



TAMPEREEN  
AMMATTIKORKEAKOULU

# MUUTOKSIA KEITTIÖSSÄ

Kokemuksista opiksi muutoksen toteuttamisesta ravitsemuspalveluissa

Pirkko Kaukometsä

Opinnäytetyö  
Huhtikuu 2017  
Palveluliiketoiminnan johtaminen  
Ylempi AMK-tutkinto



## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Palveluliiketoiminnan johtaminen

KAUKOMETSÄ, PIRKKO:

Muutoksia keittiössä.

Kokemuksista opiksi muutoksen toteuttamisesta ravitsemuspalveluissa

Opinnäytetyö 63 sivua, joista liitteitä 3 sivua

Huhtikuu 2017

---

Ravitsemuspalveluiden ammattikeittiöt ovat viime aikoina keskittäneet ruoanvalmistuksen entistä suurempiin tuotantokeittiöihin. Ruoanvalmistuksen tuotantotapoja on muutettu vastaamaan alan kehitystä. Ruokapalvelualalla muutoksia ovat edesauttaneet laitteiden teknologistuminen ja sitä kautta uusien ruokatuotantotapojen käyttöönottoaminen, asiakkaiden muuttuvat tarpeet, kustannussäästöt, energiatehokkuus sekä logistiikan haasteet.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli saada esille muutosten jo läpikäyneiden ravitsemuspalveluiden henkilöstön kokemukset ja näkemykset siitä mitä muutoksessa olisi hyvä huomioida. Opinnäytetyön lähestymistapa oli kvalitatiivisessa tutkimuksessa ja menetelmänä käytettiin haastatteluita ja niiden analysointia. Toimeksiantajana työlle oli ravitsemuspalveluita tuottava yritys. Tutkimuksen sisällössä salassapito otetaan huomioon kirjoitettaessa yrityksestä tai sen henkilöstöstä.

Tutkimuksen osoitti, että muutoksen tarkka suunnittelu on tärkeässä roolissa. Suunnittelussa on kiinnitettävä huomioita työprosessien suunnitteluun, muutosviestintään ja työhyvinvointiin. Kokemuksissa esiintyi sekä muutosvastaisuutta että muutoshalukkuutta. Tuotantomenetelmien ajantasaisen ammatillisen tiedon saatavuuden niukkuus koettiin ongelmaksi. Ammattikeittiöiden tuotantomenetelmien muutokset nähtiin tarpeellisena, hyödyllisenä sekä taloudellisesti järkevänä.

Henkilöstön osallistamisella muutoksen suunnitteluun ja tiedon hankkimisella etukäteen on merkitystä muutoksen toteutumisessa. Tutustumiskäynnit ja vierailut tuotantokeittiöihin, joissa tuotantomenetelmät ovat olleet käytössä useamman vuoden antavat myöskin tarvittavaa tietoa. Toteutuneen muutoksen yhteinen läpikäyminen henkilöstön kanssa luo oppimisen kokemuksen.

---

Asiasanat: cook and chill tuotantotapa, muutosjohtaminen, ravitsemuspalvelut, työhyvinvointi

## ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Master's Degree in Management of Service Business

KAUKOMETSÄ, PIRKKO:

Changes in the Kitchen

Lessons Learned from the Implementation of Change in Nutrition Services

Master's thesis 63 pages, appendices 3 pages

April 2017

---

Professional kitchens have recently focused their cooking on larger production kitchens. Food preparation manufacturing has been changed to reflect the developments in the catering field. Food service industry changes have been supported by technological developments, which have contributed to new food production introduction, customer's changing needs, cost savings, energy efficiency, as well as challenges of logistics. The purpose of this thesis was to gather information about the experiences and views of the personnel who have undergone the change. The approach of this study was qualitative and the methods used were interviews and an analysis of them. The client of the work was a nutrition services enterprise. The study takes into account the content of the confidentiality in writing about the company and its employees.

The results show that a careful and precise planning of the change has an important role. The planning must pay attention to the design of the work processes, communication concerning change and work welfare. Both resistance to change and a willingness to change occurred in the experiences. The availability of professional knowledge of the manufacturing process was seen as a problem. Changes in the manufacturing processes in professional kitchen were seen as necessary, useful and economically rational.

Inclusion of personnel in the planning of the change as well as receiving knowledge in advance is relevant to the successful realization of the change. Visits to professional kitchens where new manufacturing processes have been in use for several years provide necessary information. Going through the change with the personnel creates a learning experience.

---

Key words: cook and chill food service system, food services, change management, work welfare

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Tutkimuksen taustaa .....	6
1.2	Tutkimuksen lähtökohdat .....	6
1.3	Tutkimuksen tavoite, tarkoitus ja rajaus .....	7
1.4	Yrityksen esittely .....	7
1.5	Kehittämistyön eteneminen .....	8
2	RAVITSEMUSPALVELUALAN MUUTOKSET .....	10
2.1	Yhden keittiön malli .....	10
2.2	Tuotantotapojen muutokset.....	10
2.3	Työn sisällölliset muutokset .....	12
2.4	Digitalisaatio ja teknologistuminen .....	13
2.5	Asiakaskunnan muutos .....	14
3	MUUTOSJOHTAMINEN .....	16
3.1	Muutostilanteet .....	16
3.2	Muutosprosessi .....	17
3.3	Esimies muutoksen johtajana.....	25
3.4	Organisaatiokulttuuri .....	27
3.5	Viestintä muutostilanteessa.....	29
3.6	Muutosvastarinta.....	32
3.7	Muutos ja työhyvinvointi.....	33
4	TUTKIMUSONGELMA JA TUTKIMUSMENETELMÄT.....	35
4.1	Tutkimusongelma .....	35
4.2	Kehittämistyön lähestymistapa .....	35
4.3	Kehittämistyön menetelmät .....	36
4.4	Tutkimuksen kulku .....	37
4.5	Litterointi .....	40
4.6	Aineiston analysointi .....	40
5	TUTKIMUSTULOKSIA .....	42
5.1	Muutoksessa yhteistä .....	42
5.2	Muutoksen alkuvaihe / suunnitteluvaihe .....	42
5.3	Muutoksen toteutusvaihe .....	44
5.4	Muutoksen jälkeen.....	46
5.5	Ohjeita muutoksen toteuttamiseen esimiehille ja työntekijöille .....	47
5.6	Yhteenvetona .....	48
5.7	Tutkimuksen tulosten vertaaminen.....	50
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA .....	53

6.1 Johtopäätökset.....	53
6.2 Pohdinta .....	54
LÄHTEET.....	56
LIITTEET .....	61
Liite 1. Haastattelupyyntö .....	61
Liite 2. Haastattelun aiherunko.....	62
Liite 3. Analyysimalli esimerkki .....	63

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen taustaa

Yhteiskunta muuttuu ympärillämme ja pelkästään jo se asettaa työelämälle muutospainetta. Samoin teknologistuminen ja digitalisaatio sekä uudet työsukupolvet muuttavat työn tekemistä. Sanotaan, että muutos on mahdollisuus ja samalla muutos luo myös haasteen työyhteisöön.

Ruokapalveluita tuottavat ammattikeittiöt ovat viime vuosina keskittäneet ruoanvalmistusta suurempiin yksikköihin. Ruokapalveluihin kohdistuu vahvoja rakennemuutospainetta kuten mm. henkilöstön ikääntyminen, palveluiden uudelleen järjestelyt, (ulkoistaminen, yhtiöittäminen, liikelaitostaminen ja ostopalvelujen käyttö), yhteistoiminta ja kustannuspaineista aiheutuvat tuottavuuden kohentamistarpeet. Niiden lisäksi ammattitaitovaatimukset, tuotantoteknologian haasteet, tilat ja laitteet sekä asiakastarpeiden muuttuminen ja monipuolistuminen edellyttävät koko ajan kehittämistoimenpiteitä ruokapalveluissa. (Haapanen 2011, 4.)

Ruokapalvelualalla muutoksia ovat edesauttaneet laitteiden teknologistuminen ja sitä kautta uusien ruokatuotantotapojen käyttöönotto, asiakkaiden muuttuvat tarpeet, kustannussäästöt, energiatehokkuus ja käytössä oleva keittiön pinta-ala sekä logistiikan haasteet luovat tarpeita kehittää toimintaa. Palvelu- ja etenkin MaRa-alan kehitystä muokkaavat lukuisat hitaasti muuttuvat ja ennustettavat tekijät sekä dynaamiset ja ennakoinnattomat ilmiöt. Kaikki muutosajurit vaikuttavat osaltaan alan yritysten toimintaedellytyksiin ja markkinoihin. Tärkeimpiä ennustettavia ja havaittavissa olevia megatrendejä ovat esimerkiksi lama, globalisaatio, teknologistuminen sekä väestön polarisoituminen ja ikääntyminen. (Bull 2015, 39.)

## 1.2 Tutkimuksen lähtökohdat

Kehittämistyön aihe syntyi toimeksiantajalla opiskelijan lähestyessä toimeksiantajaa sähköpostiviestillä ja tiedustellessa kehittämistyön aihetta yritykseltä. Kehittämistyö liittyy

yrityksessä tulevaisuudessa tapahtuvaan ruokatuotannon muutokseen, missä ruoanvalmistus keskitetään kokonaan toisessa toimipisteessä ja uusilla ruoanvalmistusmenetelmillä tapahtuvaksi. Ruoat tullaan tulevaisuudessa valmistamaan Cook & Chill menetelmällä nykyisen Cook & Serve menetelmän sijaan. Tuleva muutos toteutetaan yrityksessä vuonna 2019. Kyseinen muutos on ruokapalveluita tarjoavassa yrityksessä radikaali, sillä se muuttaa kokkien ja ruokapalvelutyöntekijöiden työprosesseja merkittävästi tämänhetkisistä työprosesseista. Työprosessien muutoksen myötä esimiestyö tulee muuttumaan ja työympäristö muuttuu tilojen uudistumisen myötä.

### **1.3 Tutkimuksen tavoite, tarkoitus ja rajaus**

Toimeksiantaja halusi saada tietoa muiden ruokapalveluyritysten muutuskokemuksista. Tulevaan muutokseen haluttiin varautua ja muutosjohtaminen nousi keskeiseksi teemaksi ja teoriaksi, jonka ympärille kehittämistyötä lähdettiin rakentamaan. Kehittämistyön tavoitteena on saada tietoa, miten muutos voidaan toteuttaa ja viedä eteenpäin hallitusti henkilöstöä tukien, pelkoja poistaen ja henkilöstöä mukaan ottaen. Saadulla tiedolla halutaan ehkäistä mahdollinen muutosvastarinta tai muutoksen etenemistä hankaloittavat asiat. Esimiestyö tulee muuttumaan olennaisesti muutoksen jälkeen ja esimiesten pitäisi osata ideoida uutta avarin mielin. Kehittämistyössä tarkastellaan kokemuksia muutoksen johtamisesta ravitsemispalvelualalla. Tarkoituksena on muutoksen kokeneiden kokemuksiin perustuen ja lähdeaineistoon nojautuen selvittää mitkä ovat muutoksessa hyviä käytänteitä, mutta myös saada tietoa niistä karikoista, joita esimiesten olisi hyvä tietää johtessaan muutosta. Tapahtuvaa muutosta käsitellään myös työhyvinvoinnin näkökulmasta.

### **1.4 Yrityksen esittely**

Toimeksiantajan yritys on ruokapalveluita tarjoava yritys, joka valmistaa hoitolaitoksen aterioita ja henkilöstöaterioita. Toimintaa on kahdessa eri toimipisteessä ja yritys on auki vuoden jokaisena päivänä. Yrityksen uudempi toimipiste ja tuotantokeittiö on valmistunut vuonna 2014. Tähän toimipisteeseen ollaan keskittämässä ruokatuotanto melkein kokonaan Cook & Chill tuotantomenetelmällä tapahtuvaksi. Remontoitavaan ja uudistettavaan vanhempaan toimipisteeseen tulee dieettiruoanvalmistus, akuutti ruoanvalmistus ja ruoanjako sekä astiahuolto ja henkilöstöruokailupalvelut.

Yrityksen ravitsemispäällikön (2016) mukaan tuotantotavan muuttamisella yritys haluaa palvella asiakkaitaan paremmin, sillä tuotantotapa mm. mahdollistaa vaihtoehtoruokalistojen käyttöön ottamisen ja ruoan joustavan valmistamisen. Tämä tarkoittaa tehokkuutta ruokapalveluprosessissa, sillä tulevaisuudessa henkilöstö ikääntyy ja tilalle on vaikea löytää ammattitaitoisia henkilöitä. Toisaalta myös uudessa tuotantotavassa tarvitaan tulevaisuudessa vähemmän henkilöstöä. Yrityksen henkilöstöjohtamisen perusajatuksena muutoksessa on se, että henkilöstöä ei irtisanota, vaan katsotaan henkilöstön tarvetta uusiin työtehtäviin sijoittumisien ja eläköitymisen kautta.

Lisäksi asiakkaan toimintaan tulee joustoja, kun he eivät ole enää sidoksissa ruokapalvelun ateria-aikoihin. Samoin logistiikka on sujuvampaa mm. autokuljetuksia on vähemmän ja tämä seikka vaikuttaa ympäristö näkökulmiin. Tuotantotavan muuttamisella saadaan myös ammattikeittiön laitteiden käyttö optimaalisemmaksi, kalliit laitteet ovat tehokäytöllä koko päivän eikä vain mm. lounasaikoihin ja laitteita tarvitaan kokonaisuudessaan vähemmän. (Ravitsemispäällikkö 2016.)

Yrityksessä tapahtuvan tuotantotavan muutoksen ollessa vasta tulevaisuudessa tapahtuvaa toimeksiantajan pyynnöstä tarkat tiedot yrityksestä pidetään salassa. Tutkimuksen sisällössä salassapito otetaan huomioon kirjoitettaessa yrityksestä tai sen henkilöstöstä.

## **1.5 Kehittämistyön eteneminen**

Kehittämistyössä on kuusi lukua. Ensimmäisessä luvussa kerrotaan tutkimuksen tausta ja lähtökohdat sekä tutkimuksen tavoite, tarkoitus ja rajaukset. Toimeksiantajan yrityksen esittely on myös ensimmäisessä luvussa. Työn toisessa luvussa esitellään ruokapalvelualan tämänhetkisiä muutoksia. Teoriaosuudet käsittelevät ruokapalvelualan teknologistumista ja digitalisoitumista sekä tuotantotapojen muutoksia että asiakaskunnan muutosta. Kolmas luku sisältää muutosjohtamisen teorioita. Muutosjohtamista käsitellään muutosprosessin, esimiesjohtamisen, organisaatiokulttuurin, muutosviestinnän, muutosvastarinnan sekä työhyvinvoinnin näkökulmasta.

Neljännessä luvussa kerrotaan tutkimusongelma ja kehittämistyön lähestymistapa sekä käytetyt tutkimusmenetelmät. Litterointi ja aineiston analyysi on kerrottu myös tässä luvussa sekä tutkimuksen kulku. Viidennessä luvussa esitellään tutkimustuloksia ja kuudes



luku keskittyy johtopäätöksiin ja pohdintaan. Tässä luvussa esitellään mahdollinen jatko-tutkimuksen aihe. Viimeisenä tutkimuksessa esiintyvät tutkimuksen liitteet.

## 2 RAVITSEMUSPALVELUALAN MUUTOKSET

### 2.1 Yhden keittiön malli

Ravitsemispalveluita tuottavat ammattikeittiöt ovat viime vuosina keskittäneet ruoanvalmistusta suurempiin yksikköihin. Kunnissa yleistyy yhden keskuskeittiön malli. Ruoka lähtee keskuskeittiöstä jakelukeittiöihin joko Cook & Chill – tai kylmävalmistusmenetelmällä valmistettuna. Horeca rekisterin mukaan henkilöstöravintoloiden ja julkisen puolen keittiöiden lukumäärä on hienoisessa laskussa, mutta niiden tarjoamat annosmäärät eivät kuitenkaan ole laskeneet samassa suhteessa. (Ruokatieto.fi 2016.) Ammattikeittiöosaajat ry:n toiminnanjohtaja Huhtalan mukaan tämän selittää tuotannon keskittäminen, sillä valmistuskeittiöiden määrän väheneminen tarkoittaa, että edelleen mennään kohti virtaviivaisempia ja tehdasmaisempia prosesseja. (Huhtala 2015.)

Kojon (2015, 51) mukaan ammattikeittiöiden toiminta lähestyy entistä enemmän elintarviketeollisuutta ja tuotantoprosessit muistuttavat elintarviketeollisuudessa käytettäviä tuotantoprosesseja. Onpa jopa visioitu tulevaisuuteen mahdollisuutta, että elintarviketeollisuus valmistaisi osan ammattikeittiön jollekin asiakasryhmälle suunnatuista ruuista tai jopa valmiit ateriakokonaisuudet. Tuotantotehokkuusvaateiden yhä kasvaessa ja investointirahan käydessä yhä tiukemmalle on pakko tarkastella sitä, miten samoissa tiloissa, samoilla laitteilla ja mahdollisesti samalla henkilökuntamäärällä pystytään tuottamaan nykyistä enemmän. (Dammert 2012, 28.)

### 2.2 Tuotantotapojen muutokset

Ammattikeittiöt ovat viimeisten kymmenen vuoden aikana siirtyneet Cook & Serve tuotantotavasta osittain tai kokonaan Cook & Chill tuotantotapaan. Käytössä voi olla lisäksi Cook Cold kylmävalmistus tuotantotapana. Myös Hot Fill tuotantojärjestelmä tekee tuloaan suuriin ammattikeittiöihin. Tavallista on, että useita tuotantotapoja käytetään rinnakkain. (Salminen 2016, 2–3.) Uudet tuotantotavat eivät siis kokonaan syrjäytä Cook & Serve tuotantotapaa esimerkiksi sairaalan keittiössä akuutille vuodeosastolle tulleen uuden asiakkaan tarvitsema erityisruokavalion mukainen ateria valmistetaan yleisesti Cook & Serve tuotantomenetelmällä. (Karttunen 2014, 7.)

*Kaikille ns. uusille ruokatuotantomenetelmille on yhteistä erottaa tuotanto ja tarjoilu toisistaan sekä ajallisesti että sijainnillisesti ja pyrkii maksimoimaan laitekäyttöä ruoan tuottamiseksi kustannustehokkaasti. (Seppälä 2008, 32.)*

Cook & Serve tuotantotapa on ”perinteinen” ruoanvalmistustapa. Ruoka valmistetaan alusta loppuun asti samassa keittiössä ja tarjoillaan samana päivänä keittiön välittömässä läheisyydessä olevassa ruokasalissa tai se voidaan kuljettaa kuumana toiseen tarjoilupaikkaan. Mikäli valmistettua kuumaa ruokaa kuljetetaan asiakaskohteisiin, on huolehdittava sekä ruoan sisälämpötilan pysymisestä hygieniavaatimusten mukaisella tasolla, että ruoan lämpösäilytyksen ajallisesta rajasta. (Salminen 2016, 3.) Ruoan sisälämpötila ei saa kuljetus- tai tarjoiluajana laskea alle + 60 asteen ja ruoka saa olla lämpösäilytyksessä enintään neljä tuntia sen valmistumisesta (Evira 2016).

Cook & Chill tuotantotavassa ruoka valmistetaan kuten Cook & Serve tuotantotavalla, mutta ruokaa ei tarjota samana päivänä, vaan ruoanvalmistuksen jälkeen ruokaerä jäädytetään nopeasti ja hallitusti +3 asteeseen 90 minuutissa. Nopea jäädytys antaa tuotteille varastointi-ikä ja säilyttää hyvin tuotteiden rakenteen ja ravintoaineet. Ruokaa säilytetään jäädytettynä kolmesta neljään päivään. Kuumakeittiötyyppisessä Cook & Serve valmistustavassa ruoka valmistuu juuri ennen tarjoilua, niin Cook & Chill prosessissa ruokaa voidaan valmistaa ennakkoon kolme neljäkin päivää eteenpäin. (Karttunen 2014, 7.)

Ruoka kuljetetaan kylmänä tarjoilupaikkaan ja ruoka kuumennetaan siellä joko keittiössä tai kuumennettavissa vaunuissa, mikäli käytössä on keskitetty ruoanjakelu. Tällä menetelmällä ruoan tuotanto ja tarjoilu voidaan erottaa ajallisesti toisistaan, jolloin myös kuljetusratkaisut voidaan järjestää ympäristöystävällisesti ja kustannustehokkaasti (Metos 2011, 11). Uusien tuotantomenetelmien käyttöönotolla pienennetään energiankulutusta ateriaa kohti ja säästetään kuljetuskustannuksissa sekä helpotetaan logistiikkaa. Valmistusmäärien kasvu ja uudet työprosessit edellyttävät uuden oppimista hyvissä ajoin ennen sitä muutosvaihetta, jossa Cook & Serve muuttuu Cook & Chill-menetelmäksi. (Jurvanen 2014, 19.)

