



Visionäärinen muutoksen johtaminen

Case: Eläintarhan uusi pääsisäänkäyntirakennus

Mariia Häyhä

2021 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Visionäärinen muutoksen johtaminen
Case: Eläintarhan uusi pääsisäänkäyntirakennus

Mariia Häyhä
Tulevaisuuden johtaminen ja asiakaslähtöinen palveluliiketoiminta
Opinnäytetyö
Marraskuu, 2021

Mariia Häyhä

Visionäärinen muutoksen johtaminen Case: Eläintarhan uusi pääsisäänkäyntirakennus

Vuosi

2021

Sivumäärä

47

Yritykset kohtaavat muutoksia nykyään jatkuvasti. Muutoksia voidaan haluta itse tai joskus muutoksia tapahtuu yrityksestä itsestä riippumattomista syistä. Muutoksiin voidaan ajautua tai tulevia muutoksia voidaan ennakoida ja kohdata ne suunnitellusti ja hyvin valmistautuneena. Tämän kehittämistyön tarkoituksena oli aloittaa muutoksen johtamisen suunnittelu kohdeyrityksessä Korkeasaaren eläintarhassa, jonka pääsisäänkäynti siirtyy Kruunusillat hankkeen edetessä ja uudistaessa Korkeasaaren edustaa. Kehittämistyön tavoitteena oli saada aikaan visio ja tiekartta muutoksen johtamiseen. Kehittämistehtävänä oli aloittaa muutoksen johtamisen suunnittelu työpajatyöskentelyä hyödyntäen ja saada aikaan yhteinen visio siitä, miten toiminnot tullaan järjestämään uudessa pääsisäänkäyntirakennuksessa. Koska muutos tulee tapahtumaan vasta vuosien päästä, visionäärinen muutosjohtaminen valikoitui kehittämistyön viitekehikseksi.

Kehittämistyön tietoperusta vastaa kysymykseen, miten muutosta johdetaan visionäärisesti. Teoriaosassa käydään läpi muutoksen johtamisen perusteita suhteessa visionääriseen johtamiseen. Tietoperustassa paneudutaan myös visioon, joka on tärkeä osa visionääristä muutosjohtamista.

Tämä kehittämistyö on uudistamisperusteinen eli pyritään löytämään uutta yhdistämällä vanhoja toimintatapoja ja tavoitteena on toimintaprosessin uudistaminen. Tätä kehittämistyötä kuvaa parhaiten konstruktiiivinen tutkimus, joka on suunnittelua ja käsitteellistä mallintamista, joka muistuttaa lähestymistapana palvelumuotoilua. Konstruktiiivisessa tutkimuksessa on oleellista, että tutkija tuntee läheisesti kohdeyrityksen, mikä toteutuu tässä työssä.

Tämän kehittämistyön toteutusvaiheessa järjestettiin kaksi työpajaa kohdeyrityksessä. Ensimmäinen työpaja toteutettiin visiotyöpajana, jota varten räätälöitiin juuri kohdeyritykselle sopivat tehtävät. Toinen työpaja toteutettiin backcasting-skenaariomenetelmää hyödyntäen. Työpajojen pohjalta tehtiin tiekartta muutoksen johtamiseen. Käytettyjä menetelmiä voidaan käyttää vastaavien haastavien ja monitahoisten muutosprojektien aloituksessa. Hyviin tuloksiin päästiin yllättävän lyhyessä ajassa ja työpajat saivat positiivista palautetta osallistujilta.

Kehittämistyön tuotoksena saatiin aikaan kohdeyritykselle uuden päärakennuksen toimintojen visio ja tiekartta muutoksen johtamiseen. Jatkokehitysehdotuksena on ratkaista isommat kokonaisuudet, jotka nousivat esiin työpajoissa, mutta ei pystytty vielä niissä ratkaisemaan. Toinen jatkokehitysehdotus on palvelumuotoilijan tekemä suunnitelma päärakennukseen.

Asiasanat: muutoksen johtaminen, backcasting-menetelmä, visio, työpajatyöskentely

Mariia Häyhä

Visionary Change Leadership Case: Zoo's New Main Entrance Building

Year 2021 Pages 47

Companies are constantly facing change today. Changes may be desired or can happen for reasons beyond the control of the company. Changes can be drifted, or they can be anticipated and encountered as planned and well prepared. The purpose of this development work was to start planning change management in the target company Korkeasaari Zoo, where the main entrance will be moved as the Kruunusillat project progresses. The aim of the development work was to create a vision and a roadmap for managing change. The development task was to start planning change management using workshop work and to create a common vision of how the functions will be organized in the new main entrance. As the change will take place for years from now, visionary change management was chosen as the frame of reference for development work.

The theoretical part of this development work answers the question of how change is managed visually. The theoretical part reviews the basics of change management in relation to visionary management. The theoretical part also focuses on vision, which is an important part of visionary change management.

This development work is renewal-based, the aim is to find something new by combining old ways of working, and the aim is to reform the operating process. This development work is best described by constructive research, which is designing and conceptual modeling that resembles service design as an approach. In constructive research, it is essential that the researcher knows the target company very closely, which is realized in this work.

During the practical phase of this development work, two workshops were organized in the target company. The first workshop was carried out as a vision workshop, for which the tasks suitable for the target company were tailored. The second workshop was conducted using the backcasting scenario method. Based on the workshops, a roadmap for change management was made. The methods used can be used to initiate similar challenging and complex change projects. Good results were achieved in a surprisingly short time and the workshops received positive feedback from participants.

The output of the development work was to provide the target company with the vision of the functions of the new main entrance and create a roadmap for managing the change. The proposal for further development is to solve the larger entities that emerged in the workshops but could not yet be resolved. Another further development proposal is a plan made by a service designer for the main entrance.

Keywords: change management, backcasting method, vision, workshop work

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Visionäärinen muutoksen johtamisen viitekehys	7
2.1	Muutoksen johtaminen	7
2.2	Muutoksen johtamisen vaiheet.....	9
2.3	Muutoksen johtamisen tiekartta Ackerman Anderssonin ja Anderssonin mukaan .	11
2.4	Visio	13
2.5	Visionäärinen muutoksen johtaminen	15
2.6	Tietoperustan yhteenveto	17
3	Kehittämisasetelma	18
3.1	Kohdeyrityksen esittely	18
3.2	Kruunusillat-hanke	19
3.3	Kehittämistyön tarkoitus, tavoitteet, kehittämistehtävät ja kehittämiskysymykset 20	
4	Tutkimusmenetelmän kuvaus.....	21
4.1	Konstruktiiivinen tutkimus.....	21
4.1.1	Konstruktiiivisen tutkimuksen ydinpiirteet	22
4.1.2	Konstruktiiivisen tutkimuksen tutkimusprosessi	23
4.2	Backcasting-skenaariomenetelmä	26
4.3	Tiekartta	27
5	Kehittämisprosessin toteutus	28
5.1	Käytännön toteutus	29
5.2	Visiointityöpaja 23.9.2021	29
5.3	Backcasting-työpaja 6.10.2021.....	33
5.4	Työpajojen tulokset	35
5.5	Tiekartta työpajojen pohjalta.....	37
6	Arviointi ja johtopäätökset	38
6.1	Arviointi	38
6.2	Johtopäätökset ja jatkokehittämisaiheet	40
6.3	Kehittämistyöhön luotettavuus ja eettisyys	41
	Lähteet.....	43
	Kuviot	45
	Taulukot	45
	Kuvat	45
	Liitteet	46

1 Johdanto

Sanotaan, että mikään ei ole niin varmaa kuin muutos. Miksi muutos sitten vieläkin aiheuttaa niin paljon vastarintaa? Muutu tai kuole hokema toistuu useassa 2010 luvun artikkelissa, mikä saattaa antaa muutoksesta entistä pelottavamman kuvan. Jos jatkuvat muutokset aiheuttavat nyt ahdistusta, sitä ei välttämättä paranna se, että kuulee, että muutostahti tulee vain kiihtymään. Muutos ei ole enää projekti, jolla on alku ja loppu vaan muutos on jatkuva loputon prosessi. Kun tämän ymmärtää tulee todennäköisemmin pärjäämään.

Visionäärinen johtamista voisi kaiken lukemani perusteella kuvata positiivisella hengellä johtamiseksi. Visionäärinen johtaja luo tulevaisuudesta houkuttelevan ja positiivisen tulevaisuus-kuvan, jota kohti mennään. Voitaisiinko visionäärisellä otteella tehdä muutosmatkasta vähemmän pelottava? Jos tulevaisuudesta luodaan heti alkuun niin houkutteleva ja siitä puhutaan kuin se olisi jo saavutettu, lähteekö työntekijät siihen mukaan paremmin? Saako oman innostuksen tulevasta tarttumaan myös muihin?

Kruunusillat-hanke tuo asiakkaat raitiovaunulla suoraan Korkeasaareen tämänhetkisen tiedon mukaan 2027. Uudet siltayhteydet Hakaniemestä ja Kruunuvuorenrannasta pakottavat Korkeasaarta muuttamaan pääsisääkäynnin sijainnin Mustikkamaalta Korkeasaaren puolelle. Tällaiset ulkopuolelta tulevat muutokset ovat varmasti tuttuja muillekin yrityksille, ja niihin ei välttämättä voi itse vaikuttaa. Kun muutos on tiedossa, voidaan sinne johtaa tie sen sijaan, että siihen ajaudutaan vailla päämäärää. Tässä kehittämistyössä esitetään malli, jolla voidaan valmistautua tiedossa olevaan muutokseen visiolähtöisesti.

Uusi pääsisääkäynti tulee aiheuttamaan isoja muutoksia Korkeasaarella, jotka vaikuttavat jollain tapaa koko henkilökuntaan. Rakennuksen suunnittelu on tämän kehittämistyön teon aikaan ollut käynnissä jo useita vuosia ja siinä on oma ryhmä, jossa on mukana myös ammattilaisia Korkeasaaren ulkopuolelta. Tässä kehittämistyössä keskitytään rakennuksen toimintojen suunnitteluun. Itse toimintojen suunnittelu on jäänyt vähemmälle, vaikka toiminnot ovat ainakin ajoittain olleet edustettuna rakentamisen suunnittelukokouksissa ja kaikilla on ollut mahdollisuuksia kommentoida suunnittelutyötä. Tässä kehittämistyössä rakennukseen siirtyvien toimintojen avainhenkilöt kootaan yhteen ja suunnitellaan yhteinen visio uuden pääsisääkäynnin toiminnoille. Yhteisen visio on tarpeellinen, että kaikille rakennuksen sisäisille ja ulkopuolisille suunnittelijoille osataan kertoa, mitä uudessa rakennuksessa tehdään ja mitä siellä tapahtuu. Näin pystytään varmistamaan, että kaikki toiminnot pystytään järjestämään uudessa rakennuksessa sujuvasti.

2 Visionäärisen muutoksen johtamisen viitekehys

Vaikka yritykset ovat muuttaneet toimintaansa kautta aikojen, on muutoksen tahti kasvanut huomattavasti tällä vuosituhannella. Joillain tuotteilla oli ennen jopa kahdenkymmenen vuoden elinkaari ja nykyään vastaavilla tuotteilla saattaa olla enää kahden vuoden käyttöikä. Yli vuosisadan lähes samanlaisena pysynyt sanomalehti teollisuus on kokenut täyden mullistuksen vuosikymmenessä. Elektroniikan toimialan kuvaaminen kilpailluksi on nykyään suorastaan vähättelevä. (Kotter 2014, 57-58.)

Muutoksista on tullut osa jokapäiväistä elämää, silti sana muutos tuo monille ensin mieleen jonkin kielteisen muutoskokemuksen (Pirinen 2014, 13). Muutoksessa usein saa huomiota sen tuomat negatiiviset asiat, vaikka muutos tuo yleensä mukanaan myös paljon positiivista. Visionäärinen muutosjohtaja on sellainen, joka luo tulevaisuudesta houkuttelevan kuvan. Monet menestyvät muutosjohtajat ovatkin juuri visionäärejä. (Pirinen 2014, 82.)

Ideaali tilanne on, että yritys muuttuu koko ajan edistymällä ja parantamalla tekemistään, sillä muutokset ovat suorastaan ratkaisevan tärkeä osa liiketoimintaa (Welch, Welch & Tillman 2005, 135; Pirinen 2014, 23). Korhonen ja Bergman (2019, 10) käyttävät kirjassaan usein muutoksen sijaan sanaa uudistus ja muutosprosessista puhutaan uudistusmatkana. Chace (2019) toteaa, ettei muutos ole koskaan niin nopeaa kuin nyt eikä se koskaan tule olemaan niin hidasta kuin nyt, joten ajatukseen muutoksesta täytyykin tottua. Muutos ei ole vihollinen vaan se on ainoa tie tulevaisuuteen (Ackerman Andersson & Andersson 2010, 3).

Työtilojen muuttaminen tai remontointi tarjoaa aina mahdollisuuksia muuttaa työtiloja sopivimmiksi ja tukemaan ympäristöä, joka sopii toivotun tulevaisuuden työskentelyyn. Usein ollaan niin tottuneita työympäristöön, ettei hahmoteta, mikä kaikki voi olla mahdollista. Visionärisessä on mietittävä millaista työkuultuuria ja millaisia työskentelytapoja halutaan tulevaisuudessa ja suunnitella niihin sopivat työtilat ja teknologiset ratkaisut. Työtiloja mietittäessä Korhonen ja Bergman (2019, 136) suosittelivat olemaan rohkeita ja olla tyytymättä tavanomaiseen. Heidän mielestään kannattaa olla varhain liikkeellä ja käyttää muutosagentteja, jotka pohjustavat uudenlaista ajattelua työtiloissa ja työtavoissa. (Korhonen & Bergman 2019, 136-137.) Nämä väitteet tukevat hyvin myös tämän kehittämistyön tarkoitusta ja tavoitteita.

2.1 Muutoksen johtaminen

Muutosta ei johdeta ylhäältä alaspäin vaan myös alhaalta ylös ja sivuttain. Muutos on yhteistyötä koko organisaatiossa ja toinen toisen haastamista. (Pirinen 2014, 63.) Muutos onnistuu vain ihmisten kautta, joten yhteistyö ja vastuun kantaminen ovat muutoksen onnistumisen edellytyksiä. Muutos tarvitsee enemmän johtamista kuin johtajia, sillä ihmisten johtaminen on tekoja, ei asema. Turvallisessa ilmapiirissä työntekijät voivat lähteä mukaan muutokseen ilman pelkoa. (Pirinen 2014, 21.)

Miten muutosjohtaminen sitten eroaa ns. tavallisesta johtamisesta? Ennen ajateltiin, että muutos on projekti, jolla on alku ja loppu. Yleistyvä käsite vaikuttaa olevan, että muutos on jatkuvaa. Kuten Pirinen (2014, 13) toteaa teoksessaan esihenkilöiden arjen olevan hyvin pitkälti erilaisten muutosten johtamista ja sillä on merkittävä rooli perustehtävissä. Henkilöstön johtaminen muutoksessa on pitkälti perusasioiden tekemistä, siinä tarvitaan läsnäoloa, työntekijöiden tukemista, huomioimista ja innostamista. Työntekijät taas odottavat tulewansa kuulluksi ja haluavat kokea itsensä arvokkaaksi ja tarpeelliseksi. (Pirinen 2014, 9-13.) Jos keran voidaan todeta, että muutos on jatkuvaa, voidaan tehdä kuten Korhonen ja Bergman (2019, 10) ja käyttää muutoksen sijaan sanaa uudistus, mikä ei välttämättä kuulosta niin uhkaavalta kuin sana muutos. Muutoksen johtaminen vaatii eri asioita kuin perinteistä hierarkiaa, että kulttuuri pysyy kannustavana ja niin avoimena, että mielipiteet uskalletaan tuoda ilmi (Korhonen & Bergman 2014, 11).

Ihmiset suhtautuvat muutokseen eri tavalla. Pirinen (2014, 204-214) luettelee kuusi erilaista työntekijätyyppiä muutoksessa: kieltäjä, epäilevä, passiivinen, osallistuva, innostunut ja haastaja. Työntekijätyyppit suhtautuminen ja vinkit heidän kanssaan toimimiseen kerrotaan taulukossa 1. Näistä tyypeistä kieltäjä ja epäilijä aiheuttavat mahdollista muutosvastarintaa ja saattavat saada siihen mukaansa myös passiivisen tyyppin. Osallistuva, innostava ja haastaja ovat hyödyllisiä apureita johdolle, jotka taas parhaimmillaan olla avuksi muutoksen läpivienissä ja saada innostuksellaan passiiviset ja epäilijät mukaansa. On kyse mistä tyyppistä tahansa tulee kaikille antaa mahdollisuus puhua ja antaa palautetta. (Pirinen 2014, 204-214.) Welch, Welch & Tillman (2005, 140-142) kutsuvat myönteisesti muutokseen suhtautuvia muutosagenteiksi ja kehottavat palkkaamaan ja ylentämään tällaisia työntekijöitä niin muutoksessa onnistutaan.

