



ORGANISAATION MUUTOS- VALMIUS: VOIKO MUUTOS- KYVYKKYYTTÄ JOHTAA?

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Työn tekijä Reeta Jääskeläinen	
Työn nimi Organisaation muutosvalmius: voiko muutokkyvykkyyttä johtaa?	
Päiväys	21.4.2016
Sivumäärä/Liitteet	49/3
Ohjaajat Milla Siimekselä ja Pentti Mäkelä	
Toimeksiantaja Pankki X	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana on Pohjois-Savossa toimiva pankki. Finanssialan tulevaisuuden muutoksien vuoksi toimeksiantaja halusi opinnäytetyön muutokkyvykkydestä. Toimeksiantaja toivoi tutkimusta siitä, mitä muutokkyvykkyys on ja mittarin sen tason määrittämiseen.</p> <p>Tässä opinnäytetyössä tavoitteena oli määritellä muutokkyvykkyys ja luoda mittarit kkyvykkyteen. Tämä toteutettiin keräämällä teoriatietoa aiheesta. Työn edetessä todettiin, että muutokkyvykkyys on yksilötasoista, minkä vuoksi päätettiin käsitellä työssä myös ryhmien valmiutta muutokseen. Lisäksi toteutettiin laadullinen tutkimus toimeksiantajan henkilöstölle. Johtopäätöksissä on muutokkyvykkyuden mittari, joka rakennettiin teorian ja laadullisen tutkimuksen pohjalta. Työn päätteeksi pohdittiin erilaisia ensiaputoimenpiteitä matalan muutokkyvykkyuden parantamiseksi.</p> <p>Laadullinen tutkimus toteutettiin tammikuussa 2016 puolistrukturoituna teemahaastatteluna osalle pankin esimiehistä sekä toimihenkilöistä. Viitekehystenä laadulliselle tutkimukselle toimi aiemmin työssä käsitelty teoriaosuus, jossa käsiteltiin laadullisessa tutkimuksessa esiin nousseita teemoja. Tutkimusosiossa kerrotaan haastatteluiden tuloksista sekä tehdään niistä johtopäätöksiä.</p> <p>Työn lopputulemana on määritelmä, mitä yksilön ja ryhmän muutokkyvykkyys on ja kuinka sitä tulee johtaa. Työssä nousi selkeästi tärkeimpänä esiin toimiva viestintä ja vuorovaikutus, aina johdon toiminnoista jokaisen henkilöstön jäsenen jokapäiväiseen keskusteluun. Tämän lisäksi osallistaminen nousi tärkeäksi tekijäksi sekä teoria- että tutkimusosuudessa.</p>	
Avainsanat muutosjohtaminen, organisaatiomuutos, muutokkyvykkyys, muutosvalmius	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration			
Author Reeta Jääskeläinen			
Title of Thesis Readiness for organizational change: can you manage change capacity?			
Date	21.4.2016	Pages/Appendices	48/3
Supervisors Milla Siimekselä and Pentti Mäkelä			
Client Organisation Bank X			
<p>Abstract</p> <p>This thesis was commissioned by a bank in Northern Savonia. Due to significant changes implemented in the financial field the commissioner requested a thesis research investigating change capacity. The commissioner wished to explore the definition of change capacity and to create an indicator to measure its level.</p> <p>In this thesis the objective was to define what change capacity is and how to measure it. This study was executed by gathering theory on the subject. As the thesis project proceeded, it was manifested that change capacity can be seen on the individual level, which is why I decided to cover also a group's readiness to change. Additionally, a qualitative research was executed among the commissioner's personnel. The conclusions introduce an indicator, which was constructed based on theory and qualitative research. After presenting the indicator, the study also focuses on first aid actions to elevate change capacity.</p> <p>The qualitative research was executed in January 2016 as a half-structured theme interview for a sample of the bank's managers and employees. As the theoretical framework for the study was the theory section, which covered the themes presented in the qualitative research. The interviews, results and conclusions on them are presented in the research section.</p> <p>The outcome of this thesis is a definition for what is individual and group change capacity, and how you should manage it. The most important theme emerged was well-functioning communication and interaction from the management's function to day-to-day conversation throughout the whole organisation. Furthermore, participatory leadership emerged as a crucial factor in both the research and theory sections.</p>			
Keywords Change management, organisational change, change capacity, readiness for change			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	6
1.1	Työn tausta ja tarkoitus	6
1.2	Toimialaesittely	7
1.3	Opinnäytetyön rakenne	8
2	MUUTOSKYVYKKYYS.....	9
2.1	Kyky ottaa puheeksi ja rakentaa vuorovaikutusta	10
2.2	Pysähtymisen ja tutkimisen taito	10
2.3	Luottamus omaan osaamiseen ja halu kehittää sitä	11
2.4	Taito luopua vanhasta ja aloittaa uutta	12
2.5	Kyky sietää keskeneräisyyttä.....	13
2.6	Muita vaikuttavia tekijöitä	13
2.7	Muutoskyvyyden johtamisesta.....	14
3	MUUTOSVALMIUS	17
3.1	Johdon toiminnot	17
3.2	Viestintä ja tiedottaminen	18
3.3	Yhdessä tekemisen kulttuuri	19
3.4	Ryhmän toimivuus.....	21
3.5	Aito muutoshalu	23
4	MUUTOSKYVYKKYYDEN MITTAAMINEN.....	25
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	27
5.1	Tutkimusmenetelmä	27
5.2	Aineistonkeruumenetelmä.....	27
5.3	Haastateltavien valinta ja haastattelujen järjestäminen	28
5.4	Haastattelukysymykset	29
5.5	Aineiston analyysi.....	29
5.6	Luotettavuus.....	30
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET	31
6.1	Muutoksesta tiedottaminen sekä perustelut	31
6.1.1	Toimihenkilöiden pohdintoja.....	31
6.1.2	Esimiesten pohdintoja	32
6.1.3	Yhteenveto	33

6.2	Tuki muutostilanteissa	34
6.2.1	Toimihenkilöiden pohdintoja.....	34
6.2.2	Esimiesten pohdintoja	35
6.2.3	Yhteenveto	36
7	TULOSTEN YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	37
7.1	Tutkimuksen yhteenveto.....	37
7.2	Mittarin kehittäminen.....	38
7.3	Korjausliikkeitä muutosvalmiuden saavuttamiseksi.....	40
8	POHDINTA.....	43
	LÄHTEET	45
	LIITE 1: KYSELYLOMAKE MUUTOSKYVYKKYYDEN MITTAAMISEEN	47
	LIITE 2: ESIMIESTEN HAASTATTELULOMAKE	48
	LIITE 3: TOIMIHENKILÖIDEN HAASTATTELULOMAKE	49

1 JOHDANTO

1.1 Työn tausta ja tarkoitus

Sanotaan, että ainoastaan muutos on pysyvää. Tämän sanonnan merkitys on nykypäivän yritysmaailmassa yhä määräävämmässä roolissa. Ei ole enää toimialaa, joka ei olisi jonkinlaisen muutoksen myllerryksessä. Organisaatioiden on kyettävä sopeutumaan muutoksiin mahdollisimman ketterästi ja vaivattomasti. Yksi suurimpia kilpailuetuja organisaatiolle on nopea muutoksen omaksuminen. Ilman muutoksia organisaatioiden kilpailukyky ei säily, vaan se lakastuu pikku hiljaa. Muutokset ovat nykyään jatkuva tila organisaatioissa, oli muutos sitten pienempää tai suurempaa.

Toisaalta sanasta muutos on syntynyt jo jonkinlainen muotiana. Monissa ihmisissä jo pelkästään muutoksesta puhuminen voi aiheuttaa vastareaktion. Muutoksen tärkeyden korostaminen on tavallaan kääntynyt itseään vastaan. Muutos aiheuttaa koostaan huolimatta aina samat reaktiot, kuten epävarmuuden ja pelon. Tämä luo tarpeen osaavalle muutosjohtamiselle, mikä on huomattavissa jo organisaatioiden rekrytoinneissa. Yhä useampaan organisaatioon haetaan osaavaa muutosjohtajaa, joka luotsaa organisaation toiminnan uudelle tasolle. Pelkästään osaava muutosjohtaja ei kuitenkaan riitä, vaan hän tarvitsee rinnalleen keskijohdon, joka on valmis sitoutumaan muutokseen. Se, että johto päättää toimeenpanna esimerkiksi uuden toimintatavan, ei ole vielä muutos. Muutos tapahtuu vasta, kun viimeinenkin henkilö organisaatiossa toimii uuden toimintatavan mukaan.

Muutostarpeet tulevat kauempaa, kuten maailman taloudesta, tai lähempää organisaation sisältä. Kuten kaikilla toimialoilla, myös finanssialalla toimintojen sähköistäminen on suuressa roolissa. Toimintoja sähköistetään asiakaspalvelussa esimerkiksi verkkoneuvotteluiin. Tämä ei kuitenkaan riitä, vaan digitalisaation täytyy ulottua asiakaspinnan lisäksi myös sisäisten toimintojen automatisointiin. Toimintojen sähköistäminen aiheuttaa väistämättä muutoksia päivittäiseen työntekoon nykyisten rutiinien poistuessa. Myös asiakaskäyttäytymisen muuttumisen, ja sen seurauksena tarjottavien palveluiden ja tuotteiden sekä niihin käytettävien asiakaspalvelukanavien muutos vaatii oikeaa asennetta sekä täysin uutta osaamista toimihenkilöiltä.

Opinnäytetyön tutkimusongelmana on ”mitä muutoskyvykkyys on ja kuinka sitä johdetaan?”. Muutoskyvykkyydelle, jota ilmaistaan useilla eri nimikkeillä, löytyy kirjallisuudesta muutamia määritelmiä. Muutoskyvykkyys on kyky, joka on useiden ominaisuuksien ja taitojen summa, joiden ollessa hallussa ollaan kykeneviä sopeutumaan muutoksiin sekä halukkaita uudistua. Valmiita määritelmiä tarkasteltaessa tukena käytetään myös laadullista tutkimusta, huomioiden siinä vahvasti esille tulleet asiat. Toimeksiantaja halusi myös mittarin, jotta muutoskyvykkyuden taso voitaisiin määritellä. Mittaristo luodaan kerätyn teorian sekä laadullisen tutkimuksen tulosten perusteella. Apuna mittaamiseen käytetään myös teoriaa strategioiden ja suorituskyvyn mittaamisesta. Muutosvalmius ja muutoskyvykkyys termeinä päätettiin työn edetessä jaotella selvyden vuoksi tässä opinnäytetyössä niin, että muutosvalmius käsittää koko organisaation ja muutoskyvykkyys yksilötason. Muutosvalmius käsittää laajemman pinnan organisaation toiminnoissa, joten työstä todettiin tulevan näin kattavampi toimeksiantajalle, kun käsitellään muutoskyvykkyuden rinnalla myös koko organisaation muutosval-

miutta. Muutoskyvykyys eli yksilötaso käsitellään työssä ensin. Näin päätettiin tehdä, koska ennen kuin voidaan käsitellä koko organisaatiota, tulee käsitellä yksilötaso: koostuuhan koko organisaatio yksilöistä.

1.2 Toimialaesittely

Finanssialan Keskusliiton jäsenyhtiöiden henkilökunnan määrä oli vuonna 2013 yhteensä noin 39 400 henkilöä. Tästä suurin osa, 24 065 henkilöä, työllistyi pankkitoimialalla. Finanssialan toimijoilla tarkoitetaan Suomessa yrityksiä, jotka tarjoavat asiakkailleen pankki-, vakuutus- ja sijoituspalveluita. Henkilöstön keski-ikä oli 44,4 vuotta vuonna 2014. Finanssialan henkilöstömäärän ei odoteta kasvavan lähiaikoina vaan päinvastoin. Toimintojen muuttuessa ja tehostuessa ei entinen henkilöstömäärä ole enää tarpeellinen. Alalta on poistumassa kuitenkin seuraavien vuosien aikana merkittävästi työntekijöitä eläkkeelle, joten henkilöstön vähenemistä toteutuu myös ilman irtisanomisia. Kuitenkin monitaitoisille osaajille tulee olemaan kysyntää. (Finanssialan keskusliitto.)

Finanssialan yritykset ovat merkittävä osa suomalaista yhteiskuntaa. Finanssialan rooli sekä merkitys työnantajana on säilynyt melko vakaana viimeisen kymmenen vuoden ajan. Finanssialalla on tapahtunut fuusioita ja toimintojen uudelleen järjestelyjä 2000-luvulla. Henkilöstö on finanssialalla korkeasti koulutettua, liiketalouden koulutuksen ollessa yleisin. Ala kouluttaa omilla tutkinnoillaan henkilöstöään aktiivisesti. Esimerkiksi Arvopaperinvälittäjän tutkinnon on suorittanut lähes 13 000 henkilöä. (Finanssialan keskusliitto 2015.)

Finanssialan yrityksiä pidetään tutkimusten mukaan hyvämaineisina yhtiöinä. Usein alaan liitettyjä ominaisuuksia ovat myös hyvä palkkaus sekä mahdollisuudet edetä työuralla. Pankki- ja rahoitus-alasta erityisesti kiinnostuneet ovat suurimmilta osin etenijä-tyyppiä, jotka arvostavat korkeaa statusta ja asemaa. Työpaikan valinnassa heillä painottuu hyvä palkkaus ja urakehitysmahdollisuudet. Työn merkityksellisyydellä ja ilmapiirillä on pienempi merkitys kuin muilla vastaajilla. Työilmapiiriä pankkialalla pidetäänkin hieman keskitasoa huonompana, ja se on laskenut edellisvuosina. Myös työssä jaksaminen on keskimääräistä huonompaa. (Finanssialan keskusliitto 2015.)

Finanssiala on jo vuosia ollut jatkuvassa muutoksen pyörteessä, eikä muutoksen tahti ole hidastumassa. Vuonna 2014 toimipaikkojen määrä väheni 69 kappaleella. Pankkikonsernien henkilöstöä taas oli vuoden 2014 lopussa 28 187, joka on 2057 vähemmän kuin vuoden alussa. Sekä taloustilanteen muutokset että sääntely vaikuttavat alan toimijoihin. Näiden lisäksi asiakkaiden tarpeet, työtehtävät sekä työtehtävissä vaadittava osaaminen muuttuvat. Työssä oppimista tulee olemaan tulevaisuudessa yhä enemmän. Tietotekniikkaa hyödynnetään yhä monipuolisemmin koulutuksessa: finanssialan yrityksistä jo peräti 93 prosenttia käyttää verkko-oppimista. Finanssialan työnantajien mielestä keskeisemmät osaamisalueet ovat tulevaisuudessa esimiestaidot, myyntitaidot ja viestintäosaaminen. Finanssialan keskusliiton teettämän Finanssialan tulevaisuuden kyvykkyys- selvityksen mukaan taas työntekijöiltä kaivataan aiempaa enemmän vuorovaikutus- ja ryhmätaitoja, itseohjautuvuutta, innovaatiokykyä sekä monikulttuurisuusvalmiuksia. (Finanssialan keskusliitto 2015.)

Alan keskeiset tulevaisuuden haasteet liittyvät kolmeen muutokseen. Alan on oltava enemmän läsnä asiakkaiden elämässä, alan työkuultuurin tulee muuttua joustavammaksi sekä tulevaisuuden finanssipalvelut tuotetaan verkostossa. Näiden muutoksien toteuttaminen vaatii erityisesti asiakaspalvelutaitoja, yhteistyökykyä, hyvää liiketoimintaosaamista sekä kykyä hyödyntää teknologiaa. (Finanssialan keskusliitto 2015.) Muutostarpeet kertovat siitä, että asiakkaat eivät tyydy enää siihen, että pankissa voi asioida vain virastoaikoina. Tämä vaatii totuttelua pankin henkilöstöltä, sillä tähän päivään asti he ovat nauttineet mukavista työajoista. Nykyisin asioita halutaan tulla hoitamaan ilta-aikaan tai jopa viikonloppuisin, mihin useat pankit ovat jo reagoineet. Lisäksi uusi sukupolvi on avoimempi teknologian käyttöä kohtaan. Tulevaisuudessa muun muassa verkkoneuvottelut tulevat yleistymään yhä enemmän, mikä taas vaatii toimihenkilöiltä teknistä osaamista. Edellä mainitut muutokset ovat osa digitalisaatiota. Digitalisaatio ei tapahdu pelkästään asiakaspinnassa, vaan se koskettaa koko organisaation toimintoja. Finanssialan organisaatioiden sisäisten toimintojen digitalisaatio on alkamassa, minkä onnistunut toteuttaminen tulee olemaan valtava kilpailuetu alalla.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö koostuu kahdesta osuudesta, teoria- ja tutkimusosuudesta. Tutkimusosion jälkeen on vielä johtopäätökset, jossa on tutkimuksesta ja teoriasta yhteenvetoa. Opinnäytetyö alkaa teoriaosuudella. Teoriaosuudessa määritellään ensin mitä muutokkyvykyys on, ja kuinka sitä tulisi johtaa. Tämän jälkeen käsitellään ryhmien muutosvalmiutta, mitä se sisältää, sen yleisiä virheitä ja korjauksia sekä sen johtamista. Teoriaosuuden päätteeksi käsitellään muutokkyvykyden mittaamisen teoriaa.

Toisena osiona on tutkimusosio, joka on laadullinen tutkimus. Tutkimuksessa kartoitettiin toimeksiantajan henkilöstön tunnelmia muutoksessa. Laadullinen tutkimus suoritettiin tammikuussa 2016 osalle toimeksiantajan henkilöstöstä. Tutkimuksessa tehtiin haastattelut, joita suoritettiin yhteensä kuusi, kolme toimihenkilölle ja kolme esimiehille. Tutkimusvaiheessa teoriaosuus oli vielä kesken, joten tutkimus tuki teoriaosuuden päätelmiä. Tutkimuksen jälkeen on vielä johtopäätökset, johon sisältyy yhteenveto kvalitatiivisesta tutkimuksesta, teorian ja tutkimuksen perusteella luotu mittari sekä ensiaputoimenpiteet matalaan muutokkyvykkyteen.

2 MUUTOSKYVYKKYYS

Opinnäytetyössä tarkastellaan myöhemmin muutosvalmiutta ryhmän tasolta. Tässä osiossa pureudutaan yksilötasolle ja määritellään muutoskyvykkään yksilön ominaisuudet: mitä taitoja ja ominaisuuksia on muutoskyvykkäällä henkilöllä. Muutoskyvykkyyden ominaisuudet toimivat eräänlaisena pohjana ja edellytyksenä muutoksen toteutumiselle. Muutoskyvykkyys ei sentään tarkoita sitä, että varaudutaan johonkin tiettyyn tulevaan muutokseen. Sen sijaan muutoskyvykäs henkilö on kyvykäs reagoimaan jatkuvasti tuleviin, yllättäviinkin, muutoksiin. (Nera 2015.) Henkilöiden muutoskyvykkyyden taso vaihtelee paljon organisaation sisällä, toisten ollessa luonnostaan muutoskyvykkäitä kun taas jotkut omaavat vain murto-osan näistä ominaisuuksista ja taidoista. Kun muutoskyvykkäitä henkilöitä on enemmän kuin jarruttajia, voidaan organisaation sanoa olevan voiton puolella.

Muutoskyvykkäät henkilöt ovat valtava voimavara organisaatiolle. Muutoskyvykkyys on elintärkeä edellytys sekä lähitulevaisuuden että pidemmän tähtäimen menestymisessä, sen tuodessa proaktiivisuutta muutoksiin. (Anderson ja Acker 2010.) Jokaisessa työyhteisössä on väistämättä enemmän tai vähemmän muutosvastaisia jarruttajia. Se, kuinka heitä osataan käsitellä, vaikuttaa suuresti organisaatiomuutoksen onnistumiseen. Usein jarruttajat ovat sitä mieltä, että muutos on turhaa johdon puuhailua. Tässä tilanteessa tärkeäksi osoittautuvat muutostahtoiset työkaverit, sillä muutosmyönteinen työkaveri voi olla paljon uskottavampi lähde verrattuna esimieheen. Nämä muutoskyvykkäät yksilöt toimivat työyhteisöissä yleensä niin sanottuina muutosagentteina, jakaen ajatuksiaan muutoksen positiivisista puolista. Muutoksen positiivisten puolten eteenpäin jakaminen on jokaisen muutoksen tarpeen ymmärtävän vastuulla. (Pirinen 2014, 195; Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen, 10.)

Muutoskyvykkyyden ominaisuudet eivät missään nimessä koske pelkästään toimihenkilöitä, vaan jo kaikista yrityksen jäsentä toimihenkilöistä ylimpään johtoon. Muutostahdon täytyy lähteä yrityksen ylimmästä päättävästä toimielimestä lähtien. Esimiesten tulee osata jalkauttaa muutos omiin alaisiinsa ja ohjata työntekijöitä niin, että he sitoutuvat muutokseen ja omistavat sen (Anderson ja Acker 2010). Johdon vastuulla on tunnistaa ja ymmärtää oikeat muutosajurit ja niiden vaatimat muutokset toimintaan. Tämä ei kuitenkaan vielä riitä, sillä johdon tulee myös päättää perustellusti kaikista yksityiskohdista, millä toimenpiteillä muutosta lähdetään toteuttamaan. Mikäli ylhäältä asti jarrutetaan muutosta, on taattua, ettei minkäänlaista muutosta tule tapahtumaan.

