



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Muutosjohtaminen esimiehen näkökulmasta

Ylönen, Kalle-Ville

2017 Laurea

Laurea-ammattikorkeakoulu

Muutosjohtaminen esimiehen näkökulmasta

Kalle-Ville Ylönen
P2P-Liiketalous
Opinnäytetyö
Tammikuu 2017

Kalle-Ville Ylönen

Muutosjohtaminen esimiehen näkökulmasta

Vuosi 2017 Sivumäärä 59

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia Etelä-Hämeen Osuuspankissa tapahtunutta organisaatiomuutosta esimiesten näkökulmasta, ja etsiä keinoja muutosjohtamisen kehittämiseen. Etelä-Hämeen Osuuspankissa alkoi fuusioituminen tammikuussa 2014, jonka vuoksi konttorien toimintatavat tuli yhdistää Etelä-Hämeen Osuuspankin toimintatavoiksi.

Opinnäytetyön tietoperustassa käsiteltiin muutosjohtamista, esimiestyön tukea muutoksen aikana sekä muutosviestintää. Tietoperustaa käsiteltiin enimmäkseen kotimaisten ja kansainvälisten lähteiden, kuten kirjojen ja artikkeleiden pohjalta. Muutosjohtamisessa perehdyttiin tarkemmin sen eri vaiheisiin, valmisteluun, suunnitteluun, toteutukseen ja vakiinnuttamiseen, jotta saatiin selville muutoksen johtamisesta vastaavan esimiehen roolit läpi koko muutoksen. Esimiestyön tukemisessa perehdyttiin ulkoisten tukimuotojen lisäksi itsensä johtamiseen. Tutkimuksen käytännön toteutusta suunniteltaessa teoreettista viitekehystä hyödynnettiin pääasiassa tutkimuksen kannalta olennaisimmasta, esimiehen näkökulmasta. Opinnäytetyön tutkimusmenetelmä on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastatteluilla. Haastateltaviksi valittiin kolme esimiestä, jotka olivat organisaatiomuutosten vuoksi vaihtaneet konttoria Etelä-Hämeen Osuuspankissa. Haastateltavien työnkuvat olivat myös osittain muuttuneet. Teemahaastattelut suoritettiin yksilöhaastatteluina lokakuussa 2016. Valitun tutkimusmetodin avulla voitiin saada yksityiskohtaista tietoa muutosjohtamisen eri osa-alueista sekä mahdollistaa tilanteellinen kysymyksenasettelu haastateltaville, joiden työnkuvat erosivat toisistaan. Teemahaastattelun teemoiksi määriteltiin tietoperustan pohjalta muutosjohtaminen muutoksen eri vaiheissa, muutosviestintä muutoksen johtamisen eri vaiheissa, esimiestyön tukeminen muutoksen johtamisen eri vaiheissa sekä neljänneksi teemaksi muutoksen jälkeinen tilanne ja arvio muutosprosessin onnistuneisuudesta.

Pankin toimintatapojen yhtenäistäminen oli esimiesten näkökulmasta hyvin ymmärrettävä syy organisaatiomuutoksille. Muuttamalla esimiesten työympäristöä voitiin tehokkaasti yhtenäistää toimintatapoja. Haasteita aiheuttivat työympäristön muutos ja esimiehen ja alaisen työskentely eri konttoreilla, mutta työnkuvan muuttuminen oli työympäristön muutosta suurempi haaste. Tutkimuksen tulosten perusteella esimiehen työnkuvan muuttuessa olisi tarpeellista perehdyttää ja valmentaa esimiestä uusiin työnkuviin juuri ennen muutosta, jotta muutos onnistuisi mahdollisimman vaivattomasti. Uudessa työympäristössä avoin ja aktiivinen kommunikointi oli merkittävässä roolissa muutoksen onnistumiseen ja mahdollisen muutosvastarinnan ennakointiin ja vähentämiseen. Kollegoilta saatu vertaistuki oli esimiehille merkittävin esimiestyön tuki muutoksen aikana. Toinen esimiestyön tuki muutoksen aikana olivat esimiesten kanssa käydyt keskustelut. Esimiehet pitivät tapahtunutta muutosta erittäin kannattavana ja kokevat siitä olevan hyötyä myös tulevaisuudessa. He oppivat muutoksen aikana laajentamaan omaa näkökulmaansa, erilaisten ihmisten johtamista sekä vastuun jakamista.

Opinnäytetyön avulla Etelä-Hämeen Osuuspankki voi kehittää esimiesten muutosjohtamista tietoperustan ja saatujen tulosten, johtopäätösten ja kehitysehdotusten pohjalta. Vaikka tutkimusta tarkasteltiin Etelä-Hämeen Osuuspankin näkökulmasta, voi sitä myös soveltaa vastaaviin muutosprosesseihin muissa Osuuspankeissa.

Avainsanat: Muutosjohtaminen, organisaatiomuutos, muutosviestintä, esimiestyön tukeminen, teemahaastattelu

Kalle-Ville Ylönen

Change management from managers point of view

| Year | 2017 | Pages | 59 |
|------|------|-------|----|
|------|------|-------|----|

The purpose of this bachelor's thesis was to research the organizational change that had happened in Etelä-Häme Osuuspankki (bank) from a manager's standpoint and explore ways to develop change management. The fusion in Etelä-Häme Osuuspankki started in January 2014, and because of that the modes of the operations of the offices had to be merged to Etelä-Häme Osuuspankki's (banks) workings.

The theoretical framework of the bachelor's thesis considered; change management, support of managerial work during change and change management communication. The theoretical framework was mostly based on domestic and international books and articles. The change management was based on its different stages, preparation, planning, execution and establishment, so that the roles of the change management of the manager in charge throughout the change could be ascertained. The support of managerial work was based on external forms of support and self-management. The theoretical framework was mainly processed from a manager's point of view, due to the plan of the study. The study method of the bachelor's thesis was a qualitative study. The research material for the study was gathered by using theme interviews. Three managers who had changed offices due to the organizational change in Etelä-Häme Osuuspankki were chosen to be interviewed. Their job descriptions had also partly changed. Theme interviews were executed in October 2016. The particular study method provided detailed information on various parts of change management, and enabled varying lines of questioning from managers with different job descriptions. The themes of the interview were; change management, change management communication and the managerial work support during different stages of change and the fourth one was the situation after the change and evaluating the success of the process of change.

Merging of operations in a bank was a very understandable reason for organizational changes from a managers' point of view. The wider modes of operations were effectively unified by changing the working conditions of the managers. The change of working conditions and superior and their subordinate working on different offices caused challenges, but the change of job descriptions was a larger challenge. Based on the results of the study, as the manager's job description changes it would be necessary to induct and coach the manager to his or her new job descriptions just before the change so the change would be implemented as effortlessly as possible. Open and active communication within the new working conditions had a substantial role in enabling a successful change, and to foresee and decrease possible resistance to change. Peer support from colleagues was a significant support to the managers in managerial work during change. Another source of support of managerial work were conversations with their own superiors. Managers thought the change was very profitable and it would also be profitable in the future. During change they learned to widen their understanding, their managing of different people and sharing their responsibility.

With the help of the bachelor's thesis Etelä-Häme Osuuspankki can develop managers change management based on the theoretical framework, achieved results, conclusions and development proposals. Even though the study was conducted from the standpoint of Etelä-Häme Osuuspankki, it can also be applied into similar processes of change in other Osuuspankki offices as well.

Keywords: Change management, organizational change, change management communication, support of managerial work, theme interview

Sisällys

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | Johdanto..... | 6 |
| 1.1 | Tutkimusongelma, tutkimuskysymykset ja työn tavoitteet | 7 |
| 2 | Muutosjohtaminen | 8 |
| 2.1 | Muutoksen johtamisen vaiheet..... | 9 |
| 2.2 | Onnistuneen muutoksen johtaminen..... | 13 |
| 2.3 | Esimiestyö muutosprosessissa | 14 |
| 3 | Esimiestyön tukeminen muutoksessa..... | 15 |
| 3.1 | Esimiestyön ulkoisen tuen keinot..... | 16 |
| 3.2 | Itsensä johtaminen | 17 |
| 4 | Muutosviestintä..... | 19 |
| 4.1 | Esimiehen rooli muutosviestinnässä..... | 21 |
| 4.2 | Muutosvastarinnan vähentäminen muutosviestinnän avulla..... | 22 |
| 5 | Tutkimuksen toteutus | 23 |
| 5.1 | Laadullinen tutkimus | 24 |
| 5.1.1 | Laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmät | 26 |
| 5.1.2 | Teemahaastattelu | 28 |
| 5.2 | Tutkimuksen luotettavuus | 30 |
| 6 | Tutkimustulokset..... | 32 |
| 6.1 | Muutosjohtamisen vaiheet..... | 32 |
| 6.2 | Muutosviestintä muutoksen johtamisen eri vaiheissa | 36 |
| 6.3 | Esimiestyön tukeminen muutoksen johtamisen eri vaiheissa | 37 |
| 6.4 | Muutoksen jälkeinen tilanne ja arvio muutosprosessin onnistuneisuudesta ... | 39 |
| 7 | Johtopäätökset ja kehittämissuhteet..... | 43 |
| 7.1 | Muutosjohtamisen vaiheet..... | 43 |
| 7.2 | Muutosviestintä muutoksen johtamisen eri vaiheissa | 46 |
| 7.3 | Esimiestyön tukeminen muutoksen johtamisen eri vaiheissa | 47 |
| 7.4 | Muutoksen jälkeinen tilanne ja arvio muutosprosessin onnistuneisuudesta ... | 48 |
| 8 | Pohdinta | 52 |
| | Lähteet | 53 |
| | Kuviot | 55 |
| | Taulukot..... | 56 |
| | Liitteet | 57 |

1 Johdanto

Finanssialalla eletään suuren muutoksen aikakautta. Asiakkaat siirtyvät asioinnissaan kiihtyvällä tahdilla kivijalkapankeista verkkoon. Tarve pankille jokaisessa kaupungissa ja kunnassa vähenee. Kivijalkapankeissa asioinnin tarpeen väheneminen aiheuttaa konttoriverkoston karsimista ja fuusioitumista keskitetyiksi pankeiksi. Opinnäytetyö käsittelee muutosjohtamista organisaatiomuutoksissa Etelä-Hämeen Osuuspankin fuusioitumisen aikana, kun useammasta pienemmästä pankista yhdistyi yksi keskitetty pankki.

Yhteistyökumppanina toimi Etelä-Hämeen Osuuspankki eli EHOP. Yhteistyökumppani on yksi OP Ryhmän jäsenosuuspankeista. EHOP:ssa on töissä yli 180 toimihenkilöä. (op.fi.) Tutkimusta varten haastatellut toimihenkilöt työskentelivät Hämeenlinnan ja Riihimäen konttoreille, jotka kuuluvat EHOP:iin. EHOP:ssa alkoi vuonna 2014 fuusio, jonka johdosta 8 Osuuspankkia (Hämeenlinna, Riihimäki, Hausjärvi, Loppi, Renko, Iittala, Hattula ja Hauho) yhdistyivät Etelä-Hämeen Osuuspankiksi. Fuusioitumisen myötä pankin toimintatavat oli yhtenäistettävä. Yhtenäistämisen työkaluna suoritettiin esimiesten työnkierto, jolloin esimiehet vaihtoivat konttoreita, joka edesauttoi muutosta kohti yhtenäisiä toimintatapoja. Organisaatiomuutoksissa esimiehiltä vaadittiin uusien asioiden ja ihmisten johtamista. Tutkimuksen kannalta oli luontevaa haastatella esimiehiä, joita muutos oli koskenut henkilökohtaisesti.

Osuuspankki on osuuskunta, joka koostuu asiakasomistajista (op.fi). Osuuspankin toimiala on pankkitoiminta. Osuuspankki on osa OP-Ryhmää, johon kuuluu Osuuspankin lisäksi myös OP Vakuutus sekä OPKK:n kiinteistöpalvelut. Pankin päivittäispalveluiden, eli kassapalvelujen, maksukorttien ja verkkopalveluiden lisäksi Osuuspankin palveluihin kuuluvat rahoitus, sijoitukset, varallisuudenhoito ja lakipalvelut.

Vuonna 2013 OP-Pohjolan (OP-Ryhmä) liikevaihto oli noin 6,5 miljardia euroa. OP:lla on töissä yli 12 000 henkeä. OP-Ryhmän vuoden 2014 tulos oli ennen veroja 915 miljoonaa euroa (op-year2014.fi). OP-Ryhmä rakentuu kahdesta osasta: Osuuspankkien yhteenliittymästä sekä muusta OP-Ryhmästä. OP-Ryhmän juridinen rakenne on kuvattuna kuvassa 1. OP-Ryhmä toimii Suomen lisäksi Baltian maissa. Baltian maissa toiminta on kuitenkin pientä verrattuna Suomeen.

OP Ryhmän juridinen rakenne:



Kuva 1: OP-Ryhmän juridinen rakenne (op-year2014.fi).

1.1 Tutkimusongelma, tutkimuskysymykset ja työn tavoitteet

Etelä-Hämeen Osuuspankin fuusioitumisen myötä tammikuussa 2014 oli selvää, että EHOP:iin kuuluvien pankkien tulee yhtenäistää kaikki toimintatapansa, kun ne ovat yhtä suurta Osuuspankkia. Opinnäytetyön tekijä syventyi liiketalouden opinnoissaan johtamiseen, jolloin yhteistyökumppanin kanssa tuli puhetta heille tehtävästä opinnäytetyöstä, jossa aihe-alueena olisi johtaminen. EHOP:ssa fuusion myötä tapahtui organisaatiomuutoksia, joten muutos oli tutkimusaiheena ajankohtainen. Näiden intressien myötä alun perin opinnäytetyön aiheeksi sovittiin *”Johtaminen muutoksessa”*, josta myöhemmin muovautui *”Muutosjohtaminen esimiehen näkökulmasta”*.

Muutosjohtamisen aihealueesta opinnäytetöitä ei ollut yhteistyökumppanin pankille tehty, pankissa oli enemmän tutkittu asiakaspalvelun osa-alueita. Lisäksi esimiesten asemasta tarkastelu pankkialalla on opinnäytetöiden osalta ollut vähäistä. Pankkialalla muutosjohtamista oli enemmän tutkittu henkilöstön näkökulmasta. Karhunen (2004) tutki pankkialan rakennemuutosta. Tutkimuksen yhtenä osa-alueena hän selvitti henkilöstön kokemuksia muutosjohtamisesta. Niissä ilmeni huomattavia henkilökohtaisia eroja. Yhteneväisyyksiä oli siinä, kuinka henkilöstö koki pankin sisäisen esimiehen muutosjohtamisen ulkopuolisen muutoskonsultin muutosjohtamista paremmaksi.

Opinnäytetyön tavoitteena on etsiä vastauksia seuraaviin tutkimusongelmiin:

- 1) Mitä tukea esimiehet saavat muutoksen eri vaiheissa?
- 2) Miten esimiehet sopeutuvat uuteen työympäristöön ja työkuvaan?
- 3) Kuinka kannattavana esimiehet pitävät organisaatiomuutosta?

Jo tietoperustassa perehdytään ensimmäiseen tutkimusongelmaan pohtimalla esimiehen saamaa tukea. Tutkimusongelma on tämän lisäksi empiirinen, joten tietoperustan lisäksi on tarve laadulliselle tutkimukselle. Tässä laadullisessa tutkimuksessa sekundääristen tiedonkeruumenetelmien lisäksi on suoritettava haastattelu, jotta saadaan vastaukset toiseen ja kolmanteen tutkimusongelmaan.

Työn tavoitteena on selvittää, millaista tukea esimiehet saavat tällä hetkellä muutoksen aikana ja missä muutoksen vaiheessa he tarvitsisivat enemmän tukea. Toiseksi tutkitaan heidän sopeutumistaan uuteen työympäristöön, eli konttoriin, ja selvitetään, mikä helpottaisi sopeutumista. Kolmanneksi selvitetään esimiesten näkökulmasta organisaatiomuutosten kannattavuus tavoiteltaessa yhtenäisiä toimintatapoja pankissa. Näihin tutkimusongelmiin vastauksia etsimällä pyritään edesauttamaan esimiesten asemaa jatkossa tapahtuvissa muutoksissa Etelä-Hämeen Osuuspankissa.

Opinnäytetyön tietoperustassa perehdytään muutosjohtamiseen, sen eri vaiheisiin, jonka lisäksi esimiehen tukemiseen ja muutosviestintään. Muutosjohtamiseen perehdytään, jotta ymmärretään paremmin esimieheltä vaadittavia tehtäviä muutoksen aikana. Muutosjohtaminen on myös varsin vähän tutkittu aihe opinnäytetöiden osalta. Esimiehen tukemisen tietoperustassa etsitään vastauksia ensimmäiseen tutkimusongelmaan. Tutkimusongelma jaotellaan alakysymyksiin, esimerkiksi: *”Mitkä asiat helpottivat muutosta?”*, *”Missä olisit kaivannut enemmän tukea?”* ja *”Mitkä olivat sisäiset ja ulkoiset tukesi muutoksen aikana?”* Muutosviestintä on olennainen osa muutosjohtamista, ja aktiivisella muutosviestinnällä esimiehen sopeutuminen uuteen työympäristöön helpottuu.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä, koska haluttiin perehtyä syvästi tutkimuksen kohteena oleviin teemoihin. Tutkimuksen aineisto kerättiin tietoperustan lisäksi henkilökohtaisilla teemahaastatteluilla. Haastatellut koostuivat EHOP:n esimiesasemassa työskentelevistä toimihenkilöistä, jolloin näkökulmaksi saatiin esimiehen näkökulma. Tutkimus rajattiin koskemaan tammikuussa 2016 tapahtunutta muutosta EHOP:n organisaation sisällä.

2 Muutosjohtaminen

Jos 1960-luvun tyyppisille esimiehille oli kertonut, että 2000-luvulla pyritään parin vuoden aikataululla parantamaan yrityksen tuottavuutta 20-50 prosenttia, kaksinkertaistamaan laatu ja nopeuttamaan tuotekehitystä puolella, olisivat he nauraneet. Se olisi ollut heille absurdin kuuloista, sillä heidän omakohtaiset kokemukset eroaisivat merkittävästi niin suuresta muutoksesta. (Kotter 1996, 17.) Kuten Kotter jo 1990-luvulla näki valtavaa edistymistä muutosten nopeudessa ja tehokkuudessa, ovat ne jatkaneet kehitystä jatkuvasti. Muutosprosessien kehityksessä muutosjohtamisen on myös kehityttävä. Kotter (1996, 17) kertoi kahdesta lainalaisuu-

desta, jotka hän oli menestystarinoita tutkiessa huomannut: ”*Ensinnäkin hyödyllisten muutosten toteuttamisessa sovelletaan yleensä monivaiheista prosessia, joka on tarpeeksi vahva ja motivoiva muutoshaluttomuuden voittamiseksi. Toiseksi tätä prosessia ei sovelleta koskaan riittävän tehokkaasti, ellei siinä sovelleta asioiden johtamisen, managementin, ohella myös laadukasta ihmisten johtamista, johtajuutta eli leadershipiä.*”

Elämme aikaa, kun vähemmiltä työntekijöiltä vaaditaan enemmän ja esimiesten rooli on inspiroida, motivoida, kehittää ja ohjaa toimintaa seuraavalle vuosikymmenelle. Esimiesten on seurattava johdon strategioita ja visiota tulevaisuudesta. Työkaluna tähän he voivat käyttää muutosta. Työyhteisön ja työnkuvien on muututtava, jotta pysyttäisiin kehityksessä mukana. Esimiehelle työnkuvaan kuuluu tämän myötä hyvin usein muutosjohtamista. (Gilley 2005, 4.)

