

## Esimiestyö muutostilanteessa

Case: Kuntien eläkevakuutuksen ja Valtiokonttorin eläkeratkaisutoiminnan yhdistyminen



Ristolainen, Marika

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Kerava

**Esimiestyö muutostilanteessa**  
**Case: Kuntien eläkevakuutuksen ja Valtiokonttorin**  
**eläkeratkaisutoiminnan yhdistyminen**

Marika Ristolainen  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Maaliskuu, 2011

Marika Ristolainen

**Esimiestyö muutostilanteessa**

**Case: Kuntien eläkevakuutuksen ja Valtiokonttorin eläkeratkaisutoiminnan yhdistyminen**

Vuosi

2011

Sivumäärä

71

---

Muutokset ovat tulleet osaksi organisaatioiden jokapäiväistä toimintaa. Niiden vaikutus näkyy myös esimiestyössä jatkuvasti kasvavassa määrin. Tässä opinnäytetyössä tarkasteltiin esimiestyötä muutostilanteissa. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millä tavalla Kuntien eläkevakuutuksen sekä Valtiokonttorin esimiehet kokevat muutosjohtamisen sekä muutosviestinnän osaksi muutosprosessia.

Teoriaosuudessa määriteltiin muutosprosessi niin yksilö kuin organisaatiotasolla sekä kuvailtiin muutosjohtamista ja muutosviestintää esimiestyön kautta. Teoreettinen viitekehys muodostui viidestä pääkohdasta. Ensimmäinen pääkohta painottui organisaatiomuutokseen, jonka jälkeen seurasi muutosjohtaminen. Toinen pääkohta eli muutosjohtaminen eriytettiin kolmeen tärkeimpään elementtiin, muutosjohtajuuteen, muutosjohtamisen menetelmiin ja muutosviestintään. Näiden aiheiden kautta tarkasteltiin esimiestyön vaikutusta muutoksen läpiviintiin.

Tutkimusmenetelmänä opinnäytetyössä käytettiin kvantitatiivista kyselylomaketutkimusta. Kyselytutkimuksen avulla kartoitettiin kohdeorganisaatioiden esimiesten osaamista, ymmärrystä sekä mielipiteitä esimiestyöstä muutostilanteessa. Tämän lisäksi tutkimusta tukeviksi elementeiksi suoritettiin myös kvalitatiivisia teemahaastatteluita.

Tutkimustulokset osoittivat, että Kuntien eläkevakuutuksen ja Valtiokonttorin esimiehet, sekä ne henkilöt jotka muutoksen jälkeen toimivat esimiehinä Kuntien eläkevakuutuksessa, suhtautuivat hyvin positiivisesti muutokseen. Erityisesti viestintä ja kiinnostus muutosta kohtaan nousivat tuloksissa edukseen. Haasteena muutoksen läpiviennin onnistumiselle esimiehet kokivat organisaatiokulttuureiden yhteensovittamisen sekä selkeät linjaukset muutokselle vision ja strategioiden kautta.

Asiasanat: muutos, muutosjohtaminen, muutosjohtaja, viestintä, muutosviestintä

Marika Ristolainen

**Leadership during organizational change  
Case: The Local Government Pensions Institutions and State Treasuries merger in pension settlement activity**

Year	2011	Pages	71
------	------	-------	----

---

Changes have become part of the organizations daily operations. Their influence is also increasing the work in managerial work side. The purpose of this thesis is to examine the leadership during organizational change. The aim of this thesis was to find out, how managers in Local Government Pension and in State Treasury feel about change management and change communication in a part of change process.

The theory chapter defines process of change on both the individual and organizational levels and describes change management and change communication through managerial work. The theoretical framework consists of five sections. The first main section focused on organizational change, followed by the theme of change management. The second section, change management were divided into three main elements, change leadership, change management methods and change communication. These topics were examined through the impact of the change in managerial work.

The research was carried out by using a quantitative questionnaire survey. By using that type of survey, it was possible to find out managers skills, understanding and opinions of management work during organizational change. In addition, research was also supported by using qualitative theme interviews.

The research revealed that in both organizations managers and as well as those persons who will work as managers after a change, reacted very positively for a change. Especially knowledge of change communication and interests for organizational change were very high. The challenge for manage organizational change successfully were felt in a combining for organizational cultures and clear policies for change vision and strategies.

Key words    change, change management, change manager, communication change communication

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja tutkimusongelma .....	6
1.2	Tutkimusmenetelmä.....	6
2	Muutos .....	7
2.1	Muutosprosessi.....	7
2.2	Muutoksen syvyys ja laajuus.....	8
2.3	Yksilö muutoksessa.....	11
3	Muutosjohtaminen .....	13
3.1	Muutosjohtamisen käsite ja muutosjohtaja .....	13
3.2	Muutosjohtamisen menetelmät.....	15
3.3	Muutosviestintä.....	18
4	Case: Kuntien eläkevakuutuksen ja Valtiokonttorin eläkeratkaisutoiminnan yhdistyminen.....	21
4.1	Muutoksen lähtökohdat .....	21
4.2	Kuntien eläkevakuutus .....	22
4.3	Valtiokonttori .....	22
4.4	Kohti uutta Kevaa .....	23
4.5	Tutkimuksen toteutus .....	23
4.6	Luotettavuus ja pätevyys .....	24
5	Tulokset.....	25
5.1	Haastattelut ja muut tiedonannot .....	26
5.2	Taustatiedot.....	27
5.3	Muutosasenne ja muutostietoisuus.....	31
5.4	Muutosjohtaminen esimiehen työvälineenä .....	38
5.5	Muutosviestintä osana muutosjohtamista.....	47
5.6	Avoimet kommentit muutoksesta .....	53
6	Yhteenveto ja johtopäätökset .....	54
7	Kehittämisen- ja jatkotutkimusehdotukset.....	57
8	Loppusanat .....	57
	Lähteet .....	59
	Kuvat .....	61
	Liitteet.....	62
	Liite 1: Saateviesti kysymyslomakkeelle .....	62
	Liite 2: Avointen kysymysten vastaukset .....	63

## 1 Johdanto

”Mikään ei ole niin pysyvää kuin muutos” ovat monet historian suurmiehet todenneet. Tämä sama toteamus pätee edelleen, vain muutoksen tahti on entisestään kiihtynyt ja muutoksen suunnat ovat vähemmän ennakoitavammat. (Erämetsä 2003, 9.) Vaikka muutos nähdään nykyään pikemminkin pysyvänä olotilana kuin hetkellisenä tapahtumana, johdetaan organisaatioita silti mallein, jotka tukeutuvat ajatukseen itseohjautuvuudesta ja pysyvyydestä. (Mattila 2007, 203.)

Muutosjohtaminen on yksi johtamisen haasteellisimmista muodoista. Johtajien ja esimiesten työtyyli ja muutososaaminen ovat puolestaan tekijöitä, jotka sinetöivät muutoksen läpiviennin ja onnistumisen. Myönteinen, eteenpäinpyrkivä ja läsnä oleva johtaja, joka toimii aktiivisesti yhteistyössä johdon, henkilöstön ja sidosryhmien kanssa mahdollistaa muutoksen suunnan ja saa aikaan toimintaenergiaa. Muutososaaminen syntyy kokemuksesta, eli niistä erilaisista muutostilanteissa joissa johtaja tai esimies on ollut mukana. Mitä useammassa muutoksessa esimies on mukana, sitä laajempi on myös hänen käsityksensä muutosjohtamisesta. Sama asia pätee muutosviestintään. (Valpola 2004, 53.)

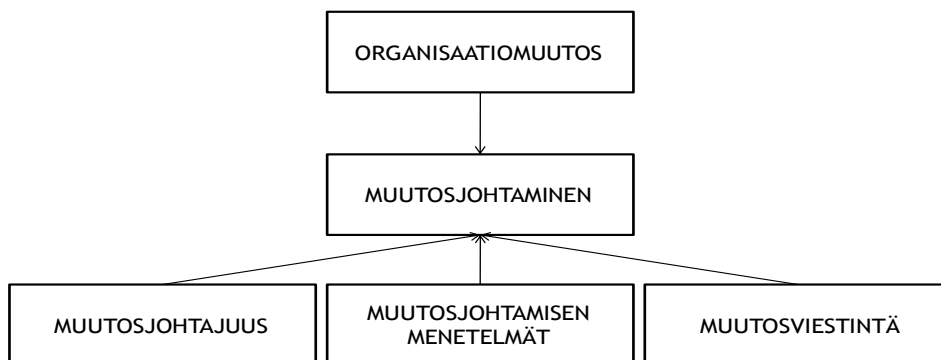
Muutosviestintä on yhtälailla viestinnän haastavin muoto, kuin muutosjohtaminen on johtamisen. Muutosviestintä on esimiesten ja johtajien tärkein työväline muutostilanteissa. Muutosviestinnässä merkittäväksi elementiksi nousee viestinnän jatkuvuuden ymmärrys, eli se että viestitään myös silloin kun mitään viestittävää ei ole. Tällä vältetään uutistyhjiön täyttyminen huhuilla ja luodaan avointa viestintäilmastoa organisaatioon. Myös se, että painotutaan kertomaan uutisen sijaan uutisen tausta, on eräistä muutosviestinnän kulmakivistä. (Åberg 1997, 165.)

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan Kuntien eläkevakuutuksen sekä Valtiokonttorin eläkeratkaisu-toiminnan yhdistymisestä johtuvaa muutosta sekä sen vaikutusta esimiestoimintaan. Tutkimuksessa selvitetään kolmen valitun tekijän, eli muutoksen, muutosjohtamisen sekä muutosviestinnän merkitystä esimiestyöhön muutostilanteessa. Tutkimus on tehty yhteistyössä kohdeorganisaatioiden eri jäsenten kanssa. Tutkimuksen lähtökohtana toimii oma kiinnostukseni muutosjohtamista kohtaan sekä erityinen mielenkiinto tutkia nimenomaan kahta perinteikästä organisaatiota, joilla on edessä suuri muutos.

Työn tavoitteena on antaa kohdeorganisaatiolla arvokasta tietoa siitä, miten esimiehet kokevat muutoksen organisaatiossa, sekä kuinka muutosjohtamisella ja muutosviestinnällä vaikutetaan tulevaan muutokseen. Tutkimuksen lopussa annetaan kehitysehdotuksia, jolla esimiestyötä voitaisiin parantaa entisestään muutoksen läpiviennissä.

## 1.1 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja tutkimusongelma

Tämä opinnäytetyö on rajattu tutkimaan muutosjohtamista osana organisaatiomuutosta. Opinnäytetyössä tarkastellaan organisaatiomuutosta, muutosjohtamista, muutosjohtajuutta, muutosjohtamisen menetelmiä sekä muutosviestintää esimiesnäkökulmasta. Työ on rajattu tutkimaan Kuntien eläkevakuutusten ja Valtiokonttorin esimiesten näkemyksiä muutosjohtamisesta ja muutosviestinnästä alla esitetyn kuvan mukaisesti.



Kuva 1: Teoreettinen viitekehys

Tämän opinnäytetyötutkimuksen avulla selvitetään, millä tavalla Kuntien eläkevakuutuksen sekä Valtiokonttorin esimiehet näkevät muutosprosessin, muutosjohtamisen ja muutosviestinnän osana organisaatiomuutosta. Tähän tutkimusongelmaan pyritään vastaamaan kolmen tutkimuskysymyksen avulla; Miten esimiehet kokevat muutoksen? Miten muutosjohtamisella vaikuttaa muutoksen läpivientiin? Miten muutosviestinnällä vaikuttaa muutoksen läpivientiin?

Tutkimuksen tarkoituksena on tuoda kohdeorganisaatiolle arvokasta tietoa esimiesten tietämyksistä, ajatuksista sekä osaamisesta muutosjohtamista kohtaan. Tavoitteena tutkimuksella on saada organisaation esimiehiä ja johtoa havaitsemaan tutkimusjoukon vahvuuden sekä toisaalta kehittämiskohteet tulevaa muutosta varten, jonka avulla organisaatiossa voidaan kehittää esimiestyötä muutostilanteita varten.

## 1.2 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyössä käytettiin kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää. Tämän tutkimuksen avulla kerättiin tietoja muutosjohtamisesta sekä muutosviestinnästä kohdeorganisaation esimiestasolta. Tutkimus suoritettiin poikittaistutkimuksena, eli kertaluontoisena tutkimuksena kyselylomakkeen avulla. (Helakorpi 1999,32.)

Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä on olemukseltaan soveltuvin menetelmä käytettäväksi tässä tapaustutkimuksessa, sillä kvantitatiivinen tutkimus ottaa huomioon suhteellisen suuren tutkimusjoukon tutkimisen edullisesti sekä nopeasti. Tiedonkeruumenetelmäksi valittiin kyselylomake, sähköisenkyselyn muodossa. Lomakkeena käytettiin standardoitua tutkimuslomaketta, valmiine vastausvaihtoineen, jolloin vastaukset olivat helppoja analysoida. Tämän lisäksi lomakkeesta löytyi myös muutama avoin kysymys, jotka antoivat tutkittaville mahdollisuuden kertoa omia mielipiteitään muutoksesta. (Heikkilä 2002, 16-18.)

## 2 Muutos

Vanhassa kiinalaisessa kirjoituksessa muutosta vastaavalla merkillä tarkoitetaan sekä vaaraa että mahdollisuutta. Tämä sama elementti on myös läsnä nykypäivän organisaatiomuutoksissa. Tietoisuus muutoksen tuomista vaaroista, uhista ja toisaalta mahdollisuuksista ja onnistumisista ovatkin seikkoja jotka aiheuttavan ihmisissä ristiriitaisia tunteita muutosta kohtaan. (Valpola 2004, 27.)

### 2.1 Muutosprosessi

Maailmasta ei löydy yhtään identtistä muutosta, sillä muutoksen läpiviennistä löytyy lukuisia eri muuttujia, jotka luovat muutoksesta aina yksilöllisen. Silti lähes kaikilla muutoksilla on tietyt pääpiirteet jotka toistuvat läpi muutoksien ja niihin soveltuvat mallit, jolla näistä muutoksista voi suoriutua paremmin. (Valpola 2004, 27.)

Valpola (2004, 46) esittää näiden yhtenäisten pääpiirteiden löytyvän muutoksille lasketuista tunnusluvuista, jotka toistuvat kerta toisensa jälkeen. Nämä tärkeimmät tunnusluvut ovat;

- Muutos vaatii 2-5 tärkeintä kiteytettyä viestiä
- Viestien ymmärtämiseen tarvitaan jopa 17 kertaa viestin toistoa
- Ensimmäiset 100 päivää määrittelevät muutoksen yleisilmeen
- Joka viides, eli 20 % henkilöstöstä on sitoutunut muutokseen
- Johdon tulisi olla 100 % sitoutunut muutokseen

Näiden edellä mainittujen pääpiirteiden valossa on muutosta helpompi tarkastella niin henkilöstön kuin esimiesten ja johdonkin perspektiivistä. Se, miten muutos lopulta onnistuu, ei

kuitenkaan perustu numeeriselle tiedolle, vaan on paljon monisyisempi prosessi kaikkine omine vivahteineen.

Muutos koostuu tiiviimmillään kolmesta eri vaiheesta; lopusta, tyhjiydestä ja uudesta alusta. Tämä tarkoittaa sitä että todellisuudessa muutos alkaa loppumiselle, eikä uudella alulla, niin kuin usein kuvitellaan. Tärkeätä onkin ymmärtää että ennen kuin mikään uusi voi alkaa, tulee vanhasta luopua. (Valpola 2004, 35.) Tämän saman teoria on myös todentanut tunnettu muutoksen vaiheittaismallin, eli jääpala-mallin luoja Kurt Lewinin. Tämä kyseinen malli rakentuu vapauttamisesta eli sulattamisesta (unfreeze), muutoksesta (change) sekä vakiinnuttamisesta eli uudelleen jäädyttämisestä (refreeze). (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 16.)

Vapautumisvaiheessa eli sulattamisessa keskitytään muutoksen valmisteluun, eli käytännössä muutosta vastustavien tekijöiden vähentämiseen ja muutosta vahvistavien tekijöiden lisäämiseen. Tällä tarkoitetaan konkreettisesti yhteisen vision luomista sekä vanhojen järjestelmien ja toimintatapojen kyseenalaistamista ja purkamista. Monelle ihmiselle tämä vaihe on todella vaikea, sillä totutun asian lopettaminen luo epämieluisan katkoksen jatkuvuudelle. (Helia 2011; Lanning ym. 1996, 16; Valpola 2004, 35.)

Muutosvaiheessa tapahtuvat vasta varsinaiset muutokset, eli toimintatapojen sekä rakenteiden halutut muutokset. Todellisten muutosten jälkeen saavutetaan vakiinnuttamisen eli uudelleen jäädyttämisen vaihe, jolloin muutokset vakiinnutetaan osaksi organisaation pysyvää toimintatapaa. Tässä vakiinnuttamisvaiheessa on erityisen tärkeää huomioida että muutokselle on luotu pysyvä paikka osan organisaatiota, jolla ehkäistään vanhoihin toimintamalleihin palaamista. (Helia 2011; Lanning ym. 1996, 17.)

Muutosprosessi koostuu monesta eri vaiheesta, riippuen muutoksen syvyydestä ja laajuudesta. Muutoksen onnistumiseen onkin käytävä joko suppeampi tai laajempimuutosprosessi, jotka saattavat vaatimuksiltaan, ajaltaan, budjetiltaan sekä luonteelta poiketa hyvin paljon tai täysin toisistaan. Yhtenäistä kuitenkin kaikille muutoksille on, että erinäisten tutkimusten valossa on voitu luoda muutoksille melko samantyyppinen polku, jonka jokainen muutos kulkee omalla tavallaan ja tahdillaan. Vaikka muutoksen etenemistä ja siihen liittyviä elementtejä kuvataan mielellään kaavioiden ja taulukoiden avulla, tulee silti muistaa että jokainen muutos on moniulotteinen ja omanlaisensa prosessi. (Kvist & Kilpiä 2006, 16.)

## 2.2 Muutoksen syvyys ja laajuus

Organisaation muutosta voidaan tarkastella muutoksen syvyyden ja laajuuden mukaan. Muutoksen syvyys kertoo siitä, kuinka suuresta ja syvälle luotaavasta muutoksesta organisaatiossa

on kyse. Muutoksen laajuudella puolestaan viitataan henkilöön, prosessiin tai organisaation olemukseen, eli kuinka laajasti muutos organisaatiota koskee. (Kvist & Kilpiä 2006, 27.)

Ensimmäinen muutoksen syvyys, pieni muutos (Change), on organisaatiossa tapahtuvaa toiminnan kehittämistä. Tämän muutoksen tavoitteena on tavallisimmin puuttua jo ennalta tunnettuun ilmiöön kehittämällä sitä suhteellisen pienessä mittakaavassa. Parannuksessa ei puututa strategiaan, eikä ajattelutapaan ja se on aikajansisällisesti rauhallisempi, joten se on helposti toteutettavissa yksikön esimiehen tai muutosagentin toimista. (Kvist & Kilpiä 2006, 27-29.)

Keskisuuren muutoksen eli uudistuksen (Transition) on tarkoitus vastata toimintaympäristön liikahduksiin ja sisäisen toiminnan tehostamiseen. Keskisuuressa muutoksessa pyritään kehittämisen sijaan korvaamaan nykytila uudella toimintamallilla. Keskisuuri muutos on edellistä muutostyyppiä paljon haasteellisempi ja monimutkaisempi prosessi, jossa tiedetään alku- ja lopputila ja sille määritellään yleensä aika- ja rahoitusbudjetti. Ilmentymismuotoja löytyy mm. organisaatiomuutoksista tai fuusioitumisesta. (Kvist & Kilpiä 2006, 29-30.)

Suurella muutoksella eli muodonmuutoksella (Transformation) tarkoitetaan organisaation radikaalia muutosta, jonka avulla siirrytään uuteen strategiseen asemaan. Lisäksi se vaatii voimakkaita muutoksia organisaation ajattelutavassa ja kulttuurissa. (Kvist & Kilpiä 2006, 26.) Tämän tyyppisessä muutoksessa pureudutaan vallalla olevien asenteiden, olettamusten, arvojen ja uskomusten poisoppimiseen, sekä vastaavien uusien oppimiseen. Suuri muutos on muutoksista haasteellisinta ja vaikuttavinta organisaatioiden yksilöiden sekä yhteisöjen kannalta. (Schein 2001, 131, 155-156.)

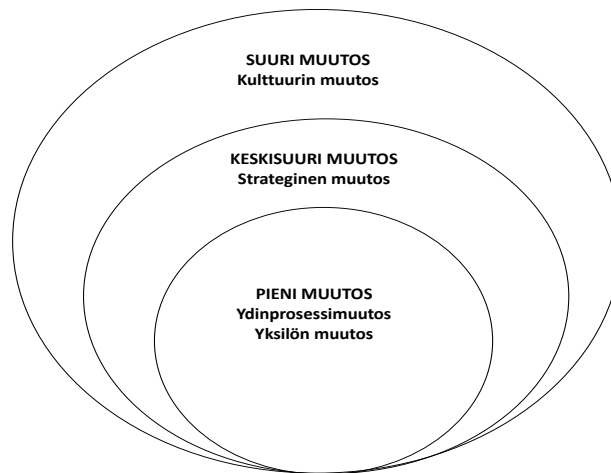
Erämetsä (2003, 23) puolestaan luokittelee muutoksen neljään eri tasoon sen laajuuden mukaan; yksilön muutokseen, ydinprosessin muutokseen, strategiseen muutokseen, yrityskulttuurin muutokseen. Yksilön muutos on muutoksen tasoista ensimmäinen, mutta sen rooli kaiken tyyppisissä muutoksissa on sitäkin tärkeämpi, sillä ilman yksilön muutosta ei voi tapahtua yhteisöllistä muutosta. Yksilön muutos voi olla joko itsensä johtamisen tyyppistä muutosta, joka perustuu yksilön tietoihin, taitoihin ja tekemiseen tai muutos voi olla yksilön persoonan liittyvää muutosta, kuten arvoihin, moraalisiin ja luonteeseen. Yksilön muutosta voidaan kuvata organisaation muutoksen ytimenä, sillä syvälinen yksilön muuttumisen tavan ymmärtäminen on perustana kaikentyyppiselle organisaatiomuutokselle.

Toisen tason muutos eli prosessimuutos on organisaation ydinprosessin uudistamista eli uudelleensuunnittelemista. Organisaatiossa tapahtuvat useimmat muutokset ovat toisen tason prosessimuutoksia eli taktisia, perustyöhön liittyviä muutoksia. (Erämetsä 2003, 23.) Nämä muutokset eivät yleensä koske koko organisaatiota, eivätkä yleensä vaikuta syvästi strategioihin tai yrityskulttuuriin, mutta sisältävät silti osia näistä (Kvist & Kilpiä 2006, 48-50).

Kolmannen tason muutokset pohjautuvat strategisille muutoksille. Nämä muutokset ovat kaikkea sellaista, joiden vuoksi yritys joutuu muuttamaan tai kehittämään omaa toimintaansa saavuttaakseen asetetut tavoitteet. (Kvist & Kilpiä 2006, 48-50.) Strategisen muutoksen tarkoituksena on luoda tehokas ja organisaation tavoitteita vastaava yrityksen liiketoiminnan pitkäjänteinen suunnitelma, joka kertoo henkilöstölle, asiakkaille ja sidosryhmille tapaa jolla saavutetaan päämäärä (Erämetsä 2003, 74).

Neljännän tason muutoksena, eli voimakkaimpana muutoksena toimii kulttuurin muutos, jota voidaan kuvata ihmiskeskeiseksi organisaatiomuutokseksi. Kulttuurimuutos voi olla joko itsessään kulttuurin muuttumiseen keskittyvä muutos tai se voi olla osakokonaisuus jotain suurta muutosta, joka vaatii miltei aina onnistuakseen myös kulttuurimuutoksen. (Kvist & Kilpiä 2006, 85-86.)

Kun nämä edellä mainitut syvyys- ja laajuusnäkemykset yhdistetään, saadaan aikaan kuvion 2 mukainen mallinnos, jonka avulla voidaan määritteleämään organisaatiossa tapahtuvien muutoksen kokonaisuutta.

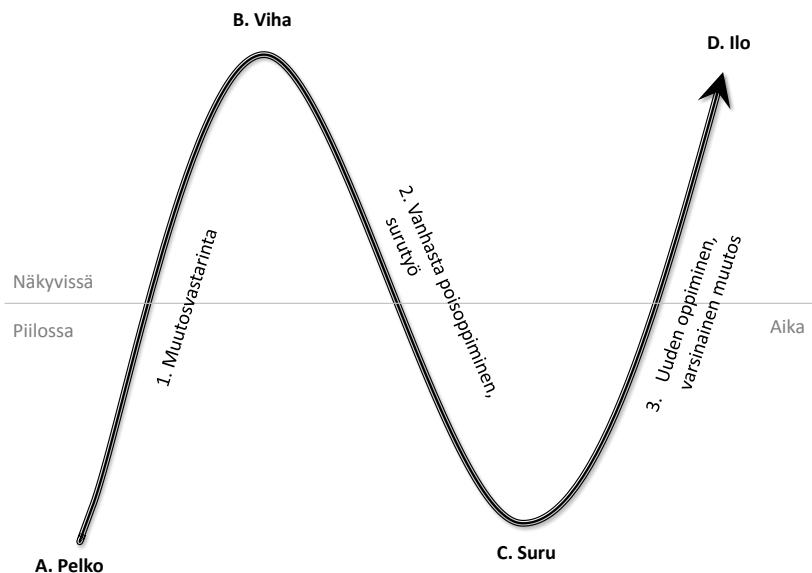


Kuva 2: Organisaatiomuutokseen syvyys ja laajuus (Mukailtu: Erämetsä 2003, 23).

Muutostilanteessa organisaation on tärkeää tutkia oman muutoksensa syvyyttä sekä laajuutta jotta voidaan tulkita myös tarvittavia toimenpiteitä ja valmiuksia kyseistä muutosta varten. Tämän tiedon jäsentäminen ja ymmärtäminen on muutoksessa ensimmäisiä asioita, jotka määrittelevät tulevan muutoksen toimintamallin. (Kvist & Kilpiä 2006, 15.)

