



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Jere Koivu

Muutosjohtaminen uuden esimiehen näkökulmasta

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Huhtikuu 2019

Tekijä Otsikko	Jere Koivu Muutosjohtaminen uuden esimiehen näkökulmasta
Sivumäärä Aika	48 sivua Huhtikuu 2019
Tutkinto	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	-
Ohjaaja	Lehtori Kristiina Suihko
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tarkastella muutosjohtamisen teorian soveltamista käytännön esimiestyössä ja selvittää opiskelijan kehityskohdat. Tavoitteena oli luoda uusille esimiehille kuva tarvittavista esimiestaidoista muuttuvassa organisaatiossa ja näin auttaa heitä perehtymään aiheeseen.</p> <p>Teoriaosuus käsitteli muutoksen johtamista organisaatiokäsityksen ja muutoksen välttämättömyyden pohjalta. Muutosjohtamisen vaiheet kuvattiin käyttäen tunnetuinta ja käytetyintä muutosjohtamisen mallia. Työssä tutkittiin esimiestyötä muuttuvassa organisaatiossa ja selvitettiin itsensä johtamisen, muutosviestinnän ja muutosvastarinnan tunnistamisen kautta tärkeimpiä esimiestaitoja.</p> <p>Työ oli päiväkirjamuotoinen opinnäyte ja sen empiirinen osuus toteutettiin esimiestyön päiväkirjalla. Päiväkirjaseurantaa tehtiin kymmenen viikon ajan ja viikoittain tiivistetyn päiväkirjan pohjalta luotiin analyysi. Analyysit keskittyivät arvioimaan suoriutumista sekä kehittymistä muutosjohtamisen ja esimiestyön kannalta.</p> <p>Lopputuotoksena oli raportti, josta ilmeni opiskelijan tärkeimmät kehityskohdat, kuten ihmisten johtamiseen orientoituminen ja muutosviestinnän kehittyminen. Kehittymisen lisäksi pystyttiin havaitsemaan jatkokehittymismahdollisuuksia ajanhallinnan johtamisessa ja viestintäkeinoissa. Raportin pohdintaosuudesta selvisivät menestyksekkään muutosjohtamisen edellyttämät keskeisimmät esimiestaidot, jotka ovat ihmisten johtaminen ja viestintä.</p>	
Avainsanat	muutosjohtaminen, esimiestaidot, viestintä

Author Title	Jere Koivu Change management from a new manager's point of view
Number of Pages Date	48 pages April 2019
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	-
Instructor	Kristiina Suihko, Senior Lecturer
<p>The purpose of this thesis was to examine how to apply the theory of change management in practice and find out how the student can improve his own management skills. The aim was to clarify the main management skills needed in a changing organization and to provide new managers an introduction to the subject.</p> <p>The theoretical section is built around the framework of change management and organizational theory addressing how constant change is vital. The phases of change management are clarified through the best-known and most frequently used model. The thesis explores management skills such as self-management, communication and the identification of change resistance in a changing organization.</p> <p>The thesis was carried out as a project-based study and the empirical part was executed with a manager's journal. The journal period covered ten weeks and every week included an analysis of weekly observations. The analysis focused on estimating the improvement of one's change management and leadership skills.</p> <p>The outcome is a report which expresses the student's most important areas for development such as leadership and communication. In addition, the report presents the need for improvement in time management and style of communication. The reflection shows that people leadership and communication are also vital management skills for successful change management.</p>	
Keywords	Change management, managerial skills, communication

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Muutoksen johtaminen	2
2.1	Organisaatiomuutos	2
2.2	Muutoksen välttämättömyys	3
2.3	Muutosjohtamisen vaiheet	4
2.4	Esimiehen rooli muutoksessa	8
2.5	Itsensä johtaminen	10
2.6	Muutosviestintä	11
2.7	Muutosvastarinta	14
3	Nykytilanteen kuvaus	16
3.1	Oman työn analyysi	16
3.2	Työn sidosryhmät	19
3.3	Vuorovaikutustaidot	19
4	Päiväkirjaraportointi	20
4.1	Ensimmäinen viikko: Luottamuksen ensiaskeleet	20
4.1.1	Päiväkirja	20
4.1.2	Analyysi	23
4.2	Toinen viikko: Tiimin kehityskeskustelu	24
4.2.1	Päiväkirja	24
4.2.2	Analyysi	25
4.3	Kolmas ja neljäs viikko: Uusia osajia	26
4.3.1	Päiväkirja	26
4.3.2	Analyysi	28
4.4	Viides viikko: Vaikuttamisen mahdollisuudet	29
4.4.1	Päiväkirja	29
4.4.2	Analyysi	30
4.5	Kuudes viikko: Koko valtakunnan neuvojaverkosto	31
4.5.1	Päiväkirja	31
4.5.2	Analyysi	32
4.6	Seitsemäs viikko: Asuntorahoittamisen sertifiointi	33
4.6.1	Päiväkirja	33
4.6.2	Analyysi	35
4.7	Kahdeksas viikko: Oman tekemisen seuraaminen	36
4.7.1	Päiväkirja	36

4.7.2	Analyysi	37
4.8	Yhdeksäs viikko: Parannusten vakiinnuttaminen ja uudet muutokset	38
4.8.1	Päiväkirja	38
4.8.2	Analyysi	39
4.9	Kymmenes viikko: Muutoksen vaikutuksia	40
4.9.1	Päiväkirja	40
4.9.2	Analyysi	41
5	Lopuksi	42
5.1	Pohdinta ja johtopäätökset	42
5.2	Oman kehittymisen arviointi	44
5.3	Toteutuksen arviointi	45
	Lähteet	47

1 Johdanto

Rahoitus- ja finanssiala elää keskellä jatkuvaa muutosta. Digitalisaatio ja kiristynvä kilpailutilanne pakottaa toimialalla toimivat yritykset muovaamaan toimintatapojaan ja organisaatioitaan, jotta ne pystyisivät vastaamaan asiakkaiden ja viranomaisten vaateisiin sekä kiristyvään kilpailutilanteeseen. Muutos ei ole enää normaalista arjesta poikkeava tila, vaan se on jatkuvasti läsnä kaikessa tekemisessä. Muutoksen onnistuminen edellyttää ammattitaitoisia johtajia, jotka osaavat muutoksen johtamisen lisäksi johtaa ihmisiä muutoksen keskellä. (Ks. Juuti & Rannikko & Saarikoski 2004, 40.)

Finanssialan yritykset nähdään usein kankeina ja konservatiivisina, mikä ei kuvaa nykyajan tahtotilaa työnantajamielikuvasta, jota esimerkiksi pankit ovat koittaneet itselleen luoda. Finanssialan yritykset haluavat todellisuudessa esiintyä moderneina työnantajina ja yrityksinä, joissa työskennellään nykypäivän työtrendien mukaisesti. Tämän vaikutus näkyy esimiesten ikäjakauman muutoksena ja uusina esimiehinä, joiden on erittäin tärkeää ymmärtää muutosjohtamisen merkitys osana esimiestyötä. (Ks. Metsämäki 2016.)

Uusille esimiehille on yleensä yrityksestä riippumatta tarjolla paljon koulutusta ja erilaisia valmennuksia. Oppilaitoksien tarjoama koulutus taas keskittyy usein ihmisten johtamisen teoriaan ja tarjoaa hyvät taustatiedot esimiestyössä toimimiseksi. Näiden lisäksi koetaan erittäin tarpeelliseksi mahdollisuus tutustua muiden kokemuksiin ja havaintoihin, joiden uskotaan tulevan itsellekin eteen esimiestyössä. (Ks. Aarnikoivu 2008, 31.)

Työ toteutetaan päiväkirjamuotoisena opinnäytetyönä ja tavoitteena on havainnoida omaa kehittymistä esimiehenä muuttuvassa organisaatiossa. Työn viitekehys käsittelee muutosjohtamisen ja esimiestyön teoriaa. Työstä selviää kehityskohtia ja konkreettisia toimia, joiden avulla omaa esimiestyötään voi kehittää. Työ ei siis ole pelkästään oman tekemisen reflektointia, vaan siitä on aidosti hyötyä lukijalle, joka kohtaa samankaltaisia aiheita omassa työssään. (Ks. Päiväkirjamuotoinen opinnäyte.)

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on lisäksi selvittää, mitä ominaisuuksia ja taitoja esimies tarvitsee johtaakseen tiimiä muuttuvassa organisaatiossa. Työssä esitellään tietopohjana organisaatiokäsitystä ja muutoksen välttämättömyyttä. Muutosjohtamisen vaiheiden, viestinnän merkityksen ja muutosvastarinnan lisäksi työssä käsitellään erityisesti esimiehen roolia muutoksessa.

Opinnäytetyössä seurataan käytännön työskentelyä päiväkirjan muodossa kymmenen viikon ajanjaksolla. Päiväkirjamuistiinpanoja on tehty päivittäin työskentelyn ohessa ja viikon päätteeksi tiivistetyn päiväkirjan pohjalta on laadittu analyysi, jossa syvennytään peilaamaan teoriaa käytäntöön ja pyritään havaitsemaan mahdollisia kehityskohtia. Jokaiselle viikolle on asetettu erikseen tavoite, jonka täyttymistä käsitellään analyysissä. Lopuksi pohditaan muutosjohtamisen teorian soveltamista käytännön esimiestyössä sekä erityisesti esimiehen roolia muutoksessa. Työn pohjalta on laadittu arviointi omasta kehittymisestä ja pohdittu mahdollisia jatkokehitysmahdollisuuksia oman osaamisen osalta.

2 Muutoksen johtaminen

2.1 Organisaatiomuutos

Organisaatio on järjestelmä, jossa asetetut tavoitteet pyritään saavuttamaan sen jäsenien yhteistyön avulla. Sen tarkka määrittely on haastavaa, sillä eri tarkoituksiin on olemassa erilaisia organisaatioita ja ihmiset, jotka määrittelyä pyrkivät tekemään, ovat olleet osana monia erilaisia organisaatioita. (Juuti 2006, 204.) Pellinen (2017, 9) kuvaa organisaation johtamismenetelmäksi, jolla hallitaan työtä tekevää joukkoa ja sen eri voimavaroja.

Organisaatorakenteita on erilaisia. Rakenteen tarkoitus on tehostaa päätöksentekoa, taata nopea tiedon kulku organisaation eri osien välillä ja määrittää eri työtehtävät ja vastualueet. Ympäristötekijät ja toimiala määrittelee usein, vallitseeko organisaatiossa tarkka hierarkia vai tehdäänkö päätöksiä joustavammin koko organisaation apua käyttäen. (Juuti 2006, 207–208.)

Muutoksella tarkoitetaan jotakin tekemistä tai jonkin muuttumista, siirtymävaihetta nykytilan ja tulevaisuudentilan välillä (Pellinen 2017, 163). Organisaatiomuutos määritellään toiminnan uudistamiseksi ja kehittämiseksi. Yritykselle muutos on kilpailukyvyyn parantamista, sopeutumista, ja olemassaolon turvaamista. Työntekijälle organisaatiomuutos tarkoittaa usein nykyisen työskentelytavan tai tehtävien muuttumista (Työterveyslaitos). Muutos on kuitenkin aina yksilöllinen kokemus, ja se koetaan usein eri tavalla organisaation eri osissa (Pirinen 2014, 183).

Organisaation rakenne vaikuttaa yksilön identiteetin muodostumiseen. Vahvistamalla näitä identiteettejä, organisaatio muodostaa kollektiivisen identiteetin, jolloin yksilöt toimivat ryhmänä ja asettavat yhteisen edun oman edun edelle. Samaistuminen kollektiiviseen identiteettiin osoittaa yksilölle paikan organisaatiossa, jolloin yksilöstä muodostuu ryhmän edustaja. Tämä osoittaa, että organisaation muuttaminen tai uudistaminen yksilö kerrallaan on äärettömän hidasta ja sen sijaan tulee alusta alkaen pyrkiä laajemman vaikutuksen luomiseen. (Ponteva 2010, 13–14.)

2.2 Muutoksen välttämättömyys

Yritykset ovat kautta aikojen tehneet muutoksia toimintaansa ja organisaatioonsa halutessaan kasvattaa tuottavuutta. Kilpailun ollessa hillittyä ja teknologian kehittymätöntä, ei muutoksessa ole tarvinnut kiirehtiä. John P. Kotter (1996, 16) toteaa, ettei 1960-luvun yritysjohtajat olisi uskoneet puoliakaan, jos heille olisi tuolloin kerrottu nykyaikana vallitsevasta muutosvauhdista. Nykyään muutosta ei vaadita ainoastaan tuottavuuden parantamiseen, vaan se on elinehto yrityksen selviämisen kannalta. Ilman uudistuksia ja muutoksia yritykset ja työntekijät kahlitsevat usein todellisen potentiaalinsa. (Craig 2017.)

Kaikki kehittyvät organisaatiot elävät jatkuvan muutoksen keskellä. Syynä muutokselle nähdään teknologian nopea kehittyminen ja globalisaatio, jotka edesauttavat kilpailun kiristymistä. Selvitäkseen globaalissa markkinassa menestyksekkäästi ja peitotakseen kilpailijansa, on yrityksen organisaatiokulttuurin oltava joustava, kehittymistä ja oppimista tukeva sekä mukautumiskykyinen. Mitä nopeammin yritys pystyy mukautumaan uusiin markkinatilanteisiin, sitä varmemmin se saavuttaa itselleen asettamansa päämäärät ja tavoitteet. (Juuti ym. 2004, 40.)

Koska markkinoiden paineen aiheuttama muutostahti on niin nopea, voidaan todeta, että muutos ei ole enää normaalista toiminnasta poikkeava asia. Yritykset sekä niiden työntekijät haluavat kehittyä koko ajan ja kehitys vaatii aina muutosta. Heiskanen ja Lehikoinen kuvaavat, että toiminnan ja henkilöstön jatkuva kehittäminen sekä uudistaminen ovat nykyään osa yrityksen normaalia toimintaa ja näin ollen muutosprosessista puhuminen loppuisi. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 14.) Organisaation muutoskyvyllä on olennaista, että muutos ymmärretään osana kaikkea johtamista ja esimiestyötä, eikä erillisenä ajoittaisena toimenpiteenä (Aarnikoivu 2008, 163).

Kuluttajatottumukset ja asiakkaiden käytös muuttuvat myös jatkuvasti. Lähihistoria osoittaa, että jatkuva tietotulva ja lähes kaikkien käytössä oleva teknologia, luo jatkuvasti uusia tarpeita niin tuotteiden kuin palveluidenkin osalta. Asiakkaat odottavat yritysten vastaavan alati muuttuviin tarpeisiin lähes yhtä nopeasti, kuin nuo tarpeet syntyvät. Yritykset, jotka pystyvät ennakoimaan tai ennustamaan kuluttajien käyttäytymistä, ovat erittäin vahvoilla kilpailijoihinsa nähden. (Craig 2017.)

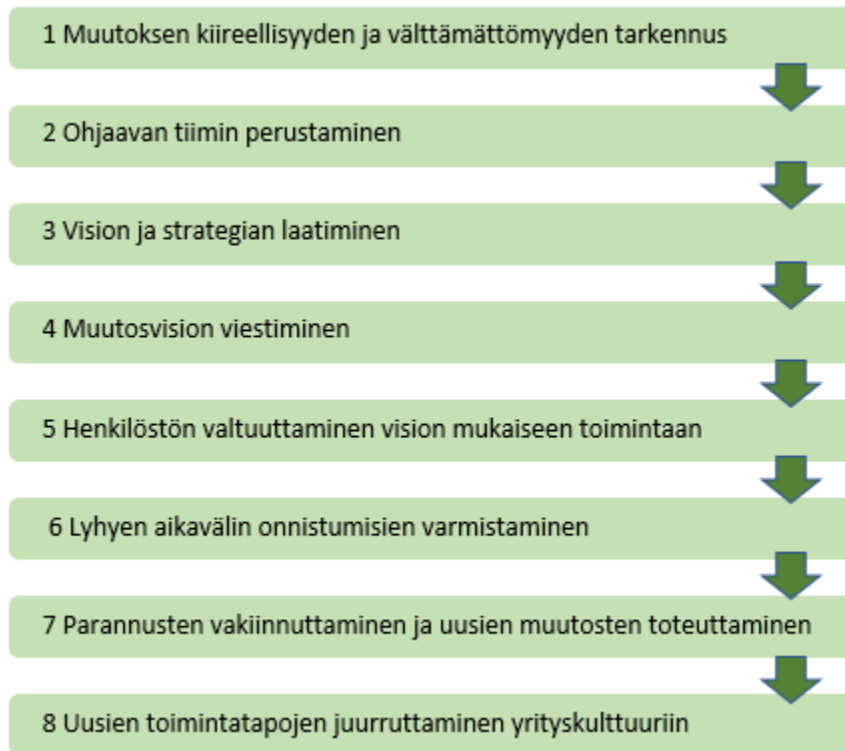
Modernissa markkinataloudessa parhaiten menestyvät yritykset kuvataan muutosmyönteisinä ja niiden kykyä omaksua globaaleja ja toimialakohtaisia muutoksia ihannoidaan. Kaiken kehityksen ja lisäarvon luomisen taustalla on kyky tehdä ja ajatella asioita eri tavalla, kuin tähän asti on tehty tai ajateltu. Yrityksellä, jonka kulttuuri tukee mukautumista uuteen ja kannustaa kokeilemaan, on parhaat edellytykset onnistumiselle tulevaisuudessa. (Coleman & MacNicol 2015, 256.)

2.3 Muutosjohtamisen vaiheet

Kotter (1996, 153) toteaa, että menestyvän organisaation kehityksen avaimena on johtajuus. Menestyvässä organisaatiossa johto ja työntekijät pystyvät mukautumaan nopeasti muuttuvaan ympäristöön ja kehittämään toimintaansa jatkuvasti. Hän painottaa myös, että elinikäinen oppiminen kaikilla organisaation tasoilla, tarjoaa mahdollisuuden elintilaan kiristyvän kilpailun keskellä. Johtamistaitojen kehittäminen on yhtä tärkeää, ellei tärkeämpää, kuin työntekijätaitojen kehittäminen. (Kotter 1996, 154.)

Vaikka Kotter (1947) on julkaissut kuvauksen muutosprosessin johtamisesta yli 20 vuotta sitten, on se edelleen yksi tunnetuimmista ja eniten käytetyistä muutosjohtamisen malleista. Syyksi voidaan nähdä sen soveltuvuus erilaisiin tilanteisiin ja organisaatioihin, koska sen taustalla on ihmislähtöisyys, joka ajansaatossa on vain korostunut. Kotter (1996, 17) kuvaa, kuinka huomio johtamisessa on suunnattava ensin ihmisiin ja vasta sen jälkeen asioihin. Muutoksen onnistumiseksi on aina ensin mietittävä, ketkä sopivat yrityksen tulevaisuuteen ja ketkä ovat valmiita muuttumaan tulevaisuutta varten (Myllymäki 2017, 66).

