

Arto Kinnunen

Muutosjohtaminen
Metsähallituksen uusien metsänhoidon
toiminnanohjausjärjestelmien muutosprosessin
eri vaiheissa

Opinnäytetyö
yamk

2018



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tekijä/Tekijät

Arto Kinnunen

TutkintoMetsätalousinsinööri
(YAMK)**Aika**

lokakuu 2018

Opinnäytetyön nimi

Muutosjohtaminen
Metsähallituksen uusien metsänhoidon
toiminnanohjausjärjestelmien muutosprosessin eri vaiheissa

60 sivua

5 liitesivua

Toimeksiantaja

Metsähallitus Metsätalous Oy

Ohjaaja

Pasi Pakkala

Tiivistelmä

Tämän opinnäytetyön aiheena oli muutosjohtaminen Metsähallituksen uusien metsänhoidon toiminnanohjausjärjestelmien muutosprosessin eri vaiheissa. Tarkoituksena oli selvittää, miten toiminnanohjausjärjestelmän muutosprosessin eri vaiheissa on onnistuttu muutosjohtamisen näkökulmasta. Opinnäytetyön tarkoituksena oli myös selvittää, mikä on muutosjohtamisen merkitys toiminnanohjausjärjestelmän muutosprosessissa. Opinnäytetyön toisena lisäkysymyksenä selvitettiin sitä, mitkä muutosjohtamisen osa-alueet korostuvat toiminnanohjausjärjestelmän muutosprosessissa. Muutosjohtajat ovat muutoksessa päätöksentekijöitä ja siksi merkittävässä roolissa muutoksen vaiheiden läpiviejänä. Työntekijät puolestaan ovat osana muutosta, koska muutokset koskevat heidän työtään.

Johtaminen on viestintää ja viestintä on johtamista. Henkilöstö arvioi toiminnanohjausjärjestelmän muutosprosessissa hyödyllisimmäksi viestimiskanavaksi esimiehen viestinnän, palaverit sekä koulutukset. Myös sähköposti ja intranet olivat suosituimpia viestimiskanavia. Sosiaalisen median suosio oli yllättävän alhainen, 6 % vastanneista. Muutosviestintä on tärkeä osa muutosjohtamista. Organisaatio onnistui motivoimaan henkilöstöä uusien järjestelmien käyttöönotossa ja muutoksesta puhuttiin avoimesti työyhteisössä. Muutosjohtamisen osa-alueista toistuvat seuraavat elementit: muutostarpeen määrittäminen, vision sekä tavoitteiden määrittäminen, tiimin valinta, viestintä, koulutus, henkilöstön osallistaminen sekä sitouttaminen, johdon sekä projektitiimin tuki sekä muutoksen arviointi ja vakiinnuttaminen. Erityisesti tutkimuksessa esille nousivat koulutus sekä henkilöstön osallistaminen ja sitouttaminen mukaan muutokseen. Koulutuksen merkitys on erityisen olennainen, kun muutosta ajetaan sisään henkilöstöön.

Tiedonkeruu alustana käytetty Webropol tarjosi luotettavan pohjan käsitellä tuloksia systemaattisesti. Tulosten analysoinnin pohjalta muutosjohtaminen Metsähallituksen uusien metsänhoidon toiminnanohjausjärjestelmien muutosprosessin eri vaiheissa sujui hyvin.

Asiasanat

muutosjohtaminen, muutosprosessi, muutosvastarinta, toiminnanohjausjärjestelmä

Author (authors)

Arto Kinnunen

DegreeMaster of natural
resources**Time**October 2018

Thesis Title

Change management in the change process of Enterprise
Resource Planning (ERP) in the field of new forestry methods in
Metsähallitus

60 pages
5 pages of appendices

Commissioned byMetsähallitus Metsätalous Oy

SupervisorPasi Pakkala

Abstract

The topic of the thesis was the change management in a forestry ERP change process in Metsähallitus. The aim was to research, how the ERP change process from the change management point of view. The aim of the thesis was also to research, what the role of change management was in the ERP change process. The second research question was, which parts of the change management were emphasised in ERP change process. Change managers are also decision makers in the process and therefore in an important role in implementing the change. Personnel is part of the change, as the change is affecting and dealing with their work.

Leadership is about communication and communication is about leadership. According to this study, the useful communication channels were direct communication with the managers, meetings and training sessions. Also email and intranet were popular communication channels. The popularity of social media was surprisingly low, 6 % of respondents. Change communication is an important part of the change management. The organization managed to motivate personnel in implementation of new systems and the issue of change was openly discussed within the work community. Different elements of change management came up: evaluation of the need for change, vision and objectives definition, team building, communication, education, personnel inclusion and commitment, management level and project team support and change evaluation and establishment. According to this study, especially education, personnel inclusion and commitment had an important role.

In this study Webropol was used for data collection and it offered a reliable platform for systematic data acquisition. According to the result analysis, the change management of new forestry ERP succeeded in Metsähallitus.

Keywords

change management, change process, change resistance, enterprise resource planning

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Opinnäytetyön taustaa.....	6
1.2	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite.....	7
1.3	Toimeksiantajan esittely	8
1.4	Toiminnanohjausjärjestelmät Ohjas ja WoodForce.....	9
2	MUUTOS UHKANA VAI MAHDOLLISUUTENA	10
2.1	Muutos.....	10
2.2	Muutos uhkana tai mahdollisuutena yksilölle.....	12
2.3	Tunteet muutoksessa	13
2.4	Henkilön persoonallisuus vaikuttaa muutosherkkyyteen.....	15
2.5	Muutosprosessin konkreettiset vaiheet.....	17
2.6	Pilotointi	18
3	MUUTOSJOHTAMINEN.....	19
3.1	Johtaminen muutostilanteessa	19
3.2	Muutosviestintä.....	20
3.3	Erilaisia muutosjohtamisen malleja.....	22
3.3.1	Kurt Lewinin malli	23
3.3.2	McKinseyn 7 S:n malli.....	24
3.3.3	Kotterin muutosjohtamisen malli	25
3.4	Muutosjohtamisen virheet.....	28
3.5	Onnistuneen muutosjohtamisen elementit.....	30
3.6	Esimies muutosjohtajana.....	30
3.7	Työhyvinvointi muutoksessa.....	32
4	TUTKIMUSMENETELMÄ.....	33
4.1	Tutkimuksen suunnittelu	33
4.2	Tutkimusaineisto.....	34
4.3	Tutkimuksen luotettavuus	35
5	TUTKIMUSTULOKSET	37
6	POHDINTA.....	50
6.1	Muutosprosessi oli onnistunut	50
6.2	Kehittämistarpeita viestinnässä	51
6.3	Metsähallituksen strategia ja arvot.....	51
6.4	Muutosprosessin ajankäyttöön ja resurssointiin jäi parannettavaa	52
6.5	Kolme tärkeintä muutosjohtamisen elementtiä	53

6.6	Henkilöstön viretila ja työhyvinvointi	53
6.7	Pilotointi	53
6.8	Koulutus ja toiminnanohjausjärjestelmän käytettävyys erinomaista luokkaa	54
6.9	Muutosprosessin etenemisen onnistuminen	54

KUVALUETTELO

- Kuva 1. Tunteiden vaihtelu muutoksessa (Pirinen 2014)
- Kuva 2. Pilotointiprosessi (Åkerblom & Martikainen 2014)
- Kuva 3. Muutoksen epälineaarinen eteneminen (Vakkala 2012)
- Kuva 4. Tiimi, jossa työskentelen pääasiassa, n = 18
- Kuva 5. Toimi Metsähallitus Metsätalous Oy:ssä, n = 18
- Kuva 6. Olen työskennellyt Metsähallituksen palveluksessa yhteensä vuotta, n = 18
- Kuva 7. Koen taitoni tietotekniikassa, n = 18
- Kuva 8. Muutosviestintä muutoksen aikana, n = 18
- Kuva 9. Arvosana muutosviestinnästä, n = 18
- Kuva 10. Hyödyllisimmiksi koetut muutosviestinnän kanavat, n = 18
- Kuva 11. Aika ja resurssit muutoksessa, n = 18
- Kuva 12. Arvosana resurssien käytöstä, n = 18
- Kuva 13. Toiminnanohjausjärjestelmän pilotointi, n = 18
- Kuva 14. Arvosana pilotoinnista, n = 18
- Kuva 15. Koulutuksen onnistuminen, n = 18
- Kuva 16. Arvosana koulutuksesta, n = 18
- Kuva 17. Uuden toiminnanohjausjärjestelmän käytettävyys, n = 18
- Kuva 18. Arvosana käytettävyydestä, n = 18
- Kuva 19. Muutoksen onnistuminen, n = 18
- Kuva 20. Kokonaisarvosana muutoksesta, n = 18
- Kuva 21. Työyhteisön viretila muutoksessa, n = 18
- Kuva 22. Kouluarvosana viretilasta, n = 18
- Kuva 23. Tärkeimpiä muutosjohtamisen elementtejä toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotossa, n = 18
- Kuva 24. Kouluarvosana muutosjohtamiselle, n = 18
- Kuva 25. Kouluarvosana Ohjas-toiminnanohjausjärjestelmälle, n = 18
- Kuva 26. Kouluarvosana WoodForce-toiminnanohjausjärjestelmälle, n = 18

LIITTEET

- Liite 1. Saatekirje
- Liite 2. Muistutusviesti
- Liite 3. Kyselyn kysymykset

1 JOHDANTO

1.1 Opinnäytetyön taustaa

Yrityksissä muutos nähdään välttämättömänä pakkona. Tämä sen vuoksi, että erilaisten muutosten järjestelmällinen ja sujuva läpivieminen on muodostunut tärkeäksi osaksi yritysten kilpailukykyä sekä kilpailukyvyn ylläpitämistä. Yritykset käyttävät yhä enemmän tietojärjestelmiä tehostaakseen organisaationsa toimintaa. Tehokas informaation hallinta luo perustan toimijaverkoston yhteistyölle. Tiedonsiirto-standardit ja eri järjestelmien väliset rajapinnat on uusissa järjestelmissä hiottu toimiviksi. Urakointiyritysten toiminnanohjausjärjestelmillä pystyttävä hallitsemaan eri asiakkaiden toimitukset ja useat työlajit. Toimihenkilöiden töihin on tullut mobiilitekniikkaa hyödyntäviä suunnittelutyökaluja, jotka hyödyntävät reaaliaikaista paikkatietoinformaatiota.

Tieto on nykypäivänä yksi yrityksen tärkeimpiä resursseja. Tiedonhallintaa tehdään ohjelmilla, jotka tulisi nähdä erityisesti tietointensiivisillä aloilla strategisesti hyvin tärkeinä työkaluina. Koko yrityksen laajuisissa ohjelmissa käytetty data liittyy suoraan organisaation ydinosaamiseen tai se on keskeisten asiakastietojen ja kilpailukyvyn kannalta ratkaisevaa. Näiden ohjelmien käyttö ulottuu laajasti koko organisaatioon, kuten esimerkiksi toiminnanohjausjärjestelmien tapauksessa.

Uusi Metsähallituksen toiminnanohjausjärjestelmä (Ohjas) on järjestelmä, jolla keskeiset metsätalouden töiden toteutusprosessit suunnitellaan ja seurataan. Palvelukokonaisuuksien prosessien yhdenmukaistaminen ja hallinta yhdellä järjestelmällä mahdollistaa prosesseissa syntyvän tiedon tehokkaan hyödyntämisen suunnittelun ja toteutuksen eri vaiheissa. Yhteistyö yrittäjien kanssa paranee ja tieto on nopeammin tarvisijoiden käytössä. Tämän lisäksi tiedon hyödyntäminen paranee yhteisen tietosisällön ja tietovaraston hyödyntämismahdollisuuden myötä.

Toiminnan tehostamisen kautta toimihenkilöiden toiminta-alueet ovat kasvaneet. Ilman tehokkaita järjestelmiä töiden hoitaminen hankaloituisi. Ohjas-toiminnanohjausjärjestelmä käyttää tietolähteenään paikkatietopalvelimien tietoa. Tiedon

laatu pitää siis olla hyvää jo suunnitteluvaiheessa. Yksi toimihenkilö pystyy uudella toiminnanohjausjärjestelmällä hallitsemaan suurempaa urakoitsijamäärää kuin vanhoilla järjestelmillä, mikä taas tuo tehokkuutta toimintaan.

Omassa työssäni korjuuesimiehenä toimiessani olen havainnut, että ohjelmiston käyttöönotto kohtaa teknisten ongelmien lisäksi hyvin usein myös muita ongelmia. Tämä seikka tarjosi minulle opinnäytetyöni aiheen.

Nämä muut ongelmat ovat luonteeltaan vaikeampia ratkaista, sillä ratkaisu vaatisi muutosvastarinnan ymmärtämistä sekä kykyä sovitella jopa ristiriitaisia näkemyksiä organisaation eri tasojen ja tulevien käyttäjien välillä. Kyse voi olla myös erilaisista odotuksista. Johdon tuki ohjelmistohankkeelle on tärkeää jo pelkästään esimerkin, kannustuksen ja resurssien jaon kannalta.

Ohjelmistojen käyttöönottoa käsitellään tässä tutkimuksessa organisaation muutoshankkeena. Useiden hankkeiden läpivienti on kohdannut eri vaiheissa suuria haasteita. Erilaisia arvioita epäonnistumisista on esitetty eri tutkimuksissa. Yleisesti epäonnistumisprosentiksi on saatu 70 % (Mattila 2011, 18).

1.2 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite

Opinnäytetyön tehtävänä oli selvittää Metsähallitus Metsätalous Oy:ssä meneillään olevan metsänhoidon toiminnanohjausjärjestelmien muutosprosessin eri vaiheiden onnistumista ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Tässä pääpaino oli muutosjohtamisessa sen eri muodoissaan.

Opinnäytetyö keskittyi muutosprosessin tyypillisimpiin ongelmiin, jotka ilmenevät useimmissa käyttöönottoprojekteissa. Tässä opinnäytetyössä onnistumista mitattiin käyttäjien tyytyväisyydellä. Se saattaa vaihdella paljon eri käyttäjäryhmien välillä.

Opinnäytetyön tutkimuskysymys voitiin pelkistää seuraavaan muotoon:

Miten toiminnanohjausjärjestelmän muutosprosessin eri vaiheissa on onnistuttu muutosjohtamisen näkökulmasta?

Opinnäytetyön tutkimuskysymystä tarkensi seuraavat lisäkysymykset:

Mikä on muutosjohtamisen merkitys toiminnanohjausjärjestelmän muutosprosessissa?

Mitkä muutosjohtamisen osa-alueet korostuvat toiminnanohjausjärjestelmän muutosprosessissa?

1.3 Toimeksiantajan esittely

Uusi metsähallituslaki tuli voimaan 15.4.2016 ja Metsähallituksen metsätalousliiketoiminta siirrettiin valtion kokonaan omistamaan metsätalousosakeyhtiöön. Yhtiön nimeksi tuli Metsähallitus Metsätalous Oy. Se on Metsähallituksen kokonaan omistama tytäryhtiö. Yhtiön tehtävänä on hoitaa liiketoiminnan käytössä olevia valtion metsiä ja tuottaa puuta kestävästi ja kannattavasti. (Metsähallitus 2018.)

Metsätalouden toiminnassa otetaan korostetusti huomioon myös yhteiskunnalliset hyödyt. Käytännössä tämä tarkoittaa luonnon monimuotoisuuden, virkistyskäytön, porotalouden, saamelaiskulttuurin sekä työllisyyden edistämisen huomioon ottamista metsätalouden toiminnassa. (Metsähallitus 2018.)

Metsähallitus tuottaa puuta kestävästi ja kannattavasti. Asiakkaita ovat metsä-, saha- ja energiateollisuus. Metsähallitus Metsätalous Oy myy ja toimittaa puuta teollisuudelle vuosittain noin kuusi miljoonaa kuutiometriä, mikä on kahdeksan prosenttia kotimaisen metsäteollisuuden tarvitsemasta puumäärästä. (Metsähallitus 2018.)

Yhtiöllä on myös merkittävä aluetaloudellinen vaikutus. Yhtiö luo työpaikkoja seuduille, missä muut työllistymismahdollisuudet ovat vähäisempiä. Yhtiö edesauttaa

yrittäjyyttä teettämällä valtaosan metsänhoito- ja puunkorjuutöistä urakoitsijoilla. (Metsähallitus 2018.)

Monikäyttömetsät tarjoavat mahdollisuuksia virkistyskäyttöön ja elinkeinotoimintaan. Näitä ovat esimerkiksi metsästys, kalastus, porotalous ja matkailu. Monikäyttömetsät ovat kestävästi hoidettuja, PEFC-sertifioituja metsiä. Monikäyttömetsien kasvu on 11 miljoonaa kuutiometriä vuodessa. Puukorjuun kohteena vuodessa on pari prosenttia metsätalousskäytössä olevan maan pinta-alasta. (Metsähallitus 2018.)

Metsähallituksen liikevaihdosta lähes 90 prosenttia tulee puun myynnistä. Liiketoiminnan tuotot, yli 100 miljoonaa euroa vuodessa, tuloutetaan valtiolle ja sitä kautta yhteiskunnan erilaisiin tarpeisiin. Yhteiskunnalliset velvoitteet alentavat laskennallisesti liikevoittoa noin 55 miljoonaa euroa vuodessa. (Metsähallitus 2018.)

Metsähallitus Metsätalous Oy on jaettu kolmeen toiminta-alueeseen: Lappi, Pohjanmaa-Kainuu ja Etelä-Suomi. Metsähallitus Metsätalous Oy:n ydinprosessit ja kaantuvat maakuntiin saman maantieteellisen jaon mukaisesti. (Metsähallitus 2018.)

1.4 Toiminnanohjausjärjestelmät Ohjas ja WoodForce

Vanhat metsänhoidon suunnittelujärjestelmät olivat elinkaaren loppupäässä ja osin teknisiltä ratkaisuiltaan vanhentuneita. Metsänhoidon ydinprosessilta on puuttunut toiminnanohjausjärjestelmä kokonaan. Tämä on luonut tarpeen uudistaa työnohjauksen välineet kokonaisuudessaan. Myös metsäalan yhteisten standardien kehittäminen ja muutokset ovat aiheuttaneet metsäjärjestelmien muutostarpeita. (Metsähallitus 2018.)

Ohjas-toiminnanohjausjärjestelmän suunnittelu aloitettiin 4.11.2013 tehdyn päätöksen jälkeen. Oli tarve kehittää ja laajentaa sähköistä työnohjausta Metsähallituksen metsätalouden keskeisten prosessien osalta vastaamaan nykypäivän toiminnanohjauksen tarpeita. (Metsähallitus 2018.)

Toiminnanohjausjärjestelmä (Ohjas) sisältää puukaupan, puunkorjuun, bioenergian korjuun, kuljetuksen, metsänhoidon, metsänparannuksen ja tienrakennuksen prosessit sekä näiden integraatiot sisäisiin ja ulkoisiin järjestelmiin.

Ohjukseen kuuluu toiminnallisuudet, joilla suunnitellaan, seurataan ja raportoidaan eri prosesseja sekä hoidetaan niihin liittyvää rahaliikennettä. (Metsähallitus 2018.)

Toiminnanohjausjärjestelmien WoodForce ja LogForce käyttöönoton päätös tehtiin 16.5.2013. LogForce ja WoodForce ovat nyt tuotantokäytössä. WoodForce on palvelu, jolla yrittäjät suunnittelevat ja toteuttavat puunkorjuun, metsänhoito- ja metsänparannustyöt. LogForce on yrittäjien autokuljetuksiin tarkoitettu vastaavanlainen toiminnanohjausjärjestelmä. (Metsähallitus 2018.)

Uuden toiminnanohjausjärjestelmän avulla luodaan edellytyksiä metsätalouden kannattavuuden turvaamiseksi ja parantamiseksi. Tiedon tehokkaampi käyttö metsätalouden prosesseissa vähentää maastossa käynnin tarvetta. Järjestelmän myötä Metsähallituksen työvoiman tarve pienenee töiden toteutusvaiheen suunnittelussa. (Metsähallitus 2018.)

2 MUUTOS UHKANA VAI MAHDOLLISUUTENA

2.1 Muutos

Muutoksen syntyyn on nähtävissä kaksi tekijää, jotka ovat pysähtyneisyyden tila ja kiehunta-tila. Pysähtyneisyydentilassa johtaminen on monesti autoritaarista ja organisaation on vaikea toteuttaa strategiaansa. Kaikki energia kuluu omien asemien pitämiseen. (Juuti & Virtanen 2009, 25.)

Kiehuntatilassa organisaatiossa on runsaasti energiaa ja uudistumishalua. Uudistumisen suunnasta voi olla erimielisyyksiä. Yhtenä syynä kiehuntatilaan voi olla se, että organisaatioon on tullut uusi johtaja, joka aiheuttaa työntekijöiden keskuudessa kiehuntatilan. Toinen syy kiehuntatilalle on pysähtyneisyydentilan havaitseminen organisaatiossa. Kolmas syy kiehuntatilalle on se, että organisaatioon on tullut narsistisen persoonan omaavia henkilöitä, jotka haluavat viedä muutosta omaan suuntaansa. Neljäntenä syynä on organisaation liiallinen kasvu, jota ei ole osattu ottaa huomioon ja tämä johtaa kaaokseen. (Juuti & Virtanen 2009, 25 - 26.)

Lepokitkatilassa on yhtenäinen käsitys suunnasta, mutta organisaatiolla on vaikeuksia lähteä liikkeelle. Lepokitkatilaan ajautuneilta yrityksiltä puuttuu monesti jatkuvan kehittämisen ohjelma. Huippusuorituksiin yltävissä organisaatioissa on yhteinen käsitys suunnasta. Parhaimmillaan ne ovat itseohjautuvia ja niitä kuvaa vahva muutoksen halu. (Juuti & Virtanen 2009, 27.)

