



**MUUTOSPROSESSIN MALLINTAMINEN TAPIOLAN YKSITYISTA-
LOUKSIEN IRTAIMISTOKORVAUSPALVELUISSA**

Mirkka Raninen

Opinnäytetyö
Huhtikuu 2013
Yrittäjyyden ja liiketoiminta-
osaamisen koulutusohjelma

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

RANINEN MIRKKA:

Muutosprosessin mallintaminen Tapiolan Yksityistalouksien irtaimistokorvauspalvelussa

Opinnäytetyö 77 sivua, josta liitteitä 5 sivua
Huhtikuu 2013

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda mallinnus muutosten läpikäymistä varten kohdeorganisaationa toimineessa Keskinäinen Vakuutusyhtiö Tapiolan yksityistalouksien irtaimistokorvauksissa. Tavoitteena on muutoksen läpiviennin parantaminen mallintamalla tämä ilmiö Tapiolassa.

Yksityistalouksien irtaimistokorvauspalvelujen tehtävänä on tuottaa korvauspalveluja yksityisasiakkaiden tarpeita varten. Työlle on tyypillistä jatkuvat muutos ja kehittyminen, jonka vuoksi muutoksen johtamisen parantaminen on organisaatiolle tärkeää. Organisaatiossa otettiin käyttöön vuonna 2011 sähköinen arkistointijärjestelmä nimeltään asianhallinta. Asianhallinnan käyttöönotolla oli suuri vaikutus osastolla tehtävän työn sisältöön, joten muutoksen johtaminen oli ajankohtainen aihe organisaatiossa.

Tässä opinnäytetyössä on sovellettu konstruktivista tutkimusmallia. Tutkimuksen aikana kehitettiin esimiestyötä tukeva mallinnus muutostilanteiden johtamista varten. Olennaisena asiana mallinnuksessa on valmentavan esimiestyö. Valmentavalla esimiestyöllä voidaan lisätä vuorovaikutusta organisaatiossa ja toisaalta taas parantaa tuloksellisuutta sekä lisätä työntekijöiden sitoutumista organisaatioon ja sen tavoitteisiin.

Tutkimustuloksen perusteella muutostilanteessa tarvitaan korkealaatuista viestintää, aikaa muutoksen läpikäymiselle sekä laadukasta esimiestyötä. Kehittämistyön lopputuloksena syntyi valmentavan esimiestyön mallinnus, jota on tarkoituksena käyttää työkaluna lähiesimiestyössä erityisesti muutostilanteissa.

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence
Master's degree

RANINEN MIRKKA:

Modeling the Change in the Property Claims Service of Private Households in Tapiola

Master's thesis 77 pages, appendices 5 pages
April 2013

The aim of this thesis was to create a modeling for going through the changes in the personal property reimbursement of private households within the Mutual Insurance Company Tapiola. The aim was to improve the deployment process of this change in the procedures by modeling it within the Tapiola Group.

The purpose of the personal property reimbursement services of private households to provide reimbursement services to meet private customers' needs. The work is characterized by continuous change and development, which makes the improvement in the change management vital to the organization. In 2011 the organization was introduced with a new archival process, similar to an electronic filing system. The introduction of the archival system had a major impact on the way of working in the department, thus change management was a timely issue within the organization.

A constructive research approach has been utilized in this thesis. During the study, a modeling of change management was developed. An essential issue in the modeling process is the managerial coaching, which can add the interaction in the organization and, on the other hand, improve performance and increase employee commitment to the organization and to the aims of the organization.

This study demonstrated that changes in the process require high-quality communication, time to go through the introduced changes, as well as high-quality leadership. The final result of the study was the modeling of managerial coaching, which is supposed to be used as a tool for the supervisory management, especially in the situations of change.

Keywords: change management, leadership, coaching

SISÄLLYS

	MUUTOSPROSESSIN	MALLINTAMINEN	TAPIOLAN
	YKSITYISTALOUKSIEN IRTAIMISTOKORVAUSPALVELUISSA.. 1		
1	JOHDANTO		5
2	TYÖN TAUSTAA		9
	2.1 Kehittämistyön taustasta ja toteutuksesta		9
	2.2 Tapiolan toiminta-ajatus, visio ja arvot		10
	2.3 Työn teoreettinen pohja		12
	2.4 Työn empiirinen osuus.....		13
	2.5 Korvauspalveluosaston rooli ja toiminta		14
	2.6 Muutoksen erityispiirteitä vakuutusallalla		17
3	MUUTOKSEN JOHTAMINEN		19
	3.1 Muutosprosessi		19
	3.2 Esimiestyön vaikutusvallasta.....		27
	3.2.1 Strategia-ajattelu ja muutoksen hallinta		33
	3.3 Miksi muutoksissa epäonnistutaan		36
	3.4 Kuinka esimiestyö voi auttaa muutoksen läpikäymisessä		39
	3.5 Johtamisen eri käsitteitä, kohti valmentavaa otetta		41
	3.6 ICT-hankkeen käyttöönoton erityispiirteitä ja kehittämisen mallit.....		46
4	KEHITTÄMISHANKE.....		47
	4.1 Kehittämistyön toteutus		47
	4.2 Haastatteluaineiston analyysi.....		49
	4.2.1 Asianhallinta ja päivittäisjohtaminen.....		55
	4.3 Mallinnuksen rakentaminen.....		57
	4.3.1 Mallin rakentaminen uusien toimintamallien käyttöönotossa Mitä coaching on?		59
	4.4. Muutoksen mallinnus yksityistalouksien irtaimistokorvauksissa		63
5	RAPORTOINTI JA JOHTOPÄÄTÖKSET HANKKEEN ONNISTUMISESTA		65
6	POHDINTAA		70
	LIITTEET		74
	Liite 1. Haastattelukysymykset tiimiläisille asianhallinnan käyttöönotosta. ...		74
	Liite 2. Haastattelukysymykset tiimin jäsenille esimiestyön merkityksestä muutoksessa		75
	Liite 3. Kysely asianhallinnan käyttöönottokoulutuksista		76
	Liite 4. Malli työtunneille		77
	Liite 5. Esimiehen työkalu työtunneille.....		78

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää muutoksenjohtamista erityisesti lähesmiestyön näkökannalta ja tarkoituksena on luoda mallinnus muutostilanteiden hallintaa varten. Työssä pohditaan myös esimiestyön merkitystä muutoksenhallinnassa sekä strategian kytkemistä muutoksen hallintaan. Nykyaikaisessa organisaatiossa muutostilanteet ovat usein lähes jatkuvia ja onkin tärkeää, että organisaatioilla on toimivat välineet muutoksenhallintaa varten. Työn taustalla on sähköisen arkistointijärjestelmän asianhallinnan käyttöönotto muutosjohtamisen näkökulmasta sekä mallinnuksen tekeminen muutostilanteiden hallinnalle Vahinko Tapiolan Yksityistalouksien irtaimistokorvauspalveluissa. Käyttöönotto tapahtui toukokuussa 2011.

Vakuutusyhtiö Tapiolan Yksityistalouksien irtaimistokorvauspalveluissa on tähän asti ollut käytössä perinteinen arkistointijärjestelmä. Vahinkotapauksiin liittyvät dokumentit on arkistoitu, mapitettu ja toimitettu keskusarkistoon. Asianhallinnan käyttöönoton merkitys työn sisällön muuttumiselle on merkittävä. Asianhallinta ei ole siis pelkästään arkistointiväline vaan se vaikuttaa työn sisältöön merkittävästi kirjallisten dokumenttien siirtyessä sähköiseen maailmaan. Tämän ohella asianhallinta toimii myös työnjohtoa helpottavana raportointijärjestelmänä. Asianhallinnan käyttöönotto vaikuttaa koko korvausprosessiin. Järjestelmän käyttöönottoa edelsi kehityshanke, jonka tavoitteena oli asianhallinnan käyttöönotto toiminnossa. Asianhallinta on jo aikaisemmin ollut käytössä monissa toiminnoissa Tapiolassa ja sen käyttöönottoa ollaan aikeissa laajentaa vielä lähivuosien ajan. Asianhallinnan käyttöönottoon liittynyt laajennushanke on ollut organisaation sisäinen kehitystyö, joka kuitenkin osaltaan palvelee asiakaspalvelun laadun kehittämistä.

Samanaikaisesti irtaimistokorvauspalveluiden kanssa asianhallinta otettiin käyttöön rakennuspalveluosastolla, vahinkotarkastajat -toiminnossa sekä yrityskorvauspalveluissa. Osastojen toiminnot eroavat jonkun verran toisistaan. Esimerkiksi rakennusvahinkoja käsittelevällä osastolla kirjallisesti saapuvien dokumenttien määrä on suurempi kuin irtaimistokorvausosastolla. Käytännössä tämä johtuu siitä että esimerkiksi erilaiset rakennusvahinkoihin liittyvät kartoitusraportit ovat sivumääriltään suuria. Vaikka uusi toimintamalli siis otettiin käyttöön samaan aikaan usealla osastolla, poikkeaa sen merkitys käytännön työhön kuitenkin jonkun verran. Irtaimistokorvauspalveluissa käsiteltiin vuoden

2011 aikana asianhallinnan käyttöönoton jälkeen noin 44 000 dokumenttia asianhallinnan kautta. Asianhallinnan käytössä on olennaista se, että kaikki osastolle saapuvat kirjalliset dokumentit indeksoidaan ja siirretään arkistoitavaksi asianhallintaan. Sinne arkistoidaan myös osastolle sähköpostin kautta saapuneet dokumentit niin sanotun Office-integraation kautta. Yksityistalouksien irtaimistokorvauspalveluissa nimetty henkilö sekä skannaa että indeksoi dokumentit. Indeksoinnilla tarkoitetaan sitä, että vahinkotapaukseen liittyvät dokumentit kohdennetaan oikeaan vahinkoon. Alkuperäiset dokumentit säästetään siltä varalta että asiakas pyytää niitä takaisin vahinkotapauksen käsittelyn yhteydessä tai sen jälkeen.

Yksityistalouksien irtaimistokorvauspalvelut toimivat tällä hetkellä kahdella eri paikkakunnalla Espoossa ja Tampereella. Asianhallintaan siirtyminen tuo mukanaan mahdollisuuden siihen, että vakuutustapahtumaan liittyviä dokumentteja voidaan käsitellä kummalla tahansa paikkakunnalla. Tämä helpottaa ja nopeuttaa vahinkoasioiden käsittelyä ja tätä kautta nopeuttaa palveluprosessia. Sähköinen arkistointijärjestelmä myös pienentää riskejä dokumenttien katoamisesta ja vähentää dokumenttien etsimiseen kuluva aikaa. Jo kertaalleen käsiteltyjen dokumenttien hakeminen perinteisestä arkistosta vie aikaa ja on hyvin työllistävää. Sähköisestä arkistointijärjestelmästä dokumentin voi tunnistetiedon perusteella löytää muutamassa sekunnissa. Muutos on merkittävä ja vaikuttaa osaltaan prosessin tehostamiseen ja ammattimaisuuteen.

Toisaalta taas irtaimistokorvauspalveluissa lähes 70 % vahinkotapauksista pystytään käsittelemään ilman kirjallisia dokumentteja joko puhelinkeskustelun tai sähköisesti lähetetyn vahinkoilmoituksen perusteella. Tätä määrää voidaan pitää merkittävänä. Keskimääräisen vahingon määrä on irtaimistokorvauspalveluissa melko pieni, mistä johtuen huomattava osa vahinkotapauksista voidaan käsitellä ilman kirjallisia lisäselvityksiä. Esimerkiksi puhelimitse tapahtuvassa vahingon haltuunotossa vahinkoilmoitus kirjoitetaan korvausjärjestelmään ja se vastaa perinteistä kirjallisesti täytettävää vahinkoilmoitusta. Vahingon korvattavuus ja korvauksen määrä voidaan selvittää avoimilla kysymyksillä. Vahinkotapaukset jaetaan kolmeen eri palvelumalliin. Palvelumalli 1 tarkoittaa sellaista vahinkotapausta, jossa sekä vahingon korvattavuus että korvauksen määrä ovat selviä jo ensimmäisen yhteydenoton aikana. Palvelumalli 2 tarkoittaa vahinkotapausta, jossa vahingon korvattavuus on selvä, mutta korvauksen määrä selviää erilaisten lisäselvitysten, kuten asiantuntijoiden lausuntojen, korjausarvioiden, viranomaislausuntojen sekä muiden

kirjallisesti tai sähköisesti toimitettujen dokumenttien perusteella. Palvelumalli 3 tarkoittaa puolestaan vahinkotapausta, jossa ensimmäisen yhteydenoton perusteella ei voida ottaa kantaa vahingon korvattavuuteen eikä luonnollisesti vahingon määräänkään. Vahinkotapauksen korvattavuuden selvittämiseen tarvitaan samantapaisia lisäselvityksiä kuin palvelumalli 2:n kohdalla.

Vakuutusala on erittäin kilpailtu ala ja korvauspalvelun toimivuuden merkitys on merkittävä. Korvauspalvelua voidaan hyvästä syystä pitää vakuutustoiminnan kriittisenä hetkenä. Vakuutusten ostaminenhan perustuu usein turvallisuuden tunteeseen liittyvään mielikuvaan ja korvauspalveluiden tehtävänä on lunastaa tämä mielikuva. Laadukkaan asiakaspalvelun merkitys on hyvin suuri. Tästä syystä kaikissa sisäisilläkin kehitystoilla pitäisi olla merkitystä myös asiakaspalvelun kehittämiseen. Asianhallinnan käyttöönoton kohdalla tämä merkitys nousee esille tilanteessa jossa asianhallintaan arkistoidut dokumentit mahdollistavat sen, että dokumentit voidaan reaaliaikaisesti esimerkiksi asiakkaan soittaessa ottaa esille joko Tampereen tai Espoon korvauspalveluissa. Aikaisemmin tilanne on ollut siis sellainen, että vahinkodokumenttien ollessa toisella paikkakunnalla ei toisella paikkakunnalla työskentelevä palveluneuvoja voinut auttaa asian kanssa.

Asianhallinnan käyttöön siirtyminen on suuri muutos osastolla. Suurimpina haasteina muutokseen liittyen ovat uusien työmallien käyttöönotto, henkilöstön perehdyttäminen uuteen toimintatapaan sekä uuden toimintamallin käyttöönottamiseen mahdollisesti liittyvä muutosvastarinta. Eräänä haasteena on myös sekin, että viimeisten vuosien aikana toimintamalleissa ja toimintajärjestelmissä on tapahtunut myös muita muutoksia. Tämä saattaa näkyä tietynlaisena väsymyksenä jatkuvia muutoksia kohtaan. Työssä käytetään useita erilaisia järjestelmiä, joiden toiminta ei välttämättä linkity toisiinsa. Eräänä haasteena asianhallinnan käyttöönotolle on se, että kaikkien kirjallisten dokumenttien todellisen määrän arvioiminen on haastavaa, mikä vaikeuttaa resurssointia ja resurssien oikeaa kohdentamista. Työtehtävät ja niiden sisältö muuttuvat jonkun verran asianhallinnan käyttöönoton myötä. Tähän asti kirjallista postia on käsitellyt yksi henkilö, joka on avanut postin, esikirjannut vahinkotapaukset sekä kohdentanut saapuvat postit oikealla palveluneuvojalle. Osastolle saapuvat dokumentit jakautuvat kirjallisesti toimitettuihin dokumentteihin, sähköisesti lähetettyihin dokumentteihin, sähköisesti lähetettyihin vahinkoilmoituksiin. Sähköisesti lähetetyt vahinkoilmoitukset tulevat suojattua sähköpostiyhteyttä käyttäen. Sähköisiä vahinkoilmoituksia ei tarvitse arkistoida asianhallintaan, koska

ne arkistoituvat sellaisenaan sähköiseen järjestelmään. Sen sijaan muut kirjalliset dokumentit (myös asiakkaiden lähettämät sähköpostit) arkistoidaan asianhallintaan. Korvausosastoille tulee jonkun verran vahinkotapausten liitteinä myös valokuvia. Suuret valokuvatedostot eivät käytännössä mahdu asianhallintaan vaan ne tallennetaan verkkoasemalle. Haasteena asianhallinnan käyttöönotossa on siis se, että dokumentit arkistoitavat edelleen useaan eri paikkaan.

Jokaisella työntekijällä on oma sähköinen työjononsa, johon käsittelyä odottavat dokumentit ohjataan. Asianhallinnan kiistattomana etuna on se, että työntekijät pääsevät toistensa työjonoihin. Tällä vältetään tilanne, jossa esimerkiksi sairastapauksen vuoksi asiakkaan vahinkoasiaan liittyvä dokumentti odottaisi palveluneuvojan sähköpostissa. Vahinkotapaukseen liittyvät dokumentit voidaan etsiä järjestelmästä ja tarkistaa vaikkapa asiakkaan kanssa käydyn puhelinkeskustelun aikana. Jokainen palveluneuvoja on itsenäisesti arkistoinut omat vahinkotapauksiinsa liittyvät dokumentit. Asianhallinnan käyttöönoton myötä arkistointi tapahtuu jo aikaisemmin heti dokumenttien saapumisen jälkeen. Dokumentit arkistoidaan sähköiseen järjestelmään, ja niitä voidaan käsitellä vasta tämän jälkeen. Käytännössä tämä tarkoittaa siis sitä, että arkistointi, jonka aikaisemmin pystyi tekemään luontevasti viimeisenä työvaiheena muiden työtilanteiden sen salliessa, onkin siirtynyt toimintaprosessissa ensimmäisten tapahtumien joukkoon. Kiireisessä toimintaympäristössä tämä voi olla rasitekin. Toisaalta taas se, että sähköisen arkistointijärjestelmän vuoksi dokumentit ovat reaaliaikaisesti kaikkien saatavilla, helpottaa prosessia huomattavasti.

Opinnäytetyön tarkoituksena on tarkastella uuteen toimintamalliin siirtymistä erityisesti esimiestyön ja muutosjohtamisen kautta ja toisaalta kehittää malli uusien toimintamallien käyttöönottoa varten. Keskeisinä teemoina kehittämishankkeessa ovat muutoksenhallinta, muutosjohtaminen, valmentava esimiestyö sekä viestintä.

2 TYÖN TAUSTAA

2.1 Kehittämistyön taustasta ja toteutuksesta

Työn taustalla on se, ettei Tapiolassa ole aikaisemmin tehty esimiestyön tukena toimivaa mallinnusta muutoksen läpikäymiselle. Organisaatioissa on tunnustettu esimiestyön merkitys muutoksen läpiviemisessä, mutta muutoksen eri vaiheita ei ole mallinnettu. Toiveena on myös se, että mallinnuksen avulla löydettäisiin keinoja, joilla erityisesti lähiesimiestyöllä voidaan tukea muutosta. Muutoksia tapahtuu jatkuvasti niin toimintaympäristössä kuin itse työssäkin ja on oletettavaa, että tehokas muutoksenhallinta tuo sekä tehokkuutta että tunnetta luotettavuudesta organisaatioissa.

Työn tavoitteena on siis löytää uusia tapoja hallita muutosta sekä mahdollisuuksien mukaan luoda esimiestyön tarpeita varten eri vaiheita sisältävä ohjeistus muutostilanteiden hallintaa varten. Vaikka muutoksia tapahtuu organisaatioissa jatkuvasti, ei muutosta useinkaan johdeta aktiivisesti. Muutos herättää erilaisia tunteita ja jollei muutosta johdeta kunnollisesti, on vaarana se, ettei muutos toteudukaan toivotulla tavalla, toteutuu vain osittain tai jää pahimmillaan kokonaan toteutumatta. Riskinä on myös se, että muutokseen liittyviä ristiriitaisia tunteita, kuten pelkoa tai epävarmuutta, ei osata käsitellä, jolloin työn tekeminen saattaa jäädä sivuun, tehokkuus kärsii ja työyhteisön ilmapiiri heikentyy dramaattisesti.

Muutokset ovat nykypäivänä lähes jatkuvasti läsnä eri organisaatioissa. Opinnäytetyön tarkoituksena on sekä pohtia toimintamallien muutoksen vaikutusta jokapäiväiseen työhön ja sen johtamiseen ja tavoitteena toisaalta taas myös rakentaa malli muutoksen läpiviemiseksi tai esitellä sopivin mahdollinen malli muutostilanteiden johtamiseen. Tällaista mallinnusta ei ole Tapiolassa aikaisemmin tehty. Mallinnuksen tarkoituksena on siis toimia esimiestyön apuvälineenä muutostilanteiden läpiviemisessä. Työ jakautuukin useampaan eri osa-alueeseen. Toisaalta työssä tarkastellaan uuden toimintamallin käyttöönottoa perehdytyksineen ja toisaalta taas rakennetaan malli, jota tullaan käyttämään jatkossa muutostilanteissa työn kehittämiseksi. Mallinnuksen on tarkoitus auttaa muutostilanteiden läpivientiä osastolla tulevaisuudessa.

Työhön ei sinällään oteta mukaan asianhallinnan käyttöönottoa edeltävää projektia, mutta työssä haastatellaan kuitenkin työryhmän jäseniä. Työ keskittyy siis nimenomaan asianhallinnan käyttöönottoon ja vaiheisiin, jotka tapahtuvat juuri ennen käyttöönottoa (järjestelmän koulutus osaston henkilöstölle). Työssä ei siis varsinaisesti käsitellä itse asianhallinnan käyttöönottoon liittyvää hanketta. Asianhallinta on käytössä jo joillakin korvauspalveluosastoilla.

2.2 Tapiolan toiminta-ajatus, visio ja arvot

Yrityksen toiminnan taustalta täytyy löytyä yrityksen toiminta-ajatus, visiot ja arvot, jotka ohjaavat yrityksen toimintaa. Tapiolan visio on seuraava: ”Huolehdimme asiakkaitamme niin aktiivisesti ja asiantuntevasti, että he suosittelevat meitä.” Tapiolan toiminta-ajatuksena onkin tuottaa asiakkailleen etuja sekä kestäviä hyvinvoinnin ja menestyksen ratkaisuja. Vision mukaisena toimintana nähdään siis toiminta, jossa asiakkaan palvelukokemus on ollut niin hyvä, että hän on valmis suosittelemaan Tapiolaa omalle lähipiirilleenkin.

Tapiola toteuttaa toiminta-ajatustaan arvojensa määrittämällä tavalla. Tapiola-ryhmällä on kolme arvoa, jotka ovat asiakkaiden etu, yhdessä menestyminen ja vastuu tavaksi. Tapiola on asiakkaidensa omistama yritys ja keskinäisessä vakuutusyhtiössä omistajien valtaa käyttävät vakuutusnottajat. Äänivalta riippuu vakuutusmaksuista tai kertyneestä rahastosta. Yhdessä menestymisellä tarkoitetaan yhteistyön ja keskinäisen palautteen arvoa, joka tarkoittaa henkilöstön, yhtiön ja asiakkaiden toimintaa yhteisten päämäärien saavuttamiseksi. Yhdessä menestymiseen sisältyvät kumppanuuden ja huolenpidon ajatukset. Yhteisyyteen ja yhdessä toimimiseen kuuluu myös hyvien yksilösuoritusten arvostaminen. Jokaisella tulee olla mahdollisuus käyttää parasta osaamistaan pyrittäessä yhteisiin tavoitteisiin. Yhdessä menestymistä voidaan ajatella Tapiolassa useammasta eri näkökulmasta: Tapiolan yhtiöiden ja yksiköiden menestyminen yhteistyössä, tiimien ja työryhmien hyvässä yhteistyöhengessä tapahtuva menestyminen, partnerin kanssa yhdessä menestyminen asiakkaiden edun mukaisesti sekä asiakkaiden kanssa menestyminen keskinäisyyden hengessä. Tapiolan kolmas arvo- vastuu tavaksi – tarkoittaa sitä, että vastuullisuus on kaiken liiketoiminnan lähtökohtana. Toiseksi arvo kehottaa tapiolalaisia

ottamaan henkilökohtaisen vastuun asioiden sujumisesta ja tavoitteisiin pääsemisestä. Tapiola haluaa olla myös tunnettu sitoutumisestaan yhteiskuntavastuun edistäjänä. (www.tapiola.fi).

Kuinka nämä arvot näkyvät korvauspalveluissa arkipäivän työssä? Asiakkaiden etu näytetään asiakkaiden samanvertaisena ja oikeudenmukaisena kohteluna. Tehdyt korvauspäätökset perustuvat lakien ja asetusten ohella vakuutusehtoihin, korvauspolitiikkaan sekä vakuutuslautakunnan tekemiin suosituksiin. Korvauspäätösten sisällön tulee olla siis kaikille vakuutuksenottajille samanlainen. Tapiola on asiakkaidensa omistama yhtiö ja tätä kautta sen toiminnan tulee edesauttaa asiakkaiden etua. Yhdessä menestymistä voidaan korvauspalveluissa edistää toteuttamalla laadukasta ja yhteistyöhön pyrkivää toimintaa. Huolenpito pitää sisällään ajatuksen asiakassuhteen huolenpidosta sekä toisaalta taas ajatuksen ennakoivasta ja ohjeistavasta huolenpidosta. Korvauspalveluiden osalla tämä voisi tarkoittaa esimerkiksi huviloiden omistajille lomakauden loppuessa lähetettävää ohjeistusta liittyen kesäasunnon saattamisesta talvikuntoon.

Vastuullisuus korvauspalveluissa näkyy sillä tavoin, että korvauspalvelussa otetaan vastuu asiakkaasta kokonaisuudessaan sekä toimitaan vastuullisella tavalla. Vastuullisuus sisältää elementtejä myös vastuusta ympäristöstä, mikä käytännössä tarkoittaa esimerkiksi paperittoman toiminnan kehittämistä. Esimerkkeinä paperittoman toiminnan kehittämistä voidaan korvauspalveluiden osalta mainita se, että asiakkaille lähetetään korvauspäätökset ensisijaisesti sähköisessä muodossa tilanteissa, joissa asiakas on lähettänyt vahinkoilmoituksensa sähköistä kanavaa pitkin. Tämän ohella asiakkaille tarjotaan aktiivisesti paperiton palvelu-sopimusta, jossa keskeiset asiakkuuteen liittyvät asiakirjat toimitetaan asiakkaalle sähköisessä muodossa. Tällä tavoin vähennetään paperipostin määrää. (www.tapiola.fi).