Muutoskyvykkäällä henkilöllä on viisi ominaisuutta:

- kyky ottaa puheeksi ja rakentaa vuorovaikutusta
- pysähtymisen ja tutkimisen taito
- luottamus omaan osaamiseen ja halu kehittää sitä
- taito luopua vanhasta ja aloittaa uutta ja
- kyky sietää keskeneräisyyttä.

Seuraavissa kappaleissa käsitellään kaikki ominaisuudet yksityiskohtaisemmin. Kyvykkyyden määritelmä mukailee vahvasti Eläkevakuutusyhtiö Ilmarisen teettämässä Onnistunut muutos- oppaassa esiteltyä määritelmää. (Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen, 23.) Valittuihin ominaisuuksiin päädyttiin niiden sopivuuden vuoksi toimeksiantajan toimialalle sekä niiden koetaan todella käsittävän muutokseen vaadittavat eri osa-alueet. Näiden ominaisuuksien lisäksi lopussa tarkastellaan muita vaikuttavia tekijöitä, jotka toisaalta vaikuttavat siihen omaako henkilö jotain muutoskyvykkyyden ominaisuutta, ja toisaalta suoraan hänen muutoskyvykkyhteensä.

2.1 Kyky ottaa puheeksi ja rakentaa vuorovaikutusta

Muutostilanteissa syntyy väistämättä keskustelua ja vastaväitteitä, jolloin tarvitaan yhä enemmän rakentavan vuorovaikutuksen ja puheeksi ottamisen taitoja. Oman vuorovaikutuksensa laadusta huolehtiminen on jokaisen organisaation jäsenen vastuulla. Aitoa muutoskyvykkyyttä osoittaa se, että osaa antaa rakentavaa palautetta sekä rakentaa omalta osaltaan toimivaa vuorovaikutusta. Taitavassa keskustelussa kiistelyn tai myötäilyn sijaan jaetaan perusteltuja mielipiteitä, jotka vievät keskustelua eteenpäin. Tällainen taitava keskustelu on omiaan viemään myös itse muutosta eteenpäin, mikä edellyttää yhdessä ääneen ajattelua, jossa ääneen lausutut käsitykset jalostavat toisiaan. Keskustelu on tunteiden aiheuttamaa, jolloin tunteiden työstäminen vaatii tunteista puhumista aidolla ja avoimella tavalla. (Arikoski ja Sallinen 2007, 18; Juuti ja Virtanen 2009, 120.)

Omien ajatuksien ja tunteiden avoimen viestimisen lisäksi vuorovaikutus rakentuu aidosta kuuntelemisesta, kyselemisestä, ideoinnista, arvioinnista ja kyseenalaistamisesta. (Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen, 23; Heiskanen ja Lehikoinen 2010, 47.) Kaksi viimeistä mainittua tukevat toimivaa vuorovaikutusta vain niiden ollessa asiallista ja rakentavaa. Vastalauseiden esittäminen ja vastustaminen ovat inhimillisiä piirteitä. Tämä ei kuitenkaan oikeuta valittamaan kaikesta. On turhaa valittaa asioista, joihin organisaatio itse ei voi vaikuttaa. Näitä voisivat olla esimerkiksi uudet sääntelyt tai globaalit tapahtumat. Itsetarkoituksellinen kritiikki ja negatiivisuus ovat tuhoavia voimia. Muutos ei saa olla pahan olon purkautumiskanava, sillä se väsyttää henkilöstön hyvinkin nopeasti ja muutoksen onnistumisen mahdollisuudet vajoavat olemattomaan. (Juuti ja Virtanen 2009, 73; Pirinen 2014, 201.) Muutoskyvykkäs henkilö ymmärtää ja huomioi nämä onnistuneen vuorovaikutuksen edellytykset ja toimintatavat sekä soveltaa niitä omaan viestintäänsä. Näin saadaan aikaiseksi toimivaa vuorovaikutusta, mikä luo yhteisymmärrystä, joka taas edelleen luo muutostahtoa organisaatioon.

2.2 Pysähtymisen ja tutkimisen taito

Työelämä on nykyään yhä kuormittavampaa, ja työntekijät valittelevat jatkuvasta kiireestä. Kun näiden nykyään normaalien työelämän vaatimusten päälle lisätään muutostilanne, on kiire ja kaaos taattu. Kiireessä asioita ei välttämättä hoideta kunnolla loppuun, sillä ei ole aikaa arvioida eri vaihtoehtoja ja päätöksen vaikutuksia. Kiireessä tehdyt, jälkikäteen epäonnistuneeksi osoittautuneet päätökset lannistavat ja luovat epävarmuutta. Tämä taito on varsinaisen muutoskyvykkyyden lisäksi

myös työhyvinvoinnin lähde. Tunteita ei voida käsitellä tietyssä rajatussa ajassa, se vaatii oman aikansa.

Muutostilanteissa on osattava pysähtyä, koska se mahdollistaa rakentavan ajattelun ja auttaa meitä valitsemaan, ymmärtämään ja toimimaan viisaammin (Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen, 23). Muutostilanteen äärelle pysähtyminen on tärkeää myös siksi, ettei samoja asioita tarvitse käsitellä enää uudestaan kun ne käsitellään kerralla kunnolla ja huolellisesti. Uusia asioita on helpompi rakentaa kerran kunnolla pohditun päälle, eikä aikaisempia asioita tarvitse käsitellä uudestaan. (Pon- teva 2010, 27.) Tilanteen arviointia voi tehdä yksinään, tai mahdollisuuksien mukaan yhdessä. Yhdessä keskusteleminen on yleensä hedelmällisempää, ja sitä tulisi järjestää organisaatiossa aina tilanteen vaatiessa. Täytyy muistaa kuitenkin kohtuus keskusteluiden määrässä, sillä jokaista pientä päätöstä ei tarvitse pohtia suurella ryhmällä.

Tämän taidon merkitystä ei tule kuitenkaan ymmärtää väärin niin, että ongelmiin tulisi jäädä pyörimään liiaksi. Ominaisuuden ydin on se, että osataan antaa itselle hetki hengähtää. Asioita tulee rauhassa punnita hetki, ja tehdä sen jälkeen perusteltu päätös. Suurta tehottomuutta luo se, että jokaista valintaa punnitaan pitkiä aikoja mieltien jokainen skenaario läpi. Se ei ole osa muutokkyvykkyttä, vaan päinvastoin jarruttaa muutosta. Ominaisuus ei koske pelkästään päätöksentekoa, vaan kaikkea tekemistä. Kaiken työnteon keskellä on hyvä antaa itselle hetki rauhoittua ja tasata pulssi.

Kuten jo aiemmin todettiin, nämä muutokkyvykkyuden ominaisuudet koskevat yhtä lailla esimiehiä. Tässä ominaisuudessa se on erityisen huomioitavaa. Kun on kyse kiireen keskellä pysähtymisestä, harva esimies toimii esimerkillisesti. Esimiesten kohdalla pysähtymisen tarve korostuu, koska heidän tekemänsä päätökset vaikuttavat suoraan alaisiin ja koko organisaatioon.

2.3 Luottamus omaan osaamiseen ja halu kehittää sitä

Muutostilanteet aiheuttavat aina epävarmuutta henkilöstössä, toisissa enemmän ja toisissa vähemmän. Epävarmuus voi heijastua myös omaan työskentelyyn, aiheuttaen epäluottamusta omaan osaamiseen. Kun asioita päätetään tehdä uudella tavalla, voi työntekijä toisaalta alkaa epäillä muutoksen syiksi itseään ja omaa osaamistaan: enkö ole osannutkaan tehdä tätä oikein? Muutos voi jopa lamaannuttaa työntekijän, kun hän ei tiedä mitä tehdä muutoksessa. Tällöin saatetaan odottaa, että esimies huolehtii kaikesta, mutta vastuu itsestään ja uuden oppimisesta on työntekijällä itsellään. (Pirinen 2014, 181.) Henkilöstön on tärkeää yrittää pitää luottamus omaan asiantuntijuuteen, eikä antaa muutostilanteiden horjuttaa sitä. Toisiin muutokkyvykkyys vaikuttaa rajummin, ja luottamus omaan osaamiseen horjuu. Tällöin esimiehen on oltava paikalla kuuntelemassa työntekijän tunteuksia. Esimiehen tehtävä ei ole kertoa valmiita vastauksia, vaan pelkästään kuunnella, jolloin työntekijä voi reflektoida tunteitaan, jolloin ne alkavat selkiintyä. (Pirinen 2014, 198.)

Luottamus omaan osaamiseen toimii pohjana siihen, että muodostuu halu kehittää sitä. Työntekijöiden tulisi tiedostaa itse omat heikkoudet ja vahvuudet sekä hyödyntää vahvuuksiaan jokapäiväisessä työskentelyssään. Menestyneimmillä on suunnitelma itsensä kehittämiseen sekä tavoitteet mitä hei-

dän tulee oppia seuraavaksi. Uuden oppiminen kannattaa kytkeä omaan henkilökohtaiseen tulevaisuuden visioon. Tavoitteet on hyvä asettaa korkealle, mutta aikataulu tulee asettaa realistiseksi. Oman osaamisen kehittämistä voi pitää jonkinlaisena työelämän henkivakuutuksena ja oman markkina-arvon ylläpitäjänä. Oppimisen vastuu ei ole riippuvainen iästä tai kokemuksesta. Oppimiseen ei tule suhtautua passiivisesti ja odottaa että työnantaja opettaa ja tarjoaa koulutukset valmiina. Esi-miehen tehtävä on kuitenkin olla koko ajan tietoinen siitä, missä uusien tehtävien haltuunotossa mennään. Oppivassa organisaatiossa jäsenet oma-aloitteisesti kehittävät osaamistaan. (Heiskanen ja Lehikoinen 2010, 47; Pirinen 2014, 115, 181–182.; Ponteva 2010, 19.)

Edellä mainittujen asioiden lisäksi on ilmapiirin oltava oppimiseen ja itseään kehittämiseen kannustava sekä organisaation annettava työkalut ja mahdollisuudet siihen. Oppiminen tapahtuu arvioimalla omaa työskentelyä sekä oppimalla ympäristöstä, eli toisten toiminnasta. Tämän vuoksi on tärkeää pitää avoin ilmapiiri, jotta henkilöstö jakaa avoimesti kokemuksiaan sekä onnistumisista että epäonnistumisista.

2.4 Taito luopua vanhasta ja aloittaa uutta

Muutoksessa joudutaan luopumaan jostain vanhasta toimintatavasta, mikä voi olla joillekin erittäinkin haasteellista. Osa organisaation jäsenistä, joita usein saattavat olla iältään vanhemmat ja organisaatiossa pisimpään palvelleet, eivät luovu vanhasta vaan jäävät roikkumaan siihen. Esimerkiksi uuden tietotekniikkajärjestelmän tullessa, he eivät suostu käyttämään uutta järjestelmää tai tunnustamaan sen paremmuutta, vaan käyttävät mahdollisimman pitkään vanhaa. Pahimmillaan voi käydä niin, että työntekijät luovat itselleen eräänlaisen sopeutumismekanismiin. Tällöin he pyrkivät vain tekemään omat työnsä muutoksista välittämättä. He eivät yksilönä voi lähteä vastustamaan johtoa, jolloin he hiljaisesti vastustavat johdon näkemyksiä jolloin he ovat vaarassa muuttua kyynisiksi tai jopa palaa loppuun. (Juuti ja Virtanen 2009, 141.) Tämä voi aiheuttaa murroksen organisaation sisällä. Muutoksessa on tärkeää omata taito heittäytyä tuntemattomaan, ja uskaltaa olla epämuakavuusalueella. Työelämässä menestyjät ovat niitä, jotka heittäytyvät muutokseen jatkuvasti ja turhia nurisematta. Heittäytymisen täytyy olla tavoitehakuista ja omaehtoista, proaktiivista ja reaktiivista. (Nera, 2015.) Muutos vaatii aina uuden aloittamista, joka taas tarkoittaa sitä että epäonnistumisia tulee pitää, kohtuullisissa rajoissa muutosta koskien, yleisesti sallittuina muutoksen aikana. Epäonnistumista ei tule pelätä, ja niistä tulee yrittää oppia. Muutoksessa tapahtuu paljon epäonnistumisia mikä tulee hyväksyä, tärkeää on tunnistaa myös onnistumiset eikä keskittyä epäonnistumisiin. (Burger 2013; Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen, 23).

Menetyksen pelko liittyy jossain muodossa todennäköisesti kaikkiin erilaisiin muutoksen vaiheita kuvaaviin malleihin. Ann Salernon ja Lillie Brockin kehittämässä kuuden tason muutoksen mallissa ensimmäinen vaihe on menetys, jossa henkilö tuntee menettäneensä jotain, huolimatta siitä pitääkö hän muutosta hyvänä vai huonona. Ihmiset menevät omassa yksilöllisessä tahdissaan eri tasojen yli epäilystä epämuakavuuteen, joiden jälkeen on haasteellisin vaihe: päästä neljännelle tasolle oivallukseen. Tämä muutoskyvykkyyden taito liittyy vahvasti juuri kuvattuun muutosprosessin malliin. Henkilön täytyy siis osata päästä näiden epämiellyttävien tunteiden yli oivallukseen, siitä ymmärryksen

ja lopulta muutokseen sitoutumiseen. Jos ei onnistuta ymmärtämään muutoksen tarpeellisuutta, palataan takaisin ensimmäiselle tasolle ja jäädytään negatiivisiin tunteisiin. (Salerno ja Brock; Heiskanen ja Lehikoinen 2010, 51–53.)

2.5 Kyky sietää keskeneräisyyttä

Tätä kykyä voidaan kutsua myös kaaoksensietokyvyksi. Mikään muutos ei tapahdu sormia napsauttamalla, vaikka jokainen henkilöstön jäsen olisi muutoksessa mukana. Muutos aiheuttaa väistämättä keskeneräisyyttä: esimerkiksi siirryttäessä järjestelmästä toiseen on usein vanhaa jäljellä kun uutta otetaan jo käyttöön. Keskeneräisyys voi aiheuttaa epävarmuutta ja hallitsemattomuuden tunnetta. Kuten todettu, mikään muutos ei tapahdu hetkessä, eikä myöskään mitään muutosta voida hallita sata prosenttisesti. Muutostilanteessa kannattaa keskittyä asioihin, joihin voi vaikuttaa itse. Työntekijä voi myös ilmaista keskeneräisyydestä syntyneen epävarmuuden tunteen esimiehelleen, jolloin esimies voi auttaa miettimällä yhdessä mikä auttaisi työntekijää kestäämään muutoksen aiheuttamaa keskeneräisyyttä. (Pirinen 2014, 195.)

Kaiken tämän keskellä on kuitenkin kyettävä suorittamaan työtehtävät. Yrityksen johdon sekä esimiesten on huolehdittava, ettei muutoksen toteuttaminen vie liiallisesti aikaa normaaleista työtehtävistä. Muutos ei saa sitoa liikaa yrityksen resursseja tai luoda ylimääräisiä hallinnollisia tehtäviä. Jos työntekijöiden aika menee jatkuvaan muutoksen toteuttamiseen, he turhautuvat ja alisuoriutuvat normaaleissa työtehtävissään. (Pirinen 2014, 24.) Muutos siis on työtehtävien taustalla keskeneräisenä, ja edistyy johdon määrittelemän, realistisen, aikataulun mukaisesti. Muutoksen aiheuttaman keskeneräisyyden ei tule antaa vaikuttaa liiallisesti työskentelyyn. Muutostilanteissa on osattava priorisoida tehtäviä, jonka lisäksi muutoksen yhteydessä on oiva tilaisuus yksinkertaistaa normaaleja työrotiineja. Muutostilanteessa keskeneräisyyden sietoa lisää ajatus, että keskeneräisyys ei ole lopullista. Voittaja on se, joka selviytymisasenteellaan säilyttää toimintakykynsä muuttuvasta ympäristöstä huolimatta. Hän osaa kiinnittää huomioita suuriin kokonaisuuksiin ja pitkäkantoiseen ajatteluun. (Nera 2015.)

2.6 Muita vaikuttavia tekijöitä

Se, kuinka muutuskävykyys syntyy, on hyvin yksilöllistä. Useimmiten on vaikea löytää yksittäisiä syitä henkilön korkeaan muutuskävykykseen. Tämä voi johtua siitä, että suuri vaikutus on pelkästään henkilön asenteella ja persoonalla. Joillakin on luonnostaan positiivisempi suhtautuminen ja asennoituminen elämään ylipäätään, jolloin myös muutoksen hyväksyminen on helpompaa. Muutoshalu vaatii ratkaisukeskeistä ajattelua, sen sijaan että kaikesta kaivetaan huonot puolet ja epäonnistumiset. Muutuskävykykäs henkilö näkee menneisyyden epäonnistumiset mahdollisuutena oppia sekä tulevaisuuden uhkat mahdollisuutena menestyä. Suhtautumistavan muuttaminen on haastavaa, koska tunteiden logiikka eroaa täysin järjen logiikasta. Järjen maailmassa voidaan erotella fakta ja fiktio kun taas tunteiden maailmassa tällaisia erotteluja ei voida tehdä. Tunteita voidaan suunnata hyväksymällä ne, jolloin avautuu mahdollisuus suunnata niiden sisältämä energia. (Juuti ja Virtanen 2009, 124.)

Aiempi työkokemus vaikuttaa kyvykkyyteen välillä ratkaisevasti: monesti muutoskyvykkyys on kehittynyt niille, jotka on heitetty kylmään veteen työelämässä ja jotka ovat oppineet selviytymään omasta aloitteestaan. Jokaisen työhistoria on yksilöllinen, jolloin useat eri osaset ovat vaikuttaneet muutoskyvykkyyteen. Eri työnantajilla olleet ovat nähneet erilaisia toimintaympäristöjä, jolloin heillä on mahdollisuus suhtautua asioihin objektiivisemmin. Myös edellisten työnantajien aikana tapahtuneet mahdolliset muutokset tuovat väistämättä näkemystä, miten muutoksessa onnistutaan. Ei voida kuitenkaan ajatella, että pelkästään työnantajalta toiselle liikkuneet voivat olla muutoskyvykkäitä. Vaikka on ollut koko elämänsä samalla työnantajalla, on saattanut käydä läpi mittaviakin muutoksia. Tästä kaikesta voidaan päätellä, että jokaisen täytyy tunnistaa itse oma yksilöllinen muutoshistoriansa ja opetella soveltamaan sitä tulevaan. Muutokset eivät silloinkaan tuo liukuhihnaratkaisua muutoksiin, vaan asenteen jolla pärjää vaihtelevissa tilanteissa. (Juuti ja Virtanen 2009, 58; Nera 2015.)

Aiemman työkokemuksen lisäksi muutkin taustatekijät vaikuttavat siihen, kuinka taipuvainen henkilö on sopeutumaan muutoksiin. Näihin kuuluu demografiset tekijät, kuten ikä, sukupuoli sekä koulutus. Tässä opinnäytetyössä ei tutkittu edellä mainittujen tekijöiden vaikutussuhdetta muutoskyvykkyyteen, joten ei voida tehdä päteviä yleistyksiä siitä, kuinka eri taustatekijät vaikuttavat. Voidaan kuitenkin pohtia erilaisia mahdollisuuksia. Iän voidaan ajatella vaikuttavan sekä positiivisesti että negatiivisesti. Korkeampi ikä yhdistettynä tasaiseen työuraan samalla työnantajalla johtaa todennäköisemmin muutoskyvyttömyyteen. Sen sijaan korkeampi ikä yhdistettynä vaihtelevaan työuraan eri työnantajilla voi olla seuraus korkeaan muutoskyvykkyyteen. Nuoret, työelämään siirtyneet tai siirtävät ovat tietoisia nyky maailman muutostahdistista, joten voitaisiin olettaa heidän olevan luonnollisesti muutoskyvykkäitä. Näin ei kuitenkaan ole. Heidän muutoskyvykkyytensä voi olla todellisuudessa pelkästään näennäistä muutoksen pakottavuuden tiedostamista ilman kyvykkyyttä toimia aidon muutostahdon mukaisesti. Erilaisia yhdistelmiä näistä taustoista voisi tehdä loputtomiin, muttei se ole tarkoituksenmukaista. Tärkeintä on huomata se, että ihmisen muutoskyvykkyyteen vaikuttavat kaikki elämän kokemukset sekä niistä nousevat tunteet, opitut asenteet, ajatusmallit sekä muut syvällä pinnan alla olevat asiat. Ratkaisevaa ei ole se, mitä on tapahtunut menneisydessä, vaan se kuinka sen kaiken kykenee valjastamaan omaksi hyödykseen.

2.7 Muutoskyvykkyyden johtamisesta

Muutoskyvykkyyden eri osa-alueita tulee johtaa aktiivisesti ja pitää silmällä niiden kehitystä. Jälkimmäiseen tulee työnantajalle työkaluksi tässä opinnäytetyössä toteutettu myöhemmin esiteltävä muutoskyvykkyyden mittari. Myöhemmässä osiossa mittarin esittelyn jälkeen vielä esitellään erilaisia ensiaputoimenpiteitä, mikäli jokin ominaisuuksista on henkilöstöllä hyvin alhainen. Tässä osiossa keskitytään taas enemmänkin aktiiviseen jokaisen ominaisuuden tasapainoiseen ylläpitoon. Myöhemmin tullaan huomaamaan, että esimies toimii kaikessa esimerkkinä, jonka vuoksi heidän tulee olla tarkkoja käyttäytymisestään sekä kaikesta viestinnästään. Työntekijät tulkitsevat koko ajan heitä, jolloin esimiehen tulee katkeamatta toimia esimerkkinä muutoksen ajamisessa eteenpäin. (Pirinen 2014, 69.)

