

Tarja Parkkonen

# Onnistunut organisaatiomuutos

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen

Opinnäytetyö

16.4.2015

Tekijä Otsikko	Tarja Parkkonen Onnistunut organisaatiomuutos
Sivumäärä Aika	83 sivua + 4 liitettä 16.4.2015
Tutkinto	Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Koulutusohjelma	Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaajat	yliopettaja Kirsti Kehusmaa kehityspäällikkö, yliopettaja Erja Turunen
<p>Tämä opinnäytetyö käsittelee Finnairin operaatiokeskuksessa tehtyä organisaatiomuutosta. Työ toteutettiin projektisuuntautuneena toimintatutkimuksena vuosina 2012–2014.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää miten saadaan aikaiseksi onnistunut muutos sekä miten luodaan hyvä työpaikka, jossa kaikilla työntekijöillä on yhteiset tavoitteet sekä yhdessä sovitut toimintaperiaatteet. Hankkeen käytännön tavoitteina oli keskittää päivittäinen operatiivinen johtaminen, ohjaus sekä tukitoiminnot saman osaston alaisuuteen sekä julkaista toimintaa ohjaava käsikirja.</p> <p>Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostui muutosprosessista ja sen vaiheista, muutosjohtamisesta sekä yksilöiden ja ryhmien osallistumisesta muutokseen. Viitekehyksessä käsiteltiin myös hyvän työyhteisön ominaisuuksia.</p> <p>Tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Kehittämismenetelminä oli muutospajatyöskentely ja työpajat. Tutkimuksen aikana tehtiin kolme kyselyä, joissa oli sekä asteikkoihin perustuvia kysymyksiä että avoimia kysymyksiä.</p> <p>Organisaatiomuutos toteutettiin projektimuotoisena kehityshankkeena ja uusi organisaatio aloitti toimintansa 16.6.2014. Marraskuussa 2014 tehdyn seurantakyselyn vastausten perusteella voidaan tulkita, että organisaatiomuutoksessa ja hyvän työpaikan luomisessa onnistuttiin. Kehitystyö ei ole päättynyt vaan sitä on jatkettu hankkeen aikana aloitetulla jatkuvan kehittämisen toimintaperiaatteen mukaisesti miettien miten toimia huomenna paremmin kuin tänään.</p>	
Avainsanat	muutosjohtaminen, muutospajatyöskentely, osallistaminen, sitouttaminen, projektisuuntautunut toimintatutkimus

Author Title	Tarja Parkkonen Successful organizational change
Number of Pages Date	83 pages + 4 appendices 16 April 2015
Degree	Master of Business Administration
Degree Programme	Entrepreneurship and Business Competence
Specialisation option	
Instructors	Kirsti Kehusmaa, Principal Lecturer Erja Turunen, Development Manager, Principal Lecturer
<p>The aim of the present master's thesis was to study how to lead a successful organizational change, as well as how to develop a great workplace where all employees share common goals and are committed to mutually agreed ways of working. The study focused on the organizational change performed at Finnair's Operations Control Center in 2012-2014. The practical aim of the project was to centralize the daily operational management, control and support functions under the authority of the same organization. One development task was to publish a handbook where all roles and responsibilities of the new Operations Control Center were defined.</p> <p>The study was qualitative research using the methodology of project-oriented action research. The theoretical framework of the study focused on change management process and leading change. In addition, human behavior and obstacles to change were studied. Additionally, the theoretical framework included elements of creating a great workplace. Muutospaja-concept and workshops were used as development methods. Moreover, three surveys were carried out which all included both scale-based and open questions.</p> <p>The transformation was carried out as a project and the new organization began operations in June 2014. The results of the follow-up survey carried out in November 2014 showed that the organizational change was successful. Moreover, all defined targets were met.</p> <p>Although the project is closed and all goals were achieved, the working according to PDCA (Plan-Do-Check-Act) -principles of continuous improvement will be carried on.</p>	
Keywords	change management, Muutospaja-concept, inclusion, commitment, project-oriented action research

## Sisällys

1	Johdanto	1
2	Yritysesittely ja kehitystyön taustaa	2
2.1	Operations-yksikkö	2
2.2	Network Control Center (NCC) osana Operations-yksikköä	3
2.3	Network Control Centerin avainmittarit	4
3	Muutoshankkeen tarkoitus, tavoitteet ja visio	4
3.1	OCC-projektin tavoitteet	5
3.2	Toimintatutkimuksen haasteet	6
4	Tutkimusongelma	8
4.1	Tutkimuskysymyksiä	8
4.2	Tutkimuksen rajaus	8
5	Tutkimuksen metodologia; menetelmät ja aineiston hankinta	9
5.1	Tutkimusmenetelmät	10
5.2	Tutkimuksen luotettavuus	13
5.3	Tutkimuksen pätevyys	13
6	Muutoksen onnistumisen avaimet	15
6.1	Muutosprosessi	16
6.1.1	Muutosjohtaja	21
6.1.2	Yksilön muutos	23
6.1.3	Muutosvastarinta	25
6.1.4	Muutosviestintä	26
6.2	Muutospajatyöskentely	29
6.3	Miksei muutoksessa onnistuta?	31
6.4	Organisaatiomuutos projektimuotoisena kehityshankkeena	37
6.5	Hyvän työyhteisön ominaisuuksia	39
7	OCC-hankkeen toteutus	47
7.1	Muutostarpeen määrittely	49
7.1.1	Muutosta ohjaava ryhmä	50
7.1.2	Mikä muutoksessa askarruttaa - kysely	51
7.2	Muutosvisio ja tavoitteet	55

7.3	Muutospajoissa yhteinen suunta	55
7.3.1	OCC-hankkeen muutospajojen toteutus	56
7.3.2	Muutospajojen teemat	57
7.4	OCC-projektin aloitus	59
7.4.1	Projektin ensimmäinen vaihe	61
7.4.2	Projektin toinen vaihe	62
7.4.3	OCC:n roolit, vastuut ja organisaatio	64
7.5	Muutoshankkeen haasteet	67
7.6	Muutoksen onnistumisen mittaaminen	68
8	Kehittämishankkeen tulokset	72
8.1	Vastaukset tutkimuskysymyksiin	74
8.2	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	78
8.3	Jatkotoimenpiteet	78
9	Lopuksi	79
	Lähteet	81
	Liitteet	
	Liite 1. Ennakkotehtävä	
	Liite 2. Mikä muutoksessa askarruttaa?	
	Liite 3. Kuinka onnistuimme?	
	Liite 4. OCC Handbook	

## 1 Johdanto

Organisaatioiden toimintaympäristöt muuttuvat koko ajan haasteellisemmiksi ja monimutkaisemmiksi. Tähän vaikuttaa globalisaatio, talouden liberalisointi ja alati kehittyvät eri teknologiat. Menestyäkseen tulevaisuuden kiristyvässä kilpailu- ja muutostilanteessa yritysten ja organisaatioiden on kyettävä kehittämään muutoksen mukana. Aina ei edes riitä, että sopeutuu muutokseen, vaan siihen on myös pyrittävä vaikuttamaan ennakoivasti.

Tämän toimintatutkimuksen kohdeyrityksen toimiala lentoliikenne on muuttunut viime vuosina valtavasti ja muuttuu edelleen. Kilpailu on kovempaa ja menestyminen vaatii enemmän kuin ennen. Toimiala käy läpi rakennemuutosta, jonka vaikutukset ovat olleet kohdeyritys Finnairin toiminnoissa rajuja. Taloudellisen asemansa kohentamiseksi ja kilpailuasemansa parantamiseksi Finnair käynnisti vuoden 2011 elokuussa useita mittavia rakennemuutoskehkeitä.

Osana yrityksen vuonna 2011 aloitettua rakennemuutosta käynnistyi elokuussa 2012 päivitetyn strategian mukainen merkittävä MWB<sup>1</sup> (must win battle) -hanke nimeltä Operations Excellence. Operations Excellence-projektin aikana kuvattiin niin sanottu E2E (end to end) -prosessi eli operointiin liittyvä tapahtumaketju lähtien jopa useasta vuodesta ennen varsinaista lentoa päättyen siihen kun lento on operoitu ja operointi kaikilta osin jälkianalysoitu. Hankkeen tarkoituksena oli luoda malli, jonka avulla Finnair pystyy operoimaan ja kehittämään verkostoaan mahdollisimman tehokkaasti yhdistäen kannattavan kasvun, markkinakehityksen sekä asiakastyytyväisyyden. Prosessin kuvaamisen avulla saatiin tietoa, jonka avulla pystytään tunnistamaan toimivat prosessin osat sekä kehittämään niitä alueita, joissa oli parannettavaa.

Tutkimustyön aihe on ajankohtainen ja merkittävä sillä toimintoihin on kohdistunut viime vuosien aikana ja vielä tälläkin hetkellä toiminnallisia muutoksia ja toimintojen keskittämistä. Tämä työnimellä OCC-projekti tehty kehittämishanke toteutettiin osittain

---

<sup>1</sup> Must win battle (MWB) on yrityksen johdon valitsema strategisesti tärkeä hanke, jonka onnistuminen on kriittistä ja johon panostetaan merkittävästi resursseja.

Operations Excellence-projektin kanssa samaan aikaan kohdeyrityksen Operations-yksikössä vuosina 2012- 2014.

## **2 Yritysesittely ja kehitystyön taustaa**

Finnair-konsernin liiketoiminta-alueet ovat Lentoliikenne, Lentotoimintapalvelut ja Matkapalvelut ja muut toiminnot. Finnair-konsernin henkilöstön määrä oli vuoden 2011 lopussa 7458. Tytäryhtiöt toimivat lentoliikennettä tukevilla tai siihen läheisesti liittyvillä toimialoilla. (Finnair yhteiskuntavastuuraaportti 2011.)

Suomen valtio omistaa Finnair Oyj:n osakkeista 55,8 prosenttia. Muut osakkeet jakautuvat julkisyhteisöjen, rahoitus- ja vakuutuslaitosten, yksityisten yritysten ja kotitalouksien kesken. (Finnair 2011.)

Finnairin kilpailustrategia perustuu korkeatasoiseen palveluun, lentojen aikataulujen täsmällisyyteen, sujuviin jatkoyhteyksiin, nykyaikaisiin lentokoneisiin sekä kattavaan reittiverkostoon Aasiasta Eurooppaan Helsinki Hubin kautta, joko omalla kalustolla tai yhteistyössä partnereiden kanssa.

Itse toimin Finnairin Operations-yksikön Operations Control Centerin (OCC) Duty Managerina eli vuoropäällikkönä osastolla, joka on syntynyt tämän kehityshankkeen myötä ja joka oli kehityshankkeen aloitusvaiheessa nimeltään Network Control Center (NCC). Finnairin operatiivisen toiminnan keskus (OCC), ent. NCC vastaa Finnairin liikenneohjelman toteuttamisesta 24 tuntia vuorokaudessa vuoden jokaisena päivänä ja varmistaa toiminnan täsmällisyyden sekä sujuvuuden.

### **2.1 Operations-yksikkö**

Operations-yksikön tehtävänä on toteuttaa Finnairin lentotoimintaa turvallisesti, taloudellisesti ja luotettavasti. Lentotoiminta käsittää ohjaajaresurssit, lentosuunnittelun, lentokelpoisuuden optimoinnin, viranomaismääräysten seurannan ja koordinoinnin sekä huoltotoiminnan ja maapalvelut.

Operations-yksikössä on henkilökuntaa 956, joista 736 lentäjää ja 220 toimihenkilöä, näistä 179 työskentelee Suomessa ja 41 ulkomailla. (Finnair 2011.)

## 2.2 Network Control Center (NCC) osana Operations-yksikköä

Toimintatutkimuksen kohdeorganisaationa on ollut Operations-yksikköön kuuluva Finnairin Network Control Center (NCC), jossa toimin operatiivisena vuoropäällikkönä (NCC Duty Manager).

NCC vastaa yrityksen globaalista operointiympäristöstä 24/7 vastuualueen ollessa seuraavat 72 tuntia. Operaatiokeskuksen pääprosessit ovat päivittäisten operaatioiden johtaminen, liikenneohjelman muutoshallinta ja valvonta, häiriötilanteiden hallinta ja johtaminen, sekä yhteistyö sisäisten- ja ulkoisten sidosryhmien kanssa. Operaatiokeskuksen henkilökunta seuraa liikennettä ja varmistaa omalta osaltaan liikenteen sujuvuuden ja täsmällisyyden. Osaston toiminnalle on tärkeää tunnistaa verkoston luotettavuudelle kriittiset tekijät.

Operaatiokeskuksen eri roolit vastaavat resurssien riittävyyden varmistamisesta oman vastuualueensa osalta sekä tuottavat tarvittavaa informaatiota ja varmistavat tiedonkulun sekä ulkoisille että sisäisille asiakkaille.

NCC:n päivittäistä toimintaa johti NCC Duty Manager. Hänen lisäksi NCC:ssä samassa tilassa työskentelivät Crew Supervisorit, OPS Controllerit sekä Technical Supervisorit. Osaksi Network Control Centeriä kuului Flight Planning Center (FPC), joka sijaitsi samassa rakennuksessa toisaalla. NCC:ssä työskenteli eri rooleissa n 50 henkilöä. <http://youtu.be/cK69CQXsrs0>

NCC:n toimintakenttä muodostui reilusta 55 lentokoneesta, keskimäärin 240 lennosta päivässä, 50 ulkomaan lentoasemasta kotimaassa olevien lentoasemien lisäksi sekä noin 2500 lentävän miehistön jäsenestä.



### 2.3 Network Control Centerin avainmittarit

Operaatiokeskuksen avainmittareita, joilla on mitattu toiminnan tulosta, ovat olleet:

- Arrival punctuality within 15 min AEA (The Association of European Airlines) eli mittarilla saadaan selville Finnairin lentojen saapumistämällisyys 15 min toleranssissa suhteessa muihin eurooppalaisiin lentoyhtiöihin
- Unreliability cost €/RPK (Revenue Passenger km = Paying passenger x km flown) mitataan matkustajille maksettavia epäsäännöllisyyskustannuksia myyjä henkilökilometrejä kohden
- Fuel efficiency index /polttoainekustannukset puolestaan mittaa polttoaineen kulutuksen taloudellista kehitystä
- Connection reliability mittaa jatkoyhteyksien pitävyyttä lennolta toiselle lennolle
- HEL Hub well-handled baggage/1000 – tunnusluvulla mitataan, kuinka monta matkatavaraa jää lajitteluvirheiden tai tiukkojen jatkolentoyhteyksien vuoksi menemättä oikealle lennolle 1000 matkustajaa kohden.

## 3 Muutoshankkeen tarkoitus, tavoitteet ja visio

Strategian mukaisten rakennemuutosten, uusien yhteistyökumppanien ja alihankkijoiden myötä palvelun tuottamisesta siirrytään palvelun ostamiseen. Tulevan muutoshankkeen myötä operaatiokeskuksessa siirrytään oman tuotannon tilan ja matkustajavirtojen valvonnasta prosessien johtamiseen. Muutoshankkeen tärkeyttä kuvaa se, että tarve tulevalle organisaatiomuutokselle sekä toive läheistä yhteistyötä tekevien osastojen muutosta samoihin toimitiloihin on esitetty sekä henkilöstön että yrityksen taholta useampaan kertaan viime vuosien aikana. Tutkimustyön aihe on ajankohtainen ja merkittävä, sillä operatiivisiin toimintoihin on kohdistunut viime vuosien aikana sekä vielä tälläkin hetkellä toiminnallisia muutoksia ja toimintojen keskittämistä.

Toimintatutkimus, joka on lanseerattu työnimellä OCC-projekti, on kehittämishanke, jossa tutkijana on yrityksen työntekijä, joka on ollut muutoshankkeessa tiiviisti mukana projektitoimiston (PMO) työssä ja kolmen osaprojektiryhmän jäsenenä. Hanke on myös määritelty yhdeksi yrityksen päivitetyn strategian mukaiseksi merkittäväksi hankkeeksi (must win battle) kohti operatiivista erinomaisuutta (Operations Excellence). Tämän

kehityshankkeen osalta olen toiminut tutkijana, tiedon prosessoijana, toiminnan sekä oman työn kehittäjän roolissa.

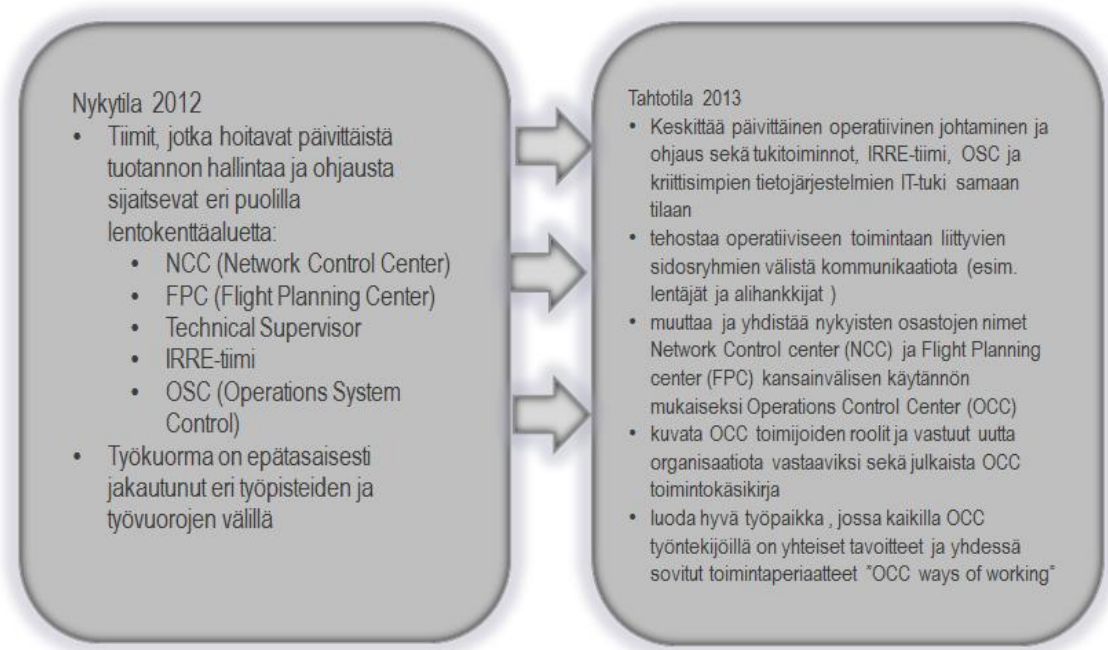
### 3.1 OCC-projektin tavoitteet

OCC-projektin tavoitteena oli keskittää verkoston operatiivinen johtaminen ja ohjaus (Network Control Center NCC) sekä tukitoiminnot (Flight Planning Center FPC), IRRE-tiimi (Passenger Irregularity Management) ja OSC (Operations System Control) samaan osaston alaisuuteen. Käytännön tavoitteina oli:

- keskittää alun perin monessa eri paikassa sekä rakennuksessa olevaa ammatillista osaamista samaan tilaan tai lähemmäksi toisiaan sekä tasoittaa työkuormaa eri työvuorojen ja työtehtävien välillä
- yhdistää nykyisten osastojen nimet Network Control Center (NCC) ja Flight Planning Center (FPC) kansainvälisen käytännön mukaiseksi Operations Control Center (OCC)
- tehostaa NCC:n ja FPC:n toimintaan liittyvien sidosryhmien kuten, lentäjien ja alihankkijoiden, välistä kommunikaatiota
- lisätä reittiverkoston suunnittelun ja operatiivisen suunnittelun sekä päivittäin johdettavan operatiivisen toiminnan vuorovaikutusta
- siirtää perinteisen yksikköjohtamisen sijaan prosessijohtamiseen
- kehittää lähiesimiestyötä
- rakentaa hyvä työpaikka, jossa kaikilla OCC työntekijöillä on yhteiset tavoitteet ja yhdessä sovitut toimintaperiaatteet "OCC ways of working"
- kuvata operaatiokeskuksen prosessit sekä kirjata ja kuvata nykyisten toimijoiden roolit ja vastuut englanninkieliseksi käsikirjaksi "OCC Handbook".

Kehittämiskohteena olevia aiheita on tarkasteltu toiminnan organisoinnin kannalta ja peilattu muutosprosessiin sekä sen vaiheisiin niin yksilön kuin ryhmän näkökulmasta. Tämän lisäksi muutosjohtaminen, organisaatiomuutos projektimuotoisena kehityshankkeena sekä viestintä ovat olleet tarkastelun kohteina.

Hankkeen käynnistysvaiheessa tehtiin nykytilankartoitus vuonna 2012 sekä määriteltiin tahtotila vuodelle 2013 (kuvio 1).



Kuvio 1. Tavoitteena uusi Operations Control Center OCC

OCC-projektin visioksi määriteltiin

**Uusi Operations Control Center (OCC) ja sen sijainti tarjoavat turvallisia, kilpailukykyisiä ja laadukkaita operaatioita Finnairille ja sen asiakkaille. OCC on hyvä työyhteisö ja työpaikka.**

### 3.2 Toimintatutkimuksen haasteet

Alun perin vuosien 2011/2012 vaihteessa alkavaksi suunnitellun OCC-projektin aloitusta lykättiin Operations-divisioonaan johtoryhmän päätöksellä myöhemmin ilmoitettavaan ajankohtaan marraskuussa 2011. Pääsyyinä lykkäämiselle oli yrityksessä elokuussa 2011 aloitettu rakennemuutos. Virallista aloitusta lykättiin toisen kerran toukuussa 2012, sillä projektin ei haluttu olevan pelkkä samaan toimitilaan muuttaminen tai tilamuutos, eli tuolien, pöytien ja tietokoneiden siirto paikasta toiseen. Operatiivisen toiminnan "Operate end to end" -prosessit tuli olla kuvattuina, jotta pystyttiin tunnista-

maan toimivat prosessin osat sekä kehittämään niitä alueita, joissa oli parannettavaa.

Kehittämistyön pyrkimyksenä oli, että tehtävät päätökset ja linjaukset ovat yrityksen yleisten linjausten sekä strategisten tavoitteiden mukaisia. Riskinä oli se, että näitä yleisiä toimintaa ohjaavia linjauksia ei ole saatavilla tai olemassa oleviin linjauksiin tehdään kehittämisprosessin aikana sellaisia yksiköiden itsenäisiin päätäntä- ja toimintavaltuuksiin kohdistuvia rajoituksia, jotka estävät tai rajoittavat kehittämistyön toteuttamista. Lisäksi OCC-projekti nimellä tehtävä hanke oli kokonaisuudessaan taloudellisesti niin mittava, että se vaati yrityksen johtoryhmän käsittelyn sekä hyväksynnän.

Kehittämistyön tuloksia on todennäköisesti mahdollista tulkita monella tavoin, koska täsmällistä lentoyhtiön toimintaan luotua yksiselitteistä operaatio- tai ohjauskeskusmallia ei ole olemassa.

Lisäksi oli olemassa riski, että toiminnan käynnistäminen ei ohjausryhmän tai opinnäytetyön tekijän pyrkimyksistä huolimatta toteudu tai muutokselle ei yksikössä eikä yrityksessä ohjata henkilö- tai taloudellisia resursseja.

Riskeiltä suojautumiseksi kehittämishankkeen projektiryhmä esitteli ohjausryhmälle järjestelmällisesti muutoshankkeen osavaiheita sekä tehtyjen toimenpiteiden vaikutuksia ja hyväksytti ohjausryhmällä toiminnan kehittämiseen sekä käynnistämiseen tähtäävät rajaukset, välitavoitteet ja osatoimenpiteet.

## 4 Tutkimusongelma

Tutkimusongelma on tutkimuksen pääongelma. Se on yleisluonteinen kysymys, jossa koko tutkittava kokonaisuus hahmottuu. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2007, 124.)

Tämän tutkimuksen päätutkimusongelmana oli selvittää miten saadaan aikaiseksi

Onnistunut muutos - miten työntekijät saadaan integroitumaan (yhdentymään) ja toimimaan uudessa Operations Control Centerissä yhdessä sovittujen toimintaperiaatteiden "OCC ways of working" mukaan?

### 4.1 Tutkimuskysymyksiä

Tutkimusongelmasta johdettuja tutkimuskysymyksiä ovat:

- **Kuinka** saada ihmiset osallistumaan muutoshankkeeseen heti suunnitteluvaiheessa tuomalla rohkeasti omia mielipiteitä esille sekä ymmärtämään, että jokaisen mielipiteet sekä kehitysehdotukset otetaan huomioon?
- **Miten** saadaan kohdeorganisaation työntekijät osallistumaan sekä sitoutumaan tulevaan muutosprosessiin?
- **Keitä** toimijoita ja minkälaisia rooleja tulevassa OCC:ssa pitäisi olla?
- **Mikä** on tulevan Operations Control Centerin johtamismalli?

### 4.2 Tutkimuksen rajaus

OCC-projekti on ollut varsin laaja sisältäen useita vaiheita erilaisten toimitilamallien suunnittelusta aina eri osastojen yhdistymisistä sekä toimenkuvien muutoksista johtuviin YT-neuvotteluihin saakka. Tilaratkaisujen suunnittelu sekä niiden rakentaminen olivat oleellinen osa projektia, sillä niistä muodostui taloudellisesti mittavan iso osa muutoshanketta. Tarkoituksena ei ollut ainoastaan tuottaa uusi toimiva tilataratkaisu, vaan miettiä perin pohjin uuden operaatiokeskuksen toimintamalleja, organisaatiota sekä johtamisjärjestelmiä. Muutoshankkeesta aiheutuneet YT-neuvottelut ja toimitilojen suunnittelu sekä rakentaminen rajattiin tämän toimintatutkimuksen ulkopuolelle, sillä näistä kaikista osa-alueista olisi riittänyt aiheita erillisiksi oppinäytetöiksi.

Yksi prosessin tuotos on tutkijan tehtävänä ollut englanninkielinen OCC Handbook, jossa on kuvattu uuden operaatiokeskuksen organisaatio, hallintomalli, raportointisuhteet, toimintaa ohjaavat käsikirjat sekä kirjattu kaikkien toimijoiden toimenkuvat, roolit ja vastuut. OCC Handbook on julkaistu yrityksen intranet-sivuilla, mutta sitä ei ole liitetty julkiseen opinnäytetyöraporttiin liikesalaisuudeksi katsottavan luonteensa vuoksi.

## **5 Tutkimuksen metodologia; menetelmät ja aineiston hankinta**

Toimintatutkimus on yleisnimitys sen kaltaisille lähestymistavoille, joissa tutkimuskohteeseen pyritään tavalla tai toisella vaikuttamaan, sekä tekemään tutkimuksellisin keinoin käytäntöön kohdistuva puuttuminen tutkimuksen kohteena olevan yhteisön elämään. Toimintatutkimus voidaan määritellä lähestymistavaksi, jossa tutkija osallistumalla tutkittavan yhteisön toimintaan pyrkii ratkaisemaan jonkin määritellyn ongelman yhdessä työyhteisön jäsenten kanssa. Toimintatutkimuksen johtavana ajatuksena on ottaa kaikki ne ihmiset, joita tutkimus koskettaa, mukaan tutkimushankkeeseen sen täysivaltaisina jäseninä sekä yhdessä pyrkiä toteuttamaan yhdessä asetettuja päämääriä. (Eskola & Suoranta 2003, 126 – 127.)

Eskola & Suoranta toteavat, että toimintatutkimuksellisia lähestymistapoja on kolmenlaisia; yhteistoiminnalliset tutkimukset, osallistuvat tutkimukset ja pelkät toimintatutkimukset. (Eskola & Suoranta 2003, 126 – 127.) Tämä tutkimus on yhteistoiminnallinen, koska sekä tutkija että kaikki projektiryhmän jäsenet osallistuivat oman osastonsa ja roolinsa näkökulmasta OCC-projektin suunnitteluun ja toteutukseen. Tämän lisäksi sekä muutosta ohjaavan ryhmän että projektiryhmän toimesta osallistettiin kaikki työntekijät, joita muutos koskettaa mukaan jo suunnitteluvaiheessa sitouttamisnäkökulma huomioiden.

Toimintatutkimuksessa tutkija ja tutkittavan yhteisön vuorovaikutus ei ole ajallisesti ja temaattisesti tarkoin määriteltyä, vaan se on pitkäaikaista ja pysyvää. Olennaista pysyvyydessä on tutkijan ja tutkittavien aktiivinen vuorovaikutus sekä sitoutuminen tavoitteisiin. Tutkija toimii tutkimassaan käytännössä muiden osallistujien kanssa ratkaisuja etsien. Toimintatutkimuksen tutkivassa toiminnassa ovat siis kaikki osallistujat mukana ja tutkija on osa tutkimuskohdettaan. (Eskola & Suoranta 2003, 128.)

Tässä nimenomaisessa työssä minulla tutkijana on ollut hyvä mahdollisuus tehdä toimintatutkimusta, koska työskentelen operatiivisena esimiehenä muutoksen kohteena olevalla osastolla. Tämän lisäksi olen ollut kolmen eri osaprojektin (Stream 1, 2 ja 4) jäsenenä projektin molempien vaiheiden, vaihe I (Phase I) ja vaihe II (Phase II), ajan. Kuuluin projektitoimistoon (Project management Office = PMO), joka kokoontui viikoittain ja varmisti, että hanke eteni suunnitelmien mukaisesti ja, että istuntojen yhteistä sisältöä työstettiin. OCC-projektissa tutkijan tehtävänä oli osallistua uuden operaatiokeskuksen suunnitteluun, muutospajojen vetämiseen, muutospajojen tulosten analysointiin, jatkuvan kehityksen edistämiseen, ja muutosjohtajuuteen sekä miettiä miten vanhoja toimintatapoja tulee muuttaa ja minkälaisiksi, jotta kilpailukyky säilyy uudessa kilpailutilanteessa. Tutkija oli mukana myös muutoshankkeen edeltävässä vaiheessa eli kuvaamassa koko operatiivisen toiminnan "Operate end to end" -prosesseja vastualueena "Plan Daily Operations". Tämän lisäksi tutkijan tehtävänä oli hankkeen aikana kirjoittaa englanninkielinen käsikirja nimeltä OCC Handbook, jossa on kuvattu uuden operaatiokeskuksen organisaatio, hallintomalli, raportointisuhteet, toimintaa ohjaavat käsikirjat sekä kirjattu kaikkien toimijoiden toimenkuvat, roolit ja vastuut.

Toimintatutkimuksissa voi ongelmaksi nousta se, miten tutkijan toiminnasta erotetaan tutkiminen ja muu toiminta eli osallistuminen. Tutkimusta tehtäessä on tärkeä pohtia sitä, missä suhteessa tutkijan toiminta on tutkimusta ja miltä osin toimintaa tai osallistumista. On myös hyvä miettiä millä oikeudella tutkija puuttuu tutkittavan työyhteisön elämään sekä kuka määrittelee kehittävän puuttumisen, koska tutkija on tutkimuksen tekijän lisäksi myös toiminnan muutostekijä. (Eskola & Suoranta 2003, 128 – 129.) Tässä opinnäytteessä tutkija on yrityksen työntekijä, joka on ollut muutoshankkeessa tiiviisti mukana projektin eri vaiheissa, kolmen osaprojektiryhmän jäsenenä sekä vaikuttanut omalla osaamisellaan ja aikaisemmalla kokemuksella muutoshankkeen läpiviemiseen.