Kylmävalmistuksessa kaikkien raaka-aineiden tulee olla esikäsiteltyjä ja – kypsennettyjä tai mielellään pakastettuja. Valmistuksessa lämpötila ei saa nousta missään vaiheessa yli

neljään asteeseen. Yleisemmin lämpötila on + 2 – +3 astetta. Palvelukeittiössä kylmävalmistuksella valmistettu ruoka kypsennetään kuumaksi (min. +75 astetta) ja tarjoillaan asiakkaalle. Kylmävalmistus ei toimi perinteisellä kuumavalmistuksen reseptiikalla. Se vaatii oman reseptiikkansa, jossa on huomioitu raaka-ainevalintojen, valmistuksen, tekeytymisen, jäädyttämisen ja kypsennyksen ero perinteiseen. (Kojo 2015, 51.)

Hot Fill tuotantotapaa on elintarviketeollisuudessa käytetty jo pitkään. Hot fill tuotantotavassa ruoka valmistetaan isoissa erissä monitoimipadassa ja pakataan kuumana pusseihin. Pussit suljetaan välittömästi ja jäädytetään pikajäädytysaltaissa. Ruoat säilytetään yhdestä viiteen vuorokautta kylmäsäilytyksessä ja kuumennetaan pusseissaan yhdistelmäuunissa höyrytoiminnolla. (Metos 2014.)

### 2.3 Työn sisällölliset muutokset

Esimiestyö ja johtaminen ovat tulevaisuuden ammattikeittiössä korostuneessa asemassa, sillä henkilöstö ikääntyy ja osaavan uuden henkilöstön saaminen suurkeittiölalalle on haasteellista. Kunta ruokaostoksilla tutkimuksen mukaan lähivuosien haasteeksi ja kehittämisen kohteeksi nousee koulutetun työvoiman saaminen (Haapanen 2011, 26). Samoin oman haasteensa esimiestyöhön ja johtamiseen tuo se, että työntekijöinä ovat eri kulttuuritaustan omaavia työntekijöitä. Ammattikeittiöt Suomessa 2025 tutkimuksen mukaan esimiestyössä ja johtamisessa tarvitaan uusia taitoja vanhojen rinnalle (Ihalainen 2012).

Työn organisoinnin muodot moninaistuvat entisestään tulevaisuudessa. Digitalisaation hyödyntämisen ohella talous- ja tuottavuuskasvun mahdollisuudet perustuvat jatkossa siihen, että työtä kyetään organisoimaan ja johtamaan paremmin. Johtaminen muuttuu jae- tuksi, hajautetuksi dialogiksi. Työn organisoinnin vastuuta siirtyy työntekijöille ja työyhteisöille. Kehittämisestä ja innovoinnista tulee yhä useamman työtä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015, 20.)

Jurvasen (2014, 19) mukaan työntekijöiden osaamisalueen painopiste siirtyy uusille alueille, joissa vaaditaan usein kykyä ymmärtää enemmän työprosesseja ja kokonaisuuksia kuin yksittäisen keittölaitteen käyttöön liittyvää nippelitietoa. Keittiöhenkilökunnan ja esimiesten osaamisvaatimukset siis kasvavat samalla, kun laitteisiin istutetaan uutta, jos ei älyä, niin ainakin korkeampaa teknologiaa. Salmisen (2016, 19) mukaan nykypäivän

keittiötyötä ei voi johtaa tai suunnitella, ellei itse ole tuotantoprosessista tietoinen ja kartalla siitä, mitä keittiössä tapahtuu päivä- tai viikkokohtaisesti. Palvelutuotantoa tehostavat älykkäät keittiöt, teknologia, hiotut tuotantoprosessit ja valmennettu henkilöstö (Bull 2015, 41).

Uusien tuotantomenetelmien käyttöönotto tuo muutoksia itse työn tekemiseen. Ruoka-tuotantoprosessien pilkkominen erilleen toisistaan tuo mahdollisuuden tarjota vaihtelevia työtehtäviä. Tuotantorytmin mukaan osa-aikaisuus, tehtävien ryhmittäminen ja ammattitaitovaatimukset voidaan nitaa houkuttelevaksi paketiksi niin työnantajan kuin – tekijänkin kannalta. Työtehtävien ajallinen joustavuus on merkittävä etu. Aika on tulevaisuudessa tunnetusti yhä tavoitellumpi resurssi. (Jurvanen 2011, 16.)

## 2.4 Digitalisaatio ja teknologistuminen

Digitaalinen ja teknologinen kehitys muuttaa ammatteja ja työelämää. Palvelualat digitalisoituvat. Teknologian sovellukset alalla muuttavat työn luonnetta – – rutiinitehtävät automatisoituvat (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2013, 16). Digitalisaation tuntemus ja kyky hyödyntää sen mahdollisuuksia ovat entistä tärkeämpiä tulevaisuudessa. Vaikka tietotekniikka on kaiken läpäisevä asia, on menestyvässä liiketoiminnassa seurattava jatkuvasti kehittyviä teknologian sovelluksia ja otettava ne tarvittaessa käyttöön. (Vepsäläinen 2016, 87.)

Ravitsemispalvelualalla muutoksia on edesauttanut laitteiden teknologiastuminen ja sitä kautta uusien ruokatuotantotapojen käyttöönottoaminen. Ammattikeittiöt Suomessa 2025 tutkimuksen mukaan toiminnan uskotaan muuttuvan yhä suurempiin kokonaisuuksiin (Ihalainen 2012). Asiakkaiden muuttuvat tarpeet, digitalisaatio, kustannussäästöt, energiatehokkuus ja käytössä oleva keittiön pinta-ala sekä logistiikan haasteet luovat tarpeita kehittää toimintaa.

Ruokapalvelualalla digitalisaation tuoma muutos työtehtäviin näkyy mm. siinä, että ennen kirjattiin paperille omavalvonnallisia lämpötiloja. Nykyisin omavalvonnalliset lämpötilat näkyvät reaaliaikaisena tietokoneen ruudulla ja ihmistä ei tarvita merkitsemään lämpötiloja ylös ja muistiin. Teknologian kehitys on kaiken kaikkiaan johtamassa maailmaan, jossa ihminen on jatkuvassa reaaliaikaisessa yhteydessä niin toisiin ihmisiin kuin

elinympäristönsä koneisiin ja laitteisiin. Älykäs teknologia upottautuu ja sulautuu ihmiseen, materiaaleihin ja elinympäristöön (ubiikki teknologia). Samaan tapaan koneet ovat yhteydessä toisiinsa ja keskustelevat keskenään (internet of things). (Vepsäläinen 2016, 61.)

Esimerkkinä teknologistumisesta ja digitalisoitumisesta ravitsemispalvelualalla ovat jo käytössä olevat älylinjasto tai ohjelmoitavat ruoankuljetusvaunut. Älylinjasto tunnistaa ruokailijan tarjottimelle asetetusta älykortista ja kertoo ruokailijalle tämän ottaman ruokamäärän, ruoan energiasisällön sekä mitä ravintoaineita, kuten rasvaa, proteiineja ja hiilihydraatteja ateriakokonaisuus sisältää. Tarjotinradalla on otettavien ruokien kohdalla vaaka, joka punnitsee otetun ruoan. Asiakas voi tulostaa tiedot ottamansa ruoan määrästä ja sen ravintoaineista heti tai saada sähköpostiinsa tiedon vaikkapa koko viikon aikana syömiensä ruokien ravintosisällöstä. Ravintoainesisältö lasketaan järjestelmän perustietoihin syötetyistä resepteistä. Ruoankuljetusvaunut toimivat kylmä- ja lämpösäilytystä vaativille ruuilla tai aterioille. Vaunut voidaan ohjelmoida aloittamaan toimintansa joko kylmänä tai kuumana. (Metos 2014.)

## **2.5 Asiakaskunnan muutos**

Väestön ikääntyminen vaikuttaa ravitsemispalvelualalla muuttaen asiakaskuntaa. Vaikutusta on ruokalistasuunnitteluun ja sitä kautta valmistettaviin ruokiin, joka taas vaikuttaa tuotantotavan valintaan. Usein asiakaskunta ja sen erityispiirteet sanelevat tuotantomuodon valinnan. (Salminen 2016, 18.) Yhteiskuntamme ikääntyy ja elinikä pitenee. Terveystieteidenhuollossa korostuu ennaltaehkäisevän ravitsemuksen merkitys. Seniorit huomioidaan muun muassa kaikessa elintarvikkeisiin liittyvässä, tuotemuodoissa, pakkauksissa ja ravitsemuksessa, vastaavalla tavalla kuin lapset lastenruoissa. (Vepsäläinen 2016, 69–70.)

Vepsäläisen (2016, 62) mukaan globaalisuuden vaikutuksesta arvot, elämäntavat ja kulutustottumukset moninaistuvat ja pirstaloituvat lukemattomiksi ala- ja vastakulttuureiksi esimerkiksi etnisin, alueellisin, sukupolvellisin, ideologisin, taloudellisin tai muin perustein. Ruokatrendit tulevat lisääntymään huomattavasti, mutta niiden elinkaari on lyhyt. Ruoka tulee muuttumaan yhä yksilöllisemmäksi ja ravitsemuspalveluiden toimijoiden tulisi selvittää kuluttajien mieltymykset sekä luoda entistä tarkempia kuluttajaprofiileita, joille tuotteita räätälöidään.

Tulevaisuudessa asiakasdatan kokoamisella, analysoinnilla ja hyödyntämisellä on merkittävä rooli käyttäjälähtöisten innovaatioiden synnyttämisessä. Ruoan kuluttajat tulevaisuudessa yhä useammin itse testaavat ja jopa kehittävät lopputuotteita. Sekä kehittäjät että asiakkaat voivat entistä enemmän luoda yhdessä uudenlaista ruokaa – voidaan puhua yhteiskehittämisestä. Asiakkaan sitoutuminen yritykseen ja tuotteeseen kasvaa, kun hän on ollut mukana luomassa sitä. Tulevaisuuden asiakas haluaa ruoan olevan henkilökohtaista, itselle duunattua, itse 3D-tulostettua ja yksilöllistä. Tietotekniikan osaaminen ruokaketjussa nousee entistä merkittävämpään rooliin tulevaisuudessa. (Aunola 2015, 75; Vepsäläinen 2016, 62–64.)

Ruokaturvallisuusosaamisesta on muodostumassa majoitus- ja ravitsemispalveluissa keskeinen tulevaisuuden osaamiskokonaisuus. Toimijoiden on hallittava terveellisen ruoan ravitsemustietous ja erityisruokavalioiden toteutuksessa on osattava rakentaa niitä erilaisien asiakasryhmien tarpeisiin. Etnisten ruokatuotteiden ja ruokakulttuurien tunteminen tulee osaksi omaa tuotekehitystä ja asiakasymmärrystä. Tulevaisuudessa tärkeitä osaamisen lajeja ovat ruoan personoiminen ja räätälöiminen asiakaskohtaisesti. Lisäksi on hallittava myös nopeasti muuttuvat ruokatrendit. (Vepsäläinen 2016, 76.)

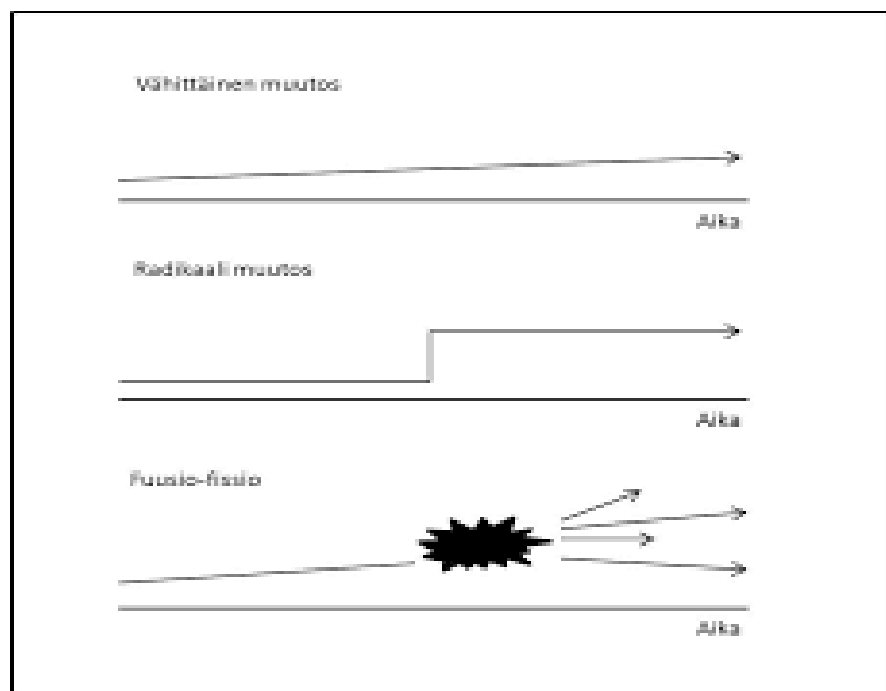
Matkailu- ja ravitsemisalalla – keskeisempää on myös erilaisten ruokakulttuurien tunteminen, osaaminen ja ymmärtäminen (Honkasalo & Taipale-Lehto 2016, 10). Tulevaisuuden asiakkaina on entistä enemmän monikulttuurisia henkilöitä, niin päiväkotien, koulu-, sairaala- kuin henkilöstöruokailussa. Erilaiset kulttuurin tai uskonnon vaikutuksen mukaiset ruokavaliot vaativat entistä enemmän perehtymistä kulttuurin ja ruokavalioiden erityispiirteisiin. Kuten Vepsäläinen (2016) edellisessä kappaleessa toteaa, on osattava rakentaa erityisruokavaliota mitä erilaisimmille asiakasryhmille, tunnettava etniset ruokatuotteet ja ruokakulttuurit osana omaa tuotekehitystä ja asiakasymmärrystä.

### 3 MUUTOSJOHTAMINEN

#### 3.1 Muutostilanteet

Muutokset voivat olla hitaita tai jopa yhtäkkiä nopeita ja yllättäviä. Ne voivat koskea hyvin rajattua toimintakenttää, henkilöstöryhmää tai palvelua tai ne voivat ulottua laajalle koko organisaatiossa ja koskettaa kaikkia työntekijöitä ja heidän työtään tai koko organisaation toimintaa. Ne voivat olla jatkuvia tai kertaluonteisia, samanaikaisia, lomittaisia tai peräkkäisiä (Työterveyslaitos 2014.)

Nopeutunut muutos näkyy erityisesti työelämässä, jonka osaamisvaatimukset ovat muuttuneet hyvin lyhyessä ajassa (Arikoski & Sallinen 2007, 9). Mattilan (2007, 17–18) mukaan vähittäiset muutokset tapahtuvat ajan kanssa, radikaalit muutokset tapahtuvat selvinä nykäyksinä ja rajut muutokset, kuten esimerkiksi fuusiot, hajottavat usein organisaation sen vanhassa muodossa kokonaan. Muutostilanteita on kuvattu seuraavassa kuviossa 1.



KUVIO 1. Muutostilanteiden tyypit (Mattila 2007, 17)

Muutosjohtaminen on sekä asioiden että ihmisten johtamista. Arikosken ym. (2007,14) mukaan muutoksen johtamisessa on siis kyse paradokseista, jossa on kyettävä johtamaan loogisia asiakokonaisuuksia sekä tunteineen epäloogisesti käyttäytyviä ihmisiä. Kotterin



(1996, 23) mukaan muutoshankkeissa onnistuminen edellyttää 70–90 prosenttisesti ihmisten johtamista ja vain 10–30 prosenttisesti asioiden johtamista.

### 3.2 Muutosprosessi

Muutoksen hallinnassa muutosjohtaminen on avainasemassa. Organisaatiossa päävastuu muutosten läpiviemisestä on johtajilla ja esimiehillä. Muutosjohtamisesta puhumalla korostetaan myös sitä, että kyseessä on prosessi, jonka kulkua pyritään tietoisesti johtamaan, ohjaamaan ja kontrolloimaan. (Valtee 2002, 9.)

Muutoksen johtamisen malleja on esitetty useiden tutkijoiden toimesta. Malleille on yhteistä muutoksen esittäminen prosessimaisina vaiheina, joiden mukaan muutoksessa pitäisi edetä, jotta lopputulos olisi onnistunut. Malleille on ominaista, että ne eivät pysty kuvaamaan kaikkia muutokseen vaikuttavia tekijöitä. Teoreettiset mallit antavat kuitenkin tietoa uudistumiseen vaikuttavista voimista ja kuvaavat niitä tekijöistä, jotka uudistamishankkeessa on otettava huomioon. (Koskinen 2009, 2.) Tässä teoriaosuudessa esitellään neljä muutosmallia ja lopuksi yhteenvedonä käsittelen ja vertaan neljän eri mallin yhteneväisyyttä toisiinsa nähden.

Sosiaalipsykologi Kurt Lewin esitteli jo 1940-luvulla sosiaalisen muutoksen mallin, jonka pohjalta suurin osa nykyisistä muutosteorioista on johdettu. Malli ei anna yksityiskohtaisia ohjeita muutoksen eteenpäin viemiseksi, vaan tarjoaa mahdollisuuden nähdä ne vaiheet, jotka onnistuneessa muutoksessa on käytävä läpi. Lewinin mallia voidaankin pitää muutosjohtamisen teoreettisena lähtökohtana. Muutoksessa on Lewinin mukaan kolme vaihetta: sulaminen, muutos ja uudelleen kiteyttäminen / jäädytys. (Holmström 2014; Koskinen 2009, 2; Ahokas & Vilkkumaa 1984, 45).

Sulamisen vaiheessa yksilö kokee jännitettä (tensiota) ja muutostarvetta. Yksilö tai muut ryhmän jäsenet ehdottavat muutoksia. Muutosvaiheessa yksilö testaa ehdotettuja muutoksia. Erityisesti uusia käyttäytymis- ja asennoitumistapoja. Uudelleen kiteyttämisen vaiheessa uudet käyttäytymis- ja asennoitumistavat, jotka osoittautuivat tuloksellisimmiksi, vahvistuvat ja sisäistyvät. (Ahokas ym. 1984, 45.) Lewinin mallissa sulamisen vaiheessa vallitsevaa tasapainoa järkytetään niin, että ollaan valmiit muutokseen. Sulamisen

vaiheessa ikään kuin vanhat toimintatavat sulatetaan pois. Muutosvaiheessa taas esitellään ja markkinoidaan muutosta henkilöstölle. Henkilöstöä motivoidaan muutokselle ja motivoituneina he ovat valmiit omaksumaan uusia käyttäytymis- ja asennoitumistapoja. Kiteyttämisen / jäädyttämisen vaiheessa puolestaan aikaansaatu muutos integroidaan osaksi kulttuuria ja käytöstä. (Haveri & Majoinen 2000, 33.) Vaiheet on esitetty kuviossa 2.



KUVIO 2. Lewinin muutosmalli (Holmström 2014; Haveri ym. 2000, 33)

Bridges käsittelee muutoksen johtamista kolmivaiheisena siirtymisenä vanhasta uuteen. Bridges käyttää termiä transition, joka hänen mielestään tarkoittaa psykologista kolmesta vaiheesta koostuvaa prosessia, jonka ihmiset käyvät lävitse oppien hyväksymään yksityiskohtia uudesta tilanteesta mitä muutos on tuomassa.<sup>1</sup> Bridges pitää tärkeänä sitä, että ihmisten annetaan käydä siirtyminen lävitse, jotta muutos itseasiassa toimisi kuten on suunniteltu.<sup>2</sup>(Bridges 2003, 3.)

Ensimmäisessä vaiheessa jätetään vanha taakse ja ensimmäinen vaihe onkin lopettamista sekä luopumista, tämä on myös vaihe, jossa esimiehen täytyy auttaa ihmisiä käsittelemään heidän menetyksiään<sup>3</sup> (Bridges 2003, 5.) Bridgesin (2003, 23) mukaan ennen kuin voit aloittaa jotain uutta, on sinun päätettävä se mitä ennen on ollut.<sup>4</sup> Pontevan (2010, 24) mukaan muutos merkitsee aina luopumista. Jotta voisi kiinnittyä ja sitoutua uuteen,

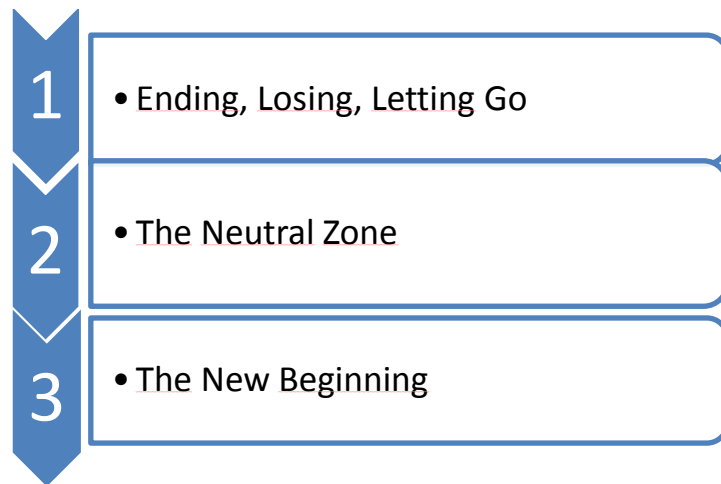
<sup>1</sup>“ Transition, on the other hand, is psychological; it is a three-phase process that people go through as they internalize and come to terms with the details of the new situation that the change brings about” (Bridges 2003, 3).

