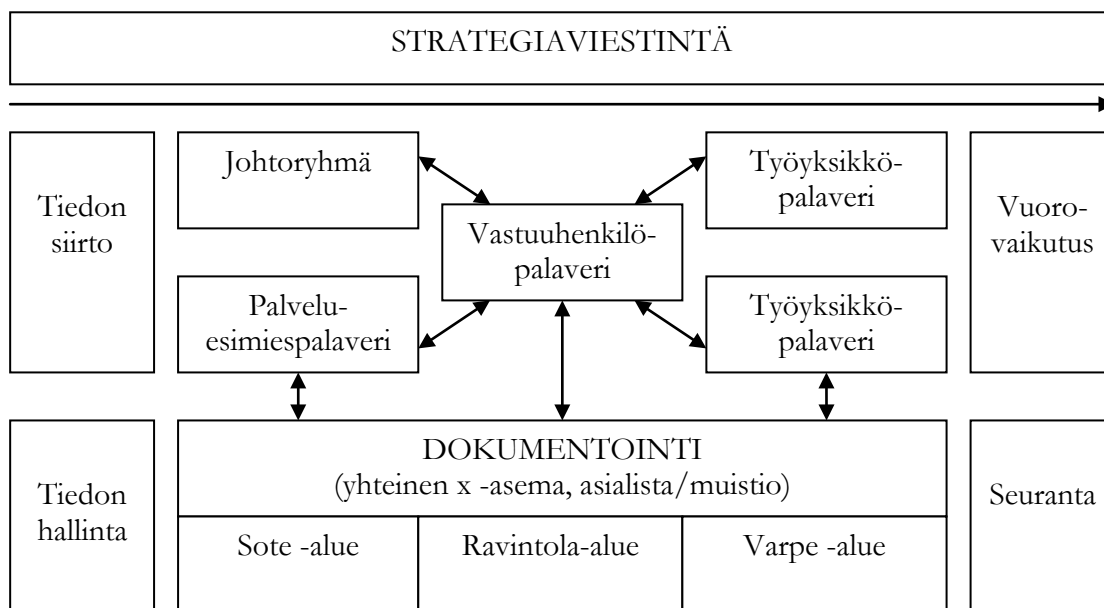
Sekä hallinnossa työskentelevien että tulevien palvelupäälliköiden kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta lähdettiin uudistamaan toimintatapaa, jonka mukaan johtoryhmän kokoukset sekä talous- ja aluepäällikköpalaverit yhdistetään yhdeksi samaksi palaveriksi. Palvelupäälliköt pitävät henkilöstöstrategian pohjalta palaverit ateria- ja puhtaanapitopalvelupäällikön kanssa vuosisuunnitelman mukaisesti.

Uuden toimintamallin mukaan johtoryhmän palaverit, talouspalaverit ja aluepäällikköpalaverit yhdistetään yhdeksi palaveriksi. Johtoryhmä nimeä käyttävän palaverin aikaa pidennetään ja sisällöllisiä asioita tarkennetaan. Johtoryhmän kokoonpanoon tulee uuden organisaatiokentteen myötä myös muutoksia. Työntekijöiden edustaja poistuu johtoryhmästä ja tilalle tulevat palvelupäälliköt (3 henkilöä). Palvelupäälliköt osallistuvat johtoryhmässä Kajaanin Mamsellin kokonaisvaltaiseen strategiseen kehittämiseen ja talouden tarkasteluun. Myös johdon assistentti ja laskentasihteeri aloittavat johtoryhmässä uusina jäseninä.

Kajaanin Mamsellin vuosikellon pohjalta suunnittelemani palaverikalenterin lisäksi suunnittelin kuukausitason palveluesimies- ja vastuuhenkilöpalavereiden asiasisällöt. Suunnittelu oli linjassa Kajaanin Mamsellin johtajan laatiman johtokunnan kokousten, johtoryhmän ja hallinnon palavereiden asiasisältöjen kanssa. Johtoryhmässä käsiteltäviä eri kuukausitason asiasisältöjä ovat mm. talouteen liittyvät asiat (kuukausitason taloudellinen tilanne, osavuositarkastukset ja talousarvio), toimintajärjestelmäasiat (tapahtumakanava, mittarit), toimintaympäristön ja palvelutarpeen analysointi, strategian laadinta ja hyväksyntä (Liite 6.).

Kajaanin Mamsellin ydintoiminnan kehittäminen ja tiedon kulkeminen operatiiviselle tasolle tapahtuu palvelusuunnittelijoiden koordinoimien kuukausittain pidettävien palveluesimiespalavereiden kautta. Palveluesimiespalavereissa käsitellään ateria- ja puhtaanapitopalveluihin liittyviä asioita ajankohtaisia asioita sekä toiminnan suunnittelua ja kehittämistä. Tavarantoimittajien kanssa käydyt tapaamiset nivotetaan myös palveluesimiespalavereiden yhteyteen tai tavarantoimittajat pitävät tuotekoulutuksia erikseen sovitun ajankohdan mukaisesti.

Suunnittelin palveluesimies- ja vastuuhenkilöpalavereiden aikataulut uuden johtoryhmän aikataulun pohjalta (Liite 7.). Kuukausitason vastuuhenkilöpalaverit pidetään eri alueilla johtoryhmäpalaverin ja palveluesimiespalavereiden jälkeen. Kyseisissä palavereissa ovat mukana alueen palvelupäällikkö, palveluesimiehet ja työyksiköiden vastuuhenkilöt. Palavereissa on tarvittaessa mukana palvelusuunnittelijat. Vastuuhenkilöt pitävät tämän palaverin jälkeen työyksikköpalaverit (Kuvio 17.). Palveluesimies- ja vastuuhenkilö- sekä työyksikköpalaverissa otetaan käyttöön hallinnon esityslistapohjalta suunnittelemani esityslista/muistiopohja (Liite 8.).



Kuvio 17. Palaverikäytänteiden toimintamallin kokonaisuus vuoden 2012 alussa

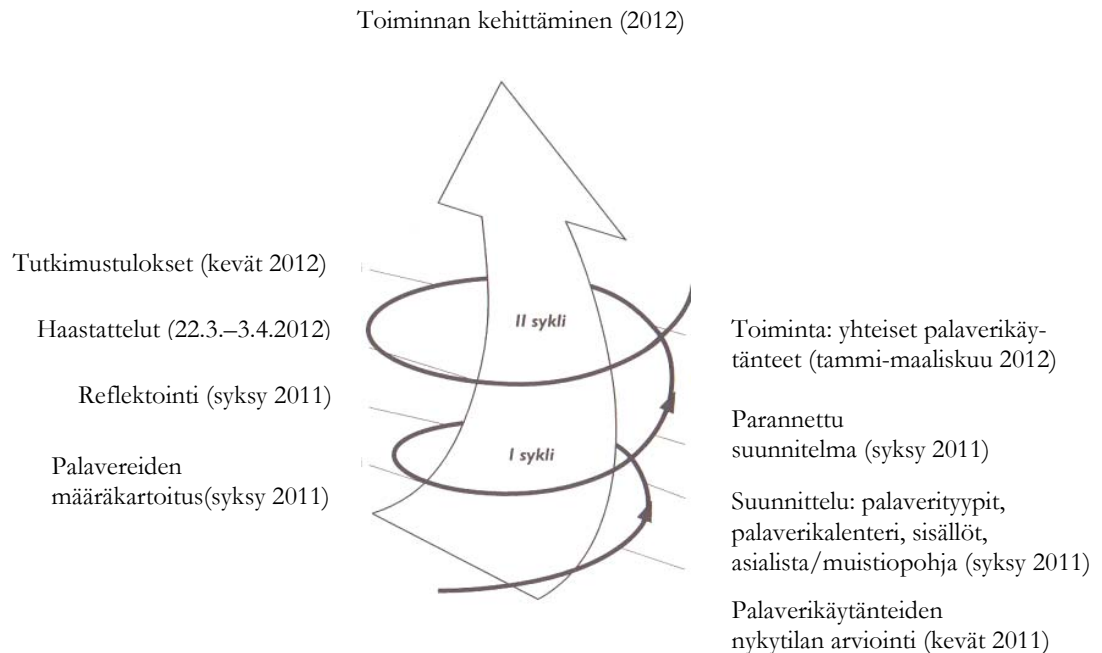
Yhtenäisen toimintamallin avulla mahdollistuu Kajaanin Mamsellin strategiaviestintä. Tällä tavoin tieto saadaan vietyä melko yhtä aikaa ja samansisältöisenä Kajaanin Mamsellin organisaation operatiivisella tasolla. Kaikilla organisaatiotasolla pidetyistä palavereista tehdään muistiot. Asialista/muistiopohjat dokumentoidaan sähköisenä Kajaanin Mamselli yhteiselle asemalle alueiden kansioihin. Sähköisen lomakepohjan käytön avulla työntekijöillä on mahdollisuus kirjata asialistalle palavereissa käsiteltäviä asioita. Tämän toimintatavan avulla heillä on mahdollisuus vaikuttaa palaverien asiasisältöihin. Sähköinen tallentaminen mahdollistaa palaverien seurannan.

Edellä kuvatun Kajaanin Mamsellin uuden palaverikäytänteiden toimintamallin kokonaisuuden avulla mahdollistuu Juholin luvissa 4.2 esille tullut näkemys siitä, miten sisäisen viestinnän avulla turvataan työyhteisön jäsenille oleellisen tiedon saatavuus, ja miten työyhteisön jäsenet voivat vaikuttaa mitä asioita palavereissa käsitellään. Kyseisen toimintamallin avulla voidaan toteuttaa organisaation virallista viestintää vertikaalisten kanavien kautta.

Toimintatutkimuksen spiraali palaverikäytänteiden kehittämisessä

Ennen palaverikäytänteiden uudistamista tuli olla selvillä Kajaanin Mamsellin uusi organisaatorakennemalli sekä valta- ja vastuujao. Vuoden 2012 organisaation mukainen toiminta oli lähtökohtana palaverikäytänteiden kehittämiselle. Kuviossa 18. kuvataan palaverikäytänteiden

den kehittämistä toimintatutkimuksen spiraalin avulla. Myös palaverikäytänteiden osalta toimintatutkimuksen spiraali alkoi nykytilan arvioinnilla. Sitä on kuvattu luvussa 5.4 tarkemmin.



Kuvio 18. Palaverikäytänteiden kehittämisen spiraali (mukaillen Heikkinen ym. 2008, 81)

Seuraavassa vaiheessa sykliä kehitettiin muiden toimijoiden (Kajaanin Mamsellin hallinto, palvelupäälliköt ja palveluesimiehet) kanssa palaverityypit, palaverikalenteri, palaveriiden aikataulut ja palaveriiden sisällöt tekemieni suunnitelmien pohjalta. Suunnittelin alustavan palaverikalenterin Kajaanin Mamsellin vuosikellon pohjalta.

Palaveriiden asiasisältöjen tarkastelun lähtökohtana oli sekä vuosikelloon kirjatut asiat että johtoryhmän palaveriiden asiasisällöt. Asialista/muistiopohjan suunnittelun lähtökohtana oli Kajaanin Mamsellin hallinnon viikkopalaveriasialista/muistiopohja. Uudet palaverikäytänteet otetaan käyttöön Kajaanin Mamsellissa vuoden 2012 alussa. Palaverikäytänteiden toimivuutta selvitetään teema-haastattelujen avulla eli verrataan lähtötilannetta nykytilaan. Tulosten pohjalta kehitetään palaverikäytänteiden toimivuutta edelleen. Luvussa 5.5 käydään teema-haastattelun toteuttamista ja tuloksia tarkemmin läpi.

5.5 Teemahaastattelujen toteuttaminen ja tulokset

Opinnäytetyöhön liittyvässä kehittämistyössä kehitettiin Kajaanin Mamsellin organisaatorakenne ja palaverikäytänteet. Organisaatorakennemuutoksen osalta tarkasteltiin organisaatorakennetta, organisaatorakenteen pohjalta muotoutuneita valta- ja vastuusuhteita ja tehtävänimikkeitä. Palaverikäytänteiden kehittäminen kohdistui Kajaanin Mamsellin johtoryhmän kokousten ja talouspalavereiden, organisaatorakenteen mukaisten alue- ja työyksikkötason sekä ydintoimintaa tukevien palavereiden kehittämiseen.