### 2.3 Yksilö muutoksessa

Organisaatiomuutoksessa muutoksen onnistuminen pohjautuu viimekädessä yksilön kokemuksiin, tuntemuksiin sekä muutosvalmiuteen. Muutoksen kulkua raamittavat muutoksen kolme päävaihetta; muutosvastarinta, vanhasta poisoppiminen sekä uudenoppiminen. Näihin muutoksen päävaiheisiin puolestaan nivoutuvat muutostunteet, jotka ovat osa yksilön kokemaa luonnollista ja emotionaalista tilaa. Muutostunteisiin kuuluvat oleellisena osana ihmisen neljä perustunnetta; pelko, viha, suru ja ilo. Muutoksen päävaiheet sekä muutostunteet voidaan nähdä yhtenä merkittävämpänä muutoksen onnistuminen dialogisena juonena. Nämä muutoksen päävaiheet ja muutostunteet luovat yhdessä muutoksen kulku kuvion, joka on esitetty kuvassa 3. (Airikoski & Sallinen 2007, 41, 55.)



Kuva 3: Muutoksen perustunteet ja päävaiheet (Airikoski & Sallinen 2007, 56, 69).

Muutoksen perustunteet sekä päävaiheet kuvassa 3 esitetty kuvio kulkee kronologisesti ajassa muutoksessa eteenpäin. Lisäksi kuvion on tarkoitus tuoda esiin kahta eri tasoa, joista päällimmäinen kertoo näkyvissä olevaa ja tapahtuvaa tunnetta ja muutosta, kun puolestaan alapuoli näyttää piilossa olevat tunteet ja muutokset. Kun organisaatiossa ymmärretään missä vaiheessa tunneaalto on meneillään, pystytään säilyttämään perspektiivi muutoksen eteenpäin viemisessä. (Airikoski & Sallinen 2007, 56.)

Muutoksen tunteissa ensimmäinen vaihe liittyy pelon kokemiseen. Ihmisten pelko pohjautuu oman selviämisen kokemiseen, jonka vuoksi reagoiti pelon tunteeseen on yksilöllistä. (Airikoski & Sallinen 2007, 56.) Menettämisen pelko nousee esiin tilanteessa, jossa organisaation vakiintunut tilanne koetaan turvalliseksi ja puolustamisen arvoiseksi muutoksen edessä. (Ko-

sonen, K., Buhanis, P., Kesäjärvi, S., Lehtonen, T., Salonen, J. & Tanskanen, T. 1998, 59)  
Tästä tunteesta alkaa myös ensimmäinen muutoksen päävaihe, eli muutosvastarinta.

Luonnollinen osa muutosprosessia on muutosvastarinta, ymmärtäminen, hyväksyminen ja vähentäminen ovat muutoksen eräitä haastavimpia elementtejä. Mitä suurempi menettämisen pelko on, sitä suurempi on myös muutosvastarinta. (Kvist & Kilpiä 2006, 135.) Toisaalta, terve muutosvastarinta on hyödyllinen ja hyvä asia, sillä ilman muutosvastarintaa ei todellista muutostakaan tapahdu (Erämetsä 2003, 98). Muutosvastarinnan vaihe alkaa toisin sanoen yksilön pelon tunteesta josta se kehittyy hiljalleen kypsäksi kritiikiksi, eli viha-uhma-vaiheeksi.

Muutoksen toinen tunnevaihe kuvastaa vihaa ja uhmaa, jotka ovat yhtä luonnollisia tunteita kuin pelkokin. Nämä tunteet ovat seurausta siitä että yksilö on päässyt yli ensimmäisestä pelosta. Vihan ja uhman vaihe voidaan muutostilanteessa minimoida tai jopa jättää väliin, mikäli muutosta johdetaan tarjoamalla yksilöille riittävästi faktoja ja luomalla uskoa tulevaisuuteen. Viha on helpommin havaittavissa oleva tunne kuin pelko, joten tilanteessa jossa vihan tai uhman vaihe on saavutettu, tulee johtajien ja esimiesten vain lievittää tunnetta ja tukea vihan kääntymistä suruvaiheeseen. Tätä ajanjaksoa vihasta suruksi kutsutaan muutoksessa surutyöksi, eli vanhasta poisoppimiseksi. Surutyön saattaminen loppuun on erittäin tärkeää, jotta ei palata takaisin pelon tunteeseen sekä sen jälkeiseen avoimeen muutosvastarintaan. (Airikoski & Sallinen 2007, 61-62, 69-70.)

Surutyöstä selviämisen jälkeen alkaa muutosprosessin kolmas vaihe, eli varsinainen muutos, joka pitää sisällään uuden oppimista. Tämä vaihe edellyttää aina sitä, että muutosvastarinta on murtunut, vanhoista toimintamalleista on poisopittu, ja yksilöt ovat valmiina aloittamaan uuden oppimisen. Uudenoppimisen vaihe on yleensä muutoksen nautinnollisin ja hektisin vaihe, joka saavuttaa surun jälkeen ilon tunteen. Ilon tunne ei kuitenkaan ole itsestäänselvyys, eikä välttämättä toteudu kaikissa muutoksissa, vaikka muutos itsessään toteutuisikin. Liian usein muutoksen päätteeksi ilo saatetaan ohittaa, koska siihen ei tarvita johdon ja esimiesten puolelta yhtä voimakasta tukea kuin esimerkiksi vihan tai surun tunteissa. Ilon tunteiden nostaminen esiin muutoksen toteuduttua onkin yksi merkittävimmistä asioista, jolloin yksilöt voivat kokea että heidän ponnistelunsa on tuottanut tulosta ja he ovat näin ollen valmiimpia myös uusien muutosten kohdatessa organisaatiota. (Airikoski & Sallinen 2007, 63-64, 70.)

Muutoksen toteutuminen on aina monivaiheinen ja moniulotteinen prosessi, jonka toteutumista voidaan helpottaa tarkalla suunnittelulla, seurannalla, ymmärryksellä, jossa apuna voidaan käyttää välitavoitteita. Nämä välitavoitteet kertovat ihmiselle muutoksen erivaiheiden läpikäynnin, onnistumisen, sekä siirtymävaiheen seuraavalle tasolle. Parhaassa tapauksessa esimies antaa muutokselle raamit ja työntekijät päättävät itse yksityiskohdat. (Airikoski & Sallinen 2007, 64.)

### 3 Muutosjohtaminen

Johtaminen on helppoa silloin kuin organisaatio on vakaassa tilassa ja kulkee vanhaan totuttuun malliin sekä työntekijät ja esimiehet tietävät omat roolinsa ja vastuunsa. Johtamishaasteet alkavatkin pääasiassa silloin, kun tarve muuttumiselle havaitaan. Muutoksen johtaminen on yksi haasteellisimmista johtamistilanteista ja se edellyttää monien tietojen ja taitojen hallintaa sekä kykyä käyttää niitä oikeissa tilanteissa. (Juuti & Virtanen 2009, 160.) Muutostilanteessa johtajuus joutuukin koetukselle ja esiin tulevat todelliset johtamisen ammattilaiset (Airikoski & Sallinen 2007, 90).

#### 3.1 Muutosjohtamisen käsite ja muutosjohtaja

Muutosjohtamisella tarkoitetaan johtajan vaikuttamista yksilöön, yhteisöön tai organisaatioon muutoksen näkökulmasta (Kosonen ym. 1998, 41). Sen avulla organisaatiossa pyritään luomaan muutosvalmiutta sekä hallitsemaan että johtamaan muutosta. Muutos tai kehittämissanke tarvitsee aina taustalle vahvan ja näkyvän johtohahmon tai johtoryhmän, jotka ovat valmiita panostamaan muutoksen onnistumiseen kaikella tahdollaan ja osaamisellaan. (Sydänmaalakka 2007, 72.)

Lukuisat eri tutkijat ovat tutkineet muutosjohtamista, ja sen monimuotoisuuden pohjalta onkin luotu erilaisia variaatioita muutosjohtamisen tematiikasta. Muutosjohtamisesta ensimmäisiä viitteitä löytyi jo Philip Selznicin 1957 ja Abraham Zaleznicin 1977 julkaistuista teoksista, mutta vasta 1979 James MacGregor Burns'n leadership käsite toi ilmiötä vahvemmin esille. (Parry & Bryman 2006, 450.) J.P. Kotter (1996, 23) korostaa leadership-johtajuuden käsitettä muutoksen yhteydessä. Hänen mukaansa muutosjohtaminen koostuu joukosta eri prosesseja, jotka kokonaisuudessaan sisältävät onnistuakseen 70-90 % leadershipiä eli ihmisten johtamista ja 10-30% managementia eli asioiden johtamista.

Ihmisten johtamisella tarkoitetaan tulevaisuuden suunnan näyttämistä vision ja strategian avulla, sekä käytännön koordinoimista jonka avulla ihmiset saadaan ajattelemaan, työskentelemään ja toteuttamaan visiota, esteistä huolimatta. Näiden tarkoituksena on luoda aikaan muutoksia organisaation käyttäytymisessä, jotta saavutetaan haluttu uudistunut tai kehittynyt organisaation tila. Asioiden johtaminen muutostilanteessa puolestaan korostaa suunnittelua, budjetointia, organisointia, miehitystä, ongelmanratkaisua ja valvontaa. Näiden edellä mainittujen tehtävien on tarkoitus tuottaa jonkin asteista ennakoitavuutta ja järjestystä, sekä luoda lyhyen aikavälin tuloksia johdonmukaisesti. (Kotter 1996, 23.)

Muutos on haasteellinen tilanne johtajalle, sillä yleisesti ottaen johtajat itse toimivat muutostilanteessa kolmessa roolissa; muutoksen kokijana, työntekijän muutoksen ymmärtäjänä sekä tulevaisuuteen valmistautuvana innovaattorina. Muutoksen kokijana esimies tai muutosjohtaja joutuu ensin käymään läpi oman muutosprosessinsa, johon kuuluvat mukaa myös jo aiemmin esitetyt perustunteet. Optimaalisin tilanne esimiehelle olisikin saada muutos tietoisuuteen hyvissä ajoin ennen todellisen muutoksen alkamista, jolloin hän ehtii käydä läpi oman muutosprosessin ja on näin ollen valmiimpi kohtaamaan henkilöstön muutosprosessin. (Airakoski & Sallinen 2007, 83.)

Toisena aspektina muutosjohtamisessa on tärkeää myötäelää ja johtaa henkilöstön muutosta. Kun henkilöstölle osoitetaan johdon tuki muutosprosessissa, auttaa se henkilöstöä selviytymään muutosprosessista ehjemmin ja nopeammin. Tässä vaiheessa esimiehen muutosprosessityötä helpottaa huomattavasti se, että heti muutoksen alussa työyhteisölle kyettäisi antamaan kokonaisnäkemys jokaisen yksilön perustehtävästä sekä sen liittymisestä koko organisaation tehtävään. Kolmantena näkökulmana toimii esimiehen toimiminen tulevaisuuden ennakoijana, joka kykenisi havaitsemaan ennalta mitä muutosprosessin aikana tulee tapahtumaan. Tämän kaltainen ennakointi vaatii esimieheltä eri prosessien, henkilöstön ja tiimien välisten suhteiden ymmärrystä sekä koko organisaation edun hahmottamista muutosprosessin aikana. (Airakoski & Sallinen 2007, 84-85.)

Muutosjohtajuutta voidaan tarkastella monesta eri perspektiivistä, kuten muutosjohtajaan, muutosjohtamiseen, toimintatapoihin ja persoonallisuustekijöihin liittyvistä näkökulmista. Näihin edellä mainittuihin elementteihin nivoutuu lukuisia eri vaatimuksia, joiden valtava kirjo tuo haastetta johtajuuteen. Näihin kuuluu mm. tiedon ja taidon jalostamisen kyvykkyys, jonka avulla voidaan luoda vahva visio. (Kotter 1990, 50.) Tämän lisäksi tarvitaan terävää ymmärrystä ja analyttistä taitoa luoda visiolle sitä palveleva strategia sekä liiketoiminnallista arvostelukykyä muovatakseen em. pohjalta muutossuunnitelma. Jotta koko muutossuunnitelmaa ja sen kaikkia osia kyetään pitkäjänteisesti ylläpitämään, tulee johtajalla olla ansaittua uskottavuutta niin näyttöjen, maineen kuin ihmissuhdetaitojen ja vuorovaikutuksen lisäksi. (Erämetsä 2003, 126.)

Muutosjohtajan oletetaankin olevan osaava, luottamusta herättävä, vastuullinen, hyvä viestijä ja kuuntelija, eettisesti ja moraalisesti ajatteleva, tunteva ja omien seuraajiensa tunteiden tunnustaja joka toimii roolimallina toteuttaen omia oppejaan. On kuitenkin hyvä huomioida että erittäin harvalta johtajalta löytyy todellisuudessa nämä kaikki edellä mainitut ominaisuudet, vaan lähinnä ne ovat laajojen tutkimusten tuloksena syntyneitä ihanteita johtajien ominaisuuksista ja toimintatavoista. (Kotter 1990, 50.)

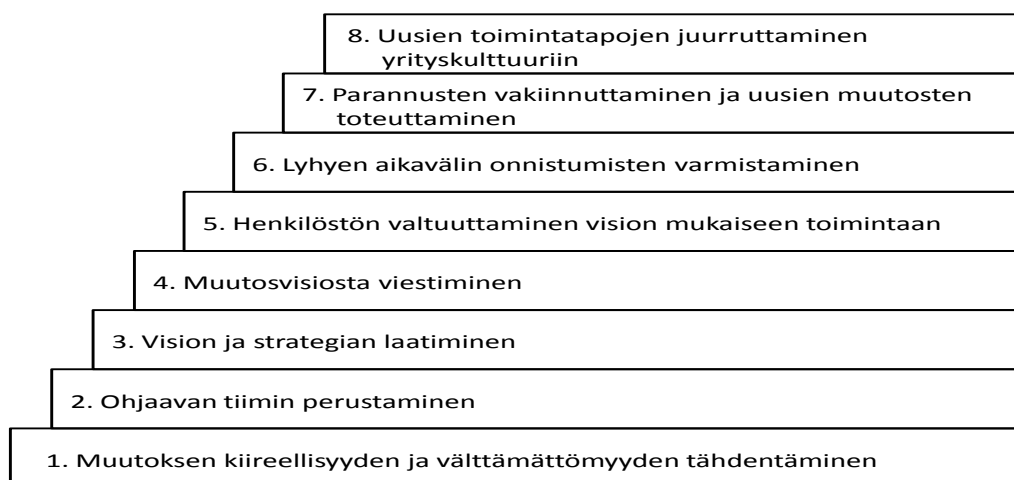
Loppujen lopuksi muutoksessa tulee kuitenkin erityisesti huomioida, että pelkkä tieto ja taito eivät yksin takaa muutoksen onnistumista, vaan tärkeimpänä elementtinä ja edellytyksenä voidaan nähdä muutosjohtajan oma halu ja tahto toteuttaa muutosta (Juuti & Virtanen 2009, 161). Muutosjohtajan oma sitoutuminen, halu sekä kykeneväisyys sitouttamaan oikeat resurssit muutoksen toteuttamiselle, ovat muutosjohtajuuden peruskiviä. Tämän lisäksi muutosjohtajan tulee olla itse valmis muuttamaan sekä antamaan mahdollisuuksia ja luoda tilaa muutoksen prosessoimiseen niin yksilö, kuin organisaatio tasolla.

Käsitys siitä millainen muutosjohtajan tulee olla, voidaan jakaa monen tyyppiseen kategoriiaan. Viimekädessä kuitenkin johtamistilanne ja johtamisen ympäristötekijät vaikuttavat lopullisiin vaatimuksiin niin monin eri tavoin, että on mahdotonta antaa yksiselitteistä ja täsmällistä, kaikkiin tehtäviin ja olosuhteisiin sopivaa johtajan vakiopersonaa. Muutosjohtajuudessa loppuviimeinen tilanteet ja tapaukset valikoivat johtajat. (Lehto 1990, 142.)

### 3.2 Muutosjohtamisen menetelmät

Muutosjohtamisen menetelmiä eli ns. järjestelmällisiä malleja on kehitetty tukemaan tavoitteellista muutoksen hallintaa ja toteuttamista. Useimmiten näiden mallien taustalta löytyy tiettyjä samoja lainalaisuuksia sekä yhtäläisyyksiä prosessien toteuttamismallista. Näitä malleja voidaan kutsua myös ns. kriittisiin menestystekijöihin pohjautuviksi malleiksi, joiden on tarkoitus kuvata muutoksen kannalta kriittisiä tekijöitä vaiheittain. (Lanning ym. 1996, 16.)

Muutosjohtamisen menetelmiä on kehitetty eri tutkijoiden toimesta monia erilaisia versioita. Eräs näistä on kuvassa 4 esitetty John P. Kotterin kahdeksanvaiheinen muutosprosessimalli, joka on yksi eniten muutoksissa käytetyistä menetelmämallinnuksista (Kotter 1996, 18).



Kuva 4: Muutoksen portaat (Kotter 1996, 18).

Ensimmäinen vaihe on muutoksen lähtökohtien valmisteluun kuuluvat portaat 1 muutoksen kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen sekä 2 ohjaavan tiimin perustaminen. Ensimmäisen portaan tarkoituksena on konkreettisesti luoda yritykseen kriisitila, jonka avulla ravistellaan organisaatiossa vallitsevaa tyytyväisyyden tilaan ja luodaan muutostarpeen ja sen välttämättömyyden tuntu, joka on ehdoton edellytys muutoksen aikaansaamiselle. (Kotter & Ratheberg 2008, 125.) Toisessa portaassa puolestaan perustetaan muutosta ohjaava tiimi, joka pyrkii yhteiseen tavoitteeseen ja jolla on kykyä aikaansaada muutos muutoshaluttomuudesta huolimatta. Oikealla kokoonpanolla toimivan ohjaavan tiimin rakentaminen on muutos-hankkeissa ehdottoman tärkeä, sillä sen avulla luodaan edellytykset muutoksen seuraavalle vaiheelle. (Kotter 1996, 45.)

Päätöksentekovaiheeseen kuuluu porrass 3, eli vision ja strategian laatiminen. Vision laatiminen on ehdottoman tärkeää, sillä hyvä visio palvelee organisaation muutosprosessia kolmella tavalla; se selkiyttää muutoksen yleistä suuntaa, se kannustaa ihmisiä muutostyönteisiin ja se auttaa muutoksessa koordinoimaan motivoituneiden ihmisten toimintaa entistä tehokkaammaksi. (Kotter 1996, 61-62.) Strategian tehtävänä on puolestaan tukea vision saavuttamista, joten sen nähdään olevan pitkän tähtäimen suunnittelua, joka liittyy oleellisesti organisaation ydinolemuksen, eli siihen mitä yritys on ja mihin se aikoo suuntautua muutoksessa (Erämetsä 2003, 74, 78).

Kahdeksanvaiheeseen muutosprosessin toteutusvaiheeseen kuuluvat portaat 4-7. Neljäs porrass pitää sisällään muutosvisiosta viestimisen (Kotter 1996, 18). Jotta uudesta visiosta ja strategiasta kyetään viestimään mahdollisimman tehokkaasti, tulisi viestinnän olla suoraa sekä yksinkertaista, joka pohjautuu kaksisuuntaiselle dialogille (Åberg 1999, 163). Viidentenä portaan toimiva henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan on tärkeä muutosprosessin toteutusvaihe. Sen tarkoitus on muuttaa muutosvisiota heikentäviä järjestelmiä ja rakenteita, valtuuttaa henkilöstöä toimimaan uusien ideoiden ja toimenpiteiden kehittämiseksi sekä irtautua visiota heikentävistä esteistä. (Kotter 1996, 18, 88-99.)

Portaan 6 Lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen sekä 7 parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen ovat viimeisiä toteutusprosessin vaiheita. Lyhyen aikavälin onnistumisten tavoitteena on vahvistaa ja osoittaa että toimintaa vahvistavat uhrukset ovat kannattaneet. Tämän lisäksi ne auttavat ohjaavaa tiimiä toiminnassa sekä kohentaa työmoraaia ja -motivaatiota. Näkyvät tulokset vievät muutoksen epäilijöiden ja vastustajien väitteitä pois pohjalta ja takaa esimiesten tuen muutoksen eteenpäin saattamiseksi. (Kotter 1996, 18, 104-106; Kotter & Ratheberg 2008, 126.)

Viimeinen eli kahdeksas porrass koskee uusien toimintatapojen juurruttamista yrityskulttuuriin. Tämä vaihe on erittäin tärkeä muutoksen viimeistelyn ja todellisen onnistumisen vuoksi.

Jos muutosta saada tarpeeksi voimakkaasta juurrutettua yrityskulttuuriin on pelkona että muutokset eivät tule vaikuttamaan kuin vain hetkellisesti. (Kotter 1996, 18, 137; Kotter & Ratheberg 2008, 126.) Tämän kahdeksanvaiheisen muutosprosessimallinnuksen läpi käymisen tärkeys korostuu siinä, että se tulee käydä tarkasti vaihe vaiheelta. Useimpien muutosten epäonnistumisien syynä onkin liian nopean tuloksien tavoittelu, jonka seurauksena jätetään prosessin vaiheita väliin (Kotter 1996, 20-22).

Toinen muutoshallinnan klassikko on Beerin, Eisentantin ja Spectorin muutoksen hallinnan kriittisen polun malli. Tässä mallissa keskitytään konkreettisesti ongelman ratkaisuun, jonka avulla saadaan aikaan sitoutuminen, osaaminen ja koordinaatio. (Lanning ym. 1999, 17.)



Kuva 5: Muutoksen hallinnan kriittinen polku (Lanning ym. 1999, 19).

Ensimmäisellä askeleella tarkastellaan organisaation haasteita, joiden avulla hankitaan laaja sitoutuminen. Tämän jälkeen kehitetään kilpailukyvyyn lisäämiseksi sekä parantamiseksi yhteinen visio. Visio toimii myös tässä mallissa vastaavalla periaatteella kuin Kotterin 8-portaisessa mallissa, sen tulee olla vaikutusvaltainen ja ymmärrettävä, jonka avulla koetaan yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Lanning ym. 1996, 117.)

Vision kehittämisen jälkeen pyritään levittämään muutosajattelua koko organisaatioon, niin että luodusta visiosta tulee yhteinen tavoitetilä jota koko henkilöstö tavoittelee. Tässä vaiheessa on kriittistä huomioida, että vision sekä muutosajatusten lanseeraaminen organisaatiossa tulisi tapahtua perustellusti niin, ettei se tunnu johtoportaan työntämältä ja tuputtamalta idealta henkilöstölle. Tämä on pohjana todelliselle muutokselle organisaatiossa. (Lanning ym. 1996, 118.)

Vision, muutosajattelun ja muutoksen jälkeen seuraa muutosten vakiinnuttaminen uusilla virallisilla toimintatavoilla, rakenteilla sekä järjestelmillä. Näiden elementtien vakiinnutta-

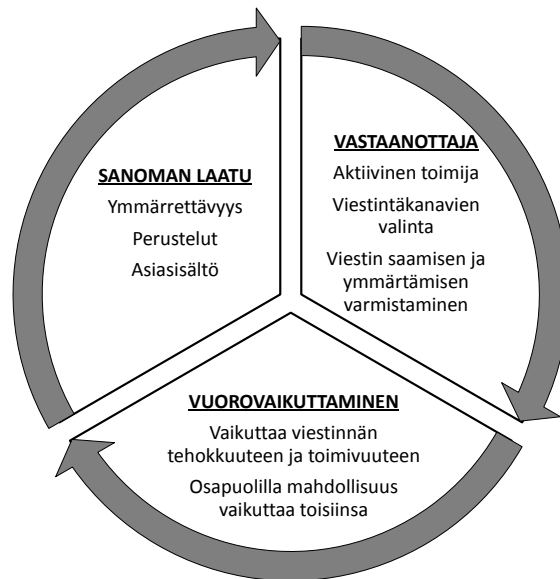
minen on ehdottoman tärkeää, jottei palattaisi takaisin tilaan joka oli vallalla ennen muutosta. Tätä prosessia varten tarvitaan kehityksen seurannan tarkkailua sekä mahdollisia uusia muutoksia kehitysstrategiassa, mikäli muuttuneet olosuhteet tai tiedot sitä vaativat. Kun nämä muutoksenhallinnan kriittisen polun askelmat huomioidaan läpi muutoksen, on tartuttu todellisiin ongelmatilanteisiin, jotka muuten olisivat saattaneet estää muutoksen onnistumista. (Lanning ym. 1996, 118.)

Muutosmenetelmät sekä mallinnokset on luotu esimiesten sekä johdon työvälineiksi muutoksissa, mutta enenevässä määrin niitä käytetään myös henkilöstöjohtamisen sekä suunnittelu tiimien työkentällä. Vaikka muutosmallinnuksia löytyykin monia erilaisia, eivät ne sulje toisiaan pois, vaan niiden voidaan pikemmin ajatella täydentävän toinen toisiaan ja luoda laajempaa katsontakantaa muutokselle.

### 3.3 Muutosviestintä

Viestintä on organisaation yksi keskeisin tehtävä. Muutostilanteessa viestintä korostuu entisestään. Tärkeää onkin ymmärtää, että viestiminen muutostilanteessa on jatkuvaa ja merkityksellistä tiedonvirtaa läpi koko prosessin. (Juholin 1999, 196, 198; Kotter 1996, 18.)

Viestintä itsessään on prosessi, jossa sanomien välitystä edeltää idea, oivallus tai ajatus lähettäjän mielessä. Tämä sanoma on kuitenkin puettava sanoiksi ja välitettävä se joitain kanavia pitkin vastaanottajalle. Tämän jälkeen vastaanottaja tulkitsee sanomaa ja koettaa mieltää sen lähettäjän alkuperäistä ajatusta vastaavaksi. Tämä monivaiheinen viestintäprosessi on siis yksinkertaisuudessaankin kaikkea muuta kuin helppo tai häiriötön prosessi. Viestinnässä, etenkin muutoksen aikana, tärkeää onkin viestittää mahdollisimman usein, toimivasti ja laadukkaasti. Tällä tarkoitetaan huomion kiinnittämistä johdon toimesta kolmeen eri elementtiin; sanoman laatuun, vastaanottajiin ja vuorovaikutustilanteeseen. (Åberg 1994, 12.)