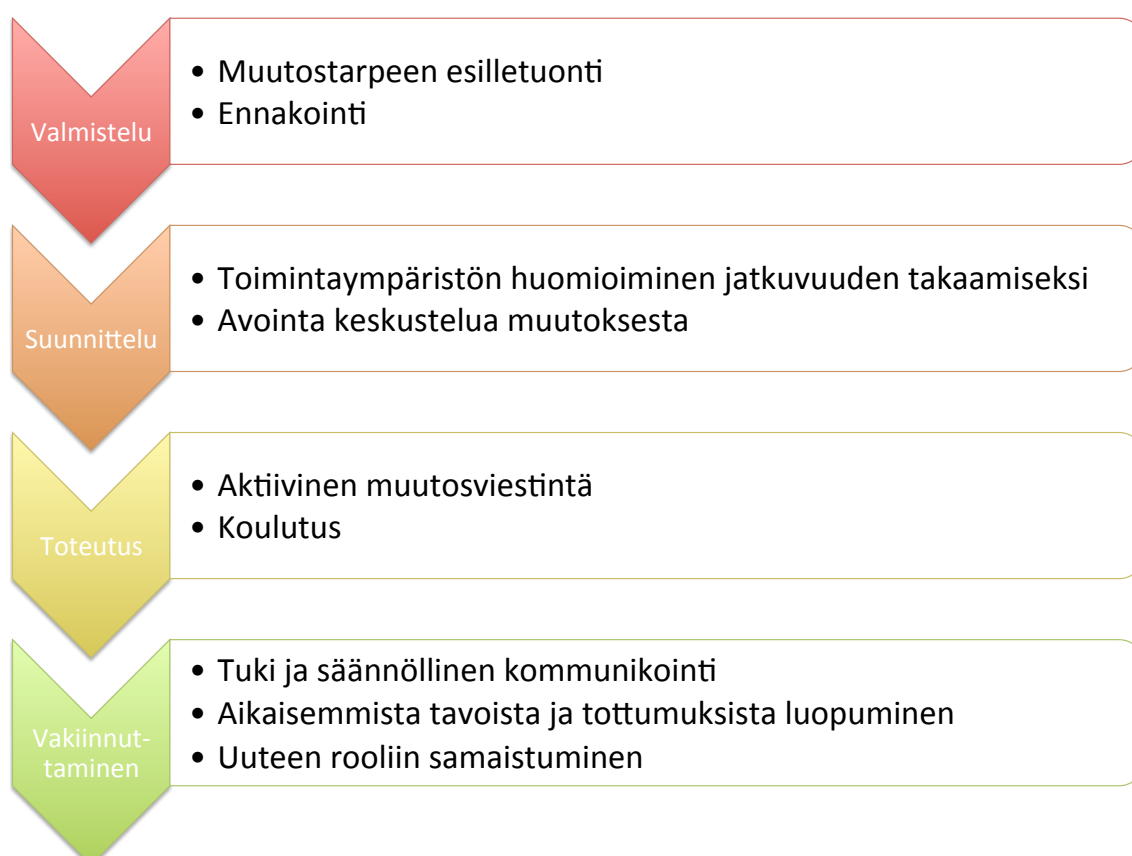
Muutosjohtaminen ei koskaan ole vain ilmoitusluontoinen asia. Varsinkin, kun on kyseessä laaja muutos työorganisaatiossa, haluavat työntekijät tietää vastauksia kysymyksiinsä: Mitkä ovat muutoksen perusteet, mitkä ovat muutoksen tavoitteet, mikä vika vanhassa toimitavassa on, onko siitä jotain konkreettista hyötyä? Esimiehen vastuulla on käydä nämä kysymykset läpi työyhteisössä keskustelupalavereissa hyvissä ajoin. Tällä vältetään muutosprojektin kariutuminen ja suuremman muutosvastarinnan syntyminen. Yleinen virhe esimiehillä on liian vähäinen avoin keskustelu muutoksen tarpeista työyhteisössä. He ovat itse miettineet muutoksiin liittyviä ratkaisuja mielessään niin pitkään ja hartaasti, että huomaamattaan ovat jättäneet jakamatta ajatukset työyhteisölle. (Järvinen 2016.)

Käsitteenä muutosjohtaminen sisällytetään yhä enemmän osaksi johtamista, johtuen yritysten ja organisaatioiden jatkuvasta muutoksesta. Juholinin (2013, 391-392) mukaan käsitteinä muutosviestintä ja muutosjohtaminen ovat kyseenalaisia, sillä yrityksen kehitys edellyttää muutosta, jolloin se on jatkuvaa ja pysyvää. Erityisen muutosviestinnän ja muutosjohtamisen sijasta pitäisi olla valmis elämään jatkuvan muutoksen vaikutuksessa. Heiskanen & Lehikoinen (2010, 14-15) kuvailevat muutosjohtamisen ismin aikakautta loppuneeksi, ja nyt organisaation toiminnan ja henkilöstön kehittäminen sekä asioiden uudistaminen kuuluvat yrityksen perustoimintaan.

2.1 Muutoksen johtamisen vaiheet

Muutoksen johtaminen rakentuu neljästä vaiheesta: valmistelu, suunnittelu, toteutus ja vaikiinnuttaminen. Hyvin usein muutokset aiheuttavat vastarintaa, jonka selvittäminen on esimiehelle erittäin tärkeää lopputuloksen kannalta. Muutos voi aiheuttaa työntekijöissä uuteen tilanteeseen sopeutumattomuutta ja jopa pettymystä. (Ponteva 2010, 23-24.) Muutoksen johtamisen vaiheet ovat vielä avattuna kuviossa 1. Jokaisen vaiheen kohdalle on lisäksi kirjattu johtamisen keinoja.

Kuvion 1 valmisteluvaiheessa organisaation sisällä on aktiivisesti tehtävä ”miksi”-viestintää, jolloin työyhteisössä kaikille tulee selväksi muutoksen tarve. Lisäksi ennakoidaan mahdollista vastarintaa avoimella ja aktiivisella muutosviestinnällä. Suunnitteluvaiheessa otetaan huomioon toimintaympäristön muuttujat ja muutokseen vaikuttavat tekijät. Muutoksen on oltava mahdollisimman sujuva, jolloin työnteon jatkuvuus ei kärsi. Avoin keskustelu edesauttaa suunnitelman kokonaisvaltaisuuteen, jolloin tilaa virheille jää vähemmän. Toteutuksessa muutosviestinnän tärkeys onnistuneen muutoksen keinona jatkuu. Työnkuvien muuttuessa on tarpeellista kouluttaa, valmentaa ja mentoroida muutoksen osallisia. Muutosjohtamisen viimeisessä vaiheessa, vakiinnuttamisessa esimiehet kommunikoivat säännöllisesti alaisensa kanssa varmistaakseen siitä, että alaiset ovat sisäistäneet muutosviestin, samaistuneet uuteen rooliinsa ja luopuneet entisistä toimintatavoistaan. (Työterveyslaitos 2014.)



Kuvio 1: Muutoksen johtamisen vaiheet (Työterveyslaitos 2014).

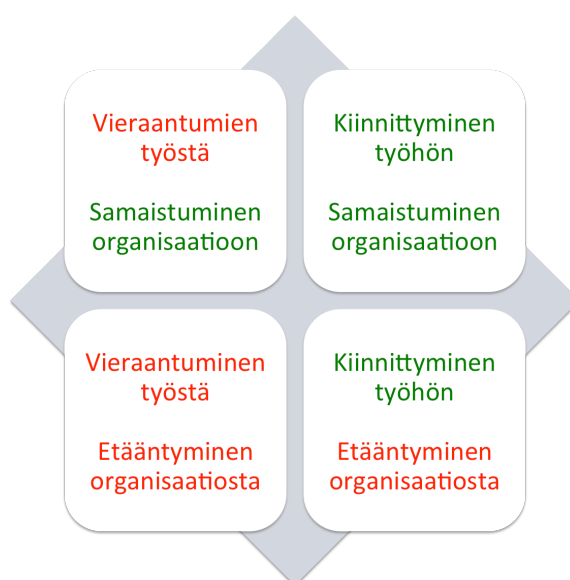
Mattila (2007) jakaa muutoksen johtamisen vaiheet myös neljään, mutta hän on ne nimennyt hieman erilailla (Kuvio 2). Mattilan muutosjohtamisen mallissa muutosjohtaminen alkaa pohdinnalla. Pohdinnan voi käynnistää yksinkertaisesti, kun joku työorganisaation jäsen pohtii tarvetta muutokseen ja tuo sen esille. Pohdinnassa ei vielä tiedetä, miten se tehtäisiin. Joh-

don tulee tässä vaiheessa miettiä, ovatko he muutoksen kannalla vai vastaan. Toisessa vaiheessa, eli päätöksessä, johto pohtii muutoksen taloudellista kannattavuutta ja sen mahdollisia riskejä. Mikäli laskelmien mukaan lopputulos on kannattava, päätetään muutoksen puolesta. Kolmas vaihe on myös Mattilan (2007) mallissa toteutus, jolloin konkreettiset muutokset tehdään työorganisaatiossa. Tämä vaihe on kriittisin, ja vastoinkäymiset kohdataan useimmin toteutuksessa. Viimeisenä vaiheena on ylläpito, jolloin työorganisaatioon vakiinnutetaan uusia rutiineja ja toimintatapoja. (Luukkala 2011, 179-181). Esimiehen rooli ylläpidossa on seurata työorganisaation jäsenten sitoutumista muutokseen. Mattilan muutosjohtamisen vaiheiden malli on kuvattuna kuviossa 2.



Kuvio 2: Muutosjohtamisen vaiheet (Mattila 2007).

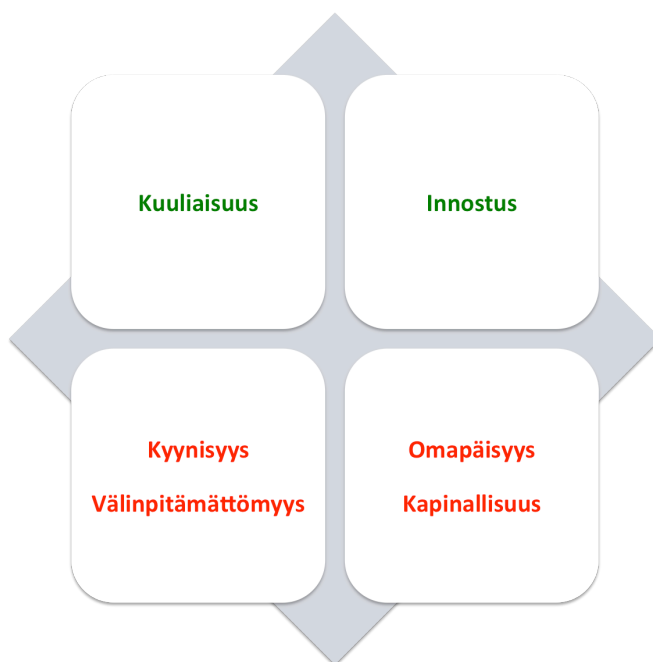
Muutoksen tuomat kokemukset omaan työhön voidaan kuvata yhdellä nelikentällä riippumatta työnkuvasta. Kuviossa 3 ovat kuvattuna työntekijän erilaiset suhtautumiset työhönsä. Kuviossa 3 punaisella värillä ovat korostettuna negatiiviset kokemukset ja vihreällä taas positiiviset kokemukset. Kuvion 3 yläkentissä samaistutaan organisaation toimintaan ja alakentissä etäännytään siitä muutoksen myötä. Oikeapuoleisissa kentissä kiinnitytään omaan muuttuneeseen työhön ja vasemmanpuoleisissa kentissä vieraannutaan siitä. Jokaisen muutoksen tavoitteena on saavuttaa työntekijöissä nelikentän oikea yläkulma, kun työntekijä kiinnittyy uuteen työhönsä ja samalla samaistuu organisaatioonsa.



Kuvio 3: Muutoksen kokemisen nelikenttä (Ponteva 2010, 36).

Avataan vielä kuvion 3 kenttä kentältä alkaen vasemmanpuolimmaisesta yläkentästä. Kun työntekijä vieraantuu työstä, mutta samaistuu organisaatioon, puhutaan kuuliaisuudesta. Kuuliainen työntekijä samaistuu organisaation muutokseen, mutta samanaikaisesti kiinnostus omaan työnkuvaan hiipuu. Muutoksen aikana työntekijän kiinnittyessä työhönsä ja samaistuesssa organisaatioonsa puhutaan innostuksesta. Kyseessä on optimaalinen tilanne, jolloin työntekijä tiedostaa työnsä merkityksen ja osallisuutensa organisaatioon. (Ponteva 2010, 33-36.)

Työntekijän vieraantuessa työstänsä ja etäännyessä organisaatiostaan puhutaan kyynisyydestä ja välinpitämättömyydestä, joka on työntekijälle pahin tilanne. Hänen uskonsa organisaatioon on loppunut eikä hän pidä rooliansa työntekijänä enää tarpeelliseksi. Työntekijän kiinnittyessä työhönsä, mutta etäännyessä organisaatiostansa puhutaan omapäisyydestä ja kapinallisuudesta. Työntekijän ammattitilpeys on edelleen vahva, mutta hänen arvostuksensa työorganisaatioonsa on kadonnut. Perusasenteet ovat vielä kuvattuna alla kuviossa 4. Perusasenteet ovat kuvattuna kuvion 3 mukaisesti neljään kenttään samoille paikoille. Värikoodin mukaisesti kuuliaisuus ja innostus ovat työnantajan kannalta positiivisia asenteita, mutta työnantajan on huomioitava kuuliaisen työntekijän vieraantuminen omasta työstään. (Ponteva 2010, 36-37.)



Kuvio 4: Neljä perusasennetta muutoksessa (Ponteva 2010, 37).

2.2 Onnistuneen muutoksen johtaminen

Luukkala (2011, 196) listasi yhdeksän eri tekijää, jotka auttavat muutosjohtamista esimiehen näkökulmasta. Ei ole vain yhtä tekijää, jonka omaksumalla esimies onnistuisi muutoksessa, vaan se rakentuu monesta hyvin erilaisesta tekijästä. Elämäkokemuksen myötä esimies joutuu harvemmin ongelmatilanteisiin. Kuten vanha sanonta sanoo: ”Virheiden kautta oppii”. Mahdollisuuksien näkeminen edesauttaa muutoksen etenemistä. Tämä edellyttää esimieheltä luovaa ajattelua ja lisäksi hänen on hahmotettava vaihtoehdot ja haettava ratkaisuja. Sisäiseen motivaationlähteisiin kuuluva ”halu oppia uutta” on varmasti yksi merkittävimpiä tekijöitä helpottamaan muutosjohtamista. Kun esimies itse innostuu mahdollisuudesta oppia uutta, edistää se muutosprosessia huomattavasti.

Kuten kuviosta 5 nähdään, muutosta auttaviin tekijöihin kuuluu myös tosiasioiden hyväksyminen. Muutoksen myötä joutuu esimies saattaa joutua epämukavuusalueellensa ja uusi työympäristö tai -rooli voi tuntua pelottavalta ja liian haastavalta. Epämukavuusalueella oleminen kuuluu osaksi oppimista. Turha murehtiminen hidastaa muutoksen etenemistä. Kun muutoksen toteutuksesta on päätetty, on muutosvastarintaan käytetty energia turhaa. Epäoleellisiin asioihin takertumisen sijasta on keskityttävä oikeisiin ja vaikutettaviin asioihin. Niiden löytäminen saattaa vaatia ajatustyötä muutoksen aluksi, mitkä ovat ne oleelliset asiat, johon esimies voi vaikuttaa muutoksessa. Tämä työn tekeminen on kuitenkin ajansäästöllisistä syistä kannattavaa. Asioiden käsittely muiden kanssa muutoksen aikana on monellakin tapaa esimiestä auttavaa. Muilta esimiehiltä saatava vertaistuki auttaa ongelmatilanteissa, sillä hyvin usein löytyy toinen esimies, joka on aiemmin kohdannut saman ongelmatilanteen. Alaisten kanssa aktiivinen viestintä muutoksesta edistää heidän muutoksen toteutusta.

Kuten kuviosta 5 on nähtävissä, esimiehen luottamus johtoon edesauttaa hänen muutosjohtamistaan. Kun esimies tiedostaa, että johdossa on tehty oikeat päätökset muutosta koskien, toimii hän motivoituneesti johdon linjausten mukaan. Viimeisenä tekijänä Luukkala (2011, 196) listasi rentouttavan yksityiselämän. Toimimme kokonaisuutena, jolloin emme ole eri henkilöitä töissä ja vapaa-ajalla. Mikäli vapaa-ajalla jokin asia on huonosti, heijastuu se väistämättä myös töihin. Työssä esimiehen käymää muutosta auttaa riittävä unensaanti, terve parisuhde, terveelliset elämäntavat pitäen sisällään riittävän liikunnan ja oikeanlaisen ravinnon.



Kuvio 5: Muutosta auttavat tekijät esimiehen näkökulmasta (Luukkala 2011, 196).

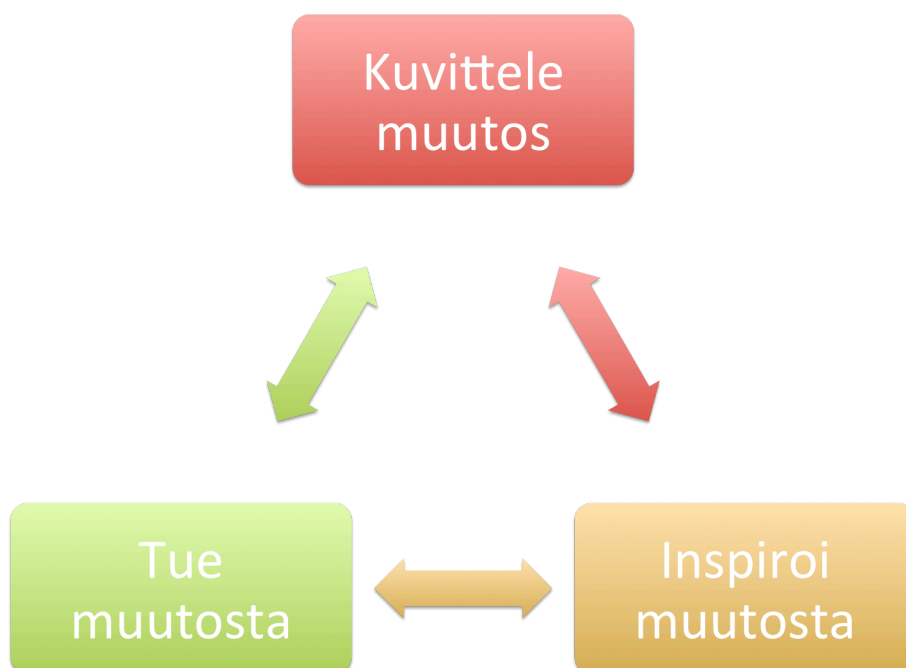
2.3 Esimiestyö muutosprosessissa

Muutoksen aikana esimiehen rooli ja tehtävät ovat hyvin moninaisia. Esimiehen on panostettava niihin asioihin, johon hän voi todella vaikuttaa. Esimiehen rooli muutoksen aikana voi olla hyvinkin vaikea. Voi olla hyvinkin vaikea löytää kehitettävää tilanteesta, jolloin joudutaan esimerkiksi irtisanomaan työntekijöitä. Esimiehen on kuitenkin tehtävä kaikkensa myös näissä haastavissa tilanteissa. (Ponteva 2010, 67-68.)

Johdolla on visio muutoksesta, ja esimiesten työ on tulkata tämä visio työntekijöillensä. Visio on tuotava työntekijöille helposti ymmärrettävään muotoon, kuinka heidän työ käytännössä tulee muuttumaan. Kommunikaation tulee olla selkeää ja riittävää jokaista työntekijää kohtaan. Työntekijöitä on myös motivoitava ja muutoksen tarpeellisuutta tähdennettävä. Motivoimisen määrä riippuu muutosvastarinnan laajuudesta. Esimiehen esimerkki toimii työntekijöille motivaationa, teot ovat sanoja vahvempia. (Luukkala 2011, 186.)

Esimiehen kolme tärkeintä tehtävää muutosprosessissa ovat kuvitella muutos ja tukea ja inspiroida muutosta (Kuvio 6). Kun esimies kuvittelee muutoksen, ymmärtää hän nykytilasta vaihdoksen tarpeellisuuden, visioi tulevaisuuden ja miettii asiaa eri näkökulmista, kuinka

muutos onnistuisi parhaiten. Inspiroidessa muutosta esimies myy ajatusta muutoksen tarpeellisuudesta muille ja kampanjoi muutoksen puolesta. Lisäksi hän aktiivisesti ottaa mukaan muutokseen ja pitää muutoksen prosessin käynnissä jatkuvasti. Tukiessa muutosta esimies pitää huolta vaadittavista resursseista, kommunikoi kaikkien portaiden työntekijöiden kanssa, palkitsee työyhteisöä muutoksesta ja toimii suurimpana muutoksen puolestapuhujana. (Gilley 2005, 8-9.)