Muutos vaatii aina aikaa, mutta näyttäisi olevan niin, että muutos kannattaisi viedä läpi nopeasti. Vastaavasti joidenkin tutkimusten mukaan muutokseen on varattava riittävästi aikaa. Muutoksessa voi olla myös osia kaikista näistä muutoksen muodoista. Yksilöt kokevat ajan kulumisen muutoksessa eri tavalla. (Juuti & Virtanen 2009, 28.)

Muutoksille altis organisaatio on valmiimpi ennakoimaan muutoksia. Tällöisen organisaation rakentamiseen voi mennä runsaasti aikaa, mutta se palkitsee muutostilanteessa. Organisaation on hahmotettava kriittiset muutostekijät ja palveluja käyttävien asiakkaiden mieltymykset. Strategiset valinnat tarkoittavat sitä, että yritys valitsee sen, mitä se aikoo tehdä ja mitä se ei aio. Muutoksille alttiin organisaation on kyettävä oppimaan aikaisemmista muutoksista. Näiden pohjalta on kyettävä tekemään oikeita johtopäätöksiä. Johdon rooli on erityisen tärkeä muutosherkkää organisaatiota rakennettaessa. Johdon tahtotilan tulee välittyä organisaatioon. (Juuti & Virtanen 2009, 55, 57 - 59.)

2.2 Muutos uhkana tai mahdollisuutena yksilölle

Lähes aina on odotettavissa kielteistä suhtautumista muutokseen. Ihmiset voivat olla muutosta vastaan, vaikka he eivät tietäisi, mitä muutos heille merkitsee. Negatiivista asennoitumista muutokseen aiheuttavat monet tekijät. Jos ihmiset eivät näe muutosta tarpeellisena, he suhtautuvat siihen todennäköisesti kielteisesti. Kielteistä suhtautumista muutokseen voi aiheuttaa lisäksi kiire. Muutoskieltesyyttä ihmisissä voi aiheuttaa myös luulo, että muutos on uhka heille. Ongelmien tunnistaminen ja niiden poistaminen on tärkeä osa muutoksen johtamista. (Russel-Jones 2000, 59 - 60.)

Muutoksen kohdatessa kielteinen asenne on sukua läheisen menettämisen aiheuttamalle surulle. Tunteenomainen suhtautuminen edellyttää yleensä tunteenpurkausten hallintaan saamista. Muutos ja läheisen menetys käynnistävät neliportaisen prosessin, jossa ensiksi lamaannutaan, sitten kielletään, suututaan ja lopulta sovitaan. Tämän jälkeen masennutaan, jonka jälkeen ollaan riittävän valmiita ensin kokeilemaan ja sitten hyväksymään. (Russel-Jones 2000, 61.)

Muutoksessa joutuu luopumaan aina jostain ja vaikeinta on luopua mielikuvasta, joka on ollut omasta itsestään. Vasta kun menetys on surtu pois, voi sitoutua uuteen mielikuvaan. Muutokseen voi kasvaa vain olemalla osallinen sen suunnittelussa. (Viitamaa ym., 1994, 47 - 48.)

Muutoksen yhteydessä puhutaan usein muutosvastarinnasta. Se voidaan määrittellä muutosprosessiin viivästyksiä, kustannuksia ja häiriöitä aiheuttavaksi ilmiöksi. Muutosvastarinta voidaan jakaa aktiiviseen ja passiiviseen. Aktiivisessa muutosvastarinnassa toimitaan tai puhutaan avoimesti muutosta vastaan. Passiivisessa muutosvastarinnassa muutokseen ei sitouduta. Muutosvastarinnan perimmäiset syyt löytyvät sekä yksilöiden että ryhmän käyttäytymisestä. Jos muutokset aiheuttavat epävarmuutta, pelkoa tai aseman menettämistä, niitä vastustetaan. Epävarmuutta herättää ja lisää muun muassa johtajan epävarmuus ja haluttomuus oppia uusia asioita. Myös kasvojen menettämisen pelko työyhteisössä lisää epävarmuutta. Myös johtaja itse voi tietyissä tilanteissa vastustaa muutosta.

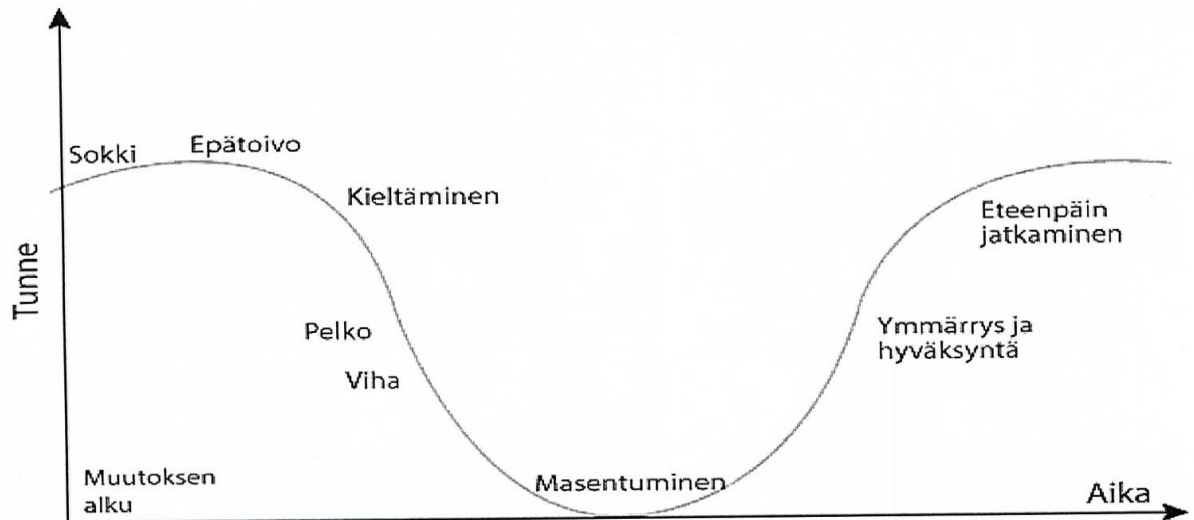
Vastarinta riippuu johtajan kohdalla hänen vakaumuksensa voimakkuudesta, valtapyrkimyksistä ja ennakkoasenteesta uuden oppimista ja muutoksia kohtaan. (Ansoff 1984, 247 - 248.)

Luonnollinen muutosvastarinta on hyödyllinen asia. Jos muutosvastarintaa ei olisi, vaan olisi samalla tavalla ajatteleva ja toimiva ihmisten joukko. Tämä ajatus kuulostaa vaaralliselta. Muutosvastarintaa ei tule nähdä vain negatiivisena asiana, vaan se parhaimmillaan jalostaa kehitystämme. Muutoskahu voi lamaannuttaa yrityksen toiminnan, mutta se palautuu pikkuhiljaa terveelle pohjalle. Terve kriittisyys ja kyseenalaistaminen tulee nähdä organisaation voimavaroina. (Erämetsä 2003, 98 - 99.)

2.3 Tunteet muutoksessa

On olemassa erilaisia persoonia ja persoonallisuus on syntynyt jokaiselle noin kolmenkuukauden ikäisenä. Tässä vaiheessa kiinnipitävän ympäristön saavuttaminen on ensiarvoisen tärkeää. Muutoksen kannalta kiinnipitävällä ympäristöllä on ainakin kaksi roolia. Jotkut ovat jo perusluonteeltaan liian varovaisia, toiset ottavat mielellään hallittuja riskejä, jotkut jopa hallitsemattomia. Suhtautumisemme muutoksiin ovat kovin yksilöllisiä. (Juuti & Virtanen 2009, 114 - 115.)

Kuvasta 1 selviää, että tietyssä muutoksen vaiheessa tunteet ovat väistämättä pinnalla. Niille on vain annettava aikaa ja tilaa. Tunteista on voitava puhua ja niiden taustalla vaikuttavia tarpeita on sanoitettava. Jos tunteet ja tarpeet ohitetaan, ne paketoituvat ihmisten sisimpään ja pulpahtavat vuosien varrella esille eri tavoin naamioituneina, esimerkiksi katkeruutena tai kyynisyytenä. (Juuti & Virtanen 2009, 118 - 123.)



Kuva 1. Tunteiden vaihtelu muutoksessa (Pirinen 2014, 39)

Eri persoonallisuustyypit käsittelevät tunteita eri tavalla. Narsistinen henkilö työstää omia suuruuskuvitelmia, jotka ovat hänen oman alemmuudentunteensa kompensatioita. Narsistinen henkilö kuvittelee olevansa täydellinen, mutta raivostuu kaikesta, mikä osoittaa, ettei hän todellisuudessa sitä ole. Narsistisen henkilön jouduttua muutoksen kohteeksi, hän saattaa raivostua järjettömästi. Muutos on hyökkäys egoa vastaan. Narsistisen persoonan omaava henkilö saattaa käyttäytyä muutoksessa järjenvastaisesti. Narsistinen henkilö saattaa kostaa suhteettomalla tavalla henkilölle, jota hän pitää muutoksen aiheuttajana. (Juuti & Virtanen 2009, 116.)

Paranoidinen henkilö liittää erilaisia tapahtumia ja tilanteita epäloogisella tavalla yhteen ja pyrkii heijastamaan kielteiset kokemukset pois itsestä. Muutoksen kohdatessa paranoidinen henkilö saattaa valita ympäristöstä jonkin henkilön ja alkaa pitää tuota henkilöä kaiken pahan aiheuttajana. Tutkimuksissa onkin todettu, että muutostilanteessa työpaikkakiusaaminen yleistyy noin kolmin kertaiseksi tavanomaiseen nähden. (Juuti & Virtanen 2009, 116.)

Henkilö, jonka persoonallisuuteen liittyy omien myönteisten ja kielteisten tunteiden kurissa pitäminen, kutsutaan kompulsiiiviseksi henkilöksi. Kompulsiiivinen henkilö tiedostaa itsessä olevat aggressiot ja tuntee suurta syyllisyyttä. Kompulsiiiviselle henkilölle muutos onkin uhka, koska se muuttaa totuttuja ja turvallisia

toimintatapoja, jolloin henkilö ei tiedosta, milloin hän on ollut oikealla polulla ja tehtävissään riittävän hyvä. (Juuti & Virtanen 2009, 117.)

Depressiivinen positio ihmisessä tiedostaa oman hyökkäyksensä hyvää objektia vastaan. Mikäli ihminen kokee, ettei voinut puolustaa hyväksi katsomaansa asiaa, hän kokee syyllisyyttä, surua ja ahdistusta. Pyrkimyksenä työssämme on miellyttää muita ja toimia niin, että emme toimillamme vahingoittaisi hyvinä pidettyjä ihanteita. Muutos koettelee myös depressiivisessä positiossa olevia henkilöitä, sillä heidän ihanteet eivät ehkä toteudu muutoksessa. (Juuti & Virtanen 2009, 118.)

Kaikki ihmiset ovat käyneet lävitse nuo persoonallisuuden kehitysvaiheet, joissa näitä tunteita työstetään. Persoonallisuustyyppejä tarkasteltaessa huomaa, kuinka kiinteällä tavalla tunteet liittyvät elämään. Kielteisiä tunteita voidaan työstää eräänlaisen surutyöskentelyn avulla. Muutos voi olla suoranainen uhka egolle tai minäihanteen säilymiselle. (Juuti & Virtanen 2009, 120.)

Tärkeää on tunteiden asiallinen käsittely kriisin aikana tai välittömästi sen jälkeen. Aikuismainen tunteista puhuminen on tärkeää. Tätä puhetta on myös kyettävä jatkamaan työpaikoilla. Muutoksen aiheuttamat tunnemyllerrykset voivat esiintyä myös viiveellä. (Juuti & Virtanen 2009, 121 - 122.)

2.4 Henkilön persoonallisuus vaikuttaa muutosherkkyyteen

Robin Speculandin havaitsi kolme muutostyyppiä: innostujat, seurailijat ja vastustajat. Näiden muutostyyppien olemassaolo on ilmeistä. Muutostyyppit muodostavat Gaussin käyrän, jossa normaalijakauman ääripäitä edustavat innostujat ja vastustajat. Suurin osa on seurailijoita. Innostujat sijoittuvat käyrän vasemmalle puolelle ja heitä on noin 20-25 prosenttia organisaation jäsenistä. Innostujat suhtautuvat muutokseen aina positiivisesti. Innostujat kyllästyvät helposti ja suorastaan hakeutuvat muutokseen. He näkevät muutoksen hyödyt ja mahdollisuudet. Seurailijat muodostavat käyrän keskiosan. Heitä on suurin osa organisaation jäsenistä.

Seurailijat eivät erityisemmin vastusta tai puhu muutoksen puolesta. Tästä joukosta osa voi kallistua muutoksen edetessä joko innostujiin tai vastustajiin. Vastustajia on noin 20 prosenttia organisaation jäsenistä. He asettuvat normaalijakauman oikealle puolelle. Vastustajat jakautuvat tasaisesti epäluuloisiin, jotka muuttuvat hitaasti. Osa heistä jakaantuu kieltäytyjiin, jotka eivät vapaaehtoisesti suostu muuttumaan. (Salminen 2008, 272 - 273.)

Vastustajiin kuuluvat epäluuloiset purkavat muutoksen alussa kielteisiä tunteitaan voimakkaasti ja näkyvästi. He ovat erittäin usein opportunisteja. Jos he kokevat, että muutos on taas yksi epäonnistunut yritys, he tietenkin vastustavat sitä. Jos he huomaavat muutoksen alkavan toteutua, heistä voi tulla aktiivisia muutoksen puolestapuhujia. Heille on annettava aikaa käsitellä muutokseen liittyvät kielteiset tunteensa. Heidät on pidettävä heidän näkyvästä vastustuksesta huolimatta mukana muutoksessa. Muuten he kokevat, että organisaatio hylkii heitä. Vastustajiin kuuluvien kieltäytyjien suhdetta muutokseen on erittäin vaikea muuttaa. He eivät todennäköisesti tule koskaan mukautumaan muutokseen. Heitä on niin vähän, että muutosta ei ole järkevää johtaa heidän perusteella. Kieltäytyjiä on kohdeltava varovaisesti, mutta päättäväisesti, jotta he eivät aiheuta vahinkoa organisaatiolle tai organisaation muille henkilöille. (Salminen 2008, 274, 277.)

Seurailijat suhtautuvat muutokseen varovaisemmin. On tärkeää, että heidät saadaan hyväksymään muutos. He kaipaavat kannustusta ja tukea. Jos heitä ei motivoida riittävästi, he saattavat passivoitua ja kääntyä muutosvastarintaan. Seurailijoita johdetaan joukon keskeltä olemalla aktiivisesti läsnä ja innostava. Innostujia kannattaa käyttää muutoksen puolesta puhuvina muutosagentteina. Ei kuitenkaan yksittäisinä muutosagentteina, vaan joukkona. Organisaation jäsenet leimaavat helposti yksittäiset muutosagentit johdon myötäilijöiksi. Muutosprosessissa ollaan jo paremmalla puolella, kun innostujien joukko on noin neljäs tai viidesosa organisaation jäsenistä. Muiden on tällöin vaikeampi vastustaa muutosta. (Salminen 2008, 275 - 276.)

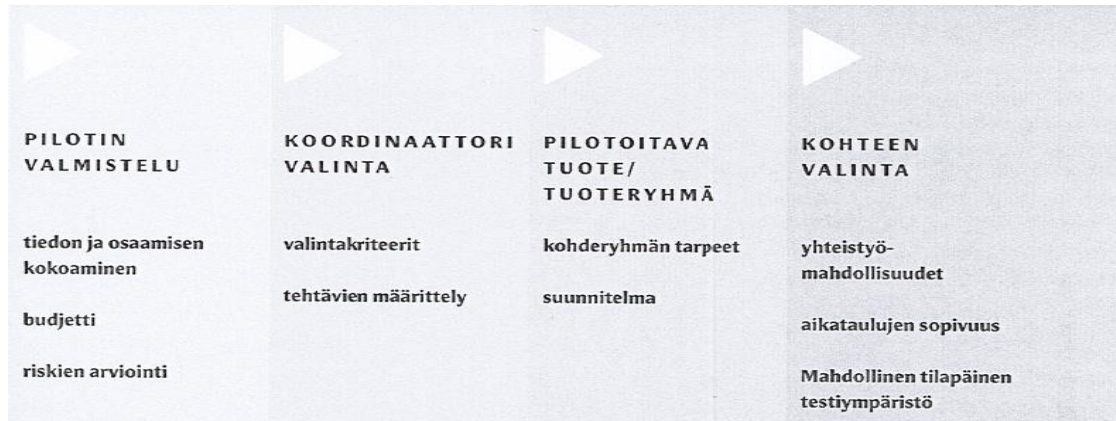
2.5 Muutosprosessin konkreettiset vaiheet

Hyvin yleisesti nähdään, että muutosprosessi jakaantuu suunnittelu- sekä toteutusvaiheeseen. Ensin laaditaan kokonaisvaltainen kokonaisuuden kattava suunnitelma ja ennakoidaan tulevat toimenpiteet. Tämän jälkeen toteutetaan konkreettisesti suunnitellut toimenpiteet ja viedään muutosprosessia määrätietoisesti eteenpäin. Suunnittelu on tehtävä erityisen huolellisesti ja perusteellisesti. On mietittävä, ovatko uudet käytännöt parempia kuin vanhat ja onko muutos vaivan arvoinen. On pohdittava myös, onko muutos symbolinen vai muuttaako se koko ydinorganisaation. Yksilön näkökulmasta on tarkasteltava, onko se hyödyllinen yksilölle, mutta haitallinen organisaatiolle. On selvitettävä myös, onko muutosta eteenpäin vievillä tavoilla riittävästi valtaa viedä muutosta eteenpäin. Muutoshankkeiden liian suuri kuormitus henkilöstössä vaikeuttaa myös muutoksen etenemistä. Onko henkilöstö valmis oppimaan jotakin uutta, jota vaaditaan muutoksen tekemiseen. Tärkeää on myös se, onko johtajilla valmiutta keskeyttää muutostilanne, mikäli se katsotaan välttämättömäksi. (Stenvall & Virtanen 2007, 46 - 47.)

Toteutusvaiheeseen kuuluvat yksilöidyt tekemiset: toimenpiteiden tekeminen, toiminnan vakiinnuttaminen, uudet rutiinit, arviointi ja seuranta. Tämä vaihe ratkaisee yleensä onnistumisen tason. Ongelmia syntyy herkästi, mikäli toteutusvaihe käynnistetään liian aikaisin suunnitteluvaiheen ollessa vielä kesken. Tällöin keskittyminen toteutukseen kärsii. Ennakoinnin puute ja kaaos ovat kuitenkin yleisiä toteutusvaiheessa. Hyväkään suunnitelma ei estä asioita muuttumasta suunnitteluvaiheen jälkeen. Tämä on vain hyväksyttävä osaksi muutosprosessia. Muutosprosessin johtaminen on silloin hyvää, kun yllättävätkin ongelmat pystytään vääntämään voitoksi. Jotta muutosprosessi voidaan pitää liikkeessä, joudutaan muutosta vahvistavia kokouksia lisäämään. (Stenvall & Virtanen 2007, 49 - 50.)

2.6 Pilotointi

Pilotointiin ryhdytään silloin, kun halutaan saada käyttökokemuksia tuotteesta tai ratkaisusta. Pilotoinnissa yritykset saavat suoran yhteyden käyttäjiin ja näin nopean tiedonvälityskanavan, jolla voidaan tuotetta parantaa. Kuvasta 2 selviää pilotointiprosessin vaiheet ja eteneminen. (Åkerblom & Martikainen 2014, 3.)



Kuva 2. Pilotointiprosessi (Åkerblom & Martikainen 2014)

Pilotoinnin vaiheisiin kuuluu pilotoinnin valmistelu, jossa määritellään, millaisessa kohteessa pilotointi suoritetaan. Tässä vaiheessa päätetään myös pilotoinnin rahoituksesta. Seuraavana tulee pilotointikoordinaattorin valinta. Kolmantena pilotoitavan tuotteen testauksesta päättäminen. Neljäntenä tulee pilottikohteen valinta. Viidentenä pilotti suunnitellaan yksityiskohtaisesti. Kuudentena pilotti toteutetaan ja valvotaan niin, että toteutuksesta saadaan haluttu tieto päätöksenteon pohjaksi. (Åkerblom & Martikainen 2014, 6, 10.)

Käyttäjäpalautte on pilotoinnissa tärkeää, sillä sen avulla saadaan arvokasta tietoa uusien ratkaisujen toteuttamiseksi. Pilotointi tulee dokumentoida huolellisesti. Dokumentista tulee nähdä seuraavat asiat: mitä pilotoitiin, pilotoin tarkoitus, mitkä tahot osallistuivat pilotointiin, millä menetelmällä pilotoinnista kerättiin palautetta, pilotoinnin tulokset, pilotoinnin hyödyt eri osapuolille, miksi pilotointi ei onnistunut toivotulla tavalla ja suunnitellussa aikataulussa. (Åkerblom & Martikainen 2014, 12.)

Pilottihankkeella on alun lisäksi myös loppu. Alun ja lopun tulee olla määritelty, jotta niistä pystytään pitämään viimeiseen asti kiinni. Jotta pilotointi vaikuttaa vakavasti otettavalta, siitä on siirryttävä suoraan tuotantokäyttöön. Siirtyminen tulee olla kaikkien tiedossa ja näkyvää. (Mattila 2011, 159.)