<sup>2</sup>“ Getting people through the transition is essential if the change is actually to work as planned “ (Bridges 2003, 3)

<sup>3</sup>“This first Phase of transition is an ending, and the time when you need to help people to deal with their losses” (Bridges 2003, 4).

<sup>4</sup>“Before you can begin something new, you have to end what used to be” (Bridges 2003, 23).

on kuitenkin luovuttava vanhasta. Seuraavaa vaihetta kutsutaan neutraaliksi alueeksi. Tässä vaiheessa vanha on jo hävinnyt, mutta uusi toiminta ei vielä toimi kunnolla. Viimeisessä vaiheessa tullaan siirtymävaiheesta pois ja tehdään uutta alkua. Tässä vaiheessa ihmiset kehittävät uuden identiteetin ja löytävät uuden päämäärän, jotta muutokset alkavat toimia <sup>5</sup> (Bridges 2003, 5.) Kuviossa 3 on kuvattu Bridgesin muutossiirtymä.



KUVIO 3. Muutossiirtymä (Bridges 2003, 5)

Kotter (1996, 18) esittää muutosprosessin koostuvan kahdeksan vaihetta sisältävästä prosessista. Ensimmäiseksi tähdennetään muutoksen välttämättömyys ja kiireellisyys. Seuraavassa vaiheessa perustetaan ohjaava tiimi. Muutoshankkeissa tarvitaan aina vahvaa ohjaavaa tiimiä, jonka kokoonpano on oikea, jonka jäsenet luottavat toisiinsa ja jolla on yhteinen tavoite. Ohjaavassa tiimissä on riittävästi avainhenkilöitä, joilla on asemaan perustuvaa valtaa. Jäseniltä pitää löytyä myös monipuolisesti asiantuntemusta ja uskottavuutta sekä johtajuutta. (Kotter 1996, 45–46, 51.) Kolmantena vaiheena on visioiden ja strategian laatiminen muutoshankkeeseen. Hyvä visio palvelee muutosprosessissa kolmea tärkeää päämäärää. Ensimmäinen se selkiyttää muutoksen yleistä suuntaa. Toiseksi se kannustaa ihmisiä tekemään oikeansuuntaisia toimenpiteitä ja kolmanneksi se auttaa koordinoimaan toimenpiteitä huomattavan nopeasti ja tehokkaasti. Kotterin mielestä ongelmat muutoshankkeissa johtuvat kolmen ensimmäisen vaiheen epäonnistumisesta (Kotter 1996, 60, 74).

<sup>5</sup> “Coming out of transition and making a new beginning. This is when people develop the new identity, experience the new energy, and discover the new sense of purpose that make the change begin to work” (Bridges 2003, 5).

Neljäntenä vaiheena on muutosvisiosta viestiminen. Vision todellinen mahti tulee esiin vasta sitten, kun useimmat yrityksen tai tietyn funktion työntekijät ymmärtävät sen tavoitteet ja suuntaviivat. Visiosta viestiminen saattaa olla erityisen vaikeaa niille, jotka on koulutettu vain asioiden johtamiseen. Asiakeskeiset johtajat ajattelevat vain lähimpiä alaisiaan ja esimiehiään eivätkä laajempia sidosryhmiä, jotka on saatava hyväksymään visio. (Kotter 1996, 73–74.) Neljä ensimmäistä vaihetta auttaa nykytilan kartoittamisessa ja purkamisessa.

Viidentenä vaiheena on henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan. Vaiheen viisi tarkoituksena on siirtää vastuuta ja valtuuksia mahdollisimman laajalle henkilöstöjoukolla poistamalla muutosvision toteuttamisen tieltä mahdollisimman paljon esteitä. Kuudentena kohtana on lyhyen aikavälin onnistumisien varmistaminen. Hankkeen kannalta on tärkeää, että lyhyellä aikavälillä saadaan onnistumisia. Onnistumisien varmistaminen antaa hankkeelle sen tarvitsemaa vahvistusta ja lyhyen aikavälin onnistumiset auttavat ohjaavaa tiimiä testaamaan visiotaan konkreettisia olosuhteita vasten. Mitä enemmän hankkeella on epäilijöitä ja vastustajia, sitä tärkeämpiä ovat lyhyen aikavälin tulokset. Näkyvät tulokset takaavat myös esimiesten tuen ja myönteinen palaute kohentaa työmoraalia ja työmotivaatiota. Uudistamisprosessin kuuden ensimmäisen vaiheen pääasiallisena tarkoituksena on herättää riittävästi liikevoimaa, jonka voimin voidaan murtautua – organisaatiossa vallitsevien toimimattomuuden muurien läpi. (Kotter 1996, 88, 106, 113.)

Seitsemäntenä vaiheena vakiinnutetaan parannukset ja toteutetaan uusia muutoksia. Muutosten määrä lisääntyy ja ohjaava tiimi käyttää lyhyen aikavälin onnistumisten herättämää uskottavuutta tarttuakseen uusiin ja suurempiin muutosprojekteihin. Ylin johto keskittyy pitämään kokonaishankkeen päämäärän selkeänä ja huolehtii siitä, että muutokset koetaan tärkeiksi. Esimiehet hoitavat projektikohtaiset ihmisten ja asioiden johtamisen. Esimiehet kartoittavat ja karsivat tarpeettomia riippuvuuksia, jotta muutokset ovat helpompia sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. (Kotter 1996, 124.) Muutosprosessin vaiheiden viisi – seitsemän tarkoituksena on ottaa käyttöön uusia toimintatapoja, joilla uudistetaan ja kehitetään toimintaa. Kahdeksantena vaiheena muutosprosessissa on uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin, jotta niistä tulisi pysyviä. Kahdeksan vaiheinen muutosprosessi on esitetty kuviossa neljä.



KUVIO 4. Kotterin kahdeksan vaihetta muutosjohtamisessa (Kotterin 1995; Maanisen 2014 mukaan)

Ylikosken mallissa muutos käynnistyy aina vallitsevan tilanteen ”sulattamisella”, josta liike uuteen alkaa jolloin puhutaan sulatusvaiheesta. Sulatusvaiheeseen liittyy ennakoivia signaaleja, joita voivat olla työyhteisön kielenkäytön muuttuminen, ilmapiirin kiristyminen, kiinnostus työtä kohtaan vähenee ja huhut alkavat liikkua. Varhaiset muutosvihjeet leviävät nopeasti työyhteisöihin ja ovat havaittavissa jo paljon ennen virallista muutosta (Ylikoski 2009, 35).

Shokkivaiheessa ihminen kieltää muutoksen olemassaolon ja keskittää energiansa muualle. Näin ollen hän ottaa etäisyyttä asiaan. Mitä merkittävämmästä työtä koskevasta uhasta on kysymys, niin sitä suurempi merkitys sillä on shokkireaktion laukaisijana. Reaktio näyttääkin olevan sidoksissa siihen, kuinka paljon on tarjolla muita todellisia vaihtoehtoja. Puhutaankin ”vaihtoehtottomuuden kriisistä”. Mitä suuremmasta ja äkillisemmästä muutoksesta on kysymys, niin sitä suurempina ja kokonaisvaltaisemmin uhka koetaan. Tästä muutoksen vaiheesta käytetään myös nimitystä shokkireaktio. Tieto – – käänntekevästä toimintalinjan muutoksesta tai uuden työskentelytavan käyttöönotosta ovat riittäviä tekijöitä laukaisemaan tämän reaktion. (Ylikoski 2009, 36.) Shokkivaiheessa henkilö ei käsittele asiaa ollenkaan, vaan pyrkii pitämään sen itsestään etäällä. Shokkivaiheessa henkilö omaksuu tiedosta vain sen, mikä koskettaa henkilökohtaisesti häntä itseään eli miten minun käy.

Uhan kokemus muuttuu ihmisen aktiiviseksi toiminnaksi ja uteliaisuudeksi muutoksen aiheuttanutta ilmiötä kohtaan sitä mukaa, kun hän saa tietoa luotettavilta tahoilta ja pystyy vastaanottamaan tietoa. (Ylikoski 2009, 39.) Vastustuksen vaihe seuraa, kun uhka- ja shokkivaihe alkavat väistyä. Tässä vaiheessa kyse on myös vanhasta luopumisesta. Luopumiseen liittyy aina kaipausta ja vaikeutta. Luopumista helpottaa ja jouduttaa, jos korostetaan ja annetaan arvoa sille, mikä säilyy. Luopumista edistävät selkeät välitavoitteet ja pienin askelin etenevä toteutus. Luopuminen on myös yhteinen asia.– osallistumisen suurin etu muutosten toteuttamisessa olisikin juuri se, että henkilöstö voi käsitellä luopumisen yhdessä johdon kanssa. (Ylikoski 2009 48–49.) Sitoutuminen uuteen tapahtuu luopumisen kautta. Luopumiselle tulisi varata aikaa, sillä kyse on tavallaan suruprosessista.

Muutosprosessissa yhteisöllisyyden tarve on erityisen suuri, sillä se suojaa ja auttaa kestämään paineita (Ylikoski 2009, 60). Yhteisöllisyys syntyy ja kehittyy ihmisten välisen vuorovaikutuksen tuloksena, eikä se ole riippuvainen organisaatorakenteesta. Organisaation kulttuuri ja rakenteet voivat joko edistää tai rapauttaa tätä.

Viimeisenä muutosprosessissa tulee hyväksymisen vaihe. Tämä on todellisuuden ja hyväksymisen aikaa ja vaihe, jossa mm. uusien tehtävien edellyttämä koulutuskin vasta alkaa olla aiheellista (Ylikoski 2009, 66). Hyväksymisen vaiheeseen päästäkseen yksilön on koettava, että tulevaisuus on luotettava. Ylikosken malli on kuvattuna kuviossa viisi.





KUVIO 5. Muutosprosessi Ylikoski (2009, 33)

Kaikissa muutosjohtamisen teorioissa ja prosessikuvauksissa on havaittavissa samankaltaisuutta riippumatta kuvattujen prosessien lukumäärästä. Verrattaessa Lewinin alkupe- räistä muutosmallia muihin malleihin voidaan todeta, että sulamisvaihe tai sulattamis- vaihe termiä käytetään Ylikosken mallissa myös. Kotterin ja Bridgesin malleissa muutos- prosessi käynnistyy vanhan lopettamisella tai luomalla muutosenergiaa. Kotterin ja Yli- kosken malleissa neljä ensimmäistä kohtaa voisivat kuulua Lewinin sulatusvaiheeseen. Lewinin muutosvaiheeseen kuuluu Kotterin vaiheet viisi - seitsemän ja Ylikosken mallin vaiheet viisi – kahdeksan. Kaikissa esitetyissä malleissa viimeinen vaihe käsittää muu- toksen implementoinnin ja muutoksen vakiinnuttamisen osaksi uutta käytäntöä.

Perustavanlaatuinen ero tehdään ulkoisten muutosten ja sisäisten muutosten välillä. Sa- nalla change (Kotter, Lewin) tarkoitetaan ulkoista, konkreettista muutosta. Käytettäessä sanaa transformation (Bridges) puhutaan sisäisestä muutoksesta. (Aro 2002, 29.) Lewin ja Kotter käsittelevät muutosjohtamista prosessimaisena ja teoreettisena mallina. Kuiten- kin Kotter (1996, 23) korostaa mallissaan ihmisten johtamista asioiden johtamisen sijaan. Ylikoski ja Bridges käsittelevät muutosta enemmän työntekijän näkökulmasta ja selven- tävät millaisia tunteita tai reaktioita ne ihmisten mielissä herättävät. Ylikosken malli mu- kailee Kotterin kahdeksan kohdan mallia. Taulukossa 1 on kuvattuna neljän eri muutos- prosessin mallit.

TAULUKKO 1. Muutosprosessien mallit tutkijan kokoamina

<b>MUUTOSPROSESSIEN MALLIT</b>			
<b>Lewinin malli</b>	<b>SULAMINEN</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Vapautuminen vanhasta</li> </ul>	 <b>MUUTOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Uusien mallien ja asioiden testaaminen</li> </ul>	 <b>KITEYTYMINEN / JÄÄTYMINEN</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Uudet tavat vahvistuvat ja sisäistyvät</li> </ul>
<b>Bridgesin malli</b>	<b>LOPETUS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Jätetään vanha taakse</li> <li>Luopuminen</li> </ul>	<b>NEUTRAALI ALUE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Vanha on jo hävinnyt, mutta uusi ei ole vielä vakiintunut</li> </ul>	<b>UUSI ALKU</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Uuden identiteetin syntyminen</li> <li>Uuden päämäärän löytäminen, jotta muutokset alkavat toimia</li> </ul>
<b>Kotterin malli</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Muutoksen kiireellisyden ja välttämättömyyden tähdentäminen</li> <li>Työryhmän perustaminen</li> <li>Vision ja strategian laatiminen</li> <li>Muutosvisiosta viestiminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan</li> <li>Lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen</li> <li>Parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin</li> </ul>
<b>Ylikosken malli</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sulatusvaihe</li> <li>Shokki, murros</li> <li>Lamaannus</li> <li>Uhan kokemus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aktiivisuus, uteliaisuus</li> <li>Kiinnittyminen, sitoutuminen</li> <li>Sopeutuminen</li> <li>Yhteisöllisyys, yhteistyö</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hyväksyntä, haasteisiin tarttuminen</li> </ul>



### 3.3 Esimies muutoksen johtajana

Samaan aikaan, kun keittiötä ryhdytään suunnittelemaan, pitäisi olla melko selvää, kuinka muutosprosessi viedään läpi. Näin varmistutaan henkilöstön tarvittavasta koulutuksesta ja sitoutumisesta uuden huomisen koittaessa. Juuri henkilöstöhän ratkaisee viime kädessä sen, onnistuuko muutos vai ei. (Jurvanen 2014, 19.) Muutostilanteessa korostuvat johdon kyvyt viestiä, toimia esimerkkinä, motivoida henkilöstöä ja mahdollistaa yhteisten päämäärien eteen toimiminen (Kuusela & Kuittinen 2008, 101). Muutosten toteuttamista kannattaa tarkastella henkilöstön näkökulmasta, sillä henkilöstö on muutoksessa avainasemassa. Muutoksen toteuttamisessa vaaditaan erityistä ajallista ymmärrystä ja sen tiedostamista, että muutokset näyttävät erilaisilta eri suunnista katsottuna. (Stenvall & Virtanen 2007, 56–57.)

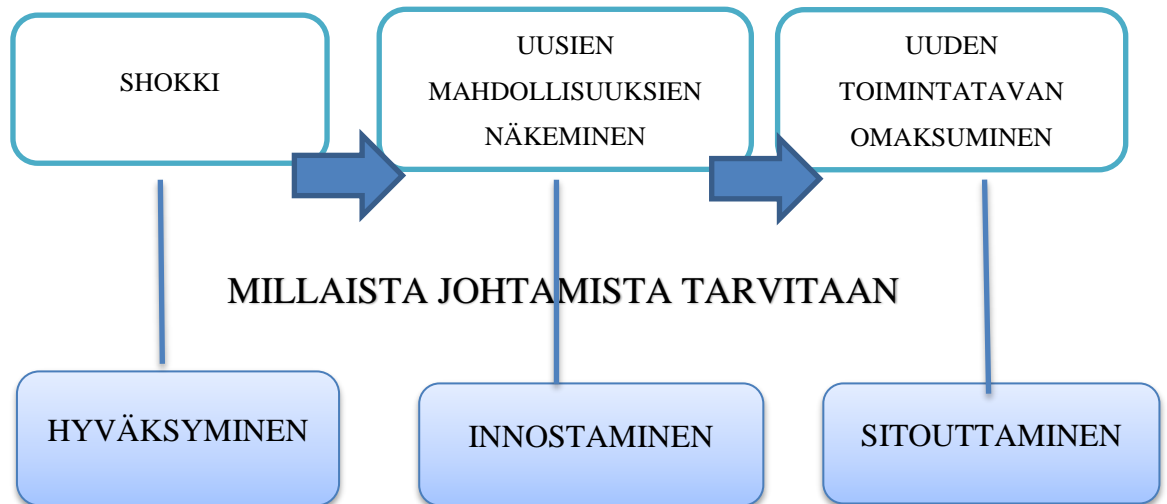
Oli muutos iso tai pieni, se on aina haaste. Muutoksen yllättävyys, lopullisuus tai esimerkiksi epämääräisyys tekevät siitä erityisesti esimiehelle haasteellisen. (Ponteva 2010, 10.) Muutoksen johtamisen haasteellisuutta lisää se, että esimies toimii muutostilanteessa kolmesta eri näkökulmasta käsin. Hän on oman henkilökohtaisen muutoksen kokija, työntekijän muutoksen ymmärtäjä ja auttaja sekä organisaation tulevaisuuteen valmistautuja. Muutostilanteessa johtajan rooli korostuu, koska hallitsematon muutos vaikuttaa heikentävästi sekä henkilöstön hyvinvointiin että työn tuloksellisuuteen. (Luoma & Arikoski 2006, 131–132). Muutoksessa johtamisella on keskeinen rooli sekä suunnan näyttäjänä että organisaation innostajana ja muutoksen toteutuksen varmistajana <sup>6</sup> (Oakland & Tanner 2007, 573).

Muutosprosessin taustalla on aina paljon tietoa. Johdon pitää kertoa tilannekuva toimintaympäristön muutoksista ja mitä se merkitsee meillä. Tilanteesta pitää muodostua yhteinen ymmärrys. (Tanskanen 2015, 40.) Se, miten hyvin esimies onnistuu luotsaamaan ryhmänsä muutoksen läpi, on selkeässä yhteydessä hänen kykyynsä ymmärtää ryhmän dynamiikkaa (Arikoski ym. 2007, 14). Mikäli esimies tietää muutoksen ennen henkilöstöä, niin hänellä on myös aikaa valmistautua muutokseen. Johdon tulee huomioida tämä epäsuhta muutostilanteessa siten, että se ei kiirehdi uuden oppimiseen ennen kuin työntekijät ovat päässeet ainakin jossain määrin samalle poisoppimisen tasolle johdon ja esimiesten

---

<sup>6</sup> “Leadership has a key role to play, both in setting direction, inspiring change throughout the organisation and ensuring that change is implemented” (Oakland & Tanner 2007, 573).

kanssa. (Arikoski ym. 2007, 83.) Muutos vaatii aina aikaa ja työntekijöistä koostuvat ryhmät elävät eri kehitysvaiheissa. Aidon muutoksen perusta on oppiminen, joka johtaa ajattelun ja käyttäytymisen muuttumiseen. – – Tämä tarkoittaa, että ihmisten täytyy hyväksyä muutos myös tunnetasolla. (Arikoski ym. 2007, 7.) Erilaista johtamista tarvitaan muutoksen eri vaiheissa (kuvio 6).



KUVIO 6. Johtaminen muutoksen eri vaiheissa (Widen 2016).

