

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma/Kansainvälinen kauppa

Jukka Komulainen
MUUTOSJOHTAMISEN OPAS
Opinnäytetyö 2014

TIIVISTELMÄ

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalous

Kansainvälinen kauppa

KOMULAINEN, JUKKA

Opinnäytetyö

Työn ohjaaja

Toimeksiantaja

Toukokuu 2014

Avainsanat

MUUTOSJOHTAMISEN OPAS

31 sivua

Lehtori Minna Söderqvist

Easmar Logistics Oy

Muutos, johtaminen, johto, viestintä, vaikutus

Opinnäytetyö pohjautuu pitkälti Easmar Logistics Oy:ssä tehtyyn laatuprojektiin joka toteutettiin hyvin nopealla aikataululla asiakasvaatimuksien pohjalta. Organisaatioon tuli suuri määrä erilaisia uusia toimintatapoja ja sääntöjä, jotka vaikuttivat hyvin paljon päivittäisiin rutiineihin. Työn tavoitteena on se, että se olisi apuna tulevissa muutoksissa: mitä asioita tulisi pohtia ennen muutosta, sen aikana ja muutoksen jälkeen.

Johtaminen on olennainen osa muutoksen onnistunutta läpiviemistä organisaatiossa. Muutosjohtamisen täytyy alkaa ennen varsinaisen muutoksen alkua, olla tehokkaasti läsnä koko muutoksen ajan sekä jatkua vielä sen jälkeenkin. Mikäli johtaminen ei ole tehokasta ja hyvin suunniteltua niin muutoksesta syntyy helposti kaaos, joka taas helposti johtaa itse aiottua muutosta suurempaan muutokseen.

Muutoksen syiden täytyy olla hyvin perusteluja henkilökunnalle, jolloin sen läpivieminen on helpompaa ja onnistuminen varmempaa. Muutos vaatii paljon aikaa niin johtajilta kuin henkilökunnaltakin. Muutos vaatii paljon huolenpitoa vielä senkin jälkeen kun se on näennäisesti läpiviety.

ABSTRACT

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

University of Applied Sciences

Business Management

KOMULAINEN, JUKKA

Guide for change management

Bachelor's Thesis

31 pages

Supervisor

Minna Söderqvist, lecturer

Commissioned by

Easmar Logistics Oy

May 2014

Keywords

Change, leadership, management, communication, effect

The Thesis is largely based on to quality project of Easmar Logistics Oy, which was carried out with short notice based on customers' requirements. There came a great number of new practices and rules for this organization, which also effected on daily routines. Objective of this Thesis is that this would be helpful in the changes, which are coming in the future. What things should be considered before the change, during and after the change?

Leadership is an essential part of a successful change through the introduction into the organization. Change management must begin before the actual change, to be effectively present during the change and even continue after the change. If management is not effective and well planned, the change will create a chaos, which can easily lead even to bigger change, which was plan in the beginning.

Reasons for the change have to be well justified to the staff, so it will be easier to carry throw successful and safer. The change requires a lot of time from the managers as from the staff. The change requires a lot of care, even after it has been apparently already been completed.

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1 JOHDANTO

- 1.1 Tutkimus- ja kehittämisiongelma 6
- 1.2 Kehittämistavoite 6
- 1.3 Tutkimus- ja kehittämiskysymys 6
- 1.4 Menetelmät 6

2 MUUTOS 8

3 MUUTOSTARVE 9

4 MINÄ MUUTOSJOHTAJANA 10

- 4.1 Valtaa ja vastuu 10
- 4.2 Vaikeat tilanteet 10
- 4.3 Tunne itsesi ja tiimisi 12
- 4.4 Muutoksen seitsemän porrasta 14

5 MUUTOSVASTARINTA 16

- 5.1 Muutosvastarinnan ilmentymät 16
- 5.2 Konfliktit ja niiden hallitseminen 17

6 MUUTOSJOHTAMISEN TULOKSELLINEN TOTEUTUS 19

- 6.1 Muutoksen vaiheet 19
- 6.2 Muutoksen epäonnistuminen 20

7 MUUTOSJOHTAMISEN KULMAKIVET 22

- 7.1 Johtaminen 22
- 7.2 Ihmiset muutoksessa 24
- 7.3 Muutoksen psykologiset vaikutukset 24

8 MUUTOSVIESTINNÄN ERITYISPIIRTEET 29

- 8.1 Miten viestiä muutostilanteesta tehokkaasti 29

8.2 Kuka viestii ja miten	29
8.3 Muutoksen seuranta	30
9 JOHTOPÄÄTÖKSET	32
9.1 Päätulokset	32
9.2 Toimenpide-ehdotukset toimeksiantajalla	33
9.3 Jatkokehitysideoita	33

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimus ja kehittämisiongelma

Tarve muutosjohtamiseen Easmar Logistics Oy:ssä lähti asiakasvaatimuksista, jotka johtivat laatujärjestelmien luomiseen sekä niiden auditoimiseen. Projekti täytyi toteuttaa hyvin nopealla aikataululla, joka ei antanut mahdollisuutta kovinkaan hyvään ennakosuunnitteluun. Projektia ja muutosta johdettiin hyvin pitkälti sen aikana, mikä osaltaan loi erilaisia, isompia ja pienempiä haasteita sen läpiviemiseksi.

Laatujärjestelmä-projekti toi muutoksia Easmar Logistick Oy:n koko organisaatioon mm. päivittäiseen työn tekemiseen, dokumentointiin, palaverikäytäntöihin, tarjouksiin sekä vaikutti myös alihankkijoiden toimintaan.

1.2 Kehittämistavoite

Tavoitteena on kehittää opas, joka helpottaa tulevaisuuden muutoksien johtamista. Opas auttaa muutoksen läpiviennissä läpi organisaation.

1.3 Tutkimus- ja kehittämiskysymys

Tutkimus- ja kehittämiskysymyksenä on se, mitä asioita ennen muutosta tulee miettiä, mitä sen aikana ja miten muutoksen aikaansaama tavoite ylläpidetään.

1.4 Metodit

Easmar Logistics Oy:n tavoitteena on täyttää ISO 9001 Laatustandardin, ISO 14001 Ympäristöstandardin ja OHSAS 18001 Työterveys- ja turvallisuusstandardin vaatimukset ja auditoida sekä sertifioida ne kevään 2012 aikana. Toimintajärjestelmä tulee sisältämään kaikki Easmarin prosessit. (Easmar Logistics Oy – PKY-laatujärjestelmä, 2012)

Toimintajärjestelmän laadinnasta vastaa laatupäällikkö yhdessä minun eli operatiivisen johtajan sekä Easmarin muun henkilöstön kanssa, joten koko henkilöstö osallistuu projektiin. Easmarin johtoryhmä vastaa prosessien kuvauksista. (Easmar Logistics Oy – PKY-laatujärjestelmä 2012)

Järjestelmä tulee kaikkien Easmarin työntekijöiden käyttöön, mutta käyttöoikeudet voivat vaihdella. Poikkeuksena ovat vuokratyöntekijät, heille ei tule tunnuksia järjestelmään. Tämä sen vuoksi, että vuokratyöntekijöiden vaihtuvuus on niin suurta, että ei ole järkevää antaa kaikille käyttökoulutusta. Vuokratyöntekijöiden perehdyttämisestä ja muusta tiedon saannista huolehditaan kattavan perehdytysoppaan avulla sekä sillä, että heidän esimies huolehtii sujuvasta muun tiedon jakamisesta. (Easmar Logistics Oy – PKY-laaturjärjestelmä 2012)

Käyttäjryhmät ovat alustavasti seuraavat:

- johto
- työnjohto
- toimistotyöntekijät
- terminaalityöntekijät

Dokumentoinnin päävastaava on laatupäällikkö. Dokumenttien hyväksymisestä vastaa pääsääntöisesti operatiivinen johtaja, mutta myös johtoryhmä osallistuu dokumentointiin ja niiden hyväksymiseen. (Easmar Logistics Oy – PKY-laaturjärjestelmä 2012)

Laatuprojektin aikataulu tulee on seuraava:

12/2012	Dokumenttien teko ja niiden vieminen PKY-laaturjärjestelmä ohjelmaan. Koulutuksien suunnittelu ja laatupolitiikan kirjaus järjestelmään.
01/2013	Laaturjärjestelmän käyttökoulutus koko henkilöstölle.
02/2013	Johdon kouluttaminen.
03/2013	Henkilöstön koulutus.
04/2013	Johdon katselmus ja sisäinen auditointi.
05/2013	Ulkoinen auditointi.

