



**Muutosjohtaminen Päijät-Hämeen
Koulutus konsernin Kiinteistöpalveluissa**

Veli-Pekka Limmeri

Opinnäytetyö
Marraskuu 2014
Palveluiden tuottaminen ja
johtaminen
Kiinteistöpalvelut

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma

Limmeri Veli-Pekka
Muutosjohtaminen Päijät-Hämeen Koulutus konsernin Kiinteistöpalveluissa

Opinnäytetyö 70 sivua, joista liitteitä 2 sivua
Marraskuu 2014

Opinnäytetyön aiheena oli Päijät-Hämeen koulutus konsernin kiinteistöpalveluiden laitoshuoltajien työskentelyalueiden muutosjohtamisen laatu ja toteutuminen. Työn tarkoituksena oli tutkia, kuinka muutosjohtamisesta suoriuduttiin kiinteistöpalveluiden työntekijöiden laitoshuoltajien mielestä. Tutkimustiedon pohjalta annettiin kehitysehdotuksia tulevia muutoksia silmälläpitäen.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään muutosta ja muutosjohtamisen teoriaa, missä käsitellään muun muassa muutoksen ominaisuudet ja luonne, muutosjohtamisen vaiheet, sisältö, onnistumisen haasteet ja laatuun vaikuttavat tekijät. Aihetta tutkittiin kyselytutkimuksella, johon vastasi 17 kiinteistöpalveluiden laitoshuoltajaa. Kyselylomake lähetettiin kaikkien Päijät-Hämeen koulutus konsernin kiinteistöpalveluiden laitoshuoltajille sähköpostin välityksellä ja vastausaikaa oli viikko. Kyselyn avulla selvitettiin työntekijöiden mielipiteitä muutosjohtamisen toteutumisesta, viestinnän, perehdytyksen ja johtamisen alueella. Kyselyllä pyrittiin myös kartoittamaan kehittämistarpeita tulevia muutoksia varten.

Kyselytutkimuksen avulla selvisi, että Päijät-Hämeen koulutus konsernin kiinteistöpalveluiden muutosjohtamisessa on laitoshuoltajien mielestä parantamisen varaa. Tulosten analysoinnin ja pohdinnan myötä selvisi, että viestinnän toteuttamisessa on vielä kehitettävääkin. Yhtenä merkittävimpänä esille tulleen asiaa voidaan pitää perehdytys suunnitelman puuttumista työskentelyaluekohteista. Tutkimuksesta selvisi, että esimiehen palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen oltiin tyytyväisiä, kuten esimiehen läsnä olemiseen muutoksen aikana.

Muutos on mielenkiintoinen matka yritykselle, muutoksen aikana sattuu ennalta arvaamattomia käännteitä. Muutokseen ei pitäisi suhtautua liian optimistisesti, vaan suunnitella muutos huolella. Muutokseen pitäisi valjastaa intohimoinen muutosjohtaja suunnittelemaan, motivoimaan sekä sitouttamaan henkilökunta muutokseen. Muutosjohtaja jakaa tietoa muutoksen suunnasta, sekä ryhtyy juurruttamaan muutosta osaksi yrityksen toimintaa. Onnistunut muutosjohtaminen on yrityksen keskeinen menestystekijä, mutta samalla korostuu muutoksen hallinnan vaikeus ja työntekijöiden merkitys.

Asiasanat: muutosjohtaminen, viestintä, perehdyttäminen

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Service Management

Limmeri Veli-Pekka
Change management in Lahti Region Educational Consortium Property Service

Bachelor`s thesis 70 pages appendices 2 pages
October 2014

The subject of the thesis was the change management and its quality in the Lahti Region Educational Consortium's Property Management Services, particularly in the work fields of the maintenance superintendants. The purpose was to examine how the change in the management of real estate property was perceived by the maintenance superintendants. The research includes development proposals for future changes.

The theory part of this research covers change management theory, the nature of change, change management steps, content, challenges and success factors affecting the quality of the change process. The subject was examined with a questionnaire survey, which was answered by seventeen of the maintenance superintendants of the property services. Questionnaires were sent via e-mail to all the maintenance superintendants of the Lahti Region Educational Consortium's Property Management Services, giving them a response time of a week. The survey was used to determine employees' opinions on the implementation of change management, communication, orientation and leadership in the region. The survey also sought to identify the development needs for the future changes.

The survey showed that the Lahti Region Educational Consortium's Property Management Services has room for improvement in change management according to the maintenance superintendants. Analysis of the results proved that the implementation of communication needs to be developed more. One of the most significant issues revealed was the lack of a plan for an induction into the work environments. The research showed that the superintendants were pleased with the manager's presence during the changes, as well as giving and receiving feedback.

Change is an interesting journey for the company, the change includes unforeseen twists and turns. Change should not be taken too optimistically, but it should be planned carefully. Harness the power of a passionate leader of the change plan to motivate and engage staff change. The Director of Change explains the direction of the change, and the change will take root in the activities of the enterprise. Successful change management is a key factor for the success of the company, but it also highlights the difficulty of change management and the significance of the employees.

Key Words: change management, communication, orientation

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	MUUTOS	7
2.1	Mikä on muutos	7
2.2	Miksi pitää muuttua	8
2.3	Tuntematon muutostarve	10
2.4	Ideasta muutokseen	11
2.5	Muutosroolit.....	13
2.6	Muutoksen kokeminen.....	15
3	MUUTOKSEN JOHTAMINEN	20
3.1	Kuka on hyvä muutosjohtaja	24
3.2	Johtamisen virheitä	26
3.3	Viestintä muutoksessa.....	27
3.4	Perehdytys.....	30
3.4.1	Perehdytyksen velvollisuudet.....	31
3.4.2	Perehdytys tehtävästä toiseen.....	32
3.4.3	Muutosperehdytyksen sisällön suunnittelu	34
3.4.4	Muutosperehdytyksen toimintamallin suunnittelu ja toteutus	35
3.4.5	Palaute.....	36
4	MUUTOSVASTARINTA.....	38
5	TUTKIMUS JA TAUSTAT.....	41
5.1	PHKK.....	41
5.2	Muutoksen syy kiinteistöpalveluissa	42
5.3	Muutokseen perehtyminen.....	43
5.4	Tutkimusaineisto keruu.....	44
5.4.1	Kvantitatiivinen tutkimus.....	45
5.4.2	Kvalitatiivinen tutkimus.....	46
5.4.3	Verkkokysely luotettavuus.....	47
5.5	Tutkimus	48
5.5.1	Muutuskoulutus ja perehdytys	49
5.5.2	Johtaminen	51
5.5.3	Palaute.....	52
5.5.4	Sana vapaa.....	54
5.5.5	Esimies muutoksessa.....	55
5.5.6	Mukana laitoshuoltajien muutoksessa.....	56
5.6	Yhteenvedoa tuloksista	58
6	POHDINTA.....	62

LÄHTEET.....	65
LIITTEET	68
Liite 1. Kyselytutkimus	68
Liite 2. Kysymykset esimiehelle	70

1 JOHDANTO

Nykypäivän liiketoiminnassa monet asiat kuten koventunut kilpailu ovat johtaneet siihen että muutos on jokapäiväistä. Aikaisemminkin on ollut muutosta ja monet historian suurmiehet kautta historian ovat todenneet että muutos on pysyvää. Muutos heiluttaa meidän suhdettamme elämään, työpaikkaan ja työhön. Muutos vaatii pitkäjänteistä työtä muutosjohtajalta tartutettuaan uuden otteen joukkoihinsa muuttuvissa asioissa. Muutoksen hyöty ja tarkoitus ovat tärkeimmät esille tuotavat asiat, koska työntekijän on helppompaa motivoitua asioihin jotka hän ymmärtää. (Järvinen 2008, 143.)

Opinnäytetyön tavoitteena on teoriaosassa saada tietoa muutoksesta ja muutoksen johtamisesta. Teoriassa käsitellään muutoksenjohtamisen eri osa-alueiden, viestinnän, perehdytyksen sekä johtamisen merkitystä muutoksessa sekä niiden hyötyjä ja haasteita. Saatua teoretietoa peilataan kevään ja kesän 2014 aikana suoritettuun muutokseen ja sen johtamiseen kiinteistöpalveluissa. Työn tutkimuksellisen osuuden muodostaa kiinteistöpalveluiden laitoshuoltajille suunnattu kyselytutkimus sekä esimiehelle kohdistetut kysymykset muutoksen johtamisesta.

Valitsin tämän aiheen opinnäytetyölleni kahdesta eri syystä. Muutos on aina ajankohtainen aihe, sillä muutosta tapahtuu koko ajan, halusi sitä tai ei. Toiseksi suoritin harjoitteluni Päijät-Hämeen koulutus konsernin kiinteistöpalveluissa, joten pääsin läheltä seuraamaan ja elämään mukana laitoshuoltajien muutoksessa. Aiheen valintaa tuki myös harjoittelun kehittämistehtävä: pyrkiä löytämään laitoshuoltajien uudistuneesta työskentelymallista yhdistämisen ja kehittämisen paikkoja tulevaisuuden muutoksia varten.

Yhtä oikeaa tai täydellistä muutosjohtamisprosessia tuskin pystytään kiinteistöpalveluille luomaan, koska muutosprosessiin täytyy kuulua tietynlainen joustavuus. Hyvin valmisteltu ja suunniteltu muutosprosessi palvelee kuitenkin toteutuessaan muutoksen onnistumista. Muutosjohtaminen ja sen suunnittelu tulee nähdä osana koko työyhteisön toimivuuden kehittämistä ja vaatii tietynlaista johtamiskulttuuria. Muutosjohtamisessa pitäisi voida huomioida johtamisen, viestinnän ja osaamisen kehittymisen kannalta parhaat muutoksesta suoriutumista tukevat tekijät avuksi arjen toimintaan.

2 MUUTOS

2.1 Mikä on muutos

Muutos on aina sarja asioita, eikä yksittäinen tapahtuma. Muutosprosessin tulisikin olla pysyvä olotila yrityksessä. Muutos voi saada alkunsa kolmella eri tavalla. Useimmiten muutos alkaa yrityksen ympäristön liikkeistä. Toinen vaihtoehto on yrityksen sisältä lähtevä muutostarve, joka voi saada alkunsa yrityksen liiketoimintaan tai talouteen liittyvistä asioista tai johdon havainnoista, valinnoista ja toiminnasta. Kolmas ja ehkä vaikein vaihtoehto on yrityksen pyrkimys aavistaa tai ennakoida ympäristön aiheuttamaa muutostarvetta. Muutosta voidaan johtaa ylhäältä alas tai yhdessä työntekijän kanssa. (Kvist & Kilpiä 2006, 15–16; Kallio, 2014, 7.)

Yrityksen muutosta on usein verrattu matkaan: lähtöpisteestä eli vanhoista ajattelu- ja toimintatavoista siirrytään toiseen pisteeseen, uusiin ajattelu- ja toimintatapoihin. Organisaatiomuutoksessa on kyseessä uuden idean, ajattelu- ja toimintatavan omaksuminen, joka edellyttää ihmisiltä oppimista. Muutos voi olla äkillinen tai vähittäinen, se voi olla mittakaavaltaan suuri tai pieni. Organisaatiomuutoksen luonne, laajuus ja merkitys vaihtelevatkin huomattavasti. (Lämsä & Hautala 2004, 184; Kallio, 2014, 7.)

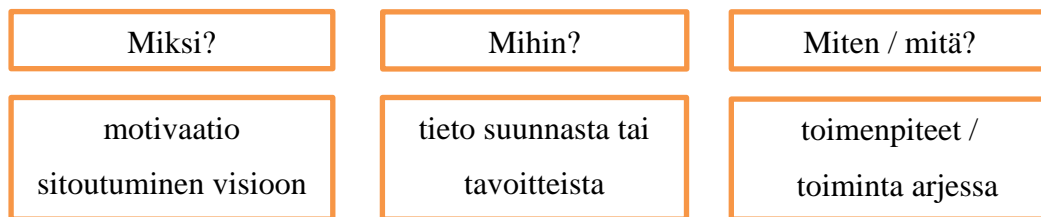
Muutos voi olla hyvä tai paha, mutta muutoksen kokeminen riippuu aina tilanteesta. Muutoksen kokemiseen vaikuttaa myös muutoksen laajuus ja ihmiset jotka sitä tulkitsevat. Muutoksen käsitteleminen on ihmisille hyvin tunnepitoista. Muutos on paha silloin kun se perustuu väärin päätöksiin, epätarkkaan ongelmanasetteluun tai vaatimattomaan tietoon. Huonosti tehty päätös ja muutoksen läpivieminen on kuitenkin käännettävissä voitoksi, sillä muutosprosessista oppii aina uutta. Muutos voidaan nähdä hyvänä, kun se helpottaa ihmisten työtä ja sen tekemistä. Yrityksen oma henkilöstö tulee muutoksessa ensin, sen jälkeen vasta asiakkaat. Välttämätön muutos on aina hyvä, mikäli edessä olisi yrityksen hajoaminen tai täydellinen häviäminen markkinoilta. (Erämetsä 2003, 18–20; Kallio, 2014, 7.)

Jatkuva muutos ja epävarmuus aiheuttavat stressiä. Työyhteisöjen muutokset ovat lisänneet ihmisten kiireisyyttä ja työmäärää. Stressillä tarkoitetaan fyysistä tai henkistä raskautta, johon elimistö reagoi puolustusmekanismeilla sopeutuakseen muuttuneeseen tilanteeseen tai palauttaakseen tilannetta edeltäneen tasapainon. Työssä tapahtuvat muu-

tokset ovat yksi suurimmista stressitekijöistä. Stressiä syntyy, kun työntekijän kyvyt ja työpaikan asettamat vaatimukset ovat ristiriidassa. Tilanne, jossa työntekijä kokee, etteivät hänen taitonsa riitä annetun tehtävän suorittamiseen on ihmiselle stressaavaa. (Lämsä & Hautala 2004, 68–69.)

Onnistunut muutosjohtaminen on yrityksen keskeinen menestystekijä, mutta samalla korostuu muutoksen täydellisen hallinnan vaikeus ja työntekijöiden merkitys. Onnistuneen muutoksen johtamisen palkintona on sitoutunut ja uuteen tilanteeseen sopeutunut henkilöstö. (Kvist & Kilpiä 2006, 18.)

Muutostilanteesta selviämässä auttaa muutoksen peruskysymyksiin vastaaminen: miksi, mihin, miten ja mitä. Vastaukset näihin kysymyksiin auttavat sitoutumista muutokseen, osoittavat päämäärän ja tarkentavat toimenpiteet, joilla tavoitteeseen päästään. Muutoksen peruskysymyksiin vastaamalla on luotu edellytykset muutokseen sitoutumiselle (Aarnikoivu 2013,141.)



Kuvio 1. Muutoksen peruskysymykset (Aarnikoivu 2013, 141).

2.2 Miksi pitää muuttua

Liiketoiminnan kehittämissuunnitelmaa ei kannata käynnistää ilman selvää havaittavaa tarvetta. Yrityksen tarve muuttua voi olla suuri, silti työntekijöiden enemmistö voi olla tyytyväisiä vallitsevaan tilaan yrityksessä. Liiketoiminnan kehittämisen kohteiden havainnointi onkin johdon ja esimiesten vastuulla, henkilöstölle perustellaan riittävän selvästi miksi tuleva muutos on välttämätön. Yrityksen johdon ja henkilökunnan näemykset muutoksen välttämättömyydestä ovat usein erilaiset, mistä johtuen tulevat muutokset tulee esitellä henkilöstölle hyvin heti muutoksen alkumetreillä. On välttämätöntä että johdolla ja työntekijöillä on samansuuntainen visio muutostarpeesta. Vuoropuhelun

onnistuminen edellyttää yleensä sitä, että johto ja henkilöstö kykenisivät tarkastelemaan asioita myös toisen osapuolen tehtävistä ja tilanteesta käsin. Näin saadaan aikaan muutokselle yhteinen sävel työntekijöiden ja esimiesten kesken. Tällöin muutoksella on yhteinen tarkoitus sekä esimiesten että alaisten näkökulmasta. (Järvinen 2008,153.)

Yksi hankaluus muutosten perustelussa on se, että syyt saattavat olla yksittäisen työntekijän näkökulmasta etäisiä ja erittäin vaikeasti käsitettävissä. Yrityksen johdon ja yksittäisten työntekijän tavat tarkastella muutosta ovat hyvin usein erilaiset. Johdon tehtävä on miettiä uudistuksia ensisijaisesti koko yrityksen kannalta ja ajatella yrityksen menestystä sekä kilpailukykyä. Sen sijaan yksittäinen työntekijä on kiinnostunut lähinnä omasta työstään, jaksamisestaan, hyvinvoinnistaan, taloudestaan ja tulevaisuudestaan. Näistä johdon ja työntekijöiden suurista näkökulmaeroista seuraa, että monet muutokset tuottavat yrityksissä ristiriitoja henkilöstön ja johdon välillä sekä monenlaisia vaikeuksia ymmärtää toistensa kannanottoja. (Järvinen 2008,152.)

Yritysten muutostarpeeseen vaikuttavat useasti ulkoiset syyt. Asiakaskäyttäytymisen muutokset ohjaavat yrityksiä muuttumaan. Markkinoilla vallitseva kilpailu tilanne on tärkein muutoksen alulle paneva voima, mutta myös lainsäädännössä tapahtuvat muutokset ajavat yrityksiä muutoksen tielle. Kansainvälistyminen ja uudet keksinnöt lisäävät muospaineita. (Stenvall & Virtanen 2007, 112.) Muutostarve voi käynnistyä myös yrityksen sisältä. Sisältäpäin lähtevä tarve muuttua saattaa saada kimmokkeen talouteen tai liiketoimintaan nivoutuvista tapahtumista tai yrityksen ylimmän johdon valinnoista tai havainnoista. Yrityksen omistuspohjassa tapahtuvat muutokset voivat olla hyvä esimerkki yrityksen sisältä päin lähtevästä muutostarpeesta. (Kvist & Kilpiä 2006, 16.)

Yrityksen haasteellisin tapa muutokselle on pyrkiä ennakoimaan muospaineet ympäristössä. Tulevaisuuteen varautuminen on ennakoointia ja siihen tarvitaan vertailutietoa menneestä ja tulevaisuudesta. Mikäli yritys haluaa kurkkia tulevaisuuteen, se tarvitsee ennusteita. (Kvist & Kilpiä 2006, 16.)

Muutosta pidetään pelottavana asiana työntekijöiden keskuudessa. Yrityksen työntekijät ovat omaksuneet määrättyt rutiinit, mitkä tuottavat turvallisuuden tunteen. Varsinkin iäkkäämmät työntekijät haraavat muutosta vastaan. Tuleva muutos nähdään uhkana, ei tulevana mahdollisuutena. Muutos voi olla paha, yrityksen kannalta usein kuitenkin hyvä. Muutokset voivat olla epämielisiä, mutta etupäässä välttämättömiä yrityksen sel-

viämisen kannalta. Yrityksen johdon sekä esimiesten tehtävä on perustella muutosprojektiin johtaneet syyt niin, että jokainen työntekijä ymmärtää syyt samalla tavalla. Mikäli yrityksen johto viestii muutostarpeen huonosti, muutostarpeen tavoitteet jäävät työntekijöiltä ymmärtämättä ja muutos on hankala toteuttaa. Muutokset koetaan aina eri tavoin, ihmiset ovat yksilöitä ja tulkitsevat asioita eri tavoilla. Erilaiset tulkinnat ovat luonnollisia, sillä sellaiseen minkä merkitystä ei ymmärrä on työntekijän paha panostaa. Yrityksessä missä muutokset aiheuttavat henkilöstön vähentämisen tarvetta koetaan negatiivisiksi ja ne koetaan vastenmielisinä. Henkilöstövähennykset ovat luonnollisesti ikäviä asioita, mutta myös omiin työskentelytapoihin ja omaan rooliin työyhteisössä vaikuttavat asiat koetaan negatiivisina. Vaikka esimiehellä on yrityksessä viestinviejän ja sovittelijan tehtävät hän edustaa kuitenkin viimekädessä työnantajaa. (Erämetsä 2003, 18–19; Järvinen 2008, 97.)

Ensisijaisen tärkeää on että muutoksella on selkeä tarve ja tarkoitus, mikä työntekijöiden on helppo ymmärtää ja omaksua. Työntekijöiden muutostarpeen omaksuminen on muutosprojektin onnistumisen ja aloittamisen edellytys. Tämä on edellytys onnistuneelle muutosprojektin aloittamiselle. Kun työyhteisö on sisäistänyt muutostarpeen, niin muutosta kritisoivat kannanotot varmasti vähenevät ja esimiehen on helpompi alkaa toteuttaa onnistunutta muutosprojektia. (Lanning 1999,38.)

Vaikutuksia tulevasta muutoksesta on lähes mahdoton tietää etukäteen, muutos on kuitenkin tärkeä yrityksen kilpailukykyisenä pysymisen kannalta. Mihin muutosta oikein tarvitaan? Muutoksen tarve kasvaa yrityksessä, kun havaitaan että työskentelymenetelmät ovat vanhanaikaisia. Kehitys on kulkenut yrityksen tuotantotapojen ohitse, eikä pystytä tuottamaan tuotteina asiakkaiden vaatimuksiin. Toimintaympäristössä tapahtuu muutoksia, löytyy uusia hyödynnettäviä mahdollisuuksia. (Kvist & Kilpiä 2006,15; Stenvall & Virtanen 2007, 112.)

2.3 Tuntematon muutostarve

Mikäli muutostarpeesta ei ole selkeää käsitystä yrityksen johdolla, muutoksen tarkoituksena on mahdoton tai ainakin vaikea hahmottaa yrityksen henkilökunnalle ja muutostarpeen tarkempi tarkkailu on paikallaan. Yrityksen toimivalla johdolla on runsas ja pitkä kokemus liiketoiminnasta, mutta muutostarpeiden tunnistamisesta tästä voi olla haittaa.

Muutostarpeita ei tunnisteta, koska yrityksessä tuijotetaan liikaa omaan napaan. Yrityksissä katsellaan liikaa peruutuspeileihin ja peilataan liikaa historiaan ja toimintaympäristön tarkkailu jää vähemmälle. Vaara on olemassa etenkin silloin jos yritys menestyy hyvin sekä on jumiuduttu tähänhetkisiin toimintatapoihin. Yrityksessä kyllä tiedetään mitä ulkopuolella tapahtuu, mutta vaikutuksia omaan liiketoimintaan ei huomata. Tuotavaa ja onnistunutta liiketoimintaa harvoin kyseenalaistetaan koskaan. Tämä miina yritysjohdon tulisi huomata ja raivata pois. (Lanning 1999, 29–30.)

Analyysi on oiva apuväline näissä tilanteissa kehittämään liiketoimintaa, sekä tuomaan muutostarpeet yrityksen johdon tietoisuuteen. Yrityksen johtajien pitäisikin olla koko ajan hereillä uusille muutosvaatimuksille. (Lanning, 1999, 32.) Yrityksen on muuntauduttava kun toimintatapa ja suoritustaso eivät riitä kilpailussa ja toimintaympäristön vaatimuksissa. Toimintaympäristön muuttuneisiin haasteisiin ei kannata rynnätä vastaamaan, muutostarve pitää pyrkiä analysoimaan. Liiketoiminnallinen muutos pitää perustella yrityksen henkilökunnalle heidän motivoitumisensa ja sitoutumisensa edistämiseksi. (Lanning 1999, 32.)