Kotter (1996, 30–137) kuvaa muutosprosessin johtamista kahdeksan eri vaiheen avulla, kuvion 1 mukaisesti.



Kuvio 1. Suurten muutosten aikaansaamisen kahdeksanvaiheinen prosessi (Kotter 1996, 18).

Kiireellisyyden ja välttämättömyyden tarkentamisella tarkoitetaan muutoksen perustelua henkilöstölle. Välttämättömyyden viestintä vaatii rohkeutta tarpeeksi voimakkaan viestin esittämiseen. Pelkästään yrityksen hengissä pysyminen riittää usein perusteluksi muutokselle (Kotter 1996, 37). Välttämättömyydellä voidaan myös tarkoittaa muutostahdon luomista, jota Myllymäki (2017, 70–72) kuvaa eloonjäämisahdistukseksi. Tällainen tunne saa ihmiset tekemään asioita muutoksen eteen sen vuoksi, että pystytään, eikä vain siksi, että siitä hyödyttäisiin henkilökohtaisesti jotakin.

Muutosta läpikäyvän organisaation on perustettava muutoksen alkuvaiheessa ohjaava tiimi, jonka jäsenet toimivat tienraivaajina ja suunnannäyttäjinä. Yksittäin toimiva henkilö ei pysty hallitsemaan kaikkia muutoksen vaiheita ja projekteja, jotka ovat välttämättömiä onnistumisen kannalta. Tiimin jäsenten tulee olla sitoutuneita muutokseen, heidän tulee voida luottaa toisiinsa ja heiltä täytyy löytyä yhteiseen päämäärään ohjaava tavoite (Kotter 1996, 45). Ohjaavaa tiimiä Myllymäki (2017, 83–84) kutsuu muutosagenteiksi, jotka

tuntevat muutoshankkeen niin hyvin, että he lisäävät vastauksia antavaa kapasiteettia johdon ja esimiesten tueksi. Muutosagentit ovat ihannetilanteessa työntekijä tason henkilöitä, jolloin he ovat ennestään tuttuja ja helpommin lähestyttäviä. Muutosagentit voivat toimia viestin välittäjinä myös yrityksen ja johdon suuntaan.

Visiolla tarkoitetaan tulevaisuudenkuvaa, johon muutosstrategialla halutaan päästä. Visio toimii ohjenuorana ja selkeyttää muutoksen yhteistä suuntaa. Se kannustaa ihmisiä toimenpiteisiin, jotka eivät välttämättä vaikuta olevan heidän lyhyen tähtäimen etujen mukaisia. Hyvä visio tuo selkeästi ilmi, miksi muutos on välttämätöntä (Kotter 1996, 60–61). Koska muutos edellyttää lähes aina oman mukavuusalueen ulkopuolelle siirtymistä ja lisää töitä, voidaan visiota pitää eräänlaisena palkintona ja yhteisenä maalina (Myllymäki 2017, 22).

Vaikka visio olisi mahtava ja strategiset toimenpiteet vaikuttaisivat selkeiltä, ei visio toteudu ennen kuin yrityksen henkilöstö on sitoutunut yhteiseen päämäärään ja sen suuntaviivoihin. Suurissa ja tunnetuissakin yrityksissä uudistuminen on kangerrellut sen vuoksi, ettei henkilöstö ole ollut tarpeeksi tietoinen visiosta tai mielikuvat siitä ovat epäselviä. Viestinnän johdonmukaisuudesta ja selkeydestä voidaan varmistua viestintäsuunnitelmalla. Suunnitelman lisäksi tulee viestintää tulevaisuuden tahtotilasta tapahtua tarpeeksi usein, jotta se varmasti tavoittaa kaikki tarvittavat tahot. Vision viestimisen tulee sisältää myös konkretiaa eikä ainoastaan kauniita korulauseita tulevaisuuden tilasta, johon halutaan päästä. (Kotter 1996, 73–74.)

Koska muutos koskettaa usein todella suurta joukkoa, on kaikkien kysymyksiin ja mietteisiin lähes mahdotonta vastata, olipa viestintää sitten suunniteltu ja valmisteltu kuinka hyvin tahansa. Tästä syystä tulisi varmistua, että keskusteluille on myös muita foorumeita kuin pelkät tiedotustilaisuudet. Tällöin vuorovaikutteisissa keskusteluissa pystyttäisiin hyödyntämään esimerkiksi ohjaavaa tiimiä tai muutosagentteja. (Myllymäki 2017, 86.)

Ensimmäiset neljä vaihetta helpottavat juurtuneen nykytilan purkamista. Jos muutos olisi ihmisille täysin luontaista eikä se aiheuttaisi pelkoa, ei näitä vaiheita onnistuneeseen muutosprosessiin välttämättä tarvittaisi. (Kotter 1996, 19.) Muutostahdon aikaansaanti edellyttää kuitenkin kaikki näitä vaiheita, sillä ihmisten täytyy muutoksessa tehdä asioita, joista he eivät suoranaisesti hyödy itse (Myllymäki 2017, 70).

Muutoksen tieltä pystytään poistamaan esteitä jakamalla vastuuta ja tarvittavat valtuudet henkilöstölle. Organisaation rakenne tai hierarkiat eivät saa olla esteenä yhteisen vision toteuttamiselle. Kannustavan ja tukevan ilmapiirin ympäröimänä ihmisiä tulee kouluttaa ja valmentaa menestymään uusissa vastuualueissaan. Samassa yhteydessä yrityksen on varmistuttava, että rekrytointi- ja palkkausmallit tukevat vision toteutumista kannustamalla ihmisiä kehittymään (Kotter 1996, 88–90). Myllymäki (2017, 86) toteaa, että vastuun ja valtuuksien jakaminen saa ihmiset myös kokemaan vaikuttavuuden tunnetta, jolloin muutokseen on helpompi sitoutua.

Onnistumisen tunne vaatii tavoitteita. Muutoksessa yksi suuri tavoite on vision täyttyminen, mutta pitkällä matkalla täytyy olla lyhyen aikavälin tavoitteita, jotka motivoivat jatkamaan. Johdon tai esimiehen tulee organisoida tavoitteet, mutta vastuuta tavoitteiden laadimisesta voidaan antaa myös henkilöstölle. Tällöin tavoitteisiin on helpompi sitoutua ja niiden seuraamisesta voidaan sopia yhdessä. Kun lyhyen tähtäimen tavoitteet täyttyvät, onnistumisia tulee juhlia, sillä se heikentää uudistuksen epäilijöitä ja muutosvastarintaa. Parhaassa tapauksessa aktiivisimmatkin vastustajat saadaan kääntymään uudistuksen kannattajiksi (Kotter 1996, 105–109). Muutosprosessin tavoiteasetannassa on muistettava kuitenkin, etteivät mittarit saa olla pelkästään numeerisia tuloksia tarkastelevia, koska laadulliset saavutukset ovat muutoksessa yhtä tärkeitä (Cran 2015, 196).

Onnistumisten juhlimisella on iso merkitys myös muutoksien vakiinnuttamisessa. Onnistumisen tunteen ei kuitenkaan saa antaa viedä jalansijaa välttämättömyyden tunteelta eikä se saa antaa kuvaa, että muutosmatka olisi päätöksessä. Hyvin menestyneille osastoille tai työntekijöille voidaan antaa lisää vastuuta, jolloin näiden osastojen tai työntekijöiden panos huomataan myös muualla organisaatiossa. Vakiinnuttaminen voi tarkoittaa myös uusien työntekijöiden rekrytointia ja seuraavan uudistusvaiheen käynnistämistä. (Kotter 1996, 115, 124.)

Viestinnällä on suuri rooli muutosprosessin viimeisessä vaiheessa. Vaikkakaan uusi visio ei todennäköisesti ole täysin ristiriidassa vanhojen toimintamallien kanssa, tulee aktiivisella viestinnällä osoittaa saavutetut tulokset sekä niiden yhteys uuteen käytössä olevaan toimintamalliin. Vaikka työntekijät hyväksyisivät muutoksen ja ymmärtäisivät vision ensimmäisessä vaiheessa, ei se iskostu yrityksen kulttuuriin ennen kuin kaikki kokevat suoritusparannuksen johtuvan muutoksesta. (Kotter 1996, 127–129.)

Muutos on jatkuvaa, ja paikalleen juuttuneet yritykset jäävät kehityksestä jälkeen ja menettävät elintilansa, asiakkaansa ja liiketoimintansa kilpailijoille. Kotter (1996, 142) mainitsee, että menestyvän yrityksen on koettava jatkuva muutos erittäin tärkeäksi, jotta sillä on edellytykset säilyä. Tämä tarkoittaa, että kuvattu kahdeksanvaiheinen prosessi käynnistyy aina vain uudelleen ja uudelleen ja jossakin tapauksessa sen eri vaiheet ovat päällekkäin käynnissä eri osissa organisaatiota.

2.4 Esimiehen rooli muutoksessa

Päivittäiset ja jatkuvat muutokset ovat suuri osa esimiestyön arkea. Muutoksen johtamisen merkitys modernissa yritysmaailmassa ja organisaatiokulttuurissa on niin suuri, että se voidaan nostaa kolmanneksi ydinosaamisen alueeksi asioiden ja ihmisten johtamisen rinnalle. Muutosjohtaminen ei ole pelkästään yksittäisen projektin johtamista, sillä muutos on käynnissä jatkuvasti. (Pirinen 2014, 13.)

Esimies ei ole ainoastaan muutoksen läpiviejä, vaan hän on aidosti myös sen kohteena. Joskus tieto muutoksesta tulee esimiehelle samanaikaisesti kuin muullekin tiimille, ja tällöin esimiehen on kyettävä huolehtimaan alaisistaan ja hankittava tietoa nopeasti ilmenevien kysymyksien varalle. Kun esimies pystyy tunnistamaan alaistensa läpikäymän vaiheen muutosprosessissa, hän voi paremmin määritellä, minkälaista tukea hänen tulee tarjota. (Kupias & Peltola & Pirinen 2014, 190.)

Onnistunut muutos edellyttää roolimallia ja esimerkillisyyttä. Vaikka esimies kokisi muutosprosessin alussa negatiivisia tunteita muutosta kohtaan, on hänen pyrittävä kääntämään asenteensa mahdollisimman nopeasti. Omalla esimerkillään hän pystyy luomaan motivoivan pohjan uuden oppimiselle. (Kupias ym. 2014, 198). Esimerkkiä pystyy näyttämään myös olemalla avoin omista kehityskohdistaan (Juholin 2017, 268).

Työyhteisö tarvitsee muutoksen aikana paljon tukea. Tukea voidaan osoittaa monella eri tavalla, mutta koska esimies tuntee yleensä työntekijänsä parhaiten, hänen täytyy toimia linkkinä työntekijöiden ja yrityksen välillä. Yrityksen johto ei välttämättä ole tietoinen tarvittavasta tuesta, joten esimiehen vastuulla on pyytää sitä. Muutokset koetaan niin isoiksi asioiksi, että usein työntekijät haluavat kuulla niistä suoraan yrityksen johdolta. Tällöin annetaan myös mahdollisuus esittää kysymykset suoraan johdolle ja se lisää arvostuksen tunnetta. (Ponteva 2010, 70.)

Taitava esimies tunnistaa yrityksessä jo olemassa olevan osaamisen ja kyvykkyyden (Cran 2015, 51). Muutoksessa osaamisen fasilitointi ja oikean tehtävän löytäminen jokaiselle on tärkeää, sillä se edesauttaa muutoksen onnistumista. Työntekijä kokee menestymisen muutoksessa helpommaksi, kun tehtävät vastaavat hänen osaamistaan. Oikean tehtävän löytyminen vaatii esimieheltä osaamiskartoituksen tekemistä ja samalla voidaan havaita, millaisesta osaamisesta on vielä puutetta. Tämä luo mahdollisuuden koulutus- ja kehittämistoimenpiteiden suunnittelulle. Työntekijät ovat usein halukkaita kehittämään omaa osaamistaan ja tällöin muutosta ei nähdä huonona asiana vaan mahdollisuutena. (Pirinen 2014, 114.)

Valmentavan esimiehen pitää osata oivalluttaa ja osallistuttaa työntekijöitään muutoksessa. Kykyä oivalluttaa ja oivalluttavaa valmentamista kutsutaan myös coachingiksi. Tämän on todettu olevan tehokkain oppimisen muoto muuttuvassa työympäristössä. Osaamisella tarkoitetaan kykyjen soveltamista ja käyttämistä, ja monesti nämä kyvyt löytyvät työntekijöiltä itseltään. Esimiehen tehtävänä on osoittaa, miten työntekijä voi käyttää kykyjään uudessa tehtävässä. (Pirinen 2014, 114.) Työntekijän kokiessa ahdistusta uuden oppimisesta, voi psykologista turvallisuuden tunnetta lieventää viestinnällä ja valmentamalla. Työntekijän taitojen liittäminen positiiviseen tulevaisuuden kuvaan edesauttaa oppimisen tarpeellisuuden havaitsemista ja hyväksymistä. (Myllymäki 2017, 92.)

Tarkemmin ajateltuna kaikessa oppimisessa on kyse muutoksesta tai jonkin muuttumisesta. Yksilön tai yhteisön toimintaa halutaan ohjata tiettyyn suuntaan tai tiettyyn tavoitteeseen, joka vaatii nykyisen tilanteen tai toiminnan muuttamista. Jos toivottu muutos ei toteudu, on todennäköistä, ettei oppimisen edistämiseksi ole tehty tarpeeksi (Kupias ym. 2014, 186). Tämä osoittaa, ettei muutosjohtamisesta puhuttaessa valmentavaa johtajuutta voi korostaa liikaa.

Innostamista edeltää selkeiden tavoitteiden asettaminen ja keskustelu toimenpiteistä niihin pääsemiseksi. Yrityksen tavoitteet määritellään liiketoimintalähtöisesti, mutta esimiehen tulee miettiä, miten tavoitteet saa konkretisoitua työntekijätasolle. Muutosprosessissa esimies toimii palautteen välittäjänä työntekijän ja yrityksen välillä. Muutoksessa saavutettujen tuloksien tarkastelu yhdessä työntekijöiden kanssa on erittäin tärkeää, sillä se osoittaa tarkoituksen muutokselle ja motivoi jatkamaan (Pirinen 2014, 62–63). Kun tavoitteita saavutetaan ja onnistumisia esiintyy, niiden korostaminen ja juhliminen lieventävät muutoksesta mahdollisesti koettua pahaa oloa ja stressiä. Esimies voi varmistaa, että myös muutosvaiheiden ja laadullisesti mitattavien tavoitteiden saavuttamista juhli-taan numeeristen rinnalla. (Cran 2015, 196.)

2.5 Itsensä johtaminen

Esimies pystyy luomaan muutoskyvystä itselleen erityisvahvuuden, kunhan hän osaa johtaa itseään ja tekemistään oikealla tavalla (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 9). Ymmärrettävää on, että esimies keskittyy usein kaikkeen muuhun paitsi itseensä. Esimiehen tulisi kuitenkin kyetä pohtimaan omaa tilannettaan ja toimintaansa kokonaisvaltaisesti sekä sitä, miten muutos häneen itseensä vaikuttaa. Se ei ole pelkästään toivottavaa vaan sen koetaan olevan esimiehelle velvollisuus. (Ponteva 2010, 39.)

Kiire on useimmiten kuultu selitys sille, miksi ylipäättänsä jotakin jätetään tekemättä. Sama pätee myös itsensä johtamisessa. Todellisuudessa kyse on priorisoinnista, eli asioiden tärkeysjärjestykseen laittamisesta (Ponteva 2010, 40). Itsensä johtamiselle on järjestettävä aikaa ja varsinkin muutoksen keskellä oman toiminnan arviointi on välttämätöntä. Suunnitelmallisuus ja työtehtävien rajaaminen ovat edellytyksiä muutosprosessin johtamiselle. Jollei näin tapahdu, häiriöt ja aikavarkaat vievät huomion muutoksesta täysin muualle. (Pirinen 2014, 162.)

Hyväntahtoisuus ja tarve miellyttää ovat esimiehelle ominaisia piirteitä. Kova suorittamisen halu ja tahto näyttää oma kyvykkyytensä saattaa kuitenkin ajaa siihen, että esimiehen resursseja käytetään muiden asioiden, kuin hänen johtamansa tiimin tekemisen edistämiseen. Kieltäytyminen saattaa olla esimiehelle hankalaa, mutta kaikkien suoriutumiskyvyllä on rajansa ja ne rajat esimiehen on omalla kohdallaan tunnistettava. (Pirinen 2014, 162.)

Uupunut esimies ei kykene johtamaan muutosta. Esimiehen oma hyvinvointi vaikuttaa koko työyhteisön hyvinvointiin ja jaksamiseen, joka varsinkin muutostilanteessa on välttämätöntä. Huomautukset omasta jaksamisesta täytyy ottaa tosissaan ja niistä tulee keskustella mahdollisuuksien mukaan oman esimiehen kanssa. Muutosprosessin kipupisteistä kannattaa käydä avointa keskustelua ja hakea tukea niistä selviämiseksi. Esimiehet ovat yleensä todella tunnollisia työntekijöitä eivätkä he valita pienestä. Tällöin uupumus saattaa olla vaikeammin havaittavissa tai pahimmassa tapauksessa se jää pimentoon kokonaan. Asioiden jakaminen, avun pyytäminen ja delegointi ei ole merkki heikoudesta vaan päinvastoin se ilmaisee esimiehen kyvystä johtaa omaa tekemistään. (Pirinen 2014, 163–165.)

Muutos on raskas prosessi kaikille työyhteisön jäsenille ja se uuvuttaa kaikkia. Esimies voi tässäkin tapauksessa toimia esimerkkinä ja kertoa kokemastaan kuormituksesta ja

uupumuksesta. Avoimuus kasvattaa luottamusta, jolloin myös esimiehen tietoon saataan tietoa työntekijöiden uupumisesta helpommin. (Pirinen 2014, 174.)

Olennaista onnistuneelle muutosjohtamiselle on esimiesten hyvät välit omiin esimiehiinsä ja kollegoihinsa (Ponteva 2010, 53). Esimiehet voivat järjestää vertaistukiryhmiä, joissa he pystyvät keskustelemaan muutoksen kulusta ja saamaan apua mahdollisiin ongelmiin. Ryhmän tuki lieventää usein kuormitusta, kun esimies huomaa, että muut kollegat kohtaavat samoja haasteita. Vertaistukiryhmissä voidaan sopia myös yhteisistä toimintatavoista muutoksen johtamisessa. Muutoksen aikana on erittäin tärkeää, että organisaation kaikkia työntekijöitä kohdellaan tasapuolisesti, sillä esimiesten toimintaa vertaillaan osastojen välillä ja poikkeukset aiheuttavat herkästi hämmennystä. (Pirinen 2014, 176.)