Lähi-Tapiolan fuusion myötä myös yrityksen visio ja strategia tullaan luonnollisesti uusimaan. Tätä kirjoittaessa uutta visiosta ja strategiaa ei kuitenkaan ole vielä julkaistu.

2.3 Työn teorettinen pohja

Työn teorettinen viitekehys rakentuu eri johtamisen malleja sekä työn kehittymistä käsittelevästä kirjallisuudesta. Keskeisenä teemana on kuitenkin muutosjohtaminen, esimiestyön rooli muutoksen johtamisessa sekä valmennuksellisen otteen kehittäminen esimiestyössä. Muina teemoina teorettisessa viitekehyksessä ovat esimerkiksi työn kehittäminen, viestintä, erilaiset johtamismallit eri oppimismallien huomioiminen uusien toimintamallien käyttöönotossa.

Tämän ohella teorettinen viitekehys rakentaa perustan mallinnuksen tekemiselle. Mallinnuksen tulee olla luonteeltaan sellainen, että se olisi monistettavissa tulevaisuudessa erilaisia muutoksenhallintaan liittyviä tilanteita varten. Mallinnus sisältää myös ”muistilistan” tärkeistä muutostilanteisiin liittyvistä keskeisistä seikoista. Mallinnuksen lähtökohtana on valmentava ote esimiestyössä ja mallinnuksen lähtökohtana hyödynnetään Graham Alexanderin kehittämää Grow-mallia. Malli soveltuu hyvin esimiestyön työkaluksi päivittäisessä työssä ja lisää vuorovaikutteisuutta päivittäisessä johtamisessa. John Whitmoren mukaan valmennuksella vapautetaan henkilön potentiaali ja maksimoidaan henkilön onnistuminen. Valmennuksen tarkoituksena on saada henkilö oivaltamaan asioita itse varsinaisen opettamisen sijasta. Mielestäni molemminpuoliseen vuorovaikutukseen perustuva valmentava esimiestyö voi antaa paljon tukea muutostilanteisiin, joissa käydään läpi useita erilaisia vaiheita ja tuntemuksia ja Grow-malli on hyvin selkeä esimiestyökaluksi soveltuva malli, jonka perusajatuksena on tukea valmennettavaa suorituksen parantamisessa ja toisaalta taas prosessina, jonka avulla valmennettava löytää itselleen parhaiten sopivia ratkaisuja. Valmennuksen ytimenä on valmentajan ja valmennettavan välinen dialogi, joka parhaimmillaan voi auttaa valmennettavaa näkemään uusia mahdollisuuksia ja ymmärtämään entistä paremmin ympärillä vallitsevia olosuhteita. (Whitmore 1996, 5.)

Mallin tavoitteena on parantaa esimiestyön laatua ja kehittää muutosjohtamisen tasoa entistä paremmaksi. Eräänä näkökulmana on myös muutosten kytkeminen strategia-ajatteluun. Esimiestyön laadun parantamiseen liittyy myös tavoitteellisuuden ja siihen sitoutumisen merkitys. Valmentava esimiestyö voi parhaimmillaan tukea tavoitteisiin sitoutumista ja sitä kautta lisäävän tuloksellisuutta työssä. Valmentavan esimiestyön keinoin voidaan lisätä avointa vuorovaikutusta organisaatiossa, parantaa kommunikaation määrää

ja sitä voidaan hyödyntää erityisen hyvin muutostilanteissa. On mahdollista, että valmentavan esimiestyön käyttöönotto organisaatiossa luo johtamiselle uudenlaisen jatkuvuuden perustan.

2.4 Työn empiirinen osuus

Työn empiirisessä osiossa on käytetty kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Työssä on elementtejä konstruktiiivisesta tutkimusotteesta. Konstruktiiivinen tutkimus sopii lähestymistavaksi silloin, kun kehittämistehtävän tarkoituksena on luoda konkreettinen tuotos tai esimerkiksi suunnitelma, mittari tai malli. Konstruktiiivisessa tutkimuksessa tutkimustietoa käytetään pohjana aivan uudenkaltaisen todellisuuden rakentamiselle. Siinä pyritään hyvin käytännönläheiseen ongelmanratkaisuun luomalla kokonaan uusia rakenteita. Uuden tiedon rakentamiseksi tarvitaan kuitenkin jo olemassa olevaa tietoa, jota yhdistellään uuteen empiiriseen eli käytännöstä kerättävään tietoon. Konstruktiiivisen tutkimuksen tavoitteena on saada aikaiseksi käytännönongelmaan uudenlainen ja teoreettisesti perusteltu ratkaisu, jonka ansiosta liiketoimintaan saadaan uutta tietoa. Konstruktiiivisessa tutkimuksessa onkin olennaista se, että ratkaisu osoittautuu toimivaksi, parhaimmillaan muualla kuin vain kohdeorganisaatiossa. Tämän ohella tutkimuksessa on oleellista sitoa käytännönongelma ja sen ratkaisua teoreettiseen tietoon. Käytännössä kuitenkin konstruktion toimivuuden testaaminen ja tieteellisen annin osoittamisen vaativat usein lisätyötä. (Ojasalo ym. 2009, 65 -66.)

Konstruktiiivinen tutkimus on siis käytännössä suunnittelua ja käsitteellistä mallintamista sekä mallien toteutumista ja testaamista. Tästä johtuen se soveltuukin hyvin lähestymistavaksi kun tarkoituksena on luoda konkreettinen tuotos; kuten esimerkiksi uusi tuote, järjestelmä, malli tai suunnitelma. Lopputulos on merkityksellinen ja käytännössä hyödynnettävä rakenne. Uusi ratkaisu onkin usein aiempaa parempi vaihtoehto todellisten ongelmien ratkaisemiseksi ja tämän ohella se usein parantaa edeltäjänsä ominaisuuksia, toimintaprosessia tai tekniikka. Konstruktiiivisen tutkimuksen tavoitteena onkin ratkaista käytännön ongelmia tilanteissa, joissa ongelman ratkaisunavainia on kehittämisen yhteys aikaisempaan teoriaan sekä ongelman ja ratkaisun käytännön merkitys. (Ojasalo ym. 2009, 65 -66.)

Työn empiirisessä osuudessa ovat keskeisessä roolissa kuuden tiimien jäsenten haastattelut, joissa he kertovat omista muutoksiin liittyvistä kokemuksistaan. Haastattelut tehtiin kahdessa eri osassa. Ensimmäinen haastattelukierros tehtiin muutamia kuukausia asianhallinnan käyttöönoton jälkeen ja kysymyksissä peilattiin vastaajien tuntemuksia nimenomaan muutostilanteita kohtaan.

Toisella haastattelukierroksella keväällä 2012 kysytään tarkemmin esimiestyön ja johtamisen merkityksestä muutostilanteissa. Tämän ohella empirian muodostaa kouluttajakysely, jossa asianhallinnan koulutukseen osallistuneet henkilöt arvioivat sekä koulutusten onnistumista että kouluttajan roolia siinä. Myös kouluttajan haastatteluilla on keskeinen rooli empiirisessä osiossa. Tutkimuksessa hyödynnetään myös asianhallinnan koulutuksiin osallistuvien tiimien jäsenten vastauksia liittyen koulutusten sujuvuuteen sekä toisaalta kouluttajan onnistumiseen koulutusten aikana. Asianhallinnan käyttöönottoa edelsi useita koulutuskertoja koko toiminnon henkilöstölle. Kyselyyn on vastannut siis saman kouluttajan vetämistä koulutuksista myös toiminnon muiden osastojen työntekijöitä.

Opinnäytetyön kehittämissosiossa esitellään valmentavaan esimiestyöhön perustuva malli muutostilanteiden hallintaa varten. Opinnäytetyön tekovaiheet ovat olleet seuraavat: asianhallinnan koulutusten havainnointi, kehitystyöhankkeen jäsenen haastattelu, kuuden tiimin jäsenen haastattelut asianhallinnan käyttöönottoon liittyen ja kokemukset käyttöönoton opastuksesta, koulutuksesta, uusien työskentelytapojen omaksumisesta sekä palautteen antaminen muutoksen läpiviennistä. Opinnäytetyössä linkitetään kirjallisuus kehittämishankkeeseen, tehdään työn muutokseen liittyvä mallinnus, mallinnuksen testaaminen, käyttöönotto sekä mallin soveltaminen muutostilanteessa ja raportointi.

2.5 Korvauspalveluosaston rooli ja toiminta

Korvauspalvelun roolina on toteuttaa sinällään abstraktiin vakuutustuotteeseen liittyvä lupaus. Korvauskäsittelyn yhteydessä joko lunastetaan asiakkaalle vakuutuksen myyntitilanteessa annettu lupaus tai rikotaan se. Korvauspalvelu on siis monessa mielessä prosessin kriittinen piste. Korvauspalveluun liittyvän asiakaspalvelun tulee olla korkealatuista kaikissa asiakkaan valitsemissa palvelukanavissa kuten puhelimesta sekä verkkokanavassa. Tämän ohella korvausprosessin tulee toimia jouhevasti ja nopeasti ja olla

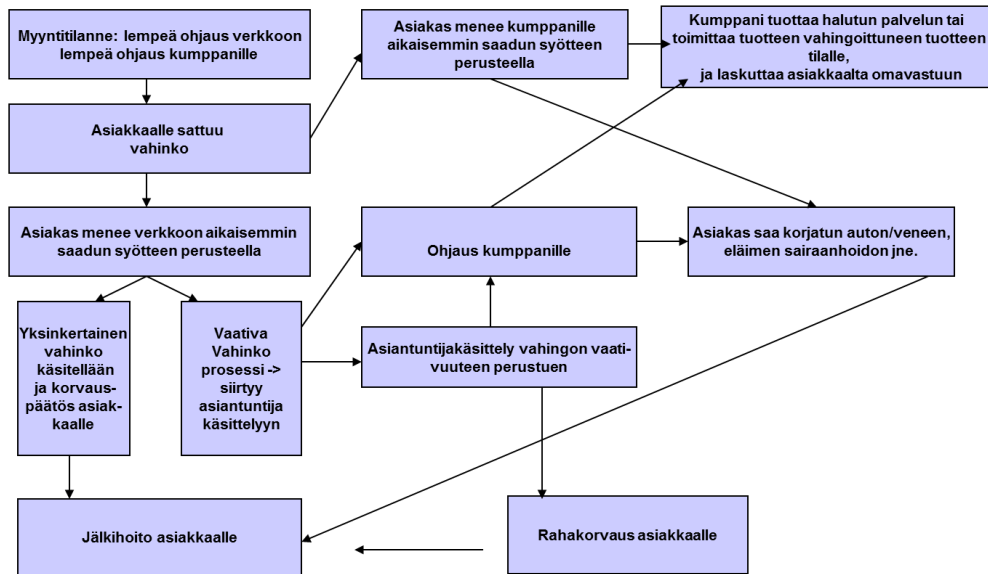
luonnollisesti oikeellista. Vakuutusyhtiön omaisuusvahinkoja käsittelevän korvausosaston toiminnassa on luonnollisesti olennaista korvauskäsittelyssä tehtävä korvattavuuden ratkaisu. Korvattavuuden ratkaisulla tarkoitetaan sitä, että voidaanko vahinkoa korvata, eli mikä tai mitkä osat vahingon kohteena olevasta omaisuudesta korvataan. Korvausta hakevan tulee näyttää toteen se, että vakuutettua omaisuutta on kohdannut korvattava vakuutustapahtuma. Jotta vakuutusyhtiö voisi estää korvauksen tai alentaa korvausta, tulee sen näyttää toteen ne seikat, joihin se haluaa vedota. Vakuutusyhtiöllä on oikeus antaa korvaus joko rahakorvauksena tai esinekorvauksena. (Pellikka 2005, 347.)

Kun vakuutuksen korvattavuutta harkitaan, tulee selvittää onko vahinko tapahtunut vakuutuksen voimassaoloaikana, onko vahingoittunut omaisuus ollut vakuutuksen kohteena, onko vahinko sattunut alueella, jolla vakuutus on voimassa, onko vakuutustapahtumasta näyttöä, kuuluuko vahinko sopimuksen mukaiseen vakuutuksen korvauspiiriin, sulkeeko joku rajoitusehto vahingon korvauspiirin ulkopuolelle, onko vahinko aiheutettu tahallaan, törkeällä huolimattomuudella tai alkoholin vaikutuksen alaisena, onko suojeleohjeita noudatettu, voidaanko vahingon aiheuttajan menettely samastaa vakuutusottajan menettelyyn ja onko laiminlyöty rajoitteita tai torjua vahinkoa. (Pellikka 2005, 347.)

Oheisessa kaaviossa on kuvattu prosessikuvaus irtaimistokorvauspalveluissa sähköisessä kanavassa. Prosessikuvauksessa on esitelty keskeiset korvausasiaan käsittelyyn liittyvät toimenpiteet sekä asiakkaan että Tapiolan roolit. Prosessikuvaus on ajalta ennen asianhallinnan käyttöönottoa. Toisessa prosessikuvauksessa on esitelty prosessi asianhallinnan käyttöönoton jälkeen omaisuuskorvaustoiminnassa. Kaavio auttaa lukijaa ymmärtämään korvausprosessin sisällön ja toisaalta esittelee siihen tulleet keskeisimmät muutokset.

Korvauspalveluprosessia kuvaavassa kuvassa (kuvio 1) on esitelty asiakkaan korvausprosessi sähköisessä kanavassa. Korvausprosessi on käytännössä sama myös muissa palvelukanavissa.

Korvauspalveluprosessi verkkokanavassa



14.4.2013

KUVIO 1. Korvausprosessi

Vahinkotapaukset luokitellaan niiden käsittelyn haastavuuden perusteella kolmeen erilliseen palvelumalliin, joita kutsutaan nimillä palvelumalli 1, palvelumalli 2 sekä palvelumalli 3. Asiakas voi lähestyä Tapiolaa korvausasiaansa liittyen joko puhelimitse, sähköisesti tai postin kautta. Palvelumalli 1:n mukaan käsiteltävät vahinkotapahtumat ovat sellaisia, jotka vahingon selkeyden ja pienen määrän vuoksi voidaan käsitellä joko asiakkaan sähköiselle tai paperiselle vahinkoilmoitukselle kirjoittamien vastausten perusteella tai puhelimesta tapahtuneen avoimiin kysymyksiin painottuvan puhelinkeskustelun perusteella.

Palvelumalli 2:n mukaan käsiteltävät vahinkotapaukset ovat sellaisia, että asiakkaan ensimmäisen yhteydenoton jälkeen voidaan tehdä päätös vahinkoasian korvattavuutta, mutta itse korvauksen määrä on vielä epäselvä. Pieni osa vahinkotapauksista eli palvelumalli 3:n mukaan käsiteltävät vahinkotapaukset ovat sellaisia, ettei niiden korvattavuutta voida määrittellä vielä asiakkaan ensimmäisen yhteydenoton perusteella vaan avuksi tarvitaan esimerkiksi viranomaisten toimittama lisäselvityksiä vahinkoon liittyvien olosuhteiden selvittämiseksi. Palvelumallien ohella vielä merkittävämpänä vahinkojen käsittelyä määrittelevänä tekijänä voidaan pitää luonnollisesti sitä onko vahinkotapahtuma ylipäänsä vakuutuksesta korvattavissa oleva vahinko. Tämän ohella vahingon käsittelytavan valintaan voi vaikuttaa asiakkuuden tila.

Käytössä olevista yhteydenottokanavista on puhelimen merkitys suurin. Jopa 60 % asiakkaista ottaa vahinkoasiansa liittyen yhteyttä puhelimitse. Sähköisten kanavien osuus on noin 25 % ja loput asiakkaista ottavat yhteyttä postin välityksellä. Korvauskäsittelyä voidaan pitää vaativana asiakaspalvelutyönä, joka perustuu asiantuntijaroolin hyödyntämiseen. Työn vaatimuksissa yhdistyvät toisaalta asiakaspalveluun liittyvät vaatimukset ja toisaalta taas vakuutusehtojen ja lainsäädännön vahva osaaminen ja soveltamiskyky.

2.6 Muutoksen erityispiirteitä vakuutusosalalla

Marjo Kumpula on todennut väitöskirjassaan, että vakuutusosalalle on tyypillistä se, että alalle hakeutuu työskentelemään turvallisuushakuisia ihmisiä. (Kumpula 2011,3.) Työsuojelurahasto teetti vuosina Pankki- ja vakuutustyön ja tietojärjestelmien muutoksen hallinta tietoyhteiskunnassa 1997 -2000 tutkimuksen, jossa tutkittiin tietoteknisen kehittämisen ja muutosten vaikutusta pankki- ja vakuutusosalalla. Tutkimuksen tavoitteena oli tukea pankki- ja vakuutusalan työyhteisöjä tietoteknisten muutosten keskellä tavalla, joka tuki eri henkilöstöryhmien oman työn hallintaa, työssä jaksamista, hyvinvointia ja tuottavuutta. Edelleen etsitään uusia töiden järjestelytapoja, jotka tukevat eri-ikäisten työkyvyn ylläpitämistä ja muutoksen hallintaa.

Tieto- ja kommunikaatiotekniikka kehittyi jatkuvasti yhdessä liikkeenjohdon strategioiden kanssa ja ne muokkaavat koko organisaatiota, sen työoloja ja toisaalta ammattitaitovaatimuksia. Rahoitus- ja vakuutusala ovat olleet tietoteknisen muutoksen edelläkävijöitä. Viimeisen vuosikymmenen aikana käyttöönotetun uusimman tietotekniikan vaikutuksia työhön ja työntekijöiden hyvinvointiin ja työn kuormittavuuteen tunnetaan toistaiseksi hyvin vähän. Parhaillaan käyttöönotettavan uusimman tietotekniikan vaikutuksia työhön ja toimihenkilöiden hyvinvointiin ja kuormittuneisuuteen tunnetaan vähän. Suomessa ja muualla tehdyt tutkimukset osoittavat, että muutoksissa on liian usein edetty tekniikkälähtöisesti, jolloin sosiaaliset ja psykologiset seikat ovat jääneet vähemmälle huomiolle. Myös eri-ikäisten työn hallintaa, jaksamista ja muutoksessa oppimista on tarpeen tukea aikaisempaa enemmän. Tutkimustulosten mukaan pankki- ja vakuutusosalalla pitäisi entistä paremmin ymmärtää järjestelmien teknisen toimivuuden ja käytettävyyden yhteys asiakaspalvelua tekevien henkilöiden hyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen. Pankki- ja vakuutusosalalla asiakaspalvelu omaa piirteitä emotionaalisesta työstä on, jossa työntekijä käyttää

tietojen ja taitojen lisäksi tunteita. Työntekijän tulee myös kyetä pitämään muissa ihmisissä yllä tietynlaista mielentilaa ja sitä kautta hillitä omia tuntemuksiaan. (www.tsr.fi.)

Tutkimuksen keskeinen sisältö tuntuu vieläkin ajankohtaiselta. Tietojärjestelmiä kehitetään ja uusitaan lähes jatkuvasti ja eräänä haasteena on myös se, että käytössä on samaan aikaan useita eri järjestelmiä, jotka eivät välttämättä toimi synkronisesti. Tämä puolestaan lisää työn vaativuutta. Vakuutusalan asiakasrajapinnassa toteutettavat työtehtävät ovat usein vaativia asiakaspalvelutehtäviä, joiden haastavuutta moninaisten tietojärjestelmien käyttö vain lisää.

3 MUUTOKSEN JOHTAMINEN

3.1 Muutosprosessi

Muutoksia tuntuu tapahtuvan organisaatiossa jatkuvasti ja välillä muutosten taustalla olevat syyt voivat jäädä henkilöstölle epäselväksi. Muutoksesta ja muutoksen pakosta puhutaan niin paljon, että siitä on muodostunut yksi aikamme itsestäänselvyksiä. Muutoksen ja muutostarpeen taustalla näyttäytyy usein käsitys muutoksen välttämättömydestä. Muutoksen välttämättömyyttä korostetaan kuitenkin usein vain puhumalla siitä kuinka toimintaympäristö muuttuu. (Juuti ym. 2004, 35.) Uudistamisen avulla muutetaan organisaation toimintatapaa. Uudistuksia voivat olla esimerkiksi uusi organisaatorakenne tai prosessi. Uudistukselle määritetään tavoitela, johon pyritään aikataulutetun ja budjetoidun projektin avulla. (Kalin 2010, 109.) Toimintatavan kehittämiseen liittyvät muutokset ovat tuttuja myös vakuutusyhtiön korvausosastolla. Uudistuksiin liittyvät tavoitteilat ja niiden kytkeytyminen yrityksen strategiaan saattavat kuitenkin jäädä helposti epäselväksi henkilöstölle. Viestintä saattaa olla puutteellista tai suodattamatonta. On mahdollista, että muutokseen liittyvät olennaiset asiat sekoittuvat epäolennaisuuksiin. Huhumyllyt voivat lähteä pyörimään vaikuttaen omalta osaltaan yksilöiden muutoskokemuksiin.

Jatkuvasti nopeutuva muutos on epäilemättä aikamme suurimpia megatrendejä. Yritysten tulee muuttua vähintään yhtä nopeasti kuin niiden toimintaympäristö muuttuu ja luonnollisesti mielellään hivenen nopeammin kuin omat kilpailijansa. Nopeasta uudistumiskyvystä onkin tullut organisaatiolle tärkeää osaamista. (Sydänmaalakka 2009, 59.) Muutos merkitsee siirtymistä tutusta tuntemattomaan, muutokseen liittyy aina siirtyminen varmasta ja tunnetusta epävarmuuteen. Ihmiselle on luontaista se, että siirtyessä tutusta tuntemattomaan, pyritään valmistautumaan tähän mahdollisimman hyvin. Yksilötasolla tämä tarkoittaa sitä, että henkilö usein pohtii muutoksen järkevyyttä ja hyödyllisyyttä. Myös muutoksessa mahdollisesti piilevät vaarat askarruttavat kuten myös se, että minkälaisia vaikutusmahdollisuuksia itsellä on muutokseen. Ajatus omien työtapojen muuttamisesta saattaa tuntua vaikealta ja mielen saattaa vallata myös pelko siitä, että selviääkö yksilö muutoksesta ja onko kykeneväinen oppimaan uusia asioita. Myös tuen saamisen mahdollisuus saattaa askarruttaa. Muutoksen yhteydessä mieleen tulee myös se, että mitä myönteisiä mahdollisuuksia muutos sisältää ja toisaalta taas mahdollisesti pelko oman työn ja aseman menettämisestä. Yksilön pohdinta kiteytyykin usein ajatukseen siitä että

kannattaako muutosta tukea ja toisaalta taas onko olemassa muita vaihtoehtoja kuin muutoksessa mukana oleminen. (Järvinen 2011, 115-116). Toisaalta taas puhutaan jopa muutoksesta selviytyjistä tarkoittaessa henkilöitä jotka ovat olleet mukana organisaation muutosprosessissa ilman toimintatapojensa muuttamista. Johtajien ja esimiehet tuleekin uusia ajattelutapansa muutosjohtamiseen liittyen nykypäivän tietoyhteiskunnassa. Muutostilanne on loppujen lopuksi hyvin henkilökohtainen. Jotta organisaatiossa tapahtuva muutos voi todella onnistua, tulee jokaisen organisaatiossa työskentelevän yksilön ajatella, tuntea tai toimia uudella tavalla. Jopa suurissa organisaatioissa muutos lähtee lopulta yksilöiden toimintatavoista. Tästä johtuen johtajien tuleekin saada alaisensa mukaan muutokseen. Muutostilanteiden johtamiseen liittyykin haasteena se, että se on hyvin erilainen johtamistilanne ja vaatii toisenlaisia toimintamalleja kuin vakiintunut tila. Johtamiseen liittyvä haaste onkin omalla tavallaan melko selkeä. Johtamisessa käytetään edelleen mekaanisia malleja, jotka on alun perin suunniteltu ruumiillisen työn johtamista varten. Nyt malleja on yritetty muokata tämän päivän tietoyhteiskuntaan sopivaan malliin. Muutos pirstaloidaan pieniin osiin ja muutosta yritetään johtaa näiden pienten sirpaleiden kautta. Muutoksen johtamisessa olennaista olisi kuitenkin johtaa kokonaisuutta eikä vain pieniä palasia kokonaisuudesta. Haasteena on se kuinka henkistä työtä voidaan innovoida. Tavoitteena onkin löytää tapa, jolla opettaa organisaatioiden henkilöstölle strategista ajattelua ja ongelmien ja mahdollisuuksien havainnoinnista ennen kuin tilanteet todella tulevat matkaan. (Duck 1998, 55-57.)

Organisaation nopean uudistumiskyvyn ohella tulee mieleen väistämättä se, että on tärkeää löytää muutostyölle sellaiset työkalut, jotka auttavat myös henkilöstöä valmistautumaan muutokseen. Teknisen ympäristön erinomaisuus ei auta juurikaan tilanteessa, jossa henkilöstä ei valmenneta kohtaamana muutoksia. Muutos tarkoittaa kuitenkin jopa saman organisaation sisällä työskenteleville ihmisille hyvin erilaisia asioita. Johdon käynnistämät muutokseen tähtäävät projektit eivät välttämättä näykään organisaation arjessa sillä tavoin kun johto on muutokset suunnitellut. Muutos saattaakin tarkoittaa eri asioita johdolle ja henkilöstölle. (Juuti ym 2004, 9.) Kotterin mukaan (1996, 141) suurten muutosten on käytännössä vaikea toteuttaa, jos yrityksessä ollaan hyvin tyytyväisiä nykyiseen tilanteeseen. Jos muutos koetaan organisaatiossa välttämättömäksi, se auttaa uudistamisprosessin kaikkien vaiheiden loppuun saattamista. Näyttääkin siltä, että muutoksen onnistuneen muutoksen taustalla on ikään kuin jatkuva nälkä muutokselle. Muutoksen välttämättömyyden ymmärtämistä auttaisi suoritustietojärjestelmien nykyistä suurempi tarkkuus. (Kotter 1996, 142.)