Kehittämistyön aikana suunniteltiin Kajaanin Mamsellin uusi organisaatorakennemalli, määriteltiin uuden organisaation mukaiset valta- ja vastuusuhteet ja muutettiin sekä yhtenäistettiin tehtävänimikkeitä. Näiden lisäksi tehtiin Kajaanin Mamsellille vuositason palaverikalenteri sekä suunniteltiin palavereiden sisällöt ja aikataulut. Uudistusten avulla haluttiin mahdollistaa ydintoiminnan, ateria- ja puhtaanapitopalvelujen, yhdenmukainen kehittyminen asiakassegmenttijaattelun pohjalta ja parantaa tiedonkulkua organisaation eri hierarkiatasojen välillä sekä tehostaa palaverikäytänteitä. Palaverikäytänteiden uudistamisen avulla pyritään jalkauttamaan Kajaanin Mamsellin strategiaa operatiiviselle tasolle.

Kajaanin Mamsellin uuden organisaatorakenteen ja uudistettujen palaverikäytänteiden toimivuutta selvitettiin teemahaastattelun eli puolistrukturoidun haastattelun avulla. Tässä huomioitiin luvussa 2.1 esille tullut Ferrancen (2000, 12) näkemys siitä, että muutoksen toimeenpanon jälkeen tulee selvittää onko muutoksella ollut vaikutusta ja arvioida, onko kehittämiskohteessa tapahtunut parannusta.

Valpola (2004, 34) muistuttaa, että muutoksen ankkurointi vie aikaa. Ankkurointivaihe kestää muutoksesta riippuen kuukausia, vuoden ja jopa useita vuosia. Uusi toimintamalli tarvitsee muutoksen läpiviemiseen ainakin yhden toimintajakson eli vuosisuunnittelukellon ajan. Tässä ajassa organisaatiossa saadaan muutokseen liittyvistä asioista yhteisiä kokemuksia sekä opitaan vanhoista käytänteistä ja sitoudutaan uuteen toimintamalliin. Teemahaastattelut toteutettiin 22.3.–3.4.2012 välisenä aikana. Haastatteluajankohtana Kajaanin Mamsellin uuden organisaatorakenteen mukaista toimintaa oli toteutettu noin kolme kuukautta. Muutoksen vaikutuksia haluttiin selvittää, koska haastattelutuloksien pohjalta voidaan organisaation toimintaa tehdä tarvittaessa korjaavia toimenpiteitä ja kehittää palaverikäytänteitä vielä toimivimmiksi.

Valitsin haastateltavat (neljä henkilöä) harkinnanvaraisesti Kajaanin Mamsellin eri organisaation hierarkiatasoilta. Sovin haastatteluajat haastateltavien kanssa suullisesti. Lähetin infokirjeen ja teemarungon heille etukäteen sähköpostilla (Liite 9.). Haastatteluun/henkilö meni aikaa keskimäärin noin tunti. Osa haastatteluista pidettiin työhuoneessani ja osa haastateltavien työpaikoilla. Haastattelujen teemarunko muodostui tutkittavien aihealueiden pohjalta (Liite 10.). Teemahaastattelussa teema-alueet olivat kaikille haastateltaville samat. Nauhoitin haastattelut haastateltavien suostumuksella.

Tallensin haastatteluaineistot tietokoneelle kunkin haastattelupäivän iltana. Kuuntelin haastattelut useaan kertaan ennen niiden liiteroimista. Purin aineiston kirjoittamalla teema-alueet tietokoneella tekstiksi. Hirsijärven ja Hurmeen (2001, 138) näkemys tuki valintaani. He tuovat esille, että litterointi voidaan tehdä valikoiden esimerkiksi teema-alueittain. Luokittelin aineiston pääteema-alueiden ja niiden alateemojen avulla. Tutkimustulosten raportoinnissa käytin suoria haastatteluotteita.

Uuden organisaatorakenteen mukainen toiminta

Organisaatorakennemuutoksen osalta teemahaastattelujen avulla selvitettiin aluejaon toimivuutta ja sitä, mahdollistaako vuoden 2012 asiakassegmenttiajattelun pohjalta muodostettu organisaatorakenne Kajaanin Mamsellin ydintoiminnan, ateria- ja puhtaanapitopalvelujen, kehittymisen. Vuoden 2012 organisaation mukainen asiakassegmenttiajattelun pohjalta muodostettu aluejako nähtiin hyvänä ja toimivana ratkaisuna.

Haastatteluista nousi esille, että esimerkiksi Varpe -alueella oli vuonna 2011 kolme tuotanto-keittiötä. Uuden toimintamallin mukaan

”ei lähetä enää sooloilemaan, pystytään tiiviimmin tekemään yhteistyötä.”

Nähtiin tärkeänä, että Kajaanin Mamselli toimii vuoden 2012 organisaation mukaan ketjuohjauksessa ja ydintoiminnan kehittäminen on

”asiakasta kohtaan oikein.”

Ketjuohjaus mahdollistaa yhtenäisen toiminnan kaikilla Kajaanin Mamsellin organisaation alueilla.

”Joka alueella on omat vivahteensa, ei voi tavallaan olla enää eroja.”

Uudistetun organisaatorakenteen mukaisen toiminnan käynnistämiseksi on ollut haastattelujen mielestä hieman kankeutta. He joille tehtäväkuva oli uusi, näkivät, että tehtävien opetteluun ja esimiesroolin omaksumiseen menee aikaa.

”Liikaa tulee asioita liian lyhyessä ajassa.”

”Päivä päivältä selekeityy ja selekeityy minun tehtäväkuva.”

Muutoksesta on kulunut vasta haastattelujen tekohetkellä kolme kuukautta, joten

”ensimmäinen kevät on habmottelua, että saadaan alue baltuun, sen jälkeen voi lähteä suunnittelemaan.”

Esille nousi, että toiminnan onnistumista voidaan tarkastella paremmin silloin, kun on toimittu yksi toimintavuosi.

Organisaatorakennemuutoksen yhteydessä Kajaanin Mamsellissa tarkasteltiin palvelupäälliköiden, -esimiesten ja -vastaavien valta- ja vastuusuhteet ja koko organisaation tasolla tehtävännimikkeet uudelleen. Haastattelussa haluttiin selvittää onko tehtäväjaot onnistunut ja kuvaavatko tehtävännimikkeet työtehtävää. Haastateltavien mielestä tehtäväjaot olivat onnistuneet ja tehtävännimikkeet kuvasivat hyvin tehtäväkuva ja esimiesasemaa. Yksi haastatellusta vierasti esimies -nimikettä. Hänen mielestään ohjaaja -nimike kuvaisi paremmin hänen työtehtävänsä, ohjaamista ja opastamista. Muiden mielestä palveluesimies -nimike koettiin hyväksi ja se kuvaa haastateltavien mielestä hyvin palveluesimiehen esimiesroolia.

”Ohjaaja ei anna esimiesstatusta, palveluesimies antaa.”

Haastateltavien mielestä tieto kulkee paremmin vuoden 2012 mukaisessa organisaatiossa eri organisaation hierarkiatasoilla kuin entisessä organisaatiossa. Uudistetut palaverikäytännöt mahdollistavat vuorovaikutuksen organisaation eri tasojen ja eri työntekijäryhmien välillä.

Palaverikäytänteiden toimivuus

Palaverikäytänteiden osalta teemahaastattelujen avulla haluttiin selvittää palaverien hyödyllisyyttä eli voidaanko niiden avulla ohjata alueiden toimintaa ja tukea Kajaanin Mamselli ydintoiminnan kehittämistä. Johtoryhmän palaverit, palveluesimiespalaverit ja alueilla käytävät vastuuhenkilöpalaverit koettiin hyödyllisiksi. Palaverikäytänteiden uudistamisen myötä johtoryhmä, talous- ja aluepäällikköpalaverit yhdistettiin johtoryhmäksi. Tämä uudistus nähtiin hyväksi, koska uudistuksen myötä saatiin vähennettyä palaverien määrää ja kyseisessä palaverissa voidaan käsitellä Kajaanin Mamsellin

”isoja asioita.”

Johtoryhmän ja palveluesimiespalavereiden osallistujien määrittelyyn oltiin tyytyväisiä. Surakka muistuttaa luvussa 4. (kts s. 36), että organisaatiossa tulee päästä pois turhista palavereista ja määritellä toiminnan kannalta merkitykselliset palaverit. Hänen mielestään on hyvä arvioida palavereiden tarkoituksenmukaisuutta sekä tarkastella, millä kokoonpanolla niitä käydään.

Haastateltavien mielestä palveluesimiespalavereiden kautta voidaan kehittää ydintoimintaa, ateria- ja puhtaanapitopalveluja, yhdenmukaisesti kaikilla alueilla. Etukäteen suunnitellut palavereiden asiasisällöt, kuukausiteemat, nähtiin hyvänä mallina viedä asioita eteenpäin.

”On saatu hyviä yhteisiä linjauksia.”

Palveluesimiespalavereiden kohdalla toivottiin, että tavarantoimittajien edustajat esittelisivät toimintaansa ja tuotteitaan eri ajankohtana kuin palveluesimiespalaverien yhteydessä. Haastateltavien mielestä tämä vie aikaa varsinaiselta palveluesimiespalaverilta ja tekee palaverista sekavan.

Palaveriajankohdat (palaverikalenteri) ja palavereiden asiasisällöt on suunniteltu uudessa toimintamallissa vuositasolla ja palaveriajankohdat puoleksi vuodeksi etukäteen valmiiksi. Haastateltavat näkivät tämän hyväksi toimintatavaksi. Palaveriaikataulujen etukäteissuunnittelu koko Kajaanin Mamsellin tasolla nähtiin onnistuneeksi.

”Kun varraa suoraan kalenterista ajat, se helpottaa suunnittelua ja aikataulutusta.”

Esille nousi toive, että syksyn suunnittelu (ajankohdat ja ydintoimintaan liittyvät teemat) tehtäisiin jo toukokuussa ja kevään suunnittelu marraskuussa. Tämä helpottaisi toiminnan suunnittelua alueilla. Haastateltavien näkemykset olivat yhteneväiset Mattilan luvussa 4. (kts s. 37) tuoman palaveriaikataulujen etukäteissuunnittelun positiivisista vaikutuksista. Mattilan mielestä suunnitelmallisuuden kautta palaverihin osallistujat pystyvät sovittamaan palaveriaikataulut työsuunnitelmiinsa ja etukäteen suunniteltujen aikataulujen avulla palaveritoimintaan saadaan tehokkuutta.

Haastattelun avulla haluttiin saada selville se, mitä mieltä haastateltavat olivat uudistetuista asialista/muistiokäytännöstä. Kajaanin Mamsellin yhteiselle x -asemalle tallennettu sähköinen asialista/muistipohja koettiin toimivaksi ja hyväksi ideaksi.

”Helppo täyttää, kun minulle tulee asioita mieleen.”

Sekä palaverinvetäjä että palaveriin osallistuja voivat kirjata asialista/muistiopohjaan asiat etukäteen. Tämä mahdollistaa asioiden esille nostamisen ja tiedon siirron. Uuden asialista/muistiopohjan hyödyntäminen, esille nostettavien asioiden kirjaaminen, vastuuhenkilöpalavereiden osallistujilta vaatii haastateltavien mielestä vielä opettelua. Tähän toivottiin yhteistä linjausta koko Kajaanin Mamsellin tasolla. Nähtiin myös tärkeäksi, että tiedot löytyvät yhdestä samasta paikasta x -asemalta ja että sovittujen tehtävien seuraamisesta, käytännön viemisestä, huolehditaan.

Haastateltavat kokivat, että palavereiden määrät olivat riittävät. Varpe -alueella työyksiköiden määrästä johtuen joitakin vastuuhenkilöpalavereita joudutaan ehkä eriyttämään. Uuden toimintamallin mukaan sekä koulujen että päiväkotien vastuuhenkilöille pidetään omat palaverit toiminnan luonteen mukaan tehdyn jaottelun pohjalta. Osa Varpe -alueen vastuuhenkilöpalavereista mietitään uudelleen tuotantokeittiön näkökulmasta. Silloin palaveriin kokoontuu sekä päiväkodin että koulujen vastuuhenkilöt sen palveluesimiehen johdolla mistä kyseiseen päiväkotiin tai kouluun toimitetaan ateriat. Kyseisissä palavereissa käsitellään tuotanto- ja palvelukeittiöiden yhteistyötä ja sen kehittämistä. Nähtiin kuitenkin, että osa vastuuhenkilöpalavereista tulee pitää alkuperäisen suunnitelman mukaisesti.

Teemahaastattelun avulla haluttiin selvittää mahdollistavatko palaverikäytännöt tiedon siirtymisen Kajaanin Mamsellin organisaation eri tasoilla. Uuden toimintatavan tarkoituksena on ollut, että palvelupäälliköt tuovat vastuuhenkilöpalavereihin asiat johtoryhmästä ja palveluesimiehet palveluesimiespalavereista. Tältä osin palavereiden osallistujista ja asioiden eteenpäin viemisestä oli vielä jonkin verran epäselvää.