Kuva 6: Muutosviestinnän kokonaisuus (Mukaihto: Valpola 2004, 62-63).

Kuvassa 6 esitetystä muutosviestinnän mallinnoksesta *Sanoman laadulla* tarkoitetaan sen ymmärrettävyyden, perusteluihin ja asiasisältöön viitattavia ominaisuuksia. Muutosviestinnässä tulisikin pelkän uutisen sijaan siirtää sanoman painopiste kertomaan uutisen taustasta, eli: mistä on kyse, miten tähän on tultu ja miten tästä eteenpäin. Sanoman itsessään tulee olla ymmärrettävä ja paikkaansa pitävä, jotta vastaanottaja voisi pitää sanomaa luotettavana ja hyödyllisenä, vaikka uutiset eivät olisikaan positiivisia. Muutosjohtamisen näkökulmasta sanoman tulisi olla lisäksi informatiivista, eli sen tulisi vähentää vastaanottajan epä tietoisuutta sanoman kuvaaman kohteen osalta. Sanoma siis kantaa informaatiota, mutta sen informatiivisuus muutostilanteessa vaihtelee. (Juholin 1999, 196; Valpola 2004, 63; Åberg 1997, 27, 167.)

Muutosviestinnässä *Vastaanottaja* tulisi nähdä aktiivisena toimijana eli subjektina, eikä pelkästään passiivisena vastaanottajana eli viestinnän objektina. Tämän vuoksi lähettäjän tulisi entistä tarkemmin muotoilla viestin sanoma ymmärrettäväksi, jotta vastaanottaja tulkitseisi sanoman lähettäjän tarkoittamalla tavalla. Tämän lisäksi lähettäjän olisi hyvä varmentaa että vastaanottaja on todella saanut ja ymmärtänyt viestin oikein. Viestintäkanavilla on tässä tilanteessa suuri rooli ja etenkin muutoksen näkökulmasta suositeltavinta on käyttää mahdollisimman usein dialogista, läheltä lähelle viestintää, jolla kyetään välittömästi varmentamaan viestin saaminen ja ymmärtäminen. (Valpola 2004, 63; Åberg 1997, 30.)

*Vuorovaikutteisuudella* tarkoitetaan viestinnässä tilannetta, jossa molemmilla osapuolilla on mahdollisuus vaikuttaa toisiinsa. Vuorovaikutuksen tavoitteena on merkitysten jakaminen, jonka avulla ihmiset voivat saamansa tiedon perusteella keskustella ja tehdä itselleen ymmärrettäväksi muutoksessa tapahtuvia vaikutuksia. Aito vuorovaikutus on organisaation merkittä-

vin lähde, joka varmentaa viestinnän tehokkuuden ja toimivuuden. (Puro 2002, 102; Valpola 2004, 64.)

Muutosviestintä on viestinnän näkökulmasta yksi haasteellisimmista viestintämuodoista, sillä se pitää sisällään monen tyyppisiä toimintoja yhdistettynä voimakkaisiin tunnetiloihin. Luotettavuus, avoimuus sekä sosiaalinen tuki ja välittäminen ovatkin onnistuneen viestinnän, eli hyvän viestintäilmaston avaintekijöitä. Avoin viestintäilmasto on organisaation ominaisuus, jonka tavoitteena on kykeneminen puhua asioista niiden oikeilla nimillä ja tarkoituksilla. (Hjelt-Putilin 2005, 74.)

Mikäli organisaatiossa ei viestitä useasti ja tarpeeksi selkeästi tai organisaatioon ei saada aikaiseksi avointa viestintäilmastoa alkaa viestintätyhjiö täytyä huhuilla. Huhut ovat muutosviestinnän pahin sudenkuoppa, jotka syntyvät tilanteessa jossa informaatiota ei ole riittävästi ja ihmiset alkavat täydentämään tiedollisia aukkoja erilaisilla olettamuksilla ja mielikuvilla. Näihin ikäviin huhuihin kuuluu henkilöstöltä turhaa aikaa ja energiaa tietojen arvailuihin ja spekulatioihin ja johdolta turhaa aikaa ja energiaa niiden selvittämiseen ja oikeaksi korjaamiseen. (Ikävalko 1999, 112-113.)

Tiedon ja tiedottamisen tarve korostuu etenkin suurten muutosten edessä, kuten fuusioitumisen, yrityskauppojen ja organisaatiouudistusten. Toisin sanoen, mitä suuremmasta muutoksesta on kyse, sitä tehostetumpaa tulisi viestinnän olla. Tiedottamisen ja viestinnän tärkeyttä ei voi korostaa liikaa, jopa siitä voi ja pitääkin tiedottaa että mitään uutta tiedotettavaa ei ole. (Arikoski & Sallinen 2007, 91; Rissanen, Sääsä & Vornanen 1996, 128.)

Muutosviestinnän kannalta on tärkeää kiteyttää viestit muutamaan ydinviestiin, jolloin tärkeimmät asiat tulevat varmasti esille. Tämän lisäksi on erittäin merkittävää huomioida että ihminen tarvitsee keskimäärin seitsemäntoista toistoa uskoakseen asian vakavuuden ja tarkoituksen asian toteuttamiselle. Tämä määrä on suhteessa hyvin korkea, sillä esimerkiksi organisaatiossa syntyvien huhujen läpimenoon saattaa riittää vain kerta. Vaikka viestinnän tulee muutoksessa olla jatkuvaa ja toistoja tulisi olla paljon, on hyvä pyrkiä toistamaan luovasti, niin ettei viestintää koeta hokevaksi. (Erämetsä 2003, 251; Valpola 2004, 46-47.)

Toistoa ei tarvita pelkästään viestien kertomisessa, vaan ennen kaikkea kuuntelussa. Esimiehillä ja johtajilla tuleekin olla valmiutta kuunnella moneen kertaan samat epäilykset ja huolet. Esimiesten tulee muistaa että ihmiset unohtavat viestit, eivätkä edes välttämättä usko kaikkia viestejä. Tästä syystä onkin erittäin tärkeitä viestiä myös teoista, eli niistä merkityksellisistä toimenpiteistä, jotka ovat vieneet muutosta oikeaan suuntaan. (Erämetsä 2003, 251.)

Muutosviestintä jatkuu läpi organisaation muutoksen ja vielä sen jälkeenkin. On siis tärkeää tiedostaa että viestintää ja kommunikointia ei saa lopettaa, luullen että kaikki on valmista. Asiat, viestit ja muutoksen toteutuminen tulee varmentaa aina uudelleen ja uudelleen, jottei asian tärkeys unohdu ja palata vanhaan tapaan. Tätä työtä edesauttaa jatkuva seuranta sekä mittaaminen, joka voidaan nähdä myös muutosviestinnän eräänä tehokkaana kommunikointitapahtumana. (Erämetsä 2003, 251.)

Vaikka viestinnän merkitystä korostetaan monessa eri muutosmallissa ja ohjeessa, tulee kuitenkin muistaa että viestintä ei itsessään ratkaise ongelmia tai muutosta, mutta se voi edesauttaa henkilöstön muutosvastarinnan madaltamisessa, motivoimisessa sekä muutoksen näkemisen mahdollisuutena. Toisin sanoen muutostyö on yksinomaan viestintää ja kommunikointia, mutta vasta hyvä viestintä ja kommunikointi mahdollistavat kasvun, kehityksen ja lopulta pysyvän muutoksen. (Erämetsä 2003, 65; Juholin 1999, 197.)

#### 4 Case; Kuntien eläkevakuutuksen ja Valtiokonttorin eläkeratkaisutoiminnan yhdistyminen

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan Kuntien eläkevakuutuksen sekä Valtiokonttorin eläkeratkaisutoiminnan yhdistymistä muutosjohtamisen näkökulmasta. Tavoitteena oli saada selville Kuntien eläkevakuutuksen sekä Valtiokonttorilta siirtyvien johtajien, esimiesten ja muutoksen jälkeen tulevien esimiesten näkemyksiä esimiestyöstä muutostilanteessa.

##### 4.1 Muutoksen lähtökohdat

Kuntien eläkevakuutuksen ja Valtiokonttorin eläkeratkaisutoiminnan yhdistyminen käynnistyi hallituksen esityksestä Eduskunnalle muuttaa valtion eläkelakia, kunnallista eläkelakia sekä eräitä niihin liittyviä lakeja. Tämän muutoksen tarkoituksena on muuttaa lakeja siten, että Valtiokonttorin henkilöasiakkaita koskevien eläkeasioiden käsittely siirrettäisiin Kuntien eläkevakuutukseen. Tämän lisäksi muutoksen yhteydessä myös Valtiokonttorissa eläketurvan toimeenpanotehtävissä työskentelevien henkilöiden työsuhte siirtyisi Kuntien eläkevakuutukselle. (Finlex 2010)

Muutoksen tavoitteena on saada aikaan valtiolle ja kunnille merkittäviä kustannussäästöjä tietojärjestelmien ylläpidolle, kehittämiselle sekä tukipalveluille, sillä valtion ja kuntien eläkejärjestelmät ovat erittäin samankaltaiset. Tehtävien siirrolla on myös tarkoituksena tehostaa ja parantaa valtion eläkejärjestelmän piiriin kuuluvien henkilöiden asiakaspalvelua. Tätä palvelun parantamiseen hyödynnetään Kuntien eläkevakuutuksen laadukkaita ja tehokkaita prosesseja, sähköisiä palveluja ja uusia tietojärjestelmiä.

Näillä olettamuksilla ja lähtökohdilla muutosta voidaankin pitää keskisuurena strategisena organisaatiomuutoksena. Kuntien eläkevakuutuksen ja Valtiokonttorin eläkeratkaisutoiminnan

yhdistyminen täyttää kaikki keskiuurelle strategiselle muutokselle tyypilliset ominaisuudet; toimintaympäristön liikahduksiin pyritään vastaamaan, tehokkuutta kasvatetaan pitkäjänteisten suunnitelmien avulla sekä kehittämisen sijasta korvataan esim. eläketietojärjestelmät uudella.

#### 4.2 Kuntien eläkevakuutus

Kuntien eläkevakuutus on itsenäinen julkisoikeudellinen yhteisö, jonka toiminta perustuu kunnalliseen eläkelakiin (KuEL) ja sen toimintaa valvoo valtiovarainministeriö. Yrityksen ydintehtävänä on huolehtia kunta-alan henkilöstön työeläketurvasta ja sen rahoituksesta. Tällä hetkellä kunnallisen eläketurvan piiriin kuuluu noin 500 000 henkilöä, josta Kuntien eläkevakuutus maksaa eläkettä noin 331 000 henkilölle, noin 3,1 miljardia euroa vuodessa. (Kuntien eläkevakuutus 2010.)

Organisaation jäsenyhteisöjä ovat kaikki Suomen kaupungit, kunnat ja kuntayhtymät sekä valtaosa kunnallisista yhdistyksistä ja osakeyhtiöistä. Jäsenyhteisöjä heillä oli vuoden 2009 lopussa 914. Eläkkeet rahoitetaan työnantajilta ja työntekijöiltä perittävillä maksuilla. Organisaation sijoitusomaisuus on noin 26,2 miljardia euroa. Jatkossa tässä opinnäytetyössä, tullaan käyttämään lyhennettä Keva, joka vaihtui 1.1.2011 muutoksen myötä Kuntien eläkevakuutuksen viralliseksi nimeksi. Tämä nimi kuvastaa muuttunutta organisaatiota paremmin, sillä kuntien eläkevakuutusten lisäksi organisaatiossa hoidetaan myös valtion eläkevakuutuksia. (Kuntien eläkevakuutus 2010.)

#### 4.3 Valtiokonttori

Valtiokonttori on valtion omistuksessa oleva monialainen palveluvirasto. Sen ydintehtävänä on hoitaa valtion sisäistä talous- ja finanssihallintoa, eläke- ja vahinkoturvaa sekä sotilasvamma- ja veteraaniasioita. Valtiokonttori hoitaa ja kehittää valtiosyhteisön ohjausjärjestelmiä ja huolehtii osaltaan valtion henkilöstön työkyvystä. Valtion IT-palvelukeskus ja valtion työntäjätoimintaa tukeva Valtion henkilöstöpalvelut - yksikkö tuottavat palveluita koko valtionhallinnolle. (Valtiokonttori 2010.)

Valtiokonttorilla on viisi toimipistettä, joista kolme sijaitsee Helsingissä, yksi Hämeenlinnassa ja yksi Lappeenrannassa. Asiakaskuntana toimivat valtion yksiköiden ohella myös kunnat ja valtionapulaitokset. Tämän lisäksi heillä on ns. henkilöasiakkaita, joihin lukeutuvat mm. edellä mainittujen virastojen henkilökunta, sotilasvammakorvauksiin ja monenlaisiin muihin korvauksiin oikeutetut henkilöt. (Valtiokonttori 2010.)

#### 4.4 Kohti uutta Kevaa

Ensimmäiset viitteet tulevasta suunnitellusta muutoksesta ilmenivät jo 2008 alussa, jolloin myös henkilöstölle kerrottiin tulevasta yhdistymisestä. Tieto oli tässä vaiheessa vielä hyvin niukkaan, joka vaikeutti esimiesten tiedottamista tulevasta muutoksesta. Vuoden 2009 lopulla muutoksen suunta oli selkeä, valtiokonttorilaiset tulisivat siirtymään Kuntien eläkevakuutuksen alle. Tässä vaiheessa aloitettiin ensimmäiset henkilöstönkouluttamiset, joista vastasivat erinäiset tiimit sekä konsultit. Aluksi muutosreaktiot olivat hyvin voimakkaita, etenkin Valtiokonttorilla, sillä kumpikaan organisaatio ei ollut historiansa aikana joutunut näin suuren muutoksen eteen. Lähempänä muutoksen todellista aikaa tilanne kuitenkin rauhoittui, kun varmuus työpaikoista ja asemista oli turvattu. Tästä seurasi, että muutokseen alettiin asennoitua positiivisemmin, joka helpotti esimiesten niin perustöitä kuin muutostöitäkin. (Valtiokonttori 2010)

Vuoden 2011 tammikuussa astui voimaan Kuntien eläkevakuutuksen sijasta uudella nimellä toimiva organisaatio Keva. Tämä organisaatio pitää sisällään muutoksen jälkeen niin Kuntien eläkevakuutuksesta tutut prosessit ja henkilöstön kuin Valtiokonttorin eläkeratkaisu toiminnan prosessit henkilöstöineen. Kevassa toimi ennen muutosta noin 400 työntekijää, joista noin 50 on esimiehiä. Muutoksen myötä organisaatiossa tuli muutoksia myös henkilöstön osalta. Vuoden 2011 alussa Kevaan siirtyi Valtiokonttorilta noin 140 henkilöä, joista noin kymmenen on esimiehiä. Muutoksen jälkeen uudessa Kevassa toimii siis yhteensä noin 550 henkilö. Myös roolit vaihtuivat sisäisesti. Ennen asiantuntijaroolissa toimineesta saattoi muutoksen myötä nousta uusi esimies tai päinvastoin.

Organisaatiossa käynnistettiin 2010 esimiesten ABC-kurssi, jonka tarkoituksena on auttaa esimiehiä omassa työssään toimimisessa sekä etenkin tukea esimiestoimintaa tässä muutoksessa. Kurssin lähipäiviä on yhteensä 9 kpl, joista ensimmäiset seminaarit järjestettiin marraskuussa 2010 ja ne kestävät keväälle 2011.

#### 4.5 Tutkimuksen toteutus

Kevassa on tehty aiemmin tutkimuksia työhyvinvointiin liittyvistä seikoista sekä koulutusten jälkeisiä palautekyselyitä, mutta varsinaisesti esimiestasoisia kyselyitä tai tutkimuksia ei organisaatiossa ole ennen suoritettu. Muutosta ennakoivaa kyselyä suoritettiin henkilöstölle hyvin pintapuolisesti, mutta varsinaista tutkimusta myöskään muutosta tarkastellen ei ole suoritettu henkilöstölle tai esimiehille. Tämän opinnäytetyönä tehdyn tutkimuksen voidaankin nähdä palvelevan organisaatiota tulevan muutoksen läpiviennissä ja saamaan arvokasta tietoa esimiesten mielipiteistä, asenteista, peloista ja toiveista suhteessa muutokseen. Opinnäytetyöstä sekä tutkimuksesta kerrottiin esimiesten ABC-tilaisuudessa henkilöstöjohtajan toimes-

ta. Tällä haluttiin tuoda esimiehille esiin kyselytutkimuksen tärkeyttä myös heidän omassa päivittäisessä työssään.

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivista tutkimusmenetelmää käyttäen. Tutkimuksessa käytettiin sähköistä kyselylomaketta, jonka luotiin Digium-ohjelmalla ja lähetettiin kohderyhmälle sähköpostin kautta. Kyselylomake testattiin ennen todellista tutkimusta neljällä henkilöllä, joista kolme toimii kohdeorganisaatiossa.

Tutkimuksen kohderyhmänä, eli tutkimusjoukkona toimi Kuntien eläkevakuutuksen kaikki esimiehet sekä Valtiokonttorilta ja Kuntien eläkevakuutuksesta ne esimiehet, jotka tulevat muutoksen jälkeen toimimaan Kuntien eläkevakuutuksessa esimiehenä. Ennen kyselylomakkeen lähettämistä oli organisaatiossa jo selvillä kohdehenkilöiden uudet asemat. Perusjoukko koostui toisin sanoen yhteensä 71 esimiehestä tai tulevasta esimiehestä. Organisaation toiveena oli, että kyselyssä ei eriteltäisi valtiokonttorilaisia tai kevalaisia erikseen, vaan tutkimusryhmää tutkittaisiin yhtenä kokonaisuutena.

Sähköinen kyselylomake lähetettiin tutkimusjoukolle saatekirjeen kanssa (Liite 1) 2.10.2010. Ensimmäisistä vastaajilla oli aikaa vastata kyselyyn 2-7.12.2010, jonka jälkeen kohderyhmälle lähetettiin vielä erikseen 7.12.2010 muistutusviesti tutkimukseen vastaamisen mahdollisuudesta. Kokonaisaikaa kyselylle kertyi hieman yli viikko eli ajanjaksollisesti 2-10.12.2010.

Kyselyyn vastasi yhteensä 29 henkilöä, jonka mukaan vastausprosentiksi tuli 41 %. Vastausprosentti voidaan laskea olevan kokonaisuudessaan melko hyvä, sillä organisaatiotutkimusten, eritoten työtyytyväisyystutkimusten vastausprosentti on yleisesti 50-60 % ja esimiehillä tätä hieman alhaisempi, eli noin 40 % luokkaa.

#### 4.6 Luotettavuus ja pätevyys

Tutkimuksen luotettavuuden sekä käytettävyyden kannalta tärkeitä asioita ovat reliabelius sekä validius. Tutkimuksen reliabelius, eli luotettavuus tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta. Tällä mitataan siis kykyä saada ei-sattumanvaraisia tuloksia. Luotettavuutta kyetään todentamaan moni eri keinoin, kuten kahden tai useamman eri tutkijan päätymistä samaan tulokseen tai vaihtoehtoisesti saman henkilön eri vastauskerroilla tuottamaan yhdenmukaiseen vastaukseen. (Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009, 231.)

Tämän tutkimuksen reliabeliutta korosti kohdeorganisaatioiden kanssa yhteistyössä suunniteltu tutkimuslomake, joka palveli sekä tutkimusta itsessään että organisaatiota. Reliabeliutta lisäsi myös tutkimukseen anonyyminä vastaamisen mahdollisuus, sekä se, ettei tutkimus tuloksista ilmennyt vastaajien silloista työnantajaa (Kuntien eläkevakuutus/Valtiokonttori).

Tämän lisäksi luotettavuutta lisäävänä tekijänä voidaan pitää tutkimuksen teon ajankohtaisuutta, eli hetkeä jolloin kysely suoritettiin. Tutkimuksen suorittaminen juuri ennen todellista muutosta herättää vastaajissa todellisia ajatuksia tulevasta muutoksesta ja antaa näin ollen arvokasta tietoa myös organisaatiolla. Tutkimuksen luotettavuuteen mahdollisesti alentava tekijä voidaan puolestaan löytää vastausprosenttimäärästä, joka jäi 41 %:n.

Validius eli pätevyys puolestaan mittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoitus mitata. Pätevyyteen saattavat vaikuttaa muun muassa tutkijan ja vastaajien väliset mittarien ja menetelmien näkemyserot. Tällä tarkoitetaan sitä, että tutkijan luoman kyselylomakkeen saadut vastaukset voivat poiketa siitä, mitä tutkija on todellisuudessa ajatellut kysymysten tutkivan. Mikäli näitä vastauksia tulkitaan tästä huolimatta alkuperäisen tutkijan ajattelun mallin mukaisesti, ei tutkimus täytä pätevyyden kriteerejä. (Hirsjärvi ym. 2009, 232.)

Opinnäytetyön kyselylomakkeen kysymykset pohjautuvat teoreettisen kirjallisuuden antamille viitteille muutosjohtamisen tutkimisesta. Kysymyslomake sekä yksittäiset kysymykset työstettiin kohdeorganisaation henkilöstöosaston kanssa, minkä jälkeen kyselylomakkeen testasi neljä valittua henkilöä. Lomakkeesta saadun palautteen pohjalta kyselylomakkeen ymmärrettävyys sekä johdonmukaisuus antoivat selvän tuloksen siitä että kyselylomake oli valmis käytettäväksi todelliseen tutkimukseen.

## 5 Tulokset

Tämän opinnäytetyön tutkimustuloksista haluttiin selviävän, millä tavalla Kuntien eläkevakuutuksen ja Valtiokonttorin esimiehet näkevät muutosprosessin, muutosjohtamisen sekä muutosviestinnän osana organisaatiomuutosta. Näiden tutkimustulosten pohjalta pyrittiin arvioimaan esimiesten omia kokemuksia muutoksista ylipäänsä sekä erityisesti tuntemuksia tulevaa muutosta kohtaan. Tutkimuksen oli tarkoitus myös antaa tietoa esimiesten osaamisesta, ymmärtämisestä sekä mielenkiinnosta muutosta kohtaan, jonka perusteella olisi mahdollista laatia kehitysehdotuksia organisaation henkilöstöosastolle sekä ylimmälle johdolle.

Tutkimustulosten läpikäyminen aloitetaan Kuntien eläkevakuutuksen henkilöstöjohtajan sekä Valtiokonttorin linjajohtajan haastatteluista, joiden tarkoituksena oli antaa tarkempaa kuvaa organisaatioiden tilasta ennen muutosta. Tämän jälkeen esitellään taustatiedot sekä käsitellään yleisesti muutosta, jonka jälkeen seuraavat muutosjohtamisen sekä muutosviestinnän aihealueet. Viimeisenä ovat avoimet kommentit muutoksesta, jossa vastaajille annettiin mahdollisuus kertoa täysin vapaasti omia tuntemuksiaan yleisesti muutosta että nimenomaisesti, tulevaa muutosta kohtaan. Kaikkien avointen kysymysten vastaukset löytyvät erikseen liitteestä 2. Avointen kysymysten vastaukset.

## 5.1 Haastattelut ja muut tiedonannot

Haastatteluiden tarkoituksena tässä tutkimuksessa oli saada syvällisempää tietoa organisaatioiden toiminnasta tulevaa muutosta ajatellen. Haastattelut olivat teemahaastatteluita, jossa haastattelun aihepiiri ja teemat olivat selkeät (Hirsjärvi ym. 2009, 208). Haastattelut suoritettiin kolmessa otteessa, joista ensimmäiseen osallistui Kuntien eläkevakuutuksen henkilöstöjohtaja 27.5.2010. Toinen haastattelu suoritettiin 6.7.2010 Valtiokonttorin linjajohtajalle ja viimeinen haastattelu 11.11.2010 Kevan henkilöstökehittäjälle. Näiden haastatteluiden pohjalta saatiin peruskuvaa siitä miten muutokseen on valmistauduttu, millaisia odotuksia organisaatioilla on tulevaa muutosta kohtaan, sekä minkälaisia muutostyövälineitä esimiehille on tarjolla. Kaikki yllämainitut henkilöt kuuluvat muutoksen suunnittelu- sekä ohjaustiimiin. Tähän tiimiin kuuluu lisäksi toimitusjohtaja, koulutussuunnittelija ja muita vaihtelevia tiiminjäseniä.

Kevan henkilöstöjohtaja toimii pääasiassa muutoksen ensisijaisena muutosjohtajana. Hän ilmaisi kokevansa tulevan muutoksen hyvin positiivisena asiana, eikä löytänyt varsinaisia ongelmakohtia organisaation toiminnasta muutoksen valmisteluissa. Toisaalta hänen kokemuksensa organisaatiossa toimimisesta oli vielä hyvin nuorta; henkilöstöjohtaja oli astunut talon palvelukseen vasta elokuussa 2010, keskelle muutosta, ottaen muutosjohtajan roolin isossa organisaatiossa. Hänellä ei siis ollut varsinaista suoraa, omaa kokemusta muutosprosessin alkuvaiheista, joten selkeä tietämys henkilöstön muutosvaiheista ei ollut tiedossa.

Henkilöstöjohtajalla oli kuitenkin selkeä linjaus siitä, että valtiokonttorilaiset tulisivat toimimaan enemmän Kevan tavoilla ja prosesseilla, joten näin ollen Kevan omalle henkilöstölle muutos ei tulisi niin suurena asiana. Toki uusien kollegoiden sekä esimiesten astuminen kuvioon toisi organisaatioon uuden tyyppisiä haasteita, mutta ainakin alkuun perusdynprosessit pysyisivät samana niin Kevan kuin Valtiokonttorin henkilöstöllä.