2.4 Ideasta muutokseen

Muutosta suunniteltaessa on ensinnäkin määriteltävä muutoksen visio ja tavoitteet. Visio on tulevaisuudenkuva, joka antaa suoria tai epäsuoria viitteitä siitä, miksi ihmisten tulisi ponnistella tuon tulevaisuuden toteuttamiseksi. Hyvä visio palvelee muutosprosessissa kolmea tärkeää päämäärää. Ensinnäkin se selkeyttää muutoksen yleistä suuntaa. Toiseksi se kannustaa ihmisiä tekemään oikean suuntaisia toimenpiteitä, vaikka ensimmäiset toimenpiteet tuntuisivatkin vaikeilta. Kolmanneksi se auttaa koordinoimaan yksilöiden toimenpiteitä huomattavan nopeasti. (Kotter 1996,60.)

Selkeyttää muutoksen
suunnan

Oikeat toimenpiteet

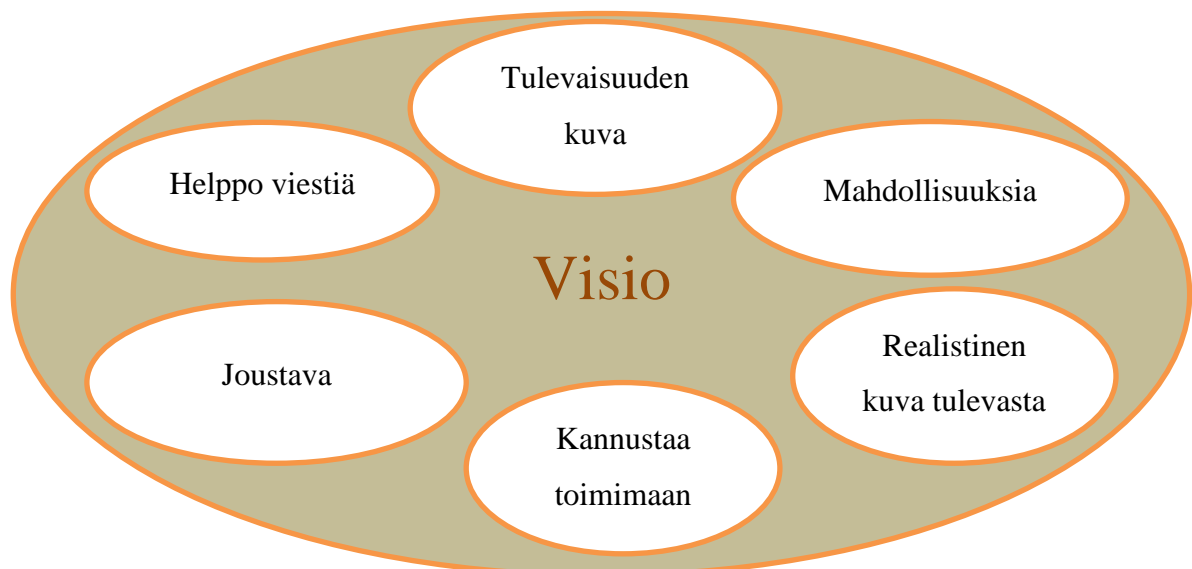
Auttaa koordinoimaan toi-
menpiteitä

KUIO 2. Visio tehtäviin muutosprosessissa (Kotter 1996, 60.)

Muutossuunnitelma pitää sisällään muutoksen vision, aikataulun, keskeiset toimenpiteet ja tekijät. Määritellyt sisäisen ja ulkoisten muutostuen määrät sisältyvät muutossuunnitelmaan. Suunnitelmassa voidaan hahmottaa myös jatkosuunnitelmia tuleviin muutoksiin, huomioida myös tulevia tapahtumia ja toimintoja. Muutos tulee suunnitella ennen siihen siirtymistä, suunnitelman ei tarvitse olla täydellinen koska siihen tulee täydennyksiä matkan varrella. Suunnitelman avulla muutokselle tehdään selkeät tavoitteet, jotka auttavat koko organisaatiota. Yrityksen oma toiminta ja siinä havaitut epäkohdat pitää olla muutoksen lähtökohdan syy. Lähtökohdana muutoksen suunnittelussa, eteenpäinviemisessä, kehittämisessä ja edelleen arvioinnissa ovat yrityksen yleistavoitteet. Yleistavoitteita ovat taloudelliset tavoitteet, tuloshakuisuus, asiakkaiden tarpeet ja kumppanuuksien kehittäminen. (Kotter 1996, 64.)

Yrityksen toimivuuden kehittämiseen kiinnitetään huomiota onnistuneessa muutoksessa. Tämä tarkoittaa muutostavoitteiden ja työolosuhteiden keskinäistä suhteuttamista siten, että suunnittelussa ja toteutuksessa huomioidaan muutostarpeiden lisäksi tiedonkulku, työskentelyolosuhteet, kannustaminen ja johtaminen. Fyysisiä oloja ja työn sisältöä unohtamatta, jotka yhdessä muotoilevat toimintaa työyhteisössä muutoksen aikana. (Kvist & Kilpiä 2006, 16–17.)

Tehokkaiisiin visioihin liittyy yleensä kuusi peruspiirrettä. Ensinnäkin ne kuvaavat jotain toimintoa sellaisena mitä se tulee olemaan tulevaisuudessa, pitkän ajan kuluttua. Toiseksi ne ilmentävät mahdollisuuksia, jotka ovat useampien sidosryhmien pitkäaikaisen etujen mukaisia. Kolmanneksi tehokkaat visiot ovat realistisia, ne eivät ole miellyttäviä päiväunia tulevaisuudesta. Hyvät visiot ovat lisäksi niin selkeitä, että ne kannustavat ihmisiä toimimaan. Visio on myös joustava ja jättää tilaa oma-aloitteisuudelle. Hyvä visio on helppo viestiä. (Kotter 1996,63.)



KUVIO 3 Tehokkaan vision piirteet (Kotter 1996,63).

2.5 Muutosroolit

Muutosten yhteydessä työyhteisön jäsenet voivat ottaa erilaisia muutosrooleja. Muutoksen toteutuksen avuksi on kehitetty erilaisia luokitteluja näiden roolien selventämiseksi. Conner jakaa muutosroolit neljään yleiseen luokkaan aloitteentekijät, muutosagentit, kohteet ja puolestapuhujat. (Kvist & Kilpiä 2006, 137.)

Aloitteentekijöiksi kutsutaan henkilöitä tai ryhmää jolla on valta käynnistää muutosprosessi. Aloitteentekijöiden vastuulla on muutoksen suunnittelu, toteutus sekä viestintä. Aloitteentekijät ovat lisäksi vastuussa riittävien resurssien ohjaamisesta muutoksen toteutuksen tueksi. Yleensä tässä roolissa esiintyy yrityksen johto. Aloitteentekijöiden rooli korostuu muutosprosessin alkuvaiheessa. (Kvist & Kilpiä 2006, 138.)

Muutosagentti on yksilö, joka on vastuussa muutoksen toteutuksesta omassa yksikössään. Muutosagentit ovat yleensä esimiehiä tai henkilöitä, joilla on sekä ammatillinen että henkilökohtainen kiinnostus organisaation toiminnan muuttamiseen. Muutosagentilla tulee olla kyky nähdä muutosprosessi kokonaisuudessaan. Agentin tulee näyttää muuttumisen esimerkkiä, ymmärtää muutosvastarintaa sekä edistää muutoksen toteutumista. Parhaita muutosagentteja ovat henkilöt, joiden unelmat, ajatukset, tunteet ja energia vetävät muita puolensa ja innostavat heitä. (Kvist & Kilpiä 2006, 138.)

Kohde on yksilö tai ryhmä, jonka toiminnan ja käyttäytymisen muutos on prosessin kohteena. Muutosprosessin aikana esiin tulevaa muutosvastarintaa esiintyy vahvimmin muutoksen kohteiden keskuudessa. Siksi muutoksen kohde olisi pyrittävä muuttamaan muutoksen suunnittelijaksi ja toteuttajaksi. (Kvist & Kilpiä 2006, 138.)

Puolestapuhuja on yksilö tai ryhmä, jonka tavoitteena muutos on, mutta jolta puuttuu toimeenpanovalta muutoksen toteutuksen suhteen. Puolestapuhujien esittämät ajatukset muutokseen liittyen ovat merkittävä voimavara muutoksen onnistumisen kannalta. Mikäli puolestapuhujat eivät saa aloitteentekijöiltä riittävää tukea toiminnalleen, saattaa moni muutoksen kannalta elintärkeä näkökulma jäädä huomiotta. (Kvist & Kilpiä 2006, 138.)

Mattila, P kirjassaan *Johdettu muutos: avaimet organisaation hallittuun muutokseen* (2007) jakaa muutosroolit viiteen päätyyppiin: aktivisteihin, seurailijoihin, epäilijöihin, oppositioon ja opportunisteihin. Roolit muuttuvat muutoksen aikana eivätkä ole pysyviä, vaan yksi henkilö voi edustaa eri rooleja muutoksen eri vaiheissa. (Mattila 2007, 72.)

Aktivistit ovat muutoksen kannattajia ja he kulkevat usein muutoksen etulinjassa. Heitä henkilöstössä on yleensä 10–15 prosenttia. Aktivistit testaavat mielellään uusia asioita ja he toimivatkin muutoksen vetureina ja kulkevat etulinjassa. Aktivistien suurin heikkous on vauhtisokeus. Aktivistit saattavat puolustaa muutosprosessia niin innokkaasti, että herättävät työympäristössä pahennusta ja närää. Aktivistit ovat kuitenkin esimiehen tärkein voimavara muutostilanteissa. (Mattila 2007, 72–76.)

Seurailijoilla on maltillisempi suhtautuminen muutokseen kuin aktivisteilla. Seurailija kuuluu yrityksessä yleensä hiljaiseen enemmistöön, noin 40 prosenttiin, jonka jäsenet ovat muutosprosessin alussa tarkkailijoita. Alun rauhallisuutta ei kuitenkaan pidä tulkita ongelmaksi, sillä se kertoo vain siitä, ettei luvassa ole suurta vastustusta. Hetken muutosprosessia seurattuaan seurailijat kokevat muutoksen usein hyväksi asiaksi. (Mattila 2007, 78–79.)

Epäilijät suhtautuvat varovaisesti yrityksen ja työympäristön muuttumiseen. Epäilijöitä on yrityksessä melkein yhtä paljon kuin seurailijoita. Epäluuloa epäilijöissä aiheuttaa usein aiemmat huonot kokemukset muutoksesta. Epäilijät ovat usein uskollisia yrityksiä kohtaan, ja heillä onkin arvostettu asema työyhteisössä, mutta varovainen suhtautuminen uusiin aloitteisiin purkautuu pelkoina ja epäilyksinä. Epäilijöille on annettava aikaa ja avoimia keskusteluja muutoksen hyväksyäksseen. Tämä asettaa johtamiselle haasteita, koska asioiden perinpohjaiselle pohtimiselle ei kiireisessä muutosprosessissa ole aikaa. (Mattila 2007, 80–82.)

Oppositiolla on epäilijöitä reilusti vahvempi vastustava asenne. Muutos nähdään pelkätään pahana peikkona. Epäilijöitä noin 10 prosenttia henkilöstöstä, mutta se pyrkii pitämään ääntä usein koko yrityksen tai osaston puolesta, mikä vääristää oppositioon kuuluvien lukumäärää. Muutosta vastustavien käytös muuttuu pikku hiljaa raskaaksi jos he eivät sopeudu muutokseen. Tämä saattaa johtaa henkilöstön vaihtumiseen. Vaihtu-

minen toisaalta raikastaa ilmaa ja kohentaa työilmapiiriä, mikä voidaan nähdä johtamisen kannalta hyvänä asiana. (Mattila 2007, 82–83.)

Opportunistit ovat välinpitämättömiä muutoksen lopputuloksesta, kunhan lopputulos sopii heidän omiin tavoitteisiinsa. Opportunistit nähdään usein juonittelijoina ja pelureina. Opportunistit pyrkivät muutostilanteissa nousemaan ylemmäs yrityksen hierarkiassa ja hyötymään mahdollisimman paljon itse. Johtamisen kannalta opportunistit ovat mainioita apureita muutoksessa, mutta yrityksen luottamus saattaa saada kolhuja tästä. Opportunistit ovat vähäisin muutosrooli ja heitä on yleensä vain prosenttien verran henkilöstössä. Tämän vuoksi juonittelun kulttuuria kannattaa määrätietoisesti torjua myös muutostilanteissa. (Mattila 2007, 83–86.)

2.6 Muutoksen kokeminen

Reagointi muutokseen on joko myönteistä tai kielteistä. Tunnetilat eivät kuitenkaan pysy samoina, vaan vaihtelevat kieltämisestä innostukseen ajan kuluessa. Yleensä yrityksen johto ja henkilöstö kokevat täysin erilaisia tunteita samassa kohtaavat muutosta. Kun henkilöstö tarvitsee runsaasti tietoa ja tukea, on yrityksen johto jo innostunut muutoksesta ja sen tulevista vaikutuksista. Siirtyminen tunnetilasta toiseen on yksilöllistä, mutta tarkalla tiedolla sekä visiolla tulevaisuudesta ja korostamalla muutoksen välttämättömyyttä aikataulua voidaan nopeuttaa. (Hyppänen 2013, 228–230.)

Mitä reaktioita muutos ihmisessä aiheuttaa, sekä miten näitä tunteita voi käsitellä? Kvist kuvaa kirjassaan Muutosaskeleita (2006) muutoksen olevan matka, jonka aikana käydään lävitse neljä eri vaihetta. Ensimmäinen vaihe on hallinta ja mukavuus / tyytymättömyys nykyiseen tilaan. Muutosmatkan ensimmäisessä vaiheessa esimiehen haasteena on työntekijöiden mukavuuden tunne ja kokemus asioiden hallinnasta. Työntekijät tuntevat olonsa turvalliseksi ja mukavaksi, sekä kokevat hallitsevansa työelämää. Esimiehen on ajettava joukkonsa pois heidän omalta mukavuusalueelta, kohti muutosvalmiutta. Tällöin esimiehen on tärkeää luoda tarve muutokselle ja tunnistaa, mikä pitää muutua. Toisin sanoen esimiehen tulee tehdä selväksi, että muutos on todella välttämätön ja se tapahtuu joka tapauksessa. Tosiasioiden avulla voidaan osoittaa muutoksen välttämättömyys. Tässä vaiheessa muutos koetaan uhkaavana jo saavutettuun tasapainoon.

Ensimmäisessä vaiheessa työyhteisön jäsenten katseet on suunnattu taustapeiliin, hyviin aikoihin, jolloin kaikki oli tuttua ja turvallista. (Kvist & Kilpiä 2006, 128.)

Toisessa vaiheessa kuvaan astuvat esimiehen haasteeksi pelko, viha ja vastustus, silloin muutosta vastustetaan voimakkaimmin. Työyhteisö tuntee olonsa epävarmaksi ja hermostuneeksi, yhtäkkiä maailma on epävarma ja epämääräinen paikka. Työntekijöille on kerrottu, että menneiden aikojen toimintatavat ja nykyiset käytännöt eivät enää riitä vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin. Muutoksessa nähdyt ongelmat voidaan parhaiten ratkaista keskustelemalla ratkaisukeinoista yhdessä. Vision rakentaminen toimii parhaiten yhteistyönä, jolloin voidaan myös varmistaa, että visio on yhteisesti hyväksytty. Muutoksen tässä vaiheessa haikaillaan vielä menneiden aikojen perään, ja tulevaisuus näyttää vain isolta kaaokselta. Haikailuista huolimatta ihmisiä on ohjattava näkemään positiivisia asioita, joita muutos tuo mukanaan. Esimiehen tulisi olla rehellinen ja kertoa mitä hän tietää ja mitä ei. (Kvist & Kilpiä 2006, 129.)

Kolmannessa vaiheessa esimiehen suurimpia kantoja kaskessa on auttaa ihmisiä käsittelemään ahdistusta ja hämmennystä. Työntekijöiden kysymyksiin tulee vastata ja yhdistää esiin nousevat ideat muutossuunnitelmaan. Muutosvisio ja toimintasuunnitelma tulee mukauttaa vastaamaan löydettyjä ideoita ja vastauksia. (Kvist & Kilpiä 2006, 130.)

Muutoksen tässä vaiheessa kun työntekijöiden kokemat tunteet on huomioitu ja heitä on aidosti kuunneltu prosessin kuluessa, alkavat he vähitellen myös itse osallistua muutoksen eteenpäin viemiseen. Kolmatta vaihetta kuvaa erityisesti kyseleminen, kokeileminen ja uuden löytäminen. Tämä vaihe on edelleen epävakaa, mutta askel positiivisempaan suuntaan. Työyhteisössä etsitään vastauksia sellaisiin peruskysymyksiin kuten "Mihin ollaan menossa?", "Mitä minulta odotetaan?" ja "Mitä minun pitäisi oppia?". Yksi suurista kysymyksistä leijuu ilmassa työyhteisössä tässä vaiheessa: "Mitä hyviä puolia tähän muutokseen liittyy?" (Kvist & Kilpiä 2006, 130–131.)

Mikäli kolmas vaihe onnistutaan ohjaamaan hyvin läpi, työntekijät pääsevät muutosmatkallaan kohti neljättä ja viimeistä vaihetta. Neljättä vaihetta leimaa oppiminen, hyväksyminen ja sitoutuminen. Ihmiset oppivat näkemään, että muutos on alkanut tuottaa konkreettista ja positiivista tulosta. Ollaan loppusuoralla muutosprosessia, joka on matkan varrella muotoutunut ihmisten oman ja yhteisen toiminnan kautta. Kolmannessa vaiheessa alkanut vastausten etsiminen jatkuu edelleen, matkan varrella löydetty ratkai-

sut sulautuvat osaksi tapaa ajatella ja toimia. Muutosprosessin kaaoksen ja sekavuuden tuottama oppiminen sekä tarve löytää uudelleen kadoksissa ollut suunta ja vakaus ovat ensimmäisiä merkkejä oikeasta tunneperäisestä sitoutumisesta muutokseen. Neljännen vaiheen yksi tärkeimmistä haasteista esimiehelle on sitoutumisen ylläpitäminen meneillään olevan muutoksen osalta ja valmiuden kasvattaminen kohti seuraavaa muutoksen kohtaamista. Ensimmäistä kertaa ihmiset, jotka ovat vastustaneet muutosta voimakkaasti, alkavat nähdä niitä mahdollisuuksia ja etuja, joita muutoksen luvattiin synnyttävän. Asiat jotka on opittu matkan aikana, kokeilun ja löytämisen vaiheessa, muodostuvat lopulta uudeksi toiminta- ja käyttäytymismalliksi. Työyhteisö on vihdoinkin kykenevä vastaamaan niihin sisäisiin tai ulkoisiin muutosvoimiin, jotka alun perin laittoivat koko muutosprosessin liikkeelle. (Kvist & Kilpiä 2006, 133–134.)

Ihmiset reagoivat muutokseen eri tavoin. Suurin osa sopeutuu muutokseen shokki- ja/tai totutteluvaiheen jälkeen. Joku kokee muutoksen itsessään jo uutena mahdollisuutena. Vastarinta muutosta kohtaan on normaalia, mutta pysyvää siitä ei saa jäädä. Kysymyksille jotka kyseenalaistavat koko muutoksen on suotava tilaa, kun tiedotetaan muutoksesta. Kyse on johtamisen mallista, missä mahdollisemman varhain otetaan ihmiset mukaan suunnitteluun ja toteuttamiseen yhteistä muutosta. (Hyppänen 2013, 260.)

Suhtaudumme meitä koskeviin muutokseen eri tavoin, joko positiivisesti tai negatiivisesti. Proaktiivinen (ennakoiva) suhtautuminen näkyy ennakoimisena. Henkilö valmistautuu ja miettii asioita uuden tilanteen näkökulmasta. Mikäli suhtautuminen on negatiivista, hän murehtii etukäteen ja vastustaa jääräpäisesti, vaikka ei ymmärrä vielä, mitä muutos tuo tullessaan ja tarkoittaa. Reaktiivisuus (helposti reagoiva) näkyy joko passiivisuutena tai entisen toiminnan puolustamisena. (Hyppänen 2013, 260.)

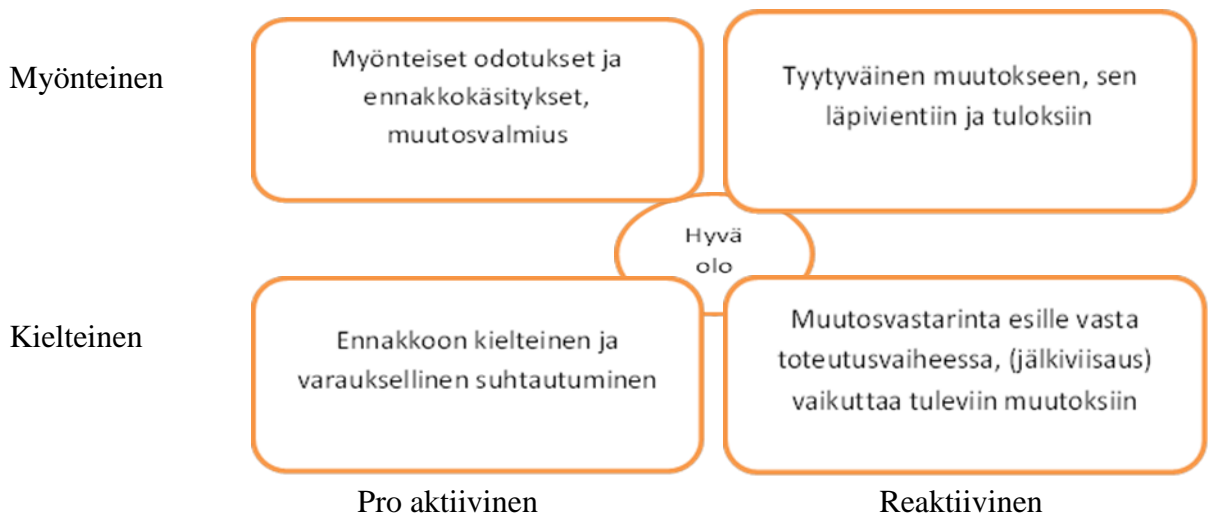
Tarvitsemme jokainen vaihtelevan määrän tietoa että meidän suhtautuminen muutokseen muuttuu. Gardnerin (2004) mukaan ihmismielen muuttumiseen tarvitaan seitsemän R- kirjaimella alkavaa asiaa:

- reason eli syy, joka perustuu tosiasioiden järjestykseen ja mietintään
- research eli tutkimustieto (tilastot, tutkimukset, asiantuntija-arviot)
- resonance eli muutoksen eteneminen tapahtumien ketjuna
- redescription eli uudelleenmäärittely ja uusi näkökulma
- resources eli muutoksesta odotettavissa olevat hyödyt

- real world events eli muutoksen aikaansaamisessa auttavat ulkoiset tapahtumat
- resistances eli mielen luontaisen vastarinnan huomioiminen (Hyppänen 2013, 260).

