



MUUTOSPROSESSI HOTELLI HERMICASSA

Kurki Tanja-Maria

Opinnäytetyö
Toukokuu 2010
Palvelujen tuottamisen ja johtamisen
koulutusohjelma
Tampereen ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma

KURKI, TANJA-MARIA:
Muutosprosessi Hotelli Hermicassa

Opinnäytetyö 45 s., liitteet 2 s.
Toukokuu 2010

Opinnäytetyön aiheena oli tarkastella muutosta sekä ihmisten tunnereaktioita muutoksessa. Muutoksen välineenä oli palvelumanuaalin luonti Hotelli Hermicaan palvelun laadun sekä yleisten käytäntöjen yhtenäistämiseksi. Manuaalin tavoitteena oli tarjota jokaiselle asiakkaalle samanlainen palvelu. Opinnäytetyön taustalla oli erityinen kiinnostus opinnäytetyön tekijän oman työpaikan palvelun laadun parantamiseen sekä käytäntöjen yhtenäistämiseen jotta toiminta helpottuisi. Taustalla oli myös kiinnostus esimiestehtäviä kohtaan ja erityisesti esimiehen toimintaan muutoksen keskellä. Ihmiset elävät yhteiskunnassa joka on jatkuvassa muutoksessa ja kaikkien tulee kyetä sopeutumaan muutokseen sekä ohjaamaan mahdollisia alaisiaan oikeaan suuntaan muutoksen keskellä.

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millaisia reaktioita muutos aiheuttaa henkilökunnassa ja miten he prosessin kokevat sen alussa ja lopussa. Tarkoituksena oli selvittää myös millaisia tunteita yksilö kokee muutosprosessissa. Tavoitteena oli myös viedä muutosprosessi onnistuneesti läpi sekä pohtia esimiehen toimintaa muutosprosessissa.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsiteltiin muutosjohtamista, muutoksen vaiheita sekä muutosprosessin hallintaa, ihmistä sekä tunteiden kohtaamista muutoksessa.

Opinnäytetyössä käytettiin SWOT – analyysia, kyselyä sekä haastattelua. Tutkimustulokset saatiin yrityksen työntekijöiden sekä esimiesten kyselyjen sekä haastattelujen pohjalta. SWOT – analyysiä sekä kyselyitä käytettiin palvelumanuaalin luonnin pohjana ja haastatteluin selvitettiin työntekijöiden tuntemuksia muutosprosessin aikana.

SWOT – analyysilla sekä kyselyllä saatiin hyvä pohja manuaalin luomiselle ja sitä vahvistettiin sekä muokattiin palaverissa. Haastattelujen pohjalta voidaan päätellä, että jokainen koki muutosprosessin omalla tavallaan eikä kukaan reagoinut täysin oppikirjaesimerkkien mukaisesti vaan yksilönä omalla tavallaan.

Asiasanat: Muutos, muutosjohtaminen, muutosprosessi, tunnereaktiot

ABSTRACT

Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Service Management
Food Studies and Facility Management

KURKI, TANJA-MARIA:
Change Process in Hotel Hermica

Bachelor's thesis 45 pages, appendices 2 pages
May 2010

The aim of this thesis was to examine change and changes of emotions in people when the changing process goes on. A service manual was created and it was used as an instrument for the change. The aim of the manual was to offer each customer equal service. In the background of this thesis lies a special interest in improving the service quality and unification of policies at this work place in order to make it easier for the employees. In the background of this thesis is also an interest towards the managers' tasks and especially how a manager should act in the middle of a change. People live in a society that is in the middle of changes all the time and everyone needs to adjust to the changes and to be able to guide their possible subordinates properly through the change at hand.

The aim of this thesis was to find out what kind of reactions change causes in employees and how they experience the process in its beginning and at the end of the process. The purpose was to figure out what kind of emotions an individual has in a changing process. Another purpose was also to manage the changing process successfully through and reflect the actions of a superior as a manager of change.

The theoretical part of this thesis defines management of change, the phases of change, controlling the changing process and people facing their emotions in the middle of change.

SWOT analysis and a questionnaire were used in this thesis. The research was done through the interviews of the managers and employees. The SWOT analysis and the questionnaire were used as a base in creating the service manual and the interviews were used to figure out the emotions the employees went through during the change process.

The SWOT analysis and the questionnaire gave a good basis in order to create the service manual, and the basis was strengthened and modified in a meeting. On the grounds of the interviews there can be drawn a conclusion that each and everyone experienced the changing process in their own way and no one reacted fully as a text book example would, but in their own way as individuals.

Keywords: Change, management of change, changing process, emotional reactions

1 JOHDANTO	5
2 MITÄ ON MUUTOS JA MIKSI SE ON VÄLTTÄMÄTÖNTÄ?	7
2.1 Taloudellinen näkökulma	8
2.2 Tuottavuusnäkökulma	9
2.3 Johtamisnäkökulma	9
2.4 Inhimillinen näkökulma.....	10
3 MUUTOSPROSESSIN VAIHEET	11
3.1 Yksilön toiminta ja persoonallisuus	11
3.2 Vaihe ennen muutosta	13
3.3 Uhkaava muutos	14
3.4 Muutoksen vastustusvaihe ja muutosvastarinta	15
3.5 Muutoksen hyväksyminen	18
4 MUUTOSJOHTAMINEN	19
4.1 Muutosjohtaja.....	19
4.2 Leadership ja management.....	22
4.3 Muutosavustajat.....	24
5 TEEMAHAASTATTELU	25
6 LÄHTÖKOHDAT MUUTOKSELLE HOTELLI HERMICASSA	27
7 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	28
7.1 Lähtötilannekartoitus	28
7.2 Manuaalin tekoprosessi ja lanseeraus	29
7.3 Lopputilannekartoitus	31
8 TUTKIMUSTULOKSET	33
8.1 SWOT – analyysin tulokset.....	33
8.2 Kyselylomakkeen tulokset.....	35
8.2.1 Tuntemukset palvelumanuaalia kohtaan ja sen vaikutukset työhön.....	35
8.2.2 Puutteet palvelussa.....	35
8.2.3 Työpaikalle kaivatut käytännöt	36
8.3 Henkilöstöpalaverin tulokset	36
8.4 Palvelumanuaali.....	37
8.5 Teemahaastattelun tulokset.....	37
9 JOHTOPÄÄTÖKSET	40
LÄHTEET	44
LIITE 1	46
LIITE 2	47

1 JOHDANTO

Hotelli Hermica on pieni, yksityisomistuksessa oleva hotelli Etelä-Hervannassa. Huoneita on 50 ja majoitustoiminnan yhteydessä on anniskeluravintola. Työntekijät ovat pääsääntöisesti töissä yksin ja heidän vastualueeseensa kuuluu vastaanoton tehtävät, tarjoilu, anniskelu sekä ruoanvalmistus. Suurin asiakasryhmä on työmiehet, lisäksi majoituspalveluja käyttävät lähialueen yritysten vierailijat, luennoitsijat sekä valtion virkamiehet. Suuret tapahtumat tuovat asiakkaaksi paljon urheiluryhmiä. Lähiaikoina kasvuun on lähtenyt yksityishenkilöiden tekemien varausten määrä. Asiakaskunta on siis monipuolinen. Ravintolapalveluita käyttää majoittujien lisäksi myös lähiseudun asukkaat. Yrityksen liikevaihto on n. miljoona euroa vuodessa. Tällä hetkellä hotelli on ollut saman omistajan omistuksessa kuusi vuotta.

Hotelli Hermican johto kaipasi palvelun laadun sekä käytäntöjen samaistamiseksi palvelumanuaalia työntekijöilleen. Tulevaisuutta ajatellen opinnäytetyön tekijää kiinnostaa esimiehen toiminta muutoksessa, ihmisten reaktiot erilaisten tilanteiden tullessa vastaan, sekä välineet joiden avulla selviämme kohdatuista tilanteista ovat kiinnostavia.

Palvelumanuaalin käyttöönotto tarkoittaa yrityksessä muutosvaihetta, jolloin luonnollinen valinta tämän opinnäytetyön teoriapohjaksi oli muutosjohtaminen. Miten viedä prosessi läpi onnistuneesti yrityksen työntekijöille? On tärkeää käsitellä yksilön tunteita muutoksessa, että voidaan ottaa huomioon myös yksilön mahdolliset näkökulmat palvelumanuaalin tuloon. Tässä yrityksessä työntekijöillä on ennen ollut vapaat kädet ja itsensä toteuttaminen on ollut sallittua. Palvelumanuaali rajaa toimintaa, mikä saattaa joistakuista tuntua pahalta ja aiheuttaa vastustusta.

Aihetta tarkastellaan alan kirjallisuuden, videoiden sekä haastattelujen pohjalta. Halutaan selvittää miten muutos vaikuttaa yrityksen työntekijöihin sekä heidän työmotivaatioonsa. Millaisia tunnereaktioita he käyvät läpi kun muutosta tapahtuu.

Palvelumanuaalin tavoitteena on luoda yhteiset käytännöt sekä yhtenäinen linja palveluun, jotta jokainen asiakas saisi samantasoista ja samanlaista palvelua riippumatta siitä kuka on työvuorossa. Käytäntöjen yhtenäistämisen tavoitteena on saada jokaisen työntekijän tuotokset samanlaisiksi, että ei syntyisi ristiriitoja asiakkaille luvattujen asioiden välillä.

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan sitä, miten muutosprosessi hotellissa kulkee, miten siihen voi vaikuttaa ja kuinka ihmiset reagoivat ja millaisia tunteita he käyvät läpi. Pohdintaosuudessa peilataan kyselyissä sekä haastatteluissa ilmenneitä näkemyksiä teoriaosuuteen sekä pohditaan, kuinka toimittiin ns. muutosjohtajana tässä prosessissa ja kuinka työntekijät näkevät prosessin läpiviemisen onnistuneen.

2 MITÄ ON MUUTOS JA MIKSI SE ON VÄLTTÄMÄTÖNTÄ?

Muutosta kannattaa verrata ruokaan:
 se pitää syödä ja sulattaa.
 Jos ahmimme sitä kerralla liikaa, tulee paha olo
 -ja vastenmielisyys sitä kohtaan.
 Parhaalta muutos maistuu sopivina paloina
 -ja miellyttävästi tarjoiltuna. (Helin 1992)

Muutos voi koskea monia tilanteita, mutta se on aina siirtymistä vanhasta uuteen ja sitä tarvitaan kun entinen tilanne muuttuu hedelmättömäksi eikä sitä voida enää jatkaa, usein tilanne on jo voinut muuttua kriisiksi asti. Etenkään suuria muutoksia ei kovinkaan usein tapahdu asioiden ollessa hyvin. Mikäli muutoksen kulkuun puututaan ja sen ei anneta tapahtua luonnollisesti toivoen, että muutos tai kriisi voidaan tällä tavoin lakaista maton alle, on miltei varmaa että kriisi on edessä. (Ylikoski 1993, 8-9.) ”Muutos on luopumista aiemmasta sisäisestä mielikuvasta itsestä, sosiaalisesta minäkuvasta ja joskus myös taloudellisen turvallisuuden perusteista” (Ylikoski 1993, 55). Luopuminen on luonnollinen osa elämää joka itsessään on täynnä luopumista eikä menisi eteenpäin ilman sitä (Juuti & Virtanen 2009, 127).

”Muutos on jatkuvaa ja vaatii suunnittelemattomuutta ja luovuutta” (Aula 2000, 135). Muutokseen tarvitaan luovuutta, sitä, että osataan nähdä tilanne muutoksen jälkeen. Tulee osata löytää kaiken vanhan alta se uusi todellisuus johon muutos johtaa. Ihmiset toimivat jo muodostamiensa käsitysten pohjalta ja heidän on vaikea kohdata muutosta koska se romuttaa usein niitä jo olemassa olevia käsityksiä. Jo olemassa olevia käsityksiä, omaa todellisuuttaan, on vaikea muuttaa ja arvioida uudelleen, koska silloin joutuu tarkastelemaan omaakin toimintaansa kriittisesti. Ihminen alkaa arvioida tilanteita uudelleen vasta sitten kun tilanne alkaa olla jo kestämaton. Tähän pisteeseen asti ihminen vain menee mukana ja kieltäytyy näkemästä muutostarvetta. Ihminen saattaa harata muutosta vastaan, koska ei osaa päättää onko se uhka vai mahdollisuus. Koska muutoksesta ei alkutilanteessa ole vielä tarjota mitään konkreettista, on ihmisen vaikea tehdä päätöksiä sen suhteen pitääkö uutta

todellisuutta varmempana kuin entistä. Epävarmoissa tilanteissa ihmisen hallinnan tunne heikkenee, ja koetaan epävarmuutta tulevasta. Totuus saatetaan kieltää itseltä omien virheiden esilletulon pelossa. (Ylikoski 1993, 12.) Mikäli ennakkoluuloja ei pureta on vanhasta vaikea luopua. Tällöin ihmisen on vaikea ottaa vastaan uutta tietoa. Hän saattaa kuulla väärin, ymmärtää väärin tai kuulla valikoiden vain sen mitä haluaa kuulla. Joskus ihminen saattaa jättää kokonaan kuuntelematta koska ei halua käsitellä asiaa. Vanhasta luopumiseen saatetaan joskus tarvita myös johtajaa avuksi selventämään tilanne. (Suomen Videokeskus Oy 2000 a.)

Tärkeimpiä muutoksen tarkastelutapoja yrityksen kannalta on neljä: taloudellinen näkökulma, tuottavuusnäkökulma, johtamisnäkökulma sekä inhimillinen näkökulma.