Kaikilla alueilla eivät palvelupäälliköt ja palveluesimiehet ole pitäneet yhdessä vastuuhenkilöpalavereita, vaan palvelupäällikkö on pitänyt palaverit yksin. Tieto palveluesimiespalavereista ei ole siirtynyt vastuuhenkilöille. Tällöin tiedonsiirto ja ydintoimintaan, ateriat- ja puhtaanapitopalveluihin, liittyvien asioiden käsittely on jäänyt vaillinaiseksi eri organisaation hierarkiatasoilla.

5.6 Kehittämistyön luotettavuuden arviointi

Kaikissa tutkimuksissa tulee pyrkiä arvioimaan tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida validius (pätevyys) ja reliabelius (mittaustulosten toistettavuus) käsitteiden avulla. Nämä käsitteet ovat syntyneet ja niitä käytetään paljolti kvantitatiivisten eli määrällisten tutkimusten yhteydessä. Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa validiutta voidaan tarkastella sen pohjalta onko tutkijan selitys luotettava ja totuudenmukaista. Myös useiden menetelmien käyttö samassa tutkimuksessa tarkentaa tutkimuksen luotettavuutta. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2007, 226–227.)

Myös Ferrance (2007, 11) suosittelee käyttämään toimintatutkimuksessa vähintään kolmea eri tutkimusaineiston keruumenetelmää. Tässä tutkimuksessa käytettiin tutkimusmenetelminä osallistuvaa havainnointia, tehtiin dokumenttianalyysia aivoriihi- ja palaverimuistoista sekä kerättiin muuttuneista tilanteista tietoa haastattelujen avulla. Tehdyt havainnot ja dokumenttianalyysit kuvattiin havainnointipäiväkirjassa. Tässä tutkimuksessa tutkimusaineiston laadun varmennus saatiin täytettyä triangulaation (triangulation) avulla. Juholin (2009, 363) on samaa mieltä Ferrancen kanssa siitä, että monen tutkimusmenetelmän käyttäminen lisää tutkimuksen luotettavuutta.

Pennington (2005, 35) on tuonut esille tekijöitä mitkä tulee ottaa huomioon havainnoinnin suunnittelussa. Lähtökohtaisesti tulee päättää toimiiko tutkija osallistuvana vai ulkopuolisena havainnoijana. Osallistuvalla havainnoinnilla saadaan parempi näkemys ryhmän toiminnasta, mutta tutkijan objektiivisuus voidaan kyseenalaistaa.

Tässä tutkimuksessa käytettiin, kuten Pennington kuvaa, ”elävää” havainnointia, joka sallii vain yhden analysointikerran. Toimin osallistuvana tutkijana ja otanta perustui lyhyen, palaverissa käsiteltävien aihealueiden ja ryhmävuorovaikutuksen havainnointiin. Kirjasin havainnoinnit havainnointipäiväkirjaan palaveritapaamisien jälkeen. Havainnointipäiväkirjaan kirjasin ajankohdan, palaverin luonteen, palaveriin osallistujat, tulleet dokumentit ja havainnointini. Havainnointipäiväkirjan avulla pystyin palamaan havainnoituihin asioihin uudelleen ja avaamaan niitä prosessikirjoittamisen vaiheessa. Tarkastelin havaintojani teoreettisen viitekehyksen kautta prosessikirjoittamisen osiossa.

Penningtonin (2005, 32) tuo esille osallistuvan havainnoinnin etuja ja haittoja. Hänen mielestään tutkija saa paremmin selville muiden ryhmän jäsenten asenteita ja uskomuksia. Samalla

tutkija voi havainnoida myös omaa toimintaansa näistä näkökulmista. Haittana voidaan nähdä se, osaako tutkija toimia objektiivisesti, koska hän tietää, mitä tutkitaan. Eettinen kysymys on se, tietävätkö muut ryhmän jäsenet tutkijan kaksoisroolista.

Tutkijana en ollut etukäteen määritellyt, mitä ryhmän käyttäytymisestä havainnoin. Havainnointi tapahtui asiayhteyksissä. Havainnointi perustui siihen, miten ryhmän jäsenet suhtautuivat käsiteltävään asiaan, ja miten palaverissa käsiteltävät asiat menivät eteenpäin. Pyrin katsomaan asioita objektiivisesti, ulkopuolisin silmin. Toin asiat esille havainnointini pohjalta.

Kehittämistyöryhmälle kerrottiin tutkimuksen alussa, että teen opinnäytetyötä palaverikäytänteiden osalta. Myöhemmin heitä muistutettiin kaksoisroolistani ja tarkennettiin, että havainnoin kehittämistyöryhmän toimintaa. Tutkijana korostin, kuten Penningtonikin (2005, 47) muistuttaa, että tutkimusaineisto tulee olla luottamuksellista ja se tulee esittää anonyymisti. Tutkimuksessa ei saa tunnistaa osallistujia. Tässä tutkimuksessa käsiteltiin havainnot yleisellä tasolla. Dokumenttiaineistoja, muistioita, ei käytetty opinnäytetyön liitteenä, jotta kohdeorganisaation ja kehittämistyöhön osallistuvien henkilöiden yksityisyyttä ei loukattu. Näiltä osin opinnäytetyötä voidaan pitää luotettavana.

Haastattelujen osalta voidaan tarkastella luotettavuutta haastatteluaineiston laadukkuuden pohjalta. Luotettavuus voi heikentyä silloin, jos välineistö ei ole kunnossa, tallenteiden kuuluvuus on heikkoa, litteroinnissa ei ole noudatettua yhtenäistä toimintatapaa tai teemojen luokittelu on tehty sattumanvaraisesti. Haastattelujen laadukkuutta voidaan parantaa huolehtimalla teknisten välineiden kunnosta, haastattelurungon huolellisella suunnittelulla, haastattelupäiväkirjan pidolla ja litteroimalla haastattelut mahdollisimman pian haastattelujen jälkeen. (Hirsijärvi ym. 2001, 184–185.)

Nauhoitin teemahaastattelut haastateltavien luvalla. Tallensin haastattelut tietokoneelle ja kuuntelin ne heti haastattelupäivän iltana. Kuuntelin haastattelut useaan kertaan ennen litteroinnin aloittamista. En litteroinut haastatteluja sanasta sanaan, vaan tein haastatteluissa käsitellyistä teema-alueista yhteenvedot.

Haastattelumateriaali oli selkeää ja nauhoitusten kuuluvuus oli hyvä. Käsittelin organisatorakennemuutokseen ja palaverikäytäntöihin liittyvät teemat omina osa-alueina. Käytin tutkimustuloksissa suoria lainauksia. Haastatellut henkilöt eivät tule esille teemahaastattelun tulosten analysoinnissa. Edellä kuvatut tekijät lisäävät tämän tutkimuksen luotettavuutta.

6 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön tekeminen oli osa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa. Se oli luonteeltaan työelämälähtöinen kehittämistehtävä, joka kohdistui Kajaanin Mamsellin toiminnan kehittämiseen. Tein opinnäytetyötä johdonmukaisesti ja se eteni samaa tahtia Kajaanin Mamsellin muutosprosessin kanssa. Opinnäytetyön tekeminen kesti koko opintojeni ajan. Aloitin opinnäytetyön syksyllä 2010 ja se valmistui keväällä 2012.

Toimintatutkimus sopi lähestymistapana tähän kehittämistyöhön hyvin, sillä tutkimuksen aikana pyrittiin muuttamaan toimintamalleja ja samaan aikaan lisäämään tietoisuutta käsiteltävästä ongelmasta sekä muutostarpeesta. Demokraattisen ja avoimen keskustelun sekä reflektoinnin kautta saatiin muutosprojektin aikana tuotua esille kehittämistä vaativat asiat. Tutkimuksessa toteutuivat toimintatutkimuksen ehdot, sillä tutkimuksessa kehitettiin sosiaalisen kohteen eli organisaation toimintaa. Tutkimuksen toteuttamisessa suunnittelu, toiminta, havainnointi ja reflektointi toteutuivat spiraalisena syklinä.

Käytännön kehittämistyö koostui kahdesta kokonaisuudesta: organisaatorakenteen ja palaverikäytänteiden kehittämisestä. Monivaiheinen kehittämistyö edellytti Kajaanin Mamsellin strategian osittaista tarkastelua sekä organisaatorakennemuutoksen kuvaamista, palaverimuistioiden eli dokumenttien läpi käymistä ja dokumentointia, havainnointia sekä havainnointipäiväkirjaan kirjaamista. Organisaatorakenne määritteli organisaation eri hierarkiatason vuorovaikutussuhteet, jonka vuoksi palaverikäytänteiden kehittäminen oli mahdollista vasta organisaatorakennemuutoksen jälkeen.

Selvitin sekä Kajaanin Mamsellin organisaation että palaverikäytänteiden toimivuuden nykytilaa saadakseni selville lähtötilanteen toimintatutkimustani varten. Organisaatorakennemuutoksen osalta keräsin tutkimusaineistoa havainnoinnin avulla, pidin havainnointipäiväkirjaa ja tein dokumenttianalyysejä muistioista. Palaverikäytänteisiin liittyvien uudistusten suunnittelu oli minun vastuullani. Esitin eri yhteyksissä ensin oman näkemykseni palaverikäytänteiden kehittämiskohdista ja sen jälkeen ratkaisin eteen tulleet ongelmat yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa. Toimin kehittämistehtävän aikana sekä asiantuntijan että koordinoijan roolissa. Uudistetun organisaatorakenteen mukaista toimintaa ja palaverikäytänteiden toimivuutta selvitin teemahaastattelujen avulla.

Organisaatorakennemuutos

Kajaanin Mamsellin organisaatorakennemuutos oli luonteeltaan uudistus. Entinen organisaatorakenne oli tiimiorganisaatio. Uudistettua organisaatiota voidaan luonnehtia matriisiorganisaatioksi. Vuoden 2012 organisaatiossa on kolme aluetta kuuden alueen sijaan. Alueet oli ennen jaoteltu maantieteellisen sijainnin mukaan. Nyt jaottelun lähtökohtana oli asiakassegmenttiajattelu, asiakkaiden luonteesta ja tarpeista johdettu organisaatiomalli.

Tarkastelun kohteena ollut vuoden 2011 organisaatorakenne ei ollut toimiva. Se antoi jo organisaatiokaaviona vääristyneen kuvan organisaation hierarkiataasoista, valta- ja vastuujaoista ja vuorovaikutussuhteista (kts Kuvio 11., s. 63). Uuden organisaatiokaavion mukaan toiminnan ohjaaminen ja kehittäminen ovat linjassa toiminnan kanssa. Vuoden 2012 organisaatiokaaviosta tulee esille pystysuorana (vertikaaliset) vastuualuejakoiset auktoriteettisuhteet ja vaakasuorassa (horisontaaliset) samantasoiset vastuualueet. Tämä ilmentää sitä, että asiantuntijat ja keskijohto koordinoivat toimintaa (kts Kuvio 12., s. 66). Entisen toimintamallin mukaan tieto on valunut alhaalta ylöspäin. Viestintä on ollut tiedottamista ja organisaation eri tasoilla ei ole tapahtunut vuorovaikutteista dialogia. Uudistettujen palaverikäytänteiden avulla strateginen viestintä ja tieto siirtyvät myös horisontaalisesti eri organisaatiotasoilta toisille.

Teemahaastattelun avulla selvitettiin Kajaanin Mamsellin vuoden 2012 organisaatorakenteen mukaista toimintaa. Haastatteluhetkellä asiakassegmenttiajattelun pohjalta suunniteltu organisaatiomalli oli ollut käytössä noin kolme kuukautta. Haastateltavilla oli muodostunut selkeä näkemys siitä, että organisaatorakennemuutos oli hyvä ja toimiva. Uudistettu organisaatorakenne mahdollistaa yhtenäisen ydintoiminnan asiakaslähtöisen kehittämisen ja ketjuohjauksen koko Kajaanin Mamsellin tasolla. Valta- ja vastuujaoit tuntuivat toimivilta. Uudistetut tehtävänimikkeet koettiin kuvaaviksi. Esimiesroolin ja -statuksen vuoksi nimikkeessä tulee olla päällikkö tai esimies sanana.