Toiminnanohjausjärjestelmän pilotoinnissa varmistetaan järjestelmän toimivuus ja tehdään lopullinen päätös käyttöönotosta, projektin lykkäämisestä, projektin muuttamisesta tai sen hylkäämisestä. Jos tietojärjestelmä hyväksytään, niin silloin valmistaudutaan laajempaan tietojärjestelmämuutokseen.

3 MUUTOSJOHTAMINEN

3.1 Johtaminen muutostilanteessa

Toiminnanohjausjärjestelmän muutoksessa on samoja piirteitä ja osa-alueita kuin muissakin muutoksissa. On tärkeää käydä läpi, mitä muutosjohtamisesta yleisesti kerrotaan ja miten sillä voidaan vaikuttaa muutosten sujuvuuteen. Muutokseen yleisesti reagoidaan monin eri tavoin ja siksi on tärkeää ottaa huomioon monia eri näkökulmia. Muutosjohtajuuden tuomaa hyötyä onkin tarkasteltu monelta eri kantilta.

Onnistunut ihmisten johtaminen on muutosjohtamisen lähtökohta. Monesti ihmiset luottavat enempi omiin havaintoihinsa ja kokemuksiinsa kuin johtajiinsa. Nykypäivän organisaatioiden toiminnassa on huomioitava, että muutos tapahtuu usein nopeasti. Useimmiten muutoksen aiheuttamia erilaisia ilmentymiä on erittäin vaikea ennustaa tarkasti. Siksi onkin tärkeä tiedostaa, että jokainen muutosprosessi on ainutlaatuinen prosessi, jossa on omat osatekijänsä. Näitä osatekijöitä ei aina pystytä ottamaan huomioon yleispätevillä muutoksen prosessilla, eikä toisaalta liian yksityiskohtaisilla prosesseilla. Muutoksen johtamisessa analyttisten ja loogisten viestien sijaan tulisi johtajan vedota tunteisiin. Kun ihmiset tuntevat, että nykyinen tila ei ole tyydyttävä, he alkavat viemään muutosta eteenpäin. (Juuti & Virtanen 2009, 140 - 142.)

Esimiehen tulee olla hyvä havainnoimaan tiimin jäsenten erilaisia vahvuuksia. Hänellä pitää siis olla hyvää psykologista silmää. Esimiehen on heti aluksi löydettävä tiimistä ne henkilöt, jotka voivat toimia sparraajina. Tiimin jäsenten sparraajiksi käyvät hyvin sellaiset henkilöt, jotka ovat nopeita oppimaan uusia asioita. He voivat näyttää mallia sitten muille työntekijöille. (Pirinen 2014, 30.)

Muutostilanteissa toimii parhaiten ratkaisukeskeinen johtaminen, jossa johtamistapa on valmentamista ja ajattelu ratkaisukeskeistä. Siinä lähtökohtana on tavoitteet, ratkaisut ja mahdollisuudet. Muutosjohtaminen on mahdollista vain, jos esimies on intohimoinen innostunut ja motivoitunut työhönsä. Muutosjohtajan rooli-pyramidissa ensimmäisellä tasolla on toimeenpanijat, toisella tasolla asiantuntijat ja kolmannella tasolla aloitteentekijät. Valmentaja sparraa työntekijät itse löytämään muutoksen merkityksen työhönsä. Innovaattori-muutosjohtaja etsii uudistuksia ja luo luovia ratkaisuja niihin. Intohimoinen vastuunkantaja on puolestaan intohimoisesti mukana viemässä muutosta eteenpäin. Tuloksetekijä-esimies on puolestaan intohimoinen oikeiden asioiden tekijä, joka saa työt vietyä loppuun. (Pirinen 2014, 78 - 79.)

3.2 Muutosviestintä

Jotta voi olla vuorovaikutuksessa ihmisten kanssa, täytyy viestiä. Tämä pätee myös johtamiseen, sillä johtaminen on viestintää. Muutosjohtamisessa viestien määrä ja laatu ovat keskeisessä asemassa. Muutostilanne voi mennä pieleen pelkästään johtajan viestien vähäisyyden vuoksi. Jos esimiehellä on tietoa, jota hän ei saa kertoa, voi hän sanoa kysyttäessä, ettei voi vielä kertoa asiasta. Tämä hälventää pahimpia epäluuloja henkilöstössä. Johtajan on koulutettava itsensä taitavaksi viestijäksi, sillä silloin on edellytyksiä selvittää vaativissa muutostilanteissa. (Juuti & Virtanen 2009, 151 - 152.)

Viestintä muutostilanteessa eri kanavien kautta on avainasemassa. Ongelmaksi voi muodostua viestin lähettäjän ja vastaanottajan kokemusmaailma, joka saattaa muuttaa viestin sisältöä vastaanottajan tulkinnan kautta. Myös viestintäympäristö on viime aikoina muuttunut ja vaatimukset laadukkaalle viestinnälle ovat

kasvaneet. Voidaan sanoa, että viestinnän epäonnistuessa muutokset epäonnistuvat. Tärkeää muutostilanteissa on, että viestinnässä tapahtuu henkilökohtaista kohtaamista henkilöstön kanssa, jolloin isokin porukka pääsee kuulemaan seikkaperäisesti muutoksesta. (Stenvall & Virtanen 2007, 60 - 61.)

Viestinnässä voidaan nähdä kolme erottelutapaa, jotka ovat; rationaalinen, dissipatiivinen ja dialoginen viestintä. Rationaalisessa työyhteisöviestinnässä viesti kulkee organisaation sisällä ylhäältä alaspäin. Tämä ei ole hedelmällisin viestimiskeino muutoshankkeissa. (Stenvall & Virtanen 2007, 61 - 62.)

Dissipatiivinen työyhteisöviestintä toimii hajaannustilassa olevalle organisaatiolle. Viestintä on lähinnä ihmisten välillä tapahtuvaa viestintää ja siltä puuttuu suunnitelmallisuus. Tämä viestintä saattaa toimia pienessä muutosta läpikäyvässä organisaatiossa. (Stenvall & Virtanen 2007, 62.)

Dialoginen viestintä sopii verkostomaiseen sidosryhmätoimijaan. Organisaatiossa on näkemyksellistä johtajuutta, jossa johtajat omalla esimerkillään saavat yhteyden alaisiinsa. Dialoginen viestintä on näin ollen kaksisuuntaista. Keskustelut ovat kahdenvälisiä, moniäänisiä, keskusteluun tähtäviä ja niiden tavoitteena ovat strategiset arvot. (Stenvall & Virtanen 2007, 63 - 64.)

Muutostilanteessa viestintä tukee muutoksen toteutusta. Viestinnällä luodaan mielikuva muutoksesta, joka voidaan myydä henkilöstölle. Viestinnällä voidaan informoida muutoksen sisällöstä ja tavoitteista. Viestinnällä sitoutetaan henkilöstöä muutoshankkeeseen ja näin päästään paremmin tavoitteisiin. Viestinnällä voidaan vauhdittaa henkilöstön välistä vuorovaikutusta. (Stenvall & Virtanen 2007, 66 - 67.)

Muutosviestinnän kanavina esimiehet ja heidän välittömässä alaisuudessa olevat henkilöt ovat keskeisessä asemassa. Verkkoviestintä on hyvä tietyissä tilanteissa, kun tietoa pitää välittää nopeasti yrityksen sisällä eteenpäin. Tiimipalaverit ovat hyvä tapa viestiä muutoksista ja niiden etenemisestä. Luottamushenkilöt voivat välittää tietoa kahdensuuntaisesti, sillä heillä on mahdollisuus välittää tietoa

johdon suuntaan ja myös henkilöstön suuntaan. Tiedotustilaisuudet ovat tärkeitä muutoksen alkuvaiheessa ja muutenkin, jos on muutoksen etenemisen suhteen kerrottavaa. Ylimmän johdon haastattelutunnit ovat myös yleistyneet isoissa yrityksissä. Myös johtajien blogien kirjoittaminen on yleistynyt. Tiedotus- ja verkkolehden merkitys on vähentynyt nopeampien viestimiskanavien tultua käyttöön. (Stenvall & Virtanen 2007, 67 - 69.)

Luottamuksen säilyttäminen muutoksessa on koko organisaatiolle eduksi. Ennakoivalla muutosviestinnällä saadaan koko organisaatio sitoutumaan tuleviin muutoksiin. Esimiehen on kyettävä vastaamaan työntekijöiltä tuleviin moniin kysymyksiin. Viestinnän tavoitteena on tukea muutoksen suunnittelua ja toteutusta, viestintä kirkastaa muutoksen tarkoituksen ja ydinviestin, viestintä luo tietoa muutoksen sisällöstä ja tavoitteista, viestinnällä sitoutetaan henkilöstöä muutokseen ja viestintä luo mahdollisuuksia yhteiseen oppimiseen. (Heiskanen & Lehikoinen, 2010, 21 - 22.)

Tulevaisuuden innovointi käynnistyy siitä, että kyseenalaistaa nykyistä ajattelutapaa. Nousevia signaaleja on tarkkailtava oman toimialan ulkopuolelta, jotta oppii havaitsemaan muutoksia. Viestinnän tehtävänä on juurruttaa viestintäosaaminen koko henkilöstölle. Tätä kutsutaan ns. valmentajan rooliksi viestinnässä. (Heiskanen & Lehikoinen, 2010, 40 - 41.)

Perusviesti voidaan kristallisoida hissipuheeseen, jossa muutostarina paketoitetaan tiettyyn asuun. Viestissä kerrotaan, että nykyisen kaltainen toiminta ei enää ole mahdollista ja mitä siitä seuraa, ellemmme muutu. Tulevaisuudenkuvan tulee olla selkeä ja kirkas. Hissipuheessa luodaan välietapit muutokselle sekä aikataulut niille. Näytetään malli siitä, miten edetään, jotta tavoitteet saavutetaan. (Heiskanen & Lehikoinen, 2010, 75.)

3.3 Erilaisia muutosjohtamisen malleja

Eri mallien keskeisenä asiana on henkilöstöressurssien huomioiminen muutoksessa. Muutoksen onnistumisen kannalta henkilöstö on avainasemassa. Lewinin

ja Kotterin malli on lineaarinen, jolloin muutoksen toteuttaminen tapahtuu enempi askeleittain. McKinseyn mallissa pyritään korostamaan kokonaisvaltaisempaa käsitystä organisaation eri toiminnan osista.

3.3.1 Kurt Lewinin malli

Muutosjohtamisen teorioissa on pohjalla organisaatioteoria. Saksalaissyntyisen Kurt Lewinin 1940-luvulla rakentama kenttäteoria on ensimmäinen muutosjohtamisen teoria. Lewinin pääintressi omassa tutkimuksessaan oli ymmärtää ja löytää keinoja sosiaalisten konfliktien ratkaisuun. Hänen näkemyksensä mukaan yksilöllisen käyttäytymisen takana vaikuttaa aina ensisijaisesti ryhmä, johon yksilö kokee ensisijaisesti kuuluvansa. Lewinin mukaan muutosjohtamisen prosessi noudattaa lineaarista toimintatapaa. (Vakkala 2012, 54.)

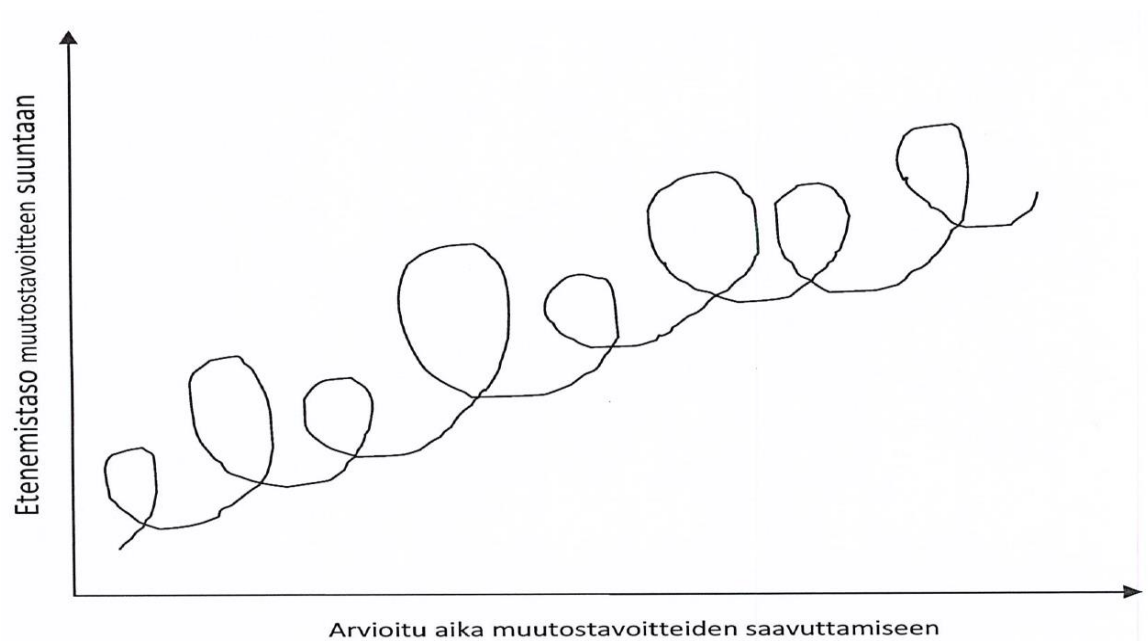
Lewin pyrki omalla kenttäteorialla tutkimaan ihmisen käyttäytymistä eri sosiaalisten ryhmien luomisessa. Tutkimuksessaan hän myös tutki, mitä ryhmien sisällä tapahtuu. Hyödyntämällä aikaisempien teorioidensa johtopäätöksiä, hän selvitti toimintatapatutkimuksella ja kolmiportaisella muutosjohtamisen mallilla erilaisia keinoja muutoksen aikaansaamiseksi sosiaalisessa ryhmässä. (Vakkala 2012, 54.)

Lewinin mukaan mallin ensimmäisessä vaiheessa organisaatiota pyritään valmistelemaan muutokseen. Tässä vaiheessa myös asetetaan tavoitetilä muutokselle sekä luovutaan vanhoista toimintatavoista. Toisessa vaiheessa siirrytään itse uuden toimintamallin kehittämiseen prosessien ja rakenteiden kautta. Kolmannessa vaiheessa muutokset vakiinnutetaan organisaatioon. Kehä on ympyrä, jossa vaiheet seuraavat toisiaan. (Vakkala 2012, 54.)

Monien mielestä muutos on selkeä rationaalisesti etenevä prosessi, mutta Lewin kuitenkin kumosi muutoksessa rationaalisen ajattelun. Muutos tapahtuu hänen mukaansa monitasoisessa kentässä, johon vaikuttavat monet psykologiset ja

muut tekijät. Tähän kenttään kuuluvat yksilö, ryhmä ja työyhteisö. Ryhmädynamiikalla Lewin pyrki voimakkaasti korostamaan ryhmän vaikutusta yksilön käyttäytymiseen. (Vakkala 2012, 54.)

Kuvasta 3 selviää, että nykyisessä voimakkaasti dynaamisessa työyhteisössä muutosta voidaan kuvata useiksi pyörteiksi. Muutosprosessista on tullut monesti epälineaarinen ja kaoottinen. Muutosprosessissa askel eteenpäin voi viedä kaksi askelta taaksepäin. (Vakkala 2012, 60.)



Kuva 3. Muutoksen epälineaarinen eteneminen (Vakkala 2012, 60)

3.3.2 McKinseyn 7 S:n malli

Malli koostuu seitsemästä eri osa-alueesta, joihin kehittämisessä pitää kiinnittää huomiota. Nämä seitsemän vaihetta ovat: strategia, osaaminen, yrityskulttuuri, rakenne, järjestelmät, henkilöstö ja johtamistyyli. (Karlöf, & Lövingsson 2004, 139.)

Malli on kehämäinen. Mallin vaiheet tulevat vastaan kehittämisessä yleensä tiettyssä järjestyksessä. Ensimmäisenä vaiheena on yleensä strategia. Seuraavaksi

mietitään, missä yrityksen pitäisi olla muita parempi, jotta strategia voidaan toteuttaa. Tässä vaiheessa selviää myös puutteet osaamisessa, joita pitää kehittää. Viimeisessä vaiheessa päätetään mitä yrityskulttuurissa, rakenteissa, järjestelmissä, henkilöstössä ja johtamistyyliä pitää muuttaa. (Karlöf, & Lövingsson 2004, 139.)

Organisaation toteuttaessa uutta strategiaansa, sen on pystyttävä muuttamaan myös omia toimintatapojaan ja prosessejaan. Strategia vastaa kysymykseen, miten yrityksen pitää sopeutua ympäristöönsä. Osaamisen analyysissä myös selvitetään, miten strategia toteutetaan. Tietyissä tapauksissa organisaation tehostamisen kannalta, saattaa riittää pelkkä toimintatapojen muuttaminen. Tämä edesauttaa toimivuutta ja selkeyttää muutosprosessissa toimimista. (Karlöf, & Lövingsson 2004, 139.)

Henkilöstö, osaaminen, johtamistyyli ja yrityskulttuuri ovat onnistuneen muutoshankkeen tärkeitä yksityiskohtia. Ne vaikuttavat onnistumiseen tai epäonnistumiseen muutosstrategiassa. Henkilöstö sekä yhdessä että erikseen omaa taitoja, jotka ovat avain menestykseen. Johtamistaidot ovat johtoryhmän käytettävissä, kun he vievät muutosta eteenpäin. Johtamistyyliä koostuvat kahdenlaisista osaluista. Kullakin johtajalla on oma johtamistyyliänsä, se voi olla muutokseen sopeva tai ei. Toisena on organisaation kautta tuleva johtamisjärjestelmä. Yrityskulttuurissa toimintanormit siirtyvät henkilöstössä jäseneltä toiselle. Yhteisistä arvoista on myös pidettävä huolta. Organisaatiokulttuurin muuttaminen vaatii paljon kommunikaatiota ja saattaa joskus jopa vaatia henkilöstövaihdoksia. (Karlöf, & Lövingsson 2004, 139 - 140.)

3.3.3 Kotterin muutosjohtamisen malli

Kotterin muutosjohtamisen mallissa on kahdeksan vaihetta, joita noudattamalla voidaan haasteisiin varautua paremmin. Ensimmäinen muutoksen vaihe on muutoksen välttämättömyyden havaitseminen ja kiireellisyyden tunteen luominen. Jos yrityksessä on vallalla tyytyväisyyden tila olemassa olevaan tilanteeseen, niin muutokset eivät lähde etenemään oikeaan suuntaan. (Kotter 1996, 31 - 33.)

Toisessa vaiheessa on ohjaavan muutostiimin perustaminen. Muutoksen hyvään toteuttamiseen tarvitaan tehokas muutostiimi, jonka henkilöstön kokoonpano on oikea. Tiimin jäsenten on luotettava toisiinsa ja heillä on oltava yhteinen tavoite. Auktoriteetilla muutostiimissä tarkoitetaan, että henkilöt ovat jokseenkin vahvassa asemassa organisaatiossa. Ammatillisella osaamisella tarkoitetaan muutostiimissä, että henkilöillä on vaadittavaa kokemusta, kurinalaisuutta ja muita ominaisuuksia. Uskottavuudella muutostiimissä tarkoitetaan, että henkilöillä on positiivista mainetta organisaatiossa. Näiden henkilöiden laatimat ehdotukset otetaan vastaan asianmukaisella vakavuudella. Johtajuutta tarvitaan muutenkin muutoksen läpiviennissä. Muutosta eteenpäin vievien henkilöiden täytyy olla todistetusti johtamistaidoiltaan päteviä. Muuten he eivät voi viedä koko muutosprojektia loppuun saakka. Muutostiimissä tulee olla johtamistaidoiltaan asijahtajia sekä ihmisten johtajia. Muutostiimin jäsenten ei-toivottuja ominaisuuksia ovat vahvan itsetunnon omaavat henkilöt, käärmeet ja vastahakoiset toimijat. (Kotter 1996, 45 - 52.)

Kolmas vaihe on muutosvision ja strategian laatiminen. Autoritaarinen johtaminen on taakse jäänyttä aikaa. Myös mikrojohtaminen on liian hidasta nykypäivän kiiuvaaseen työrytmiin. Hyvällä muutosvisiolla voidaan merkittävästi nopeuttaa muutosprosessia. Muutosvisiolla on tarkoitus olla mahdollisimman selkeä, puhutteleva sekä antaa houkutteleva kuva tulevaisuudesta. Kun muutosvisiossa on käyty muutoksen suunta sekä tärkeiden toimenpiteiden vaiheet läpi, niin muutokselle saadaan paremmat mahdollisuudet onnistua. Kotterin mallissa asenteita pyritään muokkaamaan ennen toimintaa. Käytännössä on kuitenkin havaittu, että kulttuuri organisaatiossa muuttuu vasta toiminnan jälkeen. (Kotter 1996, 59 - 63.)

Neljäs vaihe on aikaansaadun muutosvision viestiminen niin, että yrityksen työntekijät ymmärtävät sen tavoitteet ja suuntaviivat. Kun koko yritys on sisäistänyt vision, se lähtee muuttumaan parhaiten. Vision viestimiseen on panostettava paljon eri tahojen aikaa, niin tiedottajista esimiehiin. Hyvässä viestinnässä on tiettyjä piirteitä, joihin kannattaa panostaa. Viestin tulee olla mahdollisuuksien mukaan

yksinkertainen. Se voi sisältää metaforia, kielikuvia ja tiettyjä esimerkkejä hahmottamisen helpottamiseksi. Viestimistä tulee tapahtua monessa eri viestintäkanavassa ja viestiä pitää toistaa tarpeeksi usein. Johtamisen tulee olla hyvää ja epäkohtiin tulee puuttua välittömästi. Ne on pystyttävä perustelemaan henkilöstölle. Henkilöstön kanssa on käytävä kahdenkeskeistä dialogia. (Kotter 1996, 73 - 76.)