Osaan muutoskyvykkyyden ominaisuuksista voi vaikuttaa enemmän, kun taas osaa voi olla hyvinkin haastava johtaa. Luonnollisesti muutoskyvykkyyden kappaleessa viimeisenä esiteltäviin taustatekijöihin ei voi vaikuttaa. Ne ovat kuitenkin, toki muutoskyvykkyyden varsinaisten ominaisuuksien lisäksi, ominaisuuksia jotka työnantajan kannattaa huomioida rekrytointiprosesseissa. Rekrytoidessa uutta henkilöstöä, tulee tarkkailla henkilön muutoshalukkuutta. Rekrytointiprosessiin voisi jopa liittää lyhyen kyselyn, jolla saataisiin määritettyä hakijan asennetta muutosta kohtaan. Kysely voisi olla esimerkiksi hieman muokattu versio myöhemmin esiteltävästä muutoskyvykkyyden mittarista.

Onnistuneen muutoksen lähtökohtia on onnistunut vuorovaikutus. Tämän vuoksi yksi muutoskyvykkyyden ominaisuuksista on puheeksi ottaminen sekä vuorovaikutus. Viestintä on nähty pitkään eräänlaisena organisaation tukitoimintona, vaikka se päinvastoin on organisaation ydintoimintaa. Työnantaja voi osaltaan vaikuttaa tähän ominaisuuteen olemalla esimerkkinä. Johdon suunnasta tulevan vuorovaikutuksen tulee olla aktiivista ja avointa, jottei henkilöstö koe olevansa pimennossa. Viestintä on kriittinen tekijä organisaation olemassaolossa ja menestyksessä, muutoksessa viestinnän rooli kasvaa entisestään. (Heiskanen ja Lehikoinen 2010, 16–17.) Muutoksen tuoman tiedon käsittely vie aikaa, jolloin niitä täytyy toistaa useita kertoja. Jos henkilöstö ei koe saavansa riittävästi informaatiota, syntyy tyytymättömyyttä jonka seurauksena taas vuorovaikutus lähtee vääriin urille. Näissä tilanteissa usein alkavat spekuloinnit, jolloin erilaisia huhuja lähtee kiertämään työyhteisössä. (Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmainen, 12.) Nämä huhut voivat syntyä erilaisissa klikeissa, joissa pieni ryhmä lähettää liikkeelle, tosin harvoin tietoisesti pahantahtoisesti, väärää tietoa koko organisaation. Tällä tapahtumasarjalla muutoskyvykkyyden ensimmäinen ominaisuus ei toteudu. Koko johdon vuorovaikutuksen lisäksi myös lähiesimiehellä on vastuu mahdollistaa avoin keskustelu. Hän toimii myös esimerkkinä, ottamalla reilusti puheeksi mahdollisesti kuulemansa huhut ja katkaisemalla niiltä siivet. (Pirinen 2014, 127–129.) Johto voi myös järjestää jo aiemminkin mainittuja keskustelutilaisuuksia, mutta ne eivät automaattisesti luo vuorovaikutusta työyhteisöön. Keskustelutilaisuuksien onnistuminen edellyttää jokaiselta avointa viestintää, joten kannattavampaa on lähteä ensimmäisenä mainitut keinot edellä. Viestintäkanavissa johdon kannattaa suosia monipuolisuutta. Viestinnän tulee olla eri tilanteisiin ja eri kohderyhmille suunnattua sekä eri näkökulmista. Esimerkiksi pelkän intran käyttäminen viestinnässä passivoi työntekijän, joka ei edes välttämättä löydä etsimäänsä tiedotteiden täytestä intrasta. Kasvotusten tapahtuvissa keskusteluissa on vuorovaikutuksen luominen helpompaa, mutta täytyy muistaa että suuret johdon tiedotustilaisuudet eivät ole toimivan vuorovaikutuksen alustoja. (Pirinen 2014, 136–138.)

Tässäkin kappaleessa todetaan esimiesten esimerkin tärkeys. Kun kyse on pysähtymisen taidosta, on harva esimies kovin hyvä esimerkki alaisilleen. Monet esimiehet säntäilevät kiireessään ja yrittävät pitää kaikkia lankoja käsissään. Kuten aiemmin jo todettu, tulee esimiesten itsekin muistaa pysähtyä ja hengähtää, heidän oman hyvinvointinsa vuoksi sekä välttääkseen hätäisesti tehdyt päätökset. Tässä on kyse myös organisaatiokulttuurista: sallitaanko meidän organisaatiossa itselleen hetki hengähtää kiireen keskellä? Pysähtyminen ja asioiden punnitseminen siis tulee ensin yleisesti sallia ja sen jälkeen kannustaa tekemään niin. Näin ei tehdä niin paljoa virheitä sekä todennäköisesti säästetään aikaa kun vältetään hätiköityjen päätösten aiheuttamat korjailut. Työnantajan tulee kuitenkin myös osaltaan valvoa, että työskentelyn teho ei laske liiallisen pohdinnan seurauksena. Muutosfoo-

rumit voivat toimia pysähtymisen paikkana, joissa voi rauhoittua kuuntelemaan itseään sekä muita. (Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen, 23.) Keinona pysähtymiseen voidaan lisätä vielä eräänlaiset pikapalaverit. Joko kahdestaan tai koko tiimin kesken, olisi esimiehen hyvä järjestää säännöllisesti vaikka ennen työpäivän alkua nopea vapaamuotoinen keskustelu jossa käydään läpi tulevia asioita, jolloin jokaisella on hetki miettiä omia tulevia tehtäviään sekä mahdollisesti esittää niistä heidän kysymyksiä. Tällaisilla palavereilla vältetään työntekijöiden tunne, että palavereita pidetään ainoastaan silloin kun on jotain huomautettavaa tai korjattavaa. (Ponteva 2010, 44.)

Oman osaamisen kehittämisen halu lähtee ihmisestä itsestään, mutta sen mahdollistaa työnantaja. Mikäli työnantaja aktiivisesti mahdollistaa uuden oppimisen ja osaamisen kehittämisen, innostaa se todennäköisesti henkilöstöä kouluttautumaan lisää. Monilla yrityksillä on nykyään paljon mahdollisuuksia sisäisiin koulutuksiin, kuten myös tämän opinnäytetyön toimeksiantajalla. Sisäisiin koulutuksiin osallistumisen mahdollistaminen voi sitouttaa työntekijää organisaatioon sekä nostaa motivaatiota. Työntekijä tuskin pelkää tulevaisuutensa puolesta organisaatiossa, mikäli työnantaja on valmis panostamaan häneen. Finanssialalla sisäinen koulutus onkin jo hyvin yleistä, ja varmasti yleistyy yhä enemmän erilaisten verkkokoulutusten tulon myötä (Finanssialan keskusliitto 2015). Työntekijöihin näkyvä panostaminen voi nostaa työnantajakuva. Kaikki tämä lisää myös luottamusta työnantajan ja -tekijöiden välillä. Osaamisen kehittämisen kannustamiseen ei kuitenkaan riitä pelkkä kurssille ilmoittaminen: työntekijöitä tulisi kannustaa voimakkaasti kehittämään osaamistaan syvemmälle ja laaja-alaisemmaksi. Nykyään työnantajat odottavat itseohjautuvuutta, eli työntekijöiden omaaloitteista aktiivista oppimista. Oppimista voidaan toteuttaa mahdollisuuksien mukaan myös ryhmän yhteisten työtehtävien kautta, jolloin jokainen tuo oman panoksensa yhteiseen hyvään sekä perehtyy muiden tekemiseen. (Pirinen 2014, 181; Arikoski ja Sallinen 2007,16.)

Sekä keskeneräisyyden hallinnassa että vanhasta luopuessa on kyse epävarmuuden tunteesta. Ensimmäisenä mainitun kyvykkyyden puuttuminen aiheuttaa epävarmuutta kun taas jälkimmäinen aiheutuu siitä. Keskeneräisyyden hallintaa tukevat asioiden priorisointi sekä turhien rutiininomaisten työtehtävien poistaminen. Muutoskykyinen henkilö osaa tunnistaa turhat työtehtävät, mutta myös esimies voi tarvittaessa auttaa niiden tunnistamisessa. Muutoskyvykkyys saadaan näin kasvamaan, kun työntekijä huomaa esimiehen esimerkillä, kuinka toimintojen uudistaminen tuo todellista apua ja helpotusta jokapäiväiseen työskentelyyn.

Vanhasta luopumista tulee kannustaa sekä keskustella työntekijöiden kanssa tuoden esille muutoksen mukana tulevat hyödyt. Vanhasta luopumisen vaikeus perustuu pelkästään siihen, että se tuntuu turvallisemmalta. Kun tietää aidot, omaan työhön tulevat hyödyt, tuntuu helpommalle ottaa muutos käytäntöön. Vanhasta luopuminen onnistuu siis silloin kun työntekijällä on riittävän vahvat syyt luopumiselle. Tässä esimies voi auttaa rakentamalla kuvaa tulevaisuudesta sekä luomalla uskoa tulevaan. Täytyy muistaa, että työntekijä reagoi tunteilla kun taas esimies perustelee järjellä. Esimiehen tulee siis antaa tilaa työntekijän tunteille, ja keskustella niistä aliarvioimatta. (Pirinen 2014, 216–219.) Toisaalta, vanhaan juuttumista ei tule salliakaan. Toki aina on parempi valita kepin sijaan porkkana, mutta muutoksen taustalla on hyvä olla pakottavuus, joka ajaa sitä eteenpäin.

3 MUUTOSVALMIUS

Organisaation muutosvalmius on kilpailuetu markkinoilla sekä yksi tärkeimmistä menestystekijöistä. Hyvän muutosvalmiuden omaava organisaatio pystyy reagoimaan pieniinkin muutoksiin nopeasti, ja mukauttaa toimintaansa vastaamaan sekä sisältä että ulkoa tuleviin muutostarpeisiin. Muutosvalmis organisaatio ei näe muutosta erillisenä toimintona tai projektina, vaan jatkuvana toimintakykyä ylläpitävänä tekijänä. Jatkuvat korjausliikkeet estävät sen, että yrityksen täytyy muuttua yhtäkkiä paljon yhdellä kertaa. (Pirinen 2014, 23.) Parhaimmillaan henkilöstö itse huomaa muutostarpeet omatoimisesti ja muuttaa toimintaansa niiden mukaiseksi. Tällaisessa organisaatiossa tapahtuu jatkuvasti pientä hienosäätöä ja korjausliikettä. Muutosvalmiissa organisaatiossa ymmärretään siis organisaation tehtävät ja tavoitteet, opitaan kokemuksista ja heillä on selkeä näkemys tulevaisuudesta. (Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen, 3.) Seuraavaksi käsitellään eri muutosvalmiuteen vaikuttavia alueita, niissä tehtäviä yleisiä virheitä ja ratkaisuja niihin sekä kuinka sitä johdetaan.

3.1 Johdon toiminnot

Johdon toiminnot ovat ensimmäinen askel muutokseen. Muutos lähtee liikkeelle käytännössä aina johdosta, joten sen toiminta on avainasemassa muutoksen onnistumisessa. Johdon rooliin tulee kiinnittää huomioita myös siksi, koska heidän toimintansa kohtaa yleensä eniten kritiikkiä muutoksen jälkipuinneissa. Tämä johtuneekin siitä, että työntekijät eivät ota riittävästi vastuuta itselleen, vaan sysäävät kaiken vastuun ja toteuttamisen johdolle. Osaava johtaminen on tärkeää ilman muutostakin, mutta sen tärkeys korostuu muutostilanteissa. Sekä työntekijöiden että esimiehen itsensä tehtävissä ja vastuissa tapahtuu muutoksia, ja tuttuja ja turvallisia käytäntöjä muutetaan. Kun esimiehellä on johtamisen perusasiat kunnossa, on muutoksen johtaminen helpompaa. (Arikoski ja Salinen 2007, 90.) Mainittakoon tässä yhteydessä ulkopuolisista konsulteista. Muutosjohtamisen taidoissa on usein parannettavaa, jolloin turvaudutaan herkästi ulkopuoliseen asiantuntijatukeen. Tätä on pidetty usein hyvänä käytäntönä, mutta tulee muistaa, että ulkopuoliset konsultit eivät voi ”omistaa” muutoksen toteutusta. Muutosprosessin omistajuus kuuluu ylimmälle johdolle. (Juuti ja Virtanen 2009, 70.)

Muutosvalmista organisaatiota rakentaessa tulee tunnistaa ja ymmärtää organisaation muutoshistoriaa. Muutoksen suunnittelu- ja valmisteluvaiheen tärkeyttä ei voi painottaa liikaa. Aiemmistä muutoksista on tehtävä huolellisia johtopäätöksiä, eli tiedostaa missä on epäonnistuttu ja missä onnistuttu. Johtopäätösten jälkeen on helpompi oppia menneistä muutoksista, jottei tehdä samoja virheitä tulevaisuudessa. Jos aiemmista kokemuksista ei opita, jäävät ne hyödyntämättömäksi ja kertaluontoisiksi. Tiedon kerääminen ja sen dokumentointi on tärkeää muutostilanteiden aikana, jotta on tietoa mitä hyödyntää tulevia muutoksia suunnitellessa. (Heiskanen ja Lehikoinen 2010, 61; Juuti ja Virtanen 2009, 58-59, 67.) Aiempien muutosten analysointi ei toki riitä, vaan täytyy määritellä tulevat tavoitteet asiakkuuksien ja heille tarjottavien palveluiden ja tuotteiden suhteen. Johdon on päätettävä, millaisia asiakkaita yritys tulee havittelemaan, ja keistä ollaan valmiita luopumaan. Palveluiden ja tuotteiden osalta määritellään niiden vaatimat resurssit ja tietotaito. Nämä päätökset määrittävät tarvittavan osaamisen tulevaisuudessa, jonka mukaan tarvittaessa päivitetään henkilöstön

osaamista riittäväksi. Johdon siis tulee olla ajan tasalla henkilöstönsä osaamisesta, jotta he osaavat kohdennetusti tarpeen vaatiessa kouluttaa oikeille henkilöille oikeita asioita. Näiden päätöksien jälkeen johdon ryhtyessä toimenpiteisiin, tulee heidän kommunikoida selkeästi aitoa muutoshalua henkilöstölle sekä toimia esimerkkinä. (Juuti ja Virtanen 2009, 59; Pirinen 2014, 25-26.)

Esimiehen kyky kuunnella ja asettua työntekijän asemaan ovat esimiestyön keskeisiä taitoja. Edellä mainittujen lisäksi esimiehen tulisi olla helposti lähestyttävä, jotta työntekijät uskaltaisivat kertoa pelotta tunteistaan ja mieltä painavista asioista. Esimiehen tehtäviin kuuluu olennaisesti liiketoiminnan tarpeista tulevien muutosten strategisten tavoitteiden eteenpäin vieminen sekä niiden käytännön toteutus. Esimies helposti unohtaa asioiden johtamisen lomassa ihmisten johtamisen. Heidän on oltava läsnä, ja kiinnostunut organisaatiostaan sekä sen muodostamista ihmisistä. Työntekijöiden suorituksista annetaan jatkuvasti palautetta sekä innostetaan ja kannustetaan muutoksessa eteenpäin. Esimiestyön perustehtävät pysyvät samana läpi muutosprosessin, mutta niiden painotukset muuttuvat. (Pirinen 2014, 61, 63.) Muutoksen tavoitteiden kertomisen ja henkilöstön innostamisen korkein painoarvo on alussa, ja muutoksen edetessä kannustamisen tärkeys kasvaa. Muutostilanteiden väistämättä aiheuttamia tunteita ei saa aliarvioida, vaan ymmärtää. Ihmisten johtaminen on tekoja, eikä asema. Esimiesten tulee olla omistautuneita liiketoiminnan lisäksi ihmisten johtamiseen. (Pirinen 2014, 21, 31–32.)

3.2 Viestintä ja tiedottaminen

Viestintä ja tiedottaminen ovat muutoksen kriittisin alue, joten se erotettiin omaksi aiheeksi johdon toiminnoista. Tiedottamisen tärkeyttä muutostilanteissa ei voi korostaa liikaa. Muutosviestintään tulee suhtautua kuten jokapäiväiseen viestintään, sillä muutosviestintää on sanottu olevan turha erottaa omaksi lajikseen: molemmissahan perimmäisenä tavoitteena on ymmärtää liiketoiminnan tavoitteet. Viestinnän toimenpiteitä suunniteltaessa on huomioitava käytössä olevat resurssit, sillä kaikkien on kyettävä hoitamaan normaalit työtehtävät. Viestintää tulee ensin suunnitella ja tehdä selkeä työnjako vastuualueista. Ennen sitä on kuitenkin varmistettava, että kaikki suunnitteluun osallistuvat ymmärtävät muutoksen tavoitteet ja linjaukset. Esimiesten on puhuttava henkilöstölle yhtenäisesti saman linjan mukaisesti ja kyettävä perustelemaan muutos. Esimiehelle olisi hyvä tarjota työkalut, jotka auttavat häntä onnistumaan tehtävässään purkaa auki strategia ja sen tuomat muutokset. Työkaluna voivat toimia esimerkiksi muutoksen alkaessa muotoiltavat perusviestit muutoksen tavoitteista. Perusviestit ovat tavoitteellisia, lyhyitä ja positiivisia, sisältäen perusteluja, havainnollistuksia ja konkretisointia. Ne määritellään johtotasolla, ja niitä viedään eteenpäin samanlaisina koko organisaatiossa. (Heiskanen ja Lehikoinen 2010, 19, 65–67, 74.)

Useissa tutkimuksissa on empiirisesti osoitettu, että johto ja muu henkilöstö elää eri maailmoissa: johto kokee asiat paljon myönteisempinä kuin muut henkilöstöryhmät. Tämä on jo yksin omiaan vaikeuttamaan yhteisymmärryksen syntymistä. (Juuti ja Virtanen 2009, 141.) Tämän lisäksi johdolla ja henkilöstöllä on yleensä eri tarpeet, jolloin heidän kiinnostuksensa menee ristiin. Henkilöstö haluaa kuulla ensin, kuinka muutos vaikuttaa juuri häneen. Johdon ei siis tule tehdä virhettä ja kertoa muutoksesta pelkästään organisaation, eikä yksilön, näkökulmasta. Henkilöstölle viestiessä tulisi välttää

asioiden käsittelyä pelkästään organisaation tavoitteiden kannalta, vaan sen sijaan miettiä mitkä asiat motivoivat henkilöstöä henkilökohtaisella tasolla. (Heiskanen ja Lehikoinen 2010, 71.) Organisaation tavoitteet ovat usein vaikeasti ymmärrettäviä ja liian abstrakteja, jolloin esimiehen tehtävänä on tuoda niihin konkretiaa. Organisaatiomuutos ei synny analyysien, raporttien tai loogisten analyysien seurauksena. Niiden sijaan on osattava vedota ihmisten kokemuksiin ja tunteisiin. Viestinnässä on tavoitteena luoda yhteistä ymmärrystä, kokemusten jakamista ja yhteenkuuluvuutta. (Pirinen 2014, 117; Juuti ja Virtanen 2009, 140.)

Muutoksessa luottamus, motivaatio ja työilmapiiri joutuvat koetukselle. Ennakoivalla, rakentavalla ja inhimillisellä viestinnällä voidaan saada koko organisaatio sitoutumaan muutokseen. Viestinnässä tulee muistaa se, että ihmisten reagoitua määrää voimakkaasti tunteet. Viestinnässä onnistumisen ratkaisee laatu ja määrä. Vain se, mitä henkilöstö kuulee ja kuinka he tulkitsevat kuulemansa, merkitsee. Ihmiset aistivat herkästi, milloin esimies on aito ja milloin ei. Hänen ei siis kannata esittää mitään muuta kuin hän on. Tärkeintä on avoimuus. Silloinkin kun esimies ei tiedä, mitä tulee tapahtumaan, on hyvä olla avoin: voidaan tiedottaa jopa siitä, ettei hän tiedä mitä tulee tapahtumaan eli ettei mitään tiedotettavaa ole. Tällainen tiedottaminen voi tuntua turhalle, mutta se ennalta ehkäisee huhujen ja turhien pelkojen syntymisen. Kun henkilökunta saa kysymättä tietoa tilanteesta, tai siitä että tilanne on pysynyt samana, voivat he odottaa rauhallisemmin mielin ilman tunnetta, että heiltä pimitetään tietoa. Tällaisella tiedotuksella voidaan luoda työntekijöille luottamusta, että johto pitää henkilöstön ajan tasalla. (Arikoski ja Sallinen 2007, 91; Juuti ja Virtanen 2009, 151.)