Muutoksiin saattaa liittyä hyvin erilaisia mielikuvia ja luonnollisesti jokaisen yksilön henkilökohtaiset ominaisuudet vaikuttavat siihen kuinka hän kokee muutoksen. Onkin kiinnostavaa ajatella sitä millä keinoin muutostilanteisiin voidaan henkilöstöä valmentaa. Tuntuu selvältä, että avoimen vuorovaikutuksen ja mahdollisuuden puhua tuntemuksistaan merkitys on todella suuri. Sisäisellä työelämällä tarkoitetaan yksilön omien näkemysten, tuntemusten sekä motivaatioiden summaa työpäivän tapahtumista ja suhtautumisesta päivän tapahtumiin. Sisäistä työelämää kutsutaan sisäiseksi, koska se tapahtuu jokaisen työntekijän sisällä. Sisäinen kokemus on luonnollisesti hyvin keskeinen kokemus henkilön työpäivästä, vaikka muut eivät välttämättä huomaakaan sitä. (Amabile & Kramer 2012, 29.)

Jatkuvan muutoksen edellytyksiä ovat joustavuus sekä kyky ennakoida ja kohdata muutostilanteita. Jatkuvaan muutokseen liittyviä elementtejä ovat innovaatiojohtaminen, jolla tarkoitetaan luovuuden ja innovatiivisuuden johtamista, jatkuva oppiminen sekä osaamisen kehittäminen, tiedon hankkiminen, jalostaminen, yhdisteleminen sekä ja strategiseen ajatteluun perustuva uudistava suorituksen johtaminen (Sydänmaalakka 2009, 59). Järvinen (2011, 97) toteaa, ettei muutosten läpivieminen voi onnistua hyvin, jos esimies ei joko tunne tai ota riittävästi huomioon ihmisen käyttäytymistä ohjaavia periaatteita. Järvinen kertoo, että esimiesten kaksoisrooli muutoksen johtajina ja toisaalta taas muutoksen kohteina aiheuttaa tilanteen, jossa esimiehen pitää luotsata henkilöstöä tilanteesta, mikä on esimiehelle itsellekin vieras. Tämän onnistumiseksi onkin tärkeää, että esimiehet ymmärtävät muutoksen aiheuttamat mielenliikkeet myös omassa toiminnassaan (Järvinen 2011, 97). Tuominen (2001,264) puolestaan korostaa sitä, että merkittävässä muutoksissa myös johtamisen välineet ovat jatkuvan muutoksen alaisina ja muutosta johdetaan eri tavoilla ja menetelmillä kuin päivittäistä liiketoimintaa. Taulukossa 1 on esitelty eri johtamiskeinojen muuttumista muutostilanteissa. (Tuominen 2001, 264.)

Operatiivinen toiminta	Muutos
Vakiintuneet toimintaperiaatteet	Muuttuvat toimintaperiaatteet

Vakiintuneet arvot	Arvojen muuttuminen
Selkeät mittarit	Muuttuvat mittarit
Vakiintunut suorituskyky	Kehittyvä suorituskyky
Tulosten palkitseminen	Hyvän yrittämisen palkitseminen
Vakiintuneet vastuurajat	Muuttuvat vastuurajat
Delegointi	Vaikuttaminen ja koordinointi
Tuloksetekokyky	Visiointikyky
Asiajohtaminen	Halujohtaminen

TAULUKKO 1. Johtamistavan muuttuminen muutostilanteessa

Tuominen (2001, 279) toteaaakin, että johtajan on kyettävä tunnistamaan muutostilanteessa muutoksen luonne ja johdettava muutosta sen luonteen vaatimalla tavalla. Kääntäen ajatellen muutosta eniten haittaavana tekijänä voidaankin pitää esimiehiä, jotka kieltäytyvät uusiutumasta tai esittävät saatuun hyötyyn nähden suhteettomia vaatimuksia. (Kotter 1998, 14.). Näyttää siis siltä, että esimiestyön merkitys muutoksen onnistuneessa läpiviemisessä on hyvin merkittävä. Asenteiden ja toimintamallien merkitys näyttää siis olevan suuri ja esimiestyön roolin vastuullisuus näyttääkin korostuvan muutostilanteissa.

Onkin ilmeistä, että jatkuva uudistuminen ja muutokset luovat esimiestyölle paljon vaatimuksia. Tuntuuakin selvältä, että onnistuneen muutoksen johtamisen taustalla tulee olla muutoksen eri vaiheet hyvin tunnistava esimies. Näyttää siltä, että onnistunut muutos vaatii aitoa sitoutumista ja halukkuutta aidosti johtaa sitä. On mielenkiintoista ajatella että millä keinoin organisaatiossa voidaan tukea jatkuvan muutoksen edellytyksiin liittyviä ominaisuuksia. Erilaisten johtamisteorioiden omaksuminen ja hyödyntäminen varmasti helpottaa asian toteuttamista, mutta löytyykö niidenkään kautta reittejä vielä henkilöstön aitoon sitouttamiseen ja motivoimiseen?

On selvää, että organisaation tulee olla innovatiivinen ja sen tulee kyetä vastaamaan muuttuviin tarpeisiin. Jollei organisaatio kykene tähän, on riskinä se, ettei se pysy mukana nopeatempoisessa kehityksessä. (Jalava 2001, 131.) Muutosprosessissa on useita eri vaihteita, joihin liittyy erilaisia tunnetiloja. On luonnollista, että eri vaiheiden läpikäyminen kestää eripituisia ajanjaksoja. Yhteistä muutostilanteille kuitenkin on se, että ne sisältävät

aina samankaltaisia vaiheita, joiden tunnistaminen epäilemättä helpottaa muutoksen hallintaa. Onko kuitenkin ylipäänsä mahdollista että esimiestyön keinoin voitaisiin tukevan näiden eri vaiheiden läpikäymistä ja jopa nopeuttaa niitä? Onko mahdollista, että valmentavalla esimiestyöllä voidaan nopeuttaa ja tehostaa esimerkiksi muutosprosessin läpikäymistä?

Kirjallisuudessa esitellään useita erilaisia malleja siitä kuinka organisaation muutos tulisi toteuttaa. Kurt Lewinin vuonna 1947 esittelemän muutosjohtamismallin mukaan yksilön käyttäytymisen muutos sisältää kolme eri vaihetta, jotka ovat ”unfreezing”, ”moving” ja ”refreezing”. Lewinin mallin ensimmäisessä vaiheessa tarkoituksena on järkyttää organisaatiossa olevaa tasapainoa niin voimakkaasti, että organisaatiossa ollaan valmiita muutokseen. (Haveri ym, 2000, 35). Lewin kutsuukin vaihetta sulattamiseksi. Seuraavassa vaiheessa muutosta esitellään ja markkinoidaan. Lewinin mallin kolmas vaihe on aikaansaadun muutoksen vakiinnuttaminen osaksi organisaation toimintaa. (Haveri ym 2000, 35). Kurt Lewin otti 1940-luvulla käyttöön toimintatutkimuksen käsitteen ja tästä syystä toimintatutkimuksen juuret liitetäänkin usein Lewiniin, vaikka juuria toimintatutkimukseen voidaan jäljittää vielä tätäkin pidemmälle. (Juuti, 2004,60).

Kotter listaa (2008, 125, 1996, 17) onnistuneen muutoksen kahdeksan eri vaihetta seuraavalla tavalla: Ensimmäisessä vaiheessa tulee valmistella muutokseen liittyvät lähtökohdat. Tässä vaiheessa tulee saada aikaiseksi kiireen tuntu, jonka keinoin autetaan muita havaitsemaan muutoksen ja sitä kautta pikaisen toiminnan tarve. Toisessa vaiheessa tulee koota muutosta vetävä ryhmä. Muutosta vetävän ryhmän tulee olla vahva ja ryhmästä tulee löytyä johtajuutta, luotettavuutta, kommunikointikykyä, auktoriteettia, analyysikykyä ja kykyä sisäistää kiire. Kolmannessa vaiheessa tulee tehdä päätös siitä mitä tehdään. Muutoksella tulee kehittää visio ja strategia sekä selvittää se millä tavalla tulevaisuus poikkeaa menneestä ajasta ja millä tavoin tulevaisuus voidaan toteuttaa. On tärkeää, että mahdollisimman moni ymmärtää vision ja strategian merkityksen ja hyväksyy niiden sisällön. Valtuutuksen antaminen muille on tärkeää ja olennaista onkin se, että vision todelliseksi tekemisestä tehdään mahdollisimman vaivatonta. Lyhyen aikavälin voittojen kehittäminen on myös tärkeää. Jokainen muutoksen osa-alue tulee toteuttaa sinnikkäästi kunnes visio on toteutunut, luovuttaa ei siis saa. Uuden toimintamallin juurruttaminen on tärkeää ja vasta juurruttamisen kautta voidaan luoda aidosti uusi kulttuuri. Uusista toimintatavoista tuleekin pitää kiinni ja varmistaa että ne pitävät pintansa kunnes ne ovat riittävän vahvoja syrjäyttääkseen vanhat perinteet. (Kotter 2008, 125.).

Organisaation laajuisen muutoksen läpikäymisessä puhutaan usein hyvin laaja-alaisista muutoksista. Organisaation laajuisen muutoksen läpikäymisessä voidaan tunnistaa tiettyjä vaiheita. Laamasen (2007, 273) mukaan muutoksen vaiheet ovat seuraavat: maastottaminen, tiedostaminen, visiointi, energisointi, testaus, juurruttaminen ja uudistuminen

Ensimmäisessä vaiheessa avainhenkilöt tiedostavat muutosmahdollisuuden tai muutostarpeen. Tässä vaiheessa varmistetaan se, että ne henkilöt, jotka omaavat vaikutusvaltaa organisaatiossa, ovat samaa mieltä muutoksen toteuttamisen hyödyllisyydestä ja välttämättömyydestä. Tätä vaihetta kutsutaan tiedostamiseksi. Vaiheen tarkoituksena on tunnistaa muutokseen liittyvät ilmiöt ja syy-seuraussuhteet, tuoda esille muutoksen taustalla olevat uskomukset sekä tuoda esille hyödyt ja haitat. Haasteina tässä vaiheessa voivat olla muutostarpeen kieltäminen, epärealistiset oletukset muutoksen vaikutuksesta, olosuhteiden ja ympäristön syyttely. Tiedostamisvaiheen tarkoituksena on tunnistaa muutokseen liittyvien ilmiöiden ja syy-seuraussuhteiden tunnistaminen, nostaa esille taustalla olevat uskomukset sekä kirkastaa muutokseen liittyvät hyödyt ja haitat. Vaiheen tuloksena syntyvät avainhenkilöiden tahto toteuttaa muutos, tosiasioiden tunnistaminen, alustavan vision, kehityshaasteen tai ratkaisuidean tunnistaminen sekä kuvaus hyödyistä ja muista vaikutuksista. (Laamanen 2007, 272-277).

Muutoksen seuraavaa vaihetta kutsutaan visionniksi. Vaiheen tarkoituksena on tunnistaa olennaiset muutoksen onnistumiseen vaikuttavat tekijät sekä luoda uskottava toimintasuunnitelma muutoksen toteuttamiseksi. Visiointi-vaiheen haasteena saattavat olla passiivisuus, ihmisten erilaiset mielikuvat ja ajatusrakenteet, jotka saattavat perustua aikaisempiin vastaaviin tilanteisiin ja niistä saatuihin kokemuksiin. Tämä saattaa puolestaan vaikeuttaa muutoksen puolesta tehtävää yhteistyötä. Tämän vaiheen tehtävinä on tunnistaa muutoksen onnistumiseen vaikuttavat tekijät, ideoida erilaisia toteutusvaihtoehtoja ja valita parhaat ratkaisuideat, toteuttaa SWOT-analyysi painottaen erityisesti riksien analysointiin ja varautumiseen, tunnistaa erilaiset roolit ja valita henkilöt niihin, tunnistaa tarvittavat resurssit ja varata ne. Visioinnin tuloksena syntyvät esimerkiksi avainhenkilöiden usko muutoksen onnistumiseen ja käsitys omasta roolista muutoksen toteutuksessa, muutoksen toimeenpanoon liittyvä toimintasuunnitelma, joka pitää sisällään tärkeimmät tehtävät, vastuuhenkilöt, tavoitteet, aikataulut sekä tiedon aikaansaannoksista.

Visioinnin perusteella muodostuu virallinen status muutokselle sekä mielikuva uudesta toimintamallista. (Laamanen 2007, 272-277).

Seuraavana vaiheena on energisointi, jonka aikana muutokseen osallistuvat ihmiset oppivat ymmärtämään muutoksen välttämättömyyden ja toisaalta muutokseen liittyvät mahdollisuudet. Energisointi-vaiheen tarkoituksena on edesauttaa muutokseen osallistuvien henkilöiden kykyä ymmärtää muutoksen välttämättömyys ja muutokseen liittyvät mahdollisuudet sellaisilla tavoilla, joiden avulla on mahdollista alkaa pohtia muutoksen vaikutuksia itseensä ja toisaalta taas halutessaan tuoda esille muutokseen liittyvät ideansa ja huolensa. Vaiheen haasteena on pelko tulevaisuudesta ja siihen liittyvistä muutoksista. Nykytila tuntuu tutulta ja turvalliselta, vaikka saattaisi sisältääkin heikkouksia. Energisointivaiheeseen kuuluukin tyypillisesti vanhasta luopumisen surutyö. Energisointivaiheen tehtäviä ovat: muutokseen liittyvien käsitteiden valitseminen sekä niiden merkityksen sisäistäminen, muutokseen liittyvistä tavoitteista ja suunnitelmista tiedottaminen ja viestiminen, muutokseen liittyvintavoitteiden ja suunnitelmien arvioiminen sekä parantaminen, muutoksen alkuvaiheeseen osallistuvien henkilöiden tunnistaminen, alinta sekä heidän aikansa varaaminen. Tämän vaiheen tuloksena syntyy esimerkiksi: muutoksessa osallisena olevien henkilöiden tietoisuus muutoksesta ja henkilökohtaisista käsityksistä sen vaikutuksista, viestintäsuunnitelma sekä tiedotusmateriaali, listaus tärkeimmistä muutokseen liittyvistä käsitteistä sekä halu siirtyä uuteen toimintamalliin. (Laamanen 2007, 272 -277).

Testausvaiheessa muutoksen käytännön toteuttamisen kannalta keskeiset henkilöt suunnittelevat ja testaavat muutokset ja hankkivat testaamisen kautta tietoa ja kokemuksia niiden toimivuudesta käytännön tasolla. Testausvaiheen keskeisenä tarkoituksena on suunnitella ja käynnistää ne osaprojektit, joiden avulla muutos käytännössä toteutetaan. Osaprojekteina voivat toimia esimerkiksi pilottivalmennus osaston sisällä, prosessien kuvaamien, työkalujen tai työohjeiden testaus, tietojärjestelmien muutosten suunnittelua ja testaus, toiminnan mittaaminen, palkkiojärjestelmien mallien testaaminen tai vaikkapa pilotitiimien perustaminen. Testausvaiheessa onkin tärkeää se, että uudet toimintamallit ja niiden toteuttaminen suunnitellaan aidosti käytäntöön saakka. Testausvaiheelle melko tyypillisenä haasteena voidaan pitää siirtymistä sanoista tekoihin. Testausvaiheen tehtäviä ovat muutosmallin toteuttamiseen tarvittavien osaprojektien tunnistus, henkilöiden valitseminen projekteihin ja vetäjien valinta, tavoitteista sopiminen sekä tarvittavien re-

surssien varaaminen, osaprojektien toteuttaminen, raportointi, seuranta, ohjaus ja tuloksista tiedottaminen sekä tarkka arviointi ja muutosten tekeminen suunniteltuun malliin. Testausvaiheen tuloksena syntyvät tavoitteet muutosprojekteille, suunnitelmat sekä raportit. Testausvaiheessa saadaan myös arvokasta tietoa ja kokemuksia muutosten toimitavuudesta. Vaiheen jälkeen voidaan tehdä myös tarvittaessa muutoksia uuteen toimintamalliin ja ennen kaikkea saada kokemuksia onnistumisesta. (Laamanen 2007, 272 -277).

Muutosprosessin seuraavana vaiheena on maastoutusvaihe. Vaiheen tarkoituksena on luoda perustaa uuden toimintamallin laajalle hyödyntämiselle. Tämän perustan luomiseen kuuluu järjestelmiin liittyvää muutos ja uusimistyötä, jotta järjestelmät toimisivat osaltaan muutosta tukevin seikkoina. Kunkin toimittajan tulee löytää tai rakentaa oma toimiva roolinsa uudessa tilanteessa. Maastoutusvaiheen haasteena on uutuudenviehätyksen katoaminen. Muutos alkaa muuttua arkipäiväisemmäksi ja saavuttaa arkiset rutiinit. Todellisuudessa muutos organisaatiossa ei ole vielä tapahtunut. Maastoutusvaiheeseen liittyy voimakkaasti esimerkin voima. Jos organisaation esimiehet sitoutuvat muutokseen ja näyttävät tämän toimimalla näkyvästi ja johdonmukaisesti uudella toimintatavalla, antaa tämä muillekin organisaation jäsenille viestiä toimia samoin. Maastoutusvaiheen tehtäviä ovat: valmentautuminen uuteen toimintatapaan, tietojärjestelmien muutosten toteutus, investointien ja hankintojen toteutus, tilojen uudelleen järjestely, muutosten toteuttaminen esimerkiksi palkkiojärjestelmiin, muutoksen edistymisen aktiivinen seuranta ja korjaavien toimenpiteiden toteuttaminen. Maastoutusvaiheen tuloksina syntyy: muutoksen toteuttamista varten tarvittava osaaminen, uudet laitteet, tietojärjestelmät jne, palkkioiden maksun perusteet sekä raportit muutoksen läpiviennin edistymisestä ja sen perusteella tehdyt muutokset. (Laamanen 2007, 272 -277).

Muutosprosessin viimeisenä vaiheena on uudistumisvaihe. Uudistumisvaiheen tarkoituksena on oppia muutoksen läpiviennistä ja uusien toimintamallien soveltamisesta. Tavoitteena on se, että ihmiset voisivat opittuja toimintaperiaatteita uusiin tilanteisiin. Toimintamalleja myös arvioidaan ja parannetaan järjestelmällisesti, jotta ne vastaisivat entistä paremmin esiin nousevia tarpeita. Uudistumisvaiheen haasteena on se, ettei ympäristön muutoksia huomioda vaan jäykistytään tutuksi tulleisiin ja turvallisiin kaavoihin sekä tietynlainen mukavuudenhalu. Uudistumisvaiheen tehtäviä ovat muutoshankkeen arviointi ja johtopäätökset, toimintamallien arviointi ja parantaminen, muutoshaasteiden tun-

nistaminen ja niihin reagoiminen tekemällä oikeita toimenpiteitä. Uudistumisvaiheen tuloksena syntyvät esimerkiksi parannukset muutoksen toteuttamistapaan, muutokset toimintamalliin sekä erilaiset arviointiraportit. (Laamanen 2007, 272 -277).

Järvinen (2011,99) toteaa, että työpaikoilla erilaisissa muutostilanteissa näkyy korostuneesti ja havaittavalla tavalla se, että henkilöstö tulkitsee ja suodattaa asioita ja tapahtumia aina omien kokemustensa ja käsitystensä kautta. Tietoa tulisi kerätä, analysoida ja esittää mahdollisimman loogisesti, jotta ihmisten ajattelutapa muuttuisi. Muuttunut ajattelutapa saattaa omalta osaltaan muuttaa myös käytöstä. Tunteiden muuttaminen saattaa kuitenkin muuttaa käytöstä vielä ajattelutavan muutosta enemmänkin, jolloin tulokset voivat olla vielä parempia. Pyrkiessä muuttaman tunteita tulisikin luoda yllättäviä, haastavia ja jopa visuaalisia kokemuksia. Kokemukset voivat muuttaa ihmisten tilanteeseen liittämiä tunteita. (Kotter 2008, 128.)

3.2 Esimiestyön vaikutusvallasta

Esimiestyön vaikutusvalta perustuu toisaalta organisaation antamaan asemavaltuutukseen ja toisaalta myös esimiehen omaan persoonalliseen valtaan eli tahtoon ottaa valtaa. Esimiehen tehtävänä on toimia työnantajan edustajana ja tuottaa arvoa tuottavaa johtamista yksilölle. Esimiestyön tulisi myös kehittyä niin, että se siirtyisi asteittain suorituksen johtamisesta ohjaavaan johtamiseen ja lopulta kohti uudistavaa johtamista. (Järvinen 2011, 27.) Yritysten tulee tunnistaa muutostarpeet ja kohdistaa tehtävät muutokset yrityksen menestyksen kannalta tärkeisiin asioihin. Muutokset tulee myös toteuttaa kilpailukykyisesti sekä laadun että nopeuden osalta. Jotta nämä vaatimukset voivat täytyä, edellytetään riittäviä johtamistaitoja. Näitä taitoja voidaan kehittää johtamalla muutoksia ja niitä voidaan kehittää sekä omien kokemusten kautta että oppimalla muiden kokemuksista. Jotta johtaja voi hyödyntää omia ja muiden kokemuksiaan, on hänen luotava itselleen kehittämismalleja, joiden avulla yritystoiminnan kehittäminen helpottuu. (Tuominen 2001, 11).

Muutoksen johtaminen on hyvin haastava johtamisen osa-alue. On helppo ymmärtää syyt sille minkä takia esimiesten johtamistaitojen kehittämistä pidetään niin tärkeinä. Tuominen korostaa omien kehittämismallien rakentamista. On kiehtovaa ajatella sitä että eräänä

esimiestyön perustana olisivat erilaiset kehittämismallit, joista voidaan valita sovellettavaksi tilanteeseen parhaiten sopiva malli. Esimerkiksi muutostilanteisiin liittyen esimiehillä tulisi olla riittävästä tietoa ja taitoa liittyen muutostilanteisiin. Käytännössä kuitenkin tuntuu siltä, että muutostilanteet ovat usein mallintamattomia ja ne toteutuvat nopeasti. Valmiiksi rakennetut kehittämismallit saattaisivat tehostaa muutoksen läpivientä ja tuoda toimintaan lisää ammattimaisuutta. Toisaalta taas valmiiksi rakennetut kehittämismallit tuovat organisaatioon varmuuden tunnetta myös siitä, että kaikki esimiehet johtavat muutosta samalla tavalla.

Muutosprosessin perustana voidaan pitää yksilön muutosta. Ryhmässä muutostilanteeseen tulevat mukaan myös ryhmän jäsenten väliset suhteet. Muutosprosessissa on siis myös kysymys siitä kuinka muutos vaikuttaa yksilön ja ryhmän muiden jäsenten välisiin suhteisiin. Jokaisessa ryhmässä on sosiaalinen järjestys. Joidenkin ihmisten vaikutusvalta on suurempi kuin muiden. Tilanteessa, jossa muutos uhkaa vaikutusvaltaisen ryhmänjäsenen asemaa, on muutoksella yleensä heikot edellytykset toteutua. (Laamanen 2007, 262.)

Yksilön välisillä suhteilla ja inhimillisillä tuntemuksilla näyttää olevan suuri merkitys muutostilanteissa. Voisiko esimiestyöstä löytyä sellaisia monistettavissa olevia hyviä käytäntöjä, joilla voisi tukea muutostilanteen onnistumista edellä mainitun kaltaisessa tilanteessa. Ihmisluonteelle on tyypillistä ajatella muutostilanteita omaan tilanteeseen peilaten. Suurimpana kysymyksenä on usein se, että mitä omalle roolille tapahtuu. Joissain tilanteissa tämä saattaa jopa estää kokonaisuuden ymmärtämisen. Toinen tyypillinen ryhmään liittyvä ilmiö koskee sosiaalista painetta ja toisaalta ihmisten halua ylläpitää harmoniaa ryhmässä. Suurin osa ihmisistä taipuu ryhmäpäättösten edessä kunhan heille annetaan tilaisuus sanoa omat mielipiteensä ja kunhan heitä kuunnellaan aidosti. Erityisesti ikävien päätösten tekeminen vaatii ryhmältä kypsyyttä. Monet tiimit tavoittelevat demokraattista päätöksentekoa, eivätkä kykene negatiivisiin päätöksiin vaan jopa menettävät elinvoimaansa sen takia. (Laamanen 2007, 263).

Muutostilanteen johtamisessa korostuvat eri asiat kuin päivittäisessä johtamistyössä. Muutostilanteen vaatimuksia johtamiselle ei kuitenkaan aina tunnisteta. Muutosta johdetaan eri tavalla kuin päivittäistä työtä. Muutostilanteessa tätä asiaa ei kuitenkaan aina välttämättä huomioida. Muutostilanteille on tyypillistä se, että ne eivät synny hetkessä eivätkä itsestään. Muutos voi koskea esimerkiksi rakenteita, valtasuhteita, vastuurajoja,

suoritusten mittaamista, palkitsemista tai vaikkapa yrityksen koko toimintakulttuuria tai arvoja. Kehitystulokset ovat itse asiassa seurausta pitkistä prosesseista, joiden aikana muutos tapahtuu. (Tuominen 2001, 265.)