## 5.1 Tutkimusmenetelmät

Kehittämishankkeen pragmaattisesta (käytännön läheisestä) luonteesta johtuen, valitsin tämän kehittämishankkeen tutkimusstrategiaksi projektisuuntautuneen toimintatutkimuksen. Vaikka toimintatutkimus ei ole puhtaasti tiedeperustaista kehittämistä, hyödynnetään siinä kuitenkin tutkimuksellista logiikkaa. Projektityyppiseksi toimintatutkimuksen tekee tarkka tavoitemäärittely, prosessinomainen eteneminen ja lopullisten

tulosten arviointi. Toimintatutkimuksen toimijoita itse tutkijan lisäksi ovat ne henkilöt ja asiantuntijat, jotka osallistuvat aktiivisesti prosessin suunnitteluun, kulkuun ja lopputulosten implementointiin. Toimintatutkimus asettuu näin tutkimuksen ja projektityön välimaastoon. (Toikko & Rantanen 2009, 157.) Lisäksi projektisuuntautunut toimintatutkimus soveltuu metodeiltaan hyvin kehittämistoimintaan, jonka tavoite on tehdä jotain paremmin ja tehokkaammin kuin ennen. Vertailukohteina ovat tavallisesti aikaisemmat prosessit, työmenetelmät ja toimintatavat. (Toikko & Rantanen 2009, 17). Toikon & Rantasen määrittelyn mukaisesti ennen tätä kehityshanketta on kuvattu koko operatiivisen toiminnan "Operate end to end" -prosessit. Tässä tutkimuksessa tehtiin nykytilankartoitus vuonna 2012 sekä määriteltiin tahtotila vuodelle 2013.

Projektisuuntautunut toimintatutkimus on ennen kaikkea projektin kohteen mukaan suuntautunut toimintatutkimus. Projektisuuntautuneessa toimintatutkimuksessa on mahdollista yhdistää erilaiset tutkimustoimenpiteet prosessin eri vaiheissa. Keskeisimpiä tutkimusmenetelmiä on yhteisesti hyväksyttyihin näkemyksiin porautuva keskustelu eli diskurssi. Ideana on eräänlainen spiraalimainen etenemismalli: suunnittelu – toiminta – havainnointi – reflektointi -kierrokset. (Anttila 2007, 136–137.) Anttilan mukaan (2007, 136) toimintatutkimuksessa voidaan näin käyttää diagnostisia osallistuvia, empiirisiä ja kokeellisia tutkimusmenetelmiä. Eri menetelmiä menetyksellisesti toteutettuna toimintatutkimus antaa aivan uuden ulottuvuuden aikaisemmin tunnettujen tutkimusmenetelmien rinnalle. Tässä opinnäytetyössä hyödynnettiin tutkimusmenetelminä muun muassa muutospajatyöskentelyä sekä yrityksen sisällä hyväksi todetun projektimallin oppeja ja varsinainen muutoshanke noudatti projektimallin periaatteita.

Projektisuuntautuneen toimintatutkimuksen taustalla on tavallisesti, joko ongelma, joka tulisi ratkaista, tai tulevaisuuslähtöinen visio siitä, miten jokin ratkaisu saataisiin toimimaan paremmin yhteisössä. Ongelmien ja vision kombinaatiosta syntyy tavallisesti muutama tavoite sekä tutkimuskysymys, miten tavoitteeseen päästäisiin. Tavoitteen rajauksen jälkeen tutkimus etenee projektin organisointiin. Käytännössä tämä tarkoittaa tutkimussuunnitelman tekemistä, eli käytännön suunnittelua ja valmistelua. (Koskenoja, 2012.)

Tavoite jyvitetään päätavoitteeseen ja alatavoitteeseen, jonka yhteydessä tutkija joutuu jo rajaamaan tutkimusalueen, suunnittelemaan resurssit, kuten osallistujat ja aikataulun sekä tutkimusmenetelmät. Seuraavaksi toimintatutkimus pannaan käytäntöön niillä menetelmillä, jotka tutkija on tutkimussuunnitelmassaan ideoinut. Tutkimusmenetelmän



toteuttaminen riippuu pitkälti siitä, miten tutkija kykenee mallintamaan tutkimusmenetelmää sekä priorisoimaan ja dokumentoimaan tutkimuksen etenemistä. Huono suunnitelma voi johtaa huonoon lopputulokseen. (Koskenoja, 2012.)

Tässä nimenomaisessa projektisuuntautuneessa toimintatutkimuksessa toimin tutkijana sekä projektin jäsenenä osallistuen tulevan operaatiokeskuksen suunnitteluun, työtehtävien ja roolien kehittämiseen, muutosjohtamiseen sekä tulevan operaatiokeskuksen toiminnan jatkuvaan kehittämiseen. Tämä hanke, sen toteuttaminen ja onnistuminen, oli myös merkitty henkilökohtaiseen tuloskorttiini.

Tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, jossa käytetään ihmistä tiedon keruun välineenä ja missä tarkoituksena on todellisen elämän kuvaaminen. (Hirsjärvi, ym. 2007, 157–160). Kehittämismenetelminä olivat muutospajatyöskentely ja työpajat. Tutkimuksen aikana tehtiin myös kolme kyselyä, joissa oli sekä asteikkoihin eli skaaloihin perustuvia kysymyksiä sekä avoimia kysymyksiä. Avoimet kysymykset antoivat vastaajille mahdollisuuden kertoa mitä hänellä on mielessään.

Kvalitatiivinen tutkimusote sopi aiheeseeni paremmin kuin kvantitatiivinen, koska tarkoitus ei ollut tarjolla valmiita vastausvaihtoehtoja tai kerätä määrällistä aineistoa vaan pyrkiä löytämään ne tekijät, jotka edistivät ison muutoshankkeen onnistumista sekä henkilökunnan sitoutumista tulevaan muutokseen.

Kehittämishankkeen lähtökohtana oli se, että organisaation ohella myös työntekijä hyötyy tutkimuksesta ja hanke nimenomaan parantaa yksilön mahdollisuuksia kehittyä ja kehittää omaa työtään sekä osaamistaan halujaan ja kykyjään vastaavasti. Laadullinen tutkimus on persoonallista ja näin ollen tutkija on aina myös osa tutkittavaa prosessia.

Määrällistä eli kvantitatiivista tutkimusaineistoa käytettiin analysoimalla tutkimuksen alkuvaiheen kyselytutkimuksen ja muutoshankkeen jälkeisen viiden kuukauden seurantajakson kyselyn tuloksia sekä varsinaisen uusiin toimitiloihin muuton aiheuttaman muutoksen vaikutusta lentoliikenteen lähtötäsmällisyyteen.

Silloin kun tutkimuksessa yhdistellään useammanlaisia aineistoja keskenään samassa tutkimuksessa, voidaan puhua aineistotriangulaatiosta. Triangulaation käyttöä perustellaan sillä, että yhdenlaisella tutkimusaineistolla ei liiketoiminnan kehittymistä ja kehit-

tämistä voidaan tehdä, koska ei saada riittävän laajaa kuvaa tutkimuskohteesta. (Eskola & Suoranta 2003, 68 – 69.)

Tutkimusaineisto käsittää myös tutkijan omaa havainnoivaa osallistumista, koska tutkija työskentelee kohdeorganisaatiossa. Osallistuvalla havainnoinnilla tarkoitetaan sitä, että tutkija osallistuu tutkimuskohteessa toimintaan tutkimuskohteen ehdoilla ja yhdessä sen jäsenten kanssa. (Hirsjärvi, ym. 2007, 211.) Tutkija käytti lisäksi tutkimusaineistona teorialtetta kirjoista, kohdeorganisaation dokumentteja, oman toiminnan vertaamista toisten toimintaan sekä parhaisiin vastaaviin käytäntöihin (benchmarking) ja omaa kokemustaan.

## 5.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksessa pyritään välttämään virheiden syntymistä, mutta siitä huolimatta tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat. Tämän vuoksi kaikissa tutkimuksissa pyritään arvioimaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen luotettavuus eli reliabiliteetti tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta eli kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Reliabiliteetti voidaan todeta monella tavalla. Esimerkiksi jos kaksi arvioijaa päätyy samaan tulokseen tai jos samaa henkilöä tutkitaan eri tutkimuskerroilla ja saadaan sama tulos, voidaan tuloksia pitää reliabeleina. (Hirsjärvi ym. 2007, 226–227.) Anttilan (2007, 146) määrittelyn mukaan tutkimusmenetelmä on reliabeli, jos se antaa selkeitä ja harhattomia vastauksia asetettuihin kysymyksiin.

Tässä toimintatutkimuksessa reliabiliteettia on varmistettu siten, että teoriatausta pohjautuu useisiin lähteisiin, kaikkien muutosta koskettavien osastojen työntekijät ja esimiehet osallistuvat toiminnan kehittämiseen sekä palautetta ja ideoita kerätään kaikilta työntekijöiltä ja esimiehiltä.

## 5.3 Tutkimuksen pätevyys

Pätevyys (validius) tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. On esimerkiksi mahdollista, että vastaajat ovat käsittäneet kyselylomakkeen kysymykset aivan toisin kuin tutkija on tarkoittanut. Laadullisen tutki-

muksen luotettavuutta parantaa tutkijan tarkka selonteko tutkimuksen toteuttamisesta. Tarkkuus koskee jokaista tutkimusvaihetta. Aineiston tuottamisen olosuhteet on kerrottava selvästi ja totuudenmukaisesti. Haastatteluista kerrotaan olosuhteet ja paikat, käytetty aika sekä mahdolliset häiriötekijät. (Hirsjärvi ym. 2007, 226–228.)

Anttilan (2007) mukaan toimintatutkimuksen validiteetti perustuu siihen, että siinä henkilön omat havainnot ja kokemukset heijastetaan muiden vastaavia kokemuksia omaavien henkilöiden ja ympäristön näkemyksiin. Siinä on aina kysymyksessä ryhmä, joka toimii yhdessä. Kyseessä on kokemuseräisen tiedon validointi.

Tutkimuksen validiteetti liittyy systemaattiseen palautteen hyväksikäyttöön ja syklien moninkertaiseen läpikäymiseen. Sen sijaan, että tutkimuksessa koottaisiin yhdellä kertaa kaikki aineisto, toimintatutkimus edellyttää monia iteraatiokierroksia, joissa teoria, käsitteet ja luokittelut samoin kuin itse prosessi etenevät ja hioutuvat, eriytyvät ja integroituvat lopputulokseen saakka.

Koska on kyse toimintatutkimuksesta, tutkija ei voi olla etäinen eikä neutraali. On siis hyväksyttävä, että sekä teoriatausta että henkilökohtaiset kokemukset vaikuttavat tutkimukseen ja tutkijan persoonallisuutta käytetään työkaluna tutkimuksen tekemisessä. Omassa tutkimuksessani muodostin käsityksen aiheesta perehtymällä teoriaan huolellisesti ennen aineiston keräämistä. Pirkko Anttilan (2007, 146) mukaan validiteetin arviointi kohdistaa yleensä huomionsa kysymykseen, kuinka hyvin tutkimusote ja siinä käytetyt menetelmät vastaavat sitä ilmiötä, jota halutaan tutkia. Validiteetin varmistamiseksi tutkimuskysymykset on muotoiltu huolellisesti, jotta ne tarjoavat vastaukset tutkimusongelmaan. Tutkimuksen toteuttamisesta on tehty tarkka selonteko kaikissa sen eri vaiheissa, kyselyt toteutettiin sähköisesti ja kysymykset laadittiin vastaamaan tutkimusongelmaa mahdollisimman hyvin. Muutoshankkeen kaikista muutospajoista ja kehitysideoista tehtiin kirjalliset koosteet ja ne olivat kaikkien luettavissa verkkoasemalla. Lisäksi hankkeen eri vaiheet ja aikataulut olivat kaikkien nähtävillä verkkoasemalla.

## 6 Muutoksen onnistumisen avaimet

Toimintatutkimuksen lähtökohta on, että elämme jatkuvassa muutoksessa. Samalla tutkimuksessa oletetaan, että organisaatioiden on kyettävä kehittämään toimintaansa selviytyäkseen muuttuvassa toimintaympäristössä. Edellä mainittuihin olettamuksiin perustuen teoreettinen viitekehys koostuu muutosprosessista ja sen vaiheista, yksilöiden ja ryhmien osallistumisesta muutokseen sekä muutosjohtamisesta ja erilaisista organisaatiomalleista sekä hyvän työyhteisön ominaisuuksista.

Muutosteorioita käsitellään kirjallisuudessa laajasti, joten tulkintoja, näkökulmia ja johtopäätöksiä on suhteessa yhtä paljon kuin on tutkimuksiakin. Uraa uurtavana tutkijana ja teoksena, johon useassa lähdemateriaalissa viitataan, on John P. Kotterin teos "Muutos vaatii johtajuutta" vuodelta 1996. Kotter on julkaissut useita alan teoksia ja tarjonnut toimintamalleja muutoksen hallintaan, jotka ovat puolestaan toimineet pohjana uusille tutkijoilla ja tutkimuksille.

Kehitystyön pragmaattisuudesta johtuen, tutkija on hakenut näkökulmaa kirjallisuudessa mainituista parhaista käytänteistä, joita on saavutettu vastaavan tyyppisissä organisaation muutos- ja kehittämisprojekteissa. Alalla toimivien yritysten operaatiokeskusten rakenteisiin sekä toimijoihin tutkija on päässyt tutustumaan oman työnsä kautta.

Muutos on nykyään muotisana eikä työelämä ole säästynyt jatkuvalta muutospuheelta, koska muutoksia on todella tapahtunut, ja tulee tapahtumaan tulevaisuudessakin. Muutokset voivat olla isoja tai pieniä ja niitä voidaan johtaa ja hallita monella eri tavalla. Juuti & Virtanen (2009) kuvaavat muutosta kahdella laatusanalla; absoluuttisuus ja suhteellisuus. Absoluuttisuudella tarkoitetaan sitä, ettei muutosta voi estää, jolloin kyse on tavallaan luonnonlaista. Samoin työyhteisöissä, organisaatioissa ja ihmisten henkilökohtaisessa elämässä tapahtuu muutoksia koko ajan. Muutoksen suhteellisuudella tarkoitetaan sitä, että muutokset nähdään eri tavoin ja niihin suhtaudutaan eri tavoin. Jollekin jokin asia muutoksena tuntuu pieneltä asialta ja jollekin toiselle sama asia on maata mullistava asia, jota pelätään, tai josta innostutaan. (Juuti & Virtanen 2009, 12–14.)

Erämetsä toteaa, että muutokset ovat osa jokapäiväistä yritystoimintaa, sillä yrityksen tila ei ole koskaan staattinen. Jokapäiväiset muutokset ovat yleensä pieniä, mutta

isompien muutosten eteen tarvitsee nähdä vähän enemmän vaivaa. Sekä kasvu että kehitys sisältävät muutoksen, mutta niissä on pieni vivahde-ero suoranaiseen muutokseen. Kasvun ja kehityksen lopussa voidaan huomata, että nyt asiat ovat paremmin. Muutoksessa ei aina välttämättä pyritä paremmuuteen, vaan että muutos muuttaa suunnan erilaiseksi. (Erämetsä 2003, 23–26.)

Muutokset näyttävät myös erilaisilta johdon, keskijohdon tai työntekijän näkökulmasta. Samoin jotkut ihmiset karttavat muutosta, koska muutos merkitsee riskien realisoitumista, jolloin muutos ja tuntematon ovat näin ajatteleville synonyymeja. Toisaalta jotkut ihmiset suorastaan hakeutuvat uusiin tilanteisiin eivätkä halua pelätä muutosta ja näin ajatteleville muutos ja mahdollisuus ovat synonyymeja. (Juuti & Virtanen 2009, 13–14.)

Anneli Valpola toteaa kirjassaan *Organisaatiot yhteen*, muutosjohtamisen käytännön keinot, että muutos alkaa lopulla. Ennen kuin mikään uusi voi alkaa, täytyy vanhasta päästää irti. Vanhan lopun ja uuden alun välissä on aina tärkeä tyhjä, tyhjyyden hetki, jolloin muutos tiedostetaan todelliseksi ja omaan elämään vaikuttavaksi. (Valpola 2004, 35.)

Pekka Mattila kiteyttää muutoksen osaksi päivittäisjohtamista. Suhde kulloiseenkin muutokseen muodostuu aikaisempien kokemusten kautta. Luottamus tai sen puute ovat avaintekijöitä kuinka uuteen tilanteeseen lähdetään. (Mattila 2007, 10, 47–49.)

## 6.1 Muutosprosessi

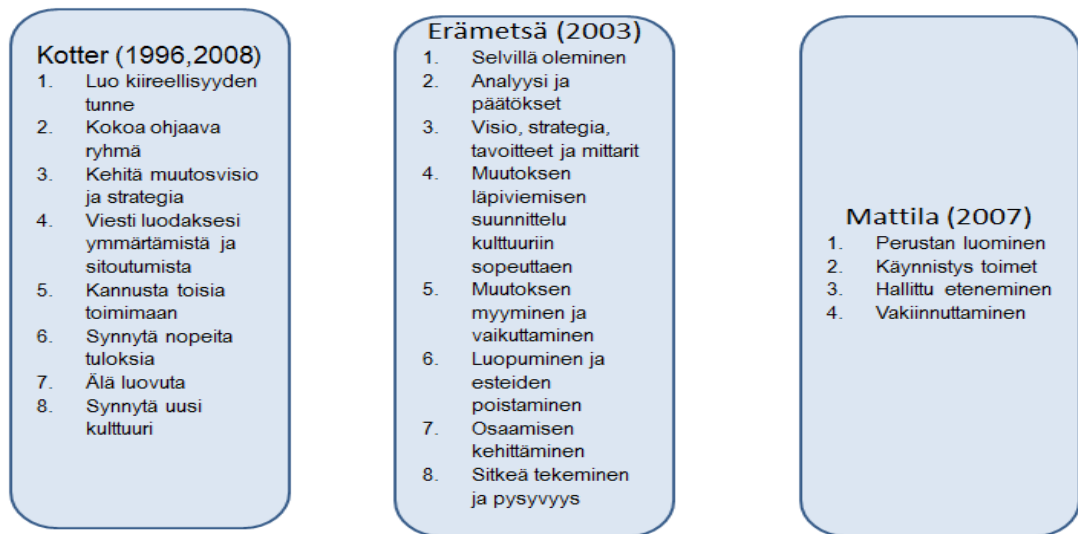
Muutosjohtamisoppaiden klassikkona, johon myös Juuti & Virtanen viittaavat, voidaan pitää edellisessä luvussa mainittua John P. Kotterin vuonna 1996 julkaisemaa kirjaa nimeltä: *Muutos vaatii johtajuutta* (alkuperäinen teos *Leading Change*). Tutkittuaan syitä organisaatioiden uudistushankkeiden epäonnistumisiin Kotter päätyi yhteen perusoivallukseen, ettei mittavia muutoksia tapahdu helposti. Muutosprosessien aikana tehtyjen perusvirheiden valossa Kotter kehitti kuviossa 2 esitetyn kahdeksanvaiheisen muutosjohtamisen prosessimallin. Hän loi mallilla perustan vaiheittaiselle etenemiselle muutoksen onnistumisen takaamiseksi. Muutosprosessin neljän ensimmäisen vaiheen; saa aikaan kiireen tuntu, kokoa ryhmä muutosta vetämään, kehitä muutokselle visio ja strategia sekä selvitä visiosi ja kauppaa se muille, tarkoitus on purkaa nykytilanne eli

auttaa havaitsemaan muutoksen tarve sekä työyhteisöä päästämään irti vanhasta. Uusia toimintatapoja otetaan käyttöön vaiheissa 5-7; valtuuta toiset toimimaan, kehitä lyhyen aikavälin voittoja ja älä luovuta. Viimeisen vaiheen; luo uusi kulttuuri, on tarkoitus juurruttaa uudet toimintatavat yrityskulttuuriin. Kotterin teoria perustuu vahvan vision voimaan. (Kotter 1996, 17–19; Kotter 2008, 125–126.)

Kotterin kahdeksanvaiheinen malli sopii hyvin toimintatapamuutoksiin, työn sisällön muutoksiin, organisaation rakennemuutoksiin ja yrityksen muuttoon toiselle paikkakunnalle. Kotterin malli onkin hyvin muutoksen toiminnallisia piirteitä kuvaava ja yrityksen näkökulmasta kirjoitettu ohjeistus muutoksen läpiviennistä. Tämän lisäksi Kotter korostaa muutosjohtamisessa ajattelun ja tunteiden merkitystä, sillä aidon muutosvalmiuden saavuttamiseksi henkilöstö on saatava tuntemaan muutoksen tarpeellisuus. Tunteet ovat ajatuksia voimakkaampia. (Kotter 2008, 128.)

Eri tahot näkevät muutoksen johtamisen eri tavoin, joten tarvitaan ymmärrystä organisaatiomuutosten lainalaisuuksista. Muutoksenjohtaminen muodostuu ihmisten välisen vuorovaikutuksen tuotoksena, joten muutostilanteista viestintään kohdistuu erityisiä haasteita. Tutkimusten mukaan ihmiset ovat luoneet itselleen sopeutumismekanismien, jolloin he pyrkivät tekemään vain omat työnsä muutoksista välittämättä. Hiljainen, henkilön ajatuksissa tapahtuva johdon näkemysten vastustaminen vaikuttaa organisaation toimintaan kielteisesti. Juutin ja Virtasen teoksessa viitataan John Kotterin antamaan ohjeeseen muutoksen johtamiselle, jossa loogisten ja analyyttisten viestien sijaan johdon tulisi vedota ihmisten tunteisiin ja saada ihmisten mielenkiinto heräämään, jolloin on kyse ihmisten innoittamisesta ja mahdollisuuksien esittämisestä. Kun ihmisten mielenkiinto on saatu heräämään, he ovat avoimempia uusille näkemyksille. Ja kun ihmiset tuntevat, että nykyinen tilanne ei ole tyydyttävä, he alkavat muuttaa omaa käyttäytymistään. (Juuti & Virtanen 2009, 140–142.)

Myös Timo Erämetsä (kuvio 2) viittaa Kotterin malliin sekä näkee muutosprosessin vaiheet pitkälti samanlaisina. Erämetsä antaa kuitenkin suuremman painon muutosviestinnälle ja henkilöstön valtuuttamiselle. Pääpaino on muutoksen läpiviemisen suunnittelussa, muutoksen myymisessä ja konkreettisessa ihmistyössä. (Erämetsä 2003, 152–154.)



Kuvio 2. Kolmen tutkijan; Kotterin, Erämetsän ja Mattilan muutoksen johtamisen vaiheet.

Erämetsä toteaa, että englannin kielessä muutoksen johtamisesta puhutaan termillä "change management", vaikka ehkä osuvampi termi olisi "Change leadership". Termisä "Change leadership" korostuu se, että asiat tapahtuvat vain ihmisten tekeminä tai myötävaikutuksella. Erämetsä toteaa, että muutoksessa jako "managementin" ja "leadershipin" kesken on riittämätöntä kuvaamaan niitä asioita, jotka ovat muutoksen johtamisessa välttämättömiä. Lisäksi hän toteaa, että johtajan tai esimiehen uniikki taito on saada ihmiset löytämään paras tapa tehdä ja toteuttaa muutos. (Erämetsä 2003, 152 - 153.)

Pekka Mattila jaottelee kirjassaan "Johdettu muutos - avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen" onnistuneen muutoksen johtamisen avaintehtävät Kotterista ja Erämetsästä poiketen neljään vaiheeseen (kuvio 2): perustan luominen, käynnistystoimet, hallittu eteneminen ja vakiinnuttaminen. Mattila viittaa kirjassaan myös John Kotterin muutosjohtajan kahdeksankohtaiseen avaintehtävälisään: luo kiireellisyden tuntu, kokoa ohjaava ryhmä, kehitä muutosvisio ja -strategia, viesti luodaksesi ymmärtämistä ja sitoutumista, kannusta toisia toimintaan, synnytä nopeita tuloksia, älä luovuta ja synnytä uusi kulttuuri. Molemmat ovat käyttökelpoisia ryhmittelyjä ja havainnoivat hyvin muutosjohtamisen eri vaiheet. (Mattila 2007, 131–132.) Mattilalla on mielestäni hyvä vinkki tai ohjenuora, siitä että muutosjohtamisessa teoriaa tärkeämpää on apuneuvojen tilanteenmukainen ja järkevästi mitoitettu soveltaminen.

Kotterin (1996) ja Erämetsän (2003) muutoksen vaiheet soveltuvat kokonaan uuden toimintatavan tuomiseen työyhteisöön ja Mattilan (2007) vaiheet puolestaan ohjaavat toiminnan kehittämiseen.

Anneli Valpolan (kuvio 3) mukaan muutos tarvitsee viisi asiaa onnistuakseen: muutos tarpeen määrittelyn, yhteisen näkemyksen luomisen, muutoskyvystä huolehtimisen, ensimmäiset toimenpiteet ja muutoksen ankkuroinnin käytäntöön (Valpola 2004, 29).



Kuvio 3. Onnistuneen muutoksen viisi tekijää Valpolaa (2004) mukaillen

Onnistunut muutos alkaa Valpolan mukaan *muutostarpeen määrittelystä*. Tässä vaiheessa määritellään, miksi yrityksen tai organisaation toimintaa tai tilaa on muutettava ja mitä muutoksella tavoitetaan. Tässä vaiheessa muutoksen johtamisesta vastaavien esimiesten on selvitettävä muun muassa mitkä ovat liiketoiminnan edellytykset, menestystekijät ja taloudellinen tilanne sekä määriteltävä selkeät tavoitteet ja toiminta, joilla kyseinen muutos toteutetaan. Mikäli ensimmäinen vaihe hoidetaan huonosti, ihmisten on vaikea hyväksyä muutostarve ja heidän on vaikea innostua uusista suunnitelmista, joten on vaarana, ettei muutosta saada koskaan kunnolla aloitettua ja toiminta jatkuu kuten ennenkin. Seuraavaksi on luotava *yhteinen näkemys* siitä, kuinka muutos toteutetaan käytännössä. Näkemyksen on oltava yhtenäinen läpi koko muutosprosessin sekä helposti viestittävissä. Jos toinen vaihe unohdetaan, hyvin alkanut prosessi voi kuihtua sekavuutensa takia ja muutos jää toteuttamatta. (Valpola 2004, 30–31.)



Seuraavaksi tarvitaan muutosvoimaa muutoskyvystä huolehtimiseen. Tässä vaiheessa keskiössä ovat organisaation kulttuurilliset ja historialliset asiat. Muutoskykyyn vaikuttavia tekijöitä ovat mm. toimiala, työtehtävät, henkilöstön valmiudet ja suhtautuminen muutokseen, sekä viestinnän onnistuminen. Tuleva muutos vaatii kaikilta osallistumisesta, uuden oppimista ja vanhan taidon soveltamista. Kolmas vaihe vahvistaa koko organisaation yhteisen näkemyksen luomisesta. Muutos tuodaan kaikkien nähtäväksi ja tuleva toiminta on kaikkien tiedossa. Ilman tätä vaihetta muutoksesta voi jäädä täysin erilainen kuva esimiesten ja alaisten välille. Riskinä tässä vaiheessa on se, että muutoksiin tottuneet osapuolet unohtavat ylläpitää muutosvoimaa niiden osapuolten kanssa, jotka eivät ole tottuneet muutoksiin. Tämä saattaa heijastua myöhemmin jatkuvina suunnan vaihtoina sekä voi johtaa lopulta turhautumiseen. (Valpola 2004, 31–32.)

Ensimmäiset toimenpiteet ovat elintärkeitä muutoksen suunnalle sekä vauhdille, kun siirrytään käytännön tasolle. Muutoksen aloittaminen käytännön tasolla on suunniteltava tarkasti ja esimiesten on oltava näkyviä sekä valmiita keskustelemaan ensimmäisistä toimenpiteistä. Ensimmäiset toimenpiteet vaikka ne olisivat pieniä, ovat viestinnällisesti tärkeitä, sillä ne osoittavat, että muutosta on alettu toteuttamaan. Mikäli tämä vaihe unohdetaan, muutos uhkaa jäädä vain johdon tai esimiesten tasolle, eikä sitä saada etenemään kunnolla. Viimeinen vaihe on ankkurointi käytäntöön. Tämä muutosprosessin viimeinen vaihe kestää muutoksen laajuudesta riippuen kuukaudesta useimpiin vuosiin. Tässä vaiheessa saadaan yhteistä kokemusta, uuden yksikön toimintatavat alkavat muotoutua ja vanhoista käytänteistä luovutaan. Nyt koko organisaatioketju on käynyt läpi muutoksen vaikutukset. Epäonnistuminen on kuitenkin edelleen mahdollista, mikäli jokin yksittäinen vaihe on jäänyt huomiotta suunnitteluvaiheessa. (Valpola 2004, 32–35.)

Juuti ja Virtanen toteavat, että onnistunut ihmisten johtaminen on vaikea taito laji. Muutosvoima kumpuaa ihmisten pyrkimyksestä parempaan ja johdon tehtävä on antaa tälle pyrkimykselle sanallinen asu ja kulkea yhdessä ihmisten kanssa, jotta tavoite saavutetaan. Keskusteleva ihmisten johtaminen vie muutosta eteenpäin, koska ihmiset haluavat selvitä voittajina muutoksista tai ainakin säilyttää kasvonsa muutoksen seurauksena. Tämän vuoksi ihmiset ovat mielellään mukana keskusteluissa, joissa he saavat reilulla tavalla mahdollisuuden luoda entistä mielekkäämmän suhteen työhönsä ja organisaatioon. Itsensä johtaminen ovat myös muutoksen johtamisen perustaitoja. Muutoksen johtaminen on jatkuvaa viestintää, jossa viestinnän laatu ja määrä ratkaisevat muutoksen johtamisen onnistumisen. (Juuti & Virtanen 2009, 145–155.)

Edellä esitetyissä muutosjohtamismalleissa on yhteinen peruskaava, jolla muutos organisaatiossa perustellaan, aloitetaan, viedään läpi ja juurrutetaan uudeksi tavaksi toimia. Malleissa on yhteistä muutoksen tavoitteen ja vision selkeä määrittely, monipuolinen muutosviestintä, lyhyen aikavälin tai välitavoitteiden saavuttamisen varmistaminen ja muutoksen toteutumisen varmistaminen organisaatiossa niin, että osa-alueet toimivat entistä tehokkaammin ja kannattavammin yhdessä. Mallien tuntemus auttaa muutoksen suunnittelussa ja niiden avulla edesautetaan sekä esimiehiä että alaisia eteneään hallitusti askel askeleelta kohti uutta.

### 6.1.1 Muutosjohtaja

Pekka Mattilan mukaan hyväksi muutosjohtajaksi harvoin synnyttään, sellaiseksi kasveetaan. Hyvällä muutosjohtajalla on Mattilan mukaan oltava vakaa asema organisaatiossa sekä kunnioitusta herättävää asiantuntijuutta. Organisaation ulkopuolelta tulevan muutosjohtajan voikin olla vaikea saada työntekijöitä puolelleen. (Mattila 2007, 31.)

Muutosjohtajan on oltava ymmärtäväinen henkilöstöä kohtaan muutostilanteissa, sillä pitkään jatkuva muutosvaihe synnyttää organisaatioissa aina epävarmuutta. Epävarmuuden aiheuttamia syitä on usein mahdotonta poistaa kokonaan, ja se kannattaa tunnustaa myös johtamisen toimintamalleissa. Muutos herättää henkilöstössä usein menettämisen tunteen: vanha korvataan uudella, toimintatavat muuttuvat ja henkilöstössä voi tapahtua muutoksia, sillä muutokset voivat tarjota tilaisuuksia uusille kyvyille. Muutoksen aiheuttama haikeus on tärkeä osa muutoksen ymmärtämistä, sillä se auttaa selittämään muutoksen aiheuttamaa vastarintaa. (Mattila 2007, 230.)

