



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

ORGANISAATIOMUUTOKSEN LÄPIVIEMINEN ONNISTUNEESTI

Case: Lindström Oy, palvelun tuottamisen siirtäminen tulosityksiköorganisaation alaiseksi

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen
koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Kevät 2012
Jenni Paajanen

Lahden ammattikorkeakoulu
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

PAAJANEN, JENNI:

Organisaatiomuutoksen läpivieminen
onnistuneesti
Case: Lindström Oy, palvelun tuottami-
sen siirtäminen tulosityksikköorganisaati-
on alaiseksi

Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö, 97 sivua, 6 liitesivua

Kevät 2012

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön pääasiallisena tavoitteena on löytää vastaus siihen, miten muutosprosessi viedään onnistuneesti läpi. Tarkoituksena on perehtyä mahdollisimman laajasti muutosten hallintaan ja johtamiseen, muutosviestintään ja henkilöstön kokemuksiin muutostilanteissa, etenkin case-organisaatiossa tapahtuneessa muutoksessa. Työn tavoitteena on kerätä monipuolista tietoa Lindström Oy:n Kaakkois-Suomen tulosityksikössä pilottina toteutetusta muutoksesta, jossa palvelun tuottamiseen liittyvät pesula ja jakelutoiminnot siirrettiin tulosityksikköorganisaation alaiseksi. Tätä muutosta kutsutaan jatkuvan palvelun alueellistamiseksi.

Teoreettinen viitekehys koostuu muutosprosessista ja sen vaiheista, yksilöiden ja ryhmien käyttäytymisestä muutostilanteissa sekä muutosjohtamisesta ja muosviestinnästä. Lisäksi perehdytään organisaatiokulttuurin merkitykseen muutoksenjohtamisessa.

Case-muutokseen liittyvää tietoa kerätään aiheeseen liittyvistä kokouksista sekä haastatteleamalla muutoksen toteuttamisessa mukana olleita henkilöitä. Empiirissä tutkimuksessa selvitetään lisäksi muutoksen suunnittelussa ja toteutuksessa mukana olleiden henkilöiden sekä jatkuvan palvelun toimintojen muiden työntekijöiden kokemuksia muutoksesta teemahaastatteluiden avulla.

Haastatteluista selvisi muun muassa se, että muutoksen yksityiskohtaiseen suunnitteluun ja muosviestintään olisi pitänyt panostaa enemmän. Muutos koettiin pääsääntöisesti positiivisena, vaikka alussa olikin epäilyjä ja jopa muosvastarintaa. Muutoksella on saatu kehitettyä toimintaa jonkin verran parempaan suuntaan. Tutkimustuloksista saatiin selkeitä vinkkejä ja kehitysideoita siihen, miten muutos tulisi viedä läpi.

Opinnäytetyön keskeisenä tutkimustuloksena ja johtopäätöksenä voidaan pitää haastatteluiden ja teoreettisen viitekehysten pohjalta muodostettua prosessikuvausta siitä, miten jatkuvan palvelun alueellistamisen muutos olisi parasta viedä läpi Lindström Oy:n tulosityksiköissä.

Asiasanat: muutos, muutoksen johtaminen, muosprosessi, muosviestintä, yksilöt muutoksessa, organisaatiokulttuurin merkitys muosjohtamisessa.

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Entrepreneurship and Business Management

PAAJANEN, JENNI:

Leading through change successfully
Case: Lindström Oy, service production
transfer to business unit

Master's Thesis in Entrepreneurship and Business Management 97 pages, 6 pages
of appendices

Spring 2012

ABSTRACT

The main objective of this study is to find a solution to how to lead through change successfully. The purpose is to learn about change management as widely as possible, communication in change, and experiences of personnel in change, especially in the change of this case study. The work is done to obtain diverse information about the change which was a pilot in the business unit of South-East Finland of Lindström Ltd. Service production including laundry and delivery service was transferred to business unit. That change is called regionalization of continuous service.

The frame of reference consists of the process of change and its phases, behavior of individuals and groups in change, change management and communication in change. In addition, this study learns about the meaning of organizational culture to change management.

The information from the case change is collected from meetings related to the subject and interviewing persons that have been involved in planning and implementing the change. The empirical research will clarify with help of interviews the experiences of the personnel of continuous service and those who have been involved in planning and implementing the change.

The research results indicated that there should have been more detailed planning and there should have also been more emphasis on communication. The change was seen mostly positively, even if there were doubts and also change resistance in the beginning. The change has led to some development activities. The research results showed clear tips and ideas for development for how the change should be lead through.

The main research result and conclusion of this thesis is the description of the change process, how the case change should be lead through. The process was created on the basis of the theoretical framework and the interviews.

Key words: change, change management, process of change, communication in change, individuals in change, meaning of organizational culture in change

KESKEISET KÄSITTEET

Tulosityksikkö	Lindström Suomi on jaettu maantieteellisten alueiden mukaan kuuteen tulosityksikköön. Tulosityksiköt koostuvat myynti-, asiakasmarkkinointi- ja asiakaspalvelutiimeistä.
Jatkuva palvelu	Lindströmin palveluiden tuottamiseen tarvittavat pesula- ja jakelutoiminnot.
Jakelu	Lindströmin vuokrapalvelu- ja myyntituotteiden toimitaminen pesuloista asiakkaalle ja likaisten tuotteiden noutaminen asiakkailta pesuloihin.
Liikennöitsijä	Ulkopuolinen yrittäjä, joka hoitaa Lindströmin jakelua.
Palveluedustaja	Liikennöitsijän alaisuudessa toimiva henkilö, joka tuottaa palvelutapahtuman asiakkaalle: toimittaa puhtaat tuotteet asiakkaalle ja noutaa likaiset pesuun. Liikennöitsijä voi myös toimia itse palveluedustajana.
Pesula/tuotantoyksikkö	Lindströmin vuokrapalvelutuotteiden pesu, huolto ja varastointi.
Tuotantopäällikkö	Pesulan/tuotantoyksikön toiminnasta vastaava henkilö.
Jakelupalveluohjaaja	Ohjaa Lindströmin jakelupalvelua tulosityksikön alueella.
Jatkuvan palvelun alueellistaminen	Case-organisaatiossa tapahtunut muutos, jossa aiemmin omista organisaatioista pääkonttorilta johdetut pesula ja jakelutoiminnot liitetään tulosityksikköorganisaation alaiseksi.
Keskitetty organisaatio	Erilliset pesuloiden ja jakelun toimintaan erikoistuneet organisaatiot Lindström Oy:n pääkonttorilla, josta käsin jatkuvaa palvelua on johdettu ennen muutosta. Ylläpitää ja kehittää konsepteja ja toimintaohjeita.
Palvelupäällikkö	Vastaa tulosityksikön alueen jatkuvasta palvelusta muutoksen jälkeen. Tuotantopäälliköiden ja jakelupalveluohjaajan esimies.
Laatuvastaava	Vastaa palvelun laadusta määritellyn alueen osalta. Käsittelee asiakaspalautteet ja hoitaa auditoinnit.
Pienryhmätoiminta	Työkalu, jolla Lindströmin henkilöstöä aktivoidaan yhteiseen kehittämiseen. Ylläpidetään jatkuvan parantamisen organisaatiokulttuuria.

LUETTELO KUVIOISTA

Kuvio 1: Kaakkois-Suomen tulosityksikön organisaatorakenne 2011.

Kuvio 2: Sitoutuminen muutoksessa.

Kuvio 3: Muutospyörä.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen tausta	1
1.2	Tutkimuskysymykset, tavoitteet ja rajaukset	3
1.3	Tutkimuksen tietoperusta	4
1.4	Tutkimusstrategia	5
1.5	Tutkimuksen rakenne	6
2	ORGANISAATION MUUTOS	9
2.1	Muutosprosessi ja sen vaiheet	10
2.2	Yksilöt ja ryhmät organisaation muutoksessa	15
2.2.1	Tunteet ja muutosvastarinta	20
2.2.2	Muutoksen kokeminen ja henkilöiden roolit muutostilanteissa	25
2.3	Muutosjohtaminen	28
2.4	Organisaatiokulttuurin merkitys muutosjohtamisessa	36
2.5	Muutosviestintä	39
2.6	Onnistunut muutoksen läpivienti	44
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	49
3.1	Lindström Oy, jatkuvan palvelun alueellistaminen	49
3.2	Tutkimusaineiston hankinta	55
3.3	Aineiston käsittely ja analysointi	59
4	TUTKIMUSTULOKSET	61
4.1	Teemahaastatteluiden tutkimustulokset	61
4.1.1	Muutoksen toteuttaminen	61
4.1.2	Viestintä muutoksessa	69
4.1.3	Muutoksen kokeminen	72
4.2	Muutoksen onnistumisen analysointi	76
4.3	Prosessikuvaus case-muutoksen onnistuneeseen läpiviemiseen	83
5	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	88
5.1	Yhteenveto	88
5.2	Tutkimuksen luotettavuus	90
5.3	Johtopäätökset	94
	LÄHTEET	98

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Tämä tutkimuksellinen kehittämishanke sai alkunsa omasta kiinnostuksestani muutoksen johtamista kohtaan. Olen työskennellyt neljän vuoden ajan Lindström Oy:n Kaakkois-Suomen tulosityksikössä asiakasrajapinnassa työskentelevien henkilöiden assistenttina ja sinä aikana on tehty paljon erilaisia muutoksia. Olen huomannut, että muutostilanteet vaativat paljon niin esimiehiltä kuin muulta henkilöstöltäkin. Tänä päivänä muutosjohtamisen osaaminen on tärkeää, sillä muutostilanteet työelämässä ovat lähes arkipäivää. Tämän opinnäytetyön aihetta pohtiesani sain tiedon, että organisaatiossa on tapahtumassa muutos, joka tullaan toteuttamaan pilottina tulosityksikössä, jossa työskentelen. Kiinnostukseni aihetta kohtaan heräsi, vaikka muutos ei varsinaisesti koskettanutkaan omaa työnkuvaani. Ehdotin aihetta tutkimukseni kohteeksi organisaatiossa ja sen tutkimista pidettiin tärkeänä aiheen ajankohtaisuuden ja luonteen vuoksi.

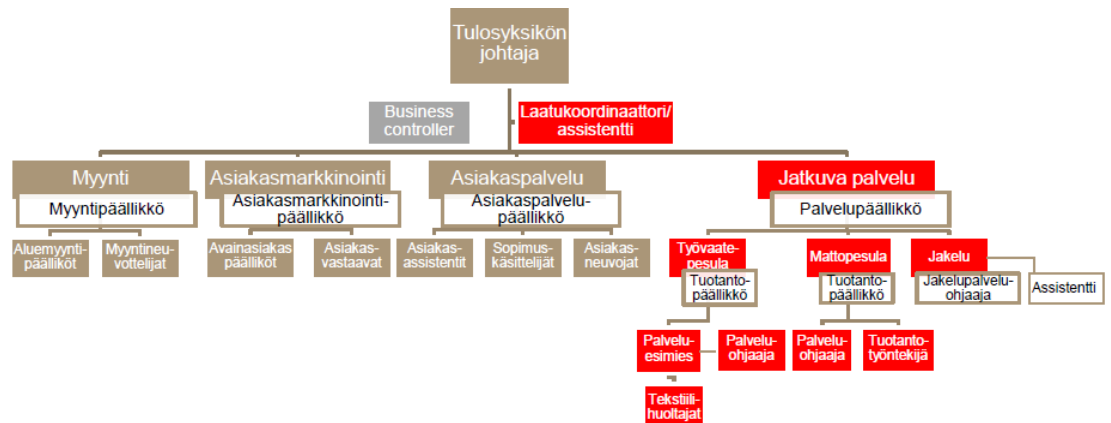
Lindström Oy on globaali B2B-markkinoilla toimiva tekstiilipalveluyritys, jonka palveluvalikoima Suomessa kattaa seitsemän eri asiakkaan arkea helpottavaa palvelua. Palvelut tarjoavat ratkaisuja aina tilojen sisustamisesta työpukeutumiseen ja suojautumiseen, huomioiden työturvallisuuden ja yritysilmeen. Palveluvalikoimaan Suomessa kuuluvat työvaate-, matto-, hygienia-, teollisuuspyyhe-, henkilön-suojain-, ravintolatekstiili- ja brändituotepalvelut. Palvelun sisältö vaihtelee hie-man palveluittain, mutta pääpiirteittäin palveluihin sisältyy tarvekartoitus, tuotteiden hankinta, varastointi, laaduntarkastus, pesu ja huolto. Puhtaat tuotteet toimitetaan asiakkaalle ja käytetyt noudetaan säännöllisin väliajoin. Loppuunkuluneet tuotteet hävitetään. (Lindström Oy 2012a, Lindström Oy 2012b, Lindström Oy 2012c, Lindström Oy 2011, 8-20.)

Lindström Suomi on jaettu maantieteellisten alueiden mukaan kuuteen tulosityksikköön, joiden vastuulla on uusasiakashankinta ja asiakashoito. Näiden lisäksi pesula ja jakelutoiminnot (myöhemmin *jatkuva palvelu*) ovat omina organisaatioinaan. Lindströmin pitkän tähtäimen vision mukaan tavoitteena on muun muassa

saavuttaa voimakasta kasvua, mikä edellyttää toiminnan erinomaisuutta. Tavoitteena on myös taata asiakkaille hallittu ja laadukas palvelukokemus nopeutta ja luotettavuutta unohtamatta. Palvelun ja palvelukulttuurin tärkeys korostuvat visiossa. (Lindström Oy 2012c, Lindström Oy 2012d, Lindström Oy 2012e, Lindström Oy 2010.)

Lindströmillä on päätetty vahvistaa alueellista johtamista liittämällä jatkuvan palvelun toiminnot tulosityksiköihin vision strategian mukaisesti. Tämän jälkeen jatkuvan palvelun toiminnan tulos on kiinni pelkästään alueorganisaation omasta tekemisestä. Alueellinen johtaminen mahdollistaa tehokkaamman ja nopeamman päätöksenteon. Yhtenä tavoitteena onkin jatkuvan palvelun prosessin hiominen sujuvammaksi ja tehokkaammaksi. Toimintojen alueellistamisella pystytään lisäksi vastaamaan paremmin asiakkaiden muuttuviin odotuksiin ja kiristyvään kilpailuun. Näin voidaan siis päästä parempaan ja asiakaslähtöisempään palvelun tasoon, joka mahdollistaa entistä paremmin Lindströmin arvojen mukaisten pitkäaikaisten asiakassuhteiden saavuttamisen. Muutoksen avulla voitaneen päästä myös lähemmäksi visiota olla markkinoiden paras tekstiilivuokrauskumppani. Pilottikohteiksi alueellistamisessa on valittu Kaakkois-Suomen (KAS) ja Lounais-Suomen tulosityksiköt (LOA), joissa organisaatiomuutos astui voimaan vuoden 2011 alussa.

Aiemmin Kaakkois-Suomen tulosityksikkö on koostunut myynti-, asiakasmarkkinointi- ja asiakaspalvelutiimeistä. Vuoden 2011 alussa tulosityksikköön liitettiin aiemmin omina toimintoinaan olleet pesula- ja jakelutoiminnot. Kaakkois-Suomen alueella toimii työvaate- ja mattopesulat. Muutoksen myötä tulosityksikköön muodostettiin uusi jatkuvan palvelun tiimi, jota johtamaan valittiin palvelupäällikkö, joka on kokonaan uusi toimenkuva alueella. Lisäksi alueelle palkattiin laatukoordinaattori vastaamaan koko uuden tulosityksikköorganisaation laatuasioista. Myös tämä on osittain uusi rooli alueella. Henkilöstömäärän kasvu luo varmasti paljon uusia johtamishaasteita ja lisäksi on pystyttävä varmistamaan riittävä osaamistaso kaikilla osa-alueilla tulosityksikössä. Myös tämän vuoksi tutkimukset on tarvetta.



KUVIO 1: Kaakkois-Suomen tulosityksikön organisaatorakenne 2011

Kuviossa 1 esitetään Kaakkois-Suomen tulosityksikön organisaatorakenne vuonna 2011. Kuvioon on merkitty punaisella organisaatorakenteessa muuttuneet asemat tai uudet tehtävät. Liikennöitsijät ja palveluedustajat ovat ulkopuolisia yrittäjiä, joten heitä ei sen vuoksi ole kuvattu organisaatiokaaviossa.

Tutkimus on juuri nyt ajankohtainen, sillä muutos on pilottiyksiköissä astunut voimaan. Koska kyseessä on vasta kokeilu kahdessa tulosityksikössä, katsoin aiheelliseksi tutkia muutosta ja sen vaikutuksia. Myös muissa tulosityksiköissä tullaan jossain vaiheessa alueellistamaan jatkuvan palvelun toiminnot, ja on hyvä, että heitä varten on kerätty kasaan kokemuksia muutoksen läpiviemisestä.

1.2 Tutkimuskysymykset, tavoitteet ja rajaukset

Tutkimuksen tavoitteena on kerätä mahdollisimman monipuolista tietoa jatkuvan palvelun alueellistamisen muutosprosessista Kaakkois-Suomen tulosityksikössä ja rakentaa niiden kokemusten pohjalta sekä teoreettiseen viitekehykseen tukeutuen prosessikuvaus siitä, miten kyseinen muutos olisi parhainta viedä läpi. Prosessikuvauksesta voivat hyötyä etenkin muut Lindström Oy:n tulosityksiköt, jotka tulevat myöhemmin käymään läpi jatkuvan palvelun alueellistamisen muutoksen. Opinnäytetyöni tarkoituksena on siis perehtyä laajasti muutosten hallintaan ja johtamiseen, muutosviestintään sekä henkilöstön kokemuksiin muutoksessa, erityisesti case-organisaatioissa. Tarkoituksena on myös pohtia erilaisia ratkaisuja muutoksen onnistuneeseen läpiviemiseen.

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan alueellistamista muutosjohtamisen sekä henkilöstön kokemusten näkökulmasta Kaakkois-Suomen tulosityksikössä. Muutoksen onnistumista mitataan asiakastyytyvyyden, työtyytyvyyden, tulosityksikön tuloksen ja pesuloiden tehokkuuslukujen avulla. Muutoksen vaikutukset näkyvät näissä mittareissa hitaasti, eikä niistä voi vielä tässä vaiheessa tehdä johtopäätöksiä, minkä vuoksi niiden tarkastelu tässä tutkimuksessa jätetään tekemättä.

Jotta päästään tämän tutkimuksen tavoitteisiin, on löydettävä vastaukset seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

Miten muutosprosessi viedään onnistuneesti läpi, Case: Lindström Oy, jatkuvan palvelun alueellistaminen?

- Miten jatkuvan palvelun alueellistamisen muutos toteutettiin Lindström Oy:n Kaakkois-Suomen tulosityksikössä?
- Miten muutos onnistui Lindström Oy Kaakkois-Suomen tulosityksikössä?
- Mitä muiden tulosityksiköiden pitäisi ottaa huomioon alueellistaessaan jatkuvan palvelun toimintoja?

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan siis muutoksen toteuttamista ainoastaan Kaakkois-Suomen tulosityksikössä. Toisen pilottitulosityksikön kokemukset jätetään kokonaan huomioimatta sen vuoksi, että tutkimuksesta voisi tulla liian laaja, mikäli molempien pilottitulosityksiköiden kokemukset huomioitaisiin. Lisäksi tutkimuksen toteuttaminen saattaisi muodostua haasteelliseksi välimatkan vuoksi. Tutkimuksessa pitäisi keskittyä erilaisiin asioihin, jos tutkimuksessa olisi mukana molemmat pilottitulosityksiköt.

1.3 Tutkimuksen tietoperusta

Teoreettinen viitekehys muodostuu organisaation muutoksista ja asioista, jotka tulee huomioida muutosten läpiviemisessä. Aluksi perehdytään muutosprosessin vaiheisiin sekä selvitetään lähdekirjallisuuden pohjalta yksilöiden ja ryhmien käyttäytymistä muutoksessa. Lisäksi teoreettinen viitekehys muodostuu muutosviestinnästä sekä muutosjohtamisesta. Organisaation muutoksesta ja muutosjoh-

tamisesta on tehty lukuisia tutkimuksia ja lähdeaineistoa on saatavilla runsaasti. Tässä työssä pyritään perehtymään mahdollisimman laajasti erilaisiin näkemyksiin ja teorioihin aiheesta.

Tutkijat jakavat muutosprosessin vaiheet eri tavalla ja näihin luodaan lyhyt katsaus teoreettisessa viitekehyksessä. Tässä opinnäytetyössä perehdytään kuitenkin tarkemmin John Kotterin kahdeksanvaiheiseen muutosprosessiin. Perehdyttäessä yksilöiden ja ryhmien käyttäytymiseen organisaation muutoksessa, tutustutaan muun muassa Juha Arikosken ja Mika Sallisen kehittämiin sitoutumisen asteisiin muutoksessa. Tunteita ja muutosvastarintaa käsittelevässä luvussa perehdytään etenkin Ann Salernon ja Lillie Brockin kehittämään muutospyörään. Tässä opinnäytetyössä perehdytään lisäksi henkilöiden rooleihin muutostilanteissa, mikä pohjautuu Pekka Mattilan tekemiin tutkimuksiin. Muutosjohtamiseen liittyviä asioita selvitetään usean eri lähteen kautta, mutta tässä opinnäytetyössä perehdytään esimerkiksi tunneälyjohtamiseen muutoksessa Pirjo Kolarin akateemisen väitöskirjan pohjalta. Olen myös itse tehnyt aiemmin erään oppimistehtävän aiheesta, joka on julkaistu Lahden ammattikorkeakoulun ylläpitämällä sivustolla. Hyödynnän tätä aineistoa opinnäytetyössäni melko suoraan. Muutosviestintään liittyvissä asioissa tukeudun lähinnä Mia Heiskasen ja Sari Lehikoisen teokseen.

Vaikka muutosta ja sen johtamista on tutkittu paljon, on jokaisessa muutoksessa kuitenkin yksilöllisiä piirteitä, jotka tulee ottaa huomioon muutoksen läpiviemisessä. Organisaation muutoksiin ja muutosjohtamiseen liittyviä teorioita voidaan soveltaa kaikenlaisissa muutoksissa. Kuitenkin jokaisen muutoksen yksilölliset piirteet on tärkeää huomioida. Sen vuoksi tästä tutkimuksesta voi hyötyä erityisesti case-organisaatio Lindström Oy ja sen tulosityksiköt, joissa jatkuvan palvelun alueellistamisen muutos tullaan toteuttamaan myöhemmin. Tutkimustulosten pohjalta voivat kuitenkin muutkin organisaatiot löytää varmasti uudenlaista näkökulmaa, etenkin organisaation rakenneuudistuksiin liittyvien hankkeiden toteutukseen.

1.4 Tutkimusstrategia

Tutkimus on kvalitatiivinen case-tutkimus, jossa tutkitaan jatkuvan palvelun alueellistamisen muutosprosessia Lindström Oy:n Kaakkois-Suomen tulosityksikössä.

Yhtenä tiedonkeruumenetelmänä on teemahaastattelu. Haastatteluita tullaan toteuttamaan Kaakkois-Suomen tulosityksikön johdolle sekä jatkuvan palvelun toimintojen esimiehille ja muille työntekijöille. Lisäksi tullaan haastattelemaan henkilöä ylemmästä johdosta, joka on toiminut muutoksen alullepanijana. Haastatteluiden teemat johdetaan teoreettisesta viitekehyksestä ja ne ovat muutosjohtaminen, muutosviestintä ja muutoksen kokeminen. Haastatteluiden tavoitteena on löytää vastauksia siihen, miten muutos onnistui Kaakkois-Suomen tulosityksikössä ja mitä olisi voinut tehdä toisella tavalla. Tavoitteena on myös löytää ratkaisuja siihen, miten juuri tämä kyseinen muutos tulisi toteuttaa.

Koska en työskentele itse tutkimuksen kohteena olevassa organisaation osassa, eikä kyseisestä muutoksesta ole vielä saatavilla kattavasti kirjallista materiaalia, täytyy tietoa muutoksesta kerätä useista eri lähteistä. Tietoa jatkuvan palvelun alueellistamisesta Kaakkois-Suomen tulosityksikössä kerätään aiheeseen liittyvistä kokouksista havainnoinnin, muistioiden ja muiden kokousasiakirjojen avulla sekä haastatteleamalla muutoksen toteuttamisessa mukana olevia henkilöitä.

Tutkimuksessa perehdytään siis jatkuvan palvelun alueellistamisen muutosprosessiin Kaakkois-Suomen tulosityksikössä, aina suunnittelusta toteutukseen. Muutoksen vaiheita ja toteutumista seurataan noin vuoden ajan muutoksen astuttua voimaan. Aluksi kuvataan kuitenkin lyhyesti taustaa siitä, miten muutosta on lähdetty suunnittelemaan ennen varsinaista jalkautusta pilottitulosityksiköihin, jotta saadaan riittävä ymmärrys siitä, miksi muutos on tehty ja mitä sillä tavoitellaan.

Teoreettisessa viitekehyksessä tarkasteltuja muutokseen liittyviä teorioita hyödynnetään empiirisen osuuden analysoimisessa, ja tietoperustaa käytetään pohjana muutoksen prosessikuvauksen rakentamisessa saatujen tutkimustuloksien lisäksi. Tutkimuksessa on siis yhdistetty sekä empiirinen että teoreettinen tutkimus.

1.5 Tutkimuksen rakenne

Tämä opinnäytetyö rakentuu viidestä pääluvusta. Ensimmäisessä luvussa, johdannossa, perehdytetään lukija työn aiheeseen sekä määritellään tutkimuskysymykset, tavoitteet ja rajaukset. Lisäksi tehdään lyhyt katsaus siihen, minkälaiseen tietope-

rustaan työ pohjautuu ja millaisilla tutkimusmenetelmillä haetaan vastaukset tutkimuskysymyksiin. Johdannossa esitellään myös tutkimuksen rakenne.

Teoreettinen viitekehys muodostuu yhdestä pääluvusta, jossa perehdytään organisaation muutokseen ja muutoksen johtamiseen etenkin organisaation rakenteen muuttuessa. Alaluvuissa perehdytään muutosprosessiin ja sen vaiheisiin, yksilöiden ja ryhmien käyttäytymiseen ja kokemuksiin muutoksessa, muutosjohtamiseen, organisaatiokulttuurin merkitykseen muutoksen johtamisessa sekä muutosviestintään. Teoreettisen viitekehysten lopuksi on yhteenveto siitä, miten muutos viedään onnistuneesti läpi.

Teoreettinen viitekehys luo pohjan empiirisen aineiston käsittelyyn. Olemassa olevia teorioita hyödynnetään etsittäessä vastauksia tutkimuskysymyksiin. Viitekehysten tietoja pyritään siirtämään käytäntöön, mikä antaa vastauksen tutkimuskysymyksiin.

Luvussa kolme tutustutaan paremmin kohdeyritykseen ja kuvataan case-organisaatiossa tapahtunut muutos. Lisäksi luvussa käydään tarkemmin läpi käytetyt tutkimusmenetelmät sekä tutkimustulosten analysointitavat. Luvussa neljä esitellään tutkimustulokset. Aluksi puretaan teemahaastatteluiden tulokset, jonka jälkeen analysoidaan tulosten pohjalta jatkuvan palvelun alueellistamisen muutoksen onnistumista Kaakkois-Suomen tulosityksikössä. Lopuksi esitellään tutkimuksen tuloksena syntyvä prosessikuvaus jatkuvan palvelun alueellistamisen muutoksen läpiviemiseen Lindström Oy:ssä. Prosessikuvauksessa huomioidaan teemahaastatteluiden tulokset ja kaikki teoreettisessa viitekehyksessä käsitellyt onnistuneen muutoksen elementit. Lisäksi tuon esiin myös omia ajatuksiani muutoksen onnistuneesta läpiviemisestä.

Lopuksi luvussa viisi vedetään yhteen tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja empiirinen tutkimus, tehdään johtopäätöksiä tutkimustuloksista ja tuodaan esiin kehitysehdotukset sekä jatkotutkimusmahdollisuuksia. Luvussa arvioidaan myös tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan haastateltavien henkilöiden otoksen perusteella. Lisäksi arvioidaan sitä, saadaanko haastatteluissa esitetyillä kysymyksillä vastauksia tutkimuskysymyksiin, ja edesauttavatko ne

tutkimuksen tavoitteeseen pääsemistä. Myös tutkijan suhdetta case-organisaatioon ja haastateltaviin analysoidaan arvioitaessa tutkimustulosten luotettavuutta.

2 ORGANISAATION MUUTOS

Yrityksissä tehdään monenlaisia organisaatiomuutoksia, jotka voivat kohdistua erilaisiin asioihin, kuten organisaation rakenteisiin, uusien palvelutuotteiden kehittämiseen tai organisaation toimintojen uudistamiseen. Muutokset voivat olla suuria tai pieniä, ja niiden toteutus voi olla nopeaa tai hidasta. Ihmiset organisaatioiden sisällä näkevät ja kokevat muutokset eri tavalla. Toiminnan jatkuvalla kehittämisellä on suuri merkitys markkinoilla menestymisessä. Organisaatio menestyy, kun sillä on oikea päämäärä, jota kohti kuljetaan loogisten askelten avulla. Yritysten on toteutettava erilaisia muutoksia pystyäkseen vastaamaan kiristyvään kilpailuun, säilyttääkseen markkina- asemansa tai hankkiakseen kasvua. Toimenpiteet voivat edellyttää myös esimerkiksi parempaa resurssien hyödyntämistä, uuden osaamisen hankkimista tai uusille markkinoille siirtymistä. (Juuti & Virtanen 2009, 13–23.)

Juuti & Virtanen (2009, 15–16) esittävät, että yrityksen elinkaaren eri vaiheissa on tapahduttava kehittymistä toiminnassa uusien toimintavaatimusten mukaisesti. Yritysten on siis kehitettävä toimintaansa jatkuvasti pärjätäkseen muuttuvilla markkinoilla. Joskus selviytymisen edellytyksenä ovat radikaalit muutokset, joskus taas pienillä toimintaa järkeistävillä toimenpiteillä voidaan luoda parempia ja asiakaslähtöisempiä tuotteita ja palveluita, joiden avulla varmistetaan markkinaosuuden säilyttäminen ja luodaan edellytyksiä kasvulle. Kun organisaatio saavuttaa tietyn koon, tulee toimintatapoja, esimerkiksi sisäistä työnjakoa ja johtamisjärjestelmää, formalisoida ja systematisoida. (Juuti & Virtanen 2009, 13–23.)

Vaikeissa tilanteissa täytyy olla valmis ottamaan riskejä ja muuttamaan yrityksen toimintaa radikaalisti. Joskus se edellyttää epämiellyttävien päätösten tekemistä. Ilman päättäväisyyttä muutosta ei voi saada vietyä onnistuneesti läpi. Jatkuvasti muuttuva ympäristö edellyttää nopeaa reagointia. Sen vuoksi onkin tärkeää pyrkiä ennakoimaan tulevaisuutta. On kuitenkin tärkeää, että on valittu suunta, johon yritystä viedään. Tavoitteiden asettaminen ja niiden toteutumisen seuraaminen auttaa muutoksen onnistumisessa. Uudenlainen ja luova ajattelutapa auttaa kehittämään toimintaa parempaan suuntaan. Ei kuitenkaan pidä unohtaa päivittäistä liiketoimintaa suurista muutoksista huolimatta. Keskittymällä asiakkaisiin ja pa-

nostamalla henkilöstöön päästään pitkälle. Kommunikoimalla avoimesti voidaan lopulta saavuttaa hyviä tuloksia. (Augustine 1998, 159–187.)

Organisaatioiden yhdistämiseen voi olla erilaisia perusteita ja tavoitteita. Valpola (2004, 13–14) esittää useita erilaisia käytännön tilanteita organisaatioiden yhdistymisestä. Hänen mukaansa esimerkiksi kahden osaston tai toiminnon yhdistäminen, kahden yksikön yhdistäminen, prosessiorganisaatioon siirtyminen, toimintojen siirtäminen yhteiseen organisaatioon, toiminnan ulkoistaminen tai kilpailevan yrityksen tai alihankkijan ostaminen ovat käytännön tilanteita organisaatioiden yhdistymisestä.

Jotta voidaan ymmärtää paremmin muutoksia ja miten niitä tulisi johtaa, täytyy perehtyä kaikkiin muutokseen vaikuttaviin asioihin. Seuraavaksi perehdytäänkin ensin muutosprosessiin ja sen vaiheisiin. Näistä on olemassa erilaisia teorioita, joista muutamiin tutustutaan luvussa 2.1. Sen jälkeen tutkitaan yksilöiden ja ryhmien käyttäytymistä muutoksessa: millaisia tunteita muutokset voivat herättää, miten muutokset koetaan ja millaisia rooleja henkilöillä voi olla muutostilanteissa. Sen jälkeen perehdytään vielä muutosjohtamiseen ja selvitetään organisaatiokulttuurin merkitystä muutosjohtamiseen. Luvussa 2.5 tutustutaan vielä muutosviestintään, jonka jälkeen teoreettisesta viitekehyksestä tehdään yhteenveto ja analysoidaan käsiteltyjä asioita muutoksen onnistuneen läpiviemisen näkökulmasta.

2.1 Muutosprosessi ja sen vaiheet

Muutos- ja kehittämisprosessin vaiheista on kuvattu useita eri teorioita. Niissä on pieniä eroja, mutta toisaalta myös paljon yhtäläisyyksiä. Tässä luvussa perehdytään tarkemmin John Kotterin kahdeksanvaiheiseen muutosprosessiin, koska mielestäni hän kuvaa muutosprosessin vaiheet kattavimmin. Lisäksi hänen oppejaan voidaan mielestäni soveltaa hyvin monenlaisissa muutoksissa. Aluksi kuitenkin luodaan lyhyt katsaus myös muihin näkemyksiin.

Valpolan (2004, 35) mukaan muutos alkaa loppumisesta, sillä mikään uusi ei voi alkaa ennen kuin vanhasta on päästetty irti. Hänen mukaansa muutosprosessiin kuuluu vähintään kolme vaihetta, jotka ovat loppu, tyhjyys ja alku. Juuti & Virtanen (2009, 27) taas jakavat muutoksen toteuttamisen kahteen perusmalliin, joita

ovat tarkkaan suunniteltu rationaalinen prosessi ja toisessa ääripäässä oleva sattumanvarainen ja suunnittelematon muutosprosessi. Suunnitellussa prosessissa jokaisen vaiheen sisältö, resurssivaatimukset ja riskit tiedetään etukäteen. Muutos-
tarpeiden todentaminen, erilaisten muutosvaiheiden yksilöinti, muutoksen johtaminen ja yksilön käyttäytyminen voidaan analysoida etukäteen. Suunnittelemattomassa prosessissa muutosta lähdetään toteuttamaan intuitiivisesti, ja hyväksytään se, että kovin tarkkaa ennakointia ei voi tehdä, eikä se olisi mielekästäkään.

Muutosten hallintaan on olemassa monia erilaisia mahdollisuuksia, ja riippuu pitkälti organisaatiomuutoksen luonteesta, miten se hallitaan. Organisaatiomuutokset toteutetaan usein projektimuotoisina, määräaikaaisina kehittämishankkeina, joilla on selkeästi määritelty alku ja loppu sekä tehtävä ja projektin vetovastuu. Projektit ja kehittämishankkeet ovat väyliä uudistaa organisaatiota. Niiden avulla olemassa olevat resurssit saadaan hyödynnettyä ja kohdennettua entistä paremmin. (Juuti & Virtanen 2009, 77–78, 96.) Myös Valpolan (2004, 68) mukaan muutoksen toteutuksesta kannattaa tehdä projekti.

Cockmanin ym. vuonna 1999 rakentaman mallin mukaan muutos jaetaan seitsemään eri vaiheeseen, joita ovat aloitus, sopiminen, tilanteen kartoittaminen, ongelman määrittely, teoreettinen jäsenitys, toimenpiteiden suunnittelu, suunnitelman toteuttaminen ja konsultoinnin päättäminen. (Honkanen 2006, 382–394).

Lewinin mukaan organisaatiomuutoksessa taas on kolme askelta, joita ovat sulattaminen (unfreeze), toteuttaminen (move) ja vakiinnuttaminen (refreeze). Ensimmäisessä vaiheessa määritetään nykytila ja nostetaan esiin muutosta edistävät ja vastustavat voimat sekä määritellään tavoitetila. Toisessa vaiheessa toteutetaan muutos ja kolmannessa vaiheessa pyritään stabiloimaan tilanne ja vakiinnuttamaan uudet toimintatavat. (Cameron & Green 2009, 110–111.)