2.1 Taloudellinen näkökulma

Taloudellisessa näkökulmassa huomio kiinnitetään yrityksen kannattavuuteen. Muutoksen syynä on usein kilpailukyvyyn heikkeneminen sekä tuottavuuden lasku. Muutoksen hallintakyky sekä henkilöstön muutokseen mukaan ottaminen vahvistaa kilpailukykyä. Mikäli henkilöstöä ei sivuuteta vaan annetaan heillekin asema muutoksessa, vahvistuu yhteishenki työpaikalla. (Ylikoski 1993, 12–13.) Luottamus sekä muutosusko ovat tärkeitä asioita muutoksessa, eikä onnistunut muutos voi olla pelkkää byrokraattista ylhäältä alaspäin käskytystä (Aula 2000, 135). Vähittäisessä muutoksessa toimintaa viritetään vastaamaan tulevaisuuden mahdollisuuksiin ja uhkiin, ja siinä on tärkeää että muutoksen johtaminen on tyyliltään neuvottelevaa jotta ihmiset saadaan mahdollisimman hyvin mukaan muutoksen kulkuun. Henkilöstön tulisi siis päästä vaikuttamaan muutoksen suunnitteluun, toteuttamiseen sekä arviointiin. Kiireettömyys mahdollistaa mahdollisimman monen osallistumisen sekä antaa ihmisille aikaa asian sulattamiseen. (Hautala & Lämsä 2004, 185.)

2.2 Tuottavuusnäkökulma

Tuottavuusnäkökulmassa pyrkimys on tuottavuuden nostamisessa. Kustannuksia lasketaan, mutta samalla pyritään yhtä hyvin tai parempiin tuloksiin kuin aiemmin. (Ylikoski 1993, 13.) Mikäli muutokselle ei löydy taloudellista perusteita, saattaa muutosta olla vaikea motivoida (Arvonen 1991, 153). Tuottavuusnäkökulmassa on tavallista henkilöstöön panostaminen, heitä koulutetaan ja motivoidaan, jotta mahdollisimman monipuolinen osaaminen toisi yritykselle uusia mahdollisuuksia (Ylikoski 1993, 13). Myös Arvonen (1991) painottaa henkilökunnan kouluttamista sekä uudelleen kouluttamista muutoksen edellytyksenä.

2.3 Johtamisnäkökulma

Johtamisnäkökulmassa paneudutaan siihen miten johtamistapa on oleellista muutoksen onnistumisessa (Ylikoski 1993, 13). ”Johtajuus luo sekä sisällön ja suunnan muutokselle” (Arvonen 1991, 154). Johtaminen tässä ei tarkoita pelkästään esimiehen tyyliä johtaa, vaan koko työyhteisön asennoitumista muutosta kohtaan yhteisenä asiana (Ylikoski 1993, 13–14). Työntekijöiden osallistuminen on erittäin tärkeää, ja jokaista, tai ainakin suurinta osaa tarvitaan mukaan ’tekemään muutosta’. Työntekijöiden osallistuminen edesauttaa myös hyödyntämään heidän tietotaitoaan sekä ideoitaan muutoksessa. Keskinäisen luottamuksen sekä turvallisuuden tunteen luominen on tärkeää. Tällöin pohja muutoksen hyväksymiselle sekä sisäistämiselle on hyvä. (Arvonen 1991, 146–154). Jotta selvitään jatkuvista muutoksista, on tärkeää hyötykäyttää jokaista henkilöstön jäsentä älyllisellä sekä tunnetasolla. Vastuun siirtäminen edesauttaa henkilöstön kykyjen valjastamista käyttöön joka osa-alueella muutoksen hyväksi. Vastuun jakaminen vapauttaa johtajan johtamaan jolloin asiajohtamisen vastuun kantaa alemmat tasot. Kun työntekijät itse johtavat omia työryhmiään, voi johtaja keskittää ajankäyttönsä johtajuuteen. (Kotter 1996, 146.) Jokaiselta alaiselta vaaditaan sisäistä johtajuutta; vastuuta yhteisistä asioista sekä esimiehelle palautteen antamista. Palautteen antaminen on tärkeää, koska muuten esimies ei voi tietää toimiiko hän oikein vai väärin, ja

koko projekti voi mennä penkin alle vain huonon vuorovaikutuksen vuoksi. (Ylikoski 1993, 13–14.) Avoin kritiikki on tärkeä ja hyvä asia ja sen vaikutuksesta saattaa nousta esiin epäkohtia joiden korjaaminen pelastaa koko projektin (Suomen Videokeskus Oy 2000 a). Esimiehen tulee osata pyytää palautetta, muutoin henkilöstö ei sitä välttämättä uskalla antaa. Henkilöstön sisällyttäminen muutosprosessiin alkuvaiheista saakka voi säästää suuriltakin kustannuksilta kun henkilökunta käyttää omien erikoisalojensa asiantuntemusta ja antaa johtajalle vinkkejä käytännön asioihin. Henkilöstön antama palaute saattaa myös tuoda esiin virheitä joita johtaja ei ole huomannut. Tämä saattaa pitkittää prosessia, mutta varmistaa suunnan olevan oikea. (Kotter 1996, 84.) Muutosjohtajan tulee nähdä sekä lähelle, että kauas. On vaikeaa olla keskellä kaikkea, mutta hyvä muutosjohtaja kykenee tähän onnistuneesti. Hyvä muutosjohtaja on myös perillä muutoksen syvimmistä ominaisuuksista, ja tästä muutoksessa on viime kädessä kyse. (Ylikoski 1993, 13–14.)

2.4 Inhimillinen näkökulma

Inhimillisessä näkökulmassa, nostetaan esille ihmisyyys. Muutos koskee ihmistä, tämän tunteita, toiveita, tavoitteita ja ihmisten keskinäisiä suhteita. Ihminen toimii pitkälti tunteidensa pohjalta, myös muutoksessa. Tunteet ovat keskinäinen osa ihmisyyttä, ja niiden mukaantulo on tavallista. Toiset ihmiset eivät voi vaikuttaa toisten tunteisiin, vaan jokainen yksilö voi vain itse miettiä miltä hänestä tuntuu ja suhtautua asioihin sen perusteella. (Ylikoski 1993, 14.) Kun tunteet helpottavat tai vaikeuttavat yhteisten tavoitteiden saavuttamista, on niillä merkitystä (Goleman 2006, 329). Muutoksen onnistuminen on pitkälti kiinni ihmisten tunteista jotka ohjaavat ihmisen toimintaa sekä suhtautumista. Kokonaisvaikutus syntyy kun jokainen ottaa vastuun omista tunteistaan sekä itsestään. Tällöin kukaan ei jää yksin kun kokonaisvaikutus ilmenee yhteisenä vastuunottona tulevasta sekä toinen toisistaan. (Ylikoski 1993, 14.) Kuitenkin, kulttuurissa jossa elämme, väheksytään tunteiden merkitystä sekä niiden esille tuomista paheksutaan (Juuti & Virtanen 2009, 137). Joka tapauksessa fakta on, tahdoimme tai emme, se, että muutoksia tapahtuu (Arvonen 1991, 144.)

3 MUUTOSPROSESSIN VAIHEET

Miten muutosprosessi etenee ja miten sitä hallitaan? Miten ihmiset kokevat eri vaiheet, ja millaisia tunnetiloja ihminen kohtaa muutoksen eri vaiheissa? Ennen muutoksen vaiheisiin siirtymistä käydään läpi sitä, miten ihmiset tuntevat ja miksi.

3.1 Yksilön toiminta ja persoonallisuus

Maslowin tarvehierarkian mukaan ihminen pyrkii tyydyttämään tarpeensa tietyssä järjestyksessä. Ensimmäisenä tulee tyydyttää fysiologiset tarpeet. Seuraavaksi tärkeintä on se, että ihminen kokee turvallisuuden tunteita lähipiirinsä keskuudessa sekä vakinaisessa työsuhteessa jolloin elanto on turvattu. Seuraavaksi tulee tyydyttää sosiaaliset tarpeet sekä saada muilta arvostusta. Näiden tarpeiden tyydyttymisen jälkeen työntekijällä on valmiudet kehittää sekä toteuttaa itseään. (Joutsenkunnas & Heikurainen 2003, 100-101.) R. S. Lazaruksen kaksivaiheinen tunneteoria selittää tunteiden syntymistä. Primaariarviossa, eli ensimmäisessä vaiheessa, tulkitaan tilanne haasteena tai uhkana. Sekundaariarvioissa, eli toisessa vaiheessa, etsitään keinot tilanteesta selviytymiseksi. (Himberg, Laakso, Niemi, Näätänen & Peltola 2001, 89.)

Muutos herättää aina ihmisissä tunteita. Ihmiset kantavat mukanaan omia kokemuksiaan, aina ja kaikkialla. Kokemuksissa sekoittuvat havainnot, tunteet sekä ajattelu. Muutokset ihminen havainnoi aiempien kokemusten sekä sosiaalisesti määrittyneiden käytäntöjen perusteella, jonka vuoksi muutosta on usein vaikeata kohdata. Koska ihminen on erittäin monimutkainen, on mahdotonta ennustaa miten kukin yksilö reagoi muutokseen. Omia kokemuksia työstetään läpi elämän, ja niiden pohjalta peilataan sitä, miten suhtaudutaan uusiin asioihin. Ensimmäinen työstettävä asia ovat lapsuuden kokemukset sillä nykyisen ja tulevan tulkitsemiseen vaikuttaa aina menneisyys. (Juuti & Virtanen 2009, 110-113.)

Ensimmäisen huonon muutoksen kokemuksen ihminen saa jo synnytyksessä kun hänet viedään turvallisesta ympäristöstä sen ulkopuolelle. Lapsi kokee äidin sekä isän, eli kiinnipitävän ympäristönsä, turvallisuuden ja jatkuvuuden luojina. Muutos saattaa tuntua erittäin ahdistavalta mikäli muutos uhkaa tämän kiinnipitävän ympäristön olemassaoloa. Mielikin voi järkkyyä mikäli muutos uhkaa elämän tärkeimpiä ihmisiä. Myöhemmin työpaikka saatetaan kokea kiinnittävänä ympäristönä ja muutokset siellä ahdistavina uhkina. (Juuti & Virtanen 2009, 113-115.)

Aikaisemmat kokemukset vaikuttavat aina siihen, miten yksilö kokee muutoksen. Mikäli yksilö on ollut saman tyyppisessä tilanteessa aiemmin, hänen on helpompi käsitellä tulevaa muutosta. Mikäli yksilö kohtaa kyseessä olevan muutostilanteen ensimmäistä kertaa, ja muutos koskee hänen elämänsä keskeisiä asioita, ovat tuntemukset yleensä voimakkaampia kuin jos muutos koskisi toissijaisia asioita. (Juuti & Virtanen 2009, 118-120.) Ihminen oppii paremmaksi muuttujaksi onnistuneiden muutosprosessien kautta. Muutosvalmius syntyy omien reaktioiden ymmärtämisestä sekä niiden hyväksynnästä. (Suomen Videokeskus 2000, a.) Näitä heränneitä tunteita on aina pakko työstää jollain keinolla. Vaihtoehtona on kanavoida tunteet johonkin ja samalla työstää niitä, tai torjua ne ja kohdata tunteiden työstövaihe myöhemmin koska sitä ei voi täysin välttää. Tässä ajaudumme kierteeseen, sillä yhteiskunta jossa elämme ei katso hyvällä tunteiden näyttämistä jolloin yksilö pääsisi heti työstämään tunteitaan. Tunteiden näyttämättä jättäminen taas hidastaa niiden työstämistä ja kuormittaa yksilöä etenkin sellaisessa tilanteessa kun seuraava muutos on jo kulman takana. Tämä kierre saattaa johtaa jopa burn outiin. (Juuti & Virtanen 2009, 118-120.) Kulttuuri missä elämme, säätelee sitä, mitä tunteita on sopivaa ilmaista. Jos kulttuurinormeja rikotaan ilmaisemalla tunteensa, saattaa joutua vaikeuksiin. Sekä negatiivisille että positiivisille tunteille on löydettävä sopivat rajat. (Anttila, Lähdesmäki, Ojanen, Oksala & Paavilainen 2004, 55.)

3.2 Vaihe ennen muutosta

Ennen muutosta henkilöstö aistii jo sen olevan tulossa, ei ehkä täysin tietoisesti mutta aavistus on olemassa. Ilmassa häilyy aavistus siitä, että jotain on tapahtumassa tai jokin on vialla. (Aula 2000, 138). Työpaikan ilmapiiri on pahaenteinen ja asioita ounastellaan (Suomen Videokeskus 2000, b). Työyhteisössä saattaa tässä vaiheessa ilmetä ongelmia ilmapiirissä ja vuorovaikutussuhteissa ilmenee kitkaa. Ilmapiirin kiristyessä avoimuus vähenee ja ihmiset alkavat kilpailla keskenään varmistaakseen omaa selustaansa. Omien töiden raja selkenee eikä toisia auteta kuten ennen. Sijaistoiminnot kasvavat vaikka tuloksesta kiinnostuminen vähenee, ihminen puuhastelee enemmän kuin ennen näyttääkseen kiireiseltä ja tarpeelliselta. Työpaikalla toimiminen saattaa muuttua kaavamaisempaan suuntaan ja poissaolot vähentyä samalla kuin parhaat hakeutuvat muualle töihin. Tavoitteiden hämärtyessä lisääntyvät valtataistelut ja kokonaiskuva saatetaan unohtaa täysin pienempiin asioihin keskittyessä. Kaikki tieto on epävarmaa ja huhut valtaavat alaa ja ovat sillä hetkellä luotettavin saatavissa oleva tieto. Paineet kasaantuvat, etenkin johdon henkilöille eikä perustavan laatuksille asioille tahdo löytyä enää aikaa koska pienet asiat kuormittavat päätöksentekijät. (Ylikoski 1993, 29–30; Suomen Videokeskus 2000, a, b.)