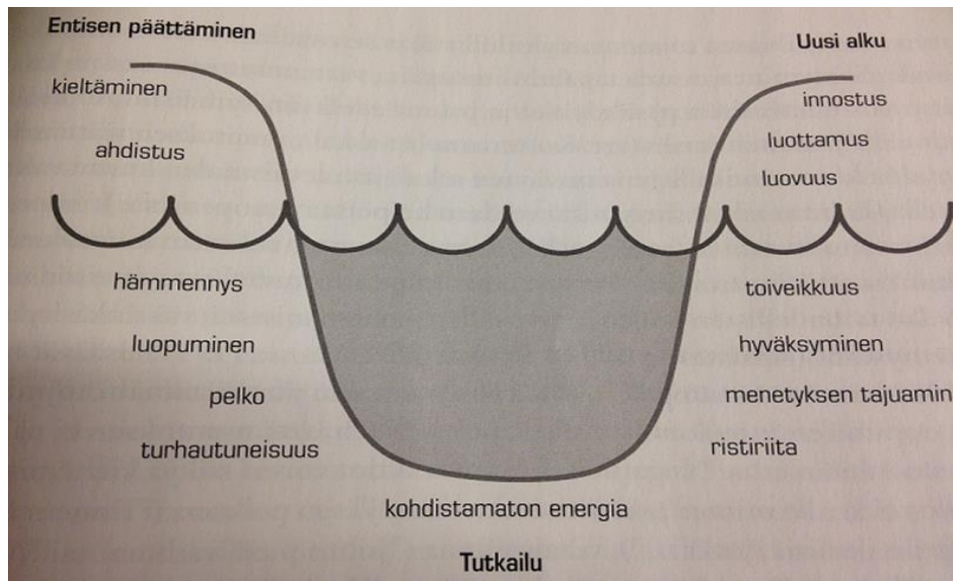
Muutoksen toteuttaminen saattaa vaikeutua muutosvastarinnasta johtuvien tekijöiden vuoksi. Muutosvastarinta on väliaikaisena reaktiona luonnollista, eikä sitä pidä pelätä tai suhtautua siihen kielteisenä ilmiönä. Useasti työntekijät eivät vastusta itse muutosta vaan tyyliä, millä sitä viedään eteenpäin, ja itse muutoksen kohteena olemista. (Hyppänen 2007, 260.)

Kovin turhalta tuntuu, että muutoksen vastustaminen johtuu siitä, että esimies on muutosidean takana. Erinomainen asia on uuden oppiminen ja paremmaksi käy kun pystyy päivittämään näkemyksiään sitä mukaa kun uutta tietoa kertyy. (Hyppänen 2013, 260.)



KUVIO 4 Suhtautuminen muutostilanteisiin (Hyppänen 2013, 260).

Muutoksen aiheuttamat tunnereaktiot kehittyvät vaiheittain. Yksilöllisiä eroja on paljon, jonka seurauksena henkilöstö on eri vaiheissa muutossyklissä. On luonnollista että johto ja henkilöstö ovat muutuskäyrällä eri vaiheessa. Henkilöstön ollessa suurimman avun tarpeessa, johto jo innostuu uusista asioista. Henkilöstö saattaa kokea tämän kylmyytenä tai välinpitämättömyytenä. Vaiheiden erot ovat välttämättömiä, jotta johto voi johtaa, sen on oltava muutosprosessissa edempänä. Jos kaikki olisivat samassa muutoskuopassa, kukaan ei veisi muutosta eteenpäin. (Hyppänen 2013, 261.)



KUVIO 5 Tunteet muutosprosessissa (Hyppänen 2013, 261).

3 MUUTOKSEN JOHTAMINEN

Elämme jatkuvan muutoksen aikakautta ja perinteinen johtamistyö on kyseenalaistettu. Johtajia vaaditaan myös muuttumaan organisaatioiden ohella. Hierarkkiset esimies-alaisuuhteet, autoritaarinen johtamistapa ja johtokeskeisyys ovat saaneet voimakasta arvostelua. Nykypäivän johtajan tulisikin tähdätä joustavuuteen, asiakaslähtöisyyteen, verkostoitumiseen ja henkilöstön henkisten voimavarojen kehittämiseen niin arki- kuin muutosjohtamisessa. Muutosjohtajuudessa on lisäksi painotettava innovatiivisuutta, luovuutta ja reagoitiherkkyttä (Tainio & Valpola 1996, 10 – 11.)

Tavoitteena johtamisessa muutosprosessin aikana on saavuttaa tavoite tila. Johtamisen kannalta tärkeintä on olla selvillä minne halutaan ja miksi. Muutosjohtamisessa on siksi tärkeää määritellä tavoite halutulle muutokselle. (Valpola 2004, 27.)

Johdon tulee nähdä muutokset mahdollisuutena kehittyä, etsiä ja nähdä uusia kehittämisen kohteita, ottaa työn alle parhaat sekä pyrkiä jalostamaan ne toimiviksi yrityksen sisä- ja ulkopuolella. Muutoksen hallitseminen kokonaisuudessa on menestyvän yrityksen ehto. Päivittäinen muuttuminen on haaste yritykselle, muutosta tehdessään yrityksen on pystyttävä kohdentamaan ja täsmentämään tarpeensa muuttua. Muutostarpeen kohdentamisesta alkaa muutoksen ensimmäinen vaihe. Koko organisaatiota koskevat muutokset pitää rakentaa hierarkkisesti, tämä on johdon tehtävä. Rakentaminen alkaa alemman tason tavoitteista jotka muodostavat isompia kokonaisuuksia ja yhdistyvät muutoshankkeen lopullisiin tavoitteisiin. (Ponteva, 2010, 20.) Muutoksista vain osa koskee koko yritystä, näissä tapauksissa johdon on päätettävä taso missä muutosta käsitellään. Muutostarpeen kasvaessa suuremmaksi, sitä ylemmällä tasolla käsitellään muutostarvetta. Yrityksissä muutosta voidaan käsitellä koko organisaation tasolla tai osien, ryhmien ja yksittäisten työntekijöiden tasolla. (Mattila 2007, 136–149.)

Kaikissa työyhteisöissä muutosta johtavat ja sitä toimeenpanevat henkilöt asettuvat muutoksen toteuttamisen ytimeen. Edellytys muutoksen onnistumiselle on yrityksen ylimmän johdon näkyvä sitoutuminen muutokseen. Työpaikan avainhenkilöiden ja henkilöstön mukaan ottaminen muutossuunnitelman laatimiseen on tärkeä tekijä. Näin varmistetaan kommunikaation sujuvuus muutoksen vaiheissa. (Kvist & Kilpiä 2006, 17.)

Esimieheltä joka johtaa muutosta vaaditaan tietoa, taitoa ja näkemystä asioista, mutta aina eivät taidot ja tiedot riitä takaamaan onnistunutta muutosta. Esimiehen tahto muutoksen toteuttamiseksi suunnitelman mukaan on avainasemassa. Muutoksen toteutuksessa kun otetaan huomioon yrityksen arvot, visio ja missio silloin onnistutaan parhaiten. (Kamensky 2008, 69–70.) Johdettaessa muutosta johdetaan työyhteisöä kohti tulevaisuutta. Asiansaosaava muutosjohtaja osaa selittää, muutoksen tarpeellisuuden ja kuinka muutos tullaan käytännössä toteuttamaan. Hyvällä ja turvallisella ilmapiirillä työyhteisössä saavutetaan muutoksen onnistunut johtaminen. (Tammi 2012, 4.)

Esimiestyössä tärkeintä on näkemys johtamistilanteesta ja sen dynamiikasta. Johtamisen todennäköiset seuraukset tulisi osata arvioida lyhyellä ja pitkällä aikajänteellä etukäteen. Tilanteet ja asiat muuttuvat vähän väliä, eikä kaikkea pystytä ennakoimaan. Muutoksen tämänkaltaisissa vaiheissa joudutaan tekemään nopeita päätöksiä muutoksen kulusta. Hyvä näkemys kokonaisuudesta ja rivakka päätöksenteko ovat muutosjohtajalle tärkeitä. (Tainola & Valpola 1996,12–13) Johtajuus joutuu muutostilanteessa koetukselle, koska esimies on se joka vastaa muutoksen haasteeseen. Nyt ja tulevaisuudessa jokainen esimies joutuu muutosjohtamisen veturiksi, yritys- tai osastotasolla, halusi sitä tai ei. Käytänteiden muuttaminen tutuista ja turvallisista kohti uutta pistää esimiehen kyvyt koviin. (Arkikoski 2007, 90.)

Muutosjohtamisen avaintehtäviä ovat perustan luominen muutokselle, sen pyrkimys kehittää yrityksessä muutosvalmiutta ja muuntautumiskykyä. Muutosvalmiuden ja muuttumiskyvyn luomiseen kuuluu viisi osa-aluetta. Ensimmäinen on oman muuntautumiskyvyn kehittäminen. Esimiehen yksikkö kykenee muuttumaan vain niin paljon kuin esimies itse. Esimiehen muuntautumiskyky on ratkaiseva muutosvalmiuden osatekijä, sillä esimies toimii esimerkkinä. Muuttumiskyvyn kehittämisen kannalta ovat ongelmanratkaisutaidot ja myönteinen suhtautumistapa tärkeitä. Hankaluuksista ei kannata syyttää ulkopuolisia, kaikki tilanteet voidaan kääntää positiivisemmiksi. Alaisten muuntautumiskykyä on kehitettävä. Muuntautumiskyky on taitoja ja asennetta, kykyä ratkaista ongelmia yhdessä. Sekä esimiehen että alaisten on oivallettava, että jokainen muutokseen liittyvä asia voidaan nähdä sekä uhkana tai mahdollisuutena. Oma asenne ratkaisee sen, millainen muutos tulee olemaan. (Kvist & Kilpiä 2006, 171.)

Yhtenä esimiehen tehtävistä on luoda muutoshenkinen ilmapiiri työpaikalle. Ilmapiiri on kehys, jonka puitteissa muutoksissa toimitaan. Hyvään ilmapiiriin kuuluu oikeanlai-

nen nöyryys, jatkuva oppiminen ja parantamisen korostaminen, yhteistyön vaatiminen, yksilöiden vahvuuksien arvostaminen ja esille tuominen. Pitää muistaa varoa ylpistymistä ja väärää itsetyytyväisyyttä, kuten kilpailijoiden aliarvioimista. Esimiehen kuuluu rohkaista joukkojaan ehdottamaan ja toteuttamaan parannuksia työmenetelmiin. (Kvist & Kilpiä 2006, 171.)

Muutoksen tarpeellisuuden todistavat tosiasiat on jatkuvasti tuotava esille. Tiedonhankinta tilanteesta, ulkoisesta ja sisäisestä asiakastyytyväisyydestä on tärkeää työpaikalla jaettavaa tietoa. Heikkojen vaaran signaalien tunnistus ja esiintuonti on myös tärkeää. Korostamalla aikaisempien hyvien suoritusten arvostamista voidaan työpaikalle luoda itseluottamusta siitä, että vaikeissa paikoissa on pärjätty ennenkin. Valmistautumisen merkitystä muutoksen onnistumiseen on korostettava. (Kvist & Kilpiä 2006, 171- 172.)

Vaikka visio on valmis ja kuvaa sitä minne halutaan päästä, niin suunnitelma muutoksen toteuttamisesta, matkasta päämäärään on oltava. Muutoksen toteuttamisen suunnitteluun kuuluu viisi osa-aluetta. Ensimmäiseksi kootaan ja rakennetaan ohjaustiimi. Tähän tehtävään sopivat hyvin energiset ihmiset, työpaikan vaikutusvaltaisen osaajat, joilla on uskottavuutta sekä myös ihmiset, joilla on uusi ja raikas näkökulma. (Kvist & Kilpiä 2006, 173.)

On myös tehtävä alustava visio tahtotilasta, sillä työntekijät haluavat tietää mihin ollaan menossa. Visiossa kerrotaan suoraan tai epäsuoraan miksi tahtotila kannattaa toteuttaa. Hyvällä visiolla on neljä tehtävää: 1) visio kertoo muutoksen yleissuunnan, 2) visio auttaa pienten päätöksien tekemisessä, 3) visio kannustaa ihmisiä ottamaan askelia oikeaan suuntaan, 4) visio auttaa koordinoimaan useiden ihmisten tekemisiä. Oivallinen visio on työkaluna sopivan tarkka ja samalla riittävän joustava. (Kvist & Kilpiä 2006, 173.)

Kolmanneksi on määriteltävä muutoksen vaikutukset ja muutosvalmius, tunnistettava ensiksi muutoksen tuomat hyödyt. Mitä hyvää muutoksesta seuraa, millaisia uusia mahdollisuuksia muutos tarjoaa, tarkasteltava muutosvastarinnan todennäköisiä syitä. On tutkittava mitä ihmiset pelkäävät muutoksessa, luottavatko he yrityksen johtoon riittävästi ja ymmärtävätkö he muutoksen tuomat hyödyt. On myös huomioitava työpaikan muutosvalmius. Jos meneillään on useita muutoksia samanaikaisesti, voi ihmisten muutosviettä täyttyä ja kuppi kuohuu niin sanotusti yli. Tällöin on muutosvauhtia hidastettava. (Kvist & Kilpiä 2006, 174.)

Neljänneksi on tehtävä alustava muutossuunnitelma, missä esimies miettii yhdessä alaistensa kanssa mitä toimenpiteitä tai projekteja tarvitaan, jotta muutos varmasti toteutuu onnistuneesti. Toimenpiteiden järjestys on päätettävä alustavasti, on huomioitava muutosvastarinta ja pelon aiheet sekä muuttumiskyvyn vahvistaminen. Polttavimmat kysymykset ja asiat on otettava huomioon. On myös oltava valmis vastaamaan kysymykseen "Koska ollaan perillä?" (Kvist & Kilpiä 2006,175.)

Muutoksen johtamista jaetaan kahteen ryhmään: ihmisten johtamiseen ja asioiden johtamiseen. Ihmisten johtamisella käsitetään henkilöstöön kohdistuvaa visiointia ja muutosta. Asioiden johtamisella käsitetään asiakeskeistä johtamista, budjetointia, suunnittelua. Muutosjohtaminen on ensisijaisesti ihmisten johtamista. Muutoksen johtamisessa tulee kuitenkin huomioida hyvin moninaisia asioita ja haasteita, joten myös asioiden johtamisella on oma tärkeä roolinsa.(Kotter 1996, 22.)

Muutosjohtaminen alkaa aina ihmisistä. Muutosta ei ole ilman ihmisiä, muutoksessa ihmisten johtaminen on haastava ja vaikea taito. Työntekijät eli ihmiset tekevät tuloksen yrityksen toiminnassa, henkilöstöjohtaminen on suuri osa muutosta. Muutostilanteessa henkilöstöjohtaminen on yrityksessä taiteilua ja tasapainoilua kannattavuuden sekä joustavuuden välillä. Tavoitteena yrityksillä on löytää tasapaino taloudellisuuden ja pitkän aikavälin tuloksentelekyvyn välillä. Työntekijät ovat koko yrityksen liiketoiminnan perusta, tämä pitäisi johdon muistaa. Yrityksen siis kannattaa panostaa henkilöstöjohtamiseen. Yrityksen toiminnan kannalta ratkaisevassa roolissa ovat kokeneet työntekijät, henkilöiden menetys merkitsee yritykselle paljon. Kokeneen työntekijän menettäminen on samalla korvaamattoman osaamisen poistumista yrityksestä. (Viitala 2007, 8.)

Muutostilanteessa esimiehen suurin haaste on saada henkilöstö sitoutettua muutokseen. Lähtökohtana yritysten henkilöstöjohtamisessa on ihmisten todellisuus. Ihmisistä pursuava muutosvoima auttaa tavoittelemaan parempaa. Yrityksen johdon tehtävä on yksinkertaistaa ja antaa sille pursuavalle voimalle sanallinen asu. Esimiehen ja johdon tässä onnistuessa he auttavat henkilökunnan visiota ja mielikuvitusta siihen suuntaan, että tavoitteet saavutetaan. Matka joka vaaditaan tuon päämäärän saavuttamiseksi, on johdon kuljettava henkilöstönsä kanssa. (Juuti 2009, 145.)

Vaikeaksi henkilökunnan johtamisen tekee se, että on monesti hankalaa tarttua kiinni ihmisten todellisuuteen. Yrityksen henkilökunnan todellisuuden liittäminen yrityksen visioon on vaikeaa. Johtaminen joka perustuu visionääriseen puhumiseen ja vision toteuttaminen ovat eri asioita. Ihmisten todellisuudesta kaukana olevasta visiosta on helppo puhua, mutta toteuttaminen on ihan jotain muuta. Ihmisten johtamiseen muutosjohtamisen kannalta liittyy monia haasteita. Ihmisten johtamisessa esimiehen olisi huomioitava muutamia asioita kuten se, että esimies on itse alttiina muutokselle ja hänen on sitouduttava muutokseen. Esimiehen on huomioitava ulkopuolinen maailma, sillä hän elää muutoksessa ihmisten keskellä. (Juuti 2009, 145–146.)

Mitä sitten muutosjohtaminen on ja mistä siinä on kyse? Leeni Kaskela tuo esille aineistossa (liiketoiminnan kurssi 2013) että muutosjohtamisessa on 80-prosenttisesti kyse ihmisten ja 20-prosenttisesti asioiden johtamisesta. Ihmiset tekevät muutoksen, lisäksi muutos on välttämätön, jotta organisaatio pysyy liikkeessä. Muutosjohtajuus onkin ymmärrettävä eräänlaisena molemminpuolisena vuorovaikutuksena johtajien ja seuraajien välillä. (Kaskela 2013.) Muutosjohtajasta leivotaan voittaja vasta, kun polku kohti tavoitetta on määritelty ja työntekijät on motivoitu kulkemaan polkua pitkin. (Lämsä & Hautala 2004).

3.1 Kuka on hyvä muutosjohtaja

Kaikki esimiehet joutuvat johtamaan muutosta ennemmin tai myöhemmin. Esimiehet eivät välttämättä ajattele, että muutosta ei johdeta samalla tavalla kuin normaalia päivärtymiä. Muuttuvissa muutostilanteissa vaaditaan erilaisia tapoja johtaa, kehityspyhädykset vaativat eri johtamiskeinot kuin jatkuva pitkäjänteinen kehittäminen. Esimiehen tulisikin tunnistaa, minkälaisesta muutoksesta milloinkin on kyse sekä pystyä löytämään siihen sopivat johtamiskeinot ja toteuttaa johtamiskeinot käytäntöön. (Tuominen 1997, 264–265.)

Hyväksi muutosjohtajaksi kasvetaan, ei synnytä. Hyvällä muutosjohtajalla on oltava vakaa asema organisaatiossa sekä kunnioitusta herättävää asiantuntijuutta. Organisaation ulkopuolelta tulevan vieraan muutosjohtajan voikin olla vaikea saada työntekijöitä puolelleen. (Mattila 2007, 31.)

Hyvää muutosjohtajan mallia on vaikea kuvailla, eikä ole olemassa määrätynlaisia muutosjohtajaa kuvaavia ominaisuuksia. Muutosjohtajalla on kolme tehtäväaluetta:

1. Edellytysten luominen muutokselle
2. Ihmisten motivointi
3. Siirtymäkauden hallinta (Hyppänen 20013, 231).

Edellytysten luominen muutokselle vaatii hyvää ja suunnitelmallista viestintää, tuen hankkimista avainryhmiltä ja ennallaan säilyvien asioiden kartoittamista. Muutosjohtajan tulee olla läsnä ja tavoitettavissa. Henkilöstön motivointi tapahtuu kertomalla sekä tunteisiin pohjaavia perusteluja että tietoa siitä, miksi uusi on parempi, laadukkaampi, kustannustehokkaampi, toimivampi tai asiakasystävällisempi. Henkilöstön motivaatiota voi parantaa myös antamalla miesmahdollisuuksia muutoksen suunnitteluun, kannustamalla muutoksen tukemista ja antamalla aikaa henkilöstölle käsitellä muutoksen herättämiä tunteita. Siirtymäkauden hallinnalla tarkoitetaan, että yrityksen arkipäiväinen liiketoiminta ja asiakaspalvelu sujuvat kitkattomasti muutosprosessista huolimatta eikä kaikkea voimavaroja suunnata muutoksen läpiviemiseen. (Hyppänen 20013, 231–233.)

Muutosjohtajan on ymmärrettävä alaisiaan muutostilanteessa, koska muutos saa aikaan epävarmuutta. Epävarmuuden mukanaan tuomia syitä on hankala hävittää kokonaan. Muutos herättää henkilöstössä luopumisen ja menetyksen tuskaa: vanha korvataan uudella, toimintatavat muuttuvat ja henkilöstössä saattaa tapahtua muutoksia. Muutoksesta johtuva haikeus on osa muutoksen hyväksymistä, sillä se auttaa selittämään muutoksen aiheuttamaa vastustusta. (Mattila 2007, 230.)

Muutosjohtaja joutuu vastaamaan kysymykseen onko muutos hallittavissa. Helpoiten kysymykseen saadaan vastaus silloin, kun mietitään minkä takia muutoksia toteutetaan, ovatko muutokset mielekkäitä ja voiko niihin vaikuttaa. Muutosjohtajuus pohjautuu kyseisiin kysymyksiin vastaamiseen. (Stenvall & Virtanen 2007.)

Muutosjohtajan tärkeitä ominaisuuksia ovat muun muassa kyky kommunikoida ja herättää luottamusta; nämä seikat ovat muutosjohtajan näkyviä osaamisalueita. Muutosjohtajalta vaaditaan myös näkymättömämpiä piirteitä kuten vastuuta kantavaa yleisjohtajuutta, itsehillintää, läsnäoloa, nopeaa reagointia ongelmien esiintyessä ja itsensä pe-

liin laittamista. Kyky saada ihmiset tekemään joitakin asioita on ihmistenjohtamista, muuntautumiskykyistä johtajuutta harjoittavissa yrityksissä tämä ei ole käskyttämistä, vaan taito lukea ihmisten toiveita ja onnistua kääntämään ihmisten odotukset toiminnaksi. Kyseiset ominaisuudet tuovat esille muutosjohtajan laaja-alaista osaamista muutosjohtamisessa. (Stenvall & Virtanen 2007.)

Muutoksen kuten taistelunkin odotus aiheuttaa pelkoja ja lamaanuksen tunnetta. Pelkojen voittamiseksi esimiehen, joukkojen johtajan, on liikuttava henkilöstönsä keskuudessa, rohkaistava heitä ja saatettava heidät muutosta kannustavaan olotilaan. (Kukkola 2013, 167.)

Hyvä muutosjohtaja aloittaa aina ihmisistä. Todellisessa muutostilanteessa huomio kiinnitetään ihmisiin jotka elävät muutoksen piirissä, heidän työskentelyolosuhteisiin ja elämään, eikä vain muutoksen tarkkailuun. Työilmapiirin ylläpitäminen ja kehittäminen muutostilanteessa on ensiarvoisen tärkeää. Työyhteisön toimivuuteen ja työn kehittämiseen muutoksessa on muutosjohtajan kiinnitettävä huomiota sekä tietysti ihmisten vaikuttamismahdollisuuksiin. (Kaskela 2013.)

3.2 Johtamisen virheitä

Virheitä joita yrityksen johto tekee muutosjohtamisessa: Yrityksen johto ei pysty luomaan oikeaa kiireellisyyden tuntua, jolloin muutos hautautuu muiden töiden alle. Yrityksen johdon viestintä on epäselvää eivätkä johtohenkilöt näytä esimerkkiä alaisilleen. Muutosta ei toteuteta loppuun asti, vaan muutoksen eteenpäin vieminen lopetetaan heti ensimmäisten positiivisten merkkien näkyessä. Johto kuvittelee näkevänsä muutosvastarintaa sellaisissa paikoissa missä sitä ei oikeasti esiinny. (Mattila 2007, 27; Kotter 1996, 87,99.)