Valtiokonttorin linjajohtajalla oli selkeämpi käsitys siitä, miten muutos on vaikuttanut niin henkilöstöön kuin esimiestyöhönkin. Hänen näkemyksensä muutoksesta oli myös positiivinen sekä luottavainen. Pohjatoiminnot muutosta varten oli tehty Valtiokonttorilla hyvin; henkilöstöä oli kuunneltu, informoitu, koulutettu ja tuettu tarvittaessa. Linjajohtajan näkemys muutoksesta painottui pääasiassa yhteistyöllä tehdyille suunnitelmille sekä ratkaisuille, jotka tukisivat niin Kevan kuin Valtiokonttorinkin toimintaa ja etenkin esimiestyötä. Erityisen tärkeänä seikkana linjajohtaja näki muutoksessa tärkeäksi kahden organisaation henkilöstön sopeuttamisen yhdeksi yhtenäiseksi organisaatioksi, keskittyen erityisesti organisaatiokulttuureiden sulauttamiseen.

Eräänä merkittävänä epäkohtana kaikkien muuten niin positiivisten asioiden keskeltä nousi muutoksen läpiviennin perusedellytys; muutosvision ja -strategian määrittely. Haastattelujen yhteydessä kävi ilmi, ettei kummassakaan organisaatioissa oltu todellisuudessa luotu näinkin suurelle muutokselle minkään tasoista muutosvisiota tai -strategiaa, joka toimisi kirkkaana johtotähtenä muutoksen läpiviennissä. Toki organisaatioissa oltiin näitä asioita pohdittu ja niistä oltiin keskusteltu, mutta konkreettisia laadintoja ei oltu tehty.

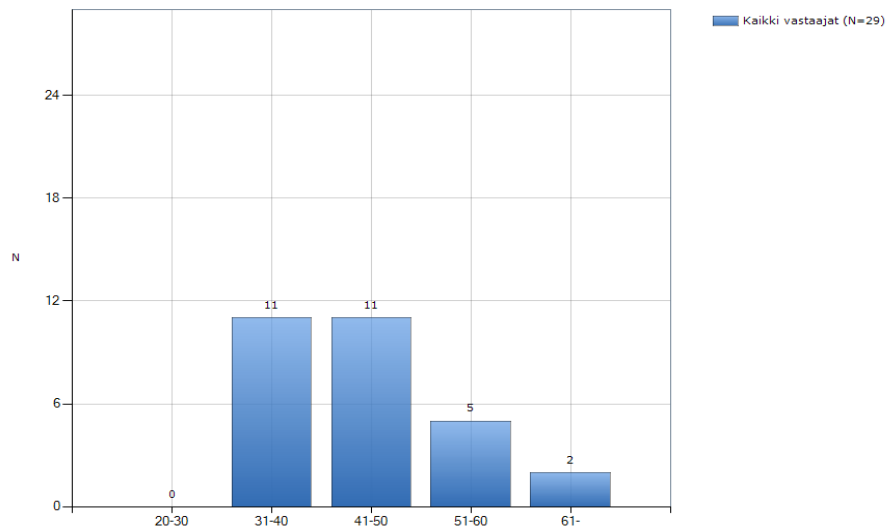
Tämän tyyppinen epäselvyys saattaa ennen pitkää aiheuttaa organisaatioissa epäselviä tilanteita. Esimiestyön kannalta puuttuva muutosvisio ja -strategia lisää selkeästi myös haasteita muutoksen ohjaamiselle sekä toisaalta saattaa luoda selkeitä eroja esimiesten esimiestyön ja muutostyön välille, koska yhteistä tavoitetta ja suunnitelmaa ei ole yleisesti missään vaiheessa ilmaistu konkreettisesti.

Kevan henkilöstösuunnittelijan kanssa käydyt keskustelut painottuivat pääasiassa tutkimuskyselyn muokkaamiseen. Hänellä oli kokemusta ja näkemystä Kevassa tehtyjen organisaatiotutkimusten toteuttamisesta, ja tämän avulla luotiin yhdessä niin tutkimusta kuin organisaatiotakin palveleva kokonaisuus. Haastattelut antoivat hyvän lähtökohdan tutkimukselle, jonka avulla kyettiin laaja-alaisemmin analysoimaan tutkimuksesta saatuja vastauksia.

## 5.2 Taustatiedot

Perustietojen tarkoituksena oli tässä tutkimuksessa tuoda selvyttä vastaajien taustoista niin ikä- kuin sukupuolijakaumankin suhteen. Kysely lähetettiin 71 henkilölle, jotka toimivat ennen muutosta esimiehen asemassa toimiville henkilöille sekä niille henkilöille, jotka tulevat muutoksen jälkeen toimimaan esimiesasemassa. Tähän kyselyyn vastasi kokonaisuudessaan 29 henkilöä, joista miehiä oli 59 % (17 henkilöä) ja naisia 41 % (12 henkilöä).

## Vastaajien ikä



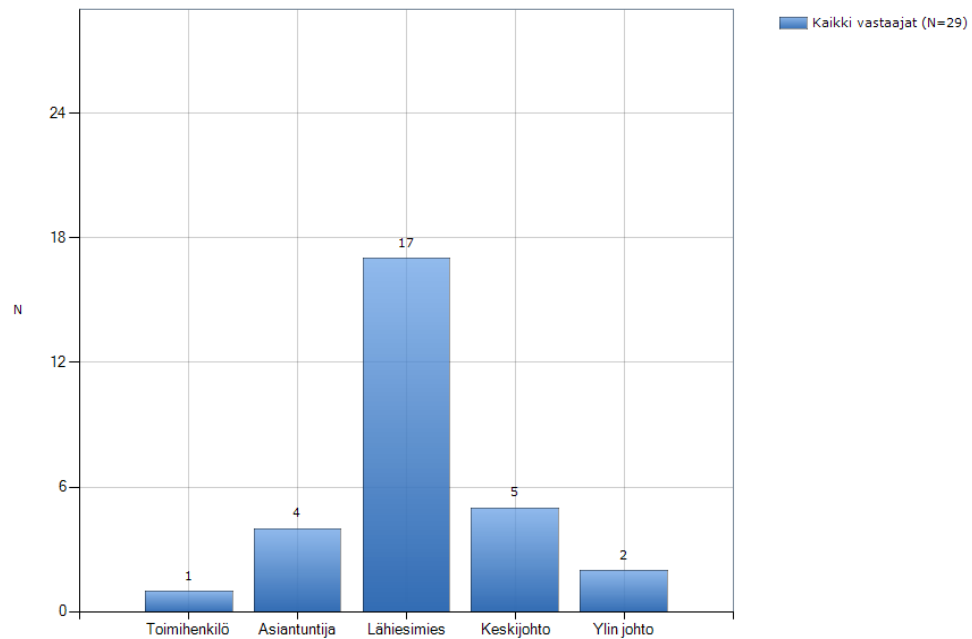
Kuva 7: Vastaajien ikä

Vastaajien ikärakenne jakautui suurimmaksi osaksi 31-50-vuoden väliin (74 %). Kuvan 7 osoittamaan kategoriaan 31-40-vuotias, kuului 11 henkilöä (38 %), joka oli määrällisesti yhtä suuri kuin 41-50-vuotiaiden ryhmä, johon kuului myös 11 henkilöä eli 38 % vastanneista. 51-60-vuotiaista vastanneista oli 5 henkilöä (17 %) ja yli 61-vuotiaita 2 henkilöä (7 %). Ikäryhmään 20-30-vuotiaat ei kuulunut vastaajista yksikään. Tämä tulos vastaa henkilöstöhallinnon tietojen mukaan hyvin pitkälti organisaatiossa toimivien esimiesten ikäprofiilia.

Tutkimusjoukoksi valitut henkilöt olivat taustoiltaan, joko esimiehiä tai muutoksen jälkeen tulevia esimiehiä. Tässä tutkimuksessa pyrittiin selvittämään vastaajien asemaa ennen muutosta sekä muutoksen jälkeen ja näitä tietoja hyväksikäyttäen analysoimaan erinäisten kysymysten vastauksia huomioon ottaen taustatekijät.

Asemaa kysyttäessä oli tarkoitus tuoda ilmi vastaajien asema tällä hetkellä. Tästä kysymyksestä saadulla tiedolla voitiin analysoida sekä perustella myöhempien kysymysten tuloksia. Kuvasta 8 selviää vastaajien asema ennen muutosta.

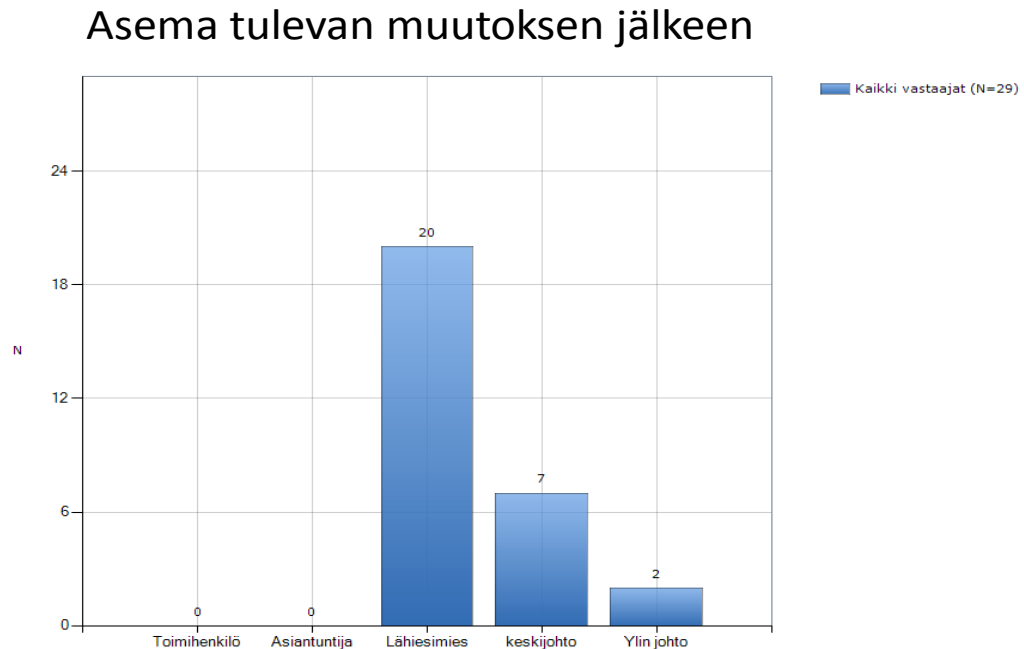
## Asema tällä hetkellä



Kuva 8: Vastaajien asema tällä hetkellä

Tulokset osoittivat, että vastaajista yli puolet, eli 11 henkilöä (59 %) toimi ennen muutosta lähiesimiehenä. Seuraavaksi eniten vastaajia löytyi keskijohdon parista, johon kuului 5 henkilöä (17 %) sekä asiantuntijoiden parista, johon kuului 4 henkilöä (13 %). Loput vastaajista jakaantuivat melko tasaisesti toimihenkilöiden, johon kuului 1 henkilö (3 %) ja ylimmän johdon, johon kuului 2 henkilöä (7 %), välille. Tämän tuloksen voidaan nähdä johtuvan esimiesaseman yleisestä jakautumisesta organisaatiossa, jossa lähiesimiehiä on organisaatiossa selvästi muita joukkoa enemmän.

Tutkimuksessa selvitettiin myös tutkimusjoukon koostumus muutoksen jälkeen ja esimiesten aseman suhteessa ennen muutosta olleisiin. Alla olevassa kuvassa (kuva 9) selvennetään esimiesten asemaa tulevan muutoksen jälkeen.



Kuva 9: Vastaajien asema muutoksen jälkeen

Muutoksen jälkeen tuleva asema jakaantui kolmeen eri kategorian välille; lähiesimiehiin, keskijohtoon sekä ylimpään johtoon. Lähiesimiehiä vastanneista oli 20 kpl (69 %), keskijohtoon kuuluvia henkilöitä oli 7 kpl (24 %) ja ylimpään johtoon kuului 2 henkilöä (7 %). Tuloksista ilmeni, että vastanneiden joukkoon kuului toisin sanoen henkilöitä, joiden asema organisaatiossa vaihtui, sillä asiantuntijoita ja toimihenkilöitä ei muutoksen jälkeisessä asemassa vastanneissa ilmennyt ainuttakaan. Vastanneista jokainen henkilö tulee toimimaan muutoksen jälkeen esimiesasemassa. Tällä saattaa olla tulevien vastauksen kannalta merkittävä vaikutus, sillä vastaajat jotka tähän kyselyyn ovat vastanneet saattavat olla tyytyväisempiä työasemaansa ja tätä kautta työhönsä, jolloin vastaukset voivat olla todellista positiivisemmat.

Aseman lisäksi tutkimuksessa selvitettiin vastaajien suorien alaisten määrää ennen muutosta sekä tulevan muutoksen jälkeen. Näiden kahden tuloksen avulla nähdään yhdistymisessä tahtuvat muutos niin esimiesten kuin alaistenkin lisääntymisen kannalta. Tutkimus osoitti että tällä hetkellä vastaajilla on suoria alaisia keskiarvoisesti 8,6 alaista/vastaaaja ja muutoksen jälkeen vastaava luku tulee olemaan 10,3 alaista/vastaaaja.

Vastaajien suorien alaisten määrä ennen muutosta vaihteli 0 alaisesta 35 alaiseen kun puolestaan muutoksen jälkeen ennakoitujen alaisten määrä vaihteli 1 alaisesta 50 alaiseen. Yhteensä esimiehille kertyi alaisia ennen muutosta 249 henkilöä ja muutoksen jälkeen yhteensä 299 alaista. Muutos tulee kasvattamaan kokonaisuudessaan vastaajien alaisia 50 henkilöllä, joka tarkoittaa keskiarvallisesti noin 1,7 alaiselle/vastaaaja.

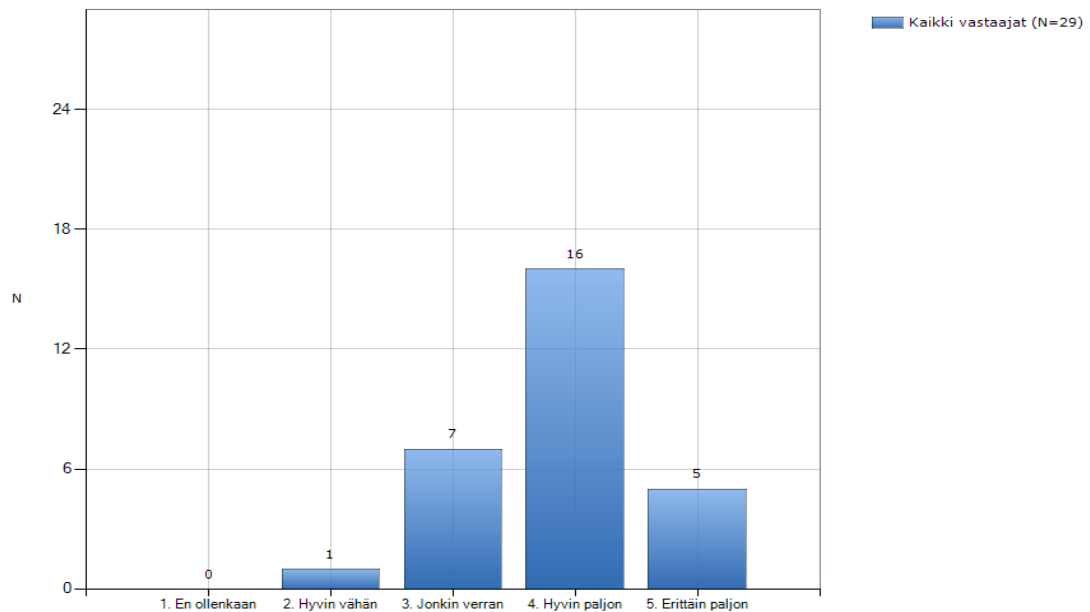
Tämän tyyppinen tulos antaa selkeästi viitteitä sille, että kohdeorganisaatiossa on tapahtumassa mittavia muutoksia esimies-alaistyössä. Alaisten määrän lisääntyessä esimiestyö muuttuu. Ensimmäiset muutokset ilmenevät uusien alaisten sopeuttamisessa niin työhön kuin organisaatioon. Seuraavat muutokset koetaan alaisten määrän kasvaessa, jollain esimiestyö muuttuu ajallisesti. Esimies ei ehkä enää ehdi panostamaan yhteen alaiseen samalla tavalla kuin ennen tai ei ole selvillä alaistensa tarkasta työnkuvasta yhtä hyvin kuin ennen muutosta. Toisaalta henkilöstön määrän kasvussa on esimiehen kannalta hyviäkin puolia; työt voidaan jakaa tasaisemmin, uusia ideoita ja näkemyksiä kehittyy helpommin.

### 5.3 Muutosasenne ja muutostietoisuus

Muutosasenteen sekä muutostietoisuuden tutkiminen oli opinnäytetyön yksi tärkeimmistä osa-alueista. Tämän avulla saatiin arvokasta tietoa siitä, minkä tyyppisiä mielikuvia, mielenkiinnonkohteita sekä valmiuksia esimiehillä muutosta kohtaan on. Lähtökohtana koko muutokselle toimii aina esimiesten mielenkiinto ja osaaminen muutosta kohtaa, jonka vuoksi sitä tässä työssä haluttiin tutkia.

Ensimmäiseksi haluttiin saada tietoa esimiesten asenteesta ja mielenkiinnosta juuri tiettyä, tulevaa muutosta kohtaan. Kuvassa 10 näkyy esimiehiltä kysytyn kiinnostuksen määrä muutosta kohtaa.

## Koetko muutoksen kiinnostavaksi?



Kuva 10: Muutoksen kiinnostavuus

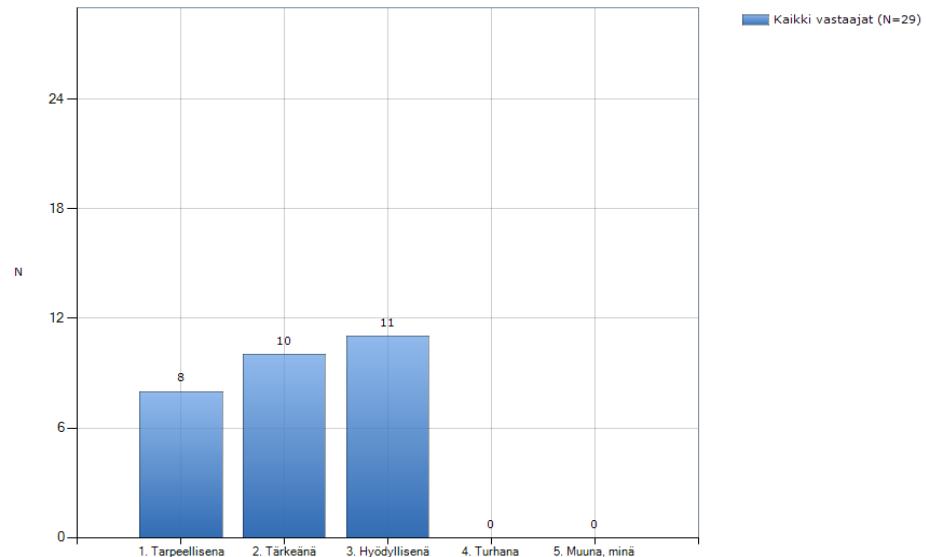
Tulos oli kohde organisaation kannalta erittäin positiivinen, sillä selkeästi yli puolet oli hyvin tai erittäin paljon kiinnostuneita muutoksesta. Vastaajista 16 henkilöä (55 %) oli hyvin paljon kiinnostuneita muutoksesta, tämän jälkeen jonkin verran kiinnostuneita vastaajia oli 7 henkilöä (24 %) ja miltei yhtä moni eli 5 henkilöä (17 %) oli erittäin paljon kiinnostuneita muutoksesta. Vain yksi oli hyvin vähän kiinnostunut muutoksesta.

Erittäin merkittävänä tuloksena saatiin myös selville, että yksikään vastaajista ei valinnut ”en ollenkaan kiinnostunut” vaihtoehtoa. Tässä kohdassa nousee kuitenkin eteen kysymys vastausprosentin tuloksen alhaisuus, jolloin tulosta ei varsinaisesti voida suoraan yleistä koko organisaation esimiesten mielipiteeksi. Voidaan jopa pohtia, voiko vastaamatta jättäminen koko kyselyyn jo antaa toisaalta niiden henkilöiden hiljaisen mielipiteen siitä, että kiinnostus muutosta kohtaan ei ole, jolloin ei myöskään nähdä hyödylliseksi vastata kyselyyn.

Tämä tulos voidaan kuitenkin nähdä hyvänä lähtökohdana tulevalle muutokselle, sillä kummassakaan organisaatiossa ei ole vastaavan laajuista muutosta ennen tapahtunut. Tietoisuus siis siitä, että esimiestasolla ollaan oikeasti kiinnostuneita muutoksesta, on selkeä merkki muutoksen asenteellisen onnistumisen lähtökohdille.

Esimiesten muutosta kohtaan olevan mielenkiinnon lisäksi tiedusteltiin esimiesten asennetta muutosta kohtaan. Kuva 11 antaa selkeän jakauman kolmen eri vaihtoehdon välille.

## Pidän muutosta



Kuva 11: Muutosasenne.

Kaikki tähän kysymykseen vastanneista näki toteutuvan muutoksen positiivisella tavalla. 11 vastaajaa (38 %) näki muutoksen olevan hyödyllinen organisaatiolle. Tämän jälkeen vain yhden vastaajan erolla, eli kymmenen vastaajaa koki muutoksen tärkeäksi (34 %). Kolmantena vaihtoehtona, eli tarpeellisena, muutoksen näki kahdeksan vastaajaa (28 %). Yksikään vastaajista ei kokenut muutosta turhana, eikä toisaalta arvioinut muutosta muullakaan tavalla. Tämä tulos vahvistaa entisestään esimiesten positiivista mielikuvaa muutosta kohtaan.

Muutosasenne on hyvin tärkeä jos tarkastellaan muutosjohtajien mielipiteitä ihmisten johtamisen näkökulmasta. Se, että esimiehet ja johtajat pitävät muutosta tarpeellisena, tärkeänä ja ennen kaikkea hyödyllisenä antaa myös henkilöstölle selkää kuvaa ja luottamusta siitä että ollaan kulkemassa oikeaan suuntaan.

Kyselyssä käytettiin avoimia kysymyksiä tarkentamaan muutosasenteita. Näiden kysymysten tarkoituksena oli antaa vastaajille mahdollisuus kertoa omista tuntemuksistaan muutosta kohtaan, niin hyötyjen kuin haittojen näkökulmasta. Ensimmäisen kysymyksen kautta selvitettiin esimiesten näkemyksiä muutosta edistävien seikkojen, eli hyötyjen valossa. Kysymykseen vastasi 20 henkilöä, eli 69 % vastaajista.

Vastaukset painottuivat pääasiassa kustannussäästöihin ja -tehokkuuteen sekä muihin taloudellisiin hyötyihin. Tämän lisäksi kilpailuasema eläketoiminnan sektorilla nousi esiin useasta vastauksesta.

*”Julkisen sektorin eläkeratkaisutoiminnan ja eläkkeiden maksatuksen kustannustehokkuus kasvavat.”*

*”Kilpailuasema tulevaisuutta ajatellen Kevalla paranee eläkevakuuttamiskentällä kun monopoliasema kuntavakuuttajana joskus murtuu.”*

Tutkimuksesta saadut vastaukset antavat selviä viitteitä esimiesten tietoisuudesta muutoksen aiheuttaneisiin syihin. Se, että nämä syyt koetaan myös hyödylliseksi asiaksi muutoksessa, on erittäin hyvä tutkimustulos organisaation muutoksen hyväksynnän kannalta. Näin ollen muutoksen voidaan todella odottaa toteuttavan visiota, joka muutoksen taustalta löytyy.

Muutos avaa usein uusia mahdollisuuksia, jotka kehittävät niin organisaatiota kuin henkilöstöä. Myös tässä tutkimuksessa havaittiin että taloudellisten arvojen lisäksi muutoksessa nähtiin myös kehittymisen sekä oppimisen arvo. Lisäksi esiin nousi varmuus oman työpaikan säilymisestä tullut helpotus.

*”Antaa uusia mahdollisuuksia henkilöstölle.”*

*”...palvelun parantamisen sekä mahdollisuuden omaan kehittymiseen.”*

*”Uusia toimintatapoja ja ihmisiä -> piristävää.”*

Kun esimiehet kokevat organisaatiossa mahdollisuuden henkilöstön kehittymiselle sekä uusille mahdollisuuksille, voidaan sen nähdä luovan kannustavaa ilmapiiriä muutoksen läpivientiä varten. Myös positiivinen näkökulma uusien kollegoiden sekä alaisten että mahdollisten uusien esimiesten tulemisesta Valtiokonttorilta Kevaan nousi esiin näissä tutkimustuloksissa. Koska suomalaisessa kulttuurissa yleensä toimitaan pikemminkin pessimistisen tavan mukaisesti, oli näinkin monisyinen positiivinen vastausten määrä sekä organisaation että tutkimuksen kannalta erinomainen meriitti.

Toisen avoimen kysymyksen oli tarkoitus tuoda esiin esimiesten kokemia haittoja tapahtuvassa muutoksessa. Näiden tulosten avulla kyettiin punnitsemaan sekä edistävien tekijöiden että hidastavien tekijöiden vaikutusta esimiesten näkökulmasta muutoksen läpivientiä kohtaan. Vastauksia tähän kysymykseen kerääntyi 16 henkilöltä.

Toisin kuin muutosta edistävien kustannustehokkuustekijöiden sijaan esimiehet toivat tässä kohdassa voimakkaimpana haittana esiin henkilöstön sekä organisaatiokulttuureiden ongelmat. Selvimmin haitat painottuivat muutosvastarinnan alueelle, jonka nähtiin selvästi mieltätyttävän esimiehiä.