(Easmar Logistics Oy – PKY-laaturjärjestelmä 2012)

2 MUUTOS

Muutos vaikuttaa eri tavalla eri ihmisiin. Toiset kokevat sen hyvänä asiana, toiset taas ovat sitä vastaan ja jotkut eivät välttämättä välitä siitä ollenkaan. Jotta organisaatio saadaan täysipainoisesti mukaan tehtävään muutokseen, vaaditaan esimiehiltä hyviä muutosjohtamistaitoja. Muutosjohtamista kutsutaan usein nimellä Change Management. Muutosjohtamisessa on kyse muutostoimenpiteiden käynnistämisestä, valvomisesta ja seurannasta. (Alaluusua 2012)

Tämän päivän avain menestykseen on tehdä johtajista ja heidän organisaatioistaan valmiita muutokseen. Johtajien ja organisaatioiden pitää olla kykeneviä löytämään vakaan suunta ympäristön myllertäessä sekä löytämään menetelmät ja prosessit joiden avulla keitetään mitkä tahansa myrskyt. (Alaluusua 2012)

Muutos on joka tapauksessa väistämätöntä ja todellisuutta. Organisaatiot elävät jatkuvassa muutoksessa, muutos on päivittäistä. Jotta organisaatiot voivat elää ja pärjätä jatkuvassa muutoksessa on johtajien astuttava ulos totutuista tavoistaan nähdä ja tehdä asioita. Tämä takaa sen, että organisaatiossa voidaan kehittää pätevyyskäsitteitä joilla muutoksessa menestytään. Kaiken tämän lisäksi muutoksessa kaiken on tapahduttava nopeasti, jotta siihen ehditään reagoida. (Alaluusua 2012)

”Yllätysten johtamisesta on tullut välttämättömyys”

Kun muutosta aletaan viemään organisaatioon ja toimitaan, niin on tärkeää, että joku ottaa vastuun muutoksen johtamisesta ja ohjaamisesta. Mikäli muutosta ei ole organisoitu hyvin, se saattaa epäonnistua ja tämä taas näkyy heikentyneenä työtahona päivittäisissä töissä. Muutosjohtaminen vaatii esimieheltä suurta ammattitaitoa ja se on yksi haasteellisimmista johtamismuodoista. (Alaluusua 2012)

Koko työyhteisö on mukana muutoksessa ja joutuu käymään sen tavalla tai toisella lävitse. Muutoksissa esiintyy yleensä aina jonkinlaista vastarintaa sen eri vaiheissa. Mitä paremmin muutos on organisoitu ja johdettu sitä helpommin se onnistuu myös muulta organisaatiolta. (Alaluusua 2012)

3 MUUTOSTARVE

Mistä muutostarve sitten johtuu? Muutos voi normaalisti johtua mm. kilpailusta, asiakkaiden vaatimuksista, omistajien ja työntekijöiden odotuksista, osakkeenomistajien odotuksista, organisaation sekä työtapojen kehittamisestä ja taloudesta. Muutoksen aiheuttajat ovat tekijöitä, jotka saavat meidät muuttamaan lähestymistapaamme. Muutoksessa tavoitteena pitää olla kääntää muutoksen aiheuttajat mahdollisuuksiksi. (Työterveyslaitos 2014)

Muutoksia tapahtuu eri nopeudella. Osa niistä tapahtuu hyvinkin nopeasti, osa hyvin hitaasti ja osa voi tulla äkillisesti, niin ettei niihin ehditä edes varautua. Muutoksia on monenlaisia ja ne voivat koskettaa joko osaa organisaatiosta tai sitten sitä kokonaisuudessaan. Muutokset voivat vaikuttaa esimerkiksi organisaation palvelujen laajuuteen, henkilöstön määrään, yrityksen toimintatapoihin ja työtehtäviin (Työterveyslaitos 2014)

Muutos itsessään määrittää sen miten sitä tulisi johtaa, miten paljon siihen tarvitsee panostaa ja miten se toteutetaan. Tärkeää on se, että organisaation johto on sen takana ja tämä viesti viedään myös koko organisaatiolle. (Työterveyslaitos 2014)

4 MINÄ MUUTOSJOHTAJANA

4.1 Valta ja vastuu

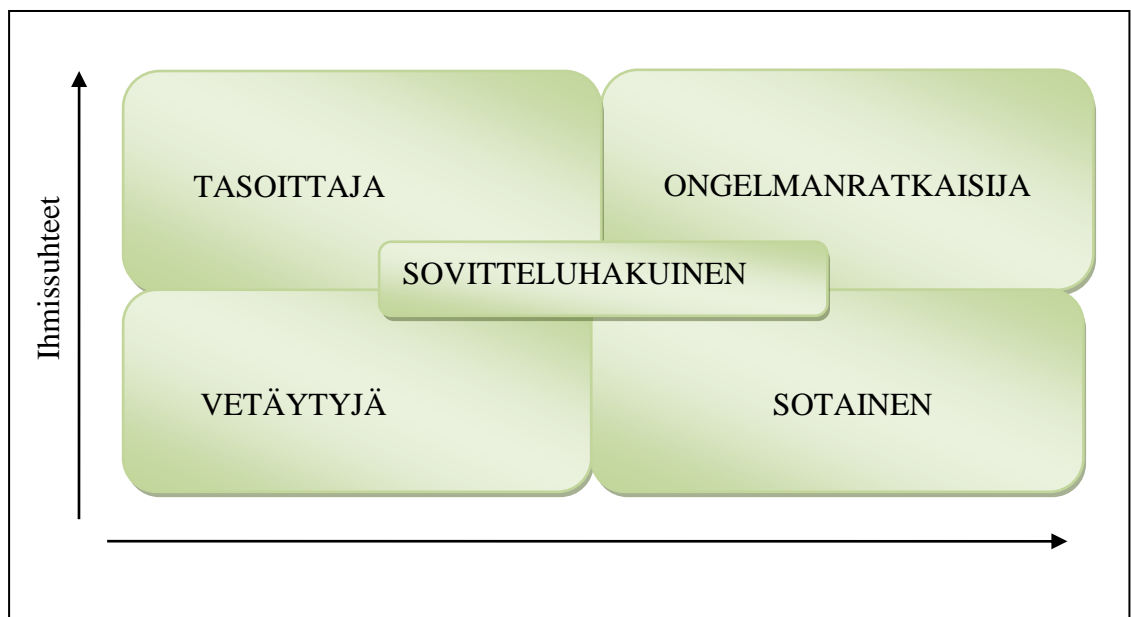
Kun muutosta tapahtuu, niin sen kanssa tekemisissä olevat ihmiset joutuvat tutkiskelemaan itseään: Minkälaiset ovat omat toimintatavat, pitäisikö niitä muuttaa ja mitä pystyisi muuttamaan? Mitä uutta muutoksesta voisi oppia ja haluaako sitä edes? Täytyy pystyä sietämään erilaisia mielipiteitä, tapoja ja ristiriitoja. Täytyy pystyä tekemään nopeita päätöksiä ja tarvittaessa olla kykenevä myös pyörtämään tehtyjä päätöksiä. Pitää olla kykenevä ponnistelemaan erilaisten asioiden ja päätöksien kanssa sekä rakentaa yhteistä polkua tavoiteltaessa muutoksen päämäärää. (Työterveyslaitos 2014)

Johtajan rooli muutoksessa on antaa organisaatiolle päämäärä ja suunta, mihin muutoksella tähdätään. Johtajan pitää perustella muutoksen tuomia asioita, kannustaa organisaatiota ponnistelemaan muutoksen eteen, ratkaista hankalia tilanteita ja auttaa vuorovaikutuksessa. (Työterveyslaitos 2014)