2.6 Muutosviestintä

Onnistuneen muutoksen taustalla on muutostarpeen, vision ja tavoitteen ymmärtäminen. Mitä useampi työntekijä ymmärtää ja sisäistää muutoksen suuntaviivat, sitä helpompaa prosessin läpivieminen on. Muutosta helpottaa usein yrityksen ja työntekijöiden yhteinen näkemys tulevaisuuden tilasta. Ilman jatkuvaa tiedonkulkua ymmärryksen luominen on lähes mahdotonta. Koska muutostilanne saattaa käynnistyä joskus aivan yllättäen, on viestinnän oikea-aikaisella ajoituksella myös merkitystä. Syyksi epäonnistuneelle muutosprosessille mainitaan usein liian vähäinen viestintä tai sen epäjohtonmukaisuus, joka on usein tahatonta. (Kotter 1996, 73.)

Juhlinin (2017, 244) mukaan muutosviestinnässä toimii parhaiten strategisen työyhteisöviestinnän malli. Sen perimmäisenä ajatuksen on, että viestinnällä on aina oltava tarkoitus, suunta ja selkeät tavoitteet, jotka tukevat koko organisaation tavoitteita. Sen neljä ulottuvuutta kuvaavat strategiasta keskustelun tärkeyttä, selkeää tiedottamista ja tiedon saatavuutta, yhteisöllisyyden rakentamista sekä vastuullista dialogia. Viimeisellä tarkoitetaan vuoropuhelua, jonka avulla kaikki osapuolet kokevat saavansa vaikuttaa organisaation tapahtumiin. (Juholin 2017, 122.)

Kuten muustakin esimiehen suoriutumisesta, myös viestinnästä on saatava palautetta. Esimies, joka haluaa kehittyä, vaatii palautetta pelkän palautteeseen rohkaisun sijaan (Cran 2015, 77). Palautteella varmistutaan muutoksen alusta alkaen siitä, kokevatko työntekijät saavansa tarpeeksi informaatiota. Muutoksessa viestinnän on oltava jatkuvaa

ja välillä hiljaa olemisen sijaan on hyvä kertoa, ettei viestittävää ole. (Kupias ym. 2014, 187.)

Muutosviestinnän ymmärtämisen kannalta konkretia ja käytännönläheisyys on avainasemassa. Esimies toimii suodattimena yrityksen ja työntekijän välillä, jotta jokainen löytää muutosviestinnästä itselleen olennaisen tiedon. Työntekijä tulkitsee viestit oman kokemuksensa perusteella, ja siksi viestinnän yhteydessä on tärkeää käydä keskustelua siitä, mitä tämä minun kohdallani tarkoittaa. Jottei työntekijä jättäytyisi ulkopuoliseksi, on muutosviestinnässä keskityttävä yksinkertaisuuteen ja johdonmukaisuuteen. (Pirinen 2014, 63–64.)

Muutoksessa viestintä ei ole ainoastaan johdon tai esimiehen yksinpuhelua. Juholin (2017, 267) toteaa, että ajatusten ja mielipiteiden arvo ei ole koskaan riippuvainen viestijän asemasta. Rakentavassa hengessä käyty dialogi työntekijän ja esimiehen välillä korostaa johtamisen eettisyyttä, jolla tarkoitetaan osapuolien kykyä asettua toistensa asemaan. Esimiehen ja työntekijän välillä luottamusta pidetään tärkeimpänä ominaisuutena. Luottamus lisääntyy, kun molemmilla viestinnän osapuolilla on uskallus ilmaista rehelliset mielipiteensä ja myöntää mahdolliset virheensä (Juholin 2017, 267–269). Virheitä kun sattuu jokaiselle, ja niistä oppiminen on äärimmäisen tehokasta (Ristikangas & Grünbaum 2013).

Onnistuakseen viestinnässä esimiehen tulee kertoa työntekijöilleen myös heidän vastuustaan viestinnän osana. Passiivisimmatkin henkilöt on rohkaistava kysymään ja kyseenalaistamaan kuulemaansa. Kyseenalaistaminen ei aina ole välttämättä huono asia, sillä silloin esimies tietää, että häntä on ainakin kuunneltu. Mikäli kysymyksiä ei esitetä, esimies olettaa helposti kaiken olevan selvää ja ymmärrettävää. Vaikka viestin odotetaan tulevan aina omalta lähiesimieheltä, suuressa organisaatiossa työntekijöitä tulee kannustaa etsimään tietoa myös itsenäisesti. (Pirinen 2014, 140.)

Muutosvoiman lisäämiseksi olisi yrityksissä pyrittävä viestimään innovatiivisemmin ja hauskemmin. Luovalla viestintätavalla tarkoitetaan keinoa, jolla pystyttäisiin osallistuttamaan ihmisiä keskusteluun ja luomaan vaikuttavuuden tunne. Muutostilanteissa toimivat workshop tyyppiset keskustelutilaisuudet, joissa voidaan jakaa kokemuksia, vahvistaa omia kantoja ja testata ideoita. Jos osallistujia on paljon, voidaan teknologiaa hyödyntämällä kerätä ideoita anonymisti vaikkapa ideaseinälle, jonne jokainen saa kirjoittaa omia ajatuksiaan ja toiveitaan. (Pirinen 2014, 142.)

Vuoropuhelua sisältävät tiimipalaverit ovat esimiehelle yksi muutosviestinnän tärkeimmistä foorumeista. Se edesauttaa yhteisen ymmärryksen luomista ja näin ollen helpottaa tiimityöskentelyä, kun kaikki ymmärtävät asiat samalla tavalla. Esimiehen tehtävä on fasilitoida tiimipalavereita ja varmistua, että kaikki saavat tuoda esiin omat ajatuksensa. Työntekijät haluavat yleensä kuulla muutoksesta myös muilta kuin omilta lähiesimiehiltään, ja siksi tiimipalavereihin voidaan kutsua vieraita sidosryhmistä tai yrityksen johdosta. (Pirinen 2014, 143–144.)

Esimiehelle muutosviestintä ei ole ainoastaan ulosantia. Puhutun viestinnän lisäksi esimiehen on tärkeää pysähtyä myös kuuntelemaan työntekijöitä. Tällä hän osoittaa arvostusta työntekijöitään kohtaan ja viestii olevansa aidosti kiinnostunut kuulemaan ajatuksia ja mietteitä muutoksesta (Pirinen 2014, 118). Työntekijät kokevat yhteenkuuluvuuden tunnetta, kun huomaavat esimiehen pystyvän asettumaan heidän asemaansa ja ajattelemaan muutosta heidän kannaltaan. Yhteenkuuluvuuden tunne luo turvallisen ilmapiirin ja sitouttaa työntekijöitä, joka on tärkeää muutoksen onnistumisen kannalta. Työntekijöiden asemaan asettumista kutsutaan kumppanuusjohtajuudeksi, jolloin on tärkeää korostaa yhteisiä tehtäviä ja tavoitteita. (Aarnikoivu 2008, 177.)

Ongelmiksi ja epäonnistumisen paikoiksi Juholin (2017, 251) kuvaa tilanteet, joista puuttuvat avoimuus ja joustavuuden tunne. Muutostilanteissa halutaan välttyä konflikteilta ja siksi asiat, joista haluttaisiin kysyä, saattavat jäädä kysymättä. Esimies saattaa esittää asian niin suljettuna, että työntekijälle saattaa jäädä kuva, ettei asialle voi enää tehdä mitään ja siksi jättää mielipiteensä tai huolensa kertomatta.

Muutosviestinnässä yksinkertaisuus on valttia. Se vaatii viestijältä ajatusten selkeyttämistä ja rohkeutta olla suora. Jos selkeän ja tiiviin viestin sijaan esimies kangertelee mutkikkaasti, nähdään tämä epävarmuutena ja suojautumisenä, joka heikentää uskottavuutta huomattavasti. (Kotter 1996, 77.) Muutostilanteessa esimiehen tulee säilyttää vastuuntuntonsa ja hänen on pyrittävä vastaamaan hankaliinkin kysymyksiin niiden välttelyn sijaan. Vastuuta viestinnän epäselvyydestä ei voi vierittää ylimmän johdon harteille, vaan omaa yksikköä koskevat asiat on pyrittävä selvittämään ja selventämään itselleen mahdollisimman hyvin. (Juholin 2017, 247.) Vaikka muutoksen aikana esimiehen on pidettävä tietyt asiat itsellään, tosiasia on, että mitä informoidumpi tiimi on, sitä paremmin se sietää muutoksen mukanaan tuomaa epävarmuutta (Sanchez 2018).

Esimiehellä on todella huonot mahdollisuudet selvittää muutoksen viestimisestä itsenäisesti. Tuekseen hän tarvitsee muutoksen mahdollistajia ja henkilöitä, jotka aktiivisesti

puhuvat muutoksen puolesta ja tukevat esimiehen viestiä. Työyhteisöt pitävät sisällään eritasoisia puhujia ja vaikuttajia. Jos esimies pystyy tunnistamaan vaikuttajat ja vahvat kyvyt, hän voi kohdistaa viestinnän vahvemmin heihin ja sitä kautta hakea vipuvaikutusta viestinsä vahvistamiseksi (Pirinen 2014, 131). Kollegan positiivinen asenne muutokseen koetaan usein vilpittömämpänä kuin esimiehen, ja sen vuoksi vaikuttajaviestintä onkin oivallinen keino innostamiseen ja esimiehen omien voimavarojen säästämiseen (Juholin 2017, 158).

Viestintä ja vuorovaikutus takaa menestyksekkään muutoksen. Pahimmassa tapauksessa näiden mennessä pieleen, epäonnistuu myös muutosprosessi. Tieto luo valtaa, mutta tietoa muutoksesta ei koskaan saa käyttää vallan välineenä. Jos koetaan, että tietoa pimitetään, epävarmuustekijät ja ahdistus kasvavat entisestään jo valmiiksi hankalassa ympäristössä. (Pirinen 2014, 127.)

2.7 Muutosvastarinta

Muutosvastarinnan taustalla on menettämisen ja luopumisen pelko. Tietty työtehtävä tai status on ollut omiaan kohottamaan ihmisen egoa ja oman arvon tunnetta. Kun yrityksen organisaatio- tai kulttuurirakennetta lähdetään muuttamaan, on ihmisillä pelko saavutetun aseman menettämisestä. (Cran 2015, 92.)

Pelko ei liity pelkästään aseman menettämiseen, sillä organisaatiomuutoksien aikana jotkin tehtävän lakkaavat kokonaan ja joskus työntekijöiden määrää on tarpeen supistaa. Tällöin henkilöstöä joudutaan irtisanomaan, joten muutoksen aiheuttama pelko on erittäin oikeutettua ja relevanttia. Esimiehen tehtävänä on keskustella peloista ja antaa vastauksia parhaan kykynsä mukaan, töiden kun on jatkettava muutosprosessin aikanakin. (Ponteva 2010, 27, 43.)

Muutosvastarintaa esiintyy jollakin tasolla jokaisessa organisaatiossa, joka kokee muutoksen. Onnistuneen muutosprosessin yksi konkreettisimmista seikoista onkin muutosvastarinnan oikeaoppinen käsittely. Hidasta tai epäonnistunutta muutosprosessia selitetään usein muutosvastarinnalla, mutta jos esimiehiä valmennetaan oikealla tavalla hyödyntämään vastarinnan aiheuttajia, sisältää se paljon mahdollisuuksia. Muutosvastarinnan taustalla on kriittinen ajattelu, joka saattaa pitää sisällään myös muutosprosessin lopputuleman kannalta tärkeää tietoa. (Aarnikoivu 2018, 166.)

Epävarmuus osaamisesta luo pelkoa, joka on vahvin muutokseen liittyvä tunne. Työntekijä, joka on aikaisemmin ollut luonteeltaan positiivinen ja varma, voi muutoksen keskellä muuttua täydelliseksi vastakohtakseen. Pelko oman osaamisen riittävydestä uudessa tilanteessa saattaa ajaa työntekijän puolustuskannalle, jolloin muutoksen perustelu ja hyvien puolien esittely menevät täysin kuuroille korville. (Kupias ym. 2014, 196.)

Henkilöt, jotka useimmiten vastustavat muutoksia, on yhtä tärkeä tunnistaa kuin muutoksen puolestapuhujat ja siitä innostujat. Heidän suhteensa viestintään ja toimintatapojen muuttumiseen on kiinnitettävä tarkkaa huomiota, etteivät he käytöksellään hidasta koko tiimin muutoksen läpivientiä ja uuden omaksumista (Aalto & Rubanovitsch 2010, 162). Kriittisiä kommentteja on kuitenkin syytä kuunnella tarkasti, sillä niihin saattaa sisältyä asioita, joita muutoksen suunnittelussa ei ole osattu ottaa huomioon. (Aarnikoivu 2008, 166.)

Suurinta vastarintaa osoittavat saattavat kokea valmentamisen tekemiseen puuttumisena, joten on entistä tärkeämpää nostaa esiin onnistumisia ja kehua. Hallinnantunnetta ja sitoutumista voi lisätä vaikutusmahdollisuuksilla, kuten esimerkiksi minkä suhteen työntekijä toivoisi saavansa valmennusta. (Kupias ym. 2014, 198.) Muutoksessa muodostuu yleensä uusia tehtäviä ja joissakin tapauksissa työntekijä joutuu luopumaan vanhoista tehtävistään. Uudet tehtävät saatetaan kokea epämiellyttäväksi, jos niiden ei nähdä vastaavan ominaisvahvuuksia. Oppimisella tarkoitetaan kuitenkin sellaisten asioiden harjoittamista, joissa emme koe olevamme niin hyviä tai joita emme koe hallitsevamme. (Pirinen 2014, 180.)

Oppimisahdistus nähdään yhtenä muutosvastaisuuden ilmentymänä. Ahdistusta voidaan kokea, vaikkei sinänsä vastustettaisi muutosta, mutta muutoksen mukanaan tuomat lieveilmiöt pelottavat. Uusien asioiden opettelu keskellä työ saattaa usein olla tehotonta ja tuottavuus heikkoa. Esimiehen tehtävänä on varmistaa, ettei työntekijät koe pelkoa siitä, että heitä rankaistaisiin tuottamattomuudesta. Oppiminen kuuluu muutokseen, ja mitä vähemmän ahdistusta koetaan, sitä tehokkaammin opitaan. (Myllymäki 2017, 44.) Esimies voi muutoksen alkuvaiheessa auttaa oppimis- ja kehittymissuunnitelman tekemisessä ja seurata sen toteutumista. Vastuu oppimisesta on lopputilanteessa kuitenkin työntekijällä itsellään, sillä kukaan ei voi tehdä asian suhteen niin paljoa kuin he itse. (Pirinen 2014, 115.)

3 Nykytilanteen kuvaus

3.1 Oman työn analyysi

Työskentelen Helsingin alueella toimipisteen lähiesimiehenä. Työtehtäväni ovat asiakaskokemuksen, henkilöstön hyvinvoinnin sekä tuloksen johtaminen. Asiakaskokemusta johdan varmistamalla toimipisteemme neuvojen tarjoaman saatavuuden ja sen jatkuvuuden. Rahoitusjärjestelyt saattavat koostua monimutkaisista ja hankalista kokonaisuuksista, mutta tämä ei saa näkyä asiakkaalle. Tehtäväni on varmistaa, että tarjoamamme palvelu on mahdollisimman mutkatonta ja luottamusta herättävää. Hyvinvoiva henkilöstö yhdistettynä arvojemme mukaiseen toimintaan, takaa palvelun laadun ja tyytyväiset asiakkaat. Edellä mainitut ovat jo sinänsä keinoja tuloksen johtamiseen, mutta näiden lisäksi seuraan erillisten numeeristen tavoitteiden täyttymistä ja pyrin mahdollistamaan niihin pääsyn.

Saatavuus varmistetaan seuraamalla konttorin kalenteritilannetta ja tarvittaessa autettava neuvoja oman kalenterin johtamisessa. Kaikki työtehtävät ja asiakastapaamiset täytyy olla oikein aikataulutettu, sillä aikataulussa pysyminen takaa käynnissä olevien töiden loppuun saattamisen ajallaan. Ulkopuoliselle se saattaa kuulostaa itsestään selvältä ja yksinkertaiselta, mutta keskeneräisten töiden kasaantuessa, se on kaukana siitä. Asiakaskokemukseen vaikuttaa myös neuvonnan laatu, joten minun tehtäväni on varmistaa, että neuvojeni tietotaito ja osaaminen ovat vaaditulla tasolla.

Käytännössä tietotaidon ja osaamisen varmistaminen tarkoittaa varmistumista siitä, että kaikki olemassa olevat valmennuskokonaisuudet on suoritettu oikein ja ajallaan. Myös tiedon ja osaamisen oikeanlainen soveltaminen asiakastapaamisissa on tärkeää, joten tehtäväni on olla ajoittain seuraamassa myös tapaamisia. Yhteistapaamisten tarkoituksena ei ole neuvojen työn valvominen, vaan palautekeskustelun mahdollistaminen ja kehityskohtien löytäminen. Muutostilanteessa henkilökohtainen kehittyminen nähdään erittäin tärkeänä ja palautekeskustelut ovat kehittymisen edellytys (Pirinen 2014, 113–114). Mikäli havaitsen tuoteosaamisen tai markkinatilanteen päivityksien tarpeita, varaan aika ajoin eri asiantuntijoita pitämään meille esityksiä.

Finanssialan viimeaikaiset rakenteelliset muutokset ja oman yrityksemme 2018 vuoden organisaatiomuutos, ovat varmasti vaikuttaneet henkilöstön hyvinvointiin ja tyytyväisyyteen. Elämme muutoksen keskellä, jossa digitalisaatio muovaa työskentelytapojamme ja menetelmiä jatkuvasti. Muutoksessa ihminen kokee usein menettävänsä jotain, joten

tehtäväni on muistuttaa muutoksen päivittäiseen työhön tuomista hyödyistä ja eduista (Myllymäki 2017, 87). Tuloksellisuutta tukevan ilmapiirin tulee olla avoin ja palautteenannon jatkuvaa, niin minulta neuvojille kuin heiltä minulle. Rehellinen ja kehittävä palaute vaatii keskinäisen luottamuksen ja varsinkin näin esimiesurani alkumetreillä käytän aikani luottamuksen rakentamiseen itseni ja tiimini välillä.

Luottamus rakentuu, kun tiimini jäsenet uskovat vilpittömyyteeni heidän kehittämisessä ja pystyessäni olemaan läsnä ja aina valmis auttamaan (Pirinen 2014, 21). Rahoituskonaisuudet vaativat usein, parhaalla mahdollisella tavalla toteutuakseen, läpikäyntiä useamman silmäparin voimin. Tiimini neuvojista kolmasosa on suhteellisen tuoreita nykyisessä tehtävässään, joten tällä hetkellä autan heitä kokonaisuuksien hahmottamisessa ja kasaamisessa. Tehtäväni ei ole kertoa heille valmiita vastauksia vaan painostaa heitä miettimään itse ja johdateltava heitä mahdolliseen lopputulokseen. Näin neuvojat kehittävät omaa osaamistaan ja jatkossa tarvitsevat vastaavissa tilanteissa vähemmän tukea (Pirinen 2014, 90–91). Neuvojat ovat tutustumiskeskusteluissa nostaneet esiin oman kehittymisen tärkeyden motivoivana tekijänä, joten näillä toimilla vastaan myös tähän tarpeeseen.