Esimiehen on ajateltava henkilöstöään muutoksen jokaisessa vaiheessa. Henkilöstölle on annettava laajalti vastuuta muutosprosessin aikana, jotta koko organisaatio saadaan myötävaikuttamaan muutoksen puolesta. Kotter (1996) on niputtanut esimiehen tehtävät muutoksessa viiteen kohtaan:

1. Viestintä henkilöstölle järkevistä asioista, sillä yhteinen ja selkeä päämäärä helpottaa muutostoimenpiteiden käynnistämistä.
2. Rakenteiden nivominen vision mukaisiksi, koska vision vastaiset rakenteet estävät tarvittavia toimenpiteitä.
3. Henkilöstön valmentaminen tarvittavalla tavalla, sillä ilman muutoksessa tarvittavia taitoja ja asenteita henkilöstö kokee, ettei heillä ole valtuuksia.
4. Tieto- ja henkilöstöjärjestelmien yhdistäminen vision mukaisiksi, koska ristiriitaiset järjestelmät estävät tarvittavia toimenpiteitä ja vaikeuttavat muutoksen etenemistä.
5. Yhteistyö tarpeellisia muutoksia jarruttavien esimiesten kanssa, koska hankala esimies syö henkilöstön muutoshalukkuutta kaikista eniten. (Kotter 1996, 87, 99.)

3.3 Viestintä muutoksessa

Markkinatilanteisiin sopeutuminen luo yritysten viestinnälle suuria haasteita. Viestinnän merkitys kasvaa yritysten yrittäessä asetella toimintojaan kiristyvässä kilpailutilanteessa. Viestinnän jatkuva kehittäminen yrityksen nykypäivän haasteita vastaavaksi on suotavaa. Yritysten kannattaa tarkkailla ja kehittää viestintänsä toimivuutta koko ajan. Nopeus on valttia viestinnässä, mitä nopeammin tieto siirtyy, sitä nopeammin eri osastot yrityksessä pystyvät reagoimaan muutoksiin. Osastojen nopea reagointi edesauttaa yritystä liiketoimintansa harjoittamisessa sekä sen kehittämisessä. Viestinnän osuus ja nopeus korostuu toiminnan ja kilpailukyvyn osalta mitä suurimmasta yrityksestä on kysymys. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 106–107.)

Muutoshankkeen suunnitteluun ja viestintään kannattaa käyttää aikaa sekä tehdä se huolella. Muutoshankkeen suunnittelun oleellisiin vaiheisiin kannattaa liittää viestintätoimenpiteet, suurimmat viestinnän tarpeet löytyvät juuri sieltä. Yrityksen johdon tulisi miettiä, miten viestintä hoidetaan muutoshankkeesta. Etukäteen kannattaa harkita sitä, miten tuodaan asiat esille. Viestintäsuunnitelma on johdon ensimmäisiä tehtäviä, suunnitelmassa asioiden esittäminen voi olla vapaampaa, puhuttuihin sanoihin liittyvää kuin kirjallista. Muutoshankkeiden toteutus tökkii, koska viestintä ei ole toiminut samanai-

kaisesti. Samanaikaisuus viestinnässä osoittautuu muutoshankkeiden kynnyksisyydeksi. Viestinnälliset toimenpiteet muutoshankkeessa nojautuvat suunnitelmalliseen, epäjärjestystä luovaan tai vuoropuheluviestintään. Vuoropuheluviestintä on tutkimusten mukaan tuottanut parhaat tulokset muutoshankkeissa. Vuorovaikutukseen pohjautuvalla ajattelutavalla luodaan muutoshankkeesta kokemuksia ja yrityksen jäsenet muodostavat oman käsityksen muutoshankkeesta. (Stenvall & Virtanen 2007, 73–74.)

Muutostilanteessa viestintää tarvitaan paljon enemmän kuin yrityksen tavallisessa arjessa. Muutosviestinnän tärkeimmät ominaisuudet ovat viestinnän kytkeminen yrityksen muuhun toimintaan jatkuvana tiedonvirtana ja viestinnän sisältö muutoksen syistä ja seurauksista. Viestinnältä vaaditaan muutostilanteessa ennen muuta sisällöltään järkevästi etenevää kokonaisuutta ja todenperäisyyttä. Johdon sitoutuminen korostuu muutosviestinnässä, sillä asioista on kerrottava avoimesti ja totuudenmukaisesti, vaikka tulisi mutkia matkaan, eikä muutos etenisikään suunnitellulla tavalla. (Juholin 1999, 196–197; Kallio 2014, 29.)

Muutostilanteissa kannattaa kiinnittää huomiota viestintään tavanomaista enemmän, sillä viestintä tukee muutoshankkeen eteenpäin viemistä, oikeanlainen viestintä pakotoi muutoshankkeen sisällön, informaatio muutoksen sisällöstä ja tavoitteista siirtyy viestinnän avulla. Organisaation jäsenet voidaan sitouttaa muutoshankkeen sisältöön viestinnän avulla. Muutostilanteessa viestintä nopeuttaa vuorovaikutusta. (Stenvall & Virtanen 2007, 74–75.)

Huolehtiminen tiedonkulusta on muutoksen johtamisessa yksi tärkeimmistä asioista, joita muutosjohtajan pitää huomioida. Kerrotaan muutoksesta se mitä tiedetään, jos jostain ei voi vielä kertoa, ilmoitetaan sekin suoraan. Organisaatiossa syntyneitä tarinoita pitää muutosjohtajan kuunnella, pyrkiä rakentamaan luottamusta ja ymmärtää erilaisia näkökantoja. Ymmärtäminen erilaisten näkökantojen suhteen ei jää pelkästään muutosjohtajan harteille, vaan ryhmää tulee ohjata ajattelemaan muutosta eri näkökulmista. (Virolainen 2008, 25.)

Merkittävä osa muutoksen toteuttamisesta kuuluu viestinnälle. Muutosta suunnitellessa pitää myös suunnitella viestintää, joka koskee muutosta. Viestintä muutoksesta pitää olla ymmärrettävässä muodossa, jotta se palvelee tarkoitusta. Viestinnän avainhenkilönä esimiehen tulee tiedostaa asemansa, viestinnällä on merkittävä rooli muutoksen onnis-

tumisessa. Esimiehiltä puuttuvat usein riittävät viestintätaidot. Koska muutoksen toteuttamisen vastuu on johdolla, niin ajatellaan että myös tiedottamisen vastuu on heillä. Esimiehet eivät kovin usein ja laajasti pohdi rooliaan yrityksen viestinnässä. Esimiehet tunnistavat viestinnän tärkeyden muutoksen kannalta, sekä tiedostavat viestinnän ongelmaisuuden muutosprosessin kannalta. Liian harvoin esimiehen tulee mietittyä, kuinka paljon työtä onnistunut viestintä vaatii. (Stenvall & Virtanen 2007, 75–76.)

Viestintä on jatkuvaa muutoshankkeen edetessä. Liikaa ei kannata viestiä, tärkeintä on viestiä muutoshankkeen etenemisestä säännöllisesti. Säännöllisyys edellyttää muutoksen mallintamista ja suunnittelua viestinnän näkökulmasta. Kannattaa kuvata muutoshanke mahdollisemman tarkasti, suhteuttaa siihen erilaiset viestinnän toimenpiteet. Muutoshankkeelle voidaan perustaa omat verkkosivut, joiden sivuja päivitetään jatkuvasti, että ne pysyisivät ajan tasalla. (Stenvall & Virtanen 2007, 74.)

Muutosviestinnässä toteutuu usein 20/80 sääntö, eli muutos koskee vain 20 % yrityksen toiminnasta, mutta muutos saa 80 % huomiosta. Kannattaa kertoa selvästi mikä muuttuu ja mikä ei. Tasapuolinen ja oikeudenmukainen muutoshankkeen etenemisestä tiedottaminen on hankkeen kannalta järkevää. Muutoshankkeesta kun tiedottaa kannattaa siihen valmistautua etukäteen. Positiiviset asiat kannattaa kertoa ensin, kertoa selkeästi ja ymmärrettävästi ja pitää tunteet aisoissa. Kuulijalle luodaan vastaanottava tunnelma kun aloitetaan positiivisilla asioilla, negatiivisten asioiden kertominen vastaanotto sujuu helpommin. Ymmärrettävästi viestivä esimies toistaa ja antaa kuulijalle mahdollisuuden kysyä sekä antaa aikaa kuulijan tehdä omia oivalluksia. Esimies kertoo viestinnällä myös paljon itsestään ja luo uskottavuutta koko muutosprosessiin. (Stenvall & Virtanen 2007, 75.)

Esimiehen läsnäololla on suuri merkitys ihmisten hyvinvoinnille ja jaksamiselle muutoksen keskellä. Esimiehen läsnäolo ja tavoitettavuus, sekä fyysisesti että henkisesti on tärkeää. Työntekijöillä on monia kysymyksiä, joihin he odottavat vastauksia tai haluavat keskustella. Riippumatta muutoksen sisällöstä henkilöstö kaipaa perustelija tuleville tai jo tehdyille muutoksille. (Hyppäinen 2007, 263.)

3.4 Perehdytys

Henkilöstön osaamisen hallinnasta on kysymys perehdytyksessä, siihen kuuluu ydinosaaminen ja tavoitteiden hallinta, osaamiskartoituksen pohjalta osaamisen kehittäminen sekä osaamisen arviointi. Osaamisen hallinta yrityksissä perustuu yksityiskohtaiseen ja järjestelmälliseen osaamistarpeiden määrittelyyn. Paremman hyödynnettävyyden ja kehitettävyyden vuoksi osaamisenhallintaa on analysoitava ja dokumentoitava jatkuvasti. Osaamistarpeiden ja osaamisresurssien selvittäminen auttaa henkilöstöä vastuiden jakamisessa, kehittämissuunnittelussa ja perehdyttämisessä. (Hanhinen 2011.) Perehdyttämisen käsite on laajentunut kattamaan alku- ja yleisperehdytyksen sekä työnopastuksen. Perehdytykseen sisältyvät kaikki toimenpiteet ja tuki, joiden avulla kehitetään uuden tai uutta työtä omaksuvan työntekijän kokonaisvaltaista osaamista työyhteisössä ja työympäristössä. Perehdytyksen tarkoitus on auttaa uuden tai työpistettä vaihtavan työntekijän pääsy mahdollisimman hyvin työskentelyn alkuun, jotta hän kykenee mahdollisimman nopeasti selviytymään itsenäisesti. Kokonaisvaltainen yrityksen perehdyttämisjärjestelmä sisältää tiedottamisen ennen työhön tuloa, vastaanoton ja yritykseen perehdyttämisen, työsuhteperehdyttämisen ja työnopastuksen. (Kupias 2009, 18 – 19.)

Yrityksen ensimmäinen asia perehdytyksessä on laatia hyvä ja kattava perehdytysuunnitelma. Perehdyttämissuunnitelmasta olisi hyvä olla keskeiset asiat tiedossa, kuka ottaa vastaan uuden työntekijän ja esittelee muille. Perehdyttämissuunnitelmaan tulisi kirjata myös se, kuinka uusi työntekijä saa tarvitsemansa tiedon eri työpisteiden vaiheista, turvallisuudesta ja organisaatiosta. Ensimmäinen kontakti tapahtuu työhönottovaiheessa, josta alkaa perehdytys. (Juuti & Vuorela 2002, 48 - 49.)

Perehdyttämisen lähtökohtana voidaan pitää motivaatiota, aikuisen oppimista ja kykyä omaksua uusia asioita. Perehdyttämiseen liittyy näkökulmia ammatillisen kasvun, oppimaan oppimisen, kokemusperäisen ja työsisäoppimisen sekä mentoroinnin (tietoa ja osaamista – myös ns. hiljaista tietoa – siirretään kokeneemmalta kokemattomammalle) osa-alueilta. Hyvässä perehdyttämisessä on kysymys enemmän asenteista ja laadusta kuin ohjelmista ja määrästä, se voi olla myös vähäeleistä, normaalia työtoimintaa. (Ketola 2010, 53.)

Perehdyttäminen tavallisesti kohdentuu uuteen työntekijään, joka voi olla nuori, työkokemusta omaava, organisaatioon palaaja, määräaikaiseen työsuhteeseen palkattava kesätyöntekijä tai vuokratyöntekijä. Kuitenkin tämän lisäksi perehdyttämistä on suositeltavaa käyttää myös muissa organisaation henkilöstön muutostilanteissa. Tämän tyyppisiä ryhmiä ovat muun muassa organisaation sisällä työtä vaihtavat henkilöt tai pitkään poissaolleet, töihin palaavat työntekijät. Myös yhteistyökumppanit voivat kuulua kohde-ryhmään sidosryhmäjohtamiseen liittyen. (Kjelin & Kuusisto 2003,166.)

Hyvä keino sitouttaa osaavaa henkilöstöä yritykseen on perehdyttäminen. Yrityksessä tulee vaalia osaamistietoa, varainkin muutostilanteessa sen merkitys nousee arvoon arvaamattomaan. Työelämässä perehdytyksen merkitys kasvaa, koska työ on liikkuvampaa ja entistä itsenäisempää. Tehokkainta käytännön viisauden siirtyminen uudelle työntekijälle on, kun kokemusperäinen hiljainen tieto liitetään perehdytykseen. Henkilökunnan motivoituessa ja sitoutuessa yritykseen, työn tekeminen tehostuu ja työn mielekkyys kasvaa. (Viitala, 2008, 356–358.)

Muuttuva käsitys perehdytyksestä osana koko työyhteisön viestintää muuttaa ihanteena pidetyn detaljitiedon kertaluontoisen vyörytyksen pitkäkestoiseksi ja vuorovaikutteiseksi prosessiksi. Perehdyttämisen haasteellisuus kasvaa standardimaisuuden poistuessa. Yleisetkin asiat käsitellään henkilökohtaisemmin, yksilöllisesti ja vuorovaikutteisesti. (Juholin 2008, 234–235.)

Juholin (2008, 236–237) kuvaa perehdyttämisen vaiheet ja kriteerit:

1. ennen työhön tuloa tapahtuvat toimet,
2. työt aloitettaessa tapahtuvat toimet,
3. työn edetessä tapahtuvat toimet.

3.4.1 Perehdytyksen velvollisuudet

Lainsäädäntö velvoittaa työnantajat perehdyttämään, mutta perehdyttämisen onnistumisesta ei ole varmuutta. Työsuojelulainsäädännössä on useita työnantajaa velvoittavia määräyksiä perehdytyksen järjestämisestä. Yrityksen johdolla ja esimiehillä on vastuu perehdyttämisestä. Yrityksen perehdytysuunnitelmaan vaikuttaa työlainsäädäntö,

suunnitelmassa kuvataan yrityksen rakenne, toimintamalli, arvot, joiden mukaan yrityksessä toimitaan ja mihin perehdytys kohdistetaan. (Kupias, 2009, 9-14; Niemi 2014, 31.)

Työnantajaa ja yritystä velvoittaa myös työturvallisuuslaki, minkä mukaan huolehditaan työnteon turvallisuudesta, mikä on tärkeää ottaa huomioon perehdytyksessä. Kun organisaatiossa tapahtuu muutoksia, hankintoja tai järjestelyjä, jotka vaikuttavat henkilöstöön velvoittaa yleislaki tiedottamaan niistä. Yleislain tavoitteena on edistää tiedottamista työpaikoilla. (Kupias 2009, 23–25.)

3.5 Perehdytys tehtävästä toiseen

Muutokset työpaikoilla edellyttävät yksilöiltä uusien tietojen, taitojen ja osaamisen hankkimista, jotta he kykenevät toimimaan tehokkaasti nopeasti muuttuvassa ja yhteistyöhön perustuvassa ympäristössä. Tehtävästä toiseen siirryttäessä työntekijältä voidaan jättää perehdytyksestä yritykseen liittyvä osuus pois ja käsitellä uuden tehtävän sijoitumista kokonaisuuteen varsinaisen työhönopastuksen lisäksi. Työntekijöiden siirtyessä uuteen työkohteeseen tai – alueille on pidettävä huoli, että he saavat perehdytyksen työtehtäviinsä. Työnantajan vastuulla on järjestää riittävä perehdytys. Perehdytyksen tarkoitus on, että työntekijä saa riittävän opastuksen uuden työskentelyalueen tehtäviin, toimintoihin, työvälineisiin ja työturvallisuuteen. Tärkeimpänä tavoitteena perehdytyksessä on saada aikaan työntekijälle tunne, että hän on tärkeä palanen työyhteisöä. Tehtävän vaihdon yhteydessä osana perehdytystä kannattaa hetkeksi keskittyä vanhasta pois oppimiseen. (Lahden Ammattikorkeakoulu 2007)

Perehdyttämisohjelman luominen, kehittäminen ja valmiustilassa pitäminen myös muutoksen aikana on yrityksen etu. Perehdyttämisohjelma ottaa huomioon perehdytettävän taustat ja aikataulun sekä kertoo, kuka on vastuussa perehdytyksestä, missä ja miten. Helpottamaan työnopastusta kannattaa tehdä lyhyt graafinen kuvaus tehtävästä, jolloin perehdytettävälle muodostuu kokonaiskuva tulevasta työstä ja perehdyttäjän työ helpottuu. Kuvauksen tekemisessä kannattaa käyttää apuna työanalyysiä, joka kertoo mitä työ pitää sisällään (velvollisuudet, tehtävät). Sujuva seuraava askel voisi olla tehtäväanalyysi, joka kertoo miten työtä tehdään kyseisessä kohteessa. Osa menetelmistä keskittyy

kognitiivisiin (tietokykyyn) liittyviin prosesseihin, osa fyysiseen toimintaan. Tehtäväanalyysin menetelmät antavat keinoja kuvata käyttäjien toimintaa, niiden pohjalta voidaan rakentaa uusia vaatimuksia järjestelmälle. Samalla voidaan arvioida potentiaalisia ongelmakohtia ja etsiä niille ratkaisuja. Jotkut tehtäväanalyysimenetelmät antavat työkaluja myös esimerkiksi tehokkuuden ennustamiseen ja järjestelmän monimutkaisuuden mittaamiseen. (Lahden Ammattikorkeakoulu 2007.)

Työntekijöiden taidot ja taidot vanhenevat nopeasti, mikä synnyttää elinikäisen tarpeen oppimiselle. Elinikäinen oppiminen ei merkitse pelkästään taloudellisten hyötyjen varmistamista, vaan jatkuva taitojen, tietojen ja osaamisen päivittäminen vahvistaa myös työntekijän työtyytyväisyyttä. Kun osaa ja hallitsee työnsä, on mahdollisuus oppia uusia asioita, kokea onnistumisen riemua ja olla aktiivinen osa työyhteisöä myös työuran loppuvaiheessa. Joustava koko eliniän kestävä oppiminen ei toteudu vain koulutuksessa, vaan monimuotoisesti työssä. Työntekijän metakognitiiviset taidot (tarkastella omaa oppimista) eli oppimaan oppimisen taito sekä taito hallita omaa uraa ovat työntekijälle tärkeitä taitoalueita. Koska työ on yhä tärkeämpi oppimisen ympäristö, tarvitaan myös työpaikoilla toimivia yksilön tukemisen muotoja. (Karjalainen 2010, 13–14.)

Muutostilanteessa perehdyttämisen tarkoitus on, että työntekijä pystyisi mahdollisimman nopeasti toimimaan itsenäisesti. Muutostilanteessa perehdyttäjän tulee olla hyvin perillä asioista ennen perehdytyksen aloittamista. Perehdyttäjän on kyettävä näkemään koko työyhteisö muutosprosesseina, jolloin hän pystyy näkemään muutoksen omanaan, myös paineen alla. Pelko omasta pätemättömyydestä, epäonnistumisesta tai virheistä estää muutosta toteutumasta. Uutta toimintatapaa, menetelmää tai laitetta vastustetaan jos perehdytys tai opastus koetaan puutteelliseksi eikä oma osaaminen nouse samalle tasolle kuin aikaisemmin. Muutoksessa riittävän perehdytyksen turvaaminen on tärkeää, jotta työntekijä saa tukea tarvitsemansa määrän. (Kangas & Hämäläinen 2007, 20 – 21; Niemi 2014, 32.)

Isot muutokset eivät etene kovin järjestelmällisesti, koska toimintaympäristössä muuttuvia tavoitteita ja toiminnan painopisteitä joudutaan muokkaamaan matkan varrella suunnitelmaa ja visiota vastaaviksi. Tästä johtuen työntekijöiden kokemukset perehdytyksestä vaihtelevat paljon. Työntekijöistä osa kokee saaneensa perehdytystä tarpeeksi ja osa ei muista saaneensa perehdytystä ollenkaan. Muutosperehdytys koetaan usein keskeneräiseksi tai puutteelliseksi. Keskeneräisyys tai puutteellisuus on seurausta siitä,

jos yrityksessä ei ole selkeää perehdytyskäytäntöä eikä perehdytysohjelmaa. Perehdytysohjelman avulla poistetaan perehdytyksen mahdolliset epäkohdat ja perehdytykseen kohdistuvat väärät oletukset. Perehdytysohjelma myös nopeuttaa prosessia, kun perehdytys kohdentuu vain muutoksen kannalta tarpeellisille alueille. (Geier 2011, 75–83.)

3.5.1 Muutosperehdytyksen sisällön suunnittelu

Perehdytysohjelman suunnittelu kiinteistön puhtaanapidon uusille toimialueille on haasteellista, valmista kattavaa muutosperehdytysmallia kun ei ole olemassa organisaation henkilöstölle. Jokainen uusi muutos on oma kokonaisuutensa ja vaatii tarkan taustakar-toitustyön perehdytystarpeista muutoskohteessa. Muutosperehdytysohjelma antaa mahdollisuuden henkilöstön kehittämiseen muutoksen keskellä, sekä antaa eväät henkilös-tölle tutustua uuteen toimintaympäristöön. Tämän ansiosta laadukas puhdistuspalvelu jatkuu uusissa tiloissa, uuden toimintamallin mukaisesti. Projektit vaativat aina avain-henkilöiden yhteistyötä ja laaja-alaista suunnittelua. Henkilöstön kehittämisideoita on tärkeä kuunnella perehdytystä suunnitellessa. Toimimattomaan koulutukseen tai perehdytykseen tulee reagoida nopeasti. (Niemi 2014, 34–35.)

Muutosperehdytysohjelman sisällön on tuettava osaamisen kehittymistä uusissa tiloissa. Perehdytyksen ja koulutuksen on oltava jatkuvaa muutosperehdytysohjelman mukaises-ti. Sisällön suunnittelun suurimpana haasteena on pystyä vastaamaan eri tila-alueiden erilaisiin osaamistarpeisiin, perehdytys- ja koulutusaikataulun suunnittelu sekä laaja-alaisen toimivan yhteistyön kehittäminen. Tietotason kasvua uusiin työskentelytiloihin tulee perehdytysohjelman vauhdittaa. (Niemi 2014, 34–35.)

Jokaiselle laitoshuoltajalle on taattava riittävä koulutus muutosperehdytysohjelman kou-lutusvaiheessa. Uusiin tiloihin tutustutaan jo perehdytysvaiheissa, ja samalla annetaan turvallisuuskoulutusta kyseisissä tiloissa. Omaan yksikköön tutustutaan pienryhmissä jolloin saadaan koulutusta oman yksikön toimintaan yksilötasolla. Osaamisen varmis-tamiseksi perehdytyksen ja koulutuksen pitäisi jatkua vielä uusiin tiloihin muuton jäl-keen. Perehdytysohjelman aikataulun ja sisällön tulisi olla kaikkien nähtävillä ja tutus-tuttavissa vaikka koulutus konsernin sisäisessä verkossa (korissa). Tervetulo paketti uu-sista tiloista ja rakennuksista auttaa muutoksen sopeutumisessa tarjoamalla riittävästi

tietoa työskentelyalueesta. Vastuuhenkilöiden tavoitettavuus on varmistettava muutos-
hetkellä. (Niemi 2014, 34–35.)

3.5.2 Muutosperehdytyksen toimintamallin suunnittelu ja toteutus

Toimintamallia muutosperehdytykselle suunniteltaessa on palveluntuottajan huomioita-
va asiakaslähtöisen puhdistuspalvelun vaatimukset. Toimintamallin avulla turvataan
voimavarojen tehokas hyödynnettävyys sekä taataan asiakkaalle joustava palvelu.
(Niemi 2014, 64.)