Johtaja näyttää omalla toiminnallaan miten tärkeä muutos on. Hän joutuu tekemään nopeita ja kipeitäkin päätöksiä ja seisomaan niiden takana. Johtajan on hyvä mennä omalle epämukavuusalueelleen ja tehdä sellaisia asioita jotka eivät välttämättä hänelle kuuluisikaan. Johtajan pitää näyttää tälläkin muutoksen tärkeyttä ja esimerkkiä. Hyvä johtaja kantaa vastuun niin omista kuin organisaationkin päätöksistä (Hiltunen 2012, 151)

4.2 Vaikeat tilanteet

Usein ristiriitatilanteessa ongelmana on, että olemme omaksuneet vain yhden tavan toimia. Tämä opittu tapa on saatu joko omilta vanhemmilta tai kasvuympäristöstä ja se otetaan yleensä käyttöön hankalissa tilanteissa. Havaitakseen, että tilanteessa voisi toimia myös muulla tavalla, tulee tunnistaa oma toimintamalli. Alla oleva kuvio auttaa havaitsemaan oman toimintamallin. (Havunen & Lavikkala 2010, 28)



Kuva 1. Ristiriitatilanteiden toimintamallit. (Havunen & Lavikkala 2010, 28)

Kuvio kuvaa käyttäytymistä ristiriitatilanteissa kahdella ulottuvuudella: tavoitteet ja ihmissuhteet. Ääripäinä ovat käyttäytymistyyli, joissa ohjaavana tekijänä on joko tavoitteiden saavuttaminen tai ihmissuhteet. Tausta-ajatuksena mallissa on se, että ei ole yhtä ainoa oikeaa tapaa toimia riitatilanteissa, vaan eri tilanteet vaativat eri toimintamalleja. (Havunen & Lavikkala 2010, 28)

Muutoksessa täytyy ihmisen sekä organisaation pystyä muuttumaan mikä on aina haasteellista. Muutoksessa ei välttämättä tiedetä mitä se tuo tullessaan ja tämä taas synnyttää muutosvastarintaa ja aiheuttaa sen, että muutosta ei enää välttämättä halutaan. Johtajan suurin haaste tässä on se, että hän saa murrettua muutosvastarinnan. (Takala 2007)

Negatiivinen vastavoimien tukahduttaminen, muutosvastarinnan murskaaminen, ja oman näkemyksen läpivienti voi tapahtua etsimällä muutosvastarinnan lähteet, eliminoimalla muutosvastarintaryhmien johtajat, laatimalla listat potentiaalisista vastustajista sekä miehittämällä asemat omilla luottohenkilöillä. (Takala 2007)

Toisaalta ongelmat, jotka luovat muutosvastarintaa on hyvä muuttaa tavoitteiksi. Tällä ongelmanoidankehästä päästään pois. Tämä edellyttää sitä, että ongelmista puhuminen lopetetaan ja aletaan puhua niiden vastaavista tavoitteista. Jos esimerkiksi puhutaan, että ”muutoksesta ei saada tarpeeksi tietoa” niin tavoitteistetaan tuo ongelma niin, että ”muutoksesta saadaan tarpeeksi tietoa”. Kun puhutaan tavoitteista, niin keskustelu on huomattavasti rakentavampaa ja idearikkaampaa kuin ongelmista puhuminen. Pelkästään ongelmista puhuminen johtaa yleensä syyttelyyn. (Furman & Ahola 2012, 68–73)

Ongelmien tavoitteistaminen on syytä tehdä ennen kuin niistä aletaan puhua. Tällöin päästään suoraan asiaan eikä kenestäkään tunnu siltä, että jotakuta syytetään jostain. Tällöin myös kaikki ihmiset osallistuvat helpommin keskusteluun. (Furman & Ahola 2012, 68–73)

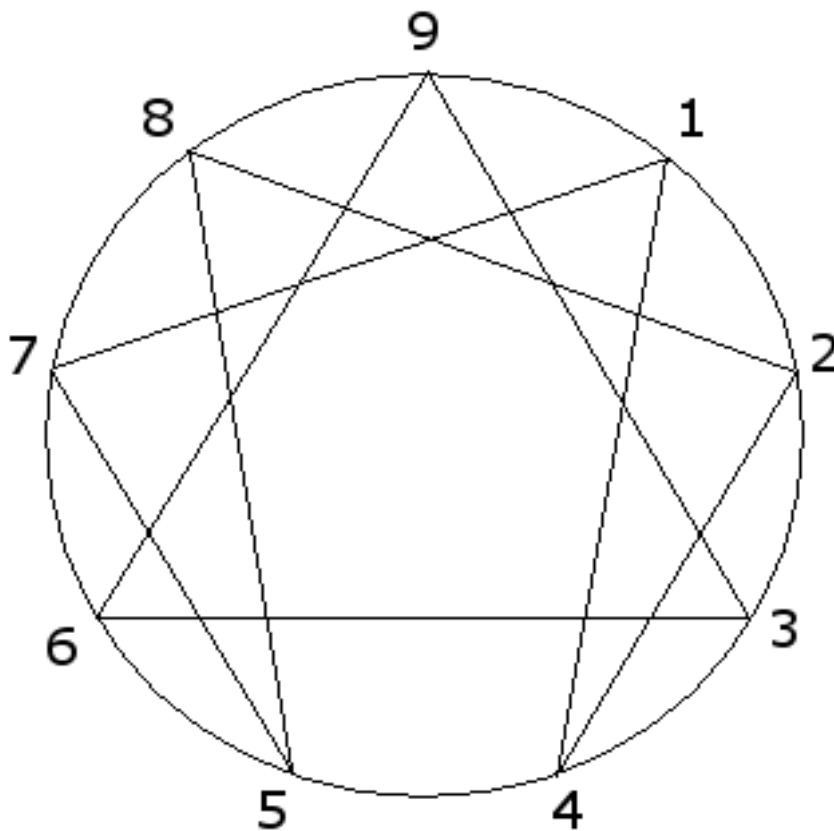
4.3 Tunne itsesi ja tiimisi

Tunteaksesi omasi ja tiimisi ajattelutyylin muutoksen yhteydessä, olisi hyvä tutkimukseen käyttää analyysia. Tällainen on esim. Luontaisten Taipumusten Analyysi (LTA), joka perustuu sveitsiläisen psykiatrin C.G. Jungin ajattelua koskevaan taipumusteoriaan ja joka toteutetaan itsearviointina oman luontaisen ajattelutyylin tunnistamiseksi. Tällaisia käytetään apuvälineenä mm. johtamis- ja esimiestyön kehittämisessä, organisaation sisäisen yhteistyön kehittämisessä, henkilökohtaisessa valmennuksessa apuvälineenä, muutosten läpiviennissä ja hallinnassa sekä yksilön ja työyhteisön hyvinvoinnin kehittämisessä. (Mercuri International 2012)

LTA-analyysi antaa tietoa toimintamme taustalla vaikuttavista taipumuksista. Analyysi-

sin kautta opimme hahmottamaan ihmisten erilaisuutta, luontaisia vahvuuksia ja kehityshaasteita. Monet analyysin tehneet ovat todenneet, että vuorovaikutusta jäsentävä ajattelumme nousee ihan uudelle tasolle - tasolle, jolla erilaisuudesta voi muodostua uudistumista ruokkiva voima. (Mercuri International 2012)

Toinen hyvä tapa tutustua niin itseensä kuin myös muihin organisaatiossa oleviin henkilöihin on enneagrammi. Enneagrammin mukaan jokainen ihminen kuuluu johonkin yhdeksästä persoonallisuusryhmästä. (Valtonen & Valtonen 2003, 22)



Kuva 2. Enneagrammin symboli (Valtonen & Valtonen 2003, 36)

Enneagrammin persoonallisuusryhmien numerot ja nimet:

1. Perfektionisti, Uudistaja, Omantunnontarkka
2. Auttaja, Antaja, Uhrautuja
3. Menestyjä, Suorittaja, Uranrakentaja

4. Romantikko, Individualisti, Kaipaja
5. Tarkkailija, Pohdiskelija, Omavarainen
6. Kyseenalaistaja, Epäilijä, Luotettava
7. Optimisti, Seikkailija, Nautiskelija
8. Johtaja, Vaikuttaja, Itsevarma
9. Rauhanrakentaja, Mukautuja, Viipyilijä

Tutkittaessa erilaisia persoonia enneagrammin peilin avulla voi myös kaksi peräkkäistä numeroa tuntua tutulta. Tällöin on henkilö tunnistanut oman persoonallisuusryhmänsä sekä niin sanotun siipensä. Siivellä tarkoitetaan enneagrammissa persoonallisuusryhmää joka ei ole henkilön oma perusryhmä mutta joka vaikuttaa vahvasti persoonallisuuteen. Siipi on enneagrammissa oman persoonallisuusryhmän jommalla-kummalla puolella. Henkilöllä voi myös olla kaksi siipeä. (Valtonen & Valtonen 2003,40)

Enneagrammin avulla saadaan tunnistettua oma tyyli, ja erilaisuuden ymmärtämisen avulla parannetaan vuorovaikutusta, joka taas osaltaan helpottaa muutoksen johtamista ja läpiviemistä. (Valtonen & Valtonen 2003, 40)

4.4 Muutoksen seitsemän porrasta

1. Tee ongelmista tavoitteita

On helpompaa tukea oikeita toimintamalleja kuin yrittää kitkeä pois vääriä.

2. Tee tavoitteista kiinnostavia

Kun ihmiset huomaavat miten paljon hyvää tulee uusien tavoitteiden saavuttamisesta, ne muuttuvat kiinnostaviksi. Arvojohtamisessa tulisi lukujen ja suunnitelmin hallinnan edelle asettaa sosiaalinen osaaminen ja ihmistuntemus.

3. Tavoitteiden tekeminen konkreettisiksi

On mietittävä yhdessä mitä tavoitteiden saavuttamisella tarkoitetaan.

4. **Asettakaa tavoitteille välivaiheita**

Tavoitteen saavuttaminen on mielekkäämpää ja jouhevampaa, kun asetetaan sopivin välein välitavoitteita.

5. **Selvitä ihmisille miten tavoite tullaan saavuttamaan**

Ihmisten on helpompi uskoa tavoitteen saavuttamiseen, kun he tietävät keinot ja asiat miten se saavutetaan.

6. **Kerro asioiden etenemisestä**

Kun ihmisille kerrotaan asioiden etenemisestä ja välitavoitteiden saavuttamisesta, se auttaa heitä huomaamaan mitkä asiat vievät asioita eteenpäin.

7. **Jaa kiitosta edistyksestä**

Viestintä ja kiitosten jakaminen saavutetuista asioista matkalla tavoitteeseen.

(Furman & Ahola 2012, 73)

5 MUUTOSVASTARINTA

5.1 Muutosvastarinnan ilmentymät

Muutosvastarinta kuuluu olennaisena osana kaikkiin muutoksiin ja se voi ilmentyä monin eri tavoin. Muutoksen koosta riippumatta se muokkaa ja uudistaa jollain tapaa jo olemassa olevaa, eikä se ole kaikille osapuolille välttämättä helposti hyväksyttävä asia. Tämä ilmenee muutoskeskusteluissa muutosperusteiden ja tavoitteiden kriittisenä kyseenalaistamisena tai epäuskona muutoksen mukana tuleviin toivottuihin positiivisiin tuloksiin. (Havunen & Lavikkala 2010; Kotter 1996; Kauppinen & Ogg 1999)

Yksilöiden suhtautumista muutoksiin luonnehditaan usein 20-60-20-säännöllä. Tämä tarkoittaa, että 20 prosenttia suhtautuu muutokseen jyrkän kriittisesti, 60 prosenttia on odottavalla kannalla ja 20 prosenttia on muutosten kannalla täydestä sydäimestä.

Yleensä muutoksissa kiinnitetään huomiota liikaa jyrkän kriittisesti muutokseen suhtautuvien pään kääntämiseen. Koska he saavat näin ollen johdon huomion itseensä, tulkitaan se usein organisaatiossa oikeaksi käyttäytymiseksi muutosta kohtaan. Niinpä muutoksessa tulisi kiinnittää enemmän huomiota niihin työntekijöihin, jotka suhtautuvat muutokseen myönteisesti. (Havunen & Lavikkala 2010; Kotter 1996; Kauppinen & Ogg 1999)

Muutoksen vastustus voi ilmetä myös aktiivisena ja voimakkaana vastustuksena, joka on jatkuvampaa muutoksen vastarintaa. Lievimmissä tapauksissa muutosvastarintavaihe menee nopeasti ohi, kun taas voimakkaissa tapauksissa vastarinta alkaa uhata muutoksen toteuttamista, haitata työntekoa, vaikuttaa haitallisesti ihmissuhteisiin sekä muutokselle asetettujen tavoitteiden toteuttamiseen (Havunen & Lavikkala 2010; Kotter 1996; Kauppinen & Ogg 1999)

Muutosvastarinta on erityisen vahvaa silloin, kun muutokset ovat radikaaleja ja perusteellisia, odottamattomia ja yhtäkkisiä, jos muutoksilla on asianomaisille kielteisiä vaikutuksia, kun vallalla on vahva luottamus nykytilanteeseen, kun epävarmuutta herättävät ”hämäävät” muutokset sekä kun organisaatioissa on ollut aiemmin epäonnistuneeksi koettuja muutoksia. (Havunen & Lavikkala 2010; Kotter 1996; Kauppinen & Ogg 1999)

Jos lopullisen päätöksen teko muutoksen muutostarpeista pitkittyy, voidaan muutosta alkaa aavistelemaan ja ennakoimaan. Tämä tilanne voi synnyttää epävarmuutta ja näin ollen heikentää työhyvinvointia. Muutospäätöksen jälkeen voi myös esiintyä epävarmuutta. Näin ollen on tärkeää, että tiedottamiseen ja keskusteluihin on kiinnitetty riittävästi huomiota. Näin vältytään myöskin turhilta huhuilta, jotka vaikuttavat työhyvinvointiin. Epävarmuuden muuttuessa uhkaksi, se voi jopa lamauttaa toimintaa. Tunteita ei kuitenkaan voi hallita minkäänlaisilla hallinnointivälineillä, joten on tärkeää, että ne käsitellään ja niistä voidaan keskustella. (Havunen & Lavikkala 2010; Kotter 1996; Kauppinen & Ogg 1999)

Yksi tärkeimmistä hyvän muutoksen välineistä on tarjota tilaisuuksia osallistua ja vaikuttaa muutokseen jo muutoksen edetessäkin. Muutoksen edetessä muutosta koskevat tunteet ovat usein ristiriitaisia, mutta eivät pelkästään negatiivisia. Muutokseen liittyy kuitenkin aiemmasta luopumista ja uuden opettelua ja tämä voi aiheuttaa voimakasta muutosvastarintaa. Asioiden tietoinen käsittely johtaa kuitenkin vähitellen muutoksen

hyväksymiseen. Hyväksyminen voi olla myös tarpeellinen askel muutoksen tuomiin uusiin haasteisiin tarttumiseen. Tämä tarkoittaa usein sitä, että aiemmin muutoksena tai uudistuksena tunnettu toimintamalli on tullut osaksi arkipäivää. (Havunen & Lavikkala 2010; Kotter 1996; Kauppinen & Ogg 1999)

Siitä, onko muutos äkillinen tai suunniteltu, riippuu miten muutos koetaan. Yhteisiä piirteitä yksilöiden muutuskokemuksille voidaan kuitenkin hahmottaa. Äkillinen muutos, joka koskee omaa työtä, voi aiheuttaa lamaanumista tai jopa työn menettämisen pelkoa. Viha ja pelko voivat synnyttää vastustusta, sekä surua siitä, mitä on menettänyt tai menettämässä. Kuitenkin muutoksen hyväksyminen voi käynnistyä ja tiedostus siitä, ettei voi muuttaa tilannetta. Muutoksesta selviytymistä voi kuitenkin edistää tietoinen ja jatkuva muutostunteiden prosessointi. Prosessoinnin avulla voi havaita muutoksen tuomat uudet mahdollisuudet. Nämä voivat herättää kiinnostuksen uusia asioita kohtaan. Näin ollen muutos voidaan hyväksyä tapahtuneeksi ja uutta tuovaksi tosiasiaksi. (Havunen & Lavikkala 2010; Kotter 1996; Kauppinen & Ogg 1999)