Nostan onnistumisia esille ja pyrin saamaan neuvojat itse kertomaan onnistumisistaan yhteisissä palaverieissa ja muissa tilaisuuksissa. Koen tämän lisäävän arvostuksen tunnetta ja lisäksi muut saavat loistavia vinkkejä oman työnsä tueksi. Rohkaisen tuomaan esiin myös mahdollisia virheitä, koska myös niistä on tärkeä oppia yhdessä (Juholin 2017, 267–269). Kaikki mahdolliset virheet ovat aina korjattavissa, joten suhtaudun niihin itse todella optimistisesti ja näin luon vastaavan kulttuurin koko tiimiini.

Myös muut kuin uudet neuvojat tarvitsevat välillä apua kokonaisuuksien suunnittelussa ja mikäli rahoituksen toteutus on jollakin tavalla normaalista ohjeistuksesta tai luotonmyöntöpolitiikasta poikkeavaa, saattaa esitys vaatia minun puoltoni. Tällöin käyn esityksen läpi neuvojan kanssa ja mikäli edelleen olemme samaa mieltä sen toteuttamisesta, voin puoltaa sen myöntämistä. Uusimmilla neuvojilla ei ole heti käytössään luotonmyöntövaltuuksia, joten heidän esitykset käyn läpi ennen kuin he voivat hakea esitykseen päätöksen keskitetystä luottopäätännästä. Uusien neuvonien esitykset kaipaavat usein muutoksia tai hienosäätöä, joten heidän oppimisensa kannalta on tärkeää käyttää aikaa oikean esitystavan omaksumiseen.

Tyytyväinen henkilöstö on edellytys tyytyväisille asiakkaille ja tätä kautta varmistan oman tiimin tuloksellisuuden. Edustamme myyntiorganisaatiota, joten numeeriset tulokset ovat

todella tärkeitä. Seuraamme tiimin kanssa päivittäin tuloksia toiminnanohjaustaulun kautta, johon jokainen syöttää omat tuloksensa. Koska työskentelemme asuntorahoittamisen parissa, ei voida puhua niinkään proaktiivisesta myynnistä, mutta neuvoteltujen kokonaisuuksien toteutumisastetta voi edesauttaa omalla aktiivisuudella. Yksilötasolla minun ei tarvitse tietää tai seurata, kuinka monta lainalupausta tai lainatarjousta kukakin on antanut, mutta tiedustelen niiden määrää aina silloin tällöin, jotta voin suhteuttaa toteumat tarjouksiin. Mikäli toteuma on alhainen, mietimme neuvojen kanssa yhdessä mahdollisia toimenpiteitä sen parantamiseksi. Uusiasiakashankinta on yksi keinoista tuloksen varmistamiseksi ja siksi asunnonvälitysliikkeiden kanssa harjoitettava yhteistyö on erittäin tärkeää. Pidän itse yhteyttä välitysliikkeiden edustajiin ja mietimme yhteistyön muotoja, jotka hyödyttäisivät asiakasta parhaalla mahdollisella tavalla.

Muutostahti näkyy myös henkilöstön vaihtuvuuden lisääntymisenä. Tästä syystä olemme käynnistäneet toimipisteeseemme työntekijähaun ja ensimmäinen kuukausi työllistää minua myös siltä osin. Tehtävänäni on yhdessä henkilöstöhallintomme edustajan kanssa avata sisäinen ilmoitus, laatia työnkuvan esittely, seurata saapuneita hakemuksia ja kutsua sopivat kandidaatit haastatteluun. Haastatteluiden jälkeen pääsen toivottavasti palkkaamaan yhden tai enintään kaksi uutta neuvojaa vahvistamaan tiimiäni.

Tehtävässäni korostuvat ydintaidot voidaan luokitella kahteen eri kategoriaan – ihmistuntemukseen ja substanssiin, eli asiaosaamiseen. Jos en tuntisi tiimini jäsenten vahvuuksia, ominaisuuksia ja yksilöllisiä tarpeita, minulla ei olisi pohjaa valmentavalle esimiestyölle, joka on erittäin tärkeää muuttuvassa organisaatiossa (Pirinen 2014, 180–184). Jokainen yksilö oppii ja kehittyy omalla tavallaan ja se edellyttää minulta mukautumiskykyä ja samaistumista heidän ajatusmaailmaansa ja tuntemuksiin. Pyrkimyshän ei ole luoda samoja mantroja toistavia koneita vaan valjastaa jokaisen kyvyt ja voimavarat oman sisäisen potentiaalin löytämiseksi (Ristikangas & Grünbaum 2013). Tämä vaatii taitoa innostaa ja motivoida haastamalla oikealla tavalla. Kun yksilö keksii vastauksen itse, on onnistumisen tunne aivan eri luokkaa kuin työn suorittaminen valmiin vastauksen avulla. Avointa vuorovaikutusta ei synny yksinpuhelun avulla, joten valmentavan esimiehen on osattava myös kuunnella (Pirinen 2014, 118).

Vertaistuen ja avoimen keskustelun merkitys korostuu esimiestyössä muutoksen keskellä (Ponteva 2010, 53). Myös oman kehittymisen ja palautteen saamisen varmistamiseksi, on pyrittävä luomaan mahdollisimman laaja verkosto, jossa ihannetilanteessa on edustettuna erilaista osaamista. Verkostoitumista tukevat esimiespalaverit, joissa kokemuksia ja mietteitä päästään vaihtamaan kollegoiden ja esimiehen kanssa. Lisäksi

koko liiketoiminta-alueen esimiehille järjestetään kvartaaleittain kokouksia, joissa johtamiskäytänteitä kehitetään ja yhdenmukaistetaan. Pirinen (2014, 176) toteaa, että varsinkin muuttuvassa organisaatiossa esimiestyön yhdenmukaisuus on erityisen tärkeää.

3.2 Työn sidosryhmät

Tämän opinnäytetyön aiheen kannalta tärkeimpiä sidosryhmiä työssäni ovat tiimini jäsenet, kollegat, esimieheni sekä yrityksen liiketoiminnan johto. Rajausta perustuu työssä käsiteltäviin vuorovaikutustilanteisiin, joita muutosjohtamisen viitekehyksen osalta päiväkirjaraportoinnissa käsitellen. Muita sidosryhmiä työssäni ovat asiakkaat, viranomaiset, kilpailijat sekä yhteistyökumppanit.

Tärkein sidosryhmä on ennen kaikkea tiimini jäsenet. Vastuu onnistuneesta muutosprosessin toteutuksesta jakautuu esimiehen ja työntekijöiden kesken. Pirinen (2014, 61) korostaa yhteistyön merkitystä muutoksen keskellä ja toteaa sen olevan keino parhaaseen lopputulokseen kaikille uudessa tilanteessa. Yhteistyön edellytyksenä on luottamus, jonka rakentumista päiväkirjassa seurataan.

3.3 Vuorovaikutustaidot

Tiimini jäsenten kesken vuorovaikutustilanteet jakautuvat ryhmäviestintään ja kahdenkeskeiseen viestintään. Viikkoaikatauluun kuuluu tiimipalaveriteita, joiden määrä ja sisältö vaihtelevat viikkojen mukaan. Määrittelen tiimipalaverille aina tavoitteen, jonka täyttymistä tarkastelen jälkikäteen. Pyrin aiheen mukaan pitämään tiimipalaverit vuorovaikutteisina ja avoimina, jolloin jokaisen tulisi halutessaan päästä ääneen. Tällainen tapa toteuttaa kokous aktivoi osallistujia ja yhteisestä ajasta saadaan enemmän irti (Pirinen 2014, 144). Näiden palaverien lisäksi ryhmäviestintää on päivittäin sähköpostin välityksellä ja satunnaisesti pikaviestimillä, kuten Whatsappilla.

Lisäksi tiimini jäsenet ovat velvoitettuja itse etsimään ja jakamaan tietoa. Juholin (2017, 124) kuvaa tämän olevan erittäin olennaista työyhteisöviestinnässä. Varsinkin tilanteissa, jossa tieto on tuoretta, tulee se saattaa mahdollisimman nopeasti kaikkien tietoon, joko sähköpostitse tai tiimipalaverissa.

Kahdenkeskeinen viestintä tapahtuu useimmiten palautekeskusteluissa tai tilanteissa, joissa minun apuani tarvitaan jonkin asian selvittämiseen tai toteuttamiseen. Palautekes-

kustelun tarkoituksena on kuulla työntekijän omia mietteitä ja ajatuksia, joten niissä korostuu kuuntelemisen taito, jonka Pirinen (2014, 118) toteaa olevan yksi olennaisimmista esimiehen vuorovaikutustaidoista muutoksessa. Oli kyseessä sitten palautekeskustelu tai sparraustilanne, kysymyksiä esittämällä ja haastamalla saan työntekijät parhaiten oivaltamaan asiat itsenäisesti.

Esimieheni järjestää toimipaikallani esimiespalaverin aina parillisilla viikoilla. Tällöin esimieheni on yleensä suunnitellut valmiiksi agendan, jonka mukaan ajankohtaiset asiat käydään läpi. Usein hän kuitenkin kysyy myös minun ja kollegoideni mielipidettä ja ajatuksia asioista, joita meidän tulisi yhdessä käsitellä. Koska en toimi esimiespalaverissa vetäjän roolissa, korostuu kuuntelun ja havainnoinnin tärkeys. Puheenvuoroja täytyy ottaa aktiivisesti ja omia ajatuksia tuoda esiin avoimesti, sillä aiheet koskettavat usein tavalla tai toisella kaikkia. Vaikuttavuus vaatii myös argumentointia ja omien näkökantojen perustelua, joten niitä on hyvä miettiä mahdollisesti etukäteen ennen palaveria. Esimiespalavereissa on tarkoitus ylläpitää vastuullista dialogia, jota Juholin (2017, 125) kuvaa tilanteeksi, jossa vallitsee tasavertaisuuden ja keskinäisen arvostuksen ilmapiiri. Tämä on edellytys kokemusten jakamiselle ja yhteisen ymmärryksen luomiselle.

Isommissa palavereissa tai tapahtumissa, joissa usein myös liiketoiminnan- tai konsernin johdon edustajat ovat mukana, on välillä haastavaa esittää omia mielipiteitään, vaikkakin niistä kertomiseen rohkaistaan. Näissä tapahtumissa mielipiteiden takaa on todella löydettävä pitävät perustelut, jos niitä argumentoidaan. Siksi tietyt asiat voidaankin esittää kysymyksen muodossa, jolloin pelkoa mielipiteen leimaavasta vaikutuksesta ei ole. Yleensäkin suuren yleisön edessä puhuminen vaatii rohkeutta, mutta samalla tavalla kuin esimiespalavereissa, mieltä askarruttava kysymys on todennäköisesti myös jonkun muunkin mielessä.

4 Päiväkirjaraportointi

4.1 Ensimmäinen viikko: Luottamuksen ensiaskeleet

4.1.1 Päiväkirja

Kuunvaihte on asuntorahoitustiemille kiireistä aikaa. Kiinteistönvälittäjillä on usein tarve saada sovittua käynnissä olevat asuntokaupat loppuun, mikä edellyttää myös rahoitusjärjestelyiden viimeistelyä. Dokumentit otetaan vastaan usein todella myöhään, ja ne ai-

heuttavat yleensä muutoksia niin asuntolainoihin kuin panttauksiinkin. Uudessa toimintamallissa erillinen luottotukitiimi tekee pääsääntöisesti päätökset rahoituskokonaisuuksiin, mutta mainitsemani viimehetken muutokset vaativat usein esimiehen päätöksen, jotta voisimme toimia mahdollisimman nopeasti.

Maanantaisin raportoidaan viikkotulokset. Jokainen tiimini jäsen syöttää itse omat viikoittaiset tuloksensa Excel-taulukkoon, josta koostan eteenpäin toimitettavan raportin. Esimieheni haluaa yleensä käydä lyhyen palautekeskustelun tuloksista ja konkreettisista toimista, jos tulosta täytyy hänen mielestään parantaa. Viikon alhaiset tulokset selittyivät sairastapauksilla, joita tiimissäni oli useampia.

Maanantain toiminnanohjauskokous kestää ainoastaan 10–15 minuuttia, aiheen laajuuden mukaan. Neuvojien vaihtelevien työaikojen vuoksi kokous pidetään iltapäivällä. Kävimme lävitse kalentereiden varaustilannetta ja tapaamisten sisältöjä ennakkotietojen perusteella. Tiimipalaverin aikana on tarkoitus jakaa ajankohtaisia asioita, mutta tällä kertaa tiedotettavaa ei ollut.

Viikon aikana kävimme kollegani kanssa läpi työpaikkailmoitusta, jonka olimme avanneet toimipisteeseemme. Hakemuksia oli saapunut ainoastaan muutama kappale, joten päätimme paneutua niihin vasta seuraavalla viikolla, jolloin varaisimme myös haastatelluajat kandidaateille. Pohdimme myös, miten voisimme edesauttaa hakemuksien määrän kasvattamista ja päätimme jakaa ilmoituksen sisäisesti verkostojemme kautta.

Viikon aikana osallistuin neljään yhteistapaamiseen, jotka olivat ensimmäiset uudessa tehtävässäni. Aikaisemmassa työssäni valmentajana työni koostui lähestulkoon kokonaan yhteistapaamisista ja palautekeskusteluista. Kokemukseni on opettanut, että onnistuneen ja aikaansaavan palautekeskustelun avain on luottamus. Koska olen työskennellyt nykyisessä tehtävässäni alle kuukauden, on miltei mahdotonta kuvata neuvojien ja minun välistä suhdetta luottamukselliseksi. Vaikka toivon, että luottamusta jo jossakin määrin esiintyy, on siihen pohjautuvaa suhdetta rakennettava tästä eteenpäin systemaattisesti.

Ensimmäinen yhteistapaaminen sujui neuvojan kanssa todella hyvin. Jo ennen tapaamista mietin, miten etenisin palautekeskustelussa, sillä emme juurikaan tunteneet vielä toisiamme. Ensiksi haastattelin neuvojan omat havainnot vahvuusalueistaan ja onnistu-

misista tapaamisessa. Vahvistin hänen tekemiään havaintoja, kun ne kohtasivat tekemieni havaintojen kanssa, ja korostin lisäksi muutamaa onnistumista, joita neuvoja ei itse maininnut.

Keskustelun kehittävässä osiossa tiedustelin, mitä neuvoja tekisi toisin, jos tapaaminen alkaisi nyt uudelleen alusta. Luottamuksen rakentumisen ollessa vielä kesken, on itse-kritiikkiä vaikea tuoda esiin, joten neuvoja pyysi minua kertomaan omat havaintoni. Pyy-sin neuvojaa vielä miettimään hetken, ja lähes puolenminuutin hiljaisuuden jälkeen hän totesi, ettei mielestään tehnyt asiakkaan elämäntilanteen kartoitusta tarpeeksi laajasti ja siksi ratkaisuehdotuksen perustelu oli hankalaa. Olin tehnyt saman havainnon, ja sovim-mekin seuraavaan tapaamiseen kaksi apukysymystä, jotka neuvoja varmasti tulisi esit-tämän iltapäivän seuraavassa yhteistapaamisessa.

Toisen neuvojan yhteistapaamiseen valmistelun aikana selvisi, ettei tapaamisen tie-doissa mainitun tilanteen rahoittaminen ollut hänelle ennestään tuttua. Asiakkaan oli tar-koitus ostaa uusi asunto ennen vanhan myymistä ja neuvoja ei ollut varma, mitä seikkoja hänen tulisi ottaa huomioon. Kysyin neuvojan ajatusta siitä, mikä meille rahoittajina on kaikkein tärkeintä. Tärkeimmäksi seikaksi hän nosti maksukyvyyn, mikä pitää paikkansa. Kävimme läpi seikat, jotka vaikuttavat asiakkaan maksukykyyn, kun hänellä on kahden asunnon kulut ja velat hoidettavanaan, ja sen minkälaisia ratkaisuvaihtoehtoja me löy-täisimme näihin. Autoin tapaamisen jälkeen esityksen valmistelussa ja palautteeksi tyy-dyin vain kehuaan hänen suoriutumistaan tilanteessa, josta hän oli aluksi epävarma.

Valmistauduin viikon aikana esimieheni varaamaan kvartaalikeskusteluun ja mietin kon-ternin lanseeraamien vuoden 2019 painopistealueiden näkymistä omassa tavoite-asetannassani. Markkinatilanteen vuoksi tuleva vuosi nähdään monella tavalla haasteel-lisempänä kuin aikaisemmat vuodet, joten painopistealueet ovat varmasti jokaisella fi-nanssikonsernilla kohtuullisen yhtäläiset. Kantava teema valmistelussa oli siis tuloksen varmistaminen tulevalle vuodelle ja omat konkreettiset tekoni sen eteen.

Keskustelussa kävimme läpi ajatukseni ja tuntemukseni uudesta työstä ensimmäisen kuukauden jälkeen. Totesin henkilöstöhallintoon liittyvien asioiden vievän turhauttavan paljon aikaa, mutta olin myös innoissani uudesta tehtävästä. Olin päässyt pitämään tu-tustumiskeskusteluja ja yhteistapaamisia, eli luottamuksen rakentuminen oli edennyt odotetulla tavalla. Tavoiteasetannan ja sen seuraamisen läpikäynnin jälkeen totesin esi-miehelleni pitäväni tärkeänä kvartaalikeskustelua, sillä myös meidän välisen luottamuk-sen eteen on tehtävä töitä.

4.1.2 Analyysi

Tavoitteeni viikolle oli tutustua tiimini neuvojiin paremmin ja päästä yhteistapaamisiin antamaan palautetta. Viikon aikana pääsin vain kahden neuvojan tapaamisiin, joten minun tulee seuraavalla viikolla panostaa aikataulutukseen ja sen toteutumiseen paremmin. Minun tulee olla kärsivällinen ja hyväksyä, että luottamus rakentuu hiljalleen arjen ja yhteisten kokemusten myötä. Neuvojien tulee nähdä tavoitteet yhteisinä ja tehtäväni on saada heidät luottamaan, että palautteiden kautta pyrin ohjaamaan heitä lähemmäksi tavoitetta. (Ks. Pirinen 2014, 50: 62–63.)

Jokainen tiimini jäsen nosti tutustumiskeskustelussa esille oman kehittymisen tärkeyden, ja he kertoivat sen olevan yksi päätekijä oman motivaation lisäämiseen. Keskusteluissa kävi myös ilmi, että he odottavat saavansa apua kehityskohtien havaitsemisessa sekä konkreettisten toimien suunnittelemisessa. Mikäli neuvojat eivät olisi tuoneet asiaa esille, olisi se jäänyt minun tehtäväkseni, sillä kehittymisen tärkeyttä ei voi vähätellä muuttuvassa organisaatiossa. (Ks. Pirinen 2014, 114.)