Organisaatiomuutoksessa ja muutosjohtamisessa esimiehen keskeinen tehtävä on rakentaa itselleen positiivinen kuva muutoksesta, että voi itse uskoa siihen. Esimiehen toinen erittäin tärkeä tehtävä muutoksessa on omasta jaksamisesta huolehtiminen, ja se on jopa velvoittava tehtävä. Esimies ei pysty hoitamaan omaa työtään, jos hän laiminlyö oman toimintakykynsä. On myös kehitettävä työtä niin, että organisaatiossa katsotaan, mitä pitää toimintakulttuurissa säilyttää ja mistä pitää luopua. (Pahkin & Vesa-santo 2013, 14.)

Pönteä toteaa, että esimiehillä on merkittävä rooli siinä, kuinka he pystyvät kannustamaan työntekijöitä niin, että he kokevat tekevänsä mielekästä ja palkitsevaa työtä muu-

toksista huolimatta. Esimiehiltä vaaditaan erityistä jaksamista, sillä heidän kannalta epämääräiset ja epäselvät muutostilanteet ovat kaikkein vaikeimpia. Heidän odotetaan näyttävän esimerkkiä ja osaavan vastata kaikkiin vastaan tuleviin kysymyksiin sekä lisäksi olemaan läsnä useassa paikassa samanaikaisesti. Jokainen esimies joutuu muutosvaikuttajana miettimään omaa suhdettaan muutokseen ennen alaisiaan, vaikka olisi kuullut siitä samanaikaisesti muun organisaation kanssa. Tämä vaatimus, jossa esimiehen on varmuuden vuoksi varauduttava kaikkeen ja toisaalta ei mihinkään, voi tuntua kohtuuttomalta, joten esimiehen kannattaa löytää oma tapansa ja omat tukihenkilönsä, jotka auttavat muutoksen käsittelyssä ja jäsentämisessä. Jokaisen esimiehen on hyvä kehittää itselleen fyysiset ja psyykkiset pärjäämiskeinonsa, jotta voi sitten auttaa alaisiaan pärjäämään muutoksissa. (Ponteva 2010, 55–59.)

Esimiehen tulee ajatella henkilöstöä muutoksen jokaisessa vaiheessa. Henkilöstölle on annettava laajalti vastuuta muutosprosessin aikana (vrt. Kotterin viides askel "Kannusta toisia toimimaan"), jotta koko organisaatio saadaan myötävaikuttamaan muutoksen puolesta. Kotter (1996) on tiivistänyt esimiehen tehtävät muutoksessa viiteen kohtaan:

- 1) Viesti ihmisille järkevästä visiosta, sillä yhteinen ja selkeä päämäärä helpottaa muutostoimenpiteiden käynnistämistä.
- 2) Nivo rakenteet vision mukaisiksi, koska vision vastaiset rakenteet estävät tarvittavia toimenpiteitä.
- 3) Valmenna henkilöstöä tarvittavalla tavalla, sillä ilman muutoksessa tarvittavia taitoja ja asenteita henkilöstö kokee, ettei heillä ole valtuuksia.
- 4) Nivo tieto- ja henkilöstöjärjestelmät vision mukaisiksi, koska ristiriitaiset järjestelmät estävät tarvittavia toimenpiteitä ja vaikeuttavat muutoksen etenemistä.
- 5) Ryhdy toimiin tarpeellisia muutoksia jarruttavien esimiesten kanssa, koska hankala esimies vähentää henkilöstön muutoshalukkuutta kaikista eniten. (Kotter 1996, 96–99.)

### 6.1.2 Yksilön muutos

Muutostilanteessa työpaikan henkilöstöä ja johtoa askarruttavat eri asiat, mikä näkyy puheissa ja kysymyksissä. Ylin johto näkee muutoksen välttämättömänä ja uuden alkuna. Keskijohto liikkuu välimaastossa. Jotkut pyrkivät vakuuttamaan ja myös osoittamaan, että muutos on hyvä asia, kun taas jotkut voivat omalla asenteellaan vaikeuttaa muutoksen läpivientiä. Työntekijöitä kiinnostaa useimmiten oma ja työtovereiden työsuhteen säilyminen, ja he haluavat keskittyä työhönsä ilman suurempia häiriötekijöitä. Mikäli henkilöstö ei saa vastauksia tulevaisuuttaan askarruttaviin kysymyksiin, suoriutskyky laskee. (Saarelma-Thiel 2009, 69–70.)

Muutoksessa pärjääminen voi alkaa työntekijästä itsestään. Jonkun on otettava ensimmäinen askel ja muutoksen kohtaaminen ensimmäisten joukossa vaatii rohkeutta, sillä edelläkävijä saattaa kohdata työyhteisössään muutosvastarintaa sekä paheksuntaa. Onkin olennaista tiedostaa, että jokaisen organisaatiomuutoksen onnistuminen riippuu yksilöiden henkilökohtaisesta suhtautumisesta muutokseen. Henkilökohtaisen positiivisen ja tietoisien muutoksen mekaniikka noudattaa useimpia suuremman yhteisön muuttumisen lainalaisuuksia. Olemme yksilöitä, joten herkkyys hyväksyä muutokset vaihtelevat paljolti, sillä toiset hakevat tietoisesti elämäänsä uudistuksia, kun taas toiset arvostavat turvallisuutta ja vakautta. (Erämetsä 2003, 40–42.)

Erämetsä toteaa, että henkilökohtainen muuttuminen vaatii usein monia vaiheita ja hän on jakanut henkilökohtaisen muuttumisen vaiheet seuraavasti:

- a) *Kyseenalaista koko juttu.* Pitäisikö minun ja maksaako se vaivan? Muuttuminen on usein rankka prosessi, joten omien voimavarojen riittävyys tulisi punnita heti muutokseen alussa.
- b) *Löydä riittävän voimakas henkilökohtainen syy ja perustele se itsellesi.* Muutos vaatii toteutuakseen suurta motivaatiota. On mietittävä, miten muutoksesta voi hyötyä henkilökohtaisesti. Henkilökohtainen tavoite voi olla esimerkiksi uudet mielekkäämmät työtehtävät tai palkankorotus.
- c) *Tee vakaa päätös.* Muutoksen aloittaminen vaatii vakaan päätöksen siitä, että muutos tulee olemaan pysyvä. Päätöksessä pysymisessä auttaa henkilökohtai-

seen tavoitteeseen keskittyminen. Päätöksessä luovut vanhasta ja siirryt uuteen.

- d) *Tutustu itseesi muuttujana - löydä muutosprofiilisi.* Jokainen muuttuja on erilainen ja jokaisella ihmisellä on omat tapansa toteuttaa muutosprosessi. Uuteen muutokseen lähdetessä, on kannattavaa miettiä aikaisempia muutostilanteita ja omaa käyttäytymistä niissä sekä sitä missä onnistui ja mitkä tekijät vaikuttivat epäonnistumiseen. Vastauksia kannattaa etsiä kaikessa rauhassa, sillä itsensä tunteminen auttaa muutoksen läpiviemisessä.
- e) *Luo itsellesi suunnitelma.* Muutoksen onnistumisen todennäköisyys kasvaa suunnitelmallisuuden myötä. Suunnitelmassa on hyvä käydä läpi muutoksen haasteet, tavoitteet, luopuminen vanhasta, muutoksen pysyvyys ja tavoitteiden mittaaminen.
- f) *Luo tiedostamis- ja muistutusmekanismeja.* Suurimpia haasteita on vanhojen pinttyneiden tapojen korvaaminen uudella tavalla. Omia ominaisuuksiaan ja tapojaan voi muuttaa tietoisesti palauttamalla mieleen sen tunteen ja päättävyyden, jolla muutospäätöksen teit.
- g) *Aloita joka päivä uudelleen.* Epäonnistumisia ja lipsumisia tapahtuu aina muutoksen aikana. Itselleen tulee olla armollinen ja aloittaa muutos joka päivä uudelleen.
- h) *Keskity yhteen tai muutamaan samansuuntaiseen muutokseen kerrallaan.* On osattava priorisoida ja keskittyä. Samanaikaisia muutoksia voi olla useampia, jos ne tukevat toisiaan.
- i) *Luovu vanhasta tavasta.* Vanhoille muutosta edeltäneille toimintavaroille on jätettävä hyvästit, sillä ellet luovu vanhasta et voi ottaa uutta suuntaa. Tehokasta on hakea vastauksia kysymyksiin; mitä saan, mistä luovun, mikä säilyy ja mitä se minulta vaatii? Paluuta vanhaan ei useimmiten ole.
- j) *Luo oikeat olosuhteet onnistumiselle.* Kannustava ja turvallinen ympäristö tukee muutoksessa onnistumista. Vaikka muutos tapahtuisi työpaikalla, tarvitaan tukea niin työyhteisöltä kuin omalta lähipiiriltäkin.

- k) *Älä lopeta*. Muutoksen varmistamisessa on välttämätöntä itsetuntemus ja oman toiminnan, tunteiden ja ajatusten tiedostaminen. Vaikka muut aliarvioisivat onnistumista muutoksessa, ei omaa uskoa onnistumiseen saa kadottaa. (Erämetsä 2003, 42–53).

Pahkin ja Vesanto ovat tarkastelleet muutosta työhyvinvoinnin kannalta ja he toteavat, että hyvässä lähtötilanteessa ovat ne työntekijät, jotka ovat saaneet organisaatiolta paljon tukea jo ennen muutosta ja joilla on vahvat henkilökohtaiset resurssit, esimerkiksi vahva tunne omasta elämänhallinnasta. Hyvinvoinnin näkökulmasta tulevista muutoksista selviää parhaiten, kun

- oma tunne-elämä on tasapainossa ja luottaa omaan selviytymiseensä
- on varmuus omasta osaamisestaan työssä ja sitä kautta tietoisuus siitä, että selviää muuttuvistakin työtehtävistä
- kehittää omaa osaamistaan ja ylläpitää ammattitaitoaan jatkuvasti
- tukena on hyvä työyhteisö ja johtaminen.

Jokainen työntekijä ja yksilö ovat osa muutoksen alaista työyhteisöä. Siksi jokaisen kannattaa kiinnittää huomiota myös työtovereiden jaksamiseen, työyhteisön toimivuuteen ja ilmapiiiriin antamalla muille oman tukensa. Hyvä ja terve työyhteisö ei tue ainoastaan omaa jaksamista, vaan se vaikuttaa myös muiden jaksamiseen ja hyvinvointiin sekä tukee muutoksen tavoitteiden ja tuloksellisen toiminnan saavuttamista ja luo pohjaa mahdollista seuraavaa muutosta varten. (Pahkin & Vesanto 2013, 5-10.)

### 6.1.3 Muutosvastarinta

Erämetsä (2004) toteaa, *"Terve muutosvastarinta on hyvä ja hyödyllinen, täysin luonnollinen asia"*. Muutosvastarinnan syntyminen pakottaa miettimään muutoksen mielekkyyttä perusteellisesti ja pohtimaan vaihtoehtoisia ratkaisuja. Erämetsän mukaan terve muutosvastarinta ja rakentava kriittisyys vahvistavat uskoa muutokseen, kun pohdinta on avointa ja eri näkemyksiä kunnioittavaa. Terve muutosvastarinta saattaa mahdollistaa myös sen, ettei lyhytnäköisiä uudistuksia ja "väärä" päätöksiä viedä käytäntöön asti. Samankaltaisia ajatuksia esittää myös Mattila (2007), jonka mukaan vastarinta kannattaa huomioida, koska se lisää muutoksen onnistumisen mahdollisuuksia. Muutosvastarintaa arvioitaessa kannattaa muistaa, että näkemys on eri asia kuin kon-

flikti. Jos näkemyserojen, tyytymättömyyden ja epäkohtien kertominen on kiellettyä, osa muutoksen harha-askelista saattaa jopa jäädä huomaamatta. Muutosvastarinta voi ilmetä aktiivisena toimintana esimerkiksi henkilön puheissa ja toiminnoissa tai se voi ilmetä myös passiivisena vastarintana, jolloin muutoksen vaatimiin toimenpiteisiin ei ryhdytä tai muutoksen tavoitteisiin ei sitouduta. (Erämetsä 2004, 98–100; Mattila 2007, 20–26.)

Muutosvastarinnasta syyllistetään useimmiten ruohonjuuritason työntekijäporrasta. Tämä johtuu osittain tietämättömyydestä ja ymmärryksen puutteesta, koska he eivät ole olleet useinkaan mukana muutoksen valmistelussa. Toisaalta usein on huomattu, että uudistusten tai kehityksen esteenä ovat olleet lähempänä huippua oleva johtotaso, jonka jäseniltä muutos tyypillisimmin uhkaa viedä saavutettuja etuja tai etenemismahdollisuuksia. Muutosvastarintaa saattaa aiheuttaa pelko työpaikan ja toimeentulon menettämisestä, omaan arvostukseen, sosiaaliseen yhteenkuuluvuuteen ja hyväksyttävyyteen liittyvät pelot, väärinkäsitykset, tietämättömyys, tuntemattoman pelko ja muutostarpeen epävakuuttavuus. Alempi työnjohto ja sitä seuraavat väliportaot tukevat usein aidosti muutosta välittämällä ruohonjuuritasolta kumpuavaa tietoa ja argumentteja ylempien tasojen päätöksenteon tueksi. Tämänlainen osallistumisen halu tulkitaan helposti virheellisesti muutosvastarinnaksi. (Mattila 2007, 20 - 21; Erämetsä 2003, 98, 193 - 194.)

Joka tapauksessa, oli muutosvastarinnan syy tai ilmenemismuoto mikä tahansa, muutosvastarinta on tiedostettava ja tunnustettava. Se on kohdattava ja käsiteltävä kaikkine siihen liittyvine tunteineen, sillä muuten vastarinta jää kytemään pinnan alle ja saattaa jopa estää muutoksen aidon toteutumisen. Muutoksen johtaminen on myös muutosvastarinnan johtamista. (Mattila 2007, 26; Erämetsä 2003, 100 - 101, 196.)

#### 6.1.4 Muutosviestintä

Muutostilanteessa viestintää tarvitaan moninkertaisesti enemmän kuin organisaation tavallisessa arjessa. Muutosviestinnän kaksi oleellisinta asiaa on viestinnän kytkeminen yrityksen muuhun toimintaan jatkuvana tiedonvirtana ja viestinnän sisältö muutoksen syistä ja seurauksista. Viestinnältä edellytetään muutostilanteessa ennen muuta johdonmukaisuutta ja paikkansapitävyyttä. Johdon ja esimiesten sitoutuminen korostuu

muutosviestinnässä, sillä asioista on kerrottava avoimesti ja totuudenmukaisesti, vaikka muutos ei etenisikään suunnitellulla tavalla. (Juholin 1999, 196–197.)

Muutostilanteissa noudatetaan yleisemmin ns. reaktiivista viestintää, jolla tarkoitetaan useimmiten kirjallista, jo tapahtuneiden asioiden kommentointia ja selittämistä jälkikäteen. Asiat tulevat virallista kanavaa pitkin henkilöstön tietoon myöhässä, jolloin epäviralliset kanavat ovat hoitaneet jo informoinnin. Jälkikäteen reagoiva viestintätapa ei kannusta yrityksessä avoimeen keskusteluun vaan henkilöstö saattaa kokea tämänlaisen viestinnän asioiden pimittämisenä. Jälkikäteen tapahtuva eli reaktiivinen viestintä vastaa useimmiten vain kysymykseen mitä, muttei kysymykseen miksi. Vaikka tällainen viestintämuoto onkin osoittautunut tehottomaksi, sitä käytetään silti hyvin paljon organisaatioiden muutosviestinnässä. (Juholin 1999, 199–200.)

Reaktiivisen vastakohta on proaktiivinen viestintä, jossa ennakoidaan muuttuvia tilanteita ja käytetään viestintää välineenä muutoksen hallinnassa. Proaktiivisessa eli ennakkoivassa viestinnässä korostuu kasvokkain tapahtuva viestintä ja vuorovaikutteisuus. Ennakoivan viestinnän tarkoituksena on saavuttaa yhteisymmärrys muutoksen etenemisestä ja tavoitteista sekä antaa henkilöstölle voimia kohdata muutostilanne. (Juholin 1999, 200–201.) Proaktiivinen olisikin reaktiivista suotuisampi viestintämalli organisaatiomuutoksissa.

Juholin toteaa, että muutostilanteessa avainasemassa on johto, jota viestinnän ammattilaiset tukevat ja konsultoivat. Se on muutoksen edelläkävijä, jonka on osoitettava omalla esimerkillään sitoutumistaan siihen. Aitous paljastuu elävässä elämässä, joten viestinnän on oltava uskottavaa. Silloin kun asiat kerrotaan avoimesti ja jatkuvasti, henkilöstö kokee, että johto ymmärtää vastuunsa, ennakoi ongelmia ja tarpeita sekä toimii niiden mukaan. (Juholin 1999, 197–198.)

Uusimmat viestintänäkemykset korostavat jokaisen yksilön omaa vastuuta muutostilanteessa. Kenenkään ei pidä jäädä vain odottamaan, vaan on myös itse otettava selvää. (Juholin 1999, 205–206.)

Valpola toteaa, että viestintä on koko muutosprosessin ajan voimakkaasti mukana ja mitä merkittävämmästä muutoksesta on kyse ja mitä suurempia pelkoja muutoksen seurauksiin liittyy, sitä tärkeämpää on kiinnittää huomiota viestintään. Viestit on kerrottava rehellisesti ja samanlaisena eri sidosryhmille niin, että välitetty viesti koetaan luo-



tettavana ja uskottavana, sillä ihmiset kuuntelevat tarkkaan, miten samansuuntaisesti johto, keski johto ja henkilöstö asioista puhuvat. Tarvitaan keskimäärin 17 toistoa, ennen kuin ihmiset uskovat, että muutosasiassa ollaan tosissaan ja muutokselle on perusteluja. Tarvittavien toistojen määrä on moninkertainen huhuihin verrattuna, sillä niitä uskotaan yhdelläkin toistolla. Epävarmoissa tilanteissa ihmiset kaipaavat saada lisätietoa asiasta; monimutkaisissa puolestaan mahdollisuutta keskustella ja jäsentää saamaansa tietoa. Viestintä vaikuttaa myös johdon saamaan luottamuspääomaan. Johdon kyky olla aidosti läsnä ja tarkoittaa mitä sanoo sekä päästä vuoropuheluun eri sidosryhmien kanssa on korkealle arvostettua johtamisosaamista. (Valpola 2004, 62 - 63.) Pahinta, mitä esimies muutostilanteessa voi tehdä, on olla viestimättä. Siinäkin tilanteessa, ettei tiedä, mitä tulee tapahtumaan, on hyvä kertoa avoimesti, ettei itsekään tiedä. Rehellisyys on kommunikaation perusta ja se luo pohjaa luottamukselle. Kun esimies on ymmärtänyt viestinnän merkityksen muutostilanteissa, hänen tulee vielä opetella hyvän viestinnän peruseräitä. (Juuti & Virtanen 2009, 151–152.)

Muutosviestinnässä oleellista on viestinnän selkeys ja viestien keskinäinen johdonmukaisuus. Viestin sisällön on kestävä fiksujen ihmisten armoitonkin analyysi. Muutosviestinnän kieleen kannattaa kiinnittää huomiota, sillä mitä enemmän informaatiota on saatavilla henkilöstön omalla kielellä, sitä läheisemmältä muutosaloite tuntuu ja sitä suurempaa arvostusta omaa työtään kohtaa koetaan. Jokainen henkilö arvioi kerrottua viestiä omalta näkökulmaltaan: mitä tämä tarkoittaa minulle? Sivistyssanojen ja ammattislangin välttäminen ehkäisee väärinymmärryksiä ja lisää vaikutelmaa samalla viivalla olemisesta. Muutosviestinnässä on erityisesti huomioitava mahdollisuus keskustella saaduista tiedoista, sillä ihmisten on pystyttävä ymmärtämään saamansa tieto oikein ja saatava tarvittaessa lisätietoa sen varmistamiseksi. (Juuti & Virtanen 2009, 152–153; Mattila 2007, 189; Valpola 2004, 63 - 64.)

Toista ihmistä loukkaa, jos antaa mielenkuvan, ettei pidä hänen viestiään totena. Esi miehen on tärkeä huolehtia keskinäisessä kommunikaatiossa, että hän kuuntelee, mitä toiset sanovat ja vasta sen jälkeen mahdollisesti pyrkii muokkaamaan kerrottuja mielipiteitä vaihtoehtoisten näkemysten avulla. Esi mies ei saa liikaa korostaa omaa merkitystään tai painottaa vain omaa näkemystään asiasta. Muutosviestinnän keskeinen pyrkimys on saada toinen mukaan keskusteluun, jolloin hänen omat kokemuksensa nivoutuvat muutosprosessiin. Muutosviestinnässä on hyvä huomata, etteivät toisten esittämät vastaväitteet tai argumentit muutoksesta ole muutosvastarintaa, vaikka ne olisivatkin muutoksen kannalta kielteisiä. Perustelujen pyytäminen sekä antaminen ovat osa

henkilön sisäistä pohdintaa siitä, mitä minulle tapahtuu, jos lähden muutosmatkalle mukaan. (Juuti & Virtanen 2009, 153–154.)

## 6.2 Muutospajatyöskentely

Tutkimuksen teoreettista pohjaa luodessaan tutkijalle muodostui tarve löytää yhteys yksilöiden ja ryhmien osallistumisesta muutokseen. Muutospaja-konsepti on systemaattinen työhyvinvoinnin edistämisen väline ja perustuu laajennettuun työhyvinvointikäsitteeseen, jossa tarkastelun kohteena on työ ja työn muutoksen merkitys ihmiselle. Muutospajan työskentelymalli perustuu Yrjö Engeströmin (1995) toiminnan teorian ja kehittävän työntutkimuksen lähtökohtiin sekä menetelmiin. Muutokset työssä näkyvät ns. häiriöinä, jolloin työ ei suju toivotulla tavalla. Toistuvat häiriötilanteet vähentävät työhyvinvointia ja työn mielekkyyttä sekä heikentävät työyhteisön yhteistoimintaa ja työturvallisuutta.

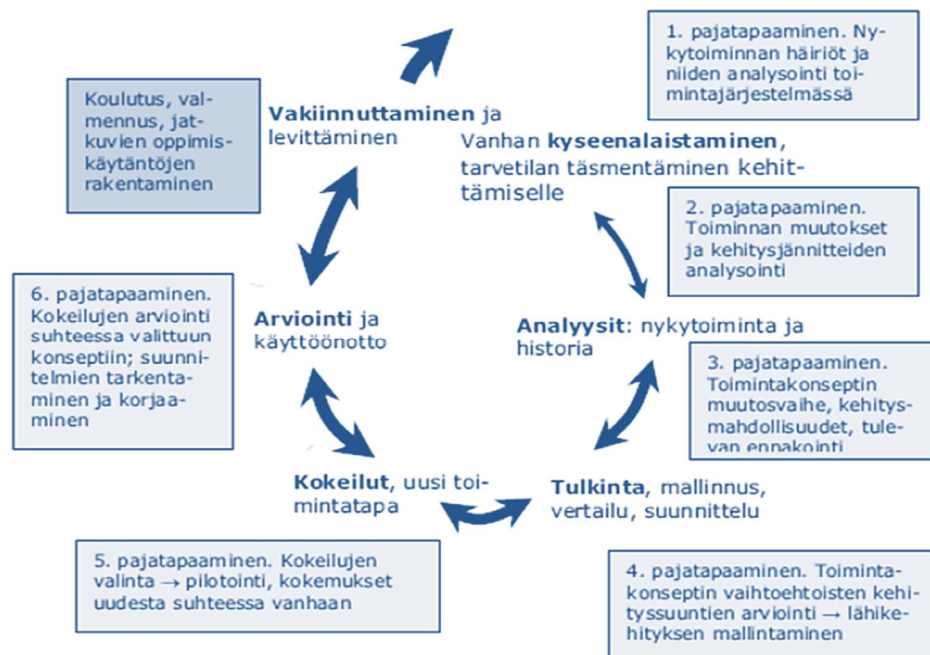
On huomattava, että häiriöt liittyvät työn muutoskehitykseen. Kysymys on siitä, miten organisaatio pystyy käsittelemään systemaattisesti muutosta, miten muutosta hallitaan. Muutostyöpaja on kehitetty toimintamalliksi, jossa työntekijät yhdessä esimiehensä kanssa keskustelevalle sujuvan työn toteuttamisen keinoista, jotka lisäävät työn mielekkyyttä ja työhyvinvointia.

Muutospaja perustuu yhteistoiminnalliseen työn ja toimintatapojen kehittämiseen, jossa pajaryhmässä mukana olevat osallistuvat tasaveroiseen vuoropuheluun. Muutospajatyöskentelyssä kehittämisen lähtökohtana on se, että työhyvinvointia voidaan parhaiten edistää lisäämällä työntekijöiden ja työyhteisöjen aktiivista toimijuutta oman työnsä hallinnassa ja kehittämisessä.

Muutospajan erottaa muista kehittämisotteista se, että muutospajalla tartutaan koko toimintakonseptin muutostarpeen ja muutosvaiheen analysointiin sekä uuden toimintakonseptin konkreettiseen ja yhteistoiminnalliseen rakentamiseen. (Launis & Schaupp & Koli & Rauas-Huuhtanen, 2010, 10.)

Muutospajatyöskentelyn perusrakenne koostuu 5-7 yhteisestä 2–4 tunnin toisiinsa liitetyistä tapaamisista, joiden kautta edetään yhteiseen ratkaisuun. Muutospaja on menetelmä, jolla jäsennetään, tehdään ymmärrettäväksi ja myös vauhditetaan käynnissä

olevaa kehitystä, haetaan sille tarkempaa suuntaa ja tarjotaan työyhteisölle välineitä arvioida toimintansa kehitysvaiheita ja tulevaa toimintatapaa. Muutospajatapaamisissa (kuvio 4) pyritään toteuttamaan tiivistetyssä muodossa toiminnan muutokseen tarvittavat oppimisen vaiheet: vanhojen toimintatapojen kyseenalaistamisen, toiminnan haasteiden tulkintaan liittyvät analyysit ja tarpeiden määrittelyt sekä uuden toimintatapaidean rakentamisen, käytännön kokeilut ja suunnitelmat vakiinnuttamisesta. (Launis ym., 2010, 44.)



Kuvio 4. Oppimisen vaiheet muutospajassa (Muutospajaohjaajan opas, sivu 63).

Kokemusten mukaan muutospaja on osallistumisjärjestelmä, joka myötävaikuttaa työhyvinvoinnin voimavarojen positiiviseen kehittymiseen. Muutospaja lisää luottamusta ja tukee psykologisen sopimuksen säilymistä suurtenkin muutosten ympäristössä. Muutospaja edistää myös työturvallisuutta ja turvallisuuskulttuurin parantuminen oli lisännyt turvallisuuden tunnetta työssä. (Anttonen & Räsänen, 2009, 25.)

Muutospajakonsepti soveltuu hankkeisiin, joiden tavoitteena on

- edistää työhyvinvointia
- kehittää työtä ja toimintaa
- löytää uusia ratkaisuja ja organisoida työtä uudelleen
- ennakoida tulevia muutoksia

- uudistaa työn tekemistä ja toimintamalleja silloin kun työ tai sen kohde on muuttunut
- kehittää työyhteisön sisäistä toimintaa
- varautua tulevaisuuden toiminta- ja kilpailuympäristöön
- vähentää työyhteisössä esiintyvää tyytymättömyyttä.

Kiteytettynä muutospajatyöskentely on työyhteisön yhteinen oppimisprosessi, jossa osallistujat ottavat oman työnsä muutokset hallintaan ja kehittävät pitkäjänteisiä ratkaisuja toiminnan haasteiden ylittämiseksi.

### 6.3 Miksei muutoksessa onnistuta?

Luvussa 6.1 kuvatuissa muutosprosessimalleissa on selkeä kaava, jolla muutos organisaatiossa perustellaan, aloitetaan, viedään läpi ja juurrutetaan uudeksi tavaksi toimia. Mallit toimivatkin varmasti hyvinä suunnannäyttäjinä ja virstapylväinä muutoksissa ja niiden avulla edesautetaan sekä esimiehiä että alaisia etenemään hallitusti askel askeleelta kohti uutta. Muutokset organisaatioissa aiheuttavat usein pettymyksiä ja epäonnistuvat, joten muutoksen onnistumisen kannalta on tärkeää tiedostaa minkälaisia ovat yleisimmät virheet, mitä epäonnistuneissa muutoksissa on tehty. Virheiden tiedostamisen avulla voidaan muutoksen suunnittelussa huomioida asiat, joita kannattaa välttää, jotta muutoksen toteutuminen ei epäonnistuisi.

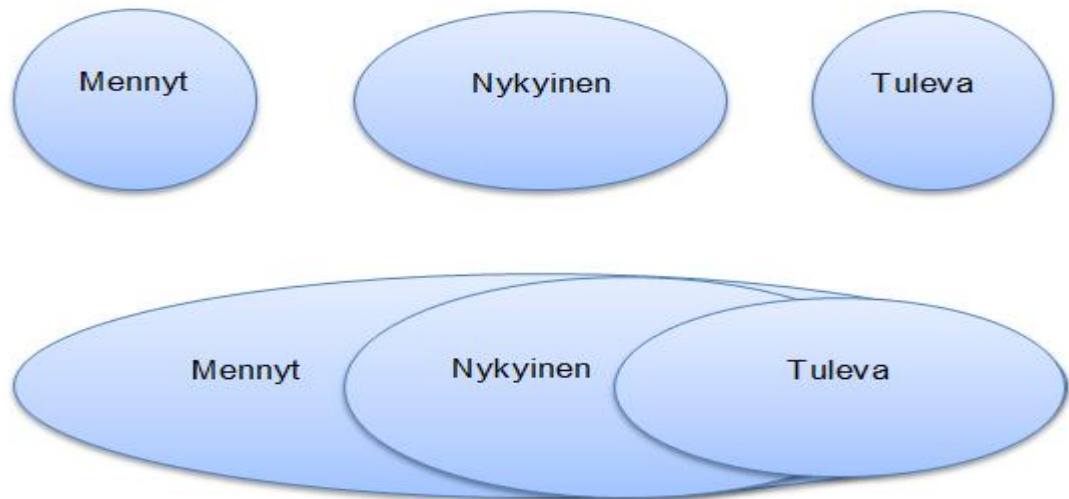
Kotter esittelee kahdeksan (kuvio 5) muutoshankkeiden tavallisinta virhettä, joita myös muut teoriat puoltavat. Hän mainitsee yhdeksi epäonnistumisen syyksi, sen että *vallitsevaan nykyiseen tilaan ollaan liian tyytyväisiä*. Kotter jatkaa, etteivät ihmiset ole valmiita hyväksymään muutosta, jos he eivät koe sitä välttämättömäksi ja tarpeelliseksi. He takertuvat helposti vallitsevaan tilanteeseen ja vastustavat ylhäältä annettuja ehdotuksia. (Kotter 1996, 4, 13–14)



Kuvio 5. Kahdeksan organisaatioiden muutoshankkeiden tavallisinta virhettä (Kotter 1996,13)

Valpola puolestaan toteaa, että muutos alkaa loppumisella eli ensin täytyy vanhasta päästä irti ennen kuin mikään uusi voi alkaa. Vanhan lopun ja uuden alun välissä on tärkeä tyhjyyden hetki, jolloin muutoksen tarpeellisuus tiedostetaan. Vanhoista totutuista rutiineista luopuminen on vaikeaa ja luopumista hidastaa tyhjyyden pelko. (Valpola 2006, 35.)