5.2 Konfliktit ja niiden hallitseminen

Muutoksessa saattaa syntyä erilaisia konflikteja. Näitä voivat olla mm. tavoite- ja intressikonfliktit, arvokonfliktit, tiedonpuutekonfliktit ja näennäiskonfliktit. (Valpola 2011)

- Tavoite- ja intressikonfliktissa on organisaatiossa työskentelevillä henkilöillä erilainen käsitys laadusta, määrästä ja siitä millä vauhdilla projektissa edetään.
- Arvokonflikti heijastuu valintoihin jotka liittyvät kehittämiskeinoihin. Tähän syynä ovat uskonnolliset ja ideologiset näkemyserot.
- Tiedonpuutekonflikti johtuu taas siitä, ettei ihmisillä ole tarpeeksi tietoa asioihin liittyen, eivätkä he saa mitään vastauksia kysymyksiin.
- Näennäiskonfliktissa ihmiset haluavat vain olla erimieltä ja väitellä asioista.

Konfliktit ovat luonnollinen osa ryhmien ongelmanratkaisu- ja päätöksentekoprosesseja sekä ryhmien muotoutumisessa ja kehittymisessä. Ne eivät ole aina huonona tai tuhoisana asiana ryhmässä. Esimerkiksi päätöksentekoprosessissa syntynyttä konfliktia

voidaan hyödyntää herättämään kriittistä keskustelua. Konfliktit voivat olla myös oppimisen vaihe, jolloin opitaan tuntemaan muiden mielipiteitä. Konfliktien negatiivinen vaikutus voi aiheuttaa ryhmässä pahaa mieltä, hajottaa ryhmää, vaikuttaa ryhmän jäsenten halukkuutta pysyä ryhmässä ja jopa hajottaa sen kokonaan. Erimielisyyttä ja konflikteja ei kuitenkaan pidä vältellä loputtomiin. Tämä voi aiheuttaa huonoja ratkaisuja ja päätöksiä sekä vaikuttaa ryhmäajatteluun. On olennaista löytää keinoja, joilla ryhmässä syntyneitä konflikteja voidaan hallita. (Valpola 2011)

6 MUUTOSJOHTAMISEN TULOKSELLINEN TOTEUTUS

6.1 Muutoksen vaiheet

Kun muutos on hallittua, voidaan siihen liittyvät tärkeät asiat esittää suunnitellun muutoksen vaihemallilla. Muutoksessa on viisi vaihetta ja ne voivat sekoittua keskenään. Useampaa vaihetta tapahtuu samanaikaisesti. Vaiheet eivät välttämättä tapahdu samassa rytmissä läpi organisaation vaan ne voivat vaihdella esimerkiksi osastojen kesken. (Työterveyslaitos 2010)

Ensimmäinen vaihe muutoksessa on muutostarve ja tavoitteen asettaminen

Kun muutostarpeet hyväksytään ja ymmärretään sekä sisäiset ja ulkoset muutospainet tunnistetaan, niin muutosta voidaan hallita. Tämä jälkeen voidaan luoda muutostavoitteet. Tavoitteiden asettelussa pyritään määrittämään ja ennakoimaan muutoksen seurauksia. Asetetut tavoitteet ohjaavat työntekoa, kun ne ovat kaikille hyvin perustelluja. (Työterveyslaitos 2014)

Toinen vaihe on muutosedellytysten tunnistaminen. Aikaisempien muutoksien vaikutus menneillään olevaan tai tulevaan muutokseen on suuri. Ne vaikuttavat siihen miten nykyiseen muutokseen suhtaudutaan, olivatpa ne sitten loppuun asti vietyjä, kesken jätettyjä tai kesken jääneitä. Muutoksessa olevien ihmisten, niin johdon kuin työntekijöidenkin, on luotettava toisiinsa ja toistensa tekemiseen. Mikäli muutoksessa tapahtuu monia asioita samaan aikaan tai samaan aikaan tapahtuu monta eri muutosta, on niiden hallitseminen vaikeaa. (Työterveyslaitos 2014)

Kolmatta vaihetta on muutoksen toteutustavan valinta. Muutokselle on tärkeää valita sellainen toteutustapa, joka antaa sille onnistuneen alun sekä vakuuttaa henkilökunnan siitä, että johto tietää mitä tekee ja on muutoksen takana. Mikäli muutos ta-

pahtuu liian nopeasti saattaa se aiheuttaa vain ongelmia. Usein esiintyy myös muutosvastarintaa ja se olisi pystyttävä huomioimaan kun valitaan muutostapaa. Henkilöstön koulutus ja osaaminen on avainasemassa, kun muutos perustuu oppiseen ja osallistumiseen. (Työterveyslaitos 2014)

Neljäs vaihe on muutosprosessin toimeenpano. Kun muutosta suunnitellaan, on hyvä saada kaikki ihmiset esittämään mielipiteensä, vaikka ne olisivat ristiriitaisiakin. Yksi johtajan tärkeimmistä tehtävistä on saada ihmiset esittämään näkemyksiään. Miten muutos sitten toteutetaan, niin perusteet siihen pitää tuoda julki. Kun muutoksen toteutusta johdetaan, pitää kiinnittää huomiota mm. viestintään, ihmisten jaksamiseen ja kiireeseen. Johto toimii esimerkkinä muutoksessa ja oma sitoutuminen siihen on tärkeää. (Työterveyslaitos 2014)

Viides vaihe. Jotta muutosta pystytään seuraamaan ja arvioimaan täytyy muutoksen tavoitteet olla selkeät. Jokainen muutoksen vaihe on hyvä dokumentoida, silloin muutosta voidaan seurata ja arvioida. Tällöin huomio kannattaa kiinnittää muutoksen suunnitteluun, siihen miten uudet toimintatavat saadaan vakiinnuttua käytäntöön ja muutoksessa tapahtuneesta oppimiseen. Dokumentoinnin avulla voidaan luoda pohjaa jatkuvalla kehitykselle. (Työterveyslaitos 2014)

6.2 Muutoksen epäonnistuminen

Suurin osa (70 - 80 %) muutoksista epäonnistuu joko osittain tai kokonaan. Suurin syy on, ettei muutosta haluta. Muutosvastarinta ei kuitenkaan johdu henkilöstön huonosta asenteesta muutosta kohtaan, vaan se on muutoksessa mukana olevan henkilön normaali reaktio muutokseen. Muutos synnyttää pelkoreaktion. (Ulrich 1997, 197)

Muita syitä muutosten epäonnistumiseen ovat

1. Niitä ei ole sidottu strategiaan.
2. Ne nähdään muotivillityksinä tai hätäratkaisuina ongelmiin.
3. Aikajänne on liian lyhyt.
4. Poliittiset realiteetit vievät pohjan pois muutokselta.

5. Odotukset ovat valtavat, mutta saavutetut tulokset jäävät vaatimattomiksi.
6. Muutosmalli ei jousta.
7. Muutosta ei johdeta oikein tai riittävästi.
8. Muutoksella ei ole mitattavia tai konkreettisia tuloksia.
9. Ihmiset pelkäävät tuntematonta.
10. Muutoksen ylläpitämiseen tarvittavaa sitoutumista ei pystytä saamaan aikaiseksi.