Muutos vaatii aina henkilökunnan osaamisen kehittymistä, oli muutos sitten iso tai pie-
ni. Yleisellä tasolla kuvataan muutoksen vaiheet toimintamallissa, sillä silloin ne ovat
helposti hyödynnettävissä monipuoliseen käyttöön. Toimintamallilla tässä tarkoitetaan
perehdytystä osana kehittämismenetelmää, jossa laitoshuoltajien osallistuvaa otetta
hyödynnetään työssä oppimisen tukena. Toimintatavan kuvaava toimintamalli, jossa
työnantaja ja työntekijä osallistuvat aktiivisesti työssä oppimiseen perehdytyksen avulla.
Perehdyttäjän asenteen kohentaminen samalla työntekijän tietojen ja taitojen kanssa on
tärkeää. Suunnitellessa muutosperehdytystä on aluksi tunnistettava muutoksen muka-
naan tuomaan toimintaan ja muutoksiin, jotka vaikuttavat henkilökunnan osaamiseen.
Muutoksessa on tunnistettava tarvittavat osaamisen muutokset henkilökunnan osaami-
sen näkökulmasta. Tavoitetaso, mihin perehdytyksellä pyritään pääsemään, määritellään
osaamiskartoituksen jälkeen. (Niemi 2014, 64–65.)

Perehdytysuunnitelma ja sen sisältö kannattaa suunnitella henkilökunnan kanssa yh-
teistyössä. Perehdytyksen osa-alueiden toteuttamisen vastuut on tärkeää sopia tarkasti jo
etukäteen perehdytysprosessin sujuvuuden varmistamiseksi. Muutosperehdytyksen si-
sältö määräytyy muutoskohteen tarpeiden mukaan. Sisällön on katettava muutos laaja-
alaisesti perehdytettävän osaamisen näkökulmasta käytännön tasolla. Perehdytyksessä,
kuten muutosperehdytyksessä, on seurattava perehdytyksen toteutusta, sekä kuunneltava
tarkalla korvalla henkilökunnan kokemuksia ja kehittämis ehdotuksia perehdytyksen
aikana. Muutosprosessin seuranta ja arviointi ovat tärkeä osa toteutumisprosessia. Pa-
lautekeskustelujen ja jatkuvan seurannan kautta arvioidaan perehdytyksen onnistumista.
Perehdyttäjä saa itse tärkeää palautetta oman osaamisensa kehittymisestä palautteen
kautta, työntekijöiden kehittämis ehdotuksia kuuntelemalla kehitetään koko perehdytys-

prosessia. Arviointia voi suorittaa useammin kuin kerran, tietenkin muutoksen laajuudesta ja kestosta riippuen. (Niemi 2014, 65.)

3.5.3 Palaute

Palautteen yksi määritelmä on, että se on havainto tai viesti, minkä toinen henkilö suorittaa toisen toiminnasta ja kertoo sen hänelle. Palaute auttaa henkilöstöä työskentelemään entistä paremmin. Käsi kädessä kulkevat tavoite ja palaute. Tavoite, jota edesautetaan palautteella, toimii paremmin kuin ilman palautetta annettu tavoite. Palaute on yksinkertainen juttu, Ei-toivotut toiminnot tai asiat saavat osakseen korjaavaa tai negatiivista palautetta ja palautteen antamisen toivotaan käynnistävän korjaavien toimintojen suunnittelun. Halutut toiminnot ja asiat saavat positiivista palautetta eli kehuja. Positiivisen palautteen eli kiitoksen tavoitteena on osoittaa työntekijälle, mikä on hyvää, mitä kautta pyrkiä lisäämään tavoitteiden mukaista toimintaa. (Jalava & Uhinki 2007, 102–103.)

Muutosedellytykselle välttämätöntä on palautekulttuurin siirtyminen osaksi yrityskulttuuria. Palautteen vastaanottaminen ja antaminen, yrityksen ulkoisilta kuin sisäisiltä sidosryhmiltä, on yrityksen kasvun ja kehittymisen kannalta suuressa roolissa. Yritys ei välttämättä kykene säilyttämään asemaansa ilman palautetta, vaan alkaa taantua muutoksessa. Osaaminen palautteen antamisessa että vastaanottamisessa ovat tärkeimpiä kehittyvän yrityksen perustekijöitä toimivan palautejärjestelmän kanssa. Muutosten läpiviemistä hidastaa se, että työntekijät eivät saa riittävästi avointa palautetta työstään. (Erämetsä 2003, 237.)

Palautteen antaminen on jokaisen esimiehen tehtävä. Palautteen antaminen pitää aina tapahtua kasvotusten, sekä korjaava palaute kahden kesken. Palautetta annettaessa esimiehen pitää keskittyä asiaan, eikä henkilöön kenelle palautetta on antamassa. Esimiehen tulee osoittaa arvostusta henkilöä kohtaan kenelle palautetta annetaan. Lopuksi pitää varmistaa, että viesti on mennyt perille. Kukkola tuo esille periaatteita palautteen antamiseen:

- Älä arvostele, älä tuomitse tai valita.
- Anna rehellistä ja vilpitöntä kannustusta.
- Pyri herättämään toisessa innokas halu toimia toisin.

- Ole aidosti kiinnostunut toisesta.
- Ole innokas kuuntelija, rohkaise toista puhumaan itsestään.
- Saa toinen tuntemaan itsensä tärkeäksi.
- Älä väittele - voittajaa ei ole.
- Kunnioita toisen mielipidettä.
- Jos olet väärässä, myönnä se heti ja painokkaasti.(Kukkola 2013, 143).

Palautteen antamiselle on olemassa niin sanottu hampurilaismalli, ensin positiiviset asiat, sitten negatiivinen palaute ja lopuksi jotain positiivista käsiteltävästä asiasta kahden kesken. Kukkola kehottaa haastattelemaan ja kuuntelemaan tarkalla korvalla talosta lähteviä työntekijöitä sekä suhtautumaan vakavasti palautteeseen. Aina tulee esille asioita, joiden huomioon ottaminen todella kehittää toimintaa entistä paremmaksi. (Kukkola 2013, 143.)

4 MUUTOSVASTARINTA

Muutosta vastustetaan aina. Ihmiset pelkäävät menettävänsä jotain tärkeää sekä muutos tuo mukanaan monia epävarmuuksia. Pelko työpaikan puolesta saa työntekijät käyttäytymään järjettömästi muutostilanteessa (Kvist & Kilpiä 2006, 135–136.)

Työntekijöiden on vaikea luopua tutuista rutiineista. Työntekijät eivät ole useinkaan ymmärtäneet ja sisäistäneet oikein tai lainkaan muutoksen seurauksia, jolloin muutoksen aiheuttama ristiriita yrityksen arvojen kanssa aiheuttaa vastustusta. Uudet haasteet ja uusien asioiden oppimisesta selviytyminen pelottavat useasti muutoksessa. Arvostuksen menettäminen ja pelko oman aseman säilyttäminen ovat yleisiä muutoksen vastustamisen syitä. Työpaikan menettäminen tai taloudellisesta turvallisuudesta huoli eivät aina ole muutosvastarinnan takana. Tiedon puute uudesta huomisesta luo epävarmuuden tunnetta, uudistusten perustelut tuntuvat toisinaan vääriltä tai yrityksen toiminnasta johdettu muutostarve ei vakuuta. Muutosvastarinnalle voi olla myös syy, ettei muutoksen tuoma vaiva ja työmäärä tuo toivottua ja tavoiteltua hyötyä. (Mattila 2007, 53–54.) Muutosvastarinnan yleisiä syitä ovat väärinkäsitykset, näkemuserot ja vapauden kaipuu. (Hyppänen 2013, 228).

Yleisimpiä pelkoja muutokseen ovat:

1. pelko työn menettämisestä
2. turvallisuuden ja mukavuuden tunteen katoaminen
3. oman tulevaisuuden hallinnan väheneminen
4. työn merkityksellisyyden katoaminen
5. luottamus omaan osaamiseen heikkenee
6. luodut sosiaaliset suhteet asiakkaisiin, kollegoihin ja esimiehiin katkeavat
7. oman vastualueen kontrollin menettäminen
8. tulevaisuuden mahdollisuus ylennykseen tai palkankorotukseen menetetään
9. hallinnan tunne ja vaikutusmahdollisuudet työssä häviävät
10. sosiaalisen statuksen laskeminen
11. luottamus yrityksen johtoon, esimieheen ja kollegoihin vähenee
12. kyky itsenäiseen työskentelyyn vähenee (Kvist & Kilpiä 2006, 135–136).

Työntekijöiden on vaikea luottaa muutostilanteessa esimiehiin, eivätkä he ymmärrä esimiesten motiiveja. Monesti työntekijät ajattelevat, että muutoksen taustalla on esi-

miesten halu hyötyä henkilöstöstä entistä enemmän. Muutoksen epäselvät yksityiskohdat ja seuraukset aiheuttavat myös muutosvastarintaa henkilöstössä. (Kvist & Kilpiä 2006, 135–136.)

Muutosta organisaatiossa toteutettaessa on muistettava, että joskus myös vastarinta voi olla oikeassa. Itse asiassa tämä osa muutosta saattoikin olla huono idea. Muutosvastarintaa ei kannata nähdä pelkästään negatiivisena asiana, sillä kriittiset ihmiset ovat muutoksessa hyödyllisiä organisaatiolle (Kvist & Kilpiä 2006, 137.) Terve vastarinta onkin hyvä ja hyödyllinen, täysin luonnollinen asia. Muutosvastarinta voi rikastuttaa ja tehdä muutosprosessista paremman. (Erämetsä 2003, 98–99).

Tutkimuskirjallisuudesta käy selvästi esille että muutosvastarinta ajatellaan usein kielteisenä. Katsellessa vastarintaa muutosjohtajan näkökulmasta on aivan ymmärrettävää, että muutosvastarintaa pidetään kielteisenä. Muutosvastarinta hidastaa muutoksen toteutusta. Parhaimmillaan muutosvastarinta on iloinen ja luonnollinen asia, joten suhtaudutaan siihen myönteisesti. Vastarinta kertoo erityisesti siitä, että muutos on vaikuttava. muutoksen laatua voidaan parantaa vastustuksen seurauksena esille nousseilla asioilla. (Stenvall & Virtanen 2007, 100–101.)

Pelissäntöjen muuttaminen saa yleensä aikaan vastustusta koko työyhteisössä, kuten yhteisesti sovittujen asioiden horjuttaminen on muutosvastarinnan lähteitä. Muutoksen aiheuttama epävarmuus aiheuttaa vaistomaisen vastustusreaktion. Uudet asiat ja uudet tilanteet koetaan pelottavammiksi kuin vanhat, koska silloin pelätään, että työtahti ja määrä lisääntyvät, kiire kasvaa, työruutiinit muuttuvat, palkkataso putoaa ja resursseja on liian vähän. (Hyppänen 2013, 228.)

Muutokseen liittyy ristiriita, kun se osuu omalle kohdalle. Kaukaa katsottuna uusi houkuttaa, toisaalta vanha alkaa vetää puoleensa ratkaisun hetken lähestyessä. Turvallisemmalta näyttävä entinen tuntuu vaivattomalta ja helppona aikana, jolloin työ ja stressi olivat hallittuja ja tapahtumat pyörivät omalla vahvuusalueella. Ainut vaara korkeintaan oli kyllästyminen. Puolestaan uusi on haastava ja innostava, mutta samalla tuntematon on aina epävarma, ennakoimaton ja ponnisteluja vaativa. (Mattila 2008, 56.)

Lukuisat eri tekijät selittävät muutosvastarintaa. Muutosvastarinnalle yleisin selittävä tekijä on tasapainon järkkäminen. Tutuista ja turvallisista joudutaan luopumaan muu-

toksessa, sen vuoksi vastarintaa selittävät myös uuden oppimisen vaikeus ja pelko tuntemattomasta. (Stenvall & Virtanen 200, 101.) Vastustamalla muutosta ihminen säätelee muutosta ja sen nopeutta sopivaksi itselleen. Muutoksen nopeuden säätelyllä ihmiset poistavat muutokseen liittyviä esteitä ja muokkaavat muutosta ymmärrettävämmäksi. (Virolainen 2008, 45.)

5 TUTKIMUS JA TAUSTAT

Työn tutkimuksen tarkoitus oli tutkia Päijät-Hämeen koulutus konsernin Kiinteistöpalvelun laitoshuoltajien kokemuksia heidän työskentelyalueidensa muutosjohtamisesta. Tämän tutkimuksen aineisto koostuu kyselytutkimuksesta kiinteistöhuollon laitoshuoltajille ja haastatteluista esimiehelle. Tutkimuksen hyödynsajia ovat laitoshuoltajien esimiehet sekä heidän esimiehensä. Tutkimusta voidaan käyttää tietoperustana myös perehdytettäessä henkilöstöä valmentavaan esimiestyöhön ja muutostilanteisiin.

Tutkimus suoritettiin kiinteistöpalveluiden laitoshuoltajille kyselytutkimuksena. Kyselylomakkeessa ei kysely taustatietoja ikään, koulutukseen tai palvelusvuosiin liittyen. Kyselyn osa-alueina olivat muutosviestintä, perehdytys ja koulutus sekä miten esimiestyö ja johtaminen koettiin. Tavoitteena on saada kokonaiskuva kuinka laitoshuoltajien muutoksen johtamisessa onnistuttiin sekä ottaa oppia tulevaisuuden muutoksiin.

Koko muutosprosessi pohjautuu ihmisiin eli henkilöstöön. Käyttöön otetusta kierrätysjärjestelmästä ei ole mitään hyötyä, jos työntekijät käyttäytyvät edelleen vanhan mallin mukaisesti eivätkä sovita toimintaansa uuden kierrätysmallin mukaiseksi. Tutkimuksen tavoitteena on saada vastauksia muutoksen johtamisen eri osa-alueiden onnistumiseen eli miten esimiehet suoriutuivat vaativasta muutosurakasta. Tuloksista voidaan myös päätellä, mitä osa-alueita pitänee tulevaisuudessa parantaa ja päivittää johtamisen osalta. Kysymykset jaettiin kolmelle muutosjohtamisen keskeiselle sektorille, muutoksen viestintään, muutoksen johtamiseen ja perehdytykseen muuttuneille työskentelyalueille.

5.1 PHKK

PHKK eli Päijät-Hämeen Koulutus konserni- kuntayhtymä on maakunnallinen koulutuksen järjestäjä, ylläpitäjä ja kehittäjä. Koulutus konserni johtaa ja koordinoi jäsenkuntien puolesta ammattikorkeakoulutusta, lukio- ja ammatillista koulutusta, oppisopimuskoulutuksen sekä kuntoutusta ja työhönvalmennusta. Koulutus konsernilla on oppilaitoksia Asikkalassa, Hartolassa, Heinolassa, Hollolassa, Hämeenkoskella, Kuhmoisissa, Kärkölässä, Lahdessa, Nastolassa, Orimattilassa, Padasjoella, Pertunmaalla ja Sysmässä. Koulutus konsernin kiinteistöpalvelut tarjoavat asiakkailleen Päijät-Hämeen koulu-

tuskonsernissa heidän tarpeitaan vastaavat kiinteistötilat taloudellisesti ja nykyajan oppimisen vaatimukset huomioon ottaen. Kiinteistöpalvelut vastaavat koulutuskonsernin rakennuttamisesta, kiinteistönhoidosta, kunnossapidosta sekä puhtaanapidosta ja jätehuollosta. (Koulutuskonserni 2013.)

5.2 Muutoksen syy kiinteistöpalveluissa

Hallitusohjelman ja vuosia 2013–2016 koskevan kehyspäätöksen mukaiset menosäästöt ovat opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnon alalla mittavat ja kohdistuvat Päijät-Hämeen koulutuskonsernissa Koulutuskeskus Salpaukseen ja Lahden ammattikorkeakouluun. Valtion rahoituksen lisäksi samassa suhteessa laskee asukaslukuperusteinen kuntien rahoitusosuus koulutuksen järjestämiseen. (Koulutuskonserni 2013.)

Konsernihallitus päätti kokouksessaan 21.1.2013, että Päijät-Hämeen koulutus-konserni-kuntayhtymä käynnistää yhteistoimintaneuvottelut. Yhteistoimintaneuvotteluissa käsiteltävissä olivat Päijät-Hämeen koulutuskonsernin kaikki tulosalueet ja toiminnot ja neuvottelut koskivat koko henkilöstöä Koulutuskeskus Salpauksessa, Lahden ammattikorkeakoulussa ja Yhteisissä palveluissa, mutta Tuoterenkaassa ainoastaan valmennus- ja tukipalveluhenkilöstöä. (Koulutuskonserni 2013)

Neuvottelujen käynnistymisen taustalla olivat Opetus- ja kulttuuriministeriön ammatilliseen koulutukseen ja ammattikorkeakouluihin kohdistuvat mittavat menosäästöt. Käynnistettävien yhteistoimintaneuvotteluiden tavoitteena oli turvata Päijät-Hämeen koulutuskonsernin ja sen tulosalueiden toiminnalliset ja taloudelliset edellytykset kouluttaa osaavaa työvoimaa ja edistää alueen kilpailukykyä. (Koulutuskonserni 2013).

Rahavirtojen supistuminen aiheuttaa säästöjen etsimistä ja löytämistä myös kiinteistöpalveluiden toiminnassa. Säästöjen aikaansaamiseksi oli muutettava totuttuja käytäntöjä, myös puhtauspalvelun tuottamisen suhteen. Tulevat muutokset työmäärissä ja aluemuutoksissa esitettiin laitoshuoltajien kehityskeskusteluissa, jotka pidettiin jokaiselle 11.2–26.3.2014 välisenä aikana. Kaikille yhteiseksi tavoitteeksi kirjattiin tuleviin muutoksiin varautuminen ja niistä selviytyminen. (Koulutuskonserni 2013)

5.3 Muutokseen perehtyminen

Ensimmäinen yhteinen kehittämispäivä kohti muutosta, jossa kaikki olivat mukana, pidettiin Ståhlberginkadulla torstaina 27.3.2014. Päivän teemana oli muutos, muutokseen johdatteli työyhteisökouluttaja Sirkka Santapukki. Samana päivänä laitoshuoltajat tekivät ryhmätöitä, joissa he itse miettivät keinoja selviytyä tulevista haasteista; väkeä on vähemmän, mutta puhdistettava pinta-ala pysyy lähes samana. Jokainen ryhmä teki ideoistaan yhteenvedon ja esitteli ideat muille ryhmille ja esimiehille, jotka kommentoivat, kyselivät ja kyseenalaistivat ehdotuksia. Lopuksi esimiehet tekivät yhteenvedon laitoshuoltajien esitysten pohjalta ja esittelivät tuotoksen laitoshuoltajille.

Toinen kehittämispäivä Vipusenkadulla pidettiin keskiviikkona 9.4.2014 ja tässä tapaamisessa mietittiin tavoitteita ja toimenpiteitä kehittämisideoiden eteenpäin viemiseksi. Tärkeimmiksi asioiksi koettiin siivoustaajuuksien harventaminen, jolloin olisi mahdollista hoitaa lyhyet sairauslomat oman väen kesken sekä mahdollisuus tehdä perussiivouksia lukuvuoden aikana, eikä pelkästään lomien aikana (fyysinen rasitus tasaantuu koko vuodelle). Samoin ehdotettiin työaikaliukuman käyttöönottoa kokonaisuudessaan (mahdollistaa siivouksen paremmin toiminnan mukaan tapahtuvaksi). Salpaukselle esitettiin toive, että tilojen varaukset olisivat ajan tasalla ja niitä noudatettaisiin. Tässä tapaamisessa kyseltiin vapaaehtoisia alueen vaihtajia, muutama henkilö ilmoittikin halukkuutensa.

Kolmas kehittämispäivä pidettiin jälleen Ståhlberginkadulla keskiviikkona 14.5.2014. Tässä tapaamisessa kerrattiin edellisiä tapaamisten asioita sekä pyydettiin kommentteja ja huomioita otettavia asioita. Samalla sovittiin tulevista kampuskierroksista molemmilla kampuksilla. Uudet laitoshuoltajien työskentelyalueet jotka astuivat voimaan tiistaina 5.8.2014, julkistettiin myös samassa tilaisuudessa. Tässä yhteydessä muutamat ilmaisivat tyytymättömyytensä uuteen aluejakoon, vedoten mm. matkakustannuksiin. Osatyökyvyttömyyseläkeläisten osalta sovittiin, että heidän kanssaan pidetään yhteiset palaverit, joissa tarkemmin määritellään vastualueet ja tehtävät. Koko kiinteistöpalvelun henkilökunnalle pidettiin henkilöstökokous Wanhassa Teatterissa torstaina 22.5.2014, jolloin esiteltiin henkilöstölle laitoshuoltajia koskevat muutokset. Kesän kuluessa esille nousi muutama muutoksen vastustustapaus. Muutoksen vastustus saatiin palautettua normaaleille urille keskusteluiden kautta. Elokuussa koulujen alkaessa ja laitoshuoltaji-

en palatessa ansaituilta kesälomiltaan siirryttiin uusille työskentelyalueille. (Koivisto 2014.)

5.4 Tutkimusaineisto keruu

Kesäkuussa 2014 päätettiin toteuttaa kysely Päijät-Hämeen koulutus konsernin kiinteistöpalveluiden laitoshuoltajille. Luvan kyselyyn sain esimieheltäni Sari Koivistolta ja hänen esimieheltään Ville Rainistolta. Kyselyn ajankohdaksi sovittiin syyskuu 2014 kun uudet laitoshuoltajien työskentelyalueet olisivat olleet käytössä noin kuukauden. Olin touko-kesäkuun aikana 2014 tutustumassa ja työskentelemässä molemmilla kampuksilla laitoshuoltajien kanssa ja samalla kerroin heille tulevasta kyselystä. Kyselylomake toimitettiin sähköpostilla syyskuun toisella viikolla laitoshuoltajille. Vastausaikaa kyselyyn oli viikko, sillä pidemmällä vastausajalla on vaarana, että vastaaja unohtaa kyselyn.

Kyselylomakkeen laatiminen aloitettiin teoreettisessa viitekehyksessä esiintyvien aiheiden pohjalta. Teoreettisesta viitekehyksestä esiin nousivat erityisesti viestintään, koulutukseen ja johtamiseen liittyvät asiat. Kyselyssä nämä aihealueet jaoteltiin omiin kysymysryhmiinsä. Toimeksiantajan kanssa käytiin läpi tehty ja ohjaavan opettajan ohjeistama kyselypohja ja muokattiin sitä toimeksiantajan ideoiden pohjalta. Kyselylomake löytyy liitteestä (liite 1).

Kyselytutkimus toteutettiin nelivalintakyselylomakkeella, jonka lopussa oli avoin palautte / vapaan sanan alue. Verkkokyselylomake (liite 1) lähetettiin sähköpostilinkkinä 22 laitoshuoltajalle. Kysely järjestettiin 5.9.2014–12.9.2014 välisenä aikana. Kyselylomakkeessa ei kysytty vastaajien sukupuolta, sillä PHKK kiinteistö-palveluiden palveluksessa olevat laitoshuoltajat ovat kaikki naisia. Vastaajan ikä ja palvelusvuodet jätettiin pois, ettei vastauksista pystyisi päättelemään vastaajan henkilöllisyyttä. Tutkimukseen osallistuvat palauttivat nimettömät lomakkeet nettiavaruuteen. Tutkimuksen kohderyhmänä olivat kaikki PHKK:n kiinteistöpalvelun laitoshuoltajat (22 henkilöä). Vastauksia tuli määräaikaan mennessä 17 kappaletta, mikä on 77,3 % otoksen koko määrästä. Viiden vastaajan jääminen hiljaiseloon on tietenkin huomionarvoinen kannanotto, joka on 22,7 % koko määrästä. Vastanneiden laitoshuoltajien määrään saattoi vaikuttaa muun muassa, että kaikki laitoshuoltajat eivät tässä vaiheessa vaihtaneet toimialuetta.

