

# MUUTOSJOHTAMINEN ORGANISAATIOMUUTOKSEN TUKENA

Case OP Tampere



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö  
Hämeen ammattikorkeakoulu, Liiketoiminnan kehittäminen (YAMK)

Kevät 2022

Petteri Törmänen

---

Tekijä	Petteri Törmänen	Vuosi 2022
Työn nimi	Muutosjohtaminen organisaatiomuutoksen tukena	
Ohjaajat	Minttu Lampinen	

---

## TIIVISTELMÄ

Finanssiala elää jatkuvan murroksen alla, johon alan yritysten täytyy vastata säilyttääkseen kilpailukykyänsä. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Tampereen Seudun Osuuspankki (OP Tampere). Toimeksiantajayrityksessä on käynnissä merkittävä itseohjautuvan toimintakulttuurin vahvistamista tavoitteleva hanke. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää toimeksiantajan esimiesten ajatuksia muutosjohtamiseen liittyen ja selvittää elementtejä, kuinka johdetaan muutosta ja yksilön muutoskyvykkyyttä.

Tutkimuksessa keskitytään erityisesti johtamisen näkökulmaan. Teoriaosio käsittelee muutosjohtamista sekä organisaatiomuutos- ja muutosjohtamisen mallien syitä ja lähtökohtia. Näiden lisäksi käsitellään ryhmää ja yksilöä muutoksessa, muutoskyvystä huolehtimista sekä muutoksen haasteita johtamisen näkökulmasta.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisina teemahaastatteluina, jonka teemat rakennettiin teoriaan pohjautuen. Tutkimuksessa haastateltiin esimiesasemassa olevia henkilöitä (n=5). Teemahaastattelun avulla saatiin syvennettyä teoriaosuudessa käsiteltyjä asioita.

Muutosjohtamisen onnistumisessa ihmissuhdetaidot ja viestintä ovat merkittävässä osassa johdettaessa ja varmistettaessa yksilön muutoskyvykkyyden kehittyminen osana muutosta. Organisaation tuki koettiin tärkeäksi voimavaraksi, mutta vapaalle esimiesten väliselle ajatusten vaihdolle toivottiin fasilitoitua toimintaa. Teoria tukee tutkimuksen tuloksia.

Avainsanat Muutosjohtaminen, organisaatiomuutos, muutoskyvykkyys, johtaminen

Sivut 50 sivua ja liitteitä 2 sivua

---

Author	Petteri Törmänen	Year 2022
Subject	Change management as a support of organizational change	
Supervisors	Minttu Lampinen	

---

ABSTRACT

The financial industry is under a huge change which companies operating in the industry need to respond to remain competitive. The thesis is commissioned by Tampereen Seudun Osuuspankki (OP Tampere). The commissioner is undertaking a major project aimed at strengthening its self-directed operating culture. The aim of the study is to find out the ideas of the commissioner's managers in relation of change management and find out the elements of how change and individual's ability to change are managed.

The research focuses on the management perspective. The theory section deals with the causes and starting points of change management in organizational change and change management models. In addition, the group and the individual in change, taking care of the change capacity and challenges of the change from a management perspective are discussed.

The research was conducted as qualitative thematic interviews, the themes of which were built based on theory. The study interviewed supervisors (n = 5). With the help of the thematic interview, the issues discussed in the theory section were deepened.

Interpersonal skills and communication play an important role in the success of change management in managing and ensuring the development of an individual's ability to change capacity as part of change. The support of the organization was seen as an important resource, but facilitated action was desired for the free exchange of ideas between managers. The theory supports the results of the study.

Keywords    Change management, organizational change, change capacity, management.  
Pages        50 pages and appendices 2 pages

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Opinnäytetyön tausta .....	1
1.2	Tavoitteet, tarkoitus ja tutkimuskysymykset .....	4
2	Muutoksen johtaminen.....	6
2.1	Muutosjohtaminen .....	6
2.2	Organisaatiomuutosmallit.....	7
2.3	Muutosjohtamisen mallit.....	12
3	Ryhmän ja yksilön johtaminen muutoksessa .....	15
3.1	Muutosviestintä ja sen merkitys johtamisessa .....	16
3.2	Muutoskyvystä huolehtiminen ja sen johtaminen .....	17
3.3	Muutuskäyrä ja sen hyödyntäminen johtamisessa .....	19
3.4	Muutoksen haasteet .....	21
4	Tutkimus .....	24
4.1	Toimeksiantajan esittely .....	24
4.2	Tutkimusongelma ja -kysymykset.....	26
4.3	Tutkimusmenetelmä .....	26
4.4	Haastattelun toteutus .....	27
5	Tulokset .....	29
5.1	Haastateltavien taustat .....	29
5.2	Muutoksen johtaminen.....	29
5.2.1	Muutosjohtamisen valmennus.....	29
5.2.2	Muutoksen suunnittelu.....	30
5.2.3	Muutosjohtamisen tuki.....	33
5.2.4	Muutoksen suunnan epävarmuus.....	34
5.2.5	Vinkit muutosjohtamisessa onnistumiseen .....	35
5.3	Muutoksen haasteet .....	36
5.3.1	Muutosjohtamisen haasteet.....	36
5.3.2	Yleisimmät muutosvastarinnan aiheuttajat.....	37
5.3.3	Muutosvastarinnan käsittely.....	37
5.4	Ryhmän ja yksilön johtaminen muutoksessa .....	39
5.4.1	Muutosviestintä.....	39
5.4.2	Muutokseen sitouttaminen .....	40
5.4.3	Muutoskyvykyys .....	41

5.4.4 Muutosjohdettavien priorisointi .....	42
5.5 Kehitystoiveet organisaatiolle johtamiseen liittyen .....	42
6 Johtopäätökset ja pohdinta .....	43
Lähteet .....	48

## **Kuvat, taulukot ja kaavat**

Kuva 1 Organisaation muutostyypit. (Nadler & Tushman, 1990) .....	9
Kuva 2 Muutos tarvitsee viisi tekijää onnistuakseen (Valpola, 2004, s. 29) .....	14
Kuva 3 ADKAR-malli. (kuvattu mukaillen Lucid Software Inc. (n.d.) blogissaan käyttämää kuviota).....	18
Kuva 4 Muutoksen etenemisen vaiheet – The Change Curve (Belyh, 2020) .....	20
Kuva 5 Muutosvastarinnan tasot ja niiden mukaiset suositukset johtamiselle (Mattila, 2011, s. 21).....	22
Kuva 6 Muutokseen reagointi malli (Aggerholm, 2014) .....	23
Kuva 7 OP Johtamisen periaatteet (OP Ryhmä intra, 2021) .....	25
Taulukko 1 Organisaatiomuutosten tyypittely aikahorisontin ja muutosten kohdistamisen avulla (Stenvall & Virtanen, 2007, s. 25) .....	11
Taulukko 2 Yhteenveto haastattelujen päätemoista.....	44

## **Liitteet**

Liite 1	Teemahaastattelun haastattelurunko
Liite 2	Aineistonhallintasuunnitelma

# 1 Johdanto

Tässä luvussa kerrotaan opinnäytetyön tausta, miksi opinnäytetyö tehdään ja asetetaan työn tavoitteet ja tarkoitus. Lisäksi kerrotaan, kuinka aihe rajataan ja selostetaan, mitä työ pitää sisällään ja miten se tulee etenemään.

## 1.1 Opinnäytetyön tausta

Asioita, jotka muuttuvat tai ovat muuttumassa tulee eteemme päivittäin. Osa muutoksista ovat pieniä ja osa suurempia, mutta välttämättä muutoksen ei tarvitse olla suuri, jotta se on henkilölle merkityksellinen. Muutos kuuluu elämään ja sen kanssa täytyy oppia elämään, jotta pääsee asioissa eteenpäin. Suuremmista maailmalla tapahtuvista muutoksista uutisoidaan yleensä laajasti. Suurten maailmanlaajuisten muutosten vaikutusta omaan arkeen tai työpaikkaan voi olla vaikea arvioida, mutta ne saattavat vaikuttaa esim. omiin ostopäätöksiin tai työpaikan asioihin. Työ ja työhön liittyvät muutokset ovat monelle merkityksellisiä, jonka vuoksi muutoksen onnistumisen kannalta sen suunnitteluun ja johtamiseen on tärkeä kiinnittää erityistä huomiota. Muutoksen johtamisella on iso merkitys onnistuneen toteutumisen varmistamiseksi. Organisaation muutokset ovat erityisen merkityksellisiä esimiehelle, jonka täytyy sisäistää johdon asettaman muutoksen suunta ja visio sekä pystyttävä viestimään niistä selkeästi alaisilleen.

Wikipedia (2017) kiteyttää muutoksen yksinkertaistettuna seuraavasti: ”Muutos tarkoittaa prosessia, jossa jokin tulee toisenlaiseksi kuin se oli”. Muutos voi organisaatiossa olla uusi tapa organisoitua tai toimia eri tavalla kuin on aikaisemmin toimittu. Muutokseen ei pysty ketään pakottamaan, vaan muutoksen täytyy lähteä jokaisesta henkilökohtaisesti. Ihmiset tarvitsevat muutoksen aikana tukea, tietoa ja aikaa. Organisaatiomuutos on iso ja merkittävä prosessi, joka vie aikaa, sillä siihen vaikuttavat monet asiat. Pienikin muutos saattaa viedä pitkän aikaa yksilölle sopeutua varsinkin, mitä merkityksellisempi muutoksen kohteena ollut asia yksilölle on ollut. (Ponteva, 2012, Muutos-luku, ensimmäinen kappale)

Osalle työntekijöistä pienempi työskentelytavan muutos saattaa olla merkityksellisempi asia kuin esimerkiksi organisaation rakenteisiin liittyvät muutokset. Organisaation rakenteisiin

liittyvät muutokset ovat usein merkityksellisimpiä yrityksen johdolle. Muutokset ovat osa organisaatioiden arkea ja ovat jatkuvia, jonka vuoksi niihin täytyy kyetä suhtautumaan avoimesti ja myönteisesti. Jokainen muutos on erilainen ja näyttäytyy eri tavoin sen eri osapuolille, muutosta pitkään suunnittelemassa olleelle yrityksen johdolle tai yksilölle, jota muutos varsinaisesti koskettaa. Muutoksen myötä esimerkiksi yrityksen organisaatorakenne voi muuttua, yritys yhdistyy toisen yrityksen kanssa tai yrityksen toiminta lakkaa. Työntekijä saattaa joutua vaihtamaan työnantajaa tai työskentelypaikkakuntaansa. Mikäli muutos ei ole näin suuri niin työntekijä saattaa joutua muuttamaan työskentelytapojaan tai tottumaan yrityksen uuteen kulttuuriin ja arvoihin. (Ponteva, 2010, s. 9)

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii OP Tampere (virallinen nimi Tampereen Seudun Osuuspankki), joka on yksi OP Ryhmän itsenäisistä osuuspankeista. Tämä opinnäytetyö on ajankohtainen toimeksiantajayrityksessä, sillä OP Ryhmässä on meneillään merkittävä itseohjautuvuuteen tähtäävä toimintakulttuurin muutos. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää esimiesten ajatuksia ja valmiuksia muutoksien johtamiseen. Opinnäytetyö on laadittu esimiehen ja johtamisen näkökulmasta, sillä hyvä johtaminen on tärkeä muutosprosessien onnistuneessa toteutuksessa. Tutkimus on rajattu johtamisen näkökulmaan ja ei käsittele muutosta henkilöstön näkökulmasta. Rajaus ei kuitenkaan täysin sulje pois henkilöstön kokemuksia, sillä johtajan on tärkeä tiedostaa henkilöstön muutoskyvykyys, jotta hän pystyy johtamaan muutosta tehokkaasti. Asiakaskokemuksen, työntekijäkokemuksen ja toiminnan tehokkuuden parantaminen ovat OP Ryhmän muutoksen tavoitteena ja strategisia painopisteitä. Toimintaympäristön ja asiakaskäyttäytymisen muutokset sekä sääntelyn uudet vaatimukset asettavat toimialan jatkuvan muutoksen alle. Toimintatavan käyttöönotto alkoi OP Ryhmän keskusyhteisössä vuonna 2019, jonka jälkeen uuteen toimintamalliin siirtyvät myös osa osuuspankeista. Kyseinen muutos on yksi OP Ryhmän suurimmista uudistamishankkeista, jonka myötä vähennetään hierarkiaa ja esimiestasojen määrää. Tavoitteena on luoda organisaatio, jossa työtä tehdään itseohjautuvissa tiimeissä. (OP Ryhmä, n.d.; Ritakallio, 2019)

Tiimien ja työntekijöiden tullessa yhä itseohjautuvammiksi, johtamisen tarve ei vähene, vaan johtamiselta tarvitaan uudenlaisia asioita. Itseohjautuvissa tiimeissä esimieheltä tarvitaan valmentavaa otetta, käskyttävän ja mikromanageeraavan johtamisen sijaan. Esteiden poistaminen ja johdettavien parhaimman suorittamisen mahdollistaminen ovat uudistuvan

organisaation johtajan tehtävät. Tärkein johtajan tehtävä on näyttää suunta sille, mihin organisaatio on menossa. Johdolla on vastuu yrityksen selkeästä ja johdonmukaisesta strategiasta ja siitä, että strategia muuttuu arjen tekemiseksi. (Ritakallio, 2019)

Finanssiala elää jatkuvan murroksen alla. Johtamiskulttuuri, asiakaskäyttäytyminen sekä toimintojen vahva digitalisoituminen muovaavat myös finanssialan käytäntöjä, joihin yritysten täytyy pystyä vastaamaan. Jatkuvien muutosten alla oleva finanssiala joutuu mukauttamaan toimintaansa lisäksi myös seuraavien asioiden vuoksi: alan myyntiajattelun muuttuminen, asiakkaiden globalisoituminen, finanssiyritysten organisaatiomuutokset, fuusiot, kilpailutilanteen kiristyminen, kaupankäynnin sähköistymisen ja monikanavaisuuden lisääntyminen sekä lisääntyvät sääntely. (Saksi, 2013, s. 158)

1980- ja 1990-luvulla finanssialan johtajat olivat Suomessa merkittäviä vallankäyttäjiä. Heidän työroolinsa myötä he saivat merkittäviä hallitusjäsenyyksiä yrityksissä, joka lisäsi entisestään heidän valta-asemaansa. Tuohon aikaan valta oli keskittynyt harvoille johtajille, joka antoi mahdollisuuden keskinäiseen vallankäyttöön. Pankit ja vakuutusyhtiöt olivat varsinkin tuolloin hyvin hierarkkisia organisaatioita. Kyseisen ajan johtamistyyli eroaa merkittävästi tämän päivän johtamisesta. Finanssialan yritykset panostivat enemmän tekniisiin työvälineisiin kuin ihmisten johtamiseen. Tällöin johtajat toimivat pääasiassa keskenään, jonka myötä kosketuspinta arjen työhön jäi hyvin kaukaiseksi. Tähän on kuitenkin vuosien saatossa tullut muutosta ja tähän OP Ryhmän itseohjautuvuuden hanke pyrkii myös vahvasti keskittymään. Pitkään alalla toimineista johtajista nykyaikainen johtaminen saattaa tuntua vieraalta, sillä he ovat tottuneet perinteiseen autoritääriseen ja etäiseen johtamiseen. Finanssialan henkilöstön identiteetti on myös muuttunut vuosien aikana ja osa ei ole välttämättä kyennyt muuttamaan identiteettiään yhtä nopeasti. He saattavat kokea myös uuden, nykyisten johtajien läsnä olevan johtamistavan hieman kiusalliseksi. Nykyinen johtamistyyli on kuitenkin suurimman osan mielestä positiivinen asia. (Saksi, 2013, ss. 32—33)

Tulevaisuuden kovenemassa kilpailussa menestymisen edellytyksenä on, että muutosta halutaan ja muutosta tarvitaan. Muutostarve lähtee yleensä jostakin tilanteesta tai jonkun henkilön ideasta, kun esiin tulee tarve tehdä asioita toisin. Muutoshalu voi lähteä, kun yrityksen johto havahtuu tilanteeseen, että toimintaa täytyy muuttaa jatkossa erilaiseksi.



Henkilöstön muutoshalukkuus koskee usein palveluita, tuotteita, hinnoittelua, henkilöstöasioihin tai muuhun omaan työhön liittyvien asioiden muuttamista. Kilpailijoiden tekemät muutokset toiminnassaan voivat myös aktivoida muutoshalukkuuden oman yrityksen sisällä. (Saksi, 2013, s. 62)

## **1.2 Tavoitteet, tarkoitus ja tutkimuskysymykset**

Tämän opinnäytetyön tavoitteet on suunniteltu yhdessä OP Tampereen kehittämispäällikön kanssa. Tutkimus toimii osana laajempaa OP Ketterä johtaminen -hanketta, jonka tavoitteena on itseohjautuvan toimintakulttuurin vahvistaminen toimeksiantajayrityksessä. OP Ketterässä tavoitteena on, että johtaminen toteutuu useamman roolin kautta tiiviinä yhteispelinä. Johtaminen ei ole pelkkää esimiestyötä, myös jokaisella tiimiläisellä on omalta osaltaan vastuu asioiden hoitamisesta.

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää OP Tampereen esimiesten ajatuksia ja valmiuksia muutoksen johtamiseen. Lisäksi tutkitaan, miten varmistetaan ja johdetaan yksilöä niin, että muutos tapahtuu jokaisessa henkilökohtaisesti. Tarkoituksena on tutkia muutosjohtamisen valmiuksien nykytilaa, tarjota tukea tulevien muutosten johtamiseen sekä tietoa esimiesten tulevien kouluttamisen ja tukemiskokonaisuuksien suunnitteluun. Lisäksi tavoitteena on tutkia, miten esimiehet johtavat muutosta jokaisessa henkilökohtaisesti ja minkälaista tukea tai mahdollista koulutusta he tähän haluaisivat. Opinnäytetyön hyöty yritykselle on, että nykytilan selvittämisen myötä saadaan tilannekäsitys esimiesten muutoksenjohtamisen valmiuksista ja voidaan suunnitella mahdollisia valmennuskokonaisuuksia. Esimiesten kehittyneen muutosjohtamisen valmiuksien myötä varmistetaan, että yrityksen tulevat muutosprosessit johdetaan entistä onnistuneemmin ja päästään haluttuun tavoitteeseen tehokkaasti.

Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia muutosprosessia johtamisen näkökulmasta, jonka vuoksi opinnäytetyö ei mm. kartoita henkilöstön kokemuksia johtamisesta toteutuneissa muutostilanteissa. Niskala Johanna (2020) julkaistussa YAMK-opinnäytetyössään käsittelee muutoksen johtamista esimiehen näkökulmasta. Opinnäytetyön tavoitteena oli tukea kohdeorganisaation esimiehiä onnistumaan muutostilanteissa, selvittää henkilöstön muutoskyvykkyyttä ja esimiesten valmiutta johtaa ihmisiä muutostilanteissa. Aikaisemmin

mainitusta opinnäytetyöstä poiketen, tämä opinnäytetyö ei käsittele henkilöstön muutoskyvykkyyden nykytilaa, vaan pyrkii tukemaan kohdeorganisaation esimiehiä onnistumaan muutoksen johtamisessa.