Kuvio 6: Esimiehen kolme tehtävää muutoksessa (Gilley 2005, 8-9).

3 Esimiestyön tukeminen muutoksessa

Esimiehen asema on muutoksen aikana kaikkea muuta kuin kadehdittava. Muutoksen aikana on varsin yleistä kasaantua painetta esimiehille muuta henkilöstöä enemmän. Johto vaatii heidän ohjaavan muutosta omassa työyhteisössään suodattaen johdon linjauksia. Uusien asioiden tiedostaminen ja sisäistäminen on ehdottoman tärkeää esimiehelle. Työntekijät tukevat haastavina muutosten hetkinä esimieheen, jolloin hänen on oltava uusi työnkuva ja uudet linjaukset hallussa. Esimiehen on siis oltava asioiden edellä, ja tehtävä itsetutkiskelua, mikä on hänen osaamisensa taso. (Ponteva 2010, 28-29.) Voidaan puhua avainkysymyksestä, sillä ilman asioiden sisäistämistä, on niiden puolesta työskentely varsin mahdotonta. Tämän niin sanotun mielekkyyssperiaatteen korostus muutosjohtamisessa on välttämätöntä. (Järvinen 2016.)

Onnistuneen muutoksen johtamisessa esimiehen työn tukeminen on oleellista. Kuitenkin valittavan usein esimies jää yksin (Ponteva 2010, 68). Virolaisen (2013, 201) mukaan sosiaalisen tuen puute tai vähäisyys onkin esimiehen työtä kuormittava tekijä. Suomalaisista johtajista jopa yli 80 prosenttia kokee itsensä yksinäiseksi (MPS, Suunta 2008-kysely). Esimiesten tukipiiiriin kuuluu esimerkiksi hänen omat esimiehet, henkilöstöihmiset sekä työterveyshuolto (Ponteva 2010, 68). Johto vaatii esimiehiltä muutoksen toteutusta käytännössä ja hänen alaisensa saattavat estää muutoksen tapahtumista, sillä he toivovat nykyisen tilanteen jatkuvan. Esimiehellä voi itselläkin olla kolmas näkökulma muutokseen. Monesta suunnasta kasautuva paine voi olla esimiehelle hyvin stressaava tilanne. Esimiehen olisi päästävä purkamaan kasautuvaa stressiä säännöllisesti. Tehokas keino stressin purkamiseen on keskustelutuokioiden kanssa, jotka voivat antaa vertaistukea. Varsinkin kokeneemmat kollegat osaavat auttaa nuorempaa kollegaa, kun he ovat todennäköisesti olleet joskus samassa tilanteessa. (Virolainen 2013, 201.)

3.1 Esimiestyön ulkoisen tuen keinot

Esimiestyön ulkoisen tuen keinoja ovat valmennus, työnohjaus, mentorointi ja perehdytys. Sisäisen tuen keinoihin, eli itsensä johtamiseen perehdytään luvussa 3.2. Virolainen (2013, 201) mainitsee organisaation ulkopuolisen valmennuksen mahdollisuudeksi esimiehen ulkoiseksi tueksi. Valmennuksessa ja työnohjauksessa ohjaaja ohjaa kehitymis- ja oppimisprosesseja. Herholdt (2013, 20) määrittelee valmennuksen ryhmään tai yksilöön kohdistuvaksi tueksi, jonka avulla kohde voi kehittää osaamistaan liiketoiminnassaan. Tavoitteina valmennuksessa ja työnohjauksessa ovat selkiyttää esimiehen tavoitteet, löytää hänen voimavaransa, ratkaista esimiehen työhön liittyviä ongelmia sekä saavuttaa asetetut tavoitteet. Mentoroinnista poiketen valmennuksessa ja työnohjauksessa ei ohjaajalla tarvitse olla sisällöllistä osaamista ohjattavan työstä. (Kupias & Salo 2014, 62-64.) O'neilin (2000) mukaan valmennuksessa valmentaja auttaa esimiestä pääsemään eroon ongelmistaan ja ohjaa esimiestä muuttamaan oppimansa tuloksiksi organisaatiossa (Underhill, McAnally & Koriath 2007, 33).

Jos ohjaajan on tarkoitus opettaa sisällöllistä tai toimialaosaamista esimiehelle, on mentorointi sopivin vaihtoehto hänelle (Kupias & Salo, 62-64). Herholdt (2013, 23) määrittelee mentoroinniksi kehittyneen suhteen kokeneen asiantuntijan ja suojatin välillä. Mentorilta ei vaadita erityistä koulutusta työohjaamisesta tai valmennuksesta, vaikka ne ovatkin hyödyllisiä, jos mentoroinnissa tarvitaan valmentajamaista otetta. Mentorin on tärkeintä opettaa omana itsenään esimiestä, sillä hänellä on esimiehen työn vaatima sisällöllinen osaaminen. Mentoroinnissa kommunikointi on tasavertaista keskustelua, jossa mentori ja esimies tuovat omia näkemyksiään esille. Valmennuksessa ja työnohjauksessa ohjaaja muuttaa vuorovaikutustaan ohjattavan tarpeen mukaan. Ohjaaja jättää tuomatta esille omat näkemykset, mikäli ne eivät ole esimiehelle hyödyllisiä. Mentori puolestaan tuo omat kokemuksensa esille. (Kupias & Salo, 62-64.) Carter (1994) määrittelee menestykselliselle mentoroinnille neljä kivijalkaa:

- 1) Organisaation kivijalka - Mentorilla on valtaa ja kontakteja organisaatiossa, jotta hän voi tukea mentoroitavaa
- 2) Ihmisten välinen kivijalka - On pystyttävä rakentamaan ja ylläpitämään avoin ja luotettava suhde
- 3) Kehityksen kivijalka - Mentorin on oltava motivoitunut ja pystyttävä ohjaamaan mentoroitavan kehitystä
- 4) Yhteydestä riippuva kivijalka - Mentori varmistaa, että suhteen odotukset ja tarkoitukset ovat ylläpidetty. (Apter & Carter 2001)

Perehdytyksessä tutustutetaan uusi työntekijä uuteen työpaikkaan ja -organisaatioon. Esimieheksi hyvin usein palkataan työntekijä organisaation sisältä, jolloin perehdytyksen tarve esimiehillä on usein vähäisempi, kuin esimerkiksi heidän alaisillaan. Perehdytyksen tavoitteena on toivottaa uusi työntekijä tervetulleeksi uuteen työpaikkaansa, tutustuttaa hänen uuteen työyhteisöön ja opettaa hänen yleisimmät työtehtävät. Perehdytyksen pituus riippuu uuden työkuvaan vaatavuudesta ja perehdytettävästä, mutta pidemmällä aikavälillä oikein suoritettuna perehdytyksellä säästetään aikaa. (Cadwell 1989, 1-3.)

3.2 Itsensä johtaminen

Itsensä johtaminen on keskeinen osa esimiehen tehtäviä ja olennaiseen keskittyvä esimies tiedostaa sen tärkeyden. Itsensä johtaminen on esimiehelle niin oikeus kuin myös velvollisuus. Esimiehen tulee tiedostaa se, että mikäli hän haluaa johtaa alaisiaan oikein, tulee hänen myös johtaa itseään oikein. Itsensä johtamisen merkitys korostuu esimiesasemassa, sillä hän toimii esimerkkinä työyhteisössään. Olennainen osa itsensä johtamista on ajankäytön priorisointi. Työssä ongelmat hyvin usein liittyvät ajanpuutteeseen ja kiireeseen. Nämä ongelmat voisivat olla vältettävissä huolellisemmalla ajankäytön suunnittelulla, joka sisältyy itsensä johtamiseen. (Aarnikoivu 2013, 123.) Esimiehen johtaessa itseään voi hän luoda henkilökohtaisesta muutoskyvystään itselleen erityisvahvuuden, jonka avulla hän selvittää työn tuomat haasteet (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 9-10).

Itsensä johtaminen pitää sisällään fyysisesti itsestään huolta pitämistä, mutta henkinen puoli on vähintään yhtä tärkeää. On välillä otettava itselle aikaa, pysähdyttävä ja reflektoitava tilannetta. Mikä on tämänhetkinen tilanne, mitkä ovat tavoitetilanteet ja millä toimenpiteillä tavoitteet saavutetaan? Esimiehen on pohdittava omaa työskentelyään kriittisesti ja ennen kaikkea mietittävä, onko hänen työnsä mielihyvää tuottava. Oikein itseään johtava esimies nykytilanteen toteamisen lisäksi osaa ottaa askelia kehityksen suuntaan. (Aarnikoivu 2013, 123.) Kappaleessa 3.1 mainittu esimiehelle kasautuvalla stressillä voi myös olla positiivinen vaikutus esimiehen työhyvinvointiin. Muuostilanteessa esimiehelle annettava lisävastuu muutoksen toteuttamisesta voi nostaa esimiehen itsetuntoa ja sitä kautta työmotivaatiota. Hän ei

välttämättä koe lisäkuormaa rasittavana, vaan mahdollisuutena kehittyä ja vaikuttaa omaan työhönsä. Vapaus omien töiden suunnittelusta lisää esimiehen työhyvinvointia. Mikäli muutossuunnitelma on hyvin tarkkaan rajattu ja esimiehen vaikutusmahdollisuudet pienet, kärsii hänen työhyvinvointinsa. (Virolainen 2013, 201-202.)

Kuviossa 7 on listattuna Aarnikoivun (2013, 124) mukaan itsensä johtamisen työkaluja. Itsensä johtaminen pitää sisällään henkilökohtaisen kehityssuunnitelman, jossa näkyvät henkilökohtaiset tavoitteet. Näitä tavoitteita esimiehen tulee seurata systemaattisesti ja antaa myös aikaa omalle kehitykselleen. Palautteen kerääminen niin omilta esimiehiltä kuin alaisilta on oleellinen osa esimiehen omaa kehittymistä. Alaiset voivat hyvin usein olla vaitonaisia, eivätkä uskalla antaa palautetta esimiehelle. Esimiehen tehtävänä on pitää tämä kynnyksen mahdollisimman matalana, jolloin alaiset voivat antaa hänelle palautetta aina kuin sellaista tulee mieleen. Kuten kuviossa 5 tuli aiemmin mainittua, esimiehen hyvinvointi on kokonaisuus, joka pitää sisällään työn lisäksi vapaa-ajan. Terveelliset elämäntavat kuuluvat itsensä johtamiseen siinä missä esimiestehtävä töissä kuuluu. (Aarnikoivu 2013, 123-124.)



Kuvio 7: Itsensä johtamisen työkalut (Aarnikoivu 2013, 124).

Esimiehet ja työntekijät joutuvat jatkuvasti painimaan työn mielekkyyden ja motivaation kanssa. Niiden saavuttaminen ei tarkoita sitä, että ne aina säilyisivät. Työn mielekkyys saattaa olla uhattuna pienistäkin asioista, jolloin ei voida puhua huippumotivaatiosta. (Järvinen 2016.) Esimiesten työympäristön muuttuminen saattaa olla yksi mielekkyyteen ja motivaatioon vaikuttava tekijä. Se voi nostaa motivaatiota tai laskea sitä. Perehdytyksessä on otettava huomioon uuden työympäristön aiheuttamat muutokset työmotivaatioon ja tarvittaessa autettava mahdollisimman nopeasti välttämällä suuremmat haitat esimiehen työtehokkuuteen.

Työntekijän yleisimmät motivaation lähteet ovat joko työn sisältö tai palkka. Asiantuntijoille usein palkka ei ole prioriteetti numero yksi, vaan he tekevät työtänsä sen mielekkyyden vuoksi, eivätkä välitä siitä, jos saavat hieman pienempää palkkaa. Joillekin työntekijöille työn tarkoituksena on rahoittaa itsensä ja perheensä elämä, jolloin hänelle vain palkalla on merkitystä. Työn mielekkyyden vajautta kompensoi tarpeeksi suuri palkka, ja motivaationlähde on raha. Näiden lisäksi motivaationlähteinä toimivat esimerkiksi työkaverit, työpaikan yhteishenki ja kehitysmahdollisuudet. (Järvinen 2016.)

Itsensä johtamisessa ovat samat periaatteet kuin muiden, esimerkiksi alaisten, johtamisessa. Ihmiset eivät ole ohjelmoitavia koneita, vaan jokainen toimii sisäisten motivaatioiden pohjalta. Muutostilanteissa ihmiset vertailevat tilannetta omiin kokemuksiinsa ja käsittelevät tilanteen sisäisesti. (Järvinen 2016.)

Kun esimies luottaa itseensä ja omaan osaamiseensa vankasti, helpottaa se toistuvien muutosten kohtaamista, epävarmojen tilanteiden sietämistä ja antaa valmiutta ottaa riskejä. Itseluottamusta kohottavat esimiehen kokemukset henkilökohtaisista onnistumisistaan ja ansiostaan. Myös olennainen osa itseensä luottamista on oman työn ja ajan hallinta. Esimiehen on kyettävä asettamaan työnteolle selkeät rajat. Työpäivän sisällön tulee olla esimiehen itsensä hallussa, eikä esimies voi olla organisaation viettäviissä. Itseluottamus työssä rakentuu itsetuntemuksen eikä sosiaalisen vertailun kautta. Samat periaatteet toki pätevät kaikkiin työntekijöihin, eivätkä vain esimiehiin. (Mattila 2007, 56.)

4 Muutosviestintä

Juholin (2013, 391-392) kertoo, kuinka muutosviestintä mielletään hyvin usein omaksi viestinnän lajikseen, vaikka se on strategisen viestinnän ja johtamisen osa. Muutosviestintä eroaa viestinnästä hyvin vähän. Myös Heiskanen & Lehtikainen (2010, 9-10) pitävät muutosviestintää ammattimaisena perusviestintänä. Muutoksen aikana on tarpeen käyttää kaikkia vuorovaikutuksen ja osallistamisen keinoja, jolloin syntyvän luottamuksen ja ihmisläheisyyden kautta muutoksia voi onnistuneesti johtaa.

Muutoksen ollessa hyvin vaikea, on tarvetta keskustella enemmän kasvotusten. Kriisiviestinnän ollessa nopeutettua ja perusviestinnän laajalle ulottuvaa, muutosviestinnän tehtävänä on lähinnä asioiden syvempi ja perusteellisempi käsittely. Mikäli muutosviestintä on huonoa ja hoitamatonta, muutoksessa voidaan ajautua kriisiin, jolloin tarvitaan kriisiviestinnän metodeja. (Juholin 2013, 391-392; Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 67.) Sellnow & Seeger (2013, 13) kuvailevat kriisiviestintää jatkuvaksi kommunikoinnin prosessiksi ryhmissä ja organisaatioissa kriisin aikana. Kriisiviestinnän tarkoituksena on valmistella mahdollisia uhkia ja haittoja varten kuin myös ehkäistä, rajoittaa ja vastata niihin.

Muutosviestintä on muutoksen kriittisin osa-alue, sillä se hyvin usein aiheuttaa muutoksen epäonnistumisen. Työntekijät ovat kertoneet muutoksen epäonnistumisen syiksi liian vähäisen kommunikaation ja vuorovaikutuksen. (Pirinen 2014, 116.) Muutosviestinnässä pätee suomalainen sananlasku: ”Ei palautetta on hyvää palautetta.” Henkilöstötyytyväisyystutkimuksissa työntekijöiden palautteen kautta ilmenee, mikäli siinä on kehitettävää. (Mattila 2007, 186.) Palautteen luotettavuusarvo pohjautuu sen toistuvuuteen. Mikäli samasta asiasta syntyy palautetta toistuvasti, on sillä enemmän painoarvoa, kuin yksittäisillä palautteilla. Joka tapauksessa myös yksittäiset palautteet on huomioitava ja käsiteltävä huolellisesti. (Luukkala 2011, 177.)

Muutoksen epäonnistumisessa syyn etsimisessä on kuitenkin ollut usein väärinkäsityksiä. Ei tule syyttää muutosviestintää, kun muutoksen epäonnistumisen syy on ollut muutos itsessään. Myös henkilöstössä hyvin usein, varsinkin isommissa organisaatioissa, muutosviestinnästä ja sen suunnittelusta vastaavat eri henkilöt. Tällöin mikäli epäonnistumisen syyksi havaitaan virheellisesti muutosviestintä, saattavat väärät henkilöt joutua syyllistetyiksi. (Puro 2003, 114-115.)

Kuviossa 8 ovat kuvattuna onnistuneen muutosviestinnän tavoitteet. Muutoksen aikana henkilöstön tiedontarve kasvaa huomattavasti, kuin myös halu keskusteluun ja tiedon jakamiseen. Esimiesten ja johdon on kuunneltava työyhteisöä muutoksen aikana, jolloin pelkkä näennäinen kuuntelu ei riitä, vaan muutoksen kohteisiin on paneuduttava yhdessä. Henkilöstön näkemykset ja kehitysehdotukset ovat tuotava esille mahdollisimman ripeästi ja vaivatta. On myös kuunneltava muutoksen aikana ympäristöä työorganisaation ulkopuolella.

Muutosviestinnän
tavoitteet

Henkilöstö ja muut sidosryhmät sisäistävät muutoksen

Organisaation jäsenet näkevät oman roolinsa
muutoksessa ja tietävät tehtävänsä

Henkilöstöllä ja sidosryhmillä on kaiken aikaa tietoa siitä,
miten edetään ja missä määrin tavoitteita on saavutettu

Jokainen kokee tulevansa kuulluksi

Jokainen voi kysyä ja saa myös vastauksia

Jokainen voi esittää ideoita ja rakentavaa kritiikkiä, ja
näihin myös reagoidaan

Muutoksen onnistumisista ja epäonnistumisista on
seurantatietoa saatavilla, ja tuloksia käsitellään yhdessä

Kuvio 8: Muutosviestinnän tavoitteet (Juholin 2013, 392-394).

Muutosviestintä on parhaimmillaan, kun se on proaktiivista. Proaktiivisella tarkoitetaan tässä kontekstissa etukäteen tapahtuvaa muutosviestintää. Mitä aiemmin henkilöstö on osallisena muutoksen suunnittelussa ja toteutuksessa, sitä varmemmin muutos tulee onnistumaan. Muutoksen ymmärtämiseksi ja hyväksymiseksi henkilöstön on tiedettävä muutoksen syyt, mutta on myös annettava aikaa ja tilaa heidän tunteilleen ja sopeutumiselleen. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 67.) Aikaisin aloitettu muutosviestintä aikaistaa myös muutoksen vakiinnuttamista. Laissa yhteistoiminnasta yrityksissä 40 §:n mukaan työnantaja on velvollinen ilmoittamaan henkilöstölleen heitä koskevista muutoksista sekä muutoksen ajankohdasta tai -kohdista.

4.1 Esimiehen rooli muutosviestinnässä

Johdon ja esimiesten roolit korostuvan muutosviestinnässä. Työyhteisö haluaa tietoa muutoksesta ylimmältä johdolta, sillä siellä ollaan parhaiten tietoisia muutoksesta. Johdon ja esimiesten tehtävänä on toimia muutoksen kasvoina. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 67.) Viestintä ja vaikuttaminen ovat olennainen osa esimiestyötä. Aktiivinen viestintä ja vuorovaikutus luovat luottamuksellista suhdetta esimiehen ja työntekijän välille. Esimies toimii alaisilleen aina esimerkkinä, jolloin muutoksen aikana hänen tekonsa ja sanansa voivat vahvasti

edesauttaa muutoksen onnistumista. Esimiehen roolissa myös non-verbaalinen viestintä on oltava hallussa. Kun esimies sisäistää muutoksen, hän toimii sen mukaan myös non-verbaalisesti, eikä aiheuta ristiriitaista viestintää työntekijöilleen. (Pirinen 2014, 116-118.) Pahimmassa tapauksessa esimies viestittää huomaamattaan non-verbaalisesti ristiriitaista tietoa muutosprojektin viestiin verrattuna, koska hän ei ole täysin sisäistänyt sitä. Tämä aiheuttaa työntekijöissä motivaation laskua, kun he näkevät, ettei esimieskään ole muutosviestin takana. (Järvinen 2016.) Lisäksi esimiehen auktoriteetti kärsii, mikäli sanat ja teot poikkeavat toisistaan (Luukkala 2011, 186).