Haasteeksi coachingissa, eli oivalluttavassa valmentamisessa, koen neuvojien tietotaidon ja rahoituskokonaisuuksien moniulotteisuuden. Osa kokonaisuuksista on todella haastavia ja välillä valmentavaa esimiestyötä varten täytyy varata valtavasti aikaa. Valmennuksen lisäksi minun tulee hoitaa lukuisia raportointiin ja laadunvalvontaan liittyviä tehtäviä, joten uupumisen vaara on todellinen. Uupumisen vaarana on, että se tarttuu mahdollisesti myös muihin tiimin jäseniin (Pirinen 2014, 163–165). Sen estämiseksi minun tulee pyrkiä seuraamaan omaa ajankäyttöäni ja aikataulutamaan viikkoni järjestelmällisesti.

Kolmasosa tiimistäni edustaa ryhmää, joka on aloittanut nykyisessä tehtävässään vasta vuoden 2018 loppupuolella. Niinpä opittavaa ja uusia asioita tulee joka päivä eteen useita ja niihin tarttuminen voi tuntua välillä pelottavaltakin. Oppiminen vaatii tässä yhteydessä rohkeutta, ja minun on varmistettava, että ilmapiiri tiimissäni on ominainen rohkaisemaan tarttumaan toimeen ja kokeilemaan. Silloin tällöin epäonnistuminen on mielestäni merkki yrittämisestä, sillä ilman sitä harva voi osoittaa yrittäneensä tarpeeksi. Virheitä sattuu jokaiselle, ja niistä oppiminen on tehokasta. (Ks. Ristikangas & Grünbaum 2013.)

Suuremman kuvan tavoitteiden lisäksi on hyvä muistaa, että muutoksessa elävä tiimi tarvitsee myös lyhyemmän tähtäimen tavoitteita motivoituakseen ja huomatakseen muutoksen olevan oikeansuuntainen (Cran 2015, 196). Tästä johdettuna myös minä esimiehenä voin asettaa itselleni laadullisia tavoitteita, kuten luottamuksellisen ilmapiirin syntyminen. Tällöin kykenen reagoimaan mahdollisiin muutostarpeisiin omassa toiminnassani hyvinkin nopeasti. (Ks. Kotter 1996, 104.)

4.2 Toinen viikko: Tiimin kehityskeskustelu

4.2.1 Päiväkirja

Ennen viikon ensimmäistä yhteistapaamista tiimini neuvoja ilmoitti, ettei ollut kohdannut vastaavaa kokonaisuutta aikaisemmin. Kyseiseen tapaamiseen oli tulossa asiakas, joka oli aloittamassa omakotitalon rakennusprojektia ja toimi lisäksi päätoimisena yrittäjänä. Jo pelkästään rakentamisen rahoittaminen vaatii osaamisen ja tiedon soveltamisissa siinä määrin, että uudet neuvot kokevat kokonaisuudet haastaviksi. Tästä aiheesta järjestetään paljon koulutuksia, mutta koska rahoituskokonaisuudet ja projektit ovat erilaisia, ei aihetta opi kunnolla muulla tavalla kuin käytännön harjoittelun kautta. Sain luotua neuvojaan uskoa kyselemällä häneltä mahdollisista muuttujista ja vakuutin hänen pärjäävän asiakkaan kanssa. Sovimme tavoitteeksi, että hän saa kerättyä etukäteen laatimaamme kysymyslistaan vastaukset ja kertoo asiakkaalle palaavansa ratkaisuun nopeasti. Neuvoja onnistui hyvin ja en havainnut epävarmuutta hänen tavassaan esittää asiat asiakkaalle.

Toiminnanohjauskokouksen aikana kävin tiimilleni läpi viime viikon tulokset ja keskustelimme syistä, miksi rahoitusvolyyymi ei ollut tavoitetasolla. Onnekseni sain kuulla, että tarjouksia on kuitenkin annettu selkeästi yli tavoitetason, joka tarkoittaa toteutuvan volyymin parantumista aikanaan. Pyysin vielä tiimiä miettimään yhdessä, keksisivätkö he mitään konkreettisia keinoja, joilla varmistua tarjouksien toteutumisesta.

Ajasta, jolloin itse toimin neuvojan tehtävässä, on kulunut jo useampi vuosi, joten en varmastikaan omaa enää ajantasaisinta tietoa neuvojatyöstä. Tästä syystä delegoin toiminnanohjauskokouksen vetovastuun tiimin jäsenille, jolloin he voivat itse päättää aiheista, jotka he kokevat kaikkein tärkeimmiksi. Sovitut työparit hoitavat kokouksen järjestämisen ja aiheiden keräämisen vuoroviikoin.

Kävimme esimiespalaverissa kollegoideni ja esimieheni kanssa läpi henkilöstötyytyväisyyskyselyn tuloksia. Kyselyn tulosta mitataan pääosin sitoutuneisuuden kautta ja oma konsernimme sijoittuu tässä finanssisektorin keskikastiin. Vastauksista näkyi selkeästi viime vuoden muutosprosessin vaikutukset ja nyt tulosten paranemiseksi olisi keksittävä konkreettisia toimenpiteitä. Saimme esimieheltämme toimeksiannon, jonka mukaan tulokset esiteltäisiin jokaisessa tiimissä ja sen jälkeen pohdittaisiin, miten voimme omalla tekemisellämme vaikuttaa tuloksen paranemiseen.

Viikon aikana vastaanotin useamman asiakaspalautteen, joissa kehuttiin tiimini jäseniä asiantunteviksi ja ammattimaisiksi. Kehuin neuvoja tiimin keskellä ja pyysin heitä kertomaan kaikille, mitkä toimet johtivat onnistumiseen. Ruokin onnistumisten jatkumista palkitsemalla neuvojat elokuvalipuilla.

Tiimipalaverissa syvennyimme henkilöstötyytyväisyyskyselyn tuloksiin. Tuloksien läpikäynnin jälkeen oli tarkoitus keskustella konkreettisista toimista, joilla voisimme parantaa työn mielekkyyttä. Tiimini sitoutuneisuus osoittautui tuloksien valossa finanssisektorin yläpäähän ja tätä voi edeltäjäni pitää suurena onnistumisena. Tuloksien läpikäynti aiheutti tiimin kesken todella antoisaa keskustelua, kun he saivat verrata tuloksia omaan toimipaikkaamme ja muuhun Suomeen. Heikoimmat tulokset ja avoimet palautteet käsittelevät kohtia kuten vaikuttaminen omaan työhön, verkoston toimivuus ja luottamuksen esiintyminen, jotka ovat suoria vaikutuksia työskentelytapojen ja organisaation muutoksista. Tulosten parantumiseksi listattiin valmennuksen lisääminen ja yhteistyön kehittäminen muiden liiketoiminta-alueiden kanssa.

Delegoin kolmelle neuvojalle alkuviikkoon pidettäväksi workshoptyyllisen valmennuksen, jonka tarkoitus olisi lisätä tuote- sekä argumentointiosaamista. Tehtävän saaneet neuvojat olivat innoissaan ja alkoivat suunnitella toteutusta välittömästi.

4.2.2 Analyysi

Tavoitteeni viikolle oli suunnitella ja suorittaa tiimin kehityskeskustelu työtyytyväisyyskyselyn pohjalta. Tavoitteeseen päästiin ja konkreettiset toimenpiteet saatiin kirjattua ylös. Vaikutusmahdollisuuksien heikentyminen johtuu erillisen luottotuen perustamisesta, jossa nykyään luottopäätökset tehdään konttorin sijaan. Valmennuksien ja koulutuksen kautta pystyn kuitenkin kasvattamaan osaamista ja sitä kautta luotonmyöntövaltuuksia, jolloin kokemuksen pitäisi parantua. Muuttuvassa organisaatiossa työntekijöitä tulee

kouluttaa uutta tehtävän kuvaa vastaavalla tavalla. (Ks. Pirinen 113–114; Myllymäki 2017, 92.)

Viikon ensimmäisessä yhteistapaamisessa lähtötilanne oli haastava. Ennen tapaamisen aiheen käsittelyä minun oli luotava neuvojaan uskoa ja osoittaa luottamus hänen kykyihinsä selvittää ensimmäisestä rakentamisen rahoittamisen kohtaamisesta. Tämä oli olennaista, sillä ilman luottamusta neuvoja tuskin olisi kunnolla sisäistänyt antamani ohjeita (ks. Aarnikoivu 2008, 159). Uskoni häneen näkyi tapaamisessa varmuutena, vaikka kokemuspohja oli varsin niukka.

Toiminnanohjauskokouksen ja valmennus workshopin delegointi neuvojille on minulta ensimmäinen vastuuttamisen kokeilu esimiehenä. Vastuullisen tehtävän jakaminen edesauttaa varmasti luottamuksen rakentumista ja lisää vaikuttamisen tunnetta, joista henkilöstöntyytyväisyyskyselyssäkin mainittiin. Myllymäki (2017, 86) toteaa, että vaikuttavuudentunne helpottaa sitoutumista muutokseen.

Toivon antamani lisävastuun motivoivan näitä neuvoja ja aktivoivan heitä jatkossa pyytämään vastaavia tehtäviä oma-aloitteisesti. Tämä osoittaisi heidän halukkuutensa kehittyä pääsääntöisen työtehtävän rinnalla. Työn monipuolisuuden tulisi lisätä mielekkyyttä ja neuvojien kehittäminen valmentamisen saralla on oivallinen keino vähentää töitä omalta pöydältäni. (ks. Pidätkö kaikki langat käsissäsi, esimies? 2018.)

Minun ei tule asettaa itselleni epäinhimillisiä tavoitteita, joiden tavoittelu saattaisi ajaa uupumukseen. Esimiehenä minulta odotetaan delegointi- ja organisointikykyä osana itseni johtamista. Viimekädessä olen vastuussa tiimini hyvinvoinnista, mutta vastuuta sen ylläpitämisestä voin jakaa myös neuvojille. (Ks. Pirinen 2014, 159.)

4.3 Kolmas ja neljäs viikko: Uusia osajia

4.3.1 Päiväkirja

Esimiehille järjestetyillä messuilla konserninjohto avasi vuoden 2018 tuloksia taloudelliselta kantilta sekä esitteli henkilöstö- ja asiakastytyväisyyden lukuja. Edellisenä vuonna käynnistetty muutos näkyy selvästi molemmissa. Viime vuoden tuloksissa on havaittavissa muutoksista aiheutuneet suorat kustannukset sekä sen implementoinnin aiheuttama tahmeus tuloksetekokyvyssä. Henkilöstön tyytyväisyydessä näkyy selkeä notkah-

du, joka on suoraan vaikuttanut myös asiakastytyväisyyteen. Konserninjohdon osoittama suunta tälle vuodelle on toiminnan vakiinnuttaminen, mikä ei kuitenkaan tarkoita muutoksien loppumista tai paikoilleen pysähtymistä. Toimintamme on edelleen oltava joustavaa ja muutoksille myönteistä, mutta yhtä suuria muutoksia kuin nyt läpikäymämme, ei ole lähiaikoina tiedossa.

Kantava teema messuilla oli sama, minkä uusi liiketoimintajohtaja oli nostanut esiin jo esittäytyessään – henkilöstön hyvinvointi. Sen lisäksi, että painotetaan entistä enemmän henkilöstön kuuntelemista ja vaikutusmahdollisuuksien lisäämistä, on työnantajan velvollisuus myös edesauttaa kokonaisvaltaista hyvinvointia. Useiden vierailevien puhujien ja asiantuntijaluentojen viesti esimiehille oli, että toimihenkilöiden työn kuormittavuutta sekä sen vaikutuksia yksilöön tulee tarkkailla jatkuvasti ja mahdollisiin epäkohtiin on puuttuttava ajoissa. Omalla kohdallani tämä tarkoittaisi käytännössä ainakin työaikojen noudattamisen tarkkailua, sillä ne usein venyvät arjen kiireen keskellä. Mieleeni tuli myös työhyvinvointia edistävän päivän järjestäminen tiimilleni kevään aikana.

Messuilla oli tarkoitus myös miettiä esimiesten kesken mitä ja miten viestimme messujen annista tiimeissämme. Tiimeille järjestetään toki vastaavat päivät hieman tiivistetyimmällä ohjelmalla, mutta niiden ollessa vasta myöhemmin keväällä, on aiheesta viestittävä tiimille aikaisemmin. Aihekokonaisuudet olivat sen verran suuria, että jokainen esimies oli samaa mieltä siitä, että yksittäinen lyhyt toiminnanohjauskokous ei riitä, vaan tiimille on järjestettävä keskustelua varten pidempi tiimipalaveri.

Organisaation muutoksen ja muuttuneiden toimenkuvien vuoksi, toimihenkilöiden vaihtuvuus oli viime vuoden lopulla todella suurta. Ihmiset vaihtoivat tehtäviä toimenkuvien tarkentuessa ja omaan tiimiini kohdalla tämä tarkoitti muutaman neuvojan vajausta haluttuun kokoonpanoon nähden. Olin käynnistänyt hakuprosessin jo muutamia viikkoja aikaisemmin, mutta en ollut ehtinyt syventymään hakemuksiin ja ansioluetteloihin. Näihin tutustuessani varasin sopiville kandidaateille haastatteluajat.

Aikaisemmin rahoitusneuvojan tehtävään haastateltiin ainoastaan yrityksen sisäisiä hakijoita, koska rahoitusneuvojalla on oltava tietty pohjatieto työssä pärjäämiseksi. Uudessa toimintamallissa voimme haastatella myös ulkoisia hakijoita, joille järjestetään aluksi kattava perehdytys pohjatietojen saamiseksi. Tämä vaatii uudelta neuvojalta valtavasti omaksumiskykyä sekä esimiehen tiukasti organisoimaa oppimispolkua.

Hakemuksen lähettäneet jakautui tasapuolisesti sisäisiin ja ulkoisiin hakijoihin. Molem-
mille oli avattava toimenkuvan sisältö tarkasti, sillä myös sisäiset hakijat olivat epätietoi-
sia tehtävän uusista ominaisuuksista. Muutokset ovat saattaneet vaikuttaa tehtävän kiin-
nostavuuteen negatiivisesti, mutta avasin haastateltaville pankin toimintaa isossa ku-
vassa ja rahoitusneuvojan roolin tärkeyttä osana kokonaisuutta. Tätä kautta selitin myös
muutoksien mukanaan tuomia hyviä puolia, kuten erilaiset vaikuttamisen mahdollisuudet
omiin työaikoihin ja erikoistuminen yhteen aihealueeseen. Valinnat uusista työntekijöistä
teen seuraavalla viikolla.

4.3.2 Analyysi

Tavoitteeni kolmannelle ja neljännelle viikolle oli konsernijohdon viestin sisäistäminen ja
välittäminen omalle tiimilleni sekä hakuprosessin haastatteluiden pitäminen. Muutospro-
sessin käynnistyttyä onnistuneesti on aika vakiinnuttaa toimintaa ja keskittyä ihmisten
hyvinvointiin ja tyytyväisyyteen. Viestinnässä minun tulee kiinnittää kuitenkin huomiota
siihen, ettei tyytyväisydentunne vesitä muutostahtoa, jota tarvitaan myös jatkossa (ks.
Kotter 1996, 115).

Muutosvisiosta kertomisen lisäksi minun on viestittävä nykyhetkessä tapahtuneista on-
nistumisista ja kehitymisestä, sillä moni toimihenkilö saattaa kokea tämän merkitykse-
käämpänä. Lyhyen tähtäimen tavoitteet myös motivoivat jatkamaan uudistumista ja vies-
tii, että muutos etenee oikeaan suuntaan. (Cran 2015, 196.)

Muutoksessa esimiehen on oltava itse parhaansa mukaan perillä yrityksen asioista.
Ajantasainen tieto ja sen aktiivinen viestiminen lisää luotettavuutta ja arvostusta toimi-
henkilöiden silmissä. Esimiehen toimiessa esimerkillisesti tavalla, jota hän odottaa työn-
tekijöiltään, luo hän pohjan onnistuneelle yhteisöviestinnälle. Esimies saattaa joutua ta-
sapainottelemaan yrityksen ja tiimensä välillä, mikäli henkilökohtaiset mielipiteet ovat yri-
tyksen viestinnästä eroavia. Näistä asioista tulee esimiehen keskustella oman esimie-
hensä kanssa ennen tiimille viestimistä. Viestintäsuunnitelman tekeminen, tai edes lyhyt
miettiminen ja sanojen asettelu, saattaa auttaa omista mielipiteistä poikkeavien asioiden
viestimistä. (Pirinen 2014, 128, 132–133.)

Muutoksien vaikutusta ei tarvitse uusien neuvojen suhteen juuri miettiä, jos nämä pal-
kataan yrityksen ulkopuolelta. Poisoppiminen vanhasta on usein työläämpi prosessi kuin
uuden toimintatavan opettaminen täysin uudelle neuvojalle. Mikäli valintani uusien neu-

vojen suhteen kohdistuu kuitenkin yrityksen nykyisiin työntekijöihin, tulee minun varmistua, että rahoitusvalmennuksen lisäksi tarjotaan valmennusta ja koulutusta läpikäytyjen muutoksien vaikutuksesta. Muutos on mahdollistanut kehittymismahdollisuuksien kannavoinnin yhteen aihealueeseen siten, että pois jääneet hallinnolliset työt eivät ylikuormita tai sekoita oppijaa. (Ks. Pirinen 2014, 39, 114.)

4.4 Viides viikko: Vaikuttamisen mahdollisuudet

4.4.1 Päiväkirja

Luottoesityksien laatuun liittyvässä palaverissa toimialueeni esimiehille esitettiin kuukauden ajalla havaittuja virheitä. Keskitetty luottopäätäntä, joka tekee päätökset esityksiin, joihin neuvojen henkilökohtaiset luotonmyöntövaltuudet eivät riitä, kerää tietoja esityksien virheistä. Virheet eivät kosketa suoraan asiakkaita, vaan ne liittyvät omiin ohjeisiimme ja prosesseihin. Mikäli virheet lisääntyisivät, saattaisivat ne merkitä yrityksellemme finanssivalvonnan huomautusta tai muita seuraamuksia.

Osa neuvojista on kokenut, että keskitetty luottopäätäntä rajaa neuvojen vaikuttamisen mahdollisuuksia ja vaikuttaa negatiivisesti heidän tuntemaansa luottamukseen. Mietimme yhdessä kollegoideni kanssa viestintäkeinoja, joilla saisimme kaikki neuvojat ymmärtämään tarkastuksien tarpeellisuuden. Pohdimme lisäksi keinoja, joilla voisimme vaikuttaa virheiden vähenemiseen. Konkreettisiksi keinoiksi listasimme itse tekemämme satunnaistarkistuksien sekä luottopäätännän palautteen perusteella henkilökohtaisesti räätälöitävät kehityssuunnitelmat.