Opinnäytetyö nojaa alusta alkaen tutkimuskysymyksiin, jotka tukevat mm. erinomaista työntekijäkokemusta, joka on OP Ryhmän yksi strategisista tavoitteista. Tutkimuskysymyksiä hyödynnetään koko opinnäytetyön ajan. Päättökysymyksenä opinnäytetyössä on: mitä tarvitaan, että muutos tapahtuu jokaisessa henkilökohtaisesti? Pääkysymystä tukevia apukysymyksiä ovat: miten esimies voi tukea ja kehittää muutoskyvykkyyttä? Mitä työkaluja esimies voi hyödyntää muutoskyvyn tukemisessa ja johtamisessa? Miten johtaa muutos onnistuneesti?

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan kirjallisuutta muutosjohtamisesta, eri organisaatiomuutoksista ja muutosjohtamisen malleista ja käytänteistä. Teoria-aineisto on kerätty eri alojen tietokirjallisuudesta, internetistä ja artikkeleista. Jokainen muutos on erilainen ja eri kokoinen sekä vaatii erilaista suunnittelua ja johtamista. Muutosten erilaisuuden vuoksi onkin tärkeä tunnistaa sen vaatima johtamisen ja suunnittelun tarve, jotta muutos saadaan toteutumaan mahdollisimman tehokkaasti ja onnistuneesti. Lisäksi tutkitaan kirjallisuutta ryhmän ja yksilön johtamisesta muutoksessa, muutoskyvystä huolehtimisesta sekä muutoksen johtamisen haasteista.

Opinnäytetyö on tutkimuspainotteinen opinnäytetyö. Teoriaosuuden lisäksi materiaalia kerätään tutkimusvaiheessa teemahaastatteluilla. Opinnäytetyön tutkimusvaiheessa tutkitaan toimeksiantajayrityksen muutosjohtamista lähiesimiesten näkökulmasta. Tutkimuksen kohteena käytetään OP Tampereen lähiesimiehiä (n=5), joilla on jokaisella noin 15-20 alaista. Haastateltavilla on esimieskokemusta useamman vuoden ajalta. Haastatteluihin valituilla esimiehillä on jokaisella kokemusta eri kokoisten muutosten johtamisesta kohdeyrityksessä. Finanssiala on jatkuvan muutoksen alla, jonka vuoksi kyseisillä esimiehillä on useiden eri muutosten ja koulutusten tuoma kokemus muutoksien johtamisesta käytäntöön.

## 2 Muutoksen johtaminen

### 2.1 Muutosjohtaminen

Johtamista tarkastellessa se täytyy nähdä vuorovaikutteisena prosessina. Johtajilla täytyy olla ”seuraajia”, joten on selvää, että jotta voimme ymmärtää muutosjohtamista, niin täytyy ymmärtää ensin jotain näistä ”seuraajista”. Yksinkertaistetusti yksilöt vastaavat muutokseen joko varhaisena tai myöhäisenä omaksujana. Varhaiset omaksujat ovat uskaliaampia, sietävät paremmin epäselvyyttä, epävarmuutta ja riskiä. Tämän lisäksi he sopeutuvat todennäköisesti paremmin organisaatioon. Tutkimusten mukaan kaikista arvostetuimmat kollegat ovat kaikista vaikutusvaltaisimpia vertaistensa keskuudessa, kun tavoitteena on vahvistaa ja syventää muutoksen toteutusta. Yksi johtajan tehtävistä onkin tarjota tukea ja olla turvana ihmisille, jotka haluavat oppia hyväksymään muutoksen. Lisäksi johtajan tehtävä on työstää ongelmia ja paikallisia ratkaisuja, jotta lopputulos on käytännöllinen paikallistasolla. (Carnall, 2007, s. 333)

Yksi johtajan tehtävistä on tukea varhaisia omaksujia, jotka saavat arvostusta muulta yhteisöltä. Mikäli johtaja pystyy tunnistamaan jo aikaisessa vaiheessa prosessia muutosta tukevat varhaiset omaksujat, niin heitä kannattaa sitouttaa prosessiin muita vahvemmin mm. aikaisemmillä koulutuksilla. Varhaisten omaksujien mukaan ottaminen prosessiin voi myöhemmässä vaiheessa tuottaa tulosta ongelmaratkaisussa, muutokseen omistautumisessa sekä auttaa saavuttamaan haluttu asenne muutosta kohtaan. Johdon tehtävä on myös tunnistaa henkilöiden suhtautuminen muutosta kohden ja kannustaa heitä tarpeen mukaan sitoutumaan siihen. (Carnall, 2007, ss. 333—334)

Selviytyäkseen työelämän muutoksissa, täytyy esimiehen hankkia erilaisia taitoja siinä pärjäämiseen ja niiden johtamiseen. Muutoksen eri vaiheet, työntekijät, työyhteisön dynamiikka sekä yrityksen elinkaari vaikuttavat siihen minkälaista osaamista esimieheltä vaaditaan. Jatkuvien muutosten ja niistä saatavien hyötyjen tehokas läpivienti yrityksessä on vahvasti riippuvainen esimiehen taidoista. Muutos onnistuu, mikäli työntekijät ovat sitoutuneita viemään muutoksen tavoitteen maaliin sekä ovat sitoutuneita muutokseen ja motivoituneita sen toteuttamiseen. Näissä asioissa onnistumiseen on esimiehen toiminnalla merkittävä vaikutus. (Pirinen, 2014, s. 14)

Finanssiala on suuren toimintaympäristön muutoksen pyörteissä, mutta työntekijät saattavat usein kysyä, että miksi täytyy koko ajan muuttua. Paine uudistua ja muuttua syntyy toimintaympäristön nopeista muutoksista. Mikäli yritys ja toimiala eivät pysty muuttumaan tarpeeksi nopeasti menettää yritys markkina-asemaansa kilpailijoiden uudistuessa heitä nopeammin. Yrityksellä täytyy olla uskallusta muuttaa toimintaansa ja rakenteitaan rohkeasti, sillä sen myötä toiminta on kestäväällä pohjalla myös pitkällä aikajänteellä. (Pirinen, 2014, s. 14)

Johtajalla täytyy olla muutostilanteessa selkeä ja itsenäinen näkemys muutoksen taustalla olevista perusteista sekä sen tavoitellusta suunnasta. Erityisesti sääntelyn ja toimintaympäristön muutokset sekä teknologiamurros aiheuttavat painetta finanssialan toimijoille uudistaa toimintaansa. Ohjaaminen, opastaminen, muutoksen perustelu ja eteen tulevien päätösten tekeminen ovat vaikeita ilman selkeää visiota tavoitteesta. Muutoksen johtaminen voi selkeästä visiosta huolimatta tuntua ajoittain epätoivoiselta. Eteen tuleva vastarinta ja perusteluita hakevat kysymykset voivat aiheuttaa epävarmuutta myös johtajalle itselleen, sillä ne haastavat koko ajan haettua suuntaa. Johtaja voi kokea epävarmuutta ajatuksistaan tai toiminnastaan, mutta samalla hänen tehtävänsä on kuitenkin onnistua poistamaan sitä organisaatiosta. (Hackselius-Fonsén & Similä, 2017, s. 39)

Varmistaakseen, että johtajan omat tuntemukset eivät vaikuta muiden kokemukseen muutoksesta ja näin ollen hänen kykyynsä toimia tehtävässä, johtajan täytyy kirkastaa itselleen muutoksen tavoite. Ilman itselleen kirkastettua tavoitetta, organisaatiossa käytävä keskustelu saattaa helposti alkaa tuntua henkilökohtaiselta kritiikiltä. Johtajalla täytyy olla ymmärrys minkä takia hän johtaa alaisiaan haluttuun suuntaan. Ymmärryksen saamiseksi johtajalla täytyy olla tietoa, näkemystä ja itseluottamusta, joita hänen tulee päivittää jatkuvasti. Johtajan täytyy kyetä luottamaan kykyihinsä johtaa joukko haluttuun suuntaan sekä ymmärtää ihmisten erilaiset käyttäytymiset muutoksen edessä. (Hackselius-Fonsén & Similä, 2017, s. 39)

## **2.2 Organisaatiomuutosmallit**

Ymmärtääksemme paremmin minkälainen muutos on kyseessä ja minkälaista johtamista se tarvitsee, tarkastelemme seuraavaksi lähemmin organisaatiomuutostyyppejä. Muutostyyppin

ymmärtäminen on lähtökohta, jotta osataan varautua ja miettiä kullekin muutokselle ominainen johtamisen tarve. Tämän jälkeen perehdymme tarkemmin muutosjohtamisen malleihin.

Organisaatiomuutoksia on monenlaisia, on pieniä sekä suurempia, nopeita että hitaita, ja ne voivat kohdistua eri asioihin, kuten asiakaspalvelun uudistamiseen, fuusioon, organisaatorakenteen muuttamiseen tai toiminnan paikkakunnan siirtymiseen toiselle paikkakunnalle. Organisaatiomuutoksista löytyy tiettyjä samanlaisia piirteitä, mutta jokainen niistä on kuitenkin täysin uniikki. Muutokset ovat jatkuva prosessi ja niissä ei pysty olemaan koskaan täysin valmis, sillä aina löytyy uuden oppimista ja kokeneimmatkin johtajat joutuvat luopumaan ja päivittämään aikaisemmin opeteltuja oppeja ja uskomuksiaan. (Juutti & Virtanen, 2009, s. 30)

Organisaation muutoksen koolla tai nopeudella ei ole väliä, sillä muutos on joka kerta haaste. Epämääräisyys, lopullisuus tai yllättävyys tekevät muutoksesta haasteellisen esimiehelle. Usein tilanne on, että muutos on esimiehelle itselleenkin vielä alkuvaiheessa hyvin epäselvä ja hänellä ei ole tarkempaa tietoa muutoksen tarkemmasta sisällöstä tai sen vaikutuksesta omaan tai alaistensa työnkuvaan. Esimiehen täytyy silti kyetä viestimään selkeästi ja vakuuttavasti muutos ja sen merkitys alaisilleen. Onnistunut muutos vaatii esimiehen lisäksi myös johdolta selkeää viestintää, että muutos on tarpeen. Muutosta koskevien rajoittavien tekijöiden ymmärtäminen (esim. muutosvastarinta ja haastavat olosuhteet) on muutosjohtajan tärkeä tunnistaa ja samalla kyetä kannustamaan henkilöstöä eteenpäin. (Ponteva, 2010, ss. 10—11)

Nadler ja Tushman (1990) korostavat, että erilaiset muutostilanteet vaativat erilaista johtamista, jonka vuoksi on tärkeä tunnistaa muutoksen tyyppi ja luonne. Erilaiset muutostilanteet vaativat erilaista johtamista muutoksen alullepanon, herättelyn ja toteutuksen osalta. Näin ollen muutostyyppin tiedostaminen auttaa tunnistamaan ja toteuttamaan muutosta edistävät toimenpiteet. Nadler ja Tushman jaottelevat (Kuva 1) organisaatiomuutokset neljään eri tyyppiin:

1. Ennakoiva eli proaktiivinen muutos. Varaudutaan tuleviin muutoksiin ja kehitetään toimintaa huolella vastaamaan tarkkaan tutkittuja ennakoivia muutoksia.

2. Reagoiva eli reaktiivinen muutos. Vaativat nopeaa muutosta, jonka aiheuttaa muutos toimintaympäristössä.
3. Vähittäinen muutos. Vaikuttaa vain organisaation tiettyyn osaan ja strategiaa kehitetään vähitellen. Tavoitteena toiminnan tehostaminen, henkilöstön tai teknologian kehittäminen. Muutos voi tapahtua kehittämällä esim. organisaatorakennetta, uutta teknologiaa tai henkilöstökäytänteiden muuttamisella.
4. Strateginen muutos. Vaikuttaa koko organisaatioon ja se muovaa koko organisaation olemusta. Toimenpiteinä ovat muuttaa esim. strategiaa, organisaatorakennetta, henkilöstöä tai arvoja.

Näitä neljää tyyppiä yhdistelemällä Nadlerin ja Tushmanin mukaan pystytään kuvaamaan erilaisia organisaation muutostilanteita. Näiden neljän muutostyyppin suhdetta ja tapoja toteuttaa organisaatiomuutos voidaan kuvata alla olevana kuviona:

Kuva 1 Organisaation muutostyypit. (Nadler & Tushman, 1990)

	3. Vähittäinen	4. Strateginen
1. Ennakoiva	Virittäminen	Uudelleen suuntautuminen
2. Reaktiivinen	Sopeutuminen	Uusiutuminen

Muutosta, joka on ennakoiva ja vähittäinen, kutsutaan virittämiseksi. Tällaiset muutokset eivät kosketa koko organisaatiota, vaan ovat eneminkin pientä kehittämistä tietyissä toiminnoissa. Näillä muutoksilla pyritään ennakoimaan tulevaa. Vähittäinen muutos, joka on laitettu alulle reaktiivisesti, kutsutaan sopeutumiseksi. Strategista ennakoivaa muutosta kutsutaan uudelleen suuntautumiseksi ja reaktiivista muutosta kutsutaan uusiutumiseksi. (Nadler & Tushman, 1990)

Muutos on tärkeä osa organisaation toimintaa, sillä organisaatiot, jotka eivät kykene muuttumaan yleisesti eivät selviydy. Uusiutumiset ovat yleensä riskisempiä organisaatiomuutoksia, sillä ne ovat yleensä kriisitilanteen alulle panemia ja vaativat nopeaa

toimintaa. Uusiutumisen myötä muutos sisältää lähes aina organisaation arvojen muuttumista. Yrityksen arvojen muuttaminen aiheuttaa usein myös muutosvastarintaa. Epäonnistuneet organisaatiouudistukset johtavat usein yrityksen johdossa tapahtuviin muutoksiin. Uudelleen suuntautuneissa muutoksissa on yleensä odotettavissa ulkoisia muospaineita, joten nopealle muutokselle ei ole tarvetta. Yrityksen strategiaa, toimintaa ja prosesseja muutetaan hitaasti sekä annetaan yrityksen johdolle aikaa muovata yrityksen arvoja ajan kanssa. Uudelleen suuntaamiset sisältävät myös riskejä, sillä toiminnan ennakoiva muuttaminen tulevaisuuden ennustusten perusteella on kuin vedonlyöntiä, sillä siinä on myös joko voittajia tai häviäjiä. (Nadler & Tushman, 1990)

Stenvall ja Virtanen (2007) esittelevät kirjassaan viitekehyksen, joka käsittelee organisaatiomuutoksia kahden keskeisen muuttujan avulla: aikahorisontti ja kohdentaminen. Taulukko 1 kuvaa neljää erilaista organisaatiomuutosta ja avaa näkökulmia niihin. Taulukossa tarkastellaan muutoksia neljän ulottuvuuden avulla (nopea vs. hidas ja suppea vs. laaja), jotka ovat toki ulottuvuuksien ääripäitä ja pelkistettyjä, mutta avaavat hyvin näkökulmia käsiteltävään asiaan. Todellisuudessa organisaatiomuutokset sijoittuvat johonkin näistä ääripäistä tai useammassa tapauksessa jonnekin niiden väliltä. (Stenvall & Virtanen, 2007, s. 24)

Taulukko 1 Organisaatiomuutosten tyyppittely aikahorisontin ja muutosten kohdistamisen avulla (Stenvall & Virtanen, 2007, s. 25)

Muutosten aikahorisontti → Muutosten kohdentaminen ↓	Nopea	Hidas
Suppea	<p><b>MUUTOSTYYPPI 1</b></p> <p><b>LAAJUDELTA INKREMENTAALINEN MUTTA TOTEUTUSTAVALTAAN NOPEA MUUTOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisaation osaan kohdistuva muutos</li> <li>• Toteutetaan nopeassa aikataulussa</li> <li>• Riskit realistisia</li> <li>• Tähtää toimintatapojen muuttamiseen</li> <li>• Edellyttää muutosjohtamisen taitoja</li> </ul>	<p><b>MUUTOSTYYPPI 2</b></p> <p><b>INKREMENTAALINEN MUUTOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisaation osaan kohdistuva muutos</li> <li>• Toteutetaan hitaassa aikataulussa</li> <li>• Olemattomat riskit</li> <li>• Tähtää toimintatapojen muuttamiseen</li> <li>• Muutosjohtamiseen ei erityistä vaatimusta</li> </ul>
Laaja-alainen	<p><b>MUUTOSTYYPPI 3</b></p> <p><b>RADIKAALI KORKEAN RISKIN JA ERITYISTÄ MUUTOSJOHTAJUUTTA EDELLYTTÄMÄ MUUTOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Koko organisaatioon kohdistuva muutos</li> <li>• Toteutetaan nopeassa aikataulussa</li> <li>• Riskien tiedostaminen kriittistä</li> <li>• Tähtää viime kädessä organisaatiokulttuurin muuttamiseen</li> <li>• Muutoksen johtaminen vaatii erityistä taitoa ja kokemusta</li> </ul>	<p><b>MUUTOSTYYPPI 4</b></p> <p><b>RADIKAALI PITKÄN AIKAJÄNTEEN MUUTOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Koko organisaatioon kohdistuva muutos</li> <li>• Toteutetaan hitaassa aikataulussa</li> <li>• Riskien tiedostaminen merkityksellistä muutoksen alan laajuuden johdosta</li> <li>• Tähtää viime kädessä organisaatiokulttuurin muuttamiseen</li> <li>• Muutoksen hallinnasta ja muutosprojektin ohjauksesta huolehdittava</li> </ul>

Näitä kahta aikaisemmin mainittua organisaatiomuutoksen luokittelutapaa yhdistää ajatus siitä, että on tärkeä tunnistaa muutoksen luonne ja muutostyyppi, jotta osataan arvioida



mm. muutokseen liittyviä riskejä, viestintää sekä muutosjohtamisen tarvetta. Muutoksen luonteesta ja tyypistä riippumatta on tärkeä varmistaa, että henkilöstölle syntyy ymmärrys muutoksen laajuudesta ja tarkoituksesta. Tämän jälkeen heidät on helpompi saada mukaan muutokseen sekä näin ollen vähentää ja lieventää mahdollista muutosvastarintaa. Mikäli ymmärrys muutoksesta jää vain johdon tietoon, tulee todennäköisesti henkilöstölle väärinymmärryksiä ja pettymyksiä, joka johtaa vahvempaan muutosvastarintaan.