Toiveissa on, että tämä vaihe muutoksessa jäisi mahdollisimman lyhyeksi ja näihin ennakoiviin signaaleihin puututtaisiin ennen kuin ne vaikeuttavat liikaa työyhteisön toimintaa sekä lopullista muutoksen onnistumista. Mikäli tämä vaihe pitkittyy, ihmiset kuormittuvat liikaa liian nopeasti. Helpotusta tilanteeseen tulisi löytää mahdollisimman äkkiä ja pyrkiä avoimella keskustelulla lieventämään jännitteitä. (Ylikoski 1993, 32.) Aikuisuuteen kuuluu tunteiden työstäminen siten, että niistä puhutaan avoimesti ja aidosti. Tämä tulisi osata siirtää myös työelämään ja muutosjohtajan tulisi luoda avoin tunteista puhumisen salliva ilmapiiri työpaikalle. Tämä edesauttaisi muutoksen aiheuttamien tunteiden kokemisen normaalina. (Juuti & Virtanen 2009, 120.) Mikäli tämän vaiheen annetaan jatkua pitkään, voi käydä myös niin, että jopa johto alkaa epäröimään

muutossuunnitelmaa ja koko hanke saatetaan haudata (Suomen Videokeskus 2000, a).

3.3 Uhkaava muutos

Nopea ulkopuolinen muutostieto saattaa aiheuttaa ihmisessä psyykkisen lamaan, shokin. Yksilö kokee itsensä uhatuksi ja kokee ahdistavaa menetyksen tunnetta jolloin psyykkisen lamaan avulla ihminen säännöstelee kaikkea mieleen tunkeutuvaa tietoa. Todellisuutta kieltäen ihminen voi pitää asiat kaukana itsestään jopa useita päiviä samalla kun kerää energiaa asioiden käsittelyyn. Tämä reaktio voidaan välttää, mikäli saatavilla on heti helppoja uusia ratkaisuja. Jos tilanteesta ei taas ole helppoa ulospääsyä tai toimivia vaihtoehtoja, reaktio vahvistuu. Sokkivaihe käynnistää puolustusreaktioita ja ajatukset pyritään siirtämään muualle kuin käsillä olevaan vaikeaan tilanteeseen. Ihminen toivoo että tuo kamala tunne menisi vain ohi ja ajattelee ettei tieto koske kuitenkaan häntä. (Ylikoski 1993, 33–45). Muutoksessa yksi suurimpia pelkoja on se, että ihminen menettää osan persoonallisuudestaan alkaessaan toimia toisella tavalla. Tämä pelko on usein tiedostamaton, mutta eteenpäin menon esteenä. (Aalto-Setälä & Saarinen 1997, 99.)

Mikäli uhan kokeminen jatkuu, saattaa sokkivaihe pitkittyä. Muutos koetaan uhkana tai mahdollisuutena ja on mahdotonta keskittyä muutostietoon mahdollisuutena, mikäli uhka ei ole väistynyt. Uhan kokeminen on vaistonvarainen reaktio ja siihen liittyy vahvasti pelko muutokseen sisältyvästä vaarasta. Vasta sitten, kun olemme selvittäneet itsellemme mitä muutos oikeasti tarkoittaa, voimme luopua uhan kokemisesta koska voimme alkaa valita itsellemme sopivimpia toimintamalleja sekä toimintavaihtoehtoja. Mikäli uhkaava tilanne pitkittyy eikä uhkaa saada hälvenemään, ihminen uupuu henkisesti ja ahdistuu. (Ylikoski 1993, 36–39.) Jos muutos tuntuu suurelta monen yksilön taholta yhtä aikaa voi se johtaa työpaikan muuttumiseen taistelutantereeksi. Työyhteisö jakautuu kahtia, jolloin vain ns. omalla puolella olevat työkaverit koetaan luotettavina. Vihollisten puolen henkilöt muuttuvat

omien kielteisten tunteiden kantajiksi, syntipukeiksi. Tämä johtuu siitä, että muutoksen herättämiä kielteisiä tunteita ei käsitellä ja niille on annettava jostain kasvot. ”Kielteisten tunteiden käsittelemättömyydellä on kasautuvia vaikutuksia. Kielteiset tunteet syntyvät usein käsittelemättömistä tunteista. Käsittelemättömät tunteet puolestaan ohjaavat ihmisryhmiä näkemään toisensa kielteisessä valossa.” (Juuti & Virtanen 2009, 120-122.)

Ihminen tarvitsee tietoa mennäkseen eteenpäin, ja tiedon saaminen on ihmiselle tärkeintä. Mikäli tilanne on pitkittynyt ja pitkittynyt työsuhteen irtisanomista odotellessa, on tärkeintä saada vain se tieto siitä, että irtisanominen on todellisuutta. Tiedon saatuaan ihmisen on helpompi jatkaa eteenpäin, epävarmuus kuluttaa enemmän. Tiedottaminen on avain huhujen kumoamiseen muutostilanteessa. Järjestelmällinen tiedottaminen lieventää huhujen merkityksiä ja tilanne pysyy realistisempana. Tieto auttaa ihmistä jäsentelemään ajatuksiaan sekä kokemuksiaan, tulla lähemmäs muutosta. Tieto vapauttaa ahdistuksen puheeksi. Kun ihminen käsittelee pelkojaan avoimesti, on uhan tunne jo kääntynyt uteliaisuudeksi ja epävarmuus muuttunut varmuudeksi siitä mihin suuntaan kulkea. (Ylikoski 1993, 40–42.) Mikäli huhut ovat jo vallanneet alan ja oikea tieto tulee liian myöhään, on johto keskellä taistelua yrittäessään raivata huhuja pois tieltä ja ihmisten mielistä joihin ne ovat jo iskostuneet 'faktana'. Tämä johtuu siitä, että tunteilla on ehdoton ylivoima verrattuna tietoon siinä prosessissa joka johtaa ihmisen mielessä ymmärrykseen. (Juuti & Virtanen 2009, 121.)

3.4 Muutoksen vastustusvaihe ja muutosvastarinta

Muutokseen tarvitaan aina luopumista. Ihminen voi joutua luopumaan monista asioista, muun muassa arvioimaan tilanteen uudelleen. Oman työn ja aseman uudelleen arvioiminen voi olla vaikeaa. Luopuminen on hankalaa jos sille ei ole tarpeeksi aikaa jota ihminen tarvitsee käsitelläkseen muutoksia. Kaipausta ja luopumisen vaikeus liittyvät aina läheisesti luopumiseen. Luopuminen muodostuu erittäin hankalaksi silloin, kun konkreettisesti menetetään jotain; asema, työpaikka. Kuitenkin vain luopumalla voidaan luoda tilaa uudelle, uutta

ei voi tulla mikäli pitää vanhasta kiinni ja ihannoi menneitä. Jos kaipaus ja suru eivät saa tilaa, saattavat ne kasautua ja myöhemmin esiintyä masentuneisuutena, joka saattaa johtaa jopa ammattiauttajan tarpeeseen. (Ylikoski 1993, 46–50.) Ihmisen täytyy saada surra ja luopua rauhassa antaakseen tilaa uudelle, koska vanhoista toimintatavoista ja –malleista on vain yksinkertaisesti luovuttava (Hautala & Lämsä 2004, 190). Masennus iskee helpoiten sellaisiin ihmisiin, joiden mahdollisuudet uuteen työhön ovat vaikkapa koulutustaustan vuoksi rajalliset. Masennus on kuitenkin myös kasvumahdollisuus, koska joskus uuteen kiinnittyminen löytyy sen kautta. Etäisyyden ottaminen luopumisen kohteeseen auttaa, etäisyys ja aika antavat mahdollisuuden aitoon luopumiseen ja sitoutumisen uuteen. Johtoportaan tulisi huomioida yksilön luopumistyö, ja antaa ennakkovaroitus tarpeeksi kauan ennen itse muutostapahtumaa. Välitavoitteet auttavat tässä, kohtalaiset muutokset sopivin väliajoin edesauttavat surun työstämisessä. (Ylikoski 1993, 46–50.)

Moderni näkökulma organisaatioiden toiminnasta esittää, että ihmiset ovat esteenä muutokselle koska he eivät sopeudu siihen sekä hidastavat sen vaiheita tunnereaktioillaan. Moderni näkökulma korostaa hallintaa ja ennustettavuutta eikä juuri anna tilaa ihmisten tunteisiin liittyville asioille. Ei kuitenkaan ole tarpeellista sivuuttaa ihmisten tunteita ja pitää niitä epänormaaleina kun kyseessä on tavallinen suruprosessi. (Lämsä & Hautala 2004, 189-190.)

Ihmiselle on luontaista vastustaa muutosta ja suhtautua siihen varauksellisesti. Varmuus tulevasta on ihmiselle tärkeää, etenkin sellaisille yksilöille jotka tukeutuvat vahvasti turvallisuuden tunteeseen eivätkä helposti sulata muutoksia, saati kiinnity uuteen. Muutosvastarintaa syntyy kun muutosvastaisessa ympäristössä ei ole saatu tai annettu tilaa luopumiselle tai kaipaukselle. Luopumisen vaikeuteen liittyy läheisesti myös se, että ei soisi muillekaan sitä mitä ei itse saa ja annetaan valtaa kateudelle ja kilpailulle. (Ylikoski 1993, 53–56.) Ei kuitenkaan tarvitse jäädä surutyöhön kiinni loputtomiin saakka, vaan sen tarkoitus on helpottaa hyväksymään muutos sekä organisaation yllätyksellisyys (Lämsä & Hautala 2004, 190). Vanhan perään

suremisen ei ole kuitenkaan tarkoitus jatkaa liian pitkään vaan jossain kohtaa on osattava kääntää katse uuteen (Suomen Videokeskus 2000, a).

Muutosvastarintaa aiheuttaa moni muukin asia. Ihmiset kaipaavat vakautta, muutos taas tuo epävakautta jolloin ihminen vastustaa sitä vaistomaisesti. Ihmiset ovat myös tottuneet tapoihinsa ja on vaikea luopua tutusta ja turvallisesta. Vastustusta herättää myös vakiintuneiden normien muuttaminen sekä halu torjua uhka työpaikan menettämisestä. Mikäli muutoksen sisältöä ei ole ymmärretty, se saattaa aiheuttaa väärinkäsityksiä. Tietämättömyys aiheuttaa myös vastarintaa koska ei olla selvillä asioista. Ihmiset saattavat vastustaa myös siksi, että pelkäävät etteivät pärjää oppimisprosessissa. Vastarintaa aiheuttaa myös se, että palkitseminen puuttuu jolloin muutoksesta ei koeta olevan vastaavaa hyötyä nähdylle vaivalle. (Mattila 2007, 22.)

Muutoksessa tarvitaan toisten tukea. Yhteisöllisyyden syvyyteen sekä yksilön saamaan tuen tasoon on viisi erilaista ulottuvuutta. Tunnetuki, joka ilmenee siten että työyhteisössä huolehditaan toisista ja heihin luotetaan, heikkoja avustetaan eikä torjuta. (Ylikoski 1993, 68–69.) Esimiehen tulee pyrkiä saamaan työntekijät tuntemaan itsensä vastuullisiksi ja vahvoiksi vaikka muutoksissa tuleekin vastaan ongelmatilanteita (Jalava & Uhinki 2007, 108). Vahvistava tuki, joka ilmenee siten että jokainen ottaa vastuuta toisistaan ja annetaan kannustavaa palautetta toisille. (Ylikoski 1993, 68–69.) Johtaja voi palautteen avulla kertoa työntekijän toiminnasta sekä käyttäytymisestä ja niiden vaikutuksesta tuloksiin, mutta hänen tulee muistaa ettei palautteen antaminen ole syyttelyä vaan avun antamista ja erilaisten, parempien toimintamallien suunnittelemista. Kehuminen ja uusiin onnistumisiin kannustaminen auttaa työntekijää. (Jalava 2001, 100-104.) Informaatiotuki, jossa tarjotaan kaikki tieto saataville ilman rajoituksia. Välinetuki jossa tarjotaan toimivat ja riittävät välineet työhön ja tarjotaan jokaiselle tasapuolinen mahdollisuus osallistua. Viides ulottuvuus on toimiva yhteistyö joka on todella tärkeä tukipilari. (Ylikoski 1993, 68–69.) Vastaanottavaisin ilmapiiri muutokselle on ympäristössä jossa vallitsee keskinäinen luottamus (Harvey-Jones 1991, 74.)

3.5 Muutoksen hyväksyminen

Tässä vaiheessa on erotettavissa kolme pääpiirrettä. Ensin tulee hiljainen hyväksyntä, sen jälkeen todellisuuden hyväksyminen ja viimein haasteisiin tarttuminen.

Hiljaisen hyväksynnän vaihe on suhteellisen passiivinen. Odotellaan mitä tuleman pitää ja valkoista lippua on heiluteltu joka suuntaan. Jotkut vastustavat vielä tässäkin vaiheessa ja ovat päättäneet että tekevät vain ja ainoastaan sen mitä on pakko, eivät yhtään sen enempää. (Ylikoski 1993, 73.) Ihmiset alkavat olla suostuvaisempia muutokseen käytyään asioita läpi joko itsenäisesti tai muiden tukemina sillä muutos on tulossa eikä sille voi mitään muuta kuin sopeutua. Pelottavat asiat aletaan nähdä mahdollisuutena. (Suomen Videokeskus 2000, a.)