Palaverikäytänteiden kehittäminen

Palaverikäytänteiden uudistamisella haluttiin jalkauttaa Kajaanin Mamsellin strategia operatiiviselle tasolle asti ja parantaa viestintää organisaation eri hierarkiataasoilla. Kehittämistyössä tarkasteltiin palavereiden tarkoituksenmukaisuutta ja sen pohjalta johtoryhmän kokoukset, talous- ja aluepäällikköpalaverit yhdistettiin johtoryhmäksi. Johtoryhmän tehtävänä on tehdä organisaatiotason päätöksiä ja valmistella asiat johtokunnan kokouksiin. Talouden seuranta ja johdon katselmusten tekeminen ovat myös johtoryhmän tehtäviä. Operatiivisen työn ohjaus

ja ydintoiminnan kehittäminen tapahtuvat palveluesimiespalavereiden kautta. Vastuuhenkilöpalavereissa käydään läpi sekä johtoryhmästä ja palveluesimiespalavereista esille nousseet asiat.

Sivulla 75 kuvion 13., palaverikäytänteiden toimintamallin kokonaisuuden, avulla esitetään tiivistetysti strategisen viestinnän eteneminen Kajaanin Mamsellissa organisaation eri tasoilla. Asialista/muistiopohjan sähköinen dokumentointi ja tallentaminen mahdollistavat asioiden eteenpäin menemisen ja seurannan. Palaverikäytänteiden toimintamallilla on yhtymäkohta Surakan luvussa 4. esittämään näkemykseen siitä, että palavereiden avulla voidaan toimeenpanna strategiaa.

Palaverikäytänteiden uudistamisen myötä myös sosiaalisen pääoman ulottuvuudet, työyhteisössä toimivien ihmisten keskinäiset suhteet ja verkostot, muuttuivat. Sosiaalisen pääoman näkökulmasta katsottuna tiedon siirtyminen on esteettömämpää ja tieto on saatavilla ja käytössä työntekijöillä kaikilla organisaation tasoilla entistä paremmin. Uuden organisaatiorakennemallin mukainen toiminta mahdollistaa vertikaalisen vuorovaikutusmallin toteutumisen. Kajaanin Mamsellissa vuorovaikutustilanteet tapahtuvat uudistamisen myötä yli sosiaalisten kehien ja vyöhykkeiden rajojen (kts Kuvio 7., s. 44). Tämä mahdollistaa avoimen vuorovaikutuksen lisääntymisen, tiedonkulun parantumisen, tavoitteiden saavuttamisen ja työn kehittämisen organisaatiossa.

Teemahaastattelun toisen teeman avulla haluttiin selvittää kehitettyjen palaverikäytänteiden toimivuutta. Vuositason palaverikalenteri, palavereiden sisältöjen etukäteissuunnittelu ja palaverireiden puolivuositainen suunnittelu nähtiin hyväksi toimintatavaksi. Haastateltavien mielestä tämän kokonaisvaltaisen suunnittelun avulla alueiden vastuuhenkilöiden, palvelupäälliköiden ja palveluesimiesten, on helpompi suunnitella alueensa vuosittaisen toimintaa kyseisten asiakirjojen pohjalta. Haastattelussa tuli esille se, milloin syksyn ja kevään suunnittelu tulee olla valmiina, jotta alueet voivat suunnitella omaa toimintaansa. Tämä on selkeä kehittämisidea, joka voidaan huomioida palavereiden aikataulutuksessa.

Sähköisen asialista/muistiopohjan käyttöönotto ja tallentaminen sähköisesti Kajaanin Mamsellin yhteiselle x -asemalle nähtiin hyvän uudistuksena. Uudistettu käytäntömalli mahdollistaa palavereiden osallistujia kirjamaan etukäteen käsiteltävät asiat asialista/muistiopohjaan. Tämä lisää työntekijöiden vaikuttamismahdollisuuksia. Haastateltavat näkivät, että työntekijät eivät ole vielä omaksuneet täysin kyseistä tapaa toimia.

Tiedon siirtyminen palvelupäälliköiden ja palveluesimiesten välillä koettiin ongelmalliseksi. Haastatteluissa ihmeteltiin sitä, milloin palvelupäälliköt ja palveluesimiehet käyvät yhdessä asioita läpi. Suunnitelman mukaan johtoryhmässä käsitellyt asiat tulevat vastuuhenkilöpalaveriin palvelupäälliköiden ja palveluesimiespalaverista palveluesimiesten kautta. Kaikilla alueilla palveluesimiehet eivät ole olleet mukana vastuuhenkilöpalaverissa. Tällöin palveluesimiespalaverissa käsitellyt asiat eivät ole menneet työntekijätasolle asti. Tulee vielä tarkentaa ketkä henkilöt ovat missäkin palaverissa mukana ja mitä asioita palvelupäälliköt ja -esimiehet tuovat käsiteltäviksi vastuuhenkilöpalaveriin. Palaverikäytänteiden kokonaisuus tulee käydä vielä läpi Kajaanin Mamsellin koko henkilöstön kanssa.

Kehittämisehdotukset

Teemahaastattelujen tulosten pohjalta voidaan nähdä, että Kajaanin Mamsellin organisatorakenteen uudistaminen asiakassegmenttiajattelun pohjalta oli onnistunut. Myös palaverikäytänteiden kehittäminen nähtiin hyväksi ja toimivaksi uudistukseksi. Uuden organisatorakenteen ja palaverikäytänteiden toimivuutta tarkasteltiin melko pian muutoksen toteuttamisesta, joten muutoksen kokonaisvaikutuksista ei voida vielä tehdä tarkkoja analysointia. Muutoksen toteutuminen ja sen vaikutukset on hyvä käydä läpi koko henkilöstön kanssa vuoden 2012 loppupuolella. Tällöin pystytään jo näkemään tarkemmin muutoksen vaikutukset koko organisaation tasolla. Myös muutosprosessi tulee arvioida: missä onnistuttiin ja mitä olisimme voineet tehdä tosin?

Palaverikäytänteet tulee ottaa osaksi Kajaanin Mamsellin viestintäsuunnitelmaa. Kajaanin Mamsellin vuosikellon ja palaverikalenterin yhdistäminen alueen vuositason toimintakelloksi mahdollistaisi alueen vuositason toiminnan kokonaisvaltaisen tarkastellun ja suunnittelun. Yhteisten palaverikäytänteiden pelisäännöistä sopiminen koko Kajaanin Mamsellin tasolla edesauttaa palaverien toimivuutta ja tehokkuutta. Palavereita voidaan kehittää vuorovaikutteisimmiksi käyttämällä erilaisia toimintatapoja palaverien toteuttamisessa. Avoimen keskustelukulttuurin luomisella saadaan palaverien osallistujat mukaan vuorovaikutteiseen dialogiin. Palaverien systemaattisen arvioinnin kautta pystytään kehittämään palavereita vielä toimivimmiksi. Hevonoja (2009, 86, 92) on käyttänyt tutkimuksessaan reflektointiprosessia apuna kokouskäytänteiden kehittämisessä. Tutkimustulosten pohjalta kokousten arvioinnin avulla kokouksia voidaan saada huomattavasti tehokkaammiksi. Kuitenkin hän näkee, että kokouskäytänteiden muuttaminen on vaikeaa, mutta reflektointia voidaan kuitenkin pitää yhtenä hyvänä kokousten kehittämisen tapana.

Muutosprosessin läpivieminen

Kajaanin Mamsellissa muutosprosessi haluttiin viedä eteenpäin omin voimin. Organisaatorakennemuutoksen onnistumiseksi panostettiin erityisesti muutosjohtamiseen. Muutoksesta tiedotettiin kaikilla organisaation tasoilla: miksi muutokseen lähdettiin, keitä muutos kosketti ja mitkä olivat muutoksen tavoitteet. Työntekijöiden kanssa käytiin yksilö- ja ryhmäkeskusteluja ja muutokseen liittyviä informaatiotilaisuuksia pidettiin useita eri työntekijäryhmille.

Muutosta ei suunniteltu valmiiksi, vaan ideointi tapahtui yhdessä. Muutos eteni prosessimaisesti ja muutoksessa huomioitiin henkilöstöltä tulleet ideat. Työyhteisön jäsenet osallistuivat aktiivisesti kaikkiin muutosprosessin vaiheisiin. Säännölliset tapaamiset mahdollistivat jatkuvan muutosviestinnän. Jo aivan alussa eri alueiden aluepäälliköt otettiin mukaan muutoksen suunnitteluun ja läpiviemiseen. Tulevat palvelupäälliköt olivat kehittämistyöryhmän jäseninä koko kehittämistyön ajan. Heillä oli mahdollisuus vaikuttaa muutoksen suuntaan. Tämä selkeästi vaikutti positiivisesti heidän suhtautumiseensa muutosta kohtaan, vähensi muutosvastarintaa ja kannusti heitä viemään muutosta eteenpäin. Vastaavasti ohjausryhmä sai heiltä hyödyllistä tietoa siitä käytännön operatiivisesta työstä, jolla oli vaikutusta muutoksen suunnittelussa ja toteuttamisessa.

Ohjaus- ja kehittämistyöryhmän rooli oli merkittävä muutoksen läpi viemisessä ja asioiden koordinoimisessa. Muutos saatiin vietyä toimintasuunnitelman ja aikataulun mukaisesti läpi: uuden organisaatorakenteen mukainen toiminta aloitettiin ja uuden palaverikäytänteet otettiin käyttöön Kajaanin Mamsellissa vuoden 2012 alussa.

Arviointi opinnäytetyön onnistumisesta ja asiantuntijuuteni kehittymisestä

Opinnäytetyöni oli osa matkailualan restonomi ylempää ammattikorkeakoulututkintoa. Ammattikorkeakoululain asetuksessa (423/2005, /§) on määritelty ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyön tavoitteet. Opinnäytetyön tekijältä odotetaan valmiutta työskennellä itsenäisesti asiantuntijatehtävässä, kykyä kehittää ja soveltaa tutkimustietoa sekä käyttää valittuja tutkimusmenetelmiä työelämän ongelmien tarkasteluun ja ratkaisemiseen. Peilaten ylemmän ammattikorkeakoulun tavoitteisiin, pystyin opinnäytetyön tekemisen kautta lisäämään tieteellisen kirjoittamisen ja tiedonhankinnan osaamistani. Opin soveltamaan tutkimustietoa ja käyttämään kehittämistyössä valitsemiani tutkimusmenetelmiä työelämälähtöisten ongelmien tarkasteluun ja ratkaisemiseen.

Opinnäytetyössä oli kaksi teoreettisen viitekehyksen kokonaisuutta, koska kehittämistyössä kehitettiin ensi Kajaanin Mamsellille uusi organisaatorakenne ja sen pohjalta palaverikäytänteet. Organisaatiomuutosta: muutosjohtamista ja muutosviestintää käsittelevä teoriaosa antoi liittymäkohdan organisaatorakenteen kehittämisen eri vaiheille. Palaverikäytänteiden kehittämistä varten saatiin teoreettinen pohja tarkastelemalla yhteisöviestintää, keskustelemaan johtamista ja organisaation vuorovaikutussuhteita sekä organisaation sosiaalista pääomaa. Kahden teoreettisen viitekehyksen kokonaisuuden käyttäminen oli perusteltua. Prosessikirjoittamisen vaiheessa pystyin käymään vuoropuhelua teoreettisen viitekehyksen, toimintatutkimuksen spiraalin kautta ja kehittämiskohteiden kanssa. Kehityin opinnäytetyöprosessin aikana niin asiantuntijana kuin kehittäjänä.

Kajaanin Mamsellin muutosprojekti eteni samaa tahtia opiskelujeni kanssa. Tällä oli selkeästi merkitystä opinnäytetyön systemaattiseen etenemiseen ja aikataulussa pysymiseen. Pystyin jonkin verran hyödyntämään opinnäytetyössäni ylemmän ammattikorkeakoulun muilla opintojaksoilla tekemiäni oppimistehtäviä. Opinnäytetyöhön liittyvien aloitus- ja väliseminaarien aikataulut ohjasivat myös opinnäytetyön johdonmukaista etenemistä. Olisin toivonut enemmän pienryhmäohjaustapaamisia opinnäytetyön tiimoilta. Toisilta opiskelijoilta saatu tuki ja opinnäytetyöhön liittyvät kommentit jäivät opinnäytetyöprosessin aikana vähäiseksi.

Opinnäytetyön tekeminen vaati minulta asioiden aikatauluttamista ja kurinalaista toimintaa. Monien tutkimusmenetelmien käyttäminen oli myös haasteellista. Pyrin tuomaan kehittämistyöni eri vaiheissa esille, mitä tutkimusmenetelmää kulloinkin käytin. Havainnointipäiväkirjaan jäsensin kehittämistyön eri vaiheiden etenemisen.