Isojen muutosten aikaansaamisessa korostuvat sekä henkinen että tekninen puoli. Organisaation laajuisen muutoksen toimeenpano vaatii johtamista, jolloin voidaan puhua muutoksen johtamisesta. (Laamanen 2007, 262.) Erilaisia muutostilanteita johdetaan eri menetelmillä. Esimerkiksi kehityshankkeen johtaminen tapahtuu eri tavalla kun jatkuvan prosessinomainen kehittäminen. (Tuominen 2001,265.). Pelkkä muutoksenjohtaminen ei siis sinällään riitä vaan organisaatioissa tulisi tunnistaa se, että minkälaisesta muutoksesta on kysymys ja mitkä keinot ovat parhaita juuri tämänkaltaisen muutoksen hallintaan. Organisaatio on nykyaikana helppo nähdä osana muuttuvaa ympäristöä. Mikään organisaatio ei voi pysyä muuttumattomana ja eristäytyneenä instituutiona. (Grönroos 2006, 91.)

Myös strateginen ajattelu liittyy jatkuvaan uudistumiseen läheisesti. Uudistumisella tarkoitetaan niin yksilön, tiimin kuin organisaationkin kykyä oppia nopeasti ja toisaalta muuttaa toimintatapojaan tarvittaessa. (Sydänmaanlakka 2009, 79.) Muutokset aiheuttavat aina monenlaisia tuntemuksia ja on tavanomaista tuntea muutokset kokonaisvaltaisesti. Jollei muutosta ymmärretä tai vaikutusmahdollisuus muutoksen suunnitteluun ja toteutumiseen on ollut vähäinen tai muutokset koetaan uhkana, herää mielessä kysymyksiä, joihin on tarve saada vastauksia. Tiedon saaminen auttaa ihmistä rakentamaan suhtautumistaan, asenteitaan ja jopa tapaansa selvitä muutoksista. Tehokas tiedottaminen voi parantaa ja lisätä turvallisuuden tunteen syntymistä. Muutoksen hallinnassa korostuukin taitavan ja läsnä olevan johtamisen merkitys. (Grönroos 2006, 250.)

Grönroosin mukaan (2006, 250-251) muutosprosessin johtamiseen liittyy neljä paradoksia. Jokaisen täytyy saada äänensä kuuluviin. Muutosta kiivaimmin vastustavat ovat yleensä henkilöitä, joilla on eniten menetettävää. Johtajien tulee pitää katseensa toisaalta kaukana tulevaisuudessa kuitenkin niin, että myös akuutit haasteet huomioidaan. Ihmiset ovat valmiita uudistuksiin ja mullistuksiin silloin kun he kokevat olonsa turvalliseksi. Avoin ja aktiivinen viestintä on muutostilanteessa hyvin tärkeää. Muutosten hallinta etenee tavanomaisesti muutostarpeiden ennakoimisesta ja havaitsemisesta, muutoksen, sen vaikutusten ja toteutustapavaihtoehtojen analysointiin muutoksen hyväksymiseen tai hylkäämiseen. (Artto ym. 2006, 244). Muutosprosessin perustana voidaan pitää yksilön muu-

tosta. Ryhmässä muutokseen tulevat mukaan myös ryhmän jäsenten väliset suhteet. (Laamanen 2007, 262.) Tätä kokonaisuutta ajatellen tuntuukin selkeältä, että henkilöstölle tulee antaa aidosti aikaa tuoda esille omia tuntemuksiaan ja että erilaisten tuntemuksien läpikäynnille annetaan aidosti aikaa.

Erilaisten muutosta tukevien mallien tavoitteena on auttaa huomattavien muutostavoitteiden saavuttamisessa riittävällä nopeudella. Mallin soveltaminen luo kehittämiseen toistuvuutta. Toistuvuuden on todettu nopeuttavan oppimista. (Tuominen 2001, 42.) Mallinuksen ammattimainen hyödyntäminen voi varmasti myös nopeuttaa ja tehostaa prosessia. Organisaatiot ovat muuttuneet eivätkä voi taata työntekijöilleen samaa vakautta ja turvallisuutta kuten aikaisemmin. Työntekijä odottaa työntekijäarvonsa säilyvän tai kasvavan jatkuvasti. (Grönroos 2006, 85.)

Bass ja Avolion (1994) jakavat johtajuuden useaan erilaiseen laatutasoon. Näiden tasot määrittelevät johtamiskulttuurin laatua sekä suhteita tehottomuuden ja tehokkuuden sekä passiivisuuden että aktiivisuuden välillä. Välttävän johtajuuden tilassa, laatu on käytännössä asiakkaan vastuulla. Passiivisessa valvomisessa virheen sattuessa virheen lähde paikallistetaan ja virhe korjataan. Aktiivisessa valvomisessa tuotteiden ja palveluiden laatua seurataan ja tavoitteena on virheiden minimointi. Uudistamisvaiheella tarkoitetaan tilaa, jossa laatuajattelu on aidosti läsnä ja kaikki organisaation jäsenet kantavat aktiivisesti vastuutaan laadun kehittamisestä ja parantamisesta. (Bass & Avolion 1994, 127.)

Esimestyön merkitystä työpaikalla tehtävissä muutoksissa ja uudistuksissa voidaan pitää merkittävänä. Järvinen (2011, 97) toteaaakin, että eräänä organisaatioissa tehtävien muutosten ja uudistusten perusongelmana on se, kuinka esimiehet onnistuvat kertomaan ja tekemään ymmärrettäväksi muutoksen taustalla olevat tavoitteet ja tarkoituksen. Järvinen kertoo tämän olevan avainkysymys, koska ihmisen on vaikeaa työskennellä sellaisten asioiden puolesta, joiden merkitys on jäänyt epäselväksi. Mielekkyyssperiaatetta ei voi Järvisen (2011, 98) mukaan korostaa liikaa esimestyössä eikä erityisesti muutosjohtamisessa. Kuviossa 2 on mukailtu Järvisen (2011, 98) ihmisen käyttäytymistä ohjaavia lainalaisuuksia esittävää kuvaa.

Päivittäinen työtoiminta

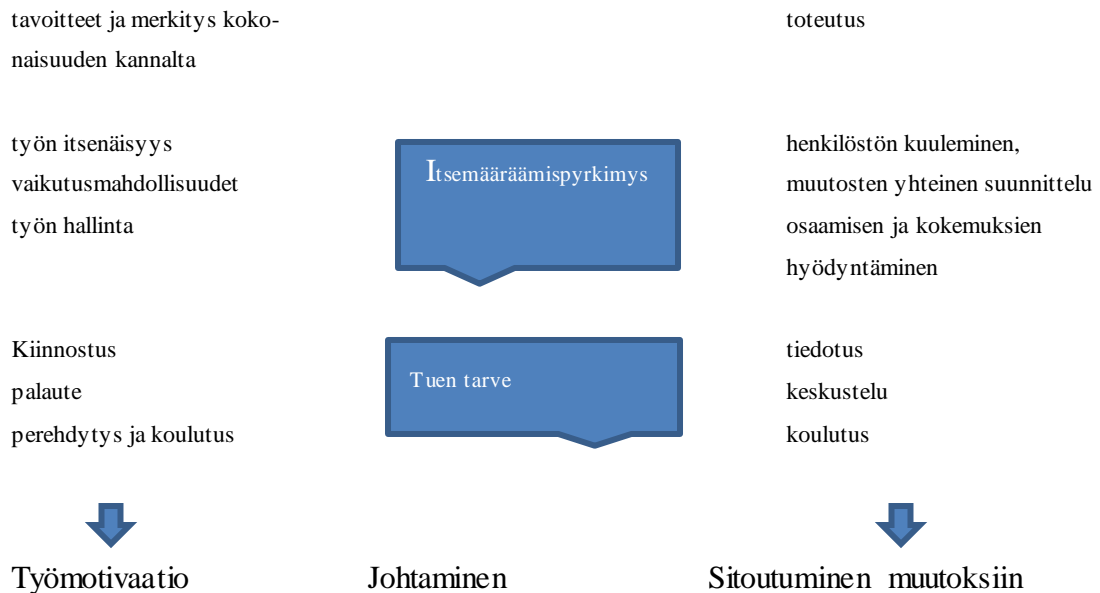
Käyttäytymistä ohjaavat
lainalaisuudet

Työyhteisön muutokset

työn tarkoitus



muutoksen syyt, tarkoitus, hyöty



KUVIO 2. Ihmisen käyttäytymistä ohjaavat lainalaisuudet

Muutosvastarinnan taustalla on usein lukemattomia eri syitä. Taustalla saattaa olla ihmisten pelko tuntematonta kohtaan, pelko oman aseman menettämistä kohtaan tai vaikkapa turvattomuuden tunne. Ihmiset pelkäävät usein tuntematonta ja saattavat muutoksen äärellä kokea esimerkiksi ahdistusta siitä, etteivät pärjää muutoksen keskellä. (Laamanen 2007, 270). Muutosvastarinta tulee siis nähdä laajempänä ilmiönä kuin vastahakoisuutena tulevaa muutosta kohtaan. Muutosvastarinnan taustalla on moninaisia tunteita, joiden syyt ja seuraukset olisi hyvä tuntea ja tunnistaa. Muutosvastarinnan taustalla on usein puutteellinen tieto tulevasta, pelko entisen menettamisestä, aiemmat huonot kokemukset, epävarmuus, sitoutuminen työhön, epäluottamus johtoa kohtaan ja vaikkapa organisaation sisällä ilmenevät eriävät mielipiteet muutoksen suunnasta tai toteutustavasta. (Kalin 2010, 188.)

Chris Parkerin ja Ralph Lewisin (1981) mukaan muutostilanteet ja uuden oppiminen eivät aina välttämättä ole yksilön henkilökohtaista tasoa ajatellessa pelkästään positiivisesti koettavissa oleva tilanne. Muutostilanteita voidaan pitää jopa tietynlaisena murtumakohdaksi. Muutoksesta selviytyminen onkin usein kompetenssikysymys ja tämän ohella muutoksen kokemiseen vaikuttavat myös muutoksen suuruus, oma itsetuntemus sekä tarjolla oleva opastuksen määrä itse muutosprosessin aikana. Loppujen lopuksi muutokseen liittyvä suurin uhka ei tule ulkomaailmasta vaan yksilön itsensä sisältä. Yksilön tulkinta siitä toimintajärjestelmästä, johon ollaan siirtymässä, vaikuttaa tämän kokemuksiin. (Jalava 2001, 133 -134.)

Parker ja Lewis kuvaavat muutoksen vaiheet seuraavalla tavalla:

- Shokkivaihe
- Muutoksen kieltäminen
- Inkompetenssi
- Todellisuuden hyväksyminen
- Testausvaihe- uusien toimintamallien kokeilu
- Merkityksen etsiminen, sisäistäminen
- Integraatio

Muutoksen ensimmäisessä vaiheessa voidaan voimakkaimpana reaktiona pitää yllätystä sekä sitä, ettei uuden tilanteen todellisuus vastaakaan sitä mitä henkilö odotti. Tässä vaiheessa on tyypillistä se, että henkilö ikään kuin pysähtyy ja pyrkii ymmärtämään mitä on oikeastaan tapahtumassa. Seuraavalle vaiheelle on tyypillistä se, että muutos ikään kuin kielletään. Henkilö saattaa palata väliaikaisesti vanhaan pätevydentunteeseensa, joka seuraa kun muutostilanteen vaikutukset pyritään minimoimaan tai yksinkertaistamaan. Reaktio saattaa olla jopa tarpeellinen, jos tila jää väliaikaiseksi ja aikaa käytetään tilanteen järjeistämiseen ja ymmärtämiseen. Muutoksen kieltäminen muuttuu haitalliseksi siinä vaiheessa, jos se kestää liian kauan ja uuteen tilanteeseen soveltumattomat käyttäytymismallit alkavat vakiintua. Tehtävissä suoriutuminen voi muuttua heikoksi, koska toimintamallit eivät sovellu enää uuteen tilanteeseen. Inkompetenssvaiheelle on tyypillistä se, että muutostilanne realisoituu ja tämän seurauksena henkilö kokee epäpätevyden tunnetta. Tilanteelle ovat tyypillisiä voimakkaat turhautuneisuuden tunteet. Myös uudessa tilanteessa selviytyminen voi tuntua hyvin vaikealta. Tämän vaiheen merkitys on kuitenkin oppimisen kannalta hyvin tärkeä. Jollei muutos realisoidu, on henkilölle hyvin rajalliset mahdollisuudet siirtyä eteenpäin tilanteessa ja kehittyä. Tässä vaiheessa tarvitaan usein kokemusten vaihtamista muiden kanssa. Tämä vaihe on tärkeä myös sen takia, että tässä vaiheessa arvojen, asenteiden ja toimintamallien merkitys on laitettava puntariin uudesta tilanteesta selviämiseksi. Tämä vaihe voi pahimmillaan johtaa luopumiseen ja uuden oppimisen mahdollisuuden menettämiseen. (Jalava 2001, 134-135.)

Seuraavan vaiheen nimi on todellisuuden hyväksyminen. Tässä vaiheessa vanhasta luovutaan konkreettisella tavalla ja uuden tilanteen näkeminen ja hyväksyminen saattaa tuntua jopa helpottavalta. Tähän vaiheeseen kuuluvat valmius ja halukkuus kokeilla uusia asioita sekä omiin kykyihin että tulevaisuuteen liittyvää optimismia. Testausvaiheelle on tyypillistä se, että siihen liittyy usein ennakkointia liittyen siihen mitä pitäisi tehdä. Toimintaa on paljon ja riskinä onkin se, että uusia toimintatapoja kokeillaan niin innokkaasti, että riskinä on virheiden kasvu, kun uudet toimintamallit eivät välttämättä olekaan toimivia. Loppujen lopuksi vain kokeilun keinoin voidaan löytää uusia toimintamalleja. Merkityksen etsimisen vaiheessa etsitään mallia sille, miten asiat eroavat toisistaan. Tälle vaiheella on tyypillistä yritys ymmärtää ja selityksen löytäminen kaikelle toimeliaisuudelle, ahdistukselle ja jopa turhaumille. Vaiheelle onkin tyypillistä se, että se on luonteeltaan reflektiivinen vaihe, jossa aktiivisuus vähenee ja jossa käydään paljon vuoropuhelua eri henkilöiden kesken erilaisista näkemyksistä ja asioiden merkityksestä. Vaiheeseen kuuluu tapahtuneiden asioiden pohdiskelu. Integraatiovaiheessa tapahtuu yleensä merkityksen liittäminen uusiin toimintamalleihin. Tätä vaihetta voidaankin pitää muutoksen päätösvaiheena, varsinainen muutos on jo ohi. Olosuhteet alkavat vakiintumaan ja tunne muuttumisesta jää taakse. Tapahtuneet muutokset ovat jo integroituneet osaksi henkilön kokemuksiin. (Jalava 2001, 134 -135.)

3.2.1 Strategia-ajattelu ja muutoksen hallinta

Hallitun ja onnistuneen muutoksen hallinnan taustalla tuntuu usein olevan toimiva strategia-ajattelu. Jari Tuulenmäen luennon mukaan (12.9.2012) Juha Näsi ja Manu Ahola (2002) ovat jäsentäneet strategisen suunnittelun neljäksi vaiheeksi. Strategian laadinta-prosessin ensimmäisessä vaiheessa vision, mission tai arvojen sisältö tulee selkiyttää, tämän ohella yrityksen tulee teettää tarvittavat sisäiset ja ulkoiset analyysit. Organisaatiossa tulee asettaa päämäärät ja tavoitteet sekä määrittää strategisen toimintaohjelman sisältö.

Nykyajan strategia-ajattelussa vuosikello suunnittelun keinoin taataan se, että strategian eri vaiheet ja eri osa-alueet saavat riittävästi huomiota. Strategian perustana olevat oletukset ja niiden muutokset vaikuttavat herkästi strategian fokukseen. (Valpola 2010, 13.) Vuosikelloajattelu on käytössä myös Tapiolassa. Kalenterivuosi on jaettu kahteen jaksoon ja eri strategisen toiminnan eri osa-alueet on jaksotettu näiden kahden jakson ajalle. Strategisen johtamisen maailmassa on siirrytty vesiputousmallista niin sanottuun

ketterään pyrähdysmalliin. Mielikuva vesiputouksesta kertoo että kun suunta on valittu, vie virta suunnitelmaa määrätietoisesti eteenpäin. Vesiputousmalliin sisältyy ajatuksen siitä, että kaikki olennainen tieto saavuttaa johdon, joka näin ollen pääsee nopeasti tekemään päätöksiä ja ohjaamaan tulevaisuutta. Ketterän pyrähdyn mielikuvassa puolestaan korostetaan sitä, että pienillä kokeiluilla edetään ripeästi eteenpäin. Ketterässä pyrähdysmallissa luotetaan ripeään kokemusten hallintaan tositalanteissa. Kriittisiksi tekijöiksi tässä nousevat korkea ammattitaito, nopea oppimiskyky sekä kyky tehdä uusi täsmäntäviä valintoja koko ajan. Kumpikin malli on luonteeltaan dynaaminen ja niitä kumpaakin ohjaa voimakkaasti visio. Onkin tärkeää, että organisaation visio on tehty näkyväksi. (Valpola 2010, 13 -14.)

Strategista johtamista voidaan pitää taitolajina, jonka onnistuminen perustuu useiden edellytysten täyttymiseen. Onnistumisen edellytykset voidaan jakaa kymmeneen keskeiseen menestystekijään, jotka ovat seuraavat: yhteinen strategia- ja bisneskielikyky, halu ja rohkeus uusiutua tietotulvasta ymmärrykseen ja näkemykseen, joukkuepelin sisäistäminen, kyky keskittyä olennaiseen, pitkäjänteisyys, riittävällä tasolla oleva liiketoimintaosaaminen, toimialaosaaminen ja riittävä näkemys sen yhteydestä muuhun ympäristöön, kokonaisnäkemys johtamisesta sekä verkosto-osaaminen ja vuorovaikutustaidot. (Kamensky 2008, 31.)

Strategia-ajattelun voi jakaa perinteiseen punaisen meren strategiaan ja sinisen meren strategiaan. Punaiset meret edustavat jo olemassa olevia toimialoja ja ovat luonteeltaan tunnettuja markkinoita. Siniset meret edustavat kaikkia niitä aloja, joita ei ole vielä olemassa ja ne ovat luonteeltaan tuntemattomampia markkinoita. Toimialojen rajat ovat määriteltäviä ja hyväksytyjä punaisen meren strategiassa. Myös kilpailun pelisäännöt ovat tunnettuja. Sinisille merille on luonteenomaista hyödyntämätön markkinatila, uuden kysynnän aikaansaaminen ja hyvin kannustavan kasvun mahdollisuudet. Sinisen meren strategialle on tavanomaista hyödyntämättömän markkinatilan tunnistaminen, uuden kysynnän aikaansaaminen. (Kim & Mauborgne 2005, 25.)

Sinisen meren strategian kulmakivenä voidaan pitää arvoinnovaatiota. Ratkaisevana erona sinisten merien luomisessa onnistuneiden ja epäonnistuneiden organisaatioiden välillä oli niiden suhtautuminen strategiaan. Perinteisessä strategia-ajattelussa yritykset pyrkivät voittamaan kilpailijansa rakentamalla puolustettavissa olevan aseman jo olemassa

olevaan toimialarakenteeseen. Sinisen meren strategian mukaisesti toimivat yritykset eivät sen sijaan käyttäneetkään kilpailijoita vertailukohteinaan. Niiden toimintalogiikkana ei ole kilpailun nujertaminen vaan kilpailun tekeminen merkityksettömäksi. Käytännössä tämä on mahdollista nostamalla sekä asiakkaiden että yrityksen saamaa arvoa ja löytämällä tällä keinoin uutta vielä kilpailun piirin ulkopuolella olevaa markkinatilaa. Sinisen meren toimintalogiikkaa kutsutaan arvoinnovaatioksi ja siinä korostetaan yhtä lailla sekä arvon että innovaation merkitystä. Jos yritys korostaa pelkästään arvoa, kasvaa sen huomioarvo jonkun verran, mutta ei kuitenkaan niin paljon, että yritys aidosti erottuisi muista. Innovaation korostaminen ilman arvoa näyttäytyy puolestaan tekniikkalähtöisenä, markkinoille ensimmäiseksi ehtimistä korostavaa ja jopa futuristista. Luonteeltaan se saattaa olla jopa enemmän, kuin mitä asiakkaat voivat hyväksyä. Arvoinnovaation erottaminen teknisestä innovaatiosta onkin siis tärkeää. (Kim & Mauborgne 2005,33.) Arvoinnovaatio onkin mahdollista toteuttaa vain tilanteessa, jossa yritykset nivoavat innovaatioon myös hyödyn, hinnan ja kustannusaseman. (Kim & Mauborgne 2005, 34.)

Arvoinnovaatio on sinisen meren strategian kulmakivi ja se syntyy alueella, jolla yrityksen tekemät toimenpiteet vaikuttavat sekä yrityksen kustannusrakenteeseen että yrityksen asiakkailleen antamaan arvolupaukseen positiivisella tavalla. Kustannussäästöjä voidaan poistaa ja vähentää supistamalla tekijöitä, joilla toimialan yritykset kilpailevat. Ostajan saamaa arvoa on mahdollista kasvattaa korostamalla ja luomalla sellaisia uusia elementtejä, joita toimialalla ei ole ennen tarjottu. Ylivertaisen arvon tuottama myyntimäärän kasvu synnyttää mittakaavaetuja, jolloin pidemmällä tähtäimellä kustannukset laskevat entisestään. (Kim & Mauborgne 2005,37.) Punaisen meren ja sinisen meren strategioiden suurimpina eroina voidaankin pitää seuraavia seikkoja. Perinteisessä punaisen meren strategiassa kilpaillaan jo olemassa olevassa markkinatilassa, sinisen meren strategiassa sen sijaan luodaan aivan uusi markkinatila, jossa ei ole kilpailua. Punaisen meren strategiassa taustalla on ajatus kilpailijoiden lyömisestä, olemassa olevan kysynnän hyödyntämisestä, valinnan tekemisestä arvon ja kustannusten välillä, koko toimintojärjestelmän koordinoiminen varmistamaan valitun strategisen vaihtoehdon eli differoinnin tai pienten kustannusten saavuttamisen. Sinisen meren strategiassa pyritään luomaan aivan uusi markkinatila, jossa ei ole kilpailua, pyritään tekemään kilpailusta merkityksetöntä, luodaan uutta kysyntää ja valloitetaan se itselle, vapaudutaan arvon ja kustannusten välisestä valinnan pakosta sekä koordinoidaan koko toimintojärjestelmä varmistamaan sekä pienet kustan-

nukset että differointi. (Kim & Mauborgne 2005,39.) Sinisen meren strategian hyödyntäminen vakuutusallalla tuntuisi mielenkiintoiselta mahdollisuudelta ja se vaatisi uudenlaista panostusta strategiatyöskentelyyn.

3.3 Miksi muutoksissa epäonnistutaan

Organisaatioissa tapahtuvat suuretkin muutokset ovat yleistyneet viimeisten vuosikymmenien aikana. Kotter ennakoi jo 90-luvulla että vallalla olevat kansantaloudelliset voimat kasvattavat merkitystään tulevina vuosikymmeninä. (Kotter 1996, 3.)

Nykyorganisaatioissa muutoksia pidetään välttämättöminä, mutta muutosten läpikäymiseen liittyy kuitenkin aina muutoksen epäonnistumisen riski. Kotterin (1996, 4) mukaan tietty määrä muutosten kielteisiä seurauksia on jossain määrin jopa väistämätöntä. Kotter listaakin muutamia tyypillisiä muutostilanteisiin liittyviä virheitä. Suurimpia muutos-hankkeisiin liittyvinä virheinä Kotter mainitsee sen, että asiassa syöksytään kovalla vauhdilla eteenpäin ennen kuin organisaatiossa todella ymmärretään muutoksen välttämättömyys. Tämä virhe voi olla hyvin kohtalokas, sillä tilanteessa jossa organisaatiossa vallitsee tyytyväisyys olemassa olevaan olotilaan, jäävät uudistamisen tavoitteet usein saavuttamatta. Tyypillisin muutos-hankkeisiin liittyvä virhe onkin se, että uuteen tilanteeseen syöksytään eteenpäin ennen kuin johto ja henkilöstö ovat sisäistäneet muutoksen välttämättömyyden. Muutoksen toteutumisen kannalta tämä virhe on kriittinen. Jos organisaatiossa ollaan tyytyväisiä valitsevaan tilanteeseen, jäävät uudistamisen tavoitteet saavuttamatta. (Kotter 1996, 5-6.)

Toisena virheenä Kotter tuo esille sen, että muutokselta puuttuu riittävän vahva ohjaava tiimi. Kotterin mukaan kyseessä on paljon laajempi asia kun muutokseen sitoutumaton johtaja. Kotterin mukaan menestyksekkäissä uudistamishankkeissa yrityksen johto ja osa muustakin henkilöistä työskentelee työn parantamisen kehittämiseksi yhteistyössä ja aitona tiiminä. Menestyksekkäimmissä tapauksissa ohjaava tiimi on aina vahva. Hankkeet, joilla ei ole riittävän vahvaa ohjaavaa tiimiä saattavat edistyä muutoksessa jonkin aikaa, näennäisesti. Hankkeille on tyypillistä se, että ne joutuvat vastavoimien puristuksiin ja jäävät sitä kautta toteutumatta. Työntekijöiden ja esimiesten passiivinen vastarinta estää

hankkeen täydellisen toteutumisen. (Kotter 1996, 5-6.) Kolmantena tyypillisenä virheenä voidaan pitää sitä, että vision merkitystä aliarvioidaan. Visiolla on keskeinen tehtävä muutosten toteuttamisessa, koska vision avulla on mahdollista sekä ohjata että koordinoita ihmisten toimintaa sekä kannustaa ihmisiä toimimaan. Kotter korostaakin, että muutoksen välttämättömyyden tiedostaminen ja vahva ohjaava tiimi eivät voi yksinään taata muutoksen läpivientä. Visiolla on tärkeä rooli hyödyllisten muutosten toteuttamisessa, koska se tuo tukea ihmisjoukkojen ohjaamiseen ja toiminnan koordinoimiseen ja kannustaa ihmisiä toimimaan. Ilman oikeankaltaista visiota, on olemassa riski siitä että uudistamishanke latistuu joukoksi projekteja, jotka eivät kuitenkaan vie yritystä oikeaan suuntaan. Muutostilanteisiin liittyy usein myös se, että muutoksen toteuttaminen koetaan vaikeaksi ja sitä kautta yrityksessä mahdollisesti syntyy kulttuuri, jossa asioihin pyritään vaikuttamaan kulissien takana ja pyritään välttämään keskustelua tulevaisuuden suunta- viivoista. Vision merkitys korostuu myös tällaisissa tilanteissa, sillä jollei päätöksenteon taustalla ole visiota, voi jokainen valintatilanne kaatua loputtomiin väittelyihin. Useissa epäonnistuneissa muutoshankkeissa on pyritty korvaamaan visio suunnitelmilla. (Kotter 1996, 7.) Nykyään ei todennäköisesti ole enää organisaatioita, joissa ei virallisen johtamisjärjestelmän puitteissa kuvata myös sitä kuinka muutos toteutetaan vaikkapa strategiaprozessina. (Juuti ym. 2004,35.)