*”Onnistutaanko oikeasti saamaan henkilöstö puhaltamaan yhteen hiileen. Kaikki eivät välttämättä halua muutosta ja joillekin se voi tarkoittaa negatiivista muutosta työssä.”*

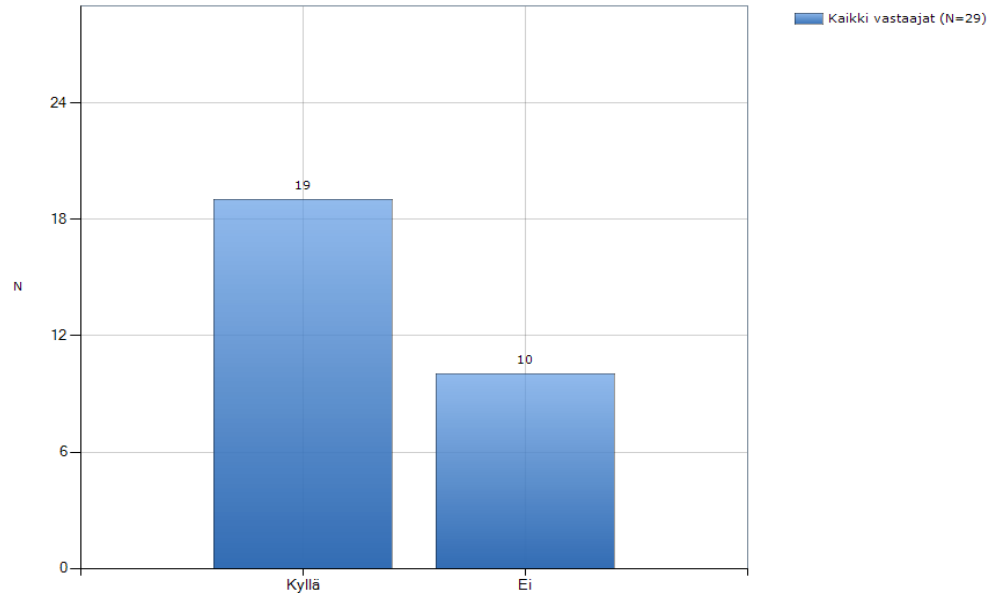
*”Alkuvaiheen kriisit, jotka menevät ajan kanssa ohi, mutta vaativat paljon työtä ja tarkkaa johtajuutta: toimintakulttuurien yhteensovittaminen, henkilöstön sopeutuminen muutokseen.”*

Tämän kaltaiset ongelmat ovat väistämättömiä muutoksen edetessä, eri henkilöillä eritasoisin muutosvastarinnan astein. Kvistin ja Kilpilän (2006, 135) mukaan muutosprosessi onkin luonnollinen osa muutosta, jonka vuoksi se on myös esimiesten hyvä tiedostaa ja valmistua kohtaamaan. Koska tässä muutoksessa henkilöstön ei kuitenkaan tarvitse kokea työpaikan menettämistä, voidaan muutosvastarinnan olettaa toteutuvan lievempänä, kuin tilanteessa jossa työpaikan menettämisen pelko olisi todella olemassa.

Organisaatiokulttuureiden kohtaamiset nousivat vahvasti esiin tuloksissa. Esimiehet ymmärsivät että eri kulttuurien yhdistäminen luo haasteita perusdynprosessien ympärille, jonka vuoksi työn tehokkuus saattaa kärsiä. Tiedostaminen kulttuurien kohtaamisesta ja ymmärrys niiden sulattamisesta toisiinsa onkin esimiesten yksi tärkeä osaamisen kohta. Kulttuurien lisäksi esimiehet puntaroivat perustoimintojen, prosessien sekä toimintaympäristöjen ongelmia, kuten mahdollista ylikapasiteetin määrää.

Muutoksessa tärkeässä roolissa ovat erilaiset tiimit ja ryhmät. Suunnittelu- ja ohjausryhmän toiminta on hyvin tärkeä osa Kevan ja Valtiokonttorin muutosprosessia. Niitä voidaankin kutsua yhdeksi Kotterin mainitsemasta ohjaavasta tiimeistä. Näiden ryhmien tarkoituksena on luoda muutokselle hyvät valmiudet onnistumiseen, seurata muutoksen etenemistä sekä edistymistä ja olla ohjaavana moottorina läpi muutoksen. Suunnitteluryhmää koskevilla kysymyksillä pyrittiin selvittämään esimiesten tietoisuutta ryhmien toiminnasta. Kuvassa 12 esitellään esimiesten tietoisuutta suunnittelu- ja ohjausryhmän toimintaa kohtaan.

## Tunnetko suunnittelu- tai ohjausryhmän toimintaa?

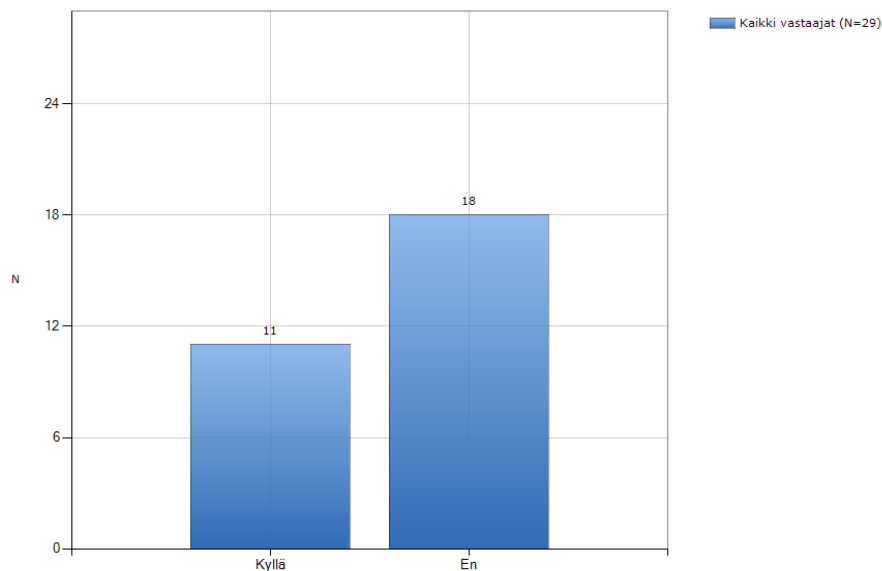


Kuva 12: Suunnittelu- ja ohjausryhmän tunnettuus

Tulokset osoittivat että reilusti yli puolet, eli 19 henkilöä (66 %) tunsi näiden kahden ryhmän toimintaa ja 10 henkilöä (34 %) ei tuntenut. Tämä tuloksen pohjalta voidaan myös arvioida näiden ryhmien toiminnan näkyvyyttä. Ryhmillä on nähty olevan hyvin merkittävä vaikutus muutoksen onnistumisen kannalta, joten tämä tutkimuksen kannalta myös tiimin toiminnan olisi hyvä olla selkeästi esillä koko organisaatiossa. Toisaalta tässä kohdassa tunnettuus-sana, saattaa ehkä lisätä ei tunnettuutta, sillä monet organisaatiossa voivat ajatella tietävänsä ryhmistä, mutta ei tunne ryhmien toimintaa. Tämä huomio ei silti poista sitä tosiasiaa, että ryhmien toiminta voisi tuoda jatkossa voimakkaammin esiin.

Toinen ryhmien koskevalla kysymyksellä pyrittiin selvittämään esimiesten toimintaa suunnittelu- tai ohjausryhmässä, jota voidaan puolestaan vertailla seuraavan alaluvun ensimmäisen kohdan tuloksiin. Kuvassa 13 esitellään esimiesten kuulumista näihin edellä mainittuihin ryhmiin.

## Oletko kysyisessä muutoksessa toiminut muutoksen suunnittelu- tai ohjausryhmässä?



Kuva 13: Vastaajien toimiminen suunnittelu- tai ohjausryhmässä

Muutosryhmän toiminnassa oli vastausten perusteella ollut mukana 11 henkilöä (38 %). Reilusti yli puolet (62 %) vastaajista puolestaan kuului joukkoon, jotka eivät olleet toimineet kummassakaan ryhmässä. Verraten tämän kohdan vastuksia edelliseen ryhmien tunnettuus kohdan vastauksiin, voidaan nähdä, että niistä 19, jotka tunsivat ryhmien toimintaa, sisälsi 11 esimiestä, jotka kuuluivat näihin ryhmiin. Tämä tulos kertoo sen, että vain 7 henkilöä (24 %) ryhmänjäsenten lisäksi todella tunsivat ryhmien toimintaa.

Ryhmien toiminnan onnistumista kysyttiin myös vastaajilta avoimella kysymyksellä joka painottui ryhmien muutoksen eteenpäin viemisen onnistumisiin. Suunnittelu- ja muutosryhmien toimintaa koskevalla avoimella kysymyksellä haluttiin saada selville tarkempia toimia, jotka esimiehet näkevät ryhmien toiminnassa ja toisaalta myös asennetta ryhmän toiminnan onnistumiseen. Kysymykseen vastasi 19 henkilöä, eli yhtä monta esimiestä, jotka tunsivat ryhmien toiminnasta. Vastaukset antoivat kokonaisuudessaan melko hyvää palautetta näiden ryhmien onnistuneesta toiminnasta;

*”Muutostyötä tehneet toimintokohtaiset alaryhmät ovat työstäneet asioita erinomaisesti.”*

*”Mielestäni hyvin. Tiedotus on pelannut ja muutosta on valmisteltu huolella aivan yksittäisen työntekijän tasolle asti.”*

On erittäin tärkeää, että niin esimiehet kuin koko henkilöstö kokee voivansa luottaa erinäisiin muutostiimeihin, jotka omalta osaltaan raamittavat muutoksen suuntaa. Tutkimus osoitti että ainakin kyselyyn vastanneet esimiehet kokivat onnistumisen olevan keskivertoa ja sitä parempaa, joka varmasti heijastuu koko henkilöstöön.

Toki vastauksista löytyi myös kriittistä palautetta, joihin ryhmien kannattaa ehdottomasti puuttua ja tarkastella toiminnan vaikutusta epätyytyväisyyden vähentämiseksi. Oheinen kommentti antoi selviä viitteitä eri organisaatioiden väliseen muutoksen valmisteluun.

*”Koko Kevalle todella huonosti. Kevalaisiin ei ole panostettu, Valtiokonttorilaisille on syntyneen vaikutelman mukaan kerrottu enemmän ja järjestetty valmennusta ja koulutustilaisuuksia.”*

Vaikka vastaus nousikin esiin yksittäisenä tapauksena, on silti erittäin tärkeää pohtia, onko taustalla vain yksi esimies joka ajattelee näin, vai tulisiko asiaa seurata laajemmalla kentällä. Jos esimiehet kokevat eriarvoisuutta organisaatioiden valmistautumisen välillä, saattaa se aiheuttaa kitkaa organisaatiokulttuureiden sulautumisen kannalta mahdollisesti myöhemmissä vaiheissa.

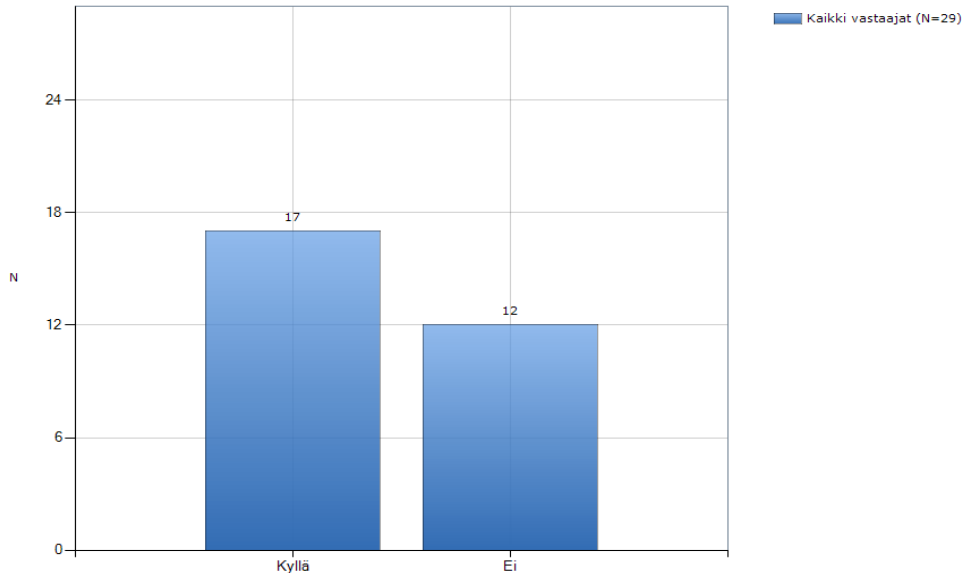
#### 5.4 Muutosjohtaminen esimiehen työvälteenä

Jokainen muutos on yksilöllinen, sillä sen lukuisat eri taustatekijät vaikuttavat siihen alituisesti. Peruslähtökohta muutokselle on organisaatioiden yksilöllisyys, muutostarpeen ja vaikutuksen yksilöllisyys sekä ihmisten yksilöllisyys, jotka muutoksessa toimivat. (Erämetsä 2003, 151)

Tässä työssä haluttiin tutkia esimiesten kokemuksia muutoksesta sekä toisaalta oman roolin hahmottamista esimiehenä muutoksessa, eli eräänlaisena muutoksen luotsaajana. Esimiestyön kannalta on aina suotuisampaa mennä uuteen muutokseen, jos omaa aiempia kokemuksia niin muutoksesta kuin sen johtamisestakin.

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen tavoitteena oli kartoittaa Kevan ja Valtiokonttorin esimiesten aiempaa kokemusta muutoksessa, jonka avulla nähdään organisaatiomuutoskokemusta esimiehenä.

## Onko sinulla aiempaa kokemusta esimiehenä toimimisesta organisaatiomuutoksessa?



Kuva 14: Vastaajien aiempi kokemus esimiehenä toimimisesta organisaatiomuutoksessa

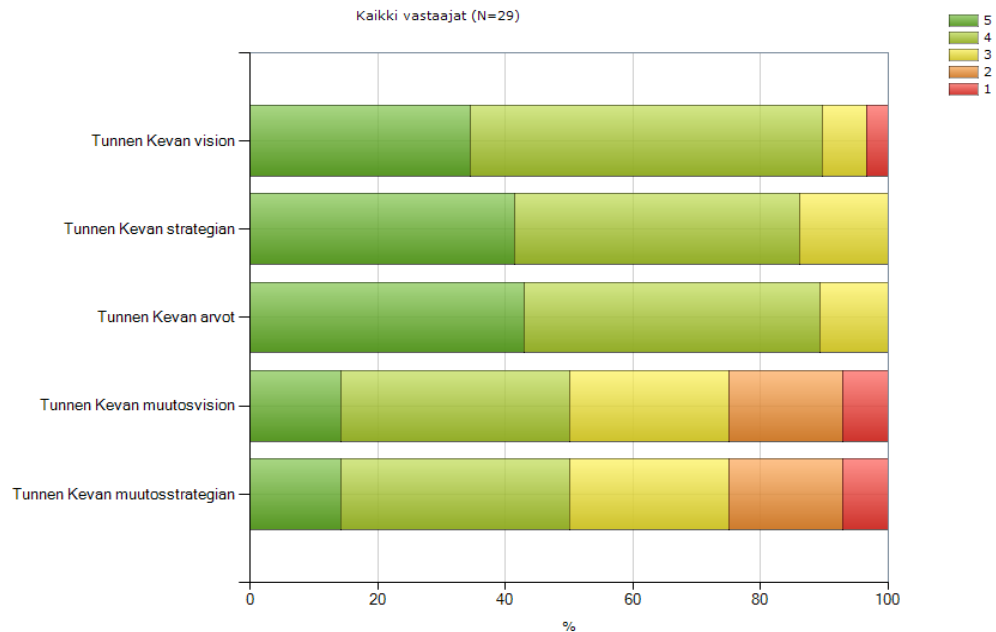
Kuvan 14 osoittama tulos kertoo että 17 vastaajaa (59 %) oli aiemmin toiminut organisaatiomuutoksessa esimiesroolissa ja 12 vastaajaa (41 %) ei ole toiminut. Esimiesten kokemukset muutostilanteesta luovat yleensä aina paremmat edellytykset uusien muutosten kohtaamiselle, hyväksi muutosjohtajaksikin oppii vain käymällä muutoksia läpi uudelleen ja uudelleen. Se, että esimiehillä on kokemusta esimiehenä toimimisesta muutoksessa, luo myös hänelle ymmärrystä kohdata alaisten muutostunteet sekä niihin liittyvät muutoksen päävaiheet.

Tämä tulos antaa selvästi tukea organisaation järjestämälle esimiestyön ABC-kurssille, joka on suunnattu nimenomaan esimiehille. Koska vain hieman alle puolet eivät olleet toimineet esimiehenä muutoksessa, on toteutetulla kurssilla merkittävä tuki esimiestyöhön niin organisaation kuin yksilönkin kannalta.

Organisaation valmiudelle muutosta kohtaa nousee esimiesten oman osaamisen lisäksi myös esiin vision, strategian sekä arvojen merkitys. Niiden laatiminen, tiedostaminen, viestiminen sekä sisäistäminen ja etenkin niiden mukaan toimiminen ovat eräitä esimiesten työvälineitä johtaa muutosta kohti haluttua suuntaa. Visio antaa kehittämiselle suunnan, varmistaa että kaikki ponnistelevat samojen tavoitteiden puolesta, selkiyttää yksittäisen työntekijän tehtäviä tulevaisuudessa sekä toimii esimiehille ja päättäjille päätöksenteon tukena. (Lanning ym. 1999, 86)

Kevan visiota, strategiaa ja arvoja käsittelevässä kysymyksessä haluttiin tutkia esimiesten tietoisuutta edellä mainituista asioista, sekä valmiuksia näiden asioiden eteenpäin viemiselle henkilöstölle. Vastaukset annettiin seuraavasti; 5=erittäin hyvin, 4=melko hyvin, 3=jonkin verran, 2=hyvin vähän, 1= en lainkaan.

## Kevan visio, strategia, arvot



Kuva 15: Vastaajien tuntemus Kevan visiosta, strategiasta ja arvoista

Kuvan 15 osoittamat tulokset olivat melko tasavertaiset niin vision, strategian kuin arvojenkin suhteen. Kevan kokonaisvaltaisen vision tunti erittäin hyvin tai melko hyvin noin 90 % vastaajista. Vain noin 10 % tunti jonkin verran tai ei lainkaan organisaation visiota.

Strategian puolestaan kertoi tuntevansa erittäin hyvin tai melko hyvin hieman yli 80 %, loput kertoivat tuntevansa strategiaa jonkin verran. Arvot saivat tässä kokonaisuudessa parhaimman tuntemuksen. Vain hieman alle 90 % tunti organisaation arvot erittäin tai melko hyvin ja loput vastaajista jonkin verran. Arvojen tietoisuuden hyvä tulos voidaan osaksi selittää arvojen selkeälle esiin tuomisella organisaatiossa, esimerkiksi organisaation julkisilla Internet-sivuilla.

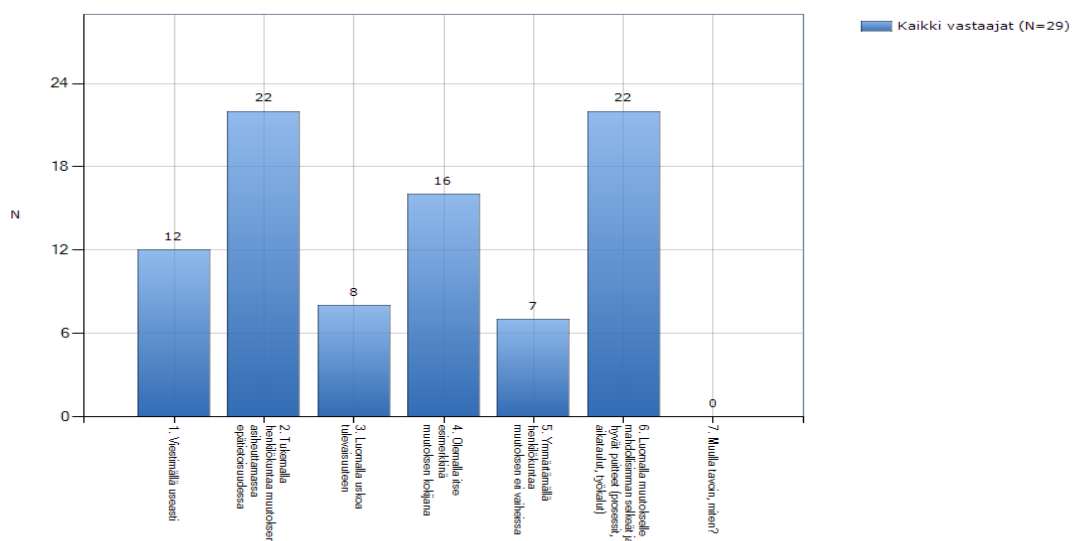
Mielenkiintoiseksi tässä tuloksessa nousi vision ja strategian välinen ero; strategia näytettiin tuntevan paremmin kuin visio. Vision tulisi kertoa organisaatiossa tulevaisuuden tahtotila, kun puolestaan strategia on keino saavuttaa tuo tahtotila. Tämä tutkimuksen mukaan vastaajat siis tietäisit paremmin keinon kulkea eteenpäin kuin varsinaisen määränpään. Yksinkertaisin selitys vastaavanlaiselle tulokselle voi löytyä kaikessa yksinkertaisuudessaan termien sekaan-

nuksella. Visiota ja strategiaa käytetään monessa organisaatiossa hyvin löyhällä tavalla, jonka varjolla näiden kahden termin todellinen ymmärrys saattaa helposti jäädä toteutumatta.

Muutosvisio ja -strategia näytettiin tuntevan yleistä visiota ja strategiaa selvästi huonommin. Muutosvision vastaajista tunsivat erittäin hyvin tai melko hyvin noin 50 %, kun vastaava tulos organisaation vision tuntemisessa oli n. 90 %. Samanlainen tulos toteutui myös strategian tuntemisessa. Merkittävää oli tulos, jossa vastaajista yli 20 % ei tuntenut muutosvisiota tai -strategiaa lainkaan tai tunsivat hyvin vähän. Tämä tulos todennäköisesti pohjautuu selkeään muutosvision ja strategian puuttumiseen, jonka Kevan henkilöstöjohtaja ja Valtiokonttorin linjaesimies vahvistivat haastatteluissaan. Tämän tyyppinen tilanne voidaan nähdä hankaloittavan esimiestyötä muutoksen onnistumisen kannalta, sillä jos esimiehille ei ole annettu selvää visiota ja strategiaa muutokselle, on heidän mahdotonta lähteä sitä selkeästi ja yhdenmukaisesti viestimään henkilöstölle.

Muutoksen onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä löytyy niin esimiestyöstä kuin organisaation toiminnasta ylipäänsä. Esimiestyö nähdään kuitenkin yhdeksi vaikuttavammaksi tekijäksi muutoksen onnistumisen kannalta. Opinnäytetyössä haluttiin tarkastella esimiestyön vaikutusta muutoksen eteenpäin viemisellä ja tätä kautta selvittää esimiesten näkemyksiä oman roolinsa vaikutuksesta muutoksen onnistumiseen. Kuvassa 16 näkyy tulokset esimiestyön vaikutuksista muutoksen onnistumiseen. Kysymykseen oli annettu erinäisiä valmiita vastauksia, joista esimiehet valitsivat kolme mielestään tärkeintä vaikutuskeinoa onnistuneelle muutokselle.

## Millä tavalla esimies vaikuttaa muutoksen onnistumiseen?



Kuva 16: Esimiesten vaikutus muutoksen onnistumiseen

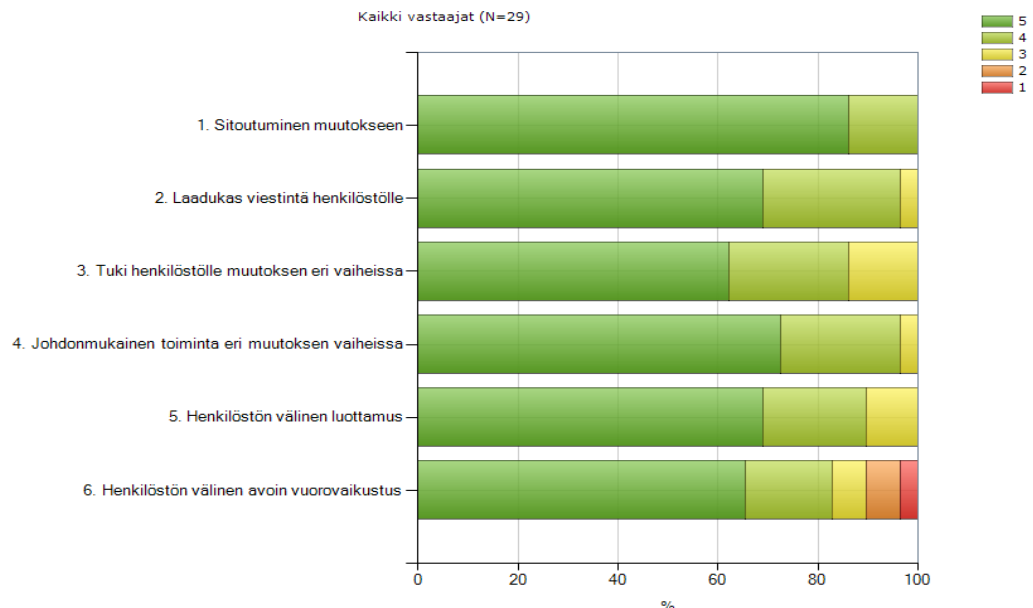
Esimiesten vaikutuksesta muutoksen onnistumiseen nousi selkeästi esiin kolme eniten kannatusta saanutta vaihtoehtoa; 2. Tukemalla henkilökuntaa muutoksen aiheuttamassa epätietoisuudessa (25 %), 6. Luomalla muutokselle mahdollisimman selkeät ja hyvät puitteet kuten prosessit, aikataulut, työkalut (25 %), 4. Olemalla itse esimerkkinä muutoksen kokijana (18 %).

Vaihtoehtojen 2 sekä 4 voidaan nähdä perustuvan pääasiassa ihmisten johtamiseen, eli leadershipiin. Esimiesten tukeminen muutoksen aiheuttamaan epätietoisuuteen voidaan nähdä olevan viestintää, suunnan näyttämistä (visio ja strategia) sekä luottamuksen kautta saavutettua avointa vuorovaikuttamista. 4. vaihtoehto kertoo myös ihmistenjohtamisen taidoista ja pääasiassa siitä että esimieskin on asemastaan huolimatta aina henkilötasolla samanlainen muutoksen kokija kuin henkilöstö.