Opinnäytetyön rakenteessa pyrin esittämään asiat johdonmukaisesti. Tarkastelin organisaatorakenteen ja palaverikäytänteiden kehittämisen omina osa-alueinaan. Kajaanin Mamsellin strategian tarkastelu antoi pohjan Kajaanin Mamsellin muutokselle ja näin ollen kehittämistyölleni. Käytin työssäni väliotsikointia selkeyttämään opinnäytetyön rakennetta. Pyrin siihen, että lukijan olisi helpompi väliotsikoiden avulla jäsentää lukemaansa.

Teemahaastatteluissa selvisi palaverikäytänteiden osalta se, että kaikilla Kajaanin Mamsellin organisaation mukaisilla alueilla ei palavereita ole pidetty uuden toimintamallin mukaisesti vuoden 2012 alusta alkaen. Tämän tiedon pohjalta palaverikäytänteet otettiin yhdeksi Kajaanin Mamsellin henkilöstöinfon teemaksi 12.4.2012. Esittelin henkilöstölle palaverikäytänteiden

den toimintamallin kokonaisuuden, kävin läpi palaveriiden merkityksen organisaation kehittämisen välineenä ja esittelin asialista/muistiopohjan.

Kehittämistyöni työelämäohjaajana oli Kajaanin Mamsellin johtaja Tuija Vuorinen ja opinnäytetyötäni ohjasi lehtori Hannele Siipola Kajaanin ammattikorkeakoulusta. Työelämäohjaajan kanssa tarkastelin muutoksen etenemistä ja organisaation ja palaverikäytänteiden kehittämistä kohdeorganisaation käytännön toiminnan näkökulmasta. Opinnäytetyön ohjaltani sain mm. opinnäytetyön sisältöön ja rakenteeseen sekä tutkimusmenetelmien kuvaamiseen liittyviä ohjeita. Ohjaamisella oli tärkeä merkitys opinnäytetyöprosessini onnistumiselle.

Olin Kajaanin Mamsellin muutosprojektin eri vaiheissa, valmistelussa, suunnittelussa, toteutuksessa ja vakiinnuttamisessa, mukana. Sain kehittämistehtävän kautta lisävalmiuksia toteuttaa tulevaisuudessakin palvelusuunnittelijan, asiantuntijan roolissa, Kajaanin Mamsellin organisaation toimintaan liittyviä kehittämisprojekteja.

Työelämälähtöisen kehittämistyön avulla saatiin vastaukset tutkimusongelmiin: minkälainen organisaatorakenne mahdollistaa Kajaanin Mamsellin strategian toteuttamisen ja minkälaisia palaverikäytänteitä tarvitaan tukemaan ydintoiminnan kehittämistä uuden organisaatorakenteen mukaisesti? Asiakassegmenttijaattelun pohjalta kehitetty organisaatorakenne ja uudistetun organisaation mukaiset palaverikäytänteet mahdollistavat strategian jalkauttamisen organisaation operatiiviselle tasolle asti ja ydintoiminnan kehittämisen. Uuden organisaatorakenteen mukainen toimintamalli ja uudistetut palaverikäytänteet voidaan ottaa käyttöön suuremmassakin mittakaavassa, jos Kajaanin Mamsellin toiminta-alue tulevaisuudessa laajenee.

LÄHTEET

- Aaltola, J. & Valli, R. 2001. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1–metodin valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS: kustannus.
- Arnkil, R. 2006. Tulevaisuusdialogi ja dialogin tulevaisuus. http://www.vsop-ohjelma.fi/doc/Tulevaisuuden_Arnkil_artikkeli2006.pdf. (Luettu 24.9.2011).
- Erämetsä, T. 2003. Myönteinen muutos. Helsinki: Tammi.
- Ferrance, E. 2000. Action Research. Providence, RI: Brown University.
- Heikkilä, J. & Heikkilä, K. 2001. Dialogi–Avain innovatiivisuuteen. Porvoo; Helsinki: WSOY.
- Heikkilä, L. 2003. Organisaatio, osallistava oppiminen ja tutkimus. <http://www.facilitator.fi/artikkelit.htm>. (Luettu 24.9.2011).
- Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. 2008. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Helin, K. 1995. Tuplavoimin muutokseen–Osallistaminen johtamisessa. 2. painos. Espoo: Innotiimi.
- Helin, K. 2000. Yhdessä menestymisen taito. Helsinki: Kauppakaari.
- Hevonoja, T. 2009. Kokouskäytänteiden kehittäminen reflektoinnin avulla. Maisteri tutkinon tutkielma. Helsingin kauppakorkeakoulu. Markkinoinnin ja johtamisen laitos.
- Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö, Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Honkanen, H. 2006. Muutoksen agentit: muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Helsinki: Edita.
- Huotari, M–L., Hurme, P. & Valkonen, T. 2005. Viestinnästä tietoon: tiedon luominen työyhteisössä. Helsinki: WSOY.
- Huuhtinen, P. 2002. Näkökulmia neuvotteluihin ja palavereihin. Tampere: Monivire.
- Isaacs, W. 2001. Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito. Helsinki: Kauppakaari.
- Juholin, E. 2009. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Helsinki: Infor.
- Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Helsinki: Inforviestintä.

- Juholin, E. 2003. Viestintä työyhteisössä.
http://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/yvuperust/artikkelit/vietyo_printti.html.
(Luettu 16.8.2011).
- Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki: Otava.
- Juuti, P. & Luoma, M. 2009. Strateginen johtaminen. Miten vastata kompleksien ja postmodernin ajan haasteisiin? Keuruu: Otava.
- Juuti, P. & Rovio, E. 2010. Keskusteleva johtaminen. Helsinki: Otava.
- Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Keuruu: Otava.
- Kajaanin Mamselli. 2011. Toimintajärjestelmä.
- Kajaanin Mamselli. (Muistio 8.10.2010, Muistio 22.11.2010, Muistio 18.1.2011, Muistio 25.5.2011, Muistio 26.9.2011, Muistio 12.12.2011).
- Kallio, K. 2011. Työ kehittyy, vuorovaikutus muuttuu. Muutoslaboratorion mahdollisuudet vuorovaikutusosaamisen kehittämisessä.
http://pro.phkk.fi/kit/articles%5CKallio_article.pdf. (Luettu 28.9.2011).
- Kamensky, M. 2000. Strateginen johtaminen. Helsinki: Kauppakaari.
- Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen–menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.
- Kansanen, A. 2002. Neuvottelu- ja kokoustaito. Helsinki: WSOY.
- Kantola, M. & Hautala, J. 2004. Sosiaalisen vuorovaikutuksen kehät ammattikorkeakoulussa. Keiver 2/2004, ISSN 1796-8283.
<http://ojs.seamk.fi/index.php/keiver/article/viewArticle/827/676>. (Luettu 5.11.2011).
- Kaplan, R. & Norton, D. 2002. Strategialähtöinen organisaatio–tehokkaan strategiaprosessin toteutus. Helsinki: Kauppakaari.
- Karhu, M., Salo-Lee, L., Sipilä, J., Selänne, M., Söderlund, L., Uimonen, T. & Yli-Kokko, P. 2005. Asiantuntija viestii: ajatuksesta vaikutukseen. Helsinki: Inforviestintä.
- Karlöf, B. Strategian rakentaminen–sisältö ja välineet. 2004. Helsinki: Edita.
- Karlöf, B. & Lövingsson Helin, F. 2006. Organisaation olemus. Helsinki: Edita.
- Kauppinen, A., Nummi, J. & Savola, T. 2010. Tekniikan viestintä. Helsinki: Edita.
- Kotter, J. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Rastor.
- Kuusipalo, J. 2006. Organisaation kehittäminen. Taloustieteiden tiedekunta. Oulun yliopisto.
- KvaliMOTV. Osallistuva havainnointi.
http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_4_2.html. (Luettu 24.8.2011).
- Kvist, H. & Kilpiä, T. 2006. Muutosaskeleita. Lohja: Performance Power Associates.

- Laine, J. 2006. Työhyvinvointi muutoksessa. Helsinki: Valtionkonttori.
- Lainema, M., Lahdenpää, M. & Puolakka, P. 2001. Strategisen johtamisen areena ja horisontti. Helsinki: WSOY.
- Lampimäki, H. 2010. Osaamisen johtaminen. Luennot 7.-8.10.2010. Kajaani: Kajaanin AMK.
- Lanning, H., Roiha, M. & Salminen, A. 1999. Matkaopas muutokseen. Miten kehittää organisaatiota tehokkaasti ja hallitusti. Helsinki: Kauppakaari.
- Lohtaja, S. & Kaihovirta-Rapi, M. 2007. Tehoa työelämän viestintään. Helsinki: WSOY.
- London, S. 2011. The Power of Dialogue.
<http://www.scottlondon.com/articles/ondialogue.html>. (Luettu 25.9.2011).
- Luomala, A. 2008. Muutosjohtamisen ABC–Ajatuksia muutoksen johtamisesta ja ihmisten johtamisesta muutoksessa. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Lämsä, A–M. & Hautala, T. 2004. Organisaatiokäyttämisen perusteet. Helsinki: Edita.
- Mantere, S. Hämäläinen, V., Aaltonen, P., Ikävalko, H. & Teikari, V. 2003. Organisaation strategian toteuttaminen–suunnitelmista käytäntöön. Helsinki: Edita.
- Matikainen, J. 2002. Dialogi – mahdollisuus ajatella yhdessä. Psykologia. 37. vuosikerta. 3/2002. Suomen psykologiseura. Vammalan kirjapaino. s. 262–264.
- Mattila, J.O. 2000. Palaverikäytännöt ja palaveritoiminta organisaation kehittäjänä. ”Vuoden 2000 benchmarking–työ.” Laatualueen Turun benchmarking–klubi BM3.
- Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun muutokseen. Helsinki: Talentum.
- McNiff, J. 2000. Action Research in Organisations. USA: New York.
- Murto, K. 1995. Prosessin johtaminen. Kohti prosessikeskeistä työyhteisön kehittämistä. 2. painos. Jyväskylä. Jyväskylän koulutuskeskus.
- Mäkipeska, M. & Niemelä, T. 2005. Haasteena luottamus – Työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne. Helsinki: Edita.
- Mönkkönen, K. 2007. Vuorovaikutus. Dialoginen asiakastyö. Helsinki: Edita.
- Niipola, S. & Rauramo, P. 2008. Hyvät kokouskäytännöt työpaikan arjessa. 1. painos. Työturvallisuuskeskus TTK. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Näsi, J. & Aunola, M. 2004. Strategisen johtamisen teoria ja käytäntö. 2. uud. painos. Tampere: Tammerpaino.
- O’Brien, R. 1998. An overview of the Methodological Approach of Action Research. University of Toronto.

http://www.web.net/~robrien/papers/arfinal.html#_Toc26184650. (Luettu 19.8.2011).

- Pennington D. C. 2005. Pienryhmän sosiaalipsykologia. Helsinki: Gaudeamus.
- Puro, J-P. 2010. Kuunteleva organisaatio. Helsinki: Infor.
- Puro, J-P. 2002. Esimiehen viestintätaidot. Helsinki: WSOY.
- Puro, U. & Matikainen, J. 2000. Dialogi–yhdessä ajattelemisen taito. Helsinki: TSL.
- Ranta, R. 2005. Kehittyvä työyhteisö: Kehittäminen ja uudistuminen ihmisenä ja organisaationa.
- Repo, I. & Nuutinen, T. 2003. Viestintätaito. 1. painos. Helsinki: Otava.
- Routio, P. 2007. Tuote ja tieto. Tuotteiden tutkimus ja kehittäminen. <http://www2.uiah.fi/projects/metodi/>. (Luettu 22.1.2011).
- Rouvinen-Wilenius. 2008. Sosiaalinen pääoma työyhteisön voimavarana. Terveystieteiden tutkimuskeskuksen julkaisuja 4/2008. Helsinki: Terveystieteiden tutkimuskeskus.
- Saikkonen, U. 2009. Näin pidät tolkkulisen palaverin. Talouselämä. <http://www.talouselama.fi/tyoelama/ota+porukka+haltuun+palavereilla/a262586>. (Luettu 14.8.2011).
- Sarja, A. 2002. Dialogi yhteisöllisyyden voimistajana. Aikuiskasvatus. Aikuiskasvatustieteellinen aikakauslehti. 22. vuosikerta. 4/2002. s. 345–347.
- Suikosaari, A. 1999. Yhteisöviestinnän opas. Helsinki: Tietosanoma.
- Surakka, T. (toim.). 2006. Työyhteisön palaverit–yhdessä tavoitteisiin. Helsinki: Edita.
- Taatila, V. (toim.). 2009. Toimintatutkimuksia. Esimerkkejä ylemmän turvallisuusosaamisen koulutusohjelman opiskelijoiden tekemistä toimintatutkimusopintojakson tehtävistä. Laura–ammattikorkeakoulun julkaisusarja. Vantaa: Laura–ammattikorkeakoulu.
- Taipale, K. & Kupias, P. 2011. Palaverit paremmiksi – turhauttavasta turinasta tehokkaaseen toimintaan. <http://www.kupiaskehityspalvelut.fi/artikkeli2.shtml>. (Luettu 14.8.2011).
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Tuomi, I. & Sumkin, T. 2010. Strategia arjessa–oivalluksia organisaation uudistajalle. Helsinki: WSOYpro.
- Vahtio, E–L. 2008. Pärjää Palaverissa! Helsinki: Edita.
- Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen. Muutosjohtamisen käytännön keinot. Helsinki: WSOY.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2001. Menestyvä yritys. Liiketoimintaosaamisen perusteet. Helsinki: Edita.

- Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.
- Viitala, R. 2006. Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä.
- Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.
- Vilka, H. 2007. Tutki ja havainnoi. Helsinki: Tammi.
- Åberg, L. 2000a. Viestinnän johtaminen. Helsinki: Inforviestintä.
- Åberg, L. 2000b. Viestintä - tuloksen tekijä. 8. painos. Helsinki: Inforviestintä.
- Åberg, L. 2002. Riemua johtamiseen! Esimiehen viestintäopas. 5. painos. Helsinki: Tietopaketti.
- Åberg, L. 2006. Johtamisviestintä! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä: Gummerus.

LIITTEET

- Liite 1. Muutoksen toimintasuunnitelma
- Liite 2. Havainnointipäiväkirja
- Liite 3. Valta- ja vastuutaulukko
- Liite 4. Vuoden 2011 palaverien kartoitus
- Liite 5. Kajaanin Mamsellin palaverikalenteri 2012
- Liite 6. Palaverien aikataulut, kevät 2012
- Liite 7. Palaverikalenteri/sisällöt vuonna 2012
- Liite 8. Asialista/muistiopohja
- Liite 9. Teemahaastattelun saatekirje
- Liite 10. Teemahaastattelun teemat teema-alueittain

LIITE 1. Muutoksen toimintasuunnitelma

Muutosprosessin vaiheet	Aikataulu	Huomioitavaa
YT-menettelyiden selvittäminen	syksy 2010	* muutoksen osalta ei tarvitse käydä, muutokset ovat organisaation sisäisiä muutoksia
Henkilöstövalinnat	syksy 2010	* selvitetään työntekijöiden halukkuus uusiin työtehtäviin * selvitetään rekrytointitarve
Laaditaan uusi organisaatiomalli	syksy 2010	* kolmen alueen malli, asiakassegmenttijaattelun pohjalta
Vuoden 2012 strategian päivittäminen	kevät 2011	* uusi kokoonpano: Kajaanin Mamselin hallinto, aluepäälliköt ja johtokunnan puheenjohtaja
Valta-vastuusuhteet	kevät 2011 syksy 2011	* alueiden toiminnan mukaan
Uudet nimikkeet, myös hallinnon	syksy 2011	* palvelupäällikkö, palveluesimies, palveluvastaava ja palvelusuunnittelija
Organisaatiomallin esittely henkilökunnalle (+ perusteet muutokselle)	syksy 2011	* esimiesinfo
Yhteistoimintamenettelyneuvottelu	syksy 2011	* organisaatiomuutoksen läpi käyminen * nimikkeiden yhtenäistäminen * palkkojen tarkistaminen * luottamusmiehet mukana
Palaverikäytänteiden kehittäminen	syksy 2011	* palaverityypit, palaverikalenteri, palaverien aikataulut ja palaverien sisällöt
Uuden organisaation mukainen toiminta	tammikuu 2012	* aikataulun mukaisesti
Palaverikäytännöt käytäntöön	tammikuu 2012	* aikataulun mukaisesti
Arviointi	kevät 2012 syksy 2012	* teemahaastattelut * arviointikeskustelu

LIITE 2. HAVAINNOINTIPÄIVÄKIRJA (havainnot ja dokumenttianalyysi)

Palaverityyppi	Aihe	Pvm	Osallistujat	Dokumentti	Havainnointi
Suunnittelu-palaveri Lähtökohta-analyysi	Päätös Kajaanin Mamselin toiminnan kehittämistä ja muutoksen käynnistämisestä	Syky 2010	Hallinto	Keskustelut Lähtökohta-analyysi	* vuoden 2011 organisaation nykytilan arviointi * tiimiorganisaatio ei ollut toimiva * näennäiset tiimit > ryhmät * ydintoiminta ei kehittynyt samalla tavalla organisaation eri alueilla
Suunnittelu-palaveri	Muutosprosessin suunnittelu	vuoden 2010 loppupuoli	Ohjausryhmän jäsenet	Muutoksen toimintasuunnitelma	* strategia lähtökohtana organisaation ja palaverikäytänteiden kehittämiseksi * muutoksen aikataulus
Aivoriihi	Uusi organisaatiomalli	22.11.2010	Kehittämistyöryhmän jäsenet	Muistio	* kaikille ei ollut selvinnyt, miksi muutokseen lähdetään, keskusteltiin vielä muutoksen tärkeydestä > asiasta tuli yhteinen näkemys * muutos nähtiin tarpeelliseksi * uskallettiin tuoda esille eri vaihtoehtoja organisaatorakenteesta * nimikekeskustelu koettiin haasteelliseksi
Aivoriihi	Uusi organisaatiomalli	8.12.2010	Kehittämistyöryhmän jäsenet	Muistio	* uskallettiin ottaa kantaa asioihin

					<ul style="list-style-type: none"> * osallistujat olivat yksimielisiä asioista * syntyi yhteinen päätös organisaatiomallista * organisaatiouudistus on välttämättömyys ydintoiminnan kehittymiselle, kilpailukyvyllä kustannustehokkuuden parantamiselle * atpu- päällikön ja johtajan käyvät yksilö- ja ryhmäkeskustelut aluepäälliköiden kanssa → aluepäälliköt sitoutuvat muutoksen läpiviemiseen ja suhtautuivat muutoksen positiivisemmin
Ohjausryhmän palaveri	Organisaatiomuutoksen aikataulus	7.1.2011	Ohjausryhmän jäsenet	Keskustelu	* sovittiin, miten edetään
Aivoriihi	Uusi organisaatiomalli	18.1.2011	Kehittämistyöryhmän jäsenet	Muistio	<ul style="list-style-type: none"> * esille nousi selkeästi muutosvastarintaa * näkemyserot muutoksen tarpeellisuudesta * osataanko luopua entisistä tehtävistä, osataanko ajatella ja toimia uudella tavalla? * vastuukorvaustaulukko hyväksyttiin, se herätti keskustelua myöhemmin
Strategiapäivä	Kajaanin Mamsellin strategian ja toimintasuunnin	2.2.2011	Kehittämistyöryhmän jäsenet Kajaanin Mamsellin hallinto	Strategia-asiakirjojen	* ryhmätyöskentely miellettiin hyväksi työskentelymenetelmäksi

	telman päivittäminen		Johtokunnan pj	luonnokset	* kokonaista suunnittelupäivää pidettiin hyvänä * syntyi keskustelua ja erilaisia näkemyksiä tuli esille
Ohjausryhmän palaveri	Valta- ja vastuusuhteet	18.2.2011	Ohjausryhmän jäsenet	Muistio	* käytiin tehtävänimike-ehdotuksia läpi
Ohjausryhmän palaveri	Valta- ja vastuusuhteet	15.3.2011	Ohjausryhmän jäsenet	Keskustelu	* yhteenvedot
Suunnittelu-palaveri	Tulevien palvelupäälliköiden ja palveluesimiesten työtehtävät	21.3.2011	Kehittämistyöryhmän jäsenet Tulevat palveluesimiehet	Keskustelu	* palveluesimiehille, jotka eivät ole vielä olleet kehittämistyöryhmässä mukana tuntui organisaatiomuutos hyvinkin epäselvältä > eivät osanneet jäsentää uutta työtehtävää * eri alueet työstävät valta- ja vastuukysymyksiä omissa palaverissa, alueiden toiminta poikkeaa jonkin verran toisistaan * käsittelyjen eriyttäminen oli hyvä ratkaisu!
Palaverikäytäntöiden kehittäminen ja suunnittelu	Palaverikäytäntöiden nykytilan arviointi Excel -taulukko	Kevät 2011	Kehittäjä	Keskustelut ohjausryhmän jäsenten kanssa Kaavio	* lähtötila-analyysi * vuoden 2011 palaverien toimivuuden analysointi * palaverien määräkartoitus * palaverien aikataulut * palaverien sisällöt

Suunnittelu-palaveri	Palvelusuunnittelijoiden rooli uudessa organisaatiossa	8.4.2011	Kehittämistyöryhmän jäsenet		* pääpaino ydintoiminnan kehittämisessä * koordinointi
Henkilöstöinfo	Uusi organisaatiomalli	13.4.2011	Kajaanin Mamsellin henkilöstö	PowerPoint	* asiat esitettiin ymmärrettävästi ja selkeästi * ei herännyt kysymyksiä
Suunnittelu-palaveri	Perusopetus ja varhaiskasvatusalue/valta- ja vastuusuhteet, palvelupäällikön ja palveluesimiesten roolit uudessa organisaatiossa	18.4.2011	Johtaja Laatu- ja kehittämisvastaava Aluepäälliköt (2 henkilöä) Tiimiesimies	Muistio	* asiat eivät olleet vielä selkeytyneet * tulevat työtehtävät eivät olleet selkeytyneet
Strategiailltapäivä	Kajaanin Mamsellin strategian ja toimintasuunnitelman päivittäminen	2.5.2011	Kehittämistyöryhmän jäsenet Kajaanin Mamsellin hallinto	Strategia-asiakirjojat	* strategia saatiin valmiiksi * yhteiset näkemyksen strategisista päämääristä, kriittisistä menestystekijöistä ja mittareista * strategia-asiakirjat ja toimintasuunnitelma lähetetään työyksiköille
Suunnittelu-palaveri	Ravintola- ja sote-alue/valta- ja vastuusuhteet, palvelupäällikön ja palveluesimiesten roolit uudessa organisaatiossa	3.5.2011	Aluepäälliköt (2 henkilöä) Tulevat palveluesimiehet (3 henkilöä) Johtaja	Muistio	* en ollut mukana
Suunnittelu-palaveri	Perusopetus ja varhaiskasvatusalue/valta- ja vastuusuhteet, palvelupäälli-	9.5.2011	Ohjausryhmän jäsenet Aluepäälliköt (3 henkilöä) Tulevat palveluesimiehet (2 henki-	Muistio	* valta- ja vastuusuhteita katsottiin tuotannon näkökulmasta > selkeytti vastuutehtävien jaot-

	kön ja palveluesimiesten roolit uudessa organisaatiossa		löä)		telua
Suunnittelu-palaveri	Perusopetus ja varhaiskasvatusalue/ valta- ja vastuusuhteet, palvelupäällikön ja palveluesimiesten roolit uudessa organisaatiossa	16.5.2011	Ohjausryhmän jäsenet (2 henkilöä) Aluepäälliköt (3 henkilöä) Tulevat palveluesimiehet (2 henkilöä)	Muistio	* suunnittelu oli mennyt hyvin eteenpäin
Suunnittelu-palaveri	Perusopetus ja varhaiskasvatusalue/ valta- ja vastuusuhteet, palvelupäällikön ja palveluesimiesten roolit uudessa organisaatiossa	24.5.2011	Aluepäälliköt (2 henkilöä) Tulevat palveluesimiehet (2 henkilöä)	Muistio	* en ollut mukana
Suunnittelu-palaveri	Ravintola-alue ja Sote -alue/ valta- ja vastuusuhteet, palvelupäällikön ja palveluesimiesten roolit uudessa organisaatiossa	24.5.2011	Aluepäällikkö Tulevat palveluesimiehet (3 henkilöä) Ohjausryhmän jäsenet (2 henkilöä)	Muistio	* en ollut mukana
Kehittäminen/suunnittelu	Palaverikäytänteiden kehittäminen	Syksy 2011	Kehittäjä	Asiakirjat Kaavio	* palaverikäytänteiden toimintamallin kokonaisuus * palaverikalenteri * palaverien sisällöt * palaverien aikataulut * asialista/muistiopohja