Kritiikin kohteena on usein se, että henkilöstölle kerrotaan asioista liian myöhään, jolloin johto on valmistellut muutosta eikä ole välittömästi tiedottanut sen yksityiskohdista. Henkilöstö ja johto elävät tavallaan eri ajassa: johto valmistelee jatkuvasti tulevaisuuden asioita, joista ei kaikista voi kertoa henkilöstölle. Tämä siksi, että kaiken tiedottaminen ensinnäkin voisi lisätä kaaoksen tuntua henkilöstöön sekä siksi, ettei kaikki suunniteltu aina toteudukaan. Ihmiset ovat nykyään tottuneet saamaan tietoa reaaliaikaisesti ja interaktiivisesti, jonka vuoksi tätä odotetaan myös työnantajalta muutosprosessissa. Toisaalta, välillä täysin syyttä organisaatioiden johdot ovat välillä liiankin varovaisia tiedottamisessaan, ja odottavat kaiken olevan huolellisesti valmisteltua ennen julkistusta. Täytyy kuitenkin muistaa, että esimerkiksi vaihtokelpoisuudet voivat sitoa johdon kädet, eivätkä he voi kertoa asioista halusivat tai eivät. (Heiskanen ja Lehikoinen 2010, 21; Pirinen 2014, 119)

3.3 Yhdessä tekemisen kulttuuri

Organisaation kulttuuri toimii perustana muutoksen johtamiselle. Tähän liittyen yrityksen johtamiskulttuuri ja arvomaailma vaikuttavat olennaisesti siihen, miten työntekijöitä kohdellaan muutoksessa. Vastuullisessa johtamiskulttuurissa työntekijöiltä sallitaan erilaisten mielipiteiden esille tuominen sekä rohkaistaan mukaan uudistamaan organisaatioita. Tällöin työntekijöitä kannustetaan tuomaan mielipiteitään esiin ja toisaalta katsomaan yrityksen liiketoimintaa eri näkökulmista. (Pirinen 2014, 201.) Tästä päästään nykyään kovin painotettuun alueeseen muutosjohtamisessa: osallistaminen. Voidaan sanoa, että kaikissa muutosjohtamisen käsikirjoissa korostetaan yhdessä tekemisen sekä osallistamisen tärkeyttä. Henkilöstön osallisuutta muutoksessa pidetään nykyään jopa johtamistyön

perustana. Tämän perusteluna on yksinkertaisuudessaan se, että muutoksen kohteena oleminen on täysin eri asia kuin muutoksen tekeminen. (Juuti ja Virtanen 2009, 60, 65.)

Organisaation muutostilanteissa ei pelkkä johtajuus riitä, vaan tarvitaan yhteisöllisyyttä sekä osallistumista. Ilman osallistumista jäävät oppimiskokemukset puolitiehen. Muutostahdon syntymisen suuri edellytys johdon onnistuneiden toimien lisäksi on yhdessä tekemisen kulttuuri. (Juuti ja Virtanen 2009, 60.) Muutosjohtaminen ei ole missään nimessä pelkästään ylhäältä alaspäin tapahtuvaa viestin välitystä, vaan alhaalta ylös sekä sivuttain johtamista. Asiat näkyvät hyvin erilaisina johdolle kuin henkilöstölle, joten viestin tulee siis kulkea kaikkiin suuntiin. Muutos on yhteistyötä poikki organisaation ja toinen toistensa haastamista, jotta muutoksen tavoitteet voidaan yhdessä saavuttaa. Johdon on saatava henkilöstön näkemykset kuulumaan ylimmälle johdolle, joka onkin keski johdon keskeisin tehtävä. Henkilöstön näkemyksien keräämisen lomassa esimiehellä on tilaisuus samalla keskustella alaistensa kanssa siitä, mitä tiimin tulee perustehtävänsä kautta saada aikaan, jotta se voi omalta osaltaan edesauttaa muutokselle asetettujen tavoitteiden toteutumista. (Pirinen 2016, 62, 126.)

Kuten aiemmin mainittiinkin, muutoksen toteutumisen kannalta on työntekijöiden annettava toimia muutoksen tekijänä kohteena olemisen sijaan. Työntekijät ovat kaikkein motivoituneimpia muuttamaan itseään sekä työtapojaan silloin, kun heidän näkemyksiään on kuultu ja he pääsevät itse vaikuttamaan omaan työhönsä. Kun työntekijä on omien vaikuttamisen mahdollisuuksien kautta saanut olla mukana muuttamassa omaa työtehtäväänsä, voi hän olla tyytyväinen siihen, mitä hän on itse saanut aikaan. Myös oman työtehtävän lisäksi ovat työntekijät vastuuntuntoisempia koko yhteisön onnistumisesta saatuaan osallistua. Muutoksen toteutuminen tuntuu arvokkaammilta ja merkityksellisemmältä, hänen saatuaan olla mukana saavuttamassa yrityksen tärkeitä päämääriä. Esimiehen on tärkeä osoittaa luottamusta työntekijää kohtaan kannustamalla, luomalla mahdollisuuksia sekä haastamalla heidät epämukavuusalueelle. Henkilöstö lähtee näin innostuneempaan muuttamaan asioita käytäntöön, jolloin taas esimiehetkin saavat innostusta ja energiaa omaan työhönsä. (Pirinen 2014, 67.) Lähtiessä osallistamaan henkilöstöä, tulee miettiä tarkkaan kuinka se järjestetään. Hyviä keinoja ovat vapaamuotoiset pienellä tiimillä järjestetyt tilaisuudet, joissa jokainen pääsee keskustelemaan ajatuksistaan sekä ehdotuksistaan muutokseen. Olennaisinta on aito mahdollisuus kertoa mielipiteensä ja vaikuttaa. Pienen tiimin keskustelut onnistuvat todennäköisemmin, sillä suuressa tilassa järjestetty koko henkilöstön tilaisuus voi tuntua turvattomalle ja pelottavalle tilaisuudelle kertoa omat mielipiteensä. Kun organisaatio lähtee osallistamaan työntekijöitään, tulee olla huolellinen että työntekijät todella pääsevät osallistumaan. Osallistaminen kääntyy itseään vastaan, mikäli se on teennäistä ja liikoja toiveita synnyttävää muka-osallistamista. (Ponteva 2010, 45, 71.)

Organisaatiokulttuurin määrittelemineksi käsitteenä ei ole yksioikoinen asia, eikä se ole tässä opinnäytetyössä tarpeellistakaan. Riittävä määritelmä tekee eron yhtäällä organisaation näkyvien sekä näkymättömien toimintatapojen välillä. Organisaatiokulttuuri pitää sisällään organisaation ”fyysiset” piirteet, kuten rakenteet, arvot ja toimintatavat sekä ”henkiset” piirteet, kuten epävirallisen organisaatorakenteen, klikit, rutiinit sekä yleisen tunnelman. Organisaatiokulttuuri on näiden asioiden summa. (Juuti ja Virtanen 2009, 56.) Organisaatiokulttuurista vain murto-osa on havaittavia asioita, loppu jää pinnan alle. Pinnan alle jääviä asioita on vaikea havaita sekä tulkita. Niitä ovat esimerkiksi

tunteet, ryhädynamiikka sekä vuorovaikutus. Havaittavia asioita taas ovat käyttäytyminen, reagoitavat sekä tavat toimia. Havaittaviin asioihin päästään vaikuttamaan pinnan alla olevien asioiden avulla. (Juuti ja Virtanen 2009, 67; Pirinen 2014, 70.) Organisaatiokulttuurin kehittäminen vie paljon aikaa ja vaivaa, mutta toisaalta sen kehityttyä se kestää suuretkin koettelut. Vaikka siis organisaatiossa tapahtuu suurta myllerrystä, terve organisaatiokulttuuri nostaa päänsä suurtenkin tapahtumien läpi. (Juuti ja Virtanen 2009, 57.)

Organisaatiokulttuurin kehittämisessä johdolla on keskeinen rooli: kehittämisen, ja sen tarpeen tunnistamisen, tulee lähteä johdosta. Johdon on nähtävä muutoksen tarve, sillä ilman sitä kehittymistä on turha odottaa tapahtuvaksi. Johdon sisäiset näkemyserot eivät ole automaattisesti uhka keskusteltaessa muutoksen tarpeesta ja siitä seuraavista toimenpiteistä. Edellyttäen, että johdon vuorovaikutus on toimivaa, erilaiset näkökulmat ja mielipiteet jalostavat kaiken yhteiseksi ajatukseksi kiteytyvää tulkintaa. Kuten muussakin muutoksessa, tulee tässäkin välittyä johdon aito halu. (Juuti ja Virtanen 2009, 59.)

3.4 Ryhmän toimivuus

Muutoksen johtamisessa vaikeus on siinä, että on kyettävä johtamaan loogisia asiakokonaisuuksia sekä tunteineen epäloogisesti käyttäytyviä ihmisiä. Tämä tuo esimiehelle hankalan yhdistelmän johdettavaksi. Hankaluutta lisää se, ettei todennäköisesti millään esimiehellä ole pelkästään yhtä ihmistä johdettavana. Sen sijaan, hänellä on ryhmä ihmisiä johdettavana, jotka ovat kaikki erilaisia asenteineen ja tunteineen. Esimiehen tulee siis osata muokata käyttäytymistään ja toimintaansa yksilölliseksi jokaiseen alaiseensa. Mukauttaminen vaatii sitä, että hän tuntee jokaisen alaisensa edes kohdallisesti, ja osaa tulkita heitä. Koska esimiehellä on ryhmä johdettavana, tulee hänen ymmärtää ryhmän dynamiikkaa ja toimivuutta. Ryhmään on olemassa todennäköisesti jo ennen muutosta, minkä vuoksi ryhmän tulee olla toimiva ennen kuin se voi toimia muutoksessa. Ennen muutoksen käynnistämistä hyvä esimies analysoi nykytilanteen, millainen hänen ryhmänsä on nyt. Ryhmä selviytyy muutoksista paremmin, mikäli se on käynyt läpi aiempiakin muutoksia. Tämä edellyttäen, että ryhmä on ottanut opiksi ja kasvanut edellisistä muutoksista eikä tee samoja virheitä uudestaan. Esimiehen tulee auttaa ryhmää edellisten muutosten analysoinnissa ja niistä oppimisessa. Ryhmän muutoksesta selviytymistä edesauttaa suuresti yksinkertaisuudessaan se, että se on toimiva. (Arikoski ja Sallinen 2007, 14.) Mutta millainen ryhmä on toimiva?

Toimivalla ryhmällä on kaikki perusasiat kunnossa. Sillä on selkeä perustehtävä ja se tuntee oman osaamisen sekä toimintaympäristönsä. Toimiva ryhmä toimii itsenäisesti ja yhteistyökykyisesti sekä yrityksen sisällä että verkostoituen yli rajojen. (Pirinen 2014, 31.) Sen jäsenten osaaminen on laaja-alaista. Ryhmän jäsenten osaamisen syvyys ja laajuus antavat sille paremmat toimintaedellytykset muutoksessa. Jos ryhmän jäsenten osaaminen on todella syvällistä mutta rajattua, on muutoksen toteuttaminen haastavampaa. Tällaisilla osaajilla herää herkemmin muutosvastaisuutta, sillä muutos saattaa mitätöidä heidän aiempaa vaivalla hankittua osaamista, sekä tuoda enemmän uutta opittavaa. Kun osaaminen on laajempaa, tuo muutos todennäköisesti vähemmän uutta opittavaa jolloin taas koko muutoksen hyväksyminen on helpompaa. Tämä ei tarkoita, että muutoksen onnistumisen

vuoksi ryhmän jäsenten tulee olla kaiken osaavia huippuosaajia, vaan pikemminkin sitä, että he omaavat oman erikoisosaamisensa vuoksi jonkin verran muihin toimintoihin liittyviä taitoja. (Arikoski ja Sallinen 2007, 15–16.) Tämä on kannattavaa jo ilman muutostakin, sillä silloin organisaatio ei ole yhtä haavoittuvainen esimerkiksi sairastapauksissa.

Laaja-alaisen osaamisen lisäksi ryhmällä tulee olla luottamus reilouden toteutumiseen. Luottamus edellyttää avointa tiedottamista, jonka on todettukin jo olevan yksi johdon ja esimiehen tärkeimmistä tehtävistä muutostilanteissa. Esimiehen tulee muistaa toimia reilusti myös muutosten välissä eikä soveltaa näitä ohjeita pelkästään silloin, kun muutos on jo päällä. Muutostilanteissa työntekijät usein kaivelevat vanhoja muistoja epäreilusta kohtelusta, mihin esimiehen ei kannata antaa aihetta. Organisaatiossa tulee tämänkin vuoksi olla selkeät periaatteet kaikkiin tehtyihin päätöksiin, mukaan lukien kaikenlaisten palkintojen jakautuminen. Palkkiojärjestelmien tulee olla läpinäkyviä ja reiluja kaikkia kohtaan, jotta ne eivät luo epäreilouden tunnetta. (Arikoski ja Sallinen 2007, 17–18.) Luottamus on äärimmäisen tärkeää kaikessa toiminnassa, sillä ilman sitä syntyy kiistoja sekä toiminnan teho laskee. Tällöin myös toisten tukeminen ja keskustelu vähenevät, mikä taas vähentää suoraan muutosvalmiutta.

Tässä opinnäytetyössä käsiteltiin aiemmin yksilön muutoskyvykkyyttä, jonka yksi ominaisuus oli kyky rakentavaan vuorovaikutukseen. Ei siis tule yllätyksenä, että myös toimivassa ryhmässä on keskustelun oltava taitavaa. Toimivan ryhmän keskustelu on rakentavaa sekä rehellistä. Kaksi epäonnistuneen keskustelun ääripäätä ovat myötaily sekä kiistely. Taitavassa keskustelussa muut kuuntelijat otetaan huomioon, mutta niissä rajoissa että kykenee kertomaan oman mielipiteensä. Toisaalta taas kyetään muuttamaan omaa mielipidettä, sen sijaan että jäätäisiin jääräpäisesti kiistelemään. Ryhmän vuorovaikutuksen taso voi vaikuttaa suoraan muutoksen toteutumiseen: kohteliaan keskustelun ryhmässä muutos jää melkein poikkeuksetta näennäiseksi. (Arikoski ja Sallinen 2007, 18–19)

Toimiva vuorovaikutus on suorassa vaikutussuhteessa avoimeen ja luottamukselliseen ilmapiiriin. Nämä molemmat ryhmän ominaisuudet ovat pohjana toimivalle ryhmälle, eikä kumpaakaan voi käytännössä olla ilman toista. Hyvä ryhmähenki lisää motivaatiota muutokseen. Positiivisen ilmapiirin rakentaminen on jokaisen tiimin jäsenen vastuulla. Luottamusta esimies voi rakentaa osoittamalla teoillaan olevansa luottamuksen arvoinen, arvostamalla aidosti työntekijöiden mielipidettä sekä toimimalla sovitun mukaisesti. Hyvässä tiimissä työntekijöiden toiveita kuunnellaan ja tarvittaessa puolustetaan. Esimies myös aidosti huolehtii työntekijöiden työssä suoriutumisesta sekä heidän kannalta tärkeiden asioiden etenemisestä yrityksessä. Kuten sanottu, on tiimin ilmapiirin rakentaminen kaikkien sen jäsenten vastuulla. Toimivassa ryhmässä tuetaan toinen toisiaan eikä kukaan jää ongelmiansa kanssa yksin. Ryhmän jäsenet huolehtivat toisistaan ja auttavat alisuoriutuvaa jäsentä. Tällaisen ilmapiirin omaavassa tiimissä saavutetaan tavoitteet, ja heikommatkin saavat nostettua suoritustaan. Muutostilanteessa jaksaminen on kaikkien yhteinen vastuu. (Pirinen 2014, 29–30.)

3.5 Aito muutoshalu

Lopuksi haluttiin käsitellä edellä olevien konkreettisempien asioiden lisäksi abstraktimpaa, mutta yhtä tärkeää ja olennaista aihetta: aito muutoshalu. Aidon muutoshalun vastakohtat ovat John P. Kotterin (2009, 15) mukaan aiheeton itsetyytyväisyys sekä väärä pakottavuus, kiireily ja puuhastelu. Aiheeton itsetyytyväisyys on tiedostamaton tunne, joka henkilöllä on suhteessa omaan käyttäytymiseensä sekä siihen mitä hänen tulee tehdä tai olla tekemättä. Tämä tarkoittaa sitä, että ongelmat saatetaan havaita mutta niihin suhtaudutaan huolettomasti, koska ongelmien ei nähdä vaativan muutoksia omaan toimintaan. Aiheeton itsetyytyväisyys on usein seuraus menestymisestä, ja se voi pysyä yllä pitkäänkin onnistumisten jälkeen. Menestyvän organisaation muuttaminen on haasteellista. Itsetyytyväiset ihmiset eivät itse ymmärrä olevansa itsetyytyväisiä, vaan kokevat toimivansa juuri niin kuin pitää. He ovat tyytyväisiä vallitsevaan olotilaan, joskus siihen jopa tarraudutaan koska pelätään muutoksen aiheuttamia seurauksia. Itsetyytyväiset ihmiset tunnistetaan heidän käyttäytymisestään, ei puheistaan. Tällaiset ihmiset eivät suuntaa katsettaan ulkoiseen toimintaympäristöön, eivät etsi uusia tilaisuuksia. Menestys tekee organisaatiosta likinäköisen ja haasteita tunnistamattoman. He toimivat kuten aina on tehty. (Kotter 2009, 15-17; Juuti ja Virtanen 2009, 68.)

Väärä pakottavuus poikkeaa paljon huolettomasta itsetyytyväisyydestä. Tällaisen harhautuneen pakottavuuden tunteen ajureina ovat pelko, suuttumus ja viha. Väärä pakottavuus syntyy yleensä epäonnistumisista tai kyseiseen ryhmään jossain muodossa kohdistuvasta paineesta. Silloin ei yritetä ylläpitää nykyistä, vaan täytetään täysin uusilla tekemisillä. Väärä pakottavuus usein sekoitetaan aitoon muutostahtoon sen suuren energiamäärän vuoksi. Kiireilevät ihmiset eivät ajattele että kaikki on kunnossa, sen sijaan he pitävät tilannetta hyvinkin sekavana. Esimiehen he kokevat asettavan liian korkeita vaatimuksia ja paineita. Energiamäärän puolesta väärä pakottavuus muistuttaa aitoa muutoshalua. Tällöin kuitenkin tehdään vääriä asioita ja puuhastellaan ilman aidon lisäarvon tuottamista. Toiminnalla ei ole tarkoitusta eikä sitä ole kohdennettu mihinkään tavoitteisiin. (Kotter 2009, 18–19.)

Aito muutoshalu on tärkeä osa muutosvalmiudessa, ja sen nostamiseen on kehitetty strategia ja tarkennetut neljä eri toimintatapaa. Perusstrategia, joka siis toimii pohjana toimintatavoille, kerrotaan seuraavaksi, muttei edellä mainittuja toimintatapoja lähdetä avaamaan tässä opinnäytetyössä tarkemmin. Strategia aidon muutoshalun luomiseksi lähtee siitä, että ihmisille kerrotaan tärkeät tosiasiat. Informaation tulee pohjautua parhaaseen mahdolliseen saatavilla olevaan dataan, ja osoittaa uusia tarpeita sekä tavoitteita. Tämä yksin voi saada ihmiset jo vakuuttuneiksi, mutta näin harvoin voitetaan ihmisten tunteet muutoksen puolelle, jotta syntyisi riittävä aito muutostahto ja oikean pakottavuuden ilmapiiri. Johto jää usein tähän, eikä ymmärretä, että ihmiset ajattelevat tunteilla. Seuraavaksi siis edessä on ratkaiseva toimi: sydämen ja järjen voittaminen. Henkilöstölle näytetään esitys, useimmiten jokin case, joka synnyttää tunteita herättäviä kokemuksia viestimällä järjellä perusteltuja sekä tunnetasolla vetoavia tarpeita ja tavoitteita, jotka aidosti innostavat ja herättävät päättäväisyyden toimia. Tämä voi vaikuttaa tunteisiin ja ajatuksiin niin, että syntyy riittävän vahva muutostahto ja pakottavan tekemisen ilmapiiri. (Kotter 2009, 42–43.) Tarinoiden käyttäminen on kannattavaa myös siksi, että henkilöstö pystyy peilaamaan omia tunteitaan tarinoiden kautta tuoden esiin

omia, aitoja kokemuksiaan muutoksesta ja sen eri vaiheista. Muutostarinoiden avulla henkilöstö näkee, että muillakin on samanlaisia tuntemuksia ja ajatuksia kuin heillä itsellään. (Ponteva 2010, 62–63.)

4 MUUTOSKYVYKKYYDEN MITTAAMINEN

Strategia määrittää yrityksen tavoitteet ja tulevaisuuden suuntaviivat. Strategia on siis keskeinen osa muutosjohtamisessa. Muutoskyvykkyyteen ja – valmiuteen strategia vaikuttaa yhä enemmän siinä tapauksessa, että siihen on muistettu sisällyttää henkilöstöön liittyvät tavoitteet ja suuntaviivat tai vaihtoehtoisesti luotu henkilöstöstrategia täysin omana kokonaisuutenaan. Strategian siirtäminen ylimmältä johdolta käytäntöön on monissa organisaatioissa ongelma, sillä se jää monesti irralliseksi todellisesta työn teosta. Toteuttamisen tueksi kehitetään erilaisia mittausjärjestelmiä. Mittausjärjestelmää kehittäessä tulee muistaa yrityksen omat tarpeet. Toimintaympäristön epävarmuuden lisääntyminen, organisaation rajojen hämärtyminen sekä inhimillisen pääoman merkityksen korostuminen vaikeuttaa sekä strategian luontia että sen toteuttamista. (Kankkunen, Matikainen ja Lehtinen 2005, 17.) Kuten itse strategian siirtäminen, myös muutosten siirtäminen johdolta henkilöstölle on haasteellista.