Muina tavanomaisina organisaatioiden muutostilanteisiin liittyvinä virheinä Kotter (1996, 13) mainitsee sen, että visiosta kerrotaan aivan liian vähän. Organisaatioissa on varmasti lähes mahdotonta tehdä mittavia muutoksia, elleivät työntekijät tarjoa apuaan. Toisaalta taas nekään henkilöt, jotka eivät ole tyytyväisiä nykytilanteeseen, eivät ole valmiita tekemään uhrauksia, elleivät he pidä muutoksen mahdollisia hyötyjä riittävän houkuttelevina ja ellei muutos näyttäydy todellisena mahdollisuutena. Liian vähäisen viestinnän visiosta voi karkealla tasolla jakaa kolmeen tyypilliseen tehottoman viestinnän toteuttamistapaan, jotka pohjautuvat vakaina aikoina muodostuneisiin tottumuksiin. Ensimmäisessä vaiheessa ohjaavan tiimin laatiman muutosvision viestiminen jää liian vähäiseksi. Se käydään mahdollisesti läpi muutamassa palaverissa tai sisäisissä muistioissa. Toisessa vaihtoehdossa visiota käydään läpi, mutta sitä ei käydä läpi aidosti vuorovaikutteisesti. Organisaation johtaja saattaa pitää puheita henkilöstöryhmälle, joka kuitenkin pysyy hiljaa. Kolmannessa tapauksessa johto käyttää paljon aikaa ja energiaa visiosta tiedottamiseen, mutta voimakkaat vaikuttajat toimivat vision vastaisesti. Tästä saattaa seu-

rata henkilöstön kyynisyyden kasvaminen ja usko uuteen toimintamalliin romahtaa. Kotter (1996, 9) korostaa myös, että viestintää tapahtuu sekä sanoissa että teoissa. Tekojen kautta tuleva viestintä on kuitenkin vakuuttavinta.

Viidenneksi virheeksi Kotter nostaa sen, ettei uuden vision tieltä välttämättä poisteta esteitä aktiivisesti. Tämä tarkoittaa sitä, että vaikka työntekijät omaksuisivatkin uuden vision, ei muutosta voidakaan toteuttaa tiellä olevien esteiden vuoksi. Joskus esteenä saattaa olla esimerkiksi organisaatorakenne. Esimerkiksi liian kapeiksi määritetyt toimenkuvat, palkitsemis- ja suoritusarviointijärjestelmien pitäisi tukea visiota. Pahimpana esteenä voidaan kuitenkin pitää esimiehiä, jotka kieltäytyvät sopeutumasta uusiin olosuhteisiin ja esittävät muutokseen nähden ristiriitaisia vaatimuksia. (Kotter 1996, 9.) Esimiestyön tulee siis tukea muutosta ja mahdollistaa uuden vision toteuttaminen.

Tämän ohella tavanomaisia virheitä ovat myös se, että lyhyen aikavälin onnistumia ei synny. Todelliseen muutokseen menee aina aikaa ja riskinä onkin se, että usein monimutkaiset strategian muuttamiseen pyrkivät hankkeet menettävät iskuvoimansa, jollei käytössä ole lyhyen aikavälin tavoitteita, joiden saavuttamista kannattaa juhlistaa. Jollei näkyviä onnistumisia näy suhteellisen lyhyen ajan sisällä on riskinä se, että liian moni luovuttaa tai liittyy muutoksen vastustajien joukkoon. (Kotter 1996, 10.) Kotter jatkaa, että on eri asia saavuttaa lyhyen aikavälin voittoja kun toivoa, että niitä saavutetaan. Muutos ja myös lyhyen aikavälin voitot vaativat aktiivista toimintaa. Seitsemäntenä virheenä Kotter (1996, 11) pitää sitä että voitto julistetaan liian varhain. Uudet lähestymistavat ovat alttiita taantumiselle ja erilaisille häiriötiloille, kunnes muutokset ovat aidosti juurtuneet syvästi osaksi yrityskulttuuriin. On realistista ajatella, että tähän juurtumiseen voi mennä koko yritykseltä vuosia, jopa vuosikymmen.

Viimeisempänä kahdeksasta tavanomaisesta virheestä Kotter (1996, 12) mainitsee sen, ettei muutoksia juurruteta aidoksi osaksi yrityksen kulttuuria. Muutos jääkin pysyväksi vain tilanteessa, jolloin siitä tulee aidosti toimintamalli ja jolloin se on nivoutunut pysyvästi koko toiminnon tai koko organisaation toimintamalleihin. Ennen toimintamallien juurtumista osaksi sosiaalisia normeja ja yhteisiä arvoja piilee riski siitä, että ne unohtuvat heti kun itse muutoshankkeeseen liittyvät paineet helpottavat. Uusien toimintamallien juurruttamiseen aidosti osaksi organisaatiokulttuuria liittyy kaksi hyvin tärkeää tekijää. Ensimmäinen olennainen seikka on se, että henkilöstölle tulee tietoisesti pyrkiä näyttämään kuinka tietyt toimintamallit ja asenne ovat auttaneet suorituskyvyn parantamisessa.

Virheistä aiheutuvat seuraukset voivat olla hyvin vakavia. Uusia strategioita ei toteuteta laadukkaasti, yritysostoilla ei saavuteta odotettuja synergioita, hankkeet kestävät ajallisesti liian kauan ja ovat liian kalliita, saneerauksella ei saada kustannuksia hallintaan ja laatuhankeet eivät tuota toivottuja tuloksia. (Kotter 1996,13.)

3.4 Kuinka esimiestyö voi auttaa muutoksen läpikäymisessä

Muutoksen läpimenon onnistumisen ratkaisee usein johtajien sitoutuneisuus muutokseen. Johtajuuden voi jakaa asioiden johtamiseen sekä ihmisten johtamiseen. Asioiden johtaminen muodostuu erilaisista prosesseista, joiden tarkoituksena on pitää ihmisten ja tekniikan muodostama järjestelmä käytössä. Asioiden johtamisen voikin jakaa suunnitteluun ja budjetointiin, organisointiin ja miehityksen suunnitteluun sekä valvontaan ja ongelmanratkaisuun. Ihmisten johtaminen koostuu sen sijaan seuraavista osa-alueista: suunnan näyttäminen, ihmisten koordinointi sekä kannustaminen ja inspirointi. Muutos-tilanteissa ihmisten johtamisen merkitys korostuu voimakkaasti. Muutoshankkeiden onnistuminen edellyttää 70 -90 – prosenttisesti ihmisten kohtaamisesta ja vain 10 -30-prosenttisesti asioiden johtamista. (Kotter 1996, 22 -23). Tässä valossa tuntuu ymmärrettävältä, että ihmisten johtaminen on muutoksen onnistumisen kannalta erittäin suuressa merkityksessä.

Suunnan näyttäminen antaa jo terminä lupauksen paremmasta tulevaisuudesta. Yritysmaailmassa tarkastellaan usein melko kaukaistakin tulevaisuutta, mikä tuo suunnan näyttämiseksi aivan omanlaisen haasteensa. Suunnan näyttämiseksi tarvitaan luonnollisesti visio sekä vision toteuttamiseksi tarvittavat strategiat. Esimiestyön rooli on hyvin keskeinen vision jalkauttamisvaiheessa. On siis tärkeää, että esimies on aidosti innostunut ja sitoutunut asiaan ja toisaalta motivoitunut ja halukas näyttämään suuntaa henkilöstölle innostuneella ja innostavalla tavalla.

Kyky toteuttaa muutoksia on ollut yritysten eloonjäämisen ja menestymisen perusedellytys. Muutos ja uudistuminen eivät kuitenkaan sellaisenaan riitä. Muutostarpeita tulisi kyetä tunnistamaan ajoissa ja tämän ohella muutokset tulee kohdistaa yrityksen menestykselle tärkeisiin asioihin. Muutoksiin liittyvä nopeus ja laatu ovat niin ikään olennaisia

seikkoja. Jotta nämä vaatimukset olisi mahdollista täyttää, tarvitaan riittäviä johtamistaitoja. Nämä taidot kehittyvät luonnollisesti muutoksia johtamalla. Näitä taitoja voidaan kehittää sekä oman kokemuksen että toisaalta muiden henkilöiden kokemusten kautta. (Tuominen 2001,11.)

Muutosten hallintaa tulee hoitaa järjestelmällisesti ja kontrolloidusti. (Arto ym. 2006, 244.) Esimiehet eivät toimi pelkästään muutoksen johtajina vaan ovat itsekkin muutoksen kohteina. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että esimieheltä vaaditaan kykyä luotsata henkilöstöään tilanteessa, joka saattaa olla lopputulokseltaan hyvinkin epäselvä. Oman toimintakykynsä säästämisen vuoksi on tärkeää, että ihminen ymmärtää muutoksen vaikutukset myös omassa itsessään. (Järvinen 2011, 97.)

Kehittämiseen tähtäävässä muutoksessa muutosjohtajalta edellytetään niin tuotteiden, teknologian kuin prosessienkin tuntemusta. Tämän ohella muutosjohtajan tulee kyetä organisoimaan kehitystoimintaa, hallita eri kehittämismallien sisältö omata pitkäjännittävyyttä. Erityisen tärkeiksi ominaisuuksia ovat taito motivoida henkilöstöä ja saada jokainen innostumaan ja sitoutumaan hankkeeseen. (Tuominen 2001, 273.)

Organisaation laajuudessa muutoksessa johtajuuden luonne muuttuu. Muutostilanteiden johtamisessa on useita erilaisia haasteita ja on ilmeistä, että johtajuuden merkitys korostuu niin sanotun kuolemanlaakson kohdalla. Kuolemanlaakson yli voidaan päästä vain vahvan johtajuuden avulla. Johtajuudella tarkoitetaan toisaalta asioihin paneutumista ja toisaalta vahvaa uskoa muutoksen hyödyllisyyteen. (Laamanen 2007, 265.)

Muutoksen tukemisen helpottamiseksi on tunnistettava muutoksen läpiviemiseen liittyvät vaiheet. Innotiimissä muutosprosessi on jaettu seuraaviin vaiheisiin:

1. Tiedostaminen
 - ryhmän jäsenet tiedostavat muutoksen mahdollisuuden tai tarpeen
2. Aineksien kerääminen
 - kerätään tietoa muutoksen toteuttamiseksi
 - selvitetään muutoksen edellytyksiä
 - ideoidaan yhdessä ratkaisumalleja
3. Yhdistäminen
 - tunnistaan toimivat muutosideat
 - rakennetaan yhteinen toimintatapa

4. Käytäntöön soveltaminen
 - suunnitellaan ja sovitaan toteutus
 - hankitaan tarvittava osaaminen ja muut edellytykset
 - toimitaan uuden toimintamallin mukaan
 - ryhmän jäsenten keskinäinen tuki muutoksessa onnistumisessa
5. Arviointi ja oppiminen
 - arvioidaan ryhmän toimintaa kehitystyössä ja uuden toimintamallin toimitusta (Laamanen 2007, 263.)

3.5 Johtamisen eri käsitteitä, kohti valmentavaa otetta

Suorituksen johtamista voidaan pitää eräänä johtamisen perusprosessina. Suorituksen johtamisessa tavoitteista sopiminen, ohjaaminen, tulosten arviointi ja kehittäminen yhdistetään toisiinsa liittyviksi prosesseiksi. Näiden prosessien tarkoituksena on parantaa organisaation suorituksia kehittämällä sekä yksilöitä että tiimejä. Suorituksen johtamisen tavoitteena on se, että jokainen työntekijä tietää omat tehtävänsä ja tavoitteensa ja toisaalta omaa riittävän osaamisen onnistuakseen tehtävänsä hoitamisessa ja että jokainen työntekijä saa riittävästi palautetta tekemästään työstä.

Osaamisen kehittämisessä on tärkeää kytkeä yksilön kehittymistä yrityksen strategiaan. Käytännössä tätä voidaan toteuttaa niin, että jokaisella työntekijällä on ainakin yksikehityksaktiiviteetti, joka perustuu strategiaan. Aktiiviteetti voi olla vaikkapa joko ydinosaamisen kehittämistä tai osallistumista strategiseen projektiin. (Kalin 2010, 142.)

Tuominen toteaa (2001, 279) että esimiesten tulee ymmärtää menestyksen ja oppimisen välillä oleva yhteys ja kyettävä organisoimaan sellaisia olosuhteita, joissa oppimisnopeus kasvaa. Tämä ohella johtajien ja esimiesten tulee jatkuvasti innostaa itseään ja työryhmän jäseniä jatkuvaan oppimiseen. Yksilön osaamisen voi jakaa useampaan eri osaan, jotka ovat tiedot, taidot, asenne, kokemukset ja kontaktit. Tiimien osaaminen koostuu edellä mainittujen kohtien ohella myös yksilöiden kumuloituneesta ja yhteisestä osaamisesta. Osaamisen johtamisella tarkoitetaan sitä, että organisaation ydinosaaminen ja muu tarvittava osaaminen määritellään lähtien organisaation visiosta, strategiasta ja tavoitteista. Tämän jälkeen arvioidaan mikä on osaamisen tämänhetkinen taso verrattuna tavoitetasoon.

Tämän arvioinnin perusteella voidaan laatia organisaation, tiimien ja yksilöiden kehityssuunnitelmat. (Sydänmaalakka 2009, 63.)

Osaamisen johtamisen merkitys jatkuvasti kehittyvillä työmarkkinoilla on suuri. Irtaimistokorvausosastolla on tyypillistä se, että työntekijöiden vaihtuvuus on kohtuullinen. Vakuutusyhtiön korvausosastolla korostuu asiaosaamisen ohella palveluosaaminen. Osastolla työskentelee tällä hetkellä hyvin erilaisen työkokemuksen omaavia henkilöitä. Huomattava osa työntekijöistä on uudehkoja, joten osaaminen on tietyillä osa-alueilla vielä hapuilevaa. Myös osa-aikaisessa työsuhteessa olevia työntekijöitä on jonkin verran. Osaamisen johtamisen tarkoituksena on osaamisen jatkuva kehittäminen. Organisaation kannalta ajateltuna tavoitteena on se, että organisaatio pystyy suoriutumaan tehtävistään ja kehittämään omaa suoritustaan jatkuvasti. (Sydänmaalakka 2009, 63.)

Asiantuntijuuteen perustuvassa organisaatiossa asiantuntijuuden monistaminen tarkoittaa käytännössä sitä, että henkilön osaaminen on siirrettävissä ammatilliselta toiselle ilman henkilökohtaisesti tapahtuvaa koulutusta. Osaamisen monistaminen on monelle organisaatiolle suuri käytännön haaste. Osaamista voidaan monistaa mukaan monin eri tavoin. Näitä tapoja ovat esimerkiksi kirjat, julkaisut sovellusohjeet, käsikirjat ja työohjeet, tarkistuslistat, lomakkeet, dokumenttimallit, videot, kaaviot animaatiot, prosessikuvaukset, työmenetelmiä tukevat tietojärjestelmät, erilaiset seminaarit, kurssit ja valmennukset, työharjoittelut, koulutusmateriaalit, kouluttajien koulutusmateriaalit sekä palvelun jatkuva kehitystyö. (Parantainen 2007, 17.)

Osaamisen johtamisen perustana on syvälinen strateginen ajattelu. Osaamisen johtamisen avaintekijöitä ovat yksilön osaaminen (henkilökohtainen kehittämissuunnitelma), tiimin osaaminen (tiimin kehittämissuunnitelma, organisaation osaaminen (ydinosaaminen ja kehittämishankkeet). Strategian toteuttamiseen tarvitaan jatkuvaa ja aktiivista vuoropuhelua, jotta hyödynnettäväksi saadaan kaikkien tiedot ja ideat. (Sydänmaalakka 2009, 65.)

Whitmoren (1998, 8) mukaan valmennuksellisuudessa on oikeastaan kysymys siitä että valmentaja opettaa valmennettavaa oppimaan sen sijaan että valmentaja opettaisi valmennettavaa. Valmennuksellisuuden ensimmäinen avainelementti on tietoisuus. Tietoisuudella tarkoitetaan kykyä ymmärtää ympärillä tapahtuvia asioita ja parempi tietoisuus itsestään tarkoittaa omien kokemusten ymmärtämistä. (Whitmore 1998, 28.)

Valmennuksellisen esimies-alaisuuden kehittäminen vaatii dialogisuutta ja taitavaa keskustelua. Taitava keskustelu rakentuu kolmesta osa-alueesta, jotka ovat kysyminen, kertominen ja kuunteleminen. Kysymysten tulee olla luonteeltaan avoimia ja monipuolisia. Kertomisella tarkoitetaan kykyä kertoa ajatuksensa, tietonsa ja tunteensa. Kuuntelemisella ja katsomisella tarkoitetaan halua yrittää ymmärtää esitetyn ydin ja kuunnella myös ”ei-ilmaisua”. (Valpola 2010, 16.)

Dialogille on tavanomaista eri osapuolten halu päästä yhteisymmärrykseen. Parhaimmillaan vuoropuhelun avulla saadaan rakennettua yhteishenki, jossa hengenheimolaiset kehittävät ideoista todellisia ratkaisuja. Vuoropuhelun tarvitsee kuitenkin sekä foorumin että aikaa. (Valpola 17,2010.) Vuorovaikutusta tulisi lisätä muutostilanteissa ja vuorovaikutteisuuden kehittäminen voi edistää myös valmennuksellisen esimies-alaisuuden kehittymistä.

Grow-malli on valmennukselliseen esimiestyöhön perustuva malli. Grow-malli sisältää niin sanottuja vahvoja kysymyksiä, joiden avulla valmentaja auttaa valmennettavaa löytämään vastauksia haasteisiinsa. (Whitmore 1998, 39.) Grow-mallin ja vahvojen kysymysten avulla määritellään tavoite, nykytila, vaihtoehdot sekä toimenpiteet. (Whitmore 1998, 146.) Grow-mallin käytössä on olennaista se, ettei valmentaja tarjoa valmennettavalle valmiita vastauksia vaan että valmennettava oivaltaa vastaukset itse. Tavoitteen asettamisen yhteydessä pohditaan sitä mikä on asia mikä halutaan saavuttaa. Mikä on asia tai ongelma, jonka parissa halutaan työskennellä, mitkä ovat tulokset, joita valmennettava toivoo tapaamisen päätyttyä saavutettavan. Valmennustapaamisen tavoitteena on siis tuoda esille nykytila, löytää ratkaisuvaihtoehdot sekä toimenpiteet, joita hyödyntämällä tavoitetila on mahdollista saavuttaa. Palveluneuvojan rooli on jaettu kahteen eri kehitysvaiheeseen. Kun uusi palveluneuvoja aloittaa työnsä, hän työskentelee ensin palveluneuvoja junior-nimikkeellä. Osaamisen tason syvennyttyä hän siirtyy palveluneuvoja senioriksi. Yleensä tämä muutos tapahtuu noin 1-2 vuoden työkokemuksen jälkeen. Senioriksi siirtyessään tulee sekä asiaosaamiseen että palveluosaamiseen liittyvän osaamisen olla hyvällä tasolla. Osaamistasoille on siis määritelty raamit ja osaamispolut. Määrittelyt eivät ole kuitenkaan kovinkaan tarkalla tasolla olevia vaan perustuvat arvioon osaamisenkehittämisestä. Tätä osaamista arvioidaan esimerkiksi sisäisen laadunvalvonnan ja toisaalta saatuja asiakaspalautteita hyödyntämällä.

Esimiesten rooli työelämässä on muuttumassa ja valmentavan johtamisen suosio on kasvussa. Yrityksen tulee pystyä uudistumaan ja kasvamaan jatkuvasti kovassa kilpailutilanteessa. Menestyksen avaimia ovat ihmisten oppimiseen, osaamiseen ja sitoutumiseen liittyvät seikat. Ihmiset toimivat entistä enemmän oman työnsä johtajina. Vaatimukset esimiestyölle muuttuvat ja esimiehen rooli muuttuu entistä enemmän keskustelukumppaniksi, palautteen antajaksi ja sparraajaksi. (Kalin 2010, 135).

On todettu, että nuoret työntekijät eivät entisten sukupolvien lailla ole sitoutuneita työnantajaansa vaan omaan oppimiseensa. He edellyttävätkin omalta esimieheltään suotuisia olosuhteita omaan kehittymiseensä. (Kalin 2010, 134.) Valmentavan esimiehen rooli sitoutumisessa on ratkaisevassa roolissa. Valmentavan esimiehen osoittaessa aktiivista kiinnostusta tiimensä jäsenten kehittymiseen, voi sitoutuneisuus työhön kasvaa merkittävästi. On myös sitoutumisen kannalta tärkeää, että yksilö näkee työnsä yhteyden koko organisaation menestykseen. Myös näiden oivallusten syntyemisessä voi valmentava esimiesote auttaa. (Kalin 2010, 135.)

Viestinnällä eli kommunikaation hallinnalla tarkoitetaan tiedon siirtoa ja vuorovaikutusta eri osapuolten ja sidosryhmien kesken. (Arto ym. 2006, 37.) Viestintään tarvitaan ihmisten tasaveroista vuorovaikutusta, jaettavaa tietoa sekä mahdollisuus ilmaista ja kokea tunteita. Ihmisellä on tarve suhteuttaa saamansa viesti omiin tietoihinsa ja kokemuksiinsa. Osallistuminen ja mahdollisuus vaikuttaa valmistelun eri vaiheissa lisäävät halua ymmärtää ja toteuttaa tarvittavia asioita. (Valpola 16,2010.)

Asianhallinnan käyttöönottoon liittyvä kehittämishanke jakautui useaan eri osaan. Hankeryhmä koostui kohdeosastojen työntekijöistä ja tämän ohella heillä oli tiimien jäsenistä muodostuneet tukiryhmänsä. Tämän ohella erityisesti määrittely- ja testausvaiheessa käytettiin apuna muita tiimien jäseniä. Tästä johtuen asianhallinta oli jo ennen käyttöönottoa tuttu useammalle tiimin jäsenelle. Määrittely -ja testausvaiheessa apuna toimineet tiimin jäsenet toimivat tukihenkilöinä asianhallinnan käyttöönoton jälkeen.

Osaamista voidaan määrittää viiden osatekijän avulla. Nämä osa-alueet ovat seuraavat: tieto, taito, kokemus, kontaktit sekä tahto ja asenne. Tiedon osa-alue pitää sisällään asiantuntemuksen, opiskelemisen ja toiminnan, joka tukee ajan tasalla pysymistä ja sitä kautta ammatillisen osaamisen kasvua ja kehittymistä. Taidon osa-alue pitää sisällään

käytännön taidon, harjaantumisen ja taidon siirtämisen erilaisiin uusiin tehtäviin ja tilanteisiin. Kokemuksen osa-alueella tarkoitetaan työkokemuksen, käytännön tehtävien ja tilanteiden mukanaan tuomaa kokemusta. Osa työelämässä menestymistä tukevista kokemuksista voi olla peräisin työelämän ulkopuolelta. Kontakteilla tarkoitetaan erilaisia verkostoja, kuten vaikkapa asiantuntijaverkostoja organisaation sisällä ja ulkopuolella ja ylipäänsä laajoja ja monipuolisia kontaktipintoja. Tahdon ja asenteen osa-alueella mitataan tahtoa saada asioita aikaan, onnistua sekä kehittyä. Esimerkkinä voidaan mainita tilanne, jossa henkilö suhtautuu myönteisellä ja uteliaalla tavalla uuteen ja on valmis kuuntelemaan muiden neuvoja ja omaksumaan uusia asioita. (Kalin 2010, 144.)

Tahdon ja asenteen merkitystä voidaan pitää nykypäivän työelämässä erittäin merkittävänä. Oppimista tapahtuu organisaatiossa niin yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla. Jatkuvan oppimisen tavoitteena on kehittää uudistumiskykyisiä oppivia organisaatioita. Oppimisprosessi tulisi hallita kaikilla tasoilla ja oppimisprosessin ohjaamisesta on tullut tärkeä osaamisalue organisaatioille. (Sydänmaalakka 2009, 61.) Organisaation oppimisen tasot voidaan jakaa neljään prosessiin. Prosessit ovat oppiminen ja soveltaminen, tulkitseminen ja jakaminen, yhdistäminen ja käytäntöön vienti sekä ohjeistaminen ja vakiinnuttaminen. Yksilötasolta organisaatiotasolle ajateltuna olennaisiksi nousevat seuraavat seikat: Yksilötasolla tulee tukea yksilöiden oppimista ja toisaalta taas opittujen taitojen mukaan ottamista käytännön työhön. Tiimitasolla olennaiseksi seikaksi nousee yhteisen tulkinnan merkitys, tiedon aktiivinen jakaminen, osaamisen yhdistely ja käytäntöön vienti. Organisaatiotasolla olennaisia seikkoja ovat uusien toimintatapojen ohjeistaminen, käyttöönotto ja vakiinnuttaminen. (Sydänmaalakka 2009, 62.)