### 2.3 Muutosjohtamisen mallit

Kun organisaatio on onnistunut tunnistamaan organisaation muutostyyppin sekä siihen liittyvät riskit sekä viestinnän ja muutosjohtamisen tarpeet, tarkastelemme seuraavaksi lähemmin muutoksen suunnittelua ja sen johtamista käytännön tasolla. Muutosprosessien johtamiseen on luotu useita malleja, joita apuna käyttäen voi toteuttaa onnistuneen muutoksen. Suosituimmat mallit perustuvat työntekijän näkökulmaan ja siihen, miten työntekijät kokevat, käyttäytyvät ja tuntevat muutoksen aikana. Yleisimmin tunnistetut muutosjohtamisen mallit ovat muun muassa:

1. Lewinin muutosjohtamisen mallissa tarkastellaan muutosta kolmen askeleen lähestymisen kautta: sulata, muuta ja jäädytä. Kurt Lewiniä pidetään laajalti muutosjohtamisen perustajana, jonka vuoksi hänen luoma mallinsa on yksi käytetyimmistä ja vanhimmista malleista. (Cummings;Bridgman;& Brown, 2015)
2. Bridges siirtymämalli keskittyy ihmisten kokemuksiin muutoksesta ja on hyvin ihmiskeskeinen malli. Malli koostuu kolmesta vaiheesta: nykyisen päättäminen, neutraalivaihe sekä uusi alku. (William Bridges Associates, n.d.)
3. Kotterin 8 vaiheen muutosmalli vie muutoksen hyvin käytännön tasolle. Malli koostuu 8 vaiheesta, jotka vievät muutoksen läpi nykytilan sulattamisen, uusien toimintatapojen käyttöönoton ja muutoksen juurruttamisen tasoista. (Airion & Francesca, n.d.)
4. PCDA malli on jatkuvan parantamisen malli, joka muodostaa neljän vaiheen kehittämisen kehän. Jatkuvan parantamisen tavoite on ominaista laatujohtamiselle ja Lean-ajattelulle. (MCS, 2020)

Syvennymme tarkemmin opinnäytetyön seuraavissa vaiheissa Valpolan malliin, Kubler-Rossin muutosvastarintamalliin sekä ADKAR -muutosjohtamisen malliin. Näiden mallien avulla pyritään käsittelemään työkaluja, joilla toimeksiantajayrityksen johtajat voivat onnistua jatkossa muutosten läpiviennissä entistä tehokkaammin sekä keinoja, kuinka organisaatio voi tukea yksilöä muutosresilienssin kanssa. Valpolan malli auttaa organisaatiota johtamaan muutosta viiden tekijän kautta, joista huolehtimalla muutos onnistuu. Kubler-Rossin muutoskäyrämallin avulla johtaja pystyy hahmottamaan henkilön reaktioita muutoksen edetessä ja johtamaan hänet kohti haluttua tavoitetta. ADKAR-mallissa pyritään selvittämään yksilön valmiutta siirtyä muutoksen seuraavalle tasolle. Tässä mallissa muutos nähdään jatkuva tilana, jossa pyritään rohkaisemaan työntekijöitä etenemään kohti haluttua tavoitetta. Yksilön muutoskyvystä huolehtiminen ja muutoksen käynnistäminen jokaisessa henkilökohtaisesti, on tärkeä osa muutoksen onnistunutta läpivientiä.

Anneli Valpolan malli (Kuva 2) tukee organisaatioita onnistuneen muutoksen suunnittelussa. Mallin mukaan muutosprosessi tarvitsee aina viisi tekijää, jotta muutoksen avulla päästään haluttuun lopputulokseen. Muutoksen läpivienti vaatii määrätietoista asioiden toteuttamista. Mitä useampia asioita alla olevan kuvan osioista on työstettävänä, sitä haasteellisempi ja monimutkaisempi muutoksen johtaminen on. (Valpola, 2004, ss. 29—30)

Kuva 2 mallin ensimmäinen ja muutoksen käynnistävä vaihe on muutostarpeen määrittely. Määrittelyvaihe sisältää muutoksen tarpeellisuuden, tavoitteen ja tulevaisuuden mahdollisuuksien viestimisen. Vaihe kaksi on yhteisen näkemyksen luominen, jonka avulla kerrotaan ratkaisut ja keinot haluttuun tavoitteeseen pääsemiseksi sekä mittarit, joilla edistymistä arvioidaan. Näkemys on tärkeä osa muutosta, sillä sen avulla toimintaa ohjataan kohti haluttua tavoitetta, jonka myötä suunnitelmat alkavat toteutua tarvittavilla tuloksilla ja tavoilla. (Valpola, 2004, ss. 29—30)

Kuva 2 Muutos tarvitsee viisi tekijää onnistuakseen (Valpola, 2004, s. 29)

V1	V2	V3	V4	V5	Seuraukset
Muutostarpeen määrittely	+ Yhteisen näkemyksen luominen	+ Muutoskyvystä huolehtiminen	+ Ensimmäiset toimenpiteet	+ Ankkurointi käytäntöön	= Onnistunut muutos
Puuttuu	+ Yhteisen näkemyksen luominen	+ Muutoskyvystä huolehtiminen	+ Ensimmäiset toimenpiteet	+ Ankkurointi käytäntöön	= Viimeisenä työlliställä
Muutostarpeen määrittely	+ Puuttuu	+ Muutoskyvystä huolehtiminen	+ Ensimmäiset toimenpiteet	+ Ankkurointi käytäntöön	= Nopea alku, joka kuihtuu pois
Muutostarpeen määrittely	+ Yhteisen näkemyksen luominen	+ Puuttuu	+ Ensimmäiset toimenpiteet	+ Ankkurointi käytäntöön	= Ahdistuneisuutta, turhautuneisuutta
Muutostarpeen määrittely	+ Yhteisen näkemyksen luominen	+ Muutoskyvystä huolehtiminen	+ Puuttuu	+ Ankkurointi käytäntöön	= Satunnaisia ponnisteluja, vääriä alkuja
Muutostarpeen määrittely	+ Yhteisen näkemyksen luominen	+ Muutoskyvystä huolehtiminen	+ Ensimmäiset toimenpiteet	+ Puuttuu	= Syvä pettymys ja kynnisyys

Muutoksen toteutumiseen tarvitaan muutoskyvystä huolehtimista (vaihe 3), johon vaikuttaa yrityksen muutosvoima. Osa organisaatioista on voinut pitkään pysyä muuttumattomana, eivätkä ihmiset ole joutuneet kohtamaan paljon muutoksia. Toiset organisaatiot ovat taitavia viemään uusia muutoksia läpi organisaatiossa jatkuvan kehittämisen avulla, kun taas osa on aina joutunut kriisien edessä pakosti muuttumaan. Finanssiala on pitkään ollut jo murroksessa, mutta on elänyt pitkään stabiilissa ja turvallisessa tilanteessa, joten henkilöt tarvitsevat tukea muutostarpeiden hyväksymiseen. (Valpola, 2004, ss. 31–32)

Ensimmäiset toimenpiteet (vaihe 4) konkretisoivat muutosvaiheen määrittelyvaiheessa (vaihe 1) viestityn suunnitelman käytännön tasolla. Tämä vaihe on viestinnällisesti tärkeä sekä kriittinen halutun muutoksen suunnalle ja vauhdille. Ensimmäiset toimenpiteet alkavat siitä, kun asia tulee ihmisten tietouteen ja muutoksesta kerrotaan. Se merkitsee myös, että muutosta on alettu toteuttaa ja se ei jää vain sanoiksi johdon puheissa. Valpolan mallin viimeinen, usein pitkä ja monivaiheinen vaihe (vaihe 5) on ankkurointi käytäntöön. Tämä

vaihe kestää yleensä kauan, että muutoksen myötä tavoitellut muutokset ovat luonteva osa organisaation toimintaa ja siellä ei haikailla vanhan perään. Ankkurointivaihe voi muutoksen koon mukaan kestää kuukausista vuosiin. (Valpola, 2004, ss. 33–34)

Valpolan malli (Kuva 2) on hyvin tunnettu ja käytetty malli muutosprosessin suunnittelussa. Läpikäydyn teorian perusteella kaikki mallissa läpi käydyt viisi vaihetta muutoksen onnistumisen varmistamiseksi ovat yhtä tärkeitä. Valitettavan usein tilanne on kuitenkin se, että muutosprosessissa jätetään vähemmälle huomiolle tai jopa unohdetaan täysin jokin kyseisistä vaiheista, joka johtaa muutoksella tavoiteltujen tavoitteiden kannalta epäsuotuisiin lopputuloksiin. Valpolan muutosprosessin suunnittelumalli toimii pohjana muutoksen konkreettiselle suunnittelulle, mutta seuraavassa luvussa käydään läpi Kubler-Rossin muutuskäyrämalli sekä ADKAR-malli, jotka keskittyvät vahvemmin yksilön ja ryhmän johtamiseen muutosprosessin aikana.

### **3 Ryhmän ja yksilön johtaminen muutoksessa**

Muutoksen onnistumisen perusta on onnistunut ihmisten johtaminen. Vaikka organisaation johto osoittaisi analyysyjä ja raportteja, jotka osoittavat toiminnan muuttumisen tärkeyden niin muutos ei tapahdu automaattisesti ihmisissä. Syynä on usein, että ihmiset luottavat enemmän omiin kokemuksiin sekä havaintoihin ja johdon esittelemät analyysit koetaan joko virheellisenä tai kaukana käytännöstä. Lisäksi usein johtoa ei välttämättä pidetä luotettavana. John Kotter on antanutkin muutoksen johtamiselle ohjeen, että analyyttisten ja loogisten viestien sijaan johdon tulisi vedota ihmisten tunteisiin. Käyttäytymisen muutos käynnistyy, kun henkilö kokee, että nykyinen tilanne ei ole tyydyttävä. (Juutti & Virtanen, 2009, ss. 140–142)

Varmistaakseen ja kehittääkseen yksilön muutosvalmiutta, johtajan tulee huolehtia riittävästä viestinnästä, yksilön muutoskyvykkyydestä sekä ymmärtää hänen tilanteensa muutoksen hyväksymisen suhteen ja johtaa niitä tehokkaasti. Muutoksen viestintään, yksilön muutoskykyyn ja muutuskäyrään sekä niiden johtamiseen syvennymme seuraavaksi tarkemmin.

### 3.1 Muutosviestintä ja sen merkitys johtamisessa

Kun puhutaan viestinnästä, tulee monelle mieleen ensimmäisenä vain organisaation intranet ja viikkoviestit. Uudistusmatkalla näiden perinteisten organisaation sisäisten viestintäkanavien välityksellä tapahtuva viestintä on vain osa viestintää. Strategian toteuttamiseen ja vision saavuttamiseen tulee ottaa käyttöön kaikki viestinnän keinot. Kaikki työyhteisön arjessa tapahtuva, eleet, sanat ja päätökset, ovat viestintää. Todellisuudessa johtaminen on koko ajan tapahtuvaa vuorovaikutteista viestintää. Henkilökohtainen, ihmiseltä ihmiselle tapahtuva vuorovaikutus on välttämätöntä muutoksessa. Kun johtaja sitoo jokaisen toimenpiteen ja projektin osaksi isompaa uudistamisen kokonaisuutta, hänen tavoittelemansa viesti menee perille. (Korhonen & Bergman, 2020, ss. 251–254)

Muutosviestintä on tärkeä osa muutosta, jotta saadaan synnytettyä ja ylläpidettyä organisaatiossa muutostahtoa. Muutosviestinnän avulla pienennetään muutosvastarintaa. Sen tehtävä on tarjota tietoa, tukea muutosta sekä laittaa ihmiset miettimään nykyisen toiminnan järkevyyttä ja muutosvaihtoehtoja. Lisäksi sen tavoitteena on yhteisen ymmärryksen, suunnan ja toimenpiteiden varmistaminen. (Myllymäki, 2018, s. 13; Erämetsä, 2004, s. 236)

Esimiehen rooliin kuuluu aktiivinen keskustelu henkilöstön kanssa, joka tapahtuu eri näkökulmista. Yhteinen ymmärrys muutoksen tavoitteista ja päämääristä alkaa muodostua, kun asioista keskustellaan tarpeeksi tarkkaan. Täydellistä yhteisymmärrystä ei varmasti pystytä saavuttamaan, mutta se ei ole tarkoituksenmukaistakaan. Asioiden ymmärtämistä, kokemusten jakamista ja yhteenkuuluvuutta edesautetaan viestinnällä ja vuorovaikutuksella, joilla on merkittävä rooli muutoksen onnistuneessa toteutuksessa. (Pirinen, 2014, s. 116)

Esimiehellä on vastuu riittävästä, avoimesta ja ajallisesti viivyttelämättömästä viestinnästä. Stratagisten linjausten, tavoitteiden ja toiminnan muutoksien esittely ja taustoitukset ovat hänen tehtäviään. Tavoitteena on avata ja kertoa henkilöstölle muutoksen käytännön merkitystä organisaation toiminnalle. Keskustelu ja vuorovaikutus muodostavat organisaation sisäisen viestinnän, johon kaikki työyhteisön jäsenet osallistuvat. Ymmärrettävän ja hyväksyttävän tiedon muodostaminen on viestinnän tehtävä, joka on edellytyksenä, että tieto muuttuu toiminnaksi. Motivaation, luottamuksen, sitoutumisen,

luovuuden ja muutosta koskevien mielikuvien syntyemisessä on johdolla ja esimiehillä merkittävä rooli. Viestintä vaikuttaa siis monin tavoin organisaation kykyyn onnistua muutoksessa. (Hagerlund & Kaukopuro-Klemetti, 2013, ss. 11—12; Pirinen, 2014, ss. 124—126)

### **3.2 Muutoskyvystä huolehtiminen ja sen johtaminen**

Työstä innostavan tekee sen merkityksellisyys. Kun olet tekemässä jotain isompaa tehtävää, niin siitä syntyy innostus. Siksi onkin tärkeä varmistaa ja viestiä, että jokainen organisaatiossa ymmärtää, mikä on työn tarkoitus. Johtajan tehtäväksi jääkin sanoittaa työn tarkoitus niin, että siitä löytyy isompi merkitys arjen työhön. Työntekijä, joka kokee työnsä merkitykselliseksi, on tehokkaampi, sitoutuneempi, luovempi, hyvinvoivempi, terveempi ja onnellisempi. Googlen toteuttamasta Aristoteles-projektista ilmenee, että merkityksellisyys on yksi tiimin menestystekijöistä, sillä se saa aikaan tehokkaita ja hyvin toimivia tiimejä. Innostunut tiimi on helpompi saada mukaan muutokseen. (Aaltonen; Ahonen; & Sahimaa, 2020, ss. 136—137; Korhonen & Bergman, 2020, s. 344)

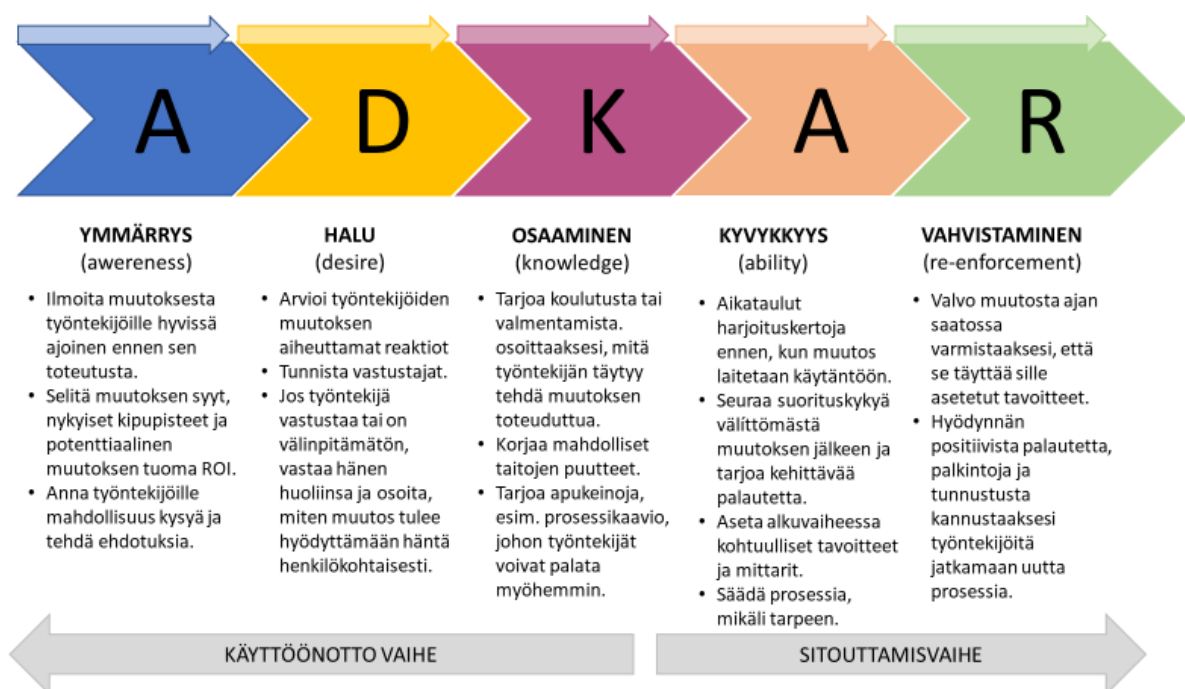
Yksilöiden muutoksen omaksumiskyky on erilainen. Nopeasti omaksuvat innostuvat ja lähtevät muutokseen innostuneena mukaan. Suurin osa omaksuu muutoksen kuitenkin varovaisesti ja lähtevät siihen mukaan, kun näkevät todisteita siitä, että uusi tapa on vanhaa parempi. Pieni joukko omaksuu muutoksen erittäin varovaisesti ja he kaipaavatkin vahvempaa johtamista, jotta kykenevät pääsemään muutokseen mukaan. Muutos- ja omaksumiskyky on kuitenkin opittavissa oleva asia. Johtajan tehtävä onkin luoda organisaatioon jatkuvan kehittämisen kulttuuri, jossa kehitetään toimintaa pienin askelin niin yksilö- kuin organisaatiotasolla. (Korhonen & Bergman, 2020, ss. 345—346)

Muutoskyky ei ole ikä- eikä kokemusriippuvainen, vaan se on ominaisuus, jota voi kehittää. Johtajan tehtävä on löytää keinot, joilla yksilö saadaan innostumaan tulevasta muutoksesta. Parhaimmillaan johtajalla on kyky saada paras versio yksilöstä esille, saada hänet näkemään isompia kokonaisuuksia selkeämmin ja tekemään selkeitä edistysaskeleita kehittämisessä. Positiivinen minäkuva, luottaminen omiin- sekä yhteistyökykyihin liittyvät yksilön muutoskykyyn tai resilienssiin. Vastuunottovalmius sekä henkinen kypsyyt edesauttavat muutoskykyä. Muutostilanteen eteenpäin viemiseksi tavoitteena on, että

mahdollisimman moni yksilö toimisi aktiivisesti, ottaisi vastuuta eikä uhriutuisi muutoksen edessä. Yksilöiden muutoskyvyn erot syntyvät toki myös siitä, miten hyvin sietää epävarmuutta ja epäselvyyttä sekä kuinka paljon vaatii turvallisuutta sekä ennalta määrättyjä toimintamalleja. Muutostilanteet vaativat rohkeutta, jotta uskaltaa astua ulos totutulta mukavuusalueelta. Pelkkä muutoskyvykkyyks ei toki pelkästään riitä, vaan tarvitaan muutoksen visio sekä jatkuvaa kehittymistä, joita kohti tavoitellaan. (Korhonen & Bergman, 2020, ss. 349—352)

Maailman tunnetuin muutosjohtamisen tutkimus- ja konsultointiyhtiö Prosci on luonut inhimillisen johtamisen mallin (Kuva 3), jonka tutkimuksiin on osallistunut yli 7 000 muutoksen ammattilaista yli 65 eri maasta. ADKAR-mallin ajatus pohjautuu siihen, että organisaation muutos ei tapahdu, mikäli ihmiset eivät muutu. Tämän lisäksi sen perusajatus on, että kaikki muutokset ovat joukko yksilöllisiä muutoksia. Muutos on usein monimutkainen ja vaikea prosessi, jonka yleisin epäonnistumisen syy on inhimillisen puolen ongelmat. Mallin suosio perustuu muutoksen yksilöllisen näkökulman ymmärtämisen johtamiseen. (Flow Consulting Oy, n.d.)