Tehtyäni valinnat rekrytoinneista, keskustelin valinnoista henkilöstöjohtajan kanssa ja sovimme työn aloittamiseen liittyvistä toimenpiteistä. Myös häntä kiinnosti, mitä ja miten haastatteluissa oli keskusteltu uudesta organisaatiosta ja työnkuvasta. Hän halusi myös tietää, millaisen mukautumiskyvyn valitsemani neuvojat omaavat, jotta he sopivat työskentelemään muuttuvassa toimialassa. Valinnat kohdistuivat ulkoisiin hakijoihin, joilla oli vankka kokemus asiakaspalvelu- ja myyntityöstä. Päädyin heihin sisäisten hakijoiden sijaan, koska koin heidän mukautuvan nykyiseen organisaatioon ja toimintamalliin paremmin kuin henkilöiden, joilla oli jo vahva mielikuva tehtävän vanhoista ominaisuuksista. Oman kehittymisen kannalta koko työnhakuprosessi oli todella opettavainen.

Tiimilleni pitämässäni viikon tiimipalaverissa käsiteltiin kevään aikana implementoitavaa uudistusta, jossa neuvoja voi omalla tekemisellään vaikuttaa vaativuusluokkaan, jonka

mukaan palkka määräytyy. Suurin haaste oli, ettei aiheesta ollut vielä viestitty esimiehillekään tarkasti, eikä lisätietoa ollut yrityksistä huolimatta saatavissa ennen seuraavaa viikkoa. Tein kuitenkin päätöksen, että nyt tiedossa olevat asiat on saatettava tiimin tietoon ja aikataulutettava seuraava info aihetta koskien. Vaativuusluokkaan vaikuttaminen pitää sisällään, asetettuihin tavoitteisiin pääsemisen lisäksi, kiinnostuksen toimialaa kohtaan ja kyvyn soveltaa osaamistaan. Tämän lisäksi esimies arvioi erikseen neuvojan kykyä sopeutua toimintaympäristön muutoksiin.

Olin varannut tälle viikolle palautekeskustelun oman esimieheni kanssa. Esimieheni seurasi rahoitusneuvottelun palautekeskustelua, jossa minä toimin palautteenantajana neuvojalleni. Esimieheni keskittyi siihen, miten hyvin saisin palautteeni sidottua käytäntöön ja miten sitoutan neuvojaa toimimaan palautteen mukaisesti. Uudessa organisaatiossa esimiesten johtaminen on jaettu asiantuntija-alueiden mukaisesti. Sijoituspalveluissa ja rahoituspalveluissa on omat toimipaikanjohtajansa, joiden alaisuudessa toimii joko asuntorahoitusjohtajia tai sijoituspalveluiden- ja varainhoidonjohtajia. Erikoistumisella taataan paras mahdollinen osaaminen ja asiantuntijuus valitulla asiantuntija-alueella. Minulle tämä näkyy oman esimieheni asiantuntijuutena johtamaani toimintaa, eli asuntorahoitusta kohtaan.

4.4.2 Analyysi

Keskitetty luottopäätäntä vaikuttaa neuvojen kokeman päätäntävällän määrään negatiivisesti. Sen lisäksi esiintyneiden virheiden viestiminen koetaan tekemisen liiallisena valvomisena, sillä ei ymmärretä tarpeeksi hyvin syytä luottopäätännän keskittämiseksi. Havaitsin, että toimiva keino tällaisessa tilanteessa on kuuntelu. Oma viestiä voi muokata vastaanottajan näkökannan perusteella ymmärrettävämmäksi ja käytännön läheiseksi. Lisäksi syyt nykyisiin päätössääntöihin on linkitettävä neuvojen omaan työhön eli siihen, miten luottotuki tukee yksittäisen neuvojan kehittymistä luottojen esittäjänä. (Ks. Pirinen 2014, 114; Myllymäki 2017, 92.)

Modernissa työyhteisössä toimivien työntekijöiden odotetaan olevan yhä mukautuvampia ja muutosmyönteisempiä. Nämä kyvyt nähdään niin tärkeinä, että niiden omaksuminen määritellään tavoitteeksi muun henkilökohtaisen kehittymisen rinnalle. Yrityksessämme tämä on nostettu yhdeksi arvioitavaksi asiaksi vaativuusluokan, eli palkan korottamisen yhteydessä. Jos työntekijä kokee muutoksen huonona, heikentää tämä moti-

vaatiota sen omaksumiseen ja uuden oppimiseen (Kupias ym. 2014, 203). Uskon muutumiskyvyn asettamisen tavoitteeksi korostavan sen merkitystä jokaisen neuvojan kohdalla.

Uudistushenkisen tunnelman luominen tiimiin lähtee esimiehestä. Voin esimerkilläni osoittaa kehittymishalukkuutta ja hyvä esimerkki tästä on palautteen pyytäminen niin tiimini jäseniltä kuin omalta esimieheltänikin. Esimies ei toimi ainoastaan muutoksen läpiviejänä ja viestijänä, vaan on aidosti myös muutoksen kohde (Aalto & Rubanovitsch 2010. 160). Myös minun on syytä varmistaa omalta esimieheltäni aika-ajoin, että suunta on oikea yrityksessä käynnissä olevan muutoksen kannalta.

4.5 Kuudes viikko: Koko valtakunnan nevojaverkosto

4.5.1 Päiväkirja

Suurin osa asuntolainaneuvotteluista käydään nykyään puhelimen tai verkon välityksellä. Muuttuvaan toimialaan ja asiakkaiden tarpeisiin vastatakseen Finanssikonserni X toimii nykyään siten, että asiakkailla on käytössään koko valtakunnan nevojaverkosto, paikallisen konttorin sijaan. Näin mahdollistetaan asiakaskysyntään vastaaminen ja asiakkaiden asioiden nopea hoitaminen. Tämä myös mahdollistaa konttorien säilyttämisen paikkakunnilla ja kaupungeissa, joissa paikallinen kysyntä ja asiakasvolyymit eivät olisi tarpeeksi suuria konttorin kannattavuuden kannalta. Tämä uudistus on osa organisaatio- ja toimintatapamuutosta.

Neuvojilta tämä edellyttää mukautumista uuteen tilanteeseen, jossa asiakkaan kanssa aloitetusta asiasta on oltava niin kattavat muistiinpanot, että kuka tahansa nevojaverkostossa voi jatkaa kokonaisuuden käsittelyä asiakkaan ollessa yhteydessä. Toki asiakas saa jatkaa halutessaan asiaa aloittaneen neuvojan kanssa, mutta tämä voi tarkoittaa muutamien päivien odottamista ennen vapaata aikaa. Viikon aikana huomasin, ettei edellytykset tähän toimintamalliin täyty vielä halutulla tavalla, sillä tiimini nevojalle varatussa tapaamisessa ei näitä muistiinpanoja löytynyt. Tapaamisessa asia jouduttiin aloittamaan alusta ja tällöin asiakaskokemus poikkeaa tahtotilastamme täysin. Palautteen lähetettyäni päätin varmistaa oman tiimini osalta, että toimintamallin ohjeet ovat jokaiselle selvät ja käytössä. Keskustelimme tiimipalaverissa asiakaskokemuksesta, joka aiheutui mainitusta tilanteesta ja siitä, miten toimimalla halutulla tavalla voimme ehkäistä omalta osaltamme tilanteen toistumisen.

Loppuviikolla koko toimipaikkamme aluejohtaja piti kaikille toimipisteille yhteisen kokouksen. Aiheena oli vuoden ensimmäisen kvartaalin tähänastiset tulokset ja muut ajankohdattaiset käytännön asiat, kuten kesälomaraamit toimipaikalle. Aikaisemmassa organisaatiomallissa aluejohtajan kokous järjestettiin jokaisella parittomalla viikolla, mutta uudessa organisaatiossa vastaavia on pidetty ainoastaan poikkeustilanteissa. Aluejohto on luottanut viestintänsä välittämisessä tiimiesimiehiin, mikä on laadun puolesta toteutunut vaihtelevasti. Koen, että meidän toimipaikkamme kokoisessa organisaatiossa yhdenaikainen ja sisällöltään täysin yhtenevä viestintä on tietyissä asioissa välttämätöntä. Lähetin aiheesta palautteen, jossa pyysin vastaavia kokouksia pidettäväksi vähintään kerran kuukaudessa.

Tiimipalaverin jälkeen eräs tiimini neuvojista kysyi tarkennusta toimipaikkaamme kuuluvista toimipisteistä. Nykyinen organisaatiomalli käynnistyi lähes vuosi sitten, joten olin kysymyksestä enemmänkin kuin ymmälläni. Kysymys oli osoitus siitä, että vuosi sitten käynnistyneet muutoshankkeet toiminnassa ovat jättäneet varjoonsa viestinnän organisaation muutoksista.

4.5.2 Analyysi

Olin jo aikaisemmin kohdannut tilanteita, joissa toimintamallin mukaisia muistiinpanoja ei asiakastapaamisista ollut kirjattuna ohjeistuksen mukaisesti. Tämä tekee toimintamallin mukaisen tekemisen käytännössä mahdottomaksi, sillä jokainen tapaaminen joudutaan aloittamaan lähes alusta. Viikon tavoitteenani oli toimintamallin hyötyjen ja perimäisten syiden läpikäyminen tiimipalaverissa.

Vaikkakaan omassa tiimissäni ei ole toimintamallia kritisoivaa vastarintaa juurikaan ole, ajattelin, että hyötyjen ja syiden listaaminen on hyvä lähestymistapa asian läpikäymiseksi. Kävimme läpi aikaisemman toimintamallin hyötyjä ja heikkouksia. Tämän jälkeen listasimme uudesta toimintamallista vastaavat asiat ja vertasimme niitä toisiinsa. Tulimme yhdessä siihen lopputulokseen, että muutos on ollut todella tarpeellinen ja että se parantaa kykyämme vastata asiakaskysyntään entistä tehokkaammin. (Ks. Aarnikoivu 2008, 172.)

Organisaation koon vuoksi, tietyt asiat on parasta viestiä yhdestä kanavasta identtisesti kaikille. Meillä tämä tarkoittaa kesälomaraameja. Kesä on toimialallemme ruuhkaisinta aikaa, ja tämän vuoksi samanaikaisesti lomalla olevien määrää on toimipaikalla jouduttu rajoittamaan. Tässä aiheessa ei voida ottaa riskiä tulkinnanvaraisuudesta, sillä sen on

todettu aiheuttavan todella paljon tyytymättömyyttä neuvojen keskuudessa. Tiimi-esimiestason on pystyttävä antamaan ylemmän johdon tietoon ne asiat, jotka täytyy viestiä kaikille samanaikaisesti ja samalla tavalla. (Ks. Kotter 1996, 74.)

Tiimini neuvojan kysymys organisaatiostamme herätti minut täysin. Vaikka tarkka tietämys organisaatorakenteesta ei suoraan vaikuta työstä selviytymiseen tai siinä menestymiseen, olisi jokaisen kuitenkin hyvä tietää ketä samassa toimipaikassa työskentelee. Tällä on merkitystä tilanteissa, joissa kaivataan kollegan apua tai sijaistavaa esimiestä.

Kysymyksiä esittämiseen tulee rohkaista jokaista. Tilanne, jossa neuvoja ei tiedä organisaatiotaan, johon on jo vuoden kuulunut, oli osoitus siitä, ettei hänelle ole annettu tilaa siitä kysymiseen (ks. Kysymyksiä ja ajatuksia muutoksen edessä 2012). Tiettyjä asioita ei uskalleta koko tiimin edessä kysyä, joten kahdenkeskeinen keskustelu on tärkeä osa viestintää (Juholin 2017, 267).

4.6 Seitsemäs viikko: Asuntorahoittamisen sertifiointi

4.6.1 Päiväkirja

Tammikuussa 2017 voimaantulleen asuntoluottodirektiivin mukaan rahoitusneuvontaa ja varsinkin asuntorahoitusneuvontaa antavien henkilöiden on osoitettava pätevyytensä Finanssivalvonnan antamien ohjeiden mukaisesti (Kuluttajansuojalaki 1978, 7a). Pätevyyden ylläpitämiseksi on annettu myös erilliset ohjeet. Ensimmäisessä vaiheessa, Finanssikonserni X:ssä, tämä tarkoitti verkkokurssin ja siihen liittyvän testin suorittamista. Toisessa vaiheessa, rahoitusneuvonnan vaativuuteen perustuen, on laadittu sertifiointi tasot, jotka jokaisen on suoritettava. Asuntorahoitusneuvontaa antavien neuvojen vaadittu sertifiointitaso on kaikista vaativin. Verkkokurssien ja testien lisäksi sertifiointi pitää sisällään näyttötapaamisia, joissa esimies arvioi neuvonnan laatua ja varmistuu neuvojan riittävästä osaamisesta.

Ennen sertifiointitapaamisten varaamista, kävin koko tiimilleni läpi sertifiointin taustat ja tavoitteet tiimipalaverin muodossa. Lisäksi pohdimme yhdessä syitä kyseisen asuntoluottodirektiivin ja sertifiointin syntymiseen. Neuvojen mielipiteet sertifiointista ja siihen liittyvistä näyttötapaamisista oli vaihtelevat. Suurin osa osoitti ymmärtäneensä syy- ja seuraussuhteen direktiivin takana ja koki näyttötapaamiset heitä itseään kehittävänä toimintatapana. Kokeneemmat neuvojat, jotka ovat toimineet pitkään samassa tehtävässä

ilman, että heidän tapaamisia on tarkemmin seurattu, kokivat näyttötapaamiset tekemisen valvomisena ja osaamisen kyseenalaistamisena. Kahden neuvojan kanssa jouduin käymään kahdenkeskeiset keskustelut varmistuakseni heidän ymmärryksestä sertifioinnin ja näyttötapaamisten pakollisuuteen.

Esimiehille oli annettu tarkat ohjeet näytön suorittamisen kriteereistä. Sen lisäksi, että ratkaisun laatuun ja soveltuvuuteen asiakkaalle tuli kiinnittää tarkkaa huomiota, piti asiakkaan elämäntilanteen ja tulevaisuuden suunnitelmien kartoittamiseen olla todella kattavaa. Asiakaspalvelun ja rahoitusneuvonnan laatua parantaaksemme, on rahoitusratkaisun suunnittelun pidettävä sisällään muutakin kuin maksukyvyyn ja vakuuksien arviointia.

Kriteerit olivat niin tarkat, että turvauduin kahden kollegani tukeen ja tiedustelin heidän mielipidettään siitä, milloin neuvojan suoritus voidaan hyväksyä ja milloin se joudutaan hylkäämään. Jokaisen neuvojan kanssa suoritettiin vähintään kaksi näyttötapaamista, jolloin ensimmäisessä tapaamisessa tehtyihin havaintoihin saatiin tehtyä korjaus toiseen tapaamiseen. Myös aikaisemmin mainitsemani kokeneemmat neuvojat huomasivat hyötyvänsä palautteesta, jonka he saivat tapaamisista. Palautekeskusteluihin heidän kanssaan kului huomattavasti enemmän aikaa, sillä jouduin rakentamaan erittäin kattavan pohjan kehityskohtien perusteluille.

Olin loppuviikosta esimieskokouksessa, jonka aikana kokouksen vetäjä kertoi, että sähköposteissa oli juuri havaittu laajamittaisia häiriöitä koko konsernissa. Olen perustanut tiimilleni Whatsapp-ryhmän, jonka avulla pääsin tiedustelemaan oman tiimini tilannetta ja antamaan ohjeet tilanteen ratkaisemiseksi. Vaikka neuvojat osaavat varmasti itse arvioida milloin heidän tulee olla yhteydessä it-tukeen, on esimiehen hyvä viestiä ongelmatilanteista ja niiden laajuudesta aina kun mahdollista.

Viikko päättyi erittäin onnellisiin tunnelmiin, kun tammikuussa alkaneen myyntikilpailun tulokset varmistuivat. Tiimini oli yltenyt loistavaan tulokseen ja sen suoritus hipoi kärkijaa koko Suomen välisessä toimipistevertailussa. Seurantajakson viimeisellä viikolla tiimini oli ollut koko Suomen tehokkain ja se näkyi tiimissäni hektisyytenä ja venyneinä työpäivinä. Palkinnoksi aion järjestää tiimilleni ravintola-aamupalan alkukesälle, jotta pääsemme yhdessä juhlistamaan onnistumistamme.

4.6.2 Analyysi

Viikon tavoitteena oli tiimipalaverin muodossa selventää jokaiselle, miksi sertifiointi tulee suorittaa. Halusin myös kuulla tiimini mielteitä sertifioinnista ja sen taustalla vaikuttavasta sääntelystä. Koin tavoitteen täyttyneen, kun kokeneemmatkin neuvojat kertoivat hyötynensä palautekeskusteluista.

Finanssitoimialaa koskeva sääntely ei ole koskaan ollut niin tiukkaa, kuin se tänä päivänä on. Ulkopuolinen regulaatio sääntelee pitkälti säännöt, joiden mukaan asuntoluottoja tarjoavien luottolaitoksien on toimittava. Tällä pyritään parantamaan kuluttajansuojaa ja estämään henkilöasiakasluottojen mahdolliset negatiiviset vaikutukset asuntomarkkinalle ja koko valtion taloudelle. (Atrila 2016.)

Sääntely on tuloksenteekokyvyn rinnalla toinen merkittävä tekijä, joka pakottaa toimialamme yritykset muutokseen. Onnistuin perustelemaan toiminnan muutokset avaamalla neuvojille sääntelyn taustoja ja kertomalla, että tulevaisuudessa liiketoiminnan harjoittaminen tällä alalla edellyttää näitä muutoksia. Tuntui, että neuvojat ymmärsivät avamani taustatiedot, mikä on tärkeää, sillä se motivoi oppimaan aiheesta lisää ja helpottaa aiheen avaamista asiakkaille. (Ks. myös Pirinen 2014, 114.)

Erityisesti muutosprosessin aikana esimiesten tulisi pyrkiä käymään palautekeskusteluita mahdollisimman paljon. Kävin sertifiointitapaamisten jälkeen palautekeskustelut, joissa pyrin näyttämään toteen, miten toiminnan muuttaminen näkyi nyt parempina tuloksina ja asiakkaiden tyytyväisyytenä. Kotter (1996, 127) toteaa, että kun tuloksien yhteys muutokseen pystytään näyttämään toteen, sitoutuu työntekijä siihen paremmin.

Välitavoitteeksi asetettu myyntikilpailun kärkisijoitus täyttyi, mikä tarkoittaa, että olemme täyttäneet oman osuutemme tuloksen parantamisessa. Aion tulevaisuudessakin pitää huolen, että välitavoitteet on asetettu, sillä se on hyvä tapa seurata matkaa kohti yhteistä visiota. Välitavoitteiden juhlimisella ja henkilöstön palkitsemisella voin osoittaa, että suunta tekemisen suhteen on oikea. (Ks. myös Kotter 1996, 105.)