Taulukko 1: Työntekijätyyppit muutoksessa (Pirinen 2014, 204-214)

Tyyppi	Miten suhtautuu?	Miten kannattaa toimia?
Kieltäjä	Muutos on henkilökohtainen uhka. Keskittyy ongelmien esille tuomiseen. Heikentää työilmapiiriä, luo muutosvastarintaa.	Muutoksen pääviestin toistaminen. Anna mahdollisuus kertoa mielipiteensä ja perustella ne. Käytökseen puuttuminen tarvittaessa.
Epäilevä	Kokee luottamuspulaa johtoon ja epävarmuutta ja pelkoa muutoksesta. Kyseenalaistaa muutoksen tavoitteet ja toteutuksen.	Tosiasioden esille tuominen suoraan. Anna mahdollisuus kertoa omat näkemykset. Kyseenalaistaminen saattaa olla myös positiivista ja hyödyllistä.
Passiivinen	Haluaa pysyä mukavuusalueellaan ja vetäytyy muutoksesta. Väsynyt jatkuviin muutoksiin, eikä ole kiinnostunut tutustumaan uuteen.	Etsi keino, jolla innostaa ja aktivoida. Luo mahdollisuuksia, jotka kertovat, että häntä arvostetaan - myös tulevaisuudessa. Käy läpi muutoksen hyödyt.
Osallistuva	Haluaa vaikuttaa muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen. Tuo	Edesauttaa muutoksen onnistumisessa ja on voimavara johdolle. Voi antaa

	muutokseen positiivista energiaa. Kaipaa ehkä vaihtelua nykyiseen tilaan.	vastuuta muutoksesta ja hyödyntää esim. muutosviestinnässä.
Innostunut	Haluaa olla osallisena muutoksessa ja innostaa ja rohkaisee muita. Ei lan- nistu muutoksen vastoinkäymisistä vaan haluaa ratkaista haasteet.	Voi olla voimavara johdolle ja yksi muutoksen mahdollistaja. Voi antaa vastuuta muutoksessa. Varmista, että innostus kohdistuu oikeaan suuntaan.
Haastaja	Haastaa suoralla puheella ja tiukoilla kysymyksillä muutoksen tavoitteista ja hyödyistä. Näkee mahdollisuudet, osaa hahmottaa ison kuvan.	Anna motivoivia tehtäviä muutoksen aikana. Voi toimia työyhteisön kirittä- jänä muutoksessa. Hyödynnä into- moista otetta muutokseen.

Vastarintaa tekevät saavat usein paljon huomiota eikä se ole väärin, sillä soraääniä kuuntele-
malla löytyy usein tärkeitä asioita, jotka kannattaa ottaa huomioon. (Korhonen & Bergman
2019, 30-31.) On helppoa kritisoida muutosta, vaikka saman energian voisi käyttää asioihin
vaikuttamiseen (Pirinen 2014, 20). Muutoksen keskitytään usein liiaksikin vastarinnan johtami-
seen, vaikka on myös paljon ihmisiä, jotka motivoituvat muutoksesta ja näkevät muutoksen
hyödyt kuten esimerkiksi fiksumpia työtapoja arjen helpottamiseen. Johdon kannattaakin kes-
kittyä ja tukea muutoksesta motivoituneita sillä muutokseen myönteisesti suhtautuvat saavat
usein muutoksen vastarintaa tekevät muuttamaan suhtautumisensa muutokseen. Moni näkee
muutoksessa mahdollisuuksia ja johdon yksi tärkeimmistä tehtävissä muutoksessa onkin luoda
näitä mahdollisuuksia. (Pirinen 2014, 33.) Myös Ackerman Andersson ja Andersson (2010, 18-
19) korostavat, että johtajien tulee luoda työntekijöille mahdollisuuksia, erityisesti henkilö-
kohtaisella tasolla. Heidän mukaansa onnistunut muutoksen johtaminen vaatii työntekijöiden
huomioimista syvällisemmällä tasolla kuin normaalisti sillä muutos voi aiheuttaa myös emotio-
naalisia reaktioita.

Mayhewin (2012, 117) mielestä muutoksen suunnitteluun tarvitaan syy muutokselle, idea siitä
miltä tulevaisuus tulee näyttämään, ymmärrys miten saadaan aikaan sitoutumista, navigointia
siirtymisvaiheen vaikeuksissa ja strategioita, joilla laitostetaan muutos. Laitostamisella tar-
koitetaan, että muutoksesta tulee uusi normaali. Onnistunut muutos riippuu siitä, miten hyvin
implementoinnissa onnistutaan. Implementointi sisältää rakenteiden luomista, strategioita ja
edellytykset toteuttaa muutostavoitteet organisaatiossa. Implementoinnissa organisaation jä-
senien tulee myös olla ymmärtää ja käsitellä muutoksen vaikutukset. (Mayhew 2021, 117.)

2.2 Muutoksen johtamisen vaiheet

Muutoksen johtamisessa voidaan edetä eri tavoin. Tapoja on varmasti yhtä monta kuin erilai-
sia muutoksiakin, mutta tähän työhön valikoitui tarkempaan tarkasteluun kaksi eri vaiheis-
tusta. Korhosen ja Bergmanin uudistuksen vaiheet (kuvio 1) on yksi tapa edetä muutoksessa ja
toinen tarkasteluun otettu tapa on Ackerman Anderssonin ja Anderssonin muutoksen johtami-
sen tiekartta, joka käydään läpi luvussa 2.3. Korhosen ja Bergmanin vaiheistus on yksinkertai-
nen ja sopii pohjaksi niin isoihin kuin pieniin muutostarpeisiin, kun taas Ackerman Anderssonin

ja Anderssonin tiekartta sisältää yksityiskohtaisemmin muutoksen eri vaiheita suunnittelun tueksi ja vielä muutoksen implementoinnin jälkeenkin. Näistä kahdesta eri etenemisehdotuksesta löytyy yhteneväisyyksiä ja osa vaiheista tarkoittaa aika lailla samaa, vaikka niissä on käytetty eri termejä.

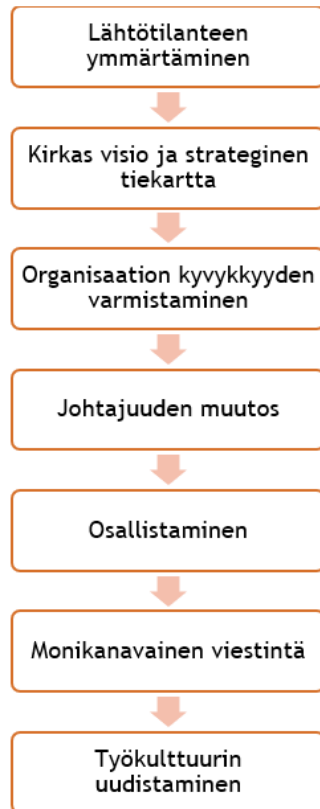
Kuvio 1 esittää kokonaisvaltaisen uudistuksen vaiheet Korhosen ja Bergmanin (2019, 24) mukaan, joista heidän mukaansa yhtään vaihetta ei kannata sivuuttaa. Korhosen ja Bergmanin (2019, 16) nostavat muutoksen tai uudistuksen ensimmäiseksi askeleeksi lähtötilanteen ymmärtämisen ja toiseksi vision ja strategian. Pirinen (2014, 25) nostaa vision ja strategian suunnittelemisen ensimmäiseksi, että todellinen uudistuminen saadaan aikaan ja muutos on perusteellinen. Vision tekeminen kuuluu tärkeänä osana muutoksen johtamisen suunnittelun aloittamista ja siitä on tarkemmin luvussa 2.4. Kotter (2012, 8) mainitsee vision puuttumisen olevan yksi suurimmista syistä, miksi jotkut muutokset epäonnistuvat.

Organisaation kyvykkyyden varmistamisella tarkoitetaan sitä, että organisaation tulee pohtia, onko heillä osaamista, jota tarvitaan tulevaisuudessa. On tärkeää, ettei anna nykyisen osaamisen ja kyvykkyyden toimia rajoitteena mahdollisuuksille, joita nähdään tulevaisuudessa. Jokainen rekrytointi antaa mahdollisuuden miettiä uudelleen millaista osaamista tarvitaan, jotta haluttu visio saavutetaan. Ei ole välttämättä järkevää tai tarpeellista etsiä juuri samaista osaajaa irtisanoutuneen tilalle, kuten tyypillistä on. Välillä on myös hyvä tutkia nykyistä tehtävänjakoa ja miettiä onko se oikeanlainen kokonaiskuvaan nähden. Joskus kouluuksilla, työkiertoilla tai toisen yksikön töihin tutustumisella saadaan jo uutta näkökulmaa omiin tehtäviin. (Korhonen & Bergman 2019, 58-62.)

Kokonaisvaltaisen uudistumisen puolivälistä löytyy johtajuuden muutos, jolla tarkoitetaan, että johtajia ja esihenkilöitä, joiden tulee olla sitoutunut muutokseen, sillä he ovat avainasemassa, että muutos saadaan onnistumaan. Myös johtoryhmän sisällä saattaa esiintyä vastarintaa tai pelkoja tulevasta muutoksesta ja koska prosessi kulkee ylhäältä alaspäin voi vastarintakin siirtyä muihin. Uuden juurruttaminen voi kestää jopa johtotasolla vuosia ja viehtymys paluusta ”vanhaan hyvään aikaan” voi pysyä keskusteluissa vuosia. Vision ja strategian jalkauttaminen jokapäiväiseen toimintaan on myös johdon vastuulla. (Korhonen & Bergman 2019, 80-87.)

Korhosen ja Bergmanin (2019, 112-113) uudistamisen vaiheista löytyy kohta osallistaminen, jolla halutaan korostaa kaksisuuntaisen viestinnän tärkeyttä, jossa työntekijöillä on mahdollista kysyä ja kommentoida sen sijaan, että tiedotteita muutoksesta lukisi esimerkiksi intranetistä. Myös Pirinen (2014, 19) korostaa osallistumisen tärkeyttä, jotta työntekijällä on mahdollista vaikuttaa omaan työhönsä. Operatiivisessa toiminnassa työskentelevillä on paljon arvokasta tietoa, joita hyödyntää muutoksesta, jotka on saatu ns. kentältä, joita johdolla ei välttämättä ole. Muutoksissa tyypillistä on, että niin esihenkilöille kuin työntekijöille tulee

päätöksiä valmiiksi annettuina ja näistä saattaa tulla tunne, ettei omaan työhön pääse vaikuttamaan ja siksi osallistava keskustelu on tärkeä osa muutoksessa. (Pirinen 2014, 19.)



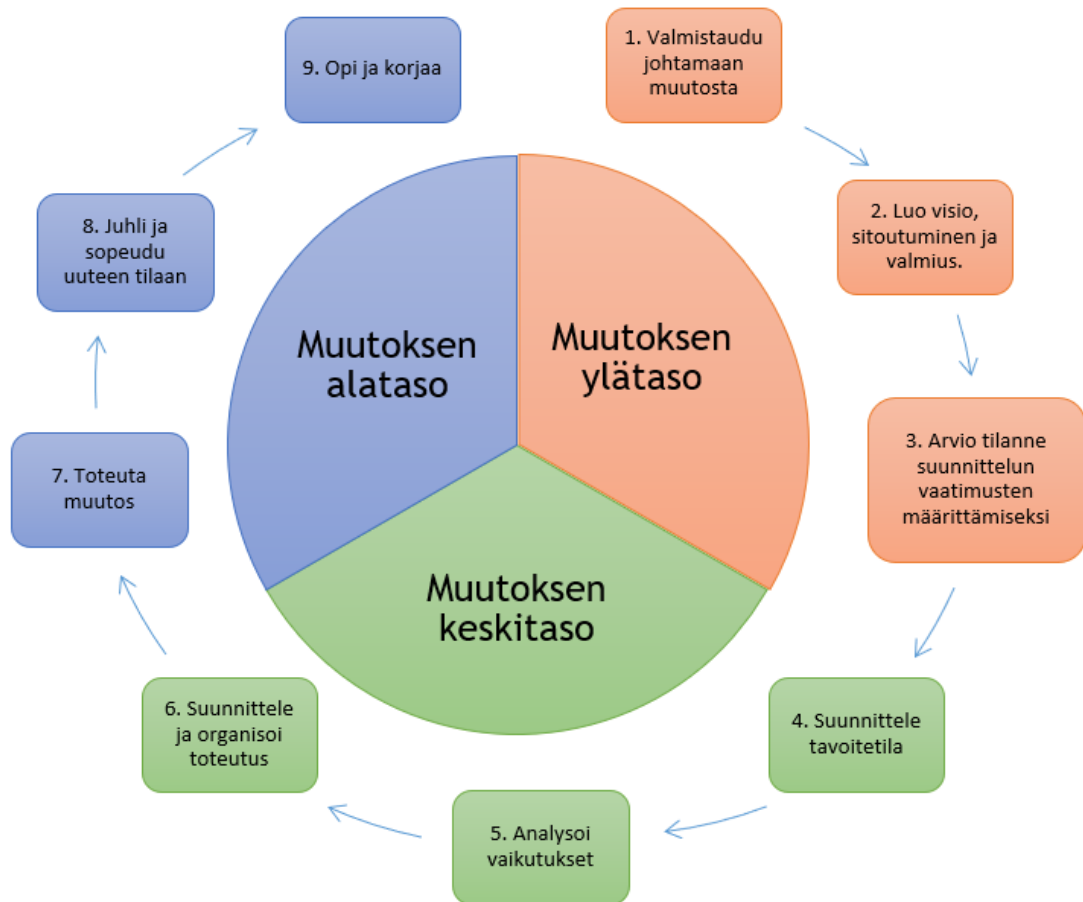
Kuvio 1: Kokonaisvaltaisen uudistumisen vaiheet (Korhonen & Bergman 2019, 16)

2.3 Muutoksen johtamisen tiekartta Ackerman Anderssonin ja Anderssonin mukaan

Muutoksen johtamisen uranuurtajat Ackerman Anderssonin ja Anderssonin (2010, 26) muutoksen johtamisen käsikirja, jossa esitellään myös heidän näkemyksensä muutoksen johtamisen tiekartasta, tarjoaa hyvän pohjan muutoksen johtamisen suunnittelulle. Samoja vaiheita löytyy lähes kaikista muutoksen johtamista käsittelevistä kirjoista, mutta usein tapo millä niitä käsitellään, on eri. Ackerman Anderssonin ja Anderssonin (2010) käsikirja oli hyvin yksityiskohtainen ja sisälsi tarkkoja ohjeita ja tukikysymyksiä muutoksen suunnittelun tueksi sen eri vaiheissa. Tarkoista ohjeista huolimatta myös heidän näkemyksensä on, että jokainen muutos tarvitsee omanlaisen muutoksen johtamisen eikä kaikkia heidän esittelemiään vaiheita tarvita kaikissa muutoksissa (Ackerman Andersson & Andersson 2010, 29).

Ackerman Andersson ja Andersson (2010, 21) jakavat muutoksen johtamisen vaiheet kolmeen pääosaan *upstream change*, *midstream change* ja *downstream change*, jotka on suomennettu tässä työssä ja kuviossa 2 muutoksen ylätasoksi, keskitasoksi ja alatasoksi. Toinen tapa kääntää kohdat olisi voinut olla muutoksen valmistelu, suunnittelu ja implementointi. Nämä kolme osiota on jaettu pienempiin osaan, jotka kertovat kunkin vaiheen tehtävistä (kuvio 2).

Tarkoitus ei ole, että muutosta johtaessa näitä vaiheita seurattaisiin lineaarisesti vaan käynnissä voi olla monia vaiheita yhtä aikaa. Myös Mayhew (2012, 119) jakaa muutoksen vaiheet kolmivaiheiseen sykliin: nykyinen vaihe, muutos vaihe ja tulevaisuuden vaihe. Seuraavalla kierroksella tulevaisuuden vaiheesta tulee nykyinen vaihe.



Kuvio 2: Suomeksi käännetty versio Ackerman Anderssonin ja Anderssonin (2010, 26) muutoksen johtamisen tiekartasta

Muutoksen johtamisen ensimmäisessä kolmanneksessa kuviossa 2 on muutoksen ylätaso, jossa valmistaudutaan johtamaan muutosta. Tässä kohtaa asetetaan perustukset muutokselle ja tehdään yli puolet päätöksistä, jotka vaikuttavat muutokseen, siksi tämä vaihe onkin kriittinen. (Ackerman Andersson & Andersson 2010, 37-38.) Päätösten tekeminen kuuluu johdon tehtäviin muutosta johtaessa ja niiden tekemistä ei ole syytä jättää myöhemmälle ja hidastella. Päättämättömyys ja päätösten tekemättä jättäminen aiheuttavat työntekijöille tuskaa, joka korostuu erityisesti vaikeissa tilanteissa. Kun päätöksiä on tehty, voidaan asioita viedä johdonmukaisesti käytäntöön. (Pirinen 2014, 76.) Tässä kehittämistyössä muutoksen johtamisessa ollaan tämän kuvion perusteella ylätasolla ja tehdään niitä päätöksiä, jotka edistävät myöhempiä vaiheita muutoksessa.

Johtajien tulee ylätason vaiheessa ymmärtää, mitä muutoksesta jo tiedetään, kuka tekee mitään ja kuinka pitkälle työt ovat edenneet (Ackerman Andersson & Andersson 2010, 38-39). Muutosta johtaessa roolien ja vastuualueiden jaon tulee olla selviä muutoksen johtajilla, että varmistetaan onnistunut muutos (Mayhew 2012, 117; Korhonen & Bergman 2019, 61). Tässä kohtaa on tärkeä löytää yhteinen tavoite eli visio ja selvittää muutosstrategia. Selkeän perustan luominen onnistuneelle muutostyölle jo alussa lisää muutoksen onnistumisen todennäköisyyttä. (Ackerman Andersson & Andersson 2010, 37-39.) Kuten kuvion 1 muutoksen vaiheissa myös kuvion 2 muutoksen tiekartassa vision määrittäminen kuuluu ensimmäisten vaiheiden joukkoon.