Mikäli näissä kahdessa edellä mainitussa seikassa esimies onnistuu, kerää hän itselleen muutostohtajan tarvitsemaa luottamusta, jonka avulla kykenee mm. laskemaan henkilöstön muutostavastarintaa. Vaihtoehdon 6 voidaan puolestaan korostaa asioiden johtamista. Sen voidaan nähdä antavan koko muutokselle sen raamit ja näin ollen olla perustyötä helpottava tekijä, jolloin henkilöstö kykenee tehokkaasti työskentelemään muutoksen ohessa.

Koska esimiestyön vaikutus muutokselle on hyvin selvä, haluttiin tässä työssä vielä eritellä johdon sekä esimiestyön osatekijöiden vaikutuksia muutoksen onnistumiselle. Ensimmäinen kysymys painottui johdon osatekijöihin ja toinen esimiesten osatekijöihin. Molempien kysymysten vastauskategoriaan kuului kuusi erilaista valmiiksi määriteltyä osatekijää; 1. Johdon sitoutuminen muutokseen, 2. Johdon laadukas viestintä henkilöstölle, 3. Johdon tuki henkilöstölle muutoksen eri vaiheissa, 4. Johdon johdonmukainen toiminta muutoksen eri vaiheissa, 5. Johdon ja henkilöstön välinen luottamus, 6. Johdon ja henkilöstön välinen avoin vuorovaikutus. Arviointiskaala toimi seuraavasti; 5=täysin samaa mieltä, 4=lähes samaa mieltä, 3=ei samaa, eikä erimieltä, 2=lähes erimieltä, 1=täysin erimieltä

## Miten johtamisen osatekijät lisäävät mielestäsi muutoksen onnistumista? (Johto)

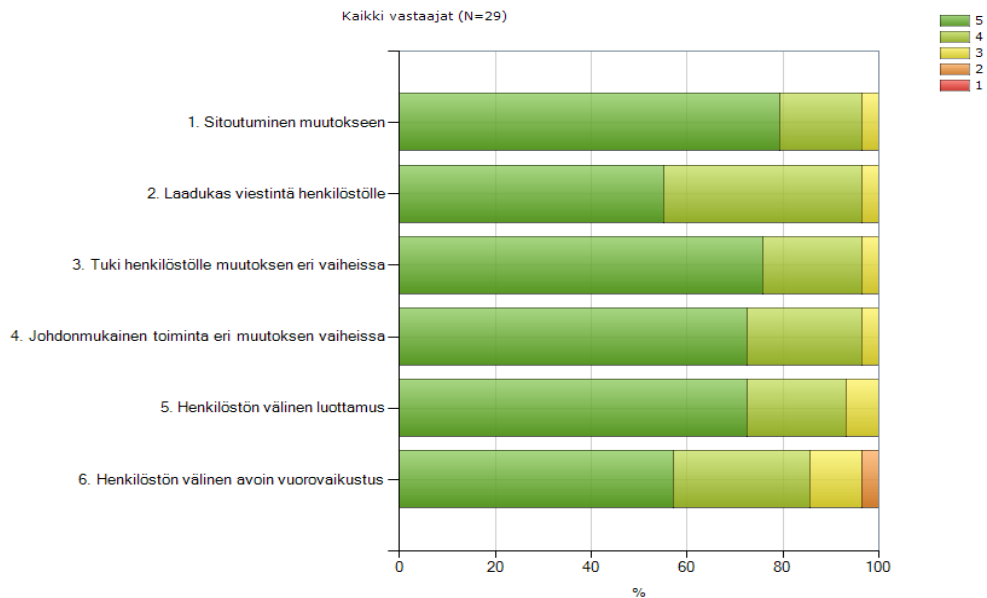


Kuva 17: Johtamisen osatekijöiden vaikutus muutoksen onnistumiseen (johto).

Kuvassa 17 esitellään johtamisen osatekijöiden vaikutusta muutoksen onnistumiseen johdon perspektiivistä. Esimiesten näkemys johdon toiminnasta muutoksen yhteydessä oli melko tasainen kaikkien vaihtoehtojen välillä. Tämän kysymyksen yhteydessä nousi kuitenkin esiin, että johdon sitoutuminen muutokseen koettiin tärkeimmäksi avaintekijäksi muutoksen onnistumiselle. Johdon ja henkilöstön välinen avoin vuorovaikutus puolestaan koettiin vähiten vaikuttavammaksi osatekijäksi. Tämä oli lisäksi ainoa vaihtoehto, joka sai lähes eri mieltä ja täysin eri mieltä ääniä. Loppujen vaihtoehtojen välillä nähtiin suurta merkitystä muutoksen onnistumiselle, mutta ne eivät keskenään tehneet suurta eroa.

Toinen johtamisen osatekijöiden vaikutus muutoksen onnistumiselle painottui esimiestyöskentelyn toiminnalle. Tarkoituksena oli mitata myös johtamisen osatekijöiden vaikutusta muutoksen onnistumiseen esimiestyön näkökulmasta.

## Miten johtamisen osatekijät lisäävät mielestäsi muutoksen onnistumista? (ESIMIEHET)



Kuva 18: Johtamisen osatekijöiden vaikutus muutoksen onnistumiseen (esimiehet).

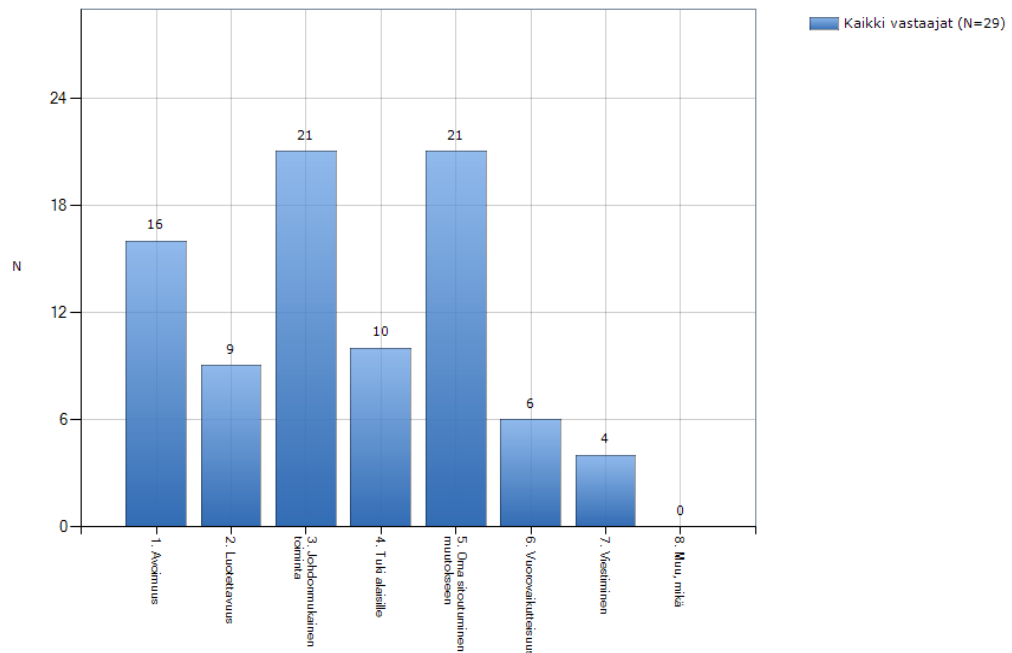
Kuva 18 osoittaa esimiestyön osatekijöiden vaikutuksen muutoksen onnistumiseen. Vastaukset painottuivat esimiesten osatekijöissä parhaiten kohtaan 1. Esimiesten sitoutumiselle muutokseen, johon liki 90 % oli vastannut olevansa täysin samaa mieltä. Heikoiten tässä kysymyksessä pärjäsi kohta 6. Esimiesten ja henkilöstön väliseen avoimeen vuorovaikuttamiseen, jonka kanssa täysin samaa mieltä oli hieman alle 60 % ja toisaalta hieman alle 10 % lähes eri mieltä. Vaikka em. kohta menestyikin vertailussa heikoiten, sai se silti kokonaisuudessaan suhteellisen hyvän tuloksen.

Tutkimuksessa nousi mielenkiintoiseksi kohta 2 Laadukas sitoutuminen, joka sai poikkeavan tuloksen verrattaessa sitä johdon saamaan tulokseen. Esimiehet selvästikin kokivat johdolta saadun laadukkaan viestinnän henkilöstölle tärkeämmäksi kuin vastaavasti esimiesten laadukkaan viestinnän henkilöstölle. Tämä tulos on melko erikoinen, sillä yleisesti esimies on ensisijaisesti se henkilö, joka pääasiassa omalle henkilöstölleen viestii, kuin suoranaisesti johto.

Muutamia muita eroja löytyi myös näistä tuloksista. Esimerkiksi johdon osatekijöitä muutoksen onnistumisen kannalta arvostettiin kokonaisuudessa enemmän kuin esimiesten osatekijöitä. Esimiesten eduksi tässä kyselyssä nousivat puolestaan kohdat 3. esimiesten tuki henkilöstölle sekä 6. esimiesten ja henkilöstön välinen vuorovaikutus, jotka saivat paremmat tulokset kuin samat väittämät johdon tuloksissa.

Erialaisten johtamisen osatekijöiden lisäksi on tärkeää tunnistaa esimiesten ominaisuuksia jotka yhdessä muiden tekijöiden kanssa edistävät muutoksen onnistumista. Opinnäytetyössä haluttiin tutkia myös vastaajien näkemyksiä esimiesten tärkeimmistä ominaisuuksista muutoksessa, kuvan 19 osoittamalla tavalla. Vastaajilla oli mahdollisuus valita kolme mielestään tärkeintä vaihtoehtoa, jotka kuvasivat esimiesten hyviä ominaisuuksia muutosjohtamisen perspektiivistä; 1. Avoimuus, 2. Luotettavuus, 3. Johdonmukainen toiminta, 4. Tuki alaisille, 5. Oma sitoutuminen muutokseen, 6. Vuorovaikutteisuus, 7. Viestiminen.

## Esimiehen tärkeimmät ominaisuudet muutoksessa (valitse kolme tärkeintä)



Kuva 19: Esimiehen tärkeimmät ominaisuudet

Vastaajien mukaan tärkeimmät esimiesten ominaisuudet muutoksessa jakaantuvat johdonmukaisen toiminnan, oman sitoutumisen muutokseen sekä avoimuuden välille. Sekä johdonmukainen toiminta että oma sitoutuminen muutokseen koettiin yhtä vahvoiksi vaihtoehtoina ja ne saivatkin yhteensä 42 ääntä 48 % kaikista äänistä, eli 28 per vaihtoehto. Kolmantena hyvänä vaihtoehtona koettiin myös esimiesten avoimuus, joka keräsi äänistä 18 %. Vähiten arvostusta keräsi viestinnän ja vuorovaikuttamisen taitaminen.

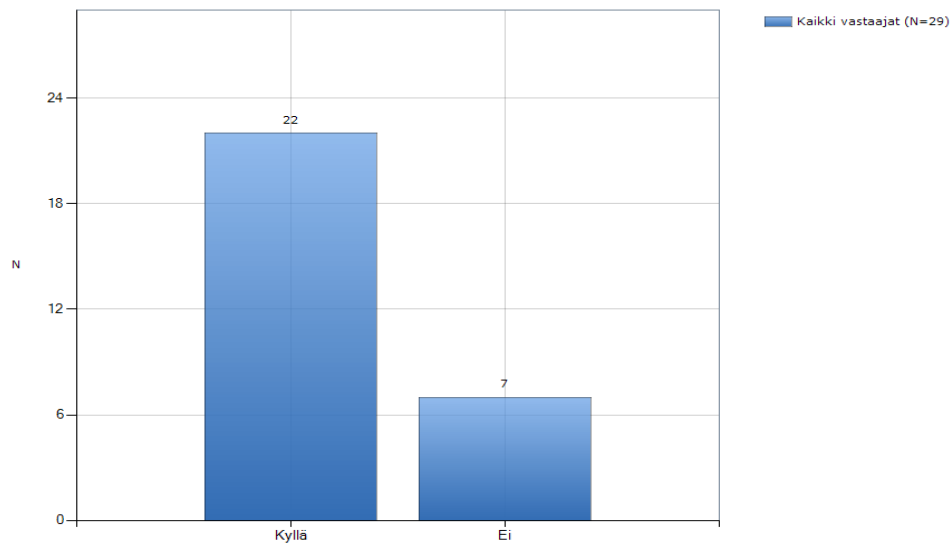
Teorioiden mukaan nämä kaikki kysymyksessä annetut ominaisuudet lukeutuvat muutosjohtajan ja niin ikään esimiesten johtajuuden piirteisiin. Vastaajat arvostivat selkeästi enemmän sellaisia esimiehiä joiden johtaminen on johdonmukaista, avointa ja jotka kykenevät itse si-

toutumaan muutokseen. Näistä johtavat piirteet puolestaan luovat vahvan pohjan esimiesten viestinnälle, vuorovaikuttamiselle ja alaisten tuelle, jotka koettiin omalla tavallaan tärkeiksi.

### 7. Oletko saanut riittävästi tukea muutoksen läpivientiin?

Esimiesten ja johtajien osaamisen, ominaisuuksien ja osatekijöiden lisäksi tärkeä muutoksen onnistumisen tekijä löytyy organisaatiosta saadusta riittävästä tuesta esimiehiä ja johtajia kohtaan. Kuvan 20 osoittaman kysymyksen avulla pyrittiin selvittämään organisaation antamaa tukea esimiehille muutoksen läpivientiä kohtaan.

## Oletko saanut riittävästi tukea muutoksen läpivientiin?



Kuva 20: Muutoksen läpivientiin saadun tuen riittävyys.

Tulos oli organisaation kannalta erittäin hyvä, sillä noin 76 % vastaajista, eli 22 henkilöä koki saaneensa riittävästi tukea muutoksen läpivientiin. Se, että esimiehet ovat kokeneet saaneensa riittävästi tukea muutoksen läpivientiin vaikuttaa suoraan koko organisaation muutoksen onnistumiseen.

Tuloksesta ilmeni myös että 14 %, eli 7 henkilöä ei puolestaan ollut kokenut saaneensa riittävästi tukea muutoksen läpivientiin. Vaikka tulos on prosentuaalisesti melko pieni, saattaa sillä todellisuudessa olla kokonaisuudessaan kannalta merkittävä rooli. Mikäli nämä 7 vastaajaa, jotka ovat kokeneet jääneensä tuen ulkopuolelle, ovatkin juuri niitä esimiehiä, joilla on suuri alais määrä, kertaantuu tuen riittämättömyys muutoksen edessä moninkertaiseksi. Näin ollen tuloksesta huolimatta muutos saattaa saadakin yllättävän käänteeseen, jos muutosta ei saada vietyä läpi esimiesten oman tuen riittämättömyyden vuoksi.

Organisaation mielenkiinnon kohteena oli tuen saannin lisäksi saada tietää mistä kautta esimiehet ovat kokeneet saaneensa muutosta. Vastajien tuntemuksia tuen riittävydestä pyrittiinkin näin ollen vielä tarkemmin selvittämään avoimella kysymyksellä, joka toimi jatkokysymyksenä edelliselle kohdalle. Tämän avoimen kysymyksen tarkoituksena oli selvittää niiden vastaajien, jotka aiempaan kysymykseen olivat vastanneet myöntävästä, tuen saannin taustaa sekä tapaa. Tähän avoimeen kysymykseen vastasi 18 henkilöä seuraavanlaisilla kommentteilla:

*”Esimieheltä, johdolta, henkilöstöhallinnosta (koulutukset ym.), kollegoilta.”*

*”Muuton järjestäjiltä eli niiltä organisaatio-osilta, jotka vastasivat muutoksesta.”*

*”Nykyiseltä ja tulevalta esimieheltä.”*

Vastajat painottivat saaneensa ensisijaisesti tukea esimiehiltään, näitä vastauksia kertyi 9 kappaletta, eli 50 % kaikista vastauksista. Seuraavaksi eniten arvostettiin kollegoiden tukea sekä tilaisuuksia että koulutuksia. Vastauksista antoivat myös arvostusta henkilöstöhallinnon, johdon, sekä ryhmien ja tukitoimintojen tuelle. Myös erittäin merkittävä onnistumisen tekijä löytyi vastauksesta, jossa vastaaja oli saanut tukea sekä tämän hetkiseltä että tulevalta esimieheltä. Tämän tyyppinen onnistuminen muutoksen edessä luo vahvaa turvallisuuden että onnistumisen tunnetta, jonka avulla esim. muutosvastarintaisuutta kyetään vähentämään.

## 5.5 Muutosviestintä osana muutosjohtamista

Hyvässä muutosjohtamisessa voidaan nähdä viestinnän- ja henkilöstövaikutusten aikaansaamisen kytkeytyminen tiiviisti muutoshankkeen taloudelliseen sekä operatiiviseen johtamiseen. (Mattila 2007, 28) Muutosviestintä tuleekin nähdä erityisen tärkeänä osana jatkuvaa muutosjohtamisen toimintaa, monesta eri perspektiivistä. Koska tässä muutoksessa on kyse keskusuu- resta organisaatiomuutoksesta, tulisi myös viestintä mitoittaa sen vaatimalle tasolle.

Ensimmäinen muutosviestintään liittyvä kysymys oli avoin kysymys. Tämän avoimen kysymyksen tarkoituksena oli selventää esimiesten muutoksesta saadun tiedon ensimmäisiä kanavia. 22 henkilöä vastasi tähän kysymykseen, eli 76 % kaikista vastaajista. Vastauksien joukosta löytyi seuraavanlaisia kommentteja;

*”Kevassa asiasta tiedotettiin ensimmäisen kerran muistaakseni keväällä 2009. ”*

*”Yleisessä tiedotustilaisuudessa.”*

*”Jossain käytäväkeskustelussa.”*

*”Luin Tukevasta eli sisäisestä verkkopalvelusta.”*

Viestinnän rooli organisaatiomuutoksessa on enemmän kuin merkittävä. Jo se, mitä kautta henkilöstö saa muutoksesta ensimmäisen kerran informaatiota, voi merkitä koko muutoksen lopullisen suunnan. Tiedotustilaisuuden ovatkin tämän huomioon ottaen eräitä tehokkaimpia tilaisuuksia jakaa ensitietoa muutoksesta. Näin ollen tieto jakaantuu kaikille samaan aikaan ja samalla tavalla.

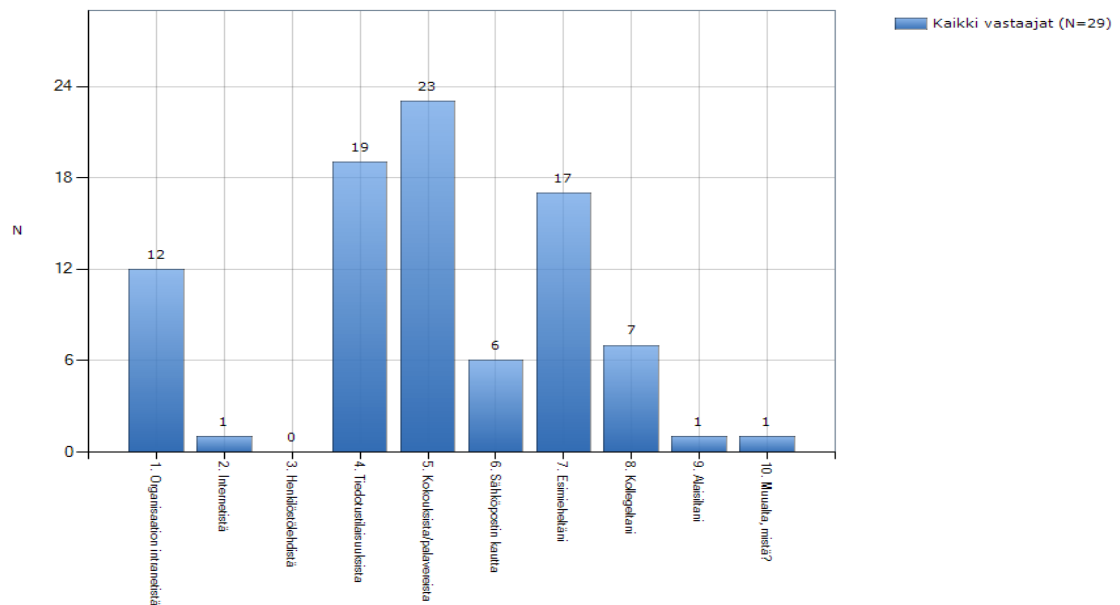
Vastauksista ilmeni myös tilanteita, joissa tieto on ensikerran tavoittanut kuulijan käytäväkeskustelussa tai intranetin kautta. Tämän tyyppiset tilanteet ovat muutosviestinnän kannalta erittäin epäsuotuisia, sillä esimerkiksi käytäväkeskustelujen kautta levinnyt ns. varmatieto voikin osoittautua myöhemmin täysin vääräksi. Toisaalta itse Intranetistä luettuna henkilö voi kokea joutuneensa viestintäpimiöön, eli tilanteeseen, jossa häntä ei koeta tarpeeksi tärkeäksi henkilöksi ilmoitta asiasta muulla tavalla.

Etenkin esimiesroolissa olevien henkilöiden tulisi saada tieto ennen kuin sitä tiedotetaan koko henkilöstölle. Näin ollen esimies voi käsitellä muutostunteita omassa rauhassa, ottaa selvää muutoksen kulusta ja tätä kautta valmistautua kohtaamaan alaisten muutostunteita sekä kysymyksiä muutokseen liittyen.

Muutosviestinnän kanavien selvittämistä käsiteltiin myös seuraavassa kysymyksessä, jonka tarkoituksena oli selvittää vastaajien näkemyksiä viestintäkanavien toimivuudesta, sekä siitä, mitä kautta tämän muutoksen kohdalla tieto on parhaiten saavuttanut vastaanottajat. Kuvassa 21 näkyy viestintäkanavien toimivuuden erot tässä muutoksessa.

Vastaajille annettiin mahdollisuus valita kolme parasta viestintäkanavaa, sillä yhden ainoan valitseminen saattaisi osoittautua liian vaikeaksi. Vaihtoehtoina viestintäkanaviksi oli; 1. Organisaation Intranet, 2. Internet, 3. Henkilöstölehdet, 4. Tiedotustilaisuudet, 5. Kokoukset/Palaverit, 6. Sähköposti, 7. Esimiesten kautta, 8. Kollegoilta, 9. Alaisilta, 10. Muualta.

## Mistä olet saanut parhaat tiedot tulevasta muutoksesta? (valitse kolme parasta)



Kuva 21: Muutosviestintäkanavat.

Tulokset osoittivat että vastaajat pitivät kokouksia sekä palavereita ehdottomasti parhaimpana viestintäkanavana. Tämä viestintäkanava keräsi kokonaisäänistä 26 %. Tämän tyyppisen suoran ja välittömän viestintäkanavan voidaan nähdä mahdollistavan niin informaation viennin kuin sen perille pääsyn huomattavasti selkeämmin sekä tehokkaammin kuin monen muun kanavan. Tämän lisäksi kokoukset ja palaverit antavat mahdollisuuden pohtia muutosta yhdessä. Ihmiset voivat tuoda omia näkemyksiään esiin vastaavassa ryhmätilanteessa, kysyä mahdollisesti mielessä heränneitä kysymyksiä sekä antaa omia ideoita muiden kuultavaksi.

Seuraavaksi vahvoina viestintäkanavina koettiin tiedotustilaisuudet (22 % kokonaisäänistä) sekä esimiehiltä saanut informaatio (20 % kokonaisäänistä). Tiedotustilaisuuksissa kaikilla kuulijoilla on mahdollisuus kuulla sama informaatio samaan aikaan ja se tehostaa myös määrällisesti viestinnän onnistumista. Toisaalta tiedotustilaisuudet nähdään vain perustiedot kattavana informaatiopakettina, jossa avataan tilannetta ja tuodaan pääasiassa esiin tämän hetkistä tilaa, tulevaisuuden tavoitteita sekä numeerisia faktoja. Tiedotustilaisuuksia täydentävässä ovat esimiehiltä tulevat viestit, jotka vahvistavat tiedotustilaisuuksissa saatuja faktoja ja tuo esiin myös alaisten tarvitsemia konkreettisia täsmällisiä tietoja juuri tiettyä kyseistä ryhmää tai osastoa koskien.

Vähiten ääniä tässä kategoriassa keräsi henkilöstölehdet (0 %), Internet (1 %) sekä alaisilta saatu informaatio (1 %). Tämän lisäksi yksi vastaaja antoi vastauksen myös kohtaan 10. Muual-

ta, mistä? Vastaja koki että hän on saanut muutoksesta tietoa myös ns. epävirallisena tietona. Epävirallisen tiedon suurin ongelma on tiedon paikkaansa pitävyys ja tätä kautta mahdollinen virheellisen tiedon leviäminen organisaatiossa, joka puolestaan herättää helposti aikaan huhuja. Positiivisena puolena kuitenkin tutkimuksen kannalta oli se, että edellä mainittu vastaus oli vain yksittäinen tapaus, eikä näin ollen nouse tarkemman analysoinnin kohteeksi.