Muutoksen avainhenkilöt löytyvät sieltä, missä konkreettinen puhe muutoksesta kulkee ja sieltä, missä muutos konkreettisesti tapahtuu. Taitava muutosjohtaja pyrkii jo ennalta paikantamaan kunkin muutoksen avaintoimijat ja ottamaan heidät mukaan muutoksen kommunikatiiviseen suunnitteluun jo muutoksen ensimmäisistä ideointihetkistä alkaen. Eräs parhaita tapoja sitouttaa henkilöstö eli saada ihmiset omistautumaan muutokselle on ottaa työntekijät mukaan muutoksen suunnitteluun tai ainakin sen toteuttamiseen. (Arikoski ym. 2007, 99.) Oakland<sup>7</sup> ym.(2007, 584) mielestä on tärkeää ymmärtää avaintekijät muutokselle, niin organisaation sisällä kuin sen ulkopuolella. Luomalan (2008, 8) ja Luoman ym. (2006, 125) mukaan ihmisten sitouttaminen muutokseen edistää muutoksen läpiviemistä ja toimintaan mukaan otettujen ihmisten oma sitoutuneisuus ja työteon mielekkyys voi lisääntyä tai vähintäänkin säilyä myös muutoksessa. Henkilöstön osallistuminen muutoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen lisää sitoutumista, kommunikointia ja yhteistyötä niin yksiköiden välillä kuin sisälläkin. Aro (2002, 55) toteaa, että muutosta, jossa henkilö on psykologisesti mukana, on paljon helpompi sietää kuin täysin itsensä

<sup>7</sup> ” It is important to understand what are the key drivers for change inside or outside the organisation ” (Oakland & Tanner 2007, 584).

ulkopuolelta tulevaa muutosta, johon on vain sopeuduttava. Juholinin (2010, 128) mielestä tavoitellessa henkilöstön sitoutumista johonkin uutteen, niin se syntyy parhaiten dialogin kautta. Henkilöstön voidessa itse osallistua asioiden käsittelyyn ja voidessaan tuoda esiin omia näkemyksiään sekä ratkaisuja, pystyy henkilöstö hyväksymään paremmin kiipeätkin ratkaisut.

Suuret muutokset voidaan pilkkoa, suunnitella ja toteuttaa sarjoina tai toisiinsa limittyen. Tunne kehitymisestä askel askeleelta luo turvallisuutta hahmottomia kertarysäyksiä paremmin (Mattila 2008, 90.) Kun esimies tulkitsee yhdessä työntekijöiden kanssa strategian tavoitteet konkreettiseksi tekemiseksi ja jakaa tekemiset yksinkertaisempiin ja pienempiin osiin, pystyy työntekijä ymmärtämään, miten muutos saadaan toteutettua käytännössä hänen omassa työssään. Työntekijä pystyy näin keskittymään oikeiden asioiden tekemiseen ja on omalta osaltaan mahdollistamassa muutokselle asetettujen tavoitteiden saavuttamisen. (Pirinen 2014.)

Muutosjohtamisessa on oleellista saada ihmisten ajattelutapa muuttumaan. Jotta tämä ajattelutavan muutos tapahtuisi, pitää johtaa myös ihmisiä, ei vain muutosta. Esimiestyö on nykyisin paljolti muutosten hallintaa ja muutosten toteuttamista, kun ihmiset kokevat maailman ympärillään muuttuvan nopeammin kuin mihin oma sopeutumiskyky riittää. (Luomala 2008, 5.) Pontevan (2010, 27) mukaan esimiehen tärkein tehtävä muutoksessa on ihmisten kohtaaminen.

Henkilöstön muutosvalmiuksien kehittäminen ennen muutoksen toteuttamista voisi olla yksi ratkaisu mm. muutosvastarinnan vähentämiseen. Koko henkilöstö voisi tutustua etukäteen muutosprosessin eri vaiheissa ilmeneviin tunteisiin ja muihin reaktioihin. Toisitilanteen tullessa kohdalle, ihminen ymmärtää paljon paremmin omia reaktioitaan ja tuntemuksiaan kuin jos hän joutuu muutokseen harjoittelematta. (Aro 2002, 81–82.)

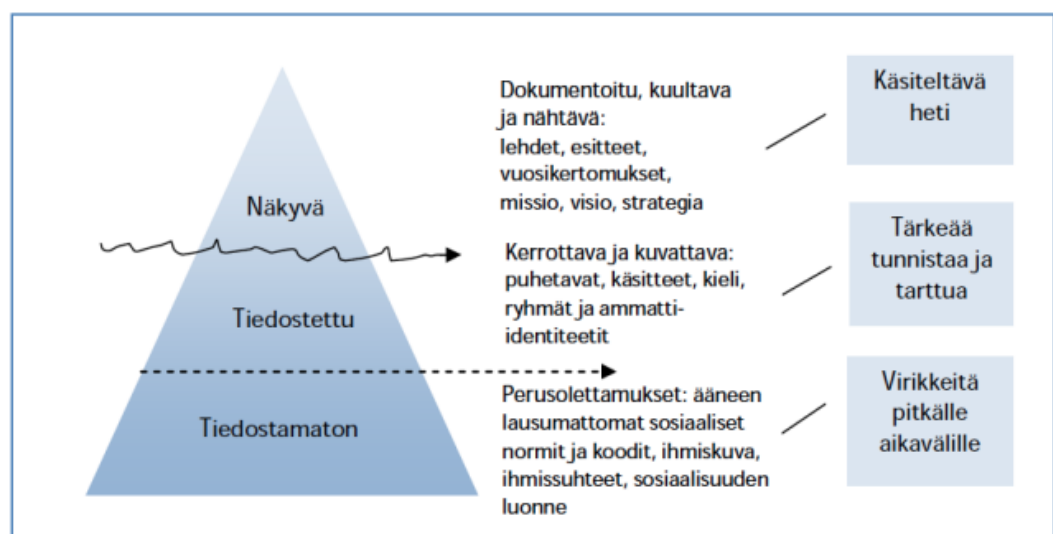
### **3.4 Organisaatiokulttuuri**

Yrityksen organisaatiokulttuuri syntyy vuosien aikana ja siihen vaikuttavat työntekijät, johtaminen, yrityksen arvot, toimintamallit. Organisaation kulttuuri on näkyvimmillään tulokkaalle, joka havainnoi ja ihmettelee avoimin mielin (Mattila 2007, 34). Kulttuuri

tarkoittaa ihmisryhmän keskuudessa vallitsevia toimintanormeja ja yhteisiä arvoja. Toimintanormit ovat ryhmässä vallitsevia tavallisia toimintatapoja, jotka pysyvät voimassa, koska ryhmän jäsenet opettavat ne yleensä uusille jäsenille. Kulttuuri on tasosta tai sijain-  
tipaikasta huolimatta tärkeä, koska se voi vaikuttaa suuresti ihmisten toimintatapoihin ja sitä on vaikea muuttaa ja koska siihen on näkymättömyytensä takia vaikea puuttua suo-  
raan. Kun uudistamishankkeen aikana kehitetyt uudet toimintamallit eivät ole yhteenso-  
pivia kulttuurin kanssa, on aina vaarana, että ne eivät säily. (Kotter 1996, 129–130.)

Ihmisen perustarpeet – kyvykkyys ja hyvinvointi, itsenäisyyden kokemus sekä yhteys muihin – tyydyttämällä taataan sisäinen motivaatio, joka sitouttaa työntekijät organisaatioon. Merkityksellisyyden, turvallisuuden ja käyttökelpoisuuden tunteet ovat tärkeimpiä työntekijöitä organisaatioon sitovia asioita (Ponteva 2010, 18).

Mattilan (2007, 35–36) mukaan menestyksessä muutosjohtamisessa kulttuuri on nostettava esille heti alkuvaiheessa ja siihen vaikuttaminen on välttämätöntä, sillä laajaan uudistuksen vaikutukset eivät voi kestää, jos kulttuuri asettuu niitä vastaan. Organi-  
saatiokulttuuria on kuvattu jäävuorimallilla, jossa näkyvissä on vain pieni osa. Pinnan alla on osa, joka on tiedostettu, mutta ei näkyvissä tai dokumentoitu. Tiedostamaton ja ei do-  
kumentoitu osa on vielä syvemmällä pinnan alla ja tämä osa on syntynyt yrityksen histo-  
rian aikana ja sen muovaamana. Kuviossa 7 on esitetty organisaatiokulttuurin jäävuori-  
malli.



KUVIO 7. Organisaatiokulttuurin jäävuorimalli muutosjohtamisessa (Mattila 2007, 37; Karttunen 2010, 22)

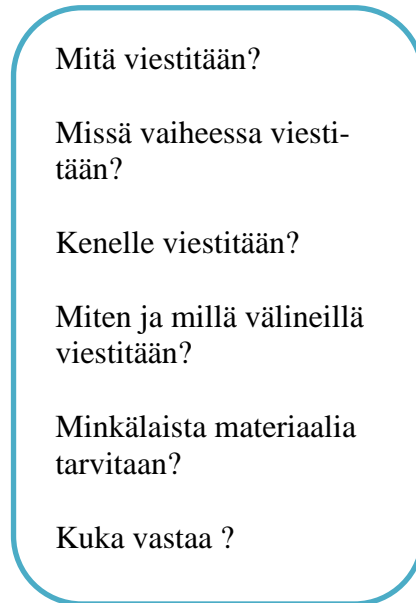
Kulttuuri muuttuu vasta sitten, kun ihmiset toimivat uudella tavalla ja uusi toimintatapa tuottaa ryhmälle jollain aikavälillä näkyviä hyötyjä. Ihmiset näkevät uuden toimintatavan ja suoritusparannusten välisen yhteyden. Tämän vuoksi kulttuurin muutos tapahtuu Kotterin (1996, 136) mielestä suurimmalta osin vasta kahdeksannessa eikä ensimmäisessä vaiheessa.

Organisaatiokulttuuriin kuuluu joko luottamus tai epäluottamus. Luottamus on antautumista epävarmuuteen hyvässä uskossa. Se on keskeinen tekijä sekä yksilöiden että työyhteisön kyvyille kohdata muutos. (Mattila 2008, 15.) Muutostilanteessa luottamus reiluuteen edellyttää ennen kaikkea avointa tiedottamista. Tämä onkin yksi esimiehen tärkeimmistä tehtävistä muutostilanteessa. (Arikoski ym. 2007, 17.) Mitä vahvemmasi työntekijä tuntee oman asemansa, sitä innokkaammin hän työntyy muutoksen etunenään (Mattila 2008, 92). Luottamuksen rakentaminen ei ole pelkästään yksilön vastuulla, vaan se pohjautuu organisaation ja työyhteisön kulttuuriin. Esimies voi päivittäisellä toiminnallaan paitsi rakentaa myös tuhota organisaatiossa vallitsevan luottamuksen ilmapiiriin. Sanojen ja tekojen on kohdattava mahdollisimman hyvin. Luottamus mahdollistaa avoimuuden, jota tarvitaan muutosprosesseissa. (Rauramo 2013, 11.)

### **3.5 Viestintä muutostilanteessa**

Muutosviestinnässä tiedottamisen oikea-aikaisuus on olennaista. Tiedottamisen pitääkin olla jatkuvaa ja kulkea samaan tahtiin muutoksen etenemisen kanssa. - - Hyvässä muutostiedottamisessa jätetään tilaa omille oivalluksille ja rakennetaan uuden oppimista mahdollistavia tilanteita. Siksi tiedonkulkuun, viestintään ja vuorovaikutukseen on kiinnitettävä erityistä huomiota (Luomala 2008, 10). Arikosken ym. (2007, 91) mielestä tiedottamisen tärkeyttä muutoksen johtamisessa ei voi korostaa liikaa. Stenvallin ym. (2007, 61) mukaan muutostilanteessa viestinnästä muodostuu kriittinen tekijä toiminnan jatkuvuudelle ja menestymiselle. Muutostilanteissa on kyse siitä, kuinka hyvin monimutkaisetkin asiat saadaan kommunikoitua ymmärrettävästi.

Muutostilanteessa viestintä kannattaa suunnitella ja tehdä viestintäsuunnitelma. Viestintäsuunnitelmaa laatiessaan esimiehen on hyvä kysyä ainakin seuraavat kysymykset:



KUVIO 8. Viestintäsuunnitelma (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 12)

Viestintä on läheisesti sidoksissa luottamukselliseen esimies–työntekijä-suhteeseen: luottamus luodaan vuorovaikutuksessa ja tekojen kautta. Esimiehen rooli viestinnässä on merkittävä, koska jos esimies on itse motivoitunut muutokseen, uskoo siihen vahvasti ja viestii sen omalla puheellaan, käyttäytymisellään ja toiminnallaan työntekijöilleen, muutos tulee onnistumaan helpommin. Esimiehen oma innostus ja aktiivinen viestintä vievät muutosta eteenpäin. (Pirinen 2015.) Luottamuksen säilyttäminen muutostilanteissa on esimiesten ja johdon keskeisempi haasteita. Tästä syystä muutoksen tavoitteita on tärkeää jatkuvasti selventää. Samalla on annettava tilaa muutoksesta johtuville peruskysymyksille, kuten miten minun käy? Miksi tämä muutos? Mikä muuttuu? Mihin olemme menossa. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 21.)

Viestinnässä esimiehiltä ja johdolta kysytään kärsivällisyyttä, sillä vaikka muutoksessa olevasta asiasta olisi viestitty jo useasti, aina löytyy henkilöstöstä niitä, jotka tahtovat vielä kuulla uudestaan mistä oikein on kysymys. Viestin perille menoon vaikuttaa olennaisesti se missä muutosprosessin vaiheessa henkilö on ja kuinka hyvin hän on valmis ottamaan tietoa vastaan. Viestinnässä on hyvä tuntea kohteensa kenelle tai keille viestii, jotta osaa viestiä oikeilla sanoilla. Yleensä muutoksesta viestitetään enemmän organisaatio-

tion kuin yksilön näkökulmasta. Muutosta perustellaan organisaation tavoitteiden, strategian ja vision kannalta, eikä viestinnässä mietitä mitkä asiat motivoivat henkilöstöä henkilökohtaisella tasolla. (Heiskanen ym. 2010, 71.) Henkilöstölähtöinen muutoksen käsittely lähtee siitä, että ihmisten tunteet ja työyhteisön tunnelma on tiedostettu sekä on joko olettamus tai tietämys, miten muutokseen tullaan suhtautumaan.

Yksi johdon viestinnän kompastuskivistä on, että muutoksesta kerrotaan liian yleisellä tasolla, vaikka ihmisiä kiinnostavat nimenomaan muutoksen vaikutukset omaan työhön ja omaan työelämään. Tämä on merkittävä asia viestinnän sisältöjä suunniteltaessa. (Heiskanen ym. 2010, 67.)

Mikäli muutos kuvataan henkilöstölle kokonaisuutena ilman erityisiä painotuksia, on henkilöstön vaikea erottaa mikä muutoksessa koskettaa juuri heitä. Vaarana on, että viesti koetaan merkityksettömänä. On virhe olettaa, että kaikki haluavat tietää kaiken. (Heiskanen ym. 2010, 77.) Viestintäkanavan valinta on tärkeässä roolissa muutoksesta viestittäessä. Mitä tärkeämmästä ja voimakkaampia tunnereaktioita aiheuttavasta asiasta on kyse, sitä varmempaa on kasvokkain viestinnän käyttö. Kasvokkain viestintä mahdollistaa aidon vuorovaikutuksen. (Heiskanen ym. 2010, 81–81.) Juholinin (2008, 126–128) mukaan muutostilanne vaatiikin enemmän kuin vain perinteistä tiedottamista, sillä tiedon ja keskustelujen tarve lisääntyy sitä enemmän mitä suurempi muutos on tulossa. Keskusteluille olisi hyvä luoda oma muutosfoorumi. Olipa se sitten sähköinen kanava tai yleiset kaikille avoimet kokoukset, niin tarkoituksena ja tehtävänä on ottaa yhteiseen käsittelyyn valmisilla olevia muutoksia ja käsitellä jo päätettyjä muutoksia.

Luomala (2008, 24) toteaaakin, että virallisen muutosviestinnän ohella muutoksen piirissä oleville on tarjottava aktiivisesti tilaisuuksia käsitellä muutosta ja muutostunteita myös epävirallisemmin sen lisäksi, että ihmisen olisi voitava osallistua omaa työtänsä koskevien muutosprosessien suunnitteluun. Jotta muutostilanteessa voitaisiin välttää tiedonkatkoksia ja epämääräisten huhujen syntyä, on työyhteisössä hyvä huolehtia siitä, että vuorovaikutukselle on säännölliset ja yhteisesti sovitut areenat. Olennaisen tärkeää on saada vuorovaikutusilmapiiri sellaiseksi, että kaikkien mielipiteitä kuullaan – ja arvostetaan. (Valtionkonttori 2007, 27.)

### 3.6 Muutosvastarinta

Muutosvastarinta tulkitaan usein negatiivisena asiana, vaikka se pitäisi nähdä voimavarana. Muutosvastarinnan taustalla ajatellaan yleensä olevan yksilöiden vääränlainen asenne muutosta ja kehittämistä kohtaan. Muutosvastarintaa voidaan kuitenkin tulkita myös toisin: muutokseen niin myönteisesti kuin kriittisestikin kantaa ottava työntekijä työstää tapahtumassa olevaa ja yrittää suhteuttaa omaa toimintaansa kehittyvään tilanteeseen (Työterveyslaitos 2014). Muutosvastarinta on ensimmäinen osoitus siitä, että muutos on lähtenyt käyntiin (Widen 2016; Stenvall ym.2007, 100). Muutosvastarintaan sisältyy paljon ihmisten siihen käyttämää energiaa. Muutosvastarinnan hyödyntäminen ja siinä piilevän energian kääntäminen muutoksen hyödyksi on esimiehen tärkeimpiä ja samalla haastavampia tehtäviä (Luoma ym. 2006, 128).

Vastarinta muutokselle voi johtua henkilön aiemmin kokemasta muutoksesta, joka ei ollut onnistunut tai henkilö voi tuntea pelkoa oman asemansa puolesta. Epävarmuus oman ammattitaidon riittävydestä muuttuneessa organisaatiossa tai tehtävässä voi myös olla muutoksen vastustamisen taustalla. Aina muutosvastarinnan taustalla ei ole suoraan henkilön vastustus muutosta kohtaan, vaan henkilö puolustaa tottumuksiaan ja muutoksen tuomia muutoksia työyhteisöön ja yksilöiden asemaan. (Ponteva 2012, 20.) Henkilön kyky käsitellä muutosta liittyy siihen kuinka turvalliseksi hän kokee epävarmuuden ja järkiperaistämisen rajat, mitkä syntyvät epävarmuuden tullessa ilmi<sup>8</sup> (Steiner 2001, 156). Muutoksen vastustamisessa on kyse tutun ja turvallisen tavan muuttumisesta ja luopumisesta sekä poisoppimisesta. Maslowin tarvehierarkian mukaisesti turvallisuus on ihmisen perustarpeiden jälkeen seuraava taso jonka tulisi täytyä. Muutosvastarinta ilmeneekin vain silloin, kun luopumiselle ei ole ollut riittävästi tilaa ja menetelmiä (Ylikoski 2003, 51).

Muutosvastarinta voi ilmentyä monin eri tavoin. Lievimmillään muutosvastarinta esiintyy keskusteluissa ilmaistuna muutosperusteiden tai – tavoitteiden kriittisenä kyseenalaistamisena tai julkilausuttuna epäuskona muutoksen toivottuihin positiivisiin tuloksiin. (Luomala 2008,16.) Voimakkaammillaan henkilö voi kokea vihan tunteita tai hänellä voi

---

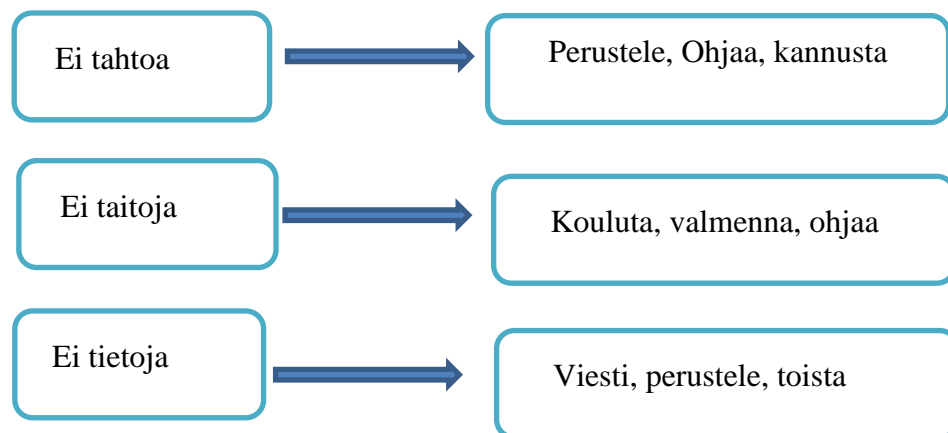
<sup>8</sup> ” A person's ability to deal with change is related to how comfortable they are with mystery, with the loss of control and the limits of rationality that any emergence from mystery reveals ” (Steiner 2001, 156).



olla aggressiivista käytöstä puheissa tai teoissa. Tyypillisiä vastustuksen keinoja ovat asioiden kieltäminen, aggressiivisuus asioita tai muutoksen toteuttajaa kohtaan, vetäytyminen ja sekaannus, jolloin muutosta vastustava henkilö on ymmällään muutoksesta ja ei ota kontaktia muutokseen (Stenvall ym. 2007, 101).