(Ulrich 1997, 197)

7 MUUTOSJOHTAMISEN KULMAKIVET

7.1 Johtaminen

Muutokselle asetettujen tavoitteiden saavuttaminen edellyttää hyvää johtamista sekä muutoksessa olevien osa-alueiden hallintaa. Ensiksi tulee määritellä toiminnan tavoitteet, jonka jälkeen on keskityttävä suoritettaviin tehtäviin. Pelkästään johtajan oman työn osaaminen ei ole riittävää vaan hänen tulee myös ”osata ihmisiä”. Hänen tulee huomioida ihmisten yksilölliset tarpeen ja pitää huoli siitä, että organisaation tavoitteet tulee huomioitua. Tämä vuoksi on tärkeää, että johtaja on paikalla ja osallisena muutoksessa. Hyvin suunniteltu muutos sisältää organisaatio- ja yksilökohtaisia täsmähoitomenelmiä, jolloin työpaikan muutosvalmiudet kohenevat. (Ahokanta 2011)

Jos johtaja tai esimies haluaa onnistu muutoksessa ja omassa tehtävässään muutokseen liittyen, pitää hänen sisäistää oma roolinsa ja käyttää valtaansa oikein niin, että organisaatio saa siitä hyötyä. Johtajan pitää myös osata käyttää hyödyksi työntekijöiden erilaisia taitoja ja mielipiteitä. On olemassa synnynnäisiä johtajia, mutta johtajuutta voi myös oppia ja lisäksi pitää tuki opetella myös, johtamisen eri alueita. (Huuskonen 2011)

Tri Ralph G. Hirschowitzin mukaan seuraavat asiat voivat johtaa epäonnistumiseen muutoksen johtamisessa:

- asioita ei ymmärretä, monimutkaisuus
- inhimilliset voimavarat unohdetaan, niihin ei panosteta
- asioita joita ihmiset pitävät tärkeänä laiminlyödään
- viivästymisiin ei varauduta riittävän hyvin

siirtymiskriisiä:

- asioiden kiistäminen
- asioiden liiallinen yksinkertaistaminen, varsinkin monimutkaisten
- liiallinen puuttuminen asioiden yksityiskohtiin
- ”turha odottelu”

siirtymäkriisissä auttavat:

- riittävä tiedon jakaminen
- osallistumien toimintaan, myötäeläminen
- tuen antaminen ja asioiden vakuuttaminen
- neuvonta ja opastus
- läsnäolo ja läheisyys
- riittävä asioista puhuminen
- asioiden selvittäminen ja selventäminen

- yksilöiden kunnioittaminen
- toivo tulevasta

(Mercuri International 2012)

Tavallisimmat virheet mitä muutosjohtamisessa voidaan tehdä, ovat seuraavat:

- tyytyväisyys tilanteeseen joka sillä hetkellä vallitsee
- muutosta ohjaavat tiimit eivät ole tarpeeksi vahvoja
- muutosta ohjaavan vision merkitystä aliarvioidaan
- muutosta ohjaava visio ei ole kaikille tarpeeksi selkeä, siitä kerrotaan liian vähän
- uuden vision tieltä ei ole raivattu vanhoja esteitä pois, sitä ei voida toteuttaa
- lyhyen aikavälin onnistumisia ei saavuteta
- muutoksen onnistumista ”juhlitaan” liian aikaisin
- muutosta ei viedä ja juurruteta tarpeeksi syvälle yrityksen kulttuuriin

(Kotter 1996)

7.2 Ihmiset muutoksessa

Muutostilanteet vaikuttavat yksilöiden hyvinvointiin. Onnistuneessa muutoksen johtamisessa tarvitaan tietoa siitä, mitkä ovat onnistuneen muutoksen johtamisen edellytykset. Siksi muutoksia on johdettava viisaasti. Muutosten johtamiseen tulee kiinnittää huomiota ja esimiesten lisäksi myös muutoksessa mukana olevalta henkilöstöltä odotetaan aktiivisuutta ja sitoutuneisuutta muutokseen. Hyvinvoivien ja innostuneiden työntekijöiden odotetaan tekevän myös parempaa tulosta. Hyvin johdetussa muutoksessa kiinnitetään huomiota henkilöstön motivoituneisuuteen, muutokseen sitoutumi-

seen, samastumiseen, ammatilliseen osaamiseen, vastuullisuuteen ja hyvään työnjatkoon. (Mercuri International 2012)

Organisaatiomuutoksissa työntekijöiden sitoutumisen merkitys korostuu. Muutoksen johtamisessa huomio on perinteisesti kohdistettu esimiehen kykyyn johtaa muutoksia. Nykyään korostetaan onnistuneen muutoksen toteuttamisessa johdon, esimiesten ja henkilöstön keskinäisen vuorovaikutuksen merkitystä. (Mercuri International 2012)

Muutosprojektit voivat uhata työn mielekkyyden kokemista ja näin lisätä työstressin uhkaa. Siksi on perusteltua kiinnittää huomio henkilöstön asemaan ja mielipiteisiin jo muutoksia suunniteltaessa, mutta myös niitä toteutettaessa. Olennaista on tällöin selvittää, mitkä tekijät tukevat muutoksen onnistumista, miten prosessi kannattaa toteuttaa ja miten henkilöstö voi edistää muutoksen onnistunutta toteuttamista. (Mercuri International 2012)

Eli Ginzberg ja Ewing W. Reilly ovat tehneet muistilistan, jossa on listattuna asioita, joihin johtajan tulisi ryhtyä saadakseen muutoksen aikaan johtajan ja hänen alaiensa käyttäytymisessä: (Mercuri International 2012)

Mitä uusia reagoititapoja muutos edellyttää?

Olenko ilmaissut nämä niin täsmällisesti kuin pystyn ja välttäen sellaisia yleistyksiä kun ”tarvitaan suurempaa aloitteellisuutta”?

Millaista valmistelua näiden uusien reagoititapojen omaksumiseksi tarvitaan?

Onko saatavilla asianmukaista koulutusvälineistöä, kuten kirjallista aineistoa, selontekoja esimerkkitapauksista, valmennusmateriaalia jne.?

Onko tilaisuuksia uusien reagoititapojen riittävään harjoitteluun?

Olenko keskustellut asiasta perusteellisesti sen henkilön itsensä kanssa, jonka odotetaan muuttuvan?

Onko uusien reagoititapojen omaksuminen riittävästi motivoitu?

Tietääkö se henkilö, jonka odotetaan muuttuvan, että hänen oletetaan reagoivan uudella tavalla, ja ymmärtääkö hän kunnolla tämän vaatimuksen syyt?

Onko hänet saatu vakuuttumaan siitä, että muutoksella on koko organisaation horjumaton tuki?

Onko hänelle näytetty, mitä etuja muutos hänelle itselleen tuo?

Palkitaanko uudenaikaisesta reagoinnista?

Tietääkö se henkilö, joka yrittää muuttua, milloin hän suoriutuu hyvin?

Voitaanko tilanteessa soveltaa muunlaisia hyvästä suorituksesta annettavia palkkioita, ja jos voidaan, käytetäänkö niitä?

Millaisista reagoititavoista tulisi päästä eroon?

Olenko ilmaissut nämä niin täsmällisesti kuin kykenen?

Olenko muistanut mainita myös muutokset ihmissuhteissa?

Olenko poistanut tai vähentänyt minimiinsä vanhoja reagoititapoja suosivat yllykkeet, erityisesti omassa käyttäytymisessä?

Olenko keskustellut tästä asiasta perusteellisesti sen henkilön kanssa, joka yrittää muuttua?

Olenko aina tilaisuuden tullen toiminut tehokkaasti muuttaakseni yllykkeitä?

Onko vanhoihin reagoititapoihin kannustavat palkkiot poistettu?

Tietääkö se henkilö, jonka odotetaan muuttuvan, että tiettyjä vanhoja reagoititapoja ei enää haluta?

Onko tehty kaikki mahdollinen sen varmistamiseksi, että vanhantyylisestä reagoinnista ei koidu hänelle mitään etuja?