Kuva 3 ADKAR-malli. (kuvattu mukailien Lucid Software Inc. (n.d.) blogissaan käyttämää kuviota)



Kuva 3 malli antaa viitekehyksen johtajille, jotka haluavat ymmärtää ja johtaa yksilöllistä muutosta. Malli tarjoaa rakennetta ja suoraa ohjausta sekä selkeät tavoitteet johtajille, jotka haluavat motivoida muutosta toisissa. ADKAR on lyhennys sanoista awareness (ymmärrys), desire (halu), knowledge (osaaminen), ability (kyvykkyyks) ja re-enforcement (vahvistaminen). Organisaatiomuutoksissa sovelluttuna malli antaa johtajille ja muutoksenhallinnalle mahdollisuuden kohdistaa toimintansa siihen, mitkä kollektiivisesti ajavat yksilön muutosta ja auttavat organisaatiota kohti haluttua muutoksen tavoitetta. ADKAR-mallin määrittelemät tavoitteet tai tulokset ovat peräkkäisiä ja kumulatiivisia. Ne täytyy saavuttaa järjestyksessä ja jotta muutos voidaan toteuttaa ja ylläpitää, yksilön täytyy käydä mallin jokainen vaihe läpi, alkaen ymmärryksen vaiheesta. (Prosci Inc, n.d., s. 4)

1. Ymmärrys (awareness): Ymmärrys muutoksen liiketoiminnallisista syistä. Tämä vaihe on aikaisen organisaation muutoksen viestinnän tulos tai tavoite.
2. Halu (desire): Halu osallistua ja sitoutua muutokseen. Tämä vaihe on tukemisen ja muutosvastarinnan johtamisen tulos tai tavoite.
3. Tieto (knowledge): Tieto siitä, miten muuttua. Tämä vaihe on koulutuksen ja valmentamisen tulos tai tavoite.
4. Osaaminen (ability): Kyky ymmärtää tai toteuttaa muutos vaaditulla suoritustasolla. Tämä vaihe on ylimääräisen valmentamisen, harjoittelun ja ajan tavoite tai tulos.
5. Vahvistaminen (re-enforcement): Vahvistaminen varmistaa, että muutos säilyy. Tämä vaihe on hyväksymisen mittaamisen, korjaavien toimenpiteiden ja onnistuneen muutoksen tavoite tai tulos.

Muutoksenjohtamisen toimenpiteiden tunnistamisen tuloksen ADKAR-malli tarjoaa muutoksen johtajille hyödyllisen kehyksen muutoksen toimenpiteiden suunniteluun ja toteuttamiseen. (Prosci Inc, n.d., s. 5)

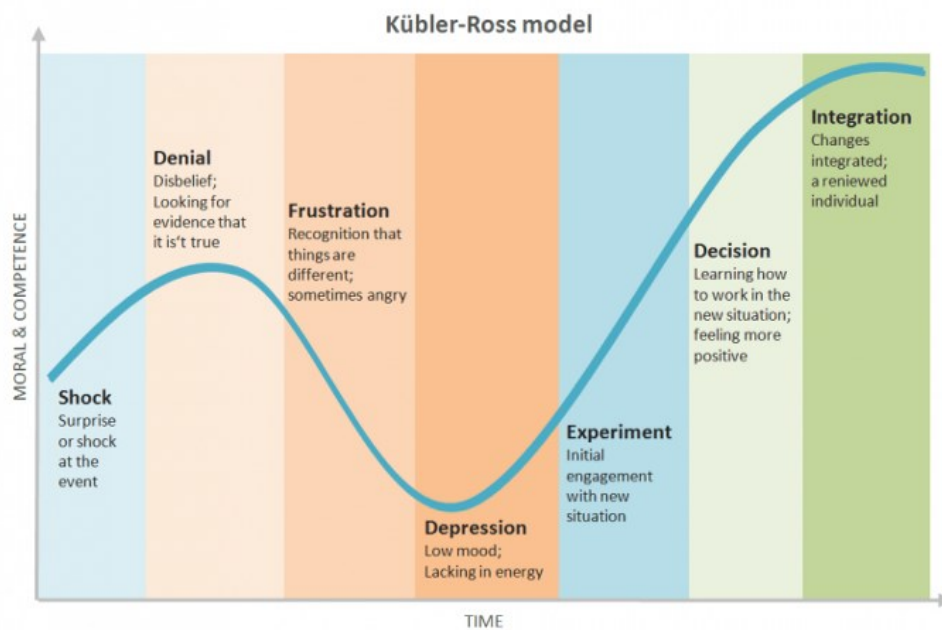
### **3.3 Muutoskäyrä ja sen hyödyntäminen johtamisessa**

Muutos on osa elämää, jota ei pysty välttämään. Mikäli muutos on hyvin suunniteltu ja laadittu, sen lopputuloksena voi olla positiivisia vaikutuksia, mutta suunnittelusta huolimatta muutos on vaikea sisäistää, hyväksyä ja arvostaa. Ihminen pyrkii pääosin rakentamaan elämänsä rutiinien ympärille ja vakiinnuttamaan ne, jonka vuoksi muutos on kriisi.



Muutoksen myötä meidän täytyy löytää uudestaan palkituksi tulemisen tunne ja itsemme sekä toimintaympäristömme. Kubler-Ross on luonut muutosprosessia kuvaavan elinkaarimallin The Change Curve, joka kuvaa työntekijöiden reaktiota muutoksen edetessä. Malli tunnetaan myös 5 surun vaihetta-mallina, jonka vuoksi muutoksen rakenne muistuttaakin usein henkilökohtaisten kriisin toipumisprosessia (Hackselius-Fonsén & Similä, 2017, s. 19; Belyh, 2020)

Kuva 4 Muutoksen etenemisen vaiheet – The Change Curve (Belyh, 2020)



Kuva 4 malli auttaa johtajia ymmärtämään muutosta ja siihen liittyviä vaiheita. Muutoksen johtaja voi auttaa henkilöstöään mukautumaan muutokseen ja siirtymään kohti menestystä. Muutoksen elinkaari ja muutuskäyrä kuvataan mallissa viiden vaiheen kautta: 1) Sokki, epätoivo ja kieltäminen 2) pelko ja viha 3) masentuminen 4) ymmärrys ja hyväksyntä 5) eteenpäin jatkaminen. Mallin myötä esimies pystyy ymmärtämään missä vaiheessa muutoksen hyväksymistä alainen on. Tehokkaasti hyödynnettynä mallin avulla esimies voi luoda räätälöityjä viestintämuotoja ja ohjausta muutoksen polulla oleville. On kuitenkin tärkeä muistaa, että jokainen työntekijä ei käy kaikkia muutoksen elinkaaren vaiheita läpi ja jokainen reagoi eri vaiheissa eri tavalla. Muutos tapahtuu jokaisessa asteittain ja eri tahtiin, joten muutoksen vaiheet eivät ole aina selkeitä. Muutosprosessin aikana esimies johtaa henkilöitä, jotka ovat kaikki eri vaiheessa muutoksen hyväksyntää. Lisäksi myös esimiehet etenevät muutoksen hyväksynnässä eri tahtiin. (Pirinen, 2014, s. 38; Belyh, 2020)

### 3.4 Muutoksen haasteet

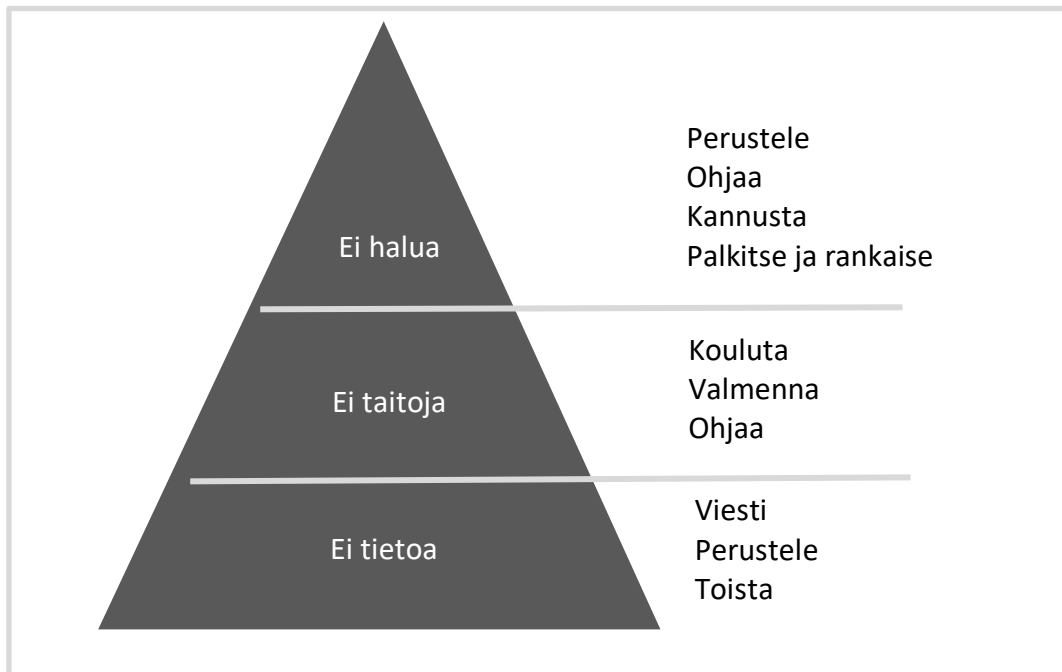
Yksi hämmäntävimmistä ja vaikeimmista ongelmista, joita yritysjohtajat kohtaavat, on työntekijöiden vastahakoisuus muutosta kohtaan (Lawrence, 1969). Muutosvastarinta on jokaisen muutoksen yksilössä ja organisaation käyttäytymisessä ilmenevä vastustus.

Muutostilanteissa henkilön tasapaino järkkyy, kun henkilö joutuu luopumaan totutusta ja turvallisesta. Tuntemattoman pelko sekä uuden oppimisen vaikeus selittävät tasapainon järkkymistä. Vastustus ilmenee joko voimakkaana tai vähemmän voimakkaana.

Muutosvastarinta voi kohdistua moniin asioihin esimerkiksi muutoksen sisällön tai oman aseman muutokseen liittyvään vastustukseen. Muutoksen tavoitteet, niihin liittyvät keinot tai toteutustavat aiheuttavat usein sisältöön liittyvän muutosvastarinnan. Omaan asemaan liittyvät muutokset koskevat yleensä joko työtehtävien tai työyhteisön uudistamista. Usein muutoksen sisältöön ja oman aseman muuttumiseen liittyvät kysymykset menevät sekaisin, joka johtaa uudistuksen vastustamiseen. (Stenvall & Virtanen, 2007, ss. 100—101)

Vastarinta lähtee usein henkilöstöstä, koska he ovat useimmiten olleet vähiten osallistumassa muutoksen suunnitteluun. Yrityksen johto on usein työstänyt muutosta ja sisäistänyt sen syitä ja taustoja paljon ennen toimihenkilötasoa. Johto monesti odottaa jo innostuneena ripeää muutokseen tarttumista, kun henkilöstö pääsee vasta muodostamaan omaa käsitystään muutoksesta. Muutosvastarinnan syyt ja lähteet voivat johtua monesta tekijästä, jonka vuoksi niitä voidaan jaotella monella tavalla. Ryhmän sekä yksilöiden tason huomioiminen on tärkeää, kun halutaan luoda kattava kuva muutosvastarinnan aiheuttajista ja sen tasojen mukaisesta johtamisesta, kuten alla olevassa kuviossa on havainnollistettu. (Mattila, 2011, ss. 20—21)

Kuva 5 Muutosvastarinnan tasot ja niiden mukaiset suositukset johtamiselle (Mattila, 2011, s. 21)

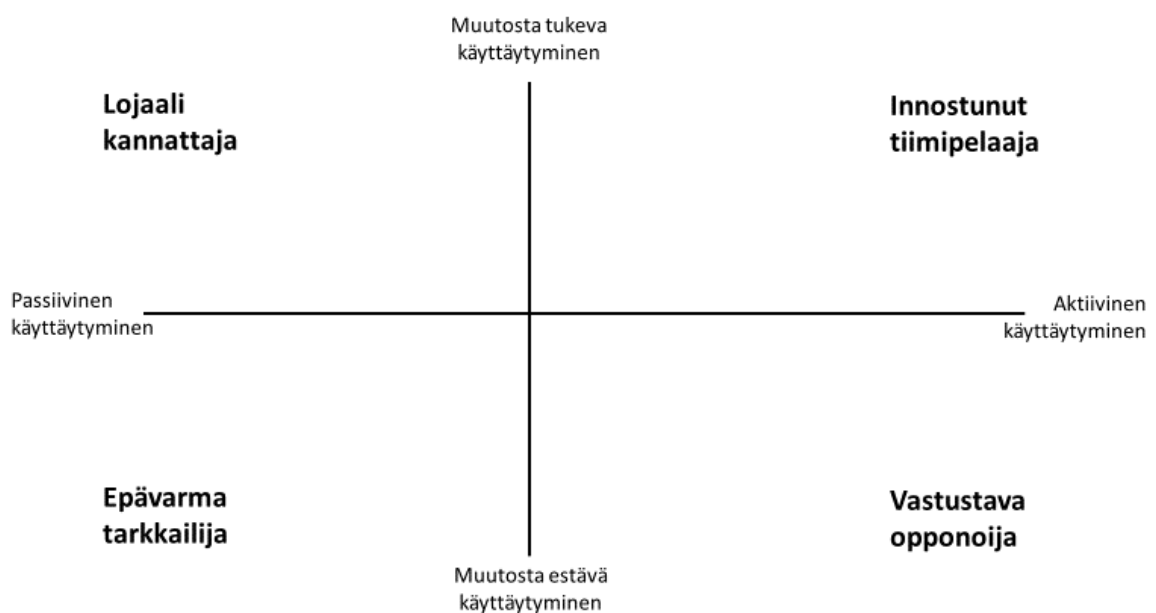


Kuva 5 havainnollistaa, että yleisin muutosvastarinnan aiheuttaja on tunne tiedon puutteesta. Johtaja voi vastata tähän viestimällä, perustelemalla ja toistamalla sanomaansa muutoksen osapuolille. Mikäli muutosvastarinta johtuu taitojen puutteesta, pystyy johtaja vastaamaan tähän kouluttamalla, valmentamalla ja ohjaamalla alaistensa toimintaa. Muutos saattaa aiheuttaa osalliselle myös tunteen, että hän ei halua muuttua, jonka seurauksena esimiehen täytyy perustella, ohjata, kannustaa ja palkita yksilöä muutoskyvykkyyden kehittämisessä. Mikäli yksilö ei halua tai ole valmis muutokseen, niin johtaja joutuu olemaan myös valmis rankaisemaan ja käymään keskustelun yksilön kanssa mahdollisesta organisaation sisällä tai ulkopuolella olevasta uudesta työkuvasta.

Muutosvastarinta ei ole aina negatiivinen asia, sillä terve muutosvastarinta on täysin luonnollinen sekä hyvä ja hyödyllinen asia. Terve kriittisyys ja kyseenalaistaminen palvelevat yritystä oikein hyödynnettynä viemään muutosta eteenpäin. Muutos tulee nähdä prosessina ja muutosvastarinnan tehtävä on kehittää ja varmistaa, että muutoksessa otetaan tarpeeksi kattavasti asiat huomioon paremman lopputuloksen saamiseksi. Terveen muutosvastarinnan taso on siinä vaiheessa, kun ei asetuta muutosta vastaan vaan testaan kyseenalaistamalla sitä läpikotaisin. (Erämetsä, 2004, ss. 98—99)

Johtajan on tärkeä varmistaa, että hänen jokainen alaisensa pääsee mukaan muutokseen ja auttaa heitä hyväksymään sen tuomat muutokset. Esimies varmistaa jokaisen yksilön tilanteen käymällä hänen kanssaan keskustelun, jossa varmistetaan hänen tilanteensa ja suhtautumisensa muutokseen. Aikaa on kuitenkin rajallisesti, joten johtajan onkin hyvä tunnistaa ja priorisoida alaisensa sen mukaan ketkä tarvitsevat eniten tukea muutoksen hyväksymisessä. Kuva 6 mukailee Aggerholmin (2014) artikkelia, jossa hän kuvaa ihmisten reagoitua yrityssaneeraus- ja muutostilanteissa.

Kuva 6 Muutokseen reagointi malli (Aggerholm, 2014)



Yllä olevan mallin mukaan johtaja voi tunnistaa yksilön muutoksen johtamisen tarvetta, keneen hänen tulisi ensimmäisenä priorisoida aikansa ja minkälaista johtamista hän tarvitsee. Alaisten muutokseen reagointi on yllä olevassa kuvassa jaoteltu käyttäytymisen perusteella aktiiviseen ja passiiviseen reagointiin sekä muutosta tukevaan ja muutosta estävään käyttäytymiseen.

Lojaali kannattaja ajattelee muutoksesta lojaalisti ja tuntee olonsa rauhalliseksi ja helpottuneeksi muutoksen osalta. Hän noudattaa ohjeita ja rutiineja sovitun mukaisesti. Innostuneen tiimipelaajan ajatukset ovat optimistisia, pyrkii ratkaisemaan ongelmia sekä tuntee olonsa toiveikkaaksi ja innostuneeksi. Epävarmalla tarkkailijalla on huolestuneita ajatuksia ja tuntee olonsa epävarmaksi tai jopa pelokkaaksi. Hän on myös passiivinen ja

vetäytyvä. Vastustava opponoiija tuntee olonsa tyytymättömäksi ja tullee kohdelluksi epäreilusti. Hänen ajatuksensa ovat negatiivisia ja hän sabotoi käyttäytymisellään. (Aggerholm, 2014)

Läpikäydyn teorian perusteella esimiehen aika on rajallista ja hänen täytyy kyetä priorisoimaan sitä oikein työnsä vaatimusten ja alaistensa kanssa käytävien keskustelujen kesken. Jokainen alainen tarvitsee keskustelua ja aikaa esimiehensä kanssa. Ilman keskustelua esimiehen on vaikea tunnistaa alaistensa muutokseen reagoinnin tilaa. Teorian perusteella esimiehen onkin tärkeä tunnistaa keskustelujen avulla, että kuinka paljon alaisista on lojaaleja kannattajia, innostuneita tiimipelaaajia, epävarmoja tarkkailijoita sekä vastustavia opponoiijia. Alaistensa muutoksen reagointi hahmotelman avulla esimies osaa suunnitella ja varmistaa, että hänen aikansa ja tukensa on priorisoitu oikein sitä eniten tarvitseville. Tämän avulla varmistetaan, että jokainen yksilö pysyy muutoksessa mukana ja näin ollen saavutetaan onnistuneesti haluttu lopputulos.