Aggressiivinen vaihe voi jäädä kokonaan pois, mikäli esimies kykenee tarjoamaan tarpeeksi faktoja ja luomaan uskoa tulevaisuuteen (Arikoski ym. 2008, 59). Tietämättömyys on osa muutosvastarintaa. Asioita ja muutoksia vastustetaan monesti yksinkertaisesti sen takia, ettei ole tarpeeksi tietoa (Sivenius 2012, 14). Muutosprosessissa tiedottamiseen tulisi kiinnittää erityistä huomiota.

Muutosvastarinnan eri tasoilla tarvitaan erilaista johtamista. Esimiehen on hyvä tunnistaa eri tasot ja sen vaatima johtaminen. Kuviossa kahdeksan on esitetty muutosvastarinnan johtamista eri tasoilla.



KUVIO 8. Muutosvastarinta ja johtaminen (Widen 2016)

### 3.7 Muutos ja työhyvinvointi

Työhyvinvointi on kokonaisvaltainen toimintapa, johon vaikuttavat yksilön lisäksi organisaation toimivuus ja johtaminen, työyhteisön ilmapiiri sekä itse työ (Terävä ym. 2011, 4). Työhyvinvointi kytkeytyy läheisesti työmotivaatioon ja motivaatiotekijät liittyvät työn sisältöön ja työoloihin. Työn tulisi olla mielekästä ja haastavaa sekä ihmisen tulisi voida vaikuttaa jollakin merkittävällä tavalla työhönsä. Johtamisella on keskeinen rooli työhyvinvoinnin rakentamisessa. Muutoksessa on myös työntekijöiden itsensä otettava

vastuu oman ammattitaidon ylläpitämisestä ja työyhteisön hyvinvoinnista. (Nivala 2006, 97–98, 103.) Oman osaamisen jatkuva kehittäminen lisää työhyvinvointia ja osaamisen kehittäminen on tärkeää muuttuvassa maailmassa, sillä omasta osaamisestaan huolta pitämällä, pitää huolta omasta ”markkina-arvostaan” (Ponteva 2010, 19).

Muutostilanteissa henkilöstö saattaa stressaantua. Stressillä tarkoitetaan yleisiä oireita kuten hermostuneisuutta, ahdistuneisuutta ja nukkumisvaikeuksia. Yleisin stressimalli olettaa, että stressiä syntyy, jos henkilö havaitsee, ettei hän voi riittävästi vastata työn vaatimuksiin tai vaatimukset uhkaavat hänen henkilökohtaista hyvinvointiaan. (Manka & Manka 2016.) Muutostilanteissa yksilöiden hyvinvointi joutuu koetukselle. Muutokset koskettavat etenkin henkistä työhyvinvointia. On hyvä tietää, että työyhteisö käy yhteisötasolla läpi samoja vaiheita kuin yksilö omassa muutosprosessissaan. Matka kulkee usein ensitiedon saamisen jälkeisestä äkillisestä toimintakyvyttömyydestä ja shokista epäilyn ja vastustuksen kautta muutoksen hyväksymiseen ja uuden tasapainon löytämiseen. Samanlainen matka käydään läpi kaikissa muutoksissa. (Valtionkonttori 2007, 28.)

Muutoksen toteuttamisessa esimiehet ja johto ovat kuitenkin muutoksen ytimessä. Siksi heidän jaksamiseensa sekä muutosjohtajuustaitoihinsa on kiinnitettävä erityistä huomiota. Muutos on osattava suunnitella ja muutoksen toteuttamiseen on varattava riittävästi resursseja (aikaa, tietoa ja osaamista). Muutoksen hyvä etukäteissuunnittelu ja koordinoitu johtaminen edesauttavat muutoksen toisen poolin huomioonottamista eli sitä, kuinka parhaiten motivoida muutokseen osallistujia ja saada henkilöstö työskentelemään yhteiseksi asetetun tavoitteen mukaan. (Luomala 2008, 15.)

Muutostilanteissa tulee huomioida urasiirtymien mahdollisuus sekä ammatillinen siirtyminen ja muutoksien hyödyntäminen. Sisäinen liikkuvuus yrityksessä tulee mahdollistaa ja siihen pitää myös työntekijöitä rohkaista. Työn sisällön monipuolisuus tuo työhön mielekkyyttä ja uusiin työtehtäviin siirtymisen mahdollisuus lisää sitoutuvuutta työnantajaan. (Soukko 2012, 38.)

## 4 TUTKIMUSONGELMA JA TUTKIMUSMENETELMÄT

### 4.1 Tutkimusongelma

Tutkimuskysymyksen muodosti toimeksiantajan esittämä kysymys, miten muutos voidaan toteuttaa ja viedä eteenpäin hallitusti henkilöstöä tukien, pelkoja poistaen ja henkilöstöä mukaan ottaen? Tutkimusongelmaa lähestyttiin aiheuungossa muutosviestinnän, työyhteisön reagoinnin, henkilöstön mukana olon, työhyvinvoinnin ja esimiehen toiminnan näkökulmasta. Lisäksi kysyttiin neuvoja ja ohjeita muutosta suunnitteleville.

### 4.2 Kehittämistyön lähestymistapa

Kehittämistyön lähestymistapa on kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Kehittämistyö on autenttinen uudistamisperusteinen selvitys, sillä kyseessä on aito työelämän kehittämistyö, jossa muiden kokemuksia hyödyntäen etsitään uudenlaisia ratkaisuja muutoksen toteuttamiseksi. Kehittämistyö toimii siis suunnittelun ja toteutuksen apuna. Kehittämistyö on enemmän tutkimuksellinen kehittämistyö kuin tieteellinen tutkimus. Tutkimukselliseen kehittämistyöhön kuuluu siis yleensä käytännön ongelmien ratkaisua ja uusien ideoiden, käytäntöjen, tuotteiden tai palvelujen tuottamista ja toteuttamista (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 19).

Lähestymistapa kehittämistyölle oli tapaustutkimuksessa. Tapaustutkimuksen piirteitä työssä havaittiin, sillä työn tarkoituksena oli tuottaa näkemyksiä muutoksen johtamiseen. Tapaustutkimus soveltuu hyvin kehittämistyön lähestymistavaksi, kun tehtävänä on tuottaa kehittämis ehdotuksia ja –ideoita (Ojasalo ym. 2014, 52). Tapaustutkimuksen vaiheita on kuvattu alla olevassa kuviossa 9.



KUVIO 9. Tapaustutkimuksen vaiheet (Ojasalo ym. 2014, 54)

Tapaustutkimus on laadullinen tutkimus, jossa tutkittavien määrä voi olla vähäinen. Tapaustutkimuksessa on siis tärkeämpää saada selville suppeasta kohteesta paljon kuin laajasta joukosta vähän (Ojasalo ym. 2014, 52). Laadullisen tutkimusmenetelmän ja sen aineiston keräämisen tavoite on aineiston sisällöllinen laajuus pikemminkin kuin aineiston määrä kappaleina (Vilka 2015, 129).

### 4.3 Kehittämistyön menetelmät

Kehittämistyössä menetelminä käytettiin haastattelua puolistrukturoiduilla kysymyksillä. Haastatteluilla pyrittiin selvittämään, miten muutos johdettiin yrityksessä ja mikä on ollut muutoksessa onnistunutta sekä mitä asioita tai toimia tulisi välttää. Haastattelu on yksi yleisemmin käytetyistä kehittämistyön menetelmistä. Haastattelu on suunniteltava huolellisesti ja siihen tulee valmentautua ja valmistautua. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 34, 74.) Haastattelijan käyttäytymisellä, eleillä ja ilmeillä sekä muilla ominaisuuksilla on merkitystä vuorovaikutustilanteen muodostumisessa. Haastattelussa tarvitaan sosiaalisia taitoja, jotta vuorovaikutustilanne erilaisten ihmisten kanssa ottaisi sujuakseen – mutta toki oma roolinsa on myös haastateltavalla. Tuomen ja Sarajärven (2009, 73) mukaan haastattelujen etu on joustavuus, kun haastattelijalla on mahdollisuus toistaa kysymys, oikaista väärinymmärryksiä, selventää ilmausten sanamuotoa ja käydä keskustelua haastateltavan kanssa.

Puolistrukturoidusta haastattelusta käytetään myös nimitystä teemahaastattelu. Teemahaastattelussa edetään etukäteen valittujen keskeisten teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa (Tuomi ym. 2009, 75). Tutkimuksessa teemana on muutos ja sen kokeminen. Teemahaastattelu ottaa huomioon sen, että ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioille merkitykset ovat keskeisiä, samoin kuin sen, että merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa (Hirsjärvi & Hurme 2010, 48). Teemahaastattelussa myöhempiä haastatteluja voidaan muokata edellisten haastattelujen mukaan, jos ilmenee mielenkiintoisia asioita joita ei osattu etukäteen ottaa huomioon (Ojasalo ym. 2014, 41).

#### 4.4 Tutkimuksen kulku

Kehittämistyössä keskeiseksi teemaksi nousi muutosjohtaminen, koska lähtökohtana työlle oli toimeksiantajan toiminnassa tulevaisuudessa tapahtuva muutos. Muutosjohtamisen teemaan vaikutti lisäksi se, että toimeksiantaja halusi saada tietoja oman muutoksen läpiviemiseen alan muutoksissa mukana olleiden kokemuksista ja näkemyksistä. Toinen työhön vaikuttava teoriapohja käsittelee ruokapalvelualalla jo tapahtuneita muutoksia ja tulevaisuudessa tapahtuvia muutoksia sekä yhteiskunnassa vaikuttavaa digitalisaatiota.

Tutkimuksen aiheen varmistuttua kesäkuussa 2016, alkoi perehtyminen lähestymistapaan ja tutkimusmenetelmiin, joita tutkimuksessa aiottiin käyttää. Teoriaosuutta varten perehdyttiin kirjallisuuteen ja eri lähdeaineistoihin kesän 2016 – loppuvuoden 2016 aikana. Teoriaosuutta täydennettiin vielä alkuvuodesta 2017. Vuoden 2016 marras–joulukuussa luotiin haastatteluja ja haastateltavia varten aiherunko ja kutsukirje.

Kutsukirjeessä kerrottiin tutkimuksen tavoite ja tarkoitus sekä käytettävä menetelmä. Aiherunko muodostui kolme osaa käsittäväksi, koska muutoksessa on selkeästi havaittavissa alkuvaihe, toteutusvaihe ja muutoksen jälkeinen vaihe. Kehittämistyö on toteutettu käyttäen tutkimusmenetelmänä haastattelua ja niiden analysointia. Haastattelut suoritettiin tammi - helmikuun 2017 aikana. Helmikuussa 2017 aloitettiin saadun haastatteluaineiston litterointi.

Haastatteluihin valikoitui ravitsemispalvelualan toimijoita ammattikeittiöiden suunnittelutoimisto Desing LiMe Oy:n ravitsemusfoorumissa 8.9.2016 esitetyn listauksen perusteella (Salminen 2016, 11). Listauksessa oli esitetty ammattikeittiöitä, joissa on käytössä tuotantomenetelmänä Cook & Chill tai kylmävalmistus. Rajaus suoritettiin maantieteellisesti sekä aikamääreellisesti. Tapaustutkimuksessa on olennaista, miten rajaukset tehdään eri ulottuvuuksien välillä ja niiden sisällä (Malmsten 2007, 72).

Kohteet sijaitsivat Pirkanmaalla ja ravitsemispalvelualan toimijalla / suurtalouden ammattikeittiöllä oli kahden – kuuden vuoden ajalla tapahtunut muutos, joka oli vaikuttanut työhön merkittävästi. Haastattelukohteissa muutos voi olla esimerkiksi tuotantomenetelmien muutos, työprosessien muutos, yrityksen fuusioituminen, organisaatiomuutos, yrityksen omistajan vaihtuminen, uuteen toimipaikkaan siirtyminen tai joku muu muutos, joka on muuttanut toimintaa.

Aikajänteen valintaan vaikutti se, että mm. uudet tuotantotavat kuten kylmävalmistus ja Cook & Chill alkoivat yleistyä kuusi vuotta sitten ammattikeittiöissä. Aikuisten ammatillisiin näyttötutkintoihin julkaistiin vuonna 2011 uudet suurtalouskokin ammattitutkinnon perusteet. Suurtalouskokin ammattitutkinnon perusteissa oli uutena tutkinnon osana ruoanvalmistus eri tuotantomenetelmillä (Oph 26/011/2011, 21). Aikajänteen alempi määre, kaksi vuotta, valittiin siksi, että muutoksesta olisi jo kulunut hieman aikaa, eikä muutos olisi enää käynnissä haastatteluja tehtäessä.

Haastatteluja varten kontaktoitiin ensin puhelimitse seitsemän ravitsemuspalvelualan yrityksen esimiestä Pirkanmaan alueella. Haastatteluihin haluttiin osallistujia suorittavan työn rajapinnassa työskentelevistä esimiehistä ja suorittavaa työtä tekeviä kokkeja kahdesta kolmeen henkilöä / yritys. Puhelun aikana kerrottiin tutkimuksen aihe ja että kyse on haastattelututkimuksesta. Puhelun jälkeen lähetettiin sähköpostilla haastattelupyynnö (liite 1) ja aiherunko (liite 2) tutustumista varten, jotta esimiehet voivat esittää haastattelupyynnön henkilöstölleen. Kontaktoituista seitsemästä kohteesta haastattelupyynnöjä lähetettiin viidelle ravitsemuspalvelualan toimijalle. Näistä kolmesta toimipaikasta saatiin osallistujat haastatteluihin. Haastatteluihin osallistui kaksi esimiehinä ja kolme kokkina työskentelevää henkilöä. Kaikki haastateltavat olivat pitkään alalla työskennelleitä ammattilaisia. Työkokemukset vaihtelivat 10 vuodesta 37: ään vuoteen.

Haastattelupyynnön ja haastattelun aihealueiden lähettäminen etukäteen antoi haastateltaville mahdollisuuden ennalta tutustua käsiteltäviin aihealueisiin ja palautella mieliin omaa kokemustaan muutoksesta sekä miettiä etukäteen vastauksiaan. Käytännön haluttiin lisäävän halukkuutta osallistua haastatteluun, kun tiedettiin mistä aiheesta haastattelussa on tarkoitus puhua ja millaisiin kysymyksiin on tarkoitus vastata. Haastattelujen onnistumisen kannalta suositellaan, että haastateltavat voisivat etukäteen tutustua kysymyksiin, teemoihin tai ainakin haastattelun aiheeseen (Tuomi ym. 2009, 73). Tämä lisäsi myös tutkimuksen avoimuutta ja luottamusta. Haastattelujen alussa tutkija kertoi vielä uudelleen haastattelupyynnössä olevat asiat, kuten tutkimuksen aiheen ja tarkoituksen sekä miten anonymiteetti otetaan huomioon aineiston käsittelyssä.

Haastattelun aiherunko ja aihealueet olivat jäsentyneet muutosjohtamisen teorioiden pohjalta kolmeen aihealueeseen. Haastattelun aluksi kysyttiin taustatietoja asioista, jotka olivat haastateltaville tuttuja. Tarkoituksena oli tuttujen asioiden kertomisella vapauttaa

haastateltava jännityksestä ja johdatella haastateltava helpoilla kysymyksillä itse haastattelun aiheisiin. Haastateltavan on saatava kokea, että hän osaa vastata kysymyksiin ja että keskustelu on mielenkiintoista (Hirsjärvi & Hurme 1995, 87). Samalla taustatiedot auttoivat tutkijaa litterointivaiheessa muistamaan millaisesta muutoksesta haastateltava kokemuksiaan ja näkemyksiään kertoi. Taustatietojen kuvaaminen auttaa tutkijaa hahmotamaan haastateltavan maailmaa ja siten ymmärtämään millaista esitietoa, asiantuntemusta ja aihepiiriä koskevaa ymmärrystä vasten haastateltava asioita kuvaa (Vilka 2015, 131).

Ensimmäisenä teemakohtana haastattelun aiherungossa oli muutoksen alkuvaihe / suunnitteluvaihe, missä kyseltiin viestinnästä, työyhteisön ja yksilön reagoinnista muutokseen sekä henkilöstön mukana olosta muutoksen suunnittelussa, että esimiehen antamasta tuesta ja työhyvinvoinnista. Toisena kohtana oli muutoksen toteutusvaihe. Kysymykset käsitelivät samoja aihepiirejä kuin ensimmäisessä vaiheessa oli. Kolmas kohta käsitteli muutoksen jälkeistä aikaa, jossa aiheina oli muutoksen tuoma hyöty, esimiehen rooli, muutoksen vaikutus työnkuviin ja muutoksen muisteleminen sekä ohjeet muutosta suunnitteleville.

Haastattelut suoritettiin kontekstuaalisina haastatteluina eli ne olivat aidoissa toimintaympäristöissä tapahtuvia. Haastattelut suoritettiin ammattikeittiöiden taukotiloissa / neuvotteluhuoneissa keittiöiden läheisyydessä. Asioita on helpompi muistaa ja kuvailla, kun ollaan niiden äärellä (Ojasalo ym. 2014, 106). Haastattelut suoritettiin yksilöhaastatteluina, sillä tutkimuksessa haluttiin saada selville yksilön ajatukset, mielipiteet, tunteet ja muistot eikä ryhmän kollektiivista näkemystä asioihin. Yksilöhaastattelu soveltuu henkilön oma-kohtaisten kokemusten tutkimiseen ja ryhmähaastattelu yhteisön käsitysten tutkimiseen (Vilka 2015, 123).

Haastattelutilanteet olivat keskustelunomaisia ja haastattelija teki tarkentavia kysymyksiä aihekohtiin liittyen, jotta saataisiin mahdollisimman syvästi aiheesta tietoa. Haastattelutilanne vaati haastattelijalta keskittymistä ja kuuntelemista, ettei keskustelu karannut käsiteltävästä aiheesta. Haastateltavien vastaukset muokkasivat aihealueiden ja niistä nousevien kysymysten järjestystä. Haastatteluissa tarvittiin joustavuutta haastattelijalta, kun haastateltavan vastauksen vuoksi aihealue saattoi vaihtua kesken aiheen käsittelyn. Oli luontevaa käsitellä haastateltavan esille nostama aihe kokonaisuudessaan ennen palaamista kesken jääneeseen aiheeseen. Hirsjärven ym. (2010, 104) mukaan tema-alueet

ja näistä juontuvat kysymyssarjat tulevat esiin siinä järjestyksessä, joka kulloisessakin haastattelutilanteessa tuntuu luontevimmalta.

Kaikki haastattelut nauhoitettiin. Ensimmäisten haastattelujen jälkeen tehtiin haastattelukysymyksiin muutoksia ja tarkennuksia. Nauhoituksesta tuli MP3- muotoinen tiedosto, joka siirrettiin ja tallennettiin sekä tietokoneelle että käytettävään litteroinnin apuohjelmaan. Litteroinnin jälkeen haastattelut purettiin aiheurongon mukaisiin aihealueisiin, jotta voitiin analysoida saatua tietoa ja saada selville muutoksen kannalta merkitykselliset asiat.

#### **4.5 Litterointi**

Litterointi suoritettiin melko pian haastattelujen jälkeen, jotta haastattelutilanne olisi vielä tuoreena muistissa. Haastattelun laatua parantaa se, että haastattelu litteroidaan niin nopeasti kuin mahdollista – – (Hirsjärvi ym. 2010, 185). Litteroinnissa käytettiin apuvälineenä Express Scribe Transcription – ohjelmaa. Ohjelmassa pystyttiin siirtymään eteen- ja taaksepäin haastattelussa sekä säätämään äänen voimakkuutta ja nopeutta. Varsinainen kirjoittaminen tapahtui Word - tiedostoon. Litteroitaessa haastatteluja tutkija käytti kirjoittamisessa eri värejä erottamaan esimiesten ja kokkien vastaukset toisistaan. Värikoodaus helpottaisi tulevaa analysointivaihetta, kun voidaan kirjoituksen väristä tietää, onko vastaus esimiehen vai kokien antama. Litteroinnissa jokaisen kysymyksen vastaus merkittiin juoksevilla ajalla, jotta myöhemmin haastattelukohtaan voisi palata, jos se olisi tarpeen. Aineiston litteroinnissa noudatettiin erityistä huolellisuutta ja tarkkuutta. Viimeisenä vaiheena litteroinnissa oli saadun tekstin kuuntelu vielä kerran kokonaisuudessaan samalla tekstiä lukien ja tehden tekstiin mahdollisia korjauksia. Näin varmistettiin, että haastattelu oli tullut kokonaisuudessaan ja asiayhteydessään huomioiduksi ja ettei mitään ole jätetty pois. Tämä lisäsi aineiston luotettavuutta ja sitä kautta tutkimuksen luotettavuutta. Haastatteluista kertyi litteroitua aineistoa 84 sivua.