Onko hänelle sopivissa tilanteissa tehty selväksi, että vanhoista reagoititavoista kiinnipitäminen voi tehdä tyhjäksi hänen ylenemis- tai palkankorotusmahdollisuutensa. (Mercuri International 2012)

7.3 Muutoksen psykologiset vaikutukset

Muutoksessa tarvitaan myös tukea mahdollisimman paljon mm. ympäristöltä. Ihmisten tulisi etukäteen miettiä ja ymmärtää muutoksen eri vaiheet ja pohtia ennakkoon, miten muutos voidaan parhaiten toteuttaa pitäen mielessä oheiset vaiheet:

VAIHEET	I: Isku	II: Säikähdytys – hämmennys	III: Sopeutuminen	IV: Toipuminen
Arvioitu kesto	Muutama tunti – muutama päivä	1–3 viikkoa	2–4 viikkoa	Kuukausia
Aikaprospektiivi	Välitön	Menneisyys		Tulevaisuus
Tunteet	Shokki Uhma – pako Suru	Raivo – tuska – syyllisyys – häpeä – masennus		Energiataso Toivo
Ajatukset	Turtumus Sekaannus	Epäselvyys Epävarmuus		Ongelma- ratkaisu
Suunta	Menetetyn kohteen etsiminen	Irrottautuminen	Uuden kohteen etsiminen	Kiinnittyminen
Etsimis- käyttäytyminen	Oleen muisteleminen	Hämmennyt haeskely	Keskittyneempi etsintä	Kokeilu

kuva 3. Muutoksen siirtymävaiheet (Mercuri International 2012)

Kun yksilö käy lävitse jotakin merkittävää muutosta, se kulkee neljän eri siirtymävaiheen kautta.

1. Vaihe, Isku:

Vaihe jossa tieto muutoksesta kerrotaan ja otetaan vastaan. Tässä vaiheessa ensireaktiona on usein häkeltyminen ja tyrmistys. Nämä reaktiot ovat voimakkaimmillaan kun muutos on ei-toivottu ja odottamaton. Tässä vaiheessa yksilö voi muuttua

hajamieliseksi, epävarmaksi ja hämmentyneeksi. Tämä vaihe voi kestää muutamasta tunnista muutamaan päivään. (Mercuri International 2012)

2. Vaihe, säikähdys-hämmennys

Tässä vaiheessa yksilö alkaa miettiä sitä, mitä hän menettää. Miten tämä menetys vaikuttaa asioihin, sekä mitä hän voi saada menetetyin tilalle. Vaiheeseen liittyy myös monia eri tunnetiloja: raivoa, hätää, masennusta, tuskaa, syyllisyyttä ja jopa häpeää. Tunnetiloja ilmaistaan joko avoimesti tai sitten kätkemällä ne itsehillinnän ja välinpitämättömyyden taakse. Tämä vaihe voi myös kestää muutamasta päivästä muutamaan viikkoon riippuen siitä millainen on muutoksen luonne ja laajuus sekä siitä, miten paljon muutos koskettaa ao. yksilöä. (Mercuri International 2012)

3. Vaihe, sopeutuminen

Tässä vaiheessa yksilö alkaa sopeutua muutokseen. Yksilö alkaa tutkimaan uusia tilanteita, suhteita ja mahdollisia ongelmia sekä miettiä mahdollisia ratkaisuja näihin. Muutoksesta liittyvä menetyksen tuska alkaa hiipua ja tilalle tulee positiivisia ajatuksia. Yksilö alkaa opetella uusia tapoja, saa uusia tietoja ja taitoa sekä uusia rutiineja. Tämä vaihe voi kestää kahdesta neljään viikkoon ja jopa kauemminkin. Vaiheen kestoon vaikuttaa olennaisesti kuinka paljon yksilön ympäristössä esiintyy epävarmuutta tai hämmennystä. (Mercuri International 2012)

4. Vaihe, toipuminen

Kun yksilön toipuminen alkaa, niin on hän hylännyt kaiken menneen ja siirtynyt uuteen tilanteeseen. Yksilö on saanut jotain uutta muutoksessa menetetyin tilalle ja keskittyy nyt siihen. Tämä vaihe voi kestää useita kuukausia. (Mercuri International 2012)

8 MUUTOSVIESTINNÄN ERITYISPIIRTEET

8.1 Miten viestiä muutostilanteesta tehokkaasti

Viestintä onnistumisen kannalta on tärkeää, että asioita kerrataan useita kertoja henkilöstölle kasvotusten mahdollisimman usein. Näin henkilöstöllä on mahdollisuus myös lisäkysymysten esittämiseen. Vaikka johdosta saattaa tuntua siltä, että asian pitäisi olla selvä, se ei sitä välttämättä henkilöstön mielestä ole. Suuryhmissä ei välttämättä uskalleta kysyä kaikkea, joten pienryhmiin jakaminen ja niissä keskustelu voi auttaa henkilöstöä rohkaisemaan itsensä ja hankkimaan tietoa kysymällä. (Mercuri International 2012)

Muutosviestinnän keskeinen sanoma on kertoa henkilöstölle mistä tarpeista muutos on syntynyt, mihin suuntaan muutosta viedään sekä miten ja miksi muutosta toteutetaan. Viestinnän sisällön suunnittelussa on hyvä pohtia muutoksen tarkoitusta asettamalla kysymyksiä:

- Mikä tämä muutos on?
- Mihin muutoksella pyritään?
- Miksi muutos tapahtuu?
- Miten muutos vaikuttaa minuun/meihin?
- Mitä minulta/meiltä edellytetään?
- Miten muutos etenee?
- Mitä tiedämme? Mitä emme tiedä?

(Mercuri International 2012)

8.2 Kuka viestii ja miten

Yrityksessä muutoksen moottorina toimii useimmiten esimies, apunaan henkilöstö-osasto. Hän miettii viestinnän suunnittelun ja toteutuksen omassa yksikössään. Esimiehen tulee asettaa tavoitteet työyhteisölle yhteistyössä henkilöstön kanssa. Tämä on paras tapa saada informoitu henkilöstö. Perusviestin tulee olla tavoitteiltaan sama sen kulkiessa organisaation läpi, mutta perustelut voivat muuttua. (Mercuri International 2012)

Esimies on muutoksen johtajana ennen kaikkea kuuntelija, kannustaja sekä suunnan näyttäjä. Hänen tehtävänä on auttaa työyhteisöä ymmärtämään muutoksen tarkoitus ja sen merkitys oman työn ja työyhteisön toiminnan kannalta. Esimiehen tulee toimia viestinviejänä henkilöstön ja johdon välillä. Suurin ja tärkein tehtävä esimiehellä on saada koko työyhteisö innostumaan ja sitoutumaan muutokseen ja sen läpi viemiseen. (Mercuri International 2012; Karlöf & Lövingsson 2004, 149–151)

Muutosviestinnän tavoitteiden onnistuminen edellyttää, että henkilöstö saa perusteluja sille, miksi muutos on tarpeellinen ja miksi toimitaan juuri näin. Henkilöstölle on myös selitettävä uudet toimintatavat ja -suunnitelmat sekä niiden toimiminen muutostilanteessa. Viestinnällä saadaan nämä asiat perusteltua helpommin suuremmalle ryhmälle. (Mercuri International 2012; Karlöf & Lövingsson 2004, 149–151)

Muutoksen tärkeimpiä sisältöjä ovat tavoitteet, aikataulu ja välivaiheet. Onnistumiset ja epäonnistumiset tulee kertoa avoimesti henkilöstölle. Onnistumisen avulla henkilöstö saadaan luottamaan muutokseen, kun taas epäonnistumisen tiedottamatta jättäminen voi saada henkilöstön muodostamaan muutoksesta hyvinkin kriittisiä mielipiteitä. Olemalla avoimia muutokseen liittyvissä asioissa, voidaan samalla kertoa syy tapahtuneeseen sekä keino millä voidaan asia korjata. (Mercuri International 2012; Karlöf & Lövingsson 2004, 149–151)

8.3 Muutoksen seuranta

Muutoksen edistymistä tulee seurata säännöllisesti. Jotta muutoksen suuntaa voidaan tarvittaessa muuttaa ja haasteisiin reagoida, tulee jatkuvasti saada palautetta siitä, miten muutokseen suhtaudutaan ja miten se etenee. On tärkeää, että sekä kielteinen että

myönteinen palaute otetaan huomioon. (Mercuri International 2012; Karlöf & Lövingsson 2004, 149–151)

Muutosta voidaan seurata mm. kehityskeskusteluilla, sähköisillä kyselyillä sekä pala-vereissa. Jatkuva palaute siitä, mitkä asiat muutoksessa aiheuttavat siihen liittyvää keskustelua, auttavat keräämään tärkeää palautetta muutoksen etenemisestä. Avuksi voidaan asettaa kysymyksiä, joihin työyhteisö vastaa:

- Mistä muutoksessa on mielestäsi kyse?
- Mikä on muuttunut?
- Miten muutos on mielestäsi edennyt?
- Miten muutos vaikuttaa omaan työhösi?
- Mitä tulee huomioida jatkossa?