Noin 70 % oppimisesta tapahtuu työssä uusissa haasteissa. Noin 20 % oppimisesta tapahtuu muilta oppimalla. 10 % oppimisesta tapahtuu kursseilla, seminaareissa sekä työn ulkopuolella. Keskeisiä tapoja muilta henkilöiltä oppimiselle on perehdyttäjän kanssa työskentely, parityöskentely, kokeneemman henkilön kanssa työskentely, kokeneemman henkilön työn seuraamisen, kokeneemman antama tuki, mentorin tuki, kokemusten vaihtoryhmä, valmentajan tuki, valmentava oma esimies, oppimisverkosto, kollegaverkosto, ystäväverkosto, opintoryhmä ja harrastusryhmä. (Kalin 2010, 15.) Voidaankin todeta että muilta oppimisella ja myös hiljaisen tiedon tunnistamisella ja siirtämisellä organisaation sisällä on suuri merkitys.

Nonaka ja Takeuchin tiedon luomisen spiraalin prosessin osa-alueet ovat seuraavat: sosialisatiolla tarkoitetaan yksilöllisen tiedon muuttumista kollektiiviseksi. Tiedon jakaminen on mahdollista yhteisen kokemusten ja yhdessä tekemisen kautta. Tämänkaltaisen tiedon jakaminen vaatii läheistä ja kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta. Sosiaalisuudesta esimerkkeinä voidaan mainita vaikkapa oppioppikajärjestelmä ja erilaiset epäviralliset tapaamiset. Ulkoistamisessa tieto kristallisoituu sen muuttuessa hiljaisesta tiedosta eksplisiittiseksi ja tavoitteena onkin ilmaista hiljainen tieto sellaisella tavalla, että myös muut voivat ymmärtää sen. Tällä tavoin tieto muuttuu jaettavaksi ja siitä tulee perusta uudelle tiedolle, tiedon yhdistämisessä, jossa tieto muuttuu yksilön eksplisiittisestä tiedosta yhteisöeksplisiittiseen tietoon ja tiedon sisäistäminen. (Nonaka 1995,61.)

3.6 ICT-hankkeen käyttöönoton erityispiirteitä ja kehittämisen mallit

Informaatioteknologia tarkoittaa internetiä, mobiililaitteita sekä kaikkea tätä tukevaa teknistä infrastruktuuria. (Grönroos 2006, 210.) Niiden tarkoituksena on siirtää tai käsitellä informaatiota mahdollisimman nopeasti. Ne tarvitsevat kuitenkin toimiakseen ohjelmia. Teknologian kehittyminen jää hyödyttömäksi, jos ohjelmat ja tekniikka eivät kehity samaan tahtiin. Wirthin lailla tarkoitetaan tilannetta, jossa laitteissa on kapasiteettia, mutta ohjelmat muodostuvat entistä monimutkaisemmiksi, jolloin laitteet ja ohjelmistokehitys kulkee eri tahtia. (Grönroos 2006, 210 -211.)

Erilaisia malleja voidaan pitää sekä kehittämismenetelminä että johtamisfilosofiana. Mallien tavoitteena on antaa kokonaiskuva tilanteesta ja ne auttavat selvittämään eri asioiden syy-yhteyksiä ja toisaalta helpottavat luopumista vanhoista toimintamalleista ja uusien asioiden omaksumista. Mallien avulla voidaan uuteen toimintamalliin siirtyä vähitellen ja askel askelelta, mikä vähentää riskin mahdollisuutta. (Tuominen 2001, 41.) Uusi toimintamalli kerää pikkuhiljaa onnistumisen kokemuksia ja byrokratiaa, jotka toimivat toimintamallia ylläpitävänä seikkona. Jokainen toimintamalli sisältää kuitenkin omat rajoituksensa, jotka pitäisi tunnistaa riittävän ajoissa. (Laamanen 2007, 277.)

4 KEHITTÄMISHANKE

4.1 Kehittämistyön toteutus

Kehittämistyön taustalla oli siis ajatus siitä, ettei Tapiolassa ole aikaisemmin tehty esimiestyön tukena toimivaa mallinnusta muutoksen läpikäymiselle. Organisaatiossa on kyllä tunnistettu esimiestyön merkitys muutoksen läpiviemisessä, mutta muutoksen eri vaiheita ei ole mallinnettu eikä muutoksenhallintaa varten ole rakennettu ns. työkalupakkeja. Mallinnuksen avulla tulisi löytää keinoja, joilla erityisesti lähiesimiestyöllä voidaan tukea muutosta. Muutoksiahan tapahtuu jatkuvasti niin toimintaympäristössä kuin itse työssäkin ja on oletettavaa, että tehokas muutoksenhallinta tuo sekä tehokkuutta että tunnetta luotettavuudesta organisaatioissa.

Kehittämistyön tavoitteena on siis löytää uusia tapoja hallita muutosta sekä mahdollisuuksien mukaan luoda esimiestyön tarpeita varten eri vaiheita sisältävä ohjeistus muutostilanteiden hallintaa varten. Vaikka muutoksia tapahtuu organisaatioissa jatkuvasti, ei muutosta useinkaan johdeta aktiivisesti. Muutos herättää erilaisia tuntemuksia ja jollei muutosta johdeta kunnollisesti, on vaarana se, ettei muutos toteudukaan toivotulla tavalla, toteutuu vain osittain tai jää pahimmillaan kokonaan toteutumatta.

Kehittämistyö aloitettiin vuoden 2011 alkupuolella ja se kesti kokonaisuudessaan yli vuoden. Kehittämistyön lopputuloksena syntyi malli valmentavalle esimiestyölle. Empiriaosuuteen sisältyi siis useita osa-alueita, joihin kuuluivat esimerkiksi työntekijöiden haastattelut sekä asianhallinnan käyttöönoton yhteydessä sekä puoli vuotta asianhallinnan käyttöönoton jälkeen, kysely asianhallinnan koulutuksista sekä tekemäni asianhallinnan koulutustilaisuuden observointi.

Empiriaosuutta varten olen haastatellut tiimien työntekijöitä sekä ollut observoimassa asianhallinnan käyttöönottoon liittyvää koulutustilaisuutta. Tämän ohella olen haastatellut hankeryhmän jäseniä. Tämän ohella asianhallinnan koulutukseen osallistuneet tiimin jäsenet ovat vastanneet kirjalliseen kyselyyn, jossa arvioidaan sekä asianhallinnan käyttöönottokoulutusta että kouluttajan roolia koulutuksen läpiviemisessä.

Haastattelin kuutta osaston työntekijää liittyen asianhallinnan käyttöönottoon ja muutoksen kokemiseen kaksi kertaa. Ensimmäinen yksilohaastattelujen sarja tehtiin pian asianhallinnan käyttöönoton jälkeen (Liite 1) ja toinen yksilohaastattelujen sarja noin puoli vuotta asianhallinnan käyttöönoton jälkeen (Liite 2). Haastattelin sekä Espoon että Tampereen tiimien edustajia. Ensimmäisen haastattelukierroksen kysymykset jakautuivat kysymyksiin, joissa kysyttiin sitä millaisia ajatuksia asianhallinnan käyttöönotto on herättänyt, miten koulutus sujui, minkälaisia kysymyksiä asianhallintaan liittyen tällä hetkellä on, tarvitseeko vastaaja vielä tukea asianhallinnan käyttöön ja jos tarvitsee, niin onko selvää mistä sitä on saatavilla. Kysymysten oli tarkoitus selvittää vastaajan ajatuksia ylipäänsä muutostilanteisiin liittyen ja toisaalta taas kokemuksia asianhallinnan käyttöönottoon liittyen. Kysymykset ovat liitteenä tämän työn lopussa (Liite 1).

Haastattelut kestivät keskimäärin noin 45 minuuttia. Haastattelut toteutettiin yksilohaastatteluina. Haastattelut toteutettiin osaston omissa niin sanotuissa hiljaisissa tiloissa, joissa ei ollut muita henkilöitä. Haastattelut purettiin auki puhtaaksikirjoittamalla eli litemoimalla. Haastatteluista yksi toteutettiin puhelimesta ja muut kahdenkeskisessä haastattelutilanteessa. Tutkimus toteutettiin pääosin kvalitatiivisin menetelmin. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluna, jossa haastatteluun liittyvät kysymykset oli määritelty etukäteen. Haastattelutilanteet olivat mielenkiintoisia. Haastattelutilanteet vaikuttivat avoimelta, vaikkakin oma esimiesroolini saattoi vaikuttaa jonkun verran haastattelujen etenemiseen.

Hirsjärvi & Hurme (2008, 44) mainitsevat erilaisiksi tutkimushaastatteluvaihtoehdoiksi strukturoimattoman haastattelun, teemahaastattelun ja lomakehaastattelun. Teemahaastattelua voidaan pitää eräänlaisena lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimuotona. Valitsin teemahaastattelun, koska uskoin teemahaastattelun kertovan tarkempaa tietoa kuin mitä lomakehaastattelun tulokset olisivat mahdollisesti antaneet. Avoin haastattelu ei olisi välttämättä tuonut kovinkaan tarkkoja vastauksia liittyen juuri muutoksen herättämiin tuntemuksiin. Aihepiirit teemahaastattelussa ovat haastateltavalla tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys saattavat vaihdella. (Hirsjärvi, Hurme 2008, 46.)

Kaikki kysymykset käsiteltiin, mutta kysymysten järjestys riippui kuitenkin haastattelun etenemisestä. Teemahaastattelulla on seuraavia etuja: haastattelussa on suuremmat mah-

dollisuudet motivoida ihmisiä kuin vaikkapa lomaketutkimuksessa, haastattelussa voidaan säädellä aiheiden järjestystä, haastatteluissa haastateltava henkilö nähdään tutkimustilanteessa aktiivisena ja luovana osapuolena. Tämän ohella haastattelu mahdollistaa tarkentavat kysymykset ja täsmennykset, haastattelussa on mahdollista suorittaa validitarkastelua muista tiedoista havainnoimalla ja tarkentamalla.: (Hirsjärvi & Hurme 1982, 15; Hirsjärvi & Hurme 2008, 36.) Toisaalta taas teemahaastatteluihin liittyy paljon haasteita ja ongelmia, joista esimerkkeinä voidaan mainita seuraavat seikat: haastattelussa ei pysytä takaamaan anonyymiutta, haastattelu vie aikaa ja on kallis ja työläs menetelmä verrattuna lomakkeeseen, haastattelun voi sisältää monia virhelähteitä ja mahdollisuuksia, haastateltava saattaa antaa itsensä kannalta edullisia vastauksia. Tämän ohella vapaamuotoisen haastatteluaineiston analysointi, tulkinta ja raportointi ovat ongelmallisia valmiiden mallien puuttuessa. (Hirsjärvi & Hurme 1982, 15; Hirsjärvi & Hurme 2008, 36.)

4.2 Haastatteluaineiston analyysi

Haastatteluaineisto on analysoitu purkamalla aineisto osiin, luokittelemalla se ja tämän jälkeen on tehty analyysi. Haastatteluaineistosta on pyritty löytämään toistuvia teemoja. Haastatteluista kertynyt materiaali on luettu useampaan kertaan läpi. Tekstistä tehtiin muistiinpanoja ja luokiteltiin aineistoa teemakortiston avulla. Teemakortisto muodostui muistiinpanoja lukiessa ja analysoidessa. Materiaali luokiteltiin seuraaviin osioihin: tuntemukset ja ajatukset muutokseen liittyen, suurimmat havainnot muutoshankkeen läpiviemiseen liittyen, pelot sekä esimiestyön roolin kokeminen muutoksessa. Ensimmäiseen haastattelukierroksen materiaalista noin puolet liittyivät tuntemuksiin ja ajatuksiin itse muutokseen liittyen, 26 % materiaalista liittyi selkeästi itse muutosprosessista tehtyihin havaintoihin, noin 15 % materiaalista liittyi esimiestyön roolin kokemiseen muutoksessa ja noin 9 % liittyi suoraan pelkoon muutostilanteita kohtaan. Toisen haastattelukierroksen tavoitteena oli selvittää vastaajien ajatuksia nimenomaan esimiestyön roolista muutostilanteissa, joten materiaalin teemana oli esimiestyön roolin kokeminen. Osa toisen haastattelukierroksen vastauksista liittyi selkeästi myös itse muutosprosessista tehtyihin havaintoihin.

Vastauksissa nousi selkeästi esille se, että kaikkien vastaajien mukaan etukäteen tapahtuneella tiedottamisella ja koulutuksella on todella suuri merkitys muutoksen toteutumiseen.

sessä. Pääsääntöisesti tiedottamista ja koulutusta pidettiin melko laadukkaina. Vastauksissa korostui se, että oli tärkeää että kehityshankkeessa oli mukana samalla osastolla työskentelevä työntekijä, joka pystyi kertomaan asianhallinnan kehityshankkeen edistymisestä ja toisaalta käyttöönottoon liittyvistä seikoista helposti ymmärrettävällä tavalla. Vastauksissa nousi esille myös, että jollei kehittämishankkeessa olisi ollut mukana osaston työntekijää, olisi tiedottaminen ollut luultavasti tehottomampaa.

Tiimin jäsenet saivat säännöllisesti tietoa asianhallinnan käyttöönottohankkeen etenemisestä hankeryhmään kuuluneelta tiimin jäseneltä, joka esimerkiksi kuukausittain pidettävässä tiimipalaverissa antoi säännöllisesti yhteenvetoja hankkeen etenemisestä. Itse hankkeen kesto kasvoi alun perin ennakoidusta ja asianhallinnan suunniteltu käyttöönotto siirtyi kaksi kertaa myöhäisempään ajankohtaan. Vastausten perusteella näytti kuitenkin siltä, että vaikka asianhallinnan käyttöönoton siirtyminen olikin negatiivinen asia, niin väliaikatietojen saaminen takasi sen, että hanketta pidettiin kuitenkin onnistuneena. Vastaajille tuntui olevan selvää se keneltä tukea mahdollisissa ongelmatilanteissa saa. Kolme vastaajista kuitenkin huolestutti se, että vaikka asianhallinnan käyttöönottoon liittyviä asioita käytiin koulutuksessa laajalti läpi, niin unohtuvatko asiat kuitenkin käytännössä.

”Asiat käytiin kyllä läpi, mutta kuitenkin huolestuttaa se etten käytännössä osakaan.”

”Asiat tuntuivat koulutuksessa helpoilta, mutta osa asioista on unohtunut jo, käytiinkö sittenkin liikaa nipelitietoa läpi.”

Näyttäisikin siltä, että myös harvemmin vastaantulevia asioita pitäisi varmasti kerrata läpi vaikkapa pienryhmissä. Tärkeää olisi saada myös aikaiseksi sellainen rutiini työntekijöille, ettei mahdollisesti harvinaisten tilanteiden vastaan tuleminen pelota. Tämän ohella pitäisi olla selvää että keneltä saa apua sitä tarvittaessa. Myös ylläpitävää ja kertaavaa koulutusta kannattaa mahdollisesti tarjota työntekijöille. Koulutusta voisi toteuttaa esimerkiksi tasoryhmittäin ja koulutuksen kohderyhmää kannattaa miettiä.

Asianhallintaa ei välttämättä käytetä päivittäin tai edes kovin säännöllisestikään. Noin 70 % vahinkotapauksista on sellaisia että ne pystytään käsittelemään ilman lisädokumentaatioita puhtaasti puhelunkeskustelun perusteella. Tämän ohella osa palveluneuvojista tekee puhelinpainotteista työtä. Näin ollen asianhallinnan käyttöön ei välttämättä saa rutiinia.

Tämä on siinä haaste, koska jokaisen työntekijän pitäisi kuitenkin kyetä käyttämään asianhallintaa sujuvasti

Tiimissä työskentelevän kouluttajan mielestä on erikoista, että tiimissä koetaan asianhallinnan käyttöönoton menneen hyvin. Kouluttaja törmää päivittäisessä työssään edelleenkin ilmiöön, että ”päivänselviä” asioita kysellään. Johtopäätöksenä onkin se, että koulutuksen pitäisi olla jatkuvaa ja koulutuksella pitäisi olla jonkinlainen seuranta. Toisaalta on mielenkiintoista että haastatteluissa vastaajat kuvailivat uutta järjestelmää melko yksinkertaiseksi käyttää. Toisaalta myös haastatteluissa tuli ilmi se seikka, että vastaajat kokivat olevansa vielä hivenen epävarmoja järjestelmän käytön suhteen. Näyttäisi siltä ettei järjestelmän käyttöön ole saatu vielä riittävästi rutiinia.

”Kyllä minä periaatteessa osaan käyttää sitä, mutta yllättävät tilanteet järjestelmän kanssa pelottavat.”

”Kun käytän sitä loppujen lopuksi niin vähän, niin en omaa rutiinia.”

Asianhallinnan käyttöönotto koettiin melko onnistuneeksi. Osa vastaajista oli jopa sitä mieltä että koulutus oli liiankin seikkaperäinen ja pitkä. Osa vastaajista olisi puolestaan kaivannut enemmän henkilökohtaista opastusta.

”Koin koulutuksen hyväksi, mutta aikaa yksilölliseen opastamiseen olisi pitänyt olla enemmän.”

”Mielenkiinto herpaantui kun koulutus kesti niin kauan aikaa ja oli liian seikkaperäinen.”

”Olisiko koulutusryhmiä voitu jotenkin jakaa osaamisen mukaan.”

”Välillä tuntui, että junnattiin samaa asiaa ja ote herpaantui koulutuksen aikana.”

”Kouluttaja oli todella hyvä ja oli hyvä, että mukana oli apukouluttajia.”

Johtopäätöksenä voikin todeta, että ennen koulutusta pitäisi selvittää entistä tarkemmin jokaisen koulutukseen osallistuvan lähtötaso ja suunnitella koulutuksen sisältöä osallistujien osaamistason mukaisesti. Koulutusta voisi toteuttaa hivenen eri sisältöisinä eri kohderyhmille. Tämä vie paljon enemmän aikaa, mutta toisaalta tuo parempia tuloksia, koulutuksen pitäisi varmasti olla myös toistuvaa. Koulutuksista poissaolleille henkilöille tulee mahdollistaa osallistuminen koulutukseen tai perehdyttäminen muulla tavalla. Myös erilaisten kertaamismallien rakentamista tulee miettiä.

Asianhallinnan käyttöönottoa edeltävä hanke ei ollut esimiesvetoinen ja sitä kautta vastauksissa nousikin esille se, ettei esimiestyön merkitystä koettu tämän nimenomaisen muutoshankkeen läpiviemisen suhteen kovin olennaisena. Puoli vuotta asianhallinnan käyttöönoton jälkeen tehdyissä haastatteluissa, jossa arvioitiin esimiestyön merkitystä muutostilanteissa, nousi kuitenkin esille ajatus siitä, että muutostilanteissa esimiehen toteuttamalla uskottavalla tavalla esitettävällä viestinnällä on suuri merkitys. Haastatteluissa koettiin myös tärkeänä, että henkilöstölle suunnattu viesti on samansuuntainen riippumatta siitä viestiikö asiaa esimies vai hankeryhmän jäsen.

Jokainen asianhallinnan koulutuksen käynyt työntekijä vastasi kouluttajakyselyyn, jossa arvioitiin niin koulutuksen sisältöä, kestoja kun kouluttajankin onnistumista. Jokaisella koulutuksella oli oma päävastuullinen vetäjä, jota avusti kaksi muuta kouluttajaa. Irtaimistokorvaustiimeille koulutuksen veti tiimien oma kouluttaja. Koulutusten pitäjät olivat kaikki työskennelleet asianhallinnan kehittämishankkeessa, jonka loppuhuipennuksena asianhallinnan käyttöönotto ja sitä edeltävät koulutukset olivat. Asianhallinta otettiin käyttöön heti koulutusten jälkeen.

Asianhallinnan käyttöön liittyen tehtiin toukokuussa 2012 osaamiskartoitus, jonka avulla pyritään selvittämään osaamisen tasoa liittyen asianhallinnan käyttöön. Osaamiskartoituksen toteutti osaston ulkopuolinen henkilö. Osaamiskartoituksen tulokset osoittivat sen, että asianhallinnan käyttäminen osastolla oli perustasoista, vaikka käyttöönotosta oli kulunut jo vuosi. Syitä tähän voidaan etsiä luonnollisesti siitä, ettei kaikilla osaamiskartoituksen osallistuneilla palveluneuvojilla ollut kovinkaan paljon kokemusta asianhallinnan käyttöönotosta. Toisaalta on mielenkiintoista pohtia mitä on taustalla kun itse muutosta ja muutosprosessia pidetään melko onnistuneina, mutta työtapojen muutokset eivät kuitenkaan ole täysin vakiintuneita. Näyttää myös siltä, ettei prosessi ole vielääkään kovin selkeä ja vaikuttaa siltä että asianhallinnan käyttöön liittyy jossain määrin tehottomuutta.

Havainnointi eli observointi on aineistonhankintamenetelmä, jossa tutkittavasta ilmiöstä kootaan tietoa sitä seuraamalla ja tekemällä havaintoja. Havainnointia käytetään joko itsenäisesti tai esimerkiksi haastattelun lisänä ja tukena. Havainnoinnin etuna on, että sen avulla saadaan välitöntä ja suoraa informaatiota yksilön, ryhmien ja organisaatioiden toiminnasta ja käyttäytymisestä. Se mahdollistaa pääsyn tapahtumien luonnollisiin ympäristöihin. Havainnointi sopii menetelmänä hyvin laadullisen tutkimuksen menetelmäksi ja

erinomaisesti esimerkiksi vuorovaikutuksen tutkimiseen. Havainnoiden voi myös tutkia tilanteita, jotka muuttuvat nopeasti tai ovat vaikeasti ennakoitavissa. (Hirsjärvi ym. 2004, 201 -203.) Konstruktivisessa tutkimuksessa kuten myös toimintatutkimuksessa voidaan käyttää menetelmänä havainnointi. Kumpikaan tutkimustavoista ei oikeastaan rajaa mitään menetelmää pois ja mitään tiettyä menetelmää ei myöskään ole tarkasti määritelty. (Ojasalo ym. 2009, 68.)

Koulutustilaisuuksia vetivät osittain eri henkilöt. Jokaisessa koulutustilanteessa hanke-ryhmässä kyseistä vakuutuslajia edustanut henkilö toimi pääkouluttajana. Apukouluttajina toimivat muut kehityshankkeen jäsenet. Olin havainnoimassa erästä koulutustilaisuutta ja havaintoni perusteella koulutukset olivat vuorovaikutteisia. Koulutukset sisälsivät sekä teoriaosioita että käytännön harjoituksia. Kouluttajat olivat selvästi valmistautuneet koulutukseen hyvin. Koulutukset järjestettiin tilassa, jossa kaikilla osallistujilla oli mahdollisuus käyttää tietokonetta. Tämä mahdollisti harjoitusten tekemisen. Koulutuksen sisältö oli seuraava: Ensin käytiin läpi tietty asianhallinnan käyttöönottoon liittyvä osio ja välittömästi tämän jälkeen tehtiin aihepiiriin liittyviä harjoituksia. Harjoitusten jälkeen siirryttiin seuraavaan teoreettiseen osioon. Tämä oli mielestäni hyvin tehokasta ja vaikuttikin siltä, että koulutettavien oli helppo keskittyä koulutukseen. Koulutus olisi mahdollisesti ollut vielä tehokkaampi, jos se olisi tehty tasoryhmittäin. Koulutuksen sisältö vaihteli jonkin verran koulutusryhmien taustan perusteella. Esimerkiksi vahinkotarkastajille suunnattu koulutus keskittyi erityisesti dokumenttien etsimiseen ja muistiinpanojen tekemiseen siinä missä korvauskäsittelyssä työskentelevän palveluneuvojan tulee luonnollisesti osata myös dokumenttien tallentaminen asianhallintaan hyvin.

Havaintoni perusteella koulutus vaikutti suhteellisen sujuvalta. Koulutuksen tunnelma oli välitön ja koulutettavat esittivät kysymyksiä rohkeasti. Apuvetäjien hyödyntäminen koulutuksessa turvasi sen, että kaikki osallistujat saivat tarvitsemansa avun nopeasti. Tämä puolestaan esti turhien taukojen pitämisen ja teki koulutuksesta ryhdikkään oloisen.

Koulutukseen osallistujat arvioivat koulutuksen eri osa-alueet vastaamalla kyselyyn. Arvosteluasteikko kaikille kyselyn osille oli 1-5. 1 tarkoittaa heikkoa suoritusta ja 5 kiitettävää suoritusta. Tämän ohella vastaajien oli mahdollista antaa myös niin sanottua avointa palautetta koulutukseen liittyen. (Liite 3.)

Vastauksia oli yhteensä 127 kappaletta. Vastausten keskiarvo koulutusten osalta oli 4,30 ja kouluttajan osalta 4,54. Koulutukset onnistuivat siis hyvin sekä asiasisällön että kouluttajan osalta. Vastaajat pitivät erityisesti kouluttajan roolia onnistuneena.

Kouluttaja sai työssään erityisesti kiitosta siitä että koulutukset olivat selkeitä. Eniten rakentavaa palautetta vastaajat antoivat siitä, että koulutuksissa olisi voinut huomioida enemmän opiskelevan ryhmän osaamistasoa.