Menneen, nykyisen ja tulevan jäsentyminen kuvataan perinteisissä liikkeenjohdon teorioissa ja muutosjohtamisen opeissa useimmiten erillisinä kokonaisuuksina, kun taas Mattila (kuvio 6) toteaa, että mennyt ohjaa tulevaa, sillä mennyt hallitsee monessa mielessä nykyisen tulkintaa sekä tulevaisuuden ennustearvoa. Mattila korostaa, suhde kulloisiinkin muutoksiin ei muodostu muutosjohtajan tai esimiesten maalaamien kuvien perusteella vaan ennen kaikkea henkilön aikaisempien kokemusten kautta. Avaintekijöitä uuteen tilanteeseen lähdettäessä on luottamus tai sen puute. (Mattila 2007, 47–50.)



Kuvio 6. Menneen, nykyisen sekä tulevan jäsentyminen perinteisissä ja vaihtoehtoisissa opeissa. (Mattila 2007, 49–50)

Kotterin listaa *tarpeeksi vahva ohjaavan tiimin puuttumisen* myös yhdeksi syyksi miksi muutoshankkeissa epäonnistutaan. Onnistuneimmissa muutoksissa ohjaava ryhmä on vahva eikä se aliarvioi muutosten aikaansaamisen vaikeuksia. (Kotter 1996, 5-6). Juuti & Virtanen sekä Valpola eivät puhu ohjaavasta ryhmästä vaan he toteavat, että projektimuotoinen kehittämishanke on hyvä keino muutoshankkeiden läpiviemiseen, jotta voidaan vähentää resurssijäykkyyttä sekä parantaa ketteryttä. (Juuti & Virtanen 2009, 95–97, Valpola 2004, 68.)

Kotter painottaa vision määrittämisen ja viestimisen tärkeyttä. Hänen mukaansa *vision aliarvioiminen* (kuvio 5) on kolmas epäonnistumisen syy. Hänen mukaansa visio ohjaa ja koordinoi suurten ihmisjoukkojen toimintaa sekä kannustaa heitä toimimaan. Ilman selkeää visiota muutoshanke uhkaa jäädä epämääräiseksi joukoksi aikaa vieviä projekteja, jotka eivät johda mihinkään. Kotter toteaa myös, että *visiosta kerrotaan liian vähän* ja joskus asioihin pyritään vaikuttamaan kaikessa hiljaisuudessa kulissien takana. (Kotter 1996, 7-8). Hän huomauttaa, että *"mikään ei vaaranna muutosta enempää kuin se, että johtoasemassa olevat henkilöt toimivat toisin kuin puhuvat"* (Kotter 1996, 8).

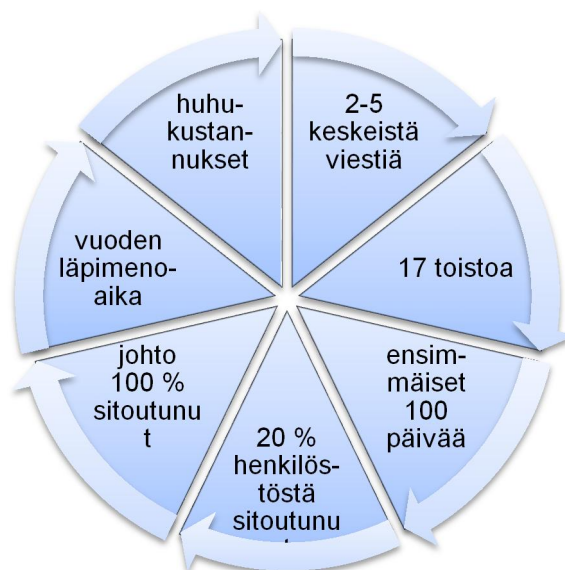
Kotterin mukaan viides epäonnistumisen syy on se, että uuden vision tiellä olevia esteitä ei poisteta. Tällaisiksi esteiksi voi muodostua organisaatorakenne tai esimiesten muutosvastarinta. (Kotter 1996, 9.)

Kuudennes virhe Kotterin mukaan on, sen että lyhyen aikavälin onnistumisia ei saavuteta. Hän toteaa, että todelliseen muutokseen menee aikaa ja muutoshanke uhkaa pysähtyä, jos olemassa ei ole lyhyen aikavälin tavoitteita eikä niiden saavuttamista juhlita. Seitsemäs syy on se, että voitto julistetaan liian varhain. Eli julistetaan muutoshanke loppuun saatetuksi heti kun ensimmäinen merkittävä parannus saavutetaan. Kotterin viimeisenä mainitsema virhe on se, ettei muutosta ei juurruteta yrityskulttuuriin. Hän korostaa, että muutoksesta täytyy onnistuakseen tulla yksikön tai yrityksen pysyvä tapa toimia. (Kotter 1996, 10–14.)

Edellä kuvatut muutoshankkeiden epäonnistumisten syyt eivät ole väistämättömiä. Niiden tunnistaminen ja niihin varautuminen voi lieventää epäonnistumisen mahdollisuutta. (Kotter 1996, 14.)

Kotterin mukaan muutoshankkeissa onnistuminen edellyttää 70–90-prosenttisesti ihmisten johtamista ja 10–30-prosenttisesti asioiden johtamista. Näin ei kuitenkaan monissakaan organisaatiossa menetellä muutoshankkeissa, vaan johdetaan muutosta asioiden avulla. (Kotter 1996, 23.)

Valpola esittelee kirjassaan muutoksen tärkeimpiä lukuja (kuvio7), joiden huomioiminen auttaa edistämään muutoshanketta sekä muutoksen läpivientiä vähentäen epäonnistumista.



Kuvio 7. Muutoksen luvut Valpolaa (2004) mukaillen

*2–5 keskeistä viestiä.* Muutoksen tavoitteet kiteytetään muutamaksi ymmärrettäväksi ja helposti toistettavaksi viestiksi, joita käytetään sidosryhmien kanssa. Olennaista on, että johto puhuu ja kertoo samanhenkisesti viestejä.

*17 toistoa.* Viestin perillemenoon tarvitaan keskimäärin 17 toistoa. Jotta viesti kantaa, ihmisten täytyy kuulla ja voida keskustella siitä useaan kertaan. Pitkät tauot, jolloin mitään ei kuulu, voivat herättää alkuvaiheen hämmennyksen uudelleen henkiin ja antaa huhuille tilaa. Huhut menevät nopeasti, jopa kerralla, läpi.

*Ensimmäiset 100 päivää.* Usein muutosjohtamisessa käytetään sanontaa 'sata ensimmäistä päivää', jolla tarkoitetaan noin kolmen kuukauden aikaa saada muutoksella ilmoitettua vaikutusta. Jatkuva viestintä auttaa, jottei alun innostusta unohdeta ja sitoutumisen itua menetetä.

*20 % henkilöstöstä sitoutunut muutokseen.* Muutoksen puolestapuhujia eli muutos-agentteja tarvitaan 20 prosenttia kohderyhmästä, jolloin muutos saa tarvittavaa tukea. Kun joka viides henkilö osaa kertoa muutoksesta ja perustella sitä muille, niin se ei ole enää vain muutaman harvan harteilla. On tärkeää, että muutoksen kohteena oleva organisaatio toimii keskustellen.

*Johto on 100 %:sti sitoutunut.* Muutoksessa tarvitaan johdon 100-prosenttinen sitoutuminen. Ihmiset seuraavat tarkasti johdon eri jäsenten sitoutumista ja muutokselta menee pohja pois, jos johto puhuu muutoksen tarpeesta ja ratkaisusta ristiriitaisesti. Henkilöt, joilla on useita rooleja muutoksessa, joutuvat tarkasti miettimään omat näkemyksensä ja tapansa osallistua muutokseen.

*Sitkeyttä viedä muutosta läpi useampi vuosi.* Muutos vie suunnittelun ja yrityksen johtamiselle ominaisen vuoden läpimenoajan eli toimintasuunnitelmakauden. Laajat muutokset tarvitsevat vuosia toteutuakseen ja antaakseen tulokset, joita varten muutokseen lähdettiin. Viestintä, pitkäjänteisyys ja sitkeys auttavat saavuttamaan muutoksen tavoitteet.

*Huhukustannukset.* Huhukustannukset nousevat nopeasti isoiksi, kun jokainen organisaation jäsen käyttää aikaa odotteluun, ihmettelyyn ja muutoksesta selvää ottamiseen. Pohditaan, mitä vaihtoehtoja on, ja mitä siitä seuraa. Huhuja rauhoittaa ja kustannuksia



vähentää kun ylläpidetään muutos- ja päätösaikataulua ajan tasalla. (Valpola 2004, 46–50.)

Timo Erämetsä tähdentää Valpolan tapaan, että muutos vaatii suunnatonta sinnikkyyttä. Alkuinnostus hiipuu jossain vaiheessa ja on suuri vaara palata vanhaan tuttuun sekä turvalliseen toimintaan. Hiipuminen tapahtuu todennäköisesti ennen kun varsinaisia tuloksia on saatu aikaan tai ennen uuden toiminnan osoittautumista paremmaksi. Tämän ymmärtäminen ja siihen varautuminen ovat muutoksenjohtajien perustaitoja, jolla vältetään muutoksen epäonnistumista. (Erämetsä 2003, 216–217.)

Erämetsä toteaa, että aika on muutoksen läpiviennin kannalta kriittinen tekijä. Mitä paremmin muutos on valmisteltu ja suunniteltu, sitä vähemmän tulee kiire. Aika on muutoksessa kriittinen, koska muutos reagoi jatkuvasti ympäristön muutoksiin. Muutoksen nopeudella on myös sisäinen merkitys. Mitä pidempään muutoksen läpivieminen kestää, sitä pidempään odottavat oletetusti muutoksella haetut tulokset. Muutoksen läpiviemisen aikaa on vaikea arvioida, sillä siinä missä toisessa yrityksessä ja kulttuurissa sama asia onnistutaan viemään läpi puolessa vuodessa, voi se toisessa yrityksessä kestää kolme vuotta. Erämetsä on listannut kolme erilaista muutosprosessia sekä arvioinut niiden ajallista kestoa, jotka kannattaa huomioida ennen kuin toteaa muutoksen epäonnistuneen:

- 1) *Kulttuurimuutos*, joka kestää 2 - 10 vuotta. Yrityskulttuurin muuttamista voi verrata parisuhteen tai perheen tapojen muuttamiseen. Kyse on voimakkaasta tottumuksesta: miten muuttaa jotakin, mikä on vuosikymmenien aikana vakiinnuttanut paikkansa.
- 2) *Suuri strateginen muutos*, jonka kesto on 1 - 5 vuotta. Esimerkiksi suuryritysten fuusio ja sen tuottamien hyötyjen saavuttaminen, mikä ei monilta fuusioitujilta onnistu koskaan. Kriittistä on aikaisempien vuosien työ kulttuurin rakentamiseksi. Fuusioituvien yritysten johtajilta vaaditaankin kulttuuriasiantuntijuutta.
- 3) *Taktinen muutos*, joka kestää 1 - 18 kuukautta. Taktinen muutos voi olla esimerkiksi toiminnan tiimiyttäminen. (Erämetsä 2003, 218–219.)

#### 6.4 Organisaatiomuutos projektimuotoisena kehityshankkeena

Työyhteisöissä, organisaatioissa ja ihmisten henkilökohtaisessa elämässä tapahtuu muutoksia koko ajan. Muutokset eri näkökulmista ja eri ihmisten kokemana ovat erilaisia. Toisille jokin muutos voi olla suuri ja järkyttävä, ja toisille taas täysin vähäpätöinen asia. Muutokset, kuten organisaatiomuutokset, voivat olla isoja tai pieniä ja niitä voidaan johtaa ja hallita monella eri tavalla. Valpolan mukaan muutosprosessia ei voi pysäyttää, mutta sen läpivientiä voi osata. Kaikissa muutosprosesseissa on samanlaisia pääpiirteitä, jotka toistuvat ja joiden hallitsemiseen löytyy apua antavia ratkaisumalleja. Jotta muutoksen läpiviemisessä onnistutaan, on tärkeää, että ymmärretään mitkä asiat vaikuttavat muutoksen onnistumiseen ja epäonnistumiseen. (Valpola 2004, 27.)

Juuti & Virtanen puolestaan kirjoittavat teoksessaan *Organisaatiomuutos*, että organisaatiomuutosten tavoitteena on perinteisesti ollut hallittu muutos ja toivottuun lopputulokseen pääseminen. Nykyisten organisaatiomuutosten tavoitteena on hyvän matkan aikaansaaminen ja ennen havaitsemattomien asioiden löytäminen, jolloin ne tarjoavat virikkeitä uudelle ja inspiroivat. Asioita, jotka helpottavat muutosmatkaa ovat: henkilöstön osallistumisen merkitys, eri henkilöiden ja henkilöstöryhmien välisen keskustelun ja viestinnän merkitys, vahvan organisaatiokulttuurin ja arvojohtamisen merkitys, prosessuaalisuuden korostuminen, kielen ja kielikuvien merkitys, tunteiden ja kokemusten merkitys ja erilaisuuden hyväksymisen merkitys. Muutoksenhallinnassa on syytä huomioida tämän kaltaiset asiat, koska niiden myötä organisaatiomuutokset onnistuvat tai epäonnistuvat. (Juuti & Virtanen 2009, 167.)

Muutokset työyhteisössä tapahtuvat erilaisista syistä. Osa muutoksista tapahtuu organisaation sisäisistä syistä esimerkiksi työyhteisön kehittyessä tiettyjen elinkaaren vaiheiden tai strategiamuutosten kautta; toisaalta osa muutoksista tapahtuu organisaation ulkoisten tapahtumien vaikutuksesta, esimerkiksi kilpailijoiden tai toimintaympäristön muutosten takia tai asiakkaiden tarpeiden ja toiveiden muutoksia mukaillen. Ulkoinen muutos on usein annettu seikka, johon yrityksen on sopeuduttava; sisäinen muutos on puolestaan yleensä tehty ja harkittu valinta. Organisaatiomuutos tulee ajankoh- taiseksi silloin, kun organisaatio on sisäisten- tai ulkoisten tekijöiden vaikutuksesta ajautunut tilanteeseen, jossa sen on kyettävä muuttamaan toimintaansa jatkaakseen sitä. Syitä muutokselle voi olla useita, kuten tuottavuus- tai laatuongelmat, strategiset muutokset tai henkilöstön vaihdokset. (Mattila 2007, 15–18.)

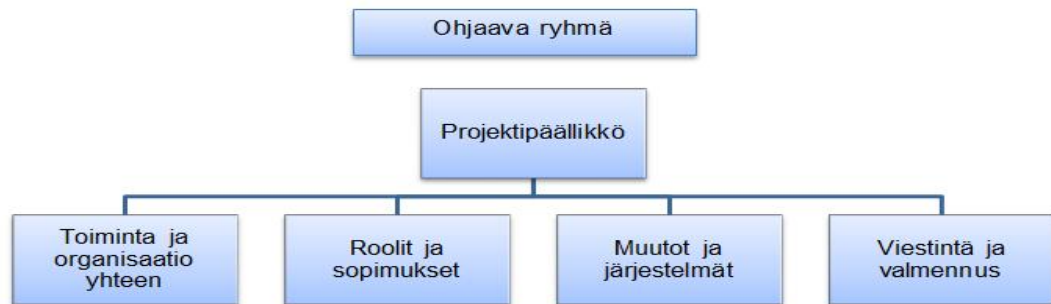
Organisaatioiden muutokset voidaan Mattilan mukaan jakaa kolmeen perustyyppiin: vähittäinen muutos, radikaali muutos ja fuusio-fissio. Vähittäinen muutos tarkoittaa muutosta, jonka taustalla vaikuttavat esimerkiksi laatujohtaminen, TQM (Total Quality Management) -malli tai "Six Sigma"-ohjelma. Radikaali muutos puolestaan pitää sisälleen ajatuksen "business process re-engineering BRP"- ja "Restructuring"-malleista, joissa yrityksen prosesseja muokataan tehokkaamman ja tuottavamman toiminnan suuntaan ja muutos tapahtuu yleensä hyppäyksen ko. toimenpiteen teon jälkeen. BPR-termiä käytetään silloin, kun liiketoimintaprosessin kehittäminen toteutetaan mallikkaasti, se parantaa tuotteiden ja palveluiden laatua ja siten asiakastyytyväisyyttä. Fuusio-fissio -tyyppinen muutos tapahtuu silloin kun organisaatio lakkaa olemasta ja toiminta jatkuu osittain tai kokonaan yhden tai useamman uuden organisaation toimesta. (Matti- la 2007, 16–17.)

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

Valpola toteaa, että organisaatioiden yhdistymisen alussa on kaksi olennaista tavoitetta:

- saada perusasiat kuten työnjako, sopimukset ja raportointisuhteet kuntoon
- integroida organisaatiot, osastot ja tiimit toiminnallisesti yhteen siten, että muu- toksiin sitoudutaan ja saadaan aikaan yhteiset strategiat ja toimintatavat. (Val- pola 2004, 68.)

Edellä mainitut tavoitteet määrittelevät minkälaisen projektioorganisaation muutoshanke vaatii. Muutaman kymmenen henkilön organisaatiomuutoksissa projektin toteutukseen tarvitaan todennäköisesti 1-3 hengen projektioorganisaatio. Puolestaan suuremmissa hankkeissa, joissa yhdistyminen koskee useampaa kymmentä tai sataa henkilöä, pro- jektioorganisaatiossa (kuviot 8) tarvitaan ohjaava ryhmä, projektipäällikkö ja eri osa- alueiden työryhmät.



Kuvio 8. Projektioorganisaation perusmalli organisaatioiden yhdistymisessä (Valpola, 2004).

Projektioorganisaatio on tehokas keino muutoksen ymmärtämiseen, sillä organisaatiomuutos on mittava projekti, jolla on vaikutusta monien ihmisten asemaan sekä valtasuhteisiin. Silloin kun projektiryhmässä suunnitellaan yhdessä, jäsenet saavat itselleen tarpeellista tietoa sekä kokonaiskuvan. Kokonaiskuvan hahmottamisen avulla projektin jäsenet pystyvät kertomaan muutoshankkeen tavoitteista ja tarkoituksesta omissa työyhteisöissään, mikä puolestaan edesauttaa muutoksen onnistumista. (Valpola 2004, 68–69.)

Pelin kiteyttää *"tarvittavaa osaamista tarvittavan ajan"*, toisin sanoen projektioorganisaatio on projektin toteuttamista varten muodostettu tarkoituksenmukainen organisaatio, jossa henkilöt ovat mukana projektioorganisaatiossa määräajan, jonka jälkeen he siirtyvät takaisin linjaorganisaatioon tai seuraavaan projektiin. Projektin resurssi- eli henkilömäärä vaihtelee projektin koon ja luonteen mukaan ja alkuvaiheessa mukana on muutama avainresurssi. Suunnitteluvaiheen aikana resurssimäärä kasvaa ja on huipussaan toteutusvaiheessa. (Pelin 2009, 63.)

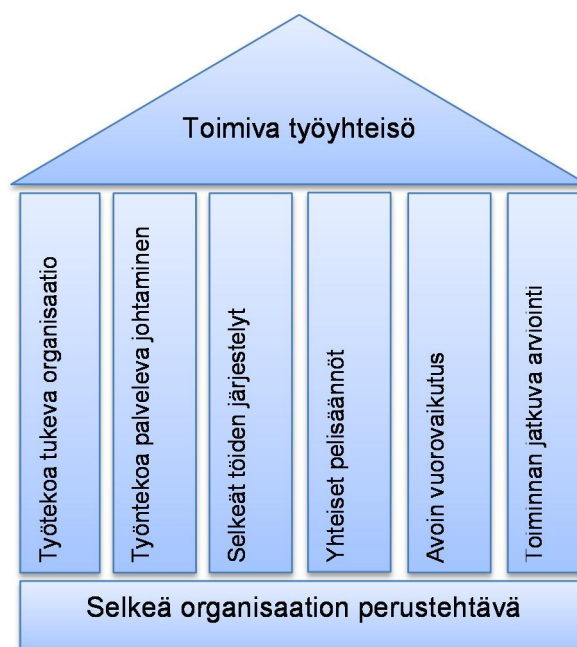
## 6.5 Hyvän työyhteisön ominaisuuksia

OCC-projektin vision mukaisesti oli tarkoitus luoda hyvä työyhteisö ja työpaikka. Seuraavaksi tarkastellaan hyvän työyhteisön ja työpaikan aikaansaamista sekä sitä, mistä elementeistä ne ovat koostettavissa.

Yhteen lauseeseen kiteytettynä hyvään työpaikkaan ja -yhteisöön liittyy tunne, että kuuluu siihen olennaisena osana ja tärkeänä työntekijänä. (Kaivola & Launila 2007, 133–139.)

Työ on ihmiselle merkityksellistä, koska sen kautta voi kokea olevansa tärkeä, arvostettu ja hyväksytty. Silloin kun ihminen menestyy ja onnistuu työssään, se antaa hänelle suurta tyydytystä. Lisäksi se kohottaa hänen itsetuntoaan ja vahvistaa itseluottamustaan. (Järvinen 2008, 34.)

Järvisen mukaan jokainen työyhteisö tarvitsee perustakseen tietyt kantavat rakenteet, jotta ihmiset voivat onnistua työssään ja toimia ammatillisesti. Työn tekemisen lähtökohtana ja kivijalkana on työyhteisön perustehtävä (kuvio 9). (Järvinen 2008, 85.)



Kuvio 9. Toimivan työyhteisön peruspilarit (Järvinen 2008, 85.)

Perustehtävä määrittelee, miksi organisaatio on olemassa, mitä siellä pitää tehdä ja mitä saada aikaan. Perustehtävä ei pysy muuttumattomana, vaan sitä pitää tarkistaa ja selkiyttää jatkuvasti, koska asiakkaiden tarpeet muuttuvat ja kilpailu alalla kuin alalla on kireää. Ensimmäisen pilarin, työntekoa tukevan organisaation, tehtävänä on luoda työyhteisöön yleiset puitteet ja järjestelmät. Ne kytkevät kaikki työyksiköt ja työvaiheet toisiinsa, jottei varsinkaan isoissa organisaatioissa kokonaisuus pirstoudu tai työnjako,

roolit ja vastuut jää epäselviksi. Uudistamalla vanhoja hierarkkisia organisaatioita pyritään rakentamaan verkostomaisempia ja työprosesseja korostavia organisaatiomalleja ja matriiseja. (Järvinen 2008, 85–91; Järvinen 2014, 57–68.)

Työntekoa palveleva johtaminen on organisaation rakenneosana, johon kohdistuvat vaatimukset ja odotukset ovat suuret. Johtaminen ja esimiestyö ovat vaikuttamista ja niiden avulla saadaan määriteltyä työn perustehtävä sekä ylipäättään huolehdittua siitä, että työn tekemisen edellytykset sekä puitteet ovat kunnossa. Toimivassa työyhteisössä tarkastellaan kolmannen pilarin, selkeät töiden järjestelyt, mukaisesti, että töiden organisointi ja tehtävien jako on tasapuolinen sekä miehitys eri tilanteissa on sopiva. Tämä tarkastelu on tärkeää varsinkin organisaatio muutoksissa, sillä hyvällä töiden järjestelyillä pyritään yhteistyön sujuvuuteen, tavoitteelliseen ja tehokkaaseen toimintaan. (Järvinen 2008, 85–91; Järvinen 2014, 68–72.)

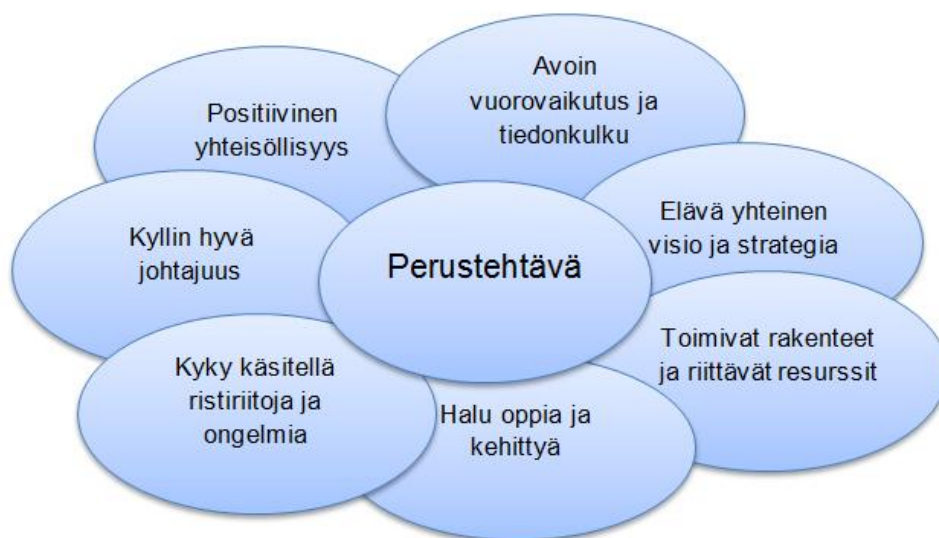
Neljännän pilarin muodostavat yhteiset pelisäännöt luovat ja rakentavat koko yrityksen, organisaation ja tiimin sisäisen toimintakulttuurin. Työyhteisön vuorovaikutuksen tulee olla avointa, suoraa ja rehellistä. Viides peruspilari, avoin vuorovaikutus, on käsitteenä yleisluontoinen ja siitä voi olla työyhteisöissä hyvin erilainen käsitys. Järvisen näemyksen mukaan vuorovaikutusta voidaan luonnehtia avoimeksi, silloin kun:

- *puhutaan työstä ja siihen liittyvistä asioista*
- *puhutaan niiden kanssa, joita asiat koskevat*
- *puhutaan rakentavasti*
- *varmistetaan, että viesti on ymmärretty oikein.* (Järvinen 2008, 91–100; Järvinen 2014, 73–76.)

Kuudes pilari pitää sisällään töiden jatkuvan arvioinnin. Kyseessä on toimintatapa, jonka avulla voidaan tutkia muiden pilareiden kuntoa sekä miettiä, mitkä pilareista on kunnossa ja toimivat hyvin sekä mitä pitäisi kirkastaa tai tehdä toisin. Organisaatiot, työyhteisöt sekä niiden jäsenet ovat usein sokeita omalle toiminnalleen, joten arviointia varten on kehitetty erilaisia seuranta- ja palautejärjestelmiä. (Järvinen 2008, 103–112; Järvinen 2014, 76–78.)

Kaivolan ja Launilan mukaan toimiva yhteistyö (kuvio 10) on kokonaisuus, jossa sen jokainen osa on vuorovaikutuksessa keskenään. Työyhteisö, joka toimii hyvin, saa aikaan hyviä tuloksia ja pärjää kaikissa tilanteissa. Hyvin toimiva työyhteisö pystyy työskentelemään luovasti ja vastaamaan toimintaympäristön asettamiin muutoksiin. Hyvä työyhteisö tukee yksilön hyvinvointia ja jaksamista vetäen puoleensa osaavia työntekijöitä. Hyvän työpaikan tunnusmerkkejä ovat mm. välittäminen, luottamus, avoimuus,

arvostus, hyväksyntä, yhteisöllisyys, vastuunotto sekä avoin vuorovaikutus. Myös virheet ja erehdykset ovat sallittua ja niistä opitaan. Hyvä työyhteisö ei synny itsestään vaan sen rakentaminen vaatii aikaa ja kaikkien yhteistä panostusta. (Kaivola & Launila 2007, 133–134, 138–139.)



Kuvio 10. Toimivan työyhteisön elementit Kaivola ja Launilan (2007, 134) mukaan

Kaivola ja Launila toteavat, kuten Järvinen, että organisaation toiminta perustuu toiminta-ajatukseen eli siihen, miksi yritys on olemassa. Hyvin toimivassa työyhteisössä toiminta perustuu perustehtävään ja jokainen sen jäsenistä tiedostaa oman asemansa osana laajempaa kokonaisuutta. Organisaation jäsenten tulee olla selvillä yhteisistä ja yksilöllisistä tavoitteista. (Kaivola & Launila 2007, 134.)

Avoin vuorovaikutus on hyvin toimivan organisaation perusta. Jotta pysytään perustehtävässä ja työ sujuu hyvin, vaaditaan jatkuvaa vuorovaikutusta organisaation eri osien ja ammattiryhmien välillä. Vuorovaikutusta tarvitaan mm. uusien ideoiden kehittämisessä, oppimisessa ja tiedon siirtämisessä. Toimintoja ohjaa yhteinen visio ja strategia, joiden avulla työyhteisön on mahdollista ennakoida tulevaa ja olla selvillä toimintaympäristönsä muutoksista. Arvot ja strategia saadaan elämään vuorovaikutuksen kautta. (Kaivola & Launila 2007, 135–136.)

Hyvin toimivassa työyhteisössä rakenteet tukevat työn tekemistä, töiden järjestelyt ovat selkeät. Lisäksi jokainen tietää omat tehtävänsä ja mitä kultaakin odotetaan. Yhteiset,

kaikilla tiedossa olevat, pelisäännöt määrittelevät rajat, vastuut sekä vapaudet. Viihtyisä ja turvallinen työyhteisö sekä tarkoituksen mukaiset työvälineet edistävät työn sujuvuutta. Toimivassa työyhteisössä tuetaan yksilöllistä ja yhteisteistä oppimista sekä kehittymistä. Työn vaatimusten kasvaessa huolehditaan siitä, että toimivaltuudet kasvavat samassa suhteessa vaatimusten kanssa. (Kaivola & Launila 2007, 136.)

Ristiriitatilanteet kuuluvat myös työhön aina, kun on kysymys ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta. Avoin kommunikointi on edellytyksenä ristiriitatilanteiden ennaltaehkäisyyn ja ratkaisujen löytymiseen. Oleellista asioiden selvittämisessä onkin se, kuinka asiat opitaan työyhteisössä käsittelemään ja kuinka nopeasti asiat otetaan esille. Esille tuleviin ongelmiin puututaan välittömästi ja ne ratkotaan työn ongelmina eikä työyhteisön jäsen henkilökohtaisiin ominaisuuksiin liittyvinä. (Kaivola & Launila 2007, 137.)

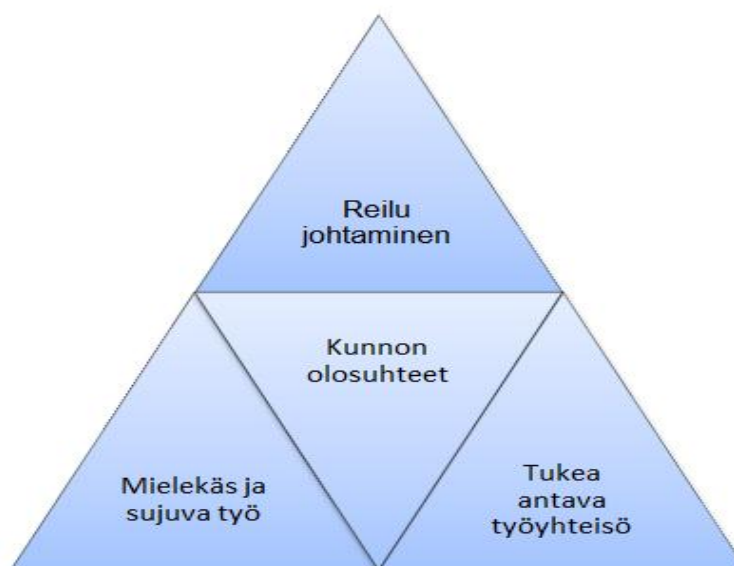
Organisaation johto on avainasemassa hyvin toimivassa työyhteisössä. Johdon tehtävänä on tukea kaikenlaista oppimista ja kehittämistä. Hyvän työyhteisön johtamisessa korostuvat vuorovaikutus, yhteistyö ja koko työyhteisön osallistaminen. Kuuntelu ja läsnäolo sekä kannustus ja palaute ovat tärkeissä rooleissa johtamisessa. Hyvän johtajuuden tärkeimpinä tunnusmerkkeinä ovat myös oikeudenmukaisuus ja avoimuus, jotka ovat luomassa turvallisuutta työyhteisössä. Hyvän työyhteisön johtamiselle ja esimiestyölle on ominaista vastuun jakaminen ja luottamus siihen, että työntekijöillä on perustarve saada aikaiseksi jotain hyvää ja kokea onnistumisen iloa omassa työssään. (Kaivola & Launila 2007, 137–138.)