Ackerman Andersson ja Andersson (2010, 79) kehottavat vision määrittämisen yhteydessä myös varmistamaan, onko organisaatiolla valmiudet tehdä muutos eli löytyykö organisaatiolla kestävyyttä, resursseja ja energiaa. Tällä tarkoitetaan myös henkilöstön jaksamista ja kapasiteettia suoriutua muutoksesta. Pirinen (2014, 150) painottaa myös esihenkilöiden jaksamista muutoksen johtamisessa, jota yleensä sivuutetaan kokonaan. Esihenkilöt ovat muutoksessa kovassa ristipaineessa, koska heihin kohdistetaan odotuksia ja vaatimuksia sekä ylemmän johdon, että työntekijöiden puolelta.

Muutoksen keskitasossa keskitytään suunnittelemaan tavoitetila ja ratkaisut, työmäärän arvio, resurssit ja aika, jolla tavoitetila saadaan implementoitua onnistuneesti. Tavoitetila eroaa ylätasolla määritellystä visiosta siten, että visio ei välttämättä ole edes mahdollista saavuttaa heti vaan joskus myöhemmin tulevaisuudessa, kun taas tahtotila on enemmän saavutettavissa lähempänä tulevaisuudessa, kun muutos tapahtuu. Tahtotila voi sisältää muutokset rakenteissa, teknologiassa, työ tavoissa, tehtävänkuvissa, työkuultuurissa tai ajattelutavassa. Se on silti kuva tulevaisuudesta, mutta paljon konkreettisemmalla tasolla kuin visio. Muutoksen keskivaiheessa myös valmistellaan organisaatio implementointiin. Jos ylätason vaihe on ollut onnistunut ja siellä on saatu tehtyä tärkeimmät päätökset, sujuu tämä vaihe sujuvasti ja nopeasti. (Ackerman Andersson & Andersson 2010, 197.)

Alatason muutosvaiheessa tapahtuu implementointia ja suunnitelmat pannaan käytäntöön. Muutosprojekti ei kuitenkaan pääty tähän vaan aina tulee ottaa opiksi implementoinnista ja lähes aina tehdä korjauksia. Tästä vaiheesta voi olla vielä matkaa muutoksen lopulliseen muotoon. (Ackerman Andersson & Andersson 2010, 243.) Kun muutos on toteutunut, on tärkeää juhlia onnistumisia ja saavutuksia ja palkita henkilökuntaa (Pirinen 2014, 267; Ackerman Andersson & Andersson 2010, 243).

2.4 Visio

Tässä kehittämistyössä visiolla tarkoitetaan muutosprojektiin liittyvän organisaation osan visiota eikä koko organisaation visiota. Simonse (2017, 81) teroittaa, ettei suunnittelu visio ole sama kuin organisaation visio. Tiekarttaa varten luotu visio keskittyy tulevaisuuden

innovaatioihin ja se kohde ja laajuus eroaa organisaation visio lauseesta, joka on koko organisaation laajuinen ja asettaa tavoitteet kaikkeen sen toimintaan. Nämä kaksi visiota voivat olla yhteydessä tai suunnittelun visio voi olla upotettu yrityksen visioon. (Simonse 2017, 81.)

Visio on näkemys toivotusta tulevaisuudesta. Se antaa toiminnalle fokuksen ja määrittää sen tehtävän eli mission. Visio tulevaisuudesta kertoo, minkälaista osaamista tarvitaan toivotun tulevaisuuden saavuttamiseksi ja auttaa asettamaan tavoitteita, jotka tulee saavuttaa, että visio toteutuu. Visio on myös avain visionääriseen johtamiseen. (Aaltonen & Wilenius 2002, 81-83.) Johdon vastuulla on tulevaisuuden luominen. Tavoitteet tulee selventää ja yksinkertaistaa ja tekemiselle antaa suunta. (Pirinen 2014, 21.)

Yrityksellä täytyy olla ymmärrys keskeisistä tulevaisuudessa vaikuttavissa liikevoimista, jotka muuttavat toimintaympäristöä ja aiheuttavat haasteita, mutta antavat myös mahdollisuuksia. Tämä luo pohjaa visiotyöskentelylle, jossa luodaan näkemys yrityksen toivottavasta tulevaisuudesta. (Aaltonen & Wilenius 2002, 86-87.)

Muutoksessa on enemmän merkitystä, jos ihmisillä on houkutteleva kuva tulevaisuudesta eli inspiroiva visio. Vielä voimakkaampi visiosta tulee, mitä enemmän asianomaisia on päässyt osallistumaan sen suunnitteluun sen sijaan, että visio ojennetaan valmiina. (Ackerman Anderssonin & Anderssonin 2010, 140-141.) Myös Korhonen ja Bergman (2019, 44) korostavat koko organisaation mukaan ottamista ja kuuntelemista yhteisen vision luomisessa ja palautteen keräämistä ja hyödyntämistä jo sen suunnitteluvaiheessa. Parhaimmillaan visio innostaa ihmiset ylittämään tavanomaisen suoritustason ja synnyttää sitoutumista (Aaltonen & Wilenius 2002, 83).

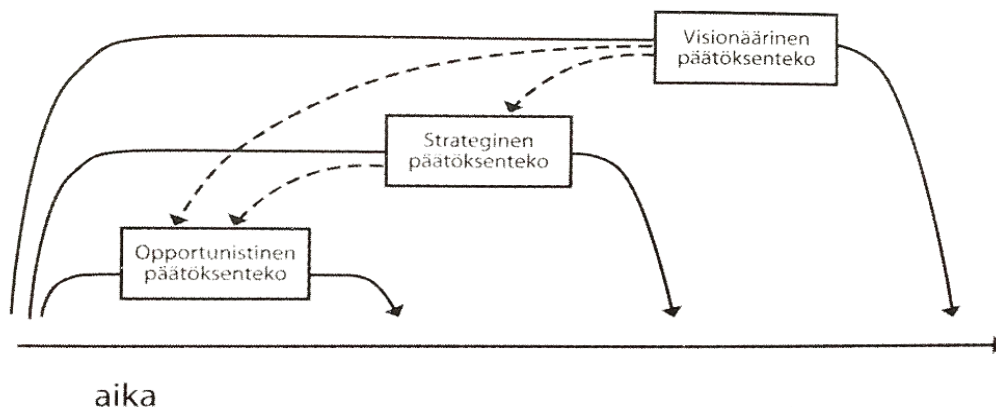
Hyvä visio luo selkeän kuva tulevasta toimintamallista, eikä sisällä latteuksia tai ole epäselvä (Aaltonen & Wilenius 2002, 83). Visiota kuvatessa voi käyttää tarinankerrontaa ja kuvia, jotta siitä saadaan niin konkreettinen ja ymmärrettävä, että sitä voi kutsua käsin kosketeltavaksi. Visio kannattaa myös kiteyttää muutama lauseeseen, jota on helppo viestiä. Muutoksen ydinjoukon tehtävä onkin käyttää uudistumisen visiota säännöllisesti kaikissa mahdollisissa tilanteissa, sillä sen läpivienti vaatii useita toistoja. (Korhonen & Bergman 2019, 49-50.) Ackerman Andersson ja Andersson (2010, 172) kannustavat tekemään visiosta merkityksellisen, rohkean ja haastavan, joka antaa energiaa työntekijöille polttoaineen tapaan ja puhumaan visiosta kuin se olisi jo todellisuutta niin siitä tulee totta myös työntekijöille.

Vision puuttuminen tai sen tärkeyden aliarvioiminen ovat usein syynä, kun muutoksen läpivienti epäonnistuu. Monissa epäonnistuneissa muutosprojekteissa suunnitelman tai ohjelman on ajateltu korvaavan vision, mutta niihin käytetyt resurssit ovat saattaneet mennä täysin hukkaan, kun henkilöstö on jäänyt hämilleen eikä suunta, mihin pyritään, ole ollut selvä. Siksi visio on avainroolissa, kun aletaan käynnistää muutosta. (Kotter 2012, 7-9.)

2.5 Visionäärinen muutoksen johtaminen

Visionäärinen muutoksen johtaja keskittyy tavoitteiden ja tahtotilan saavuttamiseen, jolloin panostetaan tulevaisuudesta keskusteluun ja asioiden eteenpäin viemiseen. Visionääri luo tulevaisuudesta houkuttelun kuvan ja luo positiivista henkeä, sillä hän näkee tulevaisuuden mahdollisuutena eikä uhkana. Muutosjohtamisessa visionäärit yleensä menestyvät sillä he pysyvät näkemään kauas tulevaisuuteen myös sen mikä odottaa muutoksen jälkeen. (Pirinen 2014, 82.)

Jotta ymmärtää, mitä tarkoitetaan visionäärisyydellä, on hyvä selvittää, miten se eroaa muista tyypillisistä johtamisen tai päätöksenteon näkökulmista. Päätöksenteossa voi olla opportunistinen, strateginen tai visionäärinen näkökulma, jotka eroavat toisistaan päämäärätiedon, tilannetiedon ja voimavaratiedon sisällöllisten ominaispiirteiden perusteella. Opportunistisesta näkökulmasta tilanne on tässä ja nyt ja tilanteessa toimitaan sillä hetkellä käytävissä olevilla keinoilla parhaan tuloksen aikaansaamiseksi. Strategisessa näkökulmassa tilanne on hyvin ennustettavissa ja tilannetiedon epävarmuus tai epäjatkuvuus eivät ole liian häiritseviä. Strategisessa päätöksenteossa on tavoitteena, että jatkossa voidaan tehdä hyviä opportunistisia päätöksiä. Kun hyvän ennustettavuuden ja epävarmuuden hallinnan edellytykset eivät ole täyttyneet ja monien asioiden kohdalla on koettu yllätyksellisiä epäjatkuvuuksia sekä uhkina, että avautuvina uusina mahdollisuuksina, päätöksiä voidaan tehdä visionäärisestä näkökulmasta. (Kamppinen & Malaska 2002, 111-113.)



Kuvio 3: Päätöksen teon näkökulmat aikajanalla (Kamppinen & Malaska 2002, 113)

Visionäärinen näkökulma ei korvaa strategista näkökulmaa vaan täydentää sitä luomalla tulevaisuuden näkemyksiin proaktiiviset edellytykset strategiselle johtamiselle. Kun ollaan murroksessa, monet aikaisemmat menestystekijät menettävät merkityksensä ja uusi menestys edellyttää uusien mahdollisuuksien ymmärtämistä ja uudenlaisten osaamisalueiden kehittämistä. (Kamppinen & Malaska 2002, 113.) Aaltonen ja Wilenius (2002, 83) toteavat, että visionäärisessä johtamisessa tavoitellaan uuden luomista, jotain sellaista, mitä meillä ei vielä

ole. Eräs visionäärisen ajattelun uranuurtajista Ian Wilson (1993) on sanonut visionäärisen johtamisen perustyökaluja olevan johdonmukainen ja voimakas strateginen visio siitä, missä *voimme* ja missä meidän *pitäisi* olla 5-10 vuoden kuluttua (Aaltonen & Wilenius 2002, 83).

Visionäärisestä johtajuudesta on tullut avaintekijä yrityksen selviytymiselle, menestykselle ja kasvulle nykypäivän myrskyisässä ympäristössä. 2000-luvun onnistuneilla johtajilla on kyky luoda visio ja myös kääntää se todellisuudeksi. (Dwivedi 2016, 11.) On johtajien vastuulla, että yrityksellä on selkeä ja hyvin viestivä visio. Johtajien tulee rakentaa luottamusta ja sitoutumista herättävä toimintakulttuuri, joka mahdollistaa vision toteuttamisen yhteisellä panostuksella. Johtajien tehtävät ovat laajentuneet organisaation henkisen pääoman liittyvissä kysymyksissä samaan aikaan, kun muodollista päätösvaltaa on hajautettu. Visionäärinen johtaminen ei siis tarkoita karismaattista johtamista, vaan vahvaa näkemyksen, osallistuviin toimintamalleihin ja inhimillisiin perusarvoihin liittyvää johtamista. Aaltonen ja Wilenius (2002, 88) muistuttavat, että visionäärisen johtajan tulee kohdistaa huomionsa siihen, miten yhteisössä oleva hiljainen tieto saadaan esiin ja osaksi toiminnan kehittämistä, sillä osaaminen on yhteisön yhteinen kyky. Visionäärinen johtaja yhdistää inhimillisiin pääoman teknologiseen edistyksellisyteen. (Aaltonen & Wilenius 2002, 87-88.)

van der Voet & Steijn (2021) testasivat, miten visionäärinen johtajuus toimii, kun tiimin jäsenet ovat erilaisista lähtökohdista. He pystyivät osoittamaan, että visionäärinen johtajuus lisäsi tiimin yhteenkuuluvuuden tunnetta ja kannusti yhteisymmärrystä. Visiolähtöinen viestintä edisti yhteistyötä organisaation sisällä ja myös organisaation ulkopuolella. Usein visionäärisessä johtajuudessa korostetaan yksilötasoa, mutta van der Voet & Steijn (2021) tarjoavat empiiristä näyttöä visionäärisen johtajuuden ja tiimin innovaation välisestä positiivisesta suhteesta. Johtajan visio yhdistää tiimin jäseniä yhteiseen ymmärrykseen, mikä auttaa tiimiä innovoimaan paremmin palveluita ja prosesseja.

Visiota korostavat johtajat pystyvät menestymään ainoastaan, jos työntekijät ovat sitoutuneet johtajan visioon. Työntekijöiden visiolähtöinen ohjaus ja emotionaalinen sitoutuminen visioon osoittavat positiivista vaikutusta työntekijöiden tyytyväisyyteen, mikä taas heijastuu suoraan asiakastyytyväisyyteen. (Cheema, Akram & Javed 2015.) On osoitettu, että visionäärisellä johtamisella on yhteys työntekijöiden ja asiakkaiden tyytyväisyyteen (Cheema, Akram & Javed 2015; Kantabutra 2011). Johtajan on tärkeä pystyä luomaan ilmapiiri, jossa työ tuntuu työntekijöistä merkitykselliseltä. Ennen kuin visio voidaan jakaa, sen täytyy olla johtajalle itselle selvä. (Kantabutra 2011.)

Testaamalla uusia tapoja tehdä asioita ja olemalla valppaana uusille mahdollisuuksille yritykset pysyvät nuorina tai kuten sanotaan: ne, joilla on näkemystä ja uteliaisuutta elävät pisimpään. Visionäärisen johtamisen lähtökohta on uuden oppimisessa ja uusien kompetenssien luomisessa. Visionäärinen kehitystehtävä muodostaa strategisen taustamateriaalin, jota kautta

strategiset linjaukset tehdään. Strategia on keino vision toteutumiseksi, joka vie työskentelyn tulokset käytäntöön ja sitouttaa työskentelemään vision hyväksi. (Aaltonen & Wilenius 2002, 82.)

2.6 Tietoperustan yhteenveto

Visionäärisessä muutoksen johtamisessa korostuu vision tärkeys. Täytyy olla hyvä ja tarkkaan mietitty visio, jota kohti mennään. Visio voi olla sellainen, johon nykyinen osaaminen tai henkilöstön kyky eivät riitä - jokainen uusi rekrytointi on mahdollisuus saada osaamista, jolla visio voidaan saavuttaa. Visio ei myöskään välttämättä ole saavutettavissa heti muutoksen tapahtuessa. Muutos ei enää välttämättä ole projekti, jolla on selkeä alku ja loppu vaan se voi olla jatkuvaa vaan muutos voi olla sysäys, jolla päästään lähemmäs visiota ja usein tarvitaan korjausliikkeitä, joista voi seurata uusia muutoksia. Vision eli selkeän päämäärän puuttuminen voi olla syynä, jos muutos epäonnistuu. Visio onkin avainroolissa muutoksen johtamisessa.

Muutoksen johtaminen ei välttämättä enää nykyään eroa niin sanotusta tavallisesta johtamisesta vaan muutoksen johtamisesta on tullut osa johtajien perustyötä, sillä muutos on jatkuvaa. Muutoksen johtamisessa korostetaan avoimuutta, kaksisuuntaista viestintää, hiljaisen tiedon löytämistä ja mahdollisuuksien luomista työntekijöille. Nämä tavat sopivat yleisesti hyvään johtajuuteen. Visionäärisessä muutoksen johtamisessa luodaan positiivista henkeä ja tulevaisuudesta luodaan houkutteleva ja inspiroiva. On hienoa, jos tulevaisuudesta osataan luoda niin positiivinen kuva, että koko organisaatio saadaan mukaan muutosmatkalle.

Muutoksen johtamisessa usein keskitytään vastarinnan johtamiseen. Vastarinta ei välttämättä ole pelkästään huono asia vaan soraääniä kuuntelemalla saattaa löytää muutoksen heikot kohdat. Kannattaa huomioida myös positiivisesta muutokseen suhtautuvat sillä toivottavampaa on, että heidän innostuksensa tarttuu muihin ja sellaista ympäristöä voi omilla toimillaan edesauttaa. Mahdollisuuksien luominen ja palkitsemisjärjestelmä kuuluvat myös osaksi muutoksen johtamista. Onnistumisia pitää muistaa juhlia.