Organisaation aloittaessa mittausjärjestelmän luomista lähtökohtana on määritellä ja priorisoida tavoitteet. Heti alussa organisaation on päätettävä useita asioita, kuten projektin aikajänne. Mittausjärjestelmä voidaan ottaa joko nopealla aikataululla käyttöön tai tehdä pitkäjänteisempää työtä varmistuen että oikeat mittarit ovat käytössä. Mittariston kehittämisen pystyy suorittamaan joko henkilöstö tai johto ja asiantuntijat. Jälkimmäisessä vaihtoehdossa yleensä varsinaisen suunnittelutyön, eli mitattavien asioiden ja mittareiden valinnan, tekee organisaatio itse, ja konsultti suunnittelee ja ohjaa suunnitteluun liittyviä tapaamisia. Lisäksi mittarit voidaan integroida olemassa oleviin prosesseihin tai luoda täysin uusi kokonaisuus. (Kankkunen ym. 2005, 117–119; Lönnqvist ja Mettänen 2003, 78.) Mittareita valittaessa otetaan huomioon ensisijaisesti mittarin käyttötarkoitus, eli pohditaan mihin mittaria käytetään. Ohjatessa tai motivoidessa henkilöstöä ei mittarin tarvitse olla kovin tarkka, kun taas palkkauksen perusteena toimivan mittarin tulee tuottaa tarkkaa ja luotettavaa tietoa. (Lönnqvist ja Mettänen 2003, 94.)

Mittariston käyttöönotossa suunnitellut mittarit lähdetään viemään käytäntöön. Mittaristosta riippuen, tulee mittaristoa testata tai esimerkiksi muokata tietojärjestelmiä sen tarpeiden mukaiseksi. Tässä opinnäytetyössä toteutettavassa mittarissa ei edellä mainittuja tarpeita ole. Suunnitteluvaiheesta aina käyttöönottoon tulee johdon olla sitoutunut hankkeeseen. Mikäli johto ei tue hanketta tai osoita sen tärkeyttä, on henkilöstön sitouttaminen hankalaa. Henkilöstön tiedottaminen mittariston tarkoituksesta ja periaatteista on ratkaisevaa onnistumisen kannalta. Erilaisten aineettomien menestystekijöiden, tässä tapauksessa muutoskyvykkyyden, mittaamiseen käytetään erilaisia kyselyitä. Niiden kehittäminen sekä tulosten analysointi vie aikaa ja voimavaroja sekä tulokset saattavat näkyä vasta pitkän ajan jälkeen. Mittareiden käyttöönotossa on varauduttava siihen, että jotkut mittarit saattavat vielä muuttua käyttöönoton yhteydessä. Nimenomaan kyselyiden käyttöönotossa voi kestää kauan. Tärkeintä käyttöönotossa on se, että mittareita todella aletaan käyttää. Tämä tarkoittaa siis tulosten raportointia, analysointia ja käyttöä eri tilaisuuksissa. Raportoinnin kanava riippuu organisaatiosta ja sen rakenteesta. Raportoinnista voidaan järjestää jonkinlainen tilaisuus, tai vaihtoehtoisesti tehdä tiedote esimerkiksi sähköpostiin tai intraan. Keskustelutilaisuus on siksi parempi vaihtoehto, että siinä on mahdollisuus keskusteluun ja kysymyksiin. Mikäli tulokset jäävät käyttämättä, tulee kehittäjien

pohtia uudelleen mistä käyttämättömyys johtuu, ja tulisiko mittaristoa muuttaa. (Lönqvist ja Mettänen 2003, 101–105.)

Suunniteltaessa mittaria asiantuntijaorganisaatioon, kuten tämän työn toimeksiantaja, täytyy huomioida erityispiirteet mittaamisen soveltamisessa. Rutiininomaisten tuotanto- ja palveluorganisaatioiden suoritusta on helpompi mitata. Näissä tapauksissa on yleensä saatavilla suoraan dataa työn suorituksesta, kuten tuotettujen tuotteiden määrä tai palveltujen asiakkaiden määrä jollain ajan jaksolla. Kun organisaatio tuottaa suunnittelua ja konsultointia on niitä vaikeampi mitata, sillä asiantuntijatyön tuloksia on vaikea todeta ja ne syntyvät viiveellä. (Lönqvist ja Mettänen 2009, 50-51.) Tämän työn toimeksiantajalta voidaan erottaa myös helposti mitattavia tekijöitä, kuten uusien asiakkaiden määrä, mutta täytyy muistaa huomioida vaikeasti mitattavampien tekijöiden, kuten osaamisen ja työilmapiirin, haasteet ja mitattavien asioiden vaikutussuhteet.

Aineettomia asioita mitataan yleensä subjektiivisilla mittareilla. Subjektiiviset mittarit pohjautuvat kyselyihin ja arvoihin, joiden perusteella mittarin tulos lasketaan. Tällaisilla mittareilla voidaan suoraan mitata organisaation aineetonta pääomaa, kuten henkilöstön osaamista tai asiakastyytyväisyyttä, siihen kohdistetulla kyselyllä. Aineettomia asioita mitatessa voidaan käyttää myös välillistä mittamista, eli mitata jotain minkä oletetaan olevan vaikutussuhteessa aineettomaan pääomaan. Tällainen voisi olla esimerkiksi reklamaatioiden määrän mittaaminen tutkiessa asiakastyytyväisyyttä. Täytyy kuitenkin huomioida, että vaikutussuhteita on aina useaan eri suuntaan, ettei tehdä vääriä johtopäätöksiä. Subjektiiviset mittarit vievät enemmän aikaa ja resursseja, sillä ne täytyy suunnitella aina tapauskohtaisesti. Tämän lisäksi ne vaativat aktiivisuutta tutkittavalta kohteelta, jotta tutkimusaineistoa saadaan kerättyä riittävästi. Koska subjektiiviset mittarit eivät ole välttämättä täysin luotettavia, tulee niiden käyttötarkoitusta harkita: mittausta voidaan käyttää esimerkiksi henkilöstön ohjaamiseen korostamaan jonkin tekijän merkitystä tarkan datan selvittämisen sijaan. (Lönqvist ja Mettänen 2009, 59–60.)

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tässä opinnäytetyössä päätettiin toteuttaa tutkimus, jolla saataisiin selville henkilöstön tunnelmia muuttuvasta ympäristöstä. Tutkimus toimi teorian ohella myös tukena myöhemmin kehitettyyn mittariin. Tutkimuskysymyksenä oli ”miten hyvin muutokset on huomioitu organisaation toiminnassa?” ja ”kuinka organisaation jäsenet näkevät muutokset?”. Tarkoituksena oli saada yleiskuva muutoksista organisaatiossa, ja kerätä ajatuksia ja toiveita tulevaisuuteen. Tutkimuksessa nousi esille pääosin muutostilanteissa tapahtuvia yleisiä virheitä, mutta toisaalta myös onnistumisia.

5.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmiä on olemassa kaksi: kvantitatiivinen eli määrällinen ja kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Määrällisen tutkimuksen taustalla on aina hyvä käsitys tutkittavasta ilmiöstä. Määrällisen tutkimuksen tekeminen edellyttää, että kysymykset tehdään oikein jotta tiedonkeruu onnistuu kyselylomakkeella. Laadullisessa tutkimuksessa taas pyritään saadaan ymmärrys ilmiöstä, eikä siinä pyritä yleistämään kuten määrällisessä tutkimuksessa. (Kananen 2014, 16.)

Laadullinen tutkimus tulee pääsääntöisesti kysymykseen silloin, kun ilmiötä ei tunneta. Kun ilmiötä ei tunneta, ei voida laatia yksityiskohtaisia kysymyksiä. Laadullinen tutkimus tarjoaa mahdollisuuden saada ilmiöstä syvällisen näkemyksen. Koska laadullinen tutkimus kohdistuu vain muutamaan havainnointiin, ei se anna mahdollisuutta yleistämiseen. Havainnointiyksiköt voidaan kuitenkin tutkia laadullisin menetelmin hyvin perusteellisesti. (Kananen 2014, 16–17.)

Koska kyseessä on ilmiö josta ei ole tietoa, teorioita, malleja tai tutkimusta, on laadullisella menetelmällä selvitettävä ensin, mistä ilmiössä on kyse, mistä tekijöistä ilmiö koostuu ja mitkä ovat tekijöiden väliset vaikutussuhteet. Laadullinen tutkimus tarjoaa näihin mahdollisuuden. Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi siis valikoitui laadullinen tutkimus. (Kananen 2014, 17.)

5.2 Aineistonkeruumenetelmä

Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmät jaetaan sekundäärisiin ja primäärisiin menetelmiin. Sekundäärisiä aineistonkeruumenetelmiä ovat dokumentit, kuten kirjat, muistiot ja tilastot. Primäärisiä menetelmiä taas ovat havainnointi, haastattelut ja kyselyt. (Kananen 2014, 64.) Menetelmiä pystyy käyttämään yksin tai rinnakkain eri tavoin yhdisteltynä (Tuomi ja Sarajärvi 2006, 73).

Haastattelu on käytetyin laadullisen tutkimusmenetelmän aineistonkeruumenetelmä. Ne voidaan luokitella osallistujamäärän mukaan yksilö- tai ryhmähaastatteluiksi. (Kananen 2014, 70–71.) Haastattelun muotoja on useita: lomakehaastattelu, teemahaastattelu sekä syvähaastattelu. Näiden kolmen eri haastattelun erot perustuvat haastattelun pohjana olevan kyselyn ja tutkimuksen toteutuksen strukturoinnin asteeseen. (Tuomi ja Sarajärvi 2006, 76.)

Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin teemahaastatteluna, sillä haastatteluun haluttiin vapautta liikkua teemojen sisällä sen mukaan, mihin suuntaan haastattelut lähtee. Haastatteluun tehtiin kuitenkin kysymysrunko, jotta tutkimuksesta saataisiin kaikilta vastauksia tiettyihin haluttuihin aihealueisiin. Näiden valmiiden kysymysten lisäksi haastatteluissa esitettiin muita kysymyksiä tarpeen vaatiessa sekä esille nousseiden asioiden mukaan.

Haastattelun etuna on nimenomaan ennen kaikkea joustavuus. Haastattelija voi toistaa kysymyksen, oikaista väärinkäsityksiä, selventää ilmausten sanamuotoja sekä käydä keskustelua haastateltavan kanssa. Haastattelun onnistumisen kannalta on suositeltavaa, että haastateltavalla on mahdollisuus tutustua haastattelukysymyksiin, tai vähintään aiheeseen etukäteen. (Tuomi ja Sarajärvi 2006, 76.) Kun haastateltavien kanssa sovittiin haastattelun ajankohta, kerrottiin heille myös haastattelun aihe ja tarkoitus. Haastattelukysymyksiä ei haluttu antaa etukäteen, sillä kysymyksiin vastaaminen ei vaadi minkään aihealueen syvempää osaamista tai tuntemista. Haastattelun perimmäinen tarkoitus ja tavoite oli kuulla henkilöstön aitoja kokemuksia ja tuntemuksia muutoksiin liittyen. Jotta henkilöstöltä kyettäisiin saamaan aidot reaktiot ja tuntemukset, ei kysymyksiä annettu etukäteen, jottei vastauksista ja reaktioista tulisi harkittuja tai huoliteltuja.

5.3 Haastateltavien valinta ja haastattelujen järjestäminen

Laadullisten tutkimusten aineiston koko on pääsääntöisesti pieni tai vähäinen verrattuna määrälliseen tutkimukseen, eikä aineiston kokoa tulekaan pitää merkittävämpänä kriteerinä. Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin, vaan ymmärtämään jotain ilmiötä. Tämän vuoksi laadullisessa tutkimuksessa tärkeintä on, että tiedonantajien valinta ei ole satunnaista vaan harkittua ja tarkoitukseen sopivaa. (Tuomi ja Sarajärvi 2006, 87–88.) Organisaation pienehkön koon vuoksi päädyttiin siihen, että yhteensä kuusi haastattelua on riittävä otanta. Näistä kuudesta haastattelusta kolme tehtiin esimiehille ja kolme toimihenkilöille.

Haastateltavat valittiin niin, että taustat olisivat mahdollisimman monipuoliset. Koska haastatteluiden tukena ei käytetty laajempaa määrällistä tutkimusta, oli erityisen tärkeää että taustat ovat laajoja, jotta haastateltavien kokemukset pystyvät edustamaan koko organisaatiota. Taustoissa otettiin huomioon haastateltavan ikä, työvuodet organisaatiossa sekä aikaisempi työkokemus. Koska organisaatiossa miesten edustus on vähäistä, ei otannassa huomioitu sukupuolta. Toimeksiantajan yksi edustajista auttoi haastateltavien valinnassa kertomalla henkilöstön taustoista. Haastateltavien henkilöllisyys ei ole muiden kuin haastattelijan ja toimeksiantajan yhden edustajan tiedossa. Haastateltavien taustatietoja ei tuoda esille tutkimuksessa, jotta heidän anonymiteettinsa säilyy.

Haastattelut pyrittiin järjestämään mahdollisimman lähekkäin ajallisesti. Kaikki haastattelut toteutettiin tammikuussa 2016 viikolla kaksi, lukuun ottamatta yhtä, joka pidettiin heti seuraavan viikon alkupuolella. Koska haastattelut järjestettiin haastateltavien työajalla, ne järjestettiin konttoreissa joko haastateltavan omassa työhuoneessa tai muussa varatussa tilassa.

5.4 Haastattelukysymykset

Teemahaastattelussa eli puolistrukturoidussa haastattelussa edetään tiettyjen keskeisten etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien kysymysten varassa. On makukysymys pitääkö kaikille haastateltaville esittää kaikki samat kysymykset samassa järjestyksessä ja pitääkö sanamuotojen olla samat. Vaihteluväli on lähes avoimen haastattelun tyyppisestä haastattelusta strukturoidusti etenevään haastatteluun. (Tuomi ja Sarajärvi 2006, 77.)

Tämä tutkimus on lähempänä strukturoidumpaa haastattelua. Molemmille haastatteluryhmille, esimiehille ja toimihenkilöille, tehtiin omat kysymysrungot, jotka ovat liitteissä 2 ja 3. Kysymykset eivät ole järjestetty teemojen mukaan, koska haastatteluiden eteneminen koettiin sujuvammaksi käytetyllä järjestyksellä. Käytetyt teemat on esitelty kysymysrunгон alussa. Kysymykset esitettiin rungon mukaisessa järjestyksessä kaikille haastateltaville. Ensimmäisten haastatteluiden jälkeen kysymysten muotoja muokattiin hieman ymmärrettävämpään muotoon. Rungon lisäksi myös kysyttiin tarkentavia ja selventäviä kysymyksiä. Kysymysten välillä käytiin myös keskustelua kysymysten teemoista, osassa haastatteluista enemmän ja osassa vähemmän, riippuen siitä kuinka paljon haastateltavalla oli aiheesta kerrottavaa.

5.5 Aineiston analyysi

Laadullisen tutkimuksen analyysissa on ensin päätettävä, mikä aineistossa kiinnostaa. Usein laadullisen tutkimuksen aineistosta löytyy päätettyjen asioiden lisäksi muitakin kiinnostavia asioita, mutta ne on osattava jättää ulkopuolelle. Ensin kuitenkin aineisto litteroidaan ja koodataan. Laadullisen tutkimuksen aineisto, tässä tutkimuksessa haastattelu, useimmiten nauhoitetaan, josta saatu aineisto litteroidaan tekstimuotoon. Litteroidusta tekstistä lähdetään koodaamaan tekstiä, eli erotetaan asiat jotka sisältyvät kiinnostukseen ja hahmoteltuihin teemoihin. Koodaamisella on viisi tärkeää tehtävää: 1) ne ovat sisään kirjoitettuja muistiinpanoja, 2) niillä jäsennetään sitä, mitä aineistossa käsitellään, 3) ne toimivat tekstin kuvailun apuvälineenä, 4) ne toimivat aineiston jäsennyksen testausvälineenä sekä 5) niiden avulla voidaan etsiä ja tarkistaa tekstin eri kohtia. Tämän jälkeen aineisto luokitellaan, teemoitellaan tai tyyпитellään. (Tuomi ja Sarajärvi 2006, 94–95.)

Tämän tutkimuksen analyysi tehtiin teemoittelun avulla. Tällöin useimmiten aineistolähtöisesti, teorialähtöisyyden sijaan, etsitään tekstimassasta yhdistäviä seikkoja. Teemoittelu tehdään aineiston litteroinnin ja koodauksen jälkeen, joiden jälkeen on hahmottunut mitä teemoja tutkimuksesta voisi saada koottua. Teemoittelu on luonteva etenemistapa teemahaastatteluaineiston analysoimisessa, minkä vuoksi se olikin sopiva tähän tutkimukseen. Teemat näkyvät yleensä kaikista haastatteluista jossain määrin, esiintymismäärät ja –tavat vaihtelevat haastatteluiden välillä. Joskus teemat muistuttavat käytettyä teemahaastattelurunkoa, mutta usein myös aineistosta löytyy uusia teemoja. Tämän vuoksi litteroitua aineistoa tulee tarkastella ennakkoluulottomasti. Teemoittelussa aineistoa, kunkin teeman alle kootaan haastattelusta kohdat joissa puhutaan kyseenomaisesta teemasta jolloin saadaan muodostettua jokaisesta oma kokonaisuutensa. (Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka, 2006.)

Tässä tutkimuksessa aineisto litteroitiin pian haastatteluiden jälkeen, heti lähipäivinä, näin haastattelut olivat vielä tuoreesti mielessä. Litterointi tehtiin tarkasti sanasta sanaan, jotta tekstistä tulisi helpommin mahdolliset painotukset ja sävyt esiin. Litteroinnin jälkeen aineistoja luettiin ja tutkittiin et-sien selkeästi esiin nousevia aiheita. Nämä esille nousseet aiheet koodattiin eri väreillä suoraan haastatteluihin. Näin saatiin esiin kaksi selkeästi kaikissa haastatteluissa yhteistä teemaa: muutoksesta tiedottaminen ja sen perustelu, sekä tuki muutostilanteissa. Näiden teemojen alla olevat tekstit siirrettiin uuteen tiedostoon otsikoiden alle niin, että toimihenkilöiden ja esimiesten aineistot olivat peräkkäin, mutta eroteltuina teeman sisällä. Näin lopputuloksissa oli helpompi vertailla toimihenkilöiden ja esimiesten välisiä eroja ja yhtäläisyyksiä teeman sisällä. Tekstien oleminen eri tiedostossa helpottaa unohtamaan muun aineiston, kuten tutkija Timo Laine käskää tekemään analyysiprosessissa. Teemoittelussa tärkeintä on se, mitä kustakin teemasta on sanottu, sen sijaan että keskittyäisiin esiintymien lukumäärään. (Tuomi ja Sarajärvi 2006, 94–95.)

5.6 Luotettavuus

Tutkimusmenetelmien luotettavuutta käsitellään yleensä valideiteetin ja reliabiliteetin käsittein. Validiteetti tarkoittaa, että tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä on luvattu, ja reliabiliteetti sitä, että eri tutkijat tulisivat samaan tutkimustulokseen eli tutkimuksen toistettavuutta. Nämä käsitteet ovat syntyneet määrällisen tutkimuksen piirissä, joten niiden käyttöä laadullisen tutkimuksen piirissä on kritisoitu niiden soveltuessa parhaiten määrällisen tutkimuksen tarpeisiin. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin ei siis ole olemassa mitään yksiselitteisiä ohjeita. (Tuomi ja Sarajärvi 2006, 133,135.)

Laadullisessa tutkimuksessa puhutaankin usein totuudesta sekä objektiivisesta tiedosta. Näkemys totuuden luonteesta vaikuttaa siihen, miten tutkimuksen luotettavuuskysymyksiin suhtaudutaan. Tarkasteltaessa objektiivisuuden ongelmaa tulee erottaa toisistaan myös havaintojen luotettavuus sekä puolueettomuus. Puolueettomuus tulee huomioida siinä, pyrkiikö tutkija aidosti ymmärtämään ja kuulemaan tiedonantajaa itseään vai suodattuuko tiedonantajan kertomus jonkun tutkijan oman kehksen läpi. (Tuomi ja Sarajärvi 2006, 131, 133.)

Tässä opinnäytetyössä luotettavuutta on rakennettu sillä, että tutkimuksen prosessi kokonaisuudessaan on kerrottu tarkasti läpi suunnitteluvaiheesta aina tuloksiin asti. Tutkimuksessa oli selkeä riski tutkijan objektiivisuudessa tutkimuksen aikaisen työsuhteen vuoksi. Tämä riski on tiedostettu heti tutkimusta aloittaessa, ja se on huomioitu läpi koko prosessin. Tutkimuksessa on koko ajan tarkasti huomioitu se, että tutkimuksen tuloksiin ei saa vaikuttaa työsuhteen aikana ilmi tulleet asiat, tai antaa työnantajan vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin. Haastatteluiden sisältö ja tiedonantajien valinta olivat tutkijan omia valintoja, jotka on tehty pelkästään objektiivinen tulos mielessä.

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää organisaation nykytila muutostilanteiden suhteen. Haastatteluiden avulla haluttiin selvittää, mitä tuntemuksia organisaation henkilöstöllä on muutoksista. Esimiehille ja toimihenkilöille tehtiin omat haastattelulomakkeet, jotta kysymykset saataisiin kohdennettua juuri asemaan ja tarpeisiin sopivaksi. Kysymysrungoissa suurin osa on miltei samanlaisia muokattuina haastatteluryhmälle sopivaksi, joiden lisäksi on myös täysin omia kysymyksiä. Kysymykset eivät voineet olla kokonaisuudessaan liian erilaisia, jotta vastausten vertailu olisi mahdollista.