Luomalla avoin ilmapiiri työyhteisöön rohkaistaan työntekijää olemaan oma itsensä ja löytämään tukea itselleen vuorovaikutuksesta toisen kanssa. Hyvällä työyhteisöllä on kyky itsekritiikkiin ja välitön palautteen vastaanottaminen sekä antaminen kuuluvat oleellisesti avoimuuteen. Palautteen antaminen kuuluu kaikille työyhteisön jäsenille ja virheiden tekeminen mahdollistetaan eli virheet käsitellään avoimesti ja niistä otetaan oppia, ei vain etsitä syyllisiä. (Kaivola & Launila 2007, 135.)

Hyvin toimivassa työyhteisössä on vallalla positiivinen yhteisöllisyys eli ilmapiiriä leimaa yhteenkuuluvuuden tunne sekä yhteisöllisyys ja toisesta välittämisen kulttuuri. Hyvässä työpaikassa saa nauraa ja pitää hauskaa muttei kuitenkaan toisten kustannuksella. Toimivassa organisaatiossa ydinosaaminen ja työn sujuu kaikkien osapuolten jatkuvan vuorovaikutuksen ansiosta. (Kaivola & Launila 2007, 138–139.)



Kehusmaa (2011) puhuu hyvinvoivasta, tuottavasta ja voimaantuvasta työyhteisöstä sekä kuvaa hyvän työyhteisön ominaisuudet yksinkertaisella kolmiomallilla (kuvio 11). Mallin mukaan työhyvinvoinnin perusaineokset syntyvät neljästä osiosta, kunnon olosuhteista, mielekkästä ja sujuvasta työstä, tukea antavasta työyhteisöstä sekä reilusta johtamisesta. (Kehusmaa 2011, 112.)



Kuvio 11. Hyvinvoivan, tuottavan ja voimaantuvan työyhteisön perusaineokset Kehusmaan mukaan (Kehusmaa 2011, 112)

**Kunnon olosuhteet** tarkoittavat työolosuhteiden perusvaatimusten täyttymistä. Työtä tehdään turvallisissa olosuhteissa eikä työskentely uhkaa terveyttä. Työnkuormituksen tulee olla oikealla tasolla työntekijän fyysisiin ja psyykkisiin kykyihin nähden, eikä se ole liian kuormittavaa tai terveyttä haittaavaa. Myös toimivat työvälineet luovat pohjaa työn sujuvuudelle ja onnistumiselle. Kunnon olosuhteissa työskentely koetaan merkitykselliseksi ja työllä tunnetaan olevan tarkoitus. Omaa työtä arvostetaan ja siitä koetaan saavan ympäristöltä arvostusta, (Kehusmaa 2011, 113.)

**Mielekäs ja sujuva työ** tulee arvioida yksilö tasolla, sillä jokaista yksilöä motivoi erilaiset tarpeet. Työn mielekkyyteen vaikuttaa se, miten jokainen kokee oman roolinsa työyhteisössä. Oman työn näkeminen osana isompaa kokonaisuutta luo merkitystä työlle. Tämän lisäksi oman työn tavoitteiden yhteys organisaation yhteisiin tavoitteisiin konkretisoi oman roolin merkitystä kokonaisuudessa. Mielekäs ja sujuva työ tyydyttää yksilöl-

lisiä tarpeita silloin kun oman työn sisältöön, kehittämiseen, sujuvuuteen ja työyhteisön toimintaan voi vaikuttaa. Hyvässä työyhteisössä kehitystyötä ei pidetä muusta toiminnasta irrallisina hankkeina vaan osana arjen työtä. (Kehusmaa 2011, 115–116.)

**Tukea antava työyhteisö** ymmärtää työyhteisön yhteiset tavoitteet ja työskentelee yhteisten tavoitteiden eteen. Työyhteisölle on tunnusomaista yhteisöllisyys, me-henki, luottamus ja avoin ilmapiiri. Erilaisten roolien ja tehtävien merkitys ymmärretään osana kokonaisuutta eikä kenenkään työtä vähätellä. Tukea antavassa työyhteisössä uudistutaan ja uudistetaan työnsisältöä, prosesseja ja yhteisiä toimintatapoja yhteisten kokemusten ja oppimisen kautta, myös epäonnistumiset käsitellään yhdessä ja niistä opitaan syyllisiä hakematta. (Kehusmaa 2011, 116–117.)

Viimeisenä ja neljäntenä kohtana kolmiossa on **reilu johtaminen**. Tämä tarkoittaa osallistavaa, yhteisöllistä johtamista. Yhteisöllinen johtamistapa korostaa yhteistä tekemistä, osallistumista, jaettua vastuuta ja keskinäistä luottamusta. Reiluun johtamiseen kuuluu se, että jokaisella on oikeus vaikuttaa tulokseen ja keskinäinen luottamus pystytään saamaan aikaiseksi erilaisissa kokoonpanoissa, jotta organisaatiossa oleva asiantuntemus saadaan hyödynnettyä monipuolisesti. Hyvän johtajuuden taustalla on hyvä itsetuntemus, ymmärrys omista vahvuuksista ja kehityskohteista. Reilu johtaja tarkastelee omaa johtajuuttaan objektiivisesti hakemalla aktiivisesti palautetta kehittyäkseen paremmaksi johtajaksi. Reiluun johtajuuteen kuuluu kokonaisuuksien näkeminen, kyky tarkastella asioita eri näkökulmista, tunnistaa syy- ja seuraussuhteita sekä ymmärtää eri asioiden välisiä yhteyksiä. (Kehusmaa 2011, 118–120.)

Mitkään edellä mainituista hyvän työyhteisön elementeistä eivät synny automaattisesti eivätkä käskemällä vaan hyvän työyhteisön luominen vaatii lähes aina henkilökohtaista asennemuutosta, organisaation todellisen tilanteen tunnistamista sekä tosiasioiden tunnustamista. Hyvän työyhteisön rakentaminen edellyttää työyhteisön jäseniltä käytännön toimenpiteitä, oikeaa asennetta sekä halua onnistua.

Jatkuvan muutoksen ja kehittämisen odotusten lisäksi organisaatioiden toimintaympäristöjen muuttuminen yhä monimutkaisemmiksi synnyttää tarpeen luoda ja sopia Järvisen (2008, 2014) sekä Kaivola & Launilan (2007) mainitsevat työyhteisön pelisäännöt.

Työelämän perussäännöt on määritelty Suomen eduskunnan säätämässä laeissa ja asetuksissa. Esimerkiksi työsopimuslaki, työaikalaki ja työturvallisuuslaki pitävät sisäl-

lään suuren määrän säädöksiä siitä, miten esimerkiksi työolosuhteet tulee järjestää ja millaisia velvollisuuksia ja oikeuksia on työnantajalla ja työntekijällä. Yhteistoimintalaisissa (334/2007) määritellään yhteistoimintamenettelyssä sovittavista asioista. Lain tarkoituksena on parantaa työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia heitä itseään koskevissa asioissa, vaikka lopullinen päätösvalta olisikin työnantajalla.

Neuvotteluissa käydään läpi työnantajan esittämien muutosten perusteet, vaikutukset ja vaihtoehdot. Tarkoituksena on:

- edistää yrityksen ja henkilöstön välistä vuorovaikutusta ja yhteistoimintaa
- kehittää yrityksen toimintaa, toimintaympäristöä ja tuottavuutta. (Westerberg, 2014.)

Lakien velvoitteiden lisäksi työn tekemiseen on hyvin monenlaisia pelisääntöjä. Työnantajan ja työntekijän välille voidaan sopia erilaisia koko organisaatiota koskevia työ sääntöjä, joissa määritellään käytänteet mm. työsuhte-eduista, sairauspoissaoloista, työterveyshuollon palvelujen käyttämisestä, työntekijälle annettavasta varoituksesta ja työpaikan järjestysohjeista ja niiden noudattamisesta. Työsäännöt ovat samoja asioita, joita työnantaja voisi työnjohto-oikeutensa puolesta yksipuolisesti määrätä, mutta pelisääntöjen yhteinen laatiminen ja sopiminen sitouttavat molempia osapuolia enemmän. (Westerberg, 2014.)

Lakeihin perustuvien määräysten ja sääntöjen lisäksi voi jokainen organisaatio luoda omia toimintamalleja, laatujärjestelmiä, ohjeistuksia ja arvoja, jotka koskevat kaikkia siellä työskenteleviä. Tämän lisäksi jokainen tiimi tai osasto voi sopia juuri kyseiseen toimintaan liittyvistä yksityiskohtaisimmista pelisäännöistä. Erilaisissa muutostilanteissa on erittäin hankalaa sovittaa yhteen erilaisten työyhteisöjen ja tiimien toimintatapoja, sillä työyhteisö saattaa joutua luopumaan vanhoista hyviksi kokemistaan tavoista ja ottaa käyttöön uuden työyhteisön käytännöt ja toimintamallit. Selkeimmin tämä haaste tulee näkyviin, kun työyhteisö liitetään osaksi toista organisaatiota. Joskus työntekijöiden ja jopa esimiehen on vaikea käsittää ja toimia osana uutta organisaatiokokonaisuutta. Esimiesten tehtävänä on kuitenkin auttaa työyhteisöä rakentamaan, sopimaan ja tarvittaessa tarkentamaan lainsäädännöstä johtuvia rajoitteita tai sääntöjä ja yhdessä organisaatiossa sovittuja pelisääntöjä sekä ohjeita. (Järvinen 2008,91–94.)

## 7 OCC-hankkeen toteutus

Tässä luvussa käydään läpi OCC-hankkeen toteuttaminen. Tavoitteena on luoda selkeä sekä johdonmukainen kuvaus tapahtuneesta. Hankkeen esiaste oli tutkijalla tiedossa Metropolia Ammattikorkeakoulun Liiketalouden ylempään ammattikorkeakoulututkintoon johtavan koulutuksen hakuvaiheessa ja aihio (liite 1) tulevasta organisaatiomuutoksesta kuvattiin kevään 2012 ennakkotehtävässä.

OCC-hankkeen aiheanalyysi esiteltiin Tutkimusmenetelmät ja -valmiudet opintojaksolla syksyllä 2012, jolloin syntyi myös opinnäytetyön, taulukossa 1 kuvattu, alustava aikataulu. Taulukkoon on lisätty kolmas sarake, johon on vertailun vuoksi kirjattu opinnäytetyön toteutunut aikataulu.

Taulukko 1. Opinnäytetyön alustava ja toteutunut aikataulu

Opinnäytetyön aikataulu	Alustava	Toteutuma
Muutokseen valmistautuminen: organisaatiomuutoksesta ja tavoitteista tiedottaminen	toukokuu 2012	toukokuu 2012
Digium-kysely mikä muutoksessa askarruttaa?	4.6.2012	4.6.2012
Kyselyn yhteenveto ja viestintä vastaajille	30.6.2012	30.6.2012
Työskentelytavan valinta	elokuu 2012	elokuu 2012
Kehityshankkeen aiheanalyysin esitleminen Tutkimusmenetelmät ja -valmiudet -opintojaksolla	syyskuu 2012	syyskuu 2012
Muutospajat 4 x 4	38/2012–07/2013	38/2012–07/2013
Toimintasuunnitelman ja viitekehysanalyysin esittely ONT ohjaajalle	21.1.2013	21.1.2013
Tulevaa OCC:ta koskeva tilakysely	18.2.2013	18.2.2013
OCC-projektin kick off	15.3.2013	15.3.2013
Vaihe 1: Tulevan OCC:n organisaation ja uuden toimintamallin rakentaminen	12/2013–22/2013	12/2013–22/2013

Vaihe 1: toimitilan suunnittelu, kilpailutus ja rakentaminen	12/2013–32/2013	12/2013–32/2013 49/2013–23/2014
Viitekehysseminaari	18.4.2013	18.4.2013
Ensimmäinen versio OCC Handbookista	4.6.2013	4.6.2013
Kesälomakausi	23/2013–33/2013	23/2013–33/2013
Vaihe 2: Muutto ja uuden toiminnan implementointi	33/2013–44/2013	23/2014–47/2014
Seurantamuutospajat tai Digium-kysely kuinka onnistuttiin?	45/2013–48/2013	7.11.-16.11.2014
Uuden toiminnan arviointi ja jatkuva kehittyminen	49/2013 =>	48/2014 =>
Opinnäytetyöseminaari	keväällä/2014	keväällä 2015

Muutoshankkeen toteutuksessa hyödynnettiin viitekehysten luvussa 6.1 esitettyjä neljän tutkijan, Kotter (1996, 2008), Erämetsä (2003), Mattila (2007) ja Valpola (2004), esittämiä muutosjohtamisen malleja. Esitetyissä muutosjohtamismalleissa oli selkeä yhteinen peruskaava, jolla muutos organisaatiossa perustellaan, aloitetaan, viedään läpi ja juurrutetaan uudeksi tavaksi toimia. Malleissa oli yhteistä muutoksen tavoitteen ja vision selkeä määrittely, monipuolinen muutosviestintä, lyhyen aikavälin tai välitavoitteiden saavuttamisen varmistaminen ja muutoksen toteutumisen varmistaminen organisaatiossa niin, että osa-alueet toimivat entistä tehokkaammin ja kannattavammin yhdessä. Koska hankkeessa oli kyse organisaatiomuutoksesta, se toteutettiin projekti-muotoisena, määräaikaisena kehittämishankkeena, jolla oli selkeästi määritelty tehtävä, alkua ja loppu, kuten Valpola (2004) sekä Juuti & Virtanen (2009) teoksissaan suosittelevat.

OCC-projekti toteutuksen kuvaamisessa keskitytään kuvion 12 mukaisiin osa-alueisiin



Kuvio 12. OCC-projektin toteutus

alkaen muutostarpeen määrittelystä päättyen muutoksen onnistumisen mittaamiseen.

Uusi Operations Control Center (OCC) aloitti virallisesti toimintansa uusissa tiloissa 16.6.2014 ja toimintatutkimuksen raportti valmistui seurantajakson jälkeen keväällä 2015.

## 7.1 Muutostarpeen määrittely

Hankkeen muutostarpeen määrittelyn taustalla ovat olleet toimialan kova kilpailu, jossa menestyminen vaatii enemmän kuin ennen sekä yrityksessä elokuussa 2011 aloitettu rakennemuutos. Toiminnan peruslähtökohdat ja nykytila selvitettiin huolella, jotta saatiin selville mitä tai minkälaista toimintaa tarvitaan pystyäksemme aktiivisemmin tukemaan yrityksen strategian toteuttamista. Muutostarpeen tärkeyttä kuvasi se, että tarve tulevalle organisaatiomuutokselle sekä toive läheistä yhteistyötä tekevien osastojen muutosta samoihin toimitiloihin oli esitetty sekä henkilöstön että yrityksen taholta use-

ampaan kertaan viime vuosien aikana. Muutostarpeen määrittelyä varten koottiin seuraavassa luvussa esitetty ohjaava ryhmä.

#### 7.1.1 Muutosta ohjaava ryhmä

Kotterin (1996) kahdeksanportaisen muutosmallin mukaisesti OCC-hankkeen suunnittelua, valmistelua ja toteutusta varten koottiin alkusyksystä 2011 ohjaava ryhmä. Ryhmä koostui silloisesta NCC & FPC-osaston vetäjästä, NCC:n operatiivisista vuoropäälliköistä tutkija mukaan lukien sekä HRD-edustajasta.

Valmistelevalle ryhmälle suunnitelmista, muutokseen valmistautumisesta sekä mahdollisesta organisaatiomuutoksesta ja tavoitteista tiedotettiin aktiivisesti kaikille niille henkilöstöryhmille, joita mahdollinen muutos tulee koskettamaan.

Työelämän hankkeille tyypilliseen tapaan OCC-hankkeen alkutaipeella, marraskuussa 2011, tuli esille erinäisiä osittain yrityksen rakennemuutokseen liittyviä seikkoja, joiden perusteella hanketta lykättiin Operations divisioonan - johtoryhmän päätöksellä myöhemmin ilmoitettavaan ajankohtaan. Pääsyyinä lykkäämiselle oli se, että projektin ei haluttu olevan pelkkä samaan toimitilaan muuttaminen tai tilamuutos, eli tuolien, pöytien ja tietokoneiden siirto paikasta toiseen, vaan pohjalla tuli olla koko operatiivisen toiminnan, niin sanottu "Operate end to end" -prosessien, kuvaaminen. Toikko & Rantanen korostavat niin ikään prosessien, työmenetelmien ja toimintatapojen kuvaamisen tärkeyttä ennen kehittämistoiminnan aloittamista (Toikko & Rantanen 2009, 17).

Itse OCC-projektin tavoitetilan suhteen ei varsinaisia muutoksia tullut, joten siirtymisestä huolimatta ohjaava ryhmä jatkoi aktiivista toimintaa ja suunnitelman täsmentämistä tarkemmalle tasolle sekä viesti hankkeen siirtymisestä. Aktiivista viestintää jatkettiin, vaikkei aina mitään uutta kerrottavaa hankkeen suhteen ollutkaan, jottei hämmennystä aiheuttaville huhuille jäänyt turhaa tilaa.

Alustustyön ja suunnitelman jälkeen pidettiin NCC:n ja FPC:n henkilöstön kanssa työpajoja muutoksen tarpeesta, valmistelusta sekä tavoitteista. Näiden tapaamisten seurauksena tehtiin muun muassa työnjakoon sekä työvuoroihin muutoksia.

Toukokuussa 2012 muutokseen valmistautuminen oli siinä vaiheessa, että ohjaava ryhmä päätti tehdä henkilöstölle Digium kyselyn "Mikä muutoksessa askarruttaa?", jotta saimme selville organisaation muutoksen maaston (Mattila 2007), ylläpidettyä muutokkyä (Valpola 2004) hankkeen viivästymisestä huolimatta sekä ennen kaikkea saada kohdeorganisaation työntekijät osallistumaan sekä sitoutumaan tulevaan muutokseen jo suunnitteluvaiheessa.

### 7.1.2 Mikä muutoksessa askarruttaa - kysely

Operations Control Center (OCC) -hankkeen ensimmäinen kartoituskysely (liite 1) lähetettiin 4.6.2012 seuraavien yksiköiden henkilöille:

- IRRE Team ja OSC (Operational Systems Control)
- TechOps Supervisors (NCC Technical Supervisors)
- Network Control (NCC Duty Managerit ja Ops Controllerit)
- Crew Control
- Dispatch,

sillä heitä muutos ensisijaisesti tulisi koskettamaan.

Linkki sähköiseen Digium-kyselyyn (liite 2), jonka avulla oli tarkoituksena saada mahdollisimman todenmukainen käsitys muutokseen liittyvistä ja askarruttavista asioista, lähetettiin 60 henkilölle. Määräaikaan mennessä vastauksia tuli 52 vastausprosentin ollessa 86,7.

Ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin "*Kuinka paljon tuleva muutos omassa roolissasi sinua askarruttaa?*". Vastaajat olivat luottavaisia, sillä 83 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että muutos ei askarruta lainkaan tai jonkin verran. Neljä vastaajaa totesi, että muutos askarruttaa erittäin paljon.

Kysymyksen avoimesta osasta selvisi, että askarruttavia asioita olivat:

- *Työn jatkuvuus ja sen mielekkyyden säilyminen*
- *Vastuiden jako, resurssien riittävyys, työkalut ja perehdyttäminen uusiin tehtäviin*
- *Muuttuuko työn kuva tai työn määrä olennaisesti*
- *Ainahan muutokset askarruttavat. Luotan kuitenkin, että muutos on huolellisesti suunniteltu ja harkittu.*
- *Onko tulevassa organisaatiossa nykyisen kaltaisia töitä minulle?*
- *Tulevaisuuden yhteistyökuvio ja roolit, mutta se selvinnee kaavioista myöhemmin*



Yli puolta vastaajista askarrutti jonkin verran tulevan OCC:n toimintamalliin ja toimintaan liittyen seuraavat asiat:

- *Työn jatkuvuus ja työpaikkojen säilyminen*
- *Mahdolliset työnkuvan muutokset ja moniosaaminen*
- *Tilankäyttö ja yhteistyö koko porukan kanssa*
- *Johtamismalli, sen kehittäminen ja käytännön implementointi*

Yhteisiin työtiloihin muuttoa "Kuinka paljon sinua askarruttaa yhteisiin tiloihin muutto?" kysyttäessä yli 90 % vastaajista ei askarruttanut muutto lainkaan tai vain jonkin verran. Muutamaa vastaajaa muutto askarrutti paljon tai erittäin paljon. Avoimista vastauksista selvisi seuraavia huomioita ja odotuksia:

- *Erilaisten organisaatiokulttuurien yhteensovittaminen on haasteellista*
- *Ei yhteiset tilat askarruta, olemme ennenkin olleet yhdessä.*
- *Työrauha on tärkeä tekijä, kuten myös kommunikointi. Sosiaaliset kontaktit muiden pelaajien kanssa on tarpeellista, mutta välillä on tehtäviä, jotka vaativat työrauhaa. Kaikki eivät osaa työskennellä hälyssä*
- *On työtehtäviä, mitkä vaativat työrauhaa, kaikki eivät osaa työskennellä hälyssä*
- *Pelkästään positiivisia odotuksia tämän asian suhteen, olen yli kymmenen vuotta ihmetellyt miksi nämä toimijat ovat erillään.*
- *Suuri operaatiokeskus toki tuo varmasti etuakin ja toiminta tulisi olemaan luontevampaa kun kaikki ovat ikään kuin kollegoita keskenään työskennellen samassa tilassa. Yhteishenki paranee taatusti.*
- *Mitä, muutetaanko yhteisiin tiloihin? Siinä on varmaan hyviä ja huonoja puolia - samassa tilassa tieto siirtyy toivottavasti nopeammin yksiköltä toiselle, mutta toisaalta työrauha metelissä voi olla menettä.*

Kaksi seuraavaa kysymystä käsitteivät osaamista. Vastaajista 11 %:ia oli huolissaan omasta sekä työyhteisön osaamista tulevassa OCC:ssa, muita ei (89 %) oma eikä työyhteisön osaaminen huolettanut lainkaan tai vain jonkin verran. Seuraavat seikat askarruttivat vastaajia:

- *Onko tarpeeksi aikaa opetella uutta?*
- *Uskon, että osaan sen mitä tarvitaan, ja opin sitten käytännön työssä lisää mitä on tarpeen.*
- *Osaamista ja intoa löytyy, kunhan saa harjoitella tarpeeksi.*
- *Perusosaaminen jollakin tasolla mutta uudet vaatimukset ja odotukset ei tiedossa.*
- *Miten työemme muuttuu, tuleeko paljon lisää oppimista.*
- *Mahdollinen työpisteiden eriyttäminen saattaa olla joillekin hankalaa*
- *Tuleekohan ristiinkoulutusta, Se on kyllä usein mielenkiintoista*
- *Kaikki ei voi osata kaikkea. Silloin tuntuu että kukaan ei osaa mitään.*
- *On kovatasoista ja kokenutta porukkaa noin keskimäärin. Osaamiseen vaikuttanee kuitenkin se motivaatio. Motivaatio on ainoa joka ehkä hieman joskus askarruttaa joidenkin osalta.*
- *Syvälinen ristiinkoulutus vielä vaiheessa.*

Kyselyssä pyydettiin arviota myös yhteisistä toimintaa ohjaavista säännöistä. Vastauksen mukaan 85 % ei ollut huolissaan yhteisistä toimintaa ohjaavista säännöistä tai niiden noudattamisesta. Kysymyksen avoimen osan vastauksissa nousi huolenaiheeksi

muun muassa tulevan osaston erilaiset työehtosopimukset. Vastauksista ilmeni myös se, että ajatusta yhteistä toimintaa ohjaavista säännöistä pidettiin hyvänä.

- *Eri sopimusaloilla olevia tekee samaa työtä, olisi selvempää jos kaikki kuuluisivat samaan sopimukseen.*
- *Eri tes n mukaan samaa työtä tehdessä tasa-arvoisuus/puolisuus ei toteudu. Neljän eri tes ja sen lisäksi paikallisten sopimusten kirjo liian suuri. Onko tavoitetila yhdistää yksinkertaistaa ja muuttaa tilannetta projektin yhteydessä.*
- *Sääntöjen pitää olla selkeät, samoin kuin tehtävien ja vastuiden. Niiden pitää myöskin olla kaikkien tiedossa ja aika-ajoin niiden noudattamista ja ymmärtämistä pitäisi kontrolloida. Asioilla kun on tapana lähteä liukumaan. Tässä on päällystön rooli oltava vahva. Myös huonoiksi havaittavat säännöt, sopimukset ja tavat pitäisi pystyä joustavasti korjaamaan paremmin toimiviksi.*
- *Toimintatavoissa ei askarruta, vaan ärsyttää se, että ne poikkeavat liiaksi toisistaan yksilötasolla. Eli lähes jokainen tekee omalla tavallaan, mikä valitettavasti on johtanut myös suoranaisiin virheisiin. Itseohjautuva asiantuntijaorganisaatio on kaunis ajatus, muttei ole toteutunut ainakaan meidän kohdalla johtuen ainakin osaksi erilaisista käsityksistä työmoraalista, tavoitteista ja asenteista yleensä. Eli vähintäänkin asioiden johtamista toivoisi parannettavan nykyisestään, jolloin yksilötasolla käsitys oikeasta ja väärästä kirkastuisi.*
- *Näitä on hyvä käydä läpi.*

Yhtä kymmenesosaa vastaajista askarrutti sisäisen ja ulkoisen yhteistyön sujuminen muiden ollessa luottavaisia yhteistyön jatkuvuuteen tulevaisuuden OCC:ssa.

- *Ei askarruta kunhan on selvät pelisäännöt.*
- *Varmasti alussa voi olla ongelmia mutta ajan kanssa homma kyllä toimii.*
- *Selkeillä säännöillä ja suunnitelmallisilla toimilla ei pitäisi yhteistyössä olla mutkia matkassa.*
- *Yhteistyö on sujunut hyvin tähänkin asti, miksi ei siis vastaisuudessakin*
- *Uskon muutoksen auttavan ja lähentävän meitä tärkeimpiin sidosryhmiin*
- *Yhteistyö lentävään henkilökuntaan eli sisäisiin asiakkaisiimme parantunee OCC:n myötä.*
- *Toimii ja on aina toiminutkin hyvin. OCC on ylin operatiivinen johto.*

Kyselyssä pyydettiin arvioimaan myös tulevan OCC:n työnjakoa ja vastausten perusteella se askarrutti kahta kolmasosaa vastaajista jonkin verran tai paljon. Tämän osan avoimista vastauksista ilmeni viestinnän tärkeys, sillä lisätietoa kaivattiin, jotta kyselyyn voisi vastata. Roolien selkeyttäminen nousi huolenaiheeksi, samalla kuitenkin todettiin kehittäminen, yhdessä tekeminen ja keskusteleminen vähentävät huolenaihetta.

- *Selkeät ohjeet ja työnjaot.*
- *Hieman, mutta kehittäminen on omissa käsissä*
- *Roolitukset on saatava selkeiksi heti alusta alkaen.*
- *Työnjakoa joudutaan varmaankin tarkastelemaan uudessa valossa toimipisteiden yhdistyessä, ja tilanteiden sekä olosuhteiden muuttuessa.*
- *miten tämmöiseen kyselyyn voi vastata, kun ei ole mitään tietoa?*
- *tarvitsemme lisäinfoa*
- *Lähinnä askarruttaa tulevat roolit, että ne tukevat työn vaatimuksia aidosti. Toisaalta kaverin auttamisen kulttuuri ja tiimityö. eli roolista toiseen tarpeen vaatiessa hyppäämisen kannustaminen ovat kehitettäviä asioita.*
- *Toki aluksi voi olla epäselvyyksiä ja päällekkäisyyksiä, mutta tekemällä ja keskustelemalla saadaan vastuut ja roolit asettumaa luontaisille paikoilleen.*

Viimeisen kysymyksen *Mitä muuta OCC:n toteutuksessa tulisi ottaa huomioon?* vastauksista ilmeni työntekijöiden halu osallistua muutoksen suunnitteluun sekä ymmärrys muutoksen tarpeellisuudesta. Alla valikoima ehdotuksista:

- *Työnjako, työvuorot, työnjohto, työvälineet isoja kehittämiskohteita !!!!*
- *En tiedä ko hankkeesta mitään, mutta tulisi pitää yllä myös ydinosaamista, jokaisen ryhmän päävastuu aluetta.*
- *Vaikea sanoa vielä. Mutta sen verran että tähän projektiin tuskin konsulttia kannattaa palkata. Homma pitää hoitaa omalla porukalla jolla on melkoinen operatiivinen kokemus näistä hommista. Voisin vaikka väittää että vastaavaa kokemusta ei tästä maasta löydy. Ei kannata yrittää keksiä pyörää uudelleen.*
- *Luoda motivoiva työympäristö jossa puuhaileva lähtee kotiinsa väsyneenä, mutta onnellisena tuntien tehneensä hyviä tekoja hyvien tovereiden keralla!*
- *Kaikkien osallistujien ääntä kuunneltava. Avoin ja reilu toiminta kaikessa päätöksen teossa.*
- *Ammattimaiset työvälineet ja työpisteet, tarvittaessa rauhallinen työtila, sosiaaliset tilat, työvuorot, päälliköiden valmius nopeaan toimintaan, face to face kommunikation mahdollistaminen osalle sidosryhmille, syväluotaava kartoitus, mahdollisimman nopea OCC:n käynnistäminen säästöjen aikaansaamiseksi, muutoshallinnan muuttaminen positiiviseksi energiaksi.....*
- *Työtilaan vierailijakielto*
- *Sisäinen tiedotus ja työtehtävien jako selville kaikille, kiitos*
- *Toimintatavat, säännöt ym toiminnan kannalta tarpeelliset asiat olisi kerätty yhteen kansioon johon kaikilla vapaa pääsy jos tarvii jotain tarkistaa.*
- *aikataulu - ettei survota aloitusta liian pikaisesti*
- *Positiivisen asenneilmapiirin rakentaminen. Nykyisellään tuhlataan valtavasti energiaa ongelmien hautaamiseen, vastuunpakoiluun ja yleiseen kitinään.*
- *Tehdään kerralla hyvä ja toimiva ops.*
- *Tasapuolinen kohtelu*

Kyselyn vastausten perusteella vaikutti siltä, että Valpolan (2004) käyttämä termi "muutosvoima" eli henkilöstön valmiudet sekä suhtautuminen muutokseen olivat hyvällä tasolla. Selkeää aktiivista muutosvastarintaa ei kyselyn perusteella havaittu ja tämä saattaa johtua osittain siitä, että henkilöstö oli otettu alusta asti mukaan muutoksen valmisteluun. Avointen kysymysten vastauksien perusteella ohjaavan ryhmän viestinnässä nähtiin jonkin verran puutteita. Viestintää tuli lisätä, jotta muutos ja sen suunnittelu sekä tuleva toiminta olisi paremmin kaikkien tiedossa.