Mahdollista on myös, että aktiivisempien muutoksen vastustajien ääni saattoi jäädä kuulumatta kyselytutkimuksessa.

Laitoshuoltajille lähetetyissä kysymyksissä käytettiin neliportaista asteikkoa.

- 1. täysin eri mieltä
- 2. jokseenkin eri mieltä
- 3. jokseenkin samaa mieltä
- 4. täysin samaa mieltä

Vaihtoehto: En osaa sanoa – jätettiin tarkoituksella pois, jotta kaikista osa-alueista saadaan vastaukset kaikilta. Tarkoitus on saada kyselystä enemmän irti ja myös vastaajat joutuvat miettimään kysymyksiä enemmän, koska jokaiseen kohtaan on vastattava.

Laitoshuoltajille lähetetyn kyselyn lisäksi lähestyttiin esimiestä omilla kysymyksillä, jotka sisälsivät samansuuntaisia kysymyksiä kuin laitoshuoltajien kysymykset. Esi miestä haastateltiin myös muutoksesta, useaan otteeseen kesän ja syksyn aikana.

5.4.1 Kvantitatiivinen tutkimus

Määrällisessä tutkimusmenetelmässä tärkeää on hyvän tutkimussuunnitelman laatiminen, koska se ohjaa kyselylomakkeen eli mittarin tekemistä. Keskeistä siinä onkin tutkimusongelman asettelu ja teorian ja käsitteiden määrittely, aineiston järjestäminen tilastollisesti käsiteltävään muotoon sekä päätelmien tekeminen tilastolliseen aineistoon perustuen. Määrällisessä tutkimuksessa voidaan hyödyntää myös muiden keräämiä aineistoja, mutta niitä joudutaan usein muokkaamaan ennen kuin ne soveltuvat tekeillä olevaan tutkimukseen. Kyselylomake ja tutkimuksen teoriaviitekehys kietoutuvat erottomasti yhteen määrällisessä tutkimusprosessissa (Vilkkä 2007,84.) Määrällisessä tutkimusmenetelmässä tutkittavaa asiaa käsitellään numeroiden avulla. Aineisto ryhmitellään numeeriseen muotoon tai tutkittava tieto saadaan numeroina. Numerotieto selitetään ja tutkitaan sanallisesti. (Vilkkä 2007, 14.)

Määrällisessä tutkimusmenetelmässä käytetään usein perinteistä survey- tutkimusta. Survey-tutkimuksessa kerätään tietoa tyypillisesti käyttäen lomakkeita. Kerääminen tapahtuu standardoiduissa muodossa eli tismalleen samalla tavalla jokaiselta vastaajalta. Otoksen muodostavat vastaajat tietystä ihmisjoukosta. Kyselyn avulla saadaan kerättyä laaja tutkimusaineisto samalla kertaa, voidaan kysyä montaa asiaa monelta eri vastaajalta ja aikaa säästyy. Kun kyselylomake on huolellisesti laadittu, se on helppo käsitellä tallennettuun muotoon ja analysoida tulokset koneelle. Kyselylomakkeissa käytetään joitakin seuraavista kolmesta muodosta: avoimet kysymykset, monivalintakysymykset ja asteikkoihin perustavat kysymykset. Erilaisia väittämiä esitetään asteikkokysymyksissä, vastaajan tehtävä on valita niistä se, miten vahvasti hän on samaa mieltä tai eri mieltä väittämien kanssa. Likertin mielipideasteikko on eräs asteikkokysymyksiä esittävä muoto. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2007, 187–189.)

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valittiin kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä, koska tällä tavalla voidaan tutkimusongelma parhaiten selvittää. Tutkimustyyppiksi valittiin survey-tutkimus ja tarvittava aineisto kerättiin kyselylomakkeella. Saatuja tuloksia kuvailtiin sanallisesti ja havainnollistettiin kuvioin.

5.4.2 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivinen tutkimusaineisto kootaan todellisissa tilanteissa. Kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti eikä satunnaisotoksen menetelmää käyttäen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja aineistoa tulkitaan sen mukaisesti. Tutkimus pyrkii paljastamaan odottamattomia seikkoja tutkijalle. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2007, 155 – 156, 160.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillinen piirre on, että ihmisiä suositaan tiedon keruun välineenä sekä kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Asiakaspalautetta voidaan hankkia asiakkaalta ennen palveluun tuloa, palvelun aikana tai palvelun jälkeen. Laadullisista menetelmistä yleisin on yksilöhaastattelu ja se voidaan toteuttaa teemahaastatteluna. Etukäteen nimetty kysymysten teema-alue jolta halutaan haastattelussa kysyä, on teemahaastattelun piirre. Haastattelutilanteessa voidaan täydentää ja selittää kysymyksiä ja saada

vastaus kaikkiin kysymyksiin. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2007, 157; Hirsijärvi & Hurme 2009, 34 – 35, 47).

5.4.3 Verkkokysely luotettavuus

Tutkimusta tehdessä on aina noudatettava hyviä tutkimuskäytäntöjä. Tutkimuksen kysymysten asettelu, tavoitteet, aineiston kerääminen ja käsittely, tulosten esittäminen sekä aineiston säilytys tulee tehdä niin, ettei toiminta loukkaa tutkimuksen kohderyhmää eikä hyvää tieteellistä tapaa. Tutkijan tehtävänä on pyrkiä pitämään tutkimuksen haitat kurissa. (Vilka 2007, 90.) Tutkimuksen luotettavuuden kannalta on tärkeää muistaa, että ei ole olemassa objektiivisiä "puhtaita" havaintoja. Käytetyt käsitteet, tutkimusasetelma ja menetelmät ovat aina tutkijan asettamia ja vaikuttavat tuloksiin. On kyseenalaista, pystyykö tutkija kontrolloimaan, että analyysi tapahtuu aineiston tiedonantajien ehdoilla eikä tutkijan ennakkoluulojen saattelemana. Ongelman vakavuus myönnetään myös fenomenologis-hermeneuttisessa (tutkimuskohteena inhimillinen kokemus ja elämismaailma, eletty kokemus) perinteessä jossa tutkijan tulee kirjoittaa auki omat ennakkokäsityksensä ilmiöstä ja tiedostaa ne analyysin aikana. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 96.)

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa kyselytutkimuksen aineistoa voidaan pitää luotettavana, koska kysely lähetettiin kaikille 22 laitoshuoltajalle ja saatujen vastausten määrä oli kattava (17 kpl = 77,3 %). Saatujen vastausten perusteella saatiin vastaukset tutkimuskysymyksiin johtamisen onnistumisesta. Tutkimuksessa noudatettiin hyviä tieteellisiä käytäntöjä ja tutkimusetiikkaa. Laitoshuoltajille kerrottiin, mitkä ovat tutkimuksen tavoitteet ja mihin kyselyn tuloksia käytetään. Tutkittaville kerrottiin saatesanoissa aika, kuinka kauan kyselylomakkeen täyttäminen suunnilleen vie aikaa. Tämä aika määriteltiin kyselylomakkeen testauksen pohjalta. Laitoshuoltajille kerrottiin myös, että vastaukset tullaan käsittelemään anonymisti. Tutkittaville kerrottiin myös, että tämän työn valmistuttua tutkimuksen tulokset jäävät Päijät-Hämeen koulutus konsernin kiinteistöpalveluiden käyttöön, tulevaisuuden muutosten johtamisen kehittämistä varten.

5.5 Tutkimus

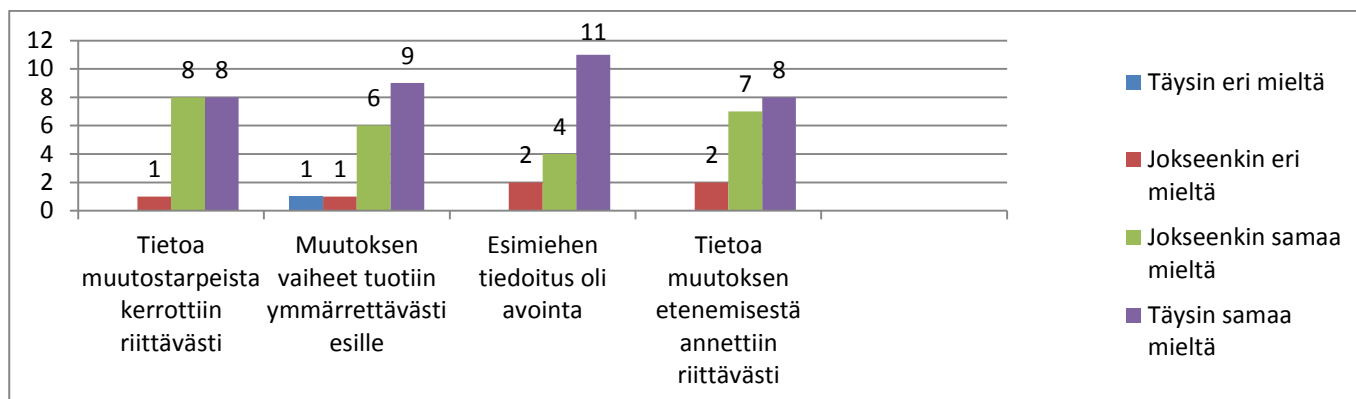
Kyselytutkimus alkoi muutoksen viestintää käsittelevillä kysymyksillä. Viestinnän toimivuutta kannattaa jatkuvasti kehittää yrityksen tarpeita vastaavaksi. Muutoshankeen oleellisiin vaiheisiin kannattaa liittää viestintätoimenpiteet, sillä näissä yhteyksissä löytyy suurimmat viestinnän tarpeet. Ensimmäisenä kysymys: **Kerrottiinko laitoshuoltajille tietoa kiinteistöpalveluiden muutostarpeesta riittävästi?** Vastaajista kukaan ei ollut täysin eri mieltä, ettei tietoa muutostarpeista olisi kerrottu. Yksi vastaajista oli jokseenkin eri mieltä, tietoa oli tullut vastaajan mielestä tullut niukasti. Vastaajista kahdeksan (47 %) oli jokseenkin samaa mieltä ja kahdeksan (47 %) oli täysin samaa mieltä. Vastauksista voi päätellä että esimies on onnistunut tuomaan kiinteistöpalveluiden muutostarpeen riittävän selvästi henkilökunnan tietoisuuteen.

Toisena kysymys: **Tuotiinko kiinteistöpalveluiden muutoksen vaiheet ymmärrettävästi esille?** Yksi vastaajista oli täysin eri mieltä, että muutoksen vaiheet jäivät hänelle epäselviksi. Yksi vastaaja oli jokseenkin erimieltä. Jokseenkin samaa mieltä oli vastaajista kuusi kappaletta (35 %). Täysin samaa mieltä oli yhdeksän vastaajaa, mikä on 52 % vastaajista. Muutoksen vaiheiden tiedottamisessa on onnistuttu hyvin, sillä vastaajista (88 %) oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä muutosvaiheiden tiedottamisesta.

Kolmas kysymys: **Oliko muutoksen aikana esimiehen tiedotus ollut avointa?** Sama positiivisuus jatkui. Vastaajista vain kaksi ei ollut kokenut esimiehen tiedotusta riittävän avoimeksi muutoksen aikana. Vastauksesta voi päätellä, että jotain tiedottamisesta on jäänyt kyseisiltä henkilöiltä hampaankoloon tai viestintä ei ollut tavoittanut kyseisiä henkilöitä siinä laajuudessa, mitä he olisivat toivoneet. Neljä vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä viestinnän avoimuudesta. Kyselyyn vastanneista kuitenkin 65 % eli yksitoista henkilöä pitää esimiehen tiedotusta avoimena, mikä on hyvä tulos avoimesta tiedottamisesta.

Neljäs kysymys: **Tietoa muutoksen etenemisestä ja annettiinko sitä riittävästi?** vastaukset ovat samansuuntaisia kuin viestinnän avoimuuden osalta. Kaksi vastaajaa on kokenut muutoksen etenemisen tiedottamisessa puutteita tai olisi halunnut kehittämiseen varaa. Seitsemän vastaajaa oli jokseenkin samaa mieltä, mikä antaa sellaisen kuvan että parannettavaa muutoksen etenemisestä hivenen jäi. Suurin ryhmä vastanneista kah-

deksan kappaletta, mikä on melkein 50 % vastaajista, oli täysin samaa mieltä, että muutoksen etenemisestä annettu tietomäärä oli riittävä.



KUVIO 6 Tiedottamista koskeneiden kysymyksien / väittämien saamat vastaukset. Kysymyksiin vastasi 17 laitoshuoltajaa.

5.5.1 Muutuskoulutus ja perehdytys

Toisena aihepiirinä kysymysten asettelussa oli muutuskoulutus / muutosperehdytys. Muutuskoulutukseen ja perehdytykseen sisältyvät ne toimenpiteet ja tuki, joiden avulla uuden työtä omaksuvan työntekijän työympäristöä kehitetään. Perehdyttämisen lähtökohtana voidaan pitää motivaatiota, aikuisen oppimista ja kykyä omaksua uusia asioita. Hyvässä perehdyttämisessä on kysymys enemmän asenteista ja laadusta kuin ohjelmista ja määrästä, perehdytys voi olla myös vähäeleistä ja normaaliin työtoimintaan sisäistettyä. Perehdyttämistä on suositeltavaa käyttää myös muissa organisaation henkilöstön muutostilanteissa. Perehdyttämisessä on kysymys henkilöstön osaamisen hallinnasta, johon kuuluu ydinosaamisen sekä tavoitteiden kartoitus. Tämän osaamiskartoituksen pohjana on osaamisen kehittäminen sekä osaamisen arviointi. Kysymykset pyrittiin muotoilemaan tältä pohjalta.

Viides kysymys: **Annettiinko muutuskoulutusta riittävästi?** Muutuskoulutuksen ja perehdyttämisen alueella ei enää samanlaista yksimielisyyttä vastauksissa näkynyt kuin tiedottamista koskevien kysymyksien kanssa. Yksi vastaajista oli täysin eri mieltä, eli riittävä muutuskoulutus ei ollut tavoittanut häntä. Neljä vastaajaa oli jokseenkin eri mieltä, koulutusta oli ollut, mutta runsaammalle tai paremmin kohdennetulle koulutuk-

selle olisi ollut tarvetta. Jokseenkin samaa mieltä vastaajista oli seitsemän (41 %). Nämä seitsemän vastaajaa olivat omasta mielestä saaneet muutuskoulutusta kohtuudella, mutta parannettavaa kuitenkin olisi ollut. Täysin samaa mieltä oli viisi vastaajaa, mikä on 29 % vastaajista. Viiden vastaajan mielestä muutuskoulutus ja muutosperehdytys hoidettiin hyvin ja koulutuksen määrä oli riittävä. Muutuskoulutuksen saaminen ja oikea kohdentaminen jakaa vastaajia. Koska kysymyksessä on tunnetila (sainko muutuskoulutusta riittävästi), niin taustalla voi olla monia seikkoja.

Kuudes kysymys: **Oliko perehdytyksen määrä riittävää uudelle työskentelyalueelle?**

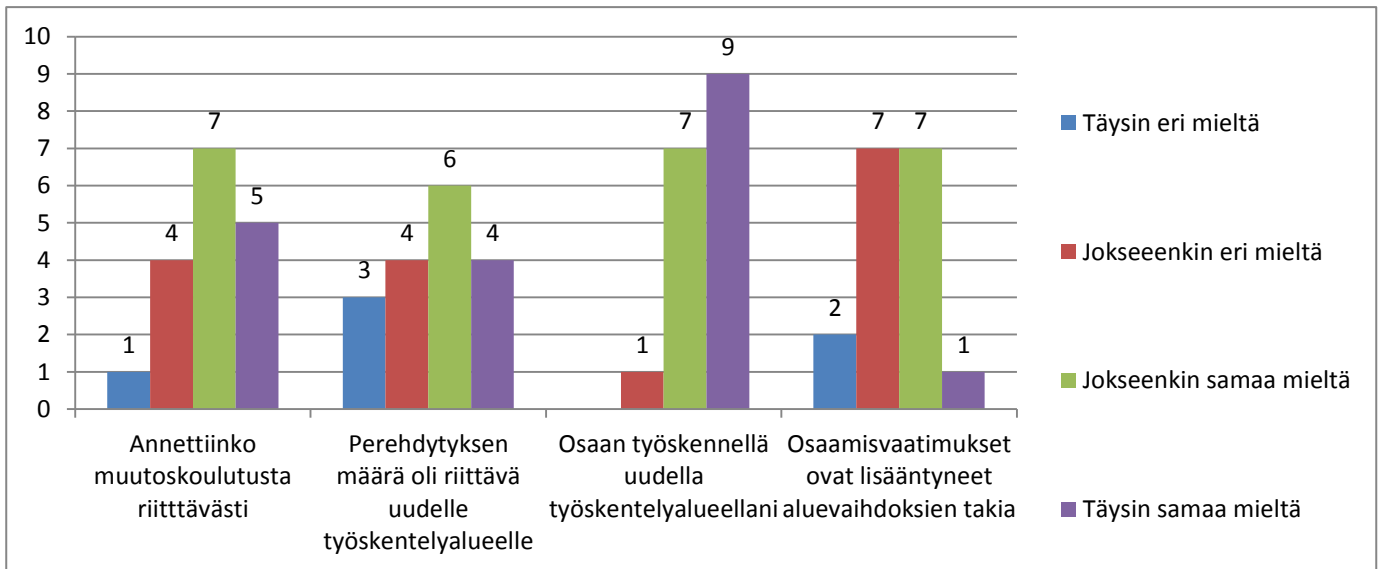
Perehdytyksen määrä uudelle työskentelyalueelle jakoi vastaajat lähes neljään. Kolme vastaajaa oli täysin eri mieltä, he kokivat perehdytyksen riittämättömäksi uudelle työskentelyalueelleen. Neljä vastasi jokseenkin eri mieltä, perehdytystä oli saatu, mutta määrä oli riittämätön uuden alueen haasteisiin. Vastaajista suurin joukko (35 %) kuusi henkilöä oli jokseenkin samaa mieltä, perehdytyksen määrä oli ollut kohtalainen mutta parannettavaa jäi. Vain neljä vastaajaa oli täysin samaa mieltä perehdytyksen määrästä uudelle työskentelyalueelleen. Vastauksien hajonta kertoo selvästi, että perehdytyksessä ja uuden työskentelyalueen koulutuksessa ei ollut onnistuttu, perehdytys kaipaa suurta remonttia ennen seuraavaa työskentelyalueiden vaihtoa.

Seitsemäs kysymys: **Osaan työskennellä uudella työskentelyalueellani.** Vastaukset eivät jakautuneet enää niin voimakkaasti kuin tiedustellessa perehdytyksen riittävyttä. Vastaajista vain kaksi ilmoitti olevansa jokseenkin eri mieltä osaamisestaan uudella alueella. Valtaosa vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä osaamisestaan työskennellä uudella alueella. Tämähän ei teilaa tai poista aikaisemman kysymyksen vastauksia, vaan kuvastaa laitoshuoltajien rautaista perusammattitaitoa ja vuosien kokemusta puhtauspalveluiden parissa. Vahvalla ammattitaidolla on suoriuduttu vaihdoksen tuomista haasteista, mutta kunnollinen perehdytys kohteen ominaispiirteisiin olisi ollut paikallaan.

Kahdeksas kysymys: **Osaamisvaatimukset ovat lisääntyneet aluevaihdoksien takia.**

Vastaajista kaksi oli täysin eri mieltä ja vain yksi vastaajista oli täysin samaa mieltä osaamisvaatimuksien lisääntymisestä. Jokseenkin eri mieltä ja jokseenkin samaa mieltä oli neljätoista vastaajaa, mikä on 82 % vastaajista. Vastausten jakautuminen suurimmalta osalta puolenvälin kahta puolta, antaa kuvan, että työskentelyalueet ovat laitoshuolta-

jien mielestä melkein yhtä vaativia keskenään. Työn rasittavuus ei suuresti muutu alueelta toisella siirryttäessä.



KUVIO 7. Koulutuksen ja perehdytysväittämät 5-8. Vastauksia 17 kpl.

5.5.2 Johtaminen

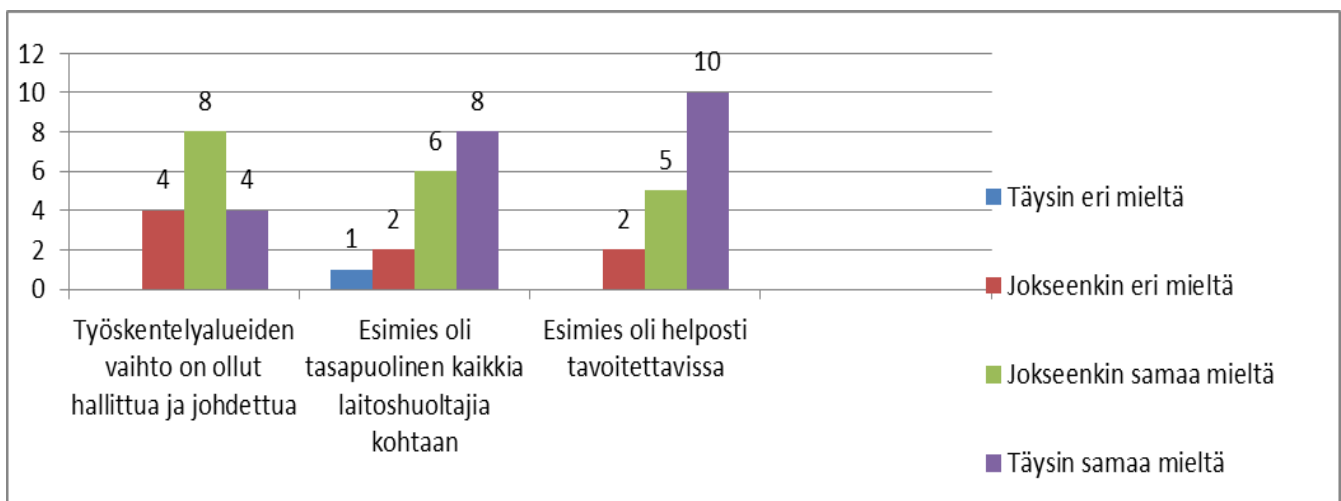
Muutoksen johtamisessa on tavoite tehdä yhteinen matka nykytilasta tavoiteltuun tilaan. Onnistumiselle tärkeää on tietää etukäteen, mitä halutaan ja miksi. Muutosjohtamisessa on siksi tärkeää määritellä tavoite halutulle muutokselle. (Valpola 2004, 27).

Yhdeksäs kysymys: **Työskentelyalueiden vaihto on ollut hallittua ja johdettua?** Runsasta mielipiteiden hajontaa ei tullut vastauksissa vastaan. Kukaan vastaajista ei ollut täysin eri mieltä ja jokseenkin erimieltä oli vain neljä vastaajaa. Jokseenkin samaa mieltä oli vastaajista valtaosa (47 %) eli kahdeksan vastaajaa. Täysin samaa mieltä oli neljässä vastauksessa. Yksi vastaajista oli jättänyt vastaamatta kyseiseen väittämään. Vastausten painottuessa jokseenkin samaa mieltä ja täysin samaa mieltä puolelle, vastauksista heijastuu, että vaihto sujui suurin piirtein suunnitellusti ja johdetun tuntuisesti. Työskentelyalueiden vaihtoprosessin läpiviemisessä oli esimiehellä kiitettävät eväät ja hän onnistui tehtävässään.