Tämän kehittämistyön tietoperustaa koottaessa on perehdytty niin vanhempaan kuin tuoreempaan tieteelliseen lähdeaineistoon. Jotkin asiat ovat selvästi pysyneet lähes muuttumattomina, mutta selkeästi, mitä lähemmäs tätä päivää tullaan, sitä enemmän tullaan siihen tulokseen, että muutos on jatkuvaa, joka taas tarkoittaa sitä, että kaikki johtajat ovat myös muutosjohtajia. Samoja pohdintoja on tehty sekä kotimaisissa että kansainvälisissä tieteellisissä lähteissä, joita on vertailtu tämän kehittämistyön viitekehyksessä. On selvinnyt, että ei varmasti ole, eikä tule löytymään, yhtä oikeaa tapaa, millä muutosta johdetaan. Jokainen muutos on oma tarinansa.

3 Kehittämisasetelma

Olen toiminut Korkeasaaren eläintarhassa myymäläpäällikkönä vuodesta 2016. Olen ollut mukana rakentamisen suunnittelukokouksissa, joissa käsitellessen uuden pääsisäänkäyntirakennuksen rakentamista ja päässyt osaltani kommentoimaan suunnittelua. Odotan innolla sitä, että rakennusta aletaan konkreettisesti rakentaa ja sitä, että pääsen joskus tekemään siellä töitä. Uusi rakennus muuttaa lipunmyynnin, valvomon ja myymälän fyysisiä sijainteja, jolloin myös näiden toimintojen työntekijät siirtyvät uuteen työpisteeseen. Tämän kehitystyön aihe kumpusi omasta innostuksestani tulevaa muutosta kohtaan ja halusta päästä suunnittelemaan ja pohtimaan millaista työskentely uudessa rakennuksessa on. Aikaisemmissa työpaikoissa olen kokenut vastaavanlaisia muutoksia, jotka eivät ole aina olleet onnistuneita. Usein pieleen on mennyt se, että uuden tilan käyttäjiä ei ole otettu mukaan suunnitteluvaiheeseen, jolloin tiloista on saattanut puuttua oleellisia toimintoja. Tässä projektissa onkin ollut hienoa nähdä, että meitä rakennuksen tulevia käyttäjiä on otettu jo rakennuksen suunnitteluvaiheessa mukaan. Rakentamisenpalavereissa ei kuitenkaan päästä suunnittelemaan ja pohtimaan sitä, miten toiminnot järjestetään uudessa rakennuksessa. Tämän kehittämistyön tarkoituksena on aloittaa toimintojen suunnittelu uudessa rakennuksessa ja saada aikaan yhteinen näkemys eli visio siitä, miten toiminnot järjestetään. Yhteisen vision avulla pystymme tulevana vuosina varmistamaan, että uusi rakennus vastaa tiloiltaan toimintojen tarpeita.

3.1 Kohdeyhteyksen esittely

Korkeasaaren eläintarha perustettiin vuonna 1889 opiksi ja valistukseksi, kaupungistuvassa ympäristössä eläintarha on kuin ikkuna luonnon monimuotoisuuteen, erilaisiin elinympäristöihin ja niiden eläimistöön. Eläintarha on muuttunut yli sadan vuoden historiansa aikana niin maisemaltaan kuin toiminnaltaankin. Käsitteet eläinten hyvästä hoidosta tai siitä millaisia tiloja ja virikkeitä ne tarvitsevat samoin kuin yleisen suhtautuminen eläimiin on kokonaan erilaista kuin eläintarhan perustamisen aikoihin tai vaikka vain 50 vuotta sitten. Korkeasaaren tavoitteena on säilyttää eläinten käyttäytyminen mahdollisimman luonnollisena, joten eläimiä ei kesytetä eikä pentuja ruokita tuttipullolla. (Korkeasaaren eläintarha 2021.)

Aluksi Korkeasaareen pystyi saapumaan ainoastaan vesitse. Korkeasaaren ja Mustikkamaan välille valmistui silta 1972, joka mahdollisti myös saaren ympärivuotisen aukiolon. Isoisänsillan valmistuminen 2016 toi Kalasataman metroaseman kävelymatkan tai näppärän kaupunkipyörämatkan päähän Mustikkamaalla sijaitsevasta lipunmyynnistä. Tuleva Kruunusilta tuo jälleen uuden saapumistavan Korkeasaaren, kun Helsingin keskustasta pääsee raitiovaunulla suoraan eläintarhan porteille. (Korkeasaaren eläintarha 2021.)

Korkeasaari oli osa Helsingin kaupunki organisaatiota ennen kuin Korkeasaaren eläintarhan säätiö aloitti toimintansa tammikuussa 2018. Säätiönä Korkeasaari on hallinnollisesti itsenäisempi, vaikka pysyykin osana Helsingin kaupunkikonsernia ja vastaanottaa edelleen

taloudellista tukea toimintaan. Korkeasaari voi säätinä osallistua laajemmin kansainväliseen lajiensuojelutyöhön, kehittää yritysysteistyötä sekä varainhankintaa. Korkeasaaren säätio on yleishyödyllinen yhteisö, joka ei tavoittele taloudellista voittoa. (Korkeasaaren eläintarha 2021.)

3.2 Kruunusillat-hanke

Kruunusillat-raitiotie yhdistää valmistuessaan 10 kilometrin raitiotieyhteydellä Laajasalon, Korkeasaaren ja Kalasataman Helsingin kaupungin keskustaan (kuvio 4). Samalla se luo merellisen reitin pyöräilijöille ja jalankulkijoille. Hankkeeseen liittyy kolmen uuden sillan rakentaminen: Kruunuvuorensilta, Finkensilta ja Merihaansilta, jotka on merkitty katkoviivalla kuvioon 4. Kruunuvuorensilta tulee valmistuessaan olemaan Suomen pisin silta, noin 1200 metriä. (Kruunusillat - Tietoa hankkeesta 2021.)



Kuvio 4: Kruunusillat-raitiotie (Kruunusillat - Tietoa hankkeesta 2021)

Tämän opinnäytetyön teon aikaan rakentaminen on aloitettu, mutta yhteyden on tarkoitus valmistua vasta vuoden 2026 lopussa, jolloin raitiotien matkustajaliikenne käynnistyisi vuonna 2027. Hanke on ollut valmisteilla jo pitkään, sillä yhteys on esitetty jo vuoden 2002 yleiskaavassa, ja kaupunginvaltuusto teki päätöksen vuonna 2008, että yhteys suunniteltiin raitiotieyhteytenä. (Kruunusillat - Tietoa hankkeesta 2021.)

Kruunusillat-raitiotie muuttaa Korkeasaaren saapumista perusteellisesti, sillä jatkossa Korkeasaaren tulee pääsemään raitiovaunulla ja Korkeasaari saa oman raitiovaunupysäkin. Tällä

hetkellä Korkeasaaren ympärivuotinen sisäänkäynti on Korkeasaaren pohjoispuolella sijaitsevalla Mustikkamaalla, josta tullaan siltaa pitkin Korkeasaareen. Lipunmyynti ja kulunvalvonta Korkeasaareen tapahtuu Mustikkamaan puolella. Kruunusillat aiheuttavat ison muutoksen, kun pieni osa Korkeasaaresta muuttuu julkiseksi alueeksi, jossa raitiovaunuliikenteen lisäksi on kevyen liikenteen väylä, jossa ihmiset voivat liikkua pyörällä tai kävellen. Uusi pääsisäänkäyntirakennus sijaitsee Korkeasaarella julkisen puolen ja eläintarhan puolen rajalla.

3.3 Kehittämistyön tarkoitus, tavoitteet, kehittämistehtävät ja kehittämiskysymykset

Tämän kehittämistyön tarkoituksena on aloittaa muutoksen johtamisen suunnittelu kohdeyrityksessä. Tavoitteena on ensin suunnitella ja päästä yhteisymmärrykseen siitä, miten toiminnot tullaan järjestämään uudessa rakennuksessa. Tavoitteena on luoda visio ja tiekartta muutoksen johtamiseen. Koska opinnäytetyön tekovaiheessa muutos tapahtuu vasta aikaisintaan neljän vuoden kuluttua, on suunnittelun oltava ennakoivaa, innovatiivista ja visionääristä.

Tämän opinnäytetyön kehittämistehtävä on luoda visio siitä, miten toiminnot tullaan järjestämään uudessa rakennuksessa ja saada aloitettua muutoksen johtamisen suunnittelu kohdeyrityksessä, tarkoituksena on saada aikaan tiekartta muutoksen johtamiseen. Muutoksen johtamisen suunnittelu aloitetaan työpajatyöskentelyllä. Aluksi tulee ymmärtää mikä kaikki on muuttumassa ja sitten löytää yhteinen näkemys halutusta tulevaisuudesta eli visio, jota kohti mennään. Seuraavaksi on määriteltävä, mitä tulee tehdä ja tapahtua seuraavina vuosina, että päästään kohti haluttua visiota.

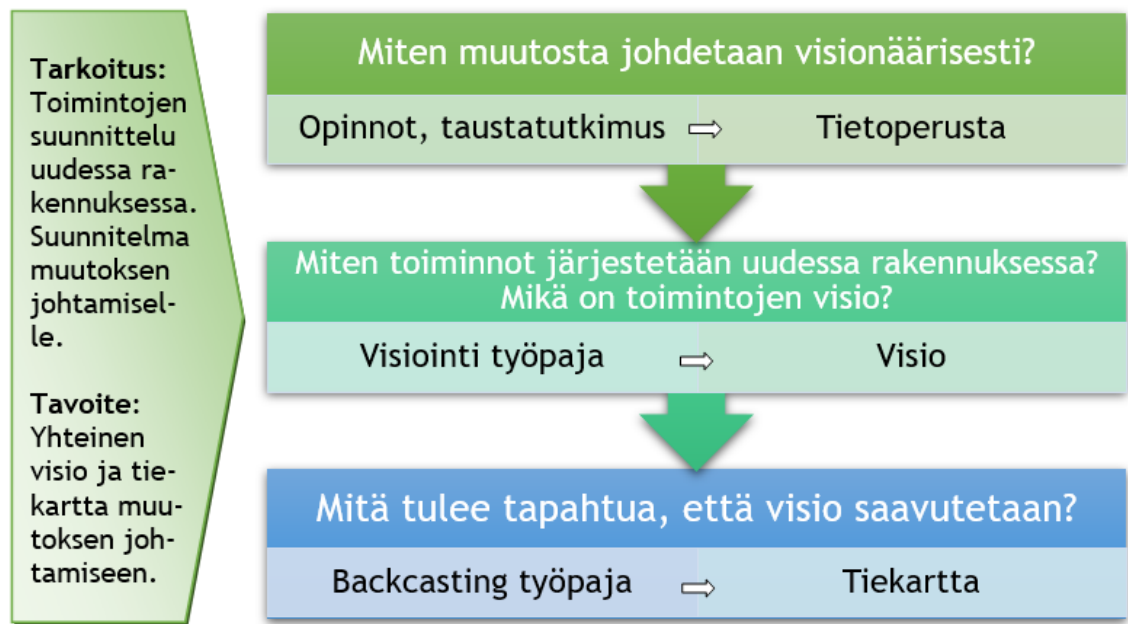
Tavoitteiden ja tarkoituksen pohjalta kehittämistyön tutkimuskysymykset voidaan jäsentää seuraavasti:

Miten muutosta johdetaan visionäärisesti?

Miten toiminnot järjestetään uudessa rakennuksessa? Mikä on toimintojen visio?

Mitä tulee tapahtua, että visio saavutetaan?

Kehittämistyön osat, tutkimuskysymykset ja niiden kytkökset toisiinsa on piirretty kuvioon 5. Ensimmäiseen kysymykseen saadaan vastaus tietoperustasta. Muihin kysymyksiin vastaukset tulee löytää kohdeyrityksessä järjestettävissä työpajoissa.



Kuvio 5: Kehittämistyön osat

4 Tutkimusmenetelmän kuvaus

Tämä kehittämistyö on uudistamisperusteinen. Kehittämistyöllä pyritään löytämään uutta yhdistämällä vanhoja toimintatapoja ja tavoitteena on toimintaprosessin uudistaminen (Ojasalo, Moilanen & Ritakoski 2014, 26). Vaikka kehittämistyön aihe on lähtöisin omasta innostuksesta, on työ tehtävä yhteisöllisesti kohdeorganisaation muita kehittämiskohteeseen liittyviä avainhenkilöitä hyödyntäen. Yhteisöllisellä menettelyllä pyritään varmistamaan onnistunut lopputulos ja työn eettisyys.

4.1 Konstruktiivinen tutkimus

Tämä kehittämistyö on konstruktiivinen tutkimus. Konstruktiivinen tutkimus on suunnittelua ja käsitteellistä mallintamista, joka muistuttaa lähestymistapana palvelumuotoilua, mutta myös uuden innovaation kehittämistä (Ojasalo ym. 2014, 65). Lukan (2001) mukaan konstruktiivinen tutkimusote on innovatiivisia konstruktioita tuottava metodologia, jolla pyritään ratkaisemaan reaali maailman ongelmia ja näin tuottamaan kontribuutioita sille tieteenalalle, jolle sitä ollaan soveltamassa. Konstruktio voidaan määritellä abstraktiksi käsitteeksi, jolla on loputon määrä toteumia kuten mallit, suunnitelmat, tietojärjestelmämallit ja kaupalliset tuotteet, joita kaikkia voidaan pitää konstruktioina. Konstruktiot eivät ole löydettyjä, vaan ne keksitään ja kehitetään, jolloin luodaan jotain aivan uutta. Uudet konstruktiot kehittävät uutta todellisuutta. (Lukka 2001.)

Virtanen (2006, 48) sijoittaa konstruktiivisen tutkimusotteen liiketaloudellisen tutkimuksen kentässä empiirisen, normatiivisen tutkimuksen lohkoon. Luovuudella ja innovatiivisuudella on iso merkitys konstruktiivisen tutkimusotteessa, mutta se vaatii myös syvällistä ymmärrystä case-yrityksestä ja sen toimintatavoista, jotta ratkaisusta tulee käyttökelpoinen. Konstruktiivisen tutkimusotteen ratkaisu on empiirinen malli, joka on sovellettavissa tutkittavaan yritykseen. Raportointi konstruktiivisessa tutkimuksessa painottuu kehitetyn ratkaisun esittelyyn, ratkaisun teoriakytkentöjen näyttämiseen sekä tuloksen uutuusarvon ja yleistettävyyden esittelyyn ja toteamiseen. (Virtanen 2006, 48.)

4.1.1 Konstruktiivisen tutkimuksen ydinpiirteet

Lukka (2001) kuvaa konstruktiivista tutkimusta edellyttävät ydinpiirteet. Tässä luvussa pohditaan, miten ydinpiirteet sopivat tähän kehittämistyöhön.

Lukka (2001) mukaan ensimmäinen konstruktiivisen tutkimuksen ydinpiirre on, että tutkimusote edellyttää keskittymistä tosielämän ongelmiin, jotka koetaan käytännössä tarpeellisiksi ratkaista. Tässä kehittämistyössä tosielämän ongelma on tulevaisuudessa tapahtuva iso muutos, jonka suunnittelu täytyy aloittaa. Hyvällä ennakkoinnilla ja suunnittelulla pyritään ratkaisemaan ongelmatilanteet, joita tulevaisuuden isosta muutoksesta saattaisi seurata, jos muutokseen ei valmistauduttaisi.

Toiseksi ydinpiirteeksi Lukka (2001) esittää, että tutkimus tuottaa innovatiivisen konstruktion, joka on tarkoitettu ratkaisemaan alkuperäinen tosielämän ongelma ja se sisältää kehitetyn konstruktion toteuttamisyrittäksen, jolla testataan sen käytäntöön soveltuvuutta. Tämän kehittämistyön lopputuloksena on tiekartta muutoksen johtamiseen, mutta itse konstruktio on kuitenkin tapa, jolla tiekarttaan kerätty tieto on saatu. Itse tiekarttaa ei voi sellaisenaan käyttää toisessa organisaatiossa, mutta tapaa, jolla se on luotu, voidaan hyödyntää vastaavanlaisissa muutosprojekteissa. Tämän kehittämistyön aikana ei päästä näkemään sitä muutosta, jota tämä kehittämistyö koskee, mutta sitä voidaan arvioida, miten tähän muutoksen valmistautuminen on edennyt kehittämistyön avulla.

Lukka (2001) mukaan konstruktiivinen tutkimus merkitsee tutkijan ja käytännön edustajien hyvin läheistä tiimimäistä yhteistyötä, jossa odotetaan tapahtuvan kokemuksellista oppimista. Tämän kehittämistyön tekijä on töissä kohdeyrityksessä ja yksi esihenkilöistä, joka on mukana johtamassa muutosta. Ojasalo ym. (2014, 68) käyttävät termiä muutosagentti kuvaamaan kehittäjää konstruktiivisessa tutkimuksessa, jossa kehittäjä itse on roolissa, joka vaikuttaa voimakkaasti muutosympäristössä. Konstruktiivinen tutkimusotteen edellytys on, että tutkija ja organisaation käytännön toimijat tekevät läheistä yhteistyötä, jossa odotetaan tapahtuvan myös kokemuksellista yhdessä oppimista (Uusitalo & Kohtamäki 2011, 286). Tutkimusmenetelmänä käytettävät työpajat sopivat tästä syystä hyvin lähestymistavaksi konstruktiiviseen

kehittämistyöhön. Uusitalo ja Kohtamäki (2011, 286) korostavat myös miten tärkeää on hyödyntää yrityksessä jo kehitettyä käytännöllistä tietämystä uuden konstruktion kehittämisessä.