Muutosvoimaa pidettiin yllä heinäkuussa 2012 lähetetyllä *Uusi yhteinen OCC-työtila* -kyselyllä, jolla selvitettiin minkälainen hyvän ja toimivan työtilan tulisi olla. Tämän kyselyn vastausten perusteella suunnitteluryhmä sain tilaratkaisuehdotusten lisäksi uusia ajatuksia siitä keitä toimijoita tai millaisia rooleja uudessa OCC:ssa tulisi olla. Tilasuunnittelu on rajattu toimintatutkimuksen ulkopuolelle, joten kyselylomaketta ei ole opinnäytetyön liitteenä eikä tuloksia myöskään raportoida.

## 7.2 Muutosvisio ja tavoitteet

OCC-hankkeen muutosvisio ja tavoitteita tarkennettiin syyskuun 2012 alussa jolloin NCC & FPC -osastojen vetäjä vaihtui. Samaan aikaan hanketta osittain lykänneen operatiivisen toiminnan "Operate end to end"-prosessien kuvaamisessa oli päästy hyvään vauhtiin, joten sieltä kumpusi esille seikkoja, jotka antoivat tulevalle muutokselle suuntaa sekä selkeytti sitä. Kun suunta oli saatu selvennettyä, julkaistiin OCC-hankkeelle luvussa 3.1 esitetty visio *"Uusi Operations Control Center (OCC) ja sen sijainti tarjoaa turvallisia, kilpailukykyisiä ja laadukkaita operaatioita Finnairille ja sen asiakkaille. OCC on hyvä työyhteisö ja työpaikka"* sekä määriteltiin tahtotila vuodelle 2013.

Visiosta ja tahtotilasta viestittiin henkilöstölle esimiesten toimesta, jottei se jäänyt vain muutosta valmistelevan ryhmän tietoisuuteen (vrt. *viesti luodaksesi ymmärtämistä ja sitoutumista*, Kotter 1996). Viestimisen lisäksi tuli tarve kirkastaa yhteistä näkemystä henkilöstön kanssa sekä antaa muutokselle suuntaviivat.

## 7.3 Muutospajoissa yhteinen suunta

Yhteisen näkemyksen ja suunnan aikaansaamiselle luotiin pohjaa luvussa 6.2 Muutospajatyöskentely esitetyn Yrjö Engeströmin (1995) kehittämän muutospajakonseptin avulla.

Muutospajatyöskentely valittiin yhdeksi kehittämisen välineeksi, koska

- muutospaja on työntekijöiden yhteistoimintaan perustuva oman työn ja työhyvinvoinnin kehittämisen malli
- muutospajassa toimitaan ihmisten ehdoilla tasaveroisen vuoropuhelun periaatteilla
- tarkastelun keskipisteenä työ ja työn tekeminen eikä henkilökohtaiset ominaisuudet
- jokainen muutospajassa oleva työntekijä on paras työnsä asiantuntija
- muutospaja on ennakoiva, eteenpäin suuntautuva malli tarkastella työn ja toimintatapojen muuttumista ympäristön vaatimusten muuttuessa
- muutospajojen tavoitteena on, että ryhmä oppii arvioimaan ja kehittämään itsenäisesti työtään

- sen toivotaan kannustavan työyhteisöjä oma-aloitteeseen kehittämistoimintaan ja jokaisen työntekijän oivallukseen mahdollisuudesta kehittää omaa työtään
- muutospajakonsepti sisältää tämän toimintatutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä esitettyjä muutoshankkeiden onnistumista edistäviä elementtejä
- tutkijalla oli aikaisempaa kokemusta muutospajatyöskentelystä vuosilta 2005–2008, jolloin hän oli tutkittavan organisaation edustajana Työterveyslaitoksen tutkijoiden Launis & Virtanen & Ruotsala tekemässä Työsuojelurahaston hankkeessa 106105: Toiminta- ja palvelukonseptien kehittäminen ja työhyvinvointi: epäsynkronit ja häiriökuormitus.

Tutkija havaitsi muutospajatyöskentelyllä olevan yhteyden Mattilan (2007) esittämään ajatukseen siitä, että yksilön suhde tuleviin muutoksiin muodostuu henkilön aikaisempien kokemusten kautta, jolloin mennyt ohjaa tulevaa (kuvio 6) sekä Erämetsän (2003) muutosjohtamisen mallin kuudennen kohdan *"luopuminen ja esteiden poistaminen"* kanssa (kuvio 6).

### 7.3.1 OCC-hankkeen muutospajojen toteutus

OCC-hankkeen osalta muutospajakonseptia muokattiin alkuperäistä konseptia lyhemmäksi ja konkreettisemmaksi, tähän hankkeeseen paremmin sopivaksi. Muutospajatyöskentelyyn osallistuivat kaikki muutoksen kohteena olleiden yksiköiden; FPC, NCC, IRRE, OSC, työntekijät sekä esimiehet tekniikan edustajilla vahvistettuna. Osallistujat jaettiin neljään ryhmään, joissa kunkin ryhmän vetäjänä toimivat allekirjoittaneen lisäksi operatiiviset esimiehet yrityksen HRD-edustajan toimiessa fasilitaattorina. Muutospajaryhmät muodostettiin sekaryhminä siten, että jokaiseen ryhmään tuli osallistujia kaikista muutoksen kohteena olevista yksiköistä ja osastoista. Ensimmäinen muutospaja 1 pidettiin 17.10.2012 ja viimeinen muutospaja 4 oli kaikkien ryhmien osalta pidetty 13.2.2013. Viimeinen pajatapaaminen 5 suunniteltiin pidettäväksi noin puoli vuotta muutoshankkeen toteuttamisen jälkeen.

Muutospajat käsittivät jokaisen osallistujan kohdalla yhteensä neljä tapaamista, joiden aikana luotiin muutosmatkan askeleet sekä suuntaviivat siitä, millainen tulevan OCC:n tulisi olla ja millaisiin asioihin tulevan OCC:n tulisi keskittyä tukeakseen parhain mah-

dollisin keinoin yhtiön strategiaa ja operatiivista toimintaa tuottaen lisäarvoa yhtiölle. Hankkeen toteuttamisen jälkeistä viidettä seurantapajatapaamista ei pidetty lainkaan, vaan muutoksen onnistumista arvioitiin marraskuussa 2014 tehdyllä Digium-kyselyllä. Tähän ratkaisuun päädyttiin tutkijan ehdotuksesta, koska neljässä ensimmäisessä pajatapaamisessa oli edustettuina 60 henkilö, joita muutos alun perin koski ja OCC-hankkeen aikana uuden yksikön henkilömäärä oli noussut 156:teen, joten vain noin kolmanneksen osalta olisi voitu arvioida muutospajatyöskentelyn ja muutosmatkan vaikutusta hankkeen onnistumiseen.

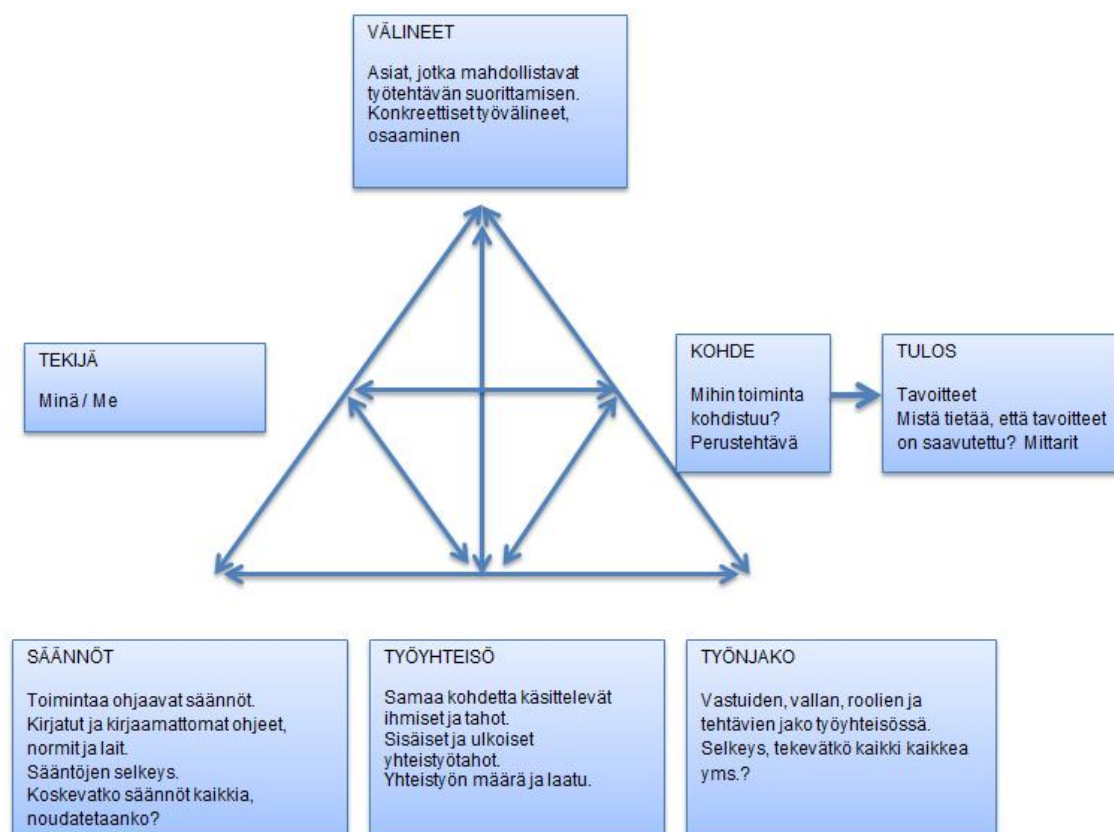
### 7.3.2 Muutospajojen teemat

Ensimmäisen kierroksen muutospajatapaamisissa käytiin läpi ryhmien kanssa muutospajakonsepti, toimialan haasteet, taustat hankkeen tarpeellisuudesta, tulevan hankkeen visio ja tavoitteet (kuvio 13) sekä se, kuinka hankkeessa edetään.

OCC goals:	How?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Safe operations</li> <li>• Cost competitive operations               <ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>Lean, simple and goal-oriented way of working</i></li> <li>– <i>Correct roles and responsibilities</i></li> <li>– <i>Correct immediately</i></li> <li>– <i>Efficient communication with stakeholders</i></li> <li>– <i>Window of one week v.s. 72 hrs</i></li> <li>– <i>Fuel efficiency</i></li> </ul> </li> <li>• High quality operations               <ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>Professionalism and airmanship</i></li> <li>– <i>Punctuality</i></li> <li>– <i>Regularity</i></li> <li>– <i>Baggage delays</i></li> <li>– <i>Connection reliability HEL HUB</i></li> <li>– <i>Customer experience</i></li> </ul> </li> <li>• Good place to work               <ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>Good atmosphere</i></li> <li>– <i>Culture of honesty and fairness</i></li> <li>– <i>Motivating, encouraging and caring</i></li> <li>– <i>Culture of continues improvement and development</i></li> <li>– <i>Improved layout with right "tools"</i></li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Open and honest discussions               <ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>Everybody has the word</i></li> <li>– <i>What is wrong and what is right</i></li> <li>– <i>Challenging is required</i></li> </ul> </li> <li>• Bottlenecks determination to gether               <ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>Organization has the knowledge</i></li> </ul> </li> <li>• Prioritization of the bottlenecks               <ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>Low hanging fruits</i></li> <li>– <i>Items of significant importance</i></li> </ul> </li> <li>• Action plan determination</li> <li>• Commitment to the action plan</li> </ul>

Kuvio 13. OCC:n tavoitteet ja kuinka muutospajoilla edistetään muutosta

Ensimmäisellä pajakierroksella varattiin reilusti aikaa jokaisen ryhmän jäsenen esittelylle, jotta osallistujille muodostui käsitys keistä ja minkälaisista työrooleista tulevaisuuden OCC:ssa tullaan muodostamaan. Ensimmäisen pajatapaamisen keskeisiksi aiheiksi nousivat alustuksen ja ryhmäytymisen lisäksi myös vanhan toimintatavan sekä osastojen kyseenalaistaminen sekä tarvetilan täsmentäminen kehittämiselle kuviossa 14 esitetyn toimintajärjestelmän osa-alueiden avulla.



Kuvio 14. Työnmuutoksen arviointi toimintajärjestelmän avulla

Toisen kierroksen muutospajaistunnoissa hahmoteltiin tulevan OCC:n uutta toimintajärjestelmää ja -mallia sekä arjen toimintatapoja. Kolmansissa tapaamisissa puolestaan uutta toimintamallia konkretisoitiin arjen tasolle vietävillä kokeiluilla ja kehittämistehtävillä. Neljäsissä istunnoissa arviointiin aikaisemmissa istunnoissa kirjattuja kehittämiskohteita neljän eri teeman; osaaminen ja koulutus, roolit ja vastuut, toimintaa ohjaavat säännöt ja ohjeet sekä tiedonjakamisen, avulla.

Muutospajaryhmät pyrittiin pitämään samoina pajasta toiseen, jotta ryhmät pystyivät tarkastelemaan oman ryhmänsä muutosprosessia järjestelmällisesti. Keskustelu ryh-

missä oli avointa ja vilkasta ja keskustelussa esitettiin runsaasti konkreettisia työtilannekuvauksia. Koska tarkoitus oli ennen kaikkea kuunnella henkilökuntaa heidän työsäännän tärkeinä pitämistä asioista, keskustelu eri ryhmissä kulki jossain määrin kyseisen pajaryhmän ehdoilla ja keskittyi osittain eri teemoihin ja työn yksityiskohtiin. Jokaisessa pajatapaamisessa kirjattiin kaikki kehitysehdotukset ja niistä tehtiin jokaisen pajakierroksen jälkeen yhteenvedot, jotka lähetettiin sähköpostilla jokaiselle osallistujalle muutospajaryhmittäin sekä tallennettiin verkkoasemalle kaikkien osallistujien luettavaksi.

Kaiken kaikkiaan muutospajoista kirjattiin 123 muutosehdotusta, jotka priorisoitiin sekä aikataulutettiin ja joista luotiin pohja OCC:n kehitysportfolioille. Osa muutosehdotuksista toteutettiin jo muutospajatyöskentelyn aikana Kotterin (1996) muutosmallin *Synnyttä nopeita tuloksia* mukaisesti. Valtaosa alkuperäisistä kehitysideoista toteutettiin varsinaisen OCC-hankkeen projektivaiheessa ja muutama ehdotus on ehtinyt jo "vanhentua" toimintaympäristön muututtua – toisaalta uusia ehdotuksia on lisätty, sillä tällä luotiin alusta jatkuvan kehittymisen ja kehittämisen ilmapiirille.

Muutospajatyöskentelyn aikana havaittiin myös se, että tulevan OCC:n alueen toimijoiden ja roolien määrää tulisi lisätä pystyäkseen tukemaan parhain mahdollisin keinoin yhtiön strategiaa ja operatiivista toimintaa. Kaikkein konkreettisimpana asiana tulevan OCC:n kannalta oli muutospajoista esiin noussut operatiivisten järjestelmien IT-lähituen tarve. Niin ikään pajatyöskentelyn aikana syntyi erilaisia hahmotelmia OCC:n johtamisjärjestelmästä sekä toimintaa ohjaavista pelisäännöistä.

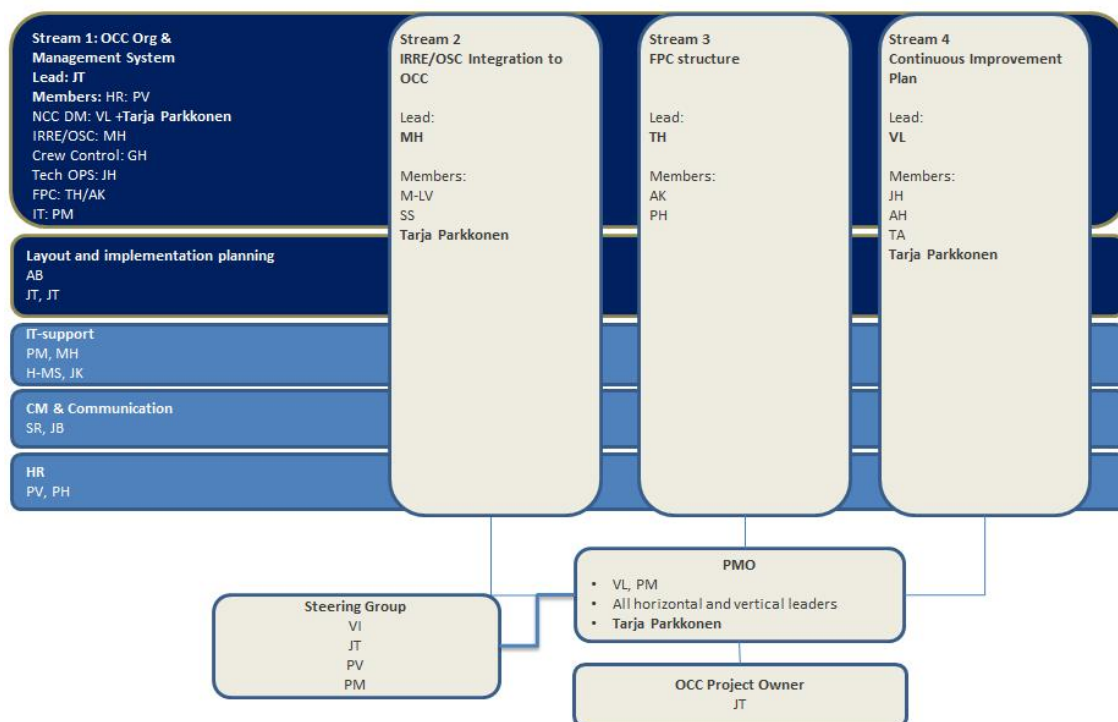
#### 7.4 OCC-projektin aloitus

Projektiryhmä koottiin keväällä 2013 muutospajojen jälkeen, jolloin OCC-hanke sai virallisen projektin statuksen, jonka jälkeen organisaatiomuutosta jatkettiin projektimuotoisena kehityshankkeena yhtiössä käytössä olevan projektimallin mukaisesti. Projektin päätavoitteena oli synnyttää toiminnallista lähtökohdista tehty Operations Control Center (OCC). Tavoitteena olivat muutospajoista esille nousseiden asioiden lisäksi operoinnin turvallisuus, kustannuskilpailukyky, korkea laatu, verkoston luotettavuus sekä asiakastyytyväisyys. Muutospajoista saadun palautteen perusteella tulevan OCC:n toimijoihin lisättiin operatiivisesti tärkeiden järjestelmien ylläpitoon tarvittava IT-henkilöstö.



Projektiorganisaatio (kuvio 15) muodostui matriisiorganisaatiomallin mukaisesti, jolloin projektiin osallistuvat henkilöt tutkija mukaan luettuna jatkoivat työtään edelleen linjaorganisaatiossa projektin lisäksi. Tällä varmistettiin se, että projektin toteuttamiseen saatiin oikeat ihmiset heidän paikastaan linjaorganisaatiossa huolimatta.

## OCC Project Organization



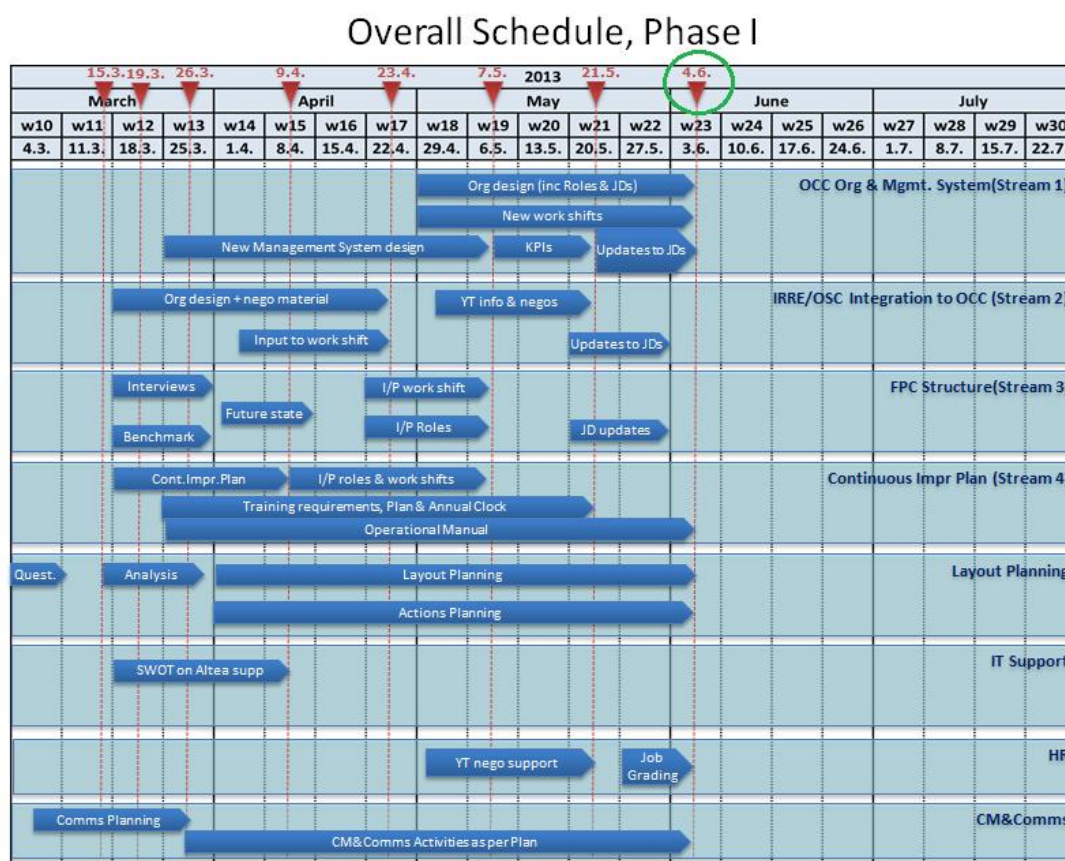
Kuvio 15. OCC projektiorganisaatio

Projektin osa-alueita (Stream) olivat organisaatiomalli ja johtamisjärjestelmä (Stream 1), Disruption Managementin (IRRE team + OSC) toimintamalli ja yhdistyminen Operations-yksikköön (Stream 2), Flight Dispatch eli lennonsuunnittelu ja erityisesti sen tuki-toiminnot (Stream 3), koko OCC-alueen jatkuva kehitys (Stream 4), uuden toimitilan suunnittelu ja muutto, IT-järjestelmät ja viestintä sekä henkilöstöhallinto. Projektiin osallistuivat kaikkien nykyisten OCC:n tiloissa olevien yksikköjen edustajien lisäksi edustajat Flight Support Officesta ja Maintenance Controllista. Kokonaisvastuu projektista oli projektipäälliköllä. Peruslinjauksista päätti projektiryhmä yhdessä, muistaen kuitenkin, että korkein päätäntävalta oli OCC-projektin omistajalla (OCC Project Owner). Toimin osa-alueiden 1, 2 ja 4 projektijäsenenä sekä projektitoimistossa (Project Management Office, PMO) sekä oman työn kautta osallistuvin uuden toimitilan suunnitteluun sekä

toiminnan implementointiin. Kehityshanke, sen toteutus ja onnistuminen oli myös osa henkilökohtaista tulokorttiani.

#### 7.4.1 Projektin ensimmäinen vaihe

OCC-projekti muodostui projektisuunnitelman mukaisesti kahdesta erillisessä vaiheesta (Phase I & II). Ensimmäisen vaiheen (kuvio 16) tarkoituksena oli luoda kesäkuun alkuun mennessä toteutuskelpoinen suunnitelma siitä, miten ja millaisena uusi OCC perustetaan ja otetaan käyttöön uusien tilojen valmistuessa Toimintakeskuksen (TOKE) 2-kerrokseen.



Kuvio 16. OCC-projektin ensimmäinen vaihe

Painopistealueina tässä vaiheessa olivat erityisesti tulevan OCC:n organisointi ja siihen liittyvä johtamisjärjestelmä rooleineen ja vastuineen, tilasuunnitelma aikatauluineen, IRRE-tiimin ja OSC:n siirtyminen Operations-yksikköön sekä lennonsuunnittelun taust-

tatoimintojen varmistaminen. Tämän lisäksi luotiin pohja OCC:n kehitysportfolioille ja aloitettiin jatkuva toiminnan kehittäminen. Ensimmäisen vaiheen päättymispäivä 4.6.2013 oli tutkijan kannalta merkittävä, sillä silloin piti olla valmiina ensimmäinen versio toimintatutkimuksen toimeksiannon mukaisesta englanninkielisestä OCC Handbookista, johon oli kuvattu OCC-toimijoiden roolit, vastuut sekä organisaatiomalli.

#### 7.4.2 Projektin toinen vaihe

OCC-projektin toisen vaiheen (Phase II) pääpaino oli keskittyä toimintatutkimuksen ulkopuolelle rajattuun tilasuunnitteluun, budjetointiin, tilojen remontointiin sekä itse muuttoon. Alkuperäisen suunnitelman mukaan tilojen (1246,6 m<sup>2</sup>) remontoinnin piti alkaa heinäkuun puolivälissä, mikä tarkoitti sitä, että muutto uusiin tiloihin olisi tapahtunut lokakuun aikana. Uusien tilojen rakentaminen oli suunniteltava huolella, sillä osa uuden OCC:n toimijoista joutui siirtymään entisistä tiloistaan väistötilaan remontin vuoksi. Muutoista huolimatta operatiivisten järjestelmien tuli olla toimintakykyisiä ja toiminnan tuli jatkua normaalisti 24/7.

OCC-projektin toisen vaiheen tilasuunnittelua ja rakennustöiden aloittamista lykättiin, sillä investointihankkeen esittely konsernin johtoryhmälle siirtyi projektista riippumattomista syistä kesäkuusta 2013 elokuun loppuun.

Tilahankkeen myöhästymisestä huolimatta projektin toinen vaihe jatkui muiden osajalueiden saralla ja heinäkuun ensimmäisenä päivänä otettiin merkittävä askel kohti uutta OCC:n toimintamallia, sillä toimintatutkimuksen ulkopuolelle rajattujen YT-neuvottelujen jälkeen IRRE-tiimin ja OSC:n raudanlujat ammattilaiset liittyivät odotettuina ja tervetulleina Operations-yksikköön NCC:n ja FPC:n rinnalle. Tässä yhteydessä muuttui myös nimi Irregularity Management (IRRE) kansainvälisesti käytetyimmäksi nimeksi Disruption Management. Samalla selkiytettiin myös yksikön organisaatiota, sillä kummallekin tiimille nimitettiin Service Managerit, jotka toimivat tahoillaan Disruption Managementin ja Operational System Supportin linjaesimiehinä. Entistä tiiviimpi yhteistyö päästi alkamaan konkreettisesti heinä-elokuun vaihteessa, jolloin Disruption Management muutti vanhasta pääkonttorista TOKE:n 7-kerrokseen NCC:n läheisyyteen. Fyysinen muutto vanhoista tiloista uusiin väliaikaisiin tiloihin TOKE:n 7-kerrokseen onnistui mallikkaasti operoinnin häiriintymättä.

Vaikka heinäkuu oli projektin tiimoilta hieman hiljaisempi ajanjakso, työskentelyä ja OCC:n muutosmatkaa jatkettiin, jotta elokuussa päästiin taas täyteen vauhtiin. Kesän aika tapahtuneet muutokset olivat hyvää harjoittelua tulevaa OCC:ta silmällä pitäen. Uuden yksikön rakenne alkoi selkeytyä ja matka entistä toimintakykyisemmän Operations Control Centerin suuntaan jatkui. Organisaatiota hiottiin ja jatkuvaa vuoropuhelua jatkettiin henkilöstön kanssa, sillä koko OCC:n toiminnan johtamisen kannalta tavoitteena oli selkiyttää ja yksinkertaistaa rakennetta, jolla saavutetaan kokonaisvaltaisemmassa ympäristössä entistä nopeampi ja tehokkaampi päätöksenteko. Tämä tarkoitti myös sitä, että operatiivisen johtamismallin kehittämistä jatkettiin ja uuden organisaatiomallin käyttöönottoa valmisteltiin, jotta kaikki oli valmista viimeistään OCC:n perustamisen ja uusiin yhteisiin tiloihin muuttamisen hetkellä.

Elokuussa hankkeen osalta tuli seuraava takaisku, sillä investointihanketta ei otettu konsernin johtoryhmän käsittelyyn 29.8. vaan yrityksessä olleen rakenneuudistuksen sekä 140 miljoonan euron säästökuurin vuoksi sitä pyydettiin tarkentamaan. Investointihankkeen esittely sekä hyväksyntä siirtyivät uudelleen ja seuraavaksi etapiksi määriteltiin marraskuu 2013.

Tilahankkeen toisesta myöhästymisestä huolimatta sinnikäs kehitystyö jatkui. Crew Controllin niin sanottu Back Office-toiminto siirtyi elokuun lopussa Crew Service Deskin yhteyteen. Syyskuun alkupäivinä alkoi tekniikan Maintenance Control-toiminnon rakentuminen vanhoihin NCC:n tiloihin TOKE:n 7-kerrokseen. Tämä muutos tarkoitti sitä, että entisen yhden Technical Supervisorin sijaan NCC:ssä oli paikalla vuorokauden ympäri vähintään viisi tekniikan ammattilaista; kaksi vianetsijää (Trouble Shooters), AOG-deskin edustaja, lyhyen aikavälin huoltosuunnittelusta vastaava henkilö (Short Term Planner) sekä tämän ryhmän toiminnasta vastaavat MCC Duty Managerit. Edellä mainittujen lisäksi samaan kerrokseen muuttivat 12 hengen vianetsijän ryhmä sekä kaikki Maintenance Control -yksikön vetovastuulliset esimiehet.

Seuraava suuri virstanpylväs saavutettiin 28.11.2013, jolloin investointihanke hyväksyttiin. Tämän jälkeen päästiin tarkentamaan toimintatutkimuksen ulkopuolelle rajatun uuden toimitilan rakennussuunnitelmaa ja aikataulutusta.

Investointihankkeen hyväksymisen jälkeen oli aika juhlia saavutettua etappia sekä luoda pohjaa uuden osaston yhteishengen luomiselle sekä positiivisen yhteisöllisyyden vaalimiselle. Tutkija järjesti joulukuussa 2013 kaksi samansisältöistä *"tulevan OCC:n*

*perinteistä keilailtaa*", jonne kutsuttiin kaikki tulevan Operations Control Centerin työntekijät. OCC:n henkilöstömäärä oli tässä vaiheessa kasvanut alkuperäisestä 60 henkilöstä 136 henkilöön. Tilaisuuksissa käytiin läpi OCC-hankkeen visio, tavoitteet, sen hetkinen status, tehdyt toimenpiteet sekä uusien tilojen rakennusaikataulu leikkimielistä keilakilpailua ja rentoa yhdessäoloa unohtamatta.

Ensimmäiset muutot väistötiloihin tehtiin 20.1.2014 ja vanhojen tilojen purku sekä uusien tilojen rakentaminen alkoi 1.2.2014. Neljä kuukautta kestäneiden rakennustöiden sekä YT-neuvotteluiden jälkeen uuden organisaation muutto uusiin tiloihin päästiin aloittamaan 2.6.2014. OCC:sta muotoutui työyhteisö, jonka henkilömäärä oli kasvanut alkuvaiheen 60 henkilöstä 156 henkilöön. Operations Control Center OCC aloitti virallisesti toiminnan 16.6.2014. Seuraavana päivänä pidettiin OCC:n avoimet ovet, jolloin tärkeimmät sidosryhmät pääsivät tutustumaan uuteen operatiiviseen toiminnan sydämeen ja sen toimintaan. Projektiryhmä piti ansaitun päätöstilaisuuden 18.6.2014.