Kun organisaatiossa tapahtuu laajoja muutoksia ja muutoksen linjaukset ovat varsin abstrakteja, voi työntekijän olla hyvin haastavaa ymmärtää niitä. Tällöin esimiehen vastuulla on toimia suodattimena työntekijöilleen. Kertoa, kuinka muutoksen linjaukset koskevat heitä ja heidän työkuvaansa. Työntekijöiden on erittäin tärkeää ymmärtää suuren muutoksen tarpeet ja toimenpiteet. Niiden ymmärtäminen on huomattavasti helpompaa, kun muutoksen toimenpiteet tuodaan heidän työhönsä. Ymmärtämällä tällä hetkellä tapahtuvat muutokset näkevät työntekijät organisaation tulevaisuuden muutokset myös selkeämmin. (Pirinen 2014, 116-117.)

Esimiehelle aina olennainen osa viestintää on kuunteleminen, jolloin se kuuluu myös muutosviestintään. Muutoksen aikana esimiehen ja työntekijän välinen kommunikointi voi olla liikaa tuloksien ja raporttien tutkimista ja niistä tehtyjä johtopäätöksiä. Esimiehen tulee keskustella työntekijän kanssa kahden kesken ja antaa työntekijälle aikaa kertoa tilanteestaan omasta näkökulmastaan. Näin esimies saa parhaan mahdollisen kokonaiskuvan työntekijöidensä tilanteesta muutosprosessin aikana. (Pirinen 2014, 118-119.) Juuti (2012) havaitsi yhtenäisyyden menestyneiden organisaatioiden kulttuureissa. Organisaatiot kannustivat työntekijöitään oppimaan toiminnastaan sekä opettelemaan uusia asioita. Organisaatioissa vallitsi vapaamuotoinen vuorovaikutus ja ihmiset saivat vapaasti suunnitella omia töitään. (Juholin 2013, 396.)

4.2 Muutosvastarinnan vähentäminen muutosviestinnän avulla

Muutosvastarinnan syntyminen on hyvinkin yleistä, ja sitä on ainakin joissain määrin lähes tulokoon jokaisessa muutoksessa. Muutosvastarintaa syntyy usein jo siitä, kun muutosta pidetään aina kannattavana. Muutoksen kannattavuus taas on huomattavissa vasta muutoksen jälkeen, joka luo haasteellisuutta muutosvastarinnan vastustamiseen muutoksen aikana. (Waddell & Sohal 1998.) Suomessa yleinen tapa on muistella ”vanhoja hyviä aikoja”. Muutosviestinnän ollessa johdonmukaista ja jatkuvaa on muutosvastarinta myös käännettävissä oikeaan suuntaan. (Ponteva 2010, 24-25.) Esimiehen rooli muutosviestinnässä on siis varsin selkeä - keskustella, keskustella ja edelleen keskustella. Yhteinen ymmärrys organisaatiossa muodostuu kyllä, kun vain keskustelu on aktiivista. Yhteisen ymmärryksen ei kuitenkaan tarvitse olla täydell-

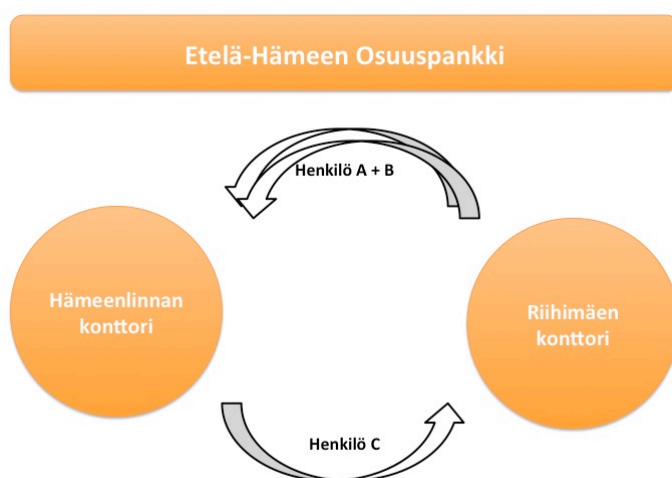
listä. (Pirinen 2014, 116.) Esimiehen vastuulla on huomata, koska yhteinen ymmärrys on vaadittavalla tasolla.

On kuitenkin tärkeää erottaa muutosvastarinta rakentavasta kritiikistä. Työntekijöillä voi olla muutokseen ja uudistuksiin hyvin valideja ja arvokkaita argumentteja, joista voi olla huomattavaa hyötyä muutosprosessissa. Se, millaisia reaktioita muutokset aiheuttavat työorganisaatiossa, riippuvat pitkälti työntekijöiden aiemmista kokemuksista. (Järvinen 2016.) Kuten jo kappaleessa 3.1 kerroin, ihminen ei ole kone vaan se käsittelee muutokset aina sisäisesti ja pitää mielessä menneet kokemukset.

Perinteisesti ajateltuna muutosvastarinta omaksutaan esteeksi muutokselle, mutta muutosvastarintaa voi ja ehdottomasti kannattaa hyödyntää muutoksessa. Työpaikan sisäiset ja ulkoiset tekijät voivat usein painostaa työyhteisöä tai -organisaatiota muuttumaan, mutta muutosvastarinta toimii tasapainottavana tekijänä, jolloin säilyy tietynlainen vakaus. Tällöin esimiesten on helpompi pitää tilanne hallinnassaan, kun muutoksia ei tapahdu liian usein. Työyhteisö pysyy tehokkaimmillaan, kun kehitytään muutoksen kautta hallitusti, välttämällä liian nopeita muutoksia. Työntekijät eivät vastusta itse muutosta, vaan he vastustavat sitä lopputulemaa, jota he kuvittelevat muutoksen aiheuttavan. (Waddell & Sohal 1998.)

5 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutettiin kolmena teemahaastatteluna. Jokaiseen teemahaastatteluun oli varattu tunti aikaa. Haastatellut toimivat esimiehen tehtävissä Etelä-Hämeen Osuuspankissa, EHOP:ssa. Kaksi haastatelluista oli siirtynyt tammikuussa 2014 EHOP:n Riihimäen konttorilta Hämeenlinnan konttorille ja yksi haastatelluista siirtyi samaan aikaan Hämeenlinnan konttorista Riihimäen konttorille (Kuvio 8).



Kuvio 9: EHOP:n esimiesten työympäristöjen muutos

Tutkimukset jaetaan yleisesti kahteen eri luokkaan, kvalitatiivisiin ja kvantitatiivisiin. Kvantitatiivisissa tutkimuksissa aineisto on pohjautuu lukuihin ja erilaisiin määreisiin. Näiden lukujen ja määreiden pohjalta etsitään tilastollisia yhteyksiä, joista muodostuvat kvantitatiivisen tutkimuksen tulokset. Kvantitatiiviselle tutkimukselle hyvin olennaista on taulukoida vastaukset, jotta ne ovat helpommin ymmärrettävissä. (Alasuutari 2014, 31-34.) Prasadin & Prasadin (2003) mukaan monet mieltävät kvalitatiivisen tutkimuksen kvantitatiivisen tutkimuksen vastakohtaksi, jolloin aineistoa kerätään ainoastaan keinoin, joita ei voi tilastoida tai laskea. Laadullinen tutkimus on kuitenkin paljon moniulotteisempi tutkimusmenetelmä. Laadullisessa tutkimuksessa etsitään syvempää ymmärrystä tutkittavasta kohteesta tai ilmiöstä. Utahin yliopistossa (2009) tehdyn tutkimuksen mukaan laadullinen tutkimus keskittyy ”miksi”-kysymykseen ”mikä”-kysymyksen sijasta tutkiessaan asiaa tai ilmiötä. (Klenke, Martin & Wallace 2016, 6-7.)

Halusin pelkkien lukujen ja määreiden sijasta saada vastauksia laajemmin sanoin ja lausein, jonka vuoksi päädyin kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimukseen. EHOP:iin tekemäni tutkimus oli kvalitatiivinen myös siitä syystä, että otanta oli pieni (n=3). Halusin saada haastatelluilta yksityiskohtaisempaa tietoa muutosjohtamisesta, heidän saamastaan tuesta sekä muutosviestinnästä. Mikäli vastaukset olisivat vain olleet lukuja tai määreitä, en olisi saanut niin kattavaa tietoa muutoksen yksityiskohdista. Kvalitatiivinen tutkimus mielletään välillä esitutkimukseksi, jolloin kvantitatiivinen tutkimus olisi varsinainen tutkimus. Koskisen, Alasuutarin & Peltosen (2005, 24) mukaan laadullisen tutkimuksen rooli voidaan kuitenkin nähdä toisin, sillä sitä voi käyttää kvantitatiivisten tutkimustulosten syvempään ymmärrykseen (Kananen 2014, 19.)

5.1 Laadullinen tutkimus

Strauss & Corbin (1990, 10-11) määrittelevät laadullisen tutkimuksen seuraavasti: Tutkimus, jolla pyritään saavuttamaan tuloksia ilman tilastoja tai erilaisin määrällisin keinoin. Bryman (2008, 13-14) mukailee samaa näkemystä laadullisesta tutkimuksesta, sillä hänen mukaansa numeroiden sijaan laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus pyrkii sanojen ja lauseiden käyttöön. Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa on tarkasteltava yksittäisten taulukkojen sijasta kokonaisuutena. Tutkimusongelmaa koskevat seikat tulee esittää niin, etteivät ne ole ristiriidassa esitettävän tulkinnan kanssa (Alasuutari 2014, 38.)

Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on kuvata, ymmärtää ja tulkita tutkittavaa ilmiötä. Ennen kvalitatiivista tutkimusta on mahdotonta määritellä, kuinka paljon aineistoa on tarvittava tutkittavan ilmiön ymmärtämiseen. Flickin (1998,4-7) mukaan laadullisen tutkimuksen avulla on mahdollista ymmärtää tutkittavan ilmiön syvällisemmin sekä kuvaa ja selittää ilmiö syvemmin ja rikkaammin (Kananen 2014, 18-20.)

Laadullinen tutkimus jaetaan kahteen vaiheeseen: havaintojen pelkistämiseen sekä arvoituksen ratkaisemiseen. Tilastollisesta eli kvantitatiivisesta tutkimuksesta voi tunnistaa myös edellä mainitut vaiheet. Tässä tutkimuksessa kuitenkin olen perehtynyt tarkemmin vain laadulliseen tutkimukseen. Taulukossa 1 on kuvattuna arvoituksen ratkaisemisen ja havaintojen tuottamisen vaiheet laadullisessa tutkimuksessa. ”Olennaiseen” keskittymällä tarkoitetaan laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen rajausta teemoihin. Teemat määräytyvät sen mukaan, mitä seikkoja tutkija haluaa esimerkiksi teemahaastattelussa tai ryhmäkeskustelussa käsitellä. Suurilta osin kvalitatiivisessa tutkimuksessa tämä vaihe käydään vasta analysointivaiheessa, jolloin aineistosta tutkija poimii tutkimuksen kannalta tärkeimmät seikat. (Alasuutari 2014, 50-54.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa raakahavaintojen yhdistämisellä tarkoitetaan varsinaista laadullista analyysia. Raakahavaintoja yhdistämällä tutkija pyrkii etsimään tutkimusaineistolle sääntöjä, jotka pätevät koko tutkimusaineistoon. Mikäli tutkija löytää poikkeuksia näihin sääntöihin, täytyy hänen pohtia niiden vaikutusta yleissääntöön ja mahdollisesti muotoilla havaintolauseensa uudestaan. (Alasuutari 2014, 50-54.)

Laadullisessa tutkimuksessa selittämisen vaiheessa tutkija pyrkii pelkistämään raakahavaintoja ja niistä tuottamaan makrohavaintoja. Näiden havaintojen ja aineistoviittausten avulla tutkija saa johtolankoja merkitystulkintojen tekemiseen. Puhesitaatit toimivat hyvin tulkintavihjeinä ja voivat havainnollistaa tehtyä tulkintaa. (Alasuutari 2014, 50-54.)

| | Arvoituksen ratkaiseminen | Havaintojen tuottaminen |
|---|--|---|
| <u>Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus</u> | ”Ymmärtävä selittäminen”, muuhun tutkimukseen ja tietoperustaan viittaaminen | Havaintojen pelkistäminen: ”olennaiseen” keskittyminen ja raakahavaintojen yhdistäminen |

Taulukko 1: Laadullisen tutkimuksen kaksi vaihetta (Alasuutari 2014, 50-51).

5.1.1 Laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmät

Kvalitatiivisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmät voidaan jakaa kahteen ryhmään: Primääriin ja sekundääriin menetelmiin (Kuvio 9). Primääriset tiedonkeruumenetelmät jaetaan kolmeen alaryhmään: Havainnointi, haastattelut sekä kyselyt. Havainnointi on vanhimpia tutkimusmenetelmiä, ja liiketaloudessa havainnoinnilla tehtiin tutkimuksia jo 1950-luvulla erityisesti johtamisesta. Havainnointi jaetaan viiteen eri muotoon: Tekninen, piilo-, suora, osallistuva ja osallistava havainnointi. Tutkija ei osallistu tekniseen havainnointiin. Muissa havainnoinneissa tutkija on mukana, mutta vain osallistavassa ja osallistuvassa havainnoinnissa tutkija vaikuttaa havainnointiin. Piilohavainnoinnissa tutkimuskohde ei tiedä tutkimuksesta, kun taas suorassa havainnoinnissa tutkimuskohde on tietoinen tutkimuksesta, jolla voi olla vaikutus heidän toimintaansa. (Kananen 2014, 64-67.)

Toinen primäärisen tiedonkeruumenetelmän alaryhmä on haastattelu. Haastattelut ovat kvalitatiivisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmistä käytetyimmät. Haastattelut jaetaan vielä kahteen ryhmään: strukturoituihin ja ei-strukturoituihin haastatteluihin. Strukturoidussa haastattelussa kysymykset ja vastausvaihtoehdot ovat ennalta määritetyt, joka tekee siitä haastattelun formaalisimman muodon. Strukturoidussa kyselyssä voidaan kysyä esimerkiksi haastateltavan sukupuolta, ja vastausvaihtoehtoina ovat mies ja nainen. (Kananen 2014, 74-75.)

Ei-strukturoitu haastattelu tarkoittaa päinvastaista. Haastatteluun ei ole ennalta määritetty kysymyksiä eikä vastausvaihtoehtoja, vaan haastattelu etenee keskustelun tavoin vapaasti. Metsämuurosen (2003) ja Hancockin (1998) mukaan näiden haastattelumuotojen lisäksi on myös puolistrukturoitu haastattelu, joka on teemahaastattelu (Raassina 2005, 3). Teemahaastattelulla tarkoitetaan kahdenkeskeistä keskustelua ennalta määrätystä aiheesta, joka on jaoteltu teemoihin. Nämä teemat määräytyvät tutkittavan ilmiön ennakkonäkemyksen mukaan. (Kananen 2014, 70.) Teemahaastatteluun perehdyn tarkemmin luvussa 5.1.2.

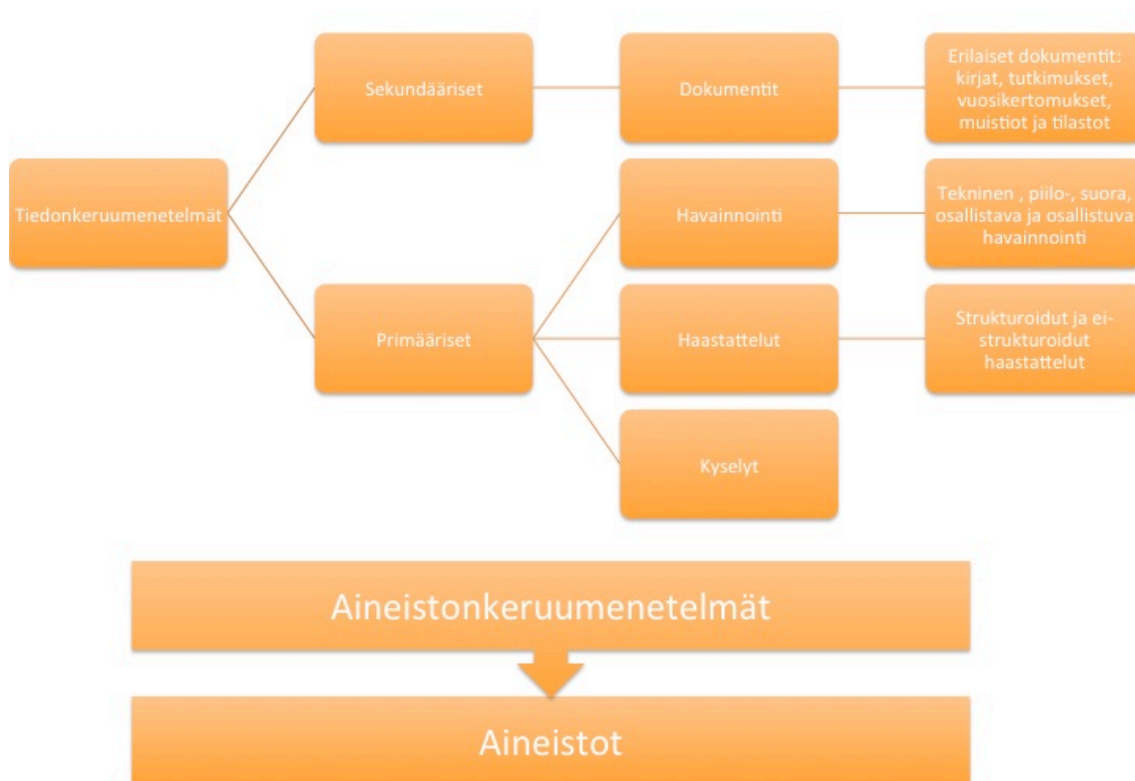
Tuomen ja Sarajärven (2008, 76) mukaan haastattelut ovat osallistujamäärästä riippuen joko yksilö- tai ryhmähaastatteluja. Lisäksi haastattelut voidaan jakaa heidän mukaansa kysymystyyppin mukaan lomakehaastatteluksi (kysely), teemahaastatteluksi ja syvähaastatteluksi (avoin haastattelu). Lomakehaastattelu voidaan sisäistää kvantitatiiviseen tutkimukseen, sillä siinä on ennalta määrätty kysymykset ja vastausvaihtoehdot. Kvalitatiiviseksi tutkimukseksi se mielletään vain, kun haastattelu tapahtuu kasvotusten. Syvähaastattelu on haastattelumuodoista avoimin, ja sitä kutsutaankin avoimeksi haastatteluksi. Syvähaastattelussa ei ole ennalta määrättyjä teemoja, jotka ohjaisivat keskustelua, vaan keskustelu elää vapaasti tutkimuksen aiheessa. (Kananen 2014, 70.)

Laadullisen tutkimuksen kolmannen alaryhmä on kysely. Kyselyt yhdistetään yleisesti kvantitatiiviseen tutkimukseen, mutta niitä voi myös hyödyntää kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Ky-

selyssä on ennalta määrätyt kysymykset ja vastausvaihtoehdot. Laadullisessa tutkimuksessa kyselyitä voidaan käyttää esimerkiksi kohderyhmän taustojen kartoitukseen. Tutkija voi hyödyntää kyselystä saamia tietoja esimerkiksi tutkimuksen vertailussa tai kuvauksessa. (Kananen 2014, 74-75.)

Laadullisen tutkimuksen sekundäärisillä tiedonkeruumenetelmillä tarkoitetaan erilaisia dokumentteja. Gibbsin (2007, 2) mukaan nämä dokumentit voivat olla esimerkiksi muistiinpanoja, sähköposteja, verkkosivuja, videoita, äänitteitä, valokuvia, kirjoja, muistioita, päiväkirjoja, kirjeitä, vuosikertomuksia, tutkimuksia, raportteja tai tilastoja. Dokumentteiksi luetaan siis tuotetut aineistot, joiden muoto on joko kirjoitettu, kuvallinen, äänitetty tai muu visuaalinen. Lisäksi dokumentin tuottaminen tulee olla tapahtunut menneisyydessä. (Kananen 2014, 90-93.)