## **4 Tutkimus**

### **4.1 Toimeksiantajan esittely**

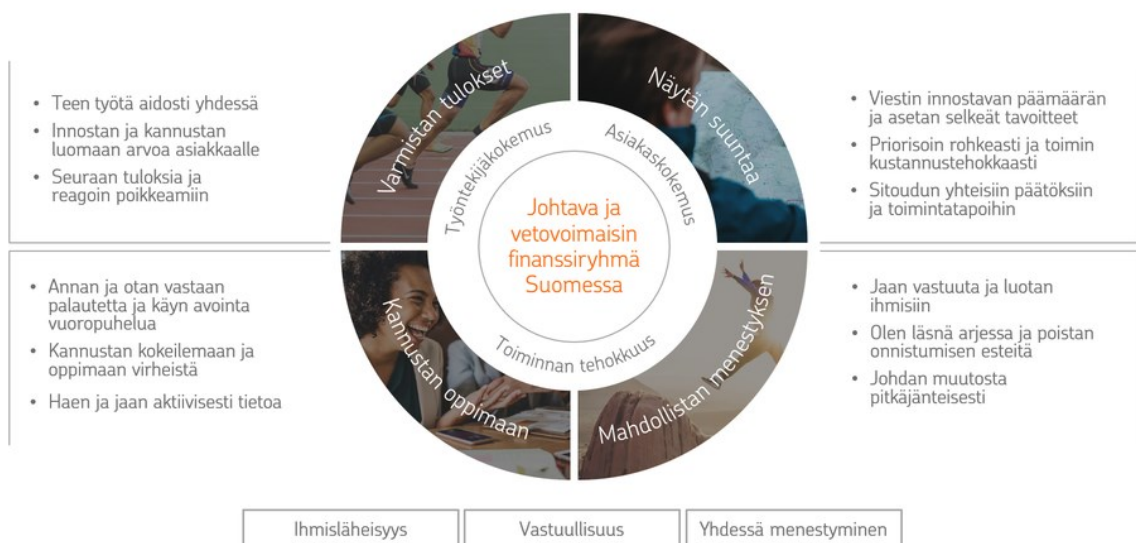
Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii OP Tampere (virallinen nimi Tampereen Seudun Osuuspankki), joka on itsenäinen osuuspankki ja osa OP Ryhmää. OP Ryhmän muodostaa itsenäiset osuuspankit sekä ryhmän keskusyhteisö OP Osuuskunta tytär- ja lähiyhteisöineen. Itsenäisiä osuuspankkeja on yhteensä 137 kappaletta, joiden toimialue kattaa koko Suomen. Osuuspankit ovat paikallisia, itsenäisiä, vähittäispankkitoimintaa harjoittavia talletuspankkeja. OP Ryhmä on Suomen suurin finanssiryhmä, jonka palveluksessa työskentelee yli 12 000 työntekijää. OP Tampere on yksi OP Ryhmän suurimmista osuuspankeista, joka työllistää reilu 300 työntekijää. (OP Ryhmä, n.d.a)

OP Ryhmä on osuuskuntamuotoinen yritys, jonka omistaa sen yli 2 miljoonaa omistaja-asiakasta. OP Ryhmän liiketoiminta on jaettu kolmeen liiketoimintasegmenttiin, jotka ovat yritys pankki, vakuutus ja vähittäispankki. Ryhmän visio on olla Suomen johtava ja vetovoimaisin finanssiryhmä. Strategiaprosessin onnistumisen perustana ovat oletukset siitä, mihin suuntaan maailma on menossa. OP on siirtynyt jatkuvaan strategiaprosessiin, jossa

suunnitelmia ei lyödä enää lukkoon useiksi vuosiksi, vaan ne muodostetaan, uudistetaan ja toteutetaan jatkuvasti. Nopean muutoksen aika sekä toimintaympäristön muutos ovat tuoneet OP Ryhmän toimintaan lukuisia uusia muutospaineita. Asiakaskenttään vaikuttavat megatrendit ovat mm. kaupungistuminen, muuttoliike sekä väestön ikääntyminen. Digitalisaation myötä asiakkaiden nopea siirtyminen digitaalisiin kanaviin on jatkunut ripeänä varsinkin korona-aikaan. Lisäksi pankkien toimintaympäristöön vaikuttaa lisääntynyt sääntely. Strategiset painopisteet vuodelle 2021 ovat paras asiakaskokemus, enemmän hyötyjä omistaja-asiakkaalle, erinomainen työntekijäkokemus, tuottojen kasvu kulujen kasvua nopeampaa sekä laadukkaampi ja tehokkaampi toiminta. Strategiset painopisteet tarkistetaan vuosittain ja ne ohjaavat OP Ryhmän toimintaa kohti visiota. (OP Ryhmä, n.d.b; OP Ryhmä, n.d.c)

Työelämän ja ketterän toimintamallin asettamia vaatimuksia tukemaan OP Ryhmä on laatinut OP Johtamisen periaatteet (Kuva 7). OP Johtamisen periaatteet ovat varmistan tulokset, näytän suunnan, mahdollistan menestyksen ja kannustan oppimaan. OP Ryhmän tavoite on viedä itseohjautuva toiminta läpi koko organisaation ja tämä muutos on myös toimeksiantajayrityksessä tällä hetkellä käynnissä. Itseohjautuvassa organisaatiossa, jonka keskiössä on asiantuntijoista muodostuvat tiimit, johtamisen merkitys korostuu entisestään. Johtamisen rooleissa työhyvinvoinnin ja työntekijäkokemuksen edistäminen ovat keskiössä. (OP Ryhmä intra, 2021)

Kuva 7 OP Johtamisen periaatteet (OP Ryhmä intra, 2021)



Luottamus ihmiseen, hänen kykyynsä ja haluunsa tehdä asiat organisaation ja asiakkaan parhaaksi, ovat itseohjautuvuuden edellytyksenä. Se edellyttää tiedon ja toiminnan läpinäkyvyyttä. Itseohjautuvassa organisaatiossa henkilöillä ja tiimeillä on päätäntävaltaa ja johtajuutta työhön ja työntekemisen tapoihin selkeiden tavoitteiden ja asetetun suunnan puitteissa. Se tarkoittaa vastuunkantoa sekä omistajuutta tavoitteista ja oman toiminnan jatkuvasta kehittämisestä. Itseohjautuvuuden muoto ja puitteet määrittyvät tekemisen luonteen mukaan. Itseohjautuvuus on yksi työelämän tärkeimmistä taidoista, jota voi myös kehittää. (OP Ryhmä intra, 2021)

## 4.2 Tutkimusongelma ja -kysymykset

Perinteisesti korostetaan, että tutkimusongelmat tulisi suunnitella ja harkita tarkkaan ennen varsinaisen aineiston keruuta. Selkeät ja tarkkarajaiset tutkimusongelmat ja -kysymykset auttavat suunnittelemaan ja jäsentelemään tutkimuksen suuntaan ja teoriapohjaa. Tutkimusongelman asettaminen ja muotoileminen ovat usein vaikeampia kuin tutkimusongelman ratkaiseminen. (Hirsjärvi & Remes, 2007, ss. 121–122)

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset tukevat OP Ketterä johtaminen -hanketta sekä erinomaista työntekijäkokemusta, joka on OP Ryhmän yksi strategisista tavoitteista. Tutkimuskysymyksiä hyödynnetään koko opinnäytetyön ajan. Päättämiskysymyksenä opinnäytetyössä on: mitä tarvitaan, että muutos tapahtuu jokaisessa henkilökohtaisesti? Pääkysymystä tukevia apukysymyksiä ovat: miten esimies voi tukea ja kehittää muutoskyvykkyyttä? Mitä työkaluja esimies voi hyödyntää muutoskyvyn tukemisessa ja johtamisessa? Miten johtaa muutos onnistuneesti?

## 4.3 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyö on tutkimuspainotteinen opinnäytetyö. Teoriaosuuden lisäksi materiaalia kerätään tutkimuksen avulla. Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisella menetelmällä. Laadullinen tutkimus on luonteeltaan syvällistä ja se auttaa ymmärtämään aiheen tai ongelman yksityiskohtia. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa, joka koskee johtajien mielipiteitä, käsityksiä, havaintoja, asenteita, arvoja ja kokemuksia muutosjohtamiseen liittyen. Tutkimuksen tavoitetta parhaiten tukevaksi tutkimusmenetelmäksi valittiin

haastattelu. Haastattelu on sopiva metodi, kun tutkija haluaa säilyttää vastausten pohjalta esiintyviin asioihin mahdollisuuden esittää tarkentavia kysymyksiä. Haastattelu on sopiva myös, kun tutkittavaa asiaa ei tunneta entuudestaan kovin hyvin tai tutkimuksen asetelmaa ei ole tarkoin määritetty etukäteen, vaan halutaan sen täsmentyvän hankkeen edetessä. (Routio, n.d.; Jyväskylän yliopisto, 2020)

Aineistonkeruumenetelmänä haastattelussa tutkija osallistuu vuorovaikutteisesti aineiston tuottamiseen. Haastattelutapoja luokitellaan sen mukaan, mikä on tutkijan rooli vuorovaikutustilanteessa. Haastattelu voi olla esimerkiksi strukturoitu eli lomakehaastattelu, puolistrukturoitu eli haastattelu tai strukturoimaton eli avoin haastattelu. Haastattelutavaksi valittiin puolistrukturoitu teemahaastattelu. Teemahaastattelu auttaa vastaamista sekä edistää merkittävästi vastausten ymmärtämistä. Haastattelun aikana tutkijalla on mahdollista esittää heti asian esiin tullessa tai sen taustatietoja ymmärtääkseen tarkentavia kysymyksiä tai jatkokysymyksiä. Teemahaastattelu on keskustelu, jolle on etukäteen määrätty tavoite. Tutkija ohjailee keskustelua tutkimusongelmien pohjalta ennalta suunniteltujen teemojen mukaan, mutta sen muoto ja yksityiskohdat ovat avoimia. Haastattelu voidaan tallentaa esimerkiksi tekemällä muistiinpanoja, äänittämällä tai videoimalla. (Routio, n.d.; Jyväskylän yliopisto, 2020)

#### **4.4 Haastattelun toteutus**

Tutkimus toteutettiin puolistrukturoidulla teemahaastattelulla toimeksiantajaorganisaatiossa. Puolistrukturoitu haastattelumalli valikoitui tutkimusmenetelmäksi, sillä se antaa mahdollisuuden myös avoimelle keskustelulle ja haastattelu ei rakennu tiukasti standardisoituihin kysymyksiin. Haastattelun teemat rakennettiin muutoksen johtamisen, muutosviestinnän, yksilö muutoksessa ja muutoksen haasteiden teemojen ympärille, ja miten edellä mainittuja asioita johdetaan arjessa.

Haastateltavat koostuivat esimiehistä (n=5), jotka toimivat toimeksiantajayrityksessä asiakkuusjohtajina, ja heistä jokaisella on noin 15—20 alaista. Haastateltavaotanta koostuu niin tuoreemmista esimiehistä kuin pitempiaikaisista esimiehistä. Haastateltavilla on esimieskokemusta useamman vuoden ajalta ja esimieskokemusvuosien keskiarvo on n. 9 vuotta. Haastatteluihin valituilla esimiehillä on jokaisella kokemusta eri kokoisten muutosten



johtamisesta kohdeyrityksessä. Finanssiala on jatkuvan muutoksen alla, jonka vuoksi kyseisillä esimiehillä on useiden eri muutosten ja koulutusten tuoma kokemus muutoksien johtamisesta käytäntöön. Haastattelut toteutettiin toukokuussa 2021 Teamsin välityksellä, jonka avulla haastattelut myös tallennettiin. Haastattelut päätettiin tallentaa, jotta haastattelut voidaan raportoida tarkemmin, käytyihin asioihin pystyttiin palaamaan myöhemmin ja haastattelun aikana voitiin keskittyä hyvään vuorovaikutukseen haastateltavien kanssa. Analyysia varten tallennettujen haastattelujen aineisto muutettiin kirjoitettuun muotoon eli litteroitiin. Litterointi toimii hyvänä muistiinpanoapuna ja auttaa tunnistamaan tärkeitä yksityiskohtia kerätystä aineistosta. Ennen haastattelua haastateltavat kuuluivat tutkimuksesta, sen teemoista ja saivat haastattelurungon (Liite 1) nähtäväksi haastatteluun valmistautumista varten. (Ruusuvuori & Tiittula, 2005, s. 17)

Haastattelujen aikana esimiehet saivat mahdollisuuden kertoa ajatuksistaan ja kokemuksistaan muutoksen johtamiseen liittyen, minkälaisia haasteita he ovat kokeneet, miten haasteista on selvitty, minkälaista tukea ovat muutoksen johtamiseen saaneet ja minkälaista tukea toivoisivat jatkossa enemmän. Lisäksi haastattelujen aikana sivuttiin muutosviestinnän toteuttamista, miten muutos näkyy esimiesten arjessa ja miten mahdollisista muutoksen aikana ilmenneistä haasteista on päästy eteenpäin.

Yhtenä osiona haastattelussa käsitellään muutoksen suunnittelua ja käytännön toteutusta. Tarkoituksena on kartoittaa, mikä on esimiesten substanssiosaamisen taso muutoksen suunnitteluun ja sen toteuttamiseen. Lisäksi tavoitteena on selvittää, nouseeko haastatteluiden aikana esille mahdollisia kehitysideoita, joita on otettava jatkossa huomioon suunnitellessa OP Ketterä johtaminen -hankkeen toteutusta esimiehille tarjottavan tuen ja koulutuksen suhteen.

Haastatteluiden tavoitteena on löytää avaintekijöitä siihen, kuinka esimies varmistaa, että muutos tapahtuu jokaisessa yksilössä henkilökohtaisesti ja miten esimies johtaa muutosta käytännössä. Miten mahdollinen muutosvastarinta ja haasteet tunnistetaan sekä miten niistä on onnistuttu selviämään?

## 5 Tulokset

### 5.1 Haastateltavien taustat

Haastatteluiden alussa tehtiin taustakysymyksiä. Haastateltavien määrä on 5, joka koettiin vastaavan tarpeeksi laajaa otantaa toimeksiantajayrityksen lähiesimiesmäärästä.

Haastateltavat ovat tehneet pitkän uran OP Ryhmän palveluksessa ja heidän esimiesuransa on kestänyt 4–14 vuotta (keskiarvo n. 9 vuotta). Haastateltavat oli valittu niin, että saadaan kattava kokonaiskuva henkilöasiakasliiketoiminnan toimintojen osalta. Jokaisella esimiehellä oli 15–20 henkilöä alaisenaan.

### 5.2 Muutoksen johtaminen

#### 5.2.1 Muutosjohtamisen valmennus

Haastattelun alussa kartoitettiin haastateltavilta, miten he ovat kartuttaneet muutoksen johtamiseen liittyvää tietotaitoa, ovatko he saaneet teemaan liittyen minkäänlaista valmennusta vai ovatko itseoppineet kokemuksen myötä. Haastateltavien aihepiiriin liittyvän valmennuksen määrän pystyi jaottelemaan lyhyemmän ja pidemmän esimiesuran perusteella. Useampi pidempään esimiestehtävissä toiminut haastateltava mainitsi uransa kannalta merkittävimmäksi ja vaikuttavimmaksi muutosjohtamisen valmennukseksi valmennuksen, joka ei ollut suoranaisesti muutosjohtamisen valmennus. Haastateltavista kaksi ei ollut kyseistä koulutusta käynyt. Koulutuksen käyneet haastateltavat mainitsivat, että ovat osallistuneet uransa alkuvaiheessa Tommi Hellstenin järjestämään Ihminen tavattavissa -valmennukseen, joka toimii edelleen pohjana kaikelle heidän johtamisessaan. Valmennuksen tavoite oli tehdä matka itseensä ja tunnistaa, kuka itse on. Tommy Hellsten -instituution (n.d.) verkkosivut kuvaavat koulutusta seuraavanlaisesti: ”Ihminen tavattavissa -koulutus lisää tietoisuus-, tunne- ja vuorovaikutustaitoja sekä parantaa psykologisten prosessien ymmärtämistä sekä itsessä, että muissa ihmisissä.” Moni totesi, että esimiehen on tärkeä tunnistaa itsensä ensin, jotta voi kohdata muita. Valmennus on vaikuttanut haastateltavien mukaan tosi paljon tapaan, jolla he ovat omaa esimiestyötään alkaneet tehdä ja sen myötä johtaneet organisaatiossa tapahtuneita muutoksia.

Haastattelujen alussa moni totesi, että muutosjohtaminen on osa johtamista. Kyseiset haastateltavat totesivat, että muutosjohtamista ei voi erottaa muusta johtamisesta, sillä kaikki johtaminen on muutoksen johtamista. ”Maailma muuttuu ja sen takia tavallaan, että puhutaanko me itse asiassa muutosjohtamisesta vai onko tämä sittenkin vaan sitä johtamista”, totesi yksi haastateltavista. Muutosjohtamisen teema on ollut esillä jokaiselle haastateltavalle erilaisissa johtamisen koulutuksissa, mutta varsinainen muutosjohtamisen koulutus on järjestetty 5–6 vuotta sitten. Kyseistä koulutusta ei kaksi haastateltavista ollut käynyt. Nämä kaksi haastateltavaa totesivat, että eivät ole osallistuneet uransa aikana pelkästään muutosjohtamiseen keskittyvään koulutukseen muiden haastateltavien tavoin, vaan muutosjohtamisen koulutus on ollut osa muita johtamiskoulutuksia tai ovat itse oppineet opiskelujen tai kirjallisuuden myötä.

Eräs haastateltavista totesi, että ajan hermolla pysyminen ja mielenkiinnon säilyttäminen asioiden erilaista lähestymistä kohtaan on tärkeä osa esimiestyötä. Suurin osa haastateltavista toteaa, että eivät hyödynnä työssään mitään yhtä tiettyä teoriaa tai mallia, vaan soveltavat opittua tietoa käytännön työssään. Haastatteluissa korostui vahvasti, että johtamisen trendit ja työelämä kehittyvät koko ajan, joten johtamismalli, joka on toiminut 30 vuotta sitten, ei ehkä tänä päivänä ole toimivin tapa toimia.

### **5.2.2 Muutoksen suunnittelu**

Haastatteluissa korostui, että muutokset lähtevät usein pienistä asioista eteenpäin ja muutostarpeita nousee esille usein yhteisön ja avoimen keskustelukulttuurin myötä, jossa uskalletaan nostaa esille mieltä askarruttavia asioita sekä niihin mahdollisia kehitysideoita. Muutostoiveet ovat harvoin asioita, joihin organisaatio pystyy vastaamaan akuutisti. Aiheet, jotka keskusteluissa usein nousevat, ovat työhön liittyvät esteet ja asiat, jotka estävät onnistumista ja ne on esiin tullessa täytynyt jättää ns. backlogille, jonka avulla niihin voidaan myöhemmin palata. Yksittäisenä nostona yksi haastateltavista kuvasi muutostarpeen muotoutumista mm. kun tiettyjä muutostarpeiden teemoja nousee tarpeeksi usein esille ja liiketoiminnalta tulee tiettyjä toiveita tai tavoitteita, niin siinä vaiheessa esimiehen rooli on viedä keskusteluista nousseita asioita eteenpäin ylimmän johdon edustajien kanssa.

Esimiehen rooli keskustelun viejänä ja mahdollistajana tiimin ja ylimmän johdon välillä on tosi iso. Täytyy kannustaa omaa väkeä siihen, että keskustelussa tulee nostaa asioita esiin, mutta hänen täytyy olla myös itse rohkea tuomaan esiin niitä ajatuksia, mitä vaikka sieltä tiimistä kumpuaa.

Esimiehen on tärkeä pitää mielessä myös, että muutokset kehittyvät usein matkan varrella. Moni totesi, että täysin valmiiksi ja tarkasti ajoitettu muutoksen suunnittelu ei ole enää tätä päivää, vaan muutoksen toteuttamisessa eletään kokeilemisen kulttuuria. Kokeillaan rohkeasti valittua toimintatapaa, mutta uskalletaan myös myöntää, mikäli valittu suunta ei ole oikea, opitaan siitä ja kyetään ottamaan myös askel taaksepäin.

Haastatteluissa korostui vahvasti, että muutoksen alkuvaiheen suunnittelussa esimiehen on myös hyvä järjestää aikaa heille ja heidän ajatuksille, joita muutos koskettaa.

Muutosviestinnän suunnittelu on myös yksi tärkeimpiä asioita haastateltavien mukaan.