Tutkimuksessa pyrittiin myös selvittämään, minkä muutosviestintäkanavan esimiehet näkevät parhaimmaksi. Tätä kohtaa tutkittiin avoimen kysymyksen avulla, jolle pohjana toimi edellisen kysymyksen vaihtoehdot, jotka antoivat tukea vastausvaihtoehtojen valintaan. Tähän avoimeen kysymykseen vastasi 22 henkilöä. Vastajien mielestä parhaimmaksi kanavaksi nousi erinäiset tiedotustilaisuudet, joka saavutti 50 % aseman kaikista vastauksista. Seuraavaksi eniten vastaajat arvostivat intranetiä (23 %) jonka jälkeen muutamia ääniä saaneet olivat palaverit, esimiehet tai kombinaatiot eri kanavien yhteisestä käytöstä. Alla kaksi havainnollistavaa vastausta tähän avoimeen kysymykseen:

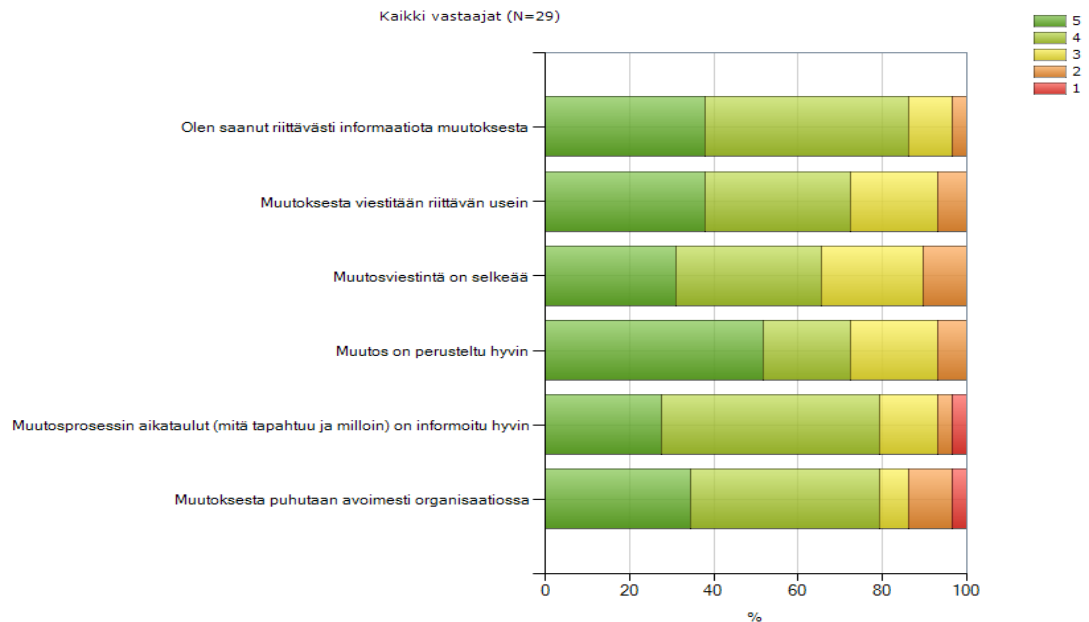
*”Tiedotustilaisuudet, silloin kaikki saavat saman tiedon samaan aikaan ja omat tulkinnat jäävät vähemmälle.”*

*”Yleisellä tasolla: Intranet. Todellisuudessa erilaisten viestintapojen ja toistojen yhdistelmä.”*

Ensimmäisessä vastauksessa on myös hyvin tuotu esiin epäselvyyksien poistamista muutosviestinnän kentällä. Tällä on erittäin suuri vaikutus henkilöstön luottamukselle sekä turhien huhujen poistamiselle.

Organisaatiomuutoksessa muutosviestinnällä on suuri vaikutus muutoksen onnistumiselle. Vastajien kokemista muutosviestinnästä organisaatiomuutoksessa selvennettiin kuvan 22 osoittamalla kysymyksellä. Tämän kysymyksen tarkoituksena oli saada selville vastaajien näkemyksiä ja mielipiteitä muutosviestinnästä muutoksen yhteydessä. Arviointiskaala toimi seuraavasti; 5=täysin samaa mieltä, 4=lähes samaa mieltä, 3=ei samaa, eikä erimieltä, 2=lähes erimieltä, 1=täysin erimieltä

## Miten koet muutosviestinnän organisaatiomuutoksessa?



Kuva 22: Muutosviestinnän kokeminen organisaatiomuutoksessa

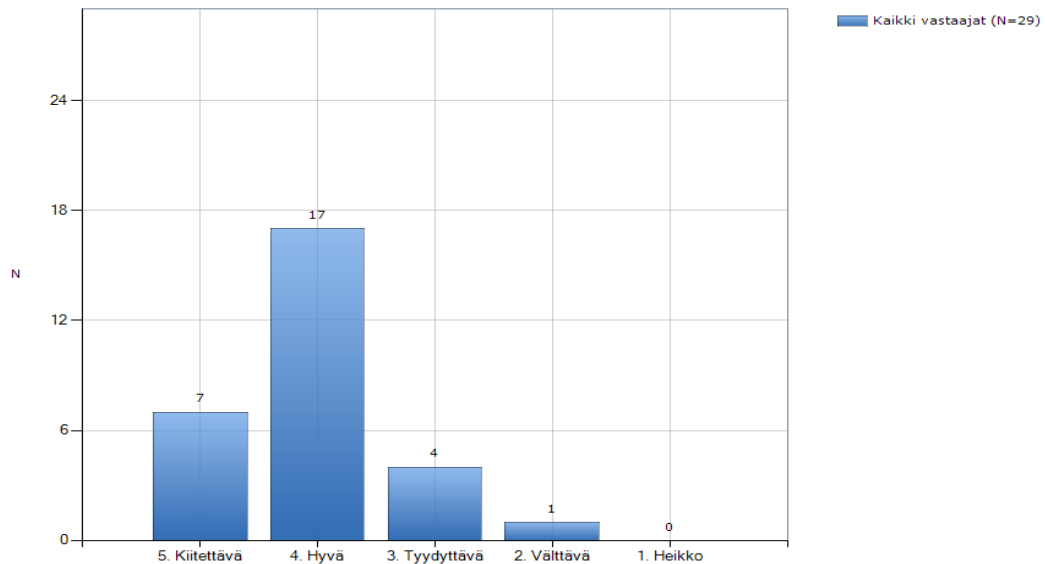
Tulokset osoittivat muutosviestinnän kokemisen organisaatiomuutoksessa melko tasaiseksi. Yhtään selkeää huippua ei varsinaisesti löytynyt, eikä toisaalta yhtään täysin epäonnistunutta vaihtoehtoa. Vastaajista yli 80 % koki saaneensa riittävästi informaatiota muutoksesta. Muutoksen perustelusta puolestaan yli 50 % oli täysin samaa mieltä siitä että muutos on perusteltu hyvin ja hieman yli 20 % oli tämän väittämän kanssa lähes samaa mieltä.

Eniten erimielisyyttä löytyi muutosprosessien aikataulutuksen informoinnista sekä muutosta koskevasta avoimesta puheesta organisaatiossa. Kokonaisuudessaan nämä molemmat väittämät saivat hyvät arvioinnit; molemmissa vain hieman alle 80 % oli täysin tai lähes samaa mieltä siitä, että muutoksen aikataulut on informoitu hyvin ja muutoksesta puhutaan avoimesti organisaatiossa. Tästä huolimatta samalla näistä molemmista väittämistä nousi myös täysin erimieltä olevia vastaajia. Vaikka molemmissa näissä tapauksissa prosentuaalinen osuus jääkin alle 10 %:a, on syytä jollain tasolla organisaatiossa pohdittava syitä näiden muutaman vastauksen tulokselle. Ovatko ne siis yksittäistapauksia, ja mistä syistä niissä on epäonnistuttu?

Muutosviestintä on monisyinen ja koko organisaatiota koskettava ilmiö. Sitä ei voi luokitella olevan vain esimiesten työväline, vaan se lähtee organisaation perustoiminnasta viestinnän kautta aina muutosviestintään asti. Tärkeää on kuitenkin ymmärtää että esimiesten näkemys muutosviestinnän onnistumiselle on myös osaksi selkeässä linjassa koko organisaation kokemi-

selle muutosviestintää kohtaan. Muutosviestinnän yleistä onnistumista organisaatiossa pyrittiin selvittämään arvosanan avulla. Kuvassa 23 näkyy selkeä jakauma muutosviestinnän arvosanojen välille.

### Minkälaisen arvosanan annat muutosviestinnän onnistumiselle tällä hetkellä?



Kuva 23: Muutosviestinnälle annetut arvosanat.

Tutkimuksesta selvisi että yli puolet eli 17 henkilöä (59 %) antoi muutosviestinnän onnistumiselle arvosanaksi 4, eli hyvän. Tämän lisäksi 24 % vastaajista, eli 7 henkilöä koki muutosviestinnän onnistumisen kiitettävälle tasolle. Yhtensä siis 83 % vastanneista oli selkeästi tyytyväisiä muutosviestinnän onnistumiselle. Vain 17 %, eli 4 henkilöä koki muutosviestinnän onnistumisen tyydyttäväksi tai välttäväksi ja puolestaan heikkoa arvosanaa ei antanut yksikään vastaaja. Muutosviestinnän keskiarvoksi tässä tutkimuksessa tuli 4,03. Tämä tulos voidaan nähdä erinomaiseksi meriitiksi muutosviestinnän onnistumiselle, vaikka vielä tulos ei ihan ylettänyt enemmistöltään kiitettävään arvosanaan.

Arvosanan lisäksi haluttiin saada vielä tarkempia perusteluita numeeriselle tiedolle. Tähän käytettiin apuna avointa kysymystä, jonka tarkoituksena oli antaa vastaajille mahdollisuus perustella arvosana, jonka he olivat muutosviestinnän onnistumiselle antaneet. Avoimen kysymyksen kertyi vastauksia yhteensä 6 kappaletta, joista poimintana muutamia esimerkkejä;

*”Alusta lukien asiasta on tiedotettu asianmukaisesti ja avoimesti.”*

*”Tietoa on niin paljon, että sitä tuntuu olevan hankala ylläpitää. Ja mikään viestinnän muoto tai määrä ei poista huhuja, joita muutokseen aina liittyy. Käsittämätöntä, miten ns. väärätieto leviää tehokkaasti.”*

*”Keskustelua ei tueta, johto antaa vain direktiivejä eikä osallistu keskusteluun.”*

Avoimeen kysymykseen kertyneistä vastauksista löytyi muutosviestinnän osalta niin tyytyväisyyttä kuin tyytymättömyyttäkin. Erittäin merkittävänä huomiota eräästä vastauksesta löytyi myös todellinen ymmärrys muutosviestinnän vaikeudesta sekä huhujen olemassa olosta ja siihen kuuluvista ongelmista.

Muutosviestintä itsessään on erittäin haastava viestinnän muoto, joka ilmenee myös vastauksista. Sama tieto joka saattaa olla toisella henkilöllä riittämätöntä, saattaa olla puolestaan toiselle täysin riittävä määrä, tai jopa yli riittävän määrän, joka näkyy ns. informaatioähkynä. Tällä informaatioähkyllä viitataan toiseen vastaukseen, jossa vastaaja ilmaisi tietoa olevan niin paljon että sitä tuntuu olevan hankala ylläpitää. Vastaavan tyyppinen informaation suuren määrän hallitseminen onkin erän esimiehen suurimmista haasteista; miten poimia suuresta tiedon määrästä niin itselleen kuin alaisilleen juuri relevantit tiedon, jonka avulla viedä muutosta onnistuneesti eteenpäin ja saavuttaa muutoksen tarkoitus.

## 5.6 Avoimet kommentit muutoksesta

Tutkimuksessa haluttiin antaa vastaajille mahdollisuus kertoa vapaasti kommentteja muutoksesta yleisellä tasolla. Tämän avoimen kysymyksen tarkoituksena oli selvittää vastaajien mielipiteitä muutosta kohtaan sekä saada nousemaan esiin asioita, joita eivät välttämättä olisi muuten saatu selville kyselylomakkeen kautta. Vastauksia tähän avoimeen kysymykseen kertyi yhteensä 13 kappaletta. Poimintoja avoimeen kysymykseen kertyneistä vastauksista.

*”Muutokseen liittyy paljon uusia asioita, vastuita ja haasteita, mitkä koen mielenkiintoisina. Näistä selviytyminen ja niissä onnistuminen aiheuttavat toki jonkin verran stressiä ja jännitystäkin, mutta koen tilanteen kuitenkin positiivisena.”*

*”Muutos ei pelota, se on mahdollisuus. Voimia lähinnä tarvitaan siihen, että jaksaa tukea niitä alaisista, joille tämä muutos ei ole yhtä helppo.”*

*”Järkevä muutos! Olisi kuitenkin pitänyt määritellä tulevan henkilökunnan todellinen tarve ja ottaa väkeä lisää vain sen verran.”*

*”Avoimin ja innostunein mielin, mukava saada uusia Kevalaisia, vaikka näen muutoksen positiivisena asiana, liittyy vanhasta luopumiseen aina ripaus haikeutta.”*

Tämä avoin kysymys antoi tulokseksi hyvin positiivisen kuvan muutosta kohtaan. Vastauksista nousi selkeästi esiin kiinnostusta, odotusta sekä jännitystä ja toisaalta myös hieman haikeuttakin. Muutos koettiin järkeväksi ja perustelluksi, johon oli helppo lähteä suuntautumaan.

Vastaukset olivat kokonaisuudessaan hyvin positiivisia ja ne tukivat koko tutkimuksen yleistä suuntaa. Avoimen kysymyksen vastauksista löytyi muutamia huomioita, jotka eivät ilmenneet muiden kysymysten vastauksista, kuten huomio henkilökunnan todellisen määrän tarve muutoksen jälkeen. Muutoksen alkuperäisiin suunnitelmiin lukeutui tieto siitä, ettei henkilökuntaa tarvitse irtisanoa. Mikäli kuitenkin muutoksen jälkeen huomataan ylikapasiteettia ja henkilöstä joudutaankin alkuperäisistä lupauksista huolimatta irtisanomaan, on se erittäin suuri kolaus muutokselle ja esimiesten ja henkilöstön väliselle luottamukselle. Tämän tyyppinen ongelma saattaa aiheuttaa henkilöstössä uudelleen muutosvastarintaa tyytymättömyyden vuoksi.

Toinen esiin nousut huomio oli esimiesten ja alaisten muutoksen kokemisen erot. Huomio siitä että esimiehet tarvitsevat voimia alaistensa tukemiseen, pohjautuu pitkälle tietoon mahdollisuudesta että alaiset kokevat muutoksen esimiehiään haasteellisemmin. Tämän tyyppinen ymmärrys auttaa esimiehiä asettumaan alaisen tilanteeseen ja ymmärtämään henkilöstön tulevia toimia sekä tunnetiloja. Se, että esimies on itse käynyt läpi yksilöllisen muutoksen vaiheet, auttaa helpommin selviämään henkilöstöä varten tarvittavasta tuesta.

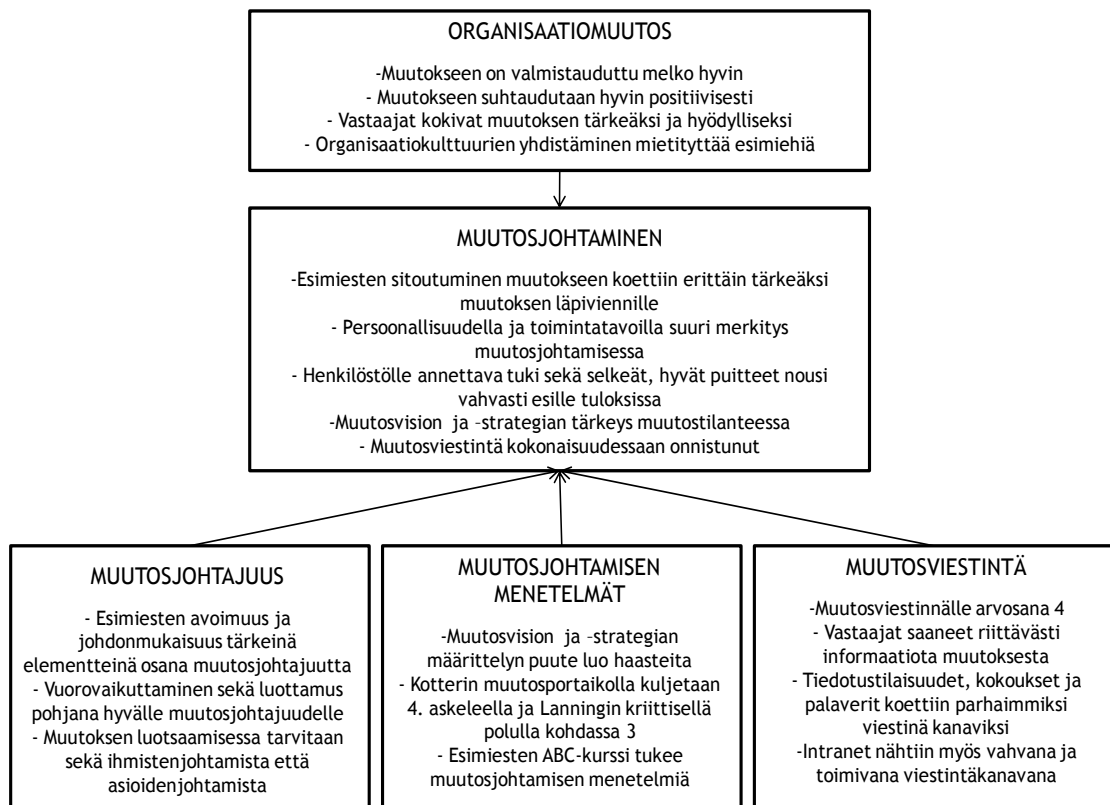
Viimeinen merkittävä huomio kiinnittyi uusiin kevalaisiin ja organisaatioiden eläkeratkaisu-toiminnan henkilöstön yhdistymiseen. Tämän muutoksen yksi lähtökohta perustuu organisaatiokulttuureihin sekä niiden yhteensovittamiseen. Tässä työssä ei tietoisesti tutkittu muutosta organisaatiokulttuureiden kautta, vaan keskityttiin pääasiassa esimiestyöhön ja viestintään. Tutkimus kuitenkin osoitti että todellisessa muutostilanteessa esimiesten tulee luoda valmiudet myös henkilöstölle kulttuurimuutoksiakin varten.

Yleisesti tämä avoin kysymys kertoi tyytyväisyydestä sekä positiivista ajatuksista muutosta kohtaan. Tämän tyyppinen tilanne, jossa esimiehet kokevat tyytyväisyyttä, voidaan nähdä yhdeksi virstanpylvääksi muutoksen onnistumiselle sekä hyvä ja avoimen ilmaston luomiselle organisaatiossa joka edesauttaa muutoksen onnistumista.

## 6 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmana oli pureutua Kevan ja Valtiokonttorin esimiesten sekä muutoksen jälkeen Kevassa toimivien uusien esimiesten mielipiteisiin, asenteisiin ja olettamuksiin esimiestyöstä muutostilanteessa. Tutkimusongelmaan pyrittiin vastaamaan kol-

men tutkimuskysymyksen avulla; Miten esimiehet kokevat muutoksen? Miten muutosjohtamisella vaikutetaan muutoksen läpiviennin? Miten muutosviestinnällä vaikutetaan muutoksen läpiviennin? Kuvassa 24 on esitetty teoreettiseen viitekehykseen lisättyä tutkimustuloksista nousseet ydinasiat.



Kuva 24: Teoreettiseen viitekehykseen sisällytetyt tutkimustulokset.

Tutkimus osoitti että esimiehet kokivat muutoksen hyödyllisenä, tärkeänä ja tarpeellisenä. Lisäksi yli 70 % vastaajista oli joko hyvin paljon tai erittäin paljon kiinnostunut muutoksesta. Tämän tyyppiset tulokset luovat muutokselle huomattavasti suotuisimmat mahdollisuudet saavuttaa muutokselle asetettu päämäärä kuin tilanteessa, jossa esimiehet eivät kokisi muutosta hyödyllisenä tai kiinnostavana. Esimiehet näkivät muutoksen myös avaavan uusia mahdollisuuksia, joiden avulla kyetään kehittämään niin organisaatiota kuin henkilöstöä. Muutosta seuranneiden taloudellisten hyötyjen lisäksi vastaajat havaitsivat erittäin positiivisena aspektina myös muutoksen tuoman kehittymisen sekä oppimisen arvon.

Epävarmuustekijöinä esimiehet kokivat henkilöstön sekä organisaatiokulttuureiden eri tekijät. Selvimmin haitat painottuivat muutosvastarinnan alueelle, jonka nähtiin selvästi mietittyvän esimiehiä. Uusien mahdollisten alaisten, kollegoiden sekä esimiesten liittyminen vanhaan

tuttuun ympäristöön koettiin toisaalta mielenkiintoiseksi ja uusia mahdollisuuksia avaavaksi elementiksi, mutta toisaalta epäonnistuneessa yhdistymisessä, erittäin haastavaksi tilanteeksi.

Toisen tutkimusongelman tehtävä oli keskittyä löytämään esimiestyöstä tekijöitä joilla vaikutetaan muutosjohtamisen kannalta muutoksen läpivientiin. Tutkimus osoitti että muutostilanteessa esimiesten tärkeimmiksi vaikutuskeinoiksi nousi kaksi asiaa; esimiesten tuki henkilöstölle muutoksen aiheuttamassa epätietoisuudessa sekä esimiehen luomat selkeät ja hyvät puitteet muutokselle. Näiden elementtien lisäksi vastaajat kokivat että muutoksen läpiviennin onnistumiseen tarvitaan liki 90 % mielestä esimiesten sitoutumista muutokselle. Ei siis yksin riitä, että esimiehet vain ohjaavat asioita ja ihmisiä kohti muutosta, vaan heidän tulee olla myös täysin sitoutuneita itse muutosta kohtaan.

Jotta muutos saadaan luotsattua onnistuneesti läpi esteiden, tarvitaan oikeanlaisia esimiehiä ja johtajia, joista jokainen toimii omalla tavallaan muutosjohtajan roolissa. Tutkimuksen mukaan vastaajat arvostivat esimiehissä muutostilanteessa eniten kykyä sitoutua muutokseen ja toimia johdonmukaisesti sekä lisäksi avoimuutta, joka toimii pohjana niin viestinnälle, vuorovaikuttamiselle ja luottamukselle.

Tärkeänä osatekijänä muutostilanteessa esimiehille on myös saada riittävästi tukea omaan työhönsä. Tämän tutkimuksen mukaan liki 76 % vastaajista koki saaneensa riittävästi tukea muutoksen läpivientiin. Pääpainona tuen saamiselle löytyi esimiehiltä saatuun tukeen sekä toisaalta myös kollegoilta saatuun tukeen. Näiden tulosten perusteella voidaan organisaatioissa nähdä olevan avoin ja tukea mahdollistava ilmapiiri.

Kolmannen tutkimuskysymyksen tarkoituksena oli selvittää viestinnän vaikutusta muutoksen läpiviemiseen. Tutkimuksessa ilmeni että nimenomaan tämän muutoksen muutosviestintä nähtiin kokonaisuudessa hyvin onnistuneeksi, sillä yli 80 % oli kokenut saaneensa riittävästi informaatiota muutoksesta. Vastaajat pitivät tämän tutkimuksen mukaan parhaimpana viestintäkanavana tiedotustilaisuuksia sekä intranetiä, joka hieman poikkesi siitä, että vastaajat olivat juuri tässä muutoksessa saaneet tulosten mukaan itse parhaimmat tiedot kokouksista ja palavereista.

Suurimmat haasteet löytyivät vastaajien mielestä muutosprosessien aikataulutuksien informoinnista sekä muutosta koskevasta avoimesta puheesta organisaatiossa. Kokonaisuudessaan muutosviestinnän onnistuminen sai arvosanaksi 4, joka voidaan nähdä erittäin hyväksi arvosanaksi. Erittäin positiivisena huomiona muun muassa avointen kysymysten vastauksista löytyi todellista ymmärtämystä muutosviestinnän tärkeydelle sekä haasteille esimerkiksi huuhujen suhteen.

Näiden organisaatioiden eläkeratkaisutoimintojen yhdistyminen oli tutkimuksen suorittamisen aikana 2010 Kotterin muutosportaikon mukaan 4. muutosvisiosta viestimisen askelmalla. Tältä askelmalta oli aiottu siirtyä tammikuussa 2011 kohti todellista muutosta askelmalle 5. henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan. Lanningin kriittisen polun mukaan organisaatioiden muutos kuvasti tutkimuksen tekovaiheessa kohtaa 3, jossa tarkoituksena on varmistaa vaikutusvaltaa ja edistää yhteenkuuluvuuden tunnetta.

## 7 Kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksen myötä löytyi muutamia kehittämis- sekä jatkotutkimusehdotuksia, jotka voisivat auttaa kohde organisaatiota kehittämään toimintaansa entisestään. Kehitysehdotuksena ehdotetaan esimiesten ABC-koulutukseen muutosvistarinnasta luennointia sekä esimiehille yhteisiä keskustelutilaisuuksia muutoksesta ja muutosjohtamisesta läpi muutoksen. Koska tutkimus osoitti selvimmin vastaajien keskuudessa mietteitä juuri muutosvistarinnasta sekä organisaatiokulttuurien yhdistämisestä, tulisi esimiehille annettavaa tukea keskittää juuri näiden teemojen ympärille.

Yksi tärkeä kehittämisen kohde organisaatiossa on ihmisten motivoinnin lisääminen tutkimuksia kohtaan. Johto, esimiehet ja henkilöstö tulisi erinäisien toimien myötä saada vakuutuneeksi tutkimusten kehittävästä vaikutuksesta konkreettisesti omaan työhönsä sekä työympäristöönsä. Tutkimukset ja niistä saadut tulokset jäävät organisaatiossa helposti vain johdon tai henkilöstöosaston käsiteltäviksi, jolloin henkilöstö kokee vastaamisen turhaksi työksi. Tätä ongelmakohtaa tulisi poistaa tulosten avoimilla esittämällä sekä konkreettisesti luoduilla kehittämis ehdotuksilla, jotka näkyisivät todellisuudessa organisaation toiminnassa.

Tämä opinnäytetyö toi esiin erinomaisen jatkotutkimusehdotuksen. Koska tämä tutkimus antoi esimiesten ja johdon perspektiivistä hyvin positiivisen mielikuvan muutokselle, sekä esimiestyölle muutostilanteessa, olisi erittäin hyödyllistä tutkia vastaavatyypisellä tutkimuksella tilannetta myös muutoksen jälkeen. Tämän avulla kyettäisiin tarkastelemaan todellista tilannetta muutosjohtamiskokemuksen jälkeen ja selvittää, vastasivatko ennakkokäsitykset ja odotukset todellisen muutoksen läpiviennin kuvitelmaa.

## 8 Loppusanat

Muutos ja muutosjohtaminen ovat laajoja kokonaisuuksia, joita esimiehet joutuvat omassa työssään kohtaamaan kukin omalla tavallaan. Toiset esimiehen kulkevat organisaatiossa muutoksesta muutokseen ja ovat alituisesti erinäisten muutosprojektien parissa. Toiset esimiehet saattava työuransa aikana kohdata yhden muutoksen tai parhaimmassa tapauksessa eivät yh-

tään. Jälkimmäinen tapaus on tosin melko harvinainen, jollei voi sanoa että jopa sukupuuttoon kuollut ilmiö.