Todellisuuden hyväksymisen vaihe on se, jossa aletaan harkita koulutusta uusiin tehtäviin ja edellytykset uudelle alkavat olla hyvällä pohjalla. Tässä vaiheessa uteliaisuus alkaa ottaa vallan uusien tehtävien ja koulutuksen herättämänä ja uuden puolesta puhumista alkaa ilmetä. (Ylikoski 1993, 73.)

Haasteisiin tarttumisen vaiheessa haasteet tuovat mielihyvää, eivätkä työtoverit enää tunnu kilpailijoilta. Omat tavoitteet alkavat elää rinta rinnan yrityksen tavoitteiden kanssa. Ihan heti kukaan ei voi hahmottaa täyttää kokonaisuutta uudesta, mutta pikku hiljaa sinne päästään. (Ylikoski 1993, 73.)

4 MUUTOSJOHTAMINEN

Muutosjohtamisessa on muutama peruselementti kuten ihmisen huomioon ottaminen muutoksessa, tunnereaktioiden kohtaaminen sekä toimiminen ns. joukkueensa valmentajana (Ylikoski 1993, 79).

Muutosjohtamisessa tulee saattaa yhteen kaksi eri muutoksen puolta; muutokset ihmisten suhtautumisessa sekä toimintatapojen uudelleen kohdentaminen. Mikäli ihmisiä ei oteta huomioon muutoksessa, voivat ihmiset kokea itsensä ulkopuolisiksi ja toiminta jähmettyy. Toinen ääripää on keskittyminen vain ihmissuhteiden hoitamiseen sekä yksilöiden tunteisiin mikä voi johtaa kaaokseen. Muutosjohtajan tulee siis osata tasapainotella näiden kahden elementin välissä sovittaen ne tasapainoiseksi kokonaisuudeksi. Muutosjohtajan tulee osata toteuttaa ratkaisuja, joissa luovitaan näiden kahden ääripään välillä. Kuitenkin tuottaen ratkaisun, joka on ihmisläheinen. (Ylikoski 1993, 79.) Muutoksen eteneminen riippuu ratkaisevasti johtajan kyvystä ymmärtää ja käsitellä alkuvaiheen tunnereaktioita yhdessä työntekijöiden kanssa (Suomen Videokeskus 2000, a).

4.1 Muutosjohtaja

”Muutoksia ei voi hallita. Voi vain olla niitä edellä.” (Drucker 1999, 89.)

Myös johtajaa koskevat nuo neljä muutosprosessin vaihetta; vaihe ennen muutosta, sen kokeminen uhkana, vastarinta sekä hyväksyminen. Johtajan tulee vain osata pitää tuntemuksensa itsellään ja kyetä auttamaan alaisiaan samojen asioiden kanssa painimisessa. ”Ellei johtaja kykene päästämään irti ja luopumaan menneestä, hän ei kerta kaikkiaan pysty luomaan uutta” (Drucker 1999, 7.) Johtajalle siis on erittäin tärkeää se, että hän hallitsee luopumisen taidon sekä osaa kääntää katseensa eteenpäin, lähitulevaisuuteen ja kauemmas. Ennakointi on tärkeää, ja muutosta voi myös etsiä sekä muutos tulee nähdä mahdollisuutena. Toiminnassaan johtajan ei saa koskaan unohtaa

tulevaisuusnäkökulmaa, sillä mikäli tulevaisuuden ja muutoksen unohtaa, saattavat johtajan ja esimiehen toimet olla hyödyttömiä eivätkä välttämättä tuota tuloksia myöhemmin (Jalava & Uhinki 2007, 10.) Muutosjohtaja osaa etsiä sopivat muutokset, toteuttaa ne sekä etsii muutosta (Drucker 2006, 69; Drucker 1999, 89). Jotta muutosjohtaja kykenisi etsimään muutokset, toteuttamaan ne sekä saisi ne toimimaan sopivalla tavalla ja tehokkaasti, hän tarvitsee tulevaisuuden luomisen toimintaperiaatteet, muutoksen ennakointiin sekä sen etsimiseen sopivat menetelmät, oikean tavan toteuttaa muutokset sekä periaatteet muutoksen ja jatkuvuuden tasapainottamiselle. (Drucker 1999, 89-90.)

Johtajan tulee olla ajattelija, hänen täytyy omata näkemystä sekä hänen tulee ymmärtää kehityksen kulkua. Avoin mieli, ihmisten käsittelytaito sekä laajojen osa-alueiden hahmottamiskyky ovat tärkeitä muutosjohtajan kykyjä. (Lehto 1990, 22-23). Johtajan täytyy katsoa eteenpäin; hänellä tulee olla ilmapiiriä parantava visio sekä suunta tulevaisuudelle (Beckhard, Goldsmith & Hesselbein 1996, 103). Alaisten muutosvastarinnan ymmärtäminen ja sen syiden tajuaminen on keskeinen asia joka hyvän muutosjohtajan tulee hallita (Juuti & Virtanen 2009, 70). Muutoksen vastustus tarkoittaa sitä, että muutos jo kohdataan. Esimiehen tulisikin ajatella kohdatessaan muutosvastarintaa, että olemme jo edenneet näin pitkälle muutosprosessissa, eikä masentua muutosvastarinnan ilmenemisestä. (Suomen Videokeskus 2000, a.)

Johtajan tulee osata luoda päätös menneisyydelle, kertoa miksi tarve muutokselle on olemassa siten, että työntekijätkin ymmärtävät muutostarpeen. Vanhan ja uuden toiminnan välille on myös osattava luoda yhteys, toimittava itse esimerkkinä sekä luotava mahdollisimman positiivinen kuva tulevasta, valaa uskoa sekä itseluottamusta alaisiin. Työntekijöitä ei myöskään saa jättää yksin huoliensa kanssa. (Jalava 2001, 131, 150-154.) Johtajan tulee hylätä eilinen ja suunnata resurssit kohti tulevaisuutta vapauttamalla ne menneistä tuottamattomista tai paikalleen jämähtäneistä projekteista ja prosesseista (Drucker 1999, 90). Muutosjohtajan tulee johtaa tunteita sekä kyetä havaitsemaan millaisia tarpeita työntekijät kokevat muutoksessa. Virheet muutoksen keskellä johtamisessa voivat johtaa jopa täysin turhiin irtisanomisiin.

Johdon tulee osata tukea työntekijöitä kysymyksissä jotka nousevat esiin muutoksen keskellä. Erittäin tärkeää on, että johtaja hyväksyy muutosvastarinnan ja ymmärtää sen olevan vain reagoititapa sekä tapa tutustua uuteen asiaan. Onnistunut muutos lähtee siitä, että johtaja on saanut koko työyhteisön innostumaan uuden oppimisesta jolloin uusien toimintatapojen omaksuminen alkaa. (Suomen Videokeskus Oy 2000 a, b.)

Hallittu muutoksen johtaminen on avainasia. Työntekijät tulee ottaa mukaan prosessiin, heille tulisi kertoa muutoksen taustoista, sekä muistaa antaa positiivista palautetta. Koska muutos vaatii vanhasta luopumista, on luonnollista että ihminen muuttuu muutosvastaiseksi. Muutosvastarinta on siis luonnollinen asia. Johtajan on osattava ottaa työntekijöiden antama kritiikki muutosta kohtaan vastaan sekä osattava vastata heidän kysymyksiinsä. Saatua kritiikkiä ei johtajan saa ottaa henkilökohtaisesti. Työntekijöiden kuuntelu sekä asiallinen keskustelu auttaa muutosta aimo harppauksin eteenpäin. (Suomen Videokeskus Oy 2000 a, b.) Harvey-Jones (1991) kirjoittaa kirjassaan Muutoksen johtaminen omasta johtamistyylistään ja mainitsee työntekijöiden antaman kritiikin olevan olennainen osa avointa ilmapiiriä. Hänen mukaansa muutoksessa avoimempaa työyhteisöä kohtaan hän pyrkii olemaan esimerkkinä muille sekä ottamaan vastaan saamansa arvostelut vaikka ne tekisivätkin kipeää. Tällä tavalla hän pyrkii kehittämään yhteisiä arvoja sekä keskinäistä kunnioitusta, lähtien johtoportaasta. (Harvey-Jones 1991, 76-77.) Tehokkain tapa osoittaa työntekijöille kuinka toimia, on näyttää itse esimerkkiä. Mikäli johtaja puhuu paljon, mutta ei tee mitään konkreettista missä puhutut muutokset näkyisivät, ei henkilöstökään muuta tapojaan. (Kotter 1996, 81-82.) Organisaatiokulttuurin syventämisessä ja yhtenäistämässä johtajan oma käyttäytyminen toimii roolimallina työntekijöille jolloin he samaistuvat johtajaan ja samalla uskot, oletukset ja arvot yhtenäistyvät (Beckhard, Goldsmith & Hesselbein 1996, 61). Ihmiset tukevat sitä mitä ovat auttaneet luomaan. Sitoutuminen muutokseen paranee mikäli muutoksen kohteena ovat ihmiset saavat osallistua sen luomiseen ja käytäntöönpanoon niin pitkälti kuin mahdollista. Tähtäimessä tulisi siis olla ihmisten sitouttaminen muutokseen että he näkisivät muutoksen sellaisena mitä he haluavat ja minkä kanssa he haluavat mielellään elää. (Armstrong 2009, 433.)

4.2 Leadership ja management

Muutosjohtaja tarvitsee sekä leadership että management taitoja. Leadership tarkoittaa ihmisten johtamista ja management liiketoimien hallintakykyä, ts. asioiden johtamista. Sopiva sekoitus näitä kahta on osa hyvän muutosjohtajan olemusta. (Järvinen 2000, 44; Lehto 1990, 70-71.) On tärkeää johtaa molemmilla tyyeillä tasapainoisesti etteivät työntekijät tai asiat kärsisi (Järvinen 2000, 44). Muutoksen keskellä ihmisten johtaminen on suuremmassa roolissa kuin asioiden, mutta liian moni johtaja keskittyy liikaa vain asioiden johtamiseen (Kotter 1996, 23; Suomen Videokeskus 2000, a). Muutos edellyttää aina johtamistaitoja sekä johtamista ja siinä on paljon työtä. Molemmat näkökulmat, sekä ihmisten- että asioiden johtaminen, tulee ottaa huomioon ja hallita vaikkakin ihmisten sisäisiä prosesseja on hankalampi johtaa. (Suomen Videokeskus 2000, a.) Johtajalle tärkeä kyky on ymmärtää alaisten tunnereaktioita sekä mm. sitä, mihin asemaan hän kritiikkiä antaessaan alaisensa asettaa. Tunteiden ymmärtäminen helpottaa tulevaan suhtautumista sekä hänen on helpompi ennustaa tulevia reaktioita ja reagoida niihin. (Aalto-Setälä & Saarinen 2007, 68-69.)

Kun suunnitellaan asioiden johtamista, tulee tehdä aikatauluja joilla tulokset tulisi saavuttaa sekä määrittää yksityiskohtaiset vaiheet. Tarvittavat resurssit tulosten saavuttamiseksi tulee varata. Henkilökunnan tarve tulee selvittää ja organisoida, sekä heille tulee jakaa vastuuta sekä valtaa. Toimintaperiaatteiden sekä menettelytapojen määrittely tuloksen saavuttamiseksi on tärkeää. Kun valvotaan asioiden johtamista, seurataan tuloksia, määritellään poikkeamia sekä mahdollisten ongelmien ratkaisemiseksi suunnitellaan sopivia toimenpiteitä. Management –johtamisella pyritään lyhyen aikavälin tuloksiin, saadaan aikaan ennakoitavuutta sekä jäsentyneisyyttä. (Laurent 2006, 31.) ”Management ei kaipaa visiota” (Lehto 1990, 71). Tulevaisuuden vision luominen sekä vision tueksi strategioiden luominen on tärkeää taas ihmisten johtamisen suunnittelussa. Alaisten kannustaminen sekä motivoiminen on tärkeää. Leadership –johtamisella mahdollistetaan suuria muutoksia. (Laurent 2006, 31.) Leadershipilla luodaan uusia olosuhteita jotka saavat aikaan muutoksen jatkumisen. Leadership ja management täydentävät toisiaan ja

molempia tarvitaan. (Lehto 1990, 70-71.) Pelkkä visio ei kuitenkaan riitä, vaan johtaja tarvitsee myös paljon energiaa yrittäessään taas uutta ja uutta lähestymistapaa ja kohdatessaan myös useita pettymyksiä. Jotkut kuitenkin onnistuvat säilyttämään energiansa ja samalla tartuttamaan osan energiastaan myös alaisiinsa (Beckhard, Goldsmith & Hesselbein 1996, 61).

Byrokraattisissa yrityksissä johtajat ovat keskittyneet asioiden johtamisen taitoihin; he luovat hyvin budjetteja sekä strategioita, mutta he eivät osaa keskittyä visiointiin eivätkä tällöin tiedota tulevista muutoksista tarpeeksi monille, vaan totuttuun tapaan siirtävät tiedon vain hierarkiassa seuraavalle. Tämä toimintamalli estää halukkaita työntekijöitä toimimasta muutoksen eteen, sillä asioiden johtamiseen tottuneet esimiehet eivät osaa jakaa vastuuta. Mikäli johdetaan vain asioita ja unohdetaan ihmisten johtaminen, päädytään helposti vain tekemään päätöksiä joille vaaditaan hyväksyntää tai tehdään hienoja suunnitelmia joiden toteuttaminen jätetään henkilöstön vastuulle. Muutoshaluttomuutta ei voi kitkeä ilman ihmisten johtamisen taitoja. (Kotter 1996, 25-26.)