Haastateltavat totesivat, että jokainen kuulee asioita eri tavalla, mikä on yksilön sen hetkinen tunne tai tilanne voi vaikuttaa paljon siihen, miten hän viestityn asian kuulee.

Keskusteluhetkien suunnittelussa ja järjestämisessä on tärkeä miettiä, kuinka löytää oikean tasapainon henkilökohtaisten ja ryhmän kesken käytävien keskustelujen välille.

Haastateltavat korostivat olevan hyvä, että ryhmä, jota muutos koskettaa, saa aikaa keskustella yhdessä mieltä askarruttavista asioista, mutta henkilökohtaisille keskusteluille täytyy myös varata aika ja paikkansa. ”Kahdenkeskisiä keskusteluja pitää olla, mutta sen ryhmän on hyvä saada keskustella yhdessä, sillä se ryhmä auttaa toinen toisiaan”, kertoi eräs haastateltavista.

Useampi haastateltava totesi, että esimiehen on tärkeä tunnistaa, että tuleva muutos herättää ajatuksia, ja keskustelua täytyy käydä. Yksi haastateltavista kertoi, että esimiehellä täytyy olla aktiivinen rooli keskusteluissa, jotta ne eivät ajaudu väärille urille. Muutokselle täytyy antaa aikaa, mutta ei kuitenkaan liikaa. Toiset ovat innokkaampi lähtemään muutokseen mukaan kuin toiset, mutta sellaista riittävän ajan määrää on mahdoton määrittellä, koska ihmiset ovat erilaisia. Haastatteluissa korostui, että on tärkeä tiedostaa, että toiset ovat nopeammin mukana ja toisia autetaan pitkään vielä muutoksen jälkeen.

Moni totesi, että muutoksen suunnittelu lähtee siitä, että mietitään mitä tavoitellaan ja millä tekemisellä siihen päästään. Aletaan miettiä aikataulua, raameja ja milloin mitäkin hoidetaan, niin siitä kokonaisuus lähtee pikkuhiljaa rakentumaan. Haastattelussa korostui, että alkuvaiheessa on tosi paljon priorisointia eli asioita arvotetaan toinen toisiaan vasten, että mitkä ovat ne asiat, jotka täytyy ensimmäisenä suunnitella ja päättää. On tärkeä, että muutoksen suunnittelutyöryhmällä on kaikilla selkeä käsitys halutusta tavoitteesta, jonka jälkeen on helpompi yhteisesti sopia asioista, jotka ovat ensimmäisenä prioriteettina ja mitkä asiat voidaan päättää myöhemmin. On tärkeä alkaa rakentaa muutosprosessille jonkinlaista hahmotelmaa, sillä varsinkin alkuvaiheessa kokonaisuus on hyvin epäselvä.

Muutoksen alkuvaiheessa muutosprosessi on usein sumuinen, eikä vielä tiedetä kauhean tarkkaan mitä ollaan muuttamassa, mitä se tarkoittaa kenenkin osalta, niin jostain täytyy vaan lähteä liikkeelle ja lisäksi täytyy myös todeta, että ollaan valmiita kokeilemaan.

Haastatteluissa korostui, että muutosprosesseissa osa asioista tulee usein annettuna ja niitä ei voi muuttaa. Annetut raamit asettavat tietyt aikataulut, vaateet ja haasteet. Haasteet saattavat liittyä esim. järjestelmiin liittyviin toiveisiin, että tietty muutos tukisi haluttua muutosta, mutta nykyiset resurssit eivät kykene vastaamaan niihin toiveisiin. Tiedyt muutokseen liittyvät tavoitteet tulevat haastateltavien mukaan myös suoraan liiketoiminnalta, jotka saattavat liittyä esim. toiminnan tehostamiseen ja liikevaihdon kasvattamiseen. Näiden asetettujen tavoitteiden ja raamien puitteissa täytyy kyetä tekemään päätöksiä muutostarpeiden priorisoinnista parhaalla mahdollisella tavalla, että muutos tukee organisaation strategisia valintoja.

Haastateltavien mukaan on tärkeä myös tiedostaa, että jostain täytyy vain lähteä liikkeelle ja todeta yhdessä, että muutoksessa ollaan valmiita kokeilemaan ja jatkuvasti parantamaan suunnitelmia, kun parantamiselle tarvetta ilmenee. Muutostyöryhmän on tärkeä myös valmistella suunnitelman jatkumoa, että mikäli valittu suunta ei tuekaan haluttua visiota, niin on olemassa jatkosuunnitelma prosessin jatkamiselle.

### 5.2.3 Muutosjohtamisen tuki

Haastateltavat totesivat, että johtamisen tuen tarve riippuu siitä, minkä asian äärellä ollaan ja sen perusteella lähdetään miettimään, mistä tukea lähdetään hakemaan. Tukea voi saada kollegoilta, esimieheltä, HR:ltä tai työterveydestä. Harvoin esimies on yksin tekemässä mitään muutosta, joten haastatteluissa korostui, että erittäin iso voimavara on kollegoiden kanssa käytävä ajatusten vaihto. Kollegoiden lisäksi esimiehen esimiehellä on myös iso rooli tuen saamisessa. Hän on usein myös edellyttävässä roolissa tai ainakin alullepanijan roolissa. Avoin keskustelu ja tuen saaminen muutoksen johtajalle on tärkeää, koska hänen täytyy itse pystyä pysymään kartalla muutoksen tekemisen suhteen. Kun muutoksen johtajan omat ajatukset ovat selkeät muutokseen suhteen, niin hänen on helpompi käydä keskusteluita alaistensa kanssa. Eräs haastateltavista totesi seuraavasti: ”esimies tarvitsee itselleen tietynlaista peliä, jonka kanssa käydä asioita läpi”. Ei kenelläkään ole muutokseen liittyviä vastauksia valmiina, vaan vastaukset syntyvät käytävistä keskusteluista. Edellytyksenä keskustelujen läpikäymiselle on kuitenkin hyvä keskusteluyhteys ja luottamus. Haastateltavat korostivat, että on myös tärkeä kyetä keskustelemaan asioista suoraan. Asioista suoraan puhuminen on heidän mukaansa ihmisten kunnioittamista ja luo molemmin puoleista luottamusta.

En oo tyyppinä, että puhuisin vaan niistä positiivisista asioista, vaan minusta se on tiettyä rehellisyyttä, että puhuu suoraan, mikä mua tässä mietityttää. Vähän kertoa siitä, että miten on itelle asioita perusteltu, että miksi näin.

Esimiehen esimies on tärkeässä roolissa muutoksen johtamisessa, joten haastateltavien mukaan on tärkeä kyetä käymään oman esimiehensä kanssa muutokseen liittyviä avoimia keskusteluita. Muutokset koskevat usein myös esimiestä itseään. Esimiehellä saattaa itsellään olla epävarmaa esim. muutoksen päämäärä tai miksi muutosta ollaankaan tekemässä. Haastatteluissa korostui, että esimiehellä täytyy itsellään olla selkeänä muutoksen suunta ja hänen täytyy olla muutoksen takana. Muutoksen liittyvät epävarmuudet ja kysymykset ovat luonnollinen osa prosessia, joten on tärkeä, että hänellä on myös taho, jonka kanssa käydä keskusteluita askarruttavista asioista. Esimiehen täytyy kuitenkin kyetä vakuuttavasti käymään samat muutokseen liittyvät keskustelut alaistensa

kanssa, joten hänelle itselleen täytyy olla asiat selvät ollakseen vakuuttava ja johdonmukainen toiminnassaan.

Haastatteluissa korostui, että esimiehellä on tärkeä olla laajat verkostot ja myös verkostoja ympäri organisaatiota, josta hän voi eri asioiden ja kysymysten ilmaantuessa pyytää sparrailuapua. Erittäin suureen arvoon jokainen haastateltava nosti aikaisemmin mainitun lähikollegoilta saaman tuen ja avun. Haastateltavat kertovat kollegalta saatavan tuen olevan iso voimavara, sillä heidän kanssaan voi keskustella esiin nousevista asioista ja tunnistaa yhdessä asioita, jotka tiimeissä nousevat esille. Näitä esiin nousseita asioita on tärkeä nostaa keskusteluun joko isommalle joukolle tai yksilökeskusteluissa. Johtamistilanteisiin on haastateltavien mukaan mahdollista hakea tukea myös HR:ltä ja työterveydeltä.

#### **5.2.4 Muutoksen suunnan epävarmuus**

Haastateltavat mainitsevat, että onneksi muutoksen liittyvät asiat eivät ole niin mustavalkoisia. Muutokseen liittyvistä asioista täytyy kyetä rehellisesti käymään läpi itsekseen sekä kollegoiden kanssa. Haastateltavat toteavat myös, että asioiden läpikäyminen vaatii keskustelua sekä esimieheltä rohkeutta kysyä ja kyseenalaistaa haluttua muutosta.

Aina muutoksessa on positiivisia asioita sekä niitä, jotka pohdituttavat. Täytyy rehellisesti itsekseen käydä niitä asioita läpi tai kollegoiden kanssa. Samalla, kun niitä käy läpi, niin löytää niitä pointteja miksi tiettyjä asioita tehdään.

Haastattelujen perusteella muutos ei varsinkaan alkuvaiheessa ole täysin valmis prosessi, vaan se kehittyy matkan varrella, joten haastateltavien mukaan on tärkeä kyetä myös myöntämään ja keskustelemaan alaistensa asioista, jotka ovat vielä epävarmoja tai asioista, jotka mietityttävät. On tärkeä kertoa, miten pohdituttavia asioita on itselle perusteltu ja miksi näin. Haastateltavien mukaan muutokset ovat tänä päivänä enemmänkin kokeiluja ja ne harvoin ovat niin lopullisia, että niitä ei voisi myöhemmin muuttaa, mikäli todetaan että tämä uusi suunta ei toimi. ”Sekin on esimiehen esimerkillisyyttä, että isoissakin asioissa kykenee toteamaan, että nyt kokeillaan ja jos se menee väärin, niin kehitetään toimintaa ja todetaan, että virheistä opitaan seuraavaa kertaa varten”, tiivistä yksi haastateltavista.

### 5.2.5 Vinkit muutosjohtamisessa onnistumiseen

Haastattelujen myötä tärkeimmäksi neuvoksi nousi, että esimiehen on tärkeä pitää yllä avointa keskustelukulttuuria asiasta kuin asiasta. Täytyy olla aikaa yhteisesti keskusteltaville asioille, kuten myös henkilökohtaisille keskusteluille. Keskustelun täytyy olla avointa niin johdon kuin toimihenkilöiden suuntaan. Haastatteluissa korostui, että esimiehen on tärkeä olla osana myös arjen kohtaamisissa ja kuulostella, missä vaiheessa kukin muutosmatkalla menee ja siinä edistymisessä auttaa eteenpäin. ”On eri asia, että henkilö sanoo, että on sinut muutoksen kanssa, mutta käytös osoittaa muuta”, kertoi eräs haastateltavista. Moni totesi, että on tärkeää, että johtaja on muutoksen päällä ja näkee, että muutos oikeasti tapahtuu.

Useamman haastateltavan mukaan esimiehellä on useita rooleja arjessaan. Esimies ei voi olla tukemassa vaan empaattisuuden ja ymmärtämisen kulmalla, vaan hänen täytyy kyetä myös jäməkästi johtamaan, jotta asiat etenevät sovittuun suuntaan. Esimiehen on kuitenkin tärkeä ymmärtää ihmisen tilanne ja asiat, mitkä muutoksessa mietityttävät, sillä taustalla saattaa olla esim. pelko. Ainoa tapa selvittää ihmisen tilanne on keskustelemalla.

Lisäksi haastattelujen myötä tärkeäksi neuvoksi nousi tiimin osallistaminen. On tärkeä osallistaa tiimiä, jota muutos koskee, mahdollisimman paljon. Viestinnän tärkeys nousi keskusteluissa myös paljon esille. Sen varmistaminen, että muutoksesta viestii tarpeeksi myös silloin, kun itseä alkaa kyllästyttämään asiasta puhuminen, niin on tärkeä silti jaksaa puhua muutoksen tarpeesta ja halutusta suunnasta. Viestinnän on tärkeä kannustaa siihen, että luodaan uskoa siihen, että tehdään oikeita asioita, vaikka keinot tavoitteeseen pääsemiseksi eivät olisikaan vielä täysin selkeitä.

Yksittäisenä, viimeisenä ja ehkä tärkeimpänä vinkkinä muutoksen johtamisessa onnistumiseen eräs haastateltavista korosti, että esimiehen on tärkeä pitää itsestään huolta. Itsestä huolehtiminen on hänen mukaansa erittäin tärkeää sillä, mikäli esimies ei ole omien voimavarojensa kanssa tasapainossa, muutoksen johtaminen vie viimeisetkin voimat.

Se, että muutoksen johtaja pystyy olemaan pulssilla sekä herkällä korvalla kuulemassa siitä, mitä tunteita muutos herättää, mitä käytäväkeskusteluja asiasta käydään ja miten ihmiset käyttäytyvät, vie muutoksen johtajalta paljon



energiaa. Mikäli ihmisellä on omat voimavarat vähissä, niin tällaiset hiljaiset signaalit menevät ohi.

Avoin keskustelukulttuuri, keskustelutaidot, tiimin osallistaminen ja itsestään huolen pitämistä voidaan haastattelujen perusteella pitää tärkeimpinä yksittäisinä vinkkeinä muutoksen johtajille. Itsestään huolehtiminen ja omien voimavarojen tasapainossa säilyttäminen ovat kuitenkin lähtökohta sille, että esimies kykenee pitämään yllä avointa keskustelukulttuuria sekä osallistamaan tiimiä muutoksen edetessä.

### **5.3 Muutoksen haasteet**

#### **5.3.1 Muutosjohtamisen haasteet**

Haastateltavilta kartoitettiin muutoksen johtamiseen liittyviä haasteellisia asioita. Muutokseen liittyvä viestintä yleisesti mainittiin haasteellisimmaksi. Viestintä on laji, jossa pystyy aina parantamaan ja se on muutoksen onnistumisen kannalta merkittävässä osassa. ”Viestinnän suunnitteluun liittyy aina kysymykset, että mitä voisi tehdä paremmin ja onko jokin näkökulma, joka jää tekemättä, kun on paljon viestittävää”, totesi eräs haastateltavista. Viestittäviä asioista on paljon ja varsinkin muutokseen liittyvissä asioissa haastateltavien mukaan ei voi koskaan viestiä liikaa. Useampi totesi, että muutokset tulevat harvoin myöskään omaan työtilanteeseen nähden sopivaan hetkeen, joten siihen täytyy olla mahdollista raivata tilaa. ”On tärkeä tunnistaa, onko tuleva muutos niin iso, että se tulee nostaa työssä tärkeimmäksi asiaksi ja muita asioita sen aikana puolestaan vähentää” totesi eräs haastateltavista. Haastattelujen perusteella työn määrän ja prioriteettien määrittämisessä esimieskin kaipaa tukea.

Haasteellisimmaksi, mutta samalla hienoimmaksi asiaksi muutoksen johtamisessa ja johtamisessa yleensäkin korostui vahvasti ihmisten erilaisuus. Ihmiset käsittelevät, sisäistävät ja ymmärtävät asioita yhtä monella eri tavalla, kun on ihmisiäkin. Esimiehen täytyy kyetä tukemaan jokaista alaistaan hänelle sopivimmalla tavalla. Moni totesi, että haasteelliseksi koetaan myös ne tilanteet, joissa esimies joutuu hyväksymään, että vaikka kuinka pyrkisit olemaan tueksi, keskusteluavuksi tai avoin, niin kaikki eivät halua olla osa muutosta ja tekevät muita ratkaisuja siinä tilanteessa. ”Sen tilanteen hyväksyminen, että

kaikkia ei voi saada haluamaan valittua muutosta ja heidän kanssansa ei voi onnistua, on yksi muutoksen johtamisen haasteellisimpia asioita”, totesi yksi haastateltavista.

### **5.3.2 Yleisimmät muutosvastarinnan aiheuttajat**

Haastattelujen mukaan muutos johtaa yleensä siihen, että tekemisen tulokset heikkenevät hetkellisesti. Tekeminen kohdistuu hetkeksi muuhun eli muutoksen käsittelyyn. Muutoksia täytyy näin ollen tehdä harkiten. Mikäli muutoksia tehdään liian usein, tuloksen teko heikkenee aina vaan entisestään. Työtilanne ei ole koskaan oikeanlainen muutoksen tekemiselle, sillä harvoin tulee seesteistä tilannetta työssä, ja ihmisillä on aina paljon asioita mielenpäällä. Näin ollen, kun muutos tulee, on usein ensimmäinen reaktio, että miksi täytyy muuttua.

Haastateltavat sanoivat, että alkuvaiheessa on usein vaikea nähdä, että toimintatavan muutos toisi mitään helpotusta työtilanteeseen. Muutosvastarintaa aiheuttaa myös usein tilanteet siitä, että muutoksen tavoite on päätetty, mutta keinot siihen pääsemiseksi ovat vielä epävarmat. Haastatteluissa korostui, että epävarmuus muutoksen tuomista toimenpiteistä luo usein muutosvastarintaa. Muutosvastarinnassa saattaa olla myös kyse siitä, että alkaa arvioimaan tämänhetkistä työtään ja tekeekö siinä jotain väärin, kun sitä vanhaa tapaa toimia täytyy lähteä muuttamaan.

### **5.3.3 Muutosvastarinnan käsittely**

Moni haastateltavista totesi, että joissakin tilanteissa pelkkä empaattisuus ei pelkästään riitä. Esimiehen täytyy olla empaattinen ja kanssakulkija, mutta esimiestyö koostuu kolmesta osa-alueesta, joiden pitäisi olla tasapainossa. On tärkeä kirkastaa tilanteen kokonaiskuvaa, miten yksilö liittyy tähän kokonaisuuteen ja miten hänen toimintansa vaikuttaa muihin ihmisiin. Toiseksi on hyvä varmistaa, että yksilöllä on selkeä työn perustehtävä, siihen liittyvät tehtävänkuvan määrittelyt ja sille asetetut tavoitteet. Työtehtävän tavoitteet on usein kirjattu osittain henkilön toimintaa seuraaviin mittareihin, mutta se ei kerro pelkästään työtehtävän perustehtävästä. Kolmantena on hyvä tehdä selväksi, että jokaisen työtehtävän tavoitteena on luoda tulosta. Tuloksia täytyy tehdä, muuten täytyy olla jämäkkyyttä, että mikäli tämä asia ei lähde etenemään, niin siitä seuraa tiettyjä vaiheita.

Muutama toi esille, että esimiehen tukena on olemassa toimenpiteitä suoriutumisen johtamisessa, mikäli tulee vastaan alisuoriutumistilanteita. Haastateltavien mukaan, mikäli tietyt vähimmäisvaatimukset eivät työn suorituksen näkökulmasta toteudu, täytyy käydä keskustelua siitä, että mikä henkilön työnkuva on ja haluaako hän enää jatkossa tehdä sitä. ”Esimiehen on tärkeä pyrkiä kirkastaa muutosvastarintaiselle alaiselle sitä, että työpaikalla ei voi vaan kiukutella, vaan jokaisen täytyy toimia vastuullisena aikuisena ihmisenä”, totesi eräs haastateltavista. Kyseisten haastateltavien mukaan voidaan pyrkiä löytämään vaihtoehtoja työtehtävän suhteen ja pyrkiä antamaan valintoja siihen, että mitä kohden lähdetään etenemään tai mikäli yksilö ei halua muutos tapahtuvan, niin on olemassa aina muitakin uramahdollisuuksia.