Kymmenes kysymys: **Esimies oli tasapuolinen kaikkia laitoshuoltajia kohtaan.** Yksi vastaajista oli täysin eri mieltä tasapuolisuudesta, kaksi vastaajaa oli jokseenkin eri mieltä. Kannanotot tasapuolisuutta vastaan ovat kyllä huomion arvoisia. Kuuden jokseenkin samaa mieltä vastanneen mielestä esimiehen johtaminen on ollut tasapuolista. Kehittämisen varaa jää sanan jokseenkin taakse, toisaalta kaikkia ei pysty miellyttämään. Kahdeksan vastaajista (47 %) oli täysin samaa mieltä esimiehen toiminnasta muutoksen johtamisen aikana. Tämä kahdeksikko on tyytyväisiä esimiehen toimintaan heidän kohdallaan.

Yhdestoista kysymys: **Esimies oli helposti tavoitettavissa.** Muutosjohtajan tulee olla läsnä ja tavoitettavissa. Vastaukset olivat hyvin samansuuntaisia. Kaksi laitoshuoltajaa vastasi jokseenkin eri mieltä, vastauksesta voi päätellä että esimiestä olisi kaivattu paikalle tiiviimmin. Viisi laitoshuoltajaa oli jokseenkin samaa mieltä, esimiehen tavoitettavuus oli hyvällä mallilla jokseenkin. Suurin vastausten ryhmä vastaajista, kymmenen kappaletta eli n. 60 % vastaajista, oli täysin samaa mieltä. Esimies oli helposti tavoitettavissa. Vastauksista päätellen esimies on onnistunut tavoitettavuuden alueella.

Kaavio.3 Johtamisen väittämät ja vastausten jakautuminen. Vastauksia 17 kpl.



KUVIO 8. Johtamisen väittämät. Vastauksia 17 kpl

5.5.3 Palaute

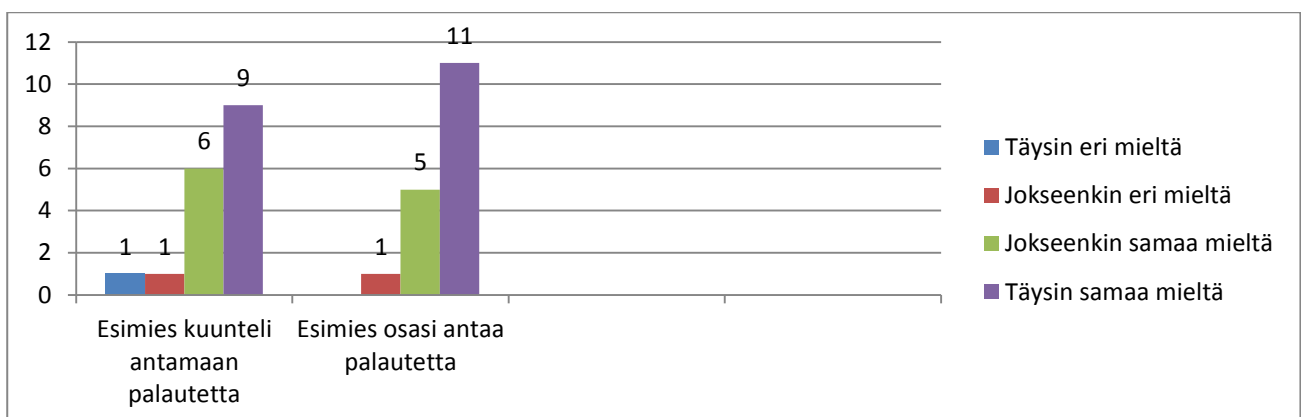
Palautteen antamisesta ja vastaanottamisesta esimiehen työskentelyssä muutoksen aikana tiedusteltiin seuraavissa väittämässä. Palautettahan pystytään kuvailemaan monella

eri tavalla. Palaute on havainto tai viesti, jonka toinen henkilö tekee toisen toiminnasta ja kertoo asianomaiselle. Palautteen avulla pyritään saamaan henkilöstö työskentelemään paremmin ja tehokkaammin kohti tavoitetta. Palaute ja tavoite kulkevat käsi kädessä. Palautteella autettu tavoite toimii aina paremmin kuin tavoite ilman palautetta. (Jalava & Uhinki 2007, 102–103).

Kahdestoista kysymys: **Esimies kuunteli antamaani palautetta.** Vastaukset olivat hyvin samansuuntaisia keskenään, vain yksi vastaaja oli täysin eri mieltä. Yksi vastaajista oli jokseenkin eri mieltä, palautteen antaminen on ollut tai koettu tässä tapauksessa hankalaksi. Jokseenkin samaa mieltä oli vastaajista kuusi kappaletta, palautetta on todennäköisesti pystytty antamaan ihan mukavasti, mutta parantamisen varaa jäi. Suurin joukko vastaajista yhdeksän kappaletta oli täysin samaa mieltä, esimies on onnistunut palautteen vastaanotossa kiitettävästi.

Kolmastoista kysymys: **Esimies osasi antaa palautetta.** Tähän kysymykseen vastaukset olivat yksimielisempiä kuin edelliseen kysymykseen palautteen vastaanotosta. Vain yksi vastaaja vastasi jokseenkin eri mieltä, hänen kokemukset palautteen saamisesta esimieheltä olivat todennäköisesti vähemmän mairittelevia. Viisi laitoshuoltajaa vastasi olevansa jokseenkin samaa mieltä esimiehen palautteen antotaidosta. Yksitoista (64 %), vastaajista oli täysin samaa mieltä: esimies on onnistunut palautteen annossa.

Kaavio. 4 Palautteen vastaanottaminen ja antaminen. Vastauksia 17 kpl.



KUVIO 9. Palautteen vastaanottaminen ja antaminen. Vastauksia 17 kpl.

5.5.4 Sana vapaa

Lopuksi kyselyssä tiedusteltiin tuntemuksia muutoksen varrelta, teemalla mitä haluaisit korjata / kehua muutoksesta. Kannanottoja tai tuntemuksia kerrottiin kiitettävästi.

- En ole vielä vaihtanut aluetta, joten vaikea vastata toden mukaisesti.
- Työmotivaation lasku. palkan pieneneminen (yölisät pois, matkakustannukset)
- Ehkä on vieläkin sekavaa, mutta kai tähän tottuu. Sairaslomat mielestäni lisääntyivät, kollegat eivät pitäneet lainkaan muutoksesta.
- Vaihtelua, kun työympäristö välillä vaihtuu! Toivoisin että uudessa paikassa voisi olla vähintään vuoden kerrallaan.
- Muutoksen tarve perusteltua, asia hoidettiin hyvin, yhteistyössä laitoshuoltajien kanssa ja tekee tälle työyhteisölle erittäin hyvää. Laitoshuoltajat ovat luvanneet "muutos palaverissa" asioita, joita kesän aikana kummasti "unohtunut". Muutoksia tulee aina ja on aina tullutkin. Kyllä meitä kaikkia ajatellaan tasapuolisesti!
- Mitä tapahtuu tästä eteenpäin? Kaaos erimielisyydet, onko muuta vaihtoehtoa
- En mitään.
- Alueen vaihdon olisin halunnut koko lukuvuodeksi.
- Omalla uudella alueella luotettiin työntekijään, että sain tehdä itsenäisesti työparini kanssa työsuunnitelman, millä tällä hetkellä oletamme selviytyvämmme työkohteessamme. Työaika kohteessa voisi kyllä olla lukuvuosi, puolen vuoden sijaan.
- Kiire, liian paljon muutosta pienelle ajalle. Onko kaikki vain työnantajan halua kiusata henkilökuntaa?
- Mielestäni puoli vuotta on liian lyhyt aika /työkohde, jonka jälkeen vaihto
- 1 vuosi alueella, nykyisen puolen vuoden sijaan. Tekee hyvää kaikille vaihtaa aluetta, työnkierto takaa sen, että alueet vaihtuvat, (jää turhat marinat pois, kun mietitään toisten alueita ovatko ne helpommat, kuin itsellä ja onko vähemmän töitä)
- työmatka lyheni, päivä menee äkkiä.
- ei tasapuolisesti siirrot, ensin ne mitä ei ole koskaan aikaisemmin siirretty Vipulle. hyvät asiat puolivuotta sopiva aika siirtymälle.
- Tekee hyvää vaihtaa ainakin talon sisällä. Varsinkin ne, jotka ovat olleet samassa kohteessa vuosia. Muutokseen aika saisi olla pidempi kuin puoli vuotta. Kiire

on sillä lailla, että pitää miettiä paljon etukäteen, mitä tekee ja milloin. Asiakkaan mukaan

Vastauksissa nousee selvästi esille kierrätyksen syklin nopeus, tahtotilaa viipyä uusilla työskentelyalueilla olisi kaksi lukukautta yhden sijasta. Tämä on tietenkin kaksiteräinen miekka, toisaalta uuteen työskentely alueeseen ehtii perehtyä paremmin pidemmällä aika jänteellä. Pidempiaikainen työskentely samalla alueella tuo tullessaan taas juurtumisen kyseiselle työskentelyalueelle ja seuraava muutos aiheuttaa ylimääräistä hampaiden narinaa. Tulevan kiertosyklin tiheydellä (yksi lukukausi) ei mielestäni ole vaikutusta laitoshuoltajien osaamiseen työskennellä, he ovat alansa ammattilaisia. Muutokseen liittyvien uusien asioiden oppimisesta selviytyminen ja uusien haasteiden omaksuminen monesti pelottavat. Lisäksi tiedon puute uudesta luo epävarmuutta sekä saa haikailemaan pidempien aikajänteiden perään. (Mattila 2008, 53–54). Tiedon saanti epävarmuuden tunteen poistamiseksi, uudesta työskentelyalueesta onnistuu tutustumalla perehdytysoppaaseen, työohjeisiin kyseiseltä työskentelyalueelta sekä aina voi kysyä työkavereilta ja esimieheltä.

Palautteissa esiintyi myös muutamia kriittisiä kannanottoja koko muutoksen mielekkyydestä, ”oliko kaikki vain työnantajan halua kiusata henkilökuntaa”. Kattavan kuvan saaminen muutoksen hyödyistä vaatii kuitenkin aikaa koko työyhteisöltä sekä yksilöltä. Mielestäni myös kunnollisen konkreettisen viestintäsuunnitelman puute heijastuu vastauksissa. Viestinnässä on jäänyt jotain kertomatta, mikäli muutos tuntuu työnantajan kiusanteolta. Saattaa olla myös, että muutoksen viestintää ei ole haluttu ymmärtää tai sisäistää oikein tai lainkaan. Tutuista rutiineista ei ole haluttu luopua. (Mattila 2008, 53–54). Muutamia muutosta kannustavia kannanottoja myös esiintyi, kuten tekee hyvää kaikille vaihtaa aluetta. On hyväksi vaihtaa aluetta ainakin talon sisällä, jos on työskennellyt samassa kohteessa vuosia. Tämä tuo vaihtelua, kun työympäristö välillä vaihtuu.

5.5.5 Esimies muutoksessa

Esimiehelle esitettiin kysymyksiä muutoksen valmistelusta ja läpiviemisestä samalta aihe-alueelta viestinnästä, perehdytyksestä ja johtamisesta kuin laitoshuoltajien kysymyksetkin. Esimiehen vastauksista kävi ilmi, että varsinaista muutuskoulutusta tai tiedottamisen opastusta kyseiseen muutokseen ei ollut annettu hänelle. Melko pitkä työko-

kemus on ollut apuna muutoksenjohtamisessa ja aikaisempi koulutus (STO-eat) ja työnantajan järjestämät esimiesvalmennukset antoivat kohtuullisen valmiuden muutoksen läpi viemiseen. Tietoa muutoksen tavoitteista oli ollut tarjolla niukasti esimiehelle, jos lainkaan. Hän oli itse pöytäkirjat ja päätökset sekä yrittänyt miettiä, mikä on tärkeää viestittävää eteenpäin mikä ei. Tietoa muutoksen etenemisestä löytyi sisäisestä korista luettuna ja ohimennen sivuten hallinnon palaverissa. Esimiehen mielestä perehdytys muutoksen osalta vietiin lävitse perinteisin menetelmin, osan kohteista perehdytti itse ja osaa porukasta perehdytti kollega. Vierailut molemmilla kampuksilla muutosta valmistellessa, oli hienoja perehdytyksen toimintatapoja. Laitoshuoltajilta tulleet palautteet ja ideat olivat esimiehellä punaisena lankana ensimmäisestä kehittämispäivästä lähtien.

5.5.6 Mukana laitoshuoltajien muutoksessa

Kun astuin itse mukaan kiinteistöpalvelun laitoshuoltajien muutokseen toukokuussa harjoitteluni alussa, pääsin tutustumaan aikaisemmin talvella ja keväällä järjestettyjen kehittämispäivien tuloksiin. Huomasin, että paljon hienoja asioita on muutoksen eteenpäin viemiseksi tehty, kehittämispäivien tuloksina oli ryhmätöitä. Ryhmätöiden teemana oli, mitä kehittäisit työssäsi. Esille nousi tiedottamisen tarpeen lisääminen työnjohdon, laitoshuoltajien ja asiakkaan välillä. Tiedottamisen tärkeys korostui aikataulut, toiminta-alueet, työohjeet ja tärkeysjärjestysasioissa. Esille oli noussut myös tiedon jakaminen asiakkaalle eli oppilaitosten käyttäjille, joita ovat opettajat ja oppilaat. Tiedottaminen henkilökunnalle ja oppilaille (siisteysvalistus): turha roskaaminen ja sotkeminen pois luokista, pienistä teoista alkaa siistimpi huominen.

Työnsuunnittelu nousi toisena tärkeänä asiana esille ryhmätöistä: työnsuunnittelua, työohjeiden päivytystä, menetelmien tarkistuksia tavoitteena turhien askelien karsiminen työpäivästä. Siivoustaajuuden tarkistaminen piti saada sille tasolle mikä kussakin tilassa on riittävää, ei siivota siivoamisen ilosta vaan tarpeesta. Esille nousi ryhmätöistä kysymys, miten siivous todellisuudessa toteutetaan vastaamaan tarkemmin vaatimuksia. Onko osan perussiivouksista siirtäminen osaksi ylläpitosiivousta, pois vuosikellon mukaisista töistä askel parempaan? Vuosikellon mukaan perussiivouksia tehdään lomien aikana, etenkin kesällä jolloin aktiivinen tilojen käyttö on vähäistä. Perussiivouksien siirtäminen osaksi ylläpitosiivousta tukee myös kesäisin tapahtuvaa remontteja, jotka sekoit-

tavat ja vaikeuttavat perussiivouksien suorittamista. Siivousmenetelmien tarkistukset nousivat esille ryhmätöitä lukiessa, tahtotilaa valita kevein ja nopein menetelmä sovitun lopputuloksen saavuttamiseksi oli havaittavissa.

Työkierto oli myös esillä ryhmätöissä, työkierto on yksi osa tulevaa muutosta joka astui voimaan elokuun alussa. Uudessa kierrätysmallissa on tarkoitus päästä eroon oma-alueajattelusta, uuden mallin mukaan laitoshuoltajat vaihtavat työskentelyaluetta luku-kausittain. Kierrätyksen myötä osaaminen kasvaa kiinteistönhoidon alueista. Suurempi ammattitaito työskennellä laajemmalla alueella helpottaa sairauslomien ja pienten lomien tuurauksia. Peruspesujen suorittaminen ylläpitosiivouksen lomassa helpottuu henkilöstön helpomman siirrettävyyden takia (laajempi tila tuntemus). Työkierto toi myös mukanaan työskentelyalueen vaihtamisen ja jopa koulukampuksen vaihtamisen, josta kaikki laitoshuoltajat eivät olleet kuitenkaan kovin ilahtuneita.

Työskentelyalueiden vaihtamisen mukanaan tuoma sosiaalisen ympäristön vaihto laittaa laitoshuoltajan vuorovaikutustaidot koetukselle. Vuorovaikutustaitojen harjaannuttaminen ei mielestäni ole huono asia, laitoshuoltajat työskentelevät jatkuvassa asiakaskontaktissa opiskelijoiden ja opettajien kanssa. Myös Työn aloittamiseen, milloin siivotaan mikäkin tilat, tilojen varaustietojen paikkansa pitävyyteen haluttiin kiinnittää huomiota. Esille nousi ryhmätöissä myös työn tekemistä rajoittavat tekijät: ikä, terveys ja työhyvinvointi asiat.

Kesän aikana Lahden kaupungin ja Ammattikorkeakoulun kirjastoissa tutkiessani muutokseen liittyvää kirjallisuutta huomasin, että muutosjohtamisen peruselementit olivat nousseet esille laitoshuoltajien ryhmätöistä. Viestinnän tärkeys nousi selvästi esillä, koulutuksen tarve uusiin tehtäviin sekä selkeän johtamisen odotus uusia haasteita kohdattaessa. Kyseisestä kolmiosta juuri tiedottaminen, koulutus/ perehdytys ja johtaminen muodostuivat työni ja tutkimukseni ytimeksi.

Työskennellessäni harjoittelun aikana laitoshuoltajien kanssa eri kohteissa ja keskustellessamme muutoksen mukanaan tuomista tuntemuksista, suurin osa laitoshuoltajista ymmärsi täysin miksi työalueiden kierto oli lähdetty. Joidenkin oli vain vaikea ymmärtää muutamia asioita tulevista tapahtumista omalla kohdalla, kuten miksi pitää vaihtaa kampukselta tai miksi minun pitää vaihtaa kiinteistöä. Keskusteluissa sain sellaisen

kuva, että kiinteistöpalvelun motiivit muutokseen ymmärrettiin. Halu oman osuuden tekemiseen yhteisessä muutoksessa oli joillakin aika matala.

Omaan työnkuvaani harjoittelun aikana kuului päivittäinen yhteistyö laitoshuoltajien kanssa, verkkokyselyn ja haastattelujen lisäksi olen voinut käyttää havainnointia hyödyksi työtä tehdessä. Olin tekemisissä päivittäin useiden laitoshuoltajien ja vahtimestareiden kanssa. Ruoka ja kahvitauot olivat hyviä hetkiä vaihtaa ajatuksia muutoksen etenemisestä..

5.6 Yhteenvetoa tuloksista

Kysely lähetettiin kaikille kahdellekymmenellekahdelle kiinteistöpalvelun laitoshuoltajalle. Kyselyn pätevyys eli validiteetti on mielestäni kunnossa, koska vastauksia tuli seitsemäntoista kappaletta joka on 77 % henkilökunnasta. Kysymykset on rakennettu pohjautuviksi teoriaan muutoksen johtamisesta.

Muutosjohtamista koskeva viestintä sai vastaajilta suurenmalta osalta positiivisen palautteen. Tuloksista voi päätellä, että viestinnässä ja tiedottamisessa muutoksen eri vaiheista oli onnistuttu. Korjattavaa ja parannettavaa kyllä jää, koska vastaajien joukossa oli myös heitä joita tieto ei ollut tavoittanut tai he eivät olleet ymmärtäneet sen sisältöä. Kun tulevaisuudessa muutoshankkeesta viestitetään, niin siihen on syytä valmistautua hyvin etukäteen viestintäsuunnitelman avulla. Tulevissa muutoksissa kannattaa kertoa selvästi mikä muuttuu ja mikä ei. Kaikille kuuluu tasapuolisesti tiedottaa muutoshankkeen etenemisestä, totuudenmukaisesti ja tasapuolisesti positiivisia asioita painottaen.

Tulevaisuudessa kiinteistöpalveluissa pitäisi kiinnittää myös huomiota viestien oikea-aikaisuuteen ja perille menemiseen. Kohennettavaa on myös johdon ja esimiesten välisessä viestinnässä, ettei esimies joudu etsimään pöytäkirjoja sekä kokousmuistioita. Tällaisella toimintamallilla esimies joutuu tekemään suuria päätöksiä hatarilla tiedoilla siitä, mikä on tärkeää viestittävää ja mikä ei, jolloin ollaan vähän väärillä raiteilla. Kyselyn tuloksista päätellen viestintäsuunnitelman puutteellisuudesta ja johdon sekä esimiehen välisen tiedostuksen vajavaisuudestakin huolimatta esimies on kuitenkin onnistunut tuomaan muutoksen tiedottamisessa oleelliset asiat mallikkaasti esille laitoshuoltajille.

Tiedotussuunnitelman rakentamisella on hyvä lähestyä seuraavaa muutosta. Tiedotussuunnitelmaan sisällytetään mitä, milloin, miten kerrotaan, ja on tärkeää että jokainen muutokseen osallistuja on tiedotuksen piirissä. Kun suunnitelma on valmis ja uusi muutos pukkaa päälle, kannattaa tiedotus aloittaa positiivisilla asioilla. Positiivisilla asioilla aloitettaessa luodaan kuulijalle vastaanottava tunnelma, lopuksi negatiivisten asioiden kertominen on helpompaa. (Stenvall & Virtanen 2007, 66–67.)

Laitoshuoltajien mielestä koulutuksen ja perehdytyksen osalta onnistuminen muutoksessa ei ollut yhtä positiivista kuin viestinnän osalta. Vuodenvaihteessa tulevassa työskentelyalueiden seuraavassa muutoksessa on panostettava perehdytykseen huomattavasti enemmän. Viestinnässä oli välillä kateissa punainen lanka eli konkreettinen suunnitelma, tuloksista päätellen lanka puuttui aika-ajoin perehdytyksen ja koulutuksenkin osalla. Muutoksen aikana kiinteistöpalveluissa tehtiin paljon hyviä asioita koulutuksen suuntaan: kehittämispäivät ryhmätöineen, Santapukin luento ”Yhteys ja oivallus - elämäsi eliksiiri” ja vierailut kampusalueilla eli uusilla työskentelyalueilla. Tuloksista päätellen jotain jäi kuitenkin puuttumaan, olisiko täsmällinen koulutus kunkin kohteen ominaispiirteisiin auttanut tai henkilökohtainen perehdytys uuteen alueeseen? Paljon jäi oman tekemisen varaan, tosin kaikki laitoshuoltajat ovat aikuisia alansa ammattilaisia. Tähän nojaten uuden alueen oppiminen ei tuota suurta tuskaa, varsinkin kun käytössä olisi ollut perehdyttämispöytäkirjat, työohjeet alueittain ja kysyä voi aina. Kenties joidenkin laitoshuoltajien suunnalta odotettiin liian valmista pakettia henkilökohtaisella ohjauksella varustettuna. Toisaalta perehdytys kuuluu kaikille työkokemukseen katsomatta. Perehdyttämisessä kysymys on henkilökunnan osaamisen hallinnasta, johon kuuluu ydinosaaminen ja tavoitteiden määrittäminen. (Hanhinen 2011).

Muutuskoulutuksen ja perehdyttämisen sektorilla on tulevaisuudessa kiinteistöpalveluissa kehitettävää, sen puolesta puhuvat kyselyn vastaukset. Perehdyttämisen kehittämisen tarve on selvä, kehittämistarve kannattaisi nostaa esiin erilaisten palaverien tai koulutusten yhteydessä. Tärkeintä kuitenkin on jokaisen oma vastuu tiedonsaannista, omatoimiminen tiedon hankkiminen ja oppiminen. Asioista voi ottaa selvää itsenäisesti kysymällä ja tutustumalla työohjeisiin ja perehdytyskansiioon.