Esimiesten yhdenmukaiset toimintatavat ovat välttämättömiä muutosprosessin aikana. Sertifiointitapaamisten läpäisykriteereissä olisi saattanut olla toimipisteiden välillä eroja, mikäli en olisi keskustellut aiheesta kollegoideni kanssa. Koska neuvojat ovat varmasti yhteydessä toisiinsa toimipisteiden välillä, tämä olisi saattanut herättää hämmennystä tai jopa närkästymistä. (Ks. Pirinen 2014, 176.)

4.7 Kahdeksas viikko: Oman tekemisen seuraaminen

4.7.1 Päiväkirja

Esimiesten käyttöön julkaistiin uusi työkalu, jolla olisi tarkoitus seurata omaa työaikaan sekä suunnitella ajankäyttöä etukäteen. Koen, että kalenterin hallintani on ollut hyvällä tasolla aikaisemmin, mutta siitä huolimatta ylityötunteja kertyy viikoittain vähintään kymmenen. Olen pyrkinyt suunnittelemaan viikkoni hyvissä ajoin ja päättämään suuntaviivat tekemiselleni, mutta arjen kiireen mukanaan tuomat yllätykset yleensä vesittävät suunnitelmat. Päätin uuden työkalun käyttöönoton yhteydessä varata itselleni joka viikolle vähintään kahden tunnin ajan, jolloin suunnittelisin viikkoni päivän tarkkuudella. Työkalussa pidetään myös päiväkirjaa ylitöiden syistä ja uskon tämän auttavan minua havaitsemaan ongelmat sekä priorisoimaan ajankäyttöä paremmin.

Liiketoiminta-alueemme esimiehille pidettiin kvartaalin päätöskokous, jossa käsiteltiin saavutettuja tuloksia ja markkinoiden nykytilaa. Agendalla oli myös keskustelu oman ajankäytön johtamisesta ja suunnittelusta. Pohdimme ryhmätöinä oman arjen suunnittelua ja listasimme havaitsemiamme ongelmia ja aikavarkaita. Yhteenvedon jälkeen meille esiteltiin työajan seurantaan tarkoitetun työkalun ominaisuuksia ja kävimme yhdessä läpi hyötyjä, joita työkalun käytöllä saavuttaisimme.

Kokouksessa tarkasteltiin myös keinoja markkinaosuuden kasvattamiseen. Palvelujemme kattavuus ja laatu saattavat olla jokaiselle yrityksemme edustajalle päivänselviä asioita, mutta niistä muistuttaminen tulee aina tarpeeseen. Viimeistelin päivän päätteeksi kollegani kanssa materiaalin tiimipalaveria varten, jonka avulla kävisin tiimilleni läpi kokouksen aiheet. Loppuviikon tiimipalaverissa kysyinkin neuvojien näkökulmasta keinoja, joilla saavuttaisimme tavoitteemme markkinaosuuden kasvun osalta ja vertasimme niitä liiketoimintajohdon määrittelemiini keinoihin. Keinot olivat tismalleen samoja, joten keskustelunaiheeksi jäi tämän jälkeen ainoastaan näiden käytännön toteuttaminen.

Asiakaspostien hoito on viime vuoden organisaatiomuutoksen johdosta siirretty kokonaan erilliselle keskitetylle yksikölle. Postien räjähdysmäinen kasvu on kuitenkin ajautunut siihen pisteeseen, ettei tämän yksikön kapasiteetti riitä niiden hoitamiseen asiakaslupauksen mukaisesti. Vastuuta postien hoidosta on nyt jaettu verkostomme neuvojille ja se lisää kiirettä ennestään haastavaan tilanteeseen. Ennen organisaatiomuutosta asiakaspostit välittyivät asiakasvastuukonttoriin ja sieltä neuvojille, joten keskitetyn yksikön perustaminen oli erittäin toivottu uudistus, joka vapautti neuvojien aikaa asiakkaille.

Omasta mielestäni postien käsittelyn osittain siirtäminen takaisin neuvojille ei ole kestävä ratkaisu, joten ehdotinkin omalle esimiehelleni, että voisiko hän viestiä eteenpäin keskitetyn yksikön rekryointitarpeesta.

4.7.2 Analyysi

Tavoite tälle viikolle oli oman ajan priorisointi ja parempi suunnittelu. Olin havainnut ongelman ylitöiden kertymisen osalta jo aikaisemmin, joten ajankäyttötyökalu oli erittäin toivottu. Tavoitteeseen pääsemistä edesauttoi myös päiväkirja oman työpäivän aikavarkaista.

Koen työkalut, joilla esimies pystyy tarkastelemaan omaa ajankäyttöään, erittäin hyödyllisinä. Priorisointi vaikuttaa ajoittain helpolta, mutta ilman asioiden ylös kirjaamista, saattaa kiire muuttaa prioriteetit täysin pääläelleen. Tulevaisuudessa on pidettävä huoli, että suunnittelen ja selvitän asioiden tärkeysjärjestyksen hyvissä ajoin, sillä näin pystyn konkreettisesti parantamaan ajankäytön hallintaani. (Ks. Ponteva 2010, 40.)

Ilman suunnittelua saattaisin ajautua tilanteeseen, jossa työpäivät venyisivät, enkä suoriutuisi tehtävistäni aikataulun mukaisesti. Pitkät työpäivät saattaisivat ajaa minut siihen tilanteeseen, että työuupumus laskisi suorituskykyäni merkittävästi. Muutostilanteet ovat psykologisella tasolla raskaita jo itsessään, joten minun on pyrittävä kitkemään muut kuormitusta lisäävät seikat. Pahimmassa tapauksessa en kykenisi johtamaan muutosta uupumuksen vuoksi ja se saattaisi jopa tarttua muihin tiimini jäseniin. (Ks. Pirinen 2014, 163–165.)

Markkinaosuuden kasvattaminen ja markkinajohtajan asema ovat tärkeimpiä osia yhteisestä visioista, joihin organisaatiomme ja toimintatapojemme muutoksella on tähdätty. Jotta saan sitoutettua tiimini jäsenet näihin tavoitteisiin, on minun viestittävä visiosta ja välitavoitteista tarpeeksi usein (ks. Kotter 1996, 73). Vision täyttymiseksi tehtävät toimenpiteet sovitaan johdon toimesta, mutta tiimi tasolla näiden käytännöntoteutuksesta voimme sopia erikseen. Niinpä visiota käsittelevät palaverit eivät voi olla ainoastaan omaa monologiani, vaan minun on osallistuttava kaikkia ja pidettävä ilmapiiri avoimena. (Ks. Pirinen 2014, 143).

Minun tulee kyetä arvioimaan, mikä on tiimini suoriutumisen kannalta olennaista ja mikä ei. Tavoitteisiin päästäkseni sovitut toimet on pyrittävä toteuttamaan ja lisäarvoa tuottamattomat kitkemään. Minun on tunnettava tiimini kyvyt ja asetettava rajat suoritettaville

tehtäville, vaikka se vaatisikin parannusehdotuksien esittämistä yrityksen johdolle. (Ks. Pirinen 2014, 162.)

4.8 Yhdeksäs viikko: Parannusten vakiinnuttaminen ja uudet muutokset

4.8.1 Päiväkirja

Minut pyydettiin mukaan kokoukseen, jossa oli tarkoitus ideoida perehdyttämisen mallia uusille rahoitusneuvojille. Aikaisemmin yksikkö, joka on vastannut työntekijöiden kehittämisestä, on kuulunut organisaatiossa eri liiketoiminta-alueeseen ja siksi vuoropuhelu asuntorahoitustoiminnan ja osaamisen kehittämisen välillä on takunnut. Uusia neuvoja on valmennettu paikallisesti ja siksi osaamisessa on havaittu eroavaisuuksia. Nyt osaamisen kehittämisestä vastaava yksikkö on siirretty osaksi meidän organisaatiotamme ja valmennustoimintaa pyritään yhdenmukaistamaan. Muutos helpottaa lähiesimiehen työskentelyä huomattavasti ja vapauttaa aikaa käynnissä olevan toiminnan johtamiseen.

Tällä viikolla julkaistiin vuoden ensimmäisen kvartaalin lopulliset tulokset ja tulosjulkistuksen yhteydessä liiketoiminnan johto korosti tekemisen vakiinnuttamisen tärkeyttä. Vaikka markkinaosuus ei ole aivan tavoite tasolla, on muutosprosessin jälkeen menetetty markkina kurottu takaisin ennätysvauhtia ja se näyttää luovan edellytykset myös markkinajohtajan aseman saavuttamiseen. Ilman organisaatio- ja toimintamallimuutosta olisimme saattaneet säilyttää aikaisemman asemamme, mutta kasvu olisi jossakin vaiheessa hidastunut tai pysähtynyt kokonaan. Viikon tiimipalaveri käsitteli toimintamallin muutoksella saavutettuja lukuja ja sitä, ettei muutos tule toimialallamme missään vaiheessa pysähtymään.

Loppuviikosta pidimme vielä erillisen tiimipalaverin, jossa pienryhmissä mietittiin yhteisiä tavoitteita seuraavalle kvartaalille. Jokainen ryhmä sai esittää ajatuksensa, jonka jälkeen kokosin taululle kaksi määrällisesti mitattavaa ja kaksi laadullisesti mitattavaa tavoitetta. Tavoitteiden täyttymisen edellytyksistä sovittiin vielä erikseen ja jokainen neuvoja kertoi sitoutuvansa näiden tavoittelemiseen. Jokainen ryhmä sai vielä esittää toiveensa palkinnosta, joka voitaisiin tiiminä toteuttaa tavoitteiden täytyessä.

Kaksi tiimini neuvojaa kysyivät mahdollisuutta osallistua erilliseen juridiikkavalmennukseen, joka järjestettäisiin seuraavalla viikolla. Koska tiimini sisältää suurimmaksi osaksi

tuoreita neuvoja, katsoin valmennuksen sisällön olevan erittäin hyödyllistä koko tiimileni. Annoin osallistujille tehtäväksi pitää valmennusta seuraavalla viikolla opintopiirin, jossa he kertoisivat kaikille valmennuksen annin soveltamisesta käytännön työhön.

4.8.2 Analyysi

Koska kvartaali oli päättymässä ja aikaisemmin vuoden alussa sovittujen yhteisten tavoitteiden aikaraja oli umpeutunut, oli oma viikkotavoitteeni pitää tiimipalaveri tavoitteiden uudelleen asettamiseksi. Koska ensimmäisen kvartaalin tavoitteet täyttyivät, olivat neuvojat erittäin innoissaan saadessaan määritellä nämä uudelleen seuraavalle kvartaalille. Neuvojen palaute vaikuttamismahdollisuuksista on ollut erittäin positiivista ja sen huomaa myös asenteesta tavoitteita kohtaan. Esimiehenä pyrin pitämään tiimipalaverit yksinpuhelun sijaan osallistavina ja keskustelevina, jotta pääsen kuulemaan neuvojen mielipiteitä ja ajatuksia (ks. Pirinen 2014, 143). Asiakasrajapinnassa työskennellessään heillä on kuitenkin hallussaan ajantasaisin tietotaito, jota taas minun tulee viestiä eteenpäin omille esimiehilleni.

Työyhteisön sitoutuminen muutokseen sekä muutosmyönteisen asenteen iskostuminen yrityksen kulttuuriin tapahtuu, kun suoritusparannuksien ja muutoksen välinen yhteys pystytään näyttämään toteen (Kotter 1996, 127, 115). Yrityksen johto viesti tämän erittäin selkeästi ja pyrki samalla korostamaan, ettei nykytilaan tule kuitenkaan tuudittautua, koska toimialan jatkuva muutos edellyttää tekemisen kehittämistä jatkossakin. Työntekijöiden kehittymiseen keskittyvän yksikön siirtyminen osaksi omaa organisaatiotamme on oiva esimerkki siitä, että muutokset toiminnan parantamisen eteen jatkuu edelleen.

Muutoksen mukanaan tuomat vaateet tehtävänkuivissa näkyvät myös lisääntyneenä valmentamisen ja kouluttamisen tarpeena (Pirinen 2014, 114). Olin erittäin mielissäni, kun tiimini kaksi neuvojaa oli oma-aloitteisesti ottaneet selvää juridiikkavalmennuksesta, jonka sisällön he kokivat tarpeelliseksi oman työn kannalta. Lisäksi pystyin antamaan heille lisää vastuuta opintopiirin pitämisen muodossa, jolloin lisäosaaminen ei toivottavasti näyttäyty heille taakkana vaan mahdollisuutena. Toivon lisävastuun ruokkivan myös muita tiimini neuvoja oma-aloitteisuuteen henkilökohtaisessa kehittämisessä (ks. Kotter 1996, 124).

4.9 Kymmenes viikko: Muutoksen vaikutuksia

4.9.1 Päiväkirja

Aika ajoin tiimini jäsenet, jotka ovat tehneet neuvojatyötä pidempään, nostavat uudet työajat keskustelun aiheeksi. Ennen siirtymistä valtakunnan nevojaverkostoon, voitiin työajat sopia tiimikohtaisesti, mutta nyt ne määrittelee erillinen saatavuutta tarkkaileva yksikkö. Saatavuutta on myös pyritty parantamaan lisäämällä neuvoille iltavuoroja, jolloin tarjoamamme saatavuus on markkinoiden parasta tasoa. Osa näkee tämän negatiivisena ja osa taas positiivisena asiana. Aiheen noustessa toiminnanohjauskokouksessa taas aiheeksi, korostin erään tiimini jäsenen mielipidettä, jossa hän ilmaisi, että on mukavaa saada vaihtelua viikkoon ja välillä hoitaa arjen askareita aamuisin. Lisäsin vielä, että jos pidemmällä tähtäimellä haluamme työn säilyvän, on meidän mukauduttava asiakkaiden vaatimuksiin.

Olemassa olevien asuntolainatarjouksien seurantaan julkaistiin erillinen työkalu, jonka käyttöä käsitelimme tiimipalaverissa. Osa tiimini jäsenistä oli toivonut vastaavaa työkalua oman aktiivisuuden seurantaan, mutta osan mielestä seuranta sujuisi omin keinoin paremmin. Yhtenäisen työkalun käyttö on perusteltua, sillä esimiehen tulee pystyä seuraamaan yhdeltä taulukolta kaikkien toimintaa. Yksi tiimini neuvojista tuki kertomaani selittämällä, että näin myös muut neuvojat voivat seurata tarpeen tullen poissaolevan kollegan tarjouksia. Minua pyydettiin välittämään eteenpäin palaute, jonka mukaan samaan työkaluun voitaisiin liittää myös tuloksien seurannan raportointi, jolloin täytettäviä taulukoita olisi vain yksi. Ajatus oli loistava ja välitin palautteen tuotekehitysyksikköön.

Uudessa organisaatiomallissa uusasiakashankinta on keskitetty erilliselle tiimille, joka pystyy pienen kokonsa vuoksi muovaantumaan markkinamuutoksiin entistä nopeammin. Nykyisten asiakkaiden palveleminen vie normaalissa tiimissä niin paljon aikaa, ettei uusasiakashankintaan pystytä keskittämään tarpeeksi aikaa. Uuden tiimin keskittyessä ainoastaan uusien asiakkaiden hankintaan, pystyy se tarjoamaan tapaamisaikoja joustavammin. Keskustelin uusasiakashankinnasta vastaavan esimiehen kanssa avoimesta paikasta, joka hänellä oli tiimiinsä, sillä minun tiimistäni löytyisi neuvoja, joka on erittäin aktiivinen ja osaava. Hänen työskentelytapansa ja motivaationsa sopisi uusasiakashankintaan erittäin hyvin. Omalta osaltani tämä tarkoittaa tiimissä henkilöstövajausta, eli rekrytointi on käynnistettävä jälleen uudelleen.

Olen luvannut tiedottaa tiimilleni vaativuusluokan nostamisesta heti, kun itse saan tietoa. Päivitystä aiheeseen kysytään lähes päivittäin ja ymmärrän sen täysin, sillä onhan kyse heidän palkkaan vaikuttavasta asiasta. En ole saanut kysymyksistä huolimatta itsekään aiheeseen liittyen lisätietoa. Pohdinkin nyt, että olisiko johdon parempi viestiä tästä muutoksesta aikaisessa vaiheessa, vai olisiko heidän pitänyt odottaa, että se on loppuun asti suunniteltu ja julkaisukelpoinen.

4.9.2 Analyysi

Viikon tavoitteena oli päätöksen tekeminen siirtävästä neuvojasta. Omien tavoitteitteni täytyminen vaatii ammattitaitoisia ja motivoituneita tiimin jäseniä ja luopuessani yhdestä, tiedän sen näkyvän suoraan omassa tuloksessani. Uuden neuvojan valmentaminen vie aikaa, ja sen vaikutus tiimini tulokseen minun on hyväksyttävä.

Työaikamuutosten noustessa edelleen puheenaiheeksi tein huomion, että visiosta viestimisen on oltava jatkuvaa, vaikka tietyn toiminnon muuttumisesta olisi kulunut paljonkin aikaa. Neuvojien kokiessa negatiivisen ärsykkeen työaikoihin liittyen, kuten esimerkiksi perjantain pidempään kestävän työvuoron, tulisi heidän muistaa, miksi työvuoroja on muutettu. Ilman saatavuuden parantamista tavoiteltu markkinaosuus ei toteudu, tulos ei parantuisi eikä palkkiomallia välttämättä pystyittäisi nostamaan. (Ks. Kotter 1996, 73–74; Pirinen 2014, 63–64.)

Uuden työkalun tai toimintatavan implementoinnissa minun on hyvä tunnistaa uudistuksen puolestapuhujat. Esimiehelle on helppo inttää vastaan, ettei jokin tietty asia ole niin kuin hän luulee, mutta vertaisen kollegan perustellessa hyödyt, on niitä vaikea kieltää (Myllymäki 2017, 83–84). Myös vastaväitteitä minun on kuunneltava tarkasti, sillä kuten tälläkin kertaa, ne sisälsivät työkalun kehittämisen kannalta tärkeää palautetta (ks. Aarnikoivu 2008, 166).

Myös minun esimiehenä on tulkittava muutosta siten, että visio, johon yritys tähtää, ei välttämättä ole oman lyhyen tähtäimen etuni mukainen (ks. Kotter 1996, 60–61). Tämä saattaa tarkoittaa tiimini parhaiten tulosta tekevien neuvojien siirtämistä uusiin tehtäviin, jos sen nähdään olevan yhteisen edun mukaista. Tehtäväni on muutoksessa tunnistaa tiimini jäsenten kyvyt ja taidot, joista saattaisi olla hyötyä myös muualla kuin omassa tiimissäni. (Ks. Cran 2015, 51.)

Viestinnän oikea-aikaisuus ja ajoittaminen ovat osa viestintäsuunnitelmaa. Viestin vaikuttavuutta tulisi mahdollisuuksien mukaan pohtia etukäteen ja sen perusteella päättää ajoituksesta (Pirinen 2014, 133). Vaativuusluokan korotuksesta haluttiin viestiä kesken-eräisessä vaiheessa varmasti siitä syystä, että se sitouttaisi työntekijöitä tehtävään jo ennen sen lopullista julkaisua. Mielestäni päätös oli oikea, sillä vastaavaa uudistusta on odotettu jo kaksi vuotta.