Konstruktiiivinen tutkimuksen ydinpiirre on, että tutkimus on huolellisesti kytketty olemassa olevaan teoreettiseen tietämykseen (Lukka 2001). Kehittämistyön teoreettisessa viitekehyksessä pyritään löytämään riittävä tietämys visionäärisestä muutoksen johtamisesta. Tietoperustaa hyödynnetään työpajatyöskentelyissä ja niiden suunnitteluissa, joissa tutkimusmateriaalia kerätään.

Viimeiseksi ydinpiirteeksi Lukka (2001) määrittää, että tutkimuksessa kiinnitetään erityistä huomiota empiiristen löydösten reflektointiin takaisin teoriaan. Kehittämistyöhön liittyvien työpajatyöskentelyjen tuloksia reflektoidaan jo olemassa olevaan teoriaan.

4.1.2 Konstruktiivisen tutkimuksen tutkimusprosessi

Tässä luvussa pohditaan tämän kehittämistyön soveltamista konstruktiivisen tutkimuksen tutkimusprosessin vaiheisiin. Konstruktiivisessa tutkimuksessa raportoidaan erityisesti tutkimusprosessin etenemistä (Virtanen 2006, 48). Virtanen (2006, 50) määrittelee konstruktiivisen tutkimuksen Kasasen, Lukan ja Siitosen (1991) mukaan tyypillisesti kuusi vaiheiseksi. Vaiheet käydään läpi alla pohtien tämän kehittämistyön soveltuvuutta.

1. Relevantin, tutkimuksellisesti mielenkiintoisen ongelman etsiminen. Ongelma löytyy tavallisesti yrityksessä keskustelujen perusteella. (Virtanen 2006, 50.)

Tämän kehittämistyön ongelma on löytynyt työn tekijän omasta työstä, ja ongelmasta on käyty keskustelua vuosia ennen työn aloittamista. Ratkaisun suunnittelua tai kehittämistä ei ollut vielä aloitettu ja ongelmasta ei ollut käyty yhteistä keskustelua siihen liittyvien avainhenkilöiden kanssa.

2. Esiymmärryksen hankinta tutkimuskohteesta. Esiymmärrys syntyy aiemmista opinnoista, tutkimusaihetta ja aiempia tutkimuksia koskevaan kirjallisuuteen perehtymisestä. (Virtanen 2006, 50.)

Tämän kehittämistyön tekijä on työssään perehtynyt Kruunusillat hankkeeseen ja pitänyt itseään ajan tasalla hankkeen etenemisestä ja muutoksista vuodesta 2016 alkaen. Jo tuolloin oli tiedossa, että isoja muutoksia on tulossa tulevaisuudessa pääsisääntöjen sijainnin muuttuessa. Tämän kehittämistyön aihe oli mielessä jo vuonna 2020, kun tulevaisuuden johtamisen ja asiakaspalvelulähtöisen palveluliiketoiminnan opinnot alkoivat.

Kehittämistyön aiheen kypsyttyä on aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen ja artikkeleihin perehdytty huolella varmistaen näin työn eettisyys. Myös muihin kehittämistöihin, jotka liittyvät aiheeseen on tutustuttu, mutta vastaavanlaista kehittämistyötä ei löytynyt.

3. Innovaatiovaihe, ratkaisumallin konstruointi, on kaikkein tärkein. Vaiheen kolme onnistuminen on ratkaisun edellytys, jos uutta ratkaisumallia ei löydy, ei konstruktion luomista käytännössä voi jatkaa. Innovaatiovaihe tapahtuu yhdessä yrityksen edustajien kanssa ja edellyttää tiivistä osallistumista yrityksen toimintaan. (Virtanen 2006, 50.)

Kehitystyön innovointi on alkanut käytännössä jo vuosia ennen tämän kehittämistyön aloittamista, kun tekijä on ollut kohdeyrityksessä mukana tarkkailemassa uuden projektin suunnitteluprosessia. Kehittämistyön aihetta on pohdittu yhdessä case-yrityksen edustajan kanssa useissa eri keskusteluissa. Konstruktiona syntynyttä ratkaisumallia on edeltänyt myös syvällinen perehtyminen teoreettiseen viitekehykseen.

Kehittämistyöhön liittyviin työpajoihin on ollut tärkeä saada mukaan ne henkilöt, joilla on paras tietämys omasta toiminnastaan ja niistä tekijöistä, jotka pitää ottaa huomioon muutoksen suunnittelussa. Tutkimusetiikan mukaisesta kehittämistyöhön liittyvien organisaation työntekijöiden on tiedettävä, mitä kehittäjä on tekemässä, mitkä ovat työn tavoitteet ja mitkä ovat heidän roolinsa yrityksen toiminnan kehittämistyössä (Ojasalo ym. 2014, 48). Nämä asiat käydään huolella läpi ensimmäisessä työpajassa.

Tutkimusprosessissa on tärkeää saada aikaan luottamuksellinen keskusteluympäristö, joka mahdollistaa sekä avoimen tiedon ja osaamisen jakamisen että rakentavan kritiikin (Uusitalo & Kohtamäki, 287). On huomioitava heti alussa, että kehittämistyöhön kerättävää tietoa ei kuitenkaan ole henkilöitävissä. Työpajoihin osallistujat mainitaan korkeintaan ammattinimikkeillä, mutta lainauksia, mielipiteitä tai muuta tietoa ei henkilöidä edes ammattinimikkeeseen, jotta ketään ei ole yksilöitävissä, vaikka kohdeorganisaatio olisi tuttu. Tutkimusetiikan normit koskevat myös työelämälähtöistä kehittämistyötä ja todellisia ja rehellisiä vastauksia saadaan, kun kaikki osallistujat pidetään nimettöinä eikä heitä yksilöidä (Ojasalo ym. 2014, 48).

4. Ratkaisun toimivuus testataan eli osoitetaan konstruktion oikeellisuus (Virtanen 2006, 50).

Tässä kehittämistyön konstruktio on ratkaisumalli, jolla vastataan muutokseen, jonka yritys tulee kohtaamaan tulevaisuudessa ja johon sen tulee sopeutua. Lähtökohdassa muutosta ei ole vielä aloitettu suunnittelemaan ja siitä ei ole juurikaan keskusteltu käytännön tasolla. Muutokseen liittyviä avoimia kysymyksiä ja avointa dialogia toimintojen muutokseen liittyvien avainhenkilöiden kanssa ei ollut vielä käyty. Tässä kehittämistyössä on suunniteltu työpajat case-yritykselle, joissa aloitetaan toimintojen suunnittelu ja valmistaudutaan muutoksen

johtamiseen. Tavoitteena konstruktiolle on sen käytännöllinen hyödyllisyys, yksinkertaisuus ja helppokäyttöisyys (Virtanen 2006, 50).

Koska muutos tulee tapahtumaan vasta vuosien päästä, tässä työssä ei pystytä arvioimaan miten muutoksen johtamisessa onnistutaan. Se voidaan kuitenkin lopuksi todeta, onko muutoksen johtaminen ja toimintojen suunnittelu uudessa päärakennuksessa saatu aloitettua. Ojasalon ym (2014, 68) mukaan ratkaisua voidaan kuitenkin testata myös myöhemmin erityisesti silloin kun konstruktiivisen tutkimuksen aikataulu on sidottu muihin kuin kohdeyrityksen aikatauluihin.

5. Ratkaisussa käytettyjen teoriakytkentöjen näytetään ja ratkaisun tieteellinen uutuusarvo osoitetaan (Virtanen 2006, 50).

Kehittämistyön tuloksia reflektoidaan olemassa olevaan teoriaan ja havaintojen jäsentämiseen. Konstruktiivisen tutkimuksen yksi haastavin kohta on siinä, että luodaan juuri case-yritykselle sopiva työkalu, joka on kuitenkin myös tieteellisesti relevantti ja sovellettavissa muihin yrityksiin (Uusitalo & Kohtamäki 2011, 286-287). Tässä kehittämistyössä kerättiin tietoa tiekarttaan työpajatyöskentelyllä. Ensimmäiseen työpaja on visiointityöpaja, jonka sisältö räätälöitiin juuri case-yritystä varten ja jonka tehtävät tämän kehittämistyön tekijä keksi ja suunnitteli itse. Vaikka visiointipajan tehtävät oli suunniteltu juuri case-yritystä varten, voidaan niitä käyttää myös muissa organisaatioissa.

6. Ratkaisun soveltamisalueen laajuuden tarkastelu kuuluu tutkimuksen. Konstruktion eräs ominaisuus on mahdollisuus soveltaa luotua ratkaisua muihin vastaaviin ongelmiin toisissa yrityksissä. (Virtanen 2006, 50.)

Kehittämistyön tuloksien ratkaisun soveltamista muihin vastaaviin ongelmiin tarkastellaan työn lopuksi. Tässä kehittämistyön konstruktio on ratkaisumalli, jolla vastataan muutokseen, jonka yritys tulee kohtaamaan tulevaisuudessa ja johon sen tulee sopeutua. Konstruktiivisessa tutkimuksessa tyypillistä on, että tuotetaan vain yksi pätevä ratkaisu, joka on luonteeltaan normatiivinen eli hyvä ja suositus kelvollinen (Virtanen 2006, 49-51). Työskentelytapaa, jota tässä kehittämistyössä käytettiin, voidaan soveltaa muissakin muutosprojekteissa. Vaikka ratkaisumallia käyttää tulee lopputulos olemaan jokaiselle organisaatiolle aina yksilöllinen.

Uusitalo ja Kohtamäki (2011, 288) muistuttavat, että konstruktiivinen tutkimusprosessi tuskin koskaan on täsmälleen yhtä lineaarinen ja selkeä kuten tässä luvussa kuvattu malli vaan lopulta konstruktiivisessa tutkimuksessa on kyse toimivan konstruktion kehittämisestä. Tämäkään kehittämistyö ei pysty orjallisesti seuraamaan ohjeistettua tutkimusprosessia, mutta se toimii hyvänä ohjenuorana tutkimusprosessin suunnittelussa ja toteutuksessa.

4.2 Backcasting-skenaariomenetelmä

Backcasting voidaan suomentaa taaksepäin listaamiseksi, joka on skenaariomenetelmä, jonka avulla voidaan tehdä konkreettinen suunnitelma halutun vision tai tavoitteen saavuttamiseksi.

Menetelmässä keskeisenä piirteenä on kiinnostus siihen, kuinka haluttu tulevaisuus voidaan saavuttaa monimutkaisessa ja ulkoisten paineiden ohjaamassa toimintaympäristössä. Kiinnostus menetelmässä on ennemminkin aktiivisissa toimenpiteissä eikä siinä, mitkä tulevaisuuskuvat todennäköisesti toteutuvat. (Talvela & Stenman 2012, 56.) Backcasting eroaa tavanomaisista skenaariomenetelmistä siinä, että päämäärä eli tavoiteltava tulevaisuuden tila on ennalta päätetty. Tavanomaisessa skenaariotyöskentelyssä tulevaisuus on avoin ja laadittavilla skenaarioilla on usein erilaiset lopputulokset. (Laakso & Lehtinen 2014, 22.)

Vinnari ja Kupsala (2010, 37-38) puhuvat artikkelissaan takaisin tulevaisuudesta -ennakoinnista, jossa visio tai tulevaisuuskuva toimii lähtökohtana prosessille, jossa työskennellään päätetystä nykyisyyteen. Jotta menetelmä on hyödyllinen, tulee aikahorisontin olla tarpeeksi pitkä, jotta suuretkin muutokset ovat mahdollisia. Tämä ennakointi muoto on hyvä myös silloin, jos trendit näyttävä johtavan vastakkaiseen suuntaan kuin visio, johon on päätetty pyrkiä.

Backcasting-menetelmää kannattaa käyttää, kun tutkimusongelma on kompleksinen ja koskettaa useita yhteiskunnan sektoreita ja tasoja (Holmberg & Robert 2000; Vinnari & Kupsala 2010, 38; Talvela & Stenman 2012, 56). Backcasting-menetelmä sopii myös tilanteeseen, jossa tarvitaan suurta muutosta, esimerkiksi silloin, kun marginaaliset muutokset vallitsevan järjestyksen puitteissa eivät ole riittäviä. (Talvela & Stenman 2012, 56-57.)

Ruijterin (2014, 127) mielestä backcasting on järkevä menetelmä käyttää ennen tiekartan tekoa, sillä backcasting-menetelmällä syntyy todelliset polut tulevaisuudesta nykyisyyteen. Backcasting-menetelmä on ennustamisen vastakohta. Menetelmällä katsotaan tulevaisuudesta nykyiseen ja määritellään väliin jäävä etäisyys. Sen sijaan, että mietittäisiin nykyisiä trendejä, keskitytään miettimään ratkaisuja, jotta päästään haluttuun tulevaisuuteen. Kun on oivaltanut eron paikallaan pysymisen ja dynaamisuuden välillä, ja saanut toiminnot ensisijaiseen järjestykseen aikajanelle, on tiekartan valmistelu paljon tehokkaampaa. (Ruijter 2014, 127.)

Backcasting-menetelmän perusajatuksena on aluksi päättää tietty tulevaisuuden tahtotila ja vuosi, jolloin se halutaan saavuttaa, ja sen jälkeen listataan taaksepäin asiat, joiden tulee tapahtua ennen sitä. Jos esimerkiksi tavoitteeksi asetetaan yrityksen laajennus uusille markkinoille vuoteen 2030 mennessä, lähdetäisiin tämän jälkeen listaamaan taaksepäin asioita, joiden tulee olla toteutuneet vuonna 2028, jotta päästään asetettuun tavoitteeseen. Seuraavaksi listattaisiin vuoteen 2026 ja 2025 toteutettavat asiat ja viimeisenä listataan asiat, jotka

on tehtävä jo tänä vuonna, jotta kehitys lähtisi heti tavoitteen suuntaan. (Talvela & Stenman 2012, 56.) Laakso ja Lehtinen (2014, 22) listaavat backcasting-menetelmän vaiheet seuraavasti:

1. Lähde liikkeelle ajatellen päämäärää eli visiota
2. Siirry taaksepäin visiosta kohti nykyhetkeä
3. Siirry askel askeleelta kohti visiota.

4.3 Tiekartta

Simone (2017, 10) määrittelee tiekartan (eng. roadmap) visuaaliseksi kuvaukseksi suunniteluinnovaatioiden elementeistä, jotka on piirretty aikajanelle. Tiekartan avulla on mahdollista kuvata graafisesti ja systemaattisesti esimerkiksi organisaation taloudellisen, sosiaalisen ja teknologian kehityksen tulevaisuutta. Se on joustavuutta antava apuväline, jolla voi ohjata strategista päätöksentekoa käyttämällä tieteellisiä menetelmiä, tekniikoita ja strategista suunnittelua. Roadmap on keskeinen työhjhdollinen apuväline, jolla voidaan ohjata strategisia ja operatiivisia prosesseja. (Lee & Park 2005, 568.)

Korhonen ja Bergman (2019, 49) suosittelevat tiekartan tekoa muutoksen johtamisessa sillä se konkretisoi hyvin askeleita, joita tulee ottaa mentäessä kohti visiota. Tiekartalla voidaan viestiä aikajanan tai nuolikartan muodossa, mitkä ovat välietapit ja tavoitteet muutoksessa, jolloin se konkreettisempi ja selkeämpi kuin pitkä strategiadokumentti. Strategia muuttuu todellisemmaksi, kun sen vaiheet nykyhetkestä visioon esitetään. Visio voidaan jakaa myös osakokonaisuuksiin niin, että eri toiminnoille tulee oma visio ja tiekartta. Tiekarttojen toteutus tapahtuu strategisilla projekteilla, joilla varmistetaan myös tiekartan käytännönläheisyys. (Korhonen & Bergman 2019, 49-54.)

Tiekartta auttaa päätöksenteossa ja strategian visualisoinnissa ja parhaimmillaan myös antaa vastaukset tulevaisuuden strategisiin haasteisiin. Tiekartta tukee innovaatiostrategiaa, koska päätökset, joita on tehty tiekarttaa varten, pitävät sisällään luovuutta sekä paneutumista tulevaisuuden mahdollisuuksiin. Tiekartta antaa taktisen suunnitelman, miten tulevaisuuden visio saadaan toteutettua. (Simone 2017, 10-12.)

Vision ja tiekartan välillä täytyy olla suora linkki. Vision realistisuutta pystyy testaamaan tekemällä tiekartan, sillä tiekarttaa varten täytyy päättää konkreettiset teot, joilla visio saavutetaan. Joissain yrityskulttuureissa visio on realistinen vasta kun on todistettu, että se on saavutettavissa. Vaikka mitään konkreettista ei tehdä tiekarttaa tehdessä niin sen valmistumisen jälkeen, kun visio on todettu mahdolliseksi saavuttaa, kaikki alkavat toimia. Jos tiekartta on tehty hyvin, kaikki myös tietävät, mitä tulee tehdä. (Ruijter 2014, 122.)