Koulutuksen osalta arvioitiin sekä koulutuksen osa-alueet, niihin käytetty aika että asiasisältö. Kouluttajan osalta vastaajia pyydettiin arvioimaan sitä kuinka kouluttaja onnistui omassa työssään eli kuinka asiantunteva kouluttaja oli, kuinka hän huomio ryhmänsä. Kouluttajan saamat arvosanat olivat erittäin hyviä. Kouluttajana toimi osastolla kouluttajan roolissa työskentelevä henkilö, joka oli tuttu suurelle osalle koulutettavista. Koulutuksiin tunnuttiin myös suhtautuvan melko positiivisesti. Vaikutti siltä ettei muutosta pidetty negatiivisena asiana vaan että uuden toimintamallin käyttöönottoon suhtauduttiin hyvinkin positiivisesti. Vastauksissa kerrottiin, että hankkeen aikana ollut tiedotus piti mielenkiinnon yllä. Myös haastattelujen yhteydessä mielikuva hyvin sujuneista koulutuksista korostui. Kaikki vastaajat pitivät koulutuksia positiivisina kokemuksina ja vaikuttaa siltä, että tiedonjakaminen kehityshankkeen aikana on ollut onnistunutta ja laadukasta. Kehityshankkeesta kerrottiin tiimeille lähinnä kuukausittain pidettävien tiimipalaverien yhteydessä käytännössä koko hankkeen kestoajan.

Kiinnostavaa on kuitenkin se, että keväällä 2012 pidetyn asianhallinnan osaamiskartoituksen tulosten perusteella taito ja kyky käyttää asianhallintaa on osastolla hyvin heikko ja selkeästi heikompi kuin muilla osastoilla, joissa asianhallinta otettiin samaan aikaan käyttöön. Syitä tälle on varmasti useita, yhtenä merkittävänä syynä on se, että irtaimistokorvauspalveluissa dokumenttien skannaus ja indeksointi on pääsääntöisesti keskitetty yhdelle henkilölle siinä missä muilla osastoilla työhön osallistuvat kaikki palveluneuvojat. On kuitenkin mielenkiintoista pohtia syitä sille, että hyvin mennyt ja koulutus ei kuitenkaan tuntunut saavuttavan päämääränsä, koska uusi toimintamalli tuntuu vaikealta vielä vuosi käyttöönottonsa jälkeen.

Toisella haastattelukierroksella noin puoli vuotta käyttöönoton jälkeen käytiin läpi esimiestyön merkitystä muutoksen hallinnassa. Vastauksissa (Liite 2) kävi ilmi, että esimiehiltä toivotaan aktiivista läsnäoloa, aitoa välittämistä ja innostuneisuutta. Tämän ohella

toivottiin sitä, että muutoksista puhutaan rehellisesti ja viipymättä. Materiaalista noin 15 % liittyi esimiestyöhön rooliin muutoksessa. Ensimmäisellä haastattelukierroksella materiaalista vain pieni osa liittyi esimiestyöhön.

”Muutoksista täytyy uskaltaa puhua niin pian kuin mahdollista.”

” On paha asia, jollei esimies aidosti ole läsnä.”

”Kyllä aikaa täytyy olla muutoksen läpikäymiselle.”

” Sen kyllä huomaa, jollei pomo itsekään tiedä...”

4.2.1 Asianhallinta ja päivittäisjohtaminen

Irtaimistokorvausosastoilla työtä mitataan usealla eri tavalla. Tärkeimpiä mittaustapoja ovat tarjottujen osastojen vastausprosentti (kuinka moneen asiakkaan puheluun voidaan vastata ja kuinka nopeasti), vahinkojen läpimenoaika, henkilökohtaiset suoritelmäärät työtunneittain sekä tehtyjen asiakasohjausten määrät. Asianhallinta tuo mukanaan uusia mahdollisuuksia raportointiin ja sitä kautta uusia työkaluja työn päivittäiseen johtamiseen.

Erillisen SAS-portaalin kautta ajettavasta raportoinnista voidaan ajaa esimerkiksi seuraavia raportteja: Osasto/tiimikohtaiset työjonot eri vahinkolajeille. Vahinkolajeja voidaan jakaa joko puhtaasti eri vakuutuslajien perusteella tai vaihtoehtoisesti vahingon tyypin tai jopa vahingon käsittelytilanteen mukaan. SAS-portaalin kautta raportoidaan myös eri vahinkolajien (irtaimistokorvauksissa irtaimistovahingot, venevahingot ja metsävahingot) vahinkotapaukseen liittyvien erien (samassa postituserässä saapuneet dokumentit) ja asiakirjojen määrää.

Saman raportin voi ajaa myös henkilötasolla, jolloin voidaan seurata henkilökohtaisen tason suoritteita. Eri vakuutuslajien osalta tätä tilastointia tehdään viikoittain seurattavalla raportoinnilla ja henkilökohtaisella tasolla seuranta tehdään kuukausittain.

Vahinkolajien määrän ohella raportista voidaan laskea myös tekemättömien töiden määrää sekä sellaisten töiden määrää, jotka odottavat reagointia (tyypillisesti erilaisia lisäselvityksiä) asiakkaalta päin. Asianhallinnan raportoinnin avulla voidaan seurata erilaisia

työjonoa, joita on jokaisella osastolle määritelty. Irtaimistokorvauksissa työjonojen nimet ovat seuraavat: Vahinkoilmoitukset, lisäselvitykset, asiantuntijoiden työjono. Näiden työjonojen avulla voidaan priorisoida työtä ja mahdollisissa ruuhkatilanteissa kohdentaa henkilöresurssit tekemään kiireisintä työtehtävää.

Asianhallinnan raportointi tuo esimiestyöhön uusia työkaluja sitä kautta helpottaa työn päivittäisjohtamista suoriteseurannan näkökulmasta. Toisaalta raportointi on kankeaa eikä sisällä vielä kaikkia olennaisia tietoja. Toisena ongelmana onkin raportoitavien tietojen hajanaisuus. Kaikkia raportointiin tarvittavia tietoja ei ole mahdollista saada SAS-portaalista, mikä tekee raportoinnin hitaaksi. Asianhallinnan raportointiin liittyvät tiedot antavat tietoa lähinnä käsiteltävien dokumenttien määrästä eikä niinkään niiden vaatavuustasosta. Tämän vuoksi pelkästään asianhallinnan raportointia ei voida pitää merkittävänä tukena päivittäisjohtamisella. Karkealla tasolla ajateltuna asianhallinnan raportoinnista näkee vain käsiteltyjen dokumenttien määrän. Asianhallinnan raportoinnin tukena käytetään myös muita tilastoitavissa olevia tietoja. Tuloseurannassa seurataan sekä vastattujen puheluiden että ulossoitettujen puheluiden määrää, kirjattujen vahinkojen määrää, ratkaistujen vahinkojen määrää, maksettujen vahinkojen määrää, tehtyjen asiakasohjausten määrää, tuotantojärjestelmään tehtyjen muutosten määrää, hylättyjen ratkaisujen määrää sekä asianhallinnan dokumenttien määrää.

Asiakasohjauksilla tarkoitetaan asiakasrajapinnassa työskentelevän henkilön asiakkaan kanssa käymää keskustelua, jossa sovitaan että asiakas menee paikallistoimistolle käymään yhdessä vakuutusurvaansa läpi yhdessä asiakasneuvojan kanssa. Tuotantojärjestelmällä tarkoitetaan puolestaan teknistä järjestelmää, jonne vahinkotapaukset kirjataan ja jonka kautta korvaukset maksetaan ja päätökset lähetetään asiakkaille.

Johtopäätöksenä asianhallinnan raportoinnista voikin todeta sen, että se täydentää muuta saatavilla olevaa raportointia, mutta ei yksinään tuota riittävästi seurattavaa tietoa. Käytännössä siis tilastoinnin kautta tuleva tieto ei kovin merkittävästi helpota esimiestyötä tuottavuuden seurannassa.

4.3 Mallinnuksen rakentaminen

Mallinnuksen tavoitteena on siis auttaa tulevaisuuden muutostilanteiden läpiviennissä ja toimia esimiestyön työkaluna.

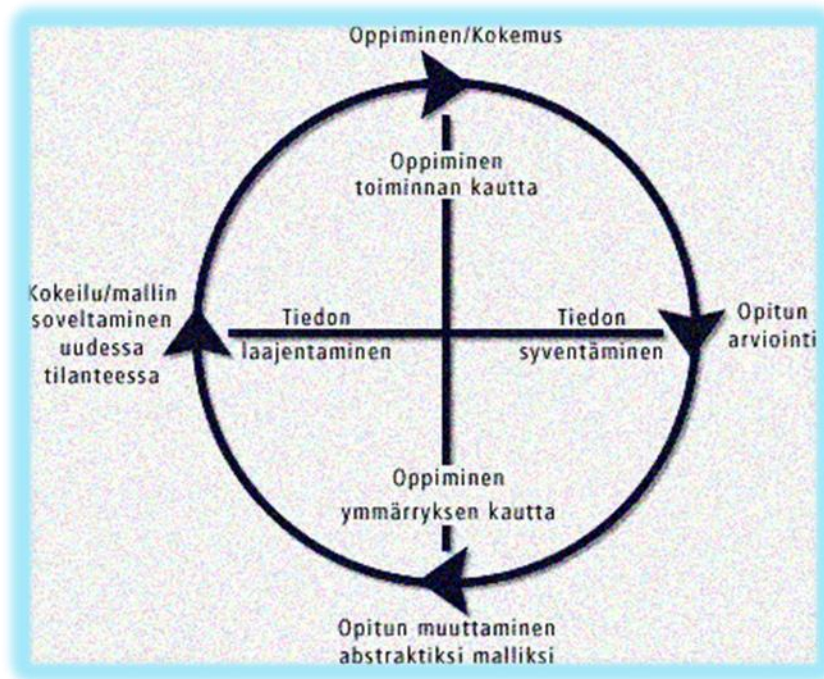
Mallien tarkoituksena on antaa kokonaiskuva. Mallit selittävät syy-yhteyksiä, helpottavat vanhasta luopumista ja auttavat uuden omaksumista. Mallit tarkoituksena on luoda ymmärrettävyyttä ja turvallisuutta siirtymävaiheessa. Niiden avulla on mahdollista myös siirtyä uuteen toimintafilosofiaan vaihe kerrallaan, mikä puolestaan vähentää riskin mahdollisuuksia. (Tuominen 2001, 41.)

Riskien mahdollisuuksien vähentäminen edesauttaa luonnollisesti muutoksen etenemistä ja toisaalta taas auttaa tunnistamaan haastavia kohtia muutosprosessista. Muutoksen malli sisältää tyypillisesti kaksi vaihetta: suunnittele ja toteuta. Käytännössä tämä malli ei kuitenkaan toimi, koska siinä ei huomioida tunteita, jonka vuoksi sitoutumista uuteen toimintamalliin ei synny. (Laamanen 2007, 206.)

Sitoutumiseen tarvitaan muutoksen tiedostaminen, ymmärtäminen ja hyväksyminen. Sitouttamisessa tärkeimmäksi seikaksi nousee osallistumisen merkitys. Osallistumisen tavoitteena on, että passiivisen rooli sijasta ihmisestä tulee muutoksen tekijä (subjekti) eikä muutoksen kohde (objekti). Ihanteellinen tilanne on se, jos henkilö voi osallistua muutoksen kaikkiin eri vaiheisiin, kuten muutostarpeen tunnistamiseen, muutostarpeen merkityksen toteamiseen, eri ratkaisuvaihtoehtojen ideoimiseen ja valintaan, kokeiluun ja arviointiin. Pelkkä tieto tai tiedostaminen ei synnytä kovinkaan voimakasta sitoutumista. (Laamanen 2007 261.) Tarkoituksena on joko rakentaa malli muutostilanteiden läpiviemisen tueksi tai vaihtoehtoisesti muutamia vaihtoehtoisia teorioita muutostilanteen läpiviemisen auttamiseksi. Mallien tavoitteena on auttaa muutostavoitteiden saavuttamista riittävällä nopeudella. Kehittämiseen tulee toistoja mallien soveltamisen kautta ja toistot puolestaan nopeuttavat oppimista. (Tuominen 2001, 42.)

Mallinnuksen tulee olla siis toistettavissa oleva. Muutoksen edistymisen mittaaminen on kuitenkin usein haastavaa. Seurannan merkitystä voidaan pitää kuitenkin todella suurena

ajattellessa muutoshankkeen edistymistä. (Laamanen, 2007, 267.) Muutoksen edistymiseen ja sen mittaamiseen liittyy luonnollisesti ymmärrys toiminnan kautta tapahtuvasta oppimisesta. Kuviossa 3 on esitelty mukaelma Kolbin oppimisen kehästä.



KUVIO 3. Mukaelma Kolbin oppimisen kehästä.

Tuominen (2001, 40) esittelee seitsemän erilaista kehittämismallia, jotka ovat kokonaisuuden hallinta, tulevaisuuden hallinta, tuotehallinta, prosessihallinta, kehittämisen hallinta, organisaation muutoksen johtaminen sekä oman muutoksen johtaminen.

Mallien tarkoituksena ei ole toimia pelkästään kehittämismenetelminä vaan ne ovat myös johtamisen periaatteita. Tulevaisuuden hallinnassa korostuvat nopea ja onnistunut strategian toteutus sekä johdon osuus strategian toteutuksen johtamisessa. Tuotehallinnassa keskeistä on se, että paneudutaan asiakkaan tarpeiden selville ottamiseen ja näiden tarpeiden täyttämiseen. Prosessihallinnassa mitataan ja arvioidaan koko prosessin suorituskykyä, vaimennetaan eri tulosityksiköiden ja osastojen rajoja sekä mitataan ja arvioidaan koko prosessin suorituskykyä. Kehittämisen hallinnan perusajatuksena on tulla paremaksi kuin ennen löytämällä uusia asioita. Esimerkiksi Benchmarking -periaatteen avulla voidaan etsiä tavoitteet ja mahdollisuudet yrityksen ulkopuolelta.

4.3.1 Mallin rakentaminen uusien toimintamallien käyttöönotossa Mitä coaching on?

Pohtiessani esimiestyötä tukevan mallinnuksen rakentamista muutostilanteita varten, tulin siihen tulokseen, että mallinnus tulee rakentumaan valmentavaan esimiestyöhön ja valmentavaan johtamiseen. Valmentavan johtajuuden avulla on mahdollista aikaansaada entistä vuorovaikutteisempi ympäristö työskentelylle sekä sitouttaa henkilöstä entistä tiiviimmin organisaatioon. Tämän ohella valmentavan johtajuuden keinoin voidaan parantaa tuottavuutta. Esimies-työntekijä suhde on eräs työyhteisön perussuhteista ja se pohjautuu molemminpuoliseen vuorovaikutukseen. Johtajuus toimii siis aina kaksisuuntaisena vaikuttamisena sekä vuorovaikutussuhteena. Esimiehellä on mahdollisuus vaikuttaa työntekijään ja tämän vaikutuksen seurauksena työntekijällä on mahdollisuus selvittää entistä paremmin työstään. Vuorovaikutuksen ansiosta myös esimiehen tietoisuus ja ymmärrys oma työyhteisön toiminnasta lisääntyy ja tarkentuu. (Jalava 2001, 60.) Valmentavaan esimiestyö on erittäin vuorovaikutteista. Valmentavan esimiesroolin keskeisenä tavoitteena on ihmisten osaamisen kehittäminen. Valmentavalla esimiestyöllä voidaan tuottaa hyötyä organisaatiolle auttamalla ihmisiä oppimaan, kasvamaan sekä kehittymään. Valmennusprosessi nojautuu vahvasti työntekijän tekemään työhön työhön sekä työssä oppimiseen. Työntekijän rooliin kuuluu oppia, mutta valmentajan tehtävänä on tukea tätä työssäoppimisen prosessia. (Jalava 2001, 68.)

Valmentamiseen liittyvät tapaamiset ovat yleensä etukäteen suunniteltuja ja niitä järjestetään tietyn ajanjakson aikana. Valmentajan ei tarvitse välttämättä olla aihepiirin asiantuntija kuten esimerkiksi mentoroinnissa. Coachingissa käytetään päättelyyn perustuvia tekniikoita. (Starr 2003, 196.) Coaching-termi on vakiintunut Suomessa johtamisen kehittämisen menetelmänä viimeisen vuosikymmenen aikana In-house coachingissa organisaation sisäiset koulutuksen saaneet coachit toteuttavat coachingin käytännössä. Joissain tilanteissa myös organisaatiossa käytössä oleva mentor-malli voi siirtyä kohti valmennuksellisuutta. (Carlsson & Forssell 2008, 29- 30.) Ria Parppin (2008, 159) väitöskirjan mukaan business coaching voi kehittää erityisesti suorituksen sitoutumiseen ja toiminnon kontroleihin liittyvää konatiivista itsesäätelyä. Business coachingin hyödyt tavoitteen saavuttamista tehostavana ja henkilökohtaista kehittymistä edeltävänä menetel-

mänä olisikin Parpein (2008, 161) mukaan mielekästä ottaa organisaation käyttöön huomattavasti laajemmassa mittakaavassa. Coaching -vuorovaikutusmallin voisi laajentaa keskinäiseen kanssakäymiseen koko organisaation tasolla.

Coachingin tavoitteena voidaan nähdä suorituksen parantaminen ja haluttujen tulosten saavuttaminen. (Starr 2003, 11.) Koska coaching ei luontevasti ole rajattavissa tiettyihin menetelmiin tai tekniikoihin, sitä voidaan tarkkailla enemmänkin dialogisena tapana toimia. Olen valinnut muutostilanteiden hallintaan lähijohtamisen näkökannalta Grow-ajatteluun perustuvan mallin. Näkemykseni mukaan työelämä ja lähijohtaminen ovat suuren murroksen alla. Valmennuksellisuuden merkitys on korostunut ja tulee korostumaan myös tulevaisuudessa. Mallinnuksen pohjana on siis Grow-malli ja mallinnuksen perusideana on jatkuva vuorovaikutus oppijan ja valmentajana toimivan esimiehen välillä. Vuorovaikutuksella keinoin pyritään luottamukselliseen ja tavoitekeskeiseen toimintaan, jossa tavoitteet konkretisoituvat ja muuttuvat helpommin hahmotettaviksi. Grow-malli koostuu viidestä eri vaiheesta, jotka ovat: valmennuksen aiheen määrittely, tavoitteen määrittely, valmennettavan nykytila, vaihtoehtoinen toimintatapojen selvittäminen ja yhteenvedosta, jonka tavoitteena on siirtyä konkreettiseen toimintaan. (Whitmore 1998, 148-149.)

Coachingia on käytetty auttamaan työntekijää kehittymään eteenpäin. Starrin mukaan tilanne on muuttumassa niin, että suurempi huomio kiinnittyy aikaansaatuihin tuloksiin. Monissa organisaatioissa ollaankin siirtymässä coachingiin. Coachingissa korostuvat Starrin mukaan (2003, 197) erityisesti tietyt toiminnan periaatteet:

- yksilön kannustaminen ja sitouttaminen
- rakentaa luottamukseen, totuuteen ja avoimuuteen perustuva valmennussuhde
- valmennettava on vastuussa tuloksista
- valmennus perustuu tasa-arvoisuuteen
- keskittyminen valmennettavan kokemukseen ja ajatuksiin
- valmennettava pystyy parempiin tuloksiin kuin tällä hetkellä toteutuvat
- valmennuksen avulla valmennettava voi löytää tilanteeseen täydellisiä ratkaisuja

Grow-mallin ohella mallinnuksessa korostuu viestinnän, koulutuksen ja kertauksen merkitys. Mallinnuksessa korostetaan muutoksen eri vaiheiden tunnistamista ja tarkoituksena on tukea muutoksen onnistumista valmennuksellisin keinoin. Osastolla otetaan

käyttöön valmennusvartit, joiden tarkoituksena on toisaalta luoda valmentavaa esimies-alaisuhdetta ja toisaalta saada henkilöstö osallistumaan aktiivisesti muutokseen.

Toisena mallinnukseen liittyvänä tärkeänä näkökantana on vaikutusmahdollisuuksien lisääminen lähityöyhteisöön liittyen. Osastolla päätettiin keväällä 2012 ottaa käyttöön pienryhmämalli. Pienryhmämalli kokoontuu kuukausittain osanottajien. Pienryhmän tarkoituksena on ratkaista työyhteisössä olevia ongelmia ja haasteita ja toisaalta taas toimia tiedotuskanavana keskijohdon ja tiimien välillä. Pienryhmän kokoontumisia määrittelevät tarkat pelisäännöt. Jokaista pienryhmätapaamista johtaa joku tiimien esimiehistä. Pienryhmätapaamisten jälkeen järjestetään pienryhmän ohjausryhmän tapaaminen. Tämän tapaamisen tarkoituksena on läpikäydä kaikki tiimien antamat ideat, peilata sitä kuinka monet niistä tukevat strategia-ajattelua ja ottaa huomattava osa ideoista käytäntöön. Pienryhmien tapaamisista pidetään pulinapöytäkirjoja, joihin jokaisen osastolaisen on tarkoitus tutustua.

Pienryhmien käyttöönotto ei sinällään sisälly suoranaisesti muutoksenhallinnan malliin, mutta sen avulla voidaan muokata työyhteisöä entistä osallistavampaan suuntaan. Muutoksenhallinnassa olennaiseksi seikaksi tuntuukin nousevan henkilöstölle välittyvä tunne- tus mahdollisuudesta vaikuttaa tapahtumiin. Uskon, että pienryhmien käyttöönottamisen tukee omalta osaltaan valmentavaan esimiestyöhön siirtymistä.

Mallin perusajatuksena on siis se, että esimiehen ja alaisen suhde muuttuu entistä enemmän kohti kumppanuusajattelua sekä valmennuksellisuutta. Esimies toimii palvelutehtävissä ja hänen tehtävänä on luoda alaiselleen sellainen työympäristö, joka tukee niin työssä onnistumista, työhyvinvoinnin kasvua kun toisaalta taas menestymisen mahdollisuuksia alati muuttumassa työympäristössä. Valmennuksellisuuden tarkoituksena on auttaa henkilöä sitoutumaan, ymmärtämään entistä paremmin työnsä tavoitteet, auttaa häntä asettamaan itselleen ammatillisia tavoitteita ja auttaa löytämään keinoja niiden toteuttamiseen. Valmennuksellisuus on tärkeä osa lähitulevaisuuden esimiestyötä, mutta erityisesti muutostilanteissa sen merkitys korostuu.

Valmennuksellisuuden ohella mallissa korostuu koulutuksen, kertauksen ja viestinnän merkitys. Mallinnusta ei varmastikaan voi suoraan monistaa erilaisiin muutostilanteisiin, mutta uskon valmennuksellisuuden lisäämisen tehostavan muutostilanteiden läpikäymistä organisaatioissa.

Muutoksenhallintaan soveltuva malli sisältää sekä tekniseen oppimiseen liittyviä elementtejä että valmennuksellisuuteen liittyviä elementtejä:

- Ennakoiva viestintä muutokseen liittyen, tiedottaminen
- Osallistaminen
- Perehdyttäminen ja valmentaminen muutokseen
- Koulutus
- Valmennuksellisuus, päämäärän asettaminen
- Mikä on tämänhetkinen tilanne
- Vaihtoehtojen toteaminen
- Tahto-sitoutuminen

Osastolla on keväällä 2012 otettu käyttöön pilottiluontoisesti käyttöön valmennusvartit. Valmennusvarttien yhteydessä valitaan kehityskohde työntekijälle ja esimies ja työntekijä kirjoittavat oppimissopimuksen. Valmennusvartteja pidetään säännöllisesti. Valmennusvartit pohjautuvat Grow-malliin ja valmennusvarttien tavoitteena on ollut se, että valmennettava itse löytää aktiivisesti kehittämiskohteita esimiehen tarjotessa oikea-aikaista tukea. Lyhyellä välillä tarkasteltuna valmennusvartit ovat vaikuttaneet positiivisilta ja toiminnossa onkin päädytty siihen, että valmennusvartit muutetaan vakiintuneeksi toimintatavaksi.

Ehdotukseni muutostilanteiden johtamisen malliksi perustuu siis valmentavaan esimiestyöhön ja sisältää seuraavat osiot:

Pienryhmän kokoontumiset kerran kuukaudessa, pienryhmissä on mahdollista käsitellä muutostilanteiden hallintaa ja luoda yhdessä tiimien kanssa toimintamalleja, joihin sitoudutaan. Tämän ohella käyttöön on otettu valmennusvartit ja säännölliset työtunnit. Tiimin yhteinen joka viikko tapahtuva tiimivartti hyödynnetään ajankohtaisten asioiden läpikäymisen foorumina. Osaamiskartoitukset ja niiden tulosten analysoinnin ja jatkotoimenpiteiden sopimisen tulee myös kuulua osaston toimintaan.

4.4. Muutoksen mallinnus yksityistalouksien irtaimistokorvauksissa

1. Säännölliset pienryhmäkokoontumiset kerran kuukaudessa
2. Valmennusvartit
3. Säännölliset tiimivartit kerran viikossa
4. Säännölliset työtunnit mallinnettuna (Grow-malli)
5. Tiimipalavereissa aikaa muutosten läpikäymiselle
6. Muutokseen liittyvien roolien aukaiseminen ja läpinäkyväksi tekeminen
7. Huomio työhyvinvointiin.
8. Uuteen toimintamalliin liittyvä toisto
9. Osaamiskartoitukset ja jatkokoulutukset tulosten perusteella
10. Prosessin kuvaaminen ja kuvaamisen ylläpitäminen

Kuviossa 4 on esitelty esimiestyöhön tehdyt muutoksen osa-alueet irtaimistokorvauksissa.



KUVIO 4. Muutokset lähiesimiestyössä

Uutta toimintamallia on testattu noin puolen vuoden ajan. Mallin toimivuutta on vielä kokonaisuudessaan vaikeaa arvioida, mutta näyttää siltä, että mallin ansiosta tietoisuus työn tavoitteellisuudesta on lisääntynyt ja toisaalta taas vuorovaikutuksen määrä tiimissä on kasvanut. Uskon kuitenkin, että valmentavan otteen määrää pitäisi lisätä organisaatiossa vielä huomattavasti ennen kuin se muuttuu organisaation aidoksi toimintatavaksi.

Valmentava esimiestyö vaatii myös esimieheltä uudenlaista ajattelutapaa. On opittava aidosti kuuntelemaan ja antamaan tilaa valmennettavalle.