Henkilöstölle laajojen valtuuksien antoa korostetaan viidennessä vaiheessa. Yrityksen henkilöstö tulee valtuutta tekemään laaditun vision mukaista muutosta. Johdon tulee varmistaa, että henkilöstöä tuetaan muutoksessa. Tässä riskinä on, etteivät yrityksen rakenteet mahdollista henkilöstölle tarpeeksi tilaa toteuttaa visiota. Myös henkilöstön taidot voivat olla puutteelliset. Riskinä voi olla myös, että tietojärjestelmät eivät tue muutosta riittävästi. Myös esimiehet voivat jarruttaa omilla toimillaan vision toteutumista. Johdon tärkeänä tehtävä on kannustaa ja tukea yrityksen henkilöitä muutoksen toteuttamisessa. Johdon tehtävänä on poistaa muutoksen tiellä olevia esteitä yrityksen sisällä. (Kotter 1996, 87 - 88.)

Kuudennessa vaiheessa luodaan lyhyen aikavälin onnistumisia. Lyhyen aikavälin onnistumisilla johtaja pystyy paremmin saavuttamaan yrityksen omistajien luottamuksen muutoksiin. Epäilijöille numerotiedon hankkimisella lyhyen aikavälin onnistumisista sekä siitä, että muutokset eivät vie lyhyellä aikavälillä liian paljon resursseja, on merkitystä. (Kotter 1996, 102 -103.)

Seitsemännessä vaiheessa jatketaan kuudennen vaiheen saavutuksista. Tässä vaiheessa kiinnitetään huomiota siihen, että muutoksen tuomia etuja ei menetetä. Samalla pidetään piilossa oleva muutosvastarinta hiljaisena. Muutoksen vastustajat ovat töissä yrityksessä ja he odottavat oikeaa hetkeä päästä takaisin ääneen. On erittäin riskialtista jättää muutoksen toteuttaminen tähän puolinaiseen vaiheeseen. Askelten ottaminen taakse päin on helppoa ja paluu vanhaan saattaa tapahtua yllättävän nopeasti. Organisaatiot muodostuvat hyvin usein useimmista osista, jolloin niiden keskinäiset suhteet tulee huomioida muutoksessa. Tä-

män varmistamiseksi johdon tulee näyttää suuntaa yrityksen työntekijöille. Johdon on myös valtuutettava keskijohto tekemään omat muutoksensa yhteistyössä toisten kanssa. (Kotter 1996, 116 - 117.)

Kahdeksannessa vaiheessa tulee muutoksen juurruttaminen yrityskulttuuriin. Tämä on muutoksen haastavin vaihe. Kulttuuri muodostuu toimintanormeista ja yhteisistä arvoista. Toimintanormit siirtyvät ryhmässä jäseneltä toiselle. Erityisen huolestuttavaa on se, jos väärät toimintanormit siirtyvät uusille työntekijöille. Vanhemmat työntekijät saattavat myös rankaista nuorempia työntekijöitä, jos he eivät noudata heille opetettuja väärä toimintanormeja. Yhteisistä arvoista on myös pidettävä huolta ja tarkkailtava, että ne eivät muutu väärään suuntaan muutoksessa. Organisaatiokulttuurin muuttaminen on mahdollittoman hidasta. On olemassa viisi organisaatiokulttuurin muokkauskeinoja. Ensiksi organisaatiokulttuuri alkaa muuttua vasta muutoksen jälkeen. Toiseksi se on hyvin riippuvainen muutoksen tuomista mahdollisista eduista. Jos uudet toimintatavat eivät ole selvästi edeltäjiään parempia, on organisaatiokulttuurin muuttaminen epätodennäköistä. Organisaatiokulttuurin muuttaminen vaatii paljon kommunikaatiota ja saattaa joskus jopa vaatia henkilöstövaihdoksia. Muutoksen ankkuroimisessa organisaatiokulttuuriin, on tärkeää muistaa palkita muutoksen sisäistäneiden työntekijöiden toiminta. Henkilön hyväksyessä muutos ja omaa toimintaa muokatessaan, pitää henkilölle tulla positiivinen vaikutus muutoksesta. (Kotter 1996, 129 - 137.)

3.4 Muutosjohtamisen virheet

Syitä muutosjohtamisen virheisiin löytyy useasti yrityskulttuurista. Tässä keskeisenä ovat ylimmän johdon tekemät virheet johtamisessa. Liian nopea ja poukkoileva johtaminen tai ylimmän johdon suoraviivainen johtaminen yli keskijohdon niin, että asioista ei ole tiedotettu riittävän ajoissa, johtaa epätietoisuuteen työntekijöidenkin keskuudessa. (Pirinen 2014, 105.)

Jos työntekijät kokevat, että johtajat kilpailevat muutoksessa vain omista paikoistaan, johto voidaan jättää yksin selvittämään asioitaan. Muutos ei etene ja huuhille tulee tilaa. (Valpola 2004, 55.)

Esimiehellä on muutostilanteessa keskeinen rooli, sillä hänen käyttäytymisensä vaikuttaa koko henkilöstöön. Esimies saattaa laiminlyödä johtamistehtävänsä, johtaminen muuttuu liian kaverilliseksi, johtamista ei tapahdu uupumuksen vuoksi tai johtaminen välineellistyy. Tämän seurauksena työyhteisössä syntyy kilpailua ja työntekijät pyrkivät täyttämään tämän syntyneen valtatyhjiön. Tähän tilanteeseen päässeen tiimin muutokset eivät etene. (Pirinen 2014, 92 - 93.)

Yrityksen taholta valmiiksi syötetyt muutokset voivat aiheuttaa esimiehelle tunteen, ettei hänen ammattitaitonsa luoteta. Tällöin esimiestehtävien mukaista valtaa ei koeta esimiehellä olevan vaan samaistutaan johdettavien asemaan. Uupumus on seurausta liiallisesta tunnollisuudesta ja liian suurista työmääristä. (Pirinen 2014, 95.)

Omaa etuaan ajava esimies on huonoin vaihtoehto muutostilanteessa. Itsekkäät esimiehet ajavat vain omaa etua muutostilanteessa ja sysäävät epäonnistumiset työntekijöiden syyksi. Narsistiset johtajat jättävät työntekijät yksin ja osallistuvat helposti valtapeleihin. (Pirinen 2014, 96.)

Muutosjohtamisessa esiintyy yleensä neljä virhettä, joihin tulee kiinnittää huomiota. Ensimmäisenä virheellisyytenä muutoksessa on itsetyytyväisyys, joka estää näkemästä muutoksen tarpeen. Toisena on paikallaan pysyminen, joka johtaa pahimmillaan liialliseen itsesuojeluun. Kolmantena on pessimistinen asenne kaikkeen, mikä syö motivaatiota. Neljäntenä on avoin kieltäytyminen muuttumasta. (Mattila 2011, 24.)

Virheiden johdosta visiota ja strategiaa ei voida toteuttaa suunnitellulla tavalla. Ohjaavan tiimin luoma visio ei toteudu ja hankkeille tulee lisäkustannuksia. Nämä virheet eivät tuomitse suoraan epäonnistumaan, mikäli organisaatio on tietoinen niistä. Vakavia seurauksia voi lieventää muutosprosessia tukevalla ja ymmärtävällä johtamisella. (Kotter 1996, 7.)

Muutoksen mittaamattomuus on suuri muutosjohtamisen virhe. Jotta voidaan todentaa muutoksen suunta, on kehiteltävä sopivia muutoksen mittareita. Näin voidaan saada riittävä seuranta aikaiseksi muutoksen vaikutuksista. Muutoksen mittaamisen haasteena on löytää sopivat mittausmenetelmät itse muutokselle. Vanhat mittausmenetelmät ja kriteerit tulee unohtaa, sillä ne sotkevat uuden toiminnan mittaamista. (Erämetsä 2003, 175 - 177.)

3.5 Onnistuneen muutosjohtamisen elementit

Esimiehen on kyettävä havaitsemaan muutosvastarintaa työyhteisössään. Hänen on myös kyettävä ymmärtämään, mistä se voi johtua. Muutoksen pelon tieltä on raivattava osaamiseen liittyviä tekijöitä, pärjäämiseen liittyviä tekijöitä sekä epävarmuuden sietokykyä on kyettävä parantamaan. Muutostunteita ei saa missään vaiheessa kieltää, sillä ne ovat jokaisen henkilön omia näkemyksiä muutoksesta. Niistä puhuminen auttaa eteenpäin. On pyrittävä korvaamaan negatiiviset tunteet positiivisilla tunteilla. Yritysilmapiiriin on syytä olla turvallinen, jotta tunteista pystyy puhumaan. Näin muutosvastarintaa pystyy käsittelemään turvallisesti. Jos muutosvastarintaa ei ole ollenkaan, on se myös hälyttävää. (Erämetsä 2003, 193 - 197.)

Muutoksen eteenpäin viejien tärkein tehtävä on uskon valaminen työntekijöihin. Usko on kuitenkin eri asia, kuin tieto. Tulevaisuuden ennustaminen on enemmän uskon asia, kuin tiedon. Tietoa kuitenkin tarvitaan muutoksen perustelemiseen työntekijöille. Pelkoja voidaan hälventää uskomalla johonkin vahvasti. Tahto on se tekijä, joka pitää muutoksen käynnissä. Se, joka tahtoo eniten, onnistuu varmasti, jos hänellä on oikea määrä tasapainoa ja viisautta. Myös henkilöstön palkitseminen palkan muodossa lisää henkilöstön motivoitumista ja sitoutumista muutokseen. (Erämetsä 2003, 200 - 204.)

3.6 Esimies muutosjohtajana

Onnistunut muutos vaatii taitavia esimiehiä ja hyviä operatiivisen toiminnan osajia. Karismaattiset keulakuvat ja sankarijohtajat saavat vain kaaosta aikaiseksi.

Monesti paljosta puheesta syntyy vain vähän tuloksia, sillä parempaan tulokseen päästään vähän rauhallisemmalla etenemisellä. (Mattila 2011, 224.)

Valtaosa muutoksen johtamisesta jää esimiesten ja keskijohdon harteille. Muutoksen onnistuminen riippuu nimenomaan heidän onnistumisesta. Heidän kouluttaminen ja osaamisen varmistaminen on tärkeää jo muutoksen alkuvaiheessa. (Mattila 2011, 224.)

Muutosvaiheen johtamisessa tulee ottaa huomioon muutosajan levottomuus. Esimiehen tulee tiedostaa, että uuden toiminnan takana on myös monella menetyksiä. Hyvällä johtamisella on mahdollista vahvistaa hyvää kierrettä. Usein epävarmuutta on kokonaan mahdotonta poistaa tai lieventää. (Mattila 2011, 230.)

Muutoksessa esimiehen tehtävät liittyvät sekä asioiden että ihmisten johtamiseen. Liiketoiminnan tarpeet luovat muutospainetta, jonka esimies vie eteenpäin työyhteisössä. Esimiehen tehtävä on myös innostaa ja kannustaa työntekijöitä muutoksessa. Esimies voi omalla panoksellaan helpottaa työntekijöiden omaksumiskykyä muutoksesta. Esimies voi keskustella siitä työntekijöiden kanssa ymmärrettävästi. Muutosjohtaminen ei ole pelkästään ylhäältä alaspäin tapahtuvaa viestimistä, vaan se on parhaimmillaan yhteistyötä. Yhteisissä keskusteluissa esimies voi pyytää alaisiltaan palautetta johtamisesta, jolloin voidaan varmistua siitä, että muutoksen johtaminen on lähtenyt käyntiin kaikkia tyydyttävällä tavalla. (Pirinen 2014, 61 - 64.)

Esimies näyttää muutokselle suuntaa ja pyrkii kertomaan työntekijöille muutoksen vaiheet mahdollisimman yksinkertaisesti. Kun yrityksen ylin johto on hyvin sitoutunut ja motivoitunut muutokseen, tulisi tämän näkyä yrityksen kaikilla tasoilla aina keskijohtoon asti. Työntekijöiden mukaan ottaminen muutokseen voi tapahtua parhaiten haastamalla heitä keskusteluihin. Jos työntekijöillä on mahdollisuuksia vaikuttaa muutokseen, he kokevat muutoksen merkittävänä heidän työnsä. (Pirinen 2014, 64 - 66.)

Jotta esimies saisi muutoksen vietyä loppuun asti on hänen pystyttävä vaikuttamaan työntekijöiden asenteisiin. Asenteet ja arvot muokkaantuvat jo lapsena, joten niiden muuttaminen voi olla työlästä lyhyessä ajassa. Esimies voi vedota yrityksen asenteisiin ja arvoihin, joihin jokaisen työntekijän on sitouduttava. (Pirinen 2014, 70.)

3.7 Työhyvinvointi muutoksessa

Ihminen on kokonaisuus, joka muodostuu fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta puolesta. Työhyvinvointi pitää sisällään kaikki nämä ulottuvuudet. Ihmisten elämässä ja toiminnassa on tyypillistä, että monet ilmiöt pyrkivät kasautumaan. Muutokset positiiviseen suuntaan lähtee käyntiin monesti pienistä asioista. On uskallettava lähteä mukaan muutokseen. (Juuti & Vuorela 2002, 85 - 86.)

Työyhteisöiden kulttuurissa tunteiden esittäminen on kiellettyä. Tämä on kuitenkin suuri virhe, sillä tunteet liittyvät ihmisen onnistumiseen työelämässä. Ihminen ei ajattele pelkästään aivoilla, vaan kyseessä on monimutkainen vuorovaikutusprosessi. (Juuti & Virtanen 2009, 137.)

Työhyvinvoinnin ja hyvän johtamisen yhteys on selvä. Johtaminen on parhaimmillaan mielen ja merkitysten luomista työntekijöiden käyttöön. Toiminta, jolla ei ole päämäärää ja josta ei seuraa ihmisten arvokkaana pitämiä seuraamuksia, muodostuu väkinäiseksi. Toiminnan mielekkyys muodostuu yhteisen toiminnan kautta. Esimies ei saa missään vaiheessa menettää toivoaan päämäärän suhteen. Esimiehen taidot korostuvat, kun työyhteisö kokee haasteita ja usko horjuu muutosten edessä. Henkilöstö voi hyvin, jos johtaja osaa ottaa kaikkien mielipiteet huomioon. (Juuti & Vuorela 2002, 139 - 140.)

Esimiehen tulisi pystyä asettumaan työntekijöiden asemaan ja kyettävä kuuntelemaan heitä. Johtamisen tehtävänä on auttaa ihmisiä ja luoda heidän välille yhteyksiä. Ajattelu on valtaosaltaan tarinoiden kertomista, joten johtajan on pystyttävä luomaan kokemuksellista perustaa tarinoille. (Juuti & Vuorela 2002, 141 - 142.)

Hyvä johtaminen näkyy yhdessä suunniteltuina työskentelyprosesseina. Tämä johtaa siihen, että yhteistyö on hyvää ja tulokset ovat hyviä. Esimies voi pilata omat mahdollisuutensa ohjata tehokasta tiimiä, jos hän suhtautuu työntekijöihinsä kielteisesti. Parhaimmillaan esimies voi väärillä toimillaan lannistaa koko tiimin henkilöstön. (Juuti & Vuorela 2002, 143 - 144.)

Henkilöstön osaamiseen, me-henkeen ja asiakassuhteisiin liittyvien voimavarojen tehokkaalla käytöllä on tutkimusten mukaan jopa 50-90 prosentin vaikutus tulokseen. Suuri voimavara saadaan, kun työntekijät ovat itse miettimässä ja keksimässä heille tärkeitä ratkaisuja. (Repo ym., 2015, 2.)

Palautumisella työpäivän jälkeen on suuri merkitys työntekijän kuormittumiseen. Toiset palautuvat nopeammin kuin toiset henkilöt. Esimiehen kannattaa huolehtia hyvästä yhteishengestä työpaikalla, sillä se tuo työntekijöihin lisää iloa ja energiaa. (Repo ym., 2015, 34.)

Esimiehen persoona vaikuttaa moneen haasteeseen. Mikäli esimiehellä ei ole riittävästi voimavaroja ja on liian kuormittunut, hän ei kykene näkemään henkilöstöltä tulevia viestejä. Pahimmillaan ajaudutaan ristiriitatilanteisiin. Useat työntekijät ovat kertoneet, että eivät ole saaneet voimavaroja esimieheltä, vaikka ovat käyneet keskusteluja sen suhteen. (Juuti & Vuorela 2002, 145.)

4 TUTKIMUSMENETELMÄ

4.1 Tutkimuksen suunnittelu

Tutkimuksen suunnittelu aloitettiin määrittelemällä tutkimusongelma, joka tässä tapauksessa oli selvittää Metsähallitus Metsätalous Oy:ssä meneillään olevan metsänhoidon toiminnanohjausohjelmistojen muutosprosessin eri vaiheiden onnistumista ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Tavoitteeksi asetettiin selvittää, miten toiminnanohjausjärjestelmän muutosprosessin eri vaiheissa on onnistuttu muutosjohtamisen näkökulmasta? Opinnäytetyön tutkimuskysymystä tarkensivat seuraavat lisäkysymykset:

- a. Mikä on muutosjohtamisen merkitys toiminnanohjausjärjestelmän muutosprosessissa?
- b. Mitkä muutosjohtamisen osa-alueet korostuvat toiminnanohjausjärjestelmän muutosprosessissa?

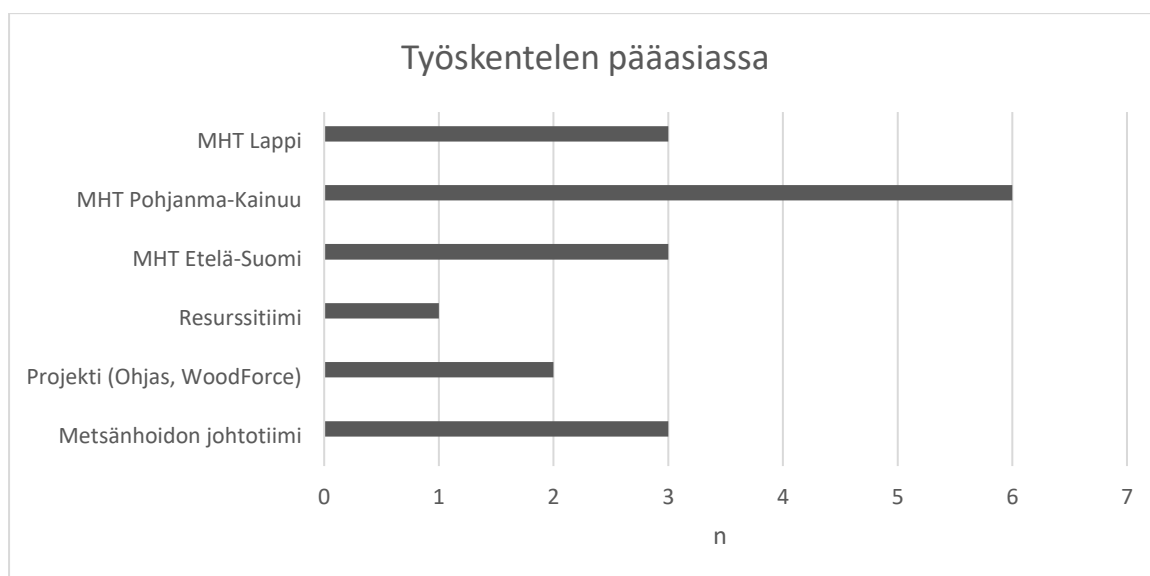
Tutkimuksen onnistumista varten ryhdyttiin hankkimaan taustatietoa ja kirjallisuutta muutosjohtamisesta ja perehtymään aiheeseen. Seuraavaksi laadittiin tutkimussuunnitelma. Se täsmensi tutkimuksen tavoitteen, tutkimusmenetelmän, aikataulun, tietojenkeruumenetelmän, perusjoukon ja otoksen, otantamenetelmän, sekä aineiston käsittelytavan. Tutkimussuunnitelmaa käytiin muutama otteen läpi organisaation metsänhoitojohtajan kanssa, joka samalla antoi toimeksiantajan näkemyksiä tutkimuksen tavoitteen täsmentämiseen. Tarkentavissa neuvotteluissa päädyttiin tekemään kvantitatiivinen tutkimus.

4.2 Tutkimusaineisto

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valittiin kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus. Kvantitatiivinen osuus toteutettiin kyselytutkimuksena, sillä tarkoituksena oli selvittää, miten toiminnanohjausjärjestelmän muutosprosessin eri vaiheissa oli onnistuttu muutosjohtamisen näkökulmasta.

Kyselytutkimuksen pohjana käytettiin hyväksi koettua tiedonkeruualusta Webropolia. Se tarjosi tarvittavat ominaisuudet luotettavaan ja tehokkaaseen tietojen keräämiseen, sekä myös tulosten analysointiin.

Aineiston keruu toteutettiin kyselynä kesällä 2018. Kysely lähetettiin metsänhoidon johtoryhmän jäsenille, projektiryhmän jäsenille, metsänhoitopäälliköille, resurssitiimille, metsänhoitoesimiehille sekä metsäpalvelu- ja koneyrityksille. Kysely sisälsi neljäportaiseen Likertin asteikkoon perustuvia monivalintakysymyksiä. Likertin asteikolla 1 tarkoittaa ”täysin erimieltä”, 2 tarkoittaa ”jokseenkin erimieltä”, 3 tarkoittaa ”jokseenkin samaa mieltä” ja 4 tarkoittaa ”täysin samaa mieltä”. Kysely toteutettiin anonymisti Webropol järjestelmän avulla. Kuvasta 4 selviää kyselyyn vastanneiden määrä alueittain ja eri tiimeittäin.