Tässä luvussa perehdytään kuitenkin tarkemmin John Kotterin esittämään teoriaan muutosprosessin vaiheista, koska monessa teoksessa on viitattu siihen. Hänen teoriansa on siis yksi tunnetuimmista ja mielestäni sitä voidaan hyödyntää hyvin monenlaisissa muutoksissa. Menestyksekkäissä muutoshankkeissa käydään Kotterin mukaan läpi kahdeksanvaiheinen muutosprosessi:

1. muutoksen kiireellisyyden luominen

2. muutosta vetävän tiimin perustaminen
 3. muutosvision ja -strategian laatiminen
 4. muutoksen tavoitteesta viestiminen
 5. henkilöstön valtuuttaminen toimimaan tavoitteiden mukaisesti
 6. onnistumisen varmistaminen, lyhyen aikavälin onnistumisten esiintuominen
 7. uusien muutosten toteuttaminen ja vakiinnuttaminen
 8. uusien toimintatapojen vakiinnuttaminen ja uuden kulttuurin luominen.
- (Kotter 1996, 18; Kotter & Rathgeber 2008, 125–127; Kotter 2011a, 2.)

Muutosprosessi etenee usein tässä järjestyksessä. Mitään vaihetta ei tulisi jättää väliin, sillä se voi aiheuttaa ongelmia muutoksen läpiviemisessä. Jotkut vaiheet voivat kuitenkin olla meneillään yhtäaikaan. Muutoshankkeet voivat koostua myös useammasta pienemmästä projektista, jotka käyvät läpi nämä samat vaiheet. Tällöin yhdessä isossa muutoshankkeessa voi olla osaprojekteja, jotka ovat eri vaiheissa. Vision tulisi kuitenkin olla yksinkertainen ja toteutettavissa oleva. (Kotter 1996, 20–21.) Muutosprosessin kaksi ensimmäistä vaihetta on muutoksen lähtökohtien valmisteleminen. Kolmannessa vaiheessa päätetään mitä tehdään. Vaiheet 4–7 ovat muutoksen toteuttamista ja viimeinen vaihe on muutoksen juurruttaminen yrityksen jokapäiväiseen toimintaan. (Kotter & Rathgeber 2008, 125–127.) Seuraavaksi perehdytään jokaiseen vaiheeseen tarkemmin ja tuodaan esiin se, mitä Kotter on näillä tarkoittanut.

John Kotter määrittelee kiireellisyyden ajatusten, tunteiden ja käyttäytymisen yhdistelmänä. Hän katsoo, että on tärkeää luoda tunne muutoksen kiireellisyydestä, koska muuten muutoksen eteneminen on hitaampaa, vaikeampaa ja turhauttavampaa. (Kotter 2008.) Lisäksi työntekijöille täytyy pystyä perustelemaan se, että muutos on välttämätön, jotta saadaan heidät toimimaan muutoksen eteen. Muutokset edellyttävät usein yhteistyötä useiden eri ihmisten välillä, joten yhteistyön saavuttamisen kannalta on tärkeää tehdä muutoksesta kiireellinen. Monesti nykytilanteeseen ollaan myös liian tyytyväisiä, jonka vuoksi on vaikeaa saada työntekijöitä toimimaan toisella tavalla, jolleivät he ymmärrä muutoksen välttämättömyyttä. Kiireellisyyden ja välttämättömyyden luominen edellyttääkin usein tyytyväisyyteen johtavien asioiden vaikutusten pienentämistä. (Kotter 1996, 31–37.) Kiireellisyyttä tulisi luoda helposti ymmärrettävien ja konkreettisten esimerkkien

avulla, jotta saadaan kaikki vakuuttuneeksi mahdollisesta tulevaisuuden uhkasta, jonka välttäminen edellyttää muutosta. Näin autetaan siis organisaation jäseniä havaitsemaan muutoksen ja pikaisen toiminnan tarve (Kotter & Rathgeber 2008, 43–45, 125).

Kotterin mukaan muutoksen toteuttamiseen tarvitaan vahva ohjaava tiimi, jotta kaikki tarvittavat muutokseen liittyvät osaprojektit saadaan hoidettua. Tiimin jäsenten tulisi luottaa toisiinsa ja työskennellä yhteisen tavoitteen mukaisesti. Tiimissä tulisi olla henkilöitä, joilla on asemansa puolesta valtaa, sekä henkilöitä, joilla on asiantuntemusta, uskottavuutta ja kykyä johtaa. (Kotter 1996, 45–46, 51.) Tämän lisäksi ryhmästä tulee löytyä luotettavuutta, kommunikointikykyä, analysointikykyä sekä kykyä sisäistää kiire. (Kotter & Rathgeber 2008, 125.) Ryhmässä tulisi olla henkilöitä eri organisaatiotasoilta ja eri kokemustasoilta, sekä eri tehtävistä ja erikoisaloilta. (Kotter 2011b).

Vahva ryhmä koostuu erilaisista osaajista, joilla on erilaiset luonteenpiirteet ja erilainen ammatillinen osaaminen. Tiimin täytyy koostua vahvoista yksilöistä, jotka pitävät huolta koko organisaatiosta. Ei riitä, että henkilöt tulevat paikalle, vaan heidän on myös haluttava olla osa tiimiä. Johtaja ei pysty yksin suunnittelemaan muutosta, vaan tarvitsee tuekseen eri alojen osaajia, joilta saadaan tietotaito käytännön asioihin. Burnisonin (2011, 38–39) mukaan johtaja on yhtä hyvä kuin tiimi, jonka hän luo. Johtajan pitää rakentaa ympäristö, jossa tiimin jäsenet haluavat yrittää entistä enemmän. Ryhmä yhdessä saa enemmän aikaan kuin nämä henkilöt yksinään, ja se tulee ohjaamaan toiset välttämättömän muutoksen läpi. Kaikkia tiimin jäseniä tulee kohdella tasavertaisesti, sillä tasavertaisuuden tunne kasvattaa tiimihenkeä. (Kotter & Rathgeber 2008, 50–53, 56–57, Burnison 2011, 38–39, 75–78.)

Vision avulla voidaan luoda mielikuvia siitä, millaiselta tulevaisuus näyttää muutoksen jälkeen. Se taas antaa ihmisille syyn tehdä töitä muutoksen ja sen tavoitteiden saavuttamisen eteen. Hyvän vision avulla voidaan selkiyttää muutoksen suuntaa, mikä helpottaa yksityiskohtaisempien päätösten tekemistä. Myös useiden henkilöiden toteuttamien toimenpiteiden koordinointi helpottuu ja nopeutuu. Lisäksi se kannustaa ihmisiä tekemään oikeanlaisia toimenpiteitä. (Kotter 1996, 60.) Kotterin mukaan ilman järkevää visiota organisaatio voi lähteä menemään väärään

suuntaan tai ei minnekään. Hänen mukaansa pieleen menneissä muutoksissa on monesti paljon suunnitelmia, toimintaohjeita ja ohjelmia, mutta ei selkeää visiota, mihin nämä johtavat. (Kotter 2011a, 9.)

Jotta muutoksen visiosta ja tavoitteista olisi jotain hyötyä, niistä täytyy viestiä riittävästi. Viestinnän avulla pyritään saamaan kaikki osapuolet ymmärtämään muutoksen tavoite ja suunta sekä sitoutumaan niihin. Viestinnän tulisi olla selkeää ja yksinkertaista, ja sitä tulisi toteuttaa useiden eri kanavien kautta. Myös esimiehen esimerkillä on tärkeä rooli viestinnässä. (Kotter 1996, 77–81.)

Valtuuksien antaminen henkilöstölle edesauttaa muutoksen toteuttamista. Valtuuksien antamisella voidaan saada poistettua esteitä, jotka voisivat estää tai hidastaa muutoksen tavoitteiden saavuttamista. Valtuuksien antaminen henkilöstölle edistää myös motivaatiota. Täytyy myös huolehtia riittävästä koulutuksesta, jotta henkilöstö osaa toimia muuttuvassa ympäristössä. (Kotter 1996, 87–88, 92–93, 98.) Työntekijöitä tulee rohkaista kokeilemaan uusia lähestymistapoja ja kehittämään uusia ideoita. On kuitenkin varmistettava, että toimitaan vision mukaisesti. Mitä enemmän ihmisiä on mukana toteuttamassa muutosta, sitä parempaan lopputulokseen päästään. (Kotter 2011a, 11.)

On järkevää asettaa lyhyen aikavälin tavoitteita ja seurata niiden saavuttamista. Suuret muutokset edellyttävät usein paljon aikaa ja pitkäntähtäimen tavoitteiden saavuttaminen voi tuntua kaukaiselta. Jos asetetaan välitavoitteita, saadaan ylläpidettyä motivaatiota ja voidaan osoittaa tuloksia, joita on jo saavutettu. Saadaan siis säilytettyä mielenkiinto muutosta kohtaan, mikä edesauttaa lopullisen tavoitteen saavuttamista. Seuraamalla välitavoitteiden toteutumista varmistutaan myös siitä, että ollaan menossa oikeaan suuntaan. (Kotter 1996, 101–113.)

Suuret muutosprosessit edellyttävät jatkuvien pienempien muutosten toteuttamista. Niinpä onkin tärkeää toteuttaa jatkuvasti uusia muutoksia, jotta päästään lopulliseen tavoitteeseen. (Kotter 1996, 122–126.) Kotter ohjeistaakin, että ei tule hyllyttää ennen kuin työ on tehty. Johtajuus on tärkeässä roolissa seitsemännessä askeleessa. Johtajien tulee käynnistää yhä enemmän projekteja viedäkseen muutosta syvemmälle organisaatioon. (Kotter International 2011.)

Uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin on tärkeää, jotta saadaan aikaan pysyviä muutoksia. Yrityskulttuuri ja visio eivät myöskään voi olla ristiriidassa keskenään. Kulttuurin muuttaminen on mahdollista vasta sitten, kun uudenlaiset toimintatavat on omaksuttu. (Kotter 1996, 12, 129–136.) Muutos on pysyvä siinä vaiheessa kun henkilöstö omaksuu uudet toimintatavat niin, että ”ne ovat tapoja miten teemme asiat täällä”. Kun muutospainetta ei enää ole, uudet käyttäytymismallit voivat hajota, jos ne eivät ole vielä juurtuneet sosiaalisiin normeihin ja yhteisiin arvoihin. (Kotter 2011a, 15.)

Kaikkien näiden vaiheiden toteuttaminen on tärkeää, jotta saadaan pysyviä muutoksia aikaiseksi. Eri vaiheet liittyvät monella tapaa toisiinsa ja joidenkin vaiheiden toteutuminen edellyttää sitä, että aikaisemmat vaiheet on jo toteutettu. Noudatamalla näitä muutosprosessin vaiheita voidaan välttyä suuremmilta ongelmilta, jotka puolestaan saattavat hidastaa tai jopa estää muutoksen toteutumisen. (Kotter 1996, 19–21.)

2.2 Yksilöt ja ryhmät organisaation muutoksessa

Organisaatioissa työskentelee erilaisia ihmisiä, ja heidät pitäisi pyrkiä huomioimaan yksilöinä, jotta muutos saadaan vietyä onnistuneesti läpi. Sen vuoksi tässä luvussa perehdytään siihen, miten yksilöt menevät muutosten läpi ja siihen, kuinka he sitoutuvat muutoksiin vaiheittain. Muutoksen herättämiin tunteisiin ja muutostavastarintaan perehdytään tarkemmin luvussa 2.2.1, jonka jälkeen luvussa 2.2.2 tutustutaan siihen, miten muutokset koetaan ja miten niihin suhtaudutaan. Lisäksi selvitetään, millaisia rooleja henkilöt voivat ottaa muutostilanteissa.

Ihmiset saavat aikaan organisaatiomuutoksia sekä toiminnan tuloksen ja tehokkuuden. Jokaisen omat kokemukset ja käsitykset muokkaavat kantaa siitä, miten asioiden tulisi olla. Myös tunteilla on suuri vaikutus. Ihmisellä on taipumus toimia mahdollisimman pitkälle omien käsitystensä varassa. Kyky nähdä asioiden todelliset yhteydet on rajallinen ja joissain tilanteissa saatetaan valikoida ympäristöstä omaa ennakkokäsitystä vahvistavia signaaleja. Muutostilanteet ovat stressaavia, minkä vuoksi näkökenttä kapenee entisestään. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 15.)

Muutos ei ole vain esimerkiksi organisaatiomallin vaihtaminen uuteen, vaan keskeistä on myös se, että ihmisten ajattelu ja käytös muuttuu. Aidon muutoksen perustana voidaankin pitää oppimista, jolla saavutetaan tämä muutos. Jos organisaation jotkut ryhmät altistuvat useasti erilaisille nopeille muutoksille, joissa uusi toimintamalli täytyy sisäistää heti, saattavat henkilöt turtua muutoksiin, sillä tunteiden työstämiseen ei jää aika. Tämä saattaa vaikeuttaa uusien asioiden omaksumista. On tärkeää tukea sekä keskusteluin että teoin sellaisia henkilöitä, jotka joutuvat usein muutoksiin. (Arikoski & Sallinen 2007, 7, 42–43.)

Yritykset voivat käyttää muutoksen läpiviemisessä apunaan muutosagenttia. Muutosagentti voi olla esimerkiksi yrityksen ulkopuolelta tullut konsultti tai kouluttaja, jonka tehtävänä on ohjata ja tukea organisaatiota ja sen jäseniä muutoksessa ja auttaa toiminnan kehittämisessä. Muutosagentilla ei varsinaisesti tässä roolissa ole valtaa muutosten läpiviemiseen, vaan hän tuo puolueettomasti omaa asiantuntijaosaamistaan organisaation avuksi. Muutosagentti voi myös olla organisaation sisällä työskentelevä henkilö, esimerkiksi henkilöstöosastolta, tai jokin muu organisaation tukitoimintojen asiantuntija. Myös esimies voi toimia muutosagenttina, jolloin hän työskentelee enemmänkin valmentajan roolissa, kuin käyttää asemaaltaansa muutoksen aikaansaamisessa. Virallisen muutosagentin roolin lisäksi organisaatiossa voi toimia epävirallisia muutosagentteja, joista voi olla enemmän haittaa kuin hyötyä. (Honkanen 2006, 22–25.)

Yksilöillä, tiimeillä ja organisaatioilla on oma roolinsa muutosprosessissa, ja johtajilla on vastuu saada kaikki tapahtumaan. Edellytyksenä muutokselle on kuitenkin, että yksilöt ovat motivoituneita tekemään asioita toisella tavalla. (Cameron & Green 2009, 9.) Arikoski & Sallisen (2007, 49–51) mukaan ryhmän jäsenten käyttäytyminen voi muuttua eri tavoilla, ja sillä on merkitystä muutoksen onnistumisen kannalta. Ryhmä vaikuttaa yksilöiden käyttäytymiseen mukautumisen, samastumisen tai sisäistämisen keinoin. Mukautumisella tarkoitetaan sitä, että ryhmän jäsenten käyttäytyminen muuttuu muutoksen edellyttämällä tavalla, mutta heidän asenteensa ei muutu. Muutos käyttäytymiseen voidaan saada aikaan esimerkiksi esimiehen käyttämällä palkitsemis- ja rangaistuskeinoilla. Myös enemmistön mielipide saattaa johtaa mukautumiseen. Käyttäytyminen voi muuttua myös samastumisesta, eli ryhmän jäsenet omaksuvat esimiehensä asenteet ja käyttäytymisen. Se johtuu siitä, että henkilöt kunnioittavat ja ihailevat esimiestään voimakkaasti ja

haluavat tulla hänen kaltaisekseen. Sisäistämisessä taas käyttäytyminen muuttuu, koska henkilöt uskovat aidosti muutokseen ja ovat motivoituneita siihen. Käyttäytymisen lisäksi myös henkilöiden asenteet muuttuvat. Sisäistämiseen perustuva käyttäytymisen muutos on suositeltavin vaihtoehto, koska käyttäytyminen ei muutu rangaistuksen uhalla tai johonkin henkilöön tai ryhmään kohdistuvan ihailun seurauksena.

Seuraavaksi perehdytään siihen, miten yksilöt menevät muutoksen läpi. Cameron & Green (2009, 10) esittelevät neljä lähestymistapaa siitä, miten yksilöt menevät muutosten läpi. Avainteoriat siitä, miten yksilöt menevät muutosten läpi ovat heidän mukaansa behavioristinen, kognitiivinen, psykodynaaminen ja humanistinen psykologia, joihin luodaan seuraavaksi lyhyt katsaus.

Behavioristisen teorian mukaan tiedon hankkiminen kokemuksen kautta johtaa muutokseen käyttäytymisessä. Usein muutoksissa tarvitsee oppia uutta, joten on hyödyllistä ymmärtää mitä tapahtuu, kun opimme jotain uutta. Ihmiset oppivat eri tavalla: on aktivisteja, jotka haluavat kokeilla itse, toiset taas haluavat miettiä ensin ja reflektoida toisten kokemuksia ennen kuin toimivat itse, pragmatikot taas haluavat tietää selkeän tarkoituksen ja hyödyn omalta kannaltaan ennen kuin kokeilevat. (Cameron & Green 2009, 14–15, 18–19.)

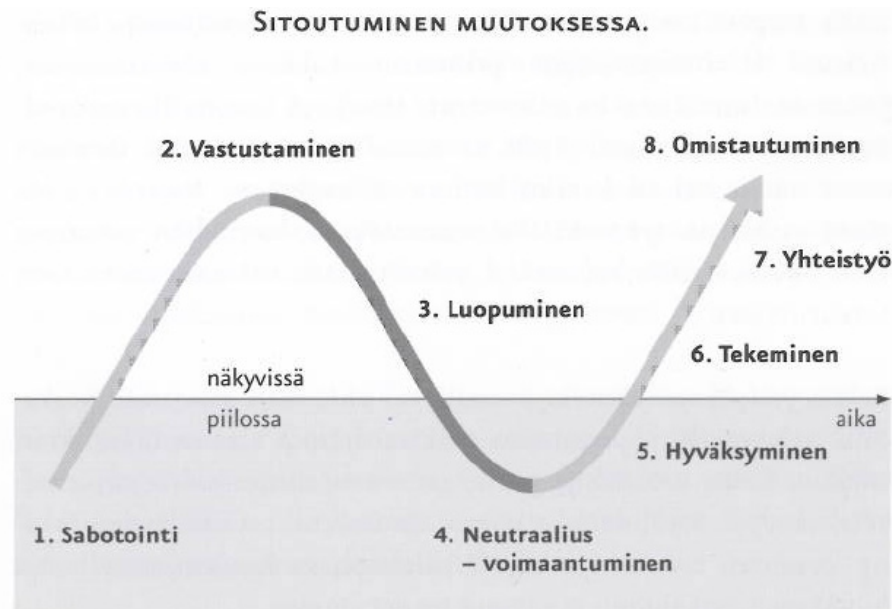
Behavioristinen näkökulma muutokseen perustuu lähinnä siihen, miten yksilö voi muuttaa toisen yksilön käyttäytymistä palkitsemalla ja rankaisemalla saavuttaakseen toivottuja tuloksia. Yksilöä pitää rohkaista käyttäytymään oikealla tavalla. Behavioristisessa näkökulmassa keskitytäänkin ennen kaikkea muuttamaan käyttäytymistä, eikä niinkään kiinnitetä huomiota siihen kuinka ihmiset kokevat muutoksen. (Cameron & Green 2009, 19–20.)

Kognitiivisessa lähestymistavassa huomioidaan se, että yksilöt reagoivat vastaan tuleviin tilanteisiin omalla tavallaan. Pyrkimällä muuttamaan heidän ajatusprosessiaan, voidaan vaikuttaa siihen, miten he reagoivat tilanteisiin. Kognitiivisessa lähestymistavassa on monia tekniikoita, joiden avulla voidaan muuttaa ihmisten uskomuksia ja siten parantaa heidän suorituksiaan. Kognitiivinen lähestymistapa perustuu behavioristiseen lähestymistapaan, mutta siinä tuodaan käyttäytyminen uskomusten yhteyteen ja keskittyytään tiukemmin lopputulemiin. Tänä päivänä

useita kognitiivisia tekniikoita on käytetty johtamisessa. Tässä lähestymistavassa keskitytään luomaan positiivinen suhtautuminen ja joustavia tavoitteita. (Cameron & Green 2009, 25, 29, 31.)

Psykodynaamisessa lähestymistavassa huomioidaan se, että ihmiset käyvät muutoksen aikana läpi psykologisen prosessin. Yksilö voi kokea monia sisäisiä psykologisia asteita muutoksen aikana. Yksi tunnetuimpia teorioita on Kubler-Ross-malli (tai muutuskäyrä), jossa tyypillisesti käydään läpi viisi astetta. Nämä asteet ovat kieltäminen, viha, neuvottelu, masennus ja viimeiseksi hyväksyntä. (Cameron & Green 2009, 32.) Tähän ja muihin tunteita muutostilanteissa käsitteleviin malleihin perehdytään tarkemmin luvussa 2.2.1.

Arikoski & Sallinen (2007, 70–71) esittävät, että muutoksen perusvaiheisiin kuuluu muutosvastarinta, poisoppiminen ja muutoksen toteutus. Nämä perusvaiheet voidaan jakaa kahdeksaan sitoutumisen asteeseen, jotka on kehitetty Kurt Lewinin sitoutumisen asteiden pohjalta. Sitoutumisen asteet on esitelty kuviossa 2.



KUVIO 2: Sitoutuminen muutoksessa (Arikoski & Sallinen 2009, 71).

Sabotointi on eräänlaista muutosvastarintaa, jolla ihminen ottaa ensimmäisen keran kantaa muutokseen yrittämällä estää sen toteutumisen. Sen vuoksi se on myös

sitoutumista, sillä muutos ei ole henkilölle enää samantekevä. Seuraava vaihe on vastustaminen, jossa ihmiset näyttävät avoimesti muutosvastarintansa. Vastustajien antama kritiikki on tärkeää hyödyntää muutoksen läpiviennissä. Mikäli panostetaan tiedottamiseen ja avoimeen vuorovaikutukseen, voivat sabotointi ja vastustaminen jäädä vähäisemmäksi ja lyhytkestoisemmaksi. Sellaiset henkilöt, jotka ovat toivoneet ja odottaneet muutosta, eivät yleensä käy läpi sabotoinnin ja vastustamisen vaiheita. Myös uudet työntekijät siirtyvät usein seuraaviin vaiheisiin. (Arikoski & Sallinen 2007, 72–74.)

Vanhoista toimintamalleista luopuminen on ensimmäinen askel surutyön eli poisoppimisen jaksoon. Työntekijän on hyväksyttävä, että muutos etenee halusipa hän sitä tai ei. Tässä vaiheessa ihminen saattaa nähdä tulevaisuuden synkkänä ja kokea olonsa turvattomaksi. Sen vuoksi onkin tärkeää, että esimiehet tukevat tässä vaiheessa olevia henkilöitä valmentamalla heitä tuleviin haasteisiin. Surutyö päättyy eräänlaiseen neutraaliuden tunnetilaan, jossa henkilö kokee, että muutoksen toteutumisella ei ole juurikaan merkitystä. Tässä vaiheessa myös voimaantumisen alkaa kasvaa ja työntekijä saa takaisin tarmoa ja uskoa tulevaisuuteen. Neutraalius on neljäs sitoutumisen aste. (Arikoski & Sallinen 2007, 74–75.)

Viidentenä sitoutumisen asteena on hyväksyminen, jolloin ihmiset oppivat pikkuhiljaa luottamaan siihen, että muutos on oikea ratkaisu. Tässä vaiheessa henkilöllä ei kuitenkaan vielä ole halua tai voimia muutoksen edistämiseen. Hyväksyminen tapahtuu usein ihmisen omassa mielessä, ja voi olla, että ulospäin saattaa näyttää siltä, että henkilö vastustaisi vielä muutosta. Esimiehen olisi hyvä löytää nämä hiljaiset hyväksyjät, jotta hän voisi aktivoida heitä siirtymään seuraavaan vaiheeseen, joka on tekeminen. Tekeminen on havaittavaa käytöstä, joka voi olla lievimmillään muutoksesta puhumista myönteiseen sävyyn. Asioiden opettelu ja toteuttaminen muutoksen edistämiseksi on vahvempaa tekemistä. (Arikoski & Sallinen 2007, 75–76.)

Muutoksen toteuttajan tulisi kannustaa tekemisen vaiheessa olevia henkilöitä yhteistyöhön, joka on myös seuraava sitoutumisen aste. Yhteistyön avulla muutoksesta saadaan yhteisesti merkityksellinen ja henkilöstön energiaa saadaan suunnattua oikeisiin asioihin. Kun kaikki yhdessä ovat sisäistäneet tavoitteet, on niiden toteuttaminen helpompaa. Tässä vaiheessa olisi syytä myös tarkastella kokemuk-

sia aiemmista muutoksista, mikä osaltaan edistää uuden oppimista ja uusien toimintamallien omaksumista. (Arikoski & Sallinen 2007, 77–78.)

Omistautuminen on sitoutumisen viimeinen vaihe, jossa yksilö yhdistää oman toimintansa muuttuneeseen kokonaisuuteen. Tämä edellyttää vahvaa esimerkillä johtamista. Työntekijät voivat myös saada esimerkkejä toisistaan. Mikäli esimiehen muutos on pelkän puheen tasolla, ei henkilöstölläkään ole motivaatiota sitoutua muutokseen. Esimiehen tehtävänä tässä sitoutumisen vaiheessa on myös varmistaa se, että jokaiselle löytyy oma rooli muutoksessa. Rooli tulee löytyä kunkin omista työtehtävistä. Parhaiten muutokseen sitoudutaan, kun päästään itse osallistumaan omia työtehtäviä koskeviin päätöksiin. (Arikoski & Sallinen 2007, 78–79.)

2.2.1 Tunteet ja muutosvastarinta

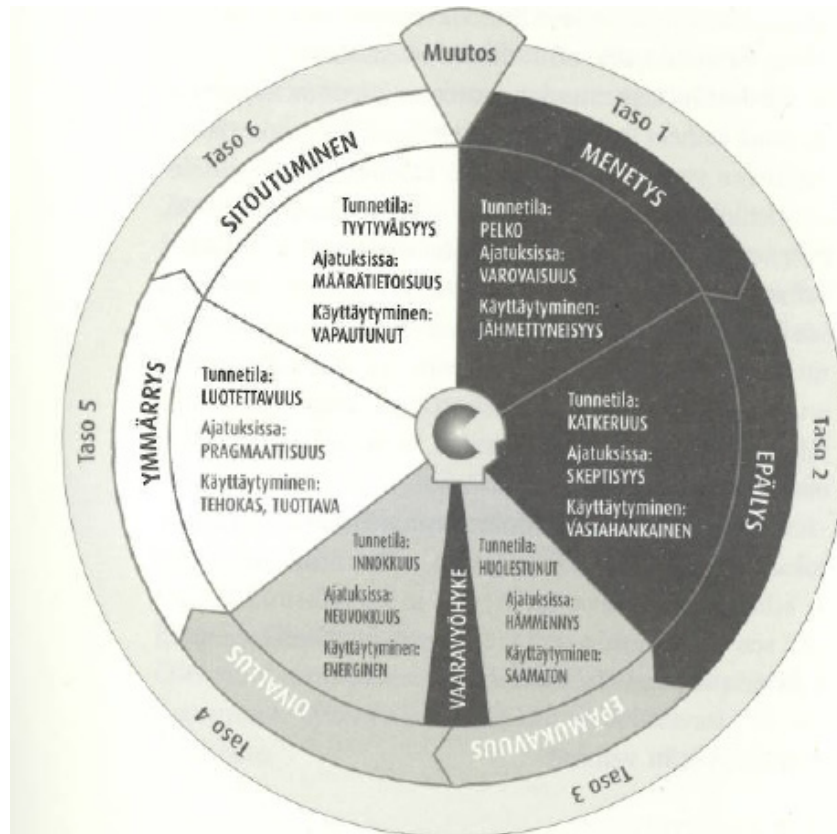
Muutokseen sopeutumisesta ja yksilön tunteista muutosprosesseissa on olemassa useampia teorioita. Cameron & Greenin (2009, 32) mukaan tutkimukset ovat osoittaneet, että organisaatiomuutoksissa ihmiset menevät samankaltaisen psykologisen prosessin läpi, kuin kuolemansairaat Elisabeth Kübler-Rossin teoriassa. Tuntemukset eivät tosin ole yhtä voimakkaita. Tästä teoriasta olikin maininta jo aiemmin psykodynaamisen lähestymistavan yhteydessä. Arikoski & Sallinen (2007, 41) esittää hieman samankaltaisen mutta ehkä hieman neutraalimman teorian tunteista, joita ihmiset käyvät läpi muutostilanteissa. Heidän mukaansa ihminen on sinut muutoksen kanssa, kun hän on käynyt läpi neljä perustunnetta, joita ovat pelko, viha, suru ja ilo. Näihin perehdytään seuraavaksi tarkemmin.

Pelko on ensimmäinen tunne, joka ihmisille tulee muutostilanteissa. Pelkoon reagoidaan eri tavoin ja ihmiset voidaankin jakaa sen mukaan kolmeen ryhmään: aktiivisiin, näennäisaktiivisiin ja passiivisiin. Aktiivisille tyypillistä on, että heillä on myönteinen asenne uuden kohtaamiseen ja oppimiseen. Näennäisaktiiviset taas suhtautuvat muutokseen ristiriitaisesti, sillä he näyttävät mukautuvat muutokseen, mutta silti samalla käyttäytyä muutoksenvastaisesti. He saattavat ymmärtää muutoksen, mutta eivät uskalla heittäytyä siihen mukaan. Passiiviset taas pakenevat ja torjuvat muutosta, sillä se herättää heissä pelkoa ja vastarintaa. (Arikoski & Sallinen 2007, 57–58.)

Seuraavaksi pelko muuttuu usein vihaksi tai uhmaksi. Vihavaihe voi myös jäädä väliin, mikäli henkilö pitää muutosta mielekkäänä ja löytää muutoksesta mahdollisuuksia. Myös esimies voi vaikuttaa vihan poisjäämiseen tarjoamalla riittävästi tietoa ja luomalla uskoa tulevaisuuteen pelkovaiheessa. Jos vihaa ja protestointia kuitenkin ilmenee, tulee sille antaa oma tilansa ja aikansa. Kun ihminen havaitsee, että muutosta ei voi estää, alkaa viha muuttua pikkuhiljaa suruksi. Surua koetaan, koska vanhasta joudutaan luopumaan. Lisäksi jotkut ihmiset voivat surra myös esimerkiksi irtisanottujen puolesta. Suruvaiheessa henkilöstöä tulee tukea, kannustaa ja kouluttaa tulevaan. (Arikoski & Sallinen 2007, 59–62.)

Iloa voidaan pitää merkinä muutoksen toteutumisesta, vaikka se jääkin joskus kokonaan kokematta. Syynä siihen, että ilo ohitetaan, voi olla esimerkiksi se, että on tullut jo uusia muutoksia. Iloon ei myöskään kiinnitetä huomiota niin paljoa kuin negatiivisiin tunteisiin. Saavutettuja tuloksia ja muutoksen toteutumista olisi hyvä juhlistaa jollakin tavalla, jotta ihmiset eivät kokisi omaa panostaan mitättömäksi. Toiminnan tason mittaaminen ennen ja jälkeen muutoksen auttaa ihmisiä huomaamaan eron ja muutoksen tuomat edut. Muutosmittarilla konkretisoidaan muutos ja osoitetaan ihmisille oikeus iloita muutoksen saavutuksista. (Arikoski & Sallinen 2007, 63–64.)

Ann Salernon ja Lillie Brockin kehittämässä muutospyörässä otetaan edellisiä teorioita laajemmin kantaa muutostilanteissa esiintyviin tunteisiin, ajatuksiin ja käyttäytymiseen. Muutospyörän mukaan ihmiset reagoivat ja sopeutuvat muutokseen kuuden vaiheen kautta (ks. kuvio 3).



KUVIO 3: Muutospyörä (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 51.).

Ensimmäisessä vaiheessa ihmiselle tulee menetyksen tunne siitä mitä oli ennen, huolimatta siitä pitääkö hän muutosta hyvänä vai huonona. Toinen taso on epäily, jolloin ihminen epäilee faktoja ja jopa omia ajatuksiaan ja pyrkii etsimään oikeaksi uskomaansa tietoa muutoksesta. Kuitenkin skeptisyys ja paheksuminen saattavat sumentaa ajattelua tällä tasolla. Kolmannella tasolla muutoksen tarkoitus on tullut selväksi ja ihminen tuntee epämukavuutta. Turhautumisen tunteet ja passiivinen käyttäytyminen saavat vallan kolmannella tasolla. Kolmannen ja neljännen tason välillä on vaaravyöhyke, jossa ihminen valitsee siirtykö hän neljännelle tasolle löytääkseen muutoksen mahdollisuudet vai perääntykö hän pelon vuoksi takaisin tasolle yksi. Neljännellä tasolla ihmisellä on toivoa tulevasta ja halua tehdä päätöksiä, mikä vie eteenpäin. Tällä tasolla olevat ovat optimistisia hyvän lopputuloksen suhteen. Viides taso on ymmärrys, jolloin ihminen ymmärtää muutoksen ja on luottavaisella mielellä. Lisäksi toiminta ja ajattelu on muuttunut käytännönläheiseksi ja tuottavaksi. Kuudentena tasona on sitoutuminen, jolloin ihminen on sinut muutoksen kanssa ja saanut takaisin kyvyn ja halukkuuden olla joustava.

Tällä tasolla ymmärretään muutoksen seuraukset ja edut ja osataan katsoa tulevaisuuteen. (The Change Cycle™ Model 2009. Ks. myös Heiskanen & Lehikoinen 2010, 51–53.)

Ylikosken & Ylikosken (2009, 51) mukaan ihminen suhtautuu muutokseen varuksellisesti itsesuojeluvaiston takia. He kuvaavatkin muutosvastarintaa täysin normaalina psyykkisen ohjauksen ilmentymänä, jonka tavoitteena on säilyttää tasapaino ja hallinnan tunne. Arikoski & Sallinen (2007, 45) taas selittävät ihmisten negatiivista suhtautumista työelämän muutostilanteisiin sillä, että muutokset koskevat ihmisryhmiä ja ne koetaan usein johdon aikaansaamina muutoksina, jotka olisi voitu välttää. Myös he ovat sitä mieltä, että muutoksen torjuminen on luonnollinen puolustusmekanismi tilanteissa, joita ihminen ei pysty vastaanottamaan heti. Psyykkisten puolustusreaktioiden voidaan katsoa myös valmistavan yksilöä muutokseen.

Kuten aiemmin muutostilanteissa esiintyvien tunteiden yhteydessä tuli ilmi, muutoksen aiheuttama epävakaus ja totutusta luopuminen voi aiheuttaa vastustamista. Mattilan (2007, 22) mukaan muutosvastarinnan taustalla voi olla myös pelkoa esimerkiksi työpaikan tai etujen ja aseman menettämisestä tai siitä, ettei pärjätä uusissa haasteissa ja selviydytä uuden oppimisesta. Myös tiedon puute tai se, että ei ole ymmärretty muutosta ja sen seurauksia, voi aiheuttaa muutosvastarintaa. Vastustusta voi aiheuttaa myös se, että muutoksen tarpeellisuutta ei ole perusteltu riittävästi tai muutoksesta ei uskota olevan suurta hyötyä. Myös näkemuserot ja muut ristiriidat voivat saada aikaan vastarintaa.

Muutosvastarinta voi olla esimerkiksi ihmisten tapa puolustautua turhautumista tai levottomuutta vastaan. Toisaalta voidaan ajatella, että vastustusta ilmenee, koska muutosideaa pidetään huonona. Vastustamista voi tapahtua myös ihmisten välisissä suhteissa. Erilaiset näkemuserot voivat myös aiheuttaa muutosvastarintaa. Muutosvastarinta on yleistä ja sitä voi esiintyä joko tunteellisesti tai irrationaalisesti. Vastustaminen voi olla aktiivista tai passiivista. Jotta voidaan vähentää muutosvastarintaa, täytyy tunnistaa miten muutoksen luonnetta tai prosessia voidaan korjata. (Brazzel & Jones 2006, 111–112, 122–124.)

Muutosvastarinta on kuitenkin Mattilan (2007, 25–26) mukaan pääosin hyvää tarkoittavaa ja se voidaan jopa kääntää hyödyksi. Vastarinnan huomioiminen lisää onnistumisen mahdollisuuksia. Kuuntelemalla vastustajien mielipiteitä voidaan vahvistaa sisäisiä suhteita, mikä taas edesauttaa tulevaisakin muutoksissa. Myös Brazzel & Jones (2006, 122, 124) ovat sitä mieltä, että muutosvastarintaa ei pidä aina nähdä negatiivisena asiana, sillä vastustamiseen voi olla hyviäkin syitä. Myös he korostavat henkilöstön kuuntelemisen tärkeyttä ja tuovat esiin sen, että vastustuksen voi kääntää hyödylliseen muotoon.