5 RAPORTOINTI JA JOHTOPÄÄTÖKSET HANKKEEN ONNISTUMISESTA

Muutoksenjohtaminen on eräs kriittisimpiä onnistumisen paikkoja organisaation toiminnassa. Muutoksenhallinta liittyy myös kiinteästi organisaation strategiseen johtamiseen eikä muutosta mielestäni saisi koskaan tarkkailla vain irrallisena osana tai tapahtumana organisaatiossa. Muutokseen väistämättä liittyvät vaiheet ja niiden herättävät tuntemukset tulisi tunnistaa ja sallia. Muutoksista pitäisi kommunikoida vuorovaikutteisesti enemmän ja muutoksista tiedottamiseen pitäisi varata aikaa. Muutosprosessiin kuuluvat aina tietyt vaiheet, joiden olemassaolo pitää hyväksyä. Organisaatiossa tulee muistaa ja tiedostaa myös se, ettei muutosprosessi etene kaikilla samassa syklissä.

Muutoksenhallinnan ja muutosjohtamisen tulisi perustua suoraan organisaation strategisesta ajattelusta. Tästä johtuen strategisen ajattelun hyvän tuntemuksen ja hallinnan pitäisi mielestäni olla jokaisen muutoksen taustalla. Muutoksenhallintaan liittyvän mallinnuksen pitäisi linkittyä strategisesti tärkeäksi valittuihin osa-alueisiin. Muutoksen edessä näitä osa-alueita tulisi myös kyseenalaistaa.

Oli mielenkiintoista havaita, että vaikka asianhallinnan käyttöönottoa pidettiin hyvin onnistuneena, paljasti osaamiskartoitus kuitenkin sen, että osaamisessa oli paljon puutteita. Laajempaan ilmiönä tämä kertonee siitä, että vaikka muutos mielletäisiinkin onnistuneeksi, ei toimintatapojen muutos kuitenkaan välttämättä onnistu täysin. Asianhallinnan käyttöönottoon liittyen tämä on ymmärrettävääkin, koska irtaimistokorvauspalveluissa niin suureen osaan työstä ei liity asianhallinnan käyttöä. Ilmiönä tämä kuitenkin mahdollisesti kertoo siitä, ettei muutoshankkeen onnistumista aina välttämättä tunnisteta organisaatiossa. Ajatuksena tuntuu jopa pelottavalta ajatella organisaatiota, jossa juhlitaan onnistunutta muutoshankkeen läpikäymistä, kun näin ei todellisuudessa olekaan käynyt. Kotter kuvaakin tilannetta (1998, 11), jossa organisaatiossa julistetaan muutoshanke loppuun saatetuksi suorituksessa tapahtuneen merkittävän parannuksen jälkeen kun todellisuudessa uudet toimintamallit ovat alttiita häiriöille ja taantumisille kunnes muutokset juurtuvat aidosti syvälle yrityksen kulttuuriin. Mielestäni tämä kuvattu tilanne toteutuikin ainakin osittain myös asianhallinnan käyttöönottoon liittyneessä hankkeessa.

Mieleen tulee, että ehkäpä asianhallinnan käyttöönoton jälkeen tehtiinkin perinteinen virhe ja luotettiin siihen, että muutoksen jälkeen myös toimintamallit muuttuvat. Harjoituksen puute ja jatkuva kiire ovat mahdollisesti osaltaan vaikuttaneet siihen, että muutos on toteutunut vain osittain. Vaikka asianhallinnan käyttäminen on pakollista, näyttää siltä, ettei muutosta voida ajatella täysin läpikäydyksi toimintamallien osittaisen puolittaisen muuttumisen vuoksi. Muutos on siis käyty läpi, muttei kuitenkaan välttämättä juurtunut aidosti toimintamalliksi organisaation sisällä. Nyt suunnitteilla onkin osaamiskartoitusten tulosten perusteella järjestää tehostettua koulutusta asianhallinnan käyttöaidon parantamiseksi osastolla. Koulutus tullaan järjestämään syksyn 2012 aikana.

Osastolla on otettu käyttöön viikoittain pidettävät tiimivartit, joiden tarkoituksena on toimia tiedottamisen ja kuulumisten vaihtamisen foorumina. Tiimivartit toimivat nopeina tiedotuskanavina ja ovat luonteeltaan vuorovaikutteisia.

Kevään 2012 aikana otettiin käyttöön entistä mallinnetummat työtunnit, joiden tarkoituksena on tehdä työtunneista entistä ammattimaisempia. Työtuntien sisältö oli aikaisemmin ainakin osassa tiimeissä hyvin vapaamuotoinen ja esimiehet toteuttivat työtunnit halumallaan tavalla. Nyt työtuntien sisältöä muutetaan entistä ammattimaisemmiksi ja jokainen esimies soveltaa työtunneilla niille suunniteltua pohjaa. Osa ajasta työtunneilla on varattu vapaamuotoiselle keskustelulle ja osa taas puheluiden kuuntelulle sekä suoritteiden läpikäymiselle. Työtuntien sisällön rakenne on samankaltainen eri tiimeissä.

Osaston tiimit pitävät kerran kuukaudessa tiimipalaverin. Tiimipalaverien asialistalle on varattu osa tulevien muutosten läpikäymistä varten. Tällä keinoin turvataan se, että muutoksista aidosti keskustellaan ja että kaikki työryhmän jäsenet tietävät, että muutosten läpikäymiselle ja muutoksesta keskustelemiselle on aidosti varattu aikaa ja tilaa.

Muutoksiin liittyviä roolien muutoksia ja muutoksen läpinäkyväksi tekemistä tullaan tehostamaan entistä enemmän. Tiimien jäsenten haastatteluissa ilmeni mm. se, ettei muutoksiin liittyvää tiedottamista välttämättä ollut riittävästi tai se oli niin yleisellä tasolla olevaa tiedottamista, että siitä oli vaikeaa tunnistaa olennaiset ja omaa työtä tai työryhmää koskevat osiot. Työhyvinvoinnin ylläpitäminen on organisaatiossa haastavaa erityisesti muutostilanteissa, joka on omiaan lisäämään levottomuuden tunnetta työyhteisössä. Vuoden 2012 alussa Tapiolassa ovat aloittaneet tiimeistä valitut työhyvinvointilähettiläät, jotka työskentelevät esimiesten tukena ja apuna työhyvinvoinnin kehittämisessä.

Uusien toimintamallien käyttöönottoon liittyvän toiston merkitys on suuri. Vain riittävän toiston avulla uusi toimintamalli todella otetaan käyttöön. Ilman toistoa muutos ei välttämättä todella jää käyttöön. Näyttäisikin siltä, että myös asianhallinnan käyttöönotossa onnistuttiin loppujen lopuksi vain osittain. Vaikka hanke teknisesti onnistuikin hyvin ja vaikka koulutukset sujuivatkin hyvin, näyttää siltä että muutos ei kuitenkaan ole onnistunut täysin. Organisaatiossa ei varmastikaan ole kysymys asianhallinnan käyttämiseen liittyvästä vastustuksesta sinällään, mutta jostain syystä osaamisen taso ei ole vielä toivotulla tasolla. Tämä puolestaan vaikuttaa prosessin tehokkuuteen kun työn tekeminen hidasta osaamisaukkojen vuoksi.

Osastolla on ennen asianhallinnan käyttöönottoa tehty sekä substanssiosaamiseen että palveluosaamiseen liittyvät osaamiskartoitukset muutamia vuosia sitten. Vuoden 2012 aikana tehdään jo tehdyn asianhallinnan osaamiskartoituksen ohella osaamiskartoitukset liittyen muuhun järjestelmäosaamiseen sekä substanssiosaamiseen. Näiden osaamiskartoitusten tulosten perusteella suunnitellaan ja toteutetaan jatkokoulutussuunnitelmat. Osaamiskartoitukset ja erityisesti niihin liittyvät koulutukset ovat olennaisia seikkoja myös toimintatapoja muuttaessa. Olisikin tärkeää reagoida osaamiskartoituksista saatuihin tuloksiin mahdollisimman nopeasti, jotta uusien toimintamallien käyttöönottoaminen tehostuisi. Vuoden 2012 aikana tehdään vielä asianhallinnan osaamiseen liittyvä osaamissertifiointi.

On tärkeää, että organisaatiossa ollaan kokoajan selvillä prosessista ja sen eri vaiheista. Jollei organisaatiossa ole selkeää ja realistista kuvaa omasta prosessistaan, muodostuu prosessin kehittäminen organisaatiossa hyvin haastavaksi. Tästä syystä prosessin kuvaaminen ja kuvauksen ylläpitäminen on tärkeää. Vaikuttaa siltä, että prosessin kuvaamisen merkitystä ei aina välttämättä osata yhdistää arjen työhön.

Osastolla on otettu käyttöön Grow-malliin perustuva toimintamalli ja säännöllisesti pidettävät valmennustunnit ja valmennusvarit. Valmennustuntien (Liite 4) keskeisenä ajatuksena on se, että esimies määrittää yhdessä tiimin jäsenen kanssa tavoitteen. Tavoite kirjataan kirjalliseen muotoon ja sen edistymistä seurataan säännöllisissä tapaamisissa. Toimintatapa perustuu Grow-malliin ja mallin mukaisesti siinä asetetaan ensimmäisenä tavoitteet, joihin kumpikin osapuoli sitoutuu. Tämän jälkeen mietitään keinot, joilla tavoiteltavaan tilaan on mahdollista päästä. Tavoitteeseen liittyen kirjoitetaan ja allekirjoi-

tetaan oppimissopimus, jonka tarkoituksena on konkretisoida tavoiteltava asia. On tärkeää tunnistaa myös tämänhetkinen tilanne, jotta tavoitteen saavuttamiseksi tarvittavat askeleet on helpompi tunnistaa. Valmennusvartteja pidetään säännöllisesti ja tapaamisiin kytetään aina valmennuksellinen osio, jossa työntekijän on toisaalta mahdollista saada palautetta, tukea ja ohjausta ja toisaalta kertoa omista kokemuksistaan. Valmennuksessa on tärkeää luoda mielikuva siitä, millä keinoin tavoitteeseen päästään ja mitä tuntemuksia tavoitteeseen pääseminen herättää. Valmennusvarttien tarkoituksena on myös voimistaa tavoitetilan saavuttamiseen liittyviä motivaatiotekijöitä ja sitouttaa henkilö tavoittelemaan tavoitetta. Valmennustunnit tarjoavat ympäristön myös omien koulutustarpeiden pohtimista varten. Valmentava esimiestyö on otettu pysyvästi käyttöön organisaatiossa.

Kun tavoite on saavutettu, voidaan sopia seuraavasta tavoitteesta ja kirjoittaa uusi oppimissopimus. Valmentava esimiestyö ei sovi kaikkiin tilanteisiin ja vaikuttaa siltä, että valmentavan esimiestyön onnistumisen taustalla tulee olla luottamuksellisuutta sekä molempipuolinen vahva halu sitoutua. Tämä saattaakin asettaa käytännössä haasteita mallin käyttämiselle. Erityisesti muutoksen tietyissä vaiheissa, joissa yksilön puolustautumisreaktiot ovat voimakkaita, saattaa valmennuksellisen esimiessuhteen toteuttaminen olla haastavaa. Toisaalta taas valmentava esimiestyö lisää luottamuksen määrää ja sitä kautta ehkä rohkaisee henkilöstöä puhumaan avoimemmin.

Tällä hetkellä Tapiolassa käydään läpi erittäin laajaa muutosta, koska Tapiola on fuusioitumassa Lähivakuutuksen kanssa. Näyttää kuitenkin siltä, että tietyt muutokseen liittyvät lainalaisuudet pätevät riippumatta siitä puhutaanko työtapoihin liittyvästä muutoksesta vai koko organisaation läpi vaikuttavasta muutoksesta. Muutostilanteissa tulee aina muistaa huomioida se, että muutostilanteeseen kuuluvat tietyt vaiheet, joiden läpikäyminen on hyvin yksilöllistä. Ihmiset tarvitsevat tukea muutostilanteissa ja tätä tukea esimiestyö voi parhaimmillaan antaa. Valmennuksellisuudella on mahdollista tuoda työyhteisöön vuorovaikutteista ja aktiivista työskentelytapaa.

Valmentava esimiestyö ei sovellu kaikkiin tilanteisiin ja vaatii onnistuakseen halun sitoutua valmentavaan esimiestyörooliin. Valmennuksellisuus vaatii myös työntekijältä halua ja motivaatiota sitoutua siihen. Parhaimmillaan valmennuksellisuus voi kehittää työyhteisön toimintaa aidosti tuottavampaan ja ilmapiiriltään parempaan suuntaan. Toisaalta vaikuttaa myös uskottavalta, että valmentava esimiestyö voi aidosti tukea muutoksen läpikäyntiä ja jopa lisätä työntekijöiden sitoutumishalukkuutta ja motivaation tasoa työtä

kohtaan. Tällaisessa tilanteessa valmentavan esimiestyön merkitystä voidaan pitää suurena. On myös tärkeää, että esimiehet saavat valmennusta valmentavan esimiestyön kehittämiseen ja toteuttamiseen.

Kuten aiemmin todettiin, on haasteena valmennuksellisessa esimiestyössä varmasti se, ettei se sovellu kaikkiin tilanteisiin ja että se vaatii voimakasta sitoutumista kaikilta osapuolilta. Ei ole siis realistista ajatella, että valmentava esimiestyö soveltuisi ainoaksi tavaksi, jonka avulla muutosjohtamista voidaan toteuttaa organisaatiossa vaan se vaatii tukeen muitakin toimintatapoja ja -malleja. Tämän ohella valmennuksellinen esimiestyö perustuu pitkäjänteisyyteen ja luottamukselliseen suhteeseen, joten valmentavan esimies-suhteen perustaminen vaatii paljon aikaa ja panostusta. Uskon kuitenkin siihen että valmentavan esimiestyön avulla on helpompaa johtaa tulevaisuuden muutoksia. Valmentavaa esimiestyötä voidaan mielestäni käyttää muutokseen liittyvän tehokkaan viestinnän, osallistamisen ja aktivoimisen tukena.

6 POHDINTAA

Muutoksen mallintaminen on haastava tehtävä jo pelkästään siitäkin syystä, ettei erilaisiin muutostilanteisiin soveltuvaa mallia yksinkertaisesti ole olemassakaan. Muutostilanteet ovat aina erilaisia, vaikka niihin usein sisältyykin samantyyppisiä vaiheita. Toisaalta taas muutoksen läpikäyminen ilman minkäänlaista mallinnusta voi käytännössä olla mahdoton tehtävä. Muutoksen läpikäyminen ja johtaminen on haastava tehtävä ja ilman etukäteissuunnitelmaa sen onnistuminen on hyvin epävarmaa.

On selvää, että laadukkaasti läpiviety muutos vaatii hyvää esimiestyötä ja aktiivista muutoksenjohtamista. Muutoksen läpivieminen vaatii ammattimaista otetta organisaation johdolta ja esimiehiltä. Onnistunut muutos vaatii myös sitä, että kaikki organisaatiossa työskentelevät kytketään aktiivisesti osaksi muutosta. Aloin pohtimaan keinoja, joilla työntekijät saadaan aidosti mukaan aktiivisiksi muutoksentehtäviksi ja tulon siihen lopputulokseen, että valmentavalla esimiestyöllä voidaan parhaimmillaan edesauttaa muutoksen toteuttamista. Tämän ohella vuorovaikutuksen tehostaminen organisaatiossa on välttämätöntä. Muutoksen eri vaiheet ja niihin liittyvät reaktiot tulee tunnistaa ja toisaalta myös hyväksyä.

Luonteva jatkokehittämiskohde hankkeelleni olisikin tutkia sitä kuinka paljon valmentava esimiestyö vaikuttaa työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kehittymiseen. Toisin sanoen olisi mielenkiintoista tutkia sitä voiko työn tuottavuus lisääntyä valmentavan esimiestyön ansiosta työhyvinvoinnin kuitenkin parantuessa. Edellytykselle tälle on varmastikin se, että valmentava esimiestyö on aidosti organisaation toimintatapana. Tämä edellyttäisi jatkuvaa valmennusta esimiehille ja totta kai valmentavan työyhteisön tietoista kehittämistä. Tämän ohella valmennus pitäisi raamittaa entistä tiukemmin ja tehdä siitä aidosti osa osaston toiminnan vuosikelloa. Olisi mielenkiintoista tutkia myös sitä voidaanko valmentavalla esimiestyöllä sitouttaa henkilöstöä entistä vahvemmin organisaatioon ja lisätä tyytyväisyyttä.

Asianhallinnan käyttöönoton jälkeen korvausosaston ja koko organisaation toiminnassa on tapahtunut paljon huomattavasti suurempiakin muutoksissa. Tapiola on fuusioitumassa Lähivakuutuksen jälkeen ja yritykset muodostavat yhdessä LähiTapiolan. Muutoksen mittakaava on todella suuri kahden organisaatiokulttuurin yhdistyessä. Muutoksessa

on lukuisia eri tasoja, joista eräänä voidaan mainita vaikkapa erilliset tietojärjestelmät. Uskon tiettyjen muutokseen liittyvien lainalaisuuksien vaikuttavan erilaisissa ja eriko-koissa muutoksissa. Korkealaatuisen muutosviestinnän merkitys korostuu jatkuvasti fuusioitumisen yhteydessä. Tämän ohella jatkuva vuorovaikutus henkilöstön ja johdon välillä on aidosti tärkeää. On tärkeää, että henkilöstölle annetaan mahdollisuus päästä keskustelemaan tuntemuksistaan liittyen muutokseen. Valmentavan esimiestyön keinoilla voidaan varmasti lisätä tätä vuorovaikutuksen määrää ja toisaalta kehittää yhteistyötä, työssä onnistumisen mahdollisuuksia, tavoitteellisuutta ja tavoitekeskeisyyttä, jonka merkitys korostuu entisestään suurten muutosten aikana. (Liite 5).

Tämän opinnäytetyön tekemisen aikana on organisaatiossa, jossa työskentelen, tapahtunut paljon. Tapiola on fuusioitumassa Lähivakuutuksen kanssa ja käytännössä huomattava osa vuodesta 2012 onkin kulunut fuusioon tähtäävässä integraatiotyössä. Fuusiotyön aikana muutoksen johtamiseen liittyvät moninaiset haasteet ovatkin tulleet organisaatiossa tutuksi. Kun valitsin opinnäytetyöni aiheeksi muutoksenhallinnan ja mallinnuksen tekemisen muutokselle, en olisi uskonutkaan kuinka suuri muutos on tulossa aina nurkan takana. Koska itse työskentelen operatiivisissa esimiestehtävissä, oli opinnäytetyön aihe minulle hyvin läheinen. Uskon siihen, ettei muutosta voi mallintaa, mutta että muutoksen läpikäymiselle voidaan organisaatiossa rakentaa raamit, joiden avulla muutosta voidaan viedä läpi tiettyjen rakenteiden ja mallien sisällä.

LÄHTEET

- Amabile, T. Kramer, S. Pienet suuret teot – opi johtamaan kehitystä. 2012. Talentum. Helsinki
- Artto K., Martinsuo M., Kujala J., 2006. Projektiliiketoiminta. WSOY, Helsinki
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. 1994. Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Thousand Oaks, CA.: Sage Publications, Inc.
- Carlsson M. & Forsell C. 2008 Esimies ja Coaching. Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. WS Bookwell Oy. Porvoo.
- Duck, J. & Kotter, J. 1996. Harvard Business Review on change. Havari
- Haveri A & Majoinen Kaija. 2000. Muutosprosessi ja johtajuus: kuinka kunnat yhdistyvät. Helsinki. Suomen kuntaliitto.
- Hirsjärvi, S. Remes, P. Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. Helsinki. Tammi.
- Grönroos, M. 2006. Mahdollisuuksien aika. Tampere. Transatlanta
- Kamensky, M. Strateginen johtaminen. Helsinki. Talentum.
- Kim, W & Mauborgne, R. 2005. Sinisen meren strategia. Jyväskylä. Gummerrus Kirjapaino Oy.
- Kotter, J. & Rathgeber, H. 2008. Jäävuoremme sulaa- muutos ja menestyminen kaikissa olosuhteissa. Porvoo. WS Bookwell Oy
- Kotter, J. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki., Oy Rastor Ab.
- Kumpula, M. 2011 Vakuutusalan työn sisältö ja työntekijöiden ammatti-identiteetin muovautuvuus - Vakuutusvirkailijasta finanssialan myyjäksi?Turku. Uniprint. Luettu 31.5.2012.
- http://info.tse.fi/julkaisut/vk/Ae1_2011.pdf
- Juuti, P. Rannikko, H. Saarikoski, V.2004 Muutospuhe- Muutoksen retoriikka johtamisen ja organisaatioiden arjen näyttämöillä. Keuruu. Otavan Kirjapaino Oy
- Nonaka, I. & Takeuchi H. 1995. The Knowledge-Creating Company. Oxford University Press. New York.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro.

Pellikka, T. 2005. Omaisuuden vakuuttaminen. Helsinki. Finanssi- ja vakuutuskustannus Finva.

Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen. Hämeenlinna. Kariston Kirjapaino Oy.

Parppei, R. 2008. Business coaching itsesäätelyn kehitysinterventiona. Helsinki. Yliopistopaino. Luettu 23.6.2012.

<http://lib.tkk.fi/Diss/2008/isbn9789512293070/isbn9789512293070.pdf>

Pankki- ja vakuutustyön ja tietojärjestelmien muutoksen hallinta tietoyhteiskunnassa. Luettu 1.3.2012

<http://www.tsr.fi/tutkimustietoa/tata-tutkitaan/hanke?h=97085>

Starr, J. 2003. The coaching manual. The definitive guide to the process, principles and skills of personal coaching. London: Pearson Education.

Tapiola. Arvot ja strategia. Luettu 15.5.2012

www.tapiola.fi

Tuominen, K. 2001. Muutoshallinnan mestari- Kuinka toteuttaa strategiset suunnitelmat kilpailijoita nopeammin. Helsinki, Laatukeskus

Tuulenmäki, J. Luento AEL. 12.9.2012

Valpola, A. Heimonen, J. Kvist. H. Niutanen, K. Lillkåll, L. Masalin, L. Kalin, R. Strategia toimeksi – muutosvoimana ihmiset – 2010

-

Whitmore, J. Coaching for performance. 1996. WSOY. Helsinki

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset tiimiläisille asianhallinnan käyttöönotosta.

- Saiko riittävästi tietoa ennen asianhallinnan koulutuksia
- Miten koulutukset sujuivat
- Miten asianhallinnan käyttöönotto sujui
- Mikä olisi voinut mennä toisin?
- Millaisia ajatuksia sinulla oli asianhallinnan käyttöönottoon liittyen
- Saiko riittävästi tietoa asianhallinnan käyttöönotosta kehityshankkeen aikana
- Millä tavoin olisit toivonut saavasi tietoa kehityshankkeen etenemisestä?
- Kuinka asianhallinnan käyttöönottokoulutus sujui?
- Onko sinulle selvää keneltä saat apua ja tukea asianhallinnan käyttöön liittyviin ongelmiin ja haasteisiin
- Oletko saanut apua tarvittaessa asianhallinnan käytössä?
- Mitkä asiat takaavat onnistuneen muutoksen?
- Miltä ajatus muutoksesta tuntuu?
- Mikä estää onnistuneen muutoksen
- Oliko muutos onnistunut?

Liite 2. Haastattelukysymykset tiimin jäsenille esimiestyön merkityksestä muutoksessa

- Mitä odotat esimiestyöltä muutostilanteessa
- Mikä on esimiestyön tärkein tehtävä muutostilanteessa
- Millaista on hyvä esimiestyö
- Millaista on hyvä muutosjohtaminen
- Millä keinoin muutos onnistuu?

Liite 3. Kysely asianhallinnan käyttöönottokoulutuksista

Kysely asianhallinnan käyttöönottokoulutuksesta

Kysymykset:

Arvio kouluttajan rooli koulutuksessa a) asiaosaamisen b) kouluttajaosaamisen tiimoilta

Arvioi koulutuksen a) sisältö b) toteutus

Vapaat kommentit

Vastaa kysymyksiin seuraavan asteikon mukaisesti:

5 = kiitettävä 4= hyvä 3= tyydyttävä 2= välttävä 1= heikko

Vastaukset:

1. a)

1. b)

2. a)

2. b)

3:

Liite 4. Malli työtunneille

<u>Valmentaja:</u>	<u>Valmennettava:</u>
Esimiehen tarjoama oikea-aikainen tuki	Valmennettavan aktiivinen rooli
Tavoitteellisuus	Mikä on tilanne tavoitteiden suhteen
Laadunvarmistus Laadunvarmistuksen tekeminen yhdessä, kuunnellaan yhdessä asiakaspuhelu tai analysoidaan sähköisesti lähetetty asiakasviesti	Laadunvarmistuksen tekeminen yhdessä kuuntelemalla yhdessä asiakaspuhelu tai analysoimalla sähköisesti lähetetty asiakasviesti, reflektointi
Valmennusosio: GOAL REALITY OPTIONS WILL	Valmennusosio: Päämäärä, mitä tavoitellaan Mikä on tilanne tällä hetkellä? Millä keinoin haluttuun lopputulokseen päästään Tavoitteisiin sitoutuminen
Kontrollipiste tavoitteiden saavuttamiseen	Mikä on tilanne tällä hetkellä?

Kehitystavoitteet:

<p>Yhteistyö</p> <ul style="list-style-type: none"> • Yhteistyö ja vuorovaikutus • Tasapuolisuus työnjaossa 	<p>Työssä onnistuminen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Työn tavoitteet • Palaute, kannustaminen, motivointi • Yhteistyö
<p>Työn edellytykset</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oman työn johtaminen • Työsuhdetaidot • Työhyvinvointi • Edenneet asiat 	<p>Oma osaaminen ja kehitys</p> <ul style="list-style-type: none"> • Osaamisen kehittyminen • Oman kehityssuunnitelman mukainen kehittyminen