#### **4.6 Aineiston analysointi**

Saatu aineisto käytiin lävitse lukemalla se useampaan kertaan. Tutkijan on tunnettava aineistonsa ja aineisto olisi luettava kokonaisuudessaan useaan kertaan. Tällöin aineistosta



alkaa syntyä ajatuksia tai kysymyksiä. Aineistoa ei siis voi analysoida, ellei ensin lue sitä. (Hirsjärvi ym. 2010, 143; Eskola & Suoranta 2000, 151; Ojasalo ym. 2014, 110.) Aiherungon teemat muodostivat näkökulman, jonka mukaan työ etenee. Aiherungossa esiintyvät aiheet muodostivat luokan ja vastauksissa huomioitiin kaikki luokkaan liittyvät asiat. Alkuperäisiä vastauksia pelkistettiin. Saatu haastatteluaineisto ikään kuin tiivistettiin. Aineistosta etsittiin laaditun aiherungon teemaan liittyviä vastauksia (liite 3). Aineistosta nousevan luokituksen tarkoituksena on tutkimuskohteen jäsenitys (Eskola ym. 2000, 169). Kaikilta vastaajilta tarkasteltiin sama aihekohta samanaikaisesti ja saadut tiedot kirjattiin ylös. Saatuja tietoja tarkasteltiin etsien yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia. Sisältöanalyysillä pyritään Tuomen ym. (2009, 108) mukaan järjestämään aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon kadottamatta sen sisältämää informaatiota. Sisällönanalyysissä aineistoa tarkastellaan eritellen, yhtäläisyyksiä ja eroja etsien ja tiivistäen (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Vastaukset esitettiin sekä esimiesten että kokkien kertomana.

Kyseessä on haastateltavien kokemuksiin ja näkemyksiin perustuva aineisto, niin tulkinassa ei ole olemassa oikeaa eikä väärää. Voidaan sanoa, että analyysissä on käytetty hyödyksi sisältöanalyysiä. Tuomen ym. (2009, 112) mukaan sisältöanalyysi perustuu tulkintaan ja päättelyyn, jossa edetään empiirisestä aineistosta kohti käsitteellisempää näkemystä tutkittavasta ilmiöstä. Analyysin tavoitteena ei ollut muodostaa uutta teoriaa tutkittavasta aiheesta, vaan saatuja vastauksia esitetään aiherungon mukaisessa järjestyksessä ja vastauksia verrataan tutkimuksen teoriaosuudessa esitettyihin teorioihin.

## 5 TUTKIMUSTULOKSIA

### 5.1 Muutoksessa yhteistä

Haastattelupaikoissa muutos oli koettu kaksi – viisi vuotta sitten. Muutokset liittyivät uusien tuotantokeittiöiden rakentamiseen ja uusien tuotantotapojen käyttöönottoon. Yhteistä haastattelussa mukana olleille tuotantokeittiöille oli se, että kaikissa haastattelupaikoissa muutos oli suunniteltu yrityksen johtoportaassa ja muutoksen suunnittelussa oli tehty yhteistyötä ammattikeittiöiden suunnittelutoimistojen kanssa. Suunnittelutoimistoja oli käytetty keittiö- ja tuotantosuunnittelussa. Myös se oli yhteistä, että henkilöstö oli muutoksen alkuvaiheessa käynyt vierailemassa ja tutustumassa tuotantokeittiöihin, missä oli jo käytössä Cook & Chill ja / tai kylmävalmistus tuotantomenetelmät.

### 5.2 Muutoksen alkuvaihe / suunnitteluvaihe

Esimiehille eivät tulleet yllätyksenä suunnitelmat uuden tuotantokeittiön ja tuotantotapojen käyttöön ottamisesta, sillä alan kehitystä oli seurattu ja jo vuosia aiemmin oli kokouksissa käsitelty tulevaa muutosta. Kokit olivat tietoisia tulevasta muutoksesta, mutta he eivät uskoneet sen toteutuvan. Yhdessä kohteessa muutoksen suunnitteluvaiheessa esimieheltä ja kokeilta oli kysytty sähköpostiviestillä heidän halukkuutta lähteä työskentelemään uuteen suunniteltavaan tuotantokeittiöön.

Muutoksesta tiedottaminen ja viestintä olivat esimiesten ja kokkien mukaan muutoksen alkuvaiheessa / suunnitteluvaiheessa vähäistä ja riittämätöntä. Enemmän tietoa olisi kaivattu muutoksen toteutuksen etenemisestä ja aikataulusta. Miten asioita tuotiin esille tiedottamisen yhteydessä, siihen olisi esimiesten mukaan kaivattu parempaa paneutumista. Muutokseen liittyville yhteistyökumppaneille, niin sisäisille kuin ulkoisille, tiedottaminen muutoksesta jäi vähäiseksi. Yksi esimies arvioi, että jotkut asiat muutoksen tiedottamisessa olisi pitänyt pilkkoa pienempiin kokonaisuuksiin, eikä kertoa isoja kokonaisuuksia kerralla. Isot kokonaisuudet vaikeuttivat hänen mielestään työyhteisön ymmärrystä muutoksesta ja sitoutumista siihen. Muutoksen tarkoituksesta viestiminen miellettiin tiedoksi uuden tuotantokeittiön rakentamisesta.

Esimiehet kokivat, että työntekijät olisivat kaivanneet enemmän tietoa kuin mitä saivat. Tietoa kaivattiin uudesta tuotantomenetelmästä ja tuotantomenetelmän mukaisista ruokaohjeista. Varsinkin kokit olisivat halunneet enemmän konkreettista tietoa omaan työhön liittyvästä tuotantomenetelmästä ja valmiita ruokaohjepohjia. Muutoksen suunnittelussa oli mukana ammattikeittiöiden suunnittelutoimistoja ja haastattelujen perusteella ne olivat keskittyneet keittiö- ja laitesuunnitteluun sekä tuotantotavan suunnitteluun. Vastauksista kävi ilmi, että varsinkin yli viisi vuotta sitten tapahtuneessa muutoksessa tiedon saanti tulevasta tuotantomenetelmästä oli vaikeaa, koska tietoutta ei ollut helposti saatavilla sen uutuuden takia.

”Mistään et saanut tavallaan tietoa. Mekin opeteltiin kaikki ihan alusta ja se oli sitä että joka asia kantapäähän kautta, raaka-aineet, reseptiikka, ihan kaikki.”

Reagointi muutokseen suunnitteluvaiheessa oli kahdessa työyhteisössä osittain muutosvastaista ja siinä esiintyi piirteitä, kuten kiukuttelua ja sulkeutuneisuutta. Esimiehet toivat esille, että negatiiviseen suhtautumiseen vaikutti tiedottamisen vähyys, epätietoisuus tulevasta ja pelko työpaikkojen puolesta. Pelkoa eniten oli palvelukeittiöiden henkilöstöllä, kun ajateltiin, että työpaikat häviävät. Keittiö oli ollut valmistuskeittiö ja siirtyisi muutoksessa palvelukeittiöksi, johon ruoka tuotaisiin uudesta tuotantokeittiöstä. Palvelukeittiöiden henkilöstö koki muutoksessa uuden työnkuvansa vain ruoan lämmittäjänä, kun ruoka tuotiin uudesta tuotantokeittiöstä palvelukeittiöön. Esimiehen kertoman mukaan ei haluttu hyväksyä sitä, että ruoka tulee uudesta tuotantokeittiöstä. Tämä vastustus kesti esimiehen mukaan noin kaksi vuotta. Esimiehet olivat muutoshalukkaita ja he olivat muutoksesta innoissaan, samoin ne työntekijät jotka olivat itse halunneet tulla työskentelemään uuteen tuotantokeittiöön ja täällä ei esiintynyt muutosvastaisuutta.

Muutoksen suunnitteluvaiheessa kaikissa tuotantokeittiöissä henkilöstö sai nähtäväksi ja kommentoitavaksi rakennuspiirustuksia sekä palavereissa kysyttiin mielipiteitä suunnitelmista. Yhdessä yrityksessä henkilöstö pääsi myös tutustumaan muutaman kerran rakennusvaiheessa olevaan tuotantokeittiöön. Esimiesten mukaan heidän omien esimiesten tukea joko saatiin tai sitten tukea ei ollut saanut lainkaan. Yksi esimies koki myös muiden esimiesten kanssa muodostetun yhteisen rintaman olleen hyvä tuki muutosprosessissa. Kokkien mukaan omat lähiesimiehet antoivat henkistä tukea keskustelemalla ja rauhoittamalla muutokseen liittyen. Työhyvinvointiin ei esimiesten ja kokkien mukaan kiinnitetty tarpeeksi huomiota muutoksen alkuvaiheessa / suunnitteluvaiheessa.

### 5.3 Muutoksen toteutusvaihe

Muutoksen toteutusvaiheessa tiedottamisen ja viestinnän koettiin olleen niukkaa ja tiedon muuttuneen jatkuvasti. Muutosviestintää sidosryhmille ei esimiesten mukaan ollut, ainakaan he eivät siitä tienneet. Yhdessä tuotantokeittiössä nähtiin muutosviestinnällä olleen vaikutusta myös asiakkaiden reagointiin tulevasta muutoksesta. Asiakkaat olivat mieltäneet Cook & Chill menetelmällä valmistetun ruoan vanhaksi ruoaksi, koska sitä ei valmisteta samana päivänä kuin on ruokailuhetki. Esimiesten mukaan muutoksen toteutusvaiheessa, kun muutos lähti käyntiin, olisi tarvittu henkilöstölle perusteita miksi joku asia muuttuu tai miksi ei muutu. Esimiesten ja kokkien mukaan henkilöstön mukana olo muutoksen toteuttamisessa keskittyi muutoksen konkreettiseen toteuttamiseen.

Muutoksen toteuttamisvaiheessa kahdessa tuotantokeittiössä esiintyi muutosvastarintaa ja osaltaan suhtautuminen muutokseen oli negatiivista. Suuren tuotantokeittiön työyhteisössä esiintyi kiukuttelua, hermostuneisuutta, suukopua, rumaa kielenkäyttöä ja ärtyneisyyttä sekä väsymystä. Vastaajien mielestä muutosvastaisuuteen vaikutti se, että työntekijöiden työnkuvat ja tuotantosuunnitelmat eivät olleet vielä valmiina toiminnan käynnistyessä. Tästä aiheutui sekaannuksia ja työn järjestäytymättömyyttä. Kaikissa tuotantokeittiöissä kokeiltiin, kehitettiin ja muutettiin tuotantomalliin liittyviä työprosesseja samanaikaisesti muutoksen ollessa käynnissä. Kaikki haastateltavat kertoivat, että uutta toimintamallia oli opeteltu ”kantapään kautta” kokeilujen ja erehdysten kanssa. Erään esimiehen mukaan negatiivisia tunteita esiintyi myös siksi, että muutosvaiheessa tuotantokeittiössä oli käytössä vanhan ja uuden tuotantomenetelmän päällekkäistuotantoa ja tuotantomenetelmien päällekkäinen toiminta aiheutti epäselvyyksiä, sekaannusta ja konflikteja. Kaikissa haastatelluissa tuotantokeittiöissä oli ollut ongelmia uusien laitteiden toimimattomuuden ja / tai rikkoutumisien myötä ja niillä oli vaikutusta henkilöstön toimintaan ja tuntemuksiin.

”Alussa oli paljon semmosta epätietoisuutta. Mää en muista muuta kuin, että kauheen sekavaa ja raskasta oli.”

Haastateltavat katsoivat, että toiminta tuotantokeittiöissä selkiintyi ensimmäisen kerran puolen vuoden päästä aloituksesta. Kaiken kaikkiaan toiminnan vakiinnuttaminen osaksi jokapäiväistä toimintaa ja rutiineja vei haastateltavien mukaan kaksi–kaksi ja puoli vuotta

Yrityksessä, missä työntekijät olivat itse hakeutuneet omasta halustaan muutoksen kohteena olevaan tuotantokeittiöön, ei esiintynyt negatiivista suhtautumista, vaan kaikki olivat innokkaita kehittämään ja oppimaan uutta.

Muutoksen toteutusvaiheessa esimiesten mukaan henkilöstöresursseja olisi pitänyt miettiä paremmin vastaamaan todellista tilannetta tuotantokeittiössä. Esimiehen mukaan tuotantokeittiössä tuotannon käynnistyessä olisi tarvittu lisähenkilöstöä hoitamaan perustointoja, kuten astiahuoltoa ja siivoustehtäviä. Tällöin kokit olisivat vapautuneet kehittämään ruokaohjeita ja opettelemaan laitteiden käyttöä. Esimies myös koki, että heidän oli ihan itse pärjättävä muutoksen kanssa, sillä tietoa tai tukea ei ollut saatavilla. Eräässä tuotantokeittiössä esimiehen työtehtäviin tuli myös sidosryhmiin kuuluvien henkilöiden opastaminen ja ohjaaminen. Esimiehen mukaan oma henkilöstö olisi tarvinnut samaan aikaan ohjausta, ohjeistusta ja opastusta, mutta esimies ei sitä kyennyt antamaan, kun työtehtävät veivät muualle.

Työntekijät käsittelivät muutosta käytäväpuheissa ja omissa kuppikunnissaan sekä tauoillaan. Muutosta käsiteltiin myös palavereissa, mutta käsittely koski enemmän konkreettista muutosta kuin mitä tunteita muutos herättää henkilöstössä tai miten muutokseen reagoitiin työyhteisössä. Esimiehen tukea ei kaikissa paikoissa ollut saatavilla. Kokkien mielestä lähiesimieheltä saattoi tukea saada, mutta mitä ylemmästä esimiehestä oli kyse, niin sen epävarmemmaksi meni tuen ja tietojen saanti. Erään esimiehen mielestä se johtui siitä, että ylemmät esimiehet olivat niin kaukana arjen pyörityksestä, että esimiehet eivät tavallaan tieneet miten tässä kohtaa pitäisi toimia yhtään sen enempää kuin hekään. Kokkien mielestä he olisivat tarvinneet osaamisen tukea, jotta he olisivat osanneet tehdä uutta työtään. Muutoksen aikana kokit kokivat epävarmuutta omasta osaamisestaan.

”Se oli niin kovaa se sen kaiken uuden tuominen, että me ei keritty opettelemaan sitä asiaa, kun meidän jo piti toteuttaa. ja kun ne päivät veny.”

Työhyvinvoinnin huomioiminen jäi vähäiseksi muutoksen toteutusvaiheessa. Vastaajien mielestä työhyvinvointi keskittyi Tyhy-päiviin. Esimiesten ja kokkien mukaan muutoksen käynnistyessä työpäivät venyivät alussa 10–12 tuntisiksi. Vuosilomia oli siirretty uuden tuotantokeittiön ja uusien tuotantomenetelmien käyttöön oton vuoksi noin puoli vuotta eteenpäin. Esimiehen mukaan puoli vuotta muutoksen aloittamisesta annettiin työaikapankista ylimääräisiä vapaapäiviä henkilöstölle ja järjestettiin vuosilomia. Puoli

vuotta muutoksen aloituksesta henkilöstön työhyvinvointia huomioitiin mm. järjestämällä ”hautajaiset” vanhalle tuotantokeittiölle tai lähtemällä yhdessä syömään ravintolaan työajalla.

”Siinä varmaan ei kukaan ehtinytkään miettiä mitään. Ei itse omaa työhyvinvointiaan eikä kukaan muukaan toisen työhyvinvointia kun kaikilla oli vaan hirvee kiire, että saatiin asioita eteenpäin ja tehtyä niitä ja testattua niitä.”

Eniten henkilöstön työhyvinvointiin muutoksen aikana vaikutti esimiehen ja kokkien mukaan tuotantosuunnitelman puuttuminen ja ruokaohjeiden kokeilu sekä testaus muutoksen ollessa jo käynnissä. Lisäksi pienemmät uudet muutokset samaan aikaan aiheuttivat henkistä kuormitusta henkilöstölle. Kahden kokin mielestä muutoksia olisi pitänyt porrastaa ja uusia haasteita sekä muutoksia lisätä vasta sitten kun edellinen on hallinnassa. Kokkien mielestä uudet tuotantotavat lisäsivät kiirettä ja työn kuormittavuutta. Tuotantotapojen myötä myös kanssakäyminen työkavereiden kanssa oli vähentynyt huomattavasti, kun ruokatauoilla ja muilla tauoilla oltiin usein yksin tai kahvitauko käytettiin palaverin pitoon. Henkilöstön työhyvinvoinniksi miellettiin lähinnä lakisääteinen Tyhy-päivä. Haastateltavien mielestä se ei riitä muutoksen keskellä elävässä työyhteisössä.

”Nyt kun meillä on tää valtava muutos, niin Tyhy-päivät on luentomuotoisia, että miten jaksetaan. Ne liittyy koko ajan työhön, niin silloin se ei ole semmoista virkistystä kuin lähdetään teatteriin tai johonkin, Se on sitä virkistystä.”

Pidempään uusilla tuotantomenetelmillä toimineessa tuotantokeittiössä esimies sekä kokit olivat sitä mieltä, että Cook & Chill ja kylmävalmistuksen myötä heidän kiireensä helpotti ja nykyisin kiire osataan jo ennakoida ja varautua siihen paremmin. Henkilöstö myös itse huomioi työhyvinvoinnin huomatessaan työn raskauden ja he päättivät yhteisesti työnkierrosta, jotta palautuvat edellisen työtehtävän rasituksesta.

#### **5.4 Muutoksen jälkeen**

Haastateltavat tarkastelivat miten toiminta on muutoksen myötä muuttunut ja miten muutos on vaikuttanut heidän omaan työhönsä. Esimiesten ja kokkien mielestä heidän

työnsä on digitalisoitunut viime vuosien aikana. Työssä tarvitaan entistä enemmän tietokoneen kanssa työskentelyä, sillä sen takana on kaikki tieto. Tuotantokeittiöissä oli käytössä tietokonepohjaiset tuotannonohjausjärjestelmät, samoin omavalvonta ja keittiön hygieniasuunnitelma olivat sähköisessä muodossa. Keittiöissä käytettävät koneet ja laitteet olivat teknologistuneet. Ruoanvalmistuslaitteita voitiin ohjelmoida ja ohjata tietokoneen avulla. Muita työn tuomia muutoksia oli esimiehen työnkuvan laajentuminen käsittämään myös puhtauspalveluiden työntekijät, kun keittiö- ja puhtauspalvelut olivat yhdistyneet. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että heidän työssään jokainen päivä on erilainen ja muutoksen kokemisen ja siinä oppimisen kautta itseluottamus omaan osaamiseen on vahvistunut.

Muutos nähtiin tarpeellisenä ja hyödyllisenä sekä pakollisena, mutta myös taloudellisesti järkevänä tapana valmistaa ruokaa yhdessä paikassa enemmän. Muutoksen koettiin myös tuovan asiakkaiden toimintoihin joustavuutta, kun ruoka-aika on asiakkaan päätettävissä ja ruokakuljetukset voidaan hoitaa vaikka yöllä. Tuotantotavan muutoksen nähtiin tuoneen myös asiakasturvallisuutta, kun kaikki ruoan valmistamiseen liittyvät prosessit ovat dokumentoituna, olipa kyse sitten erityisruokavalioista tai muusta ruoanvalmistuksesta. Haastateltavien mielestä toiminta on nyt vakiintunut, vaikka toimintaa leimaa jatkuva muutos.

Muutoksen toteuttamisen ja aikaansaannosten tarkastelua sekä läpikäyntiä tai muistelemista oli osittain tehty työn lomassa kahdessa haastattelupaikassa. Yhteisesti ja tarkoituksenmukaisesti ei ollut tarkasteltu kaikkea muutoksessa aikaansaatuja. Mielenkiintoisena pidettiin ajatusta muutoksen toteuttamisen läpikäymisestä ja mitä sen aikana on opittu.

## 5.5 Ohjeita muutoksen toteuttamiseen esimiehille ja työntekijöille

Haastateltavat kertoivat kokemuksiinsa ja näkemyksiinsä perustuen, mitä muutosprosessia suunnittelevien yritysten johdon tai esimiehien tulisi ottaa huomioon muutoksen suunnittelussa ja toteutuksessa. Heidän mielestään muutoksen suunnitteluvaiheessa tulisi *vieraillla tutustumassa* useissa *tuotantokeittiöissä* saamassa tietoa tuotantomenetelmistä ja siitä mitä niiden käyttöönottoaminen konkreettisesti merkitsee. Muutosta suunniteltaessa tulisi muutosprosessien ja muutosprojektien olla *samanaikaisia*, jotta ne kulkisivat yhtä aikaa ja samaan suuntaan. Samoin muutoksen *aikataulut* tulee olla suunniteltuna hyvin.