Haastatteluista nousi heti selkeästi esiin kaksi teemaa, jotka vielä selkiintyivät aineiston analyysin jälkeen. Teemat ovat ”muutoksesta tiedottaminen sekä perustelut” sekä ”tuki muutostilanteissa”. Nämä aiheet puhuttivat eniten sekä esimiehiä että toimihenkilöitä haastatteluissa, toimihenkilöillä ensimmäisenä mainittu vielä korostetummin.

6.1 Muutoksesta tiedottaminen sekä perustelut

Tämä teema nousi kirkkaasti tärkeimmäksi puheenaiheeksi haastatteluissa sekä toimihenkilöillä että esimiehillä. Viestintä on asia, joka saa yleensä eniten kriittistä palauteta muutoksessa. Kuten tässäkin tutkimuksessa, henkilöstö yleensä kokee, ettei viestintä ole avointa tai etteivät he saa riittävästi tietoa. Teeman ympärillä pyöri paljon keskustelua, sekä onnistumisia että epäonnistumisia, ja ideoita kuinka toimintatapoja tulisi muuttaa. Aiheesta syntynyt keskustelu oli odotettua, sillä perustelut ovat tärkeä pohja onnistuneelle muutokselle.

6.1.1 Toimihenkilöiden pohdintoja

Toimihenkilöiden haastatteluiden perusteella nämä esimiehen perustehtävät ovat jääneet vajaaksi. Jokaisessa toimihenkilön haastattelussa nousi esille toive perustella muutokset perusteellisemmin sekä paremmin ajoitettuna. Toimihenkilöt kokivat, että tulevia muutoksia on ollut vaikeampi käsitellä kun ei tiedä välittömästi perusteluja. Eräs haastateltava toimihenkilö totesi keskusteltaessa muutostilanteisiin sopeutumisesta: *”Sellainen avoin tietottaminen, kyllä se varmaan lisää [muutokseen sopeutumista]. Tavallaan että tietäis mistä nämä asiat johtuu ja minkä takia ollaan muuttamassa näitä ja näitä asioita. Kyllähän kun ne perusteet on, niin se helpottaa asian käsittelyä.”* Haastateltavat kertoivat tilanteista, joissa muutos lähdettiin toteuttamaan ja perustelut annettiin jälkikäteen. Lisäksi tuli esille epäily onko annetut perustelut todellisia, joka voi kertoa jopa luottamuspulasta työnantajaa kohtaan. Tätä aihetta ei kuitenkaan laajemmin käsitelty haastattelussa, joten ei voida lähteä spekulimaan enempää johtuuko epäilykset luottamuksen tasosta vai pelkästään perusteluiden vaillinaisuudesta.

Työnantajalle annettiin kuitenkin toisaalta kehuja siitä, että kun perustelut annettiin, ne olivat laajat ja helposti ymmärrettävät. Todettiin, että eräs erillinen tiedotustilaisuus oli hyvin järjestetty, ja siinä annetut tiedot toivat todellista ymmärrystä mihin suuntaan muutosta tulee viedä. Toimihenkilöiden haastatteluiden perusteella voidaan tehdä johtopäätös, että muutosten perustelut on annettu liian

myöhäisessä vaiheessa, jolloin toimihenkilöiden keskuuteen on ehtinyt levitä jo epätietoisuus. Haastatellut toimihenkilöt myönsivät, että työaikaa meni siihen, että toimihenkilöt keskenään spekuloidivat mitä tulee tapahtumaan: *”Ja se että tiedotettais kaikille yhteisesti. Nyt on ollut semmosta että joku tietää etukäteen ja sitten aletaan keskenään puhua ja tarina muuttuu ja menee semmoseen spekulointiin turhaa aikaa.”* Haastatteluissa tuotiin kuitenkin myös esille ymmärrystä organisaatiotasosta, eli kaikkea ei voi tiedottaa heti, vaikka keskijohto näin haluaisikin.

Toimihenkilöt toivoivat myös, että varsinaisten perusteluiden lisäksi heille kerrottaisiin kuinka muutokset tulevat vaikuttamaan heidän työhönsä. Erilaisten tilastojen ja raporttien lisäksi siis kaivataan konkretiaa. Toimihenkilöt ymmärsivät tulevan muutoksen ja sen vaikutukset, mutta he olisivat halunneet kuulla esimerkkejä suoranaista muutoksista työtehtävissä. Eräs haastateltava pohti: *”...kun se [muutos] viedään sille ihmiselle sillee että mitä se tarkoittaa, ensinnäkin että miksi se tehdään yleisellä tasolla, sen jälkeen selitetään että miksi se tehdään niinku pienemmällä tasolla.”* Tässä yhteydessä toimihenkilöiltä tuli vahva toivomus siitä, että he pääsisivät osallistumaan muutoksen suunnitteluun. He kokivat, että muutokseen sopeutuminen olisi helpompaa kun muutos olisi jotain yhdessä tehtyä ja suunniteltua.

Toimihenkilöiden haastatteluista havaitsee, että organisaatio on kokenut juuri erään suuren työjärjestelyihin liittyneen muutoksen. Haastatteluissa pyrittiin korostamaan, ettei vastauksia tule perustaa pelkästään yhteen muutostilanteeseen. Toimihenkilöt onnistuneesti pohtivat myös aikaisempia lähivuosien muutoksia, mutta pääpaino on vastauksissa selkeästi lähiaikojen muutoksissa. Vastauksia tulkitessa tulee siis muistaa olla kriittinen, eikä tehdä olettamusta että vastaukset ovat yleispäteviä organisaation kaikkiin muutosprosesseihin. Viimeisimmästä muutoksesta, haastatteluiden perusteella jossain määrin epäonnistuneesti toteutetusta sellaisesta, voidaan ottaa opiksi ja muistaa jatkossa perusteluiden tärkeys.

6.1.2 Esimiesten pohdintoja

Esimiesten haastatteluissa tuli selkeästi esille se, että he ymmärtävät perustelujen tärkeyden. Niiden tarvetta korostettiin valtavasti niiden ollessa ehkä suurin osa keskustelua haastatteluissa. Esimiehet ovat tietoisia, että toimihenkilöiden on ymmärrettävä muutoksen tarve sekä syyt, jotta he alkavat toteuttamaan sitä. Tämä tekee organisaation tilanteesta paljon lohdullisemman: toimihenkilöiden tunteukset eivät johdu esimiesten ymmärtämättömyydestä vaan pikemminkin toteutuksen epäonnistumisesta.

Organisaatiossa on järjestetty lähivuosina erilaisia esimiestyön ja muutosjohtamisen kursseja esimiehille, sekä seminaarien muodossa että ulkopuolisen kouluttajan koulutuksilla. Koulutukset ovat olleet rahansa arvoisia, minkä huomaa haastatteluissa. Tämän havaitsee esimiesten pohdinnoissa, sillä termi oivalluttaminen tuli paljon esiin. He kokevat oivalluttamisen niin, että heidän täytyy antaa tyydyttävät perustelut toimihenkilöille, ja auttaa heitä ymmärtämään muutoksen tarpeellisuus. Lisäksi he ymmärtävät sen, että välillä asioita joutuu toistamaan ja kertaamaan, jotta toimihenkilö saa sisäistettyä muutostarpeen. Suhtautuminen on todella avoin vastaväitteitä sekä kysymyksiä kohtaan.

Perustelemalla hyvin sekä antamalla aikaa toimihenkilöt saadaan mukaan muutokseen, tosin he ymmärtävät että siitä huolimatta joutuu toistamaan ja olemaan sinnikäs: *”Ei se nyt kielteistä ole, että joutuu perustelemaan”* ja *”Monesti joutuu perustelemaan, se vaatii sitä sinnikkyyttä ja toistoja.”* Ehkä suurimpana ongelmana nousi esille ajan puute. Esimiehistä tuntui, että heillä ei ole riittävästi aikaa keskustella alaistensa kanssa. Toimeksiantajan organisaation esimiehillä on varsinaisen esimiestyön lisäksi myös omat asiakassalkkunsu, mikä koettiin kuormittavana. Kiitosta annettiin viikoittaisista kaikkien konttoreiden yhteisistä palavereista, joissa pääsee keskustelemaan miten on mennyt.

Konkreettisten hyötyjen esille tuominen on haastateltujen mukaan tärkeää. Esimiehet halusivat itsekin muutoksiin maanläheisempää lähestymistä, tuoden esiin hyödyt sekä konkreettisen vaikutuksen työntekoon: *”Joskus oon kaivannut ehkä vähän maanläheisempää lähestymistapaa että miksi. Miten se just meidän työhön vaikuttaa. Pitää tietysti isojakin linjoja olla mutta yksittäiselle toimihenkilölle se on tärkeää että tulee lähemmäs maanpintaa.”* Keskustelua pidetään hyvänä työkaluna, ja toivotaankin että asioita olisi mahdollista toteuttaa enemmän keskustelun kuin suoran määräämisen kautta. Keskustelun kautta tulleen muutoksen uskotaan olevan ymmärrettävämpää sekä hyväksyttävämpää. Perustelujen tärkeyttä tuotiin esiin asiakaspalvelutilanteissa: mikäli toimihenkilö ei itse tiedä muuttuneiden toimintatapojen syitä, kuinka hän osaa perustella niitä asiakkaalleen. Muutosten perustelu toimihenkilöille on siis tärkeää jo asiakastyytyväisyydenkin kannalta.

Kun puhutaan muutoksen perusteluista, ei tule unohtaa sitä, että esimiesten itsensäkin täytyy kyetä ymmärtämään muutos ennen kuin he voivat viedä sitä eteenpäin alaisilleen. Haastateltavissa esimiehissä oli tämän asian suhteen hieman eroavaisuuksia. Haastatteluissa kerrottiin, että aikaa ei ole aina riittävästi siihen, että ehtisi perustella muutoksen itselleen. He tiedostavat, että tällöin muutosta on mahdoton lähteä viemään toimihenkilöille. Eräs esimiehistä totesi: *”Helpompi itelleen perustella ja toteuttaa sitä toimintaa jos on oikeesti sen muutoksen takana itekin ja jos on sama mieltä että tämä on hyvä juttu.”* Toivomuksena oli siis saada riittävästi aikaa sisäistää muutos ja muuttaa toimintaa sen mukaiseksi. Haluttiin myös että esimiehetkin saisivat mahdollisuutta keskustella muutoksista ja päästä vaikuttamaan, sen sijaan että muutokset tulevat valmiina. Kun esimies on itse saanut sisäistettyä muutoksen, tulee eräänlainen into päälle päästä toteuttamaan muutosta.

Tiedottaminen ei tullut esimiesten haastatteluissa esille läheskään niin paljon kuin toimihenkilöillä. Haastateltavat tiedostivat, että mahdollisimman aikainen tiedotus olisi hyödyllistä muutoksen kannalta. Todettiin, että tiedottaminen on aloitettu niin ajoissa kuin on pystytty, johon vaikuttaa organisaatiosot. Eräästä haastattelusta oli tulkittavissa, että esimiehet ymmärtävät toimihenkilöiden olleen harmissaan myöhäisestä tiedottamisesta.

6.1.3 Yhteenveto

Tässä teemassa esimiesten ja toimihenkilöiden ajatukset olivat hyvin samansuuntaisia. On selkeää, että ongelmat joista toimihenkilöt valittelivat, ovat ainakin osin esimiesten tiedossa. Haastatellut esimiehet ymmärtävät epäilemättä perustelujen tärkeyden, eli epäonnistuminen on tullut toteutuk-

nessa. Esimiehet eivät ole haastatteluiden perusteella tietoisia, kuinka tyytymättömiä toimihenkilöt ovat olleet perusteluihin. Näistä tuloksista voidaan päätellä että esimiesten ja toimihenkilöiden välillä on jonkinlainen informaatiokatkos. Toimihenkilöt eivät ole ehkä saaneet tilaisuutta kertoa tyytymättömyydestään toimintaan, tai tilaisuuden saatuaan kukaan ei ole syystä tai toisesta sanonut ajatuksiaan ääneen.

6.2 Tuki muutostilanteissa

Tuki muutostilanteissa nousi toiseksi teemaksi keskusteluissa. Kun haastateltavilta kysyttiin saadaanko tukea, ja millaista, suurimmalla osalla tuli mieleen pelkästään esimiehen tuki. Lisäkysymyksiensä avulla haastateltavat onnistuivat pohtimaan muitakin mahdollisia tapoja tukea henkilöstöä muutostilanteissa. Tarkentavien kysymysten jälkeen syntyi hyvin keskustelua siitä, millaista tukea tulisi sekä toimihenkilöiden että esimiesten saada muutostilanteisiin. Käsitteenä tuki on erittäin laaja, mutta tässä tutkimuksessa sitä käsitellään sillä laajuudella kuin se tuli esille haastatteluissa.

6.2.1 Toimihenkilöiden pohdintoja

Jokainen haastateltava totesi pohtiessaan, että työkaveri on tärkein tuki. Heidän mukaansa asioista keskustellaan paljon yhdessä työkavereiden kesken, jolloin saa jakaa omia ajatuksia ja pelkoja muiden kanssa: *”Meillä on ollut tuolla tosi hyvä henki ja kiva kun voinut jutella. Se on ehkä se tärkein [muoto tuesta].”* Kuulluksi tuleminen on yksi ihmisen perustarpeista, jonka tyydyttäminen korostuu etenkin poikkeustilanteissa, kuten muutoksessa. Nämä keskustelut koettiin tärkeänä osana muutoksen keskellä jaksamista. Jotta vertaistukea olisi saatavilla, on ilmapiirin työyhteisössä oltava luottamuksellinen ja avoin. Ilman luottamusta keskustelua ei synny ja toimihenkilöt joutuvat olemaan yksin ajatustensa kanssa. Se voi tuoda suurtakin helpotusta, kun kuulee työkavereilta heidän painivan samojen ongelmien kanssa. Haastateltavat kertoivat, että heidän työyhteisössään kaikki tukevat toisiaan, vaikka välillä voi ollakin huonompia päiviä. Huomionarvoista tähän osioon on vielä erään esimiehen kommentti kysyttäessä tuesta: *”Yksi mitä toivois tietysti niin toimihenkilöt vois kannustaa toisiaan muutostilanteissa, se ois aika hyvä olla tsempparina toisilleen ja vertaistukena siinä.”* Myös esimiehet siis näkevät vertaistuen tärkeyden, ja arvostavat sitä. Osassa haastatteluista pystyi tulkitsemaan, että keskustelut rajoittuvat tiimin, eli pienen ryhmän, välisiksi. Se ei ole välttämättä huono merkki, vaan varsinkin isommissa yksiköissä eivät laajemmat keskustelut ole mahdollisiakaan. Tärkeintä on se, että jokainen tulee kuulluksi.

Kaikki ihmiset eivät halua puhua yleisesti omia tuntemuksiaan ja ajatuksiaan. Oli se sitten työkavereiden välistä vapaata keskustelua tai erikseen järjestetty keskustelutilaisuus, eivät kaikki voi tai halua päästä ääneen. Tämän vuoksi esimiehen tehtävänä on huolehtia, että jokainen saa kertoa omat ajatuksensa muutoksesta. Ilman muutostilannettakin tavoiteltavaa olisi, että esimies pitäisi vähintään kerran kuussa kahdenkeskisen keskustelun alaistensa kanssa. Näiden keskustelujen tarpeellisuus korostuu muutostilanteissa. Tästä päästään haastatteluissa esille tulleet ongelma-kohtaan: esimiesten tavoitettavuus. Haastatteluiden mukaan esimiehet ovat nykyään melko huonosti tavoitettavissa mikä voi johtua siitä, että esimiehillä menee aikaa paljon muuhun kuin varsinaiseen esimies-

työhön. Edellä mainittua esimiehet itsekin kritisoivat haastatteluissa, ja olivat tietoisia että aikaa ei ole riittävästi alaisille. Haastateltavat totesivat kuitenkin, että esimiehen on aina lopulta saanut kiinni, ja he ovat saaneet tarvitsemansa tuen: *”Esimiehet on tosi huonosti tavoitettavissa kun heillä on ne uudet tehtävät... kyllähän tarvittaessa jos on ollut semmonen asia niin kyllä ne on saanut sitten kiinni.”*Toisaalta eräs haastateltava kertoi, että esimies on aina mukana keskusteluissa ja häneltä voi pelotta kysyä kaikkea, ja hän pyrkii aina parhaansa mukaan selvittämään asiat mahdollisimman pikaisesti.

Esimiehiltä kaivattiin kykyä asettua toimihenkilöiden asemaan, ja ymmärtää heidän työnkuvaa ja vaatimuksia. Vaikkakin edellä mainittu oli yksi irrallinen ajatus, voidaan sen ajatella liittyvän toiveisiin tuoda asiat konkreetian tasolle. Haastateltavat toivoivat enemmän käytännön esimerkkejä ja konkreettisia työkaluja jokapäiväiseen työntekoon. Organisaatioissa on lähiaikoina tullut muutoksia työskentelytapoihin esimerkiksi uusasiakashankinnassa. Tähän kaivattiin jonkinlaista koulutusta, josta toimihenkilöt saisivat konkreettisia neuvoja ja keinoja uusiin ja heille tuntemattomampiin asiakas-kohtaamisiin. Toisaalta esimiehen tehtävänä on tsempata, mutta toisaalta tuoda kovia faktoja esille. Jokainen yksilö käsittelee muutokset erilaisten keinojen kautta: toiset kaipaavat faktoja muutoksen taustalla, toiset taas haluaa suoraan tiedon kuinka muutos konkreettisesti vaikuttaa työskentelyyn. Tämän vuoksi esimiehen tulee huomioida erilaiset ihmiset, mukautua siihen ja käyttää eri keinoja tukea muutostilanteissa.

Kuten jo aiemmin toimihenkilöiden haastatteluista on kerrottu, myös koskien muutostilanteiden tukea tuli keskusteluissa esille osallistaminen. Haastateltavista heidän muutokseen sopeutumista tukisi se, että heidän näkemyksensä otettaisiin huomioon tai että he jopa pääsisivät suunnitteluvaiheeseen mukaan. Eräältä haastateltavalta tuli idea järjestää eräänlaisia työryhmiä, joissa toimihenkilöt pääsisivät jakamaan ideoitaan. Kun joku pääsee mukaan muutoksen suunnitteluvaiheeseen, on kaikkien todennäköisesti helpompi hyväksyä se, kun muutos ei ole pelkästään ylhäältä annettu.

6.2.2 Esimiesten pohdintoja

Tässä teemassa esimiesten osalta haastatteluissa käsiteltiin pelkästään esimiesten itse saamaansa tukea. Haastatteluissa ei siis erikseen tiedusteltu esimerkiksi että minkälaista tukea heidän tulisi antaa alaisilleen. Aiemmassa teemassa tuli esille esimiesten haastatteluissa se, että he ymmärtävät kuinka tärkeää on olla aikaa alaisille. Yksi muoto tuesta on perustelut ja hyvä tiedotus, joiden avainaseman esimiehet ymmärtävät. Esimiehet ovat myös tietoisia siitä, että heillä tulisi olla enemmän aikaa tavata toimihenkilöitä, ja kuunnella heidän ajatuksiaan.

Kaikissa haastatteluissa esimiehet totesivat saaneensa tukea erilaisista koulutuksista ja valmentajista. Ne eivät kuitenkaan nousseet tärkeimpänä esiin, koulutuksista kerrottiin enemmänkin sivulauseessa. Tästä voidaan päätellä, että ainakaan haastatellut esimiehet eivät pidä koulutuksia kovin tärkeänä tukena muutostilanteisiin. Tilanne tosin voisi olla toisin, jos koulutuksia ei olisi ollut, sillä keskusteluista pystyi kuulemaan ja tulkitsemaan, että esimiehet ovat ammentaneet koulutuksista ajatuksia esimiestyöhönsä.

Tärkeimpään rooliin keskusteluissa nousi vertaistuki kuten toimihenkilöilläkin. Haastateltavat kokivat tarvetta saada vaihtaa ajatuksia muiden esimiehien kanssa, jota ei heidän mielestään ole riittävästi. Syyksi tähän nimettiin yksiselitteisesti ajan puute. Todettiin että koska aika on niin rajallista, tehtävät täytyy priorisoida, ja näin ollen keskustelu kollegoiden kanssa jää käymättä: *"Sekin tietysti yks et ainahan se vaikaa vie se puhelu sekä täältä että sieltä päästä."* He myös totesivat, että vaikka itsellä olisikin hetki aikaa keskustella, ei kollegalla ole. Kuten toimihenkilöt, niin esimiehetkin totesivat kuitenkin saavansa apua ja tukea silloin, kun sitä eniten tarvitsee. Yhteistä vapaata keskusteluaikaa tulisi siis sopia etukäteen, jotta esimiehet pääsisivät purkamaan ajatuksiaan. Nykyajan yritysmaailman suuri ongelma on täydet kalenterit. Jokaisella ovat kalenterit monta viikkoa eteenpäin täynnä, eikä aikaa löydy helposti. Asioiden tärkeysjärjestys täytyy arvioida uudelleen, tässä tapauksessa muistaa vertaistuen tärkeys. Keskusteluajan lisäksi toivottiin jonkinlaista keskijohdon sparrausta.

Keskijohdon sparraus on samalla linjalla muidenkin haastateltavien toiveiden kanssa. Toivottiin, että esimiehet pääsisivät käymään havainnollisempaa keskustelua laajemmalla ryhmällä, tarkoittaen siis esimiestasoa. Todettiin etteivät esimiehet ole saaneet riittävästi työkaluja annettavaksi alaisilleen. Ylipäätään resurssien tarve on suurempi, kuin mitä haastateltavat kokevat saavansa. Resurssit tässä käsittää esimerkiksi työajan, keinot ja konkreettiset työkalut esimerkiksi uusasiakashankintaan.