Kannanotot esimiehen tasapuolisuudesta joukkojaan kohtaan ovat kyllä huomion arvoisia, vaikka kaikki vastaukset osoittautuivat hyvin samansuuntaisiksi. Neljätoista vastaa-

jaa seitsemästätoista oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä esimiehen tasapuolisuudesta, mikä on mielestäni erittäin tärkeää, tasapuolisen johtamisen kannalta. Näen muutosjohtajan tärkeinä ominaisuuksina muun muassa kyvyn kommunikoida ja herättää luottamusta, nämä seikat ovat muutosjohtajan näkyviä osaamisalueita. Luottamus on mielestäni tasapuolisen johtamisen peruselementtejä, luottamusta ei voi ostaa, se pitää esimiehen ansaita. Luottamus ansaitaan mielestäni vain tasapuolisella johtamisella. Stenvall ja Virtanen tuovat esille muutosjohtajalta vaadittavia näkymättömämpiä piirteitä kuten vastuuta kantavaa yleisjohtajuutta, itsehillintää, läsnäoloa, nopeaa reagointia ongelmien esiintyessä ja itsensä peliin laittamista. (Stenvall & Virtanen 2007, 105.)

Kyselyn tuloksesta käy ilmi esimiehen onnistuneen hyvin sekä palautteen vastaanotossa kuin palautteen annossa laitoshuoltajille. Tämä on mielestäni hyvä merkki, koska esimiehen toiminta heijastaa kiinteistöpalveluissa vallitsevaa palautekulttuuria. Palautteen vastaanottaminen ja antaminen eivät ole esimiehelle aivan helppoja juttuja. Palautteen antaminen on jokaisen esimiehen tehtävä. Palautteen antaminen pitää aina tapahtua kasvojen sekä korjaava palaute kahden kesken. Palautetta annettaessa esimiehen pitää keskittyä asiaan, ei henkilöön, kenelle palautetta on antamassa. (Kukkola 2013.)

Kyselyn vastauksissa jyrkimmät kannanotot voidaan myös tulkita muutosvastarinnaksi. Muutosvastarintaa esiintyy muutoksen monessa vaiheessa ja on aivan normaalia, vastarinta voi ilmentyä monin eri tavoin. Muutos muokkaa ja ravistelee työyhteisön perusteita, eivätkä kaikki osapuolet sitä sellaisenaan hyväksy. Kannanotto vapaasta sanasta: ”oliko koko muutos vain esimiesten kiusantekoa” on esimerkki tästä. Muutoksen koko vaikuttaa siihen, miten työyhteisön jäsenet muutoksen kokevat. Jotain yhteistä tekijää muutoksen kokemisesta kun etsii laitoshuoltajien vastuksista, niin esille nousee ajatus että muutos on ihan hyvä juttu, kunhan minun ei tarvitse osallistua siihen. Toisena kiertosyklin nopeus oli monen sydäntä lähellä, tähän halutaan vaikuttaa.

Suoraan omaa työtä koskeva äkillinen muutos voi aiheuttaa lamaanumista ja jopa vähän pelkoa. Suunnitellessa muutosta on parasta kartoittaa ja kirjata työyhteisen hyvät asiat ylös, työjärjestyksestä tai työilmapiiristä. Muutoksen ravistellessa työyhteisöä ei ole ollenkaan itsestään selvää, että kyseiset työyhteisön hyvät asiat selviävät loppuun asti. Niiden eteen on muistettava pausia töitä koko ajan. Henkilöstön itseohjautuvuudella ja oma-aloitteisuudella on tärkeä rooli työyhteisön muutoksen vaiheissa. Itseohjautuvuudella tarkoitetaan työn tekemisen uutta suuntaa, eli työhön sisäänrakennettuja vaa-

timuksia tehdä ja opiskella uutta työtä itsenäisesti. Oma-aloitteisuus ja vastuullisuus korostuvat tässä tekemisen mallissa, missä esimies ei suoraan kontrolloi työn tekemistä. (Manka 2007, 163; Luomala 2008, 17.)

6 POHDINTA

Pitkän ja kivisen tie muutoksen matkassa olen kulkenut. Kerkisi puussa lehdetkin käydä ja palata takaisin luonnon kiertokulkuun muutosta tutkiessani ja uutta muutoksesta oppiessani. Nyt jopa minäkin ymmärrän, että ainoa pysyvä asia on muutos tämänhetkisessä työelämässä. Organisaatiossa muutos on aina yksilöllinen prosessi, jonka läpivieminen on uniikki tapahtuma. Tiedän myös, että uudistusten ja muutosten toteuttaminen käytännössä on haaste jokaiselle työyhteisölle. Muutos tulee horjuttamaan yksilön suhdetta työhön, työpaikkaan ja koko elämään. Siksi muutos vaatii paljon työtä jokaiselta työyhteisön muutokseen osallistavalta, jotta hän saa uuden otteen muuttuvista asioista.

Aloitetaanpas alusta: opinnäytetyöni käsitteli muutosjohtamista. Työni alussa käsitteelin muutosta itseään ja kuinka muutosprosessin tulisikin olla jatkuva olotila yrityksessä, sekä olla osa yrityksen tavallista arkea. Muutos voi saada yrityksessä alkunsa kolmella tavalla: ympäristön liikkeistä, yrityksen sisältä lähtevänä, tai yrityksen pyrkimyksenä ennakoita ympäristön aiheuttamaa muutostarvetta.

Muutoksen johtaminen oli työni varsinainen kohde. Yksinkertaisesti sanottuna muutosprosessin johtamisen tavoitteena on vain päästä nykytilasta haluttuun tilaan. Tärkeää onnistumiselle on tietää etukäteen, mitä halutaan muuttaa ja miksi. Yritysten muutoksessa on kyseessä uuden idean, ajattelu- ja toimintatavan omaksuminen, joka edellyttää ihmisiltä vanhasta luopumista ja uuden oppimista. Muutos voi olla äkillinen tai vähittäinen, se voi olla mittakaavaltaan suuri tai pieni.

Muutostilanne ja muutostavoitteet ovat haaste työyhteisölle, muutostavoitteiden pitää olla henkilöstölle merkittäviä ja läheisiä, jotta henkilöstön muutoshalukkuus kasvaa. Myös ennakoivalla muutosviestinnällä sekä ymmärtävällä ja ihmissläheisellä muutosjohtajuudella saadaan henkilöstö helpommin sitoutumaan organisaatiomuutokseen. Ymmärtämällä ja tukemalla henkilöstöä muutosprosessin aikana varmistetaan henkilöstön jaksaminen muutoksessa ja samalla vahvistetaan työntekijöiden luottamusta organisaatiota kohtaan. Onnistunut muutos vaatii suunnittelemista ja tarkkaa pohjatyötä, sekä henkilöstön mukaan ottamista kaikissa muutoksen vaiheissa.

Muutoksen onnistuminen vaatii työyhteisön jäseniltä oppimista, muutosjohtajan on kiinnitettävä huomiota suotuisan oppimis- ja kehittymisilmapiirin luomiseen. Motivaatio on koetuksella muutostilanteessa, motivaation ylläpitämiseen on kiinnitettävä esimiehen erityistä huomiota. Muutostilanteessa esimiehen tuen ja ajan antaminen on tärkeässä roolissa. Muutos kun on mainio paikka selvittää henkilöstön koulutustarpeita, tulevia muutoksia ajatellen. Kiinteistöpalveluissa tulisi muistaa, että muutos lähtee aina henkilökunnasta. Henkilöstö on kiinteistöpalveluiden tärkein voimavara myös muutosprosessissa. Henkilöstön pitää muistaa pitää itsensä mukana muutoksessa, kaikkea uutta tarvittavaa tietoa ei tuoda lautasella eteen. Omatoimisella opiskelulla uutta työtä ja työskentelyaluetta kohtaan pystyy madaltamaan kynnystä uuden työskentelyalueen oppimiseen. Lopuksi painotan vielä että, mitä nopeammin esimies saa viestinnän toimimaan yrityksessä, sitä nopeammin henkilökunta pystyy muuntautumaan muutoksen vaatimuksiin. Muuntautumisen nopeus muutoksiin auttaa yritystä liiketoiminnan harjoittamisessa sekä kehittämisessä.

Luontainen jatkuma tutkimukselleni olisi muutoskoulutuksen ja muutosperheytämisen kehittäminen kiinteistöpalveluille muutossuunnitelman rakentamisella. Suunnittelemalla tuleviin muutoksiin tiedottamisen runko, siitä mitä, milloin ja miten kerrotaan. Perehdytyksen ja koulutuksen osalta kannattaisi mielestäni rakentaa päivitetty ja helposti omaksuttavat perehdytysoppaat työskentelyalueille olemassa olevien perehdytysoppaiden tueksi. Päivittämiset saattavat kuulostaa hassulta tilanteelta, missä perehdytysoppaat ovat jo olemassa, mutta muutosta on tapahtunut niin puhtaanpidettävissä kiinteistöissä kuin menetelmissä. Epätietoisuuden hetkellä kynnyks tarttua isoon perehdytyskansioon on suurempi kuin siivousvaunuissa mukana kulkevaan laminoituun täsmätietoon uudesta työskentelyalueesta.

Työskennellessäni molemmille kampuksilla laitoshuoltajien apuna huomasin, että työskentelyalueiden vaihtamista vaikeuttavat asiat eivät liittyneet ammattitaitoon tai osamattomuuden pelkoon. Vuosien saatossa oli vain tapahtunut harkittua tai harkitsematonta syvää juurtumista sosiaaliseen verkostoon osaksi työskentelyalueen vakiovarustusta. Osa laitoshuoltajista huolehti kohteissaan sellaisista pikku hommista, mitkä heille työohjeiden mukaan kuulunut lainkaan. Kyseisillä pikku palveluilla he juurruttivat itsensä syvemmälle työskentelyalueelle. Oliko tavoite pienillä palveluilla kohottaa omaa arvos-

tusta toisten samalla alueella työskentelevien silmissä ja mielessä? Niin tai näin muutos on joidenkin laitoshuoltajien hankala sulattaa, eihän kukaan kotoaan halua siirtyä pois.

Tavoitteeni tämän opinnäytetyö prosessin osalta oli löytää harjoittelupaikka, josta löytyisi aihe työlleni. Harjoittelun aikana pääsisin oppimaan käytännössä asioita työtäni varten. Tavoitteeni täyttyi jopa yli omien odotusten, harjoitteluni aikana saamat oma-kohtaiset kokemukset muutoksesta ja sen johtamisesta. Kokemukset muutoksen haasteista tukivat täysin teoriasta löytämäni tietoa muutoksesta.

Virheitäkin tein työni aikana, suuri virheeni oli varmasti olla suomalainen mies Ikean lipaston osien keskellä. Ensin tehdään paljon työtä ja yritetään kasata lipasto, kun miehinen luonne ei anna periksi tutustua ohjeisiin. Aikansa, kun hakkaa päätä Taiwanilaiseen viiluun, niin nöyrtyy lopulta ohjeiden pariin. Ajattelin aloittaessa ja vielä matkallakin, että aloitan rivakasti runsaalla teoria tiedon keruulla, jatkan suunnittelemaan kyselytutkimusta ja loppuun pläjäytän omat kokemukset muutoksesta ja homma on selvä. Eihän tämä siten valmistunut, kiitos Sadun hienovaraisten ohjeiden, ilman ohjeistusta kuhmu otsassa olisi huomattavasti suurempi ja tummempi.

Nöyrtyessäni pois omalta mukavuusalueeltani tiedon alkulähteille opinnäytetyön tekemisestä sekä syvällisempi tutustuminen kiinteistöpalvelun muutoksen kulkuun auttoivat minut tilanteeseen, missä olen nyt. En ole huolissani tai surullinen tekemäni työn määrästä ja väärillä poluilla harhailuista työni tekemisen aikana. Matkani muutoksessa on ollut mielestäni mielenkiintoinen oppimisen, oivaltamisen ja kasvamisen matka. Olen toki tiennyt ennen tätä matkaan muutokseen, että muutosta työyhteisöissä tapahtuu, mutta nyt tiedän, että työyhteisön on parempi olla muuttunut kuin juuttunut.

7 LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. (2013). *Keskity olennaiseen esimies*. Helsinki: Talentum.
- Arkikoski, J. & Sallinen, M. (2007). *Vastarinnasta vastarannalle - johda muutosta taitavasti*. Keuruu: Otava.
- Erämetsä, T. (2003). *Myönteinen muutos*. Helsinki: Tammi.
- Geijer, S. (2011). *Perehdytyskansiosta jatkuvaan perehdytysprosessiin*. Pro gradu- tutkielma. Jyväskylä: Jyväskylän Yliopisto.
- Hanhinen, T. (2011). *Osaamisen hallinta on työelämän haaste ja valtti*. Työpolittinen Aikakausikirja 1, 5-17.
- Heiskanen, M. & Lehtonen, S. (2010). *Muutosviestinnän voimapaperi*. Helsinki: Talentum.
- Hirsijärvi, S. & Hurme, H. (2009). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsijärvi, S. Remes, P & Saajavaara, P. (2007). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Hyppänen, R. (2013). *Esimiesosaaminen - Liiketoiminnan menestystekijä*. Porvoo: Edita Publishing Oy.
- Jalava, U. & Vihinki, A. (2007). *100 ideaa esimiestyöhön*. Hämeenlinna: Tammi.
- Juholin, E. (1999). *Sisäinen viestintä (1 p.)*. Porvoo: WSOY.
- Juholin, E. (2008). *Viestinnän vallankumous - Löydä uusi työyhteisöviestintä*. Juva: WS Bookwell OY.
- Juuti, P. & Vuorela A. (2002). *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. Jyväskylä: PS-kustannus (Gummerrus).
- Juuti, U. & Virtanen, P. (2009). *Organisaatiomuutos*. Keuruu: Otava.
- Järvinen, P. (2008). *Menestyvän työyhteisön pelisäännöt*. Juva: WS Bookwel Oy.
- Kallio, S. (2014). *Muutosprosessin läpivieminen henkilöstön näkökulmasta*. Opinnäytetyö. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu.
- Karjalainen, M. (2010). *Ammattilaisten käsityksiä mentoroinnista työpakalla*. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä.
- Kamensky, M. (2008). *Strateginen johtaminen*. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino.
- Kangas, P. & Hämäläinen, J. (2007). *Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus*. Helsinki: Työturvallisuuskeskus TTK.
- Kaskela, L. (10. 12 2013). *Luento- Liikeideasta palveluyritykseksi kurssilla*. Muutosjohtaminen ja tiedolla johtaminen. Tampere.

- Ketola, H. (3.9.2014). Väitöskirja, Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi. Perehdyttäminen kehittämisen välineenä erässä suomalaisessa tietöalan yrityksessä. Jyväskylä: Jyväskylän Yliopisto / taloustieteen tiedekunta.
- Kjelin, E. & Kuusisto, P. (2003). Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Helsinki: Talentum.
- Koivisto, S. (20. Elokuu 2014). Palveluesimies. (Limmeri. Veli-Pekka, Haastattelija)
- Kotter, J. (1996). Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: OY Rastor Ab.
- Koulutus konserni, P.-H. (13. 1 2013). PHKK. info. Haettu 18. 7 2014 osoitteesta <https://kori.phkk.fi/ypa/hallinto/info/yt-neuvottelut/Sivut/aloitussivu.aspx>
- Kukkola, E. (2013). Joukkoja johdetaan edestä - Näkökulmia hyvään johtamiseen. Helsingin kauppakamari Oy.
- Kupias, P. & Peltola, R. (2009). Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Palmenia Helsinki.
- Kvist, H. & Kilpiä, T. (2006). Muutosaskeleita. Jyväskylä: Gummerrus.
- Lahden Ammattikorkeakoulu. (2007). Hyvä perehdytys -opas -Kumppanuudella tuloksiin pk-yrityksissä. Haettu 6.8.2014 osoitteesta Sarja B opintomateriaaliaja: www.lpt.fi/lamk/julkaisu/perehdyttamisopas.pdf
- Lanning, H. R. (1999). Matkaopas muutokseen Miten kehittää organisaatiota tehokkaasti ja hallitusti. Helsinki: Karisto Oy.
- Luomala. (2008). Muutosjohtamisen ABC. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos.
- Luomala, A. (2008). Ajatuksia muutoksen johtamisesta ja. Muutosjohtamisen ABC. Tampere: Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu - Ihmisten ja työhyvinvoinnin johtamisen tutkimus- ja kehittämissyhmä.
- Lämsä, A.-M. & Hautala, T. (2004). Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Manka, M.-L. (2007). Työrauhan julistus. Miten olla ihmisiksi alaisena ja esimiehenä. Helsinki: Kirjapaja.
- Mattila, P. (2007). Johdettu muutos: avaimet organisaation hallittuun muutokseen. Helsinki: Talentum.
- Mattila, P. (2008). Otollinen tilaisuus: miten tarttua muutokseen. Helsinki: Talentum.
- Niemi, L. (2014). Opinnäytetyö YAMK Perehdytys muutoksen tukena. Turku: Turun Ammattikorkeakoulu.
- Ponteva, K. (2010). Onnistu muutoksessa. Juva: WSOY pro.
- Stenvall, J. & Virtanen, P. (2007). muutosta johtamassa. Helsinki: Edita.

- Tainola, R. & Valpola, A. (1996). Johtajana muutoksissa : kokemuksia ja näkemyksiä liike-elämästä . Porvoo: WSOY.
- Tammi, O. (2012). Esimies tukee muutoksessa. Helsinki: Kuntien eläkevakuutuksen julkaisu.
- Toivola, O. (2010). Johtajan ilo ja tuska: kokemus opettaa. Helsinki: Talentum
- Tuomi, J & Sarajärvi, A. (2009). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Tuominen, K. (1997). Muutoshallinnan mestarit. Vantaa: Suomen laatu yhdistys ry.
- Valpola, A. (2004). Organisaatiot yhteen. Helsinki: WSOY.
- Viitala, R. (2008). Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. 3. Keuruu: Otava kirjapaino Oy.
- Vilkkä, H. (2007). Tutki ja mittaa. määrällisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä: Gummerus.
- Violainen, L. (2008). Ajattele muutos. Helsinki: Valtiokonttorin Kaiku-palveluiden julkaisu.

LIITTEET

Liite 1. Kyselytutkimus

Lomake on ajastettu: julkisuus alkaa 8.9.2014 12.00 ja päättyy 15.9.2014 12.00

Kyselytutkimus Limmeri Veli-Pekan opinnäytetyötä varten, Päijät-Hämeen Koulutus-konsernin laitoshuoltajien muutosjohtamisesta.

Ohjeet

Vaihtoehtokysymyksissä vastausvaihtoehtona käytän 4-portaista Likertin asteikkoa :

Vastaus sarakkeissa on vain yksi vastaus mahdollisuus.

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

1. Tietoa kiinteistöpalveluiden muutostarpeesta kerrottiin riittävästi.
2. Kiinteistöpalveluiden muutoksen vaiheet tuotiin ymmärrettävästi esille.
3. Muutoksen aikana esimiehen tiedotus oli avointa.
4. Tietoa muutoksen etenemisestä annettiin riittävästi.
5. Annettiinko muutuskoulutusta riittävästi ?
6. Perehdytyksen määrä oli riittävä uudelle työskentelyalueelle.
7. Osaan työskennellä uudella työskentelyalueellani.
8. Osaamisvaatimukset ovat lisääntyneet aluevaihdoksien takia.
9. Työskentelyalueiden vaihto on ollut hallittua ja johdettua.

10. Esimies oli tasapuolinen kaikkia laitoshuoltajia kohtaan.

11. Esimies oli helposti tavoitettavissa.

12. Koen, että esimies kuunteli antamaani palautetta.

13. Esimies osasi antaa palautetta.

14. Mitä haluaisit korjata / kehua muutoksesta.

Mitä jäi muutoksesta mieleen.

Liite 2. Kysymykset esimiehelle

Esitin esimiehelle kysymyksiä muutoksen valmistelusta ja läpiviemisestä samalla aihealueella viestinnän, perehdytyksen ja johtamisen kuin laitoshuoltajien kysymyksetkin.

Millaista koulutusta sait muutoksen valmisteluvaiheessa prosessin läpiviemiseksi?

En mitään varsinaista koulutusta juuri tähän muutokseen. Melko pitkä työkokemus on tässä ollut apuna ja toki aikaisempi koulutus (STO-eat) ja työnantajan järjestämät esimiesvalmennukset antoivat mielestäni kohtuullisen valmiuden. Olen ollut myös muualla töissä ja sieltäkin on varmasti jotakin matkaan tarttunut.

Saitko sinä tietoa muutoksen tavoitteesta riittävästi suunnitteluvaiheessa esimiehelläsi, että pystyit kertomaan tiedon eteenpäin?

Tietoa muutoksen tavoitteista sain hyvin niukasti, jos lainkaan. Kyllä ihan itse sai pöytäkirjat ja päätökset lukea läpi ja yrittää pienessä päässään niitä funtsia ja mieltiä miten näistä selvittää.

Millainen rooli sinulla oli muutoksen suunnittelussa?

Suuri

Kehittämispäivillä lähestyminen tulevaan muutokseen, sekä vahvasti henkilökunnan mukaan otto tulevaisuuden suunnitteluun, olivat mielestäni loistavia tapoja muutoksen läpiviemiseen, oliko tämä ennalta suunniteltua / kirjoista opittuja vai tuntui vain hyvältä ratkaisulta sillä hetkellä.

Ihan intuitiolla mentiin, sain idean ja siitä läks! Toki historia oli jonkin verran jo opettanut tuntemaan tätä ryhmää. Aloimme työstää tämmöistä mallia jo varmasti vuoden -13 lopulla, koska kehityskeskusteluissa oli kaikille jo kerrottavissa tästä ensimmäisestä tapaamisesta ja ”keket” käytiin helmi-maaliskuussa -13. Mielestäni lähestyminen kehittämispäivillä muutosta oli täydellinen tapa. Toki täytyy muistaa ettei jokaista voi henkilökunnasta miellyttää, kaikesta yrityksestä huolimatta ja eikä ole tarkoituskaan. Meitä on kuitenkin yhtä monta mielipidettä kuin on ihmistäkin ja sen kanssa on vaan yritettävä elää.

Ohjeistettiinko/ koulutettiin sinua tiedottamisessa (viestinnässä) muutoksen valmisteluvaiheessa?

Ei, mutta kuten aiemmin tuolla jossain jo kerroin, niin melko pitkä työkokemus ja ihmisten tuntemus vuosien ajalta on jonkinlaista kokemusta ja näkemystä asiaan tuonut. Ja toki ihan aito maalaisjärki oli loistavana apuna.

Muutoksessa kerrotaan se, mitä tiedetään ja mikäli sitä ei saa kertoa, kerrotaan sekin henkilökunnalle suoraan. Saitko riittävästi itse tietoa muutoksen tulevista vaiheista kerrottavaksi eteenpäin laitoshuoltajille.

Tietoa sain ainoastaan sisäisestä korista luettuna ja ohimennen sivuten meidän Hallinnon palavereissa. Meillä konsernissa täytyy olla koko ajan skarppina ja itse hakea tarvitsemaansa tietoa.

Vierailut Vipusella ja päinvastoin oli myös mielestäni todella hienoja perehdytyksen toimintatapoja, oliko nämä vierailut kokemuksen kautta opittuja hyviä konsteja, vai pitkän suunnittelun tuloksia.

Tämä taisi olla alun perin Maaritin idea, ja minä vain hoidin käytännön toteutuksen ja tiedottamisen.

Millaisia muita perehdytyssuunnitelmia sinulla oli hihassa odottamassa?

Ihan perinteiset, eli perehdytin itse ja osaa porukasta perehdytti kollega.

Pystyitkö hyödyntämään kentältä tullutta palautetta suunnitellessa seuraavaa askelta muutoksen portaissa?

Todellakin! Laitoshuoltajilta tulleet palautteet ja ideat olivat punaisena lankana ensimmäisestä kehittämispäivästä lähtien.