Asioiden johtamista voi delegoida alemmille tasoille kunhan muistaa kouluttaa ja perehdyttää vastuun kantajat tarpeeksi hyvin. Tällöin johtajalle itselleen vapautuu aikaa enemmän ihmisten johtamiseen kun asiat hoituvat kuin itsestään muiden ohjaamina. Vastuun siirtämistä ei tulisi pelätä, koska delegointi alentaa yrityshierarkiaa ja tekee siitä nopeamman vastaamaan kilpailuhaasteisiin. Yrityksestä tulee toimivampi ja joustavampi nopealla aikavälillä. (Kotter 1996, 146-147.)

Management –tyypin johtajalla korostuvat lyhyen tähtäimen asiat, nykyhetki, kysymykset 'koska' ja 'miten', pysyvyys, loogisuus, neuvonta, kontrollointi sekä asemakorosteisuus. Leadership –tyypin johtajalle tärkeitä ovat pitkän tähtäimen asiat, tulevaisuus, muutos, kysymys 'miksi', valtuuttaminen, visiointi, vaistonvaraisuus sekä karisma. On tärkeää olla molempia. (Jalava & Uhinki 2007, 144-145.)

4.3 Muutosavustajat

Muutoksen toteuttamisessa sekä suunnittelussa saattaa esimies tarvita muutosavustajaa siksi, että hänen käyttönsä nopeuttaa sekä helpottaa muutosprosessia. Muutosavustajatyyppejä on kolme; asiantuntija, kouluttaja sekä prosessikonsultti. Asiantuntijat tuntevat oman alansa läpikotaisin. Heidät palkataan avustamaan tässä erityisosaamisalueensa asiassa. Kouluttaja innostaa henkilökuntaa sekä opastaa uusissa asioissa ja perehdyttää niihin. Prosessikonsultti on muutosprosessin käynnistäjä sekä he omaavat näkemystä niin, että pahimmilta yhteentörmäyksiltä vältyttäisiin. Prosessikonsultit ovat ongelmanratkaisukykyisiä sekä johtavat vaikeiden ongelmien käsittelyä. Prosessikonsultti palkataan kriittisessä vaiheessa koska esimies itse on niissä molemmilla puolilla, muutoksen ohjaaja sekä sen kohde. Tällöin esimiehen työtä helpottaa ulkopuolinen, neutraali ohjaava taho. (Helin 1993, 143-144.)

Muutosavustajat ovat ihmisiä jotka avittavat muutosta tarjoamalla neuvoja sekä tukea muutoksen esittelemisessä sekä sen johtamisessa. Vaikka usein oletetaan, että muutosavustajat ovat organisaation ulkopuolelta koska he ovat itsenäisiä eikä heillä ole ennakoasenteita organisaatiota kohtaan. Muutosavustajaksi kuitenkin käy myös luotettava sekä kunnioitettu henkilö organisaation sisältä. (Armstrong 2009, 432.)

Mattila (2007) jakaa muutosavustajan (jota hän kutsuu muutosagentiksi) tehtävät neljään osaan; asiantuntija, kouluttaja, analysoija sekä avittaja. Tämä agentti voi löytyä yrityksen sisä- tai ulkopuolelta, mutta johdon tehtävä on silti tehdä itse päätökset ja kantaa vastuu koska niitä ei voi ulkoistaa. Ulkopuolisen konsultin käyttö inhottavien tilanteiden selvittäjänä on tämän vuoksi arveluttavaa ja se kielii johdon kykyjen puutteesta. Muutosavustajaa tarvitaan kun johdolla on pula ajasta, puutetta erikoisosaamisesta tai henkilöstövoimavaroista tai tarve löytää ulkopuolinen syntipukki. Muutosavustajaa saatetaan tarvita myös silloin kun halutaan saada organisaation ulkopuolinen näkemys, kun halutaan keskittyä itse muihin tärkeämpiin asioihin tai silloin kun tarvitaan apua. (Mattila 2007, 76-77.)

5 TEEMAHAASTATTELU

Teemahaastattelu on puolistruktuoitu, luonteeltaan pehmeä, haastattelumenetelmä. Puolistruktuoiduksi sitä kutsutaan siksi, että aihepiirit eli teemat ovat tiedossa, mutta siitä puuttuu struktuoituun haastatteluun tiiviisti kuuluva tarkkuus. (Hirsjärvi & Hurme 1988, 3, 36.) Hirsjärven ja Hurmeen (2001) mukaan teemahaastattelu sijoittuu muodollisuudessaan lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimaastoon. Teemahaastattelussa edetään säänneltyemmin kuin avoimessa haastattelussa, mutta pysytään teemarungon sisällä. Teemat on ennen haastattelua etsitty ja ne pysyvät kaikille haastateltaville samoina vaikka niiden esitysjärjestys voi vaihdella. Tilanne teemahaastattelussa on keskustelunomainen. Tukisanalistalla sekä avustavilla kysymyksillä merkitty haastattelupaperi riittää teemahaastattelussa rungoksi eikä haastattelussa esitetä jäykkiä ja pikkutarkkoja kysymyksiä. (http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html.)

Teemahaastattelumuodon käyttö edellyttää huolellista perehtymistä aihepiiriin jonka pohjalta teemat valitaan, sekä sitä, että haastattelija tuntee haastateltavien tilanteen. Pelkästään kysymysten pohtiminen ei riitä, vaan tulee miettiä tarkoin ketä haastattee. Teemahaastattelun purkuvaiheessa vastauksista nousevat teemat eivät välttämättä ole samat kuin ne, jotka haastattelutilanteeseen on valittu. Haastattelut voidaan purkaa teemoittain tai ne voidaan analysoida myös kvantitatiivisesti tai erilaisilla kielellisillä tarkastelutavoilla joita ovat diskurssianalyysi, narratiiviset tarkastelutavat, retorinen analyysi ja keskusteluanalyysi. (http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html.)

Teemahaastattelu sopii mainiosti käytettäväksi silloin, kun tutkimuksen kohteena on tunneperäisesti arka aihe, sekä silloin kun halutaan selvittää asioita joita tutkimuksen kohde ei välttämättä tiedosta. Teemahaastattelu sopii erinomaisesti käytettäväksi myös silloin, kun keskustellaan asioista joista

haastateltavat eivät ole tottuneet keskustelemaan päivittäin. Tällaisia asioita ovat mm. ihanteet ja aikomukset. (Hirsjärvi & Hurme 1988, 35.)

6 LÄHTÖKOHDAT MUUTOKSELLE HOTELLI HERMICASSA

Lähtökohta ennen muutosprosessiin lähtemistä on se, että työntekijät kokevat epämääräiset käytännöt rasitteina työssään. Työntekijät ovat havainneet etteivät toimi yhtenäisesti jokaisella osa-alueella. Työnantaja on huomannut myös palvelun laadussa eroja kun jokainen toimii omalla tavallaan. Työnantaja haluaakin asettaa tietyt rajat ja vaatimukset joiden sisällä on työntekijöiden asiakastilanteissa pysyttävä. Rajoituksia tulee myös muille osa-alueille. Esimerkiksi omaan puhelimeen puhuminen vastaanotossa tullaan kieltämään ja muistutetaan uudelleen kaikille mieliin millainen on sopiva työasu. Näitä asioita ei ole pitkiin aikoihin painotettu ja ne ovat jotenkin päässeet unohtumaan kun ilman minkäänlaista valvontaa työntekijät ovat hyvin omatoimisia ja itsenäisiä, mutta samalla pitäisi kuitenkin mahtua siihen konseptiin mitä työnantaja haluaa toteuttaa.

Muutokselle lähtökohdat eivät välttämättä kuitenkaan ole ne ihan kaikista suotuisimmat. Työntekijät ovat kyllä havainneet etteivät toimi yhtenäisesti jokaisella osa-alueella, mutta jokaisesta huokuu omien tapojen olevan parempien kuin toisten. Kun kaikki on päällisin puolin kunnossa eikä organisaatio ole tottunut muutoksiin ja omat toimintatavat sekä olemassaoleva tilanne koetaan luonnollisena, muutoksia vierastetaan (Tainio & Valpola 1996, 181). Työyhteisö on tiivis ja sitä voisi kuvailla jopa sanalla demokratia. Esimiehemmekin ovat valinneet johtamistavakseen kaverityylin mikä tuo heidät pitkälti samalle viivalle työntekijöiden kanssa vaikka heidän mielipiteitänsä kunnioitetaankin. Asiaa ei myöskään helpota se, että esimiehet eivät vaadi työntekijöiltä koskaan mitään. He kehottavat, mikä onkin mielestäni hyvä lähestymistapa, mutta se ei välttämättä aina toimi mikäli koskaan ei vaadita mitään. Eivät työntekijät tee asioita kuten johto haluaa, mikäli ei osoiteta että uusi tapa on parempi tapa toimia kuin työntekijän vanha, totuttu tapa.

7 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

7.1 Lähtötilannekartoitus

Tätä työtä varten teetettiin lähtökohdan kartoittamista varten SWOT – analyysi yrityksen työntekijöille aiheesta palvelun laatu ennen palvelumanuaalin käyttöönottoa. Analyysiä käytettiin palvelumanuaalin luomisen perustana.

Ennen SWOT – analyysin tekoa työntekijöille kerrottiin miksi analyysi tarvitaan ja heille selvitettiin, että tulevaan palvelumanuaaliin halutaan myös työntekijöiden näkökulma palvelun tasosta ja tavoista millä he ovat tottuneet toimimaan. Haluttiin kartoittaa mihin asioihin ja toimintatapoihin työntekijät ovat itse tyytyväisiä ja millaiset toimintamallit heidän mielestään ovat toimivia. Samalla tietysti toivottiin kehitysehdotuksia, mikäli he ovat huomanneet puutteita omassa tai muiden tavoissa toimia. Rehellisyyden merkitystä korostettiin ja sitä, että henkilöitä ei tarvitse mainita, vain asioita jotka ovat hyvin tai huonosti. Työntekijöille kerrottiin myös, että huomiota ei saa kiinnittää ulkoisiin seikkoihin ja tarkennettiin vielä, että tilat ja muut ulkoiset toimintaympäristöt eivät kuulu tähän aiheeseen, vaan tarkoitus on keskittyä vain ja ainoastaan siihen itse palveluun, sen laatuun ja siihen miten sen uhat voitaisiin muuttaa mahdollisuuksiksi palvelumanuaalia hyödyntäen.

SWOT – analyysien tulokset analysoitiin keräämällä kaikki vastaukset yhdeksi SWOT – analyysiksi, kävi ilmi, että järjestään jokainen työntekijä oli nostanut esille palvelumanuaalin kannalta epäoleellisia asioita enemmän kuin oleellisia. Vastauksista kävi ilmi myös sellaisia asioita joita manuaalissa saattoi hyödyntää.

SWOT – analyysi ei ollut paras mahdollinen lähestymistapa täysin kartoittaa lähtötilannetta joten kartoituksen tueksi valittiin vielä kyselylomake. Kyselylomakkeet jaettiin yrityksen työntekijöille kesäkuussa 2009. Lisäksi, SWOT ei vastannut jokaiseen osa-alueeseen, mihin sen tulisi vastata, eli vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Tämän vuoksi oli tarpeellista

täydentää alkutilannekartoitusta kyselylomakkein. Kyselylomakkeiden käyttö osoittautuikin hedelmällisemmäksi lähestymistavaksi ja tuotti paljon enemmän tietoa työntekijöiden tuntemuksista sekä toiveista palvelumanuaalia kohtaan.

SWOT – analyysin ja kyselyn lisäksi pidettiin henkilöstöpalaveri manuaalista. Jokainen osallistui tähän palaveriin jossa käytiin läpi manuaalin sisältöä ja siihen haluttavia asioita. Palaverin pitäminen oli tapa ottaa työntekijät vielä paremmin huomioon ja sitouttaa heitä käsillä olevaan toimintaan ja herättää kiinnostusta toimia palvelumanuaalin eteen.

7.2 Manuaalin tekoprosessi ja lanseeraus

Manuaalia valmisteltiin pitkään. Aina yhden osa-alueen valmistuttua se jätettiin, Hermicaan jokaisen luettavaksi ja kommentoitavaksi ja kommenttien pohjalta tehtiin tarvittavat muutostyöt. Vaikka manuaalin tekijällä on vahvat näkemykset ja vahva osaaminen omassa työssään, ei silti voi määritellä muiden puolesta käytäntöjä, ottamatta huomioon heidän tarpeitaan ja ajatuksiaan. Mm. Ylikoski (1993) painottaa samaa asiaa, eli ihminen on otettava muutoksessa huomioon jolloin olosuhteet muutokselle ovat suotuisimmat. Manuaali syntyi pitkälti yhteistyönä, mutta ohjailtuna. Teoriapohja ohjasi toimintaa ja pyrittiin ottamaan huomioon se, että mikäli henkilöstöä ei sivuuteta vaan annetaan heillekin asema muutoksessa, vahvistuu yhteishenki työpaikalla. Arvonen (1991) painottaa, että työntekijöiden osallistuminen on erittäin tärkeää, ja suurinta osaa heistä tarvitaan mukaan 'tekemään muutosta'. Tämä luo keskinäistä luottamusta sekä turvallisuuden tunnetta sekä luo pohjan muutoksen hyväksymiselle. Tämän vuoksi jokainen työntekijä pyrittiin ottamaan huomioon prosessin eri vaiheissa ja pyrittiin saamaan jokainen osallistumaan manuaalin tekoon.