Suunnittelu-palaveri	Valta- ja vastuusuhteet	25.5.2011	Kehittämistyöryhmä (tulevat palvelupäälliköt ja ohjausryhmä)	Muistio	* valta- ja vastuusuhteiden tarkastelu alueiden toiminnan näkökulmasta
Esimiesinfo	Vuoden 2012 strategia Organisaatorakennemuutoksen väliaikakatsaus	10.8.2011	Työyksikköjen vastuuhenkilöt Johtaja Ateria- ja puhtaanapitopalvelupäällikkö Laatu- ja kehittämisvastaava Taloussihteeri	PowerPoint	* johtava kävi läpi strategian pääkohdat * johtaja esitteli alustava organisaatorakennemallin, valta – ja vastuusuhteiden ja tehtävänimikkeiden suunnittelutilanteen * kysymyksiä ei noussut esille
Suunnittelu-palaveri	Valta- ja vastuusuhteet	17.8.2011	Kehittämistyöryhmä (tulevat palvelupäälliköt ja ohjaus-ryhmä)	Muistio	* käytiin läpi palvelupäälliköiden tehtäväkuvia * osataanko luopua vanhoista toimintatavoista, luovutetaanko omista nykyisistä työtehtävistä?
Lähtökohtanalyysi	Palaverikäytänteiden nykytilan arviointi	Syksy 2011	Kehittäjä	Excel -taulukko	* palaverien vuoden 2011 aikataulut * palaverityypit * tiedonkulku * palaverien asiasisällöt * vuoden 2011 palaverikäytänteiden kokonaisuus
Ohjausryhmän palaveri	Palvelusuunnittelijan tuleva rooli	21.9.2011	Ohjausryhmän jäsenet	Uuden organisaation valta- ja vastuujao	* sovittiin, että palvelusuunnittelijat ovat mukana alueiden ”työpajoissa”
Yhteistoimintamenettelyneuvot-	Tiimiorganisaation purkaminen/perustelut	26.9.2011	Erillinen nimilista	Muistio	* ei herättänyt kummastusta, eikä keskustelua

telu	Nimikemuutokset Uuden organisaation esittely				
Suunnittelupäivä	Vuoden 2012 suunnittelu	28.9.2011	Mamsellin hallinto	Toimintasuunnitelma 2012	* alueiden nimien tarkastelu
Työpajapäivä varhaiskasvatus ja perusopetus alue	Toiminnan suunnittelu/uusi organisaation valta- ja vastuujaoit – taulukon pohjalta	15.10.2011	Uusi organisaatiomalli/ tuleva palvelupäällikkö Tulevat palveluesimiehet Tulevat palveluvastaavat Palvelusuunnittelija Laatu- ja kehittämisvastaava	Muistio	* työpaja oli hyvin suunniteltu ja siihen oli valmistauduttu, materiaali oli lähetetty osallistujille * uuden organisaationmukaisen toiminnan suunnittelu oli jo pitkällä
Työpajailtapäivä Ravintola-alue	Toiminnan suunnittelu/uusi organisaation valta- ja vastuujaoit – taulukon pohjalta	7.11.2011	Uusi organisaatiomalli/ tuleva palvelupäällikkö Tulevat palveluesimiehet Tulevat palveluvastaavat Palvelusuunnittelija Laatu- ja kehittämisvastaava	Kooste mietittä- vistä asioista	* ei ollut valmistauduttu * sovittiin pelisääntöjen työstämisestä 15.11.2011
Työpajailtapäivä Sote -alue	Toiminnan suunnittelu/uusi organisaation valta- ja vastuujaoit – taulukon pohjalta	15.11.2011	Uusi organisaatiomalli/ tuleva palvelupäällikkö Tulevat palveluesimiehet Palvelusuunnittelija Laatu- ja kehittämisvastaava	Kooste mietittä- vistä asioista	* ei ollut valmistauduttu * osallistujat eivät tiedäneet mikä oli tapaamisen aihe * tarvitsee vielä työstämistä
Ohjausryhmän palaveri	Työpajojen kooste	22.11.2011	Ohjausryhmän jäsenet	Keskustelu	* työpajahavaintojen perusteella sovittiin kehittämistyöryhmän palaverista

Hallinnon palaveri	Palaverikalenterin esittely	12.12.2011	Kajaanin Mamsellin hallinto Kehittäjä	Keskustelu	* johtoryhmän kokousten, talous- ja aluepäällikköpalaverit →johtoryhmä
Kehittämistyöryhmänpalaveri	Yhteenveto valta- ja vastuusuhteista Palaverikalenterin esittely Kehittäjän rooli	12.12.2011	Kehittämistyöryhmä (tulevat palvelupäälliköt ja ohjausryhmä)	Keskustelu	* Sote-, ja Varpe alueella valta- ja vastuusuhteet olivat suunnitelmassa ok. Ravintola-alue tekee vielä ”hienosäätöä” * muistutin osallistujia tutkijan roolistani ja siitä ettei tutkimuksessa tule esille henkilöt (luotettavuus) * palaverikalenterin esittely ja palaverikäytänteiden kehittämisestä
Palveluesimiespalaveri	Palaverikäytänteet	13.12.2011	Kehittäjä Tulevat palveluesimiehet	Muistio	* palaverikalenterin esittely * palaverikäytänteiden alustavat sisällöt
Palveluesimiespalaveri	Palaverikäytänteet	10.1.2012	Kehittäjä Palvelusuunnittelija (puhtaanapito-palvelut) Palveluesimiehet	Muistio	* palaverien sisältöjen tarkastelu ja niistä sopiminen * asialista/muistiopohjan käyttöönotto
Teemahaastattelut	Uuden organisaation mukainen toiminta Palaverikäytänteiden toimivuus	22.3.– 3.4.2012	Tutkija Haastateltavat (4 henkilöä)	Nauhoitteet	* tutkimustulokset * kehittämis ehdotukset

LIITE 3. Valta- ja vastuusuhteet

Tehtävä	Palvelu- päällikkö	Palveluesimies, ateriapalvelut	Palveluesimies, puhtaanapito- palvelut	Yksikön vastuuhenkilö
Henkilöstöasiat	Esimies alueensa henkilöstölle	Työn- johdollinen esimies	Työn- johdollinen esimies	
* alueellinen henkilöstö- suunnittelu	X			
* sijaisjärjestelyt		X	X	X
* työvuoro - suunnittelu	X	X	X	X
* palkkatuella palkattujen haastattelut	X			X
* nimenkirjoitus- oikeus	X			
* perehdyttäminen	X	X	X	X
* vuosiloma- suunnittelu	X	X	X	X
* vuosiloman sijaiset			X	X
* e-työpöytä	X			X
* rekrytointi- haastattelut	X	X	X	X
* työsopimukset	X, alle 2 viikkoa			
* kehityskeskustelut	X			X
Talousasiat				
* kokonaisvastuu alueen taloudesta	X			
* vastuu taloudesta				X

* talouden seuranta	alue			X
* tuloskeskustelu	X			
* tuotteistaminen	X	X		X
* laskujen tarkistaminen				X
* laskujen hyväksyminen	X			
* Sap -oikeudet	X			X
* CPU	X			X
* myyntilaskutus-tietojen muodostaminen	X			X
* talousarvion laadinta	X			X
Johtaminen				
* vastuu alueen johtamisesta ja kehittämisestä	X			
* vastuu yksiköiden toiminnan johtamisesta ja kehittämisestä	X	X	X	X
* toiminta-suunnitelman laatiminen	X, alue			X
* alueen perussiivous-suunnitelmat			X, palvelu-suunnittelija	X
* palveluesimiesten ohjaus	X, palvelu-suunnittelijat			
Palaverit				
* aluepalaverit henkilöstön kanssa	X	X	X	

2-3 x vuosi				
* kuukausipalaverit	X	X, palvelu- suunnittelijat	X, palvelu- suunnittelijat	X
* viikkopalaverit palveluesimiesten kanssa	X	X	X	
* viikkopalaverit yksiköissä				X
Laatu- ja sopimus- neuvottelut				
* maakunta (ateria)	X			X
* maakunta (puhtaanapito)	X		X	
* kunta (ateria ja puhtaanapito)	X			X
* avainasiakkaat	X			
* palvelu- sopimusten vastaaminen	X			
* palvelu- sopimusten läpikäyminen yksiköissä				X
* palautteisiin reagointi	X	X	X	X
* palautteiden käsitleminen yksiköissä				X
Operatiivinen työ				
* kalusto- ja investointiesitykset	X			X
* tilaustoiminta (raaka-aineet, puhdistusaineet ja -		X	X	X

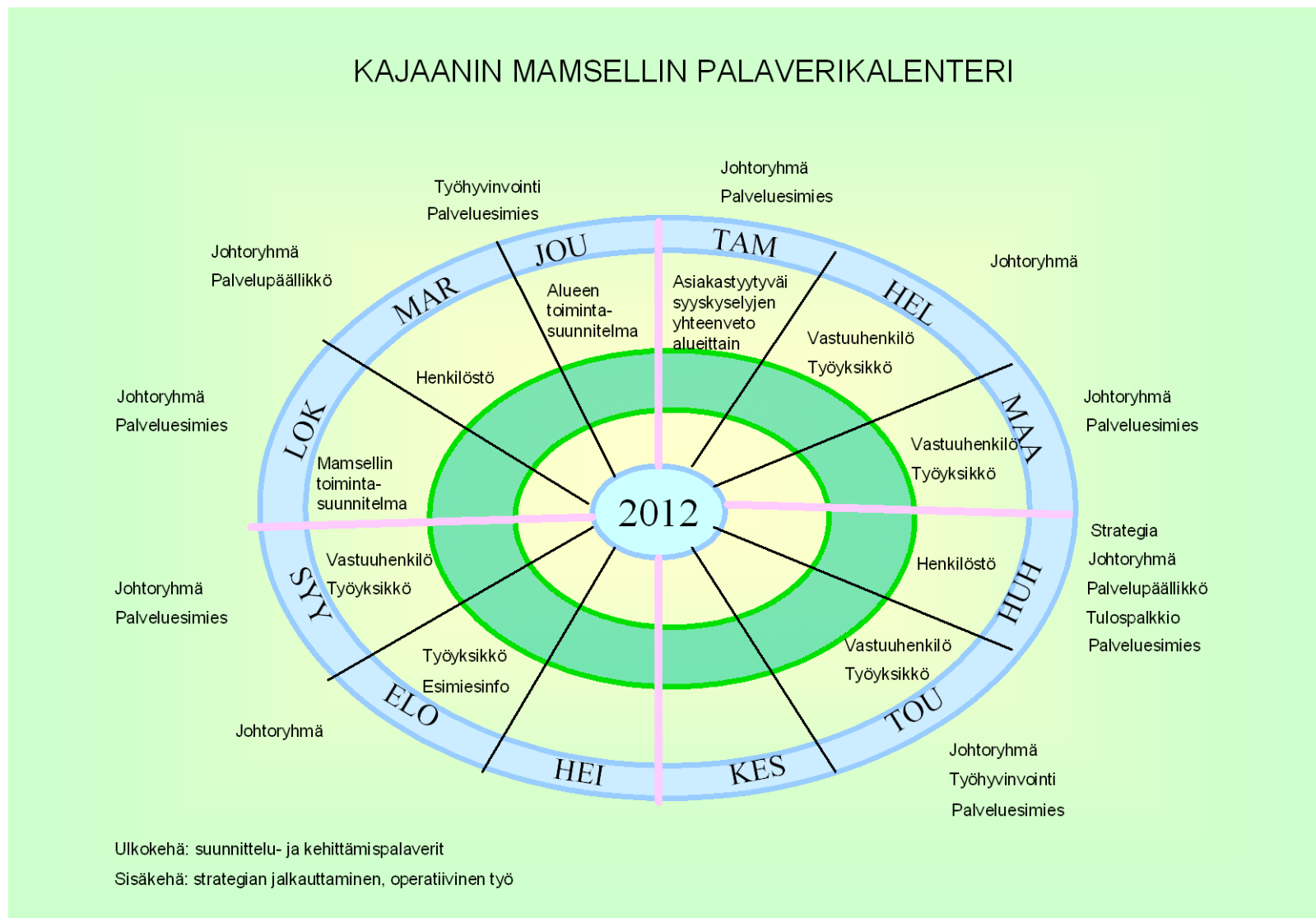
välineet)				
* ruokalista-suunnittelu	X	X, palvelusuunnittelija		X
* toiminnan kehittäminen		X, palvelusuunnittelijat	X, palvelusuunnittelijat	X, palveluesimiehet

LIITE 4. Vuoden 2011 palaverien kartoitus

KAJAANIN MAMSELLIN PALAVERIT VUONNA 2011

PALAVERITYYPPI	Tammi	Helmi	Maalis	Huhti	Touko	Kesä	Heinä	Elo	Syys	Loka	Marras	Joulu
Johtokunta		24.2.		20.4.					23.9.			
Johtoryhmä	26.1.	15.2.	23.3.	26.4.	18.5.			23.8.	21.9.	18.10.	22.11.	
Hallinto	maanantaisin											
Talous		3.2.	17.3.	19.4.	19.5.			25.8.	22.9.	20.10.	24.11.	
Aluepäällikkö	25.1.	16.2.	22.3.	27.4.	17.5.				14.9.	5.10.	10.11.	14.12.
Henkilöstöpalaveri				16.4								
Esimiesinfo								10.8.				
Tulospalkkio				14.4.								
Työhyvinvointi					25.5.							8.12.
Ravintola-alue												
työyksikköpalaveri	x	x	x	x	x			x	x	x	x	
päiväpalaveri lähes päivittäin, kk-palaveri joka kuukausi												
(tiimi)palaveri kokoalue			31.3.		30.5.					21.10.		
Vuorilaakson alue	ei vastausta											
Sote -alue												
Tähkä, viikkopalaveri tiistaisin	11.1.	1. ja 22.2.	15. ja 24.3									
Vuolikoto, useita kertoja jotka eivät ole missään listalla				7., 13. ja				24.8.				