Kuva 4. Tiimi, jossa työskentelen pääasiassa, n = 18

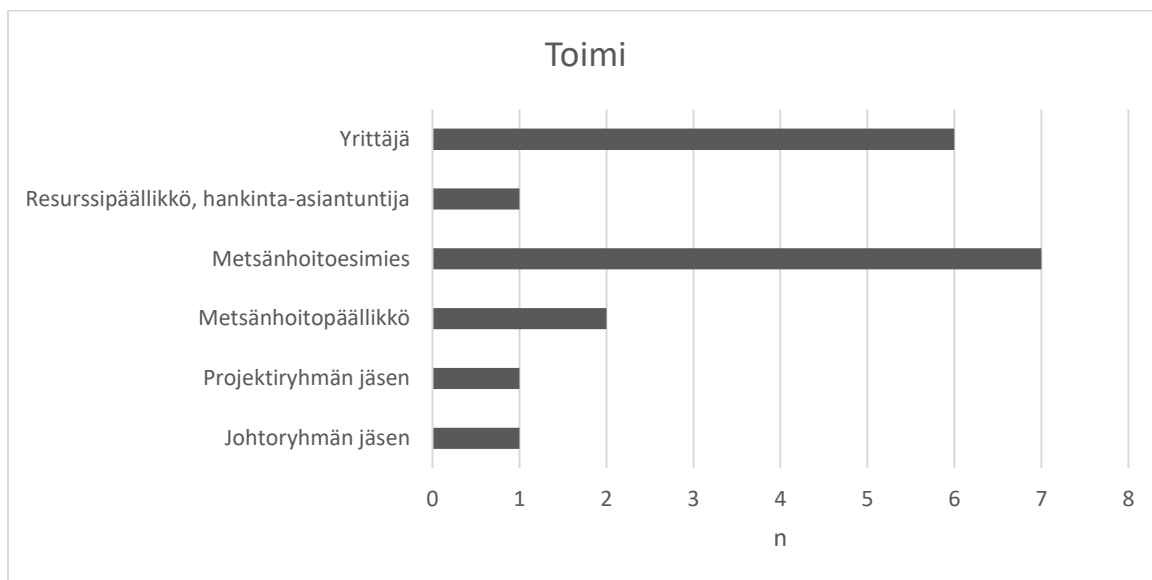
Pääosa, 6 kpl vastanneista, työskenteli Pohjanmaa-Kainuu alueella. Muut vastanneista sijoittuivat melko tasaisesti muihin alueisiin sekä tiimeihin.

4.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen validius oli varmistettu etukäteen suunnittelemalla kysymykset ja niiden keruutapa tarkasti. Kysymyksien laadinnassa pyrittiin ottamaan huomioon niiden kykyyn mitata asioita yksiselitteisesti. Ennen kyselyn julkaisua myös toimeksiantaja antoi oman arvionsa siitä, miten tutkimus onnistuu mittaamaan tutkimusongelmaa.

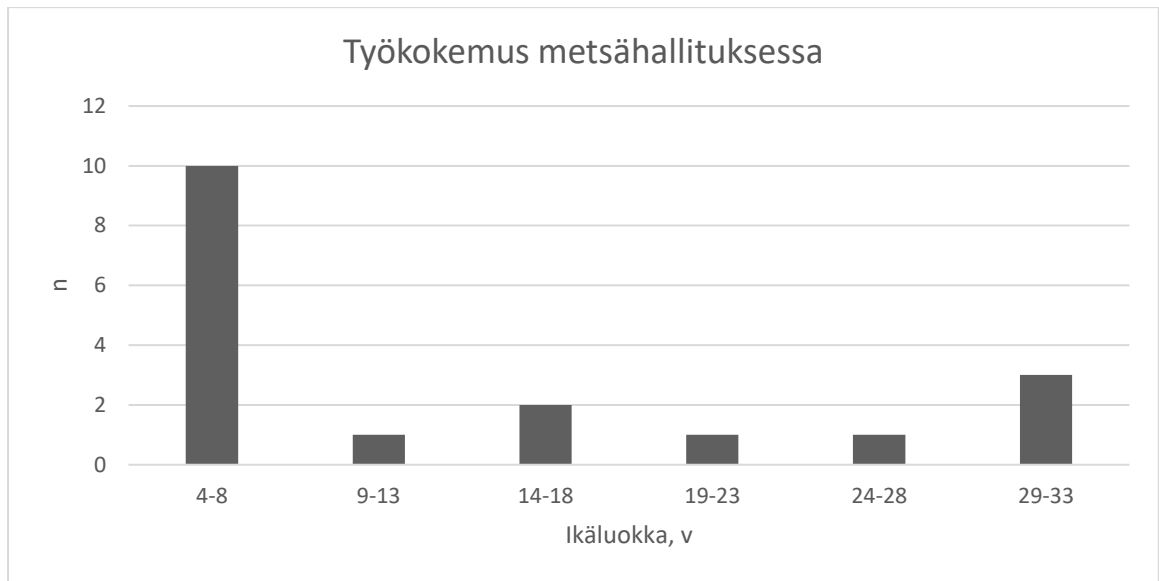
Kyselytutkimukseen osallistuvat henkilöt ja yritykset määriteltiin huolella. Suljetulla tutkimuksella on myös varmistettu, että jokainen kyselyyn vastannut henkilö sai kyselylinkin omaan henkilökohtaiseen työsähköpostiinsa. Linkin asetuksilla varmistettiin, ettei ko. henkilö pysty vastaamaan tutkimukseen kuin kerran. Tiedonkeruualustana käytetty Webropol tarjosi luotettavan pohjan käsitellä tuloksia systemaattisesti. Myöskään tutkimusaineiston vioittumiselle ei ollut riskiä. Edellä mainituilla seikoilla on kyetty varmistamaan tutkimuksen reliabiliteetti. Vaikka otos oli pienehkö 12/29, niin otoksen kattavuuden ansiosta tutkimusta voidaan pitää luotettavana.

Kyselytutkimukseen vastasi yhteensä 12 henkilöä, joka on 41% metsänhoidon toimihenkilöiden 29 työntekijästä. Lisäksi kyselytutkimukseen vastasi 6 urakoitsijaa, eli yhteensä 18 vastaajaa. Otannan voidaan siis katsoa olevan kohtuullisen hyvä ja näin ollen myös vastauksien tuloksien voidaan tältä osin katsoa olevan luotettavia. Kuvasta 5 selviää kyselyyn vastanneiden eri työntekijäryhmien määrä.



Kuva 5. Toimi Metsähallitus Metsätalous Oy:ssä, n = 18

Pääosa, 7 kpl vastanneista, oli metsänhoitoesimiehiä ja seuraavaksi eniten oli yrittäjiä. Kuvasta 6 selviää työntekijöiden työkokemuksen jakaantuminen ikäluokkiin.

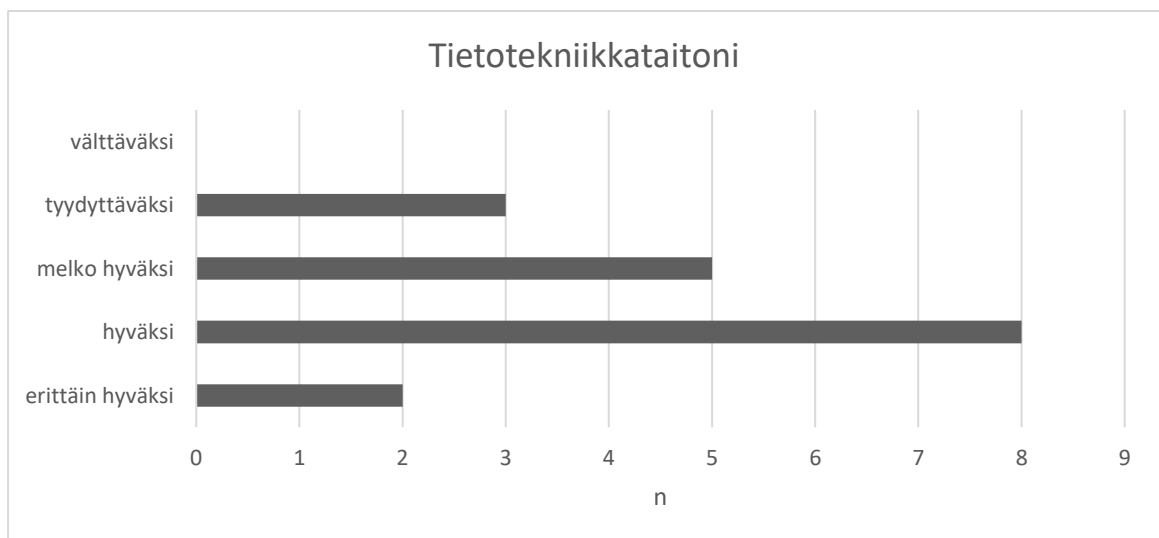


Kuva 6. Olen työskennellyt Metsähallituksen palveluksessa yhteensä vuotta, n = 18

Vastanneista kymmenen henkilöä oli ollut Metsähallituksen palveluksessa 4 - 8 vuotta. Kolme henkilöä oli työskennellyt jo pitkän uran, eli 29 - 33 vuotta.

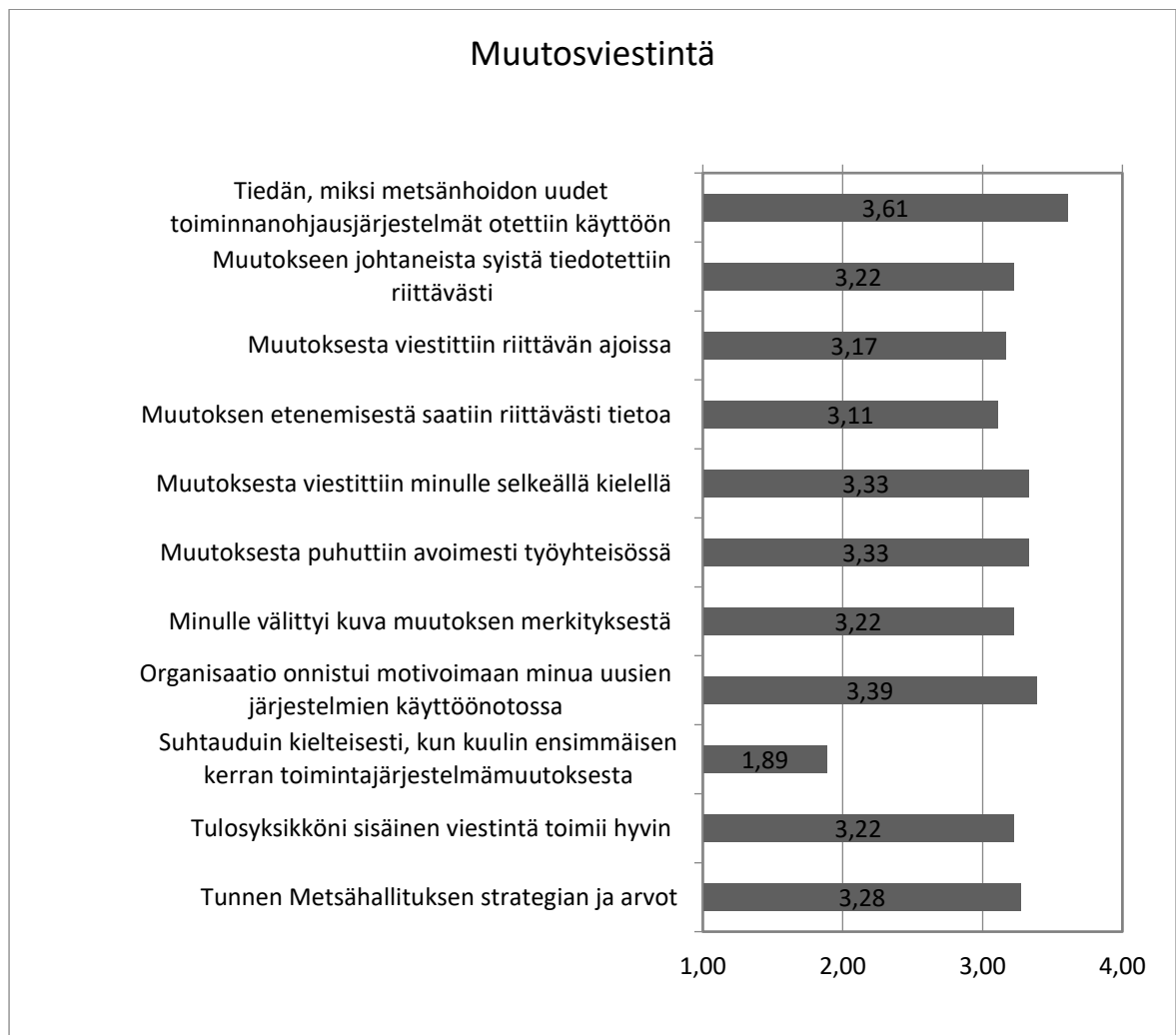
5 TUTKIMUSTULOKSET

Kuvasta 7 selviää työntekijöiden tietotekniikkataitojen jakaantuminen eri luokkiin. Vastanneista 8 kpl koki tietotekniikan taitojen olevan hyvää luokkaa. Erittäin hyväksi tietotekniikan taitojen koki olevan 2 kpl, melko hyväksi 5 kpl ja tyydyttäväksi 3 kpl.



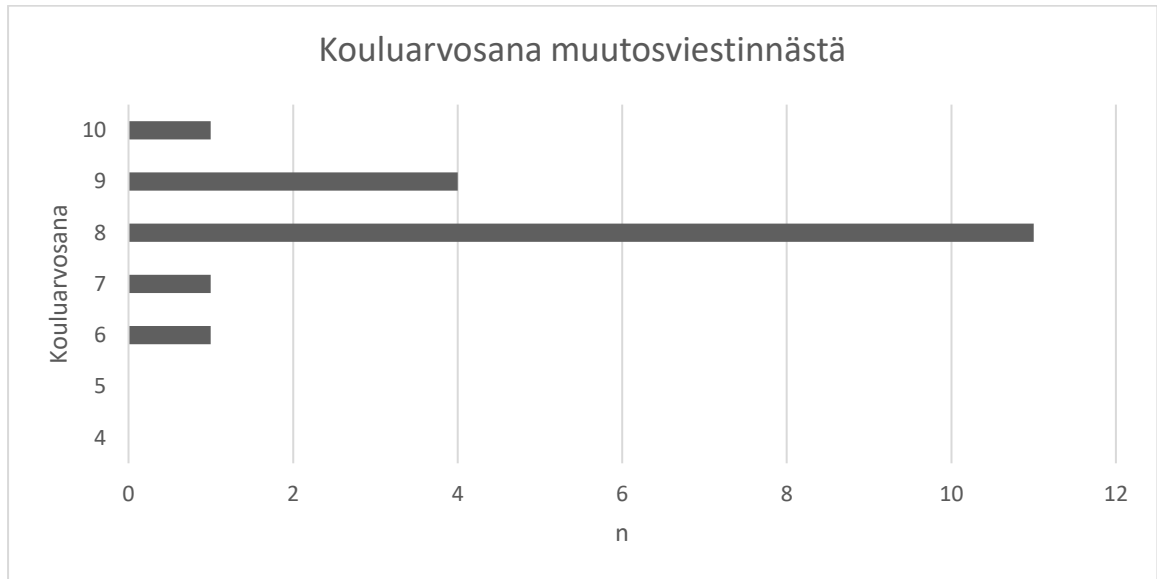
Kuva 7. Koen taitoni tietotekniikassa, n = 18

Muutosviestintä on tärkeä osa muutosjohtamista. Kuviosta 8 selviää muutosviestinnän kysymykset arvosanoineen. Muutosviestinnän pisteet olivat kauttaaltaan yli 3, mitä voidaan pitää hyvänä tuloksena. Parhaimmat pisteet saavuttivat seuraavat kysymykset ”Tiedän, miksi metsänhoidon uudet toiminnanohjausjärjestelmät otettiin käyttöön”, ”Organisaatio onnistui motivoimaan minua uusien järjestelmien käyttöönotossa” ja ”Muutoksesta puhuttiin avoimesti työyhteisössä”. Vähän parhaimpia pisteitä heikompana olivat seuraavat kysymykset ”Muutoksen etenemisestä saatiin riittävästi tietoa” ja ”Muutoksesta viestittiin riittävän ajoissa”.



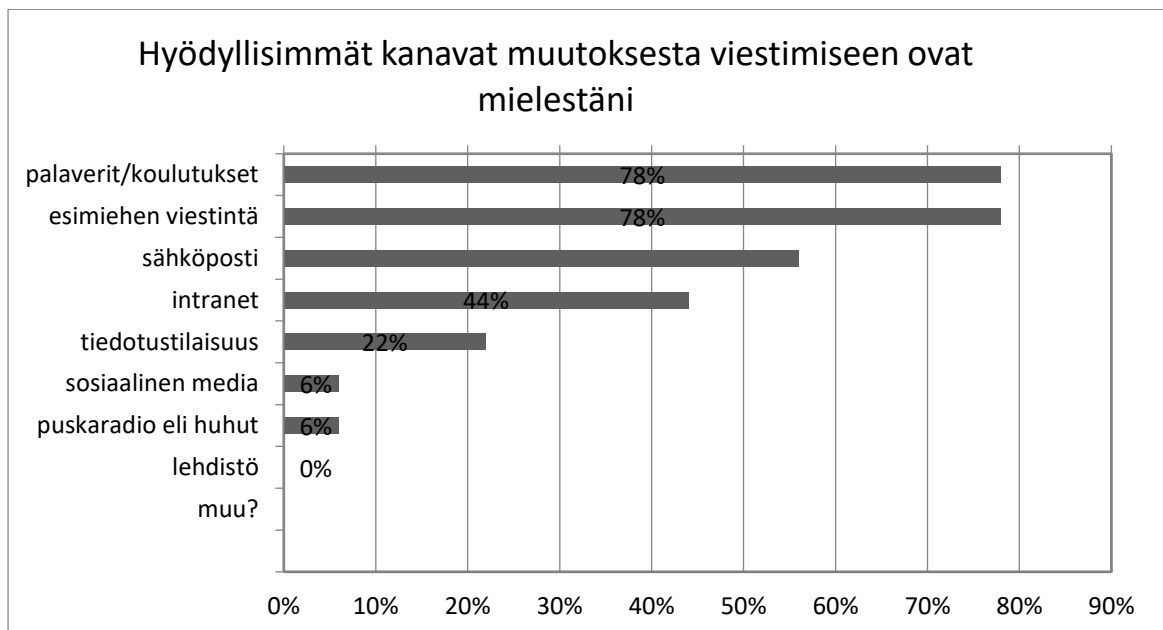
Kuva 8. Muutosviestintä muutosprosessin aikana, n = 18

Muutosviestinnästä kouluarvosanojen keskiarvoksi tuli 8,2. Kuvasta 9 selviää, että kyselyyn vastanneet olivat olleet tyytyväisiä muutosviestintään.



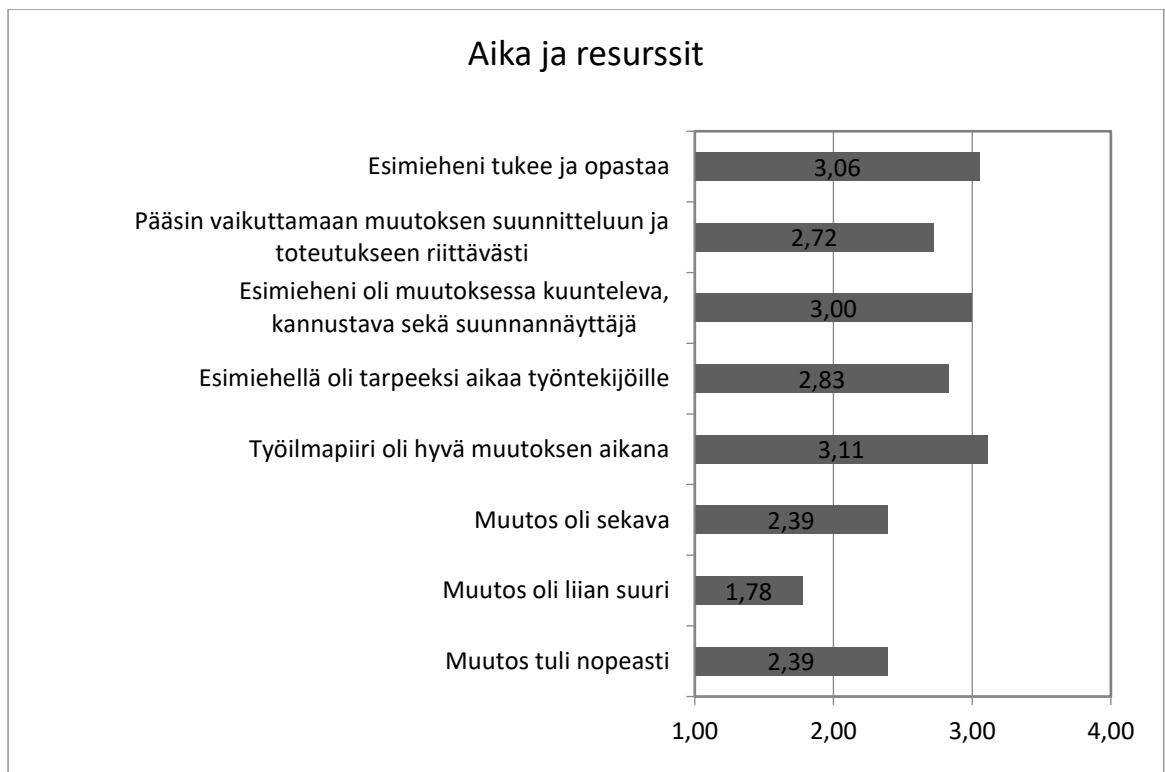
Kuva 9. Arvosana muutosviestinnästä, n = 18

Kuvasta 10 selviää, että vastaajat arvioivat hyödyllisimmäksi viestimiskanavaksi esimiehen viestinnän ja palaverit sekä koulutukset. Myös sähköposti ja intranet ovat suosituimpia viestimiskanavia. Sosiaalisen median suosio on yllättävän alhainen 6 %.