Kun jokainen osa-alue oli valmis ja kattava, käytiin jokainen ohje ja työskentelytapa esimiesten kanssa läpi, hyväksyttiin se heillä ja lanseerattiin manuaali. Jokaisen työntekijän kanssa käytiin manuaalin läpi kohta kohdalta, jotta he varmasti ymmärtävät mikä manuaalin tarkoitus on, ja että se ei ole ehdotelma vaan tästedes se tapa toimia josta ei enää poiketa. Tämä aiheutti

nurinaa, sillä eittämättä jotkut olivat ajatelleet sen olevan ehdotelma eikä säännöstö. Manuaali sisälsi mm. säännöt siitä millaiset työvaatteet tulee olla päällä. Hermicassa on aiemmin ollut ohjeistus pukeutumisesta, mutta siitä on jotenkin lipsuttu ja ihmiset ovat tulleet töihin vähän minkä näköisissä vaatteissa sattuu. Kun työntekijöille kerrottiin, että tämäkin tapa tulee muuttumaan ja täytyy alkaa panostamaan enemmän siihen millainen mielikuvaa luodaan asiakkaille ihan pelkällä pukeutumisella, alkoi vihjailu siitä miten asia ei miellytä. Havaittiin, että työnantajan taholta tulleet pakolliset määräykset joihin ei voi vaikuttaa oli sysätty muutosjohtajan harteille ja muutosjohtajaa syytettiin siitä kun toimintatapoihin tuli muutoksia. Eli vaikka kaikki oli käyty yhdessä läpi, nähdään eli pinnan alla. Osa työntekijöistä myös käyttäytyi hyvin välinpitämättömästi manuaalia kohtaan muutosjohtajan läsnä ollessa. Eli työntekijät tekivät asioita täysin päinvastoin kuin manuaalissa sanottiin. Tämä saattoi johtua siitä, että muutoksen läpiviejällä ei ole esimiesasemaa ja häntä syytettiin muutoksista ja pidettiin niistä vastuullisena. Tämän vuoksi kapinointi kohdistui muutoksen tuojaan jolla ei ollut muita keinoja tukahduttaa näitä purkauksia muutoin kuin ystävällisesti ohjaamalla toiseen suuntaan. Täytyy vain pitää mielessä mm. Harvey-Jonesin (1991) neuvot siitä miten kritiikkiä ei saa ottaa henkilökohtaisesti ja itse esimerkkiä näyttämällä muutkin lähtevät uuteen toimintaan mukaan.

Itse manuaali yritettiin toteuttaa Scholesin oppien mukaisesti. Koska manuaaleja ja oppaita pidetään usein sellaisina sisäisen viestinnän keinoina jotka unohdetaan toimitukseen nurkkaan koska ne ovat tylsiä, vaikeaselkoisia, huonosti toteutettuja sekä huonosti uusia tapoja myyviä. Vetävä, hyvin kirjoitettu opas, jolla on selkeä tarkoitus ja joka on tehty tuttuun tyyliin on hyvä ratkaisu. Oppaan tulisi olla informatiivinen sekä ohjeistava ja tarjota pysyvät ohjeistukset. Hyvä opas muodostaa perustan harjoittelulle sekä laatuikäytännöille. Hyvä opas toimii oppaana vaikeissa tilanteissa. Manuaalin vedokset tulisi testata kohdeyleisöllä jotta ohjeet ovat varmasti selvät ja ymmärrettävät. (Scholes 1999, 48–49.) Manuaalista pyrittiin tekemään hyvin informatiivinen mutta sellaisella tavalla että se olisi kiinnostava. Jokaisen manuaalin osa-alue annettiin työntekijöille luettavaksi jotta saatiin tietoa myös siitä, ovatko ohjeet tarpeeksi selkeitä.

7.3 Lopputilannekartoitus

Manuaalin lanseerauksen jälkeen toteutettiin vielä kvalitatiivinen tutkimus teemahaastattelujen muodossa huhtikuussa 2010 jotta saataisiin kokonaisnäkökulma siitä, miten manuaalin tulo on työntekijöihin vaikuttanut ja miltä prosessi on heistä kokonaisuudessaan tuntunut.

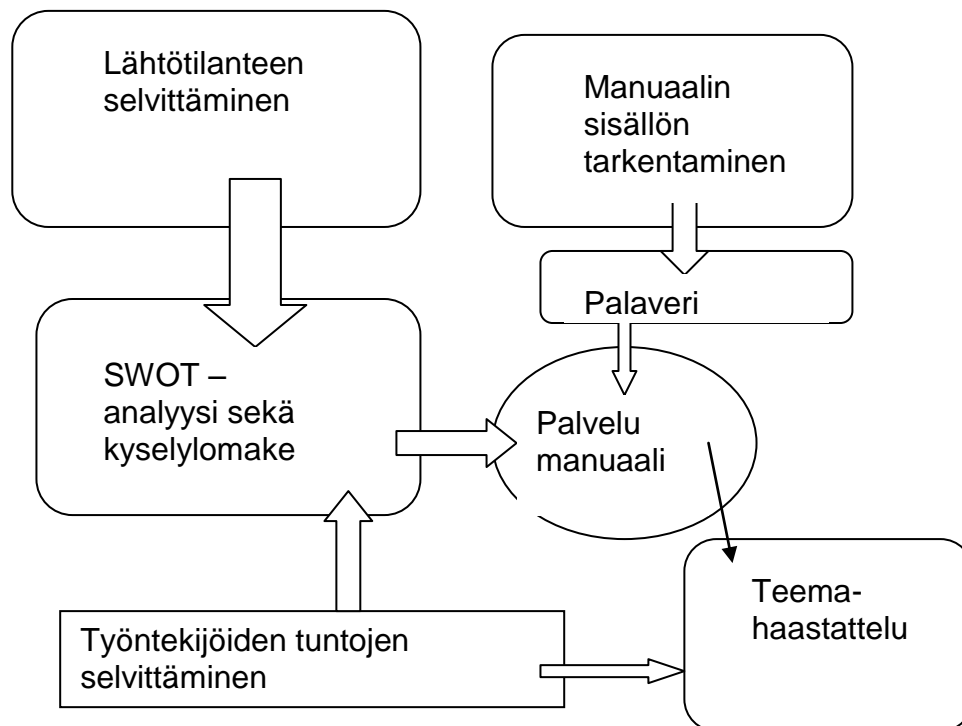
Manuaalin lanseerauksen (23.3.2010) jälkeen työntekijöille annettiin kaksi viikkoa aikaa sopeutua ja totutella käyttämään manuaalia sekä käyttäytymään sen antamien ohjeiden mukaisesti. Tämän ajan jälkeen haastateltiin jokaista työntekijää erikseen, nauhoitettiin ja litteroitiin haastattelut. Hirsjärven ja Hurmeen (1988) mukaan teemahaastattelu on oivallinen käytettäväksi silloin kun halutaan selvittää asioita joista ei niin helposti keskustella. Tällaisia asioita ovat mm. uskomukset ja ihanteet. (Hirsjärvi & Hurme 1988, 35.) Haastattelutyypiksi valittiin teemahaastattelu, koska tämän tutkimuksen kohteena ovat ihmisen tunteet muutoksen keskellä, eikä näitä tunteita yksilö välttämättä tiedosta niin hyvin. Lisäksi syvimmat koetut tunteet muutoksessa eivät ole sellaisia, mistä joka päivä tulisi keskusteltua. Lisäksi kyse on pienen työympäristön haastatteluista. Strukturoitu haastattelu ei antaisi sijaa vapaalle keskustelulle joka helpottaa syvempien tuntojen käsittelyyn pääsemistä.

Haastattelut olivat aikavälillä 9. – 13.3.2010 ja niitä oli yhteensä viisi. Haastattelujen kestot vaihtelivat viidestä minuutista viiteentoista minuuttiin riippuen siitä miten puheliaalla tuulella haastateltava oli. Kaksi haastateltavista oli esimiehiä ja kolmia työntekijöitä, tämän vuoksi näkökulmat ja vastaukset vaihtelevat aika paljonkin. Haastateltavia olisi saanut olla enemmän kattavamman otannan vuoksi, mutta koska Hemicassa ei ole enempää työntekijöitä, jouduttiin tyytymään näin pieneen haastattelumäärään. Haastattelupaikkana toimivat jokaisen kohdalla oman työpaikan tilat joten haastattelupaikka oli jokaiselle hyvin tuttu eikä kenellekään millään tavoin vieras tai pelottava, vaan tilassa voi käyttäytyä mahdollisimman luonnollisesti. Ennen

haastattelua kysyttiin lupa haastattelun nauhoittamiselle eikä kenelläkään haastateltavista ollut nauhoittamista vastaan mitään. Teemahaastattelua varten suunniteltiin haastattelurunko (liite 2), jota testattiin ennen ensimmäistä haastattelua ja tehtiin runkoon pari tarvittavaa muutosta testihaastattelun perusteella. Testihaastateltava oli opinnäytetyön tekijän ystävä, joka tietää kyllä aika paljon Hotelli Hermican tapahtumista ja osasi sen perusteella kuvitella itsensä töihin sinne. Tietenkään hänen haastatteluvastauksiaan ei voi sisällöllisesti pitää tärkeinä, mutta tämä testihaastattelu antoi kyllä osviitan siitä miten oikeat haastattelut tulevat menemään ja saako rungon perustella sellaisia vastauksia kuin halutaan ja jääkö jokin osa-alue täysin huomiotta. Testihaastattelussa testattiin samalla puhelimen nauhoitustoimintoa, että se varmasti toimii kun oikeat haastattelut tulevat ajankohtaisiksi. Haastattelujen jälkeen ne purettiin sanatarkasti litteroimalla. Purettua materiaalia kertyi kaksitoista sivua.

Kaavio alla selventää tutkimuksen toteuttamisen vaiheita:

Kaavio 1: Tutkimuksen kulku



8 TUTKIMUSTULOKSET

8.1 SWOT – analyysin tulokset

SWOT – analyysi tuotti paljon palvelumanuaalin kannalta epäolennaista tietoa. Henkilökunta (työntekijät sekä esimiehet) oli nostanut esille sellaisia asioita joihin palvelumanuaalin julkaisemisella sekä sitä noudattamalla ei voi vaikuttaa lainkaan. Tällaisia asioita ovat mm. taloustilanne, yrityksen tilat ja kalusto, hinnoittelupolitiikka, sijainti, aukioloajat, tuotteiden vaihtuvuus, lakisäädökset, inflaatio, pääoma jne.

Nämä asiat ovat tietenkin oleellisia yritystoiminnan jatkuvuuden kannalta, mutta valitettavasti niiden esille nostaminen ei edesauta palvelumanuaalin tekoa. Mutta koska henkilökunta koki nämä asiat tärkeiksi, todettiin olevan järkevää toimittaa henkilökunnan ajatukset yhteen koottuna yrittäjälle, joka tällöin saattaa kiinnittää huomiota kyseisiin asioihin.

Lähtötilannekartoituksessa vahvuuksiksi oli eritelty ammatillinen osaaminen, ystävällinen asiakaspalvelu ja siinä eritoten hymyily jonka jokainen osaa. Vahvuutena pidettiin myös tuttavallisuutta sekä kotoisuutta johon isommat yritykset eivät välttämättä kykene. Tämän yrityksen asiakkaatkin viljelevät sanaa koti puheissaan. Esimerkiksi varatessaan huonetta eräs kanta-asiakas kysyy aina ”Onko mulle kotia?” ja toinen aina takaisin tullessaan mainitsee, että ”Minne sitä nyt kotoaan vaihtaisi”. Tutut asiakkaat siis pitävät paikkaa osittain kotinaan poissa kotoa.

Vahvuuksiksi nousivat myös small talk asiakkaiden kanssa, asiakkaiden ongelmiin paneutuminen sekä auttamishalukkuus. Vahvuutena pidettiin myös kannustavia työovereita sekä kiireessä jaksamista. Vahvuudeksi nousivat myös henkilökunnan nuorekkuus (keski-ikä n. 30) sekä joustavuus.

Heikkouksiksi luettiin seuraavanlaisia asioita: istuminen asiakasta palveltaessa (pitää nousta tuolilta ylös huonon/ laiskan kuvan antamisen välttämiseksi), epätasa-arvoinen palvelu (vanhat asiakkaat huomioidaan paremmin kuin uudet

ja joskus tuntuu siltä, että ei ole niin väliä miten uudet asiakkaat palvellaan), eritasoinen ammattitaito sekä tietotaito. Viimeisimmän syynä voidaan pitää huonoa perehdytystä johon tulisi myös kiinnittää huomiota.

Heikkouksia ovat myös omaan puhelimeen puhuminen, internetin selailu, omat kaverit tai tyttö- ja poikaystävät tiskillä jolloin asiakkaalle kuuluva huomio kohdistuu muualle. Heikkous on myös se, että ravintolasalissa on palvelun puutetta. Jotkut työntekijöistä palvelevat asiakkaat ennemmin tiskiltä eivätkä pöytiin jolloin asiakas joutuu näkemään vaivaa joutuessaan tilaamaan mm. lisäjuomat tiskiltä. Vaikka onkin hyvä että palvelu on tuttavallista, niin siihen tulisi kiinnittää enemmän huomiota. Tulisi muistaa ryhti sekä virallisuus uusia asiakkaita kohtaan, eikä suustaan sopisi päästää ihan mitä tahansa.

Heikkoudeksi mainittiin myös puutteellinen informaation kulku henkilökunnan välillä. Myös kiire heikentää palvelun laatua, sekä henkilökunnan vaihtuvuus. Kun henkilökunta vaihtuu usein, eivät kaikki ole samalla tasolla eivätkä tiedä talon tapoja yhtä hyvin. Tämä tietysti heikentää palvelun tasoa kun asioita täytyy jatkuvasti tarkistaa kokeneemmilta. ”En tiedä” ei ole koskaan hyvä asia sanoa asiakkaalle, ja tätäkin on ilmennyt suhteellisen paljon.