Menneisyydessä tuotetut dokumentit kuvaavat hyvin kohdeorganisaation kehittymistä ajan funktiona. Yritykset elävät esimerkiksi yhteiskunnan taloustilanteiden mukaan, ja suuret taantumukset voivat olla jopa kohtalokkaita yrityksille. Dokumenttien avulla tutkijan näkemys tutkimusaiheesta avartuu ja hän ymmärtää helpommin suuremmat asiayhteydet. Dokumentoinnille on aina jonkinlainen tarkoitus. Syy dokumentointiin voi esimerkiksi johtua lakisääteistä (esimerkiksi veroilmoitus). Dokumenttien käytössä voi kuitenkin olla myös haittaa. Tutkijan on pohdittava dokumenttien objektiivisuutta, sillä niistä pois jätetty tieto voi olla yhtä tärkeää, tai jopa tärkeämpää, kuin niihin sisällytetty tieto. Tutkijan onkin etsittävä dokumenteille muita lähteitä, jolloin tulkinnan luotettavuus kasvaisi. Lähdekritiikki on siis ensisijaisen tärkeää laadullisen tutkimuksen sekundäärisissä tiedonkeruumenetelmissä. (Kananen 2014, 90-93.) Kuviossa 9 on koottuna laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmät.



Kuvio 10: Laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmät (Kananen 2014, 64.)

5.1.2 Teemahaastattelu

Teemahaastattelu on yksi kvalitatiivisen tutkimuksen suosituimmista tiedonkeruumenetelmistä. Teemahaastattelu on kätevä tiedonkeruumenetelmä kun tutkittavasta ilmiöstä ei tutkijalla ole ymmärrystä ja tuntemusta. Kuten tiedonkeruumenetelmän nimestä käy ilmi, on kyse teemasta ja haastattelusta. Teemahaastattelussa haastattelijan ja haastateltavan on oltava kasvoistusten. Teema on suurempi kokonaisuus, kuin vain kysymys. Teema määrää keskustelun aiheen. Teemahaastattelussa haastattelija keskusteluttaa haastateltavaa ilmiöön liittyvistä teemoista. Näin haastattelija pyrkii ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä. Tyypillisesti teemahaastattelu etenee edellä mainittujen teemojen lisäksi haastateltavan vastausten mukaan, kun haastattelija voi halutessaan syventyä tiettyyn teemaan saamiensa vastausten perusteella. (Kananen 2014, 76-77.) Alla yksinkertainen esimerkki teemahaastattelun keskustelusta:

Missä olet ollut?

Mitä teit kotona?

Mitä elokuvaa katsoit?

Millainen elokuva oli?

Kotona.

Katsoin elokuvaa.

Taru sormusten herrasta.

Todella hyvä. 3 tuntia meni kuin yhdessä hujauksessa.

Mikä teki siitä niin hyvän?

Tykkään fantasiaelokuvista ja tämä on niistä ihan parhaimpia.

Mikä tekee siitä parhaimpia?

Koska se on...

Haastattelijan vastuulla on viedä keskustelua tutkimuksen vaatimaan suuntaan, jolloin jatkokysymysten oikein muotoilu on todella tärkeää. Tutkijalla tulee olla koko ajan mielessä tutkimusongelma, jolloin keskustelu ohjautuu tutkimusongelmaa ratkaisevaan suuntaan. Tehtävä voi olla hyvinkin haastava, jolloin oikeiden teemojen valinnan merkitys haastattelua varten korostuu. (Gillham 2007, 34-35.) Teemahaastattelun voi kuvitella sipulin kuorimisena. Kun sipulia kuoritaan kerros kerrallaan, päästän lähemmäs ydintä. Ydin kuvaa ratkaisua tutkimusongelmaan. Erikssonin & Kovalaisen (2008, 33) mukaan tätä vertausta voidaan myös kutsua hermeneuttiseksi kehäksi. (Kananen 2014, 77.)

Ennen kun tutkija päättää teemahaastattelun teemat, on hänen tutustuttava tutkittavaan ilmiöön. Jonkinlaisen ennakkokäsityksen hän saa tutkittavasta ilmiöstä tietoperustan ja aiheesta tehtyjen tutkimusten avulla. Oikeiden teemojen avulla tutkija saa olennaista tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Haastattelu jaetaan teemoihin myös siitä syystä, että tutkija saa tarpeeksi kokonaisvaltaisesti tuloksia tutkittavasta ilmiöstä, eikä yksikään tärkeä osa-alue jää tutkimatta. Haastattelijan vastuulla on myös aikataulussa pysyminen, haastattelulle on sovittu kesto, joka ei saisi ylittyä. Riippuen teemojen määrästä, haastattelijaa määrää keskustelun tahdin ja varmistaa, että jokaiselle teemalle jää aikaa haastattelussa. (Kananen 2014, 76-77.)

Tutkija laatii itsellensä ennen teemahaastattelua teemahaastattelurungon saamiensa ennakkokäsitysten perusteella. Tämän rungon avulla tutkija ohjaa keskustelua, mutta sen lisäksi haastattelun aikana ilmenee tutkijalle uusia aihealueita, joihin hänen on tartuttava ja ohjattava keskustelua niiden suuntaan. Esimerkki teemahaastattelurungosta on kuvattuna kuvassa 2. Teemahaastattelurunko pitää sisällään taustatiedot yrityksestä, mikäli tutkimus tehdään yritykselle. Teemahaastattelun toteutuksesta on kirjattuna runkoon haastattelun ajankohta, kesto, haastateltava ja hänen asemansa yrityksessä. Jokaiselle haastateltavalle tutkija tekee siis oman teemahaastattelurunkonsa. (Kananen 2014, 77-78.) Teemahaastattelurungon avulla myös kokemattomampi tutkija saa kattavasti selvyttä tutkittavaan ilmiöön, eikä unohda tärkeitä aihealueita. Itse käytin teemahaastattelussani teemahaastattelurunkoa (Liite 1), jossa oli paljon valmiita kysymyksiä jokaisesta teemasta, jotta sain varmasti tarpeeksi tietoa joka teemasta. Haastateltujen vastausten mukaan kysyin heiltä tarvittavia jatkokysymyksiä.

Ilmiön/yrityksen taustatiedot

Yrityksen nimi _____
 Toimiala _____
 Liikevaihto _____
 Henkilöstö _____

Teemahaastattelun toteutus

Haastattelija _____
 Ajankohta _____
 Kesto _____
 Haastateltava henkilö _____
 Asema _____

Teemat

Teema 1 _____
 Teema 2 _____
 Teema 3 _____
 Teema 4 _____

Kuva 2: Teemahaastattelun runko (Kananen 2014, 78).

5.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimustoiminnassa pyritään aina välttämään virheitä. Tämän vuoksi yksittäisten tutkimusten luotettavuutta on arvioitava. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arvioimiseen ei ole yhtä tiettyä metodia, sillä kvalitatiivinen tutkimus ei ole aina noudattanut samoja käytäntöjä. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 134-137.) Ensisijaisena luotettavuuden kriteerinä laadullisessa tutkimuksessa toimii tutkija, jolloin luotettavuuden arviointi pitää sisällään koko tutkimusprosessin. Laadulliset tutkimukset ovat tutkijalle henkilökohtaisia ja ne sisältävät tutkijan omaa pohdintaa. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkijan oma pohdinta on vähäisempää. (Eskola & Suoranta 2000, 210-212.)

Mäkelä (1990) esitti näkemyksen, jonka mukaan validiteetti ja reliabiliteetti eivät ole pelkästään soveliaita laadullisen tutkimuksen luotettavuuden perusteiksi. (Eskola & Suoranta 2000, 210-212.) Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa tutkitaan luvattua aihetta. Reliabiliteetilla tarkoitetaan toistuvuutta, jolloin samat tulokset toistuvat ja tuloksissa huomataan yhtäläisyyksiä. Laadulliseen tutkimukseen nämä luotettavuuden kriteerit ovat huonosti

sopivia, ja ne ovatkin alun perin suunniteltu määrällisen tutkimuksen luotettavuuden kriteereiksi. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 136-137.) Holsteinin & Gubriummin (1995, 9) mukaan yhden haastattelun tulokset eivät välttämättä vastaa toisessa haastattelussa annettuja vastauksia, koska tuottamisolosuhteet ovat haastatteluissa erilaiset (Hirsjärvi & Hurme 2008, 185). Niiranen (1990), Tynjälän (1991), Eskolan & Suorannan (1996) ja Parkkilan, Välimäen & Routasalon (2000) mukaan laadullisen tutkimuksen kriteerinä voidaan pitää siirrettävyyttä, jolloin laadullisen tutkimuksen tulokset olisivat siirrettävissä ulkopuoliseen kontekstiin, jossa olisi samankaltainen tutkittu ympäristö. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 138-139).

Tutkimuksen toteutuksen avuksi laadittiin teemahaastattelurunko tietoperustan teemojen pohjalta (Liite 1). Jokaisen teeman alle kirjattiin valmiiksi kysymyksiä tutkijan kokemattomuuden vuoksi, jolloin saatiin lisättyä tutkimuksen luotettavuutta. Kattavan teemahaastattelurungon avulla tutkija myös varmistui siitä, ettei mikään tutkittava osa-alue jäänyt haastattelun aikana tutkimatta. Haastattelut nauhoitettiin älypuhelimien sanelimen avulla, jolloin koko haastattelut saatiin arkistoitua. Nauhoitusten laatu oli erinomainen, jolloin haastatteluaineiston luotettavuus kasvaa laadun myötä. Nauhoitukset litteroitiin mahdollisimman tarkasti jokaisesta teemasta, ettei yksikään tuloksiin vaikuttanut kommentti jäänyt kirjaamatta. Haastatteluaineiston laatu lisäsi laadullisen tutkimuksen luotettavuutta. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 184-185.)

Nauhoituksia varten haastatellut olivat kirjattuina seuraavasti: ”Henkilö A”, ”Henkilö B” ja ”Henkilö C”. Litteroinnin jälkeen vastaukset yhdistettiin, jolloin myös haastatelluista käytetyt nimet poistuivat. Tavoitteena tässä tutkimuksessa oli varjella haastateltujen henkilöllisyyttä, niin ettei vastauksia voi yhdistää tiettyyn henkilöön. Tuloksissa haastateltujen vastauksia ei ole yksilöity, vaan kaikki olivat vain ”haastateltuja”.

Tuomi & Sarajärvi (2011, 136-137) kertovat tutkimuksen luotettavuuden kriteereistä, joista useampi toteutui tutkimuksessa. Tutkimus oli validi, sillä tutkittiin luvattua aihetta. Tietoperustassa käsiteltiin tutkimusongelmista erityisesti ensimmäistä tutkimusongelmaa, toiseen ja kolmanteen tutkimusongelmaan etsittiin vastauksia teemahaastattelun avulla. Yksi teemahaastattelun teemoista keskittyi pelkästään esimiestyön tukeen muutoksen eri vaiheissa. Esimiehen sopeutumista käsiteltiin ”muutosjohtamisen vaiheet” -teemassa sekä ”muutoksen jälkeinen tilanne ja arvio muutosprosessin onnistuneisuudesta” -teemassa käsiteltiin organisaatiomuutoksen kannattavuutta esimiesten näkökulmasta. Reliabiliteetti eli laadullisessa tutkimuksessa toistuvuus oli havaittavissa tuloksissa huolimatta pienestä otannasta (n=3). Tuloksia voidaan pitää siirrettävinä muihin Osuuspankkeihin, joka lisää tutkimustulosten luotettavuutta (Niiranen 1990; Tynjälä 1991; Eskola & Suoranta 1996; Parkkila ym. 2000; Tuomi & Sarajärvi 2011, 138-139).

6 Tutkimustulokset

Aloitin teemahaastattelun kysymällä haastateltujen työtaustoista. Haastattelin kolmea pankin esimiestä, jotka olivat vaihtaneet työympäristöä, eli konttoria. Jokaisella haastatelluista oli pitkä työura takana Osuuspankissa. Haastateltavat vaihtoivat keskenään työkonttoreita, henkilöt A ja B siirtyivät Riihimäen konttorilta Hämeenlinnan konttorille ja henkilö C päinvastoin. Haastattelun jokaisen teeman lopuksi olen koonnut teeman tulokset taulukkoihin 2-5. Kaikkien teemojen tulokset ovat koottuna teemoittain taulukkoon 6. Johtopäätökset ja kehitysehdotukset ovat listattuna teemahaastattelun teemoittain taulukkoihin 7-10. Tulokset, johtopäätökset ja kehitysehdotukset ovat koottuna yhteenvetona taulukossa 11.

6.1 Muutosjohtamisen vaiheet

Ensimmäiseksi kysyin muutoksen vaiheista, joista ensimmäisenä muutoksen valmistelusta ja suunnittelusta. Muutoksen syyn ymmärtämistä kysyin haastatelluilta kysymyksellä: *”Mitä koit työympäristön muutoksen syiksi?”* Kaikki haastatellut olivat ymmärtäneet syyksi organisaation muutoksen. Lisäksi yksi haastatelluista kertoi, kuinka Etelä-Hämeen Osuuspankin, EHOP:n, synnyttyä oli tarve työpaikkojen vaihdoksille yhtenäisten toimintatapojen luomiseksi. Lisäksi haastateltu kertoi, kun uudessa työympäristössä ei tunne kyseisen konttorin vanhoja toimintatapoja, ei ole vaihtoehtoa kuin toimia uusien toimintatapojen mukaan.

”Uusien tapojen, eli EHOP:n tapojen, tuominen käytännössä joka konttorille oli se juttu. Mietimme, että olemme Etelä-Hämeen OP:laisia, eikä enää olla vain oma konttori.”

Toiseksi kysyin, kuinka esimiehet sisäistivät muutoksen tarpeellisuuden. Yksikään haastatelluista ei kyseenalaistanut muutoksen tarpeellisuutta. Kaksi haastatelluista mainitsi, että mahdollisesta muutoksesta oli puhuttu jo pidemmän aikaa, joten tarpeellisuutta oli jo ehtinyt sisäistämään.

”Kun kuulin syksyllä 2015, että lähden tänne, se tuntui hyvin luonnolliselta ratkaisulta.”

Kolmanneksi kysyin, osallistuvatko esimiehet muutoksen strategiseen suunniteluun. Yksikään heistä ei osallistunut siihen, mutta eivät pitäneet sitä kuitenkaan negatiivisena asiana. He olivat tyytyväisiä tehtyihin päätöksiin. Yksi haastateltu mainitsi, että muutos olisi voinut tulla aiemminkin.

Seuraavaksi kysyin muutoksen toteutusvaiheesta, joista ensimmäisenä syvennyttiin uuden työympäristön haasteisiin. Työympäristön muuttuminen luo haastetta aina, uuden konttorin toimintatavat poikkesivat vanhoista, mutta muutoksen tarkoituksena olikin muuttaa näitä vanhoja toimintatapoja. Kaksi haastateltua mainitsi, kuinka aina uudessa työympäristössä uudet työkaverit voivat hetken aikaa pohtia, että millainen henkilö tänne tulee. Erityisesti esimiesasemaan saapuessa alaiset voivat miettiä, millainen esimies heille tulee. Yksi haastateltu mainitsi ”miksi”-viestinnän tärkeyden, jolloin alaisille piti täsmentää tehtyjen muutosten tarpeellisuutta ja tarkoitusta uusille toimintatavoille. Yksi haastateltu vastasi haasteeseen työkuvan muutoksen, mutta hänen keinonsa selvitä haasteista oli luottaminen omaan tekemiseen ja osaamiseen.

”Ympäristön puolesta haasteena luonnollisesti se, ettei täällä ole tuttuja ihmisiä. Kun tulen esimiehenä uuteen ympäristöön, siinä etsii hieman omaa paikkaansa.”

Haasteiden jälkeen kysyin haastatelluilta työympäristön mahdollisuuksista. Kaksi haastateltua mainitsi osaamisen laajentamisen. Uudessa työympäristössä ja mahdollisesti uudessa työroolissa he oppivat paljon uutta pääsivät laajentamaan ajatusmaailmaansa. Osaaminen laajentui käytännössä uusien työroolin vaatimien tehtävien oppimisella, mutta myös esimiehen tehtävillä, ihmisten johtamisella. Yksi haastatelluista mainitsi myös, kuinka uusi työyhteisö oli hyvin ystävällinen, jolloin hän sai paljon mukavia uusia työkavereita.

”Uuden oppiminen kannattaa, aina kun on mahdollisuus.”

Seuraavaksi kysyin haastatelluilta muutosvastarinnasta ja keinoista vähentää sitä. Yksikään haastatelluista ei ollut kohdannut suoranaista muutosvastarintaa, se oli ollut todella vähäistä tai olematonta. Ainoat asiat, joissa haastateltava olivat kohdanneet muutosvastarintaa, olivat joissain toimintatavoissa. Alaiset olivat tottuneet vanhoihin oman konttorinsa toimintatapoihin, ja nyt fuusioitumisen myötä toimintatapojen yhtenäistäminen aiheutti joissain alaisissa vastustusta. Muutosvastarinta oli kuitenkin helposti selätetty tämän muutoksen osalta. Yksi haastatelluista kertoi, kuinka muutoksen tavoitteisiin oli laadittu aikataulu, ja kuukautta aiemmin he huomasivat jo saavuttaneen ne. Hän tuolloin mietti mielessään tietävänsä oman roolinsa täysin ja tiedosti muutoksen onnistuneen erinomaisesti.

”Mä niin tiedän, mitä mä olen tekemässä.”

Seuraava kysymykseni haastatelluilta oli: *”Kuinka toiv omaa osaamistasi esille uudessa työympäristössä?”* Jokainen haastateltu mainitsi, kuinka he toivat omaa esimiesosaamistansa esille uuteen työympäristöön, sillä jokaisella on oma tapansa johtaa ihmisiä. Heistä jokainen

on saanut positiivista palautetta työstänsä uudessa työympäristössä. Kaksi haastatelluista mainitsi runsaan kommunikaation määrän alaisten kanssa, ja kuinka he halusivat oppia alaisten työroolit ja heidän osaamisensa ja tuomaan heidän tietoisuuteen omat vahvuutensa. Kun haastatelluilla oli osaamista ennestään tietyistä asioista, pystyivät he uuteen työympäristöön tuomaan uudenlaisia näkökulmia ja yhtenäistämään työyhteisöä.

Seuraavaksi halusin tiedustella, tuliko haastatelluilla mieleen joitain onnistuneita ratkaisuja muutoksen aikana. Yksi haastateltu mainitsi tapauksen, kun henkilön työympäristö ja -rooli olivat muuttuneet, joka oli hänelle luonut haasteita. Tällaisessa tilanteessa ”miksi”-viestinnän tärkeys korostuu, tulee henkilöä tukea ja tuoda näkemystä vahvasti esille. Vastaväitteisiin voi henkilöä rohkaista kehumalla häntä ja kertoa hänen vahvuuksistaan. Avoin kommunikaatio johtaa siis hyvin usein onnistumisiin vaikeissakin tilanteissa. Lopulta ensin uusia toimintatapoja vastaan ollut henkilö oli esimiehen kanssa aivan samaa mieltä.

”Kaikista ihmisistä löytyy hyvät puolet. Tärkeää on viedä näkemystä eteenpäin vahvasti, vaikka toinen kuinka pistää kampoihin, ja kaiken sen kaaoksen keskellä kehua toista”

”Peräänkuulutin avoimuutta. Avoimesti sanoin, että meidän toimintamalli ja kulttuuri on, ettei meillä ole mitään mörköjä missään ja kaikesta puhutaan.”

Viimeisenä kysyin muutoksen toteutusvaiheessa kysymyksen: *”Miten toimisit toisin vastaavassa tilanteessa tulevaisuudessa?”* Kahdelle haastatellulle ei tullut mitään kehitettävää tai muutettavaa mieleen. Yksi haastateltu mainitsi alaisten määrän kasvun, ja kuinka sitä olisi voinut vielä miettiä, tulisiko hänen johdettavakseen kaikki vai jakaisiko vastuuta myös toiselle esimiehelle. Uuteen työrooliin ja -ympäristöön siirtyessä on siis tärkeää pohtia, ettei uusien työnkuva ole liian vaativa.