Tiekartta sopii hyvin työkaluksi tähän kehittämistyöhön, koska se auttaa konkretisoimaan vision. Tiekartan teko vaatii aina vuorovaikutusta ja keskusteluja strategiasta (Ruijter 2914, 122).

5 Kehittämisprosessin toteutus

Kruunusillat-hanke pakottaa Korkeasaarta muuttamaan pääsisäänkäyntinsä sijaintia. Tämän opinnäytetyön teon aikaan uuden pääsisäänkäyntirakennuksen suunnittelutyöt ovat käynnissä, mutta eivät täysin valmiita. Pääsisäänkäyntirakennus pitää sisällään muun muassa lipunmyynnin, ravintolan ja matkamuistomyymälän. Suunnitelmissa on pidetty tärkeänä, että lipunmyyntiä ja myymälää pitää pystyä hiljaisena aikana operoimaan samoilta kassoilta. Tällä hetkellä nämä ovat kaksi eri toimintoa, joissa työskentelevät eri työntekijät. Ravintola on jäänyt tässä työssä vähäisemmälle huomiolle, koska sen toiminta ei kuulu Korkeasaaren eläintarhan säätiölle.

Lipunmyynnin toiminta Korkeasaarella on paljon laajempi kuin pelkkää pääsylippujen myyntiä. Lipunmyynnin työntekijät muun muassa vastaavat saaren turvallisuudesta, kulunvalvonnasta, vastaanottavat villieläinsairaalaan tulossa olevat loukkaantuneet eläimet ja vastaavat monenlaisista ryhmävarauksista ja ryhmämyynnin tehtävistä. Lipunmyynnin tehtävät ovat myös kovin vaihtelevia vuodenajan mukaan, kun kesällä tarvitaan päivittäisiä liikenteenohjauksia, niin talviaamuisin lipunmyyjän saatetaan odottaa hyppäävän traktorin selkään ja auravaan teitä niin, että Korkeasaaren muut työntekijät pääsevät saareen. Lipunmyynnissä on kuusi vakinaista työntekijää, mutta työntekijöiden määrä moninkertaistuu kesäisin. Myös kesätyöntekijöiltä vaaditaan paljon osaamista, sillä liikenteenohjaus vaatii ajokorttia ja turvallisuudesta huolehtiminen ensiaputaitoja. Korkeasaaren myymälällä on tällä hetkellä vain kaksi vakituista työntekijää, joista molemmat tekevät talviaikaan töitä myös lipunmyynnissä. Myös myymälän henkilöstömäärä moninkertaistuu kesäisin kesätyöntekijöiden ansiosta.

Uuden pääsisäänkäyntirakennuksen suunnitteluun on alusta asti kuulunut, että uutena toimintona sinne tulee matkamuistomyymälä, jota pitää pystyä hiljaisena sesonkina operoimaan samasta tilasta, jossa tehdään lipunmyyntiä. Uuden pääsisäänkäyntirakennuksen myötä lipunmyynnin ja myymälän työntekijät tulevat toimimaan samalla työpisteellä. Sekä lipunmyynnin että myymälän työtehtäviä tulee tarkastella muutoksen myötä kokonaan uudelleen ja pohtia tulevaisuuden osaamisen tarvetta. Jotta kaikki tarvittava pystytään ottamaan huomioon, on nykytila kartoitettava huolella ja sen jälkeen työtapa ja työvälineitä tulee tarkastella kriittisesti ja pohtia, mitä säilytetään ja mitä uutta tarvitaan.

5.1 Käytännön toteutus

Kehittämistyö toteutetaan kokoamalla kohdeyrityksessä yhteen kyseiseen muutokseen liittyvät avainhenkilöt aloittamalla muutoksen johtamisen suunnittelu. Ensimmäisenä pidetään visiointityöpaja, jossa määritellään muutoksen visio. Jotta visio pystytään määrittelemään, on tehtävä paljon päätöksiä siitä, millainen tulevaisuus halutaan. Visiointipajaa varten käytiin läpi erilaisia malleja, miten työpajan voisi toteuttaa, mutta koska juuri sopivaa ei löytynyt kehitti tämän opinnäytetyön tekijä tätä työpajaa varten omat tehtävät. Toinen työpaja toteutetaan käyttäen backcasting-skenaariomenetelmää, jotta voitiin määritellä tarvittavat toimenpiteet, jotta päästään haluttuun tulevaisuuteen.

Työpajoihin osallistujista ketään ei mainita nimeltä ja ketään ei ole yhdistettävissä mihinkään kommenttiin tai päätökseen. Tässä kehittämistyössä on valittu käyttää nimitystä toimintojen avainhenkilöt työpajoihin osallistuvista henkilöistä, jotta kaikkien anonymiteetti säilyy. Työpajoihin osallistuvat edustivat toimintoja, joita uudessa pääsisäänkäynnissä on, jolloin työpajoihin saatiin eri toiminnoista näkökulmia ja huomioita. Työpajoihin kutsuttiin pieni joukko ihmisiä, että ne pystyttiin pitämään fyysisessä tilassa koronatilanteesta huolimatta. Päätös pitää työpajat pienemmällä osallistujamäärällä myös helpotti kehittämistyön aikataulussa pysymistä sillä muun muassa vuorotöistä johtuen yhteisen ajan löytäminen on haastavaa.

Kehittämistyön toteutukseen liittyvät työpajat järjestettiin syksyllä 2021, joiden sisältö on kuvattu seuraavissa luvuissa.

5.2 Visiointityöpaja 23.9.2021

Visiointityöpaja pidettiin kokoustilassa Korkeasaaren eläintarhassa (kuva 1). Työpajaan oli varattu kaksi tuntia. Työpajan alkuun oli varattu noin 10 minuuttia opinnäytetyön esittelylle ja työpajan tavoitteisiin, jonka jälkeen alkoi työpajaosuus, joka oli jaettu kolmeen vaiheeseen.

VAIHE 1: Muutetaan uuteen rakennukseen (45 min)

Tauko

VAIHE 2: Mitä tehdään nyt, mitä tehdään tulevaisuudessa? (30 min)

VAIHE 3: Yhteenveto ja visiolause (30 min)



Kuva 1: Visiointityöpajan lähtötilanne 23.9.2021

Työpajan ensimmäistä vaihetta varten oli tulostettu iso juliste viimeisimmästä pohjapiirustusversiosta, joka oli kiinnitetty seinälle. Juliste tyhjänä näkyy kuvassa 1 oikealla. Pohjapiirustuksen tarkastelu oli oleellista, sillä sisätilojen suunnittelu on vielä kesken, joten niihinkin pystytään vaikuttamaan. Ennakkoon oli otettu kuvia nykyisistä työpisteistä ja niissä säilytyksessä olevissa tavaroista ja työvälineistä. Kuvia oli lähes 40 kappaletta. Työpajan ensimmäisen vaiheen tarkoituksena oli sijoitella kuvat yhdessä uuden rakennuksen pohjapiirustukseen ikään kuin muutettaisiin vanhoja tavaroita uuteen rakennukseen ja samalla karsittaisiin pois työvälineitä ja tavaroita, joita ei enää haluta uuteen rakennukseen. Tarkoituksena oli saada aikaan keskustelua siitä, mitä uusilta tiloilta odotetaan, ja vastaavatko tämänhetkiset suunnitelmat tulevaisuuden tarpeita. Ison kuvan pohjapiirustuksesta ja tavaroiden asettelun sinne kuvien muodossa toivottiin auttamaan visualisoimaan paremmin uutta rakennusta. Kuvassa 2 näkyy tehtävän lopputulos, kun kaikki kuvat on aseteltu pohjapiirustukseen ja poistuvia työvälineitä on karsittu sivuun. Erilliset omat kuvakollaasit tehtiin valvomolle, joka tästä piirustuksesta puuttuu, mutta joka ryhmän mielestä kuitenkin tarvitaan tulevaisuudessa.



Kuva 2: Visiointityöpajan ensimmäisen vaiheen lopputulos

Visiointityöpajan ensimmäinen vaihe pysyi aikataulussa, vaikka ennako odotus oli, että aikataulun kanssa saattaa tulla ongelmia. Yksimielisyys yllätti ja yhteinen tavoitetilä tuntui löytyvän helposti. Kaikki olivat selkeästi ennakkoon pohtineet asioita itsekseen, vaikka yhteistä tilaisuutta jakaa ideoita ja ajatuksia ei vielä ollut järjestetty. Pohjapiirustusta oli katsottava ajatuksella, että sisäseinät voi muuttaa vielä paikkaa ja ryhmä osasi suhtautua tähän oikealla otteella, mikä helpotti aikataulussa pysymistä. Yhtä mieltä oltiin, että tilä tulee tarvitsemaan vielä palvelumuotoilijaa.

Visiointityöpajan toisessa vaiheessa tarkasteluun otettiin nykyiset työtehtävät. Ennakkoon oli tehty lappuja, joihin oli kirjoitettu nykyisiä työtehtäviä, joita tehdään lipunmyynnissä ja myymälässä. Tehtävänä oli käydä läpi lapuilla olevat nykyiset työtehtävät ja keskustella siitä missä ja kuka työtehtävät tekee tulevaisuudessa.

Nykyinen lipunmyynti ja valvomo ovat työtehtäviltään laaja kokonaisuus ja sinne on lisäilty paljon tehtäviä, jotka eivät kuulu työnkuvaan, kuten kodan siivous ja syyttämisen. Työtehtävien osalta on tehtävä rajauksia. Työtehtävät päädyttiin jakamaan kolmeen osaan valvomo, back office ja asiakaspalvelutiski ja lisäksi ulkoistettavat työtehtävät ja kokonaan poistuvat työtehtävät. Työtehtävien jaosta oltiin yksimielisiä ja ne saatiin jaettua yllättävän nopeasti. Lopputulos työpajan toisesta vaiheesta esitettyä kuvassa 3.

Kun lauseet oli koottu yhteen kaikkien näkyville, alettiin pohtia visiolausetta. Työpajan lopussa päädyttiin seuraavaan visioon: ”Myyvälän ja lipunmyynnin asiakaspalvelu yhdistyy ja turvallisuus ja valvonta eriytyy omaksi kokonaisuudeksi.”

Visiointityöpaja saatiin toteutettua kahdessa tunnissa, jotka siihen oli varattu. Työskentely oli jouhevaa ja tehokasta. Lopuksi pohdittiin, että tällaisia työpajoja pitäisi olla enemmän ja tästä työpajasta olisi ollut hyötyä jo paljon aiemminkin. Pelkästään työpajasta saadun palautteen perusteella työpaja oli onnistunut. Työpajan tuloksia avataan tarkemmin luvussa 5.4.

5.3 Backcasting-työpaja 6.10.2021

Backcasting-työpaja toteutettiin noin kaksi viikkoa visiointityöpajan jälkeen samassa tilassa (kuva 1). Apuvälineenä työpajassa käytettiin tussitaulua, johon voitiin piirtää tai kiinnittää tarralappuja. Tussitaululle piirrettiin valmiiksi tyhjä aikajana. Tälle työpajalle oli myös varattu kaksi tuntia, mutta yhtä tarkkaa aikataulua ei ollut tehty kuin edelliseen työpajaan. Työpajan aluksi muisteltiin hetki visiointipajaa ja käytiin läpi, mikä on backcasting-skenaariomenetelmä. Sen jälkeen lähdettiin toteuttamaan backcasting-skenaariomenetelmää myötälleen luvussa 4.4. esitellyin vaihein:

1. Aloitetaan pohtien edellisessä työpajassa määriteltyä visiota
2. Siirrytään taaksepäin visiosta nykyhetkeen
3. Siirrytään askel askeleelta kohti visiota

Ensimmäisenä aikajanelle kiinnitettiin visiolause vuoden 2025 kohdalle, kun päärakennus tullaan näillä näkymin ottamaan käyttöön. Toinen tärkeä vuosiluku on 2027, kun raitiovaunun pitäisi aloittaa liikennöinnin. Tämän jälkeen keskusteltiin noin 45 min tulevaisuuden näkymistä ja tavoitteista, ja lisättiin vihreitä tarralappuja aikajanan oikeaan päähän.

Vihreille tarralapuille kirjattiin seuraavaa:

- Liikenteenohjausta ei enää tarvita.
- Asiakaskohtainen tulo kasvaa.
- Toimiva ja luotettava kassajärjestelmä - myös asiakkaille (verkkokauppa)
- Asiakaspalvelijoiden työaika mukailee eläintarhan aukioloaikoja (pois lukien back office).
- Vierailulle saavutaan pääosin ennakkolipulla tai -varauksella (erityisesti ryhmät).
- Asiakkaan kohtaaminen ja palvelu ovat itse myyntitapahtuman edellä.
- Myyvälän toiminta on kannattavaa läpi vuoden.
- Saapuminen suurimmaksi osaksi ilman autoa.
- Kevyen liikenteen paikoitus infra kaupungin vastuulla
- Ravintolassa asiointi helppoa ja nopeaa, lyhyet odotus- ja jonotusajat (kioskityyppinen valikoima)

- Asiakasinfot digitaalisia
- ”First response” -ylläpidon poikkeustilanteiden hallinta keskitettyä ja automatisoitua
- Valvomo = ohjauskeskus
- Dataohjautuvuus + tekoäly -> reaaliaikainen näkymä mm. vierailijatilanteeseen, paikalla oleviin työntekijöihin, avonaisiin palveluihin, tiloihin jne.

Seuraavaksi työpajassa lisättiin tarralappuja nykytilaan. Koska nykytilaa oli pohdittu paljon jo visiointityöpajassa, päädyttiin tämä vaihe pitämään lyhyempänä ja keskittymään mieluummin toimenpiteisiin, mitä tulee tapahtua tulevina vuosina. Nykytilaa kuvaaman laitettiin kolme oranssia tarralappua:

- Myymälä erillinen toiminta, lipunmyynti ja valvomo yhdessä
- Villieläinpotilaiden vastaanotto lipunmyynnin kautta
- Lipunmyynti on työtehtävien ”sekatavarakauppa”

Seuraavassa vaiheessa alettiin miettiä, mitä kaikkea tulisi tapahtua, että visio saavutetaan. Tähän käytettiin ajallisesti tunti, joka oli loput työpajan jäljellä olevasta ajasta. Keskusteluissa nostettiin toistuvasti esiin, miten tärkeää on, että ollaan mukana rakentamisen palaverissa, että rakennus täyttää kaikki toiminnalliset vaatimukset ja käyttäjien tarpeet otetaan huomioon. Keltaisille tarralapuille laitettiin asioita, jotka pitää tapahtua, että visio saavutetaan. Erillisille isommille tarralapuille kirjoitettiin ratkaistavat asiat. Aikajanelle laitettut tarralaput ja erilliset isommat tarralaput tarkoittivat joiltain osin samaa.

Aikajanelle laitettut keltaiset neliön muotoiset tarralaput sisälsivät seuraavat:

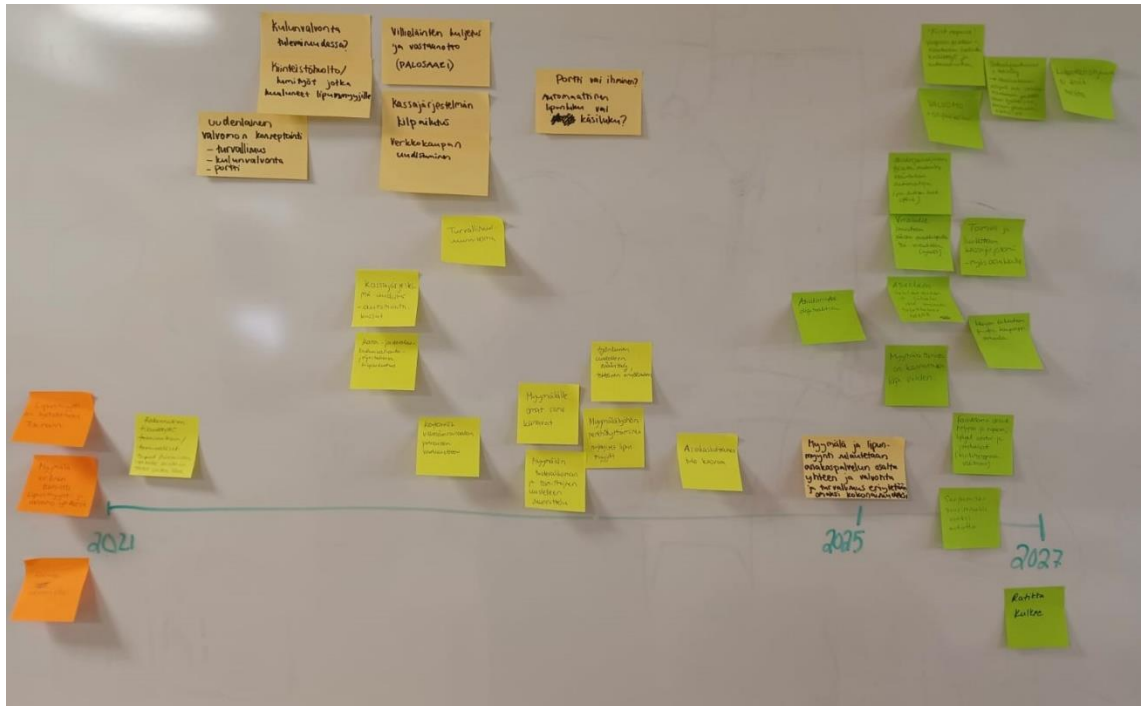
- Rakennuksen tilankäyttö toiminnoittain / toiminnalliset tarpeet huomioiden -> mille asioille tärkeä osoittaa tilaa
- Kassajärjestelmä uudistus - automaattikassat
- Kassa- ja asiakaskulunvalvonta järjestelmien kilpailutus
- Käytännöt villieläinsairaalan potilaiden vastaanottoon
- Myymälälle omat sosiaalisen median kanavat
- Myymälän tuotevalikoiman ja toimittajien uudelleen suunnittelu
- Turvallisuussuunnitelma
- Työnkuvien uudelleen määrittely, tehtävien eriyttäminen
- Nykyisten lipunmyyjien perehdyttäminen myymälätyöhön

Ratkaistavat asiat ja isommat kokonaisuudet, jotka kirjattu erillisille isommille tarralapuille:

- Kiinteistöhuollon tehtävät / lumityöt, jotka kuuluneet lipunmyyjille
- Uudenlaisen valvomon suunnittelu: turvallisuus, kulunvalvonta, portti jne.
- Kulunvalvonta (leimaus käytännöt) tulevaisuudessa

- Villieläintenkuljetus ja vastaanotto
- Kassajärjestelmän kilpailutus
- Verkkokaupan uudistaminen
- Portti vai ihminen? Automaattinen lipunluku vai käsiluku? Tämä asia pitää päättää.