Suunnitelmiin ja toteuttamiseen toivottiin ajallista *joustavuutta*. Tiedon ja tuen saamiseen pitäisi monipuolisesti ja aktiivisesti tehdä *yhteistyötä ja käyttää verkostoja*. Muutoksen kohteena olevasta asiasta pitää *hankkia tietoa etukäteen* ja perehtyä saatuun tietoon.

*Työhyvinvointiin* pitää kiinnittää huomioita jo suunnitteluvaiheessa. Muutoksen lähtiessä konkreettisesti käyntiin, tulevat *työsuunnitelmat, tuotantosuunnitelmat ja ruokaohjeet* olla jo valmiiksi luotuna. *Resursseissa* toivottiin panostusta henkilöstö- ja aikaresursseihin muutoksen aloitusvaiheeseen. Aikaresurssia tulisi suoda esimiehille kohdata ja kuunnella henkilöstöä muutoksen ollessa käynnissä. *Muutosviestinnässä* viestinnän tulee olla myös avointa, selkeää ja panostaa viestinnässä viestinnän sisältöön ja ajankohtaan. *Henkilöstö tulisi ottaa mukaan suunnitteluun* jo ideointivaiheessa ja henkilöstön pitäisi saada *tietoa muutoksen tuomista asioista* sekä valmentaa heitä tulevaan muutokseen *muutosvalmennuksella*.

Haastateltavat antoivat myös neuvoja muutosprosessissa oleville työntekijöille. Heidän mielestään työntekijät tarvitsevat *rohkeutta* lähteä mukaan muutokseen ja *rohkeutta kysyä* sekä kyseenalaistaa asioita. Muutosta tulee *katsoa positiivisesti* tulevaisuuden näkökulmasta. *Vierailuihin ja tutustumiskäynteihin* kannustettiin osallistumaan mukaan.

## **5.6 Yhteenvetona**

Tiedottaminen ja viestintä koettiin riittämättömäksi koko muutoksen ajan aina suunnitteluvaiheesta lähtien. Viestin sisältöön ja viestin esittämisen ajankohtaan olisi suunnittelussa ja toteutuksessa kiinnitettävä enemmän huomiota. Tuotantotavan muutoksen suunnittelussa työprosessien ja tuotantosuunnitelmien suunnittelussa huomiotta oli jäänyt muutoksen vaikuttavuus muihin toimintoihin ja toimijoihin sekä sidosryhmiin. Henkilöstön työprosesseja ei ollut suunniteltu tarpeeksi pitkälle tai niitä suunniteltiin samaan aikaan muutoksen ollessa jo käynnissä.

Ajantasaisen ammatillisen tiedon saamisen hankaluus ja vähyys koettiin haitanneen toiminnan käynnistämistä ja muutoksen implementointia. Ammatillisella tiedolla tarkoitetaan tietoutta uusista tuotantomenetelmistä ja niihin liittyvistä ruokaohjeista. Tämä korostui varsinkin ensimmäisenä muutokseen lähteneen toimijan kohdalla, mutta sama asia



tuli esille myös muiden tuotantokeittiöiden kohdalla. Tosiasia on, että markkinoilla ei ole valmiiksi testattuja vakioituja ruokaohjeita uusille tuotantomenetelmille tehtyinä. Haasteena on se, että tuotantokeittiöihin valitut laitteet saattavat tulla eri laitevalmistajilta ja niiden toimintaperiaatteet saattavat poiketa toisistaan. Tuotantokeittiöiden ruokien tuotantotavatkin poikkeavat toisistaan sekä useat toimijat pitävät ruokaohjeita yrityssalaisuuteen kuuluvina.

Työhyvinvoinnin jäädessä vähälle huomiolle muutosprosessin aikana, oli sillä vaikutusta työssä jaksamiseen ja sitä kautta muutosprosessin onnistumiseen. Edellä esille tulleet asiat, kuten viestinnän puutteellisuus tai viestinnän sisältö, tiedon saamisen hankaluus, työprosessien ja tuotantosuunnitelmien puuttuminen vaikuttivat työntekijöiden reagointiin ja sitä kautta työhyvinvointiin. Muutoksen kourissa olevassa työyhteisössä ei näytä riittävän lakisääteinen Tyhy-päivä, vaan työhyvinvointi olisi ulotettava paremmin osaksi koko muutosprosessia. Työhyvinvoinnissa olisi otettava huomioon myös sen sosiaalinen ulottuvuus. Toteutettujen muutosten myötä koettiin sosiaalisen kanssakäymisen vähentyneen arkisissa työtilanteissa kuten ruoka- ja kahvitauoilla, kun tauoilla oltiin yksin tai tauko käytettiin palaveriin eikä työstä irtautumiseen. Tämä tulisi huomioida niin palaverien kuin työprosessien suunnittelussa.

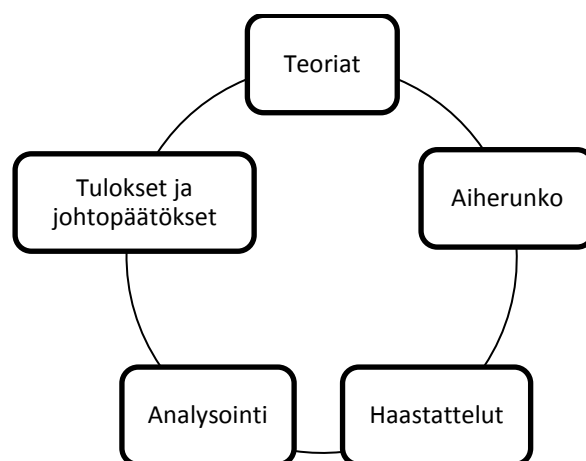
Tutkimuksessa esiintyi selkeästi kaksi ajankohtaa, jotka näkyivät muutosprosessissa. Ensimmäinen ajankohta oli puoli vuotta. Silloin oli muutoksen aloituksen aiheuttama sekaannus jo enimmäkseen tasaantunut ja työprosessit olivat suurin piirtein vakiintuneet. Toinen merkittävä ajankohta on kaksi vuotta. Kaksi vuotta oli keskimäärin se aika, milloin uuden tuotantotavan mukaiset työprosessit olivat tulleet osaksi arkea ja ne oli sisäistetty. Samaan asian on huomannut Sodankylän ruokapalvelupäällikkö Ahola (2016, 22) tuotantokeittiönsä muutosprojektissa toteamalla, että uusissa laitteissa ja työtavoissa on riittänyt niin paljon opeteltavaa, että kaikki alkaa sujua vasta nyt, kun uusi keskuskeittiö on ollut käytössä yli kaksi vuotta.

Muutoksen kokemusta ja muutoksessa opittuja asioita ei tutkimuksen haastattelupaikoissa ollut käsitelty. Muutoksessa, kuten muissakin projekteissa ja prosesseissa on asia vietävä päätökseen. Projektille on ominaista selkeä tavoite ja eteneminen (prosessit) vaiheittain tai elinkaarena. Projekti alkaa ja päättyy, sillä on jokin tehtävä ja tavoite, jonka tuloksia arvioidaan projektin päättyessä. (Juholin 2008, 257.) Arviointi liittyy olennaisesti oppimiseen ja muutoksen toteutuksessa on kyse uuden oppimisesta. Stenvallin ym.

(2007, 124) mukaan muutostilanteissa korostuu organisaation jatkuvan arvioinnin perusteella tehtävä toiminnan kriittinen tarkastelu.

## 5.7 Tutkimuksen tulosten vertaaminen

Tapaustutkimuksen ollessa kyseessä, niin tutkimuksen tarkoituksena oli saada selville suppeammasta kohteesta paljon kuin laajasta joukosta vähän (Ojasalo ym. 2014, 52). Tutkimuksen tulosten vahvistamiseksi on hyvä kuitenkin verrata tutkimustuloksia myös toiseen vastaavanlaiseen ja samaa aihepiiriä käsittelevään tutkimukseen. Tutkimuksessa tehdyt tulkinnat saavat tukea toisesta vastaavaa ilmiöitä tarkastelleesta tutkimuksesta ja tällä voidaan vahvistaa tutkimuksen tuloksia (Järvenpää 2006, 37). Karttusen vuonna 2010 tekemän tutkimuksen tuloksia luodusta julkisen ruokapalvelun toimijoiden muutosjohtamisen toimintamallista keskitettyyn tuotantojärjestelmään siirryttäessä, voidaan käyttää vertailukohtana. Tuloksia voidaan myös peilata muodostettuun teoriapohjaan takaisin ja etsiä vastaavuuksia ja / tai eroja tulosten ja teorioiden välillä. Tehtyä tutkimusta voidaan kuvata prosessimaisena mallina, jossa liikkeelle lähdetään teoriapohjasta ja teoriapohja antaa perustetta haastattelujen aiheurungolle, johon haastattelut nojaavat. Haastattelujen litteroinnin jälkeen luodaan analyysi, josta saadaan tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset. Tuloksia voidaan peilata takaisin teorioihin. Kuviossa 10 on esitettyä tutkimuksen prosessi.



KUVIO 10. Tutkimuksen prosessimalli

Tutkimuksessa viestintä ja tiedottaminen koettiin riittämättömäksi. Viestinnän tärkeyttä on korostettu muutosviestinnästä kirjoitetussa kappaleessa 3.5 (29–32). Karttusen (2010, 66) tutkimuksessa muutoksen ajantasainen tiedottaminen koettiin olevan erittäin tärkeä tekijä muutoksen läpiviennissä sekä henkilöstön epäluulojen poistamisessa. Juholinin (2008, 196) mielestä tiedottamisen ja informoinnin ajoitus on olennaista ja asioista kertomisen viivästyminen koetaan tiedon pannaamisena tai salailuna. Tutkimuksessa viestinnän puutteen tai ymmärtämättömyyden nähtiin myös aiheuttavan asiakkaiden taholta ruoanvalmistuksen laadun epäilyä. Karttusen (2010, 72) tutkimuksessa asiakkailta oli pelko ruoan laadullisten ominaisuuksien heikkenemisestä muutoksen jälkeen ja negatiiviseen muutosmielikuvaan pyrittiin vaikuttamaan muutosviestinnän avulla.

Konkreettisen muutoksen toteuttamisessa tarvittavien suunnittelun osa-alueiden, kuten työprosessien ja tuotantosuunnitelman puuttumisen myötä työ koettiin raskaaksi. Uusien tuotantotapojen myötä työ muuttui kiireisemmäksi. Samanlaisen kokemuksen kiireestä uusien tuotantomenetelmien myötä jakaa henkilöstö Karttusen (2010, 69) tutkimuksessa. Kotterin muutosjohtamisen mallissa neljä ensimmäistä vaiheen aikana suunnitellaan muutosta ja se käsittää mm. muutoksen suuntaviivat, suunnittelun ja viestinnän. Ongelmat muutoshankkeissa johtuvat usein kolmen ensimmäisen vaiheen epäonnistumisista kuten Kotter on todennut luvussa 3.1 sivulla 19.

Henkilöstön negatiivissävytteinen reagointi muutoksen suunnittelu- ja toteutusvaiheessa noudatti muutosjohtamisen mallien sulamis- tai sulattamisvaiheen mukaisia tuntemuksia, kuten Ylikosken mallissa esitetään (ks. 3.1). Muutoksessa henkilöstö koki epävarmuutta omasta osaamisestaan. Reagoinnissa oli kyse osittain muutosvastarinnasta, jota on käsitelty muutosvastarintaa käsittelevässä kappaleessa 3.5. Muutokseen positiivisesti suhtautuneet olivat innokkaita kehittämään uutta ja kokivat päässeensä vaikuttamaan omaan työhönsä. Näitä tuntemuksia eniten oli niillä henkilöillä, jotka olivat omasta halustaan hakeutuneet tuotantokeittiöön työskentelemään. Karttusen (2010, 65) tutkimuksessa henkilöstön reaktioissa esiintyi epävarmuutta omasta osaamisesta, mutta myös innokkuutta kehittää uusia toimintatapoja. Karttusen (2010, 67) tutkimuksen mukaan henkilöstön sitoutuminen tapahtuu parhaiten oman työn vaikuttamisen kautta.

Haastattelun aiherungon luomisessa ei suoranaisesti tai tietoisesti käytetty mitään tunnettua muutosjohtamisen mallia. Luodussa kolmivaiheisessa aiherungossa voidaan havaita yhtymäkohtia Lewinin ja Bridgesin malliin, jossa muutoksen aloituksen jälkeen kuljetaan

muutoksen toteutuksen kautta muutoksen sisäistämiseen. Tutkimuksen tuloksissa on taas havaittavissa yhtymäkohtia Kotterin ja Ylikosken malleihin. Varsinkin kokemukset ja niiden tunteminen esiintyivät samanlaisina kuin Ylikoski oli niitä havainnut.

Tutkimuksen tarkoituksena ei ollut tutkia haastattelupaikkojen muutosjohtamisen prosesseja. Kuitenkin tarkastellessa muutosjohtamisen mallien kautta tutkimuksen tuloksia tulee havainto, että haastattelupaikassa, jossa muutos on kahden vuoden takainen, niin muisteltu muutosprosessi on noudattanut henkilöstön kokemana Ylikosken mallia. Malliksi voisi myös käydä Lewinin tai Bridgesin kolmivaiheinen malli. Muissa haastattelupaikoissa, joissa muutoksesta on kauemman aikaa, kuten viisi vuotta, niin muutos on selkeästi sisäistetty ja on jatkettu siitä eteenpäin. Osaltaan muutoksen sisäistämiseen on ollut vaikutusta henkilöstön innostuksella kehittää toimintaa ja oppia tekemästään. Kaikissa muutosjohtamiseen liittyvissä kuvatuissa muutosprosesseissa viimeisenä vaiheena tulee muutoksen sisäistäminen (ks. 3.1).

Jälkeenpäin muutoksessa saavutettuja asioita tai muutoksen muistelemista ei ollut tapahtunut. Muutoksen tarkastelulla ja arvioinnilla varmistettaisiin missä muutoksen vaiheessa henkilöstö on ja annettaisiin onnistumisen kokemuksia. Muutoksen arvioinnin voidaan katsoa kuuluvan myös Kotterin kuudennen vaiheen lyhyen aikavälin onnistumisiin (ks. 3.1). Muutoshallinnan kannalta merkityksellistä on kyetä muuttumaan säilyttäen jotain vanhaa. Muutoksessa merkityksellistä näyttäisi olevan kyky yhdistää menneisyys ja tulevaisuus, kuitenkin siten, että niihin liitettävien seikkojen tulkinta ei olisi merkittävästi ristiriidassa nykyhetken tulkintojen kanssa. (Kuusela & Kuittinen 2008, 100.)

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

### 6.1 Johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli saada esille muutoksen kokeneiden kokemukset ja näkemykset muutoksen toteuttamisesta. Tutkimuksessa haastatellut esimiehet ja kokit saavat äänensä kuuluville sekä kokemukset ja näkemykset muutoksesta tulevat hyvin esille. Tutkimuksessa esille tulleita tuloksia voi ottaa huomioon toisellakin ammattialalla tapahtuvassa muutosprosessin suunnittelussa.

Teoriapohjasta kumpuava ja siitä tukea saava aiherunko keskittyi tutkimuksen tarkoituksen mukaisesti kokemuksiin ja näkemyksiin muutoksen toteuttamisesta ravitsemuspalvelualalla ottaen samalla huomioon muutosjohtamisen prosessin. Tutkimus pysyi hyvin kassassa ja se ei laajentunut käsittämään muutokseen yleisesti liittyviä yrityksen strategioita tai visioita.

Tutkimus oli laadullinen tapaustutkimus, johon *uskottavuutta* toi aineistojen ja tulkintojen tarkka tarkastaminen. Tutkimukseen osallistuneet haastateltavat osallistuivat haastatteluihin omaehtoisesti ja tutkija ei suorittanut haastateltavien valintaa. Uskottavuutta lisää se, että tutkimuksen todellinen kulku on kerrottuna tutkimuksessa. Uskottavuutta ja *vahvistettavuutta* lisäsi myös tulosten vertaaminen saman aihepiirin tutkimukseen ja tutkimuksen teoriapohjaan. Tutkimuksen *ajankohtaisuus* tulee esille siinä, että muutosjohtaminen ja muutoksen kokemusten tutkiminen ovat ajankohtaisia niin ravitsemispalvelualalla kuin millä muulla toimialalla tahansa.

*Tutkimuksen luotettavuutta* tarkastellessa tutkimuksen haastattelujen aiherunko on muodostettu ensin kerätyn muutosjohtamisen teorioiden pohjalta ja tutkimuksen aineiston analyysi noudattaa aiherungossa esille tulleita asioita. Tutkimuksen luotettavuutta lisäsi se, että haastateltaville lähetettiin haastattelun aiherunko tutustuttavaksi ennen haastatteluja. Luotettavuutta on myös huolellinen ja tarkka työskentely kaikissa tutkimuksen vaiheissa. Tutkimuksen tuloksia voidaan pitää luotettavina, sillä laajemmassa Karttusen tutkimuksessa on saatu samankaltaisia tai samanlaisia vastauksia muutostilanteessa. Voidaan sanoa, että tutkimuksessa saadut tulokset ovat luotettavia ja peilaavat laajempaa käsitystä muutoksen kokemisesta.

Laadullisessa tutkimuksessa *objektiivisuus* lähtee siitä, että tutkija ei sekoita omia uskomuksiaan, asenteitaan ja arvostuksiaan tutkimuskohteeseen. Sen sijaan tutkija nimenomaan yrittää ymmärtää haastateltavan henkilön näkökulmia ja ilmaisuja. Tulkintavaiheessa saatua aineistoa pyritään järjestämään ja ymmärtämään. Teoria on silloin aineiston lukemisen, tulkinnan ja ajattelun lähtökohtana. (Tilastokeskus 2007.) Ymmärtämisessä vaadittiin toimialan tuntemusta, sillä henkilöstö käytti toimialalle tunnusomaisia ilmaisuja ja tutkijan oma tausta ravitsemispalvelualalta auttoi haastattelu- ja litterointivaiheessa ymmärtämään ja hahmottamaan haastateltavien vastauksia. Vastauksien tarkka ja huolellinen käsittely tutkimuksen aikana takaa tutkijan objektiivisuuden ammattialan tuntemuksesta huolimatta. Ihmisten kokemukset ja käsitykset ovat kulttuurisidonnaisia ja tilannekohtaisia. Tämän vuoksi kohderyhmän käsitysten ja kokemusten ymmärtäminen sekä tulkinta edellyttävät sen kohderyhmän, kulttuurin ja toimintaympäristön tuntemusta, jossa ihminen kokee ja käsityksiään muodostaa. (Vilka 2015, 130.)

Tutkimuksen *siirrettävyyttä* tarkasteltaessa voidaan todeta, että tutkimuksen tuloksia voidaan käyttää hyödyksi myös muun toimialan muutosprosesseissa. Siirrettävyys tarkoittaa tutkimuksen havaintojen soveltamista toiseen toimintaympäristöön, toiseen tapaukseen. Tällöin yleistettävyys syntyy lukijan toimesta. (Eskola ym. 2000, 68.)

## 6.2 Pohdinta

Tutkijan mielestä muutosjohtaminen ja yksilön kokema muutosprosessi oli aiheena mielenkiintoinen, sillä onhan muutokset yhteiskunnassamme nykyisin usein työyhteisöjen arkipäivää. Tutkija pääsi tutkimuksen avulla samalla syvällisemmin tutustumaan muutosjohtamisen teorioihin sekä saamaan ajankohtaista tietoa ruokapalvelualan muutoksista. Tutkimus toteutettiin tiiviissä ajanjaksossa, vaikka tutkimuksellista aikataulua ei ollut laadittu etukäteen. Aikataulun laatiminen olisi kyllä auttanut tutkijaa pitämään kiinni aikarajoista, sillä teoriapohjan kokoamiseen kului paljon aikaa. Teoriapohjan kokoamiseen käytetty aika on kuitenkin ”maksanut itsensä takaisin” ja se on auttanut tutkijaa tulosten ja johtopäätösten tekemisen aikana. Tiivis kirjoittamisen aika auttoi tutkijaa myös pysymään kiinni tutkimuksen aiheesta eikä tutkimus laajentunut liikaa.

Tutkimustyötä tehdessä tuli ajatus, että suurissakin muutosprojekteissa suunnitellaan muutosprosesseja muutoksen konkreettisen toteuttamisen näkökulmasta, mutta muutoksen liittyvän ja muutoksen toteuttavan henkilöstön muutosprosessi jää kuvaamatta ja suunnittelematta. Jatkotutkimuksena olisi kiinnostavaa tutkia palvelumuotoilun keinoin muutoksen kokemusta yrityksessä, jossa henkilöstö saa valmennusta muutoksen kokemiin ja verrata sellaisen henkilöstön kokemuksiin missä valmennusta ei ole saatavilla. Tutkimus tuloksena voisi syntyä muutosvalmennuksen malli.