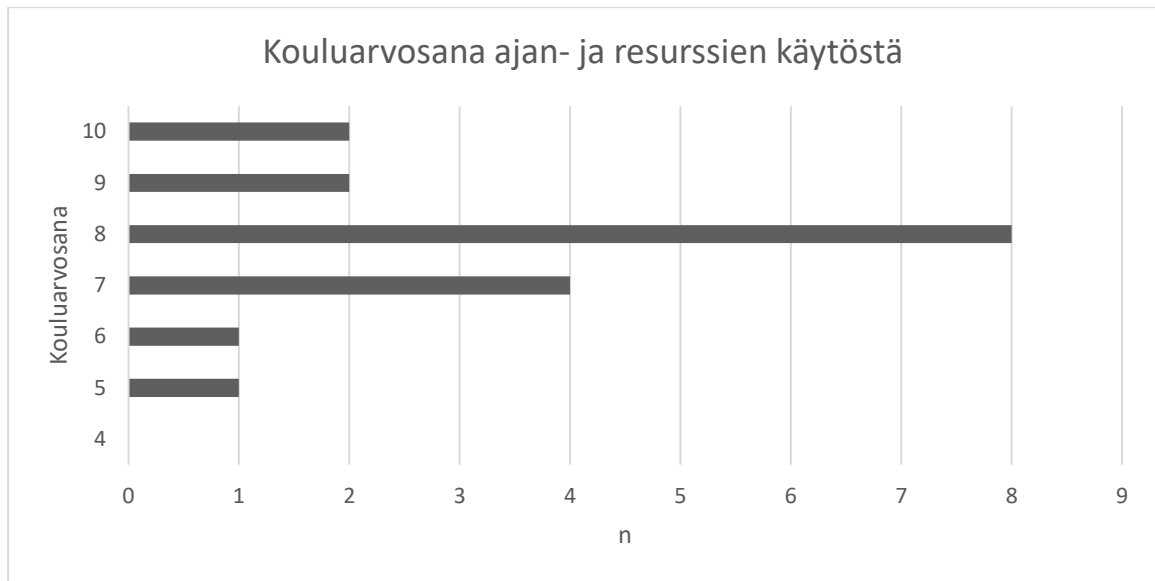
Kuva 10. Hyödyllisimmiksi koetut muutosviestinnän kanavat, n = 18

Kuvasta 11 selviää, että pisteet ajalle ja resursseille muutoksessa olivat kolmen paikkeilla. Sitä voidaan pitää hyvänä tuloksena. Parhaimmat pisteet saavuttivat seuraavat kysymykset ”Työilmapiiri oli hyvä muutoksen aikana”, ”Esimieheni tukee ja opastaa” sekä ”Esimieheni oli muutoksessa kuunteleva, kannustava sekä suunnannäyttävä”. Kehityskohteena voisivat olla vielä seuraavat osa-alueet ”Pääsin vaikuttamaan muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen riittävästi” ja ”Esimiehellä oli tarpeeksi aikaa työntekijöille”. Muutoksen ei myöskään arvioitu tulleen liian nopeasti eikä sen nähty olleen liian ison.



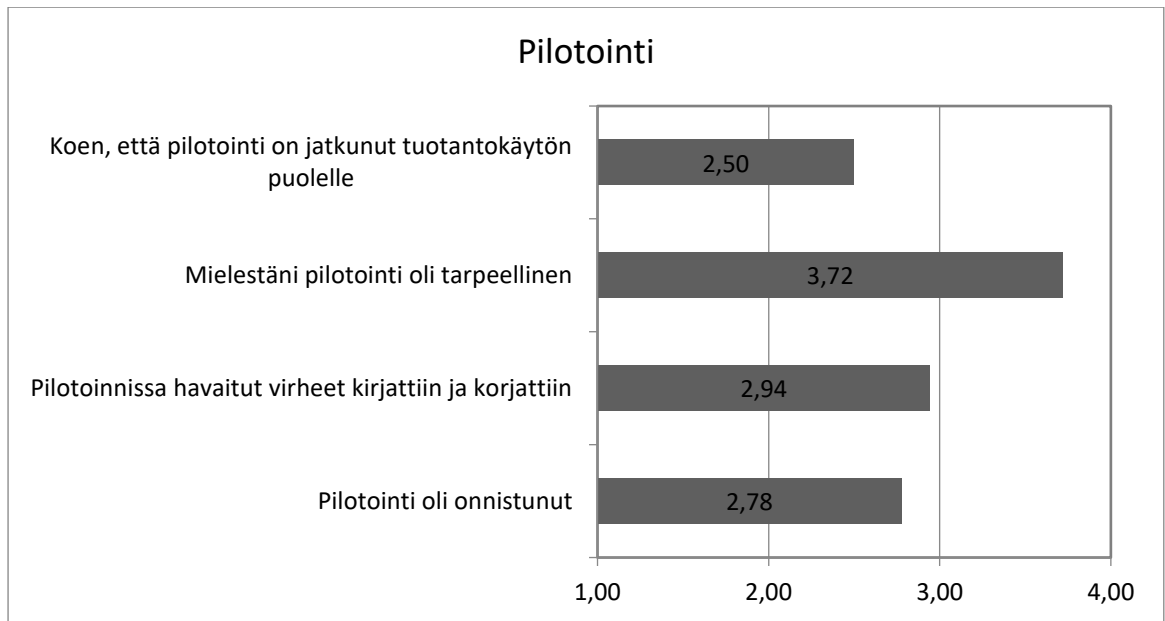
Kuva 11. Aika ja resurssit muutoksessa, n = 18

Kuvasta 12 selviää, että ajan ja resurssien käytöstä kouluarvosanojen keskiarvoksi tulee 7,8. Kyselyyn vastanneet ovat olleet kohtuullisen tyytyväisiä ajan ja resurssien käyttöön toiminnanohjausjärjestelmien käyttöön otossa.



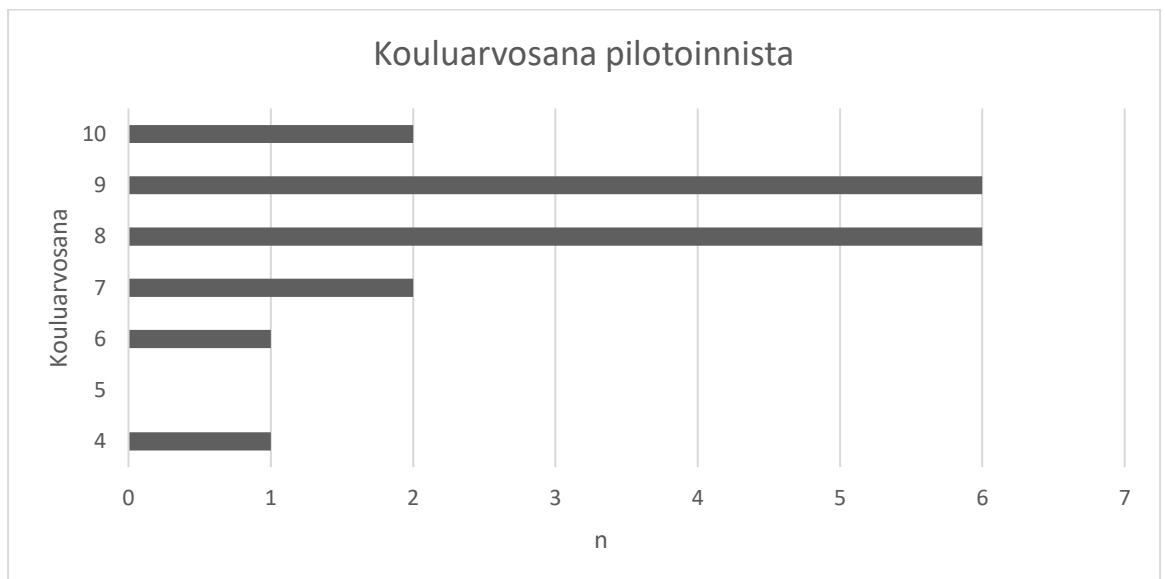
Kuva 12. Arvosana resurssien käytöstä, n = 18

Kuvasta 13 selviää, että pilotoinnin pisteet muutoksessa olivat pääosin alle kolmen. Sitä voidaan pitää kohtuullisen hyvänä tuloksena. Parhaimmat pisteet saavuttivat seuraavat kysymykset ”Mielestäni pilotointi oli tarpeellinen” ja ”Pilotoinnissa havaitut virheet kirjattiin ja korjattiin”. Kehityskohteena voisi olla vielä seuraavat osa-alueet ”Pilotointi oli onnistunut” ja ”Koen, että pilotointi on jatkunut tuotantokäytön puolelle”. Tulosten perusteella pilotointiin kaivattiin jotain jänteveyttä, joka siitä nyt jäi jossain määrin puuttumaan. Vastaajat kokoivat, että pilotointi ei ollut täydellisesti onnistunut ja pilotointi oli jatkunut jossain määrin myös tuotantokäytön puolelle.



Kuva 13. Toiminnanohjausjärjestelmän pilotointi, n = 18

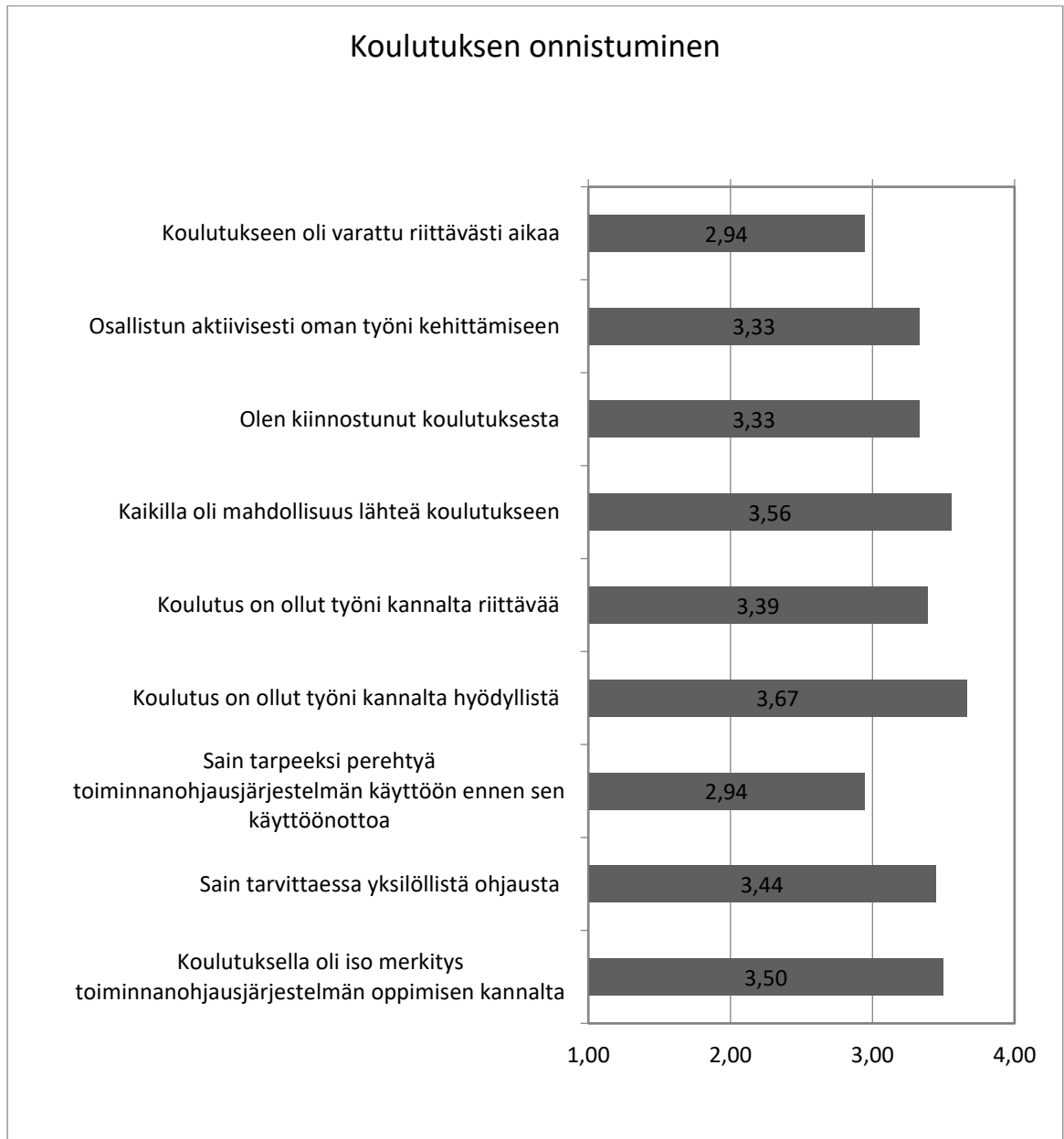
Kuvasta 14 selviää, että pilotoinnin kouluarvosanojen keskiarvoksi tuli 8,1. Kyselyyn vastanneet olivat olleet tyytyväisiä pilotointiin toiminnanohjausjärjestelmien käyttöön otossa.



Kuva 14. Arvosana pilotoinnista, n = 18

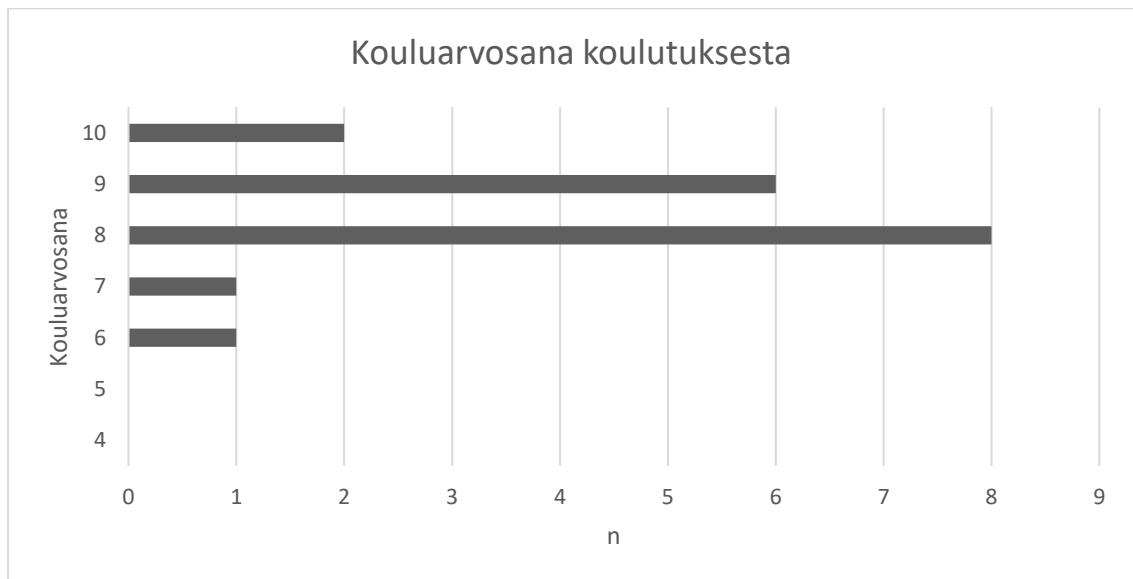
Kuvasta 15 selviää, että koulutuksen onnistuminen muutoksessa pisteet olivat pääosin yli kolmen. Sitä voidaan pitää hyvänä tuloksena. Parhaimmat pisteet saavuttivat seuraavat kysymykset ”Koulutus on ollut työni kannalta hyödyllistä”,

”Kaikilla oli mahdollisuus lähteä koulutukseen” ja ”Koulutuksella oli iso merkitys toiminnanohjausjärjestelmän oppimisen kannalta”. Kehityskohteena voisivat olla vielä seuraavat osa-alueet ”Koulutukseen oli varattu riittävästi aikaa”, ja ”Sain tarpeeksi perehtyä toiminnanohjausjärjestelmän käyttöön ennen sen käyttöönottoa”.



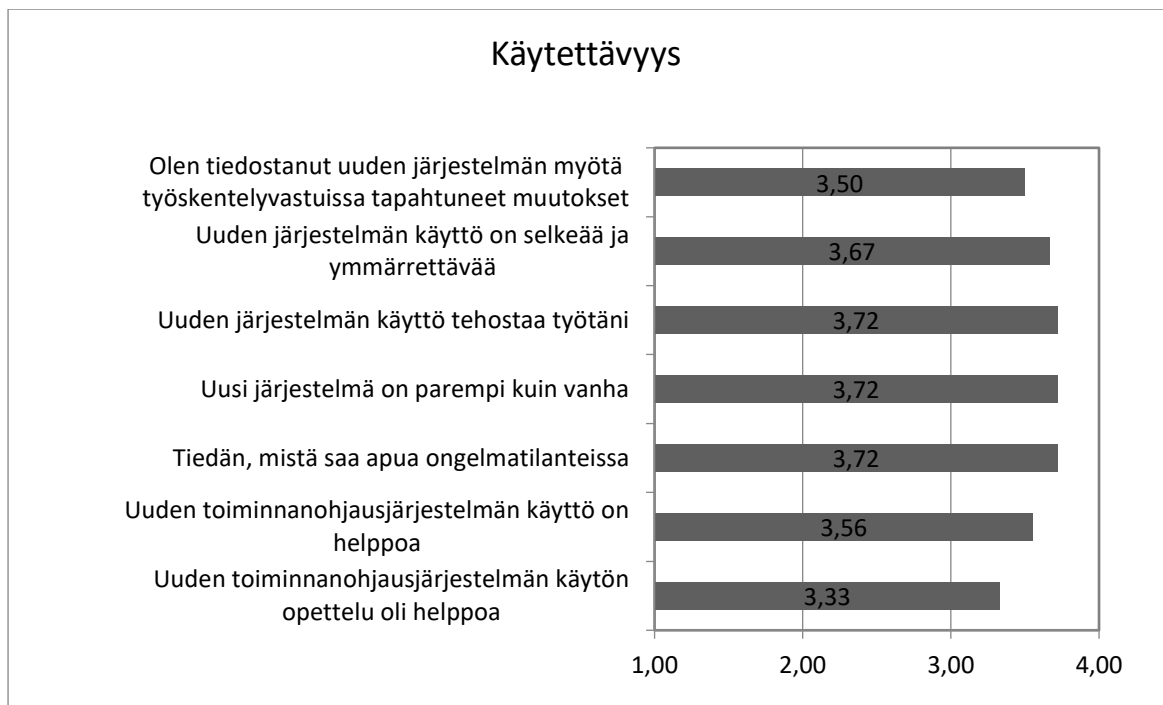
Kuva 15. Koulutuksen onnistuminen, n = 18

Kuvasta 16 selviää, että koulutuksen kouluarvosanojen keskiarvoksi tulee 8,4. Kyselyyn vastanneet ovat olleet erittäin tyytyväisiä koulutukseen toiminnanohjausjärjestelmien käyttöön otossa.



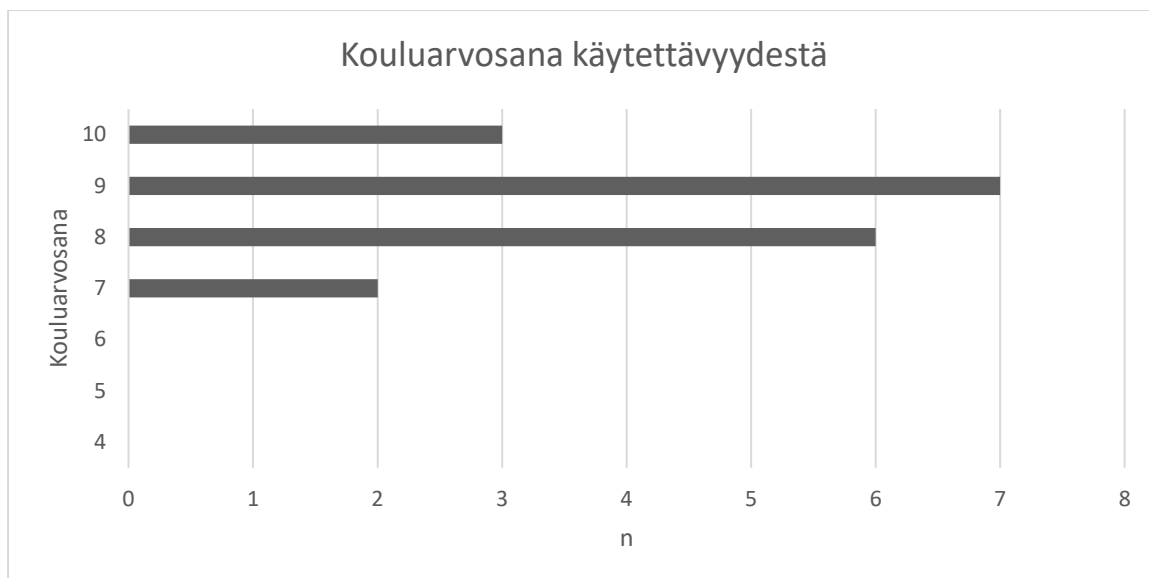
Kuva 16. Arvosana koulutuksesta, n = 18

Kuvasta 17 selviää, että uuden järjestelmän käytettävyyden pisteet ovat yli kolmen. Sitä voidaan pitää erittäin hyvänä tuloksena. Parhaimmat pisteet saavuttivat seuraavat kysymykset ”Tiedän, mistä saa apua ongelmatilanteissa”, ”Uusi järjestelmä on parempi kuin vanha” ja ”Uuden järjestelmän käyttö tehostaa työtäni”. Kysymyksien perusteella käytettävyyteen ei löytynyt kehityskohteita.