Backcasting-työpajan lopputulos näkyy kuvassa 4. Työpajaan käytettiin koko aika, joka siihen oli varattu eli kaksi tuntia ja aikaa tuntui olevan sopivasti.



Kuva 4: Backcasting-työpajan lopputulos 6.10.2021

5.4 Työpajojen tulokset

Ensimmäisessä työpajassa laitettiin kuvia nykyisistä työvälineistä uuden rakennuksen pohjapiirustukseen. Tämän tehtävän avulla saatiin nopeasti tehtyä yhteinen päätelmä siitä, että kaikkia nykyisiä tehtäviä ei voida hoitaa uudessa lipunmyynnin tilassa, johon siirtyy myös myymälän kassapisteeet. Kuvat auttoivat visualisoimaan tulevaisuuden työtilaa ja ongelmakohta huomattiin heti ja siitä oltiin yksimielisiä: valvomo ei voi tulevaisuudessa olla samassa tilassa, jossa tehdään lipunmyyntiä. Valvomo ja lipunmyynti on nykyisellään käytännössä sama, mutta tulevaisuudessa nämä tulisi rajata sekä fyysisesti, että työtehtävien osalta. Osaamisvaatimukset ja vastuu on nykyisellään jopa epäreilu niin vakituisilla kuin sesonkityöntekijöillä. Asiakaspalvelun tulee tulevaisuudessa olla oma kokonaisuus ja turvallisuus ja valvomo oma kokonaisuus, mutta välillisesti näiden tulee pystyä toimimaan yhdessä. Uudenlainen valvomo vaatii tulevaisuudessa tilan ja konseptoinnin, mikä työpajassa mallina olleesta pohjapiirustuksesta

puuttui. Koska valvomon eriyttämisestä oltiin yksimielisiä, oli työpajojen jatkaminen helppoa, kun tämä päätös oli tehty.

Kulunvalvonta on nykyisellään kuulunut lipunmyynnin tehtäviin, mutta sen hoitaminen tulevaisuudessa uudelta asiakaspalvelupisteeltä tuntuu mahdottomalta. Vieraskäytännöt kuten kokousvieraat tulee mieltä uudestaan ja luontevana pidettäisiin, että nämä eivät tule enää asiakaspalvelun kautta vaan valvomon, joka vastaisi myös avaintenluovutuksesta ja kulkuvista. Ajoneuvoliikenteen kulku saareen tulisi olla tulevaisuudessa mahdollisimman automaattista, mutta siihen pitää pystyä puuttumaan. Älykästä etävalvontaa, kuitenkin niin, että vastuu omasta turvallisuudesta pysyy. Kulunvalvonta ja vieraskäytännöt tulevat vaatimaan vielä erillistä suunnittelua.

Työpajoissa mainitaan saarekemainen asiakaspalvelutiski, jonka toisella puolella myymälän kassoja ja toisella puolen lipunmyynnin kassoja. Saarekeomaisesta asiakaspalvelutiskistä on ollut mainintaa myös arkkitehdille, mutta sitä ei ole toteutettu piirustuksessa. Saarekemainen tiski toimisi myös tilan jakajana sillä myymälä tulee olla mahdollista olla suljettuna, jos muu tila on vielä asiakkaille auki esim. tapahtumat ravintolassa. Asiakaspalvelupisteen tulee olla sellainen, että sen voi turvallisesti jättää miehittämättä tarvittaessa, esim. myymälää järjestellessä. Kuitenkin myymälän puolen kassojen tulee olla lähellä uloskäyntiä toisin kuin työpajassa käytössä olleessa piirustuksessa. Osa myymälänkassoista voisi tulevaisuudessa olla automaattisia. Kassajärjestelmän uudistaminen tulee olemaan yksi isoimmista toimintaan liittyvistä uudistuksista, jotka tulee toteuttaa ennen uuden pääsisäänkäyntirakennuksen valmistamista. Ison työn tästä tekee se, että nykyinen kassajärjestelmä on kytköksissä verkkokauppaan, joka tarkoittaa myös verkkokaupan uudistamista.

Nykytilassa lipunmyynnistä käsin hoidetaan useita toimistotöitä, joiden toivotaan tulevaisuudessa siirtyvän toimistoon kuten ryhmävaraukset, sähköposteihin ja puhelimeen vastaus. Tällaisia tehtäviä ei koeta enää mahdolliseksi hoitaa uudenlaisessa tilassa, jossa asiakkaat ovat samassa tilassa asiakaspalvelijoiden kanssa. Toimistotila vaatii vielä suunnittelua ja pohdintaa, että se vastaa kaikkiin tulevaisuuden tarpeisiin ja mahdollisesti osa toimistotöistä siirretään pois pääsisäänkäyntirakennuksesta, jolloin toimistoille ei tarvita niin paljon tiloja.

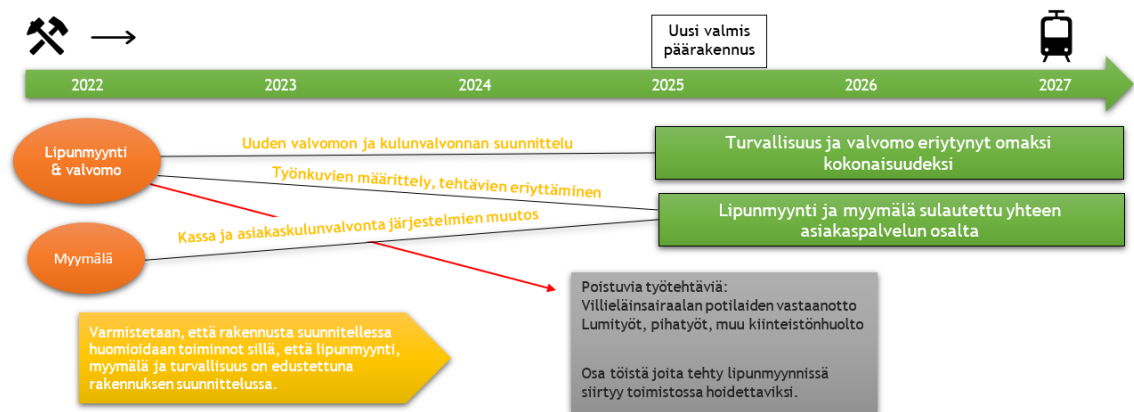
Pois jääviä työtehtäviä olisi lumityöt, pihan siivous ja muut kiinteistöhuoltoon liittyvät työtehtävät, liikenteenohjaus ja villieläinsairaalan potilaiden vastaanotto ja kuljetukset. Poistuviin työtehtäviin liittyvää välineistöä on myös säilytetty nykyisessä lipunmyynnissä, mutta tulevaisuudesta nämä eivät tarvitse enää tilaa rakennuksen varastoista, mikä pienentää varastointitarvetta. Pois jäävät työtehtävät lisäävät työtä muissa saaren toiminnoissa ja näille työtehtäville tulee löytää tekijät ja resurssit ennen uuteen rakennukseen siirtymistä.

Teknisten lipunmyyntiratkaisujen suhteen tarvitaan joustoa ja avointa mieltä, sillä kehitys on niiden suhteen nopeaa. Muutamassa vuodessa ehtii tapahtua jo paljon.

Lipunmyyntiautomaatteja ei välttämättä enää kannata suunnitella, kun mobiilimaksaminen tai erilaiset älymaksamiset ohittaa ne tekniikassa. Vuosikorttien eli Korkeasaaren vuoden voimassa olevien lippujen teko on nykyisellään hieman vaivalloista. Voisiko vuosikortti olla tulevaisuudessa mobiilissa? Työpajoissa kuitenkin nähtiin tarpeelliseksi, että tulevaisuudessa pitää olla mahdollisuus hankkia vuosikortti asiakaspalvelijalta, jolta voi kysyä myös kysymyksiä liittyen kortin hankintaan. Työpajoissa todettiin, että vielä on tarvetta erilliseen mobiilipalvelupolkujen tarkasteluun ja suunnitteluun.

5.5 Tiekartta työpajojen pohjalta

Työpajojen pohjalta koottiin tiekartta, johon kuvattuna tärkeimmät asiat työpajojen pohjalta. Tiekartta esitettyä kuvassa 5 ja isompana versiona Liitteessä 1.



Kuva 5: Tiekartta muutoksen johtamiseen

Tiekartan värit ovat valikoituneet backcasting-työpajassa käytettyjen tarralappujen mukaan. Harmaalle poistuvia tai muualle siirtyviä työtehtäviä. Aikajanan yläpuolella olevat symbolit ovat kuvaamassa rakentamista ja ratikan arvioitua kulkemista.

Koska muutokseen on niin pitkä aika, ei tehtäviä voi tässä vaiheessa nimetä kenelläkään. Tiekartassa esitetään suurimmat asiakokonaisuudet ja päämäärä. Kaikkea suunnitelmia, joita työpajoissa tehtiin, oli mahdoton saada yhteen tiekarttaan. Tärkeätä on, että toimintojen avainhenkilöt ovat mukana rakennuksen suunnittelussa, että kaikki tarpeet tullaan ottamaan huomioon.

Tiekartta ei ole kovin yksityiskohtainen. Vuosien aikana tulee tapahtua paljon muutakin, että päämäärään päästään. Kaiken tekemisen pitäisi kuitenkin viedä kohti asetettua tavoitetilaa ja päätöksiä ja suunnitelmia tehdessä tulee pitää tavoitetilaa mielessä.

6 Arviointi ja johtopäätökset

Työpajoihin käytettiin yhteensä neljä tuntia, mutta niissä saatiin aikaan paljon ottaen huomioon lyhyen ajan. Käytetystä ajasta yli puolet keskityttiin tulevaisuuden pohtimisiin, vaikka oletus oli, että enemmän aikaa kuluisi nykytilan kartoitukseen. Työpajojen aikaansaannot olivat konkreettisia ja saavutettavissa olevia, jotka tulevat ohjaamaan tulevaisuuden suunnittelua. Työpajat koettiin palautteen perusteella hyödyllisiksi, mikä tekee tästä työstä onnistuneen. Työpajojen onnistumista edesauttoi, että kehittämistyön tekijä tunsi kohdeyrityksen, jolloin työpajoihin saatiin suunniteltua juuri oikeanlaiset tehtävät. Tehtäviä oli valmisteltu ennakkoon muun muassa kokoamalla kuvia nykyisistä työvälineistä ja listaamalla olemassa olevia työtehtäviä, jolloin tähän ei kulutettu aikaa työpajoissa. Työpajojen valmisteluun käytettiin aikaa jokseenkin saman verran, jota kului itse työpajoihin. Valmisteluihin kannattiikin käyttää aikaa ja nähdä vaivaa, sillä se teki työpajoista tehokkaammat. Ajatus oli ensin, että työtehtäviä olisi listattu vasta työpajassa tehtävän alussa, mutta muutama päivä ennen työpajaa suunnitelmaan tehtiin muutos ja työtehtävät listattiin etukäteen ja tulostettiin ja leikeltiin helposti siirrettäviksi lapuiksi, jolloin työpajassa vapautui aika manuaaliselta työltä. Tämä säästi selvästi paljon aikaa, sillä tehtävä saatiin suoritettua puolet nopeammin, mitä siihen oli varattu aikaa ja aikaa vapautui keskustelulle ja ajatusten vaihdolle. Kaikki yksityiskohdat, jotka säästävät aikaa kannattaa huomioida, jos toteuttaa vastaavanlaisia työpajoja, sillä työpajat vievät aina monen kiireisen henkilön aikaa ja siksi on tärkeää, että niissä käytetään aika erityisen tehokkaasti. Seuraavissa luvuissa on koottu lisää työpajoista syntyneitä ajatuksia ja mahdollisia jatkokehittämisiä.

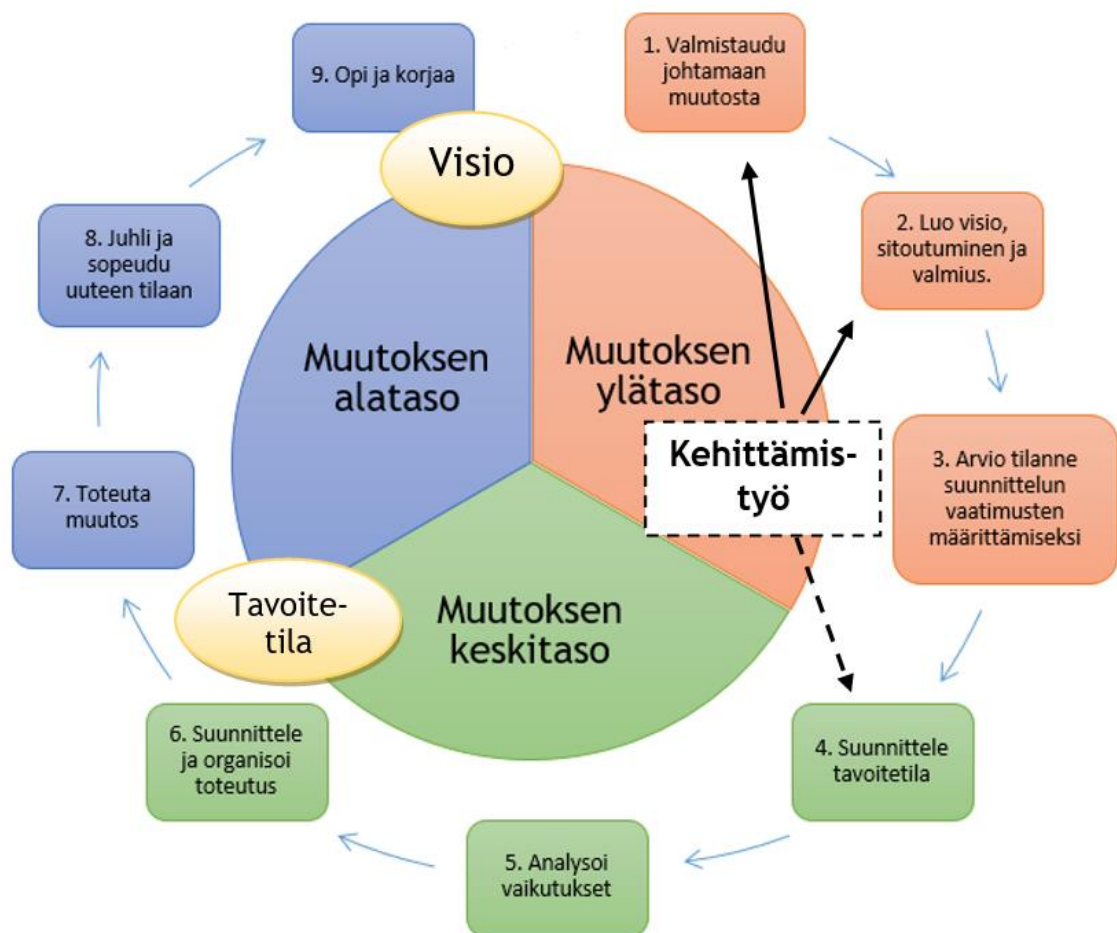
6.1 Arviointi

Visiointityöpajassa päädyttiin visiolauseen: ”Myymälän ja lipunmyynnin asiakaspalvelu yhdistyy ja turvallisuus ja valvonta eriytyy omaksi kokonaisuudeksi.” Arviomailla tätä visiolausetta, voi heti todeta, että se ei ole lyhyt ja ytimekäs kuten visiolauseet yleensä. Kuitenkin tulee huomioida, että nyt on kyse yrityksen yhden toiminnon visiosta eikä koko organisaation visiosta. Nämä ovat kaksi eri asiaa kuten Simonse (2017, 81) on myös korostanut. Vaikka visiolause on pitkä, se sopii Aaltosen ja Wileniuksen (2002, 83) kuvaukseen hyvästä visiosta, sillä se luo selkeän kuvan tulevasta toimintamallista, eikä sisällä latteuksia tai ole epäselvä.