Haastatteluissa korostui, että muutosvastarintatilanteissa esimiehen on tärkeä muistaa, että ei jää näiden asioiden kanssa yksin. Esimiehen on tärkeä osata hakea apua tukiverkosta omasta organisaatiosta kuin sen ulkopuoleltakin. Näissäkin tilanteissa kollegaesimiehiltä saatava tuki nostettiin edelleen tärkeäksi voimavaraksi. Organisaatio tarjoaa laajat mahdollisuudet tuen saamiseksi myös esimiestyössä askarruttavia tilanteita varten. Esimiehen on tärkeä osata pysähtyä, analysoida tilannetta sekä pyrkiä oppimaan ja kehittämään myös itseään ja omaa toimintaansa niiden myötä.

Muutama haastateltavista toi esille, että esimiehen on tärkeä muistaa, että jokainen henkilö on yksilö, jokaisella on omat prioriteettinsa, ja osata laittaa asioita oikeisiin mittasuhteisiin. ”Työ ei ole jokaiselle prioriteettilistan kärjessä, vaan elämän prioriteetit saattavat olla täysin erilaiset, mitä esimiehellä itsellään on. Työ ei ole enempää kuin 1/3 ihmisen elämästä ja se riittää”, totesi eräs haastateltavista. Haastateltavan mukaan työn osuus elämästä ei tarvitse olla kenelläkään tätä suurempi ja sen muistaminen auttaa myös asioiden mittasuhteisiin laittamista.

Useampi haastateltavista mainitsi, että esimiehen ei tarvitse itse olla eikä heidän tarvitse ketään pakottaa yltyöpositiivisuuteen esim. vaikka muutosta kohtaan. Esimiehen on tärkeä osata sallia, että ihmisillä on erilaisia tunteita muutosta kohtaan. Toisille muutos saattaa aiheuttaa innostusta, kun taas toisille pelkoa menetyksestä, vaikka omaa vanhaa työtehtäväänsä kohtaan. Erilaiset tunteen sekä pelot ovat hyvin inhimillisiä. Haastateltavien mukaan jokainen katsoo kuitenkin muutosta omasta perspektiivistään ja sen myötä se

maailma näyttää meidän jokaisen näkökulmasta myös erilaiselta. Tämän muistaminen auttaa esimiestä ymmärtämään, miksi ihmiset suhtautuvat muutokseen eri tavalla.

## 5.4 Ryhmän ja yksilön johtaminen muutoksessa

### 5.4.1 Muutosviestintä

Haastatteluissa korostui vahvasti, että on iso ero, viestitäänkö ryhmälle vai yksilölle. Mikäli puhutaan alkuvaiheessa isolle ryhmälle, niin pitää haastateltavien mukaan maalata isoa kuvaa, miksi ja mihin suuntaan ollaan menossa. Iso kuva muutoksille lähtee aina strategiasta, kuten aikaisemmin jo todettiin. Mikäli muutoksen johtaja jossain vaiheessa epäröi, että mitä muutoksesta sanoisi, niin strategiasta löytää vastauksen, mikä on liiketoiminnan perustehtävä, mitkä ovat arvot ja niiden kautta voi lähteä sanoittamaan tulevaa muutosmatkaa, että miksi johonkin muutokseen lähdetään. Haastateltavat totesivat, että syitä muutokseen on useita, mutta toki finanssialan toimintaympäristön, asiakaskäyttäytymisen ja digitalisaation muutokseen ne usein pohjautuvat.

Haastatteluissa korostui, että jokainen yksilö miettii muutosta aina omista lähtökohdista. Mitä muutos tarkoittaa minulle? Se siivittää haastateltavien mukaan usein kahdenvälistä keskustelua. Eräs haastateltavista totesi, että ”puhuttaessa tiimiläisille henkilökohtaisesti, tarvitsee esimiehen kuunnella sitä henkilöä yksilönä”. Esimiehen onkin tärkeä tunnistaa ja luoda luottamus siihen, että tiimiläinen uskaltaa avoimesti keskustella häntä mietityttävistä asioista, harmituksista, liittykö muutokseen jotain pelkoja, onko kyse muutosähkystä ja onko hän ymmärtänyt kaiken tarvittavan muutokseen liittyen.

Työhön liittyvien asioiden ymmärtämisen lisäksi esimiehen on tärkeä tunnistaa, onko tiimiläisen omassa maailmassa joitain asioita tai murheita, jotka vaikuttavat hänen toimintaansa tällä hetkellä. Esimiehellä täytyy olla haastateltavien mukaan ymmärrystä kohdata jokainen ihminen niiden kaikkien kysymystensä kanssa, mitä se itse kenessään herättää. Esimiehen täytyy myös jaksaa riittävän monta kertaa kysyä tiimiläiseltä, että mietityttääkö sinua jokin asia muutokseen liittyen, mitkä asiat sinua mietityttävät ja mitä mieltä sinä olet muutoksesta?

Useampi haastateltava totesi, että yksilön kanssa käytävälle keskustelulle ei ole olemassa mitään yleispätevää ohjetta, miten siinä onnistuu. Keskustelut vaativat sitä, että on kiinnostunut toisesta ihmisestä, mitä ajatuksia hänellä on sekä luoda luottamuksellinen ja turvallinen ilmapiiri, jossa voi keskustella asioista.

Haastatteluissa korostui, että on tärkeä avata avoimesti syyt, minkä takia muutosta lähdetään toteuttamaan. Viestinnän rooli tässä on erittäin iso. ”Muutoksesta viestintään ja perusteluun täytyy esimiehellä olla tarpeeksi aikaa ja viitseliäisyyttä”, totesi eräs haastateltavista. Täytyy viestiä, miksi muutosta tehdään, mutta täytyy myös kuvata se, että mihin mennään ja miten tähän tavoitteeseen päästään.

#### **5.4.2 Muutokseen sitouttaminen**

Haastattelujen mukaan, mikäli ihmisiä haluaa auttaa, niin lähtökohta on, että pohjalla on hyvä luottamus. Pohjaluottamus lähtee haastattelujen mukaan siitä, että on oikeasti, kiinnostunut siitä ihmisestä ihmisestä. Sen jälkeen, kun ymmärtää yksilöä ihmisestä, on helpompi keskustella työhön liittyvistä asioista vaikeiden kulmienkin kautta. Muutama haastateltavista totesi, että usein saa käsityksen siitä, että miksi jokin muutos on hankala jollekin, kun ymmärtää sen ihmisen sen hetkisen vireystilan ja elämäntilanteen. ”Mikäli henkilöllä on vaikeuksia esim. perhetilanteessa niin hyvin mahdollista, että ne muutokset ei sillä hetkellä ole prioriteettilistan kärjessä”, totesi eräs haastateltavista. Tämän jälkeen haastateltavien mukaan täytyy yhdessä miettiä, että minkälaisilla stepeillä tästä mennään sitten eteenpäin.

Kyetäkseen johtamaan muutosta, esimiehen täytyy olla itse innostunut asiasta ja täytyy olla itse sen takana. Samanaikaisesti esimiehen täytyy olla realisti ja ymmärtää, että ihmiset suhtautuvat muutoksen eri tavalla. Esimiehen on hyvä myös tiedostaa, että ihmiset käyttäytyvät ja reagoivat muutoksen eri lailla kuin hän itse, joten hän ei voi edellyttää tiimiläisten ajattelevan ja toimivan samalla tavalla kuin hän. ”Esimies voi vaatia, että jokaisen täytyy osallistua muutokseen liittyvään keskusteluun ja siihen täytyy asiallisesti suhtautua, mutta sitä hän ei voi vaatia, että yksilön täytyy sisäistää muutos nopeammin”, totesi eräs haastateltavista.

Haastatteluissa korostui, että vaikka yksilö olisikin muutosta vastaan, niin hänen käytöksensä täytyy olla asiallista, asioista voi olla eri mieltä, mutta asiallista käytöstä esimies voi vaatia. Esimiehen täytyy kirkastaa jokaiselle muutoksen ajatusta ja varmistaa, että se on jokaiselle selkeä. Päämäärän ollessa selkeä ja miksi muutosta ylipäätänsä tehdään, on ihmisen helpompi sitoutua siihen. Haastattelujen perusteella esimiestyö on monella tapaa samantyylistä kuin myyntityö, jossa myyjän täytyy ymmärtää asiakkaan tilanne, luoda luottamus ja lähteä yhdessä miettimään tilanteeseen ratkaisua.

### 5.4.3 Muutoskyvykkyys

Haastatteluissa korostui, että auttaakseen henkilöä kehittämään muutoskyvykkyyttään tai muutokseen liittyviä pelkoja, täytyy esimiehen ja alaisen välillä olla mahdollisuus avoimelle keskustelulle. Esimiehen on tärkeä varmistaa, että hän tietää jokaisen muutosta koskevan henkilön suhtautumisen muutosta kohtaan ja mitä hän ajattelee muutoksesta. Keskustelujen avoimuuden lähtökohdaksi on luottamus. On tärkeä pystyä sanomaan asiat, jotka muutoksessa mietityttävät tai harmittavat. Haastateltavat totesivat, että on suuri luottamuksen osoitus, mikäli ihminen kertoo harmistuksen tai pelon ääneen, koska sen jälkeen päästään vasta aitoon keskusteluun.

Mikäli muutokseen liittyvä harmistus koskee esimerkiksi työtehtävän muuttumista niin vasta, kun siihen liittyvä harmistus tai mikä negatiiviseksi koettu asia onkaan, on sanottu ääneen, niin sen jälkeen voidaan hakea positiivisia tai merkityksellisiä asioita tulevasta muutoksesta.

Henkilön muutoskyvykkyden kasvattaminen vaatii yksilöllistä keskustelua. Esimiehen tehtävä on nähdä ja auttaa alaistaan näkemään niitä muutoksen mukana tuomia mahdollisuuksia. Esimiehen tehtävä on myös sanoittaa tulevaa ja auttaa yksilöitä muutostilanteiden yli. Yksilöiden muutokseen sitoutumisen kannalta esimiehen rooli ja hänen kanssaan käytävät keskustelut ovat isossa osassa onnistumisesta.

#### 5.4.4 Muutosjohdettavien priorisointi

Moni haastateltava totesi, että kalenteroivat alaisilleen yhtä paljon aikaa. Kun aikaa on varattu jokaiselle niin haastateltavien mukaan esimies varmistaa tehokkaammin, että jokainen yksilö on varmasti sitoutunut muutokseen ja pystyy paremmin auttamaan heitä muutostilanteen yli. Mikäli henkilö on innostunut muutoksesta, niin se ei välttämättä ole taie, että muutos hänenkään osaltaan onnistuu hyvin ilman oikeanlaista tukea. He, jotka ovat vähemmän innostuneita voivat tuoda hyviä näkökulmia, että miksi muutosta ei kannata lähteä tekemään.

Haastatteluissa korostui, että ennen kaikkea arjessa saatavilla olo on tärkeää. Esimiehen on tärkeä osata sanoittaa, että on saatavilla koska tahansa, millä tahansa asialla ja milloin tahansa häntä voi lähestyä. Näitä tilanteita varten esimiehen on hyvä pyrkiä säilyttämään varsinkin muutostilanteiden aikana kalenterissaan joustavuutta keskusteluita varten. Tämä tarkoittaa useamman haastateltavan mukaan, että koko organisaation täytyy tukea esimiestä kalenterin joustavuuden ylläpitämisessä erityisesti muutostilanteissa.

Haastatteluissa nousi esille, että kohdeorganisaatiossa on vahva palaverikuluttuuri, jonka vuoksi kalenteri on usein hyvinkin täynnä, joka tuo haasteita joustavuuden ja välittömän tuen antamiseen. Haastatteluissa korostui, että olisi tärkeää, että koko organisaatio tukisi ja kunnioittaisi toisen kalenteria, eikä viikot olisi palavereita täynnä, usein myös kiireisempinä aikoina lounastaukoja myöten.

#### 5.5 Kehitystoiveet organisaatiolle johtamiseen liittyen

Kun haastateltavilta kysyttiin mahdollisia kehitys- tai parannusideoita muutokseen ja yleisesti johtamiseen liittyen, suurin osa vastaajista nosti esille kaipaavansa fasilitointia. Haastateltavat kertoivat jo pitkään tunnustaneensa, että heidän keskitason esimiesten kesken tapahtuvaa kohtaamista on liian vähän. Esimiehillä on säännöllisesti esimiesten kesken olevia palavereita, mutta ne ovat yleensä hyvin vahvasti ylemmän johdon vetämiä ns. tiedotuspalavereita, joissa harvoin on aikaa vapaalle keskustelulle. Useampi haastateltavista totesi, että keskitason esimiesten säännöllisistä tapaamisista, jossa tavattaisiin tietyllä agendalla, on puhuttu jo pitkään, mutta sitä ei ole saatu aikaseksi järjestää. Tapaamisessa käytäisiin avointa keskustelua ja sillä olisi agenda, mutta sinne voisi kuka tahansa nostaa

aiheita käsiteltäväksi. Asioita, jotka itseä askarruttavat ja haluaisi vaihtaa ajatuksia kollegoiden kanssa, että miten he ovat asian ratkaisseet.

Organisaatiossa on koko ajan jotain muutoksia meneillään, joten esimiehillä olisi hyvä olla avoin keskustelufoorumi, jossa kokoonnuttaisiin tietyn aihepiirin pariin ja samalla voitaisiin jutella, että tämmöinen asia on meneillään, että miten te olette asian kanssa edenneet. Haastattelujen mukaan tämän hetken esimiespalaverit ovat enemmän ylhäältä päin puhuttuja ja palaverin aikana tapahtuva keskustelu on enemmän sitä, miten jollakin tiimillä menee. Keskitason esimiesten tapaamisten täytyisi olla myös fasilitoituja ja olisi tärkeä myös pohtia, olisiko palaveri kerralla kaikille esimiehille vai pienemmissä porukoissa, jotta keskustelua saataisiin syntymään.

## **6 Johtopäätökset ja pohdinta**

Tutkimuksen tavoitteet saavutettiin onnistuneesti. Tutkimuksen kohteena on Tampereen Seudun Osuuspankin lähiesimiehet ja tarkoitus on tutkia heidän ajatuksiansa ja valmiuksia muutoksen johtamiseen. Lisäksi tutkimus selvittää miten johdetaan yksilöä niin, että varmistetaan muutoksen eteneminen hänessä henkilökohtaisesti. Tutkimus selvittää myös kohdeorganisaation esimiesten muutosjohtamisen valmiuksien nykytilaa sekä valmiutta tarjota tietoa mahdollisista kehitystarpeista koulutuskokonaisuuksien ja tukitoimintojen suunnittelun tueksi.

Tutkimus on ajankohtainen kohdeyrityksen käynnissä olevan itseohjautuvuuteen tähtäävän toimintakulttuurin muutosprosessin myötä. Lisäksi tutkimus antaa mielenkiintoista ajankohtaista tietoa organisaation esimiesten ajatuksista ja esiintuomista kehitysideoista yrityksen johtamiskulttuurissa muutosjohtamisen tukemiseksi. Tutkimuksen tulokset ovat helposti hyödynnettävissä myös muissa organisaatioissa.

Tulokset (Taulukko 2) osoittavat, että kohdeorganisaatio tukee vahvasti esimiestensä kehittymistä erilaisin valmennuksien ja koulutusten muodossa, jonka perusteella lähiesimiesten valmius johtaa muutoksia on hyvällä tasolla. Tutkimuksessa nousee esille, että esimiehen kokemusvuosilla esimiestehtävissä on selkeä vaikutus saadun koulutuksen, valmennuksen ja sen myötä hänen muutosjohtamisen valmiuksien suhteen. Pidempään



esimiehenä olleet haastateltavat ovat osallistuneet uransa aikana useampaan muutosjohtamisen valmennukseen, mutta esimiesuransa alkuvaiheessa olevat henkilöt eivät ole suoranaista muutosjohtamiseen keskittyvää valmennusta saaneet. Esimiesuransa alkuvaiheessa olevat esimiehet ovat kehittäneet muutosjohtamisen valmiuksiaan käytännön kautta, itse oppien tai muutosjohtamista on käyty läpi osana jotain muuta valmennusta. Tutkimukseen osallistuneet haastateltavat korostivat uransa merkittävimpänä valmennuksena olleen Tommy Hellstenin Ihminen tavattavissa -valmennusta, mutta tähän valmennukseen uransa alkuvaiheessa olevat esimiehet eivät ole päässeet osallistumaan. Tulosten perusteella kyseinen valmennus on tukenut myös koulutukseen osallistuneiden esimiesten muutosjohtamisen valmiuksien kehittymistä, sillä iso osa muutoksen johtamisessa onnistumista ovat hyvät ihmissuhde- ja johtamistaidot.

Taulukko 2 Yhteenveto haastattelujen päätemoista

<b>Tulosten yhteenveto</b>	<b>Keskeiset tulkinnat haastattelun pääteemasta</b>
<b>Muutoksen johtaminen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valmennuksella ja itsensä kehittämällä iso vaikutus muutosjohtamisen valmiuksiin</li> <li>• Muutokset kehittyvät matkan varrella</li> <li>• Muutoksen suunnittelu lähtee siitä, että mietitään mitä tavoitellaan ja miten siihen päästään</li> <li>• Avoin keskustelukulttuuri, tiimin osallistaminen ja itsestä huolehtiminen</li> <li>• Kollegoilta saatava tuki tärkeä voimavara</li> </ul>
<b>Muutoksen haasteet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viestintä on haasteellisinta sillä siinä pystyisi aina parantamaan.</li> <li>• Hienoin ja haasteellisin asia on ihmisten erilaisuus</li> <li>• Esimiehen on tärkeä muistaa, että ei jää ja ole yksin haasteellisten tilanteiden eteen tullessa.</li> </ul>
<b>Ryhmän ja yksión johtaminen muutoksessa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esimiehen on tärkeä pitää yllä avointa keskustelukulttuuria ja tärkeä luoda luottamus, että keskustelu on avointa.</li> <li>• Esimiehen ihmissuhde- ja viestintätaidot ovat tärkeässä osassa.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yksilön muutoskyvykkyyden kasvattaminen vaatii yksilöllistä keskustelua</li> </ul>
<b>Kehitystoiveet organisaatiolle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keskitason esimiesten kesken tapahtuvaa kohtaamista on liian vähän</li> <li>• Esimiesten kesken järjestetyt palaverit ovat enemmän ylemmän johdon vetämiä ”tiedotuspalavereita”, joissa harvoin on tilaa vapaalle ajatusten vaihdolle.</li> </ul>

Tulosten (Taulukko 2) mukaan viestintä on yksi haasteellisimpia asioita muutoksen onnistumisen kannalta. Viestintä on laji, jossa pystyy aina parantamaan ja se on muutoksen onnistumisen kannalta merkittävässä osassa. Lisäksi ihmisten erilaisuus on tulosten perusteella hienointa, mutta myös haasteellisinta, sillä ihmiset käsittelevät asioita yhtä monella tavalla kuin on ihmisiä.