LIITE 5. Kajaanin Mamsellin palaverikalenteri vuonna 2012



LIITE 6. Palaveriajat, kevät 2012

Johtoryhmä

ke 18.1.
ke 22.2.
ke 22.3.
to 19.4.
to 24.5.

Palveluesimiespalaveri

ti 10.1.
ti 13.3.
ti 10.4.
ti 15.5.

Vastuuhenkilöpalaveri, Ravintola - alue

ti 24.1.
ti 27.3.
ti 24.4.
ti 29.5.

Vastuuhenkilöpalaveri, Sote -alue

ke 25.1.
ke 28.3.
ke 25.4.
ke 30.5.

Vastuuhenkilöpalaveri, Varpe -alue, koulut

ti 24.1.
ti 27.3.
ti 24.4.
ti 29.5.

Vastuuhenkilöpalaveri, Varpe -alue, päiväkodit

to 26.1.
to 29.3.
to 26.4.
to 31.5.

Työyksikköpalaverit pidetään säännöllisesti vastuuhenkilöpalavereiden jälkeen.

Palavereista tehdään muistiot.

LIITE 7. Palaverikalenteri/sisällöt vuonna 2012

Ajankohta	Johtoryhmä	Palvelupäällikkö	Palveluesimies	Vastuuhenkilö	Työyksiköt	Henkilöstö, esimiesinfo, työhyvinvointi- ja tulos-palkkiotyöryhmä
Tammikuu	<ul style="list-style-type: none"> * Työyhteisön toimivuuskyselyn purku ja kehittämistoimenpiteistä sopiminen (joka toinen vuosi) * Toimintajärjestelmäasiat: * talous * tapahtumakanava * AT ja PU mittarit 	<ul style="list-style-type: none"> * Alueen toimintasuunnitelma * Asiakastyytyväisyyskyselyjen yhteenveto 	<ul style="list-style-type: none"> * Alueen toimintasuunnitelma * Asiakastyytyväisyyskyselyjen yhteenveto * Tavarantoimittajat, tuoteuutuudet 	<ul style="list-style-type: none"> * Asiakastyytyväisyyskyselyjen yhteenveto * Tavarantoimittajat, tuoteuutuudet (tuotantokeittiöt) 	<ul style="list-style-type: none"> * Asiakastyytyväisyyskyselyjen yhteenveto 	
Helmikuu	<ul style="list-style-type: none"> * Tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen esittely * Toimintajärjestelmäasiat: * talous (uusi taloudenseurantalomake) * tapahtumakanava * henkilöstöhallinnon mittarit 	<ul style="list-style-type: none"> * Kehityskeskustelut 	<ul style="list-style-type: none"> * Työyhteisön toimivuuskyselyn yhteenveto (joka toinen vuosi) * Kehityskeskustelut 	<ul style="list-style-type: none"> * Työyhteisön toimivuuskyselyn yhteenveto (joka toinen vuosi) * Kehityskeskustelut 	<ul style="list-style-type: none"> * Työyhteisön toimivuuskyselyn yhteenveto (joka toinen vuosi) * Kehityskeskustelut 	
Maaliskuu	<ul style="list-style-type: none"> * Toimintaympäristön ja palvelutarpeen analysointi, strategian laadinta (laajennettu johtoryhmä) * Tulospalkkiosta päättäminen ja mittareiden tarkastelu yhdessä tulospalkkiotyöryhmän kanssa 		<ul style="list-style-type: none"> * Sisäisen auditoinnin yhteenveto * Lähi- ja luomuruokaruokalistalla * Ympäristöasiat 	<ul style="list-style-type: none"> * Palvelupäällikkö- ja palveluesimiespalaverissa esille tulleet asiat 	<ul style="list-style-type: none"> * Vastuuhenkilöpalaverissa esille tulleet asiat 	

	<ul style="list-style-type: none"> * Toimintajärjestelmäasiat: * talous (mittariteema) * tapahtumakanava * ympäristömittarit 					
Huhtikuu	<ul style="list-style-type: none"> * Osavuosikatsaus 1-3 * Kainuun maakunta - kuntayhtymän palveluhintatarkistukset * Toimintajärjestelmäasiat * talous (mittariteema) * tapahtumakanava * sisäisen arvioinnin tulokset * TTT -mittarit 	<ul style="list-style-type: none"> * Tulokeskustelu * Henkilöstöstrategian toteutumisen seuranta ja henkilöstösuunnitelman päivitys * Vuosilomapäätökset 	<ul style="list-style-type: none"> * Perussiivoussuunnittelu * Ruokalistasuunnittelu 	<ul style="list-style-type: none"> * Perussiivoussuunnittelu * Palvelupäällikkö- ja palveluesimiespalaverissa esille tulleet asiat 	<ul style="list-style-type: none"> * Perussiivoussuunnittelu * Vastuuhenkilöpalaverissa esille tulleet asiat 	<ul style="list-style-type: none"> * Henkilöstö * Tulospalkkio
Toukokuu	<ul style="list-style-type: none"> * Strategian hyväksyminen, talousarvion raamit, toiminnalliset tavoitteet talousarviovuodelle ja kahdelle suunnitteluvuodelle, mittarit, sisäisen valvonnan tavoitteiden päivittäminen, riskikartoitus, peruskorjaus- ja investointiesitykset * Toimintajärjestelmäasiat: * talous (mittariteema) * tapahtumakanava * johtamismittareiden tarkastelu 	<ul style="list-style-type: none"> * Talous (talousarvioin laadintaohjeet) 	<ul style="list-style-type: none"> * Perussiivoussuunnittelu * Talous (talousarvioin laadintaohjeet) 	<ul style="list-style-type: none"> * Palvelupäällikkö- ja palveluesimiespalaverissa esille tulleet asiat 	<ul style="list-style-type: none"> * Vastuuhenkilöpalaverissa esille tulleet asiat 	<ul style="list-style-type: none"> * Työhyvinvointi
Kesäkuu	<ul style="list-style-type: none"> * yksiköiden talousarvioesitykset * Toimintajärjestelmäasiat: * talous (mittariteema) * tapahtumakanava 					
Heinäkuu						

Elokuu	<ul style="list-style-type: none"> * Osavuositarkastus 1-7 * Toimintajärjestelmäasiat: * talous (mittariteema) * tapahtumakanava * AT ja PU mittarit 		* Tavarantoimittajat, tuoteuutuudet	* Tavarantoimittajat, tuoteuutuudet (tuotantokeittiöt)		* Esimiesinfo
Syyskuu	<ul style="list-style-type: none"> * Talousarvion esittely, tieto palveluhintojen tarkistuksesta * Toimintajärjestelmäasiat: * talous (mittariteema) * tapahtumakanava * henkilöstöhallinnon mittarit 		* Asiakastyytyväisyyskyselyjen suunnittelu	* Palvelupäällikkö- ja palveluesimiespalaverissa esille tulleet asiat	* Vastuuhenkilöpalaverissa esille tulleet asiat	
Lokakuu	<ul style="list-style-type: none"> * Toiminta- ja markkinointisuunnitelman esittely * Toimintajärjestelmäasiat: * talous (mittariteema) * tapahtumakanava * sisäisen auditoinnin tulokset 		<ul style="list-style-type: none"> * Sisäisen auditoinnin yhteenveto * joulunajan ruokalista * Tavarantoimittajat, joulutuotteet, viikko 40 	<ul style="list-style-type: none"> * Tavarantoimittajat, joulutuotteet, viikko 40 (tuotantokeittiöt) * Palvelupäällikkö- ja palveluesimiespalaverissa esille tulleet asiat 	* Vastuuhenkilöpalaverissa esille tulleet asiat	
Marraskuu	<ul style="list-style-type: none"> * Osavuositarkastus 1-10 * Tilinpäätöksen valmistelu Toimintajärjestelmäasiat: * talous (mittariteema) * tapahtumakanava * ympäristömittarit 	* Henkilöstöstrategian toteutumisen seuranta ja henkilöstösuunnitelman päivitys	<ul style="list-style-type: none"> * Seuraavan vuoden suunnittelu * pintahygienianäytteiden läpi käyminen 			* Henkilöstö
Joulukuu	<ul style="list-style-type: none"> * Uudet ateriahinnat (verotta- ja) * Toimintajärjestelmäasiat: * talous (mittariteema) * tapahtumakanava * TTT -mittarit 		<ul style="list-style-type: none"> * Seuraavan vuoden ruokalistateemojen suunnittelu * asiakaspalautteiden käsittely 			* Työhyvinvointi

LIITE 8. Asialista/muistiopohja

PALVELUESIMIESPALAVERI

ASIALISTA/MUISTIO pvm, palaverin numero, klo

Asialistalle tulevat asiat tulee olla merkittynä edellisen viikon perjantaina klo 14.00 mennessä!

SIHTEERI	
EDELLISEN KOKOUKSEN MUISTIO	edellinen sihteeri
KÄSITELTÄVÄT ASIAT	
ALUEKATSAUS	VASTUUHENKIÖ
	VARPE -ALUE
	SOTE -ALUE
	RAVINTOLA-ALUE
SOVITUT TEHTÄVÄT	VASTUUHENKIÖ
OSALLISTUJAT	

LIITE 9. Teemahaastattelun infokirje

Kajaani 4.3.2012

Arvoisa vastaanottaja

Opiskelen Kajaanin ammattikorkeakoulussa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa. Teen opinnäytetyönä työelämälähtöisen kehittämistehtävän Kajaanin Mamselli -liikelaitokselle.

Pyrin selvittämään teemahaastattelujen avulla Kajaanin Mamsellin uuden organisaatiorakenteen mukaista toimintaa sekä palaverikäytänteiden toimivuutta. Pyydän Teitä ystävällisesti osallistumaan haastatteluun. Sovin haastatteluajankohdasta henkilökohtaisesti Teidän kanssanne.

Tutkimusta varten antamanne tiedot ovat luottamuksellisia ja tutkimusaineisto on vain tutkijan käytössä. Voitte tutustua liitteenä oleviin teema-alueisiin ennen haastattelua. Haastattelu nauhoitetaan suostumuksellanne.

Annan mielelläni haastatteluun liittyviä lisätietoja.

Ystävällisin terveisin

Mervi Mustonen

Hankitie 19, 87500 Kajaani

mervi.mustonen@kajaani.fi

puh. 044 7100362

LIITE 10. Teemahaastattelun teemat teema-alueittain

Mervi Mustonen

4.3.2012

MYM10S

Kajaanin ammattikorkeakoulu

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Matkailualan koulutusohjelma

Teemahaastattelu

Teema 1 Uuden organisaation mukainen toiminta

Teema 2 Palaverikäytänteiden toimivuus

1 Uuden organisaation mukainen toiminta

- aluejaon toimivuus
- työnjako ja tehtävänimikkeet
- ydintoiminnan, ateria- ja puhtaanapitopalvelujen, kehittyminen
- tiedon kulku

2 Palaverikäytänteiden toimivuus

- palaverien määrä
- palaverien hyödyllisyys
- palaverissa käsiteltävät asiat
- osallistujat
- muistiokäytäntö
- tiedonkulku ja vuorovaikutus
- osallistujien valmistautuminen