(Mercuri International 2012; Karlöf & Lövingsson 2004, 149–151)

9 JOHTOPÄÄTÖKSET

Muutoksen konkreettisista tuloksista ja saavutuksista tulee viestiä koko henkilöstölle. Muutos on yleensä henkilöstölle sekä uuvuttava että venymistä vaativa ajanjakso. Uurastuksen jälkeen on tärkeää antaa henkilöstölle kiitosta ja huomioida muutoksen tekijät. Tämä parantaa työntekijöiden sitoutumista uuteen toimintatapaan sekä lisää luottamusta myös seuraavia muutoksia kohtaan. Jotta muutos saadaan päätökseen, niin syntyneet toimintatavat täytyy saada vakiinnutettua ja on arvioitava tilanne, onko muutos johtanut haluttuun tilaan.

Jos muutosta ei suunnitella hyvin etukäteen, tulee prosessista hyvin raskas. Pahimmassa tapauksessa haluttu muutos jää tapahtumatta tai se jää puolitiehen. Muutoksen läpivieminen vaatii aikaa ja kärsivällisyyttä sekä muutoshalukkuutta koko organisaatiolta. Jokaisessa muutoksessa koetaan muutosvastarintaa, mutta se saadaan nujerrettua hyvillä perusteilla siitä, miksi muutos on välttämätön: miten se hyödyttää yritystä ja sen työntekijöitä?

Muutosprosessiin pitää sitouttaa ja ottaa siihen mukaan koko organisaatio. Tämä omalta osaltaan helpottaa muutoksen läpivientä.

9.1 Päätulokset

Easmar Logistics Oy:n tavoitteena oli täyttää ISO 9001 Laatustandardin, ISO 14001 Ympäristöstandardin ja OHSAS 18001 Työterveys- ja turvallisuusstandardin vaatimukset ja auditoida sekä sertifioida ne kevään 2012 aikana. Toimintajärjestelmän oli määrä tulla sisältämään kaikki Easmarin prosessit.

Projektin aikataulu oli suhteellisen tiivis eikä ennakkosuunnitteluun jäänyt juuri lainkaan aikaa. Projektin kulkua suunniteltiin ja muokattiin aina tarvittaessa, projektin edetessä. Projekti vaati erittäin paljon mm. erilaisten dokumenttien laadintaa, palaverikäytännön luomisen, palaverimuistioiden tekemistä ja jouduimme kiinnittämään erittäin paljon huomiota erilaisiin työturvallisuus asioihin ja -tekijöihin sekä muuttamaan joitakin toimintatapojamme.

Yrityksen laatupäällikkö oli kiinni projektissa täysipäiväisesti, operatiivinen johtaja n. 50 %:sti ja muu henkilökunta aina tarvittaessa. Osalta projektiin osallistuneista henkilöistä, kuten laatupäälliköltä, se vaati sitoutumista myös ns. normaalin työajan ulkopuolellakin. Kuitenkin kaikki henkilöt pystyivät hoitamaan myös niin sanotut päivittäiset askareet tämän projektin ohella.

Tämä projekti opetti sen, miten tärkeää on suunnitella ennakkoon mahdollisimman paljon tulevissa projekteissa. Resurssit mitä työhön tarvitaan, aikataulus, muistilista projektin tehtävistä, kuka tekee ja mitä, ja miten projektin aikana hoidetaan ns. normaalit päivän työt sekä vastuuksymykset. Projekteissa tulee aina yllätyksiä ja muutoksia matkan varrella, joihin ei kuitenkaan aina ennalta voida varautua. Näitäkin on kuitenkin hyvä miettiä ennen projektin alkua.

Projekti onnistui kuitenkin erittäin hyvin huolimatta kaikista haasteista ja muuttujista joita matkalla ilmaantui. Suunnitellut osa-alueet saatiin auditoitua ja sertifioitua. Kaikista muutoksista ja projektin kiireellisyydestä huolimatta projekti pystyttiin viemään suunnitellussa aikataulussa läpi. Toki se vaati projektiin kiinteästi osallistuneilta henkilöiltä suurta panostusta ja aikaa.

9.2 Toimenpide-ehdotukset toimeksiantajalle

Ehdotuksena seuraavaa projektia varten voin todeta, että etukäteissuunnitteluun on hyvä panostaa erittäin paljon. Ennen projektia tulee nimetä projektille vetäjä, määrittää valta- ja vastuu kysymykset, miten paljon projekti vaatii omia resursseja ja miten paljon ulkopuolia resursseja. On myös otettava huomioon mahdolliset projektista syntyvät kustannukset, varautuminen mahdollisiin yllätyksiin niin kustannuksien kuin työvoiman osaltakin sekä aikataulu.

9.3 Jatkokehitysideoita

Jatkokehitysideoiksi ehdottaisin seuraavia asioita:

- 1) Laaturaporttien säännölliset koulutukset jotka tukevat järjestelmän ja laatuasioiden ylläpitämistä.
- 2) Esimiesten johtamiskoulutukset, tärkeimpinä muutosjohtaminen ja henkilöjohtaminen.
- 3) Projektin johdon tulee tutkia ja miettiä miten henkilöstö saadaan tehokkaammin sitoutettua projektiin.
- 4) Miten projekti saadaan tehokkaasti jalkautettua käytäntöön kaikilta osin ja miten näitä käytäntöjä ylläpidetään. Tästä huolehtii projektin johto.

LÄHTEET

1. Easmar Logistics Oy - PKY-laaturjestelmä 2012
2. Alaluusua, Marja-Liisa. 2012. Johtamisen uusia tuulia ja ongelmia julkishallinnon organisaatiossa. Saatavissa: <https://secure.urkund.com/view/document/5533656-342435-781767/download>
3. Työterveyslaitos, 16.5.2014. Saatavissa:
http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/muutoksen_hallinta_ja_kehittaminen/muutosjohtaminen/monet_muutokset/sivut/default.aspx.
4. Arto Hiltunen – Johtamisen taito 2012; 151
5. Havunen, Lavikkala - Ongelmia ratkaiseva esimies 2010;28
6. Takala T. 2007. Muutosjohtaminen - haaste ja mahdollisuus globalisoituvalla liikkeenjohdolle. Saatavissa: http://ejbo.jyu.fi/articles/0601_3.html.
7. Furman, B. & Ahola, T. - Työpaikan hyvä henki ja kuinka se tehdään 2012; 68, 73
8. Mercuri International 2012 – Leadership
9. Valtonen, L. & Valtonen, O. – Yhdeksänkulmainen peili 2003; 22, 36, 40
10. Valpola, Anneli 2011. Opetusalan johtamisen foorumi.
Saatavissa: http://www.oph.fi/download/133176_Valpola_Anneli.pdf

11. www.dokumentti.
Työterveyslaitos.http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/muutoksen_hallinta. Päivitetty 02.03.2010
12. Dave Ulrich – Henkilöstöjohtamisella huipulle 1997; 197
13. Ahokanta, Timo 2011. Saatavissa <http://www.theseus.fi/handle/10024/35104>
14. Huuskonen, Ville 2011. Opinnäytetyö. Saatavissa:
https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/28841/Ville_Huuskonen_Opinnaytetyo_Muutosjohtaminen_Lindorff_Oy.pdf?sequence=1
15. Kotter, John P. 1996. Muutos vaatii johtajuutta.
16. Johtaminen organisaation kilpailuvalttina: Tero J.Kauppinen, Alexander J Ogg, Jr
17. Karlöf,B.& Lövingsson, F.H. – Johtamisen näkökulmat, peruskäsitteitä ja – malleja 2004;149-151