6.2.3 Yhteenveto

Tässä teemassa käsiteltiin toimihenkilöiden sekä esimiesten saamaa tukea muutostilanteisiin, sekä sitä minkälaista tukea he toivoisivat. Molemmat ryhmät nostivat tärkeimmäksi vertaistuen. Sen koettiin antavan eniten apua muutostilanteisiin. Toimihenkilöt saavat haastatteluiden perusteella enemmän vertaistukea, kuin esimiehet, joilla ajan puute on esteenä. Tärkein ohje esimiehille on raivata kalenteriin aikaa tapaamisille, jossa esimiehet voivat keskustella mielen päällä olevista asioista. Vertaistuen lisäksi toimihenkilöt kaipasivat lisää aikaa keskustella esimiehensä kanssa, jotka olivat samoilla linjoilla toivoessaan lisää aikaa varsinaiseen esimiestyöhön.

7 TULOSTEN YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

7.1 Tutkimuksen yhteenveto

Opinnäytetyössä suoritettussa laadullisessa tutkimuksessa selvitettiin organisaation nykytilaa muutostilanteissa ja ylipäättään asenteissa muutoksia kohtaan. Kaikissa haastatteluissa eniten puhutti kaksi puheenaihetta: muutostilanteiden tuki sekä niiden perusteleminen ja tiedottaminen. Nämä aiheet puhuttivat yhtäläillä sekä toimihenkilöitä että esimiehiä. Teoriaviitekehys tukee näitä tutkimuksen tuloksia, sillä teoriassa todettiin haastattelussa esille tulleet asiat tärkeäksi osaksi muutosvalmiutta. Muutostahdon syntymisen suuri edellytys on yhdessä tekemisen kulttuuri ja sen tuoma yhteisöllisyys (Juuti ja Virtanen 2009, 60). Puhuesssa tuesta, olivatkin kaikki haastateltavat hyvin yksimielisiä siitä, että vertaistuki on todella tärkeää ja myös yleistä heidän organisaatiossaan. Tuesta ei tullut läheskään yhtä paljon kritiikkiä, joskin toimihenkilöt toivat esille esimiesten toisinaan huonon tavoitettavuuden.

Esimiesten tavoitettavuus ja vuorovaikutus on tärkeää, jotta he pysyvät ajan tasalla tapahtumista. Helposti tavoitettavalle esimiehelle kerrotaan herkemmin omia ajatuksia ja ideoita: huonosti tavoitettava esimies voi tahattomastikin lähettää viestiä ettei hän ole kiinnostunut tai sitoutunut yrityksen päivittäiseen toimintaan. (Quast 2013.) Haastatteluista voidaan myös päätellä, että toimihenkilöt kaipaivat lisää vapaamuotoista jutustelua niin, ettei esimiehen kanssa keskusteltaisi pelkästään silloin, kun on jokin ongelma. Vapaamuotoiset keskustelut ovat hyvä keino osallistaa työntekijöitä ja luoda heille tunne, että heidän mielipidettensä arvostetaan. Tutkimuksen perusteella organisaation tulee järjestää vaikuttamisen mahdollisuuksia, esimerkiksi pienen ryhmän tapaamisia, joissa on aito mahdollisuus vaikuttaa organisaation toimintaan. Ilman aitoa vaikuttamisen mahdollisuutta tapaamiset menettävät tarkoituksensa. (Ponteva 2010, 44.) Haastatellut toimihenkilöt kertoivat, että osallistamista muutokseen ei ole ollut, minkä vuoksi muutoksetkin ovat tuntuneet toimihenkilöistä vaikealta. Teoriassa on jo osoitettu, että muutoksen kohteena oleminen on täysin eri asia, kuin sen tekeminen (Juuti ja Virtanen 2009, 60). Pirisen (2014, 67) mukaan samoin muutoksen toteuttaminen tuntuu toimihenkilöstä merkityksellisemmälle hänen saatuaan olla mukana saavuttamassa yhteisiä päämääriä sekä vaikuttamassa omaan työhönsä itse.

Esimiesten haastattelussa puhuttaessa tuesta jokainen valitteli ajan puutetta, mikä onkin hyvin suuri ongelma nykyajan yritysmaailmassa. Muutoskyvykkyyden pysähtymisen taidon todettiin jo aiemmin olevan taito, joka puuttuu useilta esimiehiltä. Taito on tärkeä oman jaksamisen ohella siksi, että se mahdollistaa rakentavan ajattelun ja viisaammat valinnat (Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen, 23). Esimiesten on muistettava ajatella myös itseään, sillä heidän polttaessa itsensä loppuun he tekevät hallaa sekä itselleen että muille. Tärkeyttä voidaan valottaa esimerkin kautta, niin sanotulla happinaamari-efektillä. Jotta voit auttaa muita, kiinnitä huomiota omaan jaksamiseen kuten neuvotaan lentokoneissa hätätilanteissa ilmanpaineen laskiessa. (Juuti ja Virtanen 2009, 59.) Tutkimuksessa kritisoitiin sitä, että perusteluja on tullut myöhässä sekä ne ovat olleet epätydyttäviä. Tämäkin voi johtua esimiesten ajan puutteesta, mikäli he eivät ole malttaneet käsitellä muutoksiin liittyviä asioita rauhassa alaistensa kanssa. Se aiheuttaa sen, että samoja käsitellään moneen kertaan jolloin

syntyy tehottomuutta toimintaan. (Ponteva 2010, 27.) Perusteluiden epätydyttävyyks voi edellä mainitun lisäksi johtua siitä, ettei johto ymmärrä henkilöstön tarpeita. Henkilöstö haluaa yleensä kuulla ensin, miten muutos vaikuttaa heidän omaan työhönsä koko organisaation näkökulman sijaan. (Heiskanen ja Lehikoinen 2010, 71.) Tällöin voi olla hyvä ottaa käyttöön rinnalle Kotterin (2009, 43) korostaman tärkeän keinon, eli tunteisiin vaikuttamisen tarinoiden ja case- esimerkkien kautta.

Muutostilanteiden perustelut saivat suuremman kritiikimäärän, mikä voi ehkä tulla haastatteluista päätellen hieman yllätyksenäkin organisaation esimiehille. Koko johdon tulee sopia yhteisestä sanomasta, jota he lähtevät viemään eteenpäin alaisilleen. Sanoman tulee sisältää perusteluja, havainnollistuksia ja konkretisointia. (Heiskanen ja Lehikoinen 2010, 74.) Tämä lienee kehityskohde organisaatiossa, sillä toimihenkilöt kritisoivat perusteiden puuttumista ja niiden ajoitusta ja toisaalta sisältöäkin. Toimihenkilöiden haastatteluista pystyi havaita, että he kaipaisivat lisää avoimuutta asioiden suhteen, mihin jo teoriaosuudessa johtoa kehoitettiin: esimiehen esimerkiksi kannattaa tiedottaa myös siitä, ettei muuta tiedotettavaa ole (Arikoski ja Sallinen 2007,91). Perusteluista keskusteltaessa oli vaikea löytää mitään positiivista sanomaa, mutta sekin löydettiin. Tämä tarkoittaa että organisaation muutosten perustelut eivät ole onnistuneet. Perustelujen puuttuminen aiheuttaa epätietoisuutta, jota esimies voi helpottaa selkeyttämällä muutosta. Esimiehen tehtävänä tällöin on kertoa miksi muutos tehdään, mitä se tarkoittaa ja kuinka se tulee vaikuttamaan työhön. Näiden lisäksi työntekijälle tulee selvittää mitä odotuksia muutos asettaa ja kuinka se hyödyttää heitä. Täydellistä yhteistä ymmärrystä muutoksesta tuskin voidaan, tai tarvitsekaan, saavuttaa. (Pirinen 2014, 63, 116.)

Huonojen perusteluiden voidaan päätellä liittyvän aiempaan kappaleeseen, eli tukeen. Tuen osiossa tehtiin päätelmä, että esimiehellä ei ole aikaa tarpeeksi keskustella alaistensa kanssa varsinaisten asialistojen lisäksi "niitä näitä". Tämä johtaa siihen, ettei myöskään tulevista muutoksista ja niiden syistäkään ole aikaa keskustella. Toimihenkilöt kertoivat erästä tilaisuudesta, jossa tulevista muutoksista kerrottiin. Tällaiset tilaisuudet ovat hyviä paikkoja kertoa faktat muutosten taustalla. Kuten teoriaosuudessa aidon muutoshalun kappaleessa todettiin, ei tämä riitä. Kotterin (2009, 43) mukaan ihmisten tunteet tulee voittaa puolelleen luodakseen riittävän muutostahdon ja pakottavuuden jotta muutos onnistuisi; toisaalta Pontevan (2010, 62-63) mukaan tarinat auttavat muutoksessa siten, että henkilö pystyy peilaamaan omia tunteitaan tarinoiden kautta tuoden esiin omia aitoja kokemuksiaan muutoksesta. Tunteiden voittamista ei voi tehdä pelkästään suurissa tilaisuuksissa, sitä tulee tehdä tilaisuuksien ohella vapaamuotoisissa keskusteluissa, joissa jokainen uskaltaa ja voi tuoda esille oman mielipiteensä. Samalla esimiehellä on oiva tilaisuus oikaista saman tien väärinkäsitykset ja saada kaikki muutoksen puolelle. (Ponteva 2010, 45.) Ajanpuute ja huono tavoitettavuus aiheuttaa siis monenlaista ongelmaa aina tuen puuttumisesta varsinaiseen epätietoisuuteen.

7.2 Mittarin kehittäminen

Toimeksiantajalla on jo olemassa mittareita siihen, kuinka muutos on käytännössä toteutunut organisaatiossa. Mittareissa on otettu huomioon muutoksen kohteena olevat asiat, tässä tapauksessa uudet työtehtävät, ja niille asetetut tavoitteet, ja niin edelleen luotu mittarit seuraamaan uusien työ-

tehtävien suorittamista sekä niiden tavoitteiden toteutumista. Toimeksiantajan toiveena oli, että tutkimustyön lisäksi opinnäytetyön tuloksena olisi mittari muutосkyvykkyyden, eli inhimillisen pääoman, mittaamiseen, jotta johto pystyisi määrittämään koko organisaation valmiuden muutoksiin. Organisaatioissa on ymmärretty lähivuosina että pelkkien suoritteiden tarkkailu ja mittaaminen eivät riitä: inhimillinen pääoma on ratkaiseva menestystekijä. Tämän vuoksi tässä työssä rakennettiin muutосkyvykkyyden mittari. Mittaria olen kehittänyt kaiken keräämäni aineiston perusteella, eli sekä kirjallisuuden että tutkimuksen. Teorian ja tutkimuksen käsittely on luonut oman käsitykseni inhimillisestä pääomasta ja nimenomaan muutосkyvykkyydestä kokonaisuutena. Tämän kokonaiskäsityksen avulla pystyin tekemään johtopäätökset millainen mittari tulee rakentaa muutосkyvykkyydelle.

Olen ymmärtänyt työtä tehdessä, että inhimillisen pääoman mittaaminen on haastavaa. Koska muutосkyvykkyys koostuu paljon henkilön persoonallisuuden piirteistä, tulee olla tarkkana ettei mittaus keskity niiden tarkkailuun. Mittarin väittämät tuli siis pyrkiä luomaan niin, että ne mittaa inhimillistä pääomaa, muttei keskity liikaa henkilön persoonaan. Päämääränä mittaamisessa on alusta asti pidetty myös sitä, että organisaation jäsenet saadaan pohtimaan ja refleктоimaan omaa toimintaansa kyselyn kautta. Mittaamisen teoriaosuudessa todettiin jo tässä työssä käytettyjen subjektiivisten mittareiden käyttötarkoituksista: sen funktio ei ole pelkästään datan tuottamisessa, sillä se myös ohjaa henkilöstön pohtimaan haluttuja asioita. Otetaan esimerkkinä väittämä 4 ”Huomioin, että annan pelkästään rakentavaa kritiikkiä”. Voidaan odottaa ettei kukaan ole jyrkästi eri mieltä tämän väittämän kanssa, tai ainakaan ei myönnä sitä itselleen tai muille. Olennaista on se, että jokainen pysähtyy väittämän kohdalla pohtimaan omaa vuorovaikutustaan, millä saattaa siten olla vaikutus jo itsensä henkilön vuorovaikutukseen. Muutосkyvykkyyden, kuten kaiken inhimillisen pääoman, johtaminen on haastavaa, minkä vuoksi tällaiset keinot tulevat usein kyseeseen kasvattaessa inhimillistä pääomaa. Sen nostaminen tulee viimeistään kyseeseen aina silloin, kun organisaatio määrittelee ja pyrkii kasvattamaan kilpailukykyään.

Kun mittaria alettiin kehittämään, heti alkuun päätettiin että mittarin tulee olla mahdollisimman helppo- ja nopeakäyttöinen läpi koko prosessin, jotta mittaaminen ei vie liikaa resursseja ja siksi jää hyödyntämättä. Näin päädyttiin monivalintaväittämiin, joihin organisaation jäsen vastaa asteikolla 1-6 kuinka paljon väittämä vastaa hänen näkemystään. Mittaristo päätettiin luoda aiemmassa osiossa esiintyneen muutосkyvykkyyden ominaisuuksien pohjalta, luoden jokaisesta ominaisuudesta väittämiä. Väittämien määrä, eli ominaisuuksien painotus, vaihtelee hieman niiden tässä työssä esille nousseen tärkeyden mukaan. Teorian lisäksi myös tutkimuksessa nousi vahvasti esille viestinnän ja vuorovaikutuksen tärkeys, minkä vuoksi siitä sisällytettiin viisi väittämää. Samoin pysähtyminen ja tutkiminen nähtiin teorian ohella varsinkin tutkimuksessa suurena elementtinä, joten sitäkin päätettiin painottaa enemmän. Sen sijaan keskeneräisyyden sieto sekä vanhasta luopuminen eivät nousseet kummassakaan osiossa läheskään yhtä merkittävään osaan, minkä vuoksi niistä todettiin riittävän kolme väittämää. Oman osaamisen kehittäminen jäi käytännössä kokonaan käsittelemättä tutkimuksessa, mikä johtuu täysin haastattelukysymyksistä. Kuitenkin teorian ja toimialan tulevaisuuden pohjalta tein päätöksen, että se on ominaisuus jota täytyy painottaa.

Toimeksiantaja pystyy määrittelemään mittarilla muutokkyvykkyyden asteen kokonaisuudessaan, sekä jokaisen alueen erikseen. Lisäksi vastaukset voidaan ryhmitellä tiimeittäin ja konttoreittain. Toimeksiantaja saa siis monipuolisen työkalun, jolla voi tarkastella organisaation eri osa-alueita jaettuina henkilöstön sekä muutokkyvykkyyden ominaisuuksien osiin. Tarkoituksenmukaista ei ole tarkastella pelkästään yhden henkilön keskiarvoa muutokkyvykkyydessä, sen sijaan esimerkiksi konttoreittain jakaminen on tuloksellisempaa. Jo tutkimuksen luotettavuuden kannalta olisi paras, ettei yksilötasoa erotella ja se tiedotetaan henkilöstölle selkeästi kyselyn yhteydessä, jotta jokainen vastaa totuudenmukaisesti. Väittämien kohdalla täytyi varmistaa, että ne ovat kaikille ymmärrettävissä muodossa, jottei mittaaminen epäonnistuisi väittämien vaikeaselkoisuuden vuoksi. Väittämäkyselyissä on myös tärkeää pohtia niistä syntyvät mahdolliset väärinkäsitykset, niitä rakentaessa tulee siksi varmistaa, ettei väittäjä voi olla ymmärrettävissä usealla eri tavalla. Liitteenä olevassa kyselylomakkeessa väittämät ovat järjestyksessä ominaisuuksittain, samassa järjestyksessä kuin esiteltyinä tässä opinnäytetyössä. Väittämiltä jätettiin ominaisuuksien otsikot pois, jotta ne eivät paljasta vastaajalle liikaa tai herätä minkäänlaisia ennakkokäsityksiä. Väittämien järjestystä kuitenkin ei ole sekoitettu, jotta vastaajan on helpompi keskittyä pohtimaan yhtä teemaa kerrallaan. Mittausten määräksi riittää yksi kerta vuodessa, sillä muutokkyvykkyyden tason muuttuminen ei tapahdu todennäköisesti niin nopeasti että useampi mittaaminen vuodessa olisi tarpeellista. Mittauksen tulisi kuitenkin olla säännöllistä, jotta tuloksia ja niiden kehitystä voidaan vertailla keskenään.

Lukujen analysointi tulee tehdä huolellisesti, ja pohtia mistä mahdolliset matalat lukemat johtuvat. Ei tietenkään kuulu keskittyä pelkästään epäonnistumisiin, vaan huomioida myös korkeammat lukemat ja pohtia kuinka ne on saavutettu. Sen lisäksi, että johto analysoi tulokset, tulee ne kertoa henkilöstölle. Tulosten lisäksi heille annetaan mahdollisuuksien mukaan tietoa tulevasta toimenpiteistä. Mikäli henkilöstö ei kuule tuloksia, kysely menettää arvonsa eikä henkilöstö enää vastaa siihen. Mittaamisen suorittaminen ei kuulu tähän opinnäytetyöhön, sillä opinnäytetyön valmistuminen olisi venynyt paljon mittaamisen suorittamisen vuoksi. Mittaamisen toteuttaa siis tulevaisuudessa toimeksiantaja sopivaksi näkemänään ajankohtana, mutta sen suunnittelua jatketaan yhdessä toimeksiantajan kanssa opinnäytetyön valmistuttua.

7.3 Korjausliikkeitä muutosvalmiuden saavuttamiseksi

Tässä osiossa viitataan työssä toteutettuun mittariin ja sen tuloksiin. Tämä osuus päätettiin toteuttaa tehdessä mittaria, ja se on tehty teorian ja laadullisen tutkimuksen pohjalta. Mittauksen toteuttajan saatuaan ja analysoituaan tulokset tulee päättää toimenpiteistä. Muutokkyvykkyyden ominaisuudet ja taidot ovat pitkän työn tuloksia, eikä niitä voi kestävästi nostaa lyhyellä aikavälillä. Materiaalien arvojen nostamiseen tulee kehittää pitkän ajan suunnitelma, kuinka niitä saadaan kohennettua. Tärkeää on myös pohtia lyhyen ajan tavoitteita ja toimenpiteitä, jotta ne eivät jää vain tulevaisuuden tehtäviksi. Suunnitelman siis tulee sisältää pitkällä aikavälillä useita lyhemmän aikajänteen tavoitteita. Tässä osiossa pohditaan erilaisia toimenpiteitä lähinnä ensiavuksi, mikäli jokin arvo on erittäin alhaalla. Pidemmän aikavälin toimenpiteet ovat laaja kokonaisuus, joka vaatii jo toimeksiantajan johdon osallistumista, joten se päätettiin jättää tästä työstä pois.

Ensin täytyy pohtia, milloin tulos on matala. Väittämien valinnat ovat asteikolla 1-6, jossa 3 on jokseenkin eri mieltä ja 4 on jokseenkin samaa mieltä. Väittämien koko asteikko on nähtävillä liitteessä 1. Tavoitteena siis on, että keskiarvo on 4 tai enemmän, jolloin henkilöstö on enemmän samaa mieltä kuin eri mieltä. Jos keskiarvo on 3, ollaan jo asteikon huonommalla puolella, muttei voida sanoa että silloin ollaan vielä hälyttävän matalalla. Mikäli arvo on 2 tai huonompi, ollaan jo hyvin matalalla ja organisaation johdon tulee pohtia välittömiä toimenpiteitä.

Vuorovaikutuksen kyvykkyydessä väittämät koostuvat henkilön kyvystä keskustella rakentavasti ja avoimesti sekä kuunnella toisia. Tämän kyvykkyyden ollessa matala, ei voida odottaa muutoksien toteutuvan ollenkaan. Tällöin ihmiset ovat omissa poteroissaan, eivätkä kykene keskustelemaan työtovereidensa kanssa. Ensimmäinen toimi tämän kyvykkyyden nostamiseksi on järjestää pienillä tiimeillä vapaamuotoinen keskustelu, johon on varattu riittävästi aikaa. Tarkoituksena ei siis ole, että järjestetään koko organisaation laajuinen kriisitilaisuus, jossa kukaan ei uskalla avata suutaan sen enempää kuin aiemminkaan. Esimiehen rooli on tässä tilanteessa valtava, sillä hänen täytyy alkaa valaa henkilöstöön luottamusta ja yhteishenkeä. Yhteisessä tiimin välisessä keskustelussa esimiehen tulee toimia ikään kuin puheenjohtajana, kysyen kysymyksiä ja kannustaen kaikkia puhumaan. Alaisilleen hän voi teettää myös erilaisia tehtäviä tapaamisessa, jossa heidän tulee yhdessä pohtia jotain muutokseen liittyviä asioita. Nämä toimenpiteet saavat henkilöstön keskustelemaan ja pohtimaan yhdessä ääneen. Seurauksena he ajan kuluessa alkavat omatoimisesti keskustella ja vaihtaa ajatuksiaan ilman esimiehen rohkaistusta.