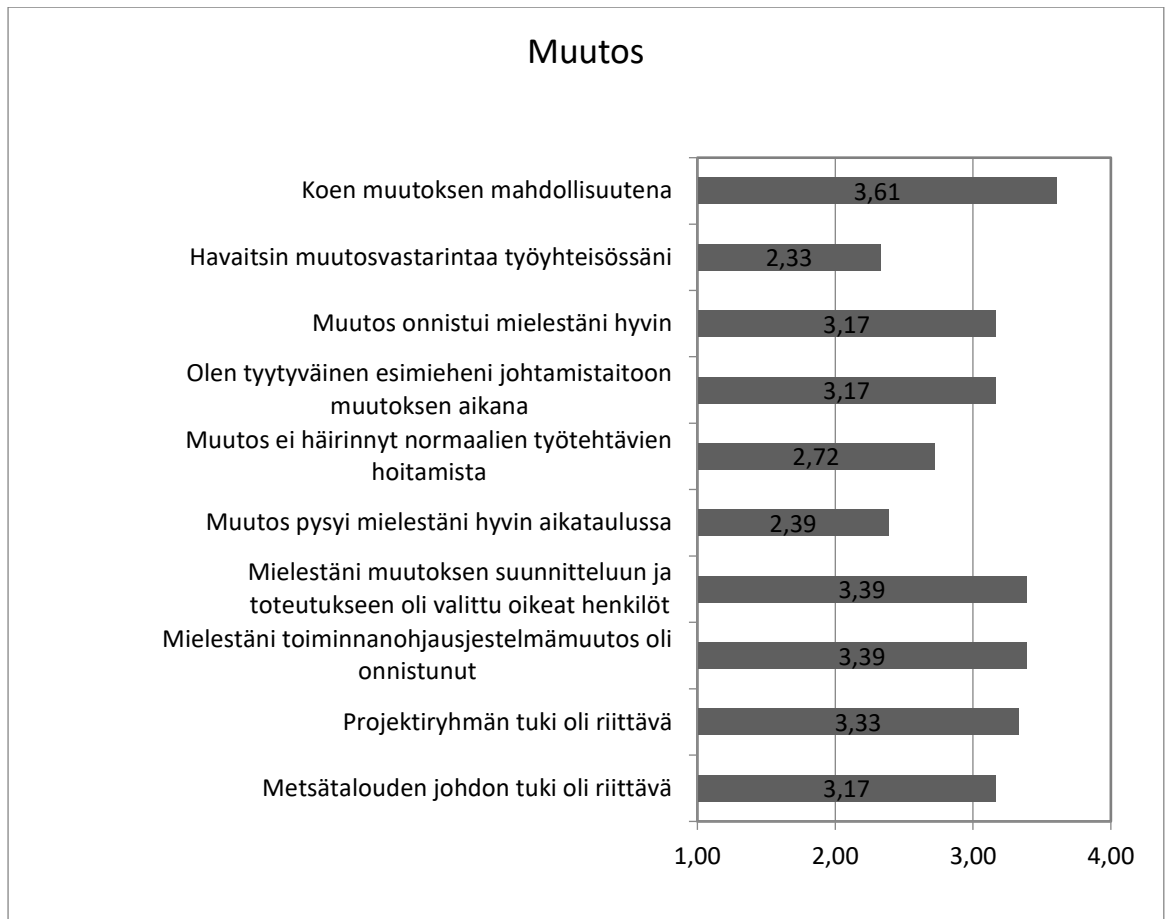
Kuva 17. Uuden toiminnanohjausjärjestelmän käytettävyys, n = 18

Kuvasta 18 selviää, että käytettävyyden kouluarvosanojen keskiarvoksi tulee 8,6. Kyselyyn vastanneet ovat olleet erittäin tyytyväisiä toiminnanohjausjärjestelmien käytettävyyteen.



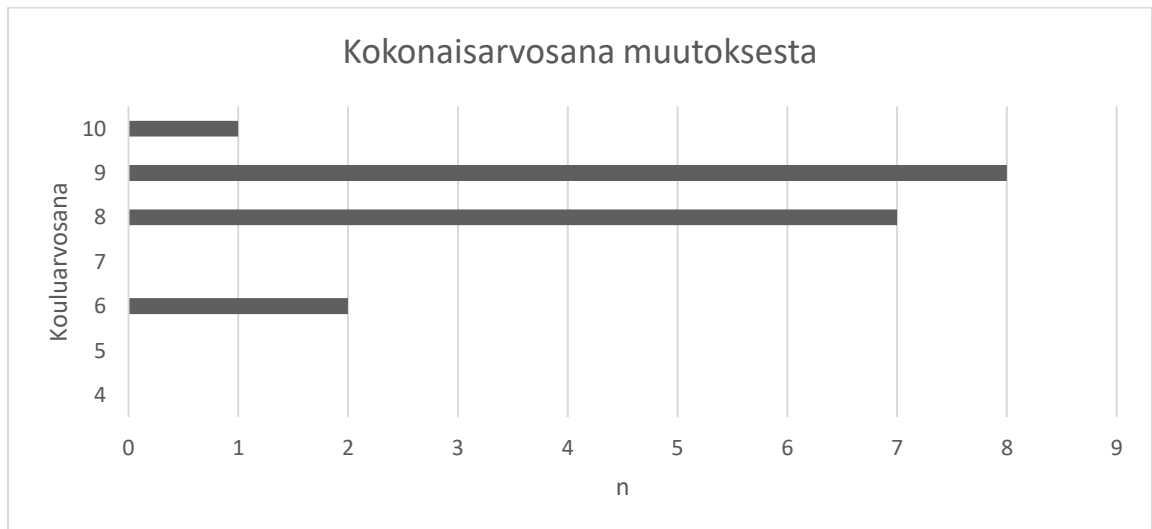
Kuva 18. Arvosana käytettävyydestä, n = 18

Kuvasta 19 selviää, että muutos toiminnanohjausjärjestelmien muutosprosessin eri vaiheissa pisteet ovat pääosin yli kolmen. Sitä voidaan pitää hyvänä tuloksena. Parhaimmat pisteet saavuttivat seuraavat kysymykset ”Koen muutoksen mahdollisuutena”, ”Mielestäni toiminnanohjausjärjestelmämuutos oli onnistunut” ja ”Mielestäni muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen oli valittu oikeat henkilöt”. Kehityskohteena voisi pitää seuraavaa osa-aluetta ”Muutos pysyi mielestäni hyvin aikataulussa”.



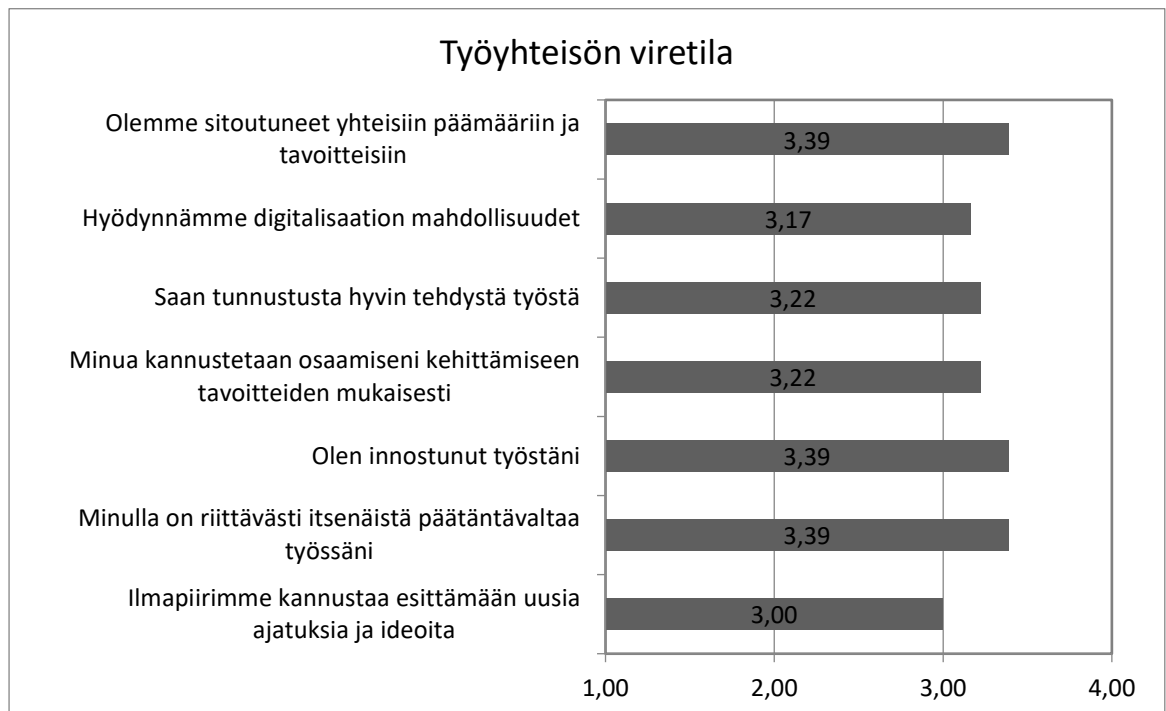
Kuva 19. Muutoksen onnistuminen, n = 18

Kuvasta 20 selviää, että muutos toiminnanohjausjärjestelmien muutosprosessin eri vaiheissa kouluarvosanojen keskiarvoksi tulee 8,3. Kyselyyn vastanneet ovat olleet erittäin tyytyväisiä muutoksen etenemiseen.



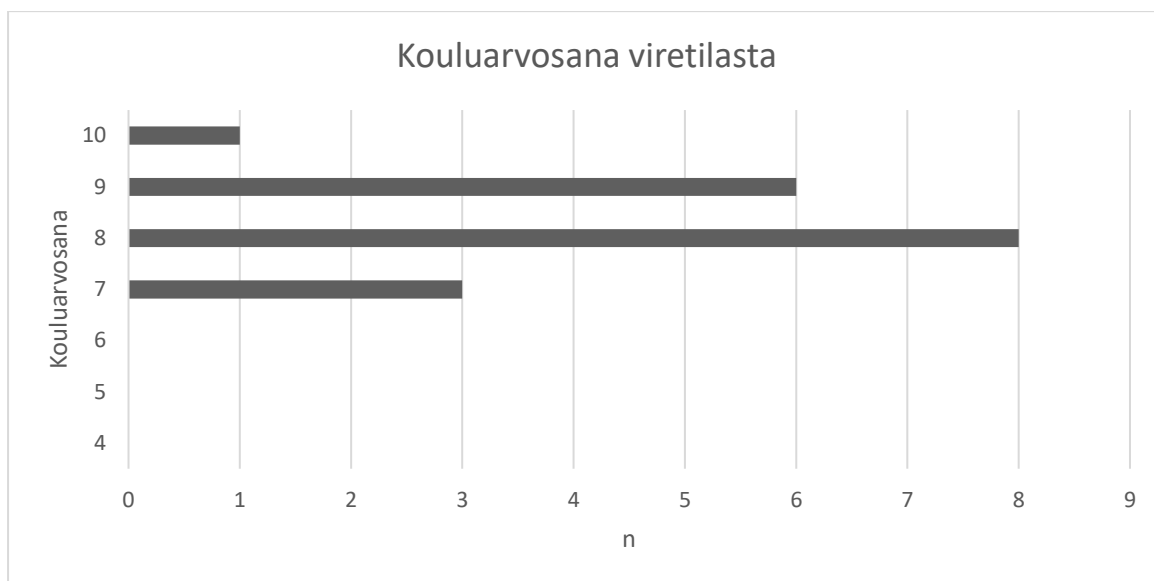
Kuva 20. Kokonaisarvosana muutoksesta, n = 18

Kuvasta 21 selviää, että henkilöstön viretilan pisteet ovat yli kolmen. Sitä voidaan pitää erittäin hyvänä tuloksena. Parhaimmat pisteet saavuttivat seuraavat kysymykset ”Minulla on riittävästi itsenäistä päätäntävaltaa työssäni”, ”Olen innostunut työstäni” ja ” Olemme sitoutuneet yhteisiin päämääriin ja tavoitteisiin”. Kehityskohteena voisi olla seuraava osa-alue ”Ilmapiirimme kannustaa esittämään uusia ajatuksia ja ideoita”.



Kuva 21. Työyhteisön viretila muutoksessa, n = 18

Kuvasta 22 selviää, että viretilan kouluarvosanojen keskiarvoksi tulee 8,3. Kyselyyn vastanneet olivat olleet erittäin tyytyväisiä työskentelyolosuhteisiin.



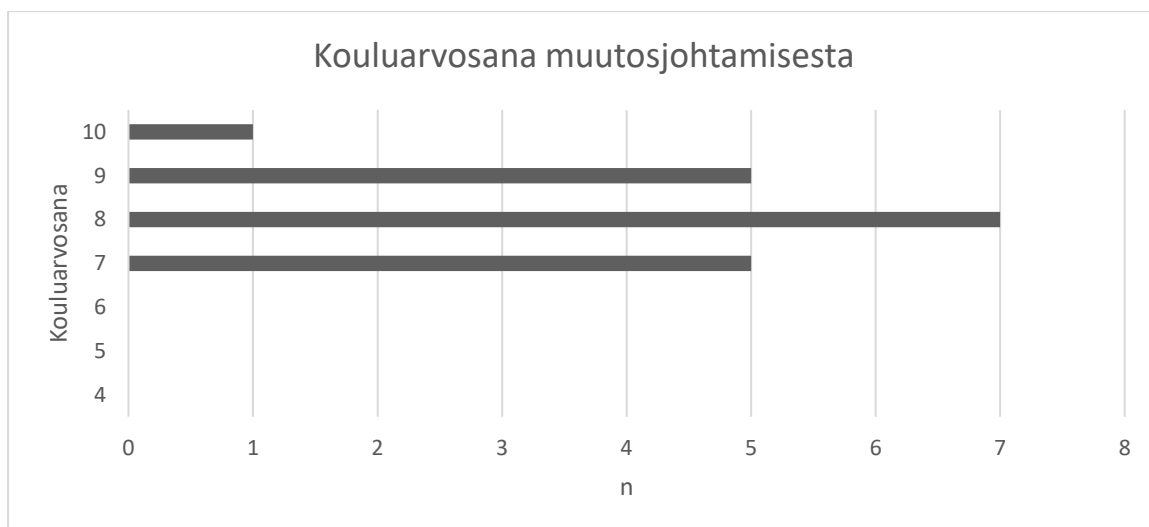
Kuva 22. Kouluarvosana viretilasta, n = 18

Kuvasta 23 selviää, että kolme tärkeintä muutosjohtamisen elementtiä toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotossa on ”Henkilöstön osallistaminen”, ”Koulutus” ja ”Henkilöstön sitouttaminen”.



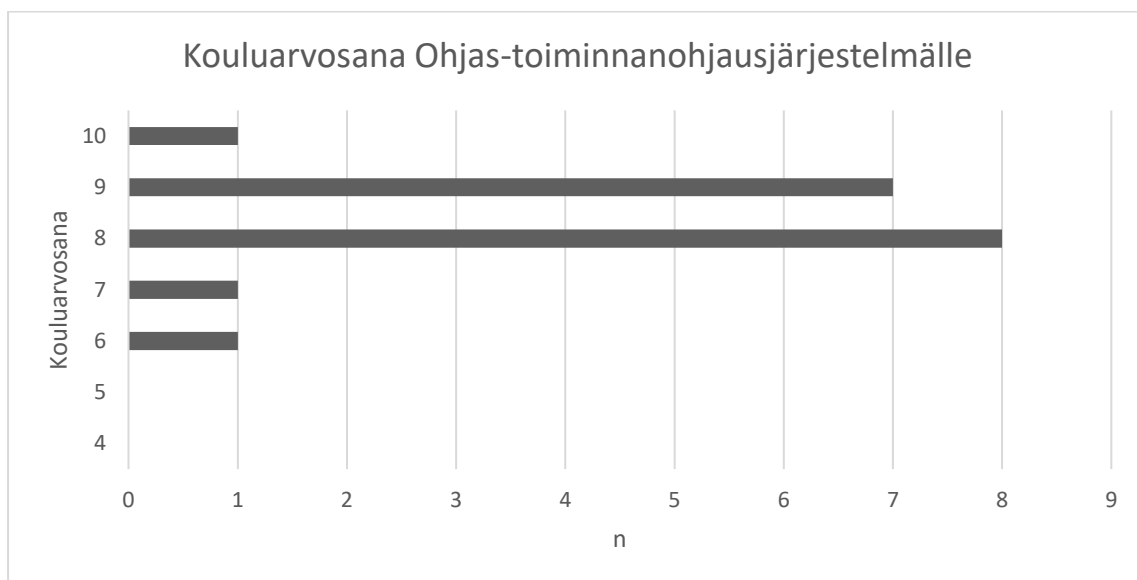
Kuva 23. Tärkeimpiä muutosjohtamisen elementtejä toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotossa, n = 18

Kuvasta 24 selviää, että muutosjohtamisen kouluarvosanojen keskiarvoksi tuli 8,1. Kyselyyn vastanneet olivat olleet tyytyväisiä muutosjohtamiseen.



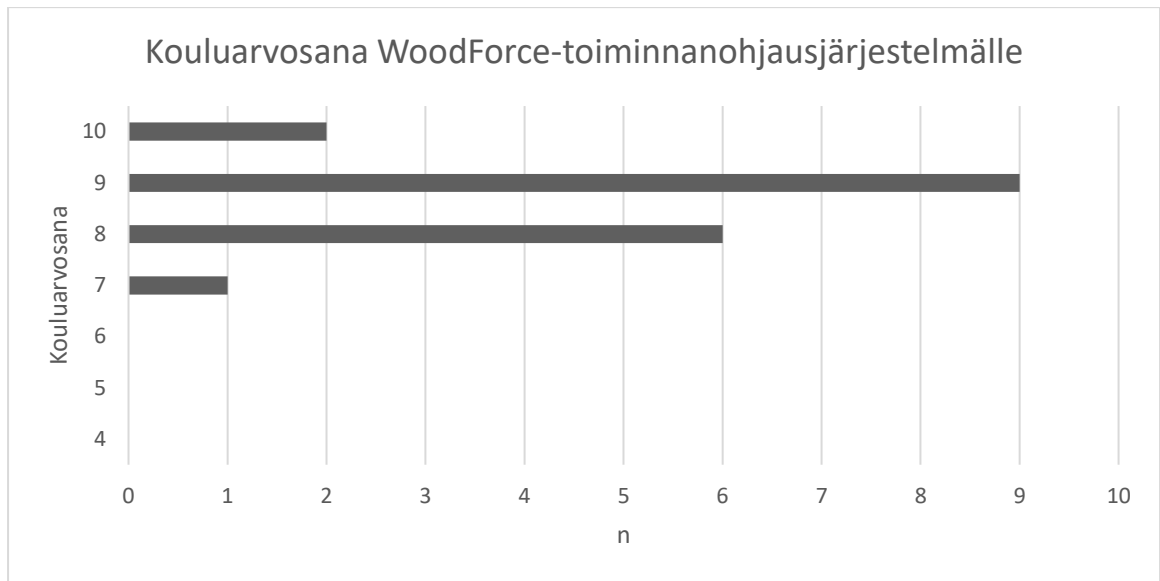
Kuva 24. Kouluarvosana muutosjohtamiselle, n = 18

Kuvasta 25 selviää, että Ohjas-toiminnanohjausjärjestelmälle kouluarvosanojen keskiarvoksi tuli 8,3. Kyselyyn vastanneet olivat olleet tyytyväisiä Ohjas-ohjelmistoon.



Kuva 25. Kouluarvosana Ohjas-toiminnanohjausjärjestelmälle, n = 18

Kuvasta 26 selviää, että WoodForce-toiminnanohjausjärjestelmälle kouluarvosanojen keskiarvoksi tuli 8,7. Kyselyyn vastanneet olivat olleet erittäin tyytyväisiä WoodForce-ohjelmistoon.



Kuva 26. Kouluarvosana WoodForce-toiminnanohjausjärjestelmälle, n = 18

6 POHDINTA

6.1 Muutosprosessi oli onnistunut

Tutkimuksessa selvitettiin Metsähallitus Metsätalous Oy:n toiminnanohjausjärjestelmien (Ohjas, WoodForce) muutosprosessin onnistumista muutosjohtamisen näkökulmasta.

Toiminnanohjausjärjestelmiä joka päivä käyttävien työntekijöiden kokemukset ja mielipiteet muutosprosessin onnistumisesta ovat hyvin tärkeitä. Toiminnanohjausjärjestelmien käyttöönotosta on kulunut yli vuosi, joten henkilöstölle on muodostunut jo hyvä käsitys järjestelmästä. Myös koko muutosprosessista ja sen toteutuksesta on syntynyt kokemuksia.

Yleiskatsaus tutkimuksen tuloksista osoittaa, että muutosprosessi on ollut varsin onnistunut. Se on tosin joidenkin teemojen suhteen jakanut mielipiteitä henkilöstön keskuudessa.