Työyhteisössä suurimpina uhkina pidettiin työhön kyllästymistä jolloin ei enää edes huvita panostaa palveluun, laiskottelua sekä sitä, että työpaikkaa pidetään itsestäänselvyytenä ”En minä potkuja saa vaikka jättäisinkin tekemättä tämän ja tuon, koska olen niin tärkeä”.

Mahdollisuutena nähtiin itse palvelun lisäämistä itsepalvelun sijaan, koulutetun henkilökunnan tietotaidon hyödyntämistä, uusien työntekijöiden tuoreiden näkökulmien hyödyntämistä, henkilökunnan halua kehittyä sekä tahtoa palvella useampia asiakkaita. Mahdollisuudeksi luettiin myös se, että töissä on aikaa kehittää itseään.

8.2 Kyselylomakkeen tulokset

SWOT – analyysin heikon tuloksen vuoksi valmisteltiin lisäksi kyselylomake (liite 1) joka jaettiin työntekijöille. Lomakkeelle lisättiin myös kysymys tuntemuksista koska muutosprosessissa tunteet nousevat vahvasti esille.

8.2.1 Tuntemukset palvelumanuaalia kohtaan ja sen vaikutukset työhön

Työntekijöiden tuntemukset palvelumanuaalin tuloa kohtaan olivat alkuvaiheessa hivenen sekalaiset. Toisaalta oli hyvä, että manuaali tulee ja käytännöt selkeytyvät ja palvelun laatu ei enää heittele riippuen henkilöstä. Kolikon toisella puolen nousi esiin pelko siitä miten joutuu muuttamaan omia tapojaan. Kuitenkin kysyttäessä miten luulet manuaalin tulon vaikuttavan työhösi, moni oli positiivisella mielin ja toivoi oppivansa manuaalin avulla uusia asioita ja toimintatapoja mahdollisesti heikkojen olemassaolevien tilalle. Työntekoon odotettiin tulevan selkeyttä manuaalin avulla, mutta samalla toive oli myös se, että tavat eivät muuttuisi liikaa vaan pysyisivät samoina, mutta tällä kertaa selkein ohjein. Esiin nousi myös pelkoa siitä, että oma työnteko kärsii kun sille yhtäkkiä luodaan rajat jolloin oma työnteko voi muuttua jäyheäksi. Esille nousi myös epäuskoa manuaalin onnistumisesta yhteisen linjan luomisessa, sillä jokaisella on jo omat tiukkaan asettuneet tapansa toimia.

8.2.2 Puutteet palvelussa

Palvelun puutteina työntekijät ovat huomanneet mm. liian keskittymisen muihin asioihin kuin asiakkaisiin ja perus tervehdysten uupumaan jäämisen liian usein. Asiakkaan saapuessa käynnissä olevan toiminnon lakkauttaminen vasta sen valmistuttua, eli asiakas ei saa kaipaamaansa huomiota heti. Puutteena on huomattu myös lyhytpinnaisuus kanta-asiakkaita kohtaan.

8.2.3 Työpaikalle kaivatut käytännöt

Työntekijät kaipaavat seuraavanlaisia käytäntöjä työpaikalleen: Säännöt siitä miten asiakas tulee ottaa vastaan ja missä järjestyksessä kertoa talon tavoista sisään kirjauksen yhteydessä. Koko prosessin kulku siis oli joillekin epäselvä ja siihen kaivattiin selkeyttä. Selkeyttä kaivattiin myös varauksen ottamiseen puhelimitse. Toive säännöllisiin palavereihin nousi myös esiin. Ylipäättään suureen osaan päivittäisistä asioista osa työntekijöistä kaipasi selkeitä toimintatapoja ja ohjeita sen tilalle, että tähän saakka työ on ollut itsenäistä. Osa työntekijöistä taas oli tyytyväinen itsenäiseen tapaansa toimia eikä kaivannut rutiinien yhtenäistämistä.

Nykyisin käytännöin työntekijät uskovat asiakkaan saaman ensivaikutelman olevan positiivinen, ammattimainen, asiallinen, tuttavallinen, ystävällinen, tervetullut, joskus vähän liian vähälle huomiolle jääminen tuottanee epätervetulleen olon. Manuaalilla uskottiin saavutettavan vain ne positiiviset mielikuvat jotka halutaan asiakkaalle tuottaa kun asiakastilanne on säännöstelty, mutta ei liaksi.

8.3 Henkilöstöpalaverin tulokset

Kyselyjen analysoinnin jälkeen pidettiin henkilöstöpalaveri esille nousseista asioista. Tultiin siihen tulokseen, että kyselyistä nousi esiin toimintojen yhtenäistäminen, eikä sitä tavoitetta saavuteta palvelumanuaalilla joka keskittyy vain palvelun laadun yhtenäistämiseen ja sen säännöttämiseen. Koska toiveita oli perehdyttämisoppaasta lähtien, kysyttiin työntekijöiltä mitä mieltä jokainen olisi siitä, että palvelumanuaali sisältäisi vähän vähemmän asiakaspalvelutilanteiden ohjeistamista ja vähän enemmän käytäntöjen yhtenäistämistä. Jokainen oli sitä mieltä, että suunta on parempi ja kaivataan selkeitä toimintatapoja mm. varausten merkitsemiselle, kiintiövarauksille, peruutusehdoille. Manuaalin suunta siis muuttui hieman, mutta enemmän siihen suuntaan mitä työyhteisö kaipasi. Lisäksi sovittiin asiakastilanteiden säännöstelyn koskevan uusia/ tuntemattomampia asiakkaita ja tutut kanta-

asiakkaat jokainen saa palvella omalla tutulla, ystävällisellä tyyllillään. Asiakkaillekin olisi varmaan suuri shokki, mikäli palvelutyyli yhtäkkiä muuttuisi täysin erilaiseksi, eivätkä tilanteet enää olisi työntekijöille luontevia jos tutujen kanssa yht'äkkiä tilanteet virallistettaisiin.

8.4 Palvelumanuaali

SWOT – analyysin, kyselylomakkeen sekä henkilöstöpalaverin pohjalta valmisteltiin palvelumanuaali joka ohjaa työntekijöiden toimintaa työpaikalla. Palvelumanuaalia ei liitetä opinnäytetyön liitteeksi. Palvelumanuaalin tekoprosessi on kerrottu tutkimuksen toteuttaminen – osiossa.

8.5 Teemahaastattelun tulokset

Haastattelujen perusteella nousi esiin seuraavanlaisia teemoja: Selkeiden pelisääntöjen puuttuminen ennen palvelumanuaalin tuloa, manuaalin tulo oli hyvä asia sekä jokaisen mielestä heitä oli huomioitu hyvin prosessin aikana. Hyvin vähän tuli esille haastattelujen perusteella negatiivisia asioita. Hotelli Hermica on viime aikoina käynyt läpi paljon suurempiakin muutoksia ilman sen suurempia muutokseen valmistautumisen aikoja, joten tämä manuaali ei herättänyt suuria tunteita kenessäkään. Manuaalin koettiin antavan ohjeistus siihen sekavuuteen millä aiemmin on toimittu. Ennen ei ole ollut selkeää ohjeistusta siitä miten tietyt tilanteet halutaan hoidettavan ja nyt kun sellainen on, niin jokainen oli vain tyytyväinen siihen, että sellainen vihdoinkin on ja voi katsoa suoraan manuaalista kuinka tulee eri tilanteissa toimia eikä tarvitse soittaa työkaverille kysyäkseen ohjeistusta. Aiemmin on toimittu niin, että kun tulee tilanne vastaan josta ei omalla maalaisjärjellä selviää, niin soittoa kauemmin töissä olleelle joka ohjeistaa. Tämä on ollut vanhemmille työntekijöillekin hivenen stressaavaa kun vapaa päivinä tulee työpuheluita, joskus useampaankin otteeseen. Nyt manuaali antaa ohjeistuksen ja vastaukset yleisimpiin tilanteisiin jolloin jokaisen on helpompi työskennellä itsenäisesti noudattaen manuaalista löytyviä ohjeita.

Vain kaksi henkilöä koki manuaalin tulon alkuun epämiellyttävänä asiana. Toinen siksi, että hän pelkäsi omien totuttujen työtapojensa muuttuvan radikaalisti ja rajoittavan häntä työn teossa liiallisesti, toinen taas siksi, että hän koki uudet työvaatevaatimukset inhottavina. Hotelli Hermicassa on ollut aina vaatimus siitä miten töihin tulee pukeutua, mutta aikojen saatossa ne suositukset ovat jääneet unholaan eikä kukaan ole puuttunut siihen millaisissa vaatteissa töihin on tultu. Nyt haluttiin kuitenkin yhtenäistää sitäkin puolta uudestaan. Yksi työntekijöistä otti hivenen raskaasti sen, että ei saakaan käyttää kiiltäviä pinkkejä kenkiä ja timantein koristeltuja farkkuja ja että työpaitakin tulee olla joka kerta päällä. Hänellä on ollut taipumusta unohtaa työvaatteet kotiin ja tulla arkivaatteissa töihin joten hän koki stressaavaksi sen, että työvaatteista tulee muistaa huolehtia jatkossa.

Muutamista vastauksista kävi ilmi, että manuaalia ei ole otettu niin tosissaan kuin olisi pitänyt vaan se koettiin ennemminkin ohjeistuksena kuin käytäntönä. Tämä asenne oli arvattavissa alusta asti. Omiin tapoihin tottuneina on vaikea ottaa vastaan yhtäkkiä uusia, määrättyjä toimintatapoja.

Pidettiin uusi henkilöstöpalaveri muissa asioissa 20.4.2010, mutta tässäkin palaverissa eräs esimiehistä otti esille manuaalin ja painotti sen tärkeyttä myös käyttäytymisen ohjenuorana jolloin kaikille tuli selväksi, että sitä tulee käyttää ja noudattaa sillä sinne kirjatut asiat ovat niitä, miten työnantaja haluaa työntekijöiden toimivan.

Muutosprosessin tarkastelussa Hotelli Hermica ei ole se hedelmällisin paikka, sillä kuten aiemmin on mainittu, muutoksia on ollut useita, sekä suuria että pieniä. Näitä muutoksia ei ole koskaan sen kummemmin ohjeistettu vaan niistä on pelkästään ilmoitettu että näin tulee tapahtumaan ja te toimitte tästedes näin. Jokainen työntekijä on siis tottunut näihin muutoksiin ja siihen, että niissä ei kovin paljoa ole sananvaltaa ja niihin on vain sopeuduttava ja niistä on suoriuduttava. Jossain toisessa paikassa missä muutoksia on harvoin, olisi varmasti saanut enemmän irti ja henkilöstö olisi kokenut suurempia tunne-elämän mullistuksia kuin tässä. Tulokset riippuvat tietysti aina myös henkilöistä. Hotelli Hermican henkilöstö on aika sopeutuvaa sekä joustavaa. Mietittäessä

aikaisempia muutoksia henkilöstön yleisin reaktio lienee seuraavanlainen: ”Jaa että tällaista, selvä, koska?”. Tietysti jos muutos koskisi henkilöstön etuja tai jotain muuta tärkeämpää, tiukempaa vastarintaa olisi varmasti. Henkilöstö sopeutuu helposti siihen mikä on työnantajan kannalta kannattava ratkaisu sillä henkilöstö on sitoutunutta ja haluaa työnantajan menestystä mikä edesauttaa oman työpaikan säilyttämistä.

Pienessä yrityksessä on oltava sopeutuvaisempi kuin isossa, sillä pienen yrityksen menestymisessä ja sen sulavassa toiminnassa henkilöstöllä on suuri vastuu. Ja sen vastuun tässä yrityksessä kantaa jokainen moitteettomasti. Olisi mielenkiintoista ja varmasti paljon haastavampaa ajaa muutos läpi isossa, byrokraattisessa yrityksessä.

9 JOHTOPÄÄTÖKSET

Aulan (2000) mukaan ennen muutosta henkilöstö aistii jo sen olevan tulossa. Työpaikan ilmapiiri on pahaenteinen ja asioita ounastellaan (Suomen Videokeskus 2000, b). Hotelli Hemicassa tällaista pahaenteistä ilmapiiriä ei ollut havaittavissa, eikä kukaan haastateltavistakaan maininnut sanallakaan työpaikan ilmapiiristä kun manuaalista keskusteltiin. Ylikosken (1993) mukaan tämä muutoksen alkuvaihe saisi jäädä mahdollisimman lyhyeksi ja että johdon puolelta puututtaisiin tiedottamalla ennakoiviin signaaleihin jotka kielivät epävarmuudesta. Tämän vuoksi pyrittiin keskustelemaan jokaisen kanssa prosessin aikana kaikista tulevista muutoksista mitä manuaali tuo tullessaan. Jokainen työntekijä pyrittiin ottamaan huomioon ja kertomaan asiasta jokaiselle mahdollisimman avoimesti jotta epävarmuus ei vaikeuttaisi työyhteisön toimintaa.

Muutoksen tapahtuessa ihminen käy läpi erilaisia reaktioita. Tunnetilat alkavat epävarmuudesta, uhan tuntemisesta, inhoreaktioista, pelon tunteesta ja päättyvät positiivisempaan mielialaan kun muutoksesta on tiedotettu ja henkilö ymmärtää sitä paremmin. Aalto-Setälän ja Saarisen (1997) mukaan muutoksessa yksi suurimpia pelkoja on se, että ihminen menettää osan persoonallisuudestaan alkaessaan toimia toisella tavalla. Nämä edellämainitut asiat kiteytyvät hyvin seuraavassa haastatteluvastauksessa:

Aluks inhotti. Aluks mä niinku en halunnu et se tulee. Käytännön tehtäville hyvä juttu mut en tykänyy siitä et tulee ohjeistukset siitä miten mun pitää olla. Päätin etten toimi toisin vaan jatkan omilla totutuilla tavoilla. Mut helpottu olo kun ei se ollukkaan mitenkään semmonen mitä pelkäs. Pelkäs että alkaa inhoaan tätä työtä niitten ohjeitten takia. Nyt asiat tuntuu selkeemmiltä just. Oon muokkautunu vaadittuihin asioihin.