Muutoksen toteutuksen jälkeen kysyin esimiehiltä muutoksen vakiinnuttamisesta, josta ensimmäinen kysymys kuului: *”Kuinka paljon annoit uuden työympäristön muuttaa omia toimintatapoja ja kuinka muokkasit uutta työympäristöä?”* Kaksi haastatelluista mainitsi toimintatapojen yhtenäistämisen. He olivat omaksuneet toisella konttorille heidän toimintatavat, ja uudessa työympäristössä käytänteet eivät olleet niin toimivat. He toivat uuteen työympäristöön ymmärrystä, miksi asiat kannattaa niin tehdä. Esille tuli esimerkki kesätyöntekijöiden koulutuksesta, jonka käytänteet olivat olleet toisella konttorilla paremmat. Tällöin esimiehet miettivät toimintatapojen yhtenäistämistä. Yksi haastatelluista kertoi, kuinka ei uudelle työpaikalle voi vain tulla ja kertoa, että *”minulla on oikeat vastaukset”*. On aistittava jokaisen työntekijän roolit. Esimerkiksi, kuka on työyhteisön mielipidevaikuttaja. Hän painotti kommunikaation tärkeyttä uusiin alaisiin ja madaltaa heille kynnyksiä tulla hänen luokseen puhumaan

mistä tahansa. Eikä vain sanat riitä, vaan on myös toimittava tämän aatteen puolesta. Hän kertoi käyvänsä joka aamu toivottamassa hyvät työpäivät alaisillensa ja kysymässä kuulumi-
set. Näin alaisten luottamus häneen kasvaa ja yhteydenpitoa heidän välillä pidetään hyvin vaivattomana.

”Miksei kaikilla konttoreilla tehtäisi tällä samalla tavalla?”

Seuraavaksi kysyin, kuinka haastatellut sisäistivät uudet tottumukset. Asioiden sisäistämisen ajankohdat vaihtelivat haastattelijoiden välillä kuukaudesta noin neljään kuukauteen. Uusi työrooli ja sen mukana tulevat uudet opeteltavat työtehtävät pitkittivät osan haastateltujen uusien tottumusten sisäistämistä. Yksi haastatelluista mainitsi myös ihmisten tuntemisen olevan asioiden sisäistämistä pidempi prosessi. Uusien tottumusten sisäistäminen on siis varsin pitkä prosessi, jossa on runsaasti tapauskohtaisia eroavaisuuksia ja muuttujia.

”Pankissa aina alkuvuosi on kiireistä aikaa. Tämä toi paljon haasteita, kun odotettiin että saat tämän vuoden asiat liikkeelle ja ympäristö oli kuitenkin uusi.”

| Tulokset | | |
|---|---|---|
| Muutoksen valmistelu ja suunnittelu | Muutoksen toteutus | Muutoksen vakiinnuttaminen |
| <ul style="list-style-type: none"> • Muutoksen syynä organisaation muutoksen kautta toimintatapojen yhdistäminen • Muutoksen tarpeellisuus oli tiedossa jo hyvissä ajoin • Esimiehet eivät kokeneet tarpeelliseksi osallistua muutoksen strategiseen suunnitteluun | <ul style="list-style-type: none"> • Uudet työympäristö ja työnkuva luovat aina haasteita • Mahdollisuus oman osaamisen laajentamiseen • Toimintatapojen muutos aiheuttaa aina joissain määrin muutosvastarintaa • Positiivinen ja avoin kommunikointi auttaa muutosvastarinnan kääntämiseen • Omaa osaamista saa tuotua parhaiten esille aktiivisella kommunikoinnilla uudessa työyhteisössä • Vasta muutoksen toteutusvaiheessa huomaa uuden työnkuvan haastavuuden | <ul style="list-style-type: none"> • Tärkeintä on vakiinnuttaa uudet yhtenäiset toimintatavat pankin joka konttorille • Uuteen työympäristöön ei voi tulla kertomaan, kuinka kaikki tehdään, vaan on tutustuttava uuteen työympäristöön ja -yhteisöön • Avoimen ja aktiivisen kommunikaation kautta saadaan muutettua vanhat toimintatavat uusiksi • Muutoksen sisäistäminen riippuu esim. työnkuvan muutoksen laajuudesta. Uuden työympäristön sisäistäminen työnkuvaa nopeampaa |

Taulukko 2: Muutoksen vaiheiden tulokset.

6.2 Muutosviestintä muutoksen johtamisen eri vaiheissa

Muutoksen vaiheiden jälkeen toisena teemana kysyin muutosviestinnästä. Muutosviestinnän ensimmäisenä kysymyksenä tiedustelin muutosviestinnän riittävyttä ja ajankohtaa. *”Koska sait tietää työympäristön muutoksesta?”* Jokainen haastateltu oli saanut kuulla tulevasta muutoksesta henkilökohtaisesti noin 2 kuukautta ennen muutosta. Julkisesti tieto tuli vasta myöhemmin tietoon jokaisen haastatellun osalta.

Seuraavaksi kysyin: *”Osallistuitko muutosviestinnän suunnitteluun henkilöstölle?”* Yksikään haastatelluista ei ollut osallistunut muutoksen suunnitteluun, vaan sen olivat johto suunnitelleet.

Muutosviestinnästä kysyin seuraavaksi sen toteutuksesta: *”Kuinka muutosviestintä toteutettiin ja kuinka onnistunutta se oli?”* Jokainen haastatelluista piti sitä onnistuneena. Kaksi haastatelluista kertoi muutosviestinnän toteutuneen palaverissa, joka on oikein toimiva käytäntö, kun asia tulee kerralla mahdollisimman monen tietoisuuteen kasvatusten. Jokaiselle haastatellulle muutoksesta oli kerrottu kuitenkin henkilökohtaisesti aiemmin, jolloin he olivat pystyneet valmistautumaan siihen henkisesti.

Kysyin vielä muutosviestinnästä haastateltavilta, missä sen osa-alueessa olisi ollut parannettavaa. Yksikään haastatelluista ei osannut sanoa kehitysehdotusta muutosviestintään. Yksi haastateltu kertoi, että hänen työroolinsa muutos on asia, joista voi muutosviestintä olla mahdollisesti kattavampaa. Kuitenkin tällä kertaa oli kyse työroolin muutoksesta, jota ei ollut aiemmin tehty, jolloin muutosviestintä on myös hyvin haastavaa, ellei peräti mahdotonta. Nyt kun ensimmäistä kertaa kyseinen muutos on tehty, voidaan siitä oppia ja hyödyntää tulevaisuuden muutosviestinnässä.

”Vasta käytännössä työ paljastaa, millainen se on.”

Viimeiseksi kysyin muutosviestinnästä, muuttaisivatko haastateltavat muutosviestintää, jos nyt sen saisivat toteuttaa uudelleen. Yksi haastatelluista kertoi, kuinka hänen alaisilleen viestittiin muutoksesta vain noin 2 viikkoa ennen muutosta, jolloin sen toteutus olisi voinut olla hänen mielestään aiemmin. Muut haastatellut eivät olisi tehneet muutoksia muutosviestintään.

| Tulokset | | |
|---|---|---|
| Muutosviestinnän suunnittelu | Muutosviestinnän toteutus | Kehitysehdotukset muutosviestintään |
| <ul style="list-style-type: none"> • Muutosta koskeville tietä muutoksesta noin kahta kuukautta ennen muutosta • Johto suunnittelee muutoksen | <ul style="list-style-type: none"> • Palaverissa kasvatusten kerrottava muutosviestintä paras käytäntö • Muutosta koskeville kerrottava etukäteen, jotta voivat valmistautua muutokseen | <ul style="list-style-type: none"> • Mikäli työnkuvaan tulee muutoksia, tulee niistä kertoa mahdollisimman kattavasti • Muutosviestintä aloitettava tarpeeksi ajoissa, jotta työyhteisö ehtii valmistautumaan tulevaan muutokseen |

Taulukko 3: Muutosviestinnän tulokset.

6.3 Esimiestyön tukeminen muutoksen johtamisen eri vaiheissa

Muutosviestinnän jälkeen kolmas teema oli esimiestyön tukeminen muutoksen johtamisen eri vaiheissa. Myös esimiestyön tuessa kysyin ensimmäisenä haastateltavien kohtaamista haasteista. Yksi haastateltu mainitsi uudet ihmiset, ja kuinka pääsee heidän kanssaan samaan työyhteisöön, jota hän ei kuitenkaan pitänyt negatiivisena haasteena. Toinen haastateltu mainitsi kokeneista alaisista, jolloin hän joutui tekemään töitä ansaitakseen heidän luottamuksen. Luottamuksen voittamiseksi oli hoidettava asiat kunnolla, ei vain kehoitettava alaisia kysymään häneltä neuvoa. Kolmas haastateltu kertoi uusien opittavien asioiden runsaasta määrästä ja esimiehen sijainnista toisella konttorilla. Erityisesti siis esimiestyön tukemisessa on tärkeää, että heidänkin oma esimies on helposti saavutettavissa.

Seuraavaksi esimiestyön tuesta kysyin: ”Mitkä asiat helpottivat muutosta?” Kaksi haastateltua painotti vertaistuen tärkeyttä, ja kuinka se oli suuri apu heille muutoksen aikana. Kaksi haastateltua kertoi, kuinka heidän esimiehensä auttoivat heitä ja heille pystyi kertomaan omasta mielipiteestään. Yksi haastateltu mainitsi entisen esimiehen, jonka kanssa hänellä edelleen oli hyvät välit, jolloin vain asioista puhumalla hän löysi ratkaisuja useisiin ongelmiin. Vertaistuen ja esimiehen tuen yhdistelmä on hyvin kannattava tuki esimiestyölle muutoksen aikana. Yhden haastatellun kanssa myös keskustelimme työn ulkopuolisesta ulkoisesta tuesta. Hän kertoi perheeltään saamasta suuresta tuesta muutoksen aikana. Myös esimiestyössä on erittäin tärkeää, että työn ulkopuoliset asiat ovat kaikin puolin kunnossa, jotta ne eivät lisää työn muutoksen aiheuttamaa stressiä.

”Vertaistuki, esimiehen tuki ja kuuntelu, ei jätetty yksin. Pystyn helposti tuomaan esille esimiehelleni oman mielipiteeni.”

”Vertaistuki oli tärkein.”

Kysyin seuraavaksi: *”Missä olisit kaivannut enemmän tukea?”* Kaksi haastatelluista ei osannut sanoa yhtään esimiestyön tuen osa-aluetta, jossa olisivat tukea kaivanneet. Yksi haastateltu kertoi, että hän olisi kaivannut näkevänsä esimiestänsä useammin kasvotusten, jolloin he olisivat voineet keskustella sen hetkisestä tilanteesta ja *”huokaista, että tässä mennään”*. Nimenomaan esimiehen suunnasta lähteneitä keskusteluja olisi voinut olla hänen mielestään enemmän. Mikäli paikalle pääseminen olisi ollut mahdollista, myös sähköisesti käyty *”kuulumisten vaihtaminen”* olisi helpottanut.

Seuraavaksi kysyin haastatelluilta heidän sisäistä motivaationlähteistään. Yksi haastateltu kertoi alaisten onnistumisen olevan hänelle lisäpalkkio. Lisäksi häntä motivoi uusien työkaverien avoimuus ja aktiivisuus tulla keskustelemaan hänen kanssaan. Toinen haastateltu kertoi sisäiseksi motivaationlähteeksi osaamisen laajentamisen, itsensä haastamisen ja itselleen lisävastuun hankkimisen. Kolmas haastateltu kertoo isomman konttorin tuoneen hänelle lisämotivaatiota ja sen mukana uudet työkaverit ja asiakkaat.

”Kun näen, että he tekevät, mitä heiltä odotetaan, heitetään ylävitosia. Kun näen, että omat menestyvät, se ruokkii omaa motivaatiotani.”

”Työkavereista ja asiakkaista oppiminen motivoi tähän työhön joka päivä.”

Sisäisten motivaationlähteiden jälkeen kysyin haastateltavilta ulkoisesta tuesta. Kaksi haastateltavaa mainitsi vertaistuen tärkeyden jälleen. Pankin sisällä he olivat kollegoihin yhteydessä aktiivisesti ja ovat saaneet heiltä hyvin aktiivisesti tukea. Kolmas henkilö kertoi esimiehen tuen olleen hänelle merkittävintä.

”...se kuinka he (kollegat) pitivät minuun yhteyttä jatkuvasti ja kyselivät kuulumisia.”

Ulkoisesta tuesta kysyin vielä haastatelluilta jatkokysymyksellä: *”Miten sinua valmennettiin tulevaan muutokseen?”* Jokainen haastateltava kertoi, että työt alkoivat saman tien vuodenvaihteessa, eikä erillistä perehdytysjaksoa ollut. Kahdella haastateltavista tuli muutoksia työnkuvaan, jolloin uuden oppiminen tapahtui töitä tekemällä käytännössä. Jokaisella haastateltavalla oli vankka tausta pankkialalta, joka vähentää valmennuksen tarvetta muutoksissa. Yksi haastateltava kertoi ensimmäisen kuukauden seuranneen tiiviisti uusia alaisia, jotta tiedostaa jokaisen työroolin ja vahvuudet. Perehdytyksestä kysyessäni yksi haastateltavista vastasi, ettei valmennuksesta uuteen työnkuvaan olisi ollut haittaakaan. Hän oli kuitenkin oppi-

nut selvittämään uudet haasteet ja tiedosti sen, ettei vastausta tulla vain tarjoamaan. Valmennuksen ja perehdytyksen tarve määräytyy suurilta osin sen mukaan, kuinka suuria muutoksia työnkuvaan tulee muutoksen myötä.

”Asia olisi ollut eri, jos oma työkuva olisi täysin uudenlainen.”

”Kun tuli uudet ihmiset, niin suunnittelin vain kuinka toimin uusien alaisten kanssa. Seurasin heidän töitä aluksi tiiviisti, jolloin tutustuin heidän työnsä. Näin sain itselleni kokonaiskuvan siitä, mitä minun tulee johtaa.”

| Tulokset | | | |
|--|--|--|--|
| Muutosta tukevat tekijät | Esimiestyön lisätuen tarve | Sisäinen tuki/motivaationlähteet | Ulkoinen tuki |
| <ul style="list-style-type: none"> • Vertaistuki kollegoilta • Oma esimies | <ul style="list-style-type: none"> • Oma esimies tulisi olla aina helposti tavoitettavissa, parhaimmassa tapauksessa samassa konttorissa • Perehdytys/valmennus, mikäli työkuva tulee muuttumaan | <ul style="list-style-type: none"> • Omien alaisten onnistuminen • Osaamisen laajentaminen • Itselleen lisä vastuun hankkiminen | <ul style="list-style-type: none"> • Vertaistuki kollegoilta • Uudet työkaiverit |

Taulukko 4: Tulokset esimiestyön tukemisesta muutoksen eri vaiheissa.

6.4 Muutoksen jälkeinen tilanne ja arvio muutosprosessin onnistuneisuudesta

Viimeisenä, eli neljäntenä, teemana haastatteluissani oli *”muutoksen jälkeinen tilanne ja arvio muutosprosessin onnistuneisuudesta”*, jossa käsitelimme muutosta kokonaisuudessa. Ensiksi kysyin haastatelluilta esimiehiltä muutoksen kannattavuudesta kysymyksellä: *”Kannattatko esimiehen työympäristöjen vaihdosta? Perustelee.”* Selvästi jokainen haastatelluista oli työnkierron ja esimiesten työympäristön vaihdon kannalla. Suurimmaksi hyödyksi kaksi haastatelluista mainitsi kokonaiskuvan laajenemisen. Kun esimies näkee tilanteen toisesta näkökulmasta, kuten nyt eri konttorista, ymmärtää hän paremmin koko pankin toimintaa. Yksi esimies kertoi, kuinka alaisten hallitseminen toisesta konttorista käsin on haastavaa. Toinen esimiehistä kertoi, kuinka pitkän aikaa samassa työyhteisössä työskentely haittaa kehitystä. Työpaikkojen kierrolla saadaan uusia näkökulmia ja yhtenäistetään pankkia sen koostuessa useammasta konttorista.

”Vasta alaisten vieressä istuessa saa käsityksen, kuinka hommat siellä toimivat.”

”Esimiehen näkökulmasta on varsin vaarallinen tilanne, kun teet saman porukan kanssa töitä, jolloin et kehity mihinkään.”

”Muutoksen jälkeinen tilanne ja arvio muutosprosessin onnistuneisuudesta” -teemassa toiseksi kysyin esimiehiltä, mitä he oppivat muutoksen läpiviennin aikana. Yksi haastatelluista kertoi oppineensa laajempaa ajattelutapaa, näkökulmana koko EHOP. Muutoksen myötä hän myös oppi tuomaan mielipiteensä paremmin esille ylemmälle johdolle kasvaneen itsevarmuuden myötä. Yksi haastateltu kertoi oppineensa jakamaan enemmän vastuuta muille, sillä johdettavan kokonaisuuden ollessa suuri, pitää ymmärtää jakaa myös vastuuta. Esille vastauksissa tulivat myös työn mukana tulleet uudet käytännön asiat ja ihmisten johtaminen, joka laajenee aina ollessa tekemisissä erilaisten alaisten kanssa.

”Opin olemaan itselleni armollinen.”

Seuraavaksi kysyin haastatelluilta, tuliko heille mitään tiettyä asiaa mieleen, johon he olivat tyytyväisiä muutoksen jälkeen. Yksi haastatelluista kertoi sisäisen asiakaspalvelun tärkeyden tähdentämisestä henkilöstölle. Hän on erittäin tyytyväinen siihen, että on kuullut muutoksen jälkeen samaa sanomaa myös niiden henkilöiden suusta, kenelle hän on sitä opettanut. Lisäksi rennon ilmapiirin luominen on haastatellun mielestä ensisijaisen tärkeää. Esimiehen tuodessa itsevarmuutta ja rentoutta työyhteisöön kasvaa alaisten luottamus töiden sujumiseen.

”Kuka peilistä katsoo, kun lähdet töihin aamulla.”

”Esimiehen on tuotava rento ilmapiiri työyhteisöön ja luotava henki, että kyllä tämä tästä järjestyy.”

Viimeisenä kysymyksenä kysyin esimiehiltä: *”Mikä olisi auttanut parempaan muutoksen läpiviintiin ja mikä hidasti tai esti muutosta?”* Yhdelläkään haastatelluista ei tullut mieleen suoranaista estettä tai hidastetta muutokselle. Yksi haastatelluista mainitsi, että aluksi piti etsiä tietoa normaalia enemmän. Ei voi kuitenkaan puhua suoranaisestä hidasteesta tai esteestä, vaan on ymmärrettävä sen olevan osa muutosta.

”Aluksi piti hieman kaivella tietoa, kuinka kaikki tehdään uudessa roolissa, mikä voi hidastaa muutosta... Se kuitenkin kuuluu osaksi uutta työroolia.”

| Tulokset | | | |
|--|--|---|---|
| Muutoksen kannattavuus | Muutoksen aikana opittua | Onnistumiset muutoksen aikana | Muutoksen hidasteet ja esteet |
| <ul style="list-style-type: none"> + Kokonaiskuvan laajeneminen, käsitys koko pankin toiminnasta kasvaa + Työnkierrolla yhtenäistetään pankin toimintaa - Alaisten johtaminen toisesta konttorista käsin on haastavaa | <ul style="list-style-type: none"> • Näkökulman laajeneminen • Vastuun jakaminen • Erilaisten ihmisten johtaminen • Uudet käytännön työt | <ul style="list-style-type: none"> • Alaiset sisäistivät muutospöytäkirjan • Sisäisen asiakaspalvelun tärkeys • Luottamus muutoksen onnistumiseen rennon ilmapiirin kautta | <ul style="list-style-type: none"> • Uudessa työroolissa tiedon etsiminen kesti hieman normaalia enemmän |

Taulukko 5: Tulokset muutoksen jälkeisestä tilanteesta ja arviot muutosprosessin onnistuneisuudesta.