6.2 Kehittämistarpeita viestinnässä

Kyselytutkimuksen perusteella voidaan todeta, että henkilöstö kokee toiminnanohjausjärjestelmien muutosprosessin onnistuneen muutosviestinnän osalta kohdullisen hyvin. Vain muutoksen etenemisen viestinnän suhteen sekä riittävän ajoissa viestimiseen vastaajat toivoivat parannusta. Parhaimpina viestimiskanavina vastaajat pitivät esimiehen viestintää sekä palavereissa ja koulutuksissa tapahtuvaa viestintää.

Heiskanen & Lehikoinen (2010) pitävät ehdottoman tärkeänä luottamuksen ylläpitoa työyhteisön sisällä. Siksi muutosjohtajan on tärkeää omassa viestinnässään kirkastaa jatkuvasti muutoksen tavoitteita. Muutosviestinnän perimmäisenä tavoitteena on auttaa henkilöstöä ymmärtämään, miksi muutos on välttämätön ja mihin sillä pyritään.

6.3 Metsähallituksen strategia ja arvot

Metsähallituksen strategia on olla ”monipuolisen biotalouden edelläkävijä”. Metsähallituksen arvot ovat:

Huolenpito

Työskentelemme luonnonvarojen vastuullisen käytön ja hoidon sekä luonnon monimuotoisuuden ja kulttuuriperinnön puolesta. Asiakkaat, kumppanit ja työkaverit ovat meille tärkeitä.

Merkityksellisyys

Teemme merkityksellistä työtä koko Suomen, suomalaisen yhteiskunnan ja luonnon hyväksi. Tämä on voima, joka auttaa yhteensovittamaan monenlaisia ja välillä ristiriitaisiakin toiveita ja tavoitteita.

Tuloksellisuus

Työmme tuottaa tulosta. Tekemämme tulos on sekä aineetonta että aineellista hyötyä, jota saadaan valtion maa- ja vesialueilta kestävästi yli sukupolvien.

Vastaajilla oli hyvin tiedossa Metsähallituksen strategia ja arvot. Tämä on hyvä, sillä kaiken toiminnan pohjana on kyseinen strategia ja arvot. Myös toiminnanohjausjärjestelmän muutosprosessi perustuu strategiaan ja arvoihin.

6.4 Muutosprosessin ajankäyttöön ja resurssointiin jäi parannettavaa

Kyselytutkimuksen perusteella voidaan todeta, että henkilöstö on kokenut toiminnanohjausjärjestelmien muutosprosessin onnistuneen ajankäytön ja resurssien osalta kauttaaltaan hyvin. Henkilöstö kokee kuitenkin, että he eivät ole pystyneet vaikuttamaan riittävästi muutoksen suunnitteluun. Myös esimiehellä ei ole ollut riittävästi aikaa työntekijöille muutoksen keskellä.

Muutosprosessin eri vaiheet ovat kyselyn mukaan sujuneet hyvin. Kyselytutkimuksen mukaan muutos olisi saanut pysyä paremmin aikataulussa. Myös johdon antama tuki olisi voinut olla näkyvämpää. Esimiehen johtamistaitoihin muutoksen aikana oltiin lievästi tyytymättömiä. Monesti on sanottu, että kun muutos pitkittyy, se myös mutkistuu.

Valpolan (2004) mukaan nykypäivänä muutosjohtaminen on olennainen osa esimiestyötä sekä työnosaamista. Asiantuntijuus sekä vakaa asema organisaation sisällä ovat edellytyksinä onnistumiselle muutosjohtajana. Johtaakseen muutosta on esimiehen osattava muutoksen vaiheet. Johtaja, jolla on energiaa ja on läsnä sekä on positiivinen, saa muutoksen hallintaansa ja antaa tiimille vastavuoroisesti voimia toimia. Johtajan on myös ylläpidettävä yhteyksiä sidosryhmiin ja yrityksen johtoon.

6.5 Kolme tärkeintä muutosjohtamisen elementtiä

Kyselyn vastaajat ovat valinneet kolme tärkeintä muutosjohtamisen elementtiä toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotossa. Ne ovat: henkilöstön osallistaminen, koulutus ja henkilöstön sitouttaminen. Vastaajien mielestä vähiten tarvitsee korostaa seuraavia kysymyksiä: muutosvastarinnan huomioiminen, muutostarpeen täsmentäminen ja johdon tuki. Muutosjohtamisen oppikirjoissa tärkeänä pidetään muutosvastarinnan huomioimista, muutostarpeesta viestimistä sekä johdon tukea. Tämän kyselytutkimuksen mukaan vastaajat ovat tässä asiassa täysin eri linjoilla.

6.6 Henkilöstön viretila ja työhyvinvointi

Henkilöstön viretila oli kyselyn mukaan hyvä. Jotta muutoksissa onnistutaan, on henkilöstön oltava innostunutta ja valmiita oppimaan uusia asioita. Kehityskohteenä kyselyn mukaan on vielä se, että ilmapiirimme ei kannusta esittämään uusia ajatuksia ja ideoita.

Juutin ja Vuorelan (2002) mukaan työhyvinvoinnin ja hyvän johtamisen yhteys on selvä. Johtaminen on parhaimmillaan mielen ja merkitysten luomista työntekijöiden käyttöön. Toiminta, jolla ei ole päämäärää ja josta ei seuraa ihmisten arvokkaana pitämiä seuraamuksia, muodostuu väkinäiseksi. Toiminnan mielekkyys muodostuu yhteisen toiminnan kautta. Esimies ei saa missään vaiheessa menettää toivoaan päämäärän suhteen. Esimiehen taidot korostuvat, kun työyhteisö kokee haasteita ja usko horjuu muutosten edessä. Esimiehen tulisi pystyä asettumaan työntekijöiden asemaan ja kyettävä kuuntelemaan heitä.

6.7 Pilotointi

Kyselytutkimuksen perusteella voidaan todeta, että henkilöstö on kokenut toiminnanohjausjärjestelmien muutosprosessin onnistuneen pilotoinnin osalta kauttaaltaan melko hyvin. Vastauksien perusteella on kuitenkin nähtävissä, että koko pilotointiin ei oltu täysin tyytyväisiä. Pilotointi oli vastaajien mukaan jatkunut tuotantokäytön puolelle, joka ei tietenkään ole tarkoitus.

6.8 Koulutus ja toiminnanohjausjärjestelmän käytettävyys erinomaista luokkaa

Kyselytutkimuksen perusteella voidaan todeta, että koulutus on onnistunut hyvin. Vastausten perusteella voidaan nähdä, että koulutukseen olisi voinut varata enemmän aikaa. Myös toiminnanohjausjärjestelmän käyttöön olisi haluttu tutustua ennen sen käyttöönottoa paremmin.

Mikä tärkeintä, uuden järjestelmän käytettävyys on erinomaisella tasolla. Kyselytutkimuksen mukaan käytettävyyteen ei löytynyt kehittämistarpeita.

Vastaajat antoivat Ohjas-toiminnanohjausjärjestelmälle kouluarvosanojen keskiarvoksi 8,3. Kyselyyn vastanneet ovat olleet tyytyväisiä Ohjas-ohjelmistoon. WoodForce-toiminnanohjausjärjestelmälle kouluarvosanojen keskiarvoksi vastaajat antoivat 8,7. Kyselyyn vastanneet ovat olleet tyytyväisempiä WoodForce-ohjelmistoon kuin Ohjas-ohjelmistoon.

6.9 Muutosprosessin etenemisen onnistuminen

Tämän opinnäytetyön aiheena oli muutosjohtaminen Metsähallituksen uusien metsänhoidon toiminnanohjausjärjestelmien muutosprosessin eri vaiheissa. Tarkoituksena oli selvittää, miten toiminnanohjausjärjestelmän muutosprosessin eri vaiheissa on onnistuttu muutosjohtamisen näkökulmasta. Opinnäytetyön tarkoituksena oli myös selvittää, mikä on muutosjohtamisen merkitys toiminnanohjausjärjestelmän muutosprosessissa. Opinnäytetyön toisena lisäkysymyksenä selvitettiin sitä, mitkä muutosjohtamisen osa-alueet korostuvat toiminnanohjausjärjestelmän muutosprosessissa.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykseen: Miten toiminnanohjausjärjestelmän muutosprosessin eri vaiheissa on onnistuttu muutosjohtamisen näkökulmasta? On vastattu Kotterin (1996) teoria-aineiston sekä opinnäytetyön kyselytutkimuksen pohjalta.

Kotterin (1996) mukaan muutosjohtamisen mallissa on ensimmäisenä muutoksen välttämättömyyden havaitseminen ja kiireellisyyden tunteen luominen. Metsähallituksen metsänhoidon ydinprosessilta puuttui toiminnanohjausjärjestelmä kokonaan. Tämä loi tarpeen uudistaa työnohjauksen välineet kokonaisuudessaan. Myös metsäalan yhteisten standardien kehittäminen ja muutokset ovat aiheuttaneet metsäjärjestelmien muutostarpeita.

Kotterin (1996) mukaan tarvitaan tehokas muutostiimi, jonka henkilöstön kokoonpano on oikea. Muutostiimissä tulee olla johtamistaidoiltaan asijahtajia sekä ihmisten johtajia. Muutostiimi eli johtoryhmä perustettiin ennen 4.11.2013 tehtyä päätöstä käynnistää toiminnanohjausjärjestelmän kehittäminen. Kyselyn mukaan johdon tukea pidettiin hyvänä, mutta projektin aikataulun pitäminen nähtiin kehityskohteena.

Kotterin (1996) mukaan muutosvision on tarkoitus olla mahdollisimman selkeä, puhutteleva sekä antaa houkutteleva kuva tulevaisuudesta. Muutosvisiossa käytiin muutoksen suunta sekä tärkeiden toimenpiteiden vaiheet läpi. Toiminnanohjausjärjestelmän toiminnallisuudet, joilla suunnitellaan, seurataan ja raportoidaan eri prosesseja sekä hoidetaan niihin liittyvää rahaliikennettä, on visiossa keskitetty samaan järjestelmään. Järjestelmä myös keskustelee muiden järjestelmien kanssa sulavasti.

Kotterin (1996) mukaan viestimiseen on panostettava paljon eri tahojen aikaa, niin tiedottajista esimiehiin. Viestin tulee olla mahdollisuuksien mukaan yksinkertainen. Viestimistä tulee tapahtua monessa eri viestintäkanavassa ja viestiä pitää toistaa tarpeeksi usein. Kyselytutkimuksen mukaan vastaajat arvioivat toiminnanohjausjärjestelmän muutosprosessissa hyödyllisimmäksi viestimiskanavaksi esimiehen viestinnän ja palaverit sekä koulutukset. Myös sähköposti ja intranet olivat suosituimpia viestimiskanavia. Sosiaalisen median suosio oli yllättävän alhainen 6 % vastanneista.

Kotterin (1996) mukaan yrityksen henkilöstö tulee valtuuttaa tekemään laaditun vision mukaista muutosta. Johdon tulee varmistaa, että henkilöstöä tuetaan muutoksessa. Myös henkilöstön taidot voivat olla puutteelliset. Koulutuksessa on kyselyn mukaan onnistuttu, sillä vastaajat ovat olleet sitä mieltä, että koulutus on ollut työn kannalta hyödyllistä ja koulutuksella on ollut iso merkitys toiminnanohjausjärjestelmän oppimiseen. Uuden järjestelmän käytettävyyden on ollut myös kyselyn mukaan erioimainen. Uusi järjestelmä tai toimintatapa on koettu myös paremmaksi kuin vanha ja uuden järjestelmän käytön on myös koettu tehostavan työtä.

Kotterin (1996) mukaan lyhyen aikavälin onnistumisilla johtaja pystyy paremmin saavuttamaan yrityksen omistajien luottamuksen muutoksiin. Kyselyn mukaan kolme tärkeintä muutosjohtamisen elementtiä toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotossa on henkilöstön osallistaminen, koulutus ja henkilöstön sitouttaminen. Toiminnanohjausjärjestelmämuutos koettiin onnistuneena. Ainoastaan muutoksen aikataulussa pysymisestä oltiin kriittisellä kannalla.

Kotterin (1996) mukaan muutoksen tuomia etuja ei saa menettää. Pidetään piilossa oleva muutosvastarinta hiljaisena. Kyselytutkimuksessa ei muutosvastarintaa havaittu. Muutos nähtiin monen vastaajan mielestä mahdollisuutena.

Kotterin (1996) mukaan muutoksen juurruttaminen yrityskulttuuriin on haastavin vaihe. Kulttuuri muodostuu toimintanormeista ja yhteisistä arvoista. Muutoksen ankkuroimisessa organisaatiokulttuuriin, on tärkeää muistaa palkita muutoksen sisäistäneiden työntekijöiden toiminta. Opinnäytetyötä tehdessä Ohjas-toiminnanohjausjärjestelmä on ollut käytössä noin 1,5 vuotta. Näyttää siltä, että muutos on juurtunut hyvin työyhteisöön. Järjestelmän tuomista uusista mahdollisuuksista myös pidetään, ja monen mielestä uudet ratkaisut ovat nopeuttaneet työntekoa, ja tehneet työntekemisen mielekkäämmäksi.

Opinnäytetyön tutkimuskysymystä tarkensi seuraava lisäkysymys: Mikä on muutosjohtamisen merkitys toiminnanohjausjärjestelmän muutosprosessissa? Muu-

tosjohtajuus parhaimmillaan rakentaa ympäristön, jossa muutos pystyy tapahtumaan jouhevasti. Sen olisi edettävä ilman liian suurta vastarintaa, joka hidastaisi tai kokonaan estäisi muutoksen etenemisen. Johtaminen on viestintää ja viestinä on johtamista.

Heiskasen & Lehikoisen (2010) mukaan muutosjohtajan on tärkeää omassa viestinnässään kirkastaa jatkuvasti muutoksen tavoitteita. Muutosjohtajan on annettava henkilöstöä askarruttaville asioille aikaa. Muutosviestinnän perimmäisenä tavoitteena on auttaa henkilöstöä ymmärtämään, miksi muutos on välttämätön ja mihin sillä pyritään.

Muutosviestintä on tärkeä osa muutosjohtamista. Muutosviestintää oli toteutettu riittävästi, sillä vastaajat tiesivät hyvin, miksi metsänhoidon uudet toiminnanohjausjärjestelmät otettiin käyttöön. Vastaajien mielestä myös organisaatio onnistui motivoimaan henkilöstöä uusien järjestelmien käyttöönotossa ja muutoksesta puhuttiin avoimesti työyhteisössä. Muutoksesta ei viestitty riittävän ajoissa, sillä tämä nähtiin kehityskohteeksi.

Mitkä muutosjohtamisen osa-alueet korostuvat toiminnanohjausjärjestelmän muutosprosessissa? Muutosjohtamisen osa-alueista toistuvat seuraavat elementit: muutostarpeen määrittäminen, vision sekä tavoitteiden määrittäminen, tiimin valinta, viestintä, koulutus, henkilöstön osallistaminen sekä sitouttaminen, johdon sekä projektitiimin tuki sekä muutoksen arviointi ja vakiinnuttaminen.

Muutostarpeen sekä tavoitteiden selkeä määrittäminen rakentaa pohjan onnistuneelle projektille, jolloin henkilöstön ymmärrys muutoksen tarpeellisuudesta sekä hyödyistä luo lähtökohtaisesti valmiimman muutosympäristön. Tämän jälkeen muutosta voidaan lähteä suunnittelemaan sekä toteuttamaan. Edellä esitetyt muutosjohtamisen osa-alueet muodostavat vahvan kokonaisuuden.

Erityisesti tutkimuksessa esille nousivat koulutus sekä henkilöstön osallistaminen ja sitouttaminen mukaan muutokseen. Koulutuksen merkitys on erityisen olennainen, kun muutosta ajetaan sisään henkilöstöön. Käytännönläheisyys, ajoitus sekä koulutuksen suunnittelu ja toteutus korostuivat.

LÄHTEET

Ansoff H. I. 1984. Strategisen johtamisen käsikirja. Kustannusosakeyhtiö Otava: Keuruu.

Erämetsä, T. 2003. Myönteinen muutos. Tammi Oy: Helsinki.

Heiskanen M. & Lehikoinen S. 2010. Muutoksen voimapaperi. Talentum Media Oy: Hämeenlinna.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Edita Oy:

Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Gummeruksen kirjapaino Oy: Jyväskylä.

Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Kustannusosakeyhtiö Otava: Keuruu.

Karlöf, B. & Lövingsson F.H. 2004. Johtamisen näkökulmat. Peruskäsitteitä ja malleja. Edita Prima Oy: Helsinki.

Kotter, J. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Data Com Finland Oy: Helsinki.

Mattila, P. 2011. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Talentum Media Oy: Helsinki.

Metsähallitus 2018. Intranet. [viitattu 15.1.2018].

Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Talentum Media Oy: Helsinki.

Repo, S. & Ravantti, E. & Pääkkönen, R. 2015. Johda tuottavasti. Opas työhyvinvoinnin ja tuottavuuden lisäämiseksi esimiestyön keinoin. PDF-dokumentti. Työterveyslaitoksen julkaisu 2015.

<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134834/Johda%20tuottavasti%20%E2%80%93%20Opas%20ty%C3%B6hyvinvoinnin%20ja%20tuottavuuden%20lis%C3%A4miseksi%20esimiesty%C3%B6n%20keinoin.pdf?sequence=1>

[viitattu 6.9.2018]

Russel-Jones, N. 2000. Muutosjohtaminen. Inforviestintä: Helsinki.

Salminen 2008. 7 askelta strategiasta tuloksiin. Talentum Media Oy: Helsinki

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Edita Prima Oy: Helsinki.

Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen. Muutosjohtamisen käytännön keinot. 1. painos. WSOY: Juva.

Vakkala, H. 2012. Henkilöstö kuntauudistuksissa. Acta väitöskirja. Saatavissa: <https://www.google.com/search?q=Vakkala+%2C+H.+%282012%29.+Henkil%C3%B6st%C3%B6+kuntauudistuksissa&ie=utf-8&oe=utf-8&client=firefox-book-1.pdf> [viitattu 10.9.2018]

Viitamaa Tervonen O. & Mietala O. 1994. Työyhteisön kriisit ja niiden kohtaaminen. Kiljavan opiston julkaisusarja. Algraphics Oy Tamprint: Tampere.

Åkerblom, S. & Martikainen, V. 2014. Tuotteiden ja ratkaisujen pilotointi asuinrakennuksessa käsikirja. Culminatum Innovation Oy Ltd.

Arvoisa vastaanottaja!

Opiskelen Mikkelin ammattikorkeakoululla ylempää ammattikorkeakoulututkintoa ja kaipaan tukeasi omaan opinnäytetyöhöni liittyen. Opinnäytetyössäni tutkin muutosjohtamista Metsähallituksen uusien metsänhoidon toiminnanohjausjärjestelmien (Ohjas, WoodForce) muutosprosessin eri vaiheissa. **Toivonkin, että voit varata noin 15 minuuttia aikaa ja vastata linkin takaa löytyvään kyselyyn.** Kyselyssä on yhteensä 15 eri kysymyskategoriaa. Valtaosa on monivalintakysymyksiä. Joukkoon mahtuu myös muutamia kouluarvosanalla kuvattavia asioita. Koska kysely toteutetaan anonyymina, on siihen luotu vain yksi yhteinen linkki. Tämä tarkoittaa, että kyselyä ei voi jättää kesken ja jatkaa myöhemmin.

Kyselyssä selvitetään uusien toiminnanohjausjärjestelmien käyttäjien kokemuksia ja näkemyksiä muutoksesta ja sen johtamisesta. Minua kiinnostaa tietää, miten henkilöstö on kokenut vaativan muutoksen ja mitä johdon tulisi jatkossa ottaa paremmin huomioon muutosten suunnittelussa ja johtamisessa. Siksi arvostan suuresti, mikäli pystyt antamaan hetken omaa aikaasi ja vastaat ko. kyselyyn. Kysely sulkeutuu 15.6.2018.

Terveisin: Arto Kinnunen

Arvoisa vastaanottaja!

Suuri kiitos mikäli olet jo vastannut kyselyyn, silloin tämä viesti on aiheeton.

Mikäli kysely on kuitenkin jäänyt kiireissä huomioimatta, niin ei hätää. Vielä on aikaa vastata. Kyselyn vastaamisaikaa on 15.6.2018 asti.

Opiskelen Mikkelin ammattikorkeakoululla ylempää ammattikorkeakoulututkintoa ja kaipaan tukeasi omaan opinnäytetyöhöni liittyen. Opinnäytetyössäni tutkin muutosjohtamista Metsähallituksen uusien metsänhoidon toiminnanohjausjärjestelmien (Ohjas, WoodForce) muutosprosessin eri vaiheissa. **Toivonkin, että voit varata noin 15 minuuttia aikaa ja vastata linkin takaa löytyvään kyselyyn.**

Kyselyssä on yhteensä 15 eri kysymyskategoriaa. Valtaosa on monivalintakysymyksiä. Joukkoon mahtuu myös muutamia kouluarvosanalla kuvattavia asioita. Koska kysely toteutetaan anonyymina, on siihen luotu vain yksi yhteinen linkki. Tämä tarkoittaa, että kyselyä ei voi jättää kesken ja jatkaa myöhemmin.

Kyselyssä selvitetään uusien toiminnanohjausjärjestelmien käyttäjien kokemuksia ja näkemyksiä muutoksesta ja sen johtamisesta. Minua kiinnostaa tietää, miten henkilöstö on kokenut vaativan muutoksen ja mitä johdon tulisi jatkossa ottaa paremmin huomioon muutosten suunnittelussa ja johtamisessa. Siksi arvostan suuresti, mikäli pystyt antamaan hetken omaa aikaasi ja vastaat ko. kyselyyn. Kysely sulkeutuu 15.6.2018.

Terveisin: Arto Kinnunen