Tehokkuuden tavoittelu, talouden muutokset ja kilpailun hektisyys lisää jatkuvaa muutoksen kierrettä entistä nopeampaan tahtiin. Tästä johtuen myös valtiohallinnon instanssit joutuvat ennen pitkään kokemaan muutoksen erilaisia muotoja ja kehittämään omia prosesseja, palveluita sekä yhteistyötä eri sidosryhmien kanssa. Tämän opinnäytetyön tutkimuksen ajankohtana vastaavan muutoksen edessä olivat Keva ja Valtiokonttori, joiden eläkeratkaisutoiminnan yhdistyminen toimi keskiuurena strategisena organisaatiomuutoksena.

Tutkimuksen ajankohtaisuutta tuki niin organisaation tutkimusaikainen muutostila kuin yhteiskunnallisesti esillä olevat puheenaiheet. Tutkimuksen nähtiin tuovaan merkittäviä tietoja etenkin organisaatiolle, jossa ei aiemmin ole vastaavatyypistä tutkimusta erikseen esimiehille ja johdolle tehty.

Tutkimus oli kokonaisuudessaan onnistunut, sillä tutkimuksella saatiin kerättyä juuri sitä tietoa, jota sillä oli tarkoitus kerätä. Tämän lisäksi se vastasi aikataulullisesti haluttua tutkimusajankohtaa. Vaikka vastaajien määrä jäi odotettua pienemmäksi, saatiin tuloksista silti poimittua oleellisia, suuntaa antavia tietoja, joita voidaan tietyllä tasolla yleistää organisaatiossa vallitsevaksi tilaksi esimiesten ja johtajien näkökulmasta katsottuna. Tutkimuksesta ilmeni myös hyviä yksittäisiä tuloksia, joiden tarkastelu antaa uusia näkökulmia muutosjohtamisen kehittämiseksi organisaatiossa.

## Lähteet

### Kirjat

- Airikoski, J. & Sallinen, M. 2007. Vastarinnasta vastarannalle - Johda muutosta taitavasti. Keuruu: Otavan Kirjapaino.
- Erämetsä, T. 2003. Myönteinen muutos. Vammala: Vammalan Kirjapaino.
- Harisalo, R. 2008. Organisaatioteoriat. Tampere: Tampereen yliopistopaino.
- Heikkilä, T. 2002. Tilastollinen tutkimus. 4.painos. Helsinki: Edita Prima.
- Helakorpi, Seppo. 1999. Opinnäytetyö ja tutkimus ammattikorkeakouluissa. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.
- Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 10., osin uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.
- Hjelt-Putilin, P. 2005. Turvallisuutta viestinnällä. Helsinki: Edita Prima.
- Ikävalko, E. 1999. Käytännön tiedottaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Juva: WSOY.
- Juuti, P. 2006. Organisaatio käyttäytyminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino.
- Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Keuruu: Otavan Kirjapaino.
- Järvinen, P. 2002. Onnistu esimiehenä. Juva: WS Bookwell.
- Karlöf, B. & Lövingsson, F.H. 2006. Organisaation olemus. Helsinki: Edita Prima.
- Kvist, H. & Kilpilä, T. 2006. Muutosaskeleita. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Kosonen, K., Buhanis, P., Kesäjärvi, S., Lehtonen, T., Salonen, J. & Tanskanen, T. 1998. Muutoksen etulinjassa. Hämeenlinna: Karisto.
- Kotter, J.P. 1990. Johtajuus menestystekijänä. 2.painos Espoo: Weilin + Göös.
- Kotter, J.P. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Rastor.
- Kotter, J.P. & Rathgeber, H. 2008. Porvoo: WS Bookwell.
- Kuusela, P. & Kuittinen, M. 2008. Organisaatiot muutoksessa. Suomi: Unipress.
- Lanning, H., Roiha, M. & Salminen, A. 1999. Matkaopas muutokseen. Helsinki: Kauppakaari.
- Lehto, S.T. 1990. Muutoksen johtaminen. Hämeenlinna: Karisto.
- Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita Prima.
- Mattila, Pekka. 2007. Johdettu muutos: avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Keuruu: Otavan kirjapaino.
- Northouse, P. Leadership. Theory and practice. 2.nd edition. Thousand Oaks, CA: Sage Publication.

- Parry, K. & Bryman, A. 2006. Leadership in organizations. In S.Clegg et al. Handbook of Organization Studies. London: Sage.
- Peltonen, T. 2007. Johtaminen ja organisointi. Keuruu: Otavan Kirjapaino.
- Puro, J-P. 2002. Esimiehen viestintätaidot. Porvoo. WS Bookwell.
- Rissanen, R., Sääsä, K. & Vornainen, J. 1996. Uudistuvat organisaatiot. Pieksämäki: Kirjapaino Raamattutalo.
- Schein, E.H. 2001. Yrityskulttuuri - selviytymisopas. Tampere: Tammer-Paino.
- Sydänmaalakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.
- Tainio, R. & Valpola, A. 1996. Johtajana muutoksissa. Porvoo: WSOY.
- Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen. Juva: WS Bookwell.
- Viitala, R. 2003. Henkilöstöjohtaminen. 2.-3. painos. Helsinki: Edita Prima.
- Åberg, L. 1994 Esimiehen viestintäopas. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Åberg, L. Viestinnän strategiat. 1997. 2. painos. Juva: WSOY.
- Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Helsinki: Inforviestintä.

#### **Sähköiset lähteet**

- Finlex. 2010. Hallituksen esitys eduskunnalle. Viitattu 20.2.2011. <http://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/2010/20100004>
- Helia. Oppimateriaali. 2011. Ohjattu muutos. Viitattu 12.2.2011. <http://myy.helia.fi/heita/jorgan.htm>
- Kuntien eläkevakuutus. 2010. Viitattu 9.9.2010. <http://www.keva.fi>
- Valtiokonttori. 2010. Viitattu 9.9.2010. <http://valtiokonttori.fi>
- Wikipedia. 2011. Kurt Lewin. Viitattu 12.2.2011. [http://en.wikipedia.org/wiki/kurt\\_lewin](http://en.wikipedia.org/wiki/kurt_lewin)

## Kuvat

Kuva 1: Teoreettinen viitekehys.....	6
Kuva 2: Organisaatiomuutokseen syvyys ja laajuus (Mukailtu: Erämetsä 2003, 23).....	10
Kuva 3: Muutoksen perustunteet ja päävaiheet (Airikoski & Sallinen 2007, 56, 69). ....	11
Kuva 4: Muutoksen portaat (Kotter 1996, 18).....	15
Kuva 5: Muutoksen hallinnan kriittinen polku (Lanning ym. 1999, 19). ....	17
Kuva 6: Muutosviestinnän kokonaisuus (Mukailtu: Valpola 2004, 62-63). ....	19
Kuva 7: Vastaajien ikä.....	28
Kuva 8: Vastaajien asema tällä hetkellä.....	29
Kuva 9: Vastaajien asema muutoksen jälkeen.....	30
Kuva 10: Muutoksen kiinnostavuus.....	32
Kuva 11: Muutosasenne .....	33
Kuva 12: Suunnittelu- ja ohjausryhmän tunnettuus .....	36
Kuva 13: Vastaajien toimiminen suunnittelu- tai ohjausryhmässä .....	37
Kuva 14: Vastaajien aiempi kokemus esimiehenä toimimisesta organisaatiomuutoksessa .....	39
Kuva 15: Vastaajien tuntemus Kevan visiota, strategiaa ja arvoja kohtaan.....	40
Kuva 16: Esimiesten vaikutus muutoksen onnistumiseen .....	41
Kuva 17: Johtamisen osatekijöiden vaikutus muutoksen onnistumiseen (Johto) .....	43
Kuva 18: Johtamisen osatekijöiden vaikutus muutoksen onnistumiseen (Esimiehet) ....	44
Kuva 19: Esimiehen tärkeimmän ominaisuudet.....	45
Kuva 20: Muutoksen läpivientiin saadun tuen riittävyys .....	46
Kuva 21: Muutosviestintäkanavat .....	49
Kuva 22: Muutosviestinnän kokeminen organisaatiomuutoksessa .....	51
Kuva 23: Muutosviestinnälle annetut arvosanat .....	52
Kuva 24: Teoreettiseen viitekehykseen sisällytetyt tutkimustulokset.....	55

Liitteet

Liite 1: Saateviesti kysymyslomakkeelle

Arvoisa vastaanottaja,

Olen liiketalouden tradenomiopiskelija Laurea-ammattikorkeakoulusta ja teen opinnäytetyötä muutosjohtamisesta.

Tutkimuksen kohteena toimii Kuntien eläkevakuutuksen sekä Valtiokonttorin johto ja esimiehet sekä henkilöt, jotka tulevat toimimaan muutoksen jälkeen esimiestyöroolissa. Osallistumalla tutkimukseen autat saamaan arvokasta tietoa sekä tutkimusta että organisaatiota varten, siitä miten muutosjohtaminen koetaan johdon ja esimiesten näkökulmasta muutoksen kynnyksellä.

Antamasi vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja tutkimuksen tulokset raportoidaan ehdottomasti niin, ettei niistä pystytä tunnistamaan vastaajien henkilöllisyyttä. Tutkimuksen tulokset esitetään myöhemmin yhteisessä tilaisuudessa.

Kiittäen vastauksistanne jo etukäteen,

Marika Ristolainen

marika.ristolainen@laurea.fi

Laurea-ammattikorkeakoulu, Kerava

Liite 2: Avointen kysymysten vastaukset

N=29

Julkaistu: 2.12.2010

Vertailuryhmä: Kaikki vastaajat

1.4 Kuinka monta suoraa alaista sinulla on tällä hetkellä

1

-

0

6

18

30

4

25

35

4

15

9

15

7

3

6

15

10 henkilöä

5

12

6

8

8

5

0

---

2

---

**1.6 Kuinka monta suoraa alaista sinulla tulee muutoksen jälkeen olemaan**

---

1

---

---

9

---

---

11

---

---

8

---

---

5

---

---

11

---

---

14

---

---

4

---

---

27

---

---

50

---

---

8

---

---

11

---

---

10

---

---

11

---

---

13

---

---

3

---

---

6

---

---

16

---

---

9 henkilöä

---

---

5

---

---

12

---

---

7

---

---

14

---

---

8

---

---

9

---

---

5

---

---

10

---

---

2

---

### 2.3 Miten kuulit ensimmäisen kerran muutoksesta?

---

Kevassa asiasta tiedotettiin ensimmäisen kerran muistaakseni keväällä 2009.

---

Organisaatiouudistuksen myötä.

---

Ilmeisesti tässä tarkoitetaan VK-eläketurvan toimeenpanon tehtävien siirtoa Kevaan ? En kyllä enää muista mistä ja kenen taholta asia ensimmäisenä tuli. Kevan johdon kautta se ei tullut vaan taisi tulla ihan jossain muussa tai muun asian yhteydessä että tällaistaikin on puhuttu...

---

Järjestelmämuutoksen jo taloon tullessani 2005 ja VK-yhteenliittymisen noin 1,5 vuotta sitten.

---

Henkilökunnalle suunnatussa info-tilaisuudessa.

---

toimitusjohtajan infossa

---

2007/2008

---

Johtoryhmän kokouksessa

---

Tullessäni Kevaan töihin syyskuussa 2009.

---

- info auditoriossa

---

-Infossa

---

Omalta esimieheltäni muistaakseni.

---

mistä muutoksesta?

---

Osastomme johtoryhmän kokouksessa

---

käytäväkeskusteluissa

---

Yleisessä tiedotustilaisuudessa.

---

Jossain käytäväkeskustelussa

---

Linjanjohtajan esimiestilaisuudessa

---

Luin Tukevasta eli sisäisestä verkkopalvelusta

---

kevan sisäisen viestinnän välityksellä

---

Osaston sisäisessä infossa

---

Esimieheltä

---

### 2.7 Miten suunnittelu- tai ohjausryhmät ovat mielestäsi onnistuneet muutoksen eteenpäin viemisessä?

---

Ihan hyvin on informoitu henkilöstöä ja asiat on viety läpi aikataulussa. Loppumetreillä tietysti tulee kiire, kun havaitaan, mitä vielä pitää hoitaa.

---

Hyvin.

---

Erittäin hyvin

---

Muutostyötä tehneet toimintokohtaiset alaryhmät ovat työstäneet asioita erinomaisesti.

---

Paljosta viestimisestä huolimatta tässä aivan loppumetreillä ovat putkahtaneet esiin oppikirjamaisesti tunteet. Kun muutos lähestyy, niin se onkin alkanut tuntua joistain pelottavalta/ahdistavalta.

---

Erilaisia ryhmiä on ollut useita, enkä itse ole ollut kuin yhden ryhmän suunnittelussa mukana. Muuten muutoksen eteenpäin vieminen on mielestäni toiminut täällä, mutta nyt tässä vaiheessa, kun täällä tehdään käytännön muuttoa eri työhuoneiden ja kerrosten välillä, niin tässä vaiheessa koordinaatio on alkanut pettämään sekä ihmisten muuttojärjestysten että tietokone- (ja jonkin verran myös puhe-)asennusten osalta.

---

en tiedä

---

Varsin hyvin

---

Kohtuullisen hyvin. Alkuvaiheessa oli pieniä käynnistysvaikeuksia, mutta sen jälkeen homma on sujunut ihan ok.

---

Kohtuullisen hyvin, mutta kyse on ollut käytännön järjestelyiden pohtimisesta.

---

ok

---

Muutosvalmennuksen osalta olen ollut mukana mutta

---

Koko Kevalle todella huonosti. Kevalaisiin ei ole panostettu, Valtiokonttorilaisille on syntyneen vaikutelman mukaan kerrottu enemmän ja järjestetty valmennusta ja koulutustilaisuuksia. Lähes kokonaan on jätetty huomiotta VK.muutoksen vuoski päärakennuksesta erilliseen rakennukseen siirretyt osastot

---

Hienosti, tiedottaminen on ollut aktiivista ja avointa.

---

kohtalaisen hyvin sanotaan keskivertoa paremmin

---

Muutosta on viety hyvin eteenpäin, tiedottaminen on myös ollut hyvää.

---

Hyvin. Muutosvalmennusta on ollut sekä uusille esimiehille että työntekijöille.

---

Mielestäni hyvin. Tiedotus on pelannut ja muutosta on valmisteltu huolella aivan yksittäisen työntekijän tasolle asti.

---

Mielestäni hyvin

---

### 3.2 Mitä hyötyä näet tulevassa muutoksessa?

---

Kustannussäästöt, uuden oppiminen ja yhdessä tekeminen.

---

Avaa uusi mahdollisuuksia.

---

Oma työpaikka säilyy. Yhteiskunnan rationalisointietu. Hallinnon kehittämistä. Tietohallintokustannusten yksikkökustannusten aleneminen.

---

Tehokkuus ja kustannushyödyt eläkkeiden toimeenpanossa. Antaa uusia mahdollisuuksia henkilöstölle. Tuo vaihtelua. Tuo mahdollisesti uusia tuulia ja näkemyksiä. Myös vastaanottavan organisaation on muututtava.

---

Opitaan uusia näkökulmia ja tapoja ajatella asioita.

---

Toiminta tehostuu sekä määrällisesti, laadullisesti että kustannustehokkuuden osalta.

---

rahaa säästyy

---

Hyötyä tulee sekä Kevalle ja sitä kautta kuntasektorille että myös valtiolle

---

Julkisen sektorin eläkeratkaisutoiminna ja eläkkeiden maksatuksen kustannustehokkuus kasvavat.

---

- kustannustehokkuus paranee erityisesti VK:n osalta

---

Taloudelliset hyödyt ja palvelun parantamisen sekä mahdollisuuden omaan kehittymiseen

---

Mielestäni tuleva muutos on väistämätön asia ja on hyvä, että siihen on lähdetty toimijoina aktiivisesti valmistelussa ja toteutuksessa mukaan. Yhdistyminen tuo säästöjä julkiseen talouteen kohdistuviin menoihin lähitulevaisuudessa. Yhdistyminen tuo myös vaikuttavuutta julkisille työeläke-toimijoille suomalaisella työeläkesektorilla. Vakuutettujen määrä laskee tulevaisuudessa ja julkisella puolella on paljon samankaltaisuuksia, joten kiinteämpi yhteistyö on tärkeitä palvelujen kehittämisenkin sekä asiakkaiden yhdenvertaisuuden toteutumisen kannalta katsottuna.

---

Työtehtävät laajenevat

---

kilpailuasema tulevaisuutta ajatellen kevalle paranee eläkevakuuttamiskentällä kun monopoliasema kuntavakuuttajana joskus murtuu.

---

Julkisen puolen eläkepalvelujen kustannussäästöt.

---

Resurssien järkevämpi käyttö, halvempi toiminta veronmaksajille pitkällä tähtäimellä, alku yhdelle julkisen sektorin eläkeläille ja eläkelaitokselle rahoitusta myöten

---

Julkisen eläketurvan hoitamisen keskittyminen > yhteiskunnallinen hyötynäkökulma

---

Vakuutetun palvelun paraneminen ja Tietojärjestelmäkustannusten hallinta

---

tehokkuus kasvaa, uusia toimintatapoja ja ihmisiä -> piristävää

---

Toiminta tehostuu, kilpailukyky lisääntyy, taloudelliset säästöt

---

### 3.3 Mitä haittaa näet tulevassa muutoksessa?

---

Onnistutaanko oikeasti saamaan henkilöstö puhaltamaan yhteen hiileen. Kaikki eivät välttämättä halua muutosta ja joillekin se voi tarkoittaa negatiivista muutosta työssä.

---

Muutosvastarinta, asiat eivät etene niin kuin toivotaan.

---

En mitään.

---

Suuri ei aina ole kaunein ja mielekkäin asia. Joskus pienmmät ympyrät ovat mielekkäämpiä. Jos uusia ajatuksia ei vaalita, vaan pitäydytään vain vanhaan toimintamalliin.

---

Kaksi suurta muutosta peräkanaa, syö voimavaroja kaikilta.

---

Ne ovat varmaan lähinnä henkilöiden omien odotusten toteutumattomuus tai joidenkin henkilöiden yleinen pelko ylipäättään asioiden muuttumista kohtaan.

---

en mitään

---

Ylikapasiteettia tietyissä tehtävissä, näkyy epätaloudellisuutena ja ehkä turhautumisena. Vklaisilla on erilainen toimintakulttuuri, se hidastaa ja byrokratisoi entisestään asioiden hoitamista

---

Järjestely on herättänyt närää yksityisten eläkeyhtöiden puolella.

---

- kaksi hyvin erilaista organisaatiota laitetaan yhteen, hyötyjen aikaan saaminen tulee viemään aikaa ja todennäköisesti osa henkilöstöstä "urputtaa" asiasta vielä pitkään

---

Joku kokee aina muutoksen uhkana. Voi myös olla, että poliittinen pyrkimys edistää työpaikkojen siirtymistä alueellistamisen myötä pois pääkaupunkiseudulta valtiosektorilla, ei jatku enää Keva-aikana.

---

syntyy selvästi "kahden talon" väkeä - ei Keva vs VK, vaan Unionkatu - Paasivuorenkatu

---

Työtehtävät laajenevat ehkä liikaa

---

muutos sinänsä rasittaa tuotantoa ja se on iso haitta

---

Alkuvaiheen kriisit, jotka menevät ajan kanssa ohi, mutta vaativat paljon työtä ja tarkkaa johtajuutta: toimintakulttuurien yhteensovittaminen, henkilöstön sopeutuminen muutokseen.

---

Toimitilaongelmat uusien toimipisteiden myötä. Aluksi liikaa henkilökuntaa.

---

-

---

-

---

vielä ensi vuosi mennään päällekkäisillä tietojärjestelmillä joka hankaloittaa töiden järjestelyä.

---

Jos eri osapuolet eivät löydä yhteistä toimintakulttuuria nopeasti, toimintakyky rapautuu ja luottamus heikentyy

---

### 3.7 Jos vastasit edelliseen kysymykseen kyllä niin miltä taholta olet tukea saanut ja miten?

---

Esimiehiltä ja kollegoilta

---

Omalta esimieheltäni ja olen lisäksi saanut koulutusta.

---

Molempien osapuolinen johdolta

---

Omalta esimieheltä ja muilta kollegoilta.

---

Työkavereiden kanssa on voinut pohdiskella asioita.

---

Olen itse hankkinut tietoa

---

Esimieheltä vapaat kädet hoitaa hommat.

---

- omalta esimieheltäni sekä esim. henkilöstöhallinnolta

---

nykyiseltä ja tulevalta esimieheltä

---

Esimieheltäni

---

itselleni tarpeellinen määrää tietoa tullut eri osastoilta jota olen voinut jakaa ja suunnitella muutosta siltä osin.

---

Omalta esimieheltä ja olemalla mukana muutoksen käytännön toteuttamisessa.

---

muuton järjestäjiltä eli niiltä organisaatio-osilta, jotka vastasivat muutosta.

---

Kollegat keskustelujen myötä

---

Uudessa organisaatiossa esimiestehetävissä järjestetyt tilaisuudet. Valtiokonttorin päässä järjestetyt tilaisuudet.

---

Tukitoiminnoilta

---

viestintä on pelannut ja tulevat prosessit ja toimenkuvat ovat selvillä

---

Esimieheltä, johdolta, henkilöstöhallinnosta (koulutukset ym.), kollegoilta

---

**4.1 Mistä olet saanut parhaat tiedot tulevasta muutoksesta (valitse kolme parasta)  
10. Muualta, mistä?**

---

epävirallisina tietoina

---

**4.2 Mikä edellä mainituista olisi mielestäsi paras muutosviestintäkanava?**

---

Tiedotustilaisuudet on hyvä tapa

---

Yleisellä tasolla: Intranet. Todellisuudessa erilaisten viestintapojen ja toistojen yhdistelmä.

---

Ei ole yhtä parasta.

---

Palaverit

---

Tiedotustilaisuudet

---

Palaverit

---

intranet

---

- tiedotustilaisuudet

---

oma intra

---

Kyllähän ne tiedotustilaisuudet ovat mutta eivät yksin riittäviä. Intranet, s-posti ja mahdollisesti sisäiset lehdet ovat täydentävinä tärkeitä myös. Keskustelut ja tiimipalaverit ovat myös hyviä foorumeita mielipiteiden vaihdolle ja tiedon tarkistamiselle.

---

intran ja tiedotustilaisuuksien yhdistelmä

---

intranetti

---

tiedotustilaisuudet silloin kaikki saavat saman tiedon samaan aikaan ja omat tulkinat jäävät vähemmälle.

---

Sekä yleiset tiedotustilaisuudet että oma esimies.

---

intranet

---

Tiedotustilaisuudet

---

Tiedotustilaisuudet

---

Tiedotustilaisuudet

---

Tiedotustilaisuudet

---

tiedotustilaisuudet

---

Johdon tiedotustilaisuudet

---

Esimieheltäni

---

#### 4.5 Kerro halutessasi perustelut antamallesi arvosanalle

---

Tietoa on niin paljon, että sitä tuntuu olevan hankala ylläpitää. Ja mikään viestinnän muoto tai määrä ei poista huhuja, joita muutokseen aina liittyy. Käsittämätöntä, miten ns. väärätieto leviää tehokkaasti.

---

Keskustelua ei tueta, johto antaa vain direktiivejä eikä osallistu keskusteluun

---

varsinkin muutoksen alussa oltiin pitkälti huhujen varassa kun taas valtiokonttorilla tiedettiin paljon enemmän ja henkilöstö otettiin alusta lähtien mukaan. Kevassa vasta loppumetreillä paranneltiin tässä.

---

Minulle viestintä on ollut ihan riittävää. Ehkä joku jota asia koskettaa enemmän olisi kaivannut vielä jotain lisää yksityiskohtia. Sanoisin että alku oli vähän salamyhkäistä mutta on sitten parantunut.

---

Alusta lukien asiasta on tiedotettu asianmukaisesti ja avoimesti.

---

Tiedustus ja muu muutokseen liittyvä tuki on ollut runsasta, myös paikkansa pitävää ja luotettavaa. Vielä jää hitusen parantamisen varaa, miksi pisteet eivät ole maksimissa. Omaan organisaatiooni liittyvät henkilöt olivat jossain vaiheessa, olivat jossain vaiheessa pienen epätietoisuuden vallassa, joistain asioista, mutta sekin on korjattu.

---

#### 5 Kuvaile vapaasti omia tuntemuksiasi tulevasta muutoksesta

---

Iso muutos, jolla turvataan tulevaisuutta ja hoidetaan vastuullisesti yhteiskunnallista tehtäväämme.

---

Avoimin ja innostunein mielin, mukava saada uusia kevalaisia, vaikka näen muutoksen positiivisena asiana, liittyy vanhasta luopumiseen aina ripaus haikeutta.

---

Muutos ei pelota, se on mahdollisuus. Voimia lähinnä tarvitaan siihen, että jaksaa tukea niitä alaisista, joille tämä muutos ei ole yhtä helppo.

---

iso juttu

---

Järkevä muutos! Olisi kuitenkin pitänyt määritellä tulevan henkilökunnan todellinen tarve ja ottaa väkeä lisää vain sen verran.

---

Tämä on hyvä homma.

---

- Kahden organisaation yhteensaattaminen on haaste, mutta uskon, että homma saadaan toimimaan.

---

Odottavaisin, luottavaisin ja positiivisin mielin kohti tulevia haasteita.

---

Jännittävää

---

Minusta hyvin järkevä ratkaisu. Oma toimintoni kasvaa ja sen tehtävät laajenevat, joten olen ihan tyytyväinen tähän.

---

Olen innostunut uudesta tilanteesta ja innokas rakentamaan uutta toimiympäristöä. Koen muutoksen mahdollisuutena kehittää toimintaa. Tunteukset ovat positiiviset.

---

Muutos on mahdollisuus ja muutosilmapiiriin voi itse omalla toiminnallasi ja asenteellasi vaikuttaa.

---

Muutokseen liittyy paljon uusia asioita, vastuita ja haasteita, mitkä koen mielenkiintoisina. Näistä selviytyminen ja niissä onnistuminen aiheuttavat toki jonkin verran stressiä ja jännitystäkin, mutta koen tilanteen kuitenkin positiivisena.

---