5 Lopuksi

5.1 Pohdinta ja johtopäätökset

Työn tavoitteena oli havainnoida opiskelijan omaa kehittymistä esimiehenä muuttuvassa organisaatiossa. Toinen tavoite oli selvittää, mitä ominaisuuksia ja taitoja esimies tarvitsee johtaakseen muutosta onnistuneesti. Työn tavoite täyttyi ja esimiestaitojen havaittiin kehittyneen prosessin aikana. Lisäksi selvityksen esittämät vaateet esimiestaidoille koh-tasi opiskelijan kehityskohtien kanssa.

Perehtyminen muutosjohtamisen teoriaan ja muuttuvassa organisaatiossa esimiesase-massa toimiminen osoittaa, että muutos ei ole enää erillinen tila, joka suoritettaisiin sa-tunnaisesti vision tavoittelemiseksi. Muutos on jatkuvaa eikä se pysähdy, vaan se vai-kuttaa kaikkeen kaiken aikaa. Muutos koskettaa myös visiota, mikä tarkoittaa sitä, että tavoitteiden muuttuessa myös toimintatapoja ja organisaatioita joudutaan muuttamaan koko ajan. Joidenkin mielestä tämä saattaa tuntua ahdistavalta tai jopa pelottavalta, mutta on hyväksyttävä, että se on ehto tulokselliselle toiminnalle ja hengissä säilymiselle. Parhaiten menestyy ne, joiden yritysmallit ja työntekijät ovat muutosmyönteisiä ja kyke-neviä kehittymään jatkuvasti. (Ks. Graig 2017.)

Esimiestyön osalta jatkuva muutos tarkoittaa, että muutosjohtamista ei voida enää käsi-tellä johtamisesta erillisenä käsitteenä, vaan se on osa johtamisen ja esimiestyön perus-osa-alueita (Pirinen 2014, 13). Muutoksen johtamiseen sisältyy kuitenkin tiettyjä erityis-piirteitä, joiden tunnistaminen on onnistumisen kannalta tärkeää. Lisäksi muutos etenee vaiheittain ja esimiehen on toimintansa oikein ajoittamiseksi tunnistettava nämä vaiheet.

Tärkeimpänä näen ihmisten johtamisen merkityksen. Onnistunutta muutosta johdetaan ihmisten kautta, ei asioiden. Muutoksessa on oleellista pohtia, ketkä ovat kykeneviä muuttumaan ja toimimaan uuden mallin tai organisaation mukaisesti. Muutostahtaota pys-tytään luomaan oikeiden ihmisten kautta (ks. Myllymäki 2017,66). Ohjaavan joukon ja

muutosagenttien tunnistamisella on mahdollista saada käyttöönsä muutosta edistäviä voimavaroja. Kollegan positiivinen asenne muutosta kohtaan nähdään usein vilpittömämpänä kuin esimiehen, jolloin siihen on helpompi suhtautua itsekkin myönteisesti.

Konkreettinen, oikea-aikainen ja riittävä viestintä edesauttaa organisaation kollektiivisen identiteetin muodostumista, jolloin yksilöt asettavat herkemmin yhteisen edun tavoittelun omien intressiensä edelle (ks. Ponteva 2010, 13–14). Visiosta tulee luoda viestinnän avulla tuo yhteinen etu, johon pääsemiseksi toimintatapoja tai organisaatiota on muutettava. Tavoitteita on asetettava myös muutosmatkan varrelle, jotta sen aikana pystytään näyttämään toteen, että tuloksien parantumisella ja muutoksien tekemisellä on yhteys. Juhlimalla näihin tavoitteisiin pääsyä, sitoutetaan työntekijöitä jatkamaan ja jaksamaan muutosprosessissa (Cran 2015, 196).

Koska esimies on aidosti myös muutoksen kohteena, tulee hänen kyetä johtamaan myös itseään oikealla tavalla. Suhtautuminen muutokseen ei ole aina itsestään selvää esimiehenkään kohdalla, joten kollegoiden ja oman esimiehen tuki on tärkeää (ks. Kupias ym. 2014, 190). Esimies johtaa esimerkillään, joten muutos on pyrittävä hyväksymään ja sisäistämään ensin itse. Uupunut esimies ei kykene johtamaan muutosta, jonka lisäksi uupumus tarttuu herkästi muihin työyhteisön jäseniin. Tästä syystä organisointi ja suunnittelu ovat tärkeitä elementtejä työn ja vapaa-ajan tasapainon ohella. (Ks. Pirinen 2014, 163–165.)

Kaikki muuttuvat yhteisöt ja organisaatiot kokevat muutosvastarintaa. Vastarinnan edustajat ovat yhtä tärkeä tunnistaa kuin muutoksen puolestapuhujat, sillä he voivat toiminnallaan vesittää koko muutoksen ja saada muutkin kääntymään puolelleen. Muutosvastarinnan edustajia on kuunneltava tarkasti, sillä kielteisen suhtautumisen taakse kätkeytyy usein kriittinen ajattelu, joka saattaa sisältää arvokasta tietoa muutoksen onnistumisen kannalta (ks. Aarnikoivu 2008, 162). Vastarinta johtuu useimmiten luopumisen pelosta tai oppimisahdistuksesta, joita voidaan hoitaa oikeanlaisella kouluttamisella ja valmentamisella.

Muuttuvassa ympäristössä esimiehen onkin toimittava oppimisen ja osaamisen organisoijana. Hänen on tunnistettava olemassa olevat kyvyt sekä hahmotettava tarvittava osaaminen uuden toiminnan kannalta. Työtehtävät muovaantuvat usein muutoksen ohella ja koulutusta tulee olla tarjolla sitä tarvitseville. Usein tarvittavat kyvyt löytyvät työntekijöiltä itseltään, mutta heitä tulee oivalluttaa soveltamaan osaamistaan uudella tavalla. (Ks. Pirinen 2014, 114.)

5.2 Oman kehittymisen arviointi

Koska siirryin nykyiseen työhöni ja esimiesasemaan asiantuntijatehtävästä, olivat työskentelytapani ja osaamisalueeni hyvin asiakeskeisiä. Vaikka työn nykytilanteen kuvaus ei tuo suoraan ilmi puutteita ihmisten johtamiseen keskittymisessä, näitä puutteita on varmasti ollut. Tämän työn kautta olen ymmärtänyt ihmisten johtamisen merkityksen muutoksen keskellä. Vaikka asiat, työtehtävät, työskentelytavat ja organisaatiot muuttuvat, on onnistunut muutosprosessi aina kiinni ihmisten muuttumisesta. Muutosprosessia ei pysty johtamaan, ellei onnistu ensin johtamaan sen vaikutuksen kohteena olevia ihmisiä.

Ihmisten johtaminen vaatii luottamusta. Koen, että tämän työn kautta kehityin luottamuksellisen ilmapiirin luomisessa, sillä kuuntelemalla, olemalla läsnä sekä aidosti kiinnostunut, sain tiimini jäsenet olemaan avoimia ajatuksistaan ja kehitystarpeistaan. Näin palautekeskusteluista saadaan aidosti hyötyä ja valmentamisen kohdentaminen helpottuu. Tämä myös hillitsi muutosvastarinnan esiintymistä ja sai epäilijätkin osallistumaan kehitykseen.

Seuraavaksi merkittävin kehittymisen osa-alue oli viestintä. Kahdenkeskisen dialogin lisäksi tiimi- ja ryhmäviestintä koki suuren muutoksen, kun todella ymmärsin suunnittelun merkityksen ja käytin siihen huomattavasti enemmän aikaa. Asettaessani tavoitteen tiimipalaverille, pystyin jälkikäteen seuraamaan aikaansaannoksiani ja löytämään tarvittaessa kehityskohtia, joita seuraavaan palaveriin voitaisiin parantaa.

Onnistuin seurantaviikoilla delegoimaan valmennuksien pitämistä sekä tavoiteasetantaa tiimini jäsenille. Ennen tämän työn teoriaan perehtymistä en pitänyt tätä kovinkaan oleellisena, mutta näin jälkikäteen ajateltuna tämä oli yksi suurimmista onnistumisista. Delegoimalla tehtäviä, pystyn vähentämään oman työni rasittavuutta, jotta jaksaisin työssäni paremmin ja tällöin saan myös osallistutettua tiimiäni, jolloin vaikuttavuuden tunne kasvaa. Nämä molemmat ovat keskeisiä elementtejä niin muutoksen johtamisessa, kuin muutoksen keskellä olevien ihmisten johtamisessa.

Päiväkirjan pitäminen on osoittautunut erittäin tehokkaaksi tavaksi seurata omaa kehitystä ja löytää mahdollisia kehityskohtia. Varsinkin esimiesuran alkutaipaleella, oman tekemisen seuraaminen on erittäin tärkeää, koska tällöin voidaan seurata omien laadullisten tavoitteiden täyttymistä helpommin. Tekemisen analysointi ja reflektointi ovat keinoja osoittaa, että esimies on ottanut vastuuta myös omasta kehittymisestään. Oman työn

priorisoinnin ja ajankäytön seurannan osalta, aion kirjoittaa havaintojani ylös myös jatkossa.

Viestintä ja oman ajankäytön johtaminen ovat minulle konkreettisimmat jatkokehittämisen mahdollisuudet. Viestintää voi aina yksinkertaistaa ja sitä voi olla enemmän. Tapoja, joilla viestintää harjoitetaan, voi aina muuttaa innovatiivisempaan ja hauskempaan suuntaan, jolloin se tukisi oppimista parhaalla mahdollisella tavalla. Seurantajakson aikana sain aikaan hyviä tuloksia workshopin omaisilla tiimipalavereilla, joten ne säilyvät jatkosakin tärkeänä osana työpaikkaviestintääni.

Myös viestintäkanavien käyttöä tulee harkita tulevaisuudessa tarkemmin ja pohtia, mitkä asiat olisi hyvä tiedottaa fyysisesti ja mitkä esimerkiksi sähköpostin välityksellä. Itsensä johtamisessa ajankäytön suunnittelu ja priorisointi ovat keinoja, joilla saan aikani riittävästi. Viestinnän suunnittelulla tulen jatkossa säästämään varmasti aikaa ja juuri viestinnän suunnittelu tulee olemaan tärkein prioriteettini. Tiedostan kuitenkin, että tarkka priorisointi vaatii kokemusta, jonka kartuttamisessa olen vasta alkutaipaleella.

5.3 Toteutuksen arviointi

Koin muutosjohtamisen aiheena erittäin ajankohtaiseksi ja hyödylliseksi. Työ vaati syventymistä aiheen kirjallisuuteen ja teoriaan, joten se loi käytännönläheisen ja hyödyllisen tietoperustan jo alkuvaiheessa. Aiheeseen perehtyminen on suotavaa jokaiselle esimiehelle, ja lisäksi oman tekemisen seurannalla ja reflektoinnilla, esimiestaitoja voidaan kehittää erittäin nopeasti. Vastaavaa seurantaa voisi suositella jokaiselle, joka aloittaa esimiestehtävissä.

Päiväkirjamuotoinen opinnäytetyö tuki toteutustapana henkilökohtaisen kehittymisen seuraamista loistavasti. Kymmenen viikon seurantajakso oli tarpeeksi pitkä, jotta havaintomateriaalia saatiin kerättyä riittävä määrä. Oman tekemisen aktiivinen seuraaminen ja analysointi antoivat edellytykset kehityskohtien havaitsemiselle ja kehitystä havaittiin jo raportointivaiheiden aikana. Tietoperustaa pystyttiin hyödyntämään analyyseissä ja sen sisältämiä asioita tapahtui käytännöntyössä seurantajaksolla. Raportin lisäksi työllä saatiin aikaan selvä kehitys opiskelijan toiminnassa esimiestehtävässä ja löydettiin jatkokehittämismahdollisuuksia. Pohdinnassa käy ilmi tavoitteeksi asetettu selvitys ominaisuuksista ja taidoista, joita esimieheltä odotetaan menestyksekkään muutosjohtamisen suhteen.

Päiväkirjamuotoinen opinnäytetyö muistuttaa Vilkka ja Airaksinen (2003, 82–84) kuvaamaa toiminnallista opinnäytetyötä. Opinnäytteen tuotteena on selvitys opiskelijan kehityskohdista ja muutosjohtajalta vaadituista taidoista. Tekstilajiltaan työ on kertomus. Kirjallisuuslähteitä, joihin teoriaosuudessa viitataan, voidaan pitää luotettavina, sillä ne ovat aihepiirin ammattikirjallisuutta ja niitä käytetään myös oppikirjamateriaalina. Internetlähteinä on käytetty virastojen julkaisuja, joten niitäkin voidaan pitää luotettavina.

Lähteet

Aalto, Elina & Rubanovitsch, Mika D. 2010. Haasteena myynnin johtaminen. Imperial Sales, Espoo.

Aarnikoivu, Henrietta 2008. Esimiehenä arjessa. Alma Talent, Helsinki. Alma Talent Pro Verkkokirjahylly -verkkopalvelu. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/JAJBBXTBFACG#kohta:165>. Luettu 5.2.2019.

Atrila, Sanna 2016. Uusi lainakattosääntely kaipaa heti uudistamista. Finanssivalvonta. Julkaistu 24.11.2016. <https://www.finanssivalvonta.fi/tiedotteet-ja-julkaisut/blogit/2016/uusi-lainakattosaantely-kaipaa-heti-uudistamista/>. Luettu 27.3.2019.

Coleman, Sarah & MacNicol, Donnie 2015. Project Leadership. Routledge, Farnham United Kingdom. EBSCO eBooks-verkkopalvelu. <http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.metropolia.fi/ehost/detail/detail?vid=6&sid=274814eb-3d41-424d-b97c-d41ad9f77381%40sdc-v-sess-mgr05&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=1056158&db=nlebk>. Luettu 18.3.2019.

Cran, Cheryl 2015. The Art of Change Leadership: Driving Transformation in a Fast-Paced World. Wiley. Hoboken, New Jersey. EBSCO eBooks-verkkopalvelu. <http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.metropolia.fi/ehost/detail/detail?vid=2&sid=716e11e2-f5af-47d2-80ef-4ca5ff6cb2c6%40sdc-v-sess-mgr05&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=1083554&db=nlebk>. Luettu 9.3.2019.

Craig, William 2017. Accepting change is vital to your company's growth. Forbes. Julkaistu 13.11.2017. <https://www.forbes.com/sites/williamcraig/2017/11/13/accepting-change-is-vital-to-your-companys-growth/#929ad0b2b00a> Luettu 9.3.2019.

Heiskanen, Mia & Lehikoinen Sari 2010. Muutosviestinnän voimapaperi. Alma Talent, Helsinki.

Juholin, Elisa 2017. Communicare! Viestinnän tekijän käsikirja. Infor. Helsinki.

Juuti, Pauli 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Otava, Helsinki.

Juuti, Pauli & Rannikko Heikki & Saarikoski Ville 2004. Muutospuhe – Muutoksen retoriikka johtamisen ja organisaatioiden arjen näyttämöllä. Otava, Helsinki.

Kotter, John P. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Suomennos Tillmann, Maarit. Rastor, Helsinki.

Kuluttajansuojalaki 20.1.1978/38. Finlex. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1978/19780038#L7aP9>. Luettu 10.4.2019.

Kupias, Päivi & Peltola, Raija & Pirinen, Jorma 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Alma Talent, Helsinki. Saatavissa myös e-kirjana.

Kysymyksiä ja ajatuksia muutoksen edessä. 2012. Valtionkonttori. Päivitetty 19.12.2012. [Http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ ja_ laitoksille/Henkilostohallintoa_ ja_ johtamista_tukevat_palvelut/Johtamisen_ ja_ esimiestyon_tuki/Muutosjohtaminen/Kysymyksiä_ ja_ ajatuksia_muutoksen_edessa](http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ ja_ laitoksille/Henkilostohallintoa_ ja_ johtamista_tukevat_palvelut/Johtamisen_ ja_ esimiestyon_tuki/Muutosjohtaminen/Kysymyksiä_ ja_ ajatuksia_muutoksen_edessa). Luettu 9.3.2019.

Metsämäki, Mikko 2016. Kone ja Google kiinnostivat – Pankkien työnantajamielikuvapapisee. Julkaistu 26.10.2016. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/kone-ja-google-kiinnostavat-pankkien-tyonantajamielikuva-rapisee/7ab070aa-778b-37ab-a0bc-e884ea0efeed>. Luettu 10.4.2019.

Myllymäki, Reino 2017. Muutosjohtamisen opas. Ketterät kirjat, Tuusula.

Pellinen, Jukka 2017. Talusjohtaminen. Alma Talent, Helsinki.

Pidätkö kaikki langat käsissäsi, esimies? Luota alaisiisi ja delegoi. 2018. Työterveyslaitos. Päivitetty 23.1.2018. <https://www.ttl.fi/tyopiste/pidatko-kaikki-langat-kasissasi-esimies-luota-alaisiisi-ja-delegoi/>. Luettu 9.2.2019.

Pirinen, Helka 2014. Esimies muutoksen johtajana. Talentum, Helsinki. Saatavissa myös e-kirjana.

Ponteva, Katariina 2010. Onnistu muutoksessa. Alma Talent, Helsinki. Alma Talent Pro Verkkokirjahylly -verkkopalvelu. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/BAXBBXATDFBCI#kohta:2>. Luettu 20.3.2019.

Päiväkirjamuotoine opinnäyte. Verkkovirta. <http://www.amkverkkovirta.fi/sites/amkverkkovirta.fi/files/P%C3%A4iv%C3%A4kirjamuotoinen%20opinn%C3%A4yte%20blogiversio.docx>. Luettu 11.4.2019.

Ristikangas, Marjo-Riitta & Grünbaum, Leni 2013. Valmentava esimies. Alma Talent Oy, Helsinki. Alma Talent Pro Verkkokirjahylly -verkkopalvelu. Ilmestynyt ensimmäisen kerran 2013. Päivitetty 5.11.2014. Luku 2: Valmentavan esimiehen ydintaidot > Huomio yksilöihin ja tiimiin. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/HACBBXXUBGAJ#kohta:VALMENTAVA\(\(20\)ESIMIES\(\(20\)\)](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/HACBBXXUBGAJ#kohta:VALMENTAVA((20)ESIMIES((20))). Luettu 26.1.2019.

Sanchez, Patti 2018. The Secret to Leading Organizational Change Is Empathy. HBR. Julkaistu 20.12.2018. <https://hbr.org/2018/12/the-secret-to-leading-organizational-change-is-empathy>. Luettu 20.3.2019.

Työterveyslaitos. Organisaatiomuutos. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/organisaatiomuutos/>. Luettu 19.3.2019

Vilka, Hanna & Airaksinen Tiina 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Tammi, Helsinki.