Taulukossa 6 on koottuna kaikki tutkimuksessa saadut tulokset yhteen taulukkoon. Tutkimusongelmia oli kolme: Mitä tukea esimiehet saivat muutoksen eri vaiheissa, miten esimiehet sopeutuvat uuteen työympäristöön ja työnkuvaan sekä kuinka kannattavana esimiehet pitävät organisaatiomuutosta? Teemahaastattelun kolmannessa teemassa, ”esimiestyön tukeminen muutoksen johtamisen eri vaiheissa” -teemassa haastattelussa syvennyttiin etsimään vastausta ensimmäiseen tutkimusongelmaan. Vertaistuki oli merkittävin tuki, jonka haastatellut saivat muutoksen aikana. Vertaistuki oli yhtä merkittävää koko muutoksen alusta loppuun. Vertaistuen lisäksi haastateltujen omat esimiehet ja heidän kanssa käydyt keskustelut olivat heille merkittävä ulkoinen tuki.

Esimiehen sopeutumista tutkittiin teemahaastattelun ensimmäisessä teemassa, ”muutosjohtamisen vaiheet”. Uudessa työympäristössä on varauduttava siihen, että tutustuu työyhteisöön ja -ympäristöön. Uusi työympäristö ei ole esimiehelle niin suuri haaste, kuin uusi työnkuva. Kolmatta tutkimusongelmaa käsiteltiin neljännessä teemassa, ”muutoksen jälkeinen tilanne ja arvio muutosprosessin onnistuneisuudesta”. Haastatelluilla olivat kaikki organisaatiomuutosten kannalla, kun tavoitellaan toimintatapojen yhtenäistämistä. He myös oppivat laajentamaan näkökulmaansa, ja ajattelemaan koko pankin kannalta asioita pelkän oman konttorin sijaan. Jos organisaatiomuutosten myötä esimies työskentelee eri konttorilla oman esimiehensä kanssa, ei kommunikointi ole niin säännöllistä, kuin samalla konttorilla työskennellessä.

| Tulokset | | | |
|---|---|--|--|
| Muutosjohtamisen vaiheet | Muutosviestintä muutoksen johtamisen eri vaiheissa | Esimiestyön tukeminen muutoksen johtamisen eri vaiheissa | Muutoksen jälkeinen tilanne ja arvio muutosprosessin onnistuneisuudesta |
| <ul style="list-style-type: none"> Organisaatiomuutoksen kautta toimintatapojen yhtenäistäminen oli tarpeellinen syy, ja se oli tiedossa hyvissä ajoin Muutoksen strateginen suunnittelu johdon vastuulla Uusi työympäristö luo aina haasteita, mutta työnkuvan muutos on suurempi haaste Toimintatapojen muutos aiheuttaa muutosvastarintaa, mutta avoimella ja aktiivisella kommunikoinnilla sen voi torjua Uudessa työympäristössä on käytettävä aikaa työympäristöön ja -yhteisöön tutustumiseen | <ul style="list-style-type: none"> Muutosviestinnän suunnittelee johto, ja tieto muutoksesta kerrotaan muutosta koskeville noin kahta kuukautta ennen muutosta Paras keino muutosviestintään on konttorin palaverissa Ajoitus on tärkeää muutosviestinnässä, ei liian ajoissa, että työmotivaatio kärsisi, mutta ei myöskään liian myöhään | <ul style="list-style-type: none"> Vertaistuki on tärkein tuki muutoksen aikana Oma esimies on toinen merkittävä tuki muutoksen aikana, jonka vuoksi hänen tulee olla aina helposti tavoitettavissa Tuen merkitys kasvaa sen mukaan, mitä enemmän työnkuva muuttuu Motivaationlähteitä on useita: osaamisen laajentaminen, lisävastuun hankkiminen ja alaisten onnistuminen Uusilla työkavereilla on myös iso merkitys ulkoisessa tuessa muutoksen aikana | <ul style="list-style-type: none"> Työnkierto, jossa esimiehet vaihtavat konttoreita, on kannattavaa, koska silloin esimiesten näkökulmat laajenevat ja he ymmärtävät koko pankin toimintaa paremmin. Lisäksi he oppivat erilaisten ihmisten johtamista, vastuun jakamista ja uusien käytännön töitä Alaisten johtaminen eri konttorilta on haastavaa esimiehille Muutosviestin sisäistäminen alaisille ja luottamuksen ja rennon ilmapiirin luominen uuteen työyhteisöön ovat esimiehelle tärkeitä tehtäviä Uudet työnkuvat hidastavat muutosta |

Taulukko 6: Teemahaastattelun tulokset teemoittain.

7 Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset

Haastatelluilla oli ensisijaisesti hyvin yksimielisiä vastauksia. Laajan yhteisen näkemyksen vuoksi johtopäätöksiä voidaan tehdä, vaikka otos (n=3) oli tutkimuksessa suppea. Etelä-Hämeen Osuuspankissa ei haastateltujen lisäksi ollut muita esimiehiä, jotka vaihtoivat työympäristöönsä. Tästä syystä lisähaastateltavien saanti olisi ollut mahdotonta, kun haluttiin pitää tutkimuksessa esimiehen näkökulma. Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset ovat jaettu kappaleittain haastattelun teemojen mukaan.

7.1 Muutosjohtamisen vaiheet

Muutoksen valmistelu ja suunnittelu oli kaikin puolin hyvin hoidettu. Jokainen haastateltu esimies oli tiedostanut ja sisäistänyt muutoksen syyn ja tarpeellisuuden. Organisaatiomuutos pankin toimintatapojen yhdistämiseksi on muutokselle luonnollinen syy, jolloin sen tarpeellisuutta ei tarvitse enempää tuoda esille. Yksikään haastateltu esimies ei kokenut tarpeelliseksi osallistua muutoksen strategiseen suunnitteluun, vaan olivat tyytyväisiä siihen, että johto oli täysin vastuussa muutoksen strategisesta suunnittelusta. Tässä muutoksessa ainakin tämä toimintamalli oli siis toimiva. Eteen voi kuitenkin tulla myös muutoksia, jolloin työympäristöön vaihtavat kokevat jääneensä kuulematta, kun heidän mielipidettään ei kysytty muutoksen suunnittelun aikana. Tässä EHOP:n organisaatiomuutoksessa kaikki sujui muutoksen suunnittelun osalta hyvin, kun muutos onnistui kaikkien esimiesten osalta. Jos tilanne olisi toinen, ja muutos ei jollekin esimiehelle kävisikään, olisiko siinä vaiheessa muutoksen uudelleensuunnittelu liian myöhäistä? Tämänkaltaisessa tapauksessa, jos esimies osallistuisi muutoksen strategiseen suunnitteluun, pystyttäisiin tarvittavat muutokset suunnitelmaan tekemään ajoissa.

Muutoksen toteutuksen osalta en haastatteluissa huomannut suuria yllätyksiä. Uusi työympäristö luo aina haastetta. Työkaverit ja kollegat, joilla on kokemusta kyseisestä työympäristöstä, ovat parhaat avut työympäristön tapojen sisäistämiseksi. Jokaisella pankilla on omat toimintatavat esimerkiksi siitä, mistä ovesta tullaan aamulla töihin ja mistä lähdetään illalla. Lisäksi menee aikaa, ennen kun uudessa työympäristössä oppii kulkemaan oikeiden henkilöiden ja asioiden luokse. Tässä apuna olisi uuteen työympäristöön saapuvalla nimitetty opas, joka on pitkään työskennellyt kyseisessä konttorissa. Opas voisi käydä kaikki tarvittavat tilat konttorista läpi uuden työntekijän kanssa, jolloin uudelle työntekijälle muodostuisi mieleen konttorin sisäkartta. Usein uusi konttori ja sen työntekijät käydään läpi ensimmäisinä päivinä nopeasti, mutta rauhallisemmin koko konttorin läpikäynti olisi mielestäni tarpeellista. Tähän käyttämällä tunti tai kaksi voidaan säästyä monilta kysymyksiltä tulevaisuudessa.

Toimintatapojen muutos aiheuttaa luonnollisesti aina muutosvastarintaa. Mikäli jo olemassa olevat käytännöt toimivat, niiden muuttuminen kyseenalaistetaan. Ponteva (2010, 37) esitti muutoksen neljä perusasennetta (Kuvio 4), joista muutosvastarinta sisältyy usein omapäisyy-

den ja kapinallisuuden perusasenteisiin. Haastateltujen vastauksista kävi ilmi hyvin avoimen ja runsaan kommunikoinnin merkitys muutosvastarinnan ehkäisemiseksi ja poistamiseksi, jonka avulla omapäisyys ja kapinallisuus on muutettavissa innostukseksi. Tämän niin sanotun ”miksi”-viestinnän pitäisi alkaa juuri ennen muutoksen toteutusta ja monelta henkilöltä, jolloin uuteen työympäristöön saapuvan esimiehen ei tarvitse itse aloittaa ”miksi”-viestintää, sillä hänen auktoriteettinsa voi uutena esimiehenä olla vielä alhaisella tasolla. Uuden esimiehen on oltava aktiivinen uusien alaisten kanssa kommunikoinnissa, jolloin alaiset kokevat keskustelun uuden esimiehen kanssa vaivattomaksi, ja kertovat avoimesti positiivisista kokemuksista ja myös negatiivisista ongelmista. Esimies voisi mielestäni varata aikaa työkalenteriinsa uudessa ympäristössään vain tutustuakseen uusiin alaisiinsa. Uuden työnkuvan haastavuuden hahmottaminen on varsin haastavaa etukäteen, jolloin se yleensä tapahtuu vasta itse työtä tehdessä. Mikäli työnkuvaan tulee esimiehelle uusia osa-alueita, olisi ne hyödyllistä perehdyttää esimiehelle etukäteen.

EHOP:n muutoksen tavoitteena oli yhtenäistää toimintatavat pankin kaikissa konttoreissa. Toimintatapojen yhtenäistämiseen esimiesten työympäristöjen vaihdos on mielestäni erittäin tehokas keino. Jos esimiehellä on johdettavana alaisia toisesta konttorista, on heidän toimintatapansa muuttaminen hyvin haastavaa. Esimies saa ainoastaan paikan päällä tarpeeksi hyvän käsityksen kyseisen konttorin ja alaisten toimintatavoista. Tämän vuoksi paras tilanne toimintatapojen yhtenäistämisen kannalta olisi uudet esimiehet jokaisella pankin konttorilla. Esimies ei voi uudessa työympäristössään tietää heti, kuinka uudet toimintatavat saataisiin siellä toimimaan. Hänen on tutustuttava rauhassa ja perusteellisesti uuteen työympäristöön ja otettava käyttöön sieltä saatavat edut ja päästävä eroon siellä olevista haitoista uusien toimintatapojen kannalta. Työnkuvan muuttuessa esimiehellä kuluu aikaa uusien työn vaatimien osaamisten opetteluun, jolloin työympäristöön tutustuminen hidastuu. Työnkuvan vaihdoksen nopeuttamiseksi esimiehen perehdytys ja valmennus on hyvin kannattavaa.

| | Johtopäätökset | Kehitysehdotukset |
|--|--|---|
| Muutoksen valmistelu ja suunnittelu | <ul style="list-style-type: none"> • EHOP:n organisaatiomuutoksen syyt ja tarpeellisuus olivat hyvin esimiesten tiedossa, joten tulevaisuudessa tapahtuvat vastaavat muutokset ovat helposti ymmärrettävissä • Esimiesten ei ole tarpeellista osallistua muutoksen strategiseen suunnitteluun, tällöin heidän on kuitenkin suostuttava muutokseen suunnitelluin ehdoin | <ul style="list-style-type: none"> • Jotta välttyttäisiin tilanteilta, ettei muutos olisi esimiehelle sopiva, olisi hänen osallistumisensa strategiseen suunnitteluun kannattavaa |
| Muutoksen toteutus | <ul style="list-style-type: none"> • Vertaistuki ensisijaisen tärkeää työympäristöjen vaihdoksessa • Uuden työympäristön tilojen opetteluun kuluu aina aikaa. Kesto riippuu työkavereiden aktiivisuudesta opastuksessa • Muutokset toimintatapoihin aiheuttavat aina vastarintaa • Uuden työnkuvan haasteet huomaa usein vasta muutoksen tapahduttua | <ul style="list-style-type: none"> • Opas, jonka vastuulla on käydä uuden esimiehen kanssa kaikki tilat rauhassa läpi, jotta uusi esimies saa kerralla kokonaiskuvan uudesta konttorista • Aktiivinen ”miksi”-viestintä muutoksen tarpeellisuudesta juuri ennen muutosta ihmisiltä, joihin työyhteisöllä on suuri luottamus • Uusiin työkuviin perehdytys juuri ennen muutosta, jolloin se ei häiritse vanhaa työtä, mutta ennakoi tulevia haasteita |
| Muutoksen vakiinnuttaminen | <ul style="list-style-type: none"> • Esimiesten työympäristöjen vaihdos on erittäin tehokas keino toimintatapojen yhtenäistämiseen • Esimiehen oltava paikan päällä konttorilla varmistukseen muutoksen vakiinnuttamisesta • Esimiehen on tutustuttava työympäristöön, ennen kuin voi alkaa toteuttamaan siellä muutosta | <ul style="list-style-type: none"> • Muutoksen onnistumisen varmistamiseksi jokaisella konttorilla tulisi olla uusi esimies • Mikäli esimiehen työkuva muuttuu, tulee siihen perehdyttää ja valmentaa, jotta esimies voi keskittyä tutustumaan uuteen työympäristöön |

Taulukko 7: Muutosjohtamisen vaiheiden johtopäätökset ja kehitysehdotukset.

7.2 Muutosviestintä muutoksen johtamisen eri vaiheissa

Muutosviestintä oli haastateltujen mielestä hyvin onnistunutta. He saivat tiedon muutoksesta noin kahta kuukautta ennen muutosta, jolloin he ehtivät henkisesti ja fyysisesti valmistautumaan muutokseen. Kaksi kuukautta on varsin optimaalinen aika kertoa muutosta koskeville tulevalle muutoksesta. Luonnollisesti, ei muutosviestinnässä tule olla liian myöhässä, jolloin työympäristön muutos kerrottaisiin esimiehelle juuri ennen muutosta, ja hän ei ehtisi tehdä käytännön muutoksia esimerkiksi työmatkojen kulkemisen osalta. Myöskään liian ajoissa ei kannata olla, sillä esimiehen työpanos olemassa olevaan työhön voi laskea, kun hän tiedostaa muutoksen olevan edessä tulevaisuudessa. Haastatellut olivat tyytyväisiä siihen, että johto suunnitteli muutosviestinnän. Esimiehet yleensä tuntevat työyhteisönsä parhaiten, jolloin voi muutosviestinnän onnistumisen osalta heiltä kysyä mielipidettä, kuinka muutosviestintä kannattaisi toteuttaa missäkin työyhteisössä.

Muutosviestinnän toteutus on kaikin puolin parasta, kun se tapahtuu kasvotusten esimerkiksi konttorin palaverissa. Näin mahdollisimman monelle tulee samaan aikaan tietoon tuleva muutos. Koko pankkia koskevat muutokset täytyy luonnollisesti tuoda esille samaan aikaan joka konttorilla. Muutoksen myötä työkuvaansa tai -ympäristöänsä muuttavat tulevat luonnollisesti olla tietoisia muutoksesta ennen muita. Työnkuvan muuttuessa varsinkin esimiehelle tulisi kertoa mahdollisista uuden työnkuvan tuomista haasteista.

| | Johtopäätökset | Kehitysehdotukset |
|-------------------------------------|---|--|
| Muutosviestinnän suunnittelu | <ul style="list-style-type: none"> • Muutosviestintä tulee ajoittaa oikein muutoksen laajuuden huomioonottaen • Liian aikainen muutosviestintä voi laskea motivaatiota tehdä aiempaa työtä | <ul style="list-style-type: none"> • Esimiehet tuntevat oman työyhteisönsä parhaiten, jolloin he voisivat auttaa muutosviestinnän suunnittelussa omaan työyhteisöönsä |
| Muutosviestinnän toteutus | <ul style="list-style-type: none"> • Muutosviestintä tulisi tehdä tilanteessa, jossa mahdollisimman moni saa tiedon samaan aikaan, esimerkiksi konttorin palaverissa • Muutosviestintä työnkuvan muutoksesta aloitettava ajoissa, jotta esimies on mahdollisimman valmis uusiin haasteisiin | <ul style="list-style-type: none"> • Tärkeintä on varmistua siitä, että mahdollisimman moni saa tiedon muutoksesta samaan aikaan, jotta vältetään väärinkäsityksiltä |

Taulukko 8: Muutosviestinnän johtopäätökset ja kehitysehdotukset.

7.3 Esimiestyön tukeminen muutoksen johtamisen eri vaiheissa

Haastatteluista kävi selväksi, että esimiesten tärkein tuki muutoksessa on vertaistuki, jota he saavat pankin muilta esimiehiltä, mutta ensisijaisesti muutosta koskeneilta esimiehiltä. Oma esimies on, ja tuleekin olla, esimiehille huomattava tuki muutoksen aikana. Esimiehen työympäristön muutoksen myötä heidän oma esimiehensä saattaa jäädä edelliseen konttoriin, jolloin esimiehen saama tuki omalta esimieheltään kärsii väkisinkin. Kasvotusten saatu tuki on vankempaa, kuin esimerkiksi puhelimen kautta käyty keskustelu ja sitä kautta saatu tuki. Luonnollisesti, kun esimies sijaitsee eri konttorissa, ovat hänen kanssaan käydyt keskustelut harvinaisempia. Olisi siis kaikin puolin esimiehen kannalta paras ratkaisu, kun hänen oma esimiehensä työskentelisi myös samassa konttorissa. Tällöin keskustelut heidän välillään olisivat säännöllisempiä, kun kanssakäymisiä olisi enemmän, kuin työskennellessä eri konttoreissa. Kun työskennellään eri konttoreissa, avataan keskustelu yleensä vasta sitten, kun on jotain tärkeää asiaa, joka vaatii keskustelua. Samassa konttorissa työskennellessä tulee keskusteltua vaikka vain ohi mennessä, mutta ne keskustelut myös lisäävät luottamusta esimiehen ja alaisen välillä.

Tietoperustan kappaleessa 3.1 käytiin läpi esimiestyön ulkoisen tuen keinoja: valmennus, työnohjaus, mentorointi ja perehdytys. Haastateltujen osalta kyseisiä ulkoisen tuen keinoja käytettiin erittäin vähän. Mentorointia toteutui vertaistuen ja esimiehen tuen kautta. Yhden haastatellun työnkuvan muuttuessa hän sai työnohjausta esimieheltänsä. Valmennusta ja perehdytystä ei toteutettu muutosprosessissa. Ulkoisen tuen tarve määräytyy muutoksen laajuuden myötä. Ripeä perehdytys uudessa työympäristössä voi kuitenkin säästää aikaa jatkossa, jonka vuoksi sitä voisi toteuttaa tulevaisuudessa organisaatiomuutoksissa.

Sisäisiä motivaationlähteitä haastatelluilla oli varsin monipuolisesti. Toisille tuo iloa muiden onnistuminen, toisille tuo iloa omat onnistumiset, useimmille molemmat. Työnteossa pitää olla esimiehellä aina sopivasti haastetta, jolloin hän kokee oppivansa koko ajan lisää. Muutoksen myötä hän voi laajentaa osaamistaan esimerkiksi uusien työnkuvien ja vastualueiden myötä. Liian kauan samaa työtä tekeminen voi hidastaa kehityksen jopa olemattomiin. Tämän vuoksi pankkitasolla olisi tärkeää seurata säännöllisesti esimiesten tilannetta, ja tehdä heidän kanssaan henkilökohtaisia kehityssuunnitelmia. Esimies kehittyisi näin jatkuvasti, ja hänen mielenkiintonsa työhön säilyisi. Aarnikoivun (2013, 124) itsensä johtamisen työkalut (kuviot 7) pitävät sisällään muun muassa henkilökohtaisen kehityssuunnitelman ja säännöllisesti omien tavoitteiden asettamisen.