Tulokset (Taulukko 2) osoittavat, että esimiehen kokemusvuodet eivät pelkästään vaikuta esimiehen kykyyn onnistua muutoksen johtamisessa. Kokemusvuodet tuovat toki esimiehelle varmuutta johtaa erilaisia tilanteita, mutta tulosten perusteella kokemusvuosiakin merkittävämpi asia on esimiehen ihmissuhdetaidot. Ihmissuhdetaidot ja viestintä ovat merkittävässä osassa myös johdettaessa ja varmistettaessa yksilön kehittyminen osana muutosta. Tutkimuksen perusteella, jotta esimies voi varmistaa muutoksen etenemisen yksilössä henkilökohtaisesti, esimiehen täytyy olla kiinnostunut hänestä yksilönä. Esimiehellä täytyy olla hyvät ihmissuhdetaidot sekä lisäksi hänellä täytyy olla aikaa ja viitseliäisyyttä käydä keskusteluja yksilön kanssa niin henkilökohtaisesti kuin ryhmässä, jotta hän on tietoinen yksilön suhtautumisesta muutosta kohtaan ja näin ollen kehittää hänen valmiutensa edetä osana muutosta. Tulosten perusteella hyvän keskusteluyhteyden luomisen lähtökohtana on avoin, luottamuksellinen ja kunnioittava suhde, joka vaatii ymmärtäväistä ja suorasanaista keskustelua.

Tulosten (Taulukko 2) perusteella kohdeorganisaation esimiehet kokevat saavansa tarvittaessa tarpeeksi tukea muutosjohtamistilanteisiin. Yhdeksi tärkeimmistä tuista korostui kuitenkin lähikollegoilta saatava tuki. Tutkimuksen perusteella esimiehellä on hyvä olla laajat verkostot oman organisaation sisällä kuin sen ulkopuolellakin, jotta osaa pyytää tarvittavaa tukea niihin sopivilta tahoilta. Tutkimuksen aikana useampi haastateltava totesi kuitenkin

kaipaavansa enemmän yli organisaatorajojen tapahtuvaa vapaamuotoista keskustelua lähiesimiestason kesken. Tutkimuksen perusteella tämän hetken palaverit ovat usein vahvasti ylemmän johdon vetämiä asioista tiedottamiseen keskittyviä palavereita, mutta lähiesimiesten kesken tapahtuvaa vapaamuotoisempaa keskustelua tapahtuu lähinnä vain lähimpien kollegoiden kesken. Vapaamuotoisempi keskustelufoorumi tarvitsi fasilitointia, mutta olisi kuitenkin foorumi jonne jokainen voisi tuoda aiheita yhdessä käsiteltäväksi. Tämä varmasti kehittäisi myös kohdeorganisaation esimiesten johtamisvalmiuksia yleiselläkin tasolla, kun ideoita ja ratkaisuja käytäisiin läpi vertaisoppimisen avulla.

Tulokset osoittavat, että kohdeorganisaation esimiehet eivät hyödynnä muutosten suunnittelussa tiettyä muutosjohtamismallia tai -teoriaa. Sen sijaan muutosprosessien suunnittelussa ja johtamisessa hyödynnetään kokemuksen myötä kertynyttä tietopääomaa. Tuloksissa nousi esille, että tietyn teorian tai johtamismallin tarkka seuraaminen ei toimi nykypäivän johtamisessa, vaan yhdistetään eri teorioita ja käytännön kautta hyväksi todettuja toimintamalleja. Muutosprosessien suunnittelun näkökulmasta, mikäli hyödynnettäisiin muutosjohtamisen malleja suunnittelun tukena, niiden avulla voitaisiin mahdollisesti parantaa entisestään organisaation mahdollisuuksia onnistua muutoksissa tehokkaammin. Muutosjohtamisen malleista tukea hakemalla voidaan varmistaa, että muutokseen liittyvät kaikki osa-alueet on varmasti huomioitu. Näistä tutkimuksen tuloksista huolimatta on kuitenkin tärkeä tiedostaa, että kohdeorganisaatio on osa OP Ryhmää ja suuremmat koko OP Ryhmän toimintaan vaikuttavat muutokset tulevat valmiiksi suunniteltuina toimeksiantoina. Tämä tutkimus on kuitenkin rajattu koskemaan vain kohdeorganisaation toimintaa, eikä tutkimaan koko OP Ryhmää toimintaa.

Tutkimukselle asetettuihin tutkimusongelmiin saatiin vastaukset. Vastausten perusteella kohdeorganisaation esimiesten muutoksen johtamisen valmiudet ovat yleisesti hyvällä tasolla. Esimiehen kokemusvuodet lisäävät tutkimuksen perusteella henkilön valmiuksia johtaa erilaisia muutostilanteita onnistuneesti. Tämä on seurausta siitä, että kokemusvuosien myötä esimies pääsee osaksi useampaa erilaista muutostilannetta sekä näin ollen kykenee oppimaan niistä tulleista onnistumista ja epäonnistumisista. Kokemusvuosien mukana tuomat erilaiset muutostilanteet kehittävät esimiehen valmiuksia johtaa muutostilanteita onnistuneemmin.

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä teemahaastattelu tuki hyvin tutkimuksen tavoitetta antaen mahdollisuuden syvällisempään aiheiden tarkasteluun. Tutkimus on pyritty laatimaan objektiivisesti ja se on sidottu teoriaan läpi koko prosessin ajan. Tutkimuksen ajankohta vaikutti varmasti tutkimuksen tuloksiin, koska organisaatiossa on käynnissä iso toimintaympäristön muutos kohti itseohjautuvampaa toimintaa, joka ollut käynnissä ja sitä on valmistelu jo pitkään. Näin ollen muutoksen johtaminen on tutkimuksessa mukana olleille haastateltaville erittäin ajankohtainen asia ja ovat asiaan perehtyneet hyvin jo ennen tätä tutkimusta. Mikäli tutkimus olisi toteutettu eri ajankohtana, niin haastatteluissa saaduissa vastauksissa olisi varmasti ollut enemmän hajontaa ja mahdollisesti myös eriäviä mielipiteitä olisi tullut esille, mutta niitä ei tämän tutkimuksen aikana tullut esille. Ajankohdalla ei nähdä kuitenkaan olevan vaikutusta tutkimuksen validiteettiin ja reliabiliteettiin, jotka vastaavat tutkimuksen tavoitetta.

Tutkimus on noudattanut ja laadittu hyvien tutkimusperiaatteiden mukaisesti. Tutkimuksen työvaiheet on pyritty kuvaamaan selkeästi, tutkijan rooli ja teoria sekä tutkimukseen vaikuttavat tekijät on pyritty avaamaan lukijalle rehellisesti. Henkilötietoja ei ole käsitelty tutkimuksen aikana. Aineistonhallintasuunnitelma löytyy työn liitteistä (liite 2).

Tutkimukseen osallistuville henkilöille kerrottiin tutkimuksen tavoite ja heiltä pyydettiin suullinen lupa tietojen keräämistä ja käyttämistä varten. Aiheena muutosjohtaminen ja siinä onnistuminen organisaatioissa on taloudellisen ja sosiaalisen vastuun kannalta tärkeä. Muutosjohtamisen valmiuksien kehittäminen on tärkeä kohde organisaatioissa nyt ja tulevaisuudessa, sillä muutoksia tapahtuu koko ajan.

Työelämän ollessa jatkuvan muutoksen alla, aiheeseen liittyvät jatkotutkimukset ovat varmasti tarpeellisia. Jatkotutkimus voisi keskittyä työntekijöiden kokemuksiin ja havaintoihin kohdeorganisaation muutosten johtamisessa ja siinä onnistumisessa. Lisäksi jatkotutkimus voisi tutkia muutosten vaikutusta työntekijöiden hyvinvointiin ja työssäjaksamiseen sekä onko niillä minkälaisia vaikutuksia heidän tuloksenteekokykyyn. Toimeksiantajayrityksen itseohjautuvan toimintakulttuurin muutoksen ollessa vasta hyvin alkutaipaleella, tutkimusta kannattaa jatkaa, sillä eri tutkimuksen näkökulmia on paljon varsinkin, kun puhutaan näin isosta toimintaa muovaavasta muutoksesta.

## Lähteet

- Aaltonen, T.; Ahonen, P.; & Sahimaa, J. (2020). *Johda merkitystä*. Alma Talent.
- Aggerholm, H. K. (2014). Communicating Organizational Change Reactions: Downsizing Survivors' Discursive Constructions of Flexible Identities. *Sage Journals*.
- Airion, O.; & Francesca, C. (n.d.). <https://www.airiodion.com/john-kotter-change-model/>.  
Noudettu osoitteesta <https://www.airiodion.com/john-kotter-change-model/>
- Belyh, A. (2020). *Understanding the Kubler-Ross Change Curve*. Noudettu osoitteesta <https://www.cleverism.com/understanding-kubler-ross-change-curve/>
- Carnall, C. (2007). *Managing change in organizations (5th ed.)*. Financial Times/Prentice Hall.
- Cummings, S.; Bridgman, T.; & Brown, K. G. (2015). Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin's legacy for change management.  
<https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0018726715577707>.
- Erämetsä, T. (2004). *Myönteinen muutos*. Tammi.
- Flow Consulting Oy. (n.d.). *PROSCI ADKAR Inhimillisen muutoksen malli*. Noudettu osoitteesta <https://flow.fi/prosci/adkar/>
- Hackselius-Fonsén, R.; & Similä, P. (2017). *Muutosjohtajan matkassa*. Brand Agency Punda.
- Hagerlund, T.; & Kaukopuro-Klemetti, H. (2013). *Työyhteisö viestii jotta olisi olemassa*.  
Noudettu osoitteesta <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2013/1565-tyoyhteisoviestii-jotta-olisi-olemassa>
- Hirsjärvi, S.; & Remes, P. (2007). *Tutki ja kirjoita*. Tammi.
- Inc, L. S. (n.d.). *Using the ADKAR Model for Change Management*. Noudettu osoitteesta <https://www.lucidchart.com/blog/using-the-adkar-model-for-change-management>
- Juutti, P.; & Virtanen, P. (2009). *Organisaatiomuutos*. Otava.
- Jyväskylän yliopisto. (2020). *Haastattelut*. Noudettu osoitteesta <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineistonhankintamenetelmat/haastattelut?searchterm=haastattelu>
- Korhonen, H.; & Bergman, T. (2020). *Johtaja muutoksen ytimessä: Käsikirja uudistumismatkalle*. Alma Talent.
- Lawrence, P. R. (1969). *How to Deal With Resistance to Change*. Noudettu osoitteesta <https://hbr.org/1969/01/how-to-deal-with-resistance-to-change>
- Mattila, P. (2011). *Johdettu muutos : avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen*. Talentum.

- MCS. (2020). *PDCA malli ja jatkuva parantaminen*. Noudettu osoitteesta <https://mcs.fi/pdca-malli-ja-jatkuva-parantaminen/>
- Myllymäki, R. (2018). *Sano se selvästi! : muutosviestinnän opas*. Ketterät Kirjat Oy.
- Nadler, D. A.; & Tushman, M. L. (1990). Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change. *Californian Management Review*, [https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=vnyFFWL0loEC&oi=fnd&pg=PA278&ots=ajSFTHncdx&sig=aR95rsQzKFoPepUbCjzyA-avEJk&redir\\_esc=y#v=twopage&q&f=false](https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=vnyFFWL0loEC&oi=fnd&pg=PA278&ots=ajSFTHncdx&sig=aR95rsQzKFoPepUbCjzyA-avEJk&redir_esc=y#v=twopage&q&f=false).
- Niskala, J. (2020). *Vierivä kivi ei sammaloidu - Ihmisten kautta uudistumiseen : Esimiesten ja työntekijöiden näkemyksiä muutosjohtamisesta [Opinnäytetyö, OAMK]* . Noudettu osoitteesta <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2020062419303>
- OP Ryhmä. (n.d.). *Itseohjautuva toimintatapa*. Noudettu osoitteesta <https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/op-lyhyesti/kettera-toimintatapa>
- OP Ryhmä. (n.d.a). *Tietoa osuuspankeista*. Noudettu osoitteesta <https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/osuuspankit/osuuspankkien-esittely>
- OP Ryhmä. (n.d.b). *Strategia*. Noudettu osoitteesta <https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/op-lyhyesti/strategia>
- OP Ryhmä. (n.d.c). *OP Ryhmä lyhyesti*. Noudettu osoitteesta <https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/op-lyhyesti>
- Pirinen, H. (2014). *Esimies muutoksen johtajana*. Talentum.
- Ponteva, K. (2010). *Onnistu muutoksessa*. WSOYpro.
- Ponteva, K. (2012). *Muutoksessa*. Sanoma Pro.
- Prosci Inc. (n.d.). *The Prosci ADKAR Overview eBook*. Noudettu osoitteesta <https://empower.prosci.com/the-prosci-adkar-model-ebook-bundle?hsCtaTracking=93d5c6e7-5cda-44fd-9316-cf398339bb61%7C9686293b-3e2b-43de-bc43-da69c71ea9a7>
- Prosci Inc. (n.d). *Succeed With 6 Free ADKAR Resources*. Noudettu osoitteesta <https://empower.prosci.com/the-prosci-adkar-model-ebook-bundle?hsCtaTracking=4035cedb-e332-4187-a6e0-ddfa9b334b3e%7Cf758d138-d395-4517-bc85-ffdf85b54dfb>
- Prosci Inc. (n.d.). *The Prosci ADKAR Model*. Noudettu osoitteesta <https://www.prosci.com/methodology/adkar>

- Ritakallio, T. (2019). *Itseohjautuvuus muuttaa johtamista*. Noudettu osoitteesta <https://www.op-media.fi/puheenvuorot/itseohjautuvuus-muuttaa-johtamista/>
- Routio, P. (n.d.). *Kyselevät tutkimustavat*. Noudettu osoitteesta [http://www2.uiah.fi/virtu/materiaalit/tuotetiede/html\\_files/1364\\_empiir.html#teemahaas](http://www2.uiah.fi/virtu/materiaalit/tuotetiede/html_files/1364_empiir.html#teemahaas)
- Ruusuvuori, J.;& Tiittula, L. (2005). *Haastattelu : tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Vastapaino.
- Saksi, J. (2013). *Johtajuus murroksessa finanssialalla*. Finanssi ja vakuutuskustannus FINVA.
- Stenvall, J.;& Virtanen, P. (2007). *Muutosta johtamassa*. Edita.
- Tommy Hellsten -instituutti Oy. (n.d.). *Kasvuohjelma*. Noudettu osoitteesta <https://ihminentavattavissa.fi/kasvuohjelma>
- Valpola, A. (2004). *Organisaatiot yhteen: Muutosjohtamisen käytännön keinot*. WSOY.
- Wikipedia. (2017). *Muutos*. Noudettu osoitteesta <https://fi.wikipedia.org/wiki/Muutos>
- William Bridges Associates. (n.d.). *Bridges Transition Model*. Noudettu osoitteesta <https://wmbridges.com/about/what-is-transition/>

**Liite 1: Teemahaastattelun haastattelurunko****HAASTETTELURUNKO**

Haastattelu on osa työpaikallamme tehtävää muutosjohtamisen opinnäytetyötä. Haastattelun tavoitteena on ymmärtää muutosprosessia johtamisen näkökulmasta ja miten johtaja voi varmistaa, että muutos tapahtuu jokaisessa henkilökohtaisesti. Tässä ajatuksia aiheista, mitä haastattelun aikana mahdollisesti tulemme käsittelemään, mutta emme välttämättä käy jokaista kysymystä läpi kysymys kysymykseltä.

**Muutoksenjohtaminen**

- Finanssiala on toimialana suuren muutoksen pyörteissä ja työntekijät saattavat kysyä, että miksi pitää koko ajan muuttua niin mitä heille vastaat?
- Mitä muutosjohtaminen mielestäsi on?
- Kuvaile mikä on mielestäsi tärkeintä (muutos)johtamisessa?
- Millaista tukea olet saanut muutoksen johtamiseen ja onko tukea helppo saada?
- Millaista tukea olisit kaivannut enemmän ja mitä kaipaisit lähitulevaisuudessa?
- Mitkä koet vahvuudeksesi muutosjohtamisessa?
- Mitkä asiat koet haasteelliseksi muutoksen johtamisessa? Mitä haasteita muutoksen toteuttamisessa on ollut?
- Mihin asioihin pitäisi mielestäsi kiinnittää huomiota onnistuneen muutoksen suunnittelussa sekä johtamisessa?
- Hyödynnätkö muutoksen suunnittelussa joitain työkaluja tai strategioita? Jos kyllä niin minkälaisia, jos et niin miksi et?
- Miten esimies voi auttaa työntekijöitä muutosprosessissa?
- Mitä työntekijät voivat itse tehdä muutosprosessin onnistumiseksi?

**Yksilö ja ryhmä muutoksessa**

- Miten varmistat työntekijöiden sitoutuneisuuden ja motivaation muutokseen?
- Miten varmistat, että jokainen ymmärtää muutoksen tärkeyden ja sen tavoitteen?
- Miten priorisoi muutoshoidettavia?
- Millainen on muutoskyvykäs yksilö?
- Miten autat yksilöä kehittämään muutoskyvykkyyttään?

**Muutosvastarinta**

- Kuvaile yleisimpiä muutosvastarintatilanteita, joita olet kohdannut. Miten selvisit siitä?
- Miten toimit yksilön kanssa, jonka huomaat olevan vastahakoinen muutosta kohtaan?
- Mitkä ovat olleet yleisimmät muutosvastarinnan aiheuttajat?
- Oletko saanut tai mistä saisit tukea muutosvastarinta tilanteissa?
- On varmasti tilanteita myös, jossa esimies itse epäro'i muutosta tai yksilöiden vastarinta aiheuttaa epävarmuutta muutoksen suunnalle niin mistä saat tukea näissä tilanteissa?



## **Liite 2: Aineistonhallintasuunnitelma**

### **Aineiston keräys**

Tutustun aineistoon kirjallisuuden ja aikaisempien tutkimusten perusteella sekä OP Ryhmän intranetistä saatavan materiaalin perusteella.

### **Kuvaus aineistosta**

Tutkimuksessa käytetään tiedonhankinnassa teemahaastattelua. Lupa tutkimuksen ja haastattelujen toteuttamiseen on saatu kohde organisaatiolta. Haastattelut toteutetaan Teamsin välityksellä, jonka avulla haastattelut myös tallennetaan myöhemmin tehtävää tarkempaa litterointia ja analysointia varten. Haastattelut ja niistä kerättävä materiaali on tallennettu oppilaitoksen omaan verkkoon. Haastatteluihin valitut henkilöt toimivat kohde organisaatiossa asiakkuusjohtajina, heillä on jokaisella on 15-20 alaista ja kokemusvuosien keskiarvo on n. 9 vuotta.

### **Hyvä tieteellinen käytäntö**

Tutkimus toteutetaan hyvää tieteellistä käytäntöä ja tutkimusluvut ja suostumukset ovat kunnossa. Aineistonkeruussa ja menetelmien valinnassa on otettu huomioon henkilötietoja koskevat rajoitukset, asianmukaiset lähdeviittaukset sekä luotettava toteutustapa.

### **Aineiston säilytys**

Aineistoa käsitellään henkilökohtaisella tietokoneella ja aineisto tallennetaan tutkijan oppilaitoksen henkilökohtaiseen työtilaan, jonne ei ole muilla pääsyä. Tutkimuksen aineisto on tallennettu työtilaan, jotka vaativat käyttäjätunnuksen ja salasanan. Aineistoa käsitellään tietokoneella. Tutkimuksen valmistumisen jälkeen kerätty aineisto tullaan säilyttämään 1 vuoden opinnäytetyön hyväksymispäivästä alkaen, jonka jälkeen ne hävitetään Hämeen ammattikorkeakoulun tietosuojaohjeita noudattaen. Tutkimuksessa ei käsitellä salassa pidettävää tai arkaluontoista aineistoa.