Projektin kaikki vaiheet dokumentoitiin huolella ja niistä viestittiin avoimesti tulevalle OCC-henkilöstölle sekä tallennettiin verkkoasemalle kaikkien luettavaksi. Yhtiön muulle henkilöstölle kerrottiin hankkeen tavoitteista, aikatauluista ja vaiheista yrityksen intranet-sivuilla.

#### 7.4.3 OCC:n roolit, vastuut ja organisaatio

Projektin alkaessa sekä NCC Duty Managerit että Operations Controllerit raportoivat linjaorganisaatiossa suoraan Head of NCC & FPC:lle ja operatiivisessa työssä Operations Controllerit toimivat päivittäin Duty Managerien alaisuudessa. Muutospajojen ja varsinaisen projektivaiheen yhteydessä havaittiin tarve kehittää NCC Duty Managerien toimenkuvaa operatiivisesti nykyistä laajemmaksi kattamaan koko tulevan OCC:n (kuvio 17) toiminnan operatiivisen johtamisen (OPS Control, Maintenance Control, Crew Control, Flight Dispatch, Disruption Management).



Kuvio 17. OCC roolit

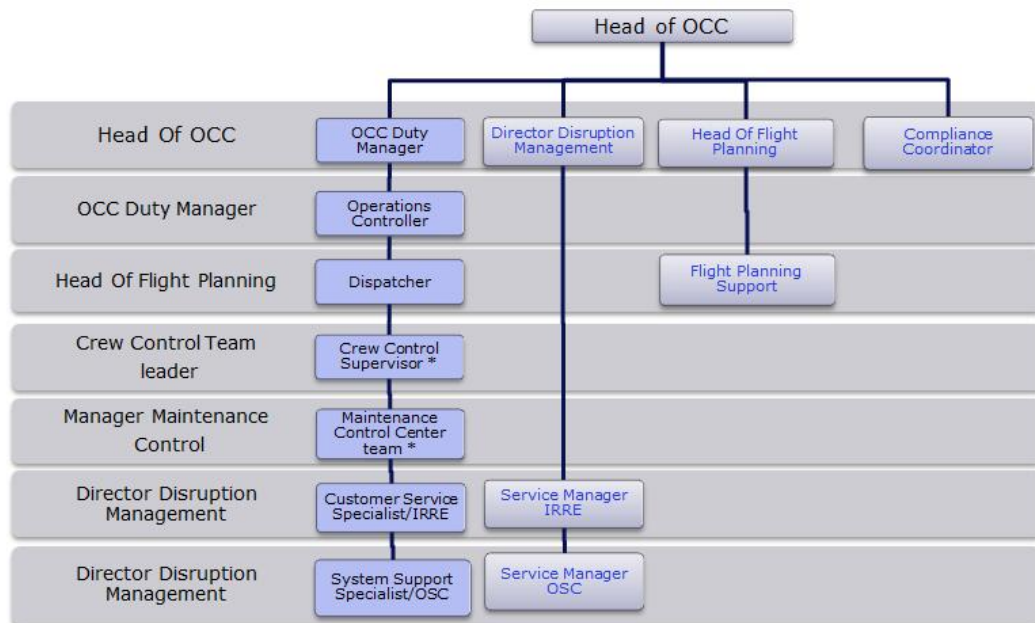
Samalla todettiin järkeväksi tehostaa lähiesiämyötä siirtämällä Operations Controllerit OCC Duty Managerien suoraan alaisuuteen.

Niin ikään muutospajojen kehitysideoiden perusteella sekä projektin aikana tehtyjen erilaisten vaihtoehtojen perusteella todettiin järkeväksi organisoida lennon suunnittelun tukitoiminnot uudelleen sekä vahvistaa niitä. Myös Head of FPC-roolin osalta havaittiin kehitystarvetta, joten se korvattiin uudella Head of Flight Planning-roolilla, jonka tehtävänkuvaaan lisättiin uuden organisaatiomallin mukaisen toiminnan kehittäminen sekä taloudellisesti merkittävänä uutena elementtinä Fuel & Flight Efficiency-prosessin omistajuus, sen kehittäminen sekä koko Flight Planning- alueen prosessien kustannusvastuu. Suunnitelman mukainen organisaation uudelleenjärjestely synnytti neljän uuden Flight Planning Support-roolin tarpeen ja aikaisemman Flight Permit Supervisor-tehtävänimikkeen muuttamisen uudelle nimikkeelle sekä Route Planning Supervisor-työtehtävän lakkauttamisen. Neljän uuden työtehtävän lisäksi oli syntynyt tarve perustaa uusi Compliance Coordinator tehtävänimike.

YT-neuvottelut, mitkä rajattiin toimintatutkimuksen ulkopuolelle, aloitettiin 2.4.2014. Suunnitellut muutokset toteutettiin järjestelmällä alkuperäiset resurssit uudelleen. Ris-

kinä oli, että se jos uudelleenjärjestelyt eivät olisi onnistuneet, eivätkä suunnitelmat olisi toteutuneet, henkilöstömäärä olisi vähentynyt kolmella henkilötyövuodella.

OCC:sta muodostui lopulta matriisiorganisaatio (kuvio 18), jossa jokaisella organisaatiossa toimivalla henkilöllä on linjaesimies sekä toiminnosta vastaava esimies.



Kuvio 18. OCC:n matriisiorganisaatio

OCC:n matriisiorganisaatio, jossa kuvataan vaakasuoralla rivillä linjaorganisaatiota ja pystysuunnassa päivittäistä operatiivista organisaatiota, on selvennetty englanninkielisessä OCC Handbookissa (liite 4) tarkemmalla tasolla. Käsikirjassa on kuvattu uuden operaatiokeskuksen organisaatio, hallintomalli, raportointisuhteet, toimintaa ohjaavat käsikirjat sekä kirjattu kaikkien toimijoiden toimenkuvat, roolit ja vastuut. OCC Handbook on julkaistu yrityksen intranet-sivuilla, mutta sitä ei ole liitetty julkiseen opinnäytetyöraporttiin liikesalaisuudeksi katsottavan luonteensa vuoksi.

## 7.5 Muutoshankkeen haasteet

OCC-projektin toteutusta kuvastaa Erämetsän (2003) toteamus *"muutos vaatii usein suunnatonta sitkeyttä"* sekä Valpolan (2004) *"sitkeyttä viedä muutosta läpi useampi vuosi"*, sillä hyvin suunniteltu ja aloitettu muutosmatka viivästyi kerran ennen kuin se edes ehdittiin saada kunnolla käyntiin sekä kaksi kertaa varsinaisen projektivaiheen aikana.

Luvussa 3.2 kuvatuista toimintatutkimuksen haasteista taloudellisten resurssien saaminen toisin sanoen investointihankkeen lykkääminen muodostui todelliseksi haasteeksi myöhästyttäen projektin valmistumista vuodella. Investointiluvan viivästyksistä huolimatta projektiryhmä ei lannistunut eikä jättänyt projektia kesken vaan jatkoi järjestelmällisesti työtä kehittämishankkeen muiden osa-alueiden parissa, sillä usko tulevan tavoitteen saavuttamiseksi oli vahva.

Muutosviestinnän tärkeys korostui, koska muutos ei edennyt suunnitellulla tavalla. Niin projektijohdon kuin esimiesten avoimella ja totuudenmukaisella viestinnällä ilmaistiin sitoutumien hankkeeseen. Koko työyhteisön muutosvoimaa pidettiin yllä kertomalla johdonmukaisesti myöhästymisten syistä sekä seuraavista etapeista, etteivät epäilyt koko hankkeen kuoppaamisesta tai huhut saaneet valtaa henkilöstön keskuudessa.

Muutospajoissa kerättyjä kehitysideoita vietiin järjestelmällisesti eteenpäin, ei pelkäättä projektiryhmän vaan myös koko henkilöstön toimesta. Esille nousseista aiheista yhteisten pelisääntöjen luominen vaati yllättävän paljon työtä. Jokaisen työyhteisön jäsenen panos oli tärkeä, koska työ OCC:ssa vaatii vuorovaikutteisuutta, puhumista ja kuuntelemista sekä monien eri näkökulmien esille nostamista. Muutos vaati kaikilta osallistumista, uuden oppimista ja vanhan taidon soveltamista.



## 7.6 Muutoksen onnistumisen mittaaminen

Hankkeen toteuttamisen jälkeistä viidettä seurantamuutospajatapaamista ei pidetty lainkaan, vaan muutoksen onnistumista arvioitiin marraskuussa 2014 tehdyllä Digium-kyselyllä. Tutkija ehdotti tätä ratkaisua, koska neljässä ensimmäisessä pajatapaamisessa oli mukana 60 henkilöä ja muutos kosketti koko uuden OCC:n henkilöstöä, jonka määrä oli noussut 159:ään.

Digium-kyselyn *"Kuinka onnistuimme?"* (liite 3) linkki saatekirjeineen lähetettiin 159 henkilölle. Vastausaikaa oli yksi viikko (7.11.–16.11.2014) ja määräaikaan mennessä vastauksia tuli 104 vastausprosentin ollessa 65. Avoimiin kysymyksiin vastattiin ahkerasti ja vastauksia kertyi 35 sivun verran.

Ensimmäisessä kysymyksessä pyydettiin antamaan arvio asteikolla 1-5 *kuinka yhteinen toiminta ja tiimipelaaminen uusissa tavoitteen mukaisissa yhteisissä OCC-tiloissa ovat onnistuneet?* Vastaaajista 95 %:a oli sitä mieltä, että yhteinen toiminta ja tiimipelaaminen ovat onnistuneen erinomaisesti tai hyvin.

Avoimella kysymyksellä pyydettiin tarkentamaan miten yhteinen toiminta ja tiimipelaaminen näkyvät käytännössä, jos ensimmäisen kysymykseen vastattiin jotenkuten, huonosti tai ei lainkaan. Vastauksissa nousivat esille avokonttorin ongelmat sekä epäselvät roolit.

- *Äänet kuuluvat häiritsevästi, jopa tavallinen puhe riippuen siitä, mistä suunnasta se tulee.*
- *Tiimipelaamista vaikeuttaa kun MCC:n sisällä roolit ovat epäselvät.*
- *Tekniikan, Crew Controllin, Irren ja OSC kanssa tiimipelaaminen sujuu erinomaisesti mutta Dispatch/OPS-Controller työtehtäviä ei ole jaettu kuten aiemmassa OCC-projektissa yhteisesti sovittiin.*

Seuraavaksi pyydettiin vastaajia kirjaamaan *kolme asiaa, jotka ovat vastanneet odotuksiasi OCC:sta*. Toteutuneita odotuksia oli runsaasti (5 A4-arkkia) ja niistä nousivat päällimmäisiksi parantunut yhteistyö, tiedonkulku, tilannetietoisuus ja kommunikointi sekä hyvä työilmapiiri ja yhteishenki. Myös tilaratkaisut vastasivat odotuksia.

- *Tiedon välittäminen/ saaminen / auttaminen helpompaa, kun ollaan samassa tilassa.*
- *Nykyaikaisen oloiset tilat, yhteistyö lisääntynyt muiden OCC -toimintojen kanssa, projekti hyvin johdettu, tiedotettu ja toteutettu*
- *Siisti ja ammattimainen työympäristö. -Helpompi kommunikoida, kun kaikki toimijat samassa tilassa. -Tiedonkulku parantunut ja samalla yhteishenki, kun eri toimijat ovat tulleet tutummiksi.*

- *Parempi kommunikointi yksiköiden välillä. Avotilan ja hiljaisten huoneiden hyödyntäminen on onnistunut hyvin. Oma kuva muiden yksiköiden tehtävistä ja vastuista on laajentunut.*
- *Yhdessä tekemisen meininki, vastuun jakaminen ja tiimityö*
- *Yhteinen tilaratkaisu on hyvin onnistunut Avokonttori toimii hyvin Kommunikointi on helpottunut*
- *Tiedon nopea siirtyminen, ongelmanratkaisun parantuminen, Yhteistyö yleensä OCC:n toimijoiden välillä.*
- *yhteistyö tiivistyy ja sitämyöten hyvä me-henki, ymmärtämys toisten töistä ja niiden vaikutus omaan työhön, uusia ideoita, näkemyksiä uskaltaa ja saa esittää*

Vastaajia pyydettiin myös kertomaan *kolme asiaa, jotka eivät ole vastanneet odotuksiasi OCC:sta*. Toteutumattomia odotuksia oli vähemmän, mutta niistä päällimmäisiksi nousivat ilmastonoinnin ongelmat, keittiön siisteys ja jääkaappien riittävyys, äänet sekä niiden tuoma rauhattomuus.

- *Joskus isossa tilassa on paljon hälinää, mikä vaikeuttaa keskittymistä.*
- *Keittiön siivous ja jääkaappien riittävyys. Ilmastointi ongelmallinen. Lämpötilaerot suuret eri puolilla tiloja.*
- *Yleistä hälinää on joskus päiväsaikaan turhan paljon ja omaan työhön keskittyminen vaikeutuu. - Ilmastointi OCC:n työtilassa on silloin tällöin liian tehokasta (riippuen työpisteesi sijainnista) - Kylmäsäilytystilaa eväille on liian vähän työntekijämäärään verrattuna, siivous kettiötiloissa turhan summittaista.*
- *Sen "New-Yorkin-pörssin-metelin" puuttuminen eli yllätyinkin positiivisesti, ettei tämä yhteinen tila ollutkaan hirveän metelinen paikka. Yleislämpötila oli aluksi hirvittävän kylmä, mutta sekin asia saatiin korjattua lähes tyystin.*

Kolmannessa kysymyksessä pyydettiin arvioimaan *Kuinka hyvin tunnet OCC:n sisällä eri toimijoiden roolit ja vastuut*. Kysymykseen vastanneista 32 % oli sitä mieltä, että he tunsivat eri toimijoiden roolit ja vastuut jotenkuten, huonosti tai ei lainkaan. Vastauksiin pyydettiin tarkennusta *kuinka se vaikuttaa työn tekemiseen sekä miten eri roolien tuntemusta voisi mielestäsi parantaa?*

- *Esittelykierros olisi paikallaan, saisi tiedon mitä kukin (ryhmä) tekee.*
- *Olen aloittanut OCC:ssa heinäkuussa ja opettelen vielä tuntemaan kanssatoimijoitani ja heidän vastuitaan.*
- *Ei vaikuta paljoakaan. Toki olisi mukava, että olisi joskus sopiva väli käydä "hevosenkengästä" pidemmälläkin tutustumassa. Hevosenkengän toimijoiden roolit tunnen varsin hyvin*
- *Ei suoranaisesti lainkaan (lähinnä en tunne Dispatchien, tekniikan miesten ym. tehtäviä lähemmin - mutta kokoajan oppii lisää! Ja uuden oppiminen kiinnostaa aina!*
- *"Ihan voi itse mennä juttelemaan."*
- *Olisi kiva jos kaikki kävisivät ihan oikeasti "vierihoidossa" katsomassa että mitä toiset tekee.*
- *Paranee itsestään kun ollaan toimittu tarpeeksi pitkään yhdessä.*
- *OCC toiminnot tulevat tutuksi tekemisen kautta. Esim ODD "perinteinen" keilailta erinomainen tapa tutustuttaa ihmiset toistensa tekemisiin ja haasteisiin.*

Seuraavaksi pyydettiin arvioimaan *kuinka hyvin tiedonkulku- ja päätöksentekoprosessi toimivat OCC:ssa* sekä pyydettiin kertomaan *konkreettinen esimerkki kuinka se näkyy arjessa*. Vastanneista 89 % koki, että tiedonkulku- ja päätöksentekoprosessi toimivat

hyvin tai erittäin hyvin OCC:ssa. Kehitystarvetta oli vuorotyöympäristön tiedonkulussa vuorolta toiselle.

Viidennessä kysymyksessä etsittiin työyhteisön näkemystä *kuinka hyvin yhteiset prosessit toimivat muiden sidosryhmien kanssa*. Vastanneista 84 % arvioi, että prosessit toimivat erittäin hyvin tai hyvin. Muutamia kehityskohteita kuitenkin löytyi:

- *HEL HUBin kanssa selvitettävää, mutta se on työn alla. OCC:n sisällä toimii hyvin.*
- *Sidosryhmien omat prosessikuvaukset eivät välttämättä ole sovitettu yhteen OCC:n prosessien kanssa.*

Seuraavaksi haluttiin selvittää henkilöstön tuntemukset uuden toimitilan toimivuudesta; *OCC:n alueella työskentelee noin 150 henkilöä. Kuinka mielestäsi tilat soveltuvat eri ryhmille?* Vastanneista 15 %:a arvioi, että tilat sopivat eri ryhmille jotenkuten, huonosti tai ei lainkaan kun taas 85 %:a vastaajista oli sitä mieltä, että tilat sopivat erittäin hyvin tai hyvin. Vaikka valtaosa henkilöstöstä pitää tiloja toimivina, niin parannettavaa löytyi ilmastoinnissa, keittiön ja jääkaappien siisteydessä sekä äänieristyksessä.

Seitsemännen kysymyksen avulla pyydettiin arvioimaan, *onko työn tekeminen tehostunut uuden OCC:n myötä?* Kaksi kolmasosaa vastaajista oli sitä mieltä, että työn tekeminen on tehostunut, Puolestaan yksi kolmannes totesi, ettei työn tekeminen ole tehostunut lainkaan, erittäin vähän tai vain jonkun verran.

- *Yhteistyö ja tiedonkulku on tehostunut, mutta keskittymistä vaativien työtehtävien tekemisen teho on laskenut.*
- *Kommunikointi on parantunut ja helpottunut eri toimijoiden välillä*
- *Koska tieto liikkuu nopeammin, päätöksenteko on myös nopeutunut*
- *Suurin piirtein samat tehtävät on edelleen tehtävä, mutta mm. parantuneen kommunikoinnin ansiosta tekeminen on tehokkaampaa kuin ennen.*

Kysymyksessä kahdeksan pyydettiin arvioimaan *kuinka hyvin yhteiset pelisäännöt toimivat?* Viidennessä vastaajista oli sitä mieltä, että pelisäännöt toimivat huonosti tai jotenkuten. Myös tämän osan avoimien kysymysten vastauksissa mainittiin taukotilasta huolehtiminen " *Muuten hyvin, mutta keittiö on ikuisuuskyseminen, sillä aina on henkilöitä, joilla äiti siivoo kotona* "

Työviihtyvyyttä kysyttäessä 92 %:a vastaajista totesi viihtyvyyden parantuneen. Parantuminen näkyy arjessa muun muassa yhteisöllisyytenä, yhteenkuuluvuutena, hyvänä yhteishenkenä ja työtehtävien arvostuksena.

- *Yhteenkuuluvuuden tunne on lisääntynyt, kun enää ei olla omissa huoneissa ja siiloissa. Kommunikointi on parantunut ja tuntuu, että tiimin kesken henki on erittäin hyvä ja työn teossa on hyvä draivi.*
- *Yhteishenki on hyvä ja jokaista työtehtävää arvostetaan.*
- *Työpaikalla on mielestäni parempi henki*
- *Ilmapiiiri on mielestäni positiivisempi ja parantunut*

- *Yhdessä tekeminen ja yhdessä onnistuminen motivoi kaikkia. Toisen työstä ymmärtäminen lisää arvostusta Mukavat viihtyisät ja siistit tilat.*
- *Tiedonkulku parempaa ja apu lähellä ongelmatilanteissa. Tapaa paljon uusia ihmisiä ja pääsee vaikuttamaan entistä paremmin työpaikan asioihin.*
- *Tunnen yhteenkuuluvuutta ja näen paremmin miten oma työni vaikuttaa kokonaisuuteen.*
- *Ihmisten on hyvä olla yhdessä, eikä omissa poteroissaan. OCC:n myötä useampia toimijoita on verkottunut melko tiiviiksi ryhmäksi, jossa tuetaan yksilöitä aktiivisesti yhteisen tavoitetilan saavuttamiseksi.*
- *Kauan kaivattu muutos on vihdoin toteutunut. Toiminta on selkeämpää. Töihin on kiva tulla. Työpisteissä ei syödä.*

Lopuksi kysyttiin millä konkreettisilla toimenpiteillä kehittäisit edelleen OCC:n toimintaa sekä mistä OCC:n toimintaan liittyvästä asiasta kaipaisit lisää tietoa? Tämän osion vastausten perusteella kaivattiin parempaa tuntemusta eri työtehtävistä, sovituista kehityshankkeista ja meneillään olevista projekteista. Alla valikoima vastauksia:

- *Olisi hyvä saada syvempi tuntemus eri toimitsijoiden työtehtävistä ja päätösten tekoon vaikuttavista asioista. esim. tiimikokouksissa.*
- *Tietopaketti ja tutustuminen kaikkien yksikköjen toimintaan. Voisiko pitää lyhyempiä OCC:n palaverreja/ tietoiskuja osastopäivän sijaan. 6kk välein pidettävään osastopäivään ehtii kertyä liikaa asiaa. Päivästä tulee raskas ja asiat käydään kiireellä.*
- *Jo sovituilla kehityshankkeilla. Aktiivisella ja kehitysmuotoisella asenteella, joka ottaa huomioon henkilöstön ehdotukset ja näkemykset. Keskittymällä konkreettiseen toimintaan, joka tuottaa lisäarvoa*
- *Työvuorojen kehittämisellä Yhteisten kommunikointi kanavien ja tyylien löytämisellä Tutustumisella toisiimme ja toistemme töihin*
- *Syvempi tuntemus eri toimitsijoiden työtehtävistä ja päätösten tekoon vaikuttavista asioista*
- *Kollegojen meneillään olevista projekteista hieman lisää tietoa.*

Vastauksista tehtiin kooste ja tulokset esiteltiin läpi joulukuussa 2014 järjestetyissä "OCC:n perinteisissä keilailloissa", jonne kutsuttiin koko OCC:n henkilöstö eli 159 henkilöä. Tilaisuuksissa käytiin läpi kyselyn tulosten lisäksi OCC-hankkeen muutosmatka ja kehitysportfolion tilanne sekä arvioitiin viisi kuukautta kestänyttä yhteistä taivalta.

Vastausten perusteella voidaan todeta, että valtaosa henkilöstöstä koki OCC-hankkeen onnistuneen. Hyvän työpaikan ja -yhteisön rakentamisessa oli päästy alkuun, sillä henkilöstö koki yhteisöllisyyden, yhteenkuuluvuuden, yhteishengen ja työtehtävien arvostuksen parantuneen. Lisää tietoa kaivattiin muiden työtehtävistä, meneillään olevista projekteista sekä kehityshankkeista. Parannettavaa löytyi myös ilmastoinnissa, taukotilan toimivuudessa ja äänieristyksessä. Kehityskohteille valittiin kehitysvastaavat, jotka ottivat tehtävät hoitaakseen.

Maaliskuussa 2015 järjestettiin kaksi iltapäivä tapahtumaa nimeltään "OCC Visit Day", jolloin pidettiin eri toimintojen esittelyjä ja henkilöstö pääsi tutustumaan toinen toisiinsa koordinoitusti.

## 8 Kehittämishankkeen tulokset

Muutoksen onnistumista mitataan usein tavoitteiden saavuttamisella, aikataulun pitävyydellä tai budjetissa pysymisellä. Muutoksen voidaan todeta olleen onnistunut, jos saavutetun muutoksen tila on pysyvä. Tällä projektisuuntautuneella toimintatutkimuksella oli käytännölliset tavoitteet: keskittää päivittäinen operatiivinen johtaminen ja ohjaus sekä tukitoiminnot samaan työtilaan, tehostaa operatiiviseen toimintaan liittyvien sidosryhmien välistä kommunikaatiota, muuttaa ja yhdistää osastojen nimet kansainvälisen käytännön mukaiseksi Operations Control Centeriksi (OCC), kuvata OCC-toimijoiden roolit ja vastuut uutta organisaatiota vastaaviksi, julkaista toimintaa ohjaava käsikirja sekä luoda hyvä työpaikka, jossa kaikilla työntekijöillä on yhteiset tavoitteet sekä yhdessä sovitut toimintaperiaatteet.

Kehittämishankkeen aikana saatiin toteutettua kaikki käytännön tavoitteet. Marraskuussa 2014 tehdyn kyselyn vastausten perusteella voidaan tulkita henkilöstön olevan sitä mieltä, että hankkeen aikana onnistuttiin luomaan hyvä työpaikka, jossa kaikilla työntekijöillä on yhteiset tavoitteet sekä yhdessä sovitut toimintaperiaatteet. Hyvä työpaikka ei synny itsestään vaan sen rakentaminen vaatii aikaa ja kaikkien työyhteisön jäsenten yhteistä panostusta.

Muutoksen toteutuksessa toimin tutkijana sekä projektin jäsenenä osallistuen tulevan operaatiokeskuksen suunnitteluun, työtehtävien ja roolien kehittämiseen, muutosjohtamiseen sekä tulevan operaatiokeskuksen toiminnan jatkuvaan kehittämiseen. Tutkijan tehtävänä oli myös kirjoittaa englanninkielinen toimintaa ohjaava käsikirja OCC Handbook. Tutkija on näin päässyt vaikuttamaan omalla työllään hankkeen lopputulokseen. Tämän lisäksi muutoksen suunnittelu, toteuttaminen ja onnistuminen oli merkitty henkilökohtaiseen tulokorttiin.

OCC-projektia ei voitu toteuttaa alkuperäisen suunnitelman ja aikataulun mukaisesti tutkijasta riippumattomista syistä. Riskienhallinta eli yllätyksiin varautuminen oli kuitenkin

kin otettu huomioon projektin alkaessa. Kartoitetuista riskeistä toteutui taloudellisen resurssien puuttuminen, sillä investoinnin hyväksyminen siirtyi kaksi kertaa. Projektiryhmän jäsenet tutkija mukaan luettuna olivat sitoutuneet hankkeeseen millä oli johdon täysi tuki viivästyksistä huolimatta. Projektin omistajana oli tutkijan esimies, joka loi myönteisellä, tarmokkaalla ja positiivisesti tiukalla otteella muutokselle toimintaenergiaa. Jälkeenpäin ajateltuna hankkeen viivästyksistä ei ollut haittaa - päinvastoin niiden seurauksena päästiin pidemmän suunnitteluajan ja tarkemman vaihtoehtojen puna-roinnin perusteella parempaan lopputulokseen kuin osattiin alkuvaiheessa aavistaa.

Määrällistä eli kvantitatiivista tutkimusaineistoa käytettiin analysoimalla edellä mainittua tutkimuksen muutoshankkeen jälkeisen viiden kuukauden seurantajakson kyselyn tuloksia sekä varsinaisen uusiin toimitiloihin muuton aiheuttaman muutoksen vaikutusta lentoliikenteen lähtötäsmällisyyteen.

Luvussa 2.3 lueteltiin operaatiokeskuksen avainmittarit, joilla on mitattu toiminnan tulosta. Viidestä kuvatusista mittarista neljä jäi uuden OCC:n mittariksi:

- Arrival punctuality within 15 min AEA (The Association of European Airlines) eli mittarilla saadaan selville Finnairin lentojen saapumistäsmällisyys 15 min toleranssissa suhteessa muihin Eurooppalaisiin lentoyhtiöihin
- Unreliability cost €/RPK (Revenue Passenger km = Paying passenger x km flown) mitataan matkustajille maksettavia epäsäännöllisyyskustannuksia myytyjä henkilökilometrejä kohden
- Fuel efficiency index /polttoainekustannukset puolestaan mittaa polttoaineen kulutuksen taloudellista kehitystä vuoteen 2010 verrattuna
- Connection reliability mittarilla mitataan jatkoyhteyksien pitävyyttä lennolta toiselle lennolle.

Näiden neljän mittarin osalta vuoden 2014 jälkimmäisen vuosipuoliskon (H2) osalta saavutettiin paremmat tulokset (yrityksen sisäistä tietoa) vuoden 2013 lähtötilanteeseen verrattuna.

## 8.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Kehittämistehtävän päättökysymyksenä oli selvittää miten saadaan aikaiseksi "Onnistunut muutos - **miten** työntekijät saadaan integroitumaan (yhdentymään) ja toimimaan uudessa Operations Control Centerissä yhdessä sovittujen toimintaperiaatteiden "OCC ways of working" mukaan?"

Muutokset organisaatioissa ovat tämän päivän keinoja kehittää yrityksen toimintaan sekä kasvattaa menestymisen mahdollisuuksia alati kovenevassa kilpailussa. Eri tahot näkevät muutoksen johtamisen eri tavoin, joten onnistumista varten tarvitaan ymmärrystä organisaatiomuutosten lainalaisuuksista. Ihmiset, jotka ovat muutoksen kohteena tai toteuttamassa sitä ovat usein aluksi hämmennyksissä tai huolissaan siitä, miten muutos koskettaa minua. Muutosprosessin alkuvaiheessa on monesti paljon enemmän kysymyksiä kuin mihin pystytään vastaamaan. Sen takia asioista kannattaa kertoa avoimesti ja rehellisesti, sillä jokaisen organisaatiomuutoksen onnistuminen riippuu yksilöiden henkilökohtaisesta suhtautumisesta muutokseen.

Muutoksenjohtaminen muodostuu ihmisten välisen vuorovaikutuksen tuotoksena, joten muutostilanteista viestintään kohdistuu erityisiä haasteita. Onnistunut muutos saadaan alulle avoimella ja rehellisellä viestinnällä. Avoimen keskusteluilmapiirin aikaansaaminen vaatii työtä ja saattaa olla haastavaa niin muutoksen toteuttajille kuin muutoksen kohteena oleville, sillä avoimuudessa on kyse ihmisten asenteista ja asennoitumisesta.

Muutoksen tavoitteet kiteytetään muutamaksi helposti ymmärrettäväksi ja toistettavaksi viestiksi. Viestin perillemenoon tarvitaan useita toistoja, joten on olennaista, että niin johto kuin esimiehet puhuvat ja kertovat samanhenkisiä viestejä. Muutoksen onnistumisen kannalta on tärkeää, ettei viestinnässä pidetä pitkiä taukoja, jottei alkuvaiheen hämmennystä herätetä uudelleen henkiin tai anneta huhuille tilaa.

Tutkimusongelmassa mainittu työntekijöiden integrointi (yhdentyminen) alkaa vaiheesta, jossa hyväksytään organisaation todellinen tilanne, jonka perusteella toimintaa on muutettava. Kun muutokselle on määritelty selkeät tavoitteet ihmisten, on helpompi hyväksyä muutostarve. Tuleva muutos vaatii kaikilta osallistumista, uuden oppimista sekä vanhan tiedon ja taidon soveltamista. Tämän hankkeen osalta integrointia edistettiin muutospajatyöskentelyllä, jossa työskentelytapa perustuu yhteistoiminnalliseen

työn ja toimintatapojen kehittämiseen, ja jossa kaikki mukana olevat osallistuvat tasaveroiseen vuoropuheluun. Tällä työskentelytavalla syntyy työyhteisön yhteinen oppimisprosessi, jossa osallistujat ottavat oman työnsä muutokset hallintaan sekä kehittävät pitkäjänteisiä ratkaisuja toiminnan haasteiden ratkomiseksi.

Muutospajoissa arvioitiin työnmuutosta toimintajärjestelmän avulla, jolloin tarkastelun kohteina olivat muun muassa työntekijät (minä/me), työnteon välineet ja kohde, tavoitteet, toimintaa ohjaavat säännöt, vastuiden, vallan, roolien sekä työtehtävien jako työyhteisössä. Neljän eri istunnon aikana luotiin pohjaan yhdessä sovituista toimintaperiaatteista "OCC ways of working". Yhteisesti yhdessä sovituilla kaikilla tiedossa olevilla toimintaperiaatteilla määriteltiin toiminnan rajat, vastuut sekä vapaudet. Lisäksi jokainen tietää omat tehtävänsä ja mitä kultakin odotetaan.