Esimiehiä kuitenkin tule pakottaa muutokseen, mikäli he haluavat työskennellä nykyisessä työssään. Sisäisen tuen lisäksi esimiehet saavat ulkoista tukea kollegoiltaan ja uusilta työkavereilta. Uudet työkaverit voivat näytellä suurta roolia esimiehen tutustuessa uuteen työympäristöönsä. Vastaanottavat ja avuliaat työkaverit ovat suuri tuki esimiehelle ja nopeuttavat

hänen sopeutumistaan uuteen työympäristöön. Uudelle työyhteisölle tulee viestittää etukäteen, että uusi esimies ei tunne heidän kaikkia toimintatapojansa, joka tulee ottaa huomioon esimiehen aloittaessa.

| | Johtopäätökset | Kehitysehdotukset |
|---|---|--|
| Muutosta tukeneet tekijät | <ul style="list-style-type: none"> • Vertaistuki kollegoilta on esimiehen tärkein tuki | |
| Esimiestyön lisätuen tarve | <ul style="list-style-type: none"> • Oman esimiehen tuen merkitys on suuri. Oman esimiehen on tuki tehokainta, kun työskennellään samalla konttorilla | <ul style="list-style-type: none"> • Aina kun mahdollista, esimies ja hänen oma esimiehensä työskentelisivät samalla konttorilla, jotta heidän välinen kommunikaatio olisi vauvattominta |
| Sisäinen tuki / motivaationlähteet | <ul style="list-style-type: none"> • Esimiehen sisäiset motivaationlähteet tulee ottaa huomioon hänen työssään • Työ pitää säilyä haastavana, jotta kehitys ei pysähtyisi | <ul style="list-style-type: none"> • Henkilökohtainen kehityssuunnitelma esimiehille, jossa ovat esimiehen henkilökohtaiset tavoitteet ja pidetään mielessä esimiehen henkilökohtaiset motivaationlähteet |
| Ulkoisen tuki | <ul style="list-style-type: none"> • Vastaanottavat ja avuliat uudet työkaverit ovat suuri tuki esimiehelle uudessa työympäristössä | <ul style="list-style-type: none"> • Uudelle työyhteisölle tulee viestittää, ettei uusi esimies tunne heidän työympäristönsä ja kaikkia toimintatapojansa |

Taulukko 9: Esimiestyön tukemisen johtopäätökset ja kehitysehdotukset.

7.4 Muutoksen jälkeinen tilanne ja arvio muutosprosessin onnistuneisuudesta

Jokainen haastateltu piti muutosta, ja koko ajatusta työnkierrosta, kannattavana. Muutoksen myötä esimiehen kokonaiskuva pankin toiminnasta paranee. Uusien näkökulmien myötä on helpompi ymmärtää yhtenäiset toimintatavat ja löytää toimivin tapa jokaisessa työn osaluueessa, kun esimiehet keskustelevat keskenänsä. Työympäristöjen vaihdoksessa on kuitenkin vältettävä esimiesten omien esimiessuhteiden hankaloittamista. Esimiehet oppivat uudessa työympäristössä johtamaan erilaisia ihmisiä, joka kehittää heitä henkilökohtaisesti. Luonnollisesti työnkuvan muuttuessa esimies oppii uusia käytännön töitä. Erilaisten ihmisten johtaminen on esimiehelle ensisijaisen tärkeää, sillä hän voi oppia jokaiselta alaiseltaan jotain uutta. Muutoksen myötä esimiehet myös oppivat, etteivät he tiedä aina kaikkea, vaan heidän on opittava luottamaan muiden ammattitaitoon asioiden hoidossa ja astuttava mahdollisesti epämuukavuusalueelle. Vaikka esimies ei olisi vaihtamassa työympäristöään, voisi hänen oma esimiehensä säännöllisesti tiedustella häneltä, mitä uutta hän on oppinut. Mikäli mitään uutta ei ole opittu, voidaan miettiä uusia haasteita nykyisessä työtehtävässä.

Muutokset onnistumisen aikana kulminoituivat alaisten muutosviestin sisäistämiseen. Kun he sisäistävät muutoksen tarpeellisuuden, tietää esimies onnistuneen roolissaan muutoksen aikana. Uuden esimiehen tulee luoda uudessa työyhteisössä rento ilmapiiri, jolloin alaisilla on myös käsitys siitä, että uusi esimies tietää, mitä tekee. Luottamuksen synnyttyä uuteen työyhteisöön voi esimies tuoda oman osaamisen kautta uudet toimintatavat käytäntöön. Kun esimiehen työnkuva muuttuu, hidastuttaa se hänen työntekoansa, koska tarvittavan tiedon etsintä kestää normaalia kauemmin. Hidastelu esimiehen työnteossa välittyy alaisille epävarmuutena, jolloin rento ilmapiiri ja luottamus työyhteisössä kärsii. Esimiehen uusiin työkuviin perehdytys pitäisi aina olla mahdollisimman kattavaa, jotta esimies osaa uuden työkuvasa ensimmäisestä päivästä alkaen. Eteen voi hyvinkin tulla tilanteita, kun esimies oppii uudet työnkuvat vasta käytännön töissä, kun kaikkea ei voi opettaa etukäteen. Alaisia tulee tämänkaltaisissa muutoksissa informoida etukäteen, jolloin he osaavat varautua siihen, että muutos vie aikaa ennen kuin kaikki työskentelevät muutoksen tavoitteiden mukaisesti.

| | Johtopäätökset | Kehitysehdotukset |
|--------------------------------------|---|---|
| Muutoksen kannattavuus | <ul style="list-style-type: none"> Työympäristöjen vaihdoksen myötä esimiesten näkökulmat laajenevat ja he osaavat paremmin yhtenäistää pankin toimintatavat | <ul style="list-style-type: none"> Esimiehen suhde omaan esimieheen pidettävä mahdollisimman vaivattona, mikäli työympäristö vaihtuu |
| Muutoksen aikana opittua | <ul style="list-style-type: none"> Erilaisten ihmisten johtamista, joka on esimiehen kehittymiselle tärkeää Vastuun jakamisen myötä luottamista ihmisten ammattitaitoon | <ul style="list-style-type: none"> Esimiehen oma esimies tiedustelisi säännöllisesti, mitä on opittu. Tarvittaessa nykyiseen työnkuvaan voi miettiä uusia haasteita, jotta esimiehen kehitys ei pysähtyisi |
| Onnistumiset muutoksen aikana | <ul style="list-style-type: none"> Esimiehille tärkeää on laajentaa alaistensa osaamista Muutoksen onnistuminen vaatii luottamuksen kasvattamista uuteen työyhteisöön | |
| Muutoksen hidasteet ja esteet | <ul style="list-style-type: none"> Esimiehen uudet työnkuvat hidastuttavat muutosta, sillä tarvittavan tiedon etsiminen kestää normaalia pidempään | <ul style="list-style-type: none"> Esimiehen uusien työkuviin haasteita on helpotettava kaikin keinoin, jotta hän voi alkaa rakentamaan luottamusta ja rentoa ilmapiiriä uuteen työyhteisönsä |

Taulukko 10: Muutoksen jälkeiset johtopäätökset ja kehitysehdotukset.

Olen koonnut vielä EHOP:n teemahaastattelun kaikki tulokset, johtopäätökset ja kehitysehdotukset tiivistettyinä taulukkoon 11. Tulokset, johtopäätökset ja kehitysehdotukset ovat jaettu

teemahaastattelun teemojen mukaan muutosjohtamisen vaiheisiin, muutosviestintään muutoksen johtamisen eri vaiheissa, esimiestyön tukeen muutoksen johtamisen eri vaiheissa sekä muutoksen jälkeinen tilanne ja arvio muutosprosessin onnistuneisuudesta.

| Tulokset | Johtopäätökset | Kehitysehdotukset |
|---|---|--|
| Muutosjohtamisen vaiheet | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Organisaatiomuutoksen kautta toimintatapojen yhtenäistäminen oli tarpeellinen syy, ja se oli tiedossa hyvissä ajoin Muutoksen strateginen suunnittelu johdon vastuulla Uusi työympäristö luo aina haasteita, mutta työnku- van muutos on suurempi haaste Toimintatapojen muutos aiheuttaa muutosvastarin- taa, mutta avoimella ja aktiivisella kommunikoin- nilla sen voi torjua Uudessa työympäristössä on käytettävä aikaa työ- ympäristöön ja -yhteisöön tutustumiseen | <ul style="list-style-type: none"> Organisaationmuutosten kautta toimintatapojen yhtenäistäminen on hyvin ymmärrettävä syy esimies- ten työnkierrolle Esimiesten on myönnyttä- vä muutoksen strategiseen suunnitelmaan Uudella työyhteisöllä vai- kutus esimiehen uuden työympäristön tutustumi- seen Muutosvastarintaa muo- dostuu aina, kun ennes- tään toimivia toimintata- poja muutetaan Varmistuaikseen muutok- sen onnistumisesta, tulisi esimiehen olla paikan päällä konttorilla, eikä ai- noastaan johtaa toiselta konttorilta Esimiehen on tutustuttava uuteen työympäristöön ennen toimintatapojen muutosta | <ul style="list-style-type: none"> Jotta välttyttäisiin tilan- teilta, ettei muutos olisi esimiehelle sopiva, olisi hänen osallistumi- sensa strategiseen suunnitteluun kannat- tavaa Mikäli esimiehen työn- kuva muuttuu, tulee siihen perehdyttää ja valmentaa, jotta esi- mies voi keskittyä tu- tustumaan uuteen työ- ympäristöön. Paras aika perehdytykseen juuri ennen muutosta, jolloin se ei häiritsisi vanhaa työnkuvaa Muutosvastarinnan tor- jumiseksi aktiivinen ”miksi”-viestintä muu- toksen tarpeellisuudes- ta juuri ennen muutosta ihmisiltä, joihin työyh- teisöllä on suuri luot- tamus Opas, jonka vastuulla on käydä uuden esimie- hen kanssa kaikki tilat rauhassa läpi, jotta uusi esimies saa kerralla ko- konaiskuvan uudesta konttorista |
| Muutosviestintä muutoksen johtamisen eri vaiheissa | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Muutosviestinnän suunnit- telee johto, ja tieto muu- toksesta kerrotaan muu- tosta koskeville noin kah- ta kuukautta ennen muu- tosta Paras keino muutosvies- tintään on konttorin pala- verissa Ajoitus on tärkeää muu- tosviestinnässä, ei liian ajoissa, että työmotivaa- tio kärsisi, mutta ei myös- kään liian myöhään | <ul style="list-style-type: none"> Muutosviestinnässä ajoitus on tärkeää - Ei liian ajois- sa, että vanhan työn moti- vaatio kärsisi. - Ei liian myöhään, jolloin muutok- seen ei ehdittäisi valmis- tumaan tarpeeksi hyvin. Muutosviestintä tulisi to- teuttaa niin, että mahdol- lisimman moni saisi tiedon samaan aikaan | <ul style="list-style-type: none"> Esimiehet tuntevat oman työyhteisönsä parhaiten, jolloin he voisivat auttaa muutos- viestinnän suunnittelus- sa omaan työyhteisöön- sä |

| Esimiestyön tukeminen muutoksen johtamisen eri vaiheissa | | |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Vertaistuki on tärkein tuki muutoksen aikana • Oma esimies on toinen merkittävä tuki muutoksen aikana, jonka vuoksi hänen tulee olla aina helposti tavoitettavissa • Tuen merkitys kasvaa sen mukaan, mitä enemmän työnkuva muuttuu • Motivaationlähteitä on useita: osaamisen laajentaminen, lisävastuun hankkiminen ja alaisten onnistuminen • Uusilla työkavereilla on myös iso merkitys ulkoisessa tuessa muutoksen aikana | <ul style="list-style-type: none"> • Esimiehillä on oltava saatavilla vertaistukea muutoksen aikana • Oman esimiehen tuki merkittävää. Tehokkainta tuki on, kun esimies työskentelee samalla konttorilla • Esimiehen mielenkiinto työtä kohtaan säilyy, kun hänen sisäiset motivaationlähteensä huomioidaan työssä • Esimiehen työssä pitää aina olla haastetta, jotta hän kehittyy • Uusi työyhteisö on suuri vaikuttaja ulkoisessa tuessa | <ul style="list-style-type: none"> • Aina kun mahdollista, esimies ja hänen oma esimiehensä työskentelevät samalla konttorilla, jotta heidän välinen kommunikaatio olisi vaivattominta • Henkilökohtainen kehityssuunnitelma esimiehille, jossa ovat esimiehen henkilökohtaiset tavoitteet ja pidetään mielessä esimiehen henkilökohtaiset motivaationlähteet • Uudelle työyhteisölle tulee viestittää, ettei uusi esimies tunne heidän työympäristönsä ja kaikkia toimintatapoja |
| Muutoksen jälkeinen tilanne ja arvio muutosprosessin onnistuneisuudesta | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Työnkierto, jossa esimiehet vaihtavat konttoreita, on kannattavaa, koska silloin esimiesten näkökulmat laajenevat ja he ymmärtävät koko pankin toimintaa paremmin. Lisäksi he oppivat erilaisten ihmisten johtamista, vastuun jakamista ja uusia käytännön töitä • Alaisten johtaminen eri konttorilta on haastavaa esimiehille • Muutosviestin sisäistäminen alaisille ja luottamuksen ja rennon ilmapiirin luominen uuteen työyhteisöön ovat esimiehelle tärkeimmät tehtävät • Uudet työnkuvat hidastavat muutosta | <ul style="list-style-type: none"> • Työympäristöjen vaihdoksen myötä esimiesten näkökulmat laajenevat ja he osaavat paremmin yhteistyötä pankin toimintatavien kanssa • Esimiehet oppivat muutoksen myötä johtamaan erilaisia ihmisiä ja jakamaan vastuuta ammattitaitoisille ihmisille • Muutoksen onnistuminen vaatii luottamuksen kasvattamista uuteen työyhteisöön • Esimiehille tärkeää on laajentaa alaisensa osaamista | <ul style="list-style-type: none"> • Esimiehen oma esimies olisi aktiivisesti yhteydessä, vaikka työskentelevätkin eri konttoreilla. Lisäksi hän tiedustelisi säännöllisesti, mitä on opittu. Tarvittaessa nykyiseen työnkuvaan voi miettiä uusia haasteita, jotta esimiehen kehitys ei pysähtyisi • Esimiehen uusien työnkuvien haasteita on helpotettava kaikin keinoin, jotta hän voi alkaa rakentamaan luottamusta ja rentoa ilmapiiriä uuteen työyhteisönsä |

Taulukko 11: Haastattelun tulokset, johtopäätökset ja kehitysehdotukset.

8 Pohdinta

Opinnäytetyön tutkimuksen myötä saatiin arvokasta tietoa yhteistyökumppanille, Etelä-Hämeen Osuuspankille esimiesten asemasta organisaatiomuutosten aikana. Esimiesten asema on tällä hetkellä jo organisaatiomuutoksissa erittäin hyvä, mutta aina on kehittämisen varaa. Esimiehen siirtyessä uuteen työnkuvaan tulee muutoksessa huomioida mahdolliset tarpeet ulkoiselle tuelle, esimerkiksi valmennukselle tai mentoroinnille.

Karhunen (2004) oli tutkinut muutosjohtamista pankkialalla henkilöstön näkökulmasta, jolloin henkilökohtaiset erot tutkimuksen vastauksissa olivat huomattavat. Tämän opinnäytetyön tutkimuksessa selvitettiin esimiesten kokemana muutosjohtaminen ja kuinka he olivat kokeneet esimiesasemansa uudessa työympäristössä. Tutkimuksesta löytyi yhtäläisyyksiä Karhusen (2004) tutkimukseen, sillä haastateltujen esimiesten alaisten suhtautumisissa toimintatapojen muutokseen oli henkilökohtaisia eroja. Tässä tutkimuksessa pääsääntöisesti alaiset kokivat kuitenkin muutoksen hyvin positiivisena ja ymmärsivät sen tarpeen.

Rajoituksena tutkimustulosten luotettavuuteen toimi vähäinen otanta tutkimuksessa (n=3). EHOP:ssa tämän muutoksen myötä vain kolme esimiestä vaihtoivat työympäristöään, jolloin otanta oli tämän tutkimuksen myötä mahdollisimman suuri. Laajentamalla tutkimusta EHOP:n ulkopuolelle esimerkiksi muihin Osuuspankkeihin olisi mahdollista toteuttaa vastaava tutkimus suuremmissa mittakaavassa, jolloin tutkimustulosten luotettavuus ja siirrettävyys kasvaisi.

Seuraavana tutkimusongelmana EHOP:ssa voisi tutkia organisaatiomuutoksia alaisten näkökulmasta, jolloin haastateltavien määrä olisi todennäköisesti suurempi. Tutkimuksessa voitaisiin syventyä siihen, kuinka heidän uusi esimies on johtanut heitä uudessa työympäristössä ja työnkuvassa. Mahdollinen näkökulma muutokseen ovat myös Osuuspankin asiakkaat. Fuusioitumisen myötä pankkipalveluja usein keskitetään, joka voi aiheuttaa muutoksia asiakkaan pankissa asioimiseen.

Lähteet

- Aarnikoivu, H. 2013. Keskity olennaiseen esimies. Helsinki: Talentum.
- Alasuutari, P. 2014. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Gilley, A. 2005. The manager as Change Leader. USA: Praeger Publishers.
- Gillham, B. 2007. Research Interviewing: The Range of Techniques. UK: Open University Press.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Gaudeamus.
- Juholin, E. 2013. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. Management Institute of Finland.
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: JAMK.
- Kortetjärvi-Nurmi, S. & Murtola, K. 2015. Areena - Yritysviestinnän käsikirja. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Kupias, P. & Salo, M. 2014. Mentorointi 4.0. Helsinki: Talentum.
- Laki yhteistoiminnasta yrityksissä. 30.3.2007/334.
- Luukkala, J. 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa... - Työhyvinvointitaitojen kirja. Hämeenlinna: Kustannusosakeyhtiö Tammi Oy.
- Mattila, P. 2007. Johdettu muutos - Avaimet organisaation hallittuun muutokseen. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Puro, J-P. 2003. Työviestinnän kipupisteet - Hallinta ja ratkaisut. Tampere: Inforviestintä Oy.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2011. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 8. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: BoD - Books on Demand.

Sähköiset lähteet

- Apter, M. & Carter, S. 2001. Management and Organizations. Teoksessa: Megginson, D. Garvey, B. & Stokes, P. 2002. Career Development International. USA: Emerald Group Publishing Ltd. Viitattu 22.12.2016.
<http://site.ebrary.com.nelli.laurea.fi/lib/laurea/reader.action?docID=10052675>
- Bryman, A. 2008. The end of Paradigm Wars. Teoksessa Alasuutari, P., Bickman, L. & Brannen, J. The Sage Handbook of Social Research. London: Sage. Viitattu 30.11.2016.
https://books.google.fi/books?id=PJLTEQPMT9oC&printsec=frontcover&dq=alasuutari+qualitati-ve+research+2008&hl=fi&sa=X&ved=0ahUKEwjku2IsdXQAhVGEiwKHd_WBXgQ6AEIGjAA#v=onepage&q=bryman&f=false
- Cadwell, C. 1989. New Employee Orientation. USA: CrispLearning. Viitattu 16.12.2016.
<http://site.ebrary.com.nelli.laurea.fi/lib/laurea/reader.action?docID=10058801>
- Herholdt, J. 2013. Mentoring and Coaching Organisations. Etelä-Afrikka: Knowres Publishing. Viitattu 16.12.2016.
<http://site.ebrary.com.nelli.laurea.fi/lib/laurea/reader.action?docID=11082374>
- Järvinen, P. 2016. Onnistu esimiehenä. Talentum Media. Viitattu 15.10.2016.
Oy.[http://fokus.talentum.fi/teos/DACBBXXUBGAJ#kohta:IHMISTEN\(\(20\)JOHTAMINEN\(\(20\)JA\(\(20\)JATKUVA\(\(20\)MUUTOS\(\(20\):Ty\(\(f6\)n\(\(20\)ja\(\(20\)muutosten\(\(20\)tarkoitus\(\(20\)](http://fokus.talentum.fi/teos/DACBBXXUBGAJ#kohta:IHMISTEN((20)JOHTAMINEN((20)JA((20)JATKUVA((20)MUUTOS((20):Ty((f6)n((20)ja((20)muutosten((20)tarkoitus((20)
- Karhunen, L. 2004. Muutos ja sitoutuminen henkilöstön kokemuksena. Pro gradu -tutkielma. Turun kaupunkorkeakoulu. Viitattu 14.12.2016.
<http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/114643/KarhunenLilli.pdf.pdf?sequence=1>
- Klenke, K., Martin, S. & Wallace, J. 2016. Qualitative Research in the Study of