Brazzel & Jones (2006, 124–127) jakavat vastustamisen kolmeen tasoon. Ensimmäinen taso on se, että ei ymmärretä muutosta. Se perustuu rationaaliin ja faktoihin huolenaiheisiin. Tämän tason muutosvastarintaa voidaan yksinkertaisesti lieventää antamalla riittävästi informaatiota ja perustelemalla sitä miksi muutos on tärkeää juuri kyseisen henkilön työn kannalta. Vastustamisen toinen taso on tunneperäinen reagoiminen, eli muutoksesta tai sen vaikutuksista omaan työhön ei pidetä. Se voi olla myös pelkoa työpaikan tai maineen menettämisestä. Toisaalta tunnereaktiot voivat auttaa muutoksen läpiviemisessä, jos ne ovat positiivisia. Tämän tason vastustuksessa auttaa muun muassa avoin keskustelu ja erilaiset tutkimukset, jotka antavat informaatiota emotionaalisella tasolla. Kolmannen tason vastustus kohdistuu muutoksen johtajiin. Voi olla, että vastustavat henkilöt eivät pidä johtajasta tai eivät usko ja luota häneen. Nämä tuntemukset voivat perustua aiempiin kokemuksiin. Myös eroavaisuudet iässä, sukupuolella tai rodulla voivat aiheuttaa kolmostason vastustusta. Tämän tason vastustukseen on tärkeää puuttua, koska muuten hyvän idean toteuttamisesta voi tulla mahdotonta. Johdon tulisi siis ansaita kaikkien luottamus.

Muutosjohtaminen ja muutosvastarinta ovat vuorovaikutteisia ja näin ollen henkilöstön asenteet vaikuttavat keinoihin, joilla muutosta johdetaan ja toisaalta muutosjohtaminen vaikuttaa henkilöstön asenteisiin. Kun kohdataan muutosvastarintaa, on vuorovaikutus ja osallistaminen tärkeää. Muutosvastarinnan voi kääntää hyödyksi, kun pyrkii ymmärtämään ja analysoimaan sen syitä. On tärkeää ymmärtää, että koko organisaatio sisältää tietoa ja osaamista, jota kannattaa hyödyntää. (Torppa 2010.)

2.2.2 Muutoksen kokeminen ja henkilöiden roolit muutostilanteissa

Kuten edellä tuli ilmi, muutokset vaikuttavat ihmisten tunnemaailmaan. Lisäksi muutokset koskettavat ihmisten peruskokemusta, omia toiveita ja tavoitteita sekä keskinäisiä suhteita, jotka ilmenevät muutoksia koskevin suhtautumisina ja ajatuksina. Ylikosken & Ylikosken (2009, 17) mukaan myös työyhteisön ilmapiiri heijastaa muutokseen liittyviä tunnevasteita. Mattilan (2007, 49) mukaan henkilökohtainen suhde muutokseen syntyy menneiden kokemusten perusteella. Suhde menneeseen heijastuu nykyhetken kokemiseen ja vaikuttaa myös tulevaisuuteen liittyviin odotuksiin ja pelkoihin.

Muutokseen suhtautuminen ei ole ennalta arvattavissa, sillä siihen vaikuttavat monet asiat. Vaikutukset eri yksilöihin voivat olla erilaisia, ja riippuu asiasta ja tilanteesta, miten yksilö suhtautuu muutokseen. Ajatukset voivat vaihtua myös muutoksen edetessä. Usko muutosta kohtaan voi kasvaa tai vähetä. Toisinaan tieto voi lisätä yksilön tuskaa ja joku toinen taas voi ahdistua tietämättömyyden vuoksi. Yksilön oma aktiivisuus ja kiinnostus työyhteisön asioihin ovat avuksi. Lisäksi osa kokee, että mukana oleminen pitää lähellä organisaatiota. Työntekijöiden pitää samaistua organisaatioon, sillä vieraantuminen vaikeuttaa sopeutumista muutokseen. Toisaalta muutokset voivat myös aiheuttaa vieraantumista. Työntekijää pitää auttaa samaistumaan organisaatioon. Työntekijät samaistuvat organisaatioon, kun he ovat kiinnittyneet siihen. Töitä tehdään mieluummin paikassa, jossa olo tuntuu kotoisalta. Työ on kuitenkin usein organisaation rakennetta tärkeämpi. Joskus myös työyhteisöllä ja esimiehellä on vaikutusta organisaation lähellä pysymiseen. Joillekin ihmiset voivat olla niin merkityksellisiä, että työssä pysytään, vaikka työ ei olisikaan mieluinen. (Ponteva 2010, 33–41, 42–43.)

Muutostilanteessa henkilöstö voi kokea olleensa huono, jos muutoksen tarve on lähtöisin siitä, että toiminta on menestyksetöntä. Se muodostaa uhan itsetunnolle ja aiheuttaa suojautumistarpeen. Yksilö voi tulkita muutosviestin ainakin tiedostamattomalla tasolla niin, että se olisi piiloviesti omasta puutteellisuudesta. Yksilö pyrkii suojelemaan itsetuntoaan monin eri keinoin, mikä saattaa näkyä käytöksessä. Yksilö saattaa mielessään kieltää koko asian ja sen merkityksen itselle. Joskus taas saattaa ilmetä suuttumusta ja muiden syyllistämistä, mikä on keino siirtää itseään koskeva pettymys ja viha muualle. Toisaalta tällainen käytös saattaa myös

edistää sopeutumista uuteen tilanteeseen. Muutoksessa itsetuntonsa uhatuksi kokevalle henkilölle on annettava aikaa pohtia tilannettaan ja tarjota mahdollisuus löytää oma ratkaisunsa. Ihminen hahmottaa tulevaa kritiikin, suuttumuksen ja epäluulojen kautta. (Ylikoski, K. & Ylikoski, M. 2009, 53–58.)

Muutostilanteissa henkilöt ottavat erilaisia rooleja organisaatiossa. Henkilöt jakautuvat eri rooleihin sen mukaan, miten he suhtautuvat muutokseen. Mattila (2007, 72, 86) jaottelee muutostilanteissa olevat roolit viiteen päätyyppiin, joita ovat aktivistit, seurailijat, epäilijät, oppositio sekä opportunistit. Hänen mukaansa roolit jakautuvat yleensä niin, että 10-15 prosenttia on aktivisteja, 40 prosenttia seurailijoita, 35-40 prosenttia epäilijöitä ja 10 % oppositioimijoita ja noin prosentin verran opportunisteja.

Aktivisteihin kannattaa käyttää aikaa, sillä he ovat usein innokkaita kokeilemaan uutta ja toimivatkin usein muutoksen eteenpäinviejinä. Sen vuoksi he ovatkin muutostilanteissa esimiehen tärkein resurssi. Aktivistit omaavat motivaatiota oppia uutta ja kehittää itseään, ja he korostavat tyypillisesti nykyisen ja tulevan eroa menneeseen. Uusien potentiaalisten aktivistien tunnistaminen on esimiestyössä tärkeää etenkin uudistuvissa ja kehittyvissä organisaatioissa. Hyvällä johtamisella muutosaktivisteja voidaan kasvattaa organisaatioon lisää. Toisaalta aktivistit saattavat kuitenkin myös lietsoa muutosvastarintaa ja ärtymystä toisissa, sillä he puhuvat innokkaasti muutoksen puolesta ja nostavat muutoskyvyn kaikkien organisaation jäsenten velvollisuudeksi. Aktivistit kaipaavat myös vaihtelua ja projekti-mainen työskentely on heille soveltuvaa. He jättävät mielellään viimeistelyn muille, jonka vuoksi sitä varten tarvitaan seurailijoita. (Mattila 2007, 72–76; 2006, 118–120.)

Seurailijat suhtautuvat muutokseen varovaisemmin kuin aktivistit, ja monesti on vaarana, että he jäävät innokkaampien jalkoihin. Enemmistö organisaatiosta on usein seurailijoita, jotka jättäytyvät mieluummin tarkkailijan rooliin uudistusten alkuvaiheessa. Seurailijat ovat tyypillisesti voimakkaasti kiinnittyneitä lähityöyhteisöön ja sitoutuneita työpaikkaan. Seurailijat ovat perustoiminnan tukipilareita, joiden uskon vahvistumiseen tarvitaan arkisia näyttöjä. Uudistusten toimivuus pitää usein todistaa heille käytännössä. Saatuaan riittävät perustelut, seurailijat asettuvat tiiviisti uuden toimintamallin taakse. Heidän sitoutuneisuutensa kestää

myös vastoinkäymisiä, jonka vuoksi he ovat tärkeä voimavara organisaation jatkuvuuden ja toiminnan tuloksellisuuden kannalta. (Mattila 2007, 78–79; 2006, 120.)

Epäilijät suhtautuvat varautuneesti organisaation muutokseen. Aiemmat huonot kokemukset vaikuttavat usein epäluuloisuuteen. Useimmiten epäilijän rooliin asetuvat ne organisaation jäsenet, jotka ovat työyhteisössään tunnustetussa asemassa. Epäilijät esittävät avoimesti pelkojaan ja epäilyksiään uusia aloitteita kohtaan. Monesti suurin syy epäuskoon on johdon ja organisaatioviestinnän suureelliset puheet, etenkin puheen tasoon jäädessään. (Mattila 2007, 80–81; 2006, 120–121.)

Oppositio kuvaa epäilijärooliakin jyrkempää vastustavaa asennetta. Muutoksessa oppositio näkee pelkästään kielteistä. Oppositio haluaa puhua yleensä koko ammattikunnan tai organisaation osan puolesta. Oman ja lähityöyhteisön statuksen kokeminen uhatuksi lisää opposition kielteistä asennetta muutosta kohtaan. He pitävät tavoitteenaan koko työpaikan parasta, mutta heidän käyttäytymisensä on lähinnä rajoittavaa. Tällainen käytös on lopulta raskasta myös muille organisaation jäsenille. (Mattila 2007, 82–83; 2006, 122.)

Opportunistin rooli on harvinaisin näistä rooleista. Opportunismi tarkoittaa muutoksessa välinpitämättömyyttä lopputuloksesta. Lisäksi opportunisti suhtautuu joustavasti myös jatkuviin suunnanmuutoksiin. Opportunistin ajatellaan tavoittelevan omaa etuaan muiden kustannuksella. Usein opportunistin ajatellaan lisääntyvän hierarkiassa ylöspäin mentäessä. Opportunistien voidaan katsoa olevan pelureita ja juonittelijoita. (Mattila 2007, 83–85; 2006, 123–125.)

Aktivistien työskentelyedellytysten varmistaminen ei itsestään riitä takaamaan muutoksen onnistumista, vaan on kiinnitettävä erityisesti huomiota myös seurailijoiden vakuuttamiseen, osallistamiseen ja valmentamiseen. On myös yritettävä houkuttaa epäilijöistä seuralijoita. Kun enemmistö henkilöstöstä on saatu muutoksen puolelle, voidaan saada aikaan tuloksia, ja oppositioroolin omaksuneetkin saavat näyttöä muutoksen hyödyllisyydestä, jolloin vastustus lopulta vähenee. Tällä vältetään myös tilanne, jolloin johdon energia kuluu oppositio toimijoiden hyvittelyyn. (Mattila 2007, 86–87).

2.3 Muutosjohtaminen

Kehittäminen ja asioiden uudistaminen nivoutuvat nykyään jatkuvaan perustointintaan, joten päivittäisen johtamisen ja muutosjohtamisen välille onkin vaikea tehdä selkeää eroa (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 14). Tässä luvussa pyritään kuitenkin tuomaan esiin muutosjohtamisen erityispiirteet. Aluksi kerrotaan muutoksen suunnitteluun liittyvistä asioista, jonka jälkeen siirrytään kertomaan muutoksen toteuttamisesta ja seuraamisesta. Lisäksi luvussa perehdytään esimiehen rooleihin ja tehtäviin muutostilanteissa sekä tutustutaan ominaisuuksiin, joita esimieheltä vaaditaan. Sen jälkeen perehdytään hieman tunneälyjohtamiseen muutoksessa.

Mattilan (2007, 30–31) mukaan muutosjohtamiseen voidaan valita lähestymistapa kolmessa eri vaiheessa: heti, kun tarve muutokseen on ilmennyt, kun muutoksen sisältö ja toteutus on suunniteltu tai kun muutos on jo kohdannut takaiskuja tai vastarintaa. Heti muutostarpeen ilmetessä voidaan huomioida ennalta muutoksen toimeenpanon ja vakiinnuttamisen sujuvuuden kannalta olennaiset tekijät sekä varautua riskeihin, jolloin voidaan varmistaa onnistunut tulos. Suunnittelun jälkeen johtamisen roolina on varmistaa toimeenpanon nopea aloitus ja sitoutuminen. Myös tulosseuranta ja poikkeamien hallinta on tässä vaiheessa osa johtamista. Kolmannessa vaiheessa taas selvitetään työyhteisön ja toiminnan ongelmia ja pyritään pelastamaan edes jotain tavoitelluista tuloksista.

Muutoksen suunnittelu on olennainen osa muutosta ja sen johtamista. Suunnitteluun sisältyy Brazzelin & Jonesin (2006, 104) mukaan pakottavan syyn löytäminen muutokselle sekä ideoinnin siitä, miltä tulevaisuus näyttää. Heidän mukaansa tulee myös suunnitella se, miten henkilöstö sitoutetaan muutokseen ja miten edetään ylimenovaiheen vaikeuksissa. Tulee myös miettiä strategiat, joilla vakiinnutetaan muutos.

Muutosjohtamisen pääasialliset hyödyt liittyvät uudistushankkeen nopeampaan, sujuvampaan ja tuloksellisempaan läpivientiin (Mattila 2007, 29–30). Muutoksen tulos riippuu toteutustavasta, eli johtamisesta, joka pitää sisällään muun muassa suuntia koskevat päätökset, tiedottamisen sekä vuorovaikutuksen. Muutoksen toteutusvaiheessa luodaan rakenteet ja strategiat sekä luodaan organisatoriset edelly-

tykset muutoksen tavoitteen saavuttamiseksi. Muutosjohtajan on osattava sekä ennakoida liiketoiminnan tulevaisuutta, että keskittyä ihmisten johtamiseen. On olennaista, että johtaja on perillä siitä, mistä muutoksessa on kyse ja ymmärtää muutoksen vaikutukset organisaation jäseniin. (Brazzel & Jones 2006, 105; Ylikoski & Ylikoski 2009, 16–17.)

Suurempien organisaatiomuutosten toteuttaminen kannattaa aloittaa ensin kokeiluna vain osassa organisaatiota, sillä onnistuneet esimerkit edesauttavat muutoksen läpiviemisessä laajemmin. Jos jotkut yksiköt tai organisaation osat saavat vapaaehtoisesti soveltaa uutta toimintamallia, ovat he usein muutoshaluisempia. Lisäksi he voivat myöhemmin kannustaa muita uuteen toimintamalliin. Aiempien kokemusten avulla voidaan myös paremmin havainnollistaa sitä, mistä uudessa toimintamallissa on kyse. Lisäksi muutoksella saavutetut hyvät tulokset lisäävät yksiköiden välistä tervehenkistä kilpailua, mikä edistää muutoksen toteuttamista. (Valpola 2004, 45.)

Muutoksen seuraaminen on oleellinen osa muutosprosessia. Sen vuoksi tarvitaan erilaisia muutosmittareita, joiden avulla voidaan saada tietoa muutoksen etenemisestä, ja voidaan tarvittaessa tehdä toimenpiteitä, mikäli muutos ei etene suunnitellusti. Myös pienet signaalit ovat joskus tärkeitä muutoksissa. Työilmapiirimitaukset ja yrityksen taloudelliset tunnusluvut kertovat hitaasti ilmapiiristä. Hyvä muutosmittari on räätälöity mittaamaan juuri kyseistä muutosta. (Valpola 2004, 137.) Valpolan (2004, 137) mukaan muutosmittari voi olla esimerkiksi lyhyt kysely, joka toteutetaan kuukausittain ja mukana on kerrallaan vain osa henkilöstöstä.

Muutosmittarin avulla saadaan nopeasti tietoa muutoksen etenemisestä, joten tulosten perusteella voidaan tarvittaessa säätää toimenpiteitä ja raportoida muutoksen vaikutuksista. Muutoksen vaikutuksia tulisi seurata suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Hyvä muutosmittari on räätälöity mittaamaan kyseistä muutosta. Lisäksi se on helppokäyttöinen ja tuloksia on helppo analysoida. Muutosmittarin tulisi olla myös lyhyt, ja kysymysten tulisi olla sellaisia, että ne voidaan siirtää myöhemmin osaksi henkilöstökyselyä. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 95.)

Muutoksen johtaminen voidaan jakaa muutosjohtamiseen ja muutoksen projekti-johtamiseen. Tässä tapauksessa muutosjohtamisella tarkoitetaan viestintää ja hen-

kilöstövoimavarojen johtamista, ja muutoksen projektijohtamisella taas taloudellisia ja operatiivisia tehtäviä. (Mattila 2007, 27–28.) Mattila (2007, 27-28) ei kuitenkaan pidä erottelua kovin tärkeänä, sillä hänen mielestään viestintään ja henkilöstöön liittyvä johtaminen nähdään pehmeinä, eli vähemmän tärkeinä. Hänen mukaansa hyvässä muutosjohtamisessa viestintä- ja henkilöstöasiat kytkeytyvät tiiviisti taloudelliseen ja operatiiviseen johtamiseen.

Muutoksissa esimiehet toimivat kolmessa eri roolissa, joita ovat muutoksen koki- ja, työntekijän muutoksen ymmärtäjä ja tulevaisuuteen valmistautuja, mikä tekee muutoksen johtamisesta heidän kannaltaan haasteellisen (Arikoski & Sallinen 2007, 83). Esimiehellä on muutoksessa monenlaisia tehtäviä, mutta olennaisinta on Pontevan (2010, 67) mukaan tarttua niihin asioihin, joihin voi oikeasti vaikuttaa. Olennaisia esimiehen tehtäviä muutoksessa on muun muassa tukea alaisiaan ja löytää oikeat palkitsemiskeinot haasteellisessa tilanteessa. Esimiehellä on mahdollisuus onnistua tehtävässään yhdessä tekemällä ja eteenpäin katsomalla. (Ponteva 2010, 84.)

Pontevan (2010, 67) mukaan esimiehen tehtävä on lähes mahdoton, mutta silti kannattaa tehdä kaikkensa, jotta siinä onnistuisi. Esimiehen tulee pysyä rauhallisena kaikenlaisten muutosten keskellä, jotta hän voisi olla avuksi alaisilleen. Esimiehen tulee varmuuden vuoksi varautua kaikkeen ja toisaalta ei mihinkään. Kaikkeen ei kuitenkaan ole voinut varautua ja eteen tulee väistämättä kysymyksiä, joihin ei ole voinut ennalta keksiä vastausta. (Ponteva 2010, 53.)

Muutostilanteissa johtajilta edellytetään päättäväisyyttä, sillä johtajien täytyy tehdä vaikeitakin päätöksiä, jotka eivät miellytä kaikkia. Täytyy myös muistaa, että täydellisen uudistuksen saavuttaminen on mahdollista vain mielikuvituksessa. Todellisuudessa tulee vastaan epämiellyttäviä vaihtoehtoja, ja niissä tilanteissa vaaditaan johtajuutta ja päätöksentekokykyä. (Augustine 1998, 180–181.)

Spiikin (2008) mukaan muutosjohtamista ei voida enää nykyään pitää erikoisosaamisena, sillä tämän päivän johtaminen on jatkuvaa muutosten johtamista. Hänen mukaansa epävarmat tilanteet ja haasteet täytyy kohdata ennakkoluulottomasti, mikä edellyttää johtajalta muun muassa luovuutta, rohkeutta, innostusta, kyseenalaistamista, riskinottoa sekä nopeaa päätöksentekoa. Johtamisessa on

Spiikin (2008) mukaan kyse pitkälti jatkuvasta oman osaamisen kehittämisestä. Tulevaisuuden johtajalta edellytetään voimakastahtoisuutta, hallitsevuutta ja muutumista. Täytyy olla sekä ihmiskeskeinen että asiakaskeinen ja hallita empaattisen vaikuttamisen taito, mutta silti myös kova tuloksentekijä. Johtajan on osattava kommunikoida avoimesti ja tehtävä organisaation ja päämäärän kannalta viisaita ratkaisuja. Hänen on rakennettava oma johtajuutensa niin, että saadaan aikaan tuloksia, mutta kuitenkin niin, että henkilöstö voi hyvin ja asiakkaat ovat tyytyväisiä. Näitä kaikkia ominaisuuksia löytyy myös taitavasta muutosjohtajasta.

Leadershipin määrittely on hankalaa, mutta johtajan pitää nähdä kokonaiskuva, mutta huomioida silti myös pienet yksityiskohdat. Se voidaan kuvata toiminnaksi, mielentilaksi ja käytökseksi. Ne ovat jokaiselle johtajalle henkilökohtaisia, ja ne voi oppia vain käytännössä. Pitää olla huomaavainen, mutta vaativa. Empaattisuus kaikkia alaisia kohtaan on tärkeää, mutta tulee pitää huoli siitä, että pysyy riittävän erillään heistä, ettei mene liian syvälle heidän henkilökohtaisiin asioihinsa. Johtajan tulee osoittaa rohkeutta vastoinikäymisissä. Lisäksi hänellä tulee olla kyky saada ihmiset toimimaan. Johtaminen merkitsee myös kilpailua, sillä täytyy olla halu voittaa. (Burnison 2011, 30-31; 163.)

Kuten aiemmin luvussa 2.2 Yksilöt ja ryhmät organisaation muutoksessa on käynyt ilmi, tunteilla on suuri rooli organisaation muutoksissa. Sen vuoksi onkin tärkeää, että muutosjohtaja osaa suhtautua niihin. Ihmisten johtaminen korostuu etenkin muutostilanteissa, sillä henkilöstö on tärkeässä roolissa muutosten läpiviemisessä. Kolarin (2010) on tehnyt akateemisen väitöskirjan tunneälyjohtamisesta asiantuntijaorganisaation muutoksessa. Kuvaan seuraavaksi hänen väitöskirjansa pohjalta lyhyesti tunneälyjohtamisen ja transformationaalisen johtamisen perusteita, jotka muutosjohtajan on hyvä ymmärtää (hyödynnän tässä melko suoraan aineistoa, joka pohjautuu tekemääni oppimistehtävään, joka on julkaistu Lahden ammattikorkeakoulun ylläpitämällä sivustolla). Kolarin (2010, 39) mukaan johtamisessa tulisi korostaa inhimillisen näkökulman huomioon ottamista.

Tunneäly voidaan jakaa eri osa-alueisiin ensimmäisten tunneälyteorian kehittäjien, Saloveyn ja Mayerin, mukaan. Heidän määritelmänsä mukaan tunneäly jakautuu eri osa-alueisiin, joita ovat omien tunteiden tiedostaminen ja hallitseminen, omien tunteiden valjastaminen tietyn päämäärän saavuttamiseksi, toisten tuntei-

den havaitseminen sekä muiden tunteiden hallinta. Teorian mukaan tunneälytaidot ovat pääasiassa opittuja taitoja, jonka vuoksi yksilö voi vaikuttaa omalla toiminnallaan tapaan, jolla hän reagoi tilanteisiin. Goleman taas määrittelee tunneälyn osa-alueiksi itsetuntemuksen, motivoitumisen, itsehallinnan, empatian ja ihmisten hoidon. Tunneäly on siis kykyä hallita omia tunteita ja ymmärtää toisen tunteita. (Kolari 2010, 42–43; Laine & Paajanen 2011.)

Tunteilla on suuri merkitys myös johtamisessa. Jos johtajan sisäinen tasapaino on kunnossa, pystyy hän helpommin ymmärtämään alaistensa sisäisiä tunteita ja ulkoista käyttäytymistä. Näin ollen hän pystyy panostamaan ihmisten johtamiseen. Muutoksen johtamisesta käytetään usein myös nimitystä transformationaalinen johtaminen. Transformationaalissa johtamisessa rakennetaan luottamusta, luodaan innostusta, stimuloidaan älyllisesti ja luodaan kasvuorientaatiota. Kaikissa näissä johtaja tarvitsee myös tunneälytaitoja. Organisaation muutoksessa johtamiskäyttäytymisellä täytyy kyetä muuttamaan työntekijöiden asenteita ja tietorakenteita. Johtajan on myös tärkeää ymmärtää, miten hänen oma toimintansa muokkaa esimerkiksi työntekijöiden asenteita, motivaatiota, tunteita, havaintoja ja ajattelua. (Kolari 2010, 29, 40–42, 43; Laine & Paajanen 2011.)

Kehittyvän toiminnan perustana voidaan pitää uudistavaa yksilön, työyhteisön ja organisaation oppimista. Transformationaalisuutta voidaan pitää syvällisen muutoksen aikaansaamisen edellytyksenä, sillä inhimillisen pääoman johtaminen voidaan nähdä merkittävänä haasteena toimintaympäristön muutoksessa. (Kolari 2010, 42; Laine & Paajanen 2011.)

Pontevan (2010, 63) mukaan johtajuuden avain on kyvyssä kertoa tarinoita, joilla vaikutetaan muiden ajatuksiin, tunteisiin ja toimintaan. Ihmisiä kiinnostavat erilaiset tarinat, erityisesti samaa työtä tekevien tarinat. Sen vuoksi tulisikin antaa mahdollisuus kuulla niitä.

Luottamus on tärkeä pääoma myös muutoksen johtamisessa. Epäluottamus organisaation jäsenten välillä heikentää organisaation kykyä kohdata uutta. (Mattila 2007, 51.) Luottamus työnantajaa kohtaan on rakentunut aiempien myönteisten kokemusten pohjalta. Tasa-arvon kokeminen vaikuttaa olennaisesti oikeudenmukaisuuteen liittyvän luottamuksen rakentumisessa. Mikäli työntekijät kokevat me-

nettelytavat oikeudenmukaiseksi, voivat he kokea myös muutoksen oikeaksi, vaikka se olisi heidän kannaltaan epäedullinen. Myös johtajia, työyhteisöä ja -tovereita sekä itseä kohtaan tunnettu luottamus on tärkeää muutostilanteissa. Luottamus työyhteisössä syntyy hyvän ilmapiirin ja solidaarisuuden ansiosta. Itseä kohtaan tunnettu luottamus taas lisää henkilön valmiuksia kohdata muutoksia. Luottamus perustuu omiin kokemuksiin ja onnistumisiin. (Mattila 2007, 52–56; 2006, 78, 87–89.)

Pontevan (2010, 90-140) mukaan esimiehen muutoksen onnistumisen keinoja ovat inhimillisyys, reiluus, myönteisyys, innostus ja innostavuus, peräänantamattomuus, kannustavuus sekä yllätyksellisyys. Alaisten inhimillinen kohtelu on tärkeää etenkin muutostilanteissa. On tärkeää kohdata alaisensa ihmisinä ja kohdella heitä yksilöinä. Esimiehen tulee tuntee alaisensa ja antaa heille aikaa. Reiluus on keino pärjätä erilaisten ihmisten kanssa ja toimia yhteisössä. Muutoksessa on tärkeää, että esimies on oma itsensä ja kertoo mieluummin liikaa kuin liian vähän. On myös tunnustettava, jos ei tiedä jotain asiaa. Esimiehen tulee ottaa asioista selvää ja toistaa sanomaansa niin kauan kunnes se on tavoittanut kaikki. Ei myöskään pidä luvata liikoja.

Ihminen, joka suhtautuu asioihin myönteisesti, on usein halukas lähtemään mukaan erilaisiin hankkeisiin. Muutoksessa voi onnistua paremmin, jos esimies ajattelee ja puhuu asioista myönteiseen sävyyn. Olisi hyvä etsiä kaikista asioista myös hyviä puolia ja yleensäkin hyviä asioita tulisi korostaa. Innostus on perustana kaikelle edistykselle, jonka vuoksi onkin erityisen tärkeää että esimies innostuu asioista ja innostaa alaisiaan muutostilanteissa (Ponteva 2010, 97–98, 100–101).

Muutostilanteissa esimiehiltä vaaditaan peräänantamattomuutta, sillä hänen pitää pystyä tukemaan alaisiaan ja pyrkiä viemään asioita eteenpäin edistääkseen muutoksen toteutumista. Esimies voi edistää muutoksen onnistumista selvittämällä asioita ja kertomalla niistä eteenpäin sekä olemalla perusteellinen. Ei kannata jäädä odottamaan, että jotain tapahtuu. Esimiehen täytyy tukea niitä alaisiaan, joiden on vaikea hyväksyä asioita. Tulee edetä pienin askelin ja viedä asiat loppuun asti. (Ponteva 2010, 103–104.)

Esimiehen tulee myös olla mahdollisimman kannustava. Kaikkia ei kannusta samat asiat, joten tulee keksiä, mitkä asiat kannustavat alaisia. On myös tärkeä etsiä itseä kannustavia asioita. Yllätyksille kannattaa antaa mahdollisuus, sillä kaikkea ei pysty kuitenkaan hallitsemaan. Esimies voi onnistua paremmin muutoksessa olemalla avoin yllättäville ratkaisuille esimerkiksi tekemällä asioita toisin kuin aikaisemmin ja tutustumalla asioihin, joista ei ole aiemmin ollut kiinnostunut. (Ponteva 2010, 107, 109–110.)

Pelkästään johdon ja esimiesten läsnäololla on suuri merkitys muutoksissa. Henkilöstö havaitsee näkymättömyyden ja muutokset esimiehen käyttäytymisessä, ja se taas voi aiheuttaa erilaisten huhujen liikkeellelähdon ja vaikuttaa henkilöstön käyttäytymiseen negatiivisesti. Esimiehen läsnäolo rauhoittaa työntekijöitä ja työntekijöiden on helpompaa tulla keskustelemaan mieltä askarruttavista asioista. Lisäksi esimiehen tulee johtaa muutosta omalla esimerkillään. Käytännössä se tarkoittaa sitä, että esimiehen tulee suorittaa omat työtehtävänsä muuttuneiden olosuhteiden ehdoilla siten, että muut havaitsevat muutoksen toiminnassa. (Arikoski & Sallinen 2007, 97–98, 100–101.)

Etenkin organisaatioiden yhdistyessä muutosjohtamiseen tulee kiinnittää huomiota. Valpola (2004, 56) esittää kahdeksan keinoa, jotka hänen kokemuksensa mukaan auttavat organisaatioiden yhdistymisessä. Ensimmäisenä neuvona on yhteisen business-näkemyksen luominen, mikä saadaan aikaan selkeiden viestien ja useiden keskustelujen avulla. Toinen neuvo on, että johto on aktiivisesti näkyvillä ja helposti tavoitettavissa ja lähestyttävissä. Kolmantena neuvona on asioiden nopea hoito, jolloin saadaan selkeyttä tilanteeseen ja henkilöstö saa tietoa, mitä yhteenmenolla tarkoitetaan. On tärkeää, ettei pysähdytä, vaan pysytään liikkeellä ja tehdään nopeita päätöksiä, vaikka ne eivät olisikaan oikeita. Myöhemmin niitä voidaan täsmentää ja korjata, tällöin hyväksytään asioiden keskeneräisyys.

Valpola (2004, 57) esittää neljäntenä neuvona osallistumisen. Hänen mukaansa laajasti organisaatiosta kootut projektiryhmät luovat pohjaa yhteistyölle. Lisäksi hänen mukaansa on tärkeää tutustuttaa henkilöstöä myös muiden organisaation osien työtehtäviin ja henkilöstöön, jotta saataisiin edistettyä yhteistyötä. Päätöksiin luottaminen on viides neuvo. Jatkuva epäily keskeyttää toiminnan ja syö luottamusta. Tulee toimia sovittujen pelisääntöjen ja päätösten mukaisesti ja antaa

niille aikaa. Tilanteen voi arvioida uudestaan tietyn ajanjakson kuluttua. Kuudentena neuvona on avainhenkilöiden valinta ja säilyttäminen. On tärkeää tuntea avainhenkilöt ja pitää heidät tietoisina siitä, että heidän toiveitaan pyritään huomioidaan. Avainhenkilöt tulee saada sitoutumaan. Vaikka nopea päätöksenteko auttaakin organisaatioiden yhdistymisessä, on ennakoitakin tarpeellista. Riskeihin varautuminen onkin seitsemäntenä neuvona. Jatkuvuuden luominen on kahdeksantena neuvona organisaatioiden yhdistymisessä. Valpolan (2004, 57, 60) mukaan kannattaa keskittyä vain tärkeimpien asioiden muuttamiseen ja pitää samalla huolta siitä, että normaali operatiivinen työ etenee, kuten on suunniteltu.

Kuusela & Kuittinen (2008, 150) esittelevät Gary Hamelin näkemyksen, jonka mukaan todellisen lisäarvon tuottamiseen tarvitaan työntekijöiden työlleen antama mielikuvitusta ja intohimoa, joka saadaan herätettyä osallistamisen avulla. Kuuselan ja Kuittisen (2008, 150) mukaan osallistumisen ajatellaan myös lisäävän motivaatiota ja työtyytyväisyyttä. Lisäksi sitoutuminen on vahvempaa, jos henkilö on saanut osallistua häntä koskevien asioiden suunnitteluun. Osallistuminen merkitsee käytännössä kuulluksi ja kunnioitetuksi tulemistä.

Henkilöstöä osallistamalla lisätään organisaation osaamispääomaa päätöksentekotilanteissa. Näin saadaan enemmän näkökulmia ja osaamista kuin tilanteissa, joissa asiat valmistellaan ja päätetään vain organisaation ylätasolla. Mikäli osallistumisesta saatavaa hyötyä osataan käyttää oikealla tavalla, voidaan saada aikaan parempia päätöksiä. (Kuusela & Kuittinen 2008, 149–150.)

Organisaation kehittämisen ja muutosjohtamisen keskeisenä periaatteena voidaan pitää osallistumista sekä palautteen antoa, sillä niillä on suuri vaikutus käyttäytymisen muutokseen. Lewinin mukaan käyttäytyminen ei muutu pelkästään tiedon perusteella, vaan muutos käyttäytymisessä on todennäköistä silloin, kun ihmiset osallistuvat ongelman analysointiin ja ratkaisuun. Myös palauteprosessilla on suuri merkitys organisaation kehittämisessä ja muutosjohtamisessa. (Juuti & Virtanen 2009, 37–38.)

2.4 Organisaatiokulttuurin merkitys muutosjohtamisessa

Organisaatioilla on oma identiteettinsä, joka erottaa sen muista organisaatioista. Organisaation kulttuuri määritellään joskus toimintatavaksi, jolla asioita tehdään organisaatiossa. Lisäksi se näkyy ihmisten käyttäytymisessä ja toiminnassa. Myös erilaiset ulkoiset tekijät yrityksen toimintaympäristössä vaikuttavat yrityskulttuurin muodostumiseen. Näitä ovat esimerkiksi toimialakulttuuri, kansallinen kulttuuri sekä kielikulttuuri. On tärkeää ymmärtää mitä kulttuuri on ja miten sitä voidaan muuttaa, jotta voidaan johtaa muutosta ja muuttaa kulttuuria muutoksen strategian mukaisesti. (Green 2007, 24; Valpola 2004, 147, 149.) Aiemmin tässä tutkimuksessa perehdyttiin muutosprosessiin ja sen vaiheisiin. Kotterin teoriassa tuli esiin se, että muutos organisaatiokulttuurissa on tärkeää, jotta saadaan aikaan pysyviä muutoksia.

Organisaatiokulttuurin ytimessä vaikuttaa Robbinsin, Judgen ja Campbellin (2010, 457–458) mukaan seitsemän pääominaisuutta. Kulttuuriin vaikuttaa missä määrin henkilöitä rohkaistaan olemaan innovatiivisia ja ottamaan riskejä. Lisäksi sillä on vaikutusta, kuinka tarkkaan yksityiskohtia huomioidaan. Kulttuuriin vaikuttaa myös, onko organisaatio tulohajautuva, ihmishajautuva vai tiimiohjautuva, eli kuinka paljon keskitytään tuloksiin prosessien sijaan, kuinka paljon huomioidaan lopputulosten vaikutukset ihmisiin ja kuinka paljon toimenpiteitä ohjataan tiimien kautta. Lisäksi kulttuuriin vaikuttaa se, kuinka aggressiivisia ja kilpailuhenkisiä organisaation jäsenet ovat, ja toisaalta myös se, missä määrin organisaatiossa korostetaan nykyisen statuksen säilyttämistä verrattuna kasvuun.

Organisaation kulttuurin avaintehtävinä Mattilan (2007, 39) mukaan on auttaa organisaatiota säilymään ja sopeutumaan toimintaympäristössään sekä auttaa sitä pitämään sisäisiä prosesseja koossa. Organisaatiokulttuurissa on kyse ihmisyyhteisöstä, joka sopeutuu sekä rakenteellisiin puitteisiin että sosiaaliseen ympäristöön. Koska kulttuuri on opittua käyttäytymistä, voidaan sitä myös muuttaa. Organisaation kulttuurista voi saada sekä voimaa että vastusta muutoksen johtamiseen. Toisaalta kulttuuri voi toimia muutoksen keskeisenä mahdollistajana, toisaalta se taas voi olla esteenä muutokselle. Muutoksen toteutumisen kannalta on välttämätöntä vaikuttaa kulttuuriin, vaikka se tapahtuukin hitaasti. Uudistuksen vaikutukset eivät voi kestää, jos kulttuuri asettuu niitä vastaan. (Mattila 2007, 35–36.)