Tutkimusongelmasta johdettuja tutkimuskysymyksiä olivat:

**Kuinka** saada ihmiset osallistumaan hankkeeseen heti suunnitteluvaiheessa tuomalla rohkeasti omia mielipiteitä esille sekä ymmärtämään, että jokaisen mielipiteet ja kehitysehdotukset otetaan huomioon?

Ymmärtäminen on kaiken muuttumisen kulmakivi. Muutoksessa tarvitaan paljon tietoa, joka auttaa hallitsemaan tilanteen synnyttämää epävarmuutta. Muutoksissa pitää miettiä tarkkaan keitä kaikkia muutos koskettaa ja ottaa heidät riittävän ajoissa mukaan suunnitteluun, sillä muutosvoima kumpuaa ihmisten pyrkimyksestä parempaan, koska he haluavat selvitä voittajina muutoksesta tai ainakin säilyttää kasvonsa muutoksen seurauksena. Kun ihmiset otetaan mukaan miettimään ja suunnittelemaan muutoksia, oletusarvona on, että heidän pohdintansa otetaan aidosti mukaan. Näin saadaan paras mahdollinen käytännön toteuttajien asiantuntemus käyttöön, kehitetään mahdollisimman toimivat ratkaisut sekä voidaan välttää muutosmatkan karikot.

Tälle hankkeelle koottiin muutosta valmisteleva ryhmä, jonka suunnitelmista kerrottiin henkilöstölle heti alkuvaiheessa avoimesti. Alustustyön ja suunnitelman jälkeen pidettiin NCC ja FPC henkilöstön kanssa työpajoja muutoksen tarpeesta, valmistelusta sekä tavoitteista. Näiden tapaamisten seurauksena tehtiin henkilöstön ehdotuksesta muun muassa työnjakoon sekä työvuoroihin muutoksia.



"Mikä muutoksessa askarruttaa?"-kyselyllä saatiin ylläpidettyä muutoskykyä hankkeen viivästymisestä huolimatta sekä ennen kaikkea saatiin kohdeorganisaation työntekijät osallistumaan sekä sitoutumaan tulevaan muutokseen antamalla oman arvokkaan panoksensa kyselyyn vastaamalla.

Muutospajatyöskentelyn aikana kumpusi henkilöstön keskuudesta reilusti yli sata kehitysehdotusta, joista osa voitiin toteuttaa ja ottaa käyttöön saman tien. Tämän työskentelytavan ansiosta henkilöstö huomasi, että omalla aktiivisella ja ennakkoluulottomalla asenteella sekä osallistumisella jokainen voi vaikuttaa oman toiminnan kehittämiseen sekä uuden työyhteisön rakentamiseen.

**Miten** saadaan kohdeorganisaation työntekijät osallistumaan sekä sitoutumaan tulevaan muutosprosessiin?

Paras tapa sitouttaa työntekijät ja saada heidät osallistumaan, on ottaa heidät mukaan muutoksen suunnittelun lisäksi myös mahdollisuuksien mukaan toteutusvaiheeseen. Kun ihmisten mielenkiinto on saatu heräämään, he ovat avoimempia uusille näkemyksille. Muutospajatyöskentely on hyvä vaihtoehto saada henkilöstö osallistumaan muutokseen sekä kehittämään omaa työtään sekä työyhteisön toimintaa. Tällä työskentelytavalla voidaan vaikuttaa ryhmähengen luomiseen, saadaan aikaiseksi yhteenkuuluvuuden tunnetta ja kasvattaa tietoisuutta koko työyhteisön toiminnasta.

Työntekijä sitoutuu helpommin muutosprosessiin, kun hänen asiantuntemustaan työn sisällön tai suorittamiseen liittyvissä asioissa kuunnellaan. Sitoutumisen edellytyksenä on myös se, että työntekijä ymmärtää oman roolinsa tärkeyden osana isompaa kokonaisuutta. Tästä syntyy positiivinen kierre, sillä muutokseen suunnitteluun ja tekoon osallistaminen motivoi henkilöä. Hän tuntee, että häntä kuullaan ja hänen mielipiteensä on tärkeä. Osallistaminen puolestaan lisää sitoutumista, mikä on tärkeää muutoksen tavoitteiden saavuttamiseksi.

Muutokset nostattavat työyhteisössä erilaisia tunteita, varsinkin jos ihmiset joutuvat luopumaan jostakin totutuista ja turvallisista toimintatavoista tai saavutetuista eduista. Kielteiset tunteet sekä argumentointi nähdään helposti vastarintana. Toisaalta muutosvastarinnan syntyminen kertoo sitoutumisesta muutokseen, sillä se pakottaa osaltaan miettimään perusteellisesti muutoksen mielekkyyttä sekä pohtimaan vaihtoehtoisia

ratkaisuja. Muutoksen sietämistä voi jokainen opetella, ja muutososaaminen syntyy kokemuksesta.

**Keitä** toimijoita ja minkälaisia rooleja tulevassa OCC:ssa pitäisi olla?

Muutospajojen ja varsinaisen projektivaiheen yhteydessä havaittiin tarve kehittää NCC Duty Managerien toimenkuvaa operatiivisesti nykyistä laajemmaksi kattamaan koko tulevan OCC:n toiminnan operatiivisen johtamisen (Operations Control, Maintenance Control, Crew Control, Dispatch, Disruption Management). Samalla todettiin järkeväksi tehostaa lähiesiämyötä siirtämällä Operations Controllerit OCC Duty Managerien suoraan alaisuuteen.

Niin ikään muutospajojen kehitysideoiden perusteella sekä projektiin aikana tehtyjen erilaisten vaihtoehtojen perusteella todettiin järkeväksi organisoida lennonsuunnittelun tukitoiminnot uudelleen sekä vahvistaa niitä. Head of FPC-roolin osalta havaittiin kehitystarvetta, joten se korvattiin uudella Head of Flight Planning-roolilla, jonka tehtävänkuvaan lisättiin uuden organisaatiomallin mukaisen toiminnan kehittäminen sekä taloudellisesti merkittävänä uutena elementtinä Fuel & Flight Efficiency-prosessin omistajuus, sen kehittäminen sekä koko Flight Planning- alueen prosessien kustannusvastuu. Suunnitelman mukainen organisaation uudelleenjärjestely synnytti neljän uuden Flight Planning Support-roolin tarpeen ja aikaisemman Flight Permit Supervisor-tehtävänimikkeen muuttamisen uudelle nimikkeelle sekä Route Planning Supervisor-työtehtävän lakkauttamisen. Lisäksi oli syntynyt tarve perustaa uusi Compliance Coordinator tehtävänimike.

**Mikä** on tulevan Operations Control Centerin johtamismalli?

OCC:sta muodostui lopulta matriisiorganisaatio, jossa jokaisella organisaatiossa toimivalla henkilöllä on linjaesimies sekä toiminnosta vastaava esimies.

OCC:n matriisiorganisaatio on kuvattu englanninkielisessä OCC Handbookissa tarkemmalla tasolla. Käsikirjassa on kuvattu uuden operaatiokeskuksen organisaatio, hallintomalli, raportointisuhteet, toimintaa ohjaavat käsikirjat sekä kirjattu kaikkien toimijoiden toimenkuvat, roolit ja vastuut. OCC Handbook on julkaistu yrityksen intranetsivuilla, mutta se on jätetty opinnäytetyön rajauksen vuoksi tästä raportista pois.

## 8.2 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Reliabiliteetilla ja validiteetilla mitataan tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta lisää tutkimuksen kaikkien vaiheiden tarkka selostus. Anttilan (2007, 146) määrittelyn mukaan tutkimusmenetelmä on reliaabeli, jos se antaa selkeitä ja harhattomia vastauksia asetettuihin kysymyksiin.

Tässä toimintatutkimuksessa reliabiliteettia on varmistettu siten, että teoriatausta on pohjautunut useisiin lähteisiin, kaikkien muutosta koskettavien osastojen työntekijät ja esimiehet ovat osallistuneet toiminnan kehittämiseen. Palautetta ja kehitysideoita kerättiin kaikilta työntekijöiltä ja esimiehiltä.

Pätevyys (validius) tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Toimintatutkimuksen validiteetti perustui siihen, että siinä tutkijan omat havainnot ja kokemukset heijastettiin muiden vastaavia kokemuksia omaavien henkilöiden ja ympäristön näkemyksiin. Koska kyseessä oli toimintatutkimus, tutkija ei voinut olla etäinen eikä neutraali. On siis hyväksyttävä, että sekä teoriatausta että henkilökohtaiset kokemukset ovat vaikuttaneet tutkimukseen ja tutkijan persoonallisuutta on käytetty työkaluna tutkimuksen tekemisessä.

Validiteetin varmistamiseksi tutkimuskysymykset muotoiltiin huolellisesti, jotta ne tarjosivat vastaukset tutkimusongelmaan. Tutkimuksen toteuttamisesta tehtiin tarkka selonteko kaikissa sen eri vaiheissa, kyselyt toteutettiin sähköisesti ja kysymykset laadittiin vastaamaan tutkimusongelmaa mahdollisimman hyvin. Muutoshankkeen kaikista muutospajoista ja kehitysideoista tehtiin kirjalliset koosteet ja ne olivat kaikkien luettavissa verkkoasemalla. Lisäksi hankkeen eri vaiheet ja aikataulut olivat kaikkien nähtävillä verkkoasemalla.

## 8.3 Jatkotoimenpiteet

Projekti saatiin päätökseen ja OCC:sta muotoutui työyhteisö, jonka henkilömäärä kasvoi alkuvaiheen 60 henkilöstä 159 henkilöön. Työskentely jatkuu uusissa tavoitteen mukaisissa yhteisissä OCC-tiloissa, projektin aikana muokatulla organisaatiolla ja toi-

mintamallilla. Tehtyä toimintamallia pitää edelleen haastaa miettimällä, miten toimia huomenna paremmin kuin tänään ja miten tukea yrityksen strategian toteuttamista.

OCC:n kehitys ei ole pysähtynyt, vaan sitä on jatkettu projektin aikana aloitetulla jatkuvan kehittämisen toimintaperiaatteen mukaisesti.

## 9 Lopuksi

Toimintatutkimuksen tekeminen oli mielenkiintoinen kokemus, joka opetti paljon sekä tutkimuksen tekemisestä että erityisesti muutoksen johtamisesta ja siihen liittyvistä haasteista. OCC-projektiksi nimetty hanke oli tiedossani, kun hain opiskelemaan ylemmää ammattikorkeakoulututkintoa vuoden 2012 keväällä. Muutosjohtamiskirjallisuuteen aloin tutustua heti. Alalla toimivien yritysten operaatiokeskusten rakenteisiin sekä toimijoihin olin päässyt tutustumaan oman työn kautta.

Projektisuuntautunut toimintatutkimus koostui useista eri osa-alueista ja työhön tehtiin useita rajauksia, mutta mielestäni onnistuin pitämään sen kasassa niin, että kehittämistehtävän punainen lanka säilyi. Organisaatiomuutokseen ja organisaation kehittämiseen sekä muutoksen ja kehittämisen johtamiseen on lukuisia teorioita sekä monia muutosmalleja. Mielestäni ei ole tärkeää eikä edes mielekästä etsiä kaiken kattavaa muutosjohtamisen teoriaa vaan olennaista on ymmärtää erilaisten lähestymistapojen vahvuuksia ja heikkouksia sekä arvioida minkälaiseen muutoshankkeeseen kukin lähestymistapa soveltuu.

Työelämän hankkeilla on tapana joskus viivästyä eivätkä muutokset tapahdu hetkessä. Olen vakuuttunut, että tämän hankkeen osalta eri syistä johtuneiden lykkäämisten ansiosta lopputulos eli uusi Operations Control Center on huomattavasti toimivampi operatiivisen toiminnan sydän kuin alkuperäinen tavoite oli ollut.

Myös henkilökohtaisen kehittymisen sekä oppimisen kannalta OCC-projektin venymisestä oli enemmän hyötyä kuin haittaa, sillä lähes kaikilla liiketalouden ylempään ammattikorkeakoulututkintoon sisältyvillä opintojaksoilla oli jonkinlainen yhteys hankkeen eri vaiheisiin ja ne tukivat opinnäytetyöskentelyäni.

Muutosjohtamisesta on tullut minulle tärkeä asia ja olen huomannut miten oma suhtautumiseni muutokseen on vahvistunut. Uudet muutokset kiehtovat, sillä ne sisältävät monta mahdollisuutta.

Uusi Operations Control Center aloitti toimintansa kesäkuussa 2014 ja Finnairin rakennemuutosohjelma saatiin päätökseen vuoden 2014 lopussa. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että voidaan olla tyytyväisiä saavutukseen ja hidastaa tahtia. Kilpailu toimialalla on edelleen kovaa ja tulevaisuuteen liittyy monia epävarmuustekijöitä, joten OCC:n kehitystyö jatkuu hankkeen aikana tehdyn kehitysportfolion mukaisesti.

Mennyttä on hyvä analysoida, tässä hetkessä pitää tehdä parhaansa ja samalla katse on suunnattava tulevaan. Seuraava laaja yrityksen strateginen MWB (must win battle) -kehittämishanke OPS Excellence "matka maailman luokkaan", jossa saan kunnian olla mukana, on käynnistynyt ja sen on määrä olla tavoitteessa 30.11.2016 klo 11 mennessä.

*Muutos on haaste. Jos hoidat sen hyvin, hyödyt monikertaisesti. Jos hoidat muutoksen huonosti, saatat muut ja itsesi vaaraan. (Kotter & Rathgeber 2008, 13.)*

## Lähteet

- Anttila, P. 2007. Realistinen evaluaatio ja tuloksellinen kehittämistyö. Hamina: AKATILMI Oy.
- Anttonen, H. & Räsänen, T. 2009. Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä: Helsinki: Työterveyslaitos.
- Engeström, Y. 1995. Kehittävä työntutkimus: Perusteita, tuloksia ja haasteita. Helsinki: Painatuskeskus.
- Erämetsä, T. 2003. Myönteinen muutos. Helsinki: Tammi.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2003. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita.13., osin uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.
- Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Helsinki: Inforviestintä.
- Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki: Otava
- Järvinen, P. 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. 8. uudistettu painos. Helsinki: Talentum.
- Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: WSOYpro
- Kaivola, T. & Launila, H. 2007. Hyvä työpaikka. Helsinki: Yrityskirjat.
- Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsinki: Kauppakamari.
- Kotter, J. P. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Rastor.
- Kotter, J. & Rathgeber, H. 2008. Jäävuoremme sulaa, muutos ja menestyminen kaikissa olosuhteissa. Helsinki: WSOYpro
- Launis, K., Schaupp, M., Koli, A., & Rauas-Huhtanen, S. 2010. Muutospajaohjaajan opas. Helsinki: Tekes.
- Launis, K., Virtanen, T., & Ruotsala, R. 2009. Toiminta- ja palvelukonseptien kehittäminen ja työhyvinvointi: epäsynkronit ja häiriökuormitus. Työsuojelurahaston hanke 106105. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Helsinki: Talentum.
- Pahkin, K. & Vesanto, P. 2013. Organisaatiomuutos esimiehen näkökulmasta. Helsinki: Työterveyslaitos.

Pahkin, K. & Vesanto, P. 2013. Organisaatiomuutos työntekijän näkökulmasta. Helsinki: Työterveyslaitos.

Pelin, R. 2011. Projektihallinnan käsikirja. Seitsemäs painos. Helsinki: Projektijohtaminen.

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

Saarelma-Thiel, T. 2009. Eteenpäin kriisistä. Helsinki: Työterveyslaitos.

Toikko, T & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampere University Press.

Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen. Muutosjohtamisen käytännön keinot. Helsinki: WSOY

### **Painamattomat lähteet**

Finnair. 2011. Osaava projektipäällikkö. Kurssimateriaali. Vantaa: Finnair

Finnair. 2012. Projektityötaidot. Verkkokurssimateriaali. Vantaa: Finnair

Finnair. 2014. Project Methodology. E-learning material. Vantaa: Finnair

Finnair Flight Operations Review, Study report 15 March 2013, prepared by Airbus, Pierre COLAS / Information Systems Consulting Director, Serge GOLOFIER / Flight Operations Consulting Director

### **Sähköiset lähteet**

AGIFORS - The Airline Group of the International Federation of Operational Research Societies <http://www.scribd.com/doc/103637868/Trends-in-Flight-Operations-Future-HCC-vs-OCC-1>

Bunker, K. A. & Wakefield, M. 2008. The Balance Needed to Lead Change. Luettu 25.3.2013. <https://hbr.org/product/the-balance-needed-to-lead-change/U0811B-PDF-ENG>

[http://www.finnairgroup.com/linked/fi/konserni/Finnair\\_Vastuullisuusraportti\\_2012.pdf](http://www.finnairgroup.com/linked/fi/konserni/Finnair_Vastuullisuusraportti_2012.pdf)

[http://www.finnairgroup.com/linked/fi/konserni/Finnair\\_Yhteiskuntavastuuraportti\\_2011.pdf](http://www.finnairgroup.com/linked/fi/konserni/Finnair_Yhteiskuntavastuuraportti_2011.pdf)

[http://www.finnairgroup.com/sijoittajat/sijoittajat\\_4\\_4.html](http://www.finnairgroup.com/sijoittajat/sijoittajat_4_4.html)

Finnair Oyj sisäiset intranetsivut

Kotter, J. 2011. A new way forward: The better way to accelerate change. Luettu 25.3.2013. <http://www.forbes.com/sites/johnkotter/2011/10/12/a-new-way-forward-the-better-way-to-accelerate-change/>

Kotter, J. P. 2006. Leading Change. Why Transformation Efforts Fail. Luettu 25.3.2013.  
[https://hbr.org/2007/01/leading-change-why-transformation-efforts-fail/ar/1?cm\\_sp=Nav%20Landing\\_-\\_Modules\\_-\\_From%20The%20Archive](https://hbr.org/2007/01/leading-change-why-transformation-efforts-fail/ar/1?cm_sp=Nav%20Landing_-_Modules_-_From%20The%20Archive)

Seies, E-R. 2012. Muutosvastarinta on iloinen asia. Talouselämä 23.3.2012.  
<http://www.talouselama.fi/tyoelama/muutosvastarinta+on+iloinen+asia/a2093004>

<http://youtu.be/ck69CQXsrs0>

### **Muut lähteet**

Koskenoja, P. 2012. Tutkimusmenetelmät ja -valmiudet -opintojakson luentomateriaali. Vantaa: Metropolia.

Westerberg, E. 2013. Työ- ja esimiesjuridiikka -opintojakson luentomateriaali. Vantaa: Metropolia.



## Ennakkotehtävä

Metropolian Liiketalouden ylempään ammattikorkeakoulututkintoon johtavan koulutuksen hakuvaiheen ennakkotehtävässä opintoihin liittyvää kehittämistyötä ja sen tavoitteita esiteltiin seuraavasti:

- *Kehittämiskohteena on tulevaisuuden haasteisiin valmistautuminen sekä Network Control (NCC) ja Flight Planning Center (FPC) osastojen yhdistyminen Operations Control Centeriksi (OCC).*
- *Tavoitteina yhdistymiselle on osaamisen yhdistäminen, parempi yhteydenpito tärkeimpien sidosryhmien välillä sekä kirkastaa nykyisiä NCC- ja FPC-rooleja, niiden vastuita ja esimiestyötä.*
- *Muutos on tärkeä, koska tällä hetkellä NCC ja FPC sijaitsevat samassa rakennuksessa mutta eri kerroksissa. Osaaminen sekä osittain työtehtävät ovat jakautuneet epätasaisesti kahden osaston välillä ja kummankin osaston osaamista tulee kehittää, jotta pystymme vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin.*
- *Muutoshankkeen myötä NCC ja FPC yhdistyvät Operations Control Centeriksi (OCC) ja muuttavat samoihin tiloihin, jolloin osaamista voidaan jakaa ja hyödyntää paremmin.*
- *Muutoshanke ei ole käsitä pelkästään osastojen nimien ja toimitilojen muuttamista vaan osana muutoshanketta on operatiivisten prosessien kuvaus sekä kahden osaston johtamiskulttuurin yhtenäistäminen.*
- *Muutosten läpivieminen ei varmastikaan ole helppoa vaikka muutosta on toivottu jo pidemmän ajan ja se koetaan henkilöstön keskuudessa tarpeelliseksi. Muuttuminen vaatii jokaisen työntekijän ja esimiehen omien asenteiden, uskomusten ja toimintatapojen tarkistamista.*
- *Tämä kahden osaston yhdistymistarve on tiedostettu jo aikaisemmin kummankin osastojen työntekijöiden taholta, joten muutoshankkeen ensimmäisessä vaiheessa kaikille henkilöille tiedotetaan tulevasta muutoksesta, suunnitelmista sekä aikatauluista.*
- *Työntekijät sekä osastojen esimiehet otetaan muutoksen suunnitteluun mukaan heti alkuvaiheessa, heidät haastatellaan ja sitä kautta saadaan väki sitoutettua muutoshankkeeseen ja osallistumaan oman työn sisällön sekä työtilojen kehittämiseen. Samalla kerätään ideoita tilansuunnittelua varten sekä kartoitetaan henkilöstön kanssa mahdollisia pullon kauloja, jotka heikentävät hankkeen toteutumista.*

**Mikä muutoksessa askarruttaa? -kysely**

Operations -yksikössä käynnistyy kesälomien jälkeen virallisesti vuoden 2012 loppuun kestävä Operations Control Center (OCC) -hanke.

Hankkeen tavoitteena on:

- Kuvata Operate -prosessi, minkä yhteydessä läpikäydään nykyiset roolit ja vastuut
- Verkoston operatiivisen johtamisen, ohjauksen ja tukitoimintojen keskittäminen samaan tilaan
- NCC:n ja oleellisesti NCC:n ydintoimintaan liittyvien sidosryhmien kommunikaation tehostaminen (mm. lentäjät ja cabin )
- Nimenmuutos kansainvälisen standardin mukaiseksi Operations Control Center (OCC)

Alla linkki kyselyyn, jonka avulla haluamme kartoittaa sinun mielipiteesi ja tuntemuksesi hankkeeseen liittyen. Jokaisen mielipide ja näkemys ovat alkavan hankkeen ja toiminnan suunnittelun kannalta erittäin merkityksellisiä, joten ota hetki aikaa vastataksesi kyselyyn siinä olevien tarkempien ohjeiden mukaisesti.

**Valitse organisaatiosi:**

1. IRRE Team GCS
2. TechOps Supervisors
3. Network Control
4. Crew Control
5. Operations Dispatch

**1 a. Arvioi (1-5) kuinka paljon tuleva muutos omassa roolissasi sinua askarruttaa?**

1=ei askarruta lainkaan

2=askarruttaa jonkin verran

3=askarruttaa paljon

4=askarruttaa erittäin paljon

**1 b. Kerro halutessasi lyhyesti mikä sinua erityisesti askarruttaa omassa roolissasi.****2 a. Arvioi (1-5) kuinka paljon sinua askarruttaa tuleva OCC:n toimintamalli?**

1=ei askarruta lainkaan

2=askarruttaa jonkin verran

3=askarruttaa paljon

4=askarruttaa erittäin paljon

**2 b. Kerro halutessasi lyhyesti mikä sinua askarruttaa tulevassa OCC:n toiminnassa.**

**3 a. Arvioi (1-5) kuinka paljon sinua askarruttaa yhteisiin tiloihin muutto?**

1=ei askarruta lainkaan

2=askarruttaa jonkin verran

3=askarruttaa paljon

4=askarruttaa erittäin paljon

**3 b. Kerro halutessasi lyhyesti mikä sinua erityisesti askarruttaa yhteisiin tiloihin muuttamisessa.**

**4 a. Arvioi (1-5) kuinka paljon sinua askarruttaa oma osaamisesi tulevassa OCC:n toiminnassa?**

1=ei askarruta lainkaan

2=askarruttaa jonkin verran

3=askarruttaa paljon

4=askarruttaa erittäin paljon

**4 b. Kerro halutessasi lyhyesti mikä sinua erityisesti askarruttaa omassa osaamisessasi.**

**5 a. Arvioi (1-5) kuinka paljon sinua askarruttaa työyhteisösi osaaminen tulevassa OCC:n toiminnassa?**

1=ei askarruta lainkaan

2=askarruttaa jonkin verran

3=askarruttaa paljon

4=askarruttaa erittäin paljon

**5 b. Kerro halutessasi lyhyesti mikä sinua erityisesti askarruttaa työyhteisösi osaamisessa.**

**6 a. Arvioi (1-5) kuinka paljon sinua askarruttaa yhteistä toimintaa ohjaavat säännöt?**

1=ei askarruta lainkaan

2=askarruttaa jonkin verran

3=askarruttaa paljon

4=askarruttaa erittäin paljon

**6 b. Kerro halutessasi lyhyesti mikä sinua erityisesti askarruttaa yhteisissä säännöissä.**

**7 a. Arvioi (1-5) kuinka paljon sinua askarruttaa sisäisen ja ulkoisen yhteistyön sujuminen?**

1=ei askarruta lainkaan

2=askarruttaa jonkin verran

3=askarruttaa paljon

4=askarruttaa erittäin paljon

**7 b. Kerro halutessasi lyhyesti mikä sinua erityisesti askarruttaa yhteistyön sujumisessa.**

**8 a. Arvioi (1-5) kuinka paljon sinua askarruttaa työnjako tulevassa OCC:n toiminnassa?**

1=ei askarruta lainkaan

2=askarruttaa jonkin verran

3=askarruttaa paljon

4=askarruttaa erittäin paljon

**8 b. Kerro halutessasi lyhyesti mikä sinua erityisesti askarruttaa työnjaossa.**

**9. Mitä muuta OCC:n toteutuksessa tulisi ottaa huomioon?**

## Kuinka onnistuimme? -kysely

OCC aloitti virallisesti toimintansa uusissa tiloissa 16.6.2014. Takana oli pitkä, jo loppuvuodesta 2012 aloitettu projekti, jonka tarkoituksena ei ollut ainoastaan tuottaa uusi toimiva tilataratkaisu, vaan miettiä perin pohjin toimintamalleja, organisaatiota ja johtamisjärjestelmiä.

Työskentelemme uusissa tavoitteen mukaisissa yhteisissä OCC-tiloissa, projektin mukaan muokatulla organisaatiolla ja toimintamallilla, joka kattaa viikon operatiivisesta ikkunasta huolehtimisen. Tehdyt toimenpiteet ovat vielä lapsenkengissään, emmekä ole vielä kaikkia hyötyjä voineet vielä nähdä, mutta palat ovat loksahaneet pikku hiljaa paikoilleen ja hyödyt alkavat realisoitua. Toisaalta emme ole taatusti kaikkia toimintojen integroinnin tuomia hyötyjä edes osanneet miettiä. Tehtyjä toimintamalleja pitää edelleen hioa rakentavasti ja ohjata niitä edelleen työn tekemisen kannalta parempaan suuntaan. Tähän tarvitsemme koko porukalta sitä samaa asennetta, avoimuutta ja uskallusta kyseenalaistaa tekemistä, joiden kautta olemme päässeet yhdessä tähän pisteeseen.

Aina löytyy kehitettävää ja siinä mielessä valmista ei tule koskaan. OCC-työskentelyn viilaaminen jatkuu edelleen, joten ole ystävällinen ja arvioi OCC:n alkutaivalta vastaamalla tähän kyselyyn.

Vastaaminen vie aikaa noin 5-10 minuuttia.

Vastaukset käsitellään nimettöminä ja luottamuksellisesti.

Vastaathan kyselyyn 21.11.2014 mennessä.

### Valitse organisaatiosi:

- ☐ Johtoryhmä
- ☐ OPS Control
- ☐ Flight Planning (ml. Flight Planning Support & Flight Dispatch)
- ☐ IRRE
- ☐ OSC
- ☐ Maintenance Control (MCC, Support)
- ☐ Crew Control
- ☐ Flight Support Office
- ☐ IT support of Operational Systems

**1. Arvioi (1-5) kuinka yhteinen toiminta ja tiimipelaaminen uusissa tavoitteen mukaisissa yhteisissä OCC-tiloissa ovat onnistuneet:**

Mikäli vastasit, että yhteinen toiminta ja tiimipelaaminen uusissa tavoitteen mukaisissa yhteisissä OCC-tiloissa ovat onnistuneet jotenkuten, huonosti tai ei lainkaan. Mainitse kuinka se käytännössä näkyy

**2.1. Kirjaa kolme asiaa, jotka ovat vastanneet odotuksiasi OCC:sta.**

**2.2. Kirjaa kolme asiaa, jotka eivät ole vastanneet odotuksiasi OCC:sta.**

**3. Kuinka hyvin tunnet OCC:n sisällä eri toimijoiden roolit ja vastuut.**

Mikäli vastasit, että tunnet OCC:n sisällä eri toimijoiden roolit jotenkuten, huonosti tai ei lainkaan. Mainitse kuinka se vaikuttaa työn tekemiseen.

**3.1 Miten eri roolien tuntemusta voisi mielestäsi parantaa?**

**4. Arvioi (1-5) kuinka hyvin tiedonkulku- ja päätöksentekoprosessi toimivat OCC:ssa.**

Mikäli vastasit, että tiedonkulku- ja päätöksentekoprosessi toimivat jotenkuten, huonosti tai erittäin huonosti. Kerro konkreettinen esimerkki kuinka se näkyy arjessa.

**5. Arvioi (1-5) kuinka hyvin yhteiset prosessit toimivat muiden sidosryhmien kanssa.**

Mikäli vastasit, että sidosryhmien kanssa yhteiset prosessit toimivat jotenkuten, huonosti tai erittäin huonosti. Kerro konkreettinen esimerkki siitä, miten se näkyy arjessa.

**6. OCC:n alueella työskentelee noin 150 henkilöä. Kuinka mielestäsi tilat soveltuvat eri ryhmille.**

Mikäli vastasit erinomaisesti tai hyvin. Mikä erityisesti on mielestäsi hyvää?

Mikäli vastasit tilojen toimivan jotenkuten, melko huonosti tai huonosti. Miten tilojen toimivuutta voisi mielestäsi parantaa?

**7. Arvioi (1-5) onko työn tekeminen tehostunut uuden OCC:n myötä?**

Mikäli vastasit, että työntekeminen on tehostunut OCC:n myötä jonkun verran, erittäin vähän, tai ei ollenkaan. Kerro konkreettinen esimerkki siitä, miten se näkyy arjessa.

**8. Arvioi kuinka hyvin yhteiset pelisäännöt toimivat.**

Mikäli vastasit, että pelisäännöt toimivat jotenkuten, melko huonosti tai huonosti. Kuvaa miten se näkyy arjessa.

**9. Onko toiminta uudessa OCC:ssa mielestäsi parantanut tai heikentänyt työssä viihtymistä?**

Mikäli vastasit, että toiminta uudessa OCC:ssa on mielestäsi parantanut työssä viihtymistä. Kerro konkreettinen esimerkki, miten se näkyy arjessa.

Mikäli vastasit, että toiminta uudessa OCC:ssa on mielestäsi heikentänyt työssä viihtymistä. Kerro konkreettinen esimerkki, miten viihtymistä voisi parantaa.

**10. Millä konkreettisilla toimenpiteillä kehittäisit edelleen OCC:n toimintaa?**

**11. Mistä OCC:n toimintaan liittyvästä asiasta kaipaisit lisää tietoa?**

**OCC Handbook (salainen)**