Jos aikaansaatu visiolausetta asemoi Ackerman Anderssonin ja Anderssonin (2010, 26) muutoksen johtamisen tiekarttaan se muistuttaa enemmän tavoitetilaa, mikä tapahtuu, kun muutos otetaan käytäntöön eli tässä tapauksessa muutettaisiin uuteen rakennukseen. Jos visiolausetta tiivistäisi ytimekkäänpään muotoon se voisi olla: ”Lipunmyynnissä keskitytään asiakkaiden palveluun ja kohtaamiseen”. Tämä lause mainittiin usein työpajojen keskusteluissa ja se on todennäköisemmin sellainen, jota ei pystytäkään saavuttamaan heti, kun muutos tapahtuu eli siinäkin mielessä se on sopisi visioksi hyvin. Nykytilassa työtehtävien kirjo on laaja ja kaikkea

ei välttämättä heti saada karsittua niin kuin on suunniteltu. Lisäksi uusien toimintatapojen juurruttaminen vie aina jonkin aikaa, joten on todennäköistä, ettei kaikki muutu heti kun uusi päärakennus otetaan käyttöön.

Kuvioon 6 on piirretty, miten tämä kehittämistyön katsotaan asemoituvan Ackerman Anderssonin ja Anderssonin (2010, 26) muutoksen johtamisen tiekarttaan. Ensimmäiset kohdat, joihin ajateltiin tämän kehitystyön osuvat ovat kohdat 1. Valmistaudu johtamaan muutosta ja 2. Luo visio, sitoutuminen ja valmius. Työpajoissa saatiin aikaan paljon päätöksiä, joita voidaan käyttää muutoksen tiekartan kolmannessa vaiheessa, jossa arvioidaan tilanne suunnittelun vaatimusten määrittämiseksi. Katkoviiva osoittaa kohtaan 4. Suunnittele tavoitetila, mitä voidaan katsoa tapahtuneen työpajoissa, vaikka oletus oli, että niin konkreettiselle tasolle ei kahden työpajan aikana ehdittäisi.



Kuvio 6: Kehittämistyö asemoituna Ackerman Anderssonin ja Anderssonin (2010, 26) muutoksen johtamisen tiekarttaan

Jos arvioidaan sitä, onnistuttiinko työpajoissa toteuttamaan visionääristä johtamista ja päätöksen tekoa, voidaan pohtia, miten tehdyt päätökset asemoituvat kuviossa 3 esitettyyn

Kamppisen ja Malaskan (2002, 113) päätöksen teon näkökulmin aikajanalla. Työpajat pidettiin niin hyvissä ajoin, että pystyttiin vielä vaikuttamaan rakennukseen, sillä rakentamista ei ollut vielä aloitettu eikä pohjapiirustuksesta tehty lopullista versiota. Jos rakentaminen olisi jo ehditty aloittaa, ja työpajoissa olisi pitänyt käyttää valmista pohjapiirustusta, johon ei voi tehdä muutoksia olisi kyseessä ollut strateginen päätöksen teko eli tilanne on hyvin ennustettavissa, mutta vaikutusmahdollisuuksia olisi vähemmän. Jos taas kyseessä olisi opportunistinen näkökulma, ei toimintoja olisi suunniteltu vaan muutoksen tapahtuessa toimittaisiin sillä hetkellä käytettävissä olevilla keinoilla parhaan tuloksen aikaansaamiseksi. Koska tämän kehittämistyön työpajat pidettiin vaiheessa, jossa pystyttiin vielä vaikuttamaan rakennukseen, pystyttiin päätöksenteossa olemaan visionäärisiä. Työpajoissa tehty päätös, jossa valvomo eriytetään lipunmyynnistä, tulee muuttamaan suunnittelua ja vaatimaan, että piirustuksia muutetaan vielä niin, että uudelle valvomolle löytyy paikka uudesta päärakennuksesta. Työpajoissa tehtiin myös muita suunnitelmia ja päätöksiä, jotka tulevat vaikuttamaan rakennuksen pohjaratkaisuihin.

Tiekartan teko oli haastava, sillä työpajoissa käsiteltiin paljon asioita, joiden kaikkien saaminen kohtuullisen kokoiseen kuvioon tuntui mahdottomalta, joten siihen jouduttiin valitsemaan vain tärkeimmät ja isoimmat asiat. Jää nähtäväksi, onko tiekartasta loppujen lopuksi hyötyä kohdeyrityksessä, mutta ainakin se visualisoi tapahtuvan muutoksen ja työpajoissa tehtyjä suunnitelmia. Tiekartan ensimmäinen versio on harvoin se viimeinen, joten tässä työssä esitetty versio tuskin jää viimeiseksi versioksi, jos tiekarttaa päätetään kohdeyrityksessä hyödyntää ja päivittää suunnittelun edetessä. Tiekartan avulla on kuitenkin helppo havainnollistaa ulkopuolisellekin, missä ollaan nyt ja mihin ollaan matkalla.

6.2 Johtopäätökset ja jatkokehittämisaiheet

Backcasting-työpajassa listattiin asioita, jotka kaipaavat vielä enemmän pohdintaa ja jotka tulee ratkaista tulevien vuosien aikana ennen kuin uusi päärakennus on valmis. Kaikkea esiin nousseita asioita ei pystytty ratkaisemaan työpajoissa, mikä ei varsinaisesti ollut odotuskaan. Tässä luvussa käydään läpi asiat, jotka työpajoissa jäi ratkaisematta ja joita voitaisiin jatkokehittää kohdeyrityksessä.

Lipunmyynnin poistuville työtehtäville tulee miettiä tekijät ja resurssit. Nämä tehtävät saattavat kuormittaa joitain toisia toimintoja ja aiheuttaa sen, että töitä tulee järjestää uudelleen. Erityisen haastavaa on tehtävät, joita tehdään myös viikonloppuisin tai pyhisin, koska kaikissa toiminnoissa ei työskennellä viikonloppuisin. Lipunmyynnin jokapäiväinen aukiolo on osaltaan syynä siihen, miksi sinne on päätynyt paljon erilaisia työtehtäviä. Poistuvien työtehtävien siirto kannattaa aloittaa hyvissä ajoin ennen muutosta, sillä oletus ei voi olla, että kaikki muuttuu kerralla, kun uuteen päärakennukseen siirrytään.

Työpajoissa päädyttiin siihen, että valvomo tulee eriyttää lipunmyynnistä fyysisesti uudessa rakennuksessa. Valvomo on kokonaisuus, joka tulee tarvitsemaan paljon suunnittelua tulevana vuosina sillä vanhoja tehtäviä ja välineitä muun muassa kulunvalvonnan osalta ei voida sellaisenaan siirtää uuteen rakennukseen. Turvallisuussuunnitelmat sekä rakennuksen, että koko saaren osalta tulee uudistaa ja päivittää.

Kassajärjestelmän ja verkkokaupan uudistaminen ja siihen liittyvä kilpailutus tulee tapahtua tulevien vuosien aikana. Tähän liittyy erilaisten palvelupolkujen tarkastelua uudessa rakennuksessa ja mobiilissa. Miten pääsylippuja ostetaan tulevaisuudessa? Samalla tulee ratkaista, halutaanko, että pääsyliput lukee laite vai ihminen eläintarhan porteilla. Tämä on aihe, jota usein pohditaan, mutta ratkaiseminen tuntuu vaikealta, sillä molemmissa, on hyviä ja huonoja puolia. Ihminen tekemässä työn on kallista, mutta ihminen vastaanottamassa ja toivottavassa asiakkaan tervetulleeksi lisää palvelun laatua huomattavasti. Automaattiset portit eivät ole ongelmattomia, sillä niihin liittyy enemmän epävarmuutta ja väärinkäytön mahdollisuuksia. Valinta portin ja ihmisen välillä on kuitenkin tehtävä.

Tämä kehittämistyön lopputulos on myös sellainen, joka kaipaa vielä jatkokehittämistä kohdeyrityksessä. Tiedossa jo onkin, että tämän kehittämistyön lopputulosta tullaan pohtimaan kohdeyrityksessä vielä isommalla joukolla kuin, mitä työpajoissa, joissa osallistujamäärää jouduttiin rajaamaan. Tästä kehittämistyöstä ja sen mahdollisesti jatkokehityksestä saadaan paljon hyödyllistä materiaalia niille suunnittelijoille ja asiantuntijoille, jotka tulevat vielä antamaan oman työpanoksensa uuden päärakennuksen suunnittelussa. Uusi rakennus tulee tarvitsemaan vielä ainakin valosuunnittelua, palvelumuotoilijaa ja sisustus suunnittelijaa.

6.3 Kehittämistyöhön luotettavuus ja eettisyys

Tämän kehittämistyön tietopohjassa on käytetty muiden tutkijoiden tekemiä tutkimuksia ja kirjoituksia. Viittauksen näihin teksteihin on tehty asianmukaisesti ja tieteellisiä käytäntöjä noudattaen. Viittauksissa on tuotu esiin alkuperäinen tekijä tai tekijät. Tietoperustaa koottaessa on pyritty olemaan huolellinen.

Työpajoihin osallistuvat henkilöt valikoituivat yhdessä opinnäytetyön ohjaajan kanssa kohdeyrityksessä. Työpajoihin osallistuneista henkilöistä käytettiin nimitystä toimintojen avainhenkilöt, jotta osallistujat pysyvät salassa. Koska kohdeyritys on pieni organisaatio, olisi työnimikkeiden käyttäminen liian paljastavaa. Kohdeyrityksen hyvin tuntevat saattavat kuitenkin arvata ketkä työpajoihin ovat osallistuneet. Ensimmäisen työpajan alussa esiteltiin kehittämistyö ja miten työpajojen tuloksia siinä käsitellään.

Tutkimuseettisten sääntöjen mukaan tästä työstä ei ole jätetty pois mitään tietoja, mitkä voisivat vaikuttaa lopputulokseen. Työpajoista kertyneestä aineistosta ei valikoitu tietoja tähän työhön. Jotain yksittäisiä työpajassa käsiteltyjä asioita jouduttiin jättämään pois

kohdeyryykseen liittyvistä turvallisuussyistä. Poisjätetyt asiat eivät kuitenkaan ole sellaisia, jotka vaikuttaisivat työn lopputulokseen, joten kehittämistyön tuloksia voidaan pitää luotettavina.

Tässä kehittämistyössä tutkija on myös työntekijänä kohdeyryyksessä ja ajatus kehittämistyön tekemiseen tuli tutkijalta itseltään. Aineistoa kerätessä noudatettiin tieteellisen tutkimuksen toimintaperiaatteita eikä valintoja ole tehty henkilökohtaisilla mieltymyksillä. Henkilökohtaisten vakaumusten vangiksi jääminen on vältettävissä tieteellisen tutkimuksen toimintaperiaatteiden avulla (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Ylänne & Paavilainen 2020 ,73).

Lähteet

Painetut

- Aaltonen, M. & Wilenius, M. 2002. Osaamisen ennakointi: Pidemmälle tulevaisuuteen, syvemmälle osaamiseen. Helsinki: Edita.
- Ackerman Anderson, L. S. & Anderson, D. 2010. The change leader's roadmap: How to navigate your organization's transformation. 2nd ed. San Francisco, CA: Pfeiffer.
- Dwivedi, R. 2016. Visionary leadership: a survey of literature and case study of dr A.P.J. Abdul Kalam. VISION - The Journal of Business Perspective, 10 (3), 3-21.
- Korhonen, H. & Bergman, T. 2019. Johtaja muutoksen ytimessä: Käsikirja uudistumismatkalle. Helsinki: Alma Talent.
- Kotter, J. P. 2014. Accelerate: Building strategic agility for a faster-moving world. Boston, MA: Harvard Business Review.
- Kotter, J. P. 2012. Leading change. Boston, Mass.: Harvard Business Review Press.
- Laakso, A. & Lehtinen, R. 2014. Tulevaisuutta tekemään - työpajatyöskentelyn metodiopas. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.
- Lee, S. & Park, Y. 2005. Customization of technology roadmaps according to roadmapping purposes: Overall process and detailed modules. Department of Industrial Engineering, School of Engineering, Seoul National University, South Korea. Technological Forecasting & Social Change. 72, 567-583.
- Mayhew, E. 2012. Organizational Change Process. Teoksessa Jones, B. & Brazzel, M. The NTL handbook of organizational development and change: Principles, practices, and perspectives. Hoboken: John Wiley & Sons. 111.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritakoski, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. SanomaPro.
- Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum.
- Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylänne, S. & Paavilainen, E. 2020. Tutkimuksen voimasanat. 1.-4. p. Helsinki: Sanoma Pro.
- Ruijter, P. d. 2014. Scenario based strategy: Navigate the future. Routledge.
- Simonse, L. 2017. Design roadmapping. Amsterdam: BIS Publishers.
- Kamppinen, M. & Malaska, P. 2002. Mahdolliset maailmat ja niistä tietäminen. Teoksessa Söderlund, S., Kamppinen, M., Kuusi, O. & Boström, S. 2002. Tulevaisuudentutkimus: Perusteet ja sovelluksia. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, 55-115.
- Talvela, J. & Stenman, K. 2012. Tutu: Tulevaisuudentutkimuksen menetelmiä. Kotka: Kymenlaakson ammattikorkeakoulu.
- Uusitalo, K. & Kohtamäki, M. 2011. Konstruktiivisen tutkimusotteen rooli menetelmien kentässä. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Menetelmäviidakon raivaajat - Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Hansaprint, 281-295.

Vinnari, M. & Kupsala, S. 2010. Visioprosessin haasteet - tapauksena vegaaninen visio. Futura, 29(4), 34-47.

Welch, J., Welch, S. & Tillman, M. 2005. Voittajaksi. Helsinki: Edita.

Sähköiset

Cheema, S., Akram, A. & Javed, F. 2015. Employee Engagement and Visionary Leadership: Impact on Customer and Employee Satisfaction. Journal of business studies quarterly, 7(2), 139.

Holmberg, J. & Robèrt, K. 2000. Backcasting - A framework for strategic planning. International Journal of Sustainable Development and World Ecology 7, 291-308.

<https://doi.org/10.1080/13504500009470049>

Kantabutra, S. 2011. Examining store manager effects in consumer and staff satisfaction: Evidence from Thailand. Journal of retailing and consumer services, 18(1), 46-57.

<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2010.09.010>

Lukka, K. 2001. Kari Lukka: Konstruktiivinen tutkimusote. Metodix.

<https://metodix.fi/2014/05/19/lukka-konstruktiivinen-tutkimusote/>

van der Voet, J. & Steijn, B. 2021. Team innovation through collaboration: How visionary leadership spurs innovation via team cohesion. Public management review, 23(9), 1275-1294.

<https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1743344>

Virtanen, A. 2006. Konstruktiivinen tutkimusote. Miten koulutus ja elinkeinoelämän odotukset kohtaavat ammattikorkeakoulun opinnäytetytöissä. Julkaisussa Ammattikasvatuksen aikakauskirja. Helsinki: Opetus-, kasvatustieteiden ja koulutusalojen säätiö - OKKA 1/2006, 46-52.

https://akakk.fi/wp-content/uploads/Aikak_2006_1_lehti.pdf

Julkaisemattomat

Chace, C. 2019. Change Has Never Been This Fast. It Will Never Be This Slow Again. Forbes. Viitattu 7.4.2021.

<https://www.forbes.com/sites/cognitiveworld/2020/12/31/change-has-never-been-this-fast-it-will-never-be-this-slow-again/#7184c06d6429>

Korkeasaaren eläintarha. 2021. Historia. Viitattu 27.2.2021.

<https://www.korkeasaari.fi/organisaatio/historia/#fb6378ac>

Kruunusillat 2021. Helsingin kaupunki. Viitattu 18.2.2021.

<https://www.hel.fi/kaupunkiymparisto/kruunusillat-fi/tietoa-hankkeesta/>

Kuviot

Kuvio 1: Kokonaisvaltaisen uudistumisen vaiheet (Korhonen & Bergman 2019, 16).....	11
Kuvio 2: Suomeksi käännetty versio Ackerman Anderssonin ja Anderssonin (2010, 26) muutoksen johtamisen tiekartasta	12
Kuvio 3: Päätöksen teon näkökulmat aikajanalla (Kamppinen & Malaska 2002, 113).....	15
Kuvio 4: Kruunusillat-raitiotie (Kruunusillat - Tietoa hakkeesta 2021)	19
Kuvio 5: Kehittämistyön osat	21
Kuvio 6: Kehittämistyö asemoituna Ackerman Anderssonin ja Anderssonin (2010, 26) muutoksen johtamisen tiekarttaan	39

Taulukot

Taulukko 1: Työntekijätyypit muutoksessa (Pirinen 2014, 204-214)	8
--	---

Kuvat

Kuva 1: Visiointityöpajan lähtötilanne 23.9.2021	30
Kuva 2: Visiointityöpajan ensimmäisen vaiheen lopputulos	31
Kuva 3: Työtehtävät jaoteltuna työpaja vaiheen toisen osan lopussa.	32
Kuva 4: Backcasting-työpajan lopputulos 6.10.2021.....	35
Kuva 5: Tiekartta muutoksen johtamiseen.....	37

Liitteet

Liite 1: Tiekartta työpajojen pohjalta.....	47
---	----

Liite 1: Tiekartta työpajojen pohjalta