Johtamisella on suuri merkitys organisaatiokulttuurin kehittämisessä. Hyvän johtajuuden lisäksi tarvitaan yhteisöllisyyttä ja osallistumista. Johdon tulee muokata organisaatiota sellaiseksi, joka mahdollistaa muutosten toteuttamisen ja uudenlaisen ajattelutavan syntymisen. Rakenteet, jotka vahvistavat yhteisyyttä, auttavat muutostilanteessa luomaan uutta toimintakulttuuria. Periaatteessa kyse on yksinkertaisesti yhdessä olemisesta ja yhdessä tekemisestä. Pohjimmiltaan muutokselle alttiin organisaatiokulttuurin rakentamisessa on kyse pyrkimyksestä vaikuttaa ihmisten mielipiteisiin. Mielipiteitä tulisi muokata muutokselle myönteisiksi, ja samalla tulisi kasvattaa rohkeutta kohdata muutos. (Juuti & Virtanen 2009, 59–61, 69, 75.)

Edgar Scheinin jäävuorimallissa kulttuuri jaetaan kolmeen osaan: näkyvään, tiedostettuun ja tiedostamattomaan. Näkyvä osa sisältää muun muassa mission, vision ja strategian. Se on dokumentoitu kuultava ja nähtävä osa organisaatiokulttuuria. Tiedostettu osa kulttuuria on kerrottavissa ja kuvattavissa olevat käsitteet sekä erilaiset organisaation ryhmät ja ammatti-identiteetit. Tiedostamaton osa taas koostuu esimerkiksi ääneen lausumattomista sosiaalisista normeista ja ihmissuhteista. (Mattila 2007, 36.)

Näkyvä osa on vain pieni osa kulttuuria, ja veden alle jäävästä jäävuoren osasta pystymme ehkä tekemään joitain havainnoiteja ja tietoisuus siitä on rajoitettua. Näkyvää osaa voidaan kutsua organisaation viralliseksi puoleksi, mutta lopulta pinnan alla oleva jäävuoren osa määrittää pitkälti suunnan mihin jäävuori liikkuu. Piilossa olevaa organisaatiokulttuurin osaa voidaan kutsua myös epäviralliseksi organisaatioksi. (Honkanen 2006, 149–149.)

Kulttuurin näkyvässä osassa on helpointa konkretisoida muutoksen tavoitetila, ja siihen on helpointa vaikuttaa johtamisella. Sen sijaan epäviralliseen osaan ei pystytä johtamisella vaikuttamaan. Epävirallinen organisaatio heijastelee johdon päätöksiä omalla tavallaan ja omaan tahtiinsa. Kuitenkin on mietittävä ennalta sen vaikutukset muutoksen vastaanotolle ja ohjaukselle, esimerkiksi mitkä kannustimet toimivat muutoksessa. Henkilöiden, jotka vastaavat muutoksen johtamisesta, tulisi olla tietoisia epävirallisen organisaation vahvuuksista, heikkouksista ja erityispiirteistä ja pyrkiä huomioimaan ne. Sivuttamalla ihmiset ja toiminta ajaudutaan nopeasti ongelmiin. (Mattila 2007, 36, 45.)

Epävirallisella organisaatiolla tarkoitetaan sitä organisaation osaa, jota ei ole virallisesti määritelty, mutta johon iso osa toiminnasta lopulta nojaa. Epävirallinen organisaatio vaikuttaa työyhteisön toimivuuteen, henkeen ja motivaatioon, ja se pitää organisaation arkea yllä. (Mattila 2007, 42.) Epävirallisessa organisaatiossa Honkasen (2006, 149) mukaan vaikuttavat erilaiset psykologiset voimat kuten ihmisten tarpeet, odotukset tai tavat tehdä havaintoja ja tulkintoja organisaation toiminnasta. Myös organisaation jäsenten jakamalla uskomuksilla, arvoilla ja normeilla on vaikutusta epäviralliseen organisaatioon. (Mp.) Epävirallinen organisaatio muodostuu muun muassa työyhteisöstä ja kaveriporukoista, vakiintuneista työnjaoista, huhuista, hiljaisesta tiedosta ja prosessin ulkopuolisista toimintatavoista (Mattila 2007, 42).

Organisaatiokulttuurin syntymiseen vaikuttavat Honkasen (2006, 150–152) mukaan kaikki samat tekijät kuin organisaation rakentumiseenkin. Ympäristöllä, toimialalla ja strategialla on vaikutusta organisaatiokulttuurin muodostumiseen. Lisäksi organisaation rakenteelliset tekijät, kuten organisaation hierarkkisuus, koko, historia ja henkilöstörakenne, vaikuttavat omalta osaltaan. Myös ryhmädynamiikalla on vaikutusta, sillä sosiaaliset prosessit ovat tärkeitä kulttuuria muokkaavia tekijöitä. Näillä prosesseilla on erityisesti vaikutusta työyhteisö- ja ryhmätasolla. Kuitenkin myös yksilöiden ominaisuudet ja käyttäytyminen vaikuttavat organisaatiokulttuurin muodostumiseen. Kun lähdetään muuttamaan tai kehittämään organisaatiokulttuuria, täytyy huomioida näiden tasojen erityiset piirteet, jotta voidaan löytää paras tapa lähteä tekemään kehitystyötä. Riippuu paljolti siitä, mitä halutaan muuttaa, miltä tasolta kannattaa muutosta lähteä toteuttamaan.

Parhaimpaan ja pysyvimpään lopputulokseen päästäneen kuitenkin ottamalla huomioon kaikki organisaatiokulttuuriin vaikuttavat tekijät. Jos muutetaan asioita vaikuttamalla yksilöiden ajattelutapoihin, ei välttämättä saada aikaan pysyviä vaikutuksia. Pitää siis muuttaa myös ihmisten välisiä vuorovaikutustapoja ryhmätasolla, kehittää organisaatiossalla uutta toimintakulttuuria tukevia rakenteita ja varmistaa että nämä kaikki ovat strategisten valintojen suuntaisia. (Honkanen 2006, 152.)

Organisaatioiden yhdistyessä usein myös erilaiset kulttuurit toimintatavoissa ja johtamisessa kohtaavat. Jo ennen muutosta on hyvä pohtia, mitkä eri asiat vaikut-

tavat organisaation kulttuurissa. Kulttuuri on usein melko näkymätön, koska se on suurelta osin itsestään selvää kyseisessä organisaatiossa työskenteleville. Monesti kulttuuri tulee näkyväksi vasta siinä vaiheessa kun kohdataan toisenlainen kulttuuri. Erilaisten kulttuurien yhdistymistä voidaan tukea esimerkiksi viestinnän avulla. On myös tärkeää keskustella yhdessä molempien taustoista, osaamisesta ja odotuksista, mikä edistää myös luottamuksen syntymistä toisilleen ennestään vieraiden ihmisten välille. (Valpola 2004, 71–72.)

Yrityskulttuuri on organisaatiossa pysyvintä, koska se on syntynyt yrityksen historian tuloksena. Sen vuoksi organisaatiomuutokset ja uusien toimintatapojen saaminen käytäntöön vievät yllättävän paljon aikaa. Kulttuuriin voidaan alkaa vaikuttaa, kun sitä on saatu näkyvämmäksi, eli kulttuuria pystytään kuvaamaan sanoin. Sen jälkeen pystytään päättämään, mitkä toimintatavat kannattaa säilyttää tulevaisuudessakin. Tiedostamattomat tekijät organisaatiokulttuurissa jäävät kuitenkin vaikuttamaan ihmisten käyttäytymiseen, vaikka uudet arvot ja strategiat olisivatkin periaatteessa jo hyväksytyt. Ihmiset pitävät kiinni vanhasta kulttuurista tilanteessa, jossa vanhaa identiteettiä ei enää ole ja uusi on vielä epäselvä, koska se on tuttu ja turvallinen (Valpola 2004, 153–155, 179.)

Menettelytapojen oikeudenmukaisuudella on vaikutusta siihen, miten yksilöt kokevat muutoksen. Jos menettelytavat koetaan oikeudenmukaisiksi, henkilöstö voi kehittää oma-aloitteisesti taitoja, jotka tukevat muutoksen onnistumista. Oikeudenmukaisuudella on merkitystä erityisesti yhteistyöhakuisen työskulttuurin syntymisessä. (Mattila 2007, 52.)

2.5 Muutosviestintä

Viestintä on mukana muutosprosessin jokaisessa toimenpiteessä. Sen on jatkuttava koko hankkeen ajan, ja parhaimmillaan se liittyykin tavalliseen johtamistyöhön, eikä perustu vain erillisiin julkaisuihin ja tapahtumiin. Valpolan (2004, 63) mukaan oleellista muutostilanteiden viestinnässä ovat viestin selkeys ja se, että viestit ovat keskenään johdonmukaisia. Viestintää on syytä muokata ja kohdentaa eri henkilöstöryhmille niin, että muutos esiteltäisiin heidän työnsä ja vastualueidensa kautta. Viestistä tulee käydä ilmi, mitä muutos tarkoittaa yksilön ja hänen työnsä kannalta. Hyvien esimerkkien ja riittävän monien toistojen avulla saadaan

luotua tietoisuutta muutoksesta. (Valpola 2004, 62–63; Mattila 2007, 160–163.) Myös Arikosken & Sallisen (2007, 91) mukaan tiedottaminen on muutosjohtamisessa tärkeää ja jopa siitä voi tiedottaa, ettei ole mitään tiedotettavaa. Säännöllisellä viestinnällä varmistetaan se, että organisaatiossa ei synny turhia huhuja ja pelkoja.

Viestinnällä on suuri merkitys muutoksen tulkinnassa ja toteuttamisessa. Ennakoiva ja rakentava muutosviestintä voi edesauttaa muutokseen sitoutumisessa. Onnistuneen muutosviestinnän edellytyksenä on, että viestinnän perusprosessit sekä työnjako ovat kunnossa. Muutoksista viestiminen ei voi olla irrallaan organisaation perustehtävästä. Viestintäorganisaation lisäksi myös yrityksen johto ja esimiehet ovat avainasemassa viestinnän onnistumisessa. Muutosviestintä on jatkuva prosessi, jolla ei välttämättä ole selkeää alkua ja loppua. Viestinnän avulla ylläpidetään luottamusta ja kirkastetaan tavoitteita. Kun muutoksen tavoitteet ja uudet toimintatavat ovat ymmärrettyjä ja hyväksytyjä, on mahdollisuus aitoon muutokseen. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 21.)

Arkiviestinnän ja muutosviestinnän raja sumenee kokoajan. Muutosviestintä on osa strategista viestintää, vaikka siitä puhutaankin omana viestinnän lajinaan. Nykyään viestintä on pääosin aina jonkin muutoksen tai uudistuksen viestintää. Muutosviestintä liitetään usein muutoksen hallintaan, ja joskus aiemmin on uskottu yhdensuuntaisen tiedottamisen voimaan. Viestinnän rooli ja merkitys muutoksessa on ehdoton, sillä viestintä linkittyy kaikkeen. Hyvin onnistunut viestintä ei kuitenkaan takaa onnistunutta muutosta, jos oma motivaatio työyhteisön kehittämiseen puuttuu. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 14, 19, 46, 169.)

Viestintä tukee muutoksen suunnittelua ja toteutusta, ja sen avulla voidaan kirkastaa muutoksen tarkoitus ja ydinviesti. Muutosviestinnällä saadaan lisäksi informaatiota ja luotua ymmärrystä muutoksesta. Lisäksi viestintää voidaan pitää yhtenä keinona osallistaa ja sitouttaa organisaation jäseniä muutokseen. Viestinnän avulla myös luodaan mahdollisuuksia vuorovaikutukseen ja oppimiseen. Viestinnän suunnittelussa tulisi huomioida ja ennakoida, miten muutos vaikuttaa kohderyhmiin ja miten ne (kohderyhmät) mahdollisesti tulkitsevat muutoksen. Lisäksi täytyy pohtia muutoksen taustalla olevia liiketoiminnan tavoitteita sekä pyrkiä ym-

märtämään muutoksen syvin olemus, sillä vain siten voi löytää parhaan tavan kertoa muutoksesta henkilöstölle. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 21–22, 69.)

Käynnistysvaiheessa muutos usein julkistetaan koko organisaatiolle. Suurimmalle osalle henkilöstöstä muutos tulee vielä yllätyksenä tai he ovat korkeintaan kuulleet huhuja asiasta. Muutoksen julkistamiseen, niin sanottuun lähtökäskyyn, onkin tärkeää panostaa. Viestin tulisi luoda organisaatioon sekä tietoisuutta että halua, tarjota informaatiota ja luoda innostusta. Uudistus on tärkeää kytkeä organisaation historiaan, jotta saadaan luotua jatkuvuuden tuntua. Muutosta ei pidä perustella käynnistettäessä ainoastaan entisen toiminnan heikkoudella. Sivistyssanojen käyttöä ja teoreettista maalailua tulisi välttää viestinnässä. Muutoksesta voidaan viestiä esimerkiksi tiedotustilaisuudella, sisäisillä markkinointikampanjoilla ja henkilöstöjuhliissa. Olennaista on, että ylin johto on läsnä. (Mattila 2007, 160-163.) Eri-laisia keinoja toteuttaa viestintää on monia. Kirjallinen aineisto on Valpolan (2004, 64) mukaan tarpeellista, mutta se ei vielä aktivoi ihmisiä perehtymään asioihin, vaan lisäksi tarvitaan paljon kasvokkain tapahtuvaa viestintää.

Kun suunnitellaan muutoksen viestintää, tulee ymmärtää aidosti kohderyhmiä, jotta viestinnästä saadaan tehokasta ja kohderyhmät tavoitettavaa. On määriteltävä, mitä kohderyhmä ajattelee muutoksesta sekä arvot ja uskomukset, jotka vaikuttavat heidän ajatusmaailmaansa. Viestinnän toteuttajan on myös tärkeää selvittää itselleen miksi muutos tehdään, mitkä ovat sen tavoitteet, ketä muutos koskettaa ja miten. Lisäksi tulee selvittää mitä kohderyhmien tulisi tietää muutoksesta, millaisia tunteita sen pitäisi herättää ja millaista toimintaa pitäisi saada aikaan. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 70.)

Perusviestit johdetaan muutoksen tavoitteista, ja ne ovat lyhyitä ja yksinkertaisia ilmauksia, joita havainnollistukset ja esimerkit tukevat. Perusviestien on pysyttävä samanlaisina koko organisaation läpi, mutta perusteluja ja esitystapoja voi muuttaa. Perusviestien tulee olla vakuuttavia, ja niiden tulee lisätä henkilöstön ymmärrystä ja luoda positiivista ilmapiiriä. Muutosviestinnän lähtökohtana tulisi olla positiivisuus uutta kohtaan, sillä lähtökohtaisesti kaikki haluavat, että asiat pysyvät ennallaan (Heiskanen & Lehikoinen, 24, 74.)

Muutostarinan kristallointi eli hissipuhe kiteyttää muutoksen perusviestit. Hissipuheessa tulee esiin muutoksen tärkeys, tavoitetila sekä ratkaisu. Muutoksen tärkeys tulee ilmi, kun kerrotaan, että toiminta ei ole enää mahdollista nykyisellään. Ihmiset on saatava ymmärtämään mitä seuraa, ellei muutosta tapahdu. Hissipuheessa tulee tuoda esille positiivinen ja selkeä kuva siitä, mitä tavoitellaan. Lisäksi esitellään ratkaisu, eli kerrotaan aikataulu ja välietapit, sekä osoitetaan, miten tavoitetila saavutetaan. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 75.)

Tutkimusten mukaan viestinnässä tarvitaan keskimäärin 17 toistoa, jotta ihmiset saadaan uskomaan, että kyseessä on vakava asia ja se aiotaan toteuttaa. Varsinkin ei-toivotut ja oudot asiat vaativat lukuisia toistoja, jotta ne hyväksytään. Toistot olisi hyvä toteuttaa lyhyen ajan sisällä, koska pitkät tauot jättävät huhuille tilaa ja voivat herättää alun hämmennyksen taas henkiin. (Valpola, 2004, 47.) Lisäksi viestin perillemeno voidaan varmistaa käyttämällä useampaa eri viestintäkanavaa yhtä aikaa (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 84.)

Lähiesimiesten on tulkittava informaatiota omien vastualueidensa kannalta ja muotoilla informaatio ymmärrettävään muotoon. Työntekijöille on annettava riittävä kokonaiskuva muutoksesta sekä yksityiskohtaisempaa tietoa oman tehtävän kannalta. (Mattila 2007, 112–113.) Syiden ja seurausten lisäksi muutosviestinnän tulisi sisältää tietoa muutoksen aikataulusta ja välivaiheista (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 94).

Sen lisäksi, että viestinnällä autetaan henkilöstöä ymmärtämään muutos, sen välttämättömyys ja tavoitteet, voidaan viestinnän tavoitteena pitää myös henkilöstön asiantuntemuksen optimaalista hyödyntämistä muutoksen toteuttamisessa. Vuorovaikutuksen lähtökohtana voidaan pitää kuuntelemista, mikä osoittaa mielenkiintoa, luottamusta ja arvostusta henkilöstöä kohtaan. Lisäksi saadaan kerättyä henkilöstöltä arvokasta tietoa ja mielipiteitä. Muutosviestintä ei voi olla pelkästään tiedottamista, vaan sen täytyy olla molemminsuuntaista vuorovaikutusta. Muutosprosessin aikana on tarjottava mahdollisuus vuorovaikutukseen, keskusteluun ja palautteenantoon. (Valtionkonttori, Kaiku-palvelut, 4–6.)

Vähäinen viestintä ja hidas päätöksenteko voivat lisätä nopeasti niin sanottujen huhukustannusten määrää. Organisaation jäsenten työaika voi kulua paljon odot-

teluun, ihmettelyyn ja muutoksesta selvääottamiseen. Osa huhukustannuksista voidaan käyttää muutoshankkeissa esimerkiksi viestintään tai nopeuttamaan päätöksentekoa tai muutosprosessia. Myös päätösaikataulusta tiedottaminen rauhoittaa huhuja. (Valpola 2004, 49-50.)

Onnistunut muutosviestintä on proaktiivista, eli se varautuu muutostilanteisiin ennakkoon. Lisäksi sitä voidaan käyttää muutoksen hallinnassa ja sen avulla pyritään vahvistamaan työyhteisön näkemyksiä. Proaktiivinen viestintä ottaa lisäksi huomioon työntekijöiden näkemykset ja osaamisen sekä tarjoaa kaikille mahdollisuuden vaikuttaa muutoksessa. Onnistuneessa muutosviestinnässä määritellään myös selkeät vastuut ja viestinnän sisältö on suunniteltu huolellisesti kohderyhmän mukaan. Lisäksi hyvässä muutosviestinnässä perustellaan muutoksen syyt ja seuraukset. Myös viestintäkanavien valinta ja viestinnän aikataulu ovat onnistuneesti toteutettuja. (Valtionkonttori, Kaiku-palvelut, 9.)

Muutostilanteissa tulee usein tarve yhteistoimintaneuvotteluille (jatkossa yhteistoiminta=yt). Ne mielletään usein negatiivisena, koska nykyisin niissä on ollut pitkälti kyse lomautuksista ja irtisanomisista. Yhteistoimintalain alkuperäisenä tarkoituksena on kuitenkin ollut edistää johdon ja henkilöstön välistä yhteistoimintaa. Oikea-aikaisella, aktiivisella ja avoimella viestinnällä sekä molemminpuolisella arvostavalla suhtautumisella voidaan edistää neuvotteluissa onnistumista. Luottamus on yt-prosessin onnistumisen edellytys. Hyvällä valmistelulla ja suunnittelulla voidaan välttää riidat ja mahdolliset oikeusjutut. Laki yhteistoiminnasta yrityksissä, eli yt-laki, määrittelee mitä asioita työnantaja on velvollinen tiedottamaan henkilöstölle. Tiedotettavia asioita ovat tilinpäätös ja taloudellinen tilanne, henkilöstösuunnitelmat sekä henkilöstöasioiden yleisperiaatteet, työehdot sekä muutokset. On pohdittava etukäteen yt-neuvotteluiden ja päätösten perustelut ja tavoitteet tarkasti. Lisäksi täytyy määritellä neuvotteluihin osallistuvien henkilöiden roolit, vastuut ja tehtävät sekä suunniteltava esimiesten valmentaminen, irtisanomisten toteuttaminen ja jälkihoito. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 147–150.)

2.6 Onnistunut muutoksen läpivienti

Tässä luvussa vedetään yhteen teoreettinen viitekehys ja analysoidaan viitekehyksessä esiin tulleita asioita onnistuneen muutoksen läpiviemisen näkökulmasta.

Lisäksi teen johtopäätöksiä teoriasta ja tuon esiin omia mielipiteitäni.

Tänä päivänä erilaisten muutosten toteuttaminen yrityksissä on arkipäivää, joten muutosjohtaminen pitäisi olla osa päivittäistä johtamista. Etenkin jos yrityksessä toteutetaan suurempia muutoksia, tulisi johtamiseen kiinnittää erityisesti huomiota, jotta saadaan vietyä muutos onnistuneesti läpi ja juurrutettua uudenlaiset toimintatavat organisaatioon.

Muutoksen johtaminen vaiheittaisen prosessin mukaisesti edesauttaa muutoksen toteuttamisen onnistumista. Kuten viitekehyksessä kerrottiin, on olemassa useita eri teorioita siitä, mitä muutosprosessi pitää sisällään. Jokaisen muutoksen yksilölliset piirteet vaikuttavat siihen, miten muutos kannattaa toteuttaa. Kaikkiin muutoksiin ei päde samat opit. Myös eri asiantuntijoiden teorioita yhdistelemällä voidaan löytää sopivin ratkaisu kunkin muutoksen läpiviemiseen. Tässä tutkimuksessa on tarkasteltu lähemmin Kotterin kahdeksanvaiheista prosessia, jota tullaan soveltamaan paljon myös empiirisessä osuudessa.

Mielestäni pienempiä ja organisaation toimintaan vähemmän vaikuttavia muutoksia voidaan toteuttaa ilman tarkempaa suunnittelua. Jos muutos taas koskettaa useampaa henkilöä organisaatiossa ja sen vaikutukset ovat merkittäviä, tulee pyrkiä ennakoimaan tilanteita mahdollisimman hyvin, jotta muutoksen vieminen käytäntöön onnistuisi mahdollisimman sujuvasti. Kaikkeen ei tietenkään aina pystytä varautumaan etukäteen.

Viestintä nostetaan Kotterin teoriassa esiin vasta neljäntenä askeleena. Kuitenkin muun teorian pohjalta voidaan todeta, että viestinnän on alettava jo aiemmin ja jatkettava aina muutoksen loppuun asti. Toisaalta Kotterin muutosprosessin ensimmäistä vaihetta, muutoksen kiireellisyyden luomista, voidaan mielestäni pitää viestinnällisenä toimenpiteenä, koska sen avulla muutos tuodaan useamman ihmisen tietoon ja saadaan ihmiset toimimaan muutoksen eteen. Viestinnällä on suuri merkitys muutostilanteissa, ja viestinnän voidaankin katsoa linkittyvän kaikkeen muutoksen läpiviemisessä.

Kuten aiemmin tuli ilmi, muutosjohtamisen olennaisena osana voidaan pitää muutoksen suunnittelua ja strategioiden luomista. Kuitenkin henkilöstön osallistaminen toimii muutostilanteissa hyvänä sitouttamiskeinona ja lisää henkilöiden motivaatiota. Lisäksi johto ei välttämättä osaa huomioida kaikkea, ja sen vuoksi onkin tärkeää, että useampi henkilö on mukana suunnittelussa ja toteutuksessa. Kotterin teorian mukaan toisena vaiheena on ohjaavan tiimin luominen, jonka jälkeen laaditaan muutokselle visio ja strategia. Mielestäni nämä kaksi vaihetta liittyvät läheisesti toisiinsa ja voidaan sen vuoksi yhdistää yhdeksi. Myös viestintä tukee muutoksen suunnittelua ja toteutusta.

Mielestäni asiat on hyvä suunnitella perusteellisesti ja miettiä loppuun asti ennen kuin toimitaan. Toisaalta vasta käytännössä nähdään voiko asiat toimia niin kuin on suunniteltu. Toisaalta henkilöstön osallistaminen suunnitteluun eri organisaation tasoilta pienentää riskiä tehdä vääriä päätöksiä, koska heillä on parempi näkemys käytännön työn tekemisestä, ja johto ei välttämättä yksin osaa huomioida kaikkia tarvittavia asioita.

Kun muutoksen tavoitteet on asetettu ja on luotu strategiat niiden saavuttamiseen, tulee viestintää lisätä, jotta luodaan ymmärrystä muutoksesta laajemmin. Visiosta ja strategiasta viestiminen on Kotterin muutosprosessin neljäs vaihe. Muutosviestinnässä on tärkeää, että viestiä muokataan ja kohdennetaan eri henkilöstöryhmille. Viestinnän avulla tulee tuoda esille se, mitä muutos tarkoittaa eri henkilöstöryhmien vastualueiden ja työtehtävien kannalta. On myös muistettava, että viestinnässä tarvitaan useita toistoja. Säännöllisen viestinnän avulla saadaan estettyä huhut ja lisätään ymmärrystä muutoksesta. Lisäksi viestintä on keino sitouttaa ja osallistaa henkilöstöä. Viestinnän avulla luodaan myös mahdollisuudet vuorovaikutukseen ja oppimiseen. Moleminsuuntainen vuorovaikutus onkin muutostilanteissa tärkeää. Myös henkilöstön kuunteleminen on tärkeä osa viestintää.

Viestinnän keinoja ovat muun muassa tiedotustilaisuudet, kirjalliset tiedotteet sekä sisäiset markkinointikampanjat. Kasvokkain tapahtuva viestintä on myös tärkeää, joten sen vuoksi viestinnän pitäisi olla osa päivittäistä johtamista. Johdon läsnäolo on myös tärkeää. Onnistunut muutosviestintä on proaktiivista, oikea-aikaista, avointa ja aktiivista. Hyvällä viestinnällä edesautetaan siis muutoksen toteuttamisen onnistumista.

Teoreettisesta viitekehuksesta voidaan päätellä, että esimiehen rooli ihmisten johtamisessa korostuu muutostilanteissa. Organisaatiossa työskentelevät henkilöt kokevat muutoksen eri tavoilla, minkä vuoksi muutosjohtamisessa on tärkeää huomioida jokainen yksilönä. Myös ryhmän erityispiirteet vaikuttavat siihen, miten organisaation muutos otetaan vastaan. Jokainen yksilö tarvitsee aikaa muutoksen työstämiseen. Johdon pitää ymmärtää, että heillä on ollut enemmän aikaa sopeutua muutokseen kuin alaisillaan. Yksilö sitoutuu muutokseen vaiheittain. Avoimuus, viestintä ja esimiehen tuki auttavat henkilöitä sitoutumaan muutokseen. Esimiehen tulee tunnistaa, missä sitoutumisen vaiheessa henkilöt ovat, jotta hän voi tukea ja kannustaa heitä eteenpäin. Myös esimerkillä johtaminen edistää muutokseen sitoutumista.

Kuten aiemmin viitekehyksessä tuli ilmi, on olemassa eri lähestymistapoja siihen, miten yksilöt menevät muutosten läpi. Kuitenkin suurimmassa osassa niistä tuodaan esiin se, että henkilöt käyvät läpi psykologisen prosessin. Tunteilla on suuri merkitys siinä, miten muutoksiin suhtaudutaan. Sen vuoksi tunteiden huomioiminen muutoksen toteuttamisessa ja johtamisessa on tärkeää. Tunteille pitää antaa tilaa. On tärkeää, että esimies osaa suhtautua erilaisiin tunteisiin ja ymmärtää tunteita ja käyttäytymistä. Kun ymmärretään tunteita ja käyttäytymistä, on ihmisten johtaminen helpompaa. Lisäksi on myös helpompi pyrkiä vaikuttamaan niihin. Esimies voi auttaa ja tukea henkilöstöä eri tunnetiloissa kannustamalla, kouluttamalla, tuloksia mittaamalla ja luomalla edellytykset siihen, että saavutuksista voidaan iloita.

Muutosvastarinta on luonnollinen reaktio, sillä muutostilanteet herättävät monenlaisia tunteita ja saavat ihmiset puolustuskannalle. Muutosvastarintaa voidaan kuitenkin pitää pääosin hyvää tarkoittavana ja se voidaan kääntää hyödyksi, mikä lisää mahdollisuuksia onnistua muutoksessa. Se edellyttää avointa vuorovaikutusta ja alaisten kuuntelemista. Teoreettisen viitekehysten pohjalta voitaneen todeta, että paras keino vähentää vastustusta on molemminpuolinen vuorovaikutus. Tietoa pitää antaa riittävästi ja sen tulee olla kyseiselle henkilöstöryhmälle suunnattua. Pitää pystyä perustelemaan jokaiselle, mitä muutos tarkoittaa heidän oman työnsä kannalta. Täytyy myös kehittää eri organisaatiotasolla työskentelevien henkilöiden välisiä suhteita, jotta luottamus syntyisi. Myös hyödyntämällä osallis-

tavia menetelmiä voidaan saada henkilöstö suhtautumaan muutokseen myönteisesti, koska he tuntevat voineensa vaikuttaa heitä koskeviin asioihin.

Muutostilanteissa ihmiset ottavat erilaisia rooleja. Teoreettisessa viitekehyksessä perehdyttiin tarkemmin Mattilan esittämiin henkilöiden rooleihin muutostilanteissa. Esimiestyössä on tärkeää tunnistaa eri rooleissa olevat henkilöt, jotta voidaan johtaa heitä oikealla tavalla ja käyttää hyödykseen niitä, jotka ovat jo muutoksen puolella. Lopulta saadaan kaikki henkilöt muutoksen puolelle, mikä mahdollistaa muutoksen onnistuneen toteuttamisen.

Mitä enemmän ihmisiä on mukana toteuttamassa muutosta, sitä parempaan lopputulokseen on mahdollista päästä. Kotterin mukaan henkilöstölle tulisikin antaa valtuuksia, jotta he voivat toimia muutoksen vision mukaisesti. Kuten myös aiemmin mainittiin, osallistaminen lisää sitoutumista ja edistää motivaatiota. Lisäksi valtuuksia antamalla voidaan poistaa esteitä tai hidasteita muutoksen tieltä. Henkilöstöä tulisikin kannustaa kokeilemaan uutta ja kehittämään toimintaa.

Kuten teoreettisessa viitekehyksessä tuli aiemmin ilmi Kotterin muutosprosessin kuudentena vaiheena on lyhyen aikavälin onnistumisen varmistaminen ja seitsemäntenä vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen. Nämä liittyvät mielestäni hyvin paljon yhteen, joten käsittelen niitä yhtenä vaiheena. Kotterin mukaan voidaan lisätä motivaatiota jakamalla pitkäntähtäimen tavoite pienempiin välitavoitteisiin. Seuranta on oleellinen osa muutosprosessia, ja sen merkitys korostuu etenkin tässä vaiheessa muutosprosessia. Seuranta varten tarvitaan mittareita, jotka antavat nopeasti tiedon muutoksen etenemisestä. Seurannan avulla pystytään puuttumaan nopeammin asioihin, mikä nopeuttaa myös muutoksen läpiviemistä. Välitavoitteisiin pääseminen voi edellyttää useiden pienempien muutosten toteuttamista. Kotterin mukaan pienempien muutosten avulla saadaan vietyä muutos syvemmälle organisaatioon. Myös viestinnällä on suuri merkitys näissä muutosprosessin vaiheissa. Viestintä tässä vaiheessa tarkoittaa esimerkiksi sitä, että tuodaan avoimesti esiin, mitä konkreettisia parannuksia muutoksella on saatu aikaan.

Viimeisenä, eli kahdeksantena vaiheena Kotterin muutosprosessissa oli uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin. Tämän vaiheen toteuttaminen

mahdollistaa pysyvän muutoksen aikaansaamisen. Kuten luvussa 2.4 tuli ilmi, organisaatiokulttuuriin vaikuttaminen on hidasta. Lisäksi kaikkiin sen osiin on vaikeaa vaikuttaa johtamisella, sillä epävirallinen organisaatiokulttuuri määrittää pitkälti sen, miten yksilöt ja ryhmät toimivat organisaatiossa. Näiden asioiden tuominen näkyväksi voi olla haasteellista. Kuitenkin kaikkiin organisaatiokulttuuriin vaikuttaviin tekijöihin pitäisi pyrkiä vaikuttamaan. Tulee pyrkiä saamaan muutosta yksilöiden ajattelutapoihin ja ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. Lisäksi tulisi kehittää toimintakulttuuria tukevia rakenteita strategisten valintojen suuntaiseksi. Lisäksi yhdessä oleminen ja yhdessä tekeminen lisäävät osallistumista ja yhteisöllisyyttä, jotka ovat myös organisaatiokulttuurin kehittämiseen vaadittavia tekijöitä.

Empiirisen aineiston analysoinnin tukena tullaan käyttämään teoreettisessa viitekehyksessä esiin nousseita asioita. Lisäksi edellä mainittuja onnistuneen muutoksen elementtejä tullaan hyödyntämään myös empiirisen tutkimuksen tuloksena syntyvässä prosessikuvauksessa, jonka avulla case-muutos viedään onnistuneesti läpi.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tässä luvussa perehdytään tämän tutkimuksen empiirisen osaan. Aluksi tutustutaan yritykseen, Lindström Oy:öön, jonka Kaakkois-Suomen tulosityksikössä tapahtunut muutos on tämän opinnäytetyön tutkimuksen kohteena. Lisäksi kuvataan tarkemmin case-muutos ja se, miten muutos toteutettiin. Kyseisestä muutoksesta ja sen toteuttamisesta ei ole vielä saatavilla kattavasti kirjallista materiaalia, sillä muutoksen toteuttaminen aloitettiin pilottina kahdessa tulosityksikössä vuoden 2011 alussa. Sen vuoksi tietoa on kerätty useista eri lähteistä, kuten aiheisiin liittyvistä kokouksista havainnointien, muistioiden ja muiden kokousasiakirjojen avulla sekä haastatteleamalla muutoksen toteuttamisessa mukana olleita henkilöitä. Koska tiedot on koottu useasta eri lähteestä, en viittaa mihinkään lähteeseen erikseen kertoessani case-muutoksesta. Viimeiseksi tässä luvussa käydään tarkemmin läpi käytetyt tutkimusmenetelmät ja aineiston analysointitavat.

3.1 Lindström Oy, jatkuvan palvelun alueellistaminen

Tämän tutkimuksen case-organisaationa on Lindström Oy, joka on globaali tekstiilipalveluyritys. Sillä on toimintaa 20 eri maassa. Emoyhtiö Lindström Oy:n lisäksi konserniin kuuluvat Comforta Oy sekä ulkomaiden tytäryhtiöt. Henkilökuntaa on yli 2400 ja vuoden 2010 liikevaihto oli 249 miljoonaa euroa. (Lindström Oy 2010, 6–8.)

Lindström tarjoaa Suomessa seitsemää eri palvelua: matto-, hygienia-, työvaate-, teollisuuspyyhe-, ravintolatekstiili-, henkilönsuojain- ja yrityslahjapalveluita. Ulkomaisissa tytäryhtiöissä palveluvalikoimaan kuuluvat vain matto- ja työvaatepalvelut. Comforta Oy tarjoaa hotellien, ravintoloiden ja sairaaloiden tekstiilipalveluita. (Lindström Oy 2012b.) Lindströmin missio on vahvistaa asiakkaidensa yrityskuvaa ja tarjota palveluita, jotka helpottavat asiakkaan arkea ja ovat kokonaiskustannuksiltaan markkinoiden edullisimpia. Lisäksi yritys toimii vastuullisesti ja on arvostettu työnantaja. (Lindström Oy 2010, 10.)

Lindströmin arvoja ovat kannattava kasvu, pitkäaikainen asiakassuhde, vastuullisuus sekä innostus ja oppimisen ilo. Arvot ohjaavat yrityksen toimintaa. Kannattava kasvu taataan kustannustietoisella ja -tehokkaalla toiminnalla. Pitkäaikainen

asiakassuhde taas edellyttää luottamusta, jatkuvaa toiminnan kehittämistä ja memminpuolista liiketaloudellista hyötyä. Vastuullisuus taas merkitsee sitä, että Lindström ottaa toiminnassaan huomioon taloudelliset, sosiaaliset ja ympäristövaikutukset. Innostus ja oppimisen ilo saavutetaan hyvällä johtamisella, kannustavalla palautteella ja koulutuksella. (Lindström Oy 2012f.)

Lindströmin pitkántähtäimen vision, visio 2016, saavuttaminen edellyttää voimakasta ja kannattavaa kasvua, minkä vuoksi toiminnan on oltava erinomaista kaikilla yrityksen valitsemilla markkinoilla. Visiossa painotetaan palvelun ja palvelukulttuurin tärkeyttä sekä henkilöstön korkeaa ammattitaitoa. Lisäksi yrityksellä on halu keskittyä kansainväliseen kasvuun. Vision mukainen liikevaihtotavoite on 400 miljoonaa euroa, mikä tarkoittaa lähes kaksinkertaista liikevaihtoa vuoteen 2010 nähden (2010 liikevaihto 249 miljoonaa euroa). Tavoitteena on olla omavarainen yritys, toimia 25 maassa Euroopassa ja Aasiassa ja olla markkinajohtaja 20:ssa niistä. Tällä hetkellä Lindström toimii 20 maassa ja on markkinajohtaja Suomessa ja yksi johtavista alan yrityksistä Euroopassa. (Lindström Oy 2012c.)

Lindströmin tavoitteena on luoda yritysmielikuvaa, joka perustuu pitkään kokemukseen, tuoreeseen näkemykseen ja innostukseen viedä asioita eteenpäin. Yrityksen tarjoamilla palveluilla helpotetaan asiakkaan arkea. Lisäksi tuote- ja palveluratkaisut ovat edelläkävijöitä kaikilla liiketoiminta-alueilla. Lindströmin vision mukaan asiakkaille taataan hallittu ja laadukas palvelukokemus, ja sen prosessit ovat toimialan nopeimpia ja luotettavimpia. Lindströmin johtaminen on kansainvälistä huipputasoa; se tukee palvelukulttuuria ja ohjaa kansainvälisyyteen ja konseptiohjattuun toimintaan. Visionsa mukaan Lindström on haluttu työnantaja, ja sen henkilöstö on tunnettu ylivertaisesta palvelustaan. (Lindström Oy 2012c.)

Lindströmin strategia pohjautuu syy-seurausketjuun, jonka avulla pystytään seuraamaan eri tekijöitä, jotka käynnistävät ja mahdollistavat vision toteutumisen (Lindström Oy 2010). Lopputulemaan päästäkseen Lindströmillä tulee olla muun muassa tehokas myynti, tuotantoprosessi ja tuotekehitys, joilla luodaan lisäarvoa. Onnistumisen mahdollistavat ammattitaito, motivaatio ja resurssit. Markkinoilla olevat tekijät käynnistävät syy-seurausketjun. (Lindström Oy 2012e.)

Lindström Oy:n organisaatio muodostuu hallinnon osaamiskeskuksista, palveluista ja suunnitteluosastosta, jotka ohjaavat operatiivista liiketoimintaa (Lindström Oy 2010, 6). Lindström Suomi on jaettu maantieteellisten alueiden mukaan kuuteen tulosityksikköön, joiden vastuulla on Lindströmin uusasiakashankinta ja asiakashoito. Näiden lisäksi pesula ja jakelutoiminnot (jatkuva palvelu) ovat omina organisaatioinaan. (Lindström Oy 2012d.)

Tässä opinnäytetyössä tutkittavaa case-organisaation muutosta kutsutaan jatkuvan palvelun alueellistamiseksi. Muutoksen tarkoituksena on pääasiassa vahvistaa alueellista johtamista liittämällä jatkuvan palvelun toiminnot tulosityksiköihin vision strategian mukaisesti. Muutoksen jälkeen alueellisilla tulosityksiköillä on paremmat mahdollisuudet vaikuttaa vision mukaisen hallitun ja laadukkaan palvelukokemuksen syntymiseen asiakkaille sekä nopeuttaa prosesseja ja varmistaa niiden luotettavuutta. Kun johtaminen tapahtuu keskitetyn organisaation sijaan alueella, pystytään tekemään tehokkaammin ja nopeammin ratkaisuja jatkuvan palvelun parantamiseksi, mikä tuottaa asiakkaille lisäarvoa. Voidaan siis päästä parempaan ja asiakaslähtöisempään palvelun tasoon, joka mahdollistaa entistä paremmin Lindströmin arvojen mukaisten pitkäaikaisten asiakassuhteiden saavuttamisen. Myös yhteisen palvelukulttuurin edistäminen ja parantaminen lienee helpompaa muutoksen toteuttamisen jälkeen.

Muutoksen pääasiallinen tavoite ei ole lyhyellä aikavälillä synnyttää parempaa tulosta tai kustannussäästöjä. Kuitenkin pitkällä tähtäimellä jatkuvan palvelun toimintaa tehostamalla voidaan vaikuttaa tulosityksikön tulokseen jonkin verran. Aiemmin pesulat ovat veloittaneet tulosityksiköitä sisäisen palveluhinnaston mukaisesti. Muutoksen jälkeen pesuloiden todelliset tuotot ja kulut näkyvät sellaisenaan tulosityksikön katelaskelmassa. Muutoksen jälkeen jatkuvan palvelun toiminnan tulos, eli laatu ja tuotto, on kiinni pelkästään alueorganisaation omasta tekemisestä. Tehostamalla toimintaa voidaan siis vaikuttaa suoraan tulokseen. Muutoksen myötä on kuitenkin lähinnä pyritty järjeistämään toimintaa ja siirtämään vastuuta enemmän tulosityksiköihin, jotta toimintoja olisi helpompi hallita ja johtaa. Alueellistamisen myötä tulosityksikkö toimii itsenäisesti ikään kuin tytäryritys, joka on kokonaisuudessa vastuussa oman alueensa toiminnasta.

Muutoksen suunnittelu aloitettiin pääkonttorilla keväällä 2010. Erilaisten

workshopien avulla tehtiin muun muassa mallinnus, tehtävänkuvaukset sekä mitaristo. Tuotokset esiteltiin toukokuussa Suomen johtotiimissä, josta saadun palautteen perusteella tehtiin vielä tarkennuksia tehtävänkuvauksiin ja malleihin. Malli valmistui syksyllä 2010, minkä jälkeen tarkistettiin vielä laskentaan liittyviä asioita ja tiedotettiin tulosityksiköitä. Muutos toteutetaan Lindströmillä vaiheittain alue kerrallaan.

Pilottikohteiksi alueellistamiseen valittiin Kaakkois-Suomen (KAS) ja Lounais-Suomen tulosityksiköt (LOA), joissa organisaatiomuutos astui voimaan vuoden 2011 alussa. Muutoksen pilottikohteiden valintaan vaikutti erityisesti se, että alueet ovat jatkuvan palvelun tuottamisen suhteen omavaraisia kahden suurimman palvelun, työvaatteiden ja mattojen, osalta. Tulosityksikköalueen ulkopuolelta ostetaan ainoastaan sellaiset pesulapalvelut, joiden toiminta on keskitetty yhteen tai kahteen pesulaan Suomessa. Näiden pesuloiden toimintaa ei ole missään vaiheessa tarkoitus liittää minkään tulosityksikön alaiseksi. Lisäksi pilottitulosityksiköiden valintaan vaikutti se, että alueiden pesulat olivat toimineet jo pitkään, eikä samanaikaisesti ollut käynnissä muita suuria muutoksia. Erona pilottitulosityksiköissä on se, että Lounais-Suomen tulosityksikön alueella toimivista pesuloista palvellaan vain heidän alueen omia asiakkaitaan ja Kaakkois-Suomen tulosityksikön alueella toimivista pesuloista (/tuotantoyksiköistä) palvellaan oman alueen asiakkaiden lisäksi myös Keski-Suomen ja Etelä-Suomen tulosityksiköiden alueiden asiakkaita.

Aiemmin Kaakkois-Suomen tulosityksikkö on koostunut myynti-, asiakasmarkkinointi- ja asiakaspalvelutiimeistä. Alueella toimivia pesuloita ja jakelutoimintaa on johdettu erillisistä organisaatioista keskitetysti. Tuotannon ja jakelun alueelliset esimiehet ovat raportoineet keskitettyyn organisaatioon pääkonttorille. Vuoden 2011 alussa pesula- ja jakelutoiminnot liitettiin tulosityksikköön, eli toimintojen johtaminen tapahtuu suoraan alueelta, jota keskitetty organisaatio kuitenkin tukee. Muutoksen myötä tulosityksikköön muodostettiin siis uusi jatkuvan palvelun tiimi, jota johtamaan valittiin palvelupäällikkö. Toimenkuva on kokonaan uusi tulosityksikössä. Palvelupäällikön tehtävänä on vastata alueen jatkuvasta palvelusta, ja muutoksen jälkeen alueella toimivien työvaate- ja mattopesuloiden sekä jakelun esimiehet raportoivat hänelle keskitetyn organisaation sijaan. Lisäksi alueelle palkattiin laatukoordinaattori vastaamaan koko uuden tulosityksikköorganisaation laatuasioista. Myös tämä on osittain uusi rooli tulosityksikössä. Muutoksen jälkeen

pesula ja jakelutoimintoja johdetaan siis tulosityksikön alueella. (Ks. kuvio 1). Ennen muutosta alueella toimi jakelupalvelupäällikkö, jonka työtehtävät jaettiin uudelleen palvelupäällikön ja keskitetyn organisaation kesken muutoksen voimaantulua. Henkilöstömäärän kasvu luo varmasti paljon uusia johtamishaasteita ja lisäksi on pystyttävä varmistamaan riittävä osaamistaso kaikilla osa-alueilla tulosityksikössä. Riskinä on se, että tietotaito on harvojen, ehkä vain yhden henkilön, käsissä.

Muutoksen myötä tulosityksikön vastuualue kasvoi pesula- ja jakelutoimintojen osalta, ja rooleissa ja vastuualueissa tapahtui pieniä muutoksia. Keskitettyjen pesula- ja jakeluorganisaatioiden vastuulla on edelleen toimintamallien ja konseptien ylläpito ja kehitys sekä jatkuvan palvelun prosessien kehitys, joita tulosityksiköiden tulee noudattaa. Lisäksi keskitettyjen organisaatioiden vastuulle kuuluvat muun muassa järjestelmien ylläpito ja kehitys, liikennöitsijäsopimukset ja reittisuunnittelu, tekstiilihallinta ja osaamisen varmistaminen.

Muutoksen myötä Kaakkois-Suomen tulosityksikön henkilöstömäärä kasvoi entisestään 40 henkilöstä reilusti. Palvelupäällikön, tuotantopäälliköiden ja jakelupalveluohjaajan lisäksi vuoden 2011 alussa alueella toimii 10 liikennöitsijää, joiden alaisuudessa työskentelee noin 30 palveluedustajaa (henkilöiden määrä vaihtelee). Lisäksi alueella toimii kolme yrittäjää, jotka hoitavat alueen asennustyöt. Liikennöitsijät ovat kuitenkin itsenäisiä yrittäjiä, ja palveluedustajat ja asentajat työskentelevät heidän alaisuudessaan. Vuoden 2011 alussa Hollolan mattopesulassa työskentelee 18 tuotantotyöntekijää ja Luumäen työvaatepesulassa 55 tekstiilihuoltajaa.

Muutoksen toteuttaminen Kaakkois-Suomen tulosityksikössä lähti liikkeelle syksyllä 2010 pidetyssä yt-neuvottelussa, johon oli kutsuttu kaikki tulosityksikön, jakelun ja pesuloiden esimiehet. Yt-neuvotteluiden jälkeen palvelupäällikkö alkoi perehtyä uuteen toimenkuvaansa, ja muutoksen alueellinen suunnittelu aloitettiin. Suunnittelussa oli mukana tulosityksikön johtaja ja palvelupäällikkö, joiden apuna olivat tarvittaessa myös keskitettyjen pesula- ja jakeluorganisaatioiden johtajat. Muita tulosityksikön esimiehiä tiedotettiin säännöllisesti suunnittelun ja toimenpiteiden etenemisestä. Muutoksesta tiedotettiin valtakunnallisesti intranetissä, ja lisäksi järjestettiin alueellisia tiedotustilaisuuksia pesulan ja jakelun henkilöstölle.

Entisessä tulosityksikköorganisaatiossa asiaa on sivuttu jo pidemmän aikaa erilaisissa yhteisissä kokouksissa. Pilottitulosityksiköksi valinnan jälkeen asiasta tiedotettiin sähköpostitse ja lisäksi sitä käsiteltiin tulosityksikön kokouksessa. Alkuvaiheessa viestintä piti sisällään lukuisia esimiehen ja alaisen välisiä henkilökohtaisia keskusteluja jatkuvan palvelun toiminnoissa työskentelevien henkilöiden osalta.

Heti vuoden 2011 alussa aloitettiin toiminta uudella mallilla. Avainasemassa muutoksen läpiviemisessä olivat palvelupäällikkö ja tulosityksikön johtaja. Muutoksen voimaantulon jälkeen henkilöresursseihin tehtiin lisäyksiä. Lisäksi jatkuvan palvelun tiimissä osaan toimenkuvista tehtiin muutoksia. Lisähaasteen muutoksen toteuttamiseen toi se, että Luumäen työvaatepesulan tuotantopäällikkö siirtyi uusiin haasteisiin, ja hänen tilalleen jouduttiin rekrytoimaan uusi henkilö. Se vei aikaa ja resursseja muutoksen läpiviemiseltä.

Alueen pesulat ja jakelu toimivat edelleen samojen toimintamallien ja konseptien mukaan kuin aiemminkin. Alueella ei ole valtuuksia tehdä niihin muutoksia. Toimintaa seurataan ja johdetaan neljä kertaa vuodessa pidettävässä jatkuvan palvelun ohjaustiimissä, jossa ovat mukana tulosityksikön johtaja, palvelupäällikkö, laatuvaastava, controller, keskitettyjen pesula- ja jakeluorganisaatioiden johto sekä useimmiten myös Suomen operatiivisen toiminnan johtaja. Tämän lisäksi johdon muihin kokouskäytäntöihin, muun muassa tulosityksikön johtoryhmän agendaan, on tehty muutoksia ja lisäyksiä jatkuvan palvelun osalta. Tämän lisäksi jatkuva palvelu (palvelupäällikkö, tuotantopäälliköt ja palveluohjaajat, jakelupalveluohjaaja sekä jakelun assistentti) kokoontuu tiiminä, mutta erikseen määriteltyä kokoontumisjaksoa ei kuitenkaan ole. Lisäksi perustettiin epävirallinen laatuvaastavien tiimi, johon kuuluu laatukoordinaattorin lisäksi pesuloiden ja jakelun nimetyt laatuvaastavat.

Myöhemmin keväällä alueella järjestettiin liikunnallinen teemapäivä, johon oli kutsuttu kaikki tulosityksikön alueella työskentelevät henkilöt. Teemapäivän tavoitteena oli tutustuttaa eri organisaation osissa työskentelevät toisiinsa ja luoda mielikuvaa siitä, että ollaan kaikki yhtä ja tehdään töitä yhteisen tavoitteen eteen. Muuten muutoksen voimaantulon jälkeen ei toteutettu erityisesti mitään viestinnällisiä toimenpiteitä alueella eikä sen ulkopuolella.

Muutoksen voimaantumisen jälkeen alueella on tehty pienempiä toimenpiteitä jatkuvan palvelun parantamiseksi. Muun muassa alueen jakelun kehittämiseen on panostettu. Alueelle palkattiin jakelun assistentti, jotta jakelupalveluohjaajalle jäisi enemmän aikaa palveluedustajien kanssa työskentelyyn, kuten keskusteluihin, perehdyttämiseen sekä reittien optimointiin yhteistyössä keskitetyn organisaation kanssa. Myös jakeluyrittäjien kanssa on käyty tehostetusti keskusteluja muutoksen jälkeen, mutta keskustelut on käyty pääasiassa keskitetyn jakeluorganisaation toimesta. Myös mattopesulassa laajennettiin yhden henkilön toimenkuvaa, ja hänestä tuli palveluohjaaja.

Asiakaspalautteiden käsittelyyn on panostettu lisäämällä yhteistyötä laatukoordinaattorin ja muiden laatuvaastavien välillä. On myös pyritty nopeampaan päätöksentekoon operatiivisissa asioissa, kuten henkilöresurssointia koskevissa asioissa. Nopeasti syntyneeseen väliaikaiseen resurssipulaan on pystytty reagoimaan esimerkiksi hankkimalla extraajia/ulkopuolista apua, jotta ongelma saadaan poistettua. Aikataulullisiin haasteisiin on voitu reagoida nopeasti esimerkiksi tekemällä päätös ylitöistä.

Lisäksi on pyritty lisäämään keskustelua ja tiedonkulkua jatkuvan palvelun ja asiakasrajapinnan välillä. On pyritty synnyttämään tahtotila, että haasteet ovat yhteisiä ja niihin pyritään vaikuttamaan yhdessä. Esimerkiksi asiakasmarkkinointi voi auttaa jonkun jatkuvan palvelun ongelman ratkaisemisessa omalta osaltaan. Aiemmin ostettiin pesulasta palvelu, jolloin voitiin vaatia tiettyä palvelun tasoa. Jatkossa myös pienryhmätoimintaa pyritään tehostamaan, jotta saadaan lisättyä keskustelua eri tiimien välillä ja sitä kautta kehitettyä toimintaa.

3.2 Tutkimusaineiston hankinta

Tapaustutkimus eli case study voidaan määritellä toiminnassa olevan tapahtuman tutkimukseksi, jossa monipuolisia tietoja kerätään monilla tavoilla. Tapaustutkimuksen avulla pyritään ymmärtämään ilmiötä entistä syvällisemmin. Tapaustutkimus on keskeinen laadullisen tutkimuksen tiedonhankintastrategia. (Metsämuronen 2006, 90-92.)

Tutkimuksen tavoitteena on kerätä mahdollisimman monipuolista tietoa jatkuvan palvelun alueellistamisen muutoksesta Lindström Oy:n Kaakkois-Suomen tuloyksikössä ja tehdä prosessikuvaus siitä, miten kyseinen muutos olisi parhaita viedä läpi. Prosessikuvaus on hyödyllinen muille tuloyksiköille siinä vaiheessa, kun jatkuvan palvelun alueellistaminen tulee heille ajankohtaiseksi. Pää tutkimuskysymys on, miten muutosprosessi viedään onnistuneesti läpi. Case: Lindström Oy, jatkuvan palvelun alueellistaminen. Jotta tähän kysymykseen löydetään vastaus, täytyy tietoja kerätä monilla eri tavoilla.

Tutkimuksen yhtenä aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua, eli puolistrukturoitua haastattelumenetelmää, joiden avulla on pyritty löytämään vastauksia tutkimuksen alakysymyksiin. Puolistrukturoidulle haastattelulle on useita erilaisia määritelmiä, mutta menetelmälle ominaista on se, että haastattelusta on lyöty lukkoon jokin näkökulma, mutta ei kaikkia. Teemahaastattelu etenee nimensä mukaisesti tiettyjen teemojen varassa. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 47–48.)

Teemahaastattelussa ei laadita yksityiskohtaisia kysymyksiä, vaan listataan haastattelun teemat. Varsinaiset haastattelukysymykset kohdistuvat teemojen alle. Teemoja tarkennetaan kysymyksillä haastattelutilanteessa, joko haastattelijan tai haastateltavan toimesta. Olisikin hyvä valita väljät teema-alueet, jotta tutkittavan ilmiön moninaisuus tulisi mahdollisimman hyvin esille. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 66–67.) Haastattelurungot rakennettiin teemojen ympärille, joita ovat muutoksen toteuttaminen ja johtaminen, muutosviestintä ja muutoksen kokeminen. Koska kysymyksiä ei tehty kovin yksityiskohtaisesti, haastattelutilanteissa oli mahdollista muokata kysymyksiä haastateltavan mukaan. Eri henkilöstöryhmille esitettiin näiden teemojen ympärillä hieman erilaisia kysymyksiä. Haastatteluissa oli kuitenkin tukena lista erilaisia kysymyksiä, joita tarpeen mukaan hyödynnettiin ja muokattiin haastattelutilanteissa (ks. liite 2 ja 3 haastattelurungot).

Toinen vaihtoehto olisi ollut toteuttaa tutkimus kyselylomakkeiden avulla, jolloin olisi saatu suurempi osa henkilöstöstä mukaan tutkimukseen. Valitsin haastattelut sen vuoksi, että niiden avulla päästään todennäköisesti pureutumaan syvemmälle muutokseen.

Haastattelukutsut lähetettiin jokaiselle sähköpostilla (ks. liite 1 haastattelukutsu). Lisäksi pesuloiden ja jakelun esimiehiä pyydettiin tiedottamaan alaisiaan ja auttamaan haastateltavien valinnassa ja haastatteluajankohdan sopimisessa. Haastattelut toteutettiin huhti-syyskuun aikana 2011. Syynä haastatteluiden pitkään toteuttamisaikaan on se, että tuotannon ja jakelun henkilöitä oli vaikeaa saada haastatteluun työaikana, sillä päivittäisen työn tekeminen ei kuitenkaan saanut kärsiä.

Tässä tutkimuksessa haastateltiin henkilöitä, jotka ovat olleet suunnittelemassa tai toteuttamassa muutosta tai joita muutos on muuten koskettanut. Yksilöhaastatteluja tehtiin Lindström Oy:n Suomen operatiivisen toiminnan johtajalle, Kaakkois-Suomen tulosityksikön johtajalle, palvelupäällikölle, mattopesulan tuotantopäällikölle sekä jakelupalveluohjaajalle. Työvaatepesulan tuotantopäällikköä ei haastateltu tässä tutkimuksessa, sillä hän ei työskennellyt yrityksen palveluksessa vielä muutoksen voimaan tullessa. (ks. liite 2 haastattelurunko johto ja esimiehet). Lisäksi haastatteluja tehtiin matto- ja työvaatepesulan työntekijöille sekä jakelussa työskenteleville henkilöille. Mattopesulasta haastateltiin yhtä henkilöä ja työvaatepesulasta neljää henkilöä. Lisäksi haastateltiin yhtä palveluedustajaa. Osa pesulan ja jakelun työntekijöistä haastateltiin ryhmässä ja osa yksittäin. (ks. liite 3 haastattelurunko pesula ja jakelu). Yhteensä haastatteluihin osallistui 11 henkilöä. Haastateltavien joukossa on siis kattava otos henkilöistä eri organisaatiotasoilta, mikä edesauttaa muutoksen kokonaisuuden ymmärtämistä. Tutkimuksessa on pyritty keräämään kokemuksia eri organisaatiotasoilta, jotta tutkimustuloksista löydettäisiin monipuolisia kehitysideoita muutoksen läpiviemiseen.

Yksilöhaastattelut on tavallisin tapa tehdä haastatteluja, sillä ne ovat helposti toteutettavia. Ryhmähaastattelua voidaan pitää keskusteluna, jossa haastateltavat kommentoivat tutkittaviin asioihin spontaanisti. Ryhmähaastatteluilla voidaan saada monipuolista tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Ryhmähaastatteluissa haastattelijan rooli on ennemminkin vuorovaikutuksen ja keskustelun aikaansaaminen osallistujien kesken. Haastattelijan täytyy kuitenkin ohjata keskustelua niin, että pysytään valituissa teemoissa ja että kaikki osallistujat voivat osallistua keskusteluun. Ryhmähaastattelun etuna on se, että sen avulla saadaan samanaikaisesti tietoa usealta vastaajalta. Haittana taas voidaan pitää muun muassa ryhmädynamiikan ja valtahierarkian vaikutuksia siihen, mitä puhutaan. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 61–63.)

Haastattelut toteutettiin työajalla Lindström Oy Kaakkois-Suomen tulosityksikön neuvottelutiloissa lukuun ottamatta yhtä haastattelua, joka toteutettiin puhelimitse. Haastatteluista tehtiin muistiinpanoja, ja lisäksi suurin osa haastatteluista nauhoitettiin. Yhtä haastattelua ei nauhoitettu, sillä haastateltava ei antanut siihen lupaa. Yhden haastattelun nauhoittamisessa oli teknisiä ongelmia, ja nauhoitus katkesi kesken haastattelun.

Tietoa muutoksesta ja sen toteuttamisesta kerätään lisäksi aiheeseen liittyvistä kokouksista havainnointien, muistioiden ja muiden kokousasiakirjojen avulla sekä haastattelemalla muutoksen toteuttamisessa mukana olevia henkilöitä. Jatkuvan palvelun alueellistamisen onnistumista mitataan asiakastytyväisyyden, työtytyväisyyden, tulosityksikön tuloksen ja pesuloiden tehokkuuslukujen kautta. Näissä mittareissa muutoksen vaikutukset näkyvät hitaasti. Lisäksi niihin vaikuttaa moni muukin asia, joten on hankalaa arvioida, mikä on tästä muutoksesta johtuvaa.

Asiakastytyväisyysmittauksia tehdään kaksi kertaa vuodessa, ja niissä on muutamia kysymyksiä, jotka koskevat jatkuvaa palvelua. Asiakkaiden mielikuvaan jatkuvasta palvelusta vaikuttaa kuitenkin sellaisetkin asiat, joihin ei voida alueella vaikuttaa. Tutkimuksen tuloksissa ei ole tapahtunut merkittävää muutosta alueellistamisen jälkeen. Sen vuoksi en katsonut aiheelliseksi käsitellä tuloksia tarkemmin tässä tutkimuksessa.

Työtytyväisyystutkimus tehdään vain joka toinen vuosi. Niinä vuosina, jolloin kyseistä tutkimusta ei tehdä, tehdään henkilöstön voimavarakartoitus. Vuonna 2011 tehtiin työtytyväisyyskysely, mutta edellinen tehtiin vuonna 2009, joten niistä ei voida tehdä suoraan johtopäätöksiä alueellistamisen suhteen, eikä henkilöstön voimavarakartoituksen tuloksista voida tehdä johtopäätöksiä jatkuvan palvelun alueellistamisen näkökulmasta. Sen vuoksi tätäkään mittaria ei tarkastella tässä tutkimuksessa. Henkilöstön kokemuksia muutoksesta saadaan paremmin haastatteluiden tuloksista.

Muistakaan tunnusluvuista ei vielä tässä vaiheessa voida tehdä johtopäätöksiä jatkuvan palvelun alueellistamisen näkökulmasta. Tulosityksikön tuloksessa ei ole tapahtunut merkittävää muutosta. Pesuloiden tuottavuuskin on pysynyt jokseenkin ennallaan. Jakelun kulut ovat nousseet joka puolella Suomea, joten on mahdotonta

ottaa kantaa siihen, onko tällä muutoksella ollut vaikutusta niihin. Edellä mainituin perustein tässä tutkimuksessa ei arvioida muutoksen onnistumista mittareiden avulla. Mittareiden tuloksista voidaan tehdä johtopäätöksiä vasta myöhemmin.

3.3 Aineiston käsittely ja analysointi

Kvalitatiivisen aineiston analysoimiseen on Hirsjärven & Hurmeen (2010, 135–138) mukaan olemassa monia eri tapoja. Heidän mukaansa aineiston analysointi aloitetaan usein jo haastattelutilanteissa, mikäli tutkija itse tekee haastattelut. Heidän mukaansa ei ole olemassa yhtä oikeaa tai muita parempaa analysointitapaa. Tämän tutkimuksen analysoinnissa on sovellettu Tuomen & Sarajärven (2009) esittelemää sisällönanalyysia sekä Hirsjärven ja Hurmeen (2010) oppeja. Sisällönanalyysilla pyritään saamaan tutkittavasta ilmiöstä tiivistetty kuvaus. Sisällönanalyysin avulla kerätty aineisto järjestellään johtopäätösten tekoa varten. Tämän tutkimuksen haastatteluaineisto analysoitiin pilkkomalla ja ryhmittelemällä aineisto erilaisten teemojen mukaan. Analyysin tavoitteena oli tuoda esille haastateltujen kokemuksia ja näkemyksiä case-muutoksen johtamisesta tiivistetysti ja luoda sanallinen kuvaus tutkimuksen kohteena olevasta muutoksesta. Analyysin sekä teoreettisen viitekehyksen pohjalta on mahdollista kehittää kuvaus jatkuvan palvelun alueellistamisen muutosprosessista muita tulosyksiköitä varten. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93, 103, 106, 108.)

Sisällönanalyysi voi Tuomen & Sarajärven (2009, 108) mukaan olla joko aineistolähtöistä, teorialähtöistä tai teoriaohjaavaa. Tämän tutkimuksen analysointitavassa on sekä aineistolähtöisen että teoriaohjaavan analyysin piirteitä. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä empiirisestä aineistosta muodostuu käsitteellisempi näkemys tutkittavasta ilmiöstä, mikä perustuu tulkintaan ja päättelyyn. Teoriaohjaava analyysi taas etenee aineiston ehdoilla, mutta empiirinen aineisto liitetään lopulta teoreettisiin käsitteisiin. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissa on teoreettisia yhteyksiä ja aikaisempi tieto ohjaa tai auttaa analyysin tekemisessä. Tutkija yhdistelee siis ajatteluprosessissaan sekä aineistoa että valmiita malleja, ja tuloksena saattaa syntyä jotain aivan uuttakin. Tämän tutkimuksen yhtenä päätutkimustuloksena ja johtopäätöksenä on prosessikuvaus jatkuvan palvelun alueellistamisen muutoksen läpiviemiseen onnistuneesti Lindström Oy:ssä. Prosessikuvausta voidaan siis

pitää aineiston teoriaohjaavana sisällönanalyysinä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 96–97, 112, 117.)

Tuomen & Sarajärven (2009, 109) mukaan analyysin tekeminen aloitetaan haastattelujen kuuntelemisella ja sana sanalta aukikirjoittamisella. Hirsjärven & Hurmeen (2010, 138) mukaan taas haastatteluaineiston purkaminen voidaan litteroimisen sijaan tehdä myös suoraan tallennetusta aineistosta päättelämällä. Tämän tutkimuksen teemahaastatteluiden muistiinpanot olivat kattavat, joten haastatteluiden litterointia ei enää erikseen tehty.

Haastatteluiden pohjalta tehdyt muistiinpanot koottiin yhteen, jonka jälkeen materiaalia lukemalla saatiin muodostettua pienempiä osateemoja. Aineisto lajiteltiin ja tiivistettiin osateemojen mukaan. Haastatteluaineistosta karsittiin pois tutkimukselle epäoleelliset asiat ja informaatiota tiivistettiin, jonka jälkeen haastatteluista esiin nousseet asiat esiteltiin tutkimustuloksissa. Muistiinpanojen lisäksi nauhoitetut haastattelut kuunneltiin, jotta mitään oleellisia tuloksia ei jäänyt huomioimatta. Haastatteluiden teemoina olivat muutoksen toteuttaminen ja johtaminen, muutosviestintä sekä muutoksen kokeminen. Eri henkilöstöryhmien näkemykset tuodaan esiin jokaisen teeman alle.

4 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa perehdytään opinnäytetyön tutkimustuloksiin. Ensin esitellään teemahaastatteluiden tutkimustulokset. Sen jälkeen case-muutoksen onnistumista arvioidaan haastatteluiden tulosten pohjalta. Analyysissä hyödynnetään teoreettisesta viitekehyksestä opittuja asioita. Lopuksi esitellään yhtenä tutkimustuloksena teoreettisen viitekehyksen ja haastatteluiden tulosten pohjalta syntynyt prosessikuvaus case-muutoksen onnistuneeseen läpiviemiseen.

4.1 Teemahaastatteluiden tutkimustulokset

Seuraavaksi esitellään teemahaastatteluista saadut tutkimustulokset. Tuloksien esittely tehdään jaottelemalla tulokset haastatteluiden pääteemojen mukaan. Aluksi käsitellään haastatteluiden tuloksista sellaiset asiat, jotka liittyvät muutoksen toteuttamiseen. Sen jälkeen käsitellään muutosviestinnästä saatuja tuloksia ja lopuksi tuodaan esiin se miten haastatellut kokivat muutoksen.

4.1.1 Muutoksen toteuttaminen

Tässä luvussa esitellään haastateltujen näkemykset muutoksen toteuttamiseen liittyvistä rooleista. Lisäksi tuodaan esiin millaisia kokemuksia haastatelluilla on aiemmista muutoksista. Luvussa esitellään myös se, miten case-muutos suunniteltiin ja toteutettiin sekä millaisia riskejä muutoksen toteuttamiseen nähtiin. Sen jälkeen esitellään asiat, jotka ovat haastateltujen mielestä edistäneet tai hidastaneet muutoksen toteuttamista, ja miten haastatellut näkivät resurssien riittävyyden muutoksen toteuttamisessa sekä muutoksen toteuttamisessa mukana olleiden henkilöiden valmiudet toteuttaa muutos. Lisäksi tuodaan esiin sitoutumiseen ja sitouttamiseen liittyviä asioita sekä haastateltujen näkemyksiä siitä, mitä asioita tulisi vielä kehittää.

Haastatteluiden perusteella henkilöiden omien mielipiteiden pohjalta voidaan todeta, että suurin rooli muutoksen toteuttamisessa ja johtamisessa on ollut tulosityksikön johtajalla ja palvelupäälliköllä. Muut kokivat roolinsa melko vähäiseksi. Osa johdosta ja esimiehistä koki roolinsa muuttuneen jonkin verran muutoksen myötä, mutta osa koki sen olevan samanlainen kuin ennenkin. Vastuuta ja päätän-

tävaltaa on tullut joillekin haastatelluille enemmän. Tulosityksiköt johtavat muutosta itsenäisesti, mutta vastuuta suunnittelussa ja johtamisessa on myös ylemmässä johdossa. Kaikki haastatelluista johto- ja esimiestason henkilöistä olivat olleet myös aiemmin mukana erilaisissa muutoksissa ja heillä on ollut niissä erilaisia rooleja.

Tämä muutos verrattuna aiemmin koettuihin muutoksiin, nähtiin pääsääntöisesti hyvinkin erilaisena. Osa näki muutosten toteuttamistavoissa kuitenkin joitain yhtäläisyyksiä. Erona nähtiin muun muassa se, että tiedottaminen ja tiedonkulku oli heikompaa tässä muutoksessa kuin muissa. Tätä muutosta pidettiin toisaalta myös mielenkiintoisempana ja selkeämpänä, ja alueella on ollut into muuttaa kaikkea alkuun. Tässä muutoksessa aikataulut pitivät, ei tarvinnut arvailla.

Edellisistä muutoksista on opittu paljon, mutta silti vain yksi johto- ja esimiestason henkilöistä kertoi, miten on voinut hyödyntää oppimaansa tämän muutoksen toteutuksessa. Hän oli oppinut, että muutos tapahtuu harvoin nopeasti ja sen läpiviemiseen tarvitaan useita toistoja ja perusteluja. Hänen mukaansa kunkin tiimin esimies on ainoa oikea muutoksen läpiviejä. Sen vuoksi tämän muutoksen toteutuksessa on pyritty käymään paljon keskusteluja, joissa esimiehet ovat ryhmänä. Lisäksi on käyty esimiehen ja alaisen välisiä kahdenkeskisiä keskusteluja. Yksi haastatelluista väitti, ettei aiemmin opittua voi hyödyntää, kun ollaan niin eri maailmassa.

Muut haastatellut olivat oppineet aiemmista muutoksista, että ei kannata luvata liikojä, sillä silloin uskottavuus kärsii ja vaikutus muuttuu negatiiviseksi. Suunnittelmallisuuden tärkeys nousi esiin vastauksista, vaikka toisaalta yksi haastatelluista totesikin, että yllätyksiä tulee aina vastaan, vaikka suunnittelisi hyvinkin. Myös viestintää pidettiin tärkeänä. Yhden haastatellun mielestä on tärkeää, että asiat käydään läpi niin, että kaikki ymmärtävät muutoksen: miksi muutos tehdään ja mikä on sen tavoite. Hänen mukaansa ihmisillä vie usein enemmän aikaa omaksua uusia asioita, kuin mitä osataan etukäteen ajatella. Ihmiset ymmärtävät viestit eri tavalla.

Haastatteluihin osallistuneista vain kaksi henkilöä oli varsinaisesti mukana muutoksen suunnittelussa alkuvaiheessa. Vasta sitten kun ruvettiin tekemään konkreet-

tisempia suunnitelmia alueella, mukaan tuli lisää henkilöitä. Haastatellut johto ja esimiestason henkilöt, lukuunottamatta kahta, kertoivat, että he eivät olleet olleet mukana suunnitteluvaiheessa, eikä heillä juurikaan ollut käsitystä siitä, miten muutos suunniteltiin. Lisäksi he kokivat, että heidän mielipidettään ei kysytty, vaan ylempää kerrottiin, mitä tulee tehdä. Aluksi oli liikkunut joitain huhuja, ja sen jälkeen vasta kerrottiin, mitä tulee tapahtumaan.

Yksi haastatelluista kertoi, että muutoksen suunnittelu lähti strategisesta linjauksesta. Toteuttamisajankohtaa valittaessa huomioitiin henkilöiden osaamistaso sekä se, että ei ollut muita päällekkäisiä muutoksia. Muutoksen suunnittelu aloitettiin keväällä 2010, jolloin muutos mallinnettiin, tehtiin tehtävänkuvauksia ja rakennettiin mittaristoa. Sen jälkeen asiaa on käsitelty toukokuussa Suomen johtotiimissä, ja saadun palautteen pohjalta on tehty tarkennuksia malleihin ja tehtävänkuvauksiin. Malli valmistui haastatellun mukaan syksyllä 2010, jonka jälkeen tarkastettiin laskentaan liittyviä asioita ja asetettiin mittaristo. Lokakuussa asiasta tiedotettiin pilottitulosityksiköitä, jonka jälkeen seuraavan vuoden suunnitteluprosessi lähti käyntiin.

Toinen enemmän suunnittelussa mukana olleista henkilöistä kertoi, että perussuunnitelmaa oli toteuttamassa kaikki muutokseen liittyvien organisaatioiden johto (pesula, jakelu, tulosityksikkö, taloushallinto). Julkistuksen jälkeen tehtiin konkreettisempia suunnitelmia alueella palvelupäällikön ja tulosityksikön johtajan toimesta. Suunnittelun tukena oli myös keskitetty organisaatio.

Haastatellut kertoivat, että suunnitelma pyrittiin saamaan hyväksi, ja useamman haastateltavan vastauksista kävi ilmi, että kaikki on mennyt suurin piirtein suunnitelmien mukaan. Ainoastaan henkilömuutokset ja roolitukset ovat tuoneet hieman mutkia matkaan. Yksi haastatelluista kertoi, että suunnitteluun on pyritty saamaan mukaan mahdollisimman aikaisessa vaiheessa ne henkilöt, joiden tehtävissä tapahtuu muutoksia. Kuitenkin muiden haastateltujen vastauksista kävi ilmi, että he kokivat asian niin, että heillä ei ollut mahdollisuutta osallistua suunnitteluun. Yksi heistä kertoi, että on päässyt varsinaisesti mukaan muutokseen vasta toteutuksen jälkeen. Eräs haastatelluista kertoi, että suunnitelmaa ei ole tarvinnut paljoa muuttaa. Lisäksi yksi kertoi, että muutos oli suunniteltu periaatteessa ihan hyvin ja sitä oli helppo lähteä toteuttamaan. Kaksi haastateltua toi ilmi sen, että kyseessä on

vasta pilotti, jossa testataan, miten muutos toimii Kaakkois-Suomen tulosityksikön alueella. Toinen heistä mainitsi lisäksi, että seuraavat tulosityksiköt tietävät asiasta enemmän ja voi olla, että jotain tehdään eri tavalla.

Vaikka suunnitteluun oli panostettu, ja kaikki sujui suunnitelmien mukaan, yksi haastatelluista oli sitä mieltä, että suunnitteluun olisi voinut panostaa vieläkin enemmän. Yksityiskohtaisia asioita olisi voinut käydä hänen mukaansa vielä paremmin läpi ennen muutosta. Myös resursseja olisi voitu käydä paremmin läpi. Konkreettista yksityiskohtaista tietoa olisi pitänyt listata paremmin yhden haastatellun mielestä. Esimerkiksi palvelupäällikön työtehtäviä olisi pitänyt miettiä tarkemmin; mitä tarkoittaa päivä-, viikko- ja kuukausitasolla. Myös toisen haastatellun vastauksista tuli ilmi se, että palvelupäällikön työtehtäviä olisi pitänyt miettiä, sillä aluksi kuviteltiin, että alueelta pois siirtyneen jakelupalvelupäällikön työtehtävät siirtyisivät kaikki palvelupäällikölle.

Toinen suunnittelussa mukana olleista henkilöistä kertoi, että oli oppinut suunnitteluprosessista sen, että suunnitteluvaiheessa kenenkään ei pitäisi olla sanomatta omaa mielipidettään. Pitäisi olla enemmän avoimuutta ja tuoda enemmän omia mielipiteitään esille. Se myös nopeuttaa sitoutumista ydinryhmässä. Toinen suunnittelussa mukana olleista ei oppinut tämän muutoksen suunnitteluprosessista mitään.

Haastatteluissa kävi ilmi, että muutos lähti liikkeelle yt-neuvotteluilla. Aluksi haastatteluihin osallistuneet henkilöt eivät oikein tienneet miksi muutos tehdään, mutta se selvisi ajan kuluessa. Yhden haastatellun mielestä muutosta oli osittain helppo lähteä toteuttamaan, mutta se ei ollut selkeää. Hänen mukaansa oli paljon käytännön asioita, joihin ei ollut otettu kantaa. Muun muassa vastualueissa ja kokouskäytännöissä on ollut epäselvyyksiä. Haasteena on myös se, että alueelta palvellaan muidenkin alueiden asiakkaita. Kaakkois-Suomen alueella tehdään alueellisia päätöksiä, mutta muualla tehdään valtakunnallisia päätöksiä. Erään toisen haastatellun mukaan on saatu nopealla aikataululla tehtyä isojakin muutoksia. Haastateltu koki, että häneltä kysytään nykyään mielipidettä, miten asioita olisi järkevää tehdä.

Pesulan ja jakelun henkilöillä ei varsinaisesti ollut näkemystä siitä miten muutos on suunniteltu ja toteutettu. Kaikkien vastauksista kävi ilmi, että he eivät ole huomanneet minkäänlaista muutosta, eikä se ole muutenkaan vaikuttanut heihin millään tavalla, sillä käytännön työ ei ole muuttunut mihinkään.

Haastatteluiden pohjalta voidaan todeta, että tässä muutoksessa ei oikeastaan nähty mitään suurempia riskejä, sillä perustoiminnassa ei tapahtunut muutosta. Yksi haastatelluista totesi, että toiminta ei voi huonontua, vaan ainoastaan parantua tämän muutoksen myötä. Eräs toinen taas kertoi, että oli myös mahdollisuus palata takaisin entiseen, jos ei olisi pystytty toimimaan uuden toimintamallin mukaan. Kaksi haastateltua toi esille henkilöihin liittyvät riskit, jotka olivat tunnistettujen riskien joukossa. Yksi haastatelluista kertoi, että avainhenkilöiden osalta voi tulla vastaan mitä tahansa muutoksia. Rooli- ja henkilöasioihin pyrittiin varautumaan, mutta yksi haastatelluista ei ollut vakuuttunut siitä, oliko niihinkään kuitenkaan varauduttu kovin hyvin. Yhdestä haastattelusta selvisi, että henkilöriskien varalle oli suunniteltu muutamia eri vaihtoehtoja.

Muutoksen suhteen ei ole tapahtunut mitään yllättävää tai odottamatonta, jollei henkilöasioita oteta huomioon. Käytännön asioissa on yhden haastatellun mukaan tapahtunut asioita, joita olisi todennäköisesti tapahtunut ilman tätä muutostakin. Yksi haastatelluista oli yllätynyt siitä, mikä jatkuvan palvelun toiminnan taso on ollut. Yhden henkilön vastauksista kävi ilmi, että ei ole tapahtunut muuta yllättävää kuin henkilökemioihin liittyviä asioita ja jonkinasteista muutosvastarintaa.

Jatkuvan palvelun alueellistamisen muutosta on haastateltujen mielestä edistänyt se, että asioista on keskusteltu avoimesti. Avainasemassa olevien ydinhenkilöiden valinta on ollut onnistunutta ja he ovat sitoutuneita muutokseen. Lisäksi avainhenkilöt ymmärtävät muutoksen ja sen tavoitteet, mikä on edistänyt muutoksen toteuttamista. Johto on muutoksen takana ja kaikki haluavat yrittää toimintaa uudella toimintamallilla. Yhden henkilön mielestä ydinhenkilöt on valittu oikein, sillä he näkevät asiat samalla tavalla. Haastatelluista selvisi, että joitain asioita on muutoksen myötä yksinkertaistettu ja yhtenäistetty, ja se on edistänyt muutoksen läpiviemistä. Johtotiimissä asiasta on puhuttu tahtotilana jo pari vuotta.

Yksi haastatelluista näki esteenä tai hidasteena tiedonkulun. Tieto pilottitulosyksiköiden välillä ei liiku, tai jos liikkuu, niin tieto ei tavoita koko henkilöstöä. Hänen mielestään pitäisi jakaa tietoa ja kokemuksia siitä, miten asioita on toteutettu toisessa pilottitulosyksikössä. Lisäksi hänen mielestään jatkuvan palvelun ohjaus tiimissä voisi olla mukana henkilöitä organisaation eri tasoilta. Myös alue koetaan hankalaksi, sillä pesuloista palvelaan myös muiden tulosyksiköiden asiakkaita. Lisäksi Kaakkois-Suomen tulosyksikön alueella muutoksen alkuvaiheissa tuli henkilöstömuutoksia Luumäen pesulassa, sillä pesulapäälliköksi nimetty henkilö siirtyi uusiin haasteisiin. Tämä asia tuli esiin kahdessa eri haastattelussa. Jos henkilöstöasioita ei oteta huomioon, toinen näistä haastatelluista ei nähnyt muutokselle muita hidastavia tekijöitä. Toisesta haastattelusta taas kävi ilmi, että henkilöiden valinta ja perehdyttäminen voi tulla haasteelliseksi, oli sitten kyseessä henkilövaihto tai lisähenkilön palkkaaminen. Myös perehdyttäminen ja asioiden tuntemattomuus on omalta osaltaan hidastanut muutoksen läpiviemistä. Haastateltu koki, että hänellä ei ollut riittävästi tietoa jatkuvan palvelun prosesseista.

Resurssit nähtiin muutoksen suunnittelussa ja toteuttamisessa pääsääntöisesti riittäviksi. Ainoastaan Luumäen pesulapäällikön puuttuminen on vaikuttanut asiaan muutoksen alkuvaiheessa. Resurssien lisäämistä on toteutettu alueella muutoksen voimaantulon jälkeen. Haastatelluista kävi ilmi, että lisäresurssit ovat helpottaneet päivittäisen työn tekemisessä useampaa henkilöä. Yksi haastatelluista kertoi, että jotkut organisaation osat, lähinnä jakelu, on ollut liian ohuella. Yksi haastatelluista oli taas sitä mieltä, että myös toimiston puolen henkilömäärällä on vaikutusta asiaan: jos työntekijöistä on vajetta toimistossa, muutoksen eteenpäin vieminen vie enemmän aikaa henkilöiltä, jotka vievät sitä eteenpäin.

Haastatelluista tuli esille, että koulutusta ja informaatiota tarvittaisiin lisää sellaisille henkilöille, joiden toimenkuva on muuttunut radikaalisti. Valmiuksia haetaan koko ajan. Eräs henkilö totesi, että tämän vuoden teema on jatkuvan palvelun toiminnan varmistaminen ja uudelleen organisoituminen. Hänen mukaansa olisi kylä voinut perehtyä asioihin vielä paremmin jo ennen muutosta. Koska tieto tuli nopeasti, yksi haastatelluista totesi, että jatkuvan palvelun päälliköllä on varmasti ollut alussa haasteellista, sillä hän on joutunut lähtemään melko kylmiltään jatkuvan palvelun esimieheksi. Joitain käytännön asioita hän ei sen vuoksi hallinnut vielä haastatteluiden ajankohtana. Eräs toinen taas oli sitä mieltä, että henkilöillä

on riittävät valmiudet, sillä periaatteessa mikään ei ole muuttunut. Yhden haastatellun mukaan valmiustaso on ihan hyvä. Hänen mielestään on enemmän kyse siitä, miten henkilöt pystyvät muutoksen toteuttamaan.

Kaikki haastatelluista johto- ja esimiestason henkilöistä olivat sitä mieltä, että ainakin ydinhenkilöt ovat sitoutuneita muutokseen ja että he kaikki ovat halunneet muutosta. Kaksi haastatelluista kertoi, että suunnitteluvaiheessa sitoutumiselta on odotettu positiivisuutta, oma-aloitteisuutta ja innokkuutta. Toinen heistä lisäsi vielä, että kakkien odotettiin uskovan siihen, että muutos vie ajan kanssa parempaan suuntaan.

Yksi haastatelluista oli sitä mieltä, että jakelua ja tuotantoa ei ole sitoutettu riittävästi, koska heille ei tullut muutosta päivittäiseen työhön. Entisessä tulosityksikköorganisaatiossa asiaa on käyty läpi jo pitkään, ja siellä on pyritty avoimuuteen. Yksi haastatelluista epäili, että keskitetty organisaatio ei ehkä ole ollut täysin sitoutunut muutokseen.

Ydinhenkilöitä on sitoutettu useiden toistojen ja keskustelujen avulla. Hyvällä johtamisella ja keskusteluilla on saatu haastatteluiden mukaan edistettyä sitoutumista. Lisäksi yksi haastatelluista kertoi, että on annettu mahdollisuus vaikuttaa ja saada parannusta aikaan, mikä motivoi. Yhtenäisyyttä ja yhdessä tekemistä on koetettu saada eteenpäin. Johto on yrittänyt näkyä koko henkilöstölle niin paljon kuin on ehtinyt. Yksi haastatelluista kertoi, että hän on pyrkinyt viemään tietoa alaisilleen niin paljon kuin mahdollista, vaikka muutos ei varsinaisesti heitä koskekaan. Haastatteluista tuli ilmi, että muutoksen takana seisominen ja esimerkkinä oleminen edistää muutosta. On yritettävä noudattaa sitä, mikä on yrityksen tahtotila muutokseen. Haastatteluiden pohjalta voidaan todeta, että pesuloiden työntekijöitä ei varsinaisesti sitoutettu mitenkään, koska heidän päivittäinen työnsä ei muuttunut millään tavalla. Pieniä asioita on tehty, mutta ne eivät erityisesti vaikuta heidän työskentelytapoihinsa. Eräs haastatelluista oli sitä mieltä, että yhtenäistämisen ei edelleenkään näy paljoa tuotannossa, vaikka ehkä pitäisi. Hänen mukaansa muutos pitäisi saada vietyä loppuun asti, ja tuotannon työntekijöitäkin tulisi sitouttaa jollain tavalla. Yhteinen teemapäivä on osaltaan edistänyt sitoutumista.

Myös pesulan ja jakelun henkilöiden haastatteluista kävi ilmi, että muutos ei varsinaisesti koskettanut heitä, eivätkä he ole huomanneet minkäänlaista muutosta. Ilmapiiri haastatteluissa oli se, että heitä ei oikeastaan edes kiinnostanut koko muutos. Haastateltavat eivät tieneet muutoksen tavoitteita, eikä heille ollut selvää mitä tällä muutoksella haettiin. Yhdessä haastattelussa tuli ilmi, että muutoksen tavoitteet lienee kerrottu, mutta asia on saattanut jäädä työntekijän kohdalla vaille huomiota. Kahdessa haastattelussa kerrottiin muutoksen tavoitteiksi yhteistyön paraneminen ja pyrkimys parempaan palveluun. Kuitenkin pesulan ja jakelun henkilöt olivat sitä mieltä, että he saivat muutoksesta riittävästi tietoa, sillä se ei varsinaisesti koskettanut heidän työtään millään tavalla. Yksi tuotannon henkilöistä mainitsi kuitenkin, että olisi hyvä, jos muutos hyödyttäisi heitäkin jollain tavalla. Hän kertoi, että joka tapauksessa omat työt tehdään. Hänet saisi paremmin sitoutumaan rahalla.

Haastateltujen mielestä jatkuva palvelu toimii muutoksen jälkeen vähintäänkin samalla tavalla kuin aiemmin. Joissain haastatteluissa tuli esiin, että pientä parannustakin on saatu aikaan. Yksi haastatelluista kertoi myös, että yhteistyö entisen tulosityksikköorganisaation kanssa on parantunut. Kaksi haastateltua toi esille sen, että jakelussa on haasteita. Toinen heistä kuitenkin sanoi, että nyt tiedetään ongelmakohdat, joihin voidaan puuttua.

Haastatteluista kävi ilmi, että monikin asia olisi voitu tehdä paremmin kuin nyt tehtiin. Yhden haastatellun mielestä tämä muutos on kokonaisuutena muutosjohtamisen kannalta yksi parhaimmista. Tiedottamisessa ja tiedonkulussa olisi kuitenkin ollut useamman mielestä hieman toivomisen varaa. Tietoa olisi toivottu aiemmin, ja toisaalta myös muutoksen voimaantulon jälkeen kysymyksille olisi pitänyt antaa enemmän tilaa. Työntekijöille täytyy antaa mahdollisuus kysyä ja kyseenalaistaa, ja tiedon pitää kulkea läpi koko organisaation ylhäältä alas. Yt-neuvottelut mielletään negatiivisena asiana, vaikka nyt ei ketään irtisanottukaan. Kutsu neuvotteluun tuli yhden haastatellun mielestä melko myöhään. Haastateltuiden tuloksista selvisi myös, että vastuualueita oli pitänyt käydä läpi yksityiskohtaisemmin. Lisäksi suunnitteluun panostaminen korostui yhden haastatellun vastauksista. Vaikka muutosta valmisteltiin kuukausia, olisi ennen muutosta voinut käydä läpi yksityiskohtaisia asioita. Suunnitteluun tulee varata enemmän aikaa. Yhden haastatellun mielestä aluksi yritettiin toteuttaa liian monta muutosta

päällekkäin nopealla aikataululla. Hänen mielestään pitäisi tehdä yksi asia kerrallaan, jonkin verran malttia olikin haastatellun mukaan tullut ajan kuluessa.

Kolmen henkilön vastauksista tuli ilmi, että jakelussa ja palveluedustajien toiminnassa on vielä kehittämistä. Yksi heistä totesi, että päivittäistä jakelua, toimitusvarmuutta ja tehokkuutta kehitetään jatkuvasti, ja muutoksen jälkeen asioihin on helpompi vaikuttaa. Toisen mielestä tulosityksikön ja jatkuvan palvelun tulisi olla yhtenäisempiä.

Yksi haastatelluista totesi, että kehitystä pitää tapahtua yrityksessä myös laajemmin. Hänen mielestään esimerkiksi vaatehankintoja pitää kehittää, sillä vaatteiden saatavuusongelmat aiheuttavat ongelmia myös alueen jatkuvassa palvelussa. Lisäksi hänen mielestään entisessä tulosityksikköorganisaatiossa pitää tapahtua muutoksia ihmisten ajattelussa ja toiminnassa. Asiakkaille ei tule luvata liikoja, mihin jatkuva palvelu ei pysty.

Tuotannon ja jakelun henkilöiden vastauksista kävi ilmi, että kaikki toimii kuten ennenkin. He eivät osanneet sanoa, mitä olisi voinut tehdä toisin. Ainoastaan se tuli yhden henkilön vastauksista esille, että palvelupäällikkö olisi voinut näkyä enemmän ja kertoa omia näkemyksiään.

4.1.2 Viestintä muutoksessa

Tässä luvussa esitellään haastatteluiden tulosten pohjalta case-muutoksessa toteutetut viestinnälliset toimenpiteet. Lisäksi käsitellään, miten riittävänä haastatellut pitivät viestintää ja kuinka onnistunutta se heidän mielestään oli. Luvussa tuodaan esiin myös haastateltujen näkemykset muutoksen tavoitteista ja niiden selkeydestä ja siitä onko heidän mielestään kaikilla yhteinen suunta. Lisäksi tuodaan esiin, onko haastateltujen mielestä henkilöitä kannustettu riittävästi uudenlaiseen ajattelutapaan, ja ovatko henkilöt saaneet riittävästi tukea omalta esimieheltään, ja miten he ovat tukeneet omia alaisiaan. Lisäksi tuodaan esiin henkilöiden saama palaute muutoksen viestinnästä sekä haastateltujen näkemykset siitä mitä viestinnässä pitäisi vielä tehdä.

Kuten aiemmin tutkimustuloksista on tullut ilmi, muutosviestinnässä olisi ollut parantamisen varaa. Kuitenkin viestintä on osittain hoidettu hyvin, tai ainakin

tydyttävästi, ja osa piti sitä riittävänä, osa osittain riittävänä. Pesulan ja jakelun henkilöt pitivät viestintää riittävänä, koska heidän päivittäinen työnsä ei muuttunut. Kuitenkaan heillä ei ollut selvillä muutoksen tavoitteet. Yhden haastatellun mielestä entisen tulosityksikköorganisaation henkilöitä ja muutoksen avainhenkilöitä on tiedotettu hyvin. Pesulan ja jakelun henkilöstöön pitää hänen mielestään vielä panostaa. Yhden haastatellun mielestä viestintä on hoidettu Kaakkois-Suomen alueella hyvin, mutta alueen ulkopuolella sitä ei ole hoidettu juuri lainkaan. Hän epäili, että ehkä ei ole haluttukaan viestiä pilottiyksiköiden ulkopuolelle. Hän piti asiaa osittain huonona, sillä tietämättömyys on herättänyt kyselyitä ja ristiriitaisia tilanteita, ja se saattaa aiheuttaa huhujakin. Erään toisen mielestä viestintä oli alkuvaiheessa riittävää, mutta sen jälkeen se unohdettiin kokonaan. Muutoksen käynnistyksen jälkeen viestintää olisi pitänyt vielä jatkaa, koska vasta silloin tulee kysymyksiä.

Virallisesti muutoksesta tiedotettiin paikallisissa tiedotustilaisuuksissa sekä intranetissä. Liikennöitsijöille pyrittiin järjestämään tiedotustilaisuuksia, joiden lisäksi jokaiselle jaettiin tiedote asiasta. Pesulan henkilöstön kanssa asiaa on käyty läpi erilaisissa palavereissa, ja mahdollisesti asioita tullaan käsittelemään jatkossa pienryhmissä. Jokaisen johto- ja esimiestason henkilön haastattelussa tuli ilmi, että henkilökohtaisia keskusteluja on käyty paljon, ja niissä on pyritty avoimuuteen.

Viestinnässä onnistui yhden haastatellun mielestä se, että asioista kerrottiin avoimesti. Hänen mielestään viestintään myös panostettiin. Eräs toinen taas oli sitä mieltä, että viestinnässä on onnistuttu entisen tulosityksikköorganisaation henkilöstön osalta. Yhden haastateltavan mielestä viestintä onnistui alussa hyvin. Silloin käytiin asioita läpi henkilökohtaisesti. Yksi taas oli sitä mieltä, että viestintä oli onnistunutta.

Yhden henkilön mukaan välillä tiedonkulku katkesi, ja liikkui kaikenlaisia huhuja. Hänen mielestään viestinnässä ei kuitenkaan mennyt mikään muu huonosti kuin se, että muutoksesta kerrottiin aika myöhään. Hänen mielestään viestintä onnistui paikallisesti hyvin, mutta Helsinkiin päin viesti ei ehkä mennyt niin hyvin perille. Yhden haastatellun mielestä tuotannon ja jakelun henkilöille viestimisessä ei onnistuttu ehkä ihan niin hyvin kuin olisi pitänyt, sillä muutos ei ollut konkreettinen

heidän päivittäiseen työhönsä. Yksi haastatelluista sanoi, että tietoa olisi pitänyt tulla vielä ylempää, tai sitten tieto ei vain tullut alas asti.

Kaikki johto- ja esimiestasolla työskentelevät haastatellut olivat yksimielisiä siitä, että kaikilla johdossa on samat näkemykset ja tavoitteet. Yksi heistä kertoi, että johtamisen avuksi on perustettu jatkuvan palvelun ohjaustiimi -nimellä kulkeva palaverikäytäntö, jolla varmistetaan se, että yhteinen suunta säilyy. Eräs toinen taas oli sitä mieltä, että suunta on yhteinen, mutta näkemykset erilaisia. Yksi haastatelluista taas mainitsi perusteluksi sen, että johto on sitoutettu hyvin.

Yhtenä haastattelun kysymyksenä oli, että onko tuotantoa ja jakelua kannustettu riittävästi uudenlaiseen ajattelutapaan. Kaksi haastateltua oli sitä mieltä, että on kannustettu. Toinen heistä kertoi, että asiat ovat selkiytyneet ja nyt on enemmän vaikutusmahdollisuuksia. Yksi henkilö taas oli sitä mieltä, että henkilöitä ei ole vielä kannustettu riittävästi uudenlaiseen ajattelutapaan. Eräs toinen taas oli sitä mieltä, että varmasti johtotasolla on kannustettu riittävästi, mutta hän epäili sitä, onko operatiivisella tasolla ollut vielä riittävästi kannustusta. Haastatelluista kävi ilmi, että tiedottamalla ja keskustelemalla asioista on pyritty kannustamaan uudenlaiseen ajattelutapaan. Yksi haastatelluista mainitsi lisäksi sen, että hän ei tiedä, kuinka hyvin viesti on mennyt perille. Hän uskoo, että tuotannon puolen henkilöt eivät varmaankaan ajattele muutosta sen enempää.

Kaksi haastateltua koki, että on saanut tarpeeksi tukea siihen, mihin on tukea kaivannutkin. Yksi haastatelluista kertoi, että tukea on annettu yhtenäisen materiaalin avulla. Yhden haastatellun vastauksista tuli ilmi, että hän on tukenut alaisiaan puhumalla ja kertomalla asioista sekä tuomalla esiin omia näkemyksiään. Myös muiden haastateltujen vastauksista on aiemmin tullut ilmi, että keskusteluita on käyty paljon. Yksi haastatelluista olisi käyttänyt enemmän aikaa palvelupäällikön tukemiseen. Erästä haastattelusta selvisi, että entisen ja nykyisen esimiehen välillä oli aluksi pientä kinaa, mikä ei ainakaan helpottanut tilannetta.

Haastatteluiden tuloksista kävi ilmi, että muutoksen viestinnästä ei varsinaisesti ole tullut palautetta. Palautetta on tullut lähinnä muutokseen ja henkilöihin liittyen. Yksi haastatelluista kertoi, että alkuvaiheessa tiedonpuutteesta johtuen on tullut palautetta, kun ei ole tiedetty miten johdetaan ja kuka johtaa. Sopimusten ul-

koistaminen on herättänyt jakelussa pientä spekulointia ja närää. Lisäksi palvelupäällikkö on herättänyt erilaisia mielipiteitä. Yksi haastatelluista kertoi myös, että aluksi muutosta on kyseenalaistettu ja että hänelle on tullut paljon kysymyksiä liittyen siihen, miksi muutos on tehty. Kaksi haastateltua kertoi, ettei ole saanut palautetta muutokseen tai sen viestintään liittyen.

Yhden haastatellun mielestä asiat on tehty nopeasti selväksi, ja viestintä on ollut hyvällä mallilla. Hänen mielestään viestintä oli yksinkertaista, mutta tehokasta. Hän kertoi myös, että aina toivotaan enemmän avoimuutta. Haastatteluiden toteuttamisen jälkeen alueella oli tulossa yhteinen tapahtuma, johon kaikki tulosityksikön henkilöt osallistuisivat. Tämä tuli ilmi kahdessa haastattelussa. Yhden henkilön mielestä viestintää tulee vielä jatkaa, etenkin tuotannossa ja jakelussa. Hänen mukaansa täytyy tuoda esille konkreettisia esimerkkejä siitä, mitä on tehty ja mikä on tehostunut. Eräs toinen taas toivoi, että tietoa jaettaisiin pilottitulosityksiköiden välillä. Yhden haastatellun mukaan viestinnässä ei olisi voinut enää tehdä enempää. Hän myös epäili sitä, että saadaanko aikaan ”pullantuoksuista yhteisöä”, sillä alueella on kaksi erilaista tuotantoyksikköä.

4.1.3 Muutoksen kokeminen

Tässä luvussa tuodaan esiin se, miten haastatellut kokivat muutoksen ja millainen asenne heillä on ollut muutosta kohtaan. Lisäksi esitellään haastateltujen näkemyksiä muutoksen tarpeellisuudesta. Luvussa käsitellään myös haastattelujen pohjalta esiin tulleita asioita liittyen muutosvastarintaan ja sen käsittelyyn, sekä haastateltujen odotuksiin ja pelkoihin muutosta kohtaan. Lisäksi tuodaan esiin haastateltujen mielipide muutoksen tavoitteiden realistisuudesta sekä siitä onko muutoksella ollut vaikutusta toimintaan. Sen jälkeen kuvataan myös haastateltujen mielipiteitä mahdollisuuksista ja uhkista muutoksen toteuttamisen jälkeen ja tuodaan esiin se, mikä on haastateltujen mielestä mennyt muutoksen toteuttamisessa hyvin, ja miten he näkevät tulevaisuuden.

Johto- ja esimiestason henkilöt kokivat muutoksen pääsääntöisesti positiivisena. Yksi haastelluista kertoi, että muutos ehkä yllätti vähän, mutta ei positiivisella, eikä negatiivisella tavalla. Toinen haastatelluista taas kertoi, että ei aluksi ymmärtänyt muutosta, minkä vuoksi se herätti kysymyksiä. Hän koki myös esimiehen

vaihtumisen aluksi negatiivisena. Kaikki tuotannosta ja jakelusta haastatellut kertoivat, että muutos ei herättänyt heissä minkäänlaisia tunteita.

Muutoksen tarpeellisuudesta oltiin montaa eri mieltä. Yksi haastatelluista kertoi, että hän ei pitänyt muutosta aluksi yhtään tarpeellisena. Kun aikaa oli kulunut vähän, hän oli kuitenkin sitä mieltä, että ei vaihtaisi enää vanhaan takaisin. Hänen mielestään nyt on parempi. Positiivista hänen mukaansa on myös se, että esimies on aina tavoitettavissa ja lähellä. Yhden haastatellun mielestä muutos ei ollut välttämätön, mutta se oli hyödyllinen jatkuvan palvelun tehokkuuden ja laadun kannalta. Hänen mielestään muutos oli hyvä ja järkevä. Yksi henkilö taas piti muutosta hyvin tarpeellisena, sillä nyt päästään tarvittaessa toimimaan nopeammin asiakkaiden kanssa. Hänen mukaansa muutos johtaa ennen pitkää myös kustannustehokkuuteen. Yksi haastatelluista ei osannut sanoa, oliko muutos tarpeellinen vai ei, koska hän ei tiennyt miksi muutos on tehty.

Tuotannon ja jakelun henkilöt eivät oikein osanneet kommentoida muutoksen tarpeellisuuteen. Tuotannossa muutos ei vaikuta mihinkään, ja yksi haastatelluista kommentoikin, että on heille ihan sama, mikä organisaatio on taustalla, kunhan tuotanto toimii. Eräs toinen taas sanoi, että hänelle on ihan sama, ”kuka siellä on ja millä virkanimikkeellä”. Pesulan ja jakelun henkilöt eivät ajatelleet muutoksen vaikuttavan millään tavalla päivittäiseen työhön. Yksi haastatelluista kertoi, että hän saattoi aluksi ajatella, että muutoksen myötä tulisi lisää töitä.

Oman esimiehen asenne on vaikuttanut pääsääntöisesti positiivisesti haastateltujen omiin asenteisiin. Yhden mielestä oman esimiehen asenne on vaikuttanut omaan asenteeseen sekä positiivisesti että negatiivisesti. Yksi haastatelluista taas kertoi, että oma esimies on saanut omalla toiminnallaan aikaan hyvää. Valinta pilottitulosyksiköksi on myös vaikuttanut asenteisiin ja motivaatioon positiivisesti. Vaikka palvelupäällikkö onkin herättänyt aluksi negatiivisia tunteita joissain henkilöissä, on hän lopulta saanut myös hyvää palautetta. Haastatelluista tuli ilmi, että hän pitää huolta asioista ja alaistensa puolia. Lisäksi hänen sanaansa voi luottaa.

Alussa haastateltujen mukaan oli havaittavissa jonkin verran muutosvastarintaa, kun ei ollut vielä riittävästi tietoa. Palvelupäällikkö on aluksi aiheuttanut vastarintaa omalla toiminnallaan. Yksi haastatelluista kertoi, että varsinaista vastarintaa ei

ollut havaittavissa, mutta oli epäilyjä, jotka liittyivät suhteisiin ja niiden katkeamiseen. Yhden haastateltavan mukaan myös entisessä tulosityksikköorganisaatiossa oli havaittavissa jonkinlaista vastarintaa. Pesulan ja jakelun työntekijät eivät olleet havainneet muutosvastarintaa itsellä eikä muilla. Muutosvastarinta ilmentyi haastateltavien mukaan esimerkiksi siten, että omia toimintatapoja ei haluttu muuttaa. Lisäksi on tullut negatiivista palautetta ja paljon kysymyksiä. Yksi haastatelluista kertoi, että häntä harmitti.

Muutosvastarintaa on käsitelty aina tapauskohtaisesti. Useammasta haastattelusta tuli ilmi, että muutosvastarintaa on käsitelty keskustelemalla ja antamalla informaatiota. Yhden haastatellun mukaan päätöksiä on pyritty perustelemaan. Lisäksi yksi haastatelluista kertoi, että mahdollisuus antaa palautetta oli annettu. Haastatelluista kävi myös ilmi, että myös jonkinlaisia sovitteluja ja neuvotteluja on jouduttu tekemään. Muutoksen toteuttaminen ei ole kuitenkaan yhden haastatellun mukaan pysähtynyt tai hidastunut, vaikka vastarintaa onkin ollut jonkin verran.

Haastatellut johto- ja esimiestason henkilöt kertoivat, että alussa oli pelkoa siitä, että asiat menisivät vielä hankalammaksi, mutta se ei ole toteutunut. Yksi haastatelluista kertoi, että oli pelkoa siitä, että muuttuuko kaikki. Kaksi haastatelluista kertoi, että heillä ei ollut varsinaisesti mitään pelkoja. Toinen heistä kuitenkin kertoi, että riskejä on edelleen olemassa, koska organisaatio on ohut. Pesulan ja jakelun henkilöstöllä ei ollut mitään pelkoja. Yksi heistä kertoi, että palvelupäällikkö aiheutti aluksi henkilöstössä epävarmuutta. Epäilykset olivat kuitenkin aiheettomia, koska palvelupäällikkö ei pysty tekemään mitään isoja muutoksia. Epäilyt olivat syntyneet palvelupäälliköstä liikkuneiden huhujen vuoksi.

Useammalla henkilöllä on ollut suuriakin odotuksia muutosta kohtaan. Yksi oli sitä mieltä, että odotukset ovat toteutuneet, ja toinen taas sitä mieltä, että muutos ei ole vastannut odotuksia. Yhden haastatellun odotukset olivat vasta seuraavan vuoden puolella, kun nähdään oikea muutos tietyissä asioissa. Yksi pesulan henkilöistä totesi, että hänellä ei ollut odotuksia muutosta kohtaan. Lisäksi hän kertoi suhtautuvansa välinpitämättömästi muutoksiin, jotka eivät vaikuta suoraan hänen työhönsä.

Johto ja esimiestasolla työskentelevät henkilöt olivat yhtä mieltä siitä, että muutoksen tavoitteet olivat realistiset. Yksi haastatelluista kertoi, että tavoitteita ei ole tarvinnut kyseenalaistaa matkan varrella. Hän kertoi myös, että odotuksia on ollut paljon, ja alkuun yritettiin ehkä liiankin tiukalla aikataululla tehdä asioita ja toteuttaa muutoksia. Tilanne kuitenkin rauhoittui. Yhden haastatellun mielestä muutos johtaa väistämättä siihen, mitä sillä tavoitellaan. Yksi henkilö taas totesi, että tavoitteet ovat realistiset, jos jatkuva palvelu saadaan toimimaan.

Kun kysyin, mikä on muuttunut, haastatellut toivat esiin sen, että ymmärrys on kasvanut ja jatkuvasta palvelusta tiedetään nyt enemmän kuin aiemmin. Useammasta haastattelusta kävi ilmi, että nyt pystytään tekemään päätöksiä itse, ja se nopeuttaa asioiden käsittelyä. Yksi haastatelluista kertoi, että jotain voidaan tehdä nyt paremmin kuin ennen. On tehty pieniä muutoksia, jotka parantavat lopputulosta toiminnassa. Muutokset ovat niin pieniä, ettei niitä välttämättä edes huomata. Lisäksi muutos tapahtuu hitaasti, eikä toimintaa muuteta aivan erilaiseksi nopeasti. Hänen mukaansa jossain vaiheessa pitäisi tulla tilanne, jolloin negatiivisia asiakaspalautteita tulee vähemmän. Vaikka parannusta on tapahtunut, yksi haastatelluista koki hankalaksi sen, että muualla toimitaan vielä vanhalla mallilla. On siis kaksi erilaista toimintatapaa. Jotkut asiat menevät kuitenkin vielä keskitetysti, mikä on aiheuttanut tilanteita, joissa on tullut ristiriitaista informaatiota. Pesulan ja jakelun henkilöt eivät sen sijaan olleet huomanneet minkäänlaista muutosta.

Muutoksen tuomina mahdollisuuksina nähtiin asioiden kehittäminen ja se, että asiat kulkisivat nopeammin. Pystytään tekemään alueella toimivia ratkaisuja ja ratkaisuja ongelmiin, joita muilla alueilla ei välttämättä ole. Yksi haastateltavista näki myös mahdollisuudeksi organisaation kasvamisen ja kasvattamisen. Yksi haastatelluista näki mahdollisuutena sen, että päästään toteuttamaan muutos myös yksiköissä.

Muutokseen liittyviä uhkia tuli haastatteluiden pohjalta esiin melko vähän. Suurin osa esiin tulleista uhkista liittyi muihin asioihin. Alueellistamiseen liittyvinä uhkina nähtiin se, että lähdetään soveltamaan liikaa, eivätkä konseptit pysy hallinnassa. Yksi haastatelluista näki riskejä henkilövaihdoksiin liittyen. Eräs toinen taas ei nähnyt tulosityksikön sisällä minkäänlaisia uhkia.

Yksi haastatelluista näki, että muutos on mennyt hyvin, eikä hän vaihtaisi takaisin entiseen. Hänen mielestään toimintojen yhdistäminen saman katon alle on toteutunut hyvin ja yhteistyön laatu on parantunut entisestä. Yksi haastatelluista kertoi, että on saatu jo aikaiseksi joitain kehitystoimenpiteitä. Useampi henkilö toi haastattelussa esiin sen, että mikään ei varsinaisesti ole mennyt huonosti. Ei ole syntynyt suurempaa kaaosta, eikä prosessi ole katkennut missään vaiheessa. Yksi haastatelluista toi esiin sen, että positiiviset asiat eivät nouse esiin, vaan ne pitää nostaa esiin. Hän näki positiivisen lopputuloksen kertomisen tärkeänä. Pesulan ja jakelun henkilöt eivät osanneet tuoda esiin mitään asiaa, mikä olisi mennyt erityisen hyvin. Moni heistä totesi, että eivät ole havainneet mitään negatiivistakaan.

Haastateltavilla oli positiivisia näkemyksiä tulevaisuudesta. Yksi haastatelluista kertoi kuitenkin, että hän haluaa nähdä vähän enemmän, ennen kuin arvioi tulevaisuudennäkymiä tarkemmin. Vasta myöhemmin pystytään arvioimaan paremmin, miten malli, tehtävät, roolit ja mittarit toimivat, ja tarvitseeko niihin tehdä muutoksia. Yksi haastatelluista toi esiin sen, että jatkossa vaaditaan vielä perehtymistä ja oppimista. Lisäksi henkilöitä täytyy motivoida. Hänen mukaansa resursseja tulee arvioida kriittisesti ja epäkohtia pyrkiä korjaamaan. Hänen mielestään ensimmäinen vuosi kuluu muutoksen hyväksymiseen.

4.2 Muutoksen onnistumisen analysointi

Tässä luvussa vedetään haastatteluiden tulokset yhteen ja analysoidaan case-muutoksen onnistumista tulosten pohjalta. Luvussa tuodaan esiin asiat, jotka menivät haastateltujen mukaan hyvin case-muutoksessa, ja mitä asioita olisi pitänyt tehdä toisin. Teoreettista viitekehystä käytetään analysoinnin tukena.

Kuten teoreettisessa viitekehyksessäkin tuli ilmi, viestinnällä on suuri merkitys muutoksen johtamisen jokaisessa vaiheessa. Myös tutkimustulokset osoittivat, että viestintä muutostilanteissa on tärkeää. Tämän muutoksen viestintään olisi pitänyt panostaa enemmän, jo heti alusta lähtien. Tutkimustuloksista selvisi, että viestintä oli alussa hyvää, mutta sen jälkeen se unohdettiin. Kuitenkin vastauksista tuli ilmi, että aluksi ei ymmärretty muutosta, eikä tiedetty, miksi se on tehty. Lisäksi tietämättömyys on aiheuttanut alkuun myös jonkinasteista pelkoa tulevasta. Nämä asiat on tärkeää tehdä ymmärrettäviksi muutoksen alusta alkaen. Lisäksi tutkimus-

tuloksista selvisi, että tieto muutoksesta olisi pitänyt tulla vieläkin aiemmin, ja viestintää olisi pitänyt jatkaa muutoksen voimaantulon jälkeenkin.

Se, että muutoksesta ei tiedotettu laajemmin pilottiyksiköiden ulkopuolelle, aiheutti ristiriitaisia tilanteita. Käytössä oli kaksi erilaista toimintatapaa: suurin osa toimi vielä vanhan mallin mukaan, ja kaksi tulostyöntekijää toimivat uudella mallilla. Kenelläkään ei ollut riittävästi tietoa, mitä se tarkoittaa käytännössä. Haastatteluiden tuloksista selvisi myös, että entisen ja nykyisen esimiehen välillä on ollut pientä kinaa. Muutoksesta olisi pitänyt siis tiedottaa laajemmin joka puolelle organisaatiota, sillä kaikkien olisi pitänyt tietää, mitä muutos tarkoittaa. Etenkin keskitettyjen organisaatioiden olisi pitänyt olla täysin sitoutuneita muutokseen, jotta ristiriitaisia tilanteita ei olisi syntynyt.

Kiireellisuuden luominen muutoksessa on Kotterin mukaan tärkeää, jotta saadaan ihmiset toimimaan. Se on prosessin ensimmäisenä vaiheena. Case-muutoksessa kiireellisyyttä ei ollut luotu käytännössä ollenkaan. Tulostyöntekijän johtaja ja palvelupäällikkö ovat sitoutuneita ja motivoituneita kasvaneen vastuun ja toimenkuvan muutoksen ansiosta. Muille muutoksen välttämättömyys olisi pitänyt pystyä perustelemaan paremmin ja selkeämmin. Mitä tapahtuisi, jos jatkettaisiin vanhalla mallilla, ja mitä tulee tapahtumaan, kun tehdään muutos. Kiireellisuuden tuntu olisi saatu luotua erilaisten viestinnällisten toimenpiteiden avulla sekä avoimella vuorovaikutuksella. Jos muutoksesta olisi luotu kiireellinen, henkilöt olisivat ehkä ymmärtäneet paremmin sen, miksi muutos tehdään. ”Periaatteessa mikään ei muutu” -asenne ei aktivoi henkilöitä toimimaan muutoksen eteen, koska he eivät koe muutosta tärkeäksi.

Yksityiskohtaisen suunnittelun tärkeys korostui haastatteluiden tuloksissa. Suunnittelun tärkeyttä ei kannata vähätellä, vaan muiden kiireiden keskellä suunnittelulle on pyrittävä löytämään aikaa, jotta muutoksen toteuttaminen sujuisi helpommin. Etenkin käytännön asioiden yksityiskohtainen suunnittelu on tärkeää. Tulostyöntekijän johtajalla ja palvelupäälliköllä ei välttämättä ollut vielä siinä vaiheessa riittävästi tietotaitoa jatkuvan palvelun asioista, kun alueellista suunnittelua aloitettiin. Niinpä olisikin ollut tärkeää osallistaa suunnitteluun myös alueella toimivat tuotantopäälliköt sekä jakelupalveluohjaaja. Käytännön osaamisen tuominen suunnitteluun olisi varmasti helpottanut muutoksen toteuttamista alkuvaihees-

sa, sillä jo suunnitteluvaiheessa olisi osattu ottaa huomioon enemmän asioita. Lisäksi näiden henkilöiden sitoutuminen muutokseen olisi todennäköisesti käynyt nopeammin, ja ehkä olisi voitu myös välttää tai ainakin vähentää alussa esiintynyttä muutosvastarintaa. Lisäksi ymmärrys siitä, miksi muutos tehdään, olisi kasvanut. Tämä olisi osaltaan edesauttanut muutoksen läpiviemistä. Toisaalta vastauksista voidaan päätellä, että suunnittelu on onnistunut hyvin, sillä mitään yllättävää tai odottamatonta ei tapahtunut.

Ohjaavan tiimin luominen on Kotterin muutosprosessin toinen vaihe. Tiimin luominen olisi osittain edistänyt edellä mainittujen ongelmien ratkaisua sekä lisännyt henkilöiden motivaatiota ja sitoutumista. Käytännössä case-muutoksessa ei ollut muutosta ohjaavaa tiimiä, vaan muutos pyrittiin toteuttamaan kahden henkilön, tulosyksikön johtajan ja palvelupäällikön, voimin. Tutkimustuloksista voidaan päätellä, että se ei ollut ehkä toimivin ratkaisu tässä muutoksessa. Muutoksen toteuttaminen jäi osittain kesken, koska sillä ei saatu aikaan muutosta ajattelu- ja toimintatavoissa organisaation joka tasolla. Pesulan ja jakelun työntekijöille ei saatu vietyä kunnolla muutoksen ajatusta.

Yksi haastatelluista kertoi, että hänen mielestään jokaisen tiimin esimies on ainut oikea henkilö viemään muutos läpi omalle tiimilleen. Tutkimustuloksista voidaan kuitenkin päätellä, että case-muutoksessa ei toimittu näin. Jos olisi perustettu ohjaava tiimi, olisi saatu osallistettua esimiehiä ja siten lisättyä heidän motivaatiotaan ja sitoutumistaan. He olisivat myös ymmärtäneet muutoksen alusta lähtien paremmin, joten heidän olisi ollut helpompaa viedä tietoa eteenpäin omille alaisilleen. Lisäksi tiimin avulla olisi saatu hyödynnettyä organisaation koko osaaminen tehokkaammin. Siten olisi saatu vietyä muutos nopeammin läpi ja olisi osattu ottaa huomioon kaikki käytännön asiat alusta lähtien. Yksityiskohtainen suunnittelu olisi siis ollut helpompaa, kun käytettävissä olisi ollut koko organisaation asiantuntemus. Näin olisi siis toimittu Kotterin muutosprosessin toisen vaiheen mukaisesti (ohjaavan tiimin perustaminen). Lisäksi kolmannessa vaiheessa laaditaan visio ja strategiat, joten edellä mainitun suunnittelutyön voidaan katsoa kuuluvan siihen vaiheeseen. Mielestäni nämä kaksi vaihetta voidaan sen vuoksi yhdistää yhdeksi vaiheeksi.

Case-organisaation muutoksessa ei ollut määritelty tarkempaa visiota siitä, miltä tulevaisuus näyttää myöhemmin muutoksen jälkeen. Epämääräisesti asetetut tavoitteet aiheuttivat ainakin sen, että osa henkilöistä ei ymmärtänyt muutosta, eikä sitä, mihin muutoksella pyritään. Jos ei ole selkeitä tavoitteita, on myös hankalaa seurata muutoksen toteutumista ja onnistumista, mikä on olennainen osa muutoksen johtamista. Vision määrittely luo pohjan sille, miksi tehdään ja mitä tehdään. Kuten teoreettisessa viitekehyksessä tuli ilmi Kotterkin sanoo, että vision määrittely auttaa selkiyttämään muutoksen suuntaa, mikä helpottaa yksityiskohtaisten päätösten tekemisessä ja helpottaa johtamista yleensä. Mikäli olisi määritelty konkreettiset ja selkeät tavoitteet, olisi ollut myös helpompi seurata päästäänkö tavoitteeseen. Toisaalta tutkimuksen tuloksista selvisi, että tavoitteita pidettiin realistisena. Ristiriitaisuus saa epäilemään sitä, että oliko tavoitteet kuitenkaan riittävän selkeät.

Kun visio ja strategia on laadittu, tulee niistä viestiä laajemmin, mikä on Kotterin neljäntenä askeleena. Viestinnän merkitys muutoksen johtamisessa korostui sekä teoreettisessa viitekehyksessä että haastatteluiden tuloksissa. Viestinnän on oltava mukana läpi koko muutoksen. Case-muutoksessa meni pieleen se, että viestintä unohdettiin heti alun jälkeen. Pitää olla toistoa ja viestin pitää olla kohderyhmälle suunnattua. Case-muutoksessa ei oltu osattu kohdentaa viestiä eri henkilöstöryhmille. Olisi pitänyt pystyä perustelemaan muutos jokaiselle henkilöstöryhmälle heidän vastuualueittensa ja työtehtäviensä kautta. Haastatteluiden tuloksista voidaan päätellä, että asia olisi pitänyt esittää tuotannon ja jakelun henkilöille hieman eri tavalla kuin nyt tehtiin. Power point -esitykset, jossa on hienoja lauseita, eivät välttämättä toimi ainakaan ainoana viestinnän keinona. Kohdennettu viestintä olisi ollut tärkeää, jotta muutos olisi saatu vietyä onnistuneesti läpi koko organisaatiossa. Lisäksi toistoa olisi pitänyt olla enemmän. Virallisten tiedotteiden ja tiedotustilaisuuksien lisäksi viestintää olisi pitänyt jatkaa läpi koko organisaation.

Viestinnän avulla voidaan auttaa myös henkilöitä sitoutumaan muutokseen. Kuten haastatteluistakin tuli ilmi, viestintä oli case-muutoksessa käytännössä ainut sitouttamiskeino suurimmalle osalle. Henkilökohtaiset keskustelut ja avoin vuorovaikutus on edistänyt sitoutumista. Keskustelua ja avoimuutta voidaan pitää tässä muutoksessa onnistuneena. Viestinnän avulla pitäisi kuitenkin saada tuotua visio henkilöstön tietoisuuteen ja luotua ymmärrystä muutosta kohtaan. Koska pesuloi-

den ja jakelun henkilöt eivät tienneet muutoksen tavoitteita, voidaan katsoa, että viestinnässä on siltä osin epäonnistuttu. Myös pesuloiden ja jakelun henkilöstön kiinnostuksen puute aiheuttaa kohtaan osoittaa sen, että jotain on mennyt pieleen.

Tiedottamisen ja tiedonkulun olisi kuitenkin pitänyt haastattelujen tulosten mukaan olla parempaa ja jatkua pidempään. Näin olisi vältetty huhut, joita haastatteluiden tulosten perusteella on jossain vaiheessa liikkunut. Joidenkin henkilöiden vastauksista kävi lisäksi ilmi, että tiedon pitäisi kulkea ylhäältä alas asti. Ratkaisuna tähän voisi olla esimerkiksi se, että alkuvaiheissa muutoksen voimaantumisen jälkeen jatkuvan palvelun ohjaustiimeihin osallistuisi henkilöitä eri organisaatioitasoilta. Lisäksi pilottitulosyksiköiden välillä olisi voinut jakaa tietoa ja kokemuksia. Muutoksen voimaantumisen jälkeen olisi voinut järjestää tilaisuuksia, joissa olisi saanut esittää kysymyksiä, joita ei ole osattu esittää vielä ennen muutosta. Yhteinen vapaamuotoinen teemapäivä on mielestäni hyvä keino edistää yhteisöllisyyttä.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että esiintynyttä muutosvastarintaa on käsitelty riittävästi keskustelemalla asioista ja pyrkimällä perustelemaan valintoja. Lisäksi haastatteluista selvisi, että vastarinnasta huolimatta muutoksen toteuttaminen ei ole hidastunut tai katkennut missään vaiheessa. Kuitenkin yleinen asenne muutokseen läpi koko organisaation on välinpitämätön, koska muutos ei ole vaikuttanut konkreettisesti esimerkiksi työtehtäviin kovinkaan paljoa. Tämä saa epäilemään, ollaanko aluksi osattu varautua tai suhtautua riittävän hyvin muutoksen aiheuttamiin tunnereaktioihin. Tutkimustuloksista selvisi, että suhteisiin ja niiden katkeamiseen liittyvät asiat ovat tässä muutoksessa herättäneet erilaisia tunteita, jotka pitää pyrkiä huomioimaan johtamisessa. Kuitenkin muutos koettiin pääsääntöisesti positiivisena, mikä on hyvä asia. Lisäksi yksi henkilö näki positiivisena sen, että nyt esimies on aina tavoitettavissa ja lähellä.

Valtuuksia antamalla poistetaan Kotterin mukaan esteet ja hidasteet muutoksen tieltä sekä edistetään motivaatiota. Rohkaisemalla kokeilemaan ja kehittämään uutta voidaan edistää myös muutoksen läpiviemistä. Case-muutoksessa olisi voitu osallistaa enemmän tuotantopäälliköitä ja jakelupalveluohjaajaa ja antaa heille enemmän valtuuksia kehittää toimintaa. Näin olisi lisätty ymmärrystä, sitoutumista ja motivaatiota. Lisäksi toiminnan kehittäminen olisi todennäköisesti edennyt

nopeammin. Palvelupäällikkö ei voi tietää kaikkea ainakaan heti alkuun, jonka vuoksi on tärkeää, että sellaiset henkilöt ovat muutoksen takana, joilla on jo tarvittava osaaminen. Haastatteluista päätellen palvelupäällikkö oli kysynyt ilmeisesti kuitenkin jonkun verran alaistensa mielipiteitä. Valtuuksia antamalla muutos olisi varmaan saatu paremmin vietyä läpi myös työntekijätasolle, koska heidän esimiehillään on parempi osaaminen ja ymmärrys käytännön asioista. Tuotannon ja jakelun henkilöiden sitouttamiseen ja kannustamiseen olisi pitänyt panostaa enemmän, koska muutos ei muuttanut heidän päivittäisiä työtehtäviään.

Tutkimustuloksista selvisi, että muutoksen onnistumista edisti se, että ydinhenkilöt olivat sitoutuneita muutokseen, ja johto oli muutoksen takana. Lisäksi uskottiin siihen, että muutos vie ennen pitkää parempaan. Esimerkkinä toimiminen ja johdon näkyminen ovat myös tärkeitä muutostilanteissa, kuten teoreettisesta viitekehystä ja haastatteluiden tuloksistakin selvisi. Edellä mainittuja asioita voidaan siis pitää tässä muutoksessa onnistuneena.

Lyhyen aikavälin onnistumisen varmistaminen on Kotterin muutosprosessin kuudes vaihe. Case-muutoksessa ei käytännössä ollut selkeää pitkän tähtäimen tavoitetta, jota olisi voinut pilkkoa pienempiin välitavoitteisiin, ja seurata niiden onnistumista. Muutoksen mittaamiseen ei myöskään ollut varsinaisesti kehitetty muutosmittaria. Tutkimustuloksista kuitenkin selvisi, että onnistuttu tekemään jatkuvasti pieniä toimintaa kehittäviä muutoksia. Se onkin Kotterin muutosprosessin seitsemäs vaihe, hänen mukaansa muutosta saadaan vietyä sitä syvemmälle organisaatioon, mitä enemmän käynnistetään uusia projekteja. Innokkuutta, positiivisuutta ja halua yrittää voidaankin pitää case-muutoksessa onnistumisen mahdollistajana. Toisaalta muutoksen voimaanastuessa nähtiin ehkä hieman negatiivisenaikin se, että aluksi yritettiin muuttaa kaikkea kerralla. Esimerkkinä tähän haastatteluiden tuloksista selvisi, että muutoksen jälkeen hankitut lisäresurssit ovat helpottaneet päivittäisen työn tekemisessä useampaa henkilöä.

Onnistumisia ja tehtyjä parannuksia pitäisi kuitenkin tuoda esille aktiivisesti, jotta kaikki henkilöt organisaatiossa tietävät niistä, mikä lisää motivaatiota jatkaa työkentelyä muutoksen eteen. Tämä asia tuli esille sekä teoreettisessa viitekehyksessä että haastatteluiden tuloksissa. Kuitenkaan case-muutoksessa ei ole tehty mitään asian eteen, vaikka tiedostettiinkin, että näin pitäisi tehdä.

Case-muutoksella ei ole ollut selkeää visiota tai välitavoitteita. On vain tehty asioita, joihin joku on ehkä tyytyväinen, joku ei. Kukaan ei lopulta tiedä oliko toimenpiteistä hyötyä, tai kuinka paljon niistä oli hyötyä. On myös mahdotonta arvioida hyöty suhteessa nähtyyn vaivaan. Koska ei ole olemassa kunnollista mittaria, ei voida todistaa, ovatko toimenpiteet olleet kannattavia vai ei. Jatkuvan palvelun alueellistamisen muutosta mitataan sellaisilla mittareilla, joista ei vielä vuoden päästäkään ole nähtävissä merkittävää muutosta. Lisäksi mittareiden tuloksiin vaikuttavat paljon muutkin asiat, joten on mahdotonta sanoa, mikä on kyseisestä case-muutoksesta johtuvaa. Nykyiset mittarit eivät siis anna riittävän nopeasti tietoa muutoksesta ja sen etenemisestä. Sen vuoksi tämän muutoksen toteutumisen seuraamista varten olisi pitänyt rakentaa oma muutosmittarinsa.

Pysyviä muutoksia saadaan Kotterin mukaan aikaan vain juurruttamalla uudet toimintatavat yrityskulttuuriin, mikä on Kotterin muutosprosessin viimeinen vaihe. Kuten teoreettisesta viitekehuksesta kävi ilmi, kulttuuriin vaikuttaminen tapahtuu hitaasti, ja johtamisella pystytään vaikuttamaan siihen vain osittain. Vaikka yhdestä haastattelusta kävikin ilmi, että yhteistyö jatkuvan palvelun ja toimiston työntekijöiden välillä on parantunut, tulee sillä alueella vielä tapahtua kehitystä, jotta saadaan edistettyä organisaatiokulttuuria haluttuun suuntaan. Myös haastatteluiden tuloksista kävi ilmi, että pitää kehittyä vielä siinä, että jatkuva palvelu ja entinen tulosityksikkö ovat yhtenäisiä. Haastatteluiden toteuttamisajankohta oli melko aikaisessa vaiheessa, joten on ymmärrettävää, että suurempaa muutosta kulttuurissa ei vielä ollut ehtinyt tapahtua.

Jotta voidaan saavuttaa parempi ja asiakaslähtöisempi toimintatapa, pitää pyrkiä vaikuttamaan myös ihmisten ajattelutapaan, mikä on organisaatiokulttuurin yksi merkittävimmistä tekijöistä. Uutta ajattelutapaa pitäisi pyrkiä edistämään läpi koko organisaation, jotta ihmiset kokisivat olevansa yhtä ja tekevänsä töitä yhteisen tavoitteen eteen. Ennen kaikkea töitä tehdään asiakasta varten. Minun mielestäni esimerkiksi koko tulosityksikön yhteisillä tilaisuuksilla, yhteistyön ja keskustelun lisäämisellä asiakasrajapinnan ja jatkuvan palvelun välillä sekä toisen työhön tustumisella ja perehdyttämisellä voidaan lisätä kokonaisuuden ymmärtämistä ja yhteisöllisyyttä. Se johtanee lopulta siihen, että ajattelu- ja toimintatavoissa tapahtuu muutos. Lisäksi asia pitäisi huomioida tulospalkkioissa, ja toiminnan seuraamiseen pitäisi kiinnittää huomiota.

Tutkimustuloksista esiin tulleita onnistuneita asioita oli muun muassa se, että muutosta pidettiin mielenkiintoisena ja selkeänä. Lisäksi aikataulut pitivät. Voidaan myös katsoa, että muutos on toteutunut hyvin, sillä tutkimustulosten perusteella jatkuva palvelu toimii vähintäänkin yhtä hyvin kuten aiemmin ja pientä kehitystäkin on tapahtunut. Haastatteluiden tuloksista selvisi myös, että mikään ei varsinaisesti ole mennyt huonosti.

4.3 Prosessikuvaus case-muutoksen onnistuneeseen läpiviemiseen

Tässä luvussa esitellään tämän opinnäytetyön yhtenä tutkimustuloksena syntynyt prosessikuvaus case-muutoksen onnistuneeseen läpiviemiseen. Jatkuvan palvelun alueellistamisen muutosprosessi syntyi teoreettisen viitekehyksen ja haastatteluiden tulosten pohjalta. Prosessikuvauksessa hyödynnetään teoreettisessa viitekehysessä esiin tulleita onnistuneen muutoksen elementtejä. Lisäksi hyödynnetään haastatteluissa esiin nousseita asioita liittyen muutoksen toteuttamiseen ja sen onnistumiseen Kaakkois-Suomen tulosityksikössä. Prosessikuvauksessa keskitytään siihen, miten muutos tulisi viedä eteenpäin silloin, kun tieto muutoksen toteuttamisesta tulee tulosityksikköön. Tästä prosessikuvauksesta onkin siis eniten hyötyä Lindström Oy:n muille tulosityksiköille, jotka tulevat myöhemmin käymään läpi saman muutoksen.

Prosessin mallintaminen ja virallisten prosessikaavioiden laatiminen ei tämän opinnäytetyön puitteissa olisi ollut järkevää tai ajankäytön kannalta edes mahdollista. Niiden laatiminen olisi vaatinut vieläkin yksityiskohtaisempia tietoja, kuin mitä tässä opinnäytetyössä on esitelty. En myöskään halua ottaa niin tarkasti kantaa siihen, mitä tehtäviä kunkin pitäisi tulosityksiköissä hoitaa, vaan haluan tuoda esille ne asiat, jotka ylipäätään tulisi ottaa huomioon. Jokainen voi oman harkintansa mukaan soveltaa tätä prosessikuvausta ja jakaa tehtäviä parhaaksi näkemälleen tavalla. Lisäksi tutkimuksen tavoitteiden kannalta katsottuna pinnallisempaa kuvausta prosessista voidaan pitää riittävänä. Vaikka tämän tutkimuksen tuloksena ei synnykään virallisia prosessikaavioita, on prosessikuvauksen tueksi kuitenkin rakennettu havainnollistava kuva, josta voidaan nähdä kaikki tarvittavat toimenpiteet muutoksen toteuttamisen kannalta (ks. liite 4). Jotta jatkuvan palvelun

muutos saataisiin vietyä läpi onnistuneesti, tulisi se toteuttaa alla kuvatun prosessin mukaisesti.

Viestintä ja ihmisten johtaminen ovat tärkeitä asioita ja niiden tulee olla osana muutoksen läpiviemisen jokaisessa vaiheessa. Aktiivisella tiedottamisella ja molemminpuolisella vuorovaikutuksella läpi koko muutoksen vältetään huhujen liikkuminen ja lisätään ymmärrystä muutoksesta ja sen tavoitteista sekä toteutetuista toimenpiteistä ja parannuksista. Ennen muutoksen voimaantumista tulee tiedottaa kaikkia organisaatiossa työskenteleviä esimerkiksi kirjallisen tiedotteen sekä erillisten tiedotustilaisuuksien avulla. Tämän lisäksi alkuvaiheessa on tärkeää panostaa henkilökohtaisiin keskusteluihin etenkin avainhenkilöiden kanssa. Johdon ja esimiesten tulisi näkyä yksiköissä mahdollisimman paljon, jotta heitä olisi helpompi lähestyä vapaamuotoisesti ja esittää kysymyksiä. Myös muutoksen käynnistyksen jälkeen tarvitaan runsaasti viestintää. Kun muutos on ollut jonkin aikaa voimassa, tulisi järjestää tilaisuus tai tilaisuuksia, joissa on mahdollisuus esittää kysymyksiä, joita ei ole osattu esittää ennen muutoksen voimaantumista. Yhteisen, koko tulosyksikköä koskevan vapaamuotoisen tilaisuuden järjestäminen edesauttaa yhteisöllisyyden luomisessa.

Muutoksen toteuttamisessa ja johtamisessa tulee huomioida tunteiden merkitys muutostilanteissa. On huomioitava, että ihminen käy muutoksessa läpi psykologisen prosessin, jolle on annettava aikaa. Johdon täytyy ymmärtää, että alaisilla on ollut vähemmän aikaa sopeutua muutokseen. On tärkeää, että esimies osaa suhtautua erilaisiin tunteisiin ja ymmärtää tunteita ja käyttäytymistä, jonka ansiosta ihmisten johtaminen on helpompaa. Kun ymmärretään tunteita, on myös helpompi pyrkiä vaikuttamaan niihin. Etenkin alueellistamisen muutoksessa on tärkeää vaikuttaa tunteisiin ja käyttäytymiseen, jotta saavutetaan toivottu lopputulos. Omien alaisten tunteminen on tärkeää muutoksessa, sillä jokainen kokee muutoksen eri tavalla. Muutoksen vaikutukset organisaation henkilöihin on tärkeää ymmärtää. Suhteet ja suhteiden katkeamiset voivat aiheuttaa vastustusta ja kyseenalaistamista. Muutosvastarinnan käsittelyssä on tärkeää kiinnittää huomiota avoimuuteen. Avoimen keskustelun ja vuorovaikutuksen sekä kuuntelun avulla saadaan lievennettyä vastarinnan vaikutuksia, ja käännettyä ne jopa hyödyksi. Päätöksiä ja valintoja pitää pystyä myös perustelemaan.

Esimiehen tulee toimia esimerkkinä alaisilleen. Tulee ymmärtää, että oma toiminta vaikuttaa muun muassa alaisten asenteisiin, motivaatioon, tunteisiin ja ajatteluun. Alaisia tulee kohdella inhimillisesti ja yksilöllisesti. Muutoksen sitouttamisella ja motivoimisella on tärkeä rooli muutoksen johtamisessa. Pitäisi pyrkiä saamaan mahdollisimman moni muutoksen taakse, jotta he voivat omalta osaltaan viedä muutosta eteenpäin. Myös avoimuus ja läsnäolo on tärkeää. Lisäksi aktiivinen muutoksen tavoitteiden toteutumisen seuraaminen on tärkeää. Seuranta varten tulisi rakentaa juuri kyseistä muutosta varten suunniteltu mittari.

Kun tieto jatkuvan palvelun alueellistamisen muutoksen toteuttamisesta tulee ylemmältä johdosta tulosityksikköön, tulee tarve käydä yt-neuvottelut. Sen jälkeen muutoksesta pitää pyrkiä luomaan kiireellinen, jotta kaikki henkilöt sitoutuisivat muutokseen ja haluaisivat toimia sen tavoitteiden eteen. Tulisi pyrkiä tuomaan esiin se, mitä tapahtuisi, jos jatketaan vanhalla mallilla, ja mitä tulee tapahtumaan, kun tehdään muutos. Muutos pitää ”myydä” kaikille. Kiireellisyys tulee pyrkiä perustelemaan esimerkiksi kilpailun kiristymisellä. Lisäksi vision mukaan edellytetään toiminnan erinomaisuutta kaikilla liiketoiminnan alueilla. Esimerkiksi asiakaspalautteista tai asiakastyytyväisyystutkimuksen tuloksista pitäisi pyrkiä etsimään asioita, jotka kyseisen tulosityksikön alueella on huonosti. Tämän jälkeen voidaan tuoda esiin, mihin niistä pystytään vaikuttamaan alueellistamisen jälkeen, ja siten omalta osalta vaikuttamaan asiakastyytyväisyyden parantamiseen. Lisäksi tulisi aloittaa mahdollisimman aikaisessa vaiheessa palvelupäällikön ja tulosityksikön johtajan perehdyttäminen jatkuvan palvelun asioihin.

Seuraavaksi tulee aloittaa alueellinen suunnittelu, joka aloitetaan ohjaavan tiimin perustamisella. Tiimissä tulisi olla tulosityksikön johtajan ja palvelupäällikön lisäksi myös alueen pesuloiden tuotantopäälliköt sekä jakelupalveluohjaaja. Tiimin tehtävänä on suunnitella muutos alueellisesta näkökulmasta. Etenkin käytännön asioiden ja roolien yksityiskohtainen suunnittelu on tärkeää. Lisäksi tiimin tulisi määrittää alueen jatkuvalla palvelulle selkeä, konkreettinen tavoite tai visio ja selvittää, miten käytännössä saadaan parannettua jatkuvaa palvelua, asiakastyytyväisyyttä, työtyytyväisyyttä ja tehokkuutta. Tiimin tulisi kokoontua säännöllisesti niin kauan kuin on tarvetta. Tiimin tehtävänä on myös viedä muutos läpi koko organisaation. Tulisi pyrkiä vaikuttamaan ajatuksiin ja käyttäytymiseen. Osaltaan tiimin toiminta lisää informaation siirtoa ja lisää ymmärrystä avainhenkilöiden

keskuudessa, joten heillä on paremmat mahdollisuudet viedä tietoa eteenpäin omille alaisilleen. Tiimi voi hyödyntää myös aiemmin muutoksen toteuttaneiden tulosityksiköiden kokemuksia tekemällä yhteistyötä heidän kanssaan ja kysymällä neuvoa.

Erityisesti vision laatimisen jälkeen viestintää täytyy tehostaa, jotta kaikki organisaatiossa työskentelevät tietäisivät, mitä kohti ollaan menossa, ja voisivat toimia sen mukaisesti. Viestinnässä on kiinnitettävä erityisesti huomiota siihen, että se on kohderyhmälle suunnattua. Kohdennetuissa viesteissä otetaan kantaa muutokseen juuri kyseisen henkilöstöryhmän toimenkuvan kautta: mitä muutos tarkoittaa kunkin päivittäisessä työssä. Tulisi esimerkiksi korostaa kunkin roolin tärkeyttä asiakastyytyväisyydessä. On myös muistettava, että tarvitaan lukuisia toistoja, jotta muutoksen tavoitteet ymmärretään. Virallisten tiedotustilaisuuksien lisäksi tulee käydä paljon henkilökohtaisia keskusteluja. Avoin vuorovaikutus on tärkeää.

Seuraavaksi tulee aloittaa toiminta uudella toimintamallilla. Jotta varmistetaan muutoksen tavoitteiden toteutuminen, tulee henkilöstölle antaa valtuuksia toimia. Jatkuvan palvelun alueellistamisen muutoksessa tämä tarkoittaa käytännössä tuotantopäälliköiden ja jakelupalveluohjaajan osallistumista muutostyöhön sekä valtuuksien antamista heille, jotta he voivat toteuttaa jatkuvaa palvelua parantavia pieniä toimenpiteitä omilla osaamisalueillaan. Heitä tulisi rohkaista kehittämään ja kokeilemaan uutta. Lisäksi heidän tulisi pyrkiä sitouttamaan ja kannustamaan omia alaisiaan. Tuotantopäälliköiden ja jakelupalveluohjaajan olisi syytä ainakin alkuvaiheessa osallistua myös jatkuvan palvelun ohjaustiimeihin.

Aiemmin suunniteltu visio olisi syytä jakaa pienempiin osatavoitteisiin, ja niiden toteutumista tulisi seurata. Lisäksi jatkuvien pienien jatkuvaa palvelua parantavien muutosten toteuttaminen edesauttaa lopullisten tavoitteiden saavuttamista. On kuitenkin tärkeää kertoa myös laajemmin tulosityksikössä siitä, mitä konkreettisia toimenpiteitä on tehty ja mitä niillä on saavutettu. Onnistumisista tulisi kertoa säännöllisesti esimerkiksi tiimipalaverissa tai tuoda esille jotenkin muuten.

Jotta saavutettaisiin muutoksen tavoite ja saataisiin aikaan pysyvä muutos, tulee se juurruttaa yrityskulttuuriin. Kulttuuriin vaikuttaminen tapahtuu hitaasti, mutta sitä voidaan edistää esimerkiksi kehittämällä pesulan, jakelun ja asiakasrajapinnan

yhteistyötä. Pesulan ja jakelun henkilöiden roolin tärkeyttä asiakastyytyväisyydessä tulisi korostaa, ja heille tulisi korostaa sitä, että työtä tehdään asiakasta varten. Lisäksi tulisi pyrkiä laajentamaan ymmärrystä toisten työstä koko tulosityksikköorganisaatiossa, jotta ymmärrettäisiin kokonaisuus: mihin kaikkeen oma työ vaikuttaa.

5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Yhteenveto

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli perehtyä muutosten hallintaan ja johtamiseen, muutosviestintään sekä henkilöstön kokemuksiin muutoksessa, etenkin case-organisaatiossa tapahtuneesta muutoksesta. Tavoitteena oli kerätä monipuolista tietoa jatkuvan palvelun alueellistamisen muutoksesta Lindström Oy:n Kaakkois-Suomen tulosityksikössä. Aihe oli ajankohtainen, sillä muutos toteutettiin pilottina kahdessa eri tulosityksikössä, jonka jälkeen vaiheittain myös muiden Lindström Oy:n tulosityksiköiden on tarkoitus aloittaa toiminta samalla toimintamallilla. Sekä teoreettisen että empiirisen tutkimuksen tulosten pohjalta oli tavoitteena rakentaa prosessikuvaus siitä, miten kyseinen muutos olisi parasta viedä läpi. Prosessikuvaus vastattiin osaltaan tämän opinnäytetyön päätutkimuskysymykseen, miten muutosprosessi viedään onnistuneesti läpi. Prosessikuvaus vastaa myös kolmanteen alakysymykseen, eli mitä muiden tulosityksiköiden pitäisi ottaa huomioon alueellistaessaan jatkuvan palvelun toimintoja.

Muutoksia ja niiden johtamista käsittelevää kirjallisuutta oli saatavilla runsaasti. Työn teoreettisessa viitekehyksessä perehdyttiinkin laajasti olemassa oleviin tutkimuksiin muutoksista. Teoreettinen viitekehys tuki työn empiirisen osuuden toteuttamista. Aluksi perehdyttiin muutosprosessiin ja sen vaiheisiin, jonka jälkeen siirryttiin tutkimaan tarkemmin yksilöiden ja ryhmien käyttäytymistä muutoksessa sekä muutosjohtamista ja muutosviestintää. Jotta saadaan aikaan pysyviä muutoksia, täytyy uudet toimintatavat saada juurrutettua yrityskulttuuriin. Tämän vuoksi teoreettisessa viitekehyksessä perehdyttiin myös organisaatiokulttuurin merkitykseen muutoksen johtamisessa.

Tämän opinnäytetyön empiirisessä osuudessa selvitettiin, miten tutkimuksen kohteena olleen case-muutoksen toteutus tehtiin Lindström Oy:n Kaakkois-Suomen tulosityksikössä. Tiedot kerättiin erilaisista aiheita käsittelevistä kokouksista havainnointien, muistioiden ja muiden kokousasiakirjojen avulla sekä haastatteleamalla muutoksen toteuttamisessa mukana olleita henkilöitä. Luku 3.1 vastasi ensimmäiseen alatutkimuskysymykseen, miten jatkuvan palvelun alueellistamisen muutos toteutettiin Lindström Oy:n Kaakkois-Suomen tulosityksikössä.

Ensimmäiseen alakysymykseen saatiin vastauksia myös Kaakkois-Suomen tulosityksikön johdolle sekä jatkuvan palvelun toimintojen muille työntekijöille toteutetuista teemahaastatteluista. Teemahaastatteluiden tuloksista saatiin myös vastauksia kahteen muuhun alatutkimuskysymykseen, jotka olivat ”Miten muutos onnistui Lindström Oy:n Kaakkois-Suomen tulosityksikössä?” sekä ”Mitä muiden tulosityksiköiden pitäisi ottaa huomioon alueellistaessaan jatkuvan palvelun toimintoja?” Lisäksi haastatteluiden tuloksista voitiin vetää johtopäätöksiä myös siitä, miten muutosprosessi viedään onnistuneesti läpi, mikä oli tämän opinnäytetyön päätutkimuskysymys.

Teemahaastatteluista selvisi, että muutoksen toteuttamistapa nähtiin hyvinkin erilaisena verrattuna muihin muutoksiin, joissa haastatellut olivat olleet mukana. Joitain yhtäläisyyksiäkin kuitenkin nähtiin toteuttamistavoissa. Tiedottamista ja tiedonkulkua pidettiin heikompana tässä muutoksessa. Haastateltujen mukaan viestintää oli alkuvaiheessa riittävästi, mutta sitten se unohdettiin kokonaan. Alueen ulkopuolella muutoksesta ei tiedotettu muuten kuin virallisella tiedotteella intrassa, mikä on aiheuttanut ristiriitaisia tilanteita ja herättänyt kyselyitä. Toisaalta haastatteluista selvisi, että tämä muutos oli mielenkiintoinen ja selkeä ja lisäksi aikataulut pitivät.

Haastatteluista selvisi, että muutoksen suunnitteluun olisi pitänyt varata vieläkin enemmän aikaa, jotta olisi voitu tehdä yksityiskohtaisempia suunnitelmia. Avoin keskustelu, positiivisuus ja halu yrittää, ydinhenkilöiden sitoutuminen sekä se, että johto on muutoksen takana, on edistänyt muutoksen toteuttamista. Esteenä tai hidasteena muutoksen toteuttamiselle taas nähtiin henkilömuutokset, asioiden tuntemattomuus sekä tiedonkulku. Muutos on tuonut mukanaan joitain pieniä parannuksia, ja lisäresurssit ovat helpottaneet päivittäisen työn tekemisessä.

Johto ja esimiehet kokivat muutoksen pääsääntöisesti positiiviseksi, vaikka alussa muutos herättikin kysymyksiä ja epäilyjä ja jonkin verran myös vastarintaa. Aluksi haastatelluilla oli pelkoja muun muassa siitä, että meneekö asiat hankalammaksi tai muuttuuko kaikki. Haastatteluista selvisi myös, että riskejä on edelleen olemassa, sillä organisaatio on ohut. Useammalla haastatelluista henkilöistä oli suuriakin odotuksia muutosta kohtaan. Johto- ja esimiestason henkilöt olivat yhtä mieltä siitä, että muutoksen tavoitteet olivat realistiset.

Pesuloiden ja jakelun työntekijöiden haastatteluiden tulokset osoittivat, että muutos ei ole varsinaisesti koskettanut heitä, eivätkä he ole huomanneet minkäänlaista muutosta päivittäisessä työssä. Ilmapiiri haastatteluissa oli sellainen, että heitä ei oikeastaan edes kiinnostanut koko muutos. Haastatellut eivät tienneet muutoksen tavoitteita, eikä heille ollut selvää, mitä tällä muutoksella haettiin.

Teoreettisen viitekehyksen ja haastatteluiden tulosten pohjalta syntyi lopulta prosessikuvaus siitä, miten jatkuvan palvelun alueellistamisen muutos olisi parasta viedä läpi Lindström Oy:n tulosityksiköissä. Prosessikuvausta voidaan pitää tämän tutkimuksen yhtenä päätutkimustuloksena ja johtopäätöksenä. Prosessikuvaus vetää yhteen työn teoreettisen viitekehyksen sekä empiirisen tutkimuksen ja vastaa lisäksi osaltaan tutkimuksen pääkysymykseen ”Miten muutosprosessi viedään onnistuneesti läpi?” sekä kolmanteen alakysymykseen ”Mitä muiden tulosityksiköiden pitäisi ottaa huomioon alueellistaessaan jatkuvan palvelun toimintoja?”.

Tästä opinnäytetyöstä voivat hyötyä erityisesti Lindström Oy:n muut tulosityksiköt, jotka myöhemmin tulevat tekemään saman muutoksen. Lisäksi Kaakkois-Suomen tulosityksikkö voi saada vinkkejä siitä, mitä tulisi vielä tehdä, jotta muutoksen toteutus saadaan vietyä loppuun asti. Myös tutkimuksen tuloksista ja johtopäätöksistä voidaan oppia lisää muutosten johtamisesta, jotka voivat olla hyödyksi jatkossa muiden muutosten toteuttamisessa tulosityksikössä. Vaikka tästä opinnäytetyöstä onkin suurin hyöty case-organisaatiolle, voidaan tutkimustuloksia hyödyntää myös muissa yrityksissä. Viitekehyksessä olleita muutosjohtamisen teorioita voidaan hyödyntää minkä tahansa muutoksen johtamisessa. Lisäksi työn tuloksena syntynyttä muutoksen prosessikuvausta voidaan varmasti pienin muutoksin soveltaa myös muissa organisaation muutoshankkeissa.

5.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan reliabiliteetin, eli tutkimuksen tulosten toistettavuuden, sekä validiteetin, eli tutkimuksen pätevyyden avulla. Reliaabelius voidaan todeta esimerkiksi pohtimalla, saataisiinko samanlaisia vastauksia, jos tutkimus toteutettaisiin samaan aikaan eri mittarilla, eri aikaan samalla mittarilla tai samaan aikaan samalla mittarilla. Validiteetti voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen validiteettiin. Ulkoisella validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen yleistettävyyt-

tä. Sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen omaa luotettavuutta, eli mita taanko sillä sitä, mitä on tarkoitus mitata. Lisäksi laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida sillä perusteella, miten tarkasti tutkimuksen toteuttaminen ja aineiston tuottamisen olosuhteet on kuvattu ja arvioitu. (Metsämuuronen 2006, 43, 48, 56; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231–232.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa on otettava huomioon myös tutkimuksen objektiivisuus, eli havaintojen totuudenmukaisuus ja puolueettomuus, mikä tarkoittaa käytännössä sitä, kuinka paljon tutkimustulokset riippuvat tutkijasta. Käytännössä objektiivisuus tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa tarkoittaa siis sitä, että tutkimustulokset eivät riipu tutkijasta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 134–136.)

Sekä teoreettisessa viitekehyksessä että empiirisessä tutkimuksessa perehdyttiin muutoksiin ja niiden johtamiseen sekä yksilöiden käyttäytymiseen ja viestintään. Näiden pohjalta pohdittiin erilaisia ratkaisuja muutoksen onnistuneeseen läpiviemiseen, etenkin case-organisaatiossa tapahtuneessa muutoksessa. Voidaan siis katsoa, että tällä tutkimuksella vastataan päätutkimuskysymykseen, joka on ”Miten muutosprosessi viedään onnistuneesti läpi? Case: Lindström Oy Kaakkois-Suomen tulosityksikkö jatkuvan palvelun alueellistaminen”.

Päätutkimuskysymyksen tueksi oli asetettu kolme alakysymystä. Tutkimuskonteksti osiossa kuvataan jatkuvan palvelun alueellistamisen muutos Lindström Oy:n Kaakkois-Suomen tulosityksikössä. Tiedot kerättiin aiheeseen liittyvistä kokouksista havainnointien, muistioiden ja muiden kokousasiakirjojen avulla. Lisäksi tietoa on kerätty haastattelemalla muutoksen toteuttamisessa mukana olleita henkilöitä. Näin ollen on saatu koottua mahdollisimman monipuolisesti olemassa oleva tieto toteutetusta muutoksesta. Vaikka tutkimuksen toteuttaja ei itse varsinaisesti ole ollut osallisena muutoksen toteuttamisessa, voitaneen katsoa, että tutkimuksesta löytyy luotettavista tietolähteistä koottu vastaus ensimmäisen alakysymykseen, joka on ”Miten jatkuvan palvelun alueellistamisen muutos toteutettiin Lindström Oy:n Kaakkois-Suomen tulosityksikössä?”. Tähän alakysymykseen löytyy vastauksia myös toteutettujen teemahaastatteluiden tutkimustuloksista.

Toisena alakysymyksenä on ”Miten muutos onnistui Lindström Oy Kaakkois-Suomen tulosityksikössä?”. Muutoksen onnistumista arvioidaan henkilöstön kokemusten pohjalta, joita on kerätty teemahaastatteluiden avulla, ja jotain johtopäätöksiä voidaan vetää myös työtyytyväisyyskyselyn tuloksista. Teemahaastatteluisa on ollut mukana henkilöitä eri organisaatioitasoilta. Mukana haastatteluissa oli eniten sellaisia henkilöitä, joita muutos on varsinaisesti koskenut. Yhteensä haastatteluihin osallistui 11 henkilöä.

Teemahaastatteluiden tulosten pohjalta voitiin rakentaa teoreettiseen viitekehyyseen tukeutuen prosessikuvaus siitä, miten jatkuvan palvelun toimintojen alueellistamisen muutosprosessi olisi järkevää toteuttaa. Etenkin teemahaastatteluista nousi esille asioita, joita olisi voitu tehdä paremmin. Lisäksi teoreettisesta viitekehyyksestä saatiin poimittua myös sellaisia asioita, joita haastatteluissa ei tullut ilmi, mutta jotka olisi hyvä huomioida muutoksen johtamisessa. Työn empiirisen osuuden tuloksena syntynyttä prosessikuvausta voidaan siis pitää vastauksena kolmannen alakysymykseen, joka on ”Mitä muiden tulosityksiköiden pitäisi ottaa huomioon alueellistaessaan jatkuvan palvelun toimintoja?”.

Edellä mainituin perustein voidaan todeta, että tutkimuksen validiteetti on hyvä. Tutkimuksessa on kerätty tietoja case-muutoksesta monipuolisesti ja monella eri tavalla ja pyritty ymmärtämään muutosta syvällisesti, mikä onkin tapaustutkimuksessa oleellista (Metsämuuronen 2006, 90-91). Tutkimuksessa on mitattu sitä, mitä on ollut tarkoituskin mitata, sillä kaikkiin tutkimuskysymyksiin löytyy vastaus. Tutkimuksen taustalle kerätty teoria tukee empiirisen tutkimuksen toteuttamista. Haastattelukysymykset ovat sen vuoksi valideja, että ne ovat rakentuneet samojen teemojen ympärille kuin teoriaosuuskin. Lisäksi yhdistelemällä teoriaa ja haastatteluiden tuloksia on saatu muodostettua prosessikuvaus siitä, miten muutos olisi järkevää toteuttaa.

Tutkimuksen perusjoukkona on Kaakkois-Suomen tulosityksikössä työskentelevät henkilöt sekä alueen jakelua hoitavat yrittäjät sekä heidän alaisuudessaan työskentelevät palveluedustajat. Kaiken kaikkiaan perusjoukkoon kuuluvia henkilöitä on 153. Näistä henkilöistä 73 työskentelee jommassakummassa alueella toimivassa pesulassa ja 40 jakelussa. Teemahaastatteluissa oli mukana viisi pesulatyöntekijää ja yksi palveluedustaja. Koska muutos ei vaikuttanut heidän päivittäiseen työhön-

sä, voidaan katsoa, että kuuden haastattelun pohjalta on saatu riittävän luotettavia tuloksia. Eniten muutos kosketti palvelupäällikköä, tuotantopäälliköitä sekä jakelupalveluohjaajaa. Luumäen pesulaan palkattiin uusi tuotantopäällikkö vasta muutoksen voimaantulon jälkeen, joten hänellä ei ole minkäänlaista kuvaa ajasta ennen muutosta. Sen vuoksi häntä ei haastateltu lainkaan. Muut edellä mainitut osallistuivat haastatteluun. Lisäksi haastateltiin tulosityksikön johtajaa, joka on ollut avainasemassa muutoksen läpiviemisessä. Myös ylemmästä johdosta haastateltiin henkilöä, joka on ollut alusta lähtien mukana muutoksen suunnittelussa.

Asiakasrajapinnassa ja toimistossa työskentelee 40 henkilöä. Heistä ketään ei haastateltu, sillä muutos ei varsinaisesti koskettanut heidän päivittäisiä työtehtäviään. Heiltä olisi kuitenkin saattanut saada asiakasnäkökulmaa asiaan. Alueella aiemmin toiminutta jakelupalvelupäällikköä ja poislähtenyttä työvaatepesulan tuotantopäällikköä olisi voitu myös haastatella, mutta heillä ei olisi ollut näkemystä tai kokemusta siitä, miten muutos lopulta toteutettiin. Heiltä olisi saanut mielipiteitä ainoastaan ajalta ennen muutoksen voimaantulon. Niinpä katsoinkin tärkeämmäksi valita haastatteluihin henkilöitä, jotka ovat työskennelleet alueella ennen ja jälkeen muutoksen.

Tässä tutkimuksessa on siis käytetty ei-satunnaista otantamenetelmää, jossa haastateltavat valitaan tutkijan mielenkiinnon mukaan perustuen joko saatavuuteen tai harkintaan. Tässä tapauksessa otos on valittu harkinnan mukaan, sillä on haluttu tutkia muutoksen kannalta oleellisten henkilöiden kokemuksia. (Metsämuuronen 2006, 45.) Metsämuuronen (2006, 45) mukaan satunnaisotanta lisää luotettavuutta, sillä havainnot tulevat ilman tutkijan tai tutkittavan pyrkimystä. Mielestäni tässä tutkimuksessa on kuitenkin ollut tarkoituksenmukaista käyttää ei-satunnaista otantamenetelmää, ja uskon, että sen avulla on tässä tapauksessa saatu jopa luotettavampia tuloksia kuin satunnaisotannalla. Jos olisi tehty satunnaisotanta kaikista tulosityksikön henkilöistä, olisi mahdollista, että osa avainhenkilöistä olisi jäänyt haastatteleematta, ja sen vuoksi jotain tutkimuksen kannalta oleellista tietoa olisi voinut jäädä saamatta.

Haastatteluita on siis saatu jokaiselta organisaation tasolta ja kaikilta sellaisilta henkilöiltä, joita muutos on koskettanut. Aineiston laajuuden kohdalla reliabiliteetin voidaan siis katsoa olevan riittävä. Uskon, että samat tulokset saataisiin, jos

tutkimus toistettaisiin, sillä kaikki haastateltavat kertoivat avoimesti muutokseen liittyvistä asioista. Jos haastattelut olisi toteutettu myöhemmällä ajankohdalla, olisi voitu saada erilaisia tuloksia, sillä kokemuksia muutoksen jälkeen olisi kertynyt enemmän. Mielestäni haastatteluiden ajankohta oli hyvä, sillä henkilöillä oli tuoreessa muistissa kokemukset, joita muutos on herättänyt. Myöhemmässä vaiheessa ei enää välttämättä olisi saatu niin kattavia tuloksia, sillä henkilöt olisivat saattaneet unohtaa joitain asioita. Lisäksi muutoksen edetessä myös henkilöiden tietämys muutoksesta kasvaa, joten ei välttämättä olisi päästy kiinni niihin asioihin, jotka olisi voinut hoitaa toisella tavalla.

Haastatteluista kirjoitettiin muistiinpanoja ja lisäksi suurin osa haastatteluista nauhoitettiin. Tämän vuoksi mitään vastauksia ei ole jäänyt huomioimatta. Olen tehnyt aineiston purkamisen ja analysoimisen itse, ja olen tuonut avoimesti esille myös tutkimustuloksista selvinneet negatiiviset asiat. Vaikka persoonani on saattanut vaikuttaa jonkin verran haastattelutuloksiin, uskon vaikutuksen olevan pelkästään positiivinen, sillä kaikki haastattelemani henkilöt ovat minulle tuttuja. Uskon, että se on vaikuttanut siihen, että asioista on kerrottu avoimemmin, kuin sellaisessa tapauksessa, että haastattelijaksi olisi ollut täysin ulkopuolinen. Oma asemani yrityksessä on sellainen, että sillä tuskin on ollut vaikutusta vastauksiin. Lisäksi oma tietämykseni jatkuvan palvelun toiminnasta on helpottanut haastateltavia siinä määrin, että heidän ei ole tarvinut perehdyttää minua yrityksen toimintaan. Toisaalta olen tuonut tutkimukseen ulkopuolisen näkökulmaa, sillä en itse työskentele jatkuvan palvelun toiminnoissa. Näillä perusteilla tutkimusta voidaan pitää objektiivisena.

5.3 Johtopäätökset

Muutoksia tehdään paljon, koska yritysten on kehityttävä jatkuvasti muuttuvilla markkinoilla, kuten teoreettisesta viitekehystä selvisi. Sen vuoksi jokaisen esimiehen pitäisi käytännössä päivittäisessä johtamisessa ottaa huomioon muutosjohtamisen erityispiirteet. Muutoksen ei tarvitse olla suuri vaan pienilläkin toimintaa järjeistävillä muutoksilla voidaan saada aikaan toivottua kehitystä. Esimerkiksi tässä tutkimuksessa tutkittu case-muutos ei ollut varsinaisesti kovin suuri muutos päivittäisiin rutiineihin, vaan johtamistapaa muuttamalla on saatu nopeutettua

päätöksentekoa ja parannettua sisäistä yhteistyötä, mikä heijastuu väistämättä myös ulkoisten asiakkaiden kokemaan palvelun laatuun. Yhdistämällä kaikki saman alueen toiminnot yhteiseksi yksiköksi edesauttaa kokonaisuuksien ymmärtämistä ja helpottaa kokonaisuuden hallitsemista. Yhteistyön avulla voidaan vaikuttaa laajemmin asiakkaiden kokemaan laatuun. Lisäksi on järkevämpää johtaa kaikkia alueellisia toimintoja läheltä kuin se, että niitä johdettaisiin pääkonttorilta käsin.

Muutokset ovat erilaisia ja jokaisessa niissä on yksilöllisiä piirteitä. Organisaatiossa työskentelevien yksilöiden ja ryhmien piirteet vaikuttavat kaikkeen kehittämistoimintaan. Varmasti jatkuvan palvelun alueellistamisen muutoksen läpiviemisessä on pieniä eroja eri tulosityksikköjen välillä, sillä organisaatiossa työskentelevien henkilöiden persoonallisuus vaikuttaa. Lisäksi yksiköt ovat erilaisia muun muassa myös asiakaskuntansa puolesta.

Empiirisen tutkimuksen tuloksista voidaan havaita yhteneväisyyksiä teoreettisen viitekehyksen kanssa. Esimerkiksi haastatteluiden tuloksista voitiin nähdä, että eri henkilöt kokivat muutoksen eri tavalla. Lisäksi viestinnän merkitys korostui sekä teoreettisessa viitekehyksessä, että empiirisessä tutkimuksessa. Kuten Valpola (2004) on sanonut, muutoksen läpiviemistä edistää se, että toteuttaminen aloitetaan kokeiluna vain osassa organisaatiota. Case-muutoksessa kokeilu kahdessa pilottiyksikössä on varmasti edistänyt motivaatiota pilottitulosityksiköissä. Jatkossa olisi kuitenkin tärkeää tuoda aktiivisesti esiin käytännön kokemuksia pilottitulosityksiköistä, jotta saadaan paremmin havainnollistettua muutos ja sitä kautta edistettyä muutoksen läpiviemistä myös muissa tulosityksiköissä.

Jos olisi toimittu tutkimuksen tuloksena syntyneen prosessikuvauksen mukaisesti, olisi saatu edistettyä muutosta nopeammin. Jos olisi luotu muutokseen kiireellisyden tuntua, olisi todennäköisesti saatu henkilöt sitoutumaan muutokseen aiemmin ja paremmin. Jos olisi luotu ohjaava tiimi ja osallistettu tuotantopäälliköitä ja jakelupalveluohjaajaa enemmän, olisi helpotettu suunnittelutyötä ja olisi osattu ottaa huomioon kaikki käytännön asiat. Lisäksi tarkemmin määritelty visio ja tavoitteet olisivat auttaneet ymmärtämään muutosta, ja olisi ollut helpompaa kohdentaa toimenpiteitä sen mukaisesti. Myös seuraaminen olisi ollut helpompaa. Osallistamalla olisi myös saatu henkilöitä sitoutumaan paremmin, mikä olisi to-

dennäköisesti vaikuttanut myös siihen, että he olisivat vieneet muutosta eteenpäin myös heidän alaisilleen, jolloin olisi saatu myös heidät sitoutumaan paremmin. Tietoisuutta ja ymmärrystä olisi saatu lisättyä aiemmin, enemmän ja tehokkaammin.

Toimimalla prosessikuvauksen mukaisesti viestintään olisi panostettu enemmän, mikä olisi lisännyt ymmärrystä siitä, miksi muutos tehdään. Viestit olisi lisäksi ollut kohdistettuja ja viestintää olisi ollut enemmän, jolloin eri organisaatiotasolla työskentelevien henkilöiden ymmärrys ja motivaatio olisi lisääntynyt paremmin. Lisäksi olisi vältetty, tai ainakin saatu minimoitua, alussa esiintynyttä pelkoa ja muutosvastarintaa, ja olisi vältetty huhuilta, joita on liikkunut. Muutoksen voimaantumisen jälkeen järjestettävillä tilaisuuksilla olisi annettu henkilöstölle mahdollisuus kysyä ja antaa palautetta paremmin. Mikäli onnistumisia ja tehtyjä parannuksia olisi tuotu aktiivisesti esille, olisi se saattanut lisätä henkilöiden motivaatiota, mikä lopulta heijastuisi myös asiakkaiden kokemaan palvelun laatuun.

Tämän tutkimuksen toteutusvaiheessa muutos oli vielä alkuvaiheessa, joten ei oltu vielä päästy siihen vaiheeseen, että muutos olisi juurtunut täysin yrityskulttuuriin. Tähän asiaan olisikin syytä vielä kiinnittää huomiota Kaakkois-Suomen tulosityksikön alueella. Yhteistyötä pitäisi pyrkiä lisäämään pesulan, jakelun ja asiakasrajapinnan välillä.

Jatkoa ajatellen mielestäni olisi syytä rakentaa kunnollinen muutosmittari, jolla voidaan seurata juuri tämän muutoksen toteutumista. Nykyiset mittarit antavat tuloksia hyvin hitaasti, ja lisäksi niihin vaikuttaa moni muukin asia, joten on mahdotonta tietää, mikä on jatkuvan palvelun alueellistamisesta johtuvaa. Tämän tutkimuksen haastattelut on tehty melko aikaisessa vaiheessa, joten jatkotutkimusideana ehdotankin, että muutosta voisi tutkia nyt lisää. Muutos on nyt ollut voimassa jo yli vuoden, joten tässä vaiheessa alkaisi varmasti saada hyvinkin toisenlaisia tuloksia ja pystyisi paremmin tekemään johtopäätöksiä siitä, onko kaikki mennyt hyvin ja onko muutoksen toteuttaminen kannattanut. Jos tässä opinnäytetyössä tehtyä prosessikuvausta hyödynnetään käytännössä muiden tulosityksikköjen aloittaessa toiminnan uudella mallilla, voisi jatkossa tutkia myös, minkälaisia tuloksia sen avulla on saatu aikaan.

Jotta olisi välttytty ristiriitaisilta tilanteilta, muutoksesta olisi pitänyt viestiä enemmän myös pilottitulosityksiköiden ulkopuolelle. Kaikilla olisi pitänyt olla tiedossa se, mitä muutos tarkoittaa. Etenkin keskitettyjen pesula- ja jakeluorganisaatioiden olisi pitänyt olla täysin sitoutuneita muutokseen. Myös heidän sitouttamiseensa tulisi panostaa jatkossakin.

Nyt kun muutos on ollut yli vuoden voimassa, henkilöt ovat löytäneet oman paikkansa organisaatiossa, ja tiedetään, miten tulee toimia, on mahdollista panostaa enemmän toiminnan kehittämiseen, mikä oli muutoksen yksi tavoitteista. Koska osallistamalla saadaan henkilöstö sitoutumaan yritykseen ja siinä tapahtuviin muutoksiin, ehdotankin toiseksi jatkotutkimusideaksi sitä, että organisaatiossa eri työtehtävissä työskenteleviltä henkilöiltä kysyttäisiin, miten jatkuvaa palvelua tulisi heidän mielestään kehittää. Näin saataisiin myös hyödynnettyä organisaatiossa oleva osaaminen laajasti. Lisäksi tietoja olisi hyvä jakaa eri alueiden kesken.

LÄHTEET

Julkaistut lähteet:

Arikoski, Juha & Sallinen, Mika 2007. Vastarinnasta vastarannalle – johda muutokset taitavasti. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Augustine, Norman R. 1998. Reshaping an Industry: Lockheed Martin's Survival story. Teoksessa Harvard business review on Change 1998. Printed in United States of America.

Brazzel, Michael & Jones, Brenda B. 2006. The NTL Handbook of organization development and change: Principles, Practices and Perspectives. San Francisco, CA: Pfeiffer.

Burnison, Gary. 2011. No fear of failure: Real Stories of How Leaders Deal with Risk and Change. San Francisco: Jossey-Bass.

Cameron, Esther & Green, Mike 2009. Making sense of change management: A complete guide to the models, tools & techniques of organizational change. 2nd edition. London: Kogan Page.

Green, Mike 2007. Change management masterclass A Step by Step Guide to Successful Change Management. Lontoo ja Philadelphia: Kogan Page.

Heiskanen, Mia & Lehikoinen, Sari 2010. Muutosviestinnän voimapaperi. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy. (Kustantaja: Talentum Media Oy)

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2010. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Tallinna: Raamatutrükikoda.

Hirsjärvi, Sirkka; Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2009. Tutki ja kirjoita 15. uudistettu painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Honkanen, Henry 2006. Muutoksen agentit Muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Helsinki Edita Prima Oy.

Juuti, Pauli & Virtanen, Petri 2009. Organisaatiomuutos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Kolari, Pirjo 2010. Tunneälyjohtaminen asiantuntijaorganisaation muutoksessa. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Kotter, John P. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Oy Rastor Ab. USA: Harvard Business School Press.

Kotter, John P. 2011a. Leading Change: Why transformation efforts fail. Teoksessa HBR's ten must reads on change. Printed in the United States of America. Copyright: Harvard Business School Publishing Corporation.

Kotter, John & Rathgeber, Holger 2008. Jäävuoremme sulaa: muutos ja menestyminen kaikissa olosuhteissa. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Kuusela, Pekka & Kuittinen, Matti (toim.) 2008. Organisaatiot muutoksessa. UNIPress Suomi.

Mattila, Pekka 2006. Toiminta, valta ja kokemus organisaation muutoksessa – tutkimus kolmesta suuryrityksestä. Helsingin yliopisto. Akateeminen väitöskirja. <http://ethesis.helsinki.fi/julkaisut/val/sosio/vk/mattila/toiminta.pdf>

Mattila, Pekka 2007. Johdettu muutos: avaimet organisaation hallittuun muutokseen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy. (Kustantaja Talentum Media Oy).

Metsämuuronen, Jari 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Ponteva, Katariina 2010. Onnistu muutoksessa. Juva: WS Bookwell Oy.

Robbins, Stephen P., Judge, Timothy A. & Campbell, Timothy T. 2010. Organizational Behaviour. Harlow: Pearson Education Ltd.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Valpola, Anneli 2004. Organisaatiot yhteen Muutosjohtamisen käytännön keinot. 1. painos. Juva: WS Bookwell Oy.

Ylikoski, Kirsti & Ylikoski, Matti 2009. Työyhteisö muutosmurroksessa Ihmisyys muutoksen kohtaamisessa ja johtamisessa. 5. uudistettu painos. Julkaisija: Työ-

turvallisuuskeskus TTK.

Elektroniset lähteet:

Kotter International 2011. Step 7: Don't Let Up! Consolidating Gains and Producing More Change. [Viitattu 11.6.2011]. Saatavissa:

<http://www.kotterinternational.com/KotterPrinciples/ChangeSteps/Step7.aspx>

Kotter, John 2008. The importance of urgency. Harvard Business Publishing 8.9.2008. [Viitattu 30.10.2011]. (An interview with John Kotter, Professor Emeritus, Harvard Business School.) Saatavissa:

http://www.youtube.com/watch?v=zD8xKv2ur_s&feature=related

Kotter, John 2011b. Building the Team You Need to Drive Change. [Viitattu 11.6.2011]. Saatavissa: <http://blogs.forbes.com/johnkotter/>

Laine, Pasi & Paajanen, Jenni 2011. Tunneäly osana johtamista. [Viitattu 3.3.2012]. Saatavissa:

[http://www.lpt.fi/tykes/methods_docs/Tunneaelyjohtaminen_muutoksessa\[1\].pdf](http://www.lpt.fi/tykes/methods_docs/Tunneaelyjohtaminen_muutoksessa[1].pdf)

Lindström Oy 2012a. Ratkaisuja yhtenäisen ja vahvan yritysilmään luomiseen [viitattu 31.3.2012]. Saatavissa: <http://www.lindstrom.fi/fi-FI/palvelut/> .

Lindström Oy 2012b. Lindström lyhyesti [viitattu 31.3.2012]. Saatavissa: <http://www.lindstrom.fi/fi-FI/yritys/> .

Lindström Oy 2012c. MISSIO eli toiminta-ajatus [viitattu 31.3.2012]. Saatavissa: <http://www.lindstrom.fi/fi-FI/yritys/tehtava/> .

Lindström Oy 2012d. Suomen toimintojen organisaatio.ppt [viitattu 31.3.2012]. Saatavissa Lindström Oy:n Intranetissa.

Lindström Oy 2012e. Visio 2016 [viitattu 31.3.2012]. Saatavissa Lindström Oy:n Intranetissa.

Lindström Oy 2012f. Arvot antavat suunnan [viitattu 31.3.2012]. Saatavissa: <http://www.lindstrom.fi/fi-FI/yritys/arvot/> .

Spiik, Karl-Magnus 2008. Muutosjohtaminen on out. [Viitattu 11.6.2011]. Saatavissa: <http://www.spiik.fi/wp/?p=415> .

The Change Cycle™ Model 2009. [Viitattu 22.10.2011]. Saatavissa: <http://www.change-cycle.com/change-cycle.htm>

Torppa, Tiina 2010. Muutosvastarinta jakaa rivit. [Viitattu 11.6.2011]. Saatavissa: <http://www.talouselama.fi/tyoelama/ongelmatyopaikalla/article537104.ece>

Valtionkonttori, Kaiku-palvelut 2007. Viesti muutoksessa – opas johdolle ja esimiehille. Viitattu 11.6.2011.
<http://www.valtiokonttori.fi/Public/download.aspx?ID=72162&GUID=%7BE9385AAD-2D88-4AA3-81C8-6A694E1D597F%7D>

Julkaisemattomat lähteet:

Lindström Oy 2010. Vastuuraportti. Esite.

Lindström Oy 2011. Kuinka voimme palvella? Esite.

LIITTEET

LIITE 1: Haastattelukutsu

Paajanen Jenni

From: Paajanen Jenni
Sent:
To:
Subject: Haastattelu opinnäytetyötä varten

Hei,

Olen aloittanut liiketalouden ylemmän ammattikorkeakoulun opinnot viime syksynä. Teen opinnäytetyöni muutosjohtamisesta jatkuvan palvelun alueellistamisessa KAS:ssa. Tarkoituksena on kerätä erilaisia kokemuksia alueellistamisen muutosprosessista ja -johtamisesta sekä pohtia erilaisia ratkaisuja muutoksen läpiviemiseen. Tavoitteena olisikin, että työstäni olisi jotain apua muille tulosityksiköille, jotka tulevat myöhemmin alueellistamaan jatkuvan palvelun toiminnot.

Tarvitsen nyt siis sinun apuasi!

Haluaisin haastatella sinua muutokseen liittyvistä asioista. Haastattelun kysymykset ovat seuraavien teemojen ympärillä: muutoksen johtaminen, muutosviestintä ja muutoksen kokeminen. Vastaukset käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti, ja haastateltavien nimiä ei tuoda esille opinnäytetyössä. Tutkimuksessa tullaan kuitenkin kuvaamaan jollain tavalla se, ketä organisaatiosta on haastateltu (esim. titteleillä tms. tai jos niitä ei yksittäin tuoda esille, niin joku voi varmaankin esim. työssä olevista organisaatiokaavioista päätellä ketä kaikkia on haastateltu). Täyttä anonymiteettiä organisaation sisällä en siis pysty takaamaan, vaikka nimiä ei tuodakaan esiin. On mahdollista, että joku pystyy tunnistamaan henkilön vastauksen perusteella. Pysin kuitenkin käsittelemään haastatteluista saamiani aineistoja kokonaisuutena, mutta mikäli mielipiteet ovat eriäviä, niin tuloksiakin täytyy käsitellä sen mukaisesti.

Valmis opinnäytetyö tulee olemaan julkinen (työ tulee löytymään Lahden ammattikorkeakoulun kirjastosta sekä sähköisenä osoitteesta www.theseus.fi).

Palataan asiaan lähiaikoina ja sovitaan haastattelusta tarkemmin. Aikaa olisi syytä varata n. 1-1½ h riippuen siitä kuinka paljon aiheesta syntyy keskustelua.

Kiitos avustasi jo etukäteen. :)

Terkuin
Jenni

Jenni Paajanen

Lindström Oy
Asiakasassistentti
p. tai
fax
Vanha Messiläntie 3, 15860 Hollola
www.lindstrom.fi

LIITE 2: Haastattelurunko johto ja esimiehet

Muutoksen toteuttaminen

Roolit

Kokemukset aiemmista muutoksista vrt. tämä muutos

Suunnittelu

Toteuttaminen

Riskit

Muutoksen läpiviemistä edistäneet asiat

Muutoksen läpiviemistä estäneet/hidastaneet asiat

Resurssit

Valmiudet

Sitoutuminen

Mitä pitäisi vielä kehittää

Muutosviestintä

Viestinnälliset toimenpiteet

Viestinnän riittävyys

Viestinnän onnistuminen

Mitä pitäisi vielä tehdä

Tavoitteet ja niiden selkeys

Yhteinen suunta

Uudenlainen ajattelutapa

Oman esimiehen tuki

Oma tuki alaisille

Palaute

Mitä pitäisi vielä tehdä

Muutoksen kokeminen

Kokemukset ja asenteet

Muutoksen tarpeellisuus

Muutosvastarinta ja sen käsittely

Odotukset ja pelot muutosta kohtaan

Tavoitteiden realistisuus

Muutoksen vaikutukset toimintaan

Mahdollisuudet

Uhat

Mikä on mennyt hyvin

Jatko

LIITE 3: Haastattelurunko tuotanto ja jakelu

Muutoksen toteuttaminen

Suunnittelu

Toteuttaminen

Muutoksen läpiviemistä edistäneet asiat

Muutoksen läpiviemistä estäneet/hidastaneet asiat

Sitoutuminen

Mitä pitäisi vielä kehittää

Muutosviestintä

Viestinnälliset toimenpiteet

Viestinnän riittävyys

Viestinnän onnistuminen

Mitä pitäisi vielä tehdä

Tavoitteet ja niiden selkeys

Mitä pitäisi vielä tehdä

Muutoksen kokeminen

Kokemukset ja asenteet

Muutoksen tarpeellisuus

Muutosvastarinta ja sen käsittely

Odotukset ja pelot muutosta kohtaan

Tavoitteiden realistisuus

Muutoksen vaikutukset toimintaan

Mahdollisuudet

Mikä on mennyt hyvin

Jatko

LIITE 4: Prosessikuvaus case muutoksen onnistuneeseen läpiviemiseen