Seuraavat väittämät käsittelevät pysähtymistä: onko työntekijällä mahdollisuus pysähtyä pohtimaan asioita, kokeeko hän liikaa painetta kiireestä ja kuinka se vaikuttaa päätöksentekokykyyn. Pysähtymistä tutkitaan väittämässä suoraan, sekä hieman kiertäen kysyttäessä lannistuneisuudesta ja epävarmuudesta, jotka aiheutuvat liiasta kiireestä. Tämä kyvykkyyks puuttuu usein kaikkein tunnollisimmilta ihmisiltä. Kyse on siitä, salliiiko itselleen hetken vai uhrautuuko kiireen vuoksi. Tämän kyvykkyyden ollessa matala, tulee johdon ensin arvioida asettamansa vaatimukset ja aikataulut työntekijöilleen. Mikäli ne ovat liian vaativat, tulee niitä heti kohtuullistaa. Mikäli työnantajan puolelta edellytykset ovat kunnossa, jää tämän kyvykkyyden nostaminen suurelta osin työntekijän itsensä käsiin. Ainut, mitä esimies voi tehdä, on rohkaista alaisiaan rauhoittumaan ja pysähtymään kiireen keskellä. Hänen tulee tehdä selväksi, että meidän organisaatiossa hengähtäminen on sallittua. Kaikkein uupuneimpien, eli matalimman arvon omaavien, työntekijöiden kanssa esimies voi keskustella kahdestaan ja tuoda esille huolen sekä painottaa pysähtymisen tarvetta.

Mikäli henkilöstö ei usko omaan osaamiseensa eikä halua kehittää sitä, on organisaation tilanne tulevaisuuden suhteen vakava. Finanssialalla on tällä hetkellä suuret muutokset edessä, jotka vaativat paljon uutta osaamista. Työntekijöiden kyky ja halu oppia ovat siis edellytykset toiminnan jatkumiselle. Johdon tulee välittömästi kertoa nämä faktat kaunistelematta henkilöstölle, jotta he ymmärtävät uuden oppimisen tärkeyden. Henkilöstö tulee tehdä tietoiseksi tulevaisuudessa vaadittavista taidoista, sekä kuinka ne voi hallita. Tässä vaiheessa esimiehet voisivat tehdä jokaiselle oman henkilökohtaisen koulutusohjelman, mitä taitoja heidän tulisi lähteä opettelemaan. Se ei kuitenkaan ole kestävä tapa kehittää tätä kyvykkyyttä. Oppimisen halun on oltava ihmisen omassa asenteessa ja

aidossa tiedon janossa. Uskon, että luomalla pakottavuuden antamalla kovia faktoja, saadaan ihmisiin luotua aito pakottavuus ja sitä kautta halu oppia uusia taitoja. Tämän kyvykkyyden viimeinen väittäjä liittyy osittain aiempaan vuorovaikutuksen kyvykkyyteen: ” Opimme kollegoideni kesken toistemme onnistumisista sekä virheistä”. Tämä väittäjä ei voi saada korkeita vastauksia mikäli vuorovaikutus ei ole kunnossa. Mikäli vuorovaikutus on lähtökohtana kunnossa, tulee esimiehen omalta osaltaan kannustaa henkilöstöä enemmän jakamaan rehellisesti omia virheitään, mutta toisaalta reilusti kertomaan omista onnistumisistaan. Onnistumisten jakaminen on omiaan lisäämään yleistä muutoshalua, jonka vuoksi se on tärkeä taito.

Vanhasta luopumisen taidon mittaaminen oli ehkä haastavin alue luodessa väittämiä, jotteivat ne herättäisi mitään ennakoasenteita tai ettei niihin vastatessa punnittaisi työnantajan odotuksia. Tu- loksia katsoessa on oltava toisaalta kriittinen, mikäli henkilöstö on vastannut sen mukaan mitä oletetaan työnantajan haluavan kuulla. Oletetaan kuitenkin, että tämä arvo on ollut mittauksessa matala. Se johtuu todennäköisimmin henkilön asenteista muutoksiin ylipäätään. Ihmiset, joilla tämä arvo on matala, useimmiten ovat ensimmäisenä kyseenalaistamassa muutosta. Tähän kyvykkyyteen on eitämättä haastavin vaikuttaa, sillä tämä on syvällä henkilön omista asenteissa ja peloissa. Esimiehen toimet ovat rajalliset, sillä ainut mitä hän voi tehdä, on rohkaista. Oma-aloitteista, reaktiivista muutokseen heittäytymistä ei voida lisätä palavereilla. Ihmisen tulee itse tiedostaa tarve korjata asennetaan, ja ryhtyä korjaamaan sitä. Sen sijaan uskoa tulevaisuuteen sekä epävarmuuden poistamista voidaan tehdä tiedottamalla ja viestimällä oikeita asioita. Ensiaputoimi, jotta henkilöstö uskaltaisi lähteä muutoksen mukaan, on muutoksesta ja sen seurauksista kertominen. Tässä tilanteessa voidaan unohtaa markkinaympäristön muutokset ja muut faktat taustalla, vaan sen sijaan kerrotaan käytännön muutoksista työssä. Työntekijöille tulee selvästi kertoa, mitä konkreettisia hyötyjä hän saa muutoksen mukana. Mikäli hyödyt voittavat hänen mieltämänsä haitat, saadaan hänet mukaan muutokseen.

Viimeiseen osioon, eli keskeneräisyyden sietoon, on esimiehellä selkeästi enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa kuin aiempaan. Tämän kyvykkyyden väittämissä yritetään selvittää, kuinka keskeneräisyys vaikuttaa työskentelyyn sekä viimeisenä muutoksen päämäärien ymmärtämiseen. Päämäärien ymmärtäminen ja hyväksyminen on sisällytetty väittämiin, sillä niiden ymmärtäminen vaikuttaa automaattisesti siihen, että keskeneräisyys tuntuu siedettävämmältä. Tästä päästäänkin esimiehen keskeiseen tehtävään eli päämäärien viestimiseen. Ei sentään riitä, että päämäärät kerrotaan, vaan ne täytyy kertoa ymmärrettävässä muodossa sekä toistaa samaa yhdenmukaista sanomaa koko keski- johdon toimin. Kun henkilöstöllä on päämäärä kirkaana mielessä, ymmärretään samalla että keskeneräisyys on vain väliaikaista. Parhaimmillaan tämä toimii jopa motivaationa muutoksen eteenpäin ajamiseen. Päämääristä puhumisen lisäksi voi keskeneräisyyttä vähentää pohtimalla yhdessä mahdollisia turhia rutiinitehtäviä, joita voisi karsia. Tämä helpottaa oman työn hallinnan tunnetta.

8 POHDINTA

Opinnäytetyöni sai alkunsa kesällä 2015, kun ilmaisin kiinnostukseni tehdä opinnäytetyön toimeksi-
antona harjoittelupaikkaani. Eri ehdotusten jälkeen päädyttiin aiheeseen muutосkyvykkyydestä, joka
tuntui mielekkäimmälle. Aihe kiinnosti minua erityisesti siksi, että siinä käsitellään henkilöstöön liitty-
viä asioita, jotka ovat finanssialan lisäksi kiinnostaneet minua aina. Aihe hyväksyttiin jo kesällä, mut-
ta sen tekeminen alkoi toden teolla vasta loppusyksystä 2015. Työ oli alun perin tarkoitus saada
valmiiksi aiemmin, mutta muiden opintojen ja työskentelyn vuoksi ei syksyllä ollut riittävästi aikaa
opinnäytetyölle. Tutkimus toteutettiin vuoden 2016 alussa jolloin samaan aikaan tehtiin vielä teo-
riaosioita. Talven ja alkukevään 2016 tutkimusta analysoitiin ja jatkettiin teoriaosuuden tekemistä.

Tämä opinnäytetyö oli aiheena minulle todella haastava, sillä sen vuoksi täytyi hankkia itsenäisesti
täysin uusien asioiden ymmärrystä. Opintoissamme ei sisälly juurikaan johtamisen kursseja, lukuun
ottamatta yhtä esimiestyön opintojaksoa joka oli käynnissä yhtä aikaa opinnäytetyöprosessin kans-
sa. Teoriaosuuden tekeminen oli melko hidasta, sillä siihen sisältyi paljon pohdintaa siitä, mitä asioi-
ta haluan työhöni valita laajasta aineistosta. Laadullisen tutkimuksen toteuttaminen oli haasteellista,
sillä en ollut koskaan ennen toteuttanut sellaista. Haastattelut menivät kuitenkin mielestäni hyvin,
mutta haastatteluiden analysointi tuntui alkuun todella vaikealle. Tämä johtui siitä, että tutkimuksen
ja työn teoriaosuuden välisen yhteyden löytäminen tuotti vaikeuksia. Työn koodaus ja teemoittelu
auttoi valtavasti, sillä näin sain nostettua esille kaksi teemaa, jotka taas olivat jo tulleet esille teo-
riaosiossa. Haastatteluissa yllätti se, kuinka samoja mielipiteitä ja ajatuksia haastateltavilla oli.

Keskeinen tavoite työssä oli siis luoda määritelmä muutосkyvykkyydelle sekä työkalu sen mittaami-
seen. Muutoskyvykkyyttä käsiteltävää kirjallisuutta löytyi muutama, eri termeillä ilmaistuna. Alkuun
koin vaikeutta päättää, mitä määritelmään tulisi sisällyttää niin että se on osuva juuri toimeksianta-
jalle sekä riittävän laaja, mutta ytimekäs. Loppujen lopuksi koin Ilmarisen tekemän määritelmän
osuvimmaksi juuri toimeksiantajan alalle, ja otin sen itselleni käyttöön hieman muokattuna. Mittarin
tekemiseen sain ajatuksia Ilona Rauhalan kirjasta, jossa käsitellään organisaation psykologista pää-
omaa. Avuksi mittaamisen teoriaan löysin kirjallisuutta strategian sekä suorituskyvyn mittaamiseen.
Mittari päädyttiin tekemään väittäminä, ja riittävän suurella asteikolla jotta erot näkyvät riittävän sel-
keästi. Mittaria tehdessä syntyi halu pohtia lisäksi erilaisia ensiapukeinoja muutосkyvykkyyden omi-
naisuuden matalaan arvoon.

Tämän työn aihe on äärimmäisen ajankohtainen, sillä finanssiala on suuren muutoksen keskellä. Sen
vuoksi työn tekeminen oli todella mielenkiintoista, ja se tuntui todella ajankohtaiselle ja tarpeellisel-
le. Työn tekeminen toi valtavasti uutta tietoa ja osaamista muutosten johtamiseen ja esimiestyöhön,
minkä uskon hyödyttävän suuresti tulevaisuudessa työelämässä. Koin hyötyä työstä välittömästi työ-
elämässä, sillä koen nyt osaavani suhtautua muutoksiin rakentavammin sekä tukea paremmin esi-
merkiksi muutосkriittisiä työkavereita. Nämä teokset ovat sellaisia, joita jokaisen tulisi lukea jotta
osattaisiin pohtia enemmän omaa käyttäytymistä ja sen vaikutuksia ympäristöön.

Kuten sanottu, on finanssiala suuren muutoksen keskellä, mikä on seurausta digitalisaatiosta. Työn yhteydessä käytiin läpi toimeksiantajan strategiaa, johon on kirjattu esimerkiksi sisäisiin tarpeisiin digitaaliseksi pankkitoimijaksi kehittyminen. Strategia oli siis tuttu opinnäytetyötä tehdessä, ja se on vaikuttanut tehtyihin valintoihin esimerkiksi muutokkyvykkyyden ominaisuuksissa sekä mittarissa. Koska strategia luonnollisesti ei ole julkista tietoa, ei siitä ole otettu otteita tai lainauksia työhön. Vaikkei siis strategia konkreettisesti näy työssä, on se toiminut taustavaikuttajana.

Työn tekeminen oli todella mielenkiintoista eikä missään vaiheessa törmätty suurempiin hankaluuksiin. Suurin haaste työtä tehdessä oli omasta jaksamisesta huolehtiminen, sillä koko ajan opinnäytetyötä tehdessä oli sen lisäksi kursseja sekä useampi päivä viikossa työskentelyä. Haaste työtä tehdessä oli myös se, etten anna työsuhteen vaikuttaa opinnäytetyön tuloksiin. Koska kuulen paljon työtovereideni keskustelua muutoksista, oli selkeä riski että nekin keskustelut vaikuttavat lopputulokseen. Kuten jo aiemmin laadullisen tutkimuksen osiossa todettiin, tiedostin tämän riskin alusta asti eikä tutkimukseen ole vaikuttanut mikään sen ulkopuolinen asia. Opinnäytetyön tekeminen on ollut mielenkiintoinen prosessi, josta opin paljon. Toivon, että toimeksiantaja saa uutta ajateltavaa työstäni sekä aidosti hyödyllisen työkalun muutostilanteisiin.

Lopuksi, haluan siirtyä vielä pohtimaan vastausta kysymykseen tämän opinnäytetyön otsikossa: voi ko muutokkyvykkyyttä johtaa? Tähän ei ole otettu selkeästi kantaa aiemmin työssä, vaan sen sijaan kerrottu muutokkyvykkyyden osat sekä lyhyesti sen johtamisesta. Muutokkyvykkyys koostuu niin monista osista kuten ihmisen persoonasta, joten se luo omia haasteita. Voin kuitenkin todeta tämän opinnäytetyöprosessin päätteeksi oman näkemykseni: kyllä, muutokkyvykkyyttä voi johtaa. Se, kuinka harvinaista, tai käytännössä mahdotonta, muutokkyvykkyyden sataprosenttinen johtaminen on, onkin eri asia. Hyödyllisintä organisaation johdon on keskittyä muutosvalmiuden osa-alueisiin ja pyrkiä onnistumaan niiden toteuttamisessa.

LÄHTEET

ANDERSON, Dean ja ACKER, Linda 2010. Beyond change management. Change leaders network. [Verkkosisältö]. [Viitattu 2016-04-07]. Saatavissa: http://changeleadersnetwork.com/wp-content/uploads/2010/09/BCM_c05.pdf

ARIKOSKI, Juha ja SALLINEN, Mikael 2007. Vastarinnasta vastarannalle – johda muutos taitavasti. Keuruu: Otava

BURGER, Jude 2013. Building organisational change management capability. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 2016-04-08]. Saatavissa: <https://dancingonhotcoals.wordpress.com/2013/02/08/building-organisational-change-management-capability/>

FINANSSIALAN KESKUSLIITTO 2015. Töissä finanssialalla. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 2016-01-24]. Saatavissa: http://www.finanssiala.fi/materiaalit/Toissa_finanssialalla_2015.pdf

FINANSSIALAN KESKUSLIITTO 2015. Finanssialan vuositilasto 2014. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 2016-01-24]. Saatavissa: http://www.finanssiala.fi/tilastot/Finanssialan_vuositilasto_2014.pdf

FINANSSIALAN KESKUSLIITTO 2015. Yhteinen matka finanssialan tulevaisuuteen. Hyvinvoiva finanssiala 2014-2015- hankkeen loppuraportti. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 2016-01-24]. Saatavissa: http://www.finanssiala.fi/materiaalit/Hyvinvoiva_finanssiala_loppuraportti.pdf#search=hyvinvoiva%20finanssiala

QUAST, Lisa 2013. New managers: 4 reasons you need and "open door" policy. [Verkkojulkaisu]. [viitattu 2016-04-20]. Saatavissa: <http://www.forbes.com/sites/lisaquast/2013/10/07/new-managers-4-reasons-you-need-an-open-door-policy/#9edf4fa826e5>

HEISKANEN, Mia ja LEHIKAINEN, Sari 2010. Muutosviestinnän voimapaperi. Helsinki: Talentum.

JUUTI, Pauli ja VIRTANEN, Petri 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki: Otava.

KESKINÄINEN ELÄKEVAKUUTUSYHTIÖ ILMARINEN. Onnistunut muutos – tukea onnistuneen muutoksen suunnitteluun ja läpivientiin. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 2016-02-04]. Saatavissa: <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-onnistunut-muutos.pdf>

KANANEN, Jorma 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja- sarja. Suomen Yliopisto paino Oy – Juvenes Print.

KANKKUNEN, Kari, MATIKAINEN, Esa ja LEHTINEN, Lasse 2005. Mittareilla menestykseen. Jyväskylä: Talentum.

KOTTER, John P 2009. Tärkeys järjestykseen. Nyt. Helsinki: Talentum.

LÖNNQVIST, Antti ja METTÄNEN, Paula 2003. Suorituskyvyn mittaaminen – Tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Helsinki: Edita.

NERA, Eveliina 2015. Näillä viidellä taidolla olet timanttia työmarkkinoilla. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 2016-02-11]. Saatavissa: <http://wau.fi/artikkelit/nailla-viidella-raidolla-olet-timanttia-tulevaisuuden-tyomarkkinoilla>

PIRINEN, Helka 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum

PONTEVA, Katariina 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki: WSOYpro.

SAARANEN-KAUPPINEN, Anita ja PUUSNIEKKA, Anna 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. [Verkkajulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. [Viitattu 2016-03-28]. Saatavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/viittausohje.html>

SALERNO, Ann ja BROCK, Lillie. The Change Cycle Overview. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 2016-03-03]. Saatavissa: <https://changecycle.com/change-cycle/>

TUOMI, Jouni ja SARAJÄRVI, Anneli 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi

LIITE 1: KYSELYLOMAKE MUUTOSKYVYKYYDEN MITTAAMISEEN

Vastaa väitteisiin allaolevalla asteikolla, kuinka hyvin ne vastaavat tuntemuksiasi ja ajatuksiasi. Muista pohtia huolellisesti jokaista kohtaa.

1 Täysin eri mieltä 2 Eri mieltä 3 Jokseenkin eri mieltä 4 Jokseenkin samaa mieltä 5 Samaa mieltä 6 Täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5	6
1. Keskustelen työyhteisössäni avoimesti mieltä askarruttavista asioista						
2. Annan palautetta aktiivisesti kollegoilleni						
3. Pystyn kertomaan rehellisen mielipiteeni keskusteluissa						
4. Huomioin, että annan pelkästään rakentavaa kritiikkiä						
5. Työkaverini kertovat minulle avoimesti tuntemuksistaan, ja kuuntelen heitä						
6. Ongelman esiintyessä kykenen tekemään kohtuullisessa ajassa perustellun päätöksen						
7. Maltan pysähtyä hetkeksi hengähtämään liian kiireen keskellä						
8. Epävarmuus tai lannistuneisuus eivät kuulu tuntemuksiini työpaikalla						
9. Kiire ei vaikuta huomattavasti päätöksentekokykyyni						
10. Saan riittävästi aikaa käsitellä uuden tiedon aiheuttamia tuntemuksia						
11. Koen olevani asiantuntija omalla alallani						
12. Tiedostan omat vahvuuteni ja heikkouteni työskentelyssäni						
13. Minulla on suunnitelma kuinka kehittää omaa osaamistani						
14. Hyödynnän vahvuksiani jokapäiväisessä työskentelyssäni						
15. Opimme kollegoideni kesken toistemme onnistumisista sekä virheistä						
16. Epämukavuusalueelle joutuminen ei haittaa minua						
17. Uskallan heittäytyä tuntemattomaan työelämässä						
18. Muutoksen tullessa en koe suurta menetyksen tunnetta						
19. Siirryn vaivattomasti vanhoista toimintatavoista uusiin						
20. Asioiden keskeneräisyys ei vaikuta työtehtävieni suorittamiseen						
21. Kykenen säilyttämään toimintakykyni muuttuvasta ympäristöstä huolimatta						
22. Muutoksen keskellä ymmärrän tavoiteltavat päämäärät, ja hyväksyn ne						

LIITE 2: ESIMIESTEN HAASTATTELULOMAKE

OMA KOKEMUS MUUTOKSESSA
MUUTOSJOHTAJAN TEHTÄVÄT
ORGANISAATION MUUTOKSET

1. Kuinka olet itse esimiehenä kokenut organisaation muutokset
2. Oletko saanut riittävästi tukea esimiehenä muutostilanteissa, minkälaista?
3. Mitä ominaisuuksia hyvällä muutosjohtajalla on mielestäsi?
4. Mitä kehittämistä löydät itsessäsi esimiehenä koskien muutosta? Entä onnistumisia?
5. Kuinka kaiken kaikkiaan arvioisit organisaation onnistumisen muutoksissa? Mitä onnistumisia? Entä kehityskohteita?
6. Miten koet organisaatiosi suhtautumisen muutokseen?
7. Oletko kokenut muutosvastarintaa? Kuinka sinusta tulisi toimia ko. tilanteessa?
8. Mikä on mielestäsi toimihenkilöiden rooli muutostilanteissa?
9. Miten määrittelisit oman roolisi esimiehenä muutostilanteissa?

LIITE 3: TOIMIHENKILÖIDEN HAASTATTELULOMAKE

OMA KOKEMUS MUUTOKSESSA
TOIMIHENKILÖIDEN TARPEET MUUTOKSESSA
ORGANISAATION MUUTOKSET

1. Millaista muutosta olet havainnut organisaatiossa lähivuosina?
2. Kuinka mielestäsi otat vastaan muutoksen?
3. Mikä helpottaisi muutokseen sopeutumista?
4. Saatko toimihenkilönä tarpeeksi tukea muutostilanteissa?
5. Millaista tukea kaipaisit?
6. Miten koet työyhteisösi suhtautuvan muutoksiin?
7. Kuinka kaiken kaikkiaan arvioisit organisaation onnistumisen muutoksissa? Mitä onnistumisia? Entä kehityskohteita?
8. Mikä on mielestäsi esimiesten rooli muutoksessa?
9. Mikä on oma roolisi toimihenkilönä organisaatiomuutoksessa?