Esimiesten vastauksista taas ei käynyt ilmi minkäänlaista uhan kokemista, pelkoa tai muitakaan negatiivisia tuntemuksia vaan alkuun he odottivat innolla manuaalin tuloa ja sen vaikutuksia työn tekemiseen. Esimiesten pelko kohdistui ennemminkin siihen, miten työntekijät ottavat manuaalin vastaan ja alkavat toimimaan sen mukaisesti kuin se, että heidän omatkin työtapansa muuttuvat

manuaalin myötä. Esimiehet siis osasivat heti sopeutua siihen mitä tarvitaan työpaikan hyvinvoinnin kannalta, kun taas osa työntekijöistä keskittyi enemmän siihen miten he itse haluaisivat toimia ja miettivät miten uudistus vaikuttaa heihin henkilökohtaisella tasolla ja koki sen enemmän rajoittavana vaikka palvelun ja käytäntöjen yhtenäistäminen on asiakkaan kannalta erittäin hyvä asia kun voidaan taata samanlainen, tasalaatuinen palvelu jokaiselle. Osa haastatelluista työntekijöistä reagoi manuaalin tuloon samalla tavoin kuin esimiehetkin; odottivat innolla ja hyvillä mielin manuaalin tuloa.

Oman työn ja aseman uudelleen arvioiminen voi olla vaikeaa. Luopuminen on hankalaa jos sille ei ole tarpeeksi aikaa, jota ihminen tarvitsee käsitelläkseen muutoksia. (Ylikoski 1993, 46–50.) Muutosprosessi Hotelli Hermicassa sisälsi paljon oman työn uudelleen arviointia; piti miettiä mitkä omat toimintatavat eivät sovellukaan manuaalin kanssa yksin ja miten niitä omia tapoja tulee muuttaa. Se on hankalaa, kun on tottunut tekemään jotain automaattisesti ja sitten tuleekin miettiä jokainen asia uudestaan, miten ne tuleekaan tehdä oikein. Työntekijä ei periaatteessa luota siihen, että tekee työnsä oikein, vaan alkaa tarkistamaan manuaalista toimintatapoja.

Mmmm. Niin. Toisaalta se on ollu siinä mielessä hankalaa et kun pitää tarkistaa aina kaikki et teenkö mä sen nyt oikein vai väärin. Et sopeutuminen on ollu vähän hankalaa kun mä oon tämmönen sopeutumaton ihminen, Mut sit taas sillain selkeeltä kun on ne kunnan opastukset siihen et miten ne kaikki asiat oikein pitää tehdä.

Hautalan ja Lämsän (2004) mukaan vanhasta luopumiselle tulisi antaa tarpeeksi aikaa. Ylikoski (1993) esittää, että johtoportaan tulisi huomioida yksilön luopumistyö, ja antaa ennakkovaroitus tarpeeksi kauan ennen itse muutostapahtumaa. Tämä nimenomainen muutosprosessi oli kestoaltaan erittäin pitkä. Manuaalin tuleminen nousi esille jo reilusti vuotta ennenkuin se saatiin valmiiksi ja käytäntöön. Silti osa koki, että manuaali tuli työpaikalle yhtäkkisesti. Vaikka muutosprosessi oli pitkäkestoinen, ei jokainen silti ollut saanut käsiteltyä tulevaa muutosta vaan koki sen nopeaksi ja yllättäväksi. Manuaalin osa-alueet ovat olleet jokaisen vapaasti nähtävillä työpaikalla koko sen ajan kun sitä kasasin. Jokainen oli vapaa kommentoimaan sen sisältöä haluamallaan tavalla.

Ennen kuin manuaali lanseerattiin lopullisesti, jätettiin Hotelli Hermicaan nähtäville infolaput jotka sisälsivät tiedon siitä, koska manuaalin tulisi olla valmis. Infolapuissa ilmoitettiin, että mikäli jonkun mielestä manuaalin sisällössä on vielä jotain muutettavaa, tulisi toivotuista muutoksista kertoa tiettyyn päivään mennessä koska manuaali tulee käyttöön 23.3.2010. Silti, vaikka aika oli muutoksen toteuttamiselle ehkä liiankin pitkä, sen tulo koettiin yllättävänä:

No se tuntu jotenki yhtäkkiseltä. Sillai siis tuntui ettei siihen niinku saanu tutustua rauhassa vaan se niinku otettiin samantein käyttöön.

Oli yllätys, että osa työntekijöistä kaipasi mahdollisesti lisää totuttelu-aikaa. Osalla ihmisistä voi siis kestää hyvin kauan hyväksyä muutoksia, vaikka niille olisi annettu aikaa paljonkin. Tämä saattaa kyllä johtua siitäkin, että kaikki olivat tottuneet hitaaseen rytmiin. Manuaali oli pitkään vain ja ainoastaan keskusteluasteella. Sitten opinnäytetyön tekijä heräsi todellisuuteen siitä, että asialle täytyy alkaa tehdä jotain, ennen kuin aika loppuu. Siksi otettiin loppurutistus ja manuaali tulikin ehkä siinä mielessä liian nopeasti käyttöön. Tasaisella tahdilla tehden tämä yhtäkkisyyden kokemus olisi varmaankin voitu välttää, eli jättämällä loppukiri väliin ja jatkamalla samaa tahtia. Tässä kohtaa puuttui muutosjohtajalta management – taitoja. Eli asioiden aikatauluttaminen oli epäonnistunut.

Drucker (1999) sanoo, että johtajan tulee itsekkin osata päästää irti menneestä ja antaa tilaa uuden luomiselle (Drucker 1999, 7). Tätä prosessia läpi viedessä oli tekijälle hankalinta unohtaa omat, totutut tapansa ja antaa tilaa toisten näkemyksille mikäli ne olivat parempia, tai äänestystulos oli erilainen kuin valmiiksi tehty ehdotelma. Muutosta johtaessa on siis erittäin tärkeää muistaa se, että ne omat näkemykset eivät ole ainoat, eivätkä välttämättä ne parhaat. Tulee muistaa, että toisten näkökulmat voivat olla aivan yhtä hyviä kuin omat ja ottaa ne huomioon päätöksiä tehdessä.

Kuten teoriaosuudessa on painotettu, on työntekijöiden mukaanottaminen todella tärkeää muutosprosessissa. Tätä pyrittiinkin noudattamaan ja haastatteluvastausten perusteella siinä onnistuttiin hyvin. Jokainen oli sitä

mieltä, että tiedottaminen toimi ja oli hyvä asia että jokaiseen manuaalin osa-alueeseen pääsi itse vaikuttamaan. Haastateltavat kokivat myös, että heidän henkilökohtaiset mielipiteensä on otettu huomioon. Mikäli ristiriitoja manuaalin sisällöstä oli, järjestettiin äänestys kyseisestä aiheesta. Manuaaliin päätyi se vaihtoehto, kumpi enemmistön mielestä oli parempi.

Hyvin huomioitiin et kysyttiin niinku mielipidettä. Et aluks kysyttiin mielipidettä et miten pitäis hoitaa ja sit niinku vielä varmistettiin se. Et sai kyllä kokea et oli mukana siinä mitä tehtiin ja mitä tulee niinku tuleen käyttöön.

Työntekijöille tulisi antaa muutosprosessissa positiivista palautetta sekä olla ottamatta saatu kritiikki henkilökohtaisesti (Suomen Videokeskus Oy 2000 a, b). Tässä prosessissa tämä pyrittiin pitämään mielessä ja antamaan palautetta aina kun huomattiin työntekijän ottavan asiakseen perehtyä manuaaliin ja toimivan sen ohjeistamalla tavalla. Vaikeaksi koettiin se, että kritiikkiä ei saisi ottaa henkilökohtaisesti. Välillä jokin palaute saattoi tuntua tekijästä pahalta, mutta piikit yritettiin ohittaa ilman sen suurempia tunnekuohuja, etenkin olla näyttämättä niitä muille.

Yhteenvedona voitaisiin sanoa, että jokainen työntekijä koki muutosprosessin omalla tavallaan ja muutosvastarintaa esiintyi yllättävän vähän. Pientä purnausta oli ilmassa, mutta koska ihmiset ovat nopeasti sopeutuvia, he ottivat uudet käytännöt ja tavat vastaan ilman sen suurempaa vastarintaa. Nyt palvelumanuaali on päivittäisessä käytössä ja suurin osa siihen kirjatusta asioista on jo toiminnassa. Pientä hienosäätöä ja hiontaa tarvitaan vielä, mutta ei varmastikaan mene enää kauaa kunnes jokainen työntekijä on sisäistänyt kaikki ohjeet ja toimii niiden mukaan unohtaen vanhat käytännöt. Muutosjohtaja toimi prosessissa hyvin. Työntekijät sekä heidän mielipiteensä otettiin huomioon ja heitä kuunneltiin prosessin aikana. Enemmän huomiota olisi tullut kiinnittää aikataulutukseen sekä muihin käytännön asioihin, joten painoa oli ehkä hivenen liikaa leadership – tyylin johtamisella.

LÄHTEET

- Aalto-Setälä, P. & Saarinen, M. 2007. Perkele! Tunneosaamisen oppikirja esimiehille. Helsinki: Kirjapaja.
- Anttila, R., Lähdesmäki, M., Ojanen, M., Oksala, E. & Paavilainen, P. 2004. Persoona. Persoonallisuuspsykologia. Helsinki: Edita.
- Armstrong, M. 2009. 11th edition. Armstrong's handbook of human resource management practice. London and Philadelphia: Kogan Page.
- Arvonen, J. 1991. Johtaminen ihmisten yrityksessä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Aula, P. 2000. Johtamisen kaaos vai kaaoksen johtaminen?. Juva: WSOY.
- Beckhard, R., Goldsmith, M. & Hesselbein, F. 1996. The Leader of the future. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Durcker, P. 1999. Johtamisen haasteet. Porvoo: WSOY.
- Drucker, P. 2006. Johtajan ajatuksissa. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Goleman, D. 2006. Tunneäly työelämässä. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Harvey-Jones, J. 1991. Muutoksen johtaminen. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Hautala, T. & Lämsä, A. M. 2004. Organisaatiokäyttötymisen perusteet. Helsinki: Edita.
- Helin, K. 1992. Muutosvoimat. Imatra: Innotiimi Oy.
- Helin, K. 1993. Tuplavoimin muutoksiin. Innotiimi Oy.
- Himberg, L., Laakso, J., Niemi, P., Näätänen, R. & Peltola, R. 2001. Toimiva ihminen. Helsinki: WSOY.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. Teemahaastattelu. 1988. Helsinki: Yliopistopaino.
- Jalava, U. 2001. Esimiestyö –valmentaminen ja uudistuminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Jalava, U. & Uhinki, A. 2007. 100 ideaa esimiestyöhön. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Joutsenkunnas, T. & Heikurainen, P. 2003. Esimiehenä palveluyrityksessä. Helsinki: WSOY.

- Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Juuti, P., Rannikko, H. & Saarikoski, V. 2004. Muutospuhe. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Järvinen, P. 2000. Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen. Helsinki: WSOY.
- Kotter, J. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Oy Rastor Ab.
- Laurent, B. 2006. Päivittäisjohtaminen matkailu- ja ravintola-alalla. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Lehto, S. 1990. Muutoksen johtaminen. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Helsinki: Talentum.
- Scholes, E. 1999. Guide to internal communication methods. Hampshire: Gower Publishing Limited.
- Suomen Videokeskus Oy. 2000 a. Tuulta purjeisiin. Video. Espoo.
- Suomen Videokeskus Oy. 2000 b. Hyppy tuntemattomaan. Video. Espoo.
- Tainio, R. & Valpola, A. 1996. Johtajana muutoksessa. Porvoo: WSOY.
- Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Luettu 29.3.2010. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html.
- Ylikoski, M. 1993. Työyhteisö muutosmurroksessa. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

LIITE 1:

Kyselylomake

Mitkä ovat tuntemuksesi tulevaa palvelumanuaalia kohtaan?

Kuinka odotat sen vaikuttavan työhösi?

Minkälaisia puutteita olet huomannut omissa tai työtovereidesi tavoissa toimia asiakkaiden kanssa?

Minkälaisia käytäntöjä kaipaisit työpaikallasi?

Mitä jo olemassa olevia käytäntöjä haluaisit muuttaa? Miksi ja miten?

Millaisen mielikuvan luulet omalla työlläsi ja tavallasi toimia luovasi uudelle asiakkaalle?

Millainen asiakkaan saama ensivaikutelma pitäisi olla, ja miten sen voisi mielestäsi saavuttaa?

LIITE 2:

Teemahaastattelurunko

- Millaiseksi olet kokenut työskentelyn hotellissa ennen manuaalia?
- Millaisia ajatuksia tuleva palvelumanuaali sinussa herätti?
 - Entä tunteita?
- Miten koit prosessin etenemisen?
 - Entä manuaalin lanseeraamisen?
 - Miten sinut yksilönä huomioitiin?
 - Tiedotettiin tarpeeksi?
- Millaiseksi olet kokenut työskentelyn hotellissa manuaalin tulon jälkeen?
 - Onko asennoitumisesi muuttunut? Miten, miksi?