Tutkijalle jäi mieleen haastateltavien kertomukset muutoksen aloitusvaiheesta ja siitä, että henkilöstöresurssia ei ollut kohdennettu oikein. Tästä ajatuksesta tuli miellelyhtymä uuden ravintolan avajaisista tai uuden tuotteen lanseeraamisesta. Tällöinhän panostetaan siihen, että henkilöstöresurssia on, jotta palvelu sujuu ja henkilöstöä on perehdytetty tehtäviinsä, jotta he tietävät omat tehtävänsä. Voisiko tätä samaa ajatusta ajatella myös muutosprosessin konkreettiseen aloitukseen?

Muutoksessa on kyse uuden oppimisesta ja tutkijan oman opettajuuden tuoma kokemus ravitsemispalvelualan työntekijöistä tuo esille sen, että suurin osa työntekijöistä ovat oppimismielessä kinesteettisiä. Kinesteettisen ominaisuuden omaava henkilö tarvitsee liikettä ja tekemistä, sillä hän hahmottaa asiat kehon ja tekemisen kautta. Tämä tieto olisi hyvä esimiesten tiedostaa, kun mietitään ruokapalveluhenkilöstölle esim. erilaisten koulutuksien tai koulutuspäivien toteutuksen sisältöä.

Haluan kiittää tutkimuksen toimeksiantajaa mahdollisuudesta tehdä tutkimusta organisaationne tulevaisuudessa tapahtuvaan muutokseen liittyen. Uskon, että tutkimuksesta on hyötyä tulevassa muutoksen suunnittelussa. Kiitokset Tampereen ammattikorkeakoulun opettajille, jotka toimivat tutkimuksen ohjaajina ja tarkastajina antaen tutkimusprosessin aikana neuvoja ja apua. Opponoiija ansaitsee kiitokset tutkimukseen tutustumiseen käyttämästään ajasta ja rakentavista kommentteista tutkimuksen eri vaiheissa.

## LÄHTEET

- Ahokas, M., Vilkkumaa, I. 1984. Kurt Lewin ja sosiaalipsykologian kenttä. Teoksessa Myllyniemi, R & Helkama, K. (toim.) Sosiaalipsykologian näköaloja 1984. Juva; WSOY, 45.
- Ahola, M. 2016. Kouluruoka tulee läheltä ja maistuu hyvältä. Aamulehti 84/2017, 22. Luettu 26.3.2017.
- Arikoski, J., Sallinen, M. 2007. Vastarinnasta vastarannalle. Johda muutos taitavasti. 1.-2.painos. Johtamistaidon opisto JTO / Työterveyslaitos. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Aro, A. 2002. Yritän vain hoitaa omaa tehtävääni. Työelämän muutokset ja hyvinvointi. Helsinki: Edita.
- Aunola, E. 2015. Asiakaslähtöistä palveluiden kehittämistä Service Designin avulla. Näkökulmia vieraanvaraisuusalan tulevaisuuteen ja johtamiseen. 2.painos .Luettu 11.1.2017. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu, www.haaga-helia.fi.
- Bull, A. 2015. Tulevaisuuden ruokapalvelut. Näkökulmia vieraanvaraisuusalan tulevaisuuteen ja johtamiseen. 2.painos.Luettu 22.12.2016. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu, www.haaga-helia.fi.
- Bridges, W. 2003. Managing transitions. Making the most of change. 2<sup>nd</sup> edition. Da Capo Press.
- Dammert, M. 2012. Tuotantotapa avain ammattikeittiön tehokkaaseen resurssien käyttöön. Luettu 28.8.2016. Kehittyvä Elintarvike – lehti. 1/2012, 28.
- Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. 2013. Pirkanamaan ennakointipalvelu. Ammattialojen tulevaisuuden näkymät. Luettu 8.12.2016. Ammattialojen\_tulevaisuuden\_nakymat\_2013\_final.pdf
- Eskola, J., Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 4.painos. Tampere: Vastapaino.
- Evira. 2016. Elintarvikkeiden säilyttäminen. <https://www.evira.fi/elintarvikkeet/valmistus-ja-myynti/elintarvikehygieniä/hygieeniset-tyotavat/elintarvikkeiden-sailyttaminen/>
- Haapanen, A. 2011. Kunta ruokaostoksilla. Selvitys ruokapalveluiden nykytilasta ja kehitysnäkymistä. Luettu 20.10.2016. Suomen Kuntaliiton verkkojulkaisu pdf. Finnish Consulting Group. Helsinki.
- Haveri, A., Majoinen, K. 2000. Muutosprosessit ja johtajuus – kuinka kunnat yhdistyvät? Suomen kuntaliiton julkaisu. Helsinki: Kuntaliiton painatuskeskus.
- Heiskanen, M., Lehikoinen, S. 2010. Muutosviestinnän voimapaperi. Helsinki: Talentum.
- Hirsjärvi, S., Hurme, H. 1995. Teemahaastattelu. 7. painos. Helsinki: Yliopistopaino.



- Hirsjärvi, S., Hurme, H. 2010. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University Press.
- Holmström, M. 2014. Muutosteoreettisia työkaluja. Osa 7. Lewinin muutosmalli. Luettu 9.12.2016. <http://pedagogiikkaa.blogspot.fi/2014/12/muutosteoreettisia-tyokaluja-osa-7.html>
- Honkasalo, R., Taipale-Lehto, U. 2016. Ennakoinnin koostekatsaus. Osaamis- ja koulutustarpeiden ennakoititulosia. Opetushallitus. Raportit ja selvitykset 2016:8. Luettu 26.3.2017. [http://www.oph.fi/download/180544\\_Ennakoinnin\\_koontikatsaus.pdf](http://www.oph.fi/download/180544_Ennakoinnin_koontikatsaus.pdf)
- Huhtala, M. 2015. Suurkeittiöt valmistavat enemmän annoksia yhdessä paikassa. Julkaistu 12.5.2015. Luettu 29.1.2017. <http://www.ammattikeittio.net/2015/05/suurkeittiot-valmistavat-enemman-annoksia-yhdessa-paikassa/>
- Ihalainen, N. 2012. Ammattikeittiöt Suomessa 2025 – alustavia tutkimustuloksia. Luettu 20.10.2016. Fida ry:n ammattilaisseminaari 18.4.2012. Riihimäki.
- Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WSOYpro.
- Jurvanen, P. 2011. Jurvasen palsta. Luettu 22.12.2016. Metos-uutiset 1/2011, 16. [https://www.metos.com/pdf/news/MetosUutiset\\_1\\_11.pdf](https://www.metos.com/pdf/news/MetosUutiset_1_11.pdf)
- Jurvanen, P. 2014. Ennakoidu ja valmistaudu – niin hyvä tulee. Luettu 5.10.2016. Metos-uutiset 1/2014, 19. [https://www.metos.com/pdf/news/MetosUutiset\\_1\\_2014.pdf](https://www.metos.com/pdf/news/MetosUutiset_1_2014.pdf)
- Järvenpää, E. 2006. Laadullinen tutkimus. Teknillinen korkeakoulu. Luettu 31.3.2017. <http://www.cs.tut.fi/~ihtesem/k2007/materiaali/luento4.pdf>
- Karttunen, S. 2010. Muutosjohtamisen toimintamalli keskitettyyn tuotantojärjestelmään siirryttäessä. Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma. Savonia–Ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö Restonomi Yamk.
- Karttunen, S. 2014. Servica nykyaikaisti Kuopion ruokapalvelut. Luettu 5.10.2016. Ammattikeittiöosaajat ry:n jäsenlehti. 3/2014, 7.
- Kojo, M. 2015. Enemmän irti koneista. Luettu 5.10.2016. Aromi lehti 4/2015, 51.
- Koskinen, K. 2009. Muutoksen johtaminen. Priorite Oy.
- Kotter, J.P. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Oy Rastor Ab.
- Kuusela, P., Kuittinen, M. (toim.). 2008. Organisaatiot muutoksessa. UNIPress.
- Luoma, J., Arikoski, J. 2006. Johtaminen muutostilanteessa Teoksessa: P. Vesterinen (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Juva: WS Bookwell Oy.
- Luomala, A. 2008. Ajatuksia muutoksen johtamisesta ja ihmisten johtamisesta muutoksessa. Ihmisten ja työhyvinvoinnin johtamisen tutkimus- ja kehittämissyhmä HYWIN.

Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu 2008. Luettu 21.9.2016. <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/muutoskirja.pdf>

Maaninen, A. 2014. Muutosjohtaminen – mitä se tarkoittaa? Luettu 10.2.2017. <http://project-and-change-management.blogspot.fi/2014/07/muutosjohtaminen-mita-se-tarkoitaa.html>

Manka, M-L., Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Talentum pro. E – kirja. Luettu 24.1.2017.

Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Helsinki: Talentum Media Oy.

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

Malmsten, A. 2007. Tapaustutkimuksen taito. Toim. Laine, J. & Bamberg, J. & Jokinen, P. Gaudeamus Helsinki University Press.

Metos 2011. Juankosken tuotantokeittiö. Ympäristöystävällistä cook-chill-tuotantoa. Luettu 5.10.2016. Metos-uutiset 1/2011, 11. [https://www.metos.com/pdf/news/MetosUutiset\\_1\\_11.pdf](https://www.metos.com/pdf/news/MetosUutiset_1_11.pdf)

Metos. 2014. Gastron parhaat: Metos Nutrime – älylinjasto. Luettu 17.12.2016. <http://www.metos.com/page.asp?pageid=2,5&languageid=FI&newsid=240>

Metos. 2014. Metos Hot-Fill- konsepti / perunamuussin ja makkarakastikkeen valmistus. Video. Katsottu 11.10.2016. <https://www.youtube.com/watch?v=ySqh2dend-o>

Nivala, V. 2006. Kokonainen ihminen, ehjä organisaatio. Teoksessa: P. Vesterinen (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Juva: WS Bookwell Oy.

Oakland, J.S., Tanner, S.J. 2007. A new framework for managing change. Luettu 23.3.2017. The TQM Magazine. Volume 19. Issue 6, 573. The TQM Journal.

Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Opetushallitus. 2011. Suurtaloukokin ammattitutkinnon perusteet. Määräys 26/011/2011. s. 21. Luettu 29.8.2016. [http://www.oph.fi/download/138240\\_957913\\_Suurtaloukokin\\_at\\_2011\\_lr.PDF](http://www.oph.fi/download/138240_957913_Suurtaloukokin_at_2011_lr.PDF)

Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki: WSOYpro Oy.

Pirinen, H. 2015. Esimies muutoksen johtajana. Talentum Media Oy. Jatkuva julkaisu. Luettu 16.12.2016. [http://fokus.talentum.fi.elib.tamk.fi/teos/EACBFXJTFF#kohta:ESIMIES\(\(20\)MUUTOKSEN\(\(20\)JOHTAJANA\(\(20](http://fokus.talentum.fi.elib.tamk.fi/teos/EACBFXJTFF#kohta:ESIMIES((20)MUUTOKSEN((20)JOHTAJANA((20)

Ravitsemispäällikkö X. 2016. Keskustelu 4.3.2016.

Rauramo, P. 2013. Työhyvinvointi muutostilanteessa. 1. painos. Luettu 29.10.2016. Työturvallisuuskeskus TTK, palveluryhmä.

- Ruokatieto.fi. 2016. Ruokafakta / Tilastoja–tietohaarukka / Tilastopuraisut / Suurkeittiöt valmistavat enemmän annoksia yhdessä paikassa. Luettu 13.9.2016. <https://www.ruokatieto.fi/ruokafakta/tilastoja-tietohaarukka/tilastopuraisut/suurkeittiot-valmistavat-enemman-annoksia-yhdessa-paikassa>
- Salminen, M. 2016. Tuotantotavat puntarissa. Luettu 12.10.2016. Ammattikeittiöosaajat ry:n jäsenlehti 1/2016, 18 - 19.
- Salminen, M. 2016. Tuotantotavat ruokapalveluissa. Luettu 4.11.2015. Ravitsemusfoorumi 8.9.2016. Desing LiMe Oy.
- Saaranen-Kauppinen, A., Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Luettu 3.2.2017. [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7\\_3\\_2.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_2.html)
- Seppälä, R. 2008. Ruoan kylmävalmistus – uusi vaihtoehto ruokatuotantoon. Luettu 14.10.2016. Elintarvike ja Terveys-lehti 22. vsk. 5-6/ 2008, 32.
- Sivenius, E. 2012. Muutosvastarinta – Välttämätön paha? Liiketoiminnan koulutusohjelma. Saimaan ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Luettu 21.1.2017. [http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/48539/sivenius\\_eeva.pdf?sequence=1](http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/48539/sivenius_eeva.pdf?sequence=1)
- Soukko, S. 2012. Lähtökohtia ruokapalvelun tulevaisuudelle. Palvelujen tuottamisen- ja johtamisen koulutusohjelma. Tampereen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.
- Steiner, C. 2001. A role for individuality and mystery in ``managing" change. Luettu 23.3.2017. Journal of Organizational Change Management, Vol. 14: 2, 156
- Stenvall, J., Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Tanskanen, R. 2015. Työnteko sujuvaksi hyvällä muutosjohtamisella. Luettu 28.8.2016. Kehittyvä Elintarvike-lehti. 3/2015, 40.
- Terävä, K., Mäkelä-Pusa, P. 2011. Esimies työhyvinvointia rakentamassa. Kuntoutussäätiö.fi. Tampere: Tammerprint. Luettu 22.1.2017. <http://www.uta.fi/jkk/tyovirta/materiaalipankki/Esimies%20ty%C3%B6hyvinvointia%20rakentamassa.pdf>
- Tilastokeskus. 2007. Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erot. Verkkojulkaisu. Luettu 8.8.2016. <https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/01/07/>
- Tuomi, J., Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 6. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2015. Työ ja yrittäjyys. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 1/2015. Luettu 8.12.2016. [http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74959/TEMjul\\_1\\_2015\\_web\\_15012015.pdf?sequence=1](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74959/TEMjul_1_2015_web_15012015.pdf?sequence=1)
- Työterveyslaitos. 2014. Muutoksen hallinta ja kehittäminen. Osallistava kehittäminen. Luettu 21.9.2016. [http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso\\_ ja\\_esimiestyo/muutoksen\\_hallinta\\_ ja\\_ kehittaminen/osallistava\\_ kehittaminen/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ ja_esimiestyo/muutoksen_hallinta_ ja_ kehittaminen/osallistava_ kehittaminen/sivut/default.aspx)

Ylikoski, K., Ylikoski, M. 2009. Työyhteisö muutosmurroksessa. Ihmisyys muutoksen kohtaamisessa ja johtamisessa. 5. uudistettu painos. Työturvallisuuskeskus TTK. Painojussit Oy.

Valtee, P. 2002. Uhkista mahdollisuuksiksi. Organisaatiomuutosten toteuttaminen työyhteisön haasteena. Raporttisarja 2002, 1. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Valtionkonttori. Kaiku palvelut. 2007. Työhyvinvointi muutoksessa. 2. painos. Helsinki: Painotuote Oy. Luettu 24.3.2017.

Vepsäläinen, J. 2016. Ruokaketjun osaamistarpeet tulevaisuudessa. Opetushallituksen raportit ja selvitykset 2016:5. Luettu 12.12.2016. [http://www.oph.fi/download/176288\\_ruokaketjun\\_osaamistarpeet\\_tulevaisuudessa.pdf](http://www.oph.fi/download/176288_ruokaketjun_osaamistarpeet_tulevaisuudessa.pdf)

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uudistettu painos. PS- kustannus.

Widen, T. 2016. Muutoksen johtaminen – haaste vai mahdollisuus. Luento Tampereen ammattikorkeakoulussa 26.4.2016.

## LIITTEET

### Liite 1. Haastattelupyyntö

Hyvä vastaanottaja,

Opiskelen Tampereen ammattikorkeakoulussa Restonomi YAMK tutkintoa palveluliiketoiminnan johtamisen koulutusosalalla. Teen kehittämistyön (opinnäytetyö) muutosjohtamisesta ravitsemispalveluissa. Kehittämistyön tarkoituksena on saada muutoksen läpikäyneiden kokemuksia ja näkemyksiä opeiksi tulevaa varten, jotta tulevaisuudessa muutoksen läpikäyvät tahot osaisivat varautua muutokseen.

Etsin tutkimukseen ravitsemispalvelualan toimijoita / ammattikeittäjiä. Yrityksenne soveltuu tutkimukseen, mikäli teillä on ollut joku muutos toiminnassanne kahden – kuuden vuoden aikana. Muutos voi olla esimerkiksi tuotantomenetelmien muutos, työprosessien muutos, yrityksen fuusioituminen, yrityksen omistajan muutos, uuteen toimipaikkaan siirtyminen tai joku muu muutos, joka on muuttanut toimintaanne.

Kehittämistyö perustuu haastattelututkimukseen ja etsin suorittavan tason rajapinnassa työskenteleviä esimiehiä sekä kokkeja haastateltaviksi. Tarkoituksena on haastatella kahta – kolme henkilöä / yritys. Jokaiselle haastateltavalle lähetetään ennen sovittua haastatteluaikaa haastattelurungon aiheista tutustumista ja muutoksen muistelemista varten. Haastattelut suoritetaan yksilöhaastatteluina työpaikallanne. Haastattelut nauhoitetaan ja kesto on arviolta noin 45 minuuttia. Saatu aineisto käsitellään anonymisti ja kehittämistyössä ei tulla julkaisemaan haastateltavien tai toimipaikkojen nimiä. Kehittämistyön valmistuttua haastatteluaineisto tullaan tuhoamaan.

Ystävällisesti

Pirkko Kaukometsä

Pirkko Kaukometsä

Ammatinopettaja

Restonomi YAMK opiskelija

## Liite 2. Haastattelun aiherunko

### Taustatiedot

- yrityksen nimi ja toimipaikka
- haastateltavan ammatti, työkokemus alalta, työkokemus yrityksessä
- minkälainen muutos oli kyseessä

### 1. Muutoksen alkuvaihe / suunnitteluvaihe

- viestintä / tiedotus muutoksesta
- työyhteisön reagointi / oma reagointi
- henkilöstön mukanaolo muutoksen suunnittelussa
- esimiehen tuki muutoksessa
- työhyvinvointi

### 2. Muutoksen toteutusvaihe

- viestintä / tiedotus muutoksen aikana
- työyhteisön reagointi / oma reagointi
- henkilöstön mukanaolo muutoksessa
- esimiehen rooli ja tuki muutoksen toteutuksessa
- työhyvinvointi

### 3. Muutoksen jälkeen

- muutoksen tarpeellisuus / hyöty
- esimiehen rooli
- työnkuvien muutokset
- neuvot / ohjeet muutosta suunnittelevalle

## Liite 3. Analyysimalli esimerkki

## Viestintä ja tiedottaminen muutoksen alku- / suunnitteluvaiheessa

Yhdistävä pääluokka	Alkuperäinen ilmaisu	Tiivistetty ilmaisu	Luokittelu
<b>VIESTINTÄ JA TIEDOTUS MUUTOKSESTA</b>	<p>Ruokapalvelupäällikkö oli suunnitellut mielessään.</p> <p>Uusi vastuualuejohtaja, jonka myötä lähdettiin tekemään sitä muutosta elikkä CC.</p> <p>Joihinkin kokouksiin pääsin mukaan suunnitteluvaiheessa.</p> <p>Ulkopuolisia suunnittelijoita.</p> <p>Xx yhteistyössä mukana. Piti koulutuksia miten cc-keittiöt toimii ja miten pitäis prosesseja keittiöön luoda ja miten toimii tilaukset ja miten laitteet</p> <p>Tämmönen projekti tulee ja lähdetkö sitä vetämään.</p> <p>Esimies laitto sähköpostilla viestiä, että tulee tuotanto-keittiö jossa tehdään ruokaa CC:llä. Halukkaita kyseli vakituisista. Minä tartuin heti, että kun on tulossa jotain uutta, niin sitä täytyy lähteä koittaan. Sieltä se tieto tuli.</p> <p>Vierailtiin muutamissa kohteissa. Käytiin vähän tutustumassa ja olemassa</p> <p>Käytiin muutamana kerran katsomassa jossain keittiössä missä tehtiin samalla tyylillä</p>	<p>Muutoksen suunnittelu ylemmällä taholla</p> <p>Suunnittelukokouksiin osallistuminen</p> <p>Suunnittelutoimistot keittiö- ja tuotantosuunnittelussa mukana</p> <p>Kysyttiin mukaan</p> <p>Oma halukkuus</p> <p>Tutustumiskäynnit muissa keittiöissä</p>	<p>SUUNNITTELU</p> <p>YHTEISTYÖ</p> <p>TIEDON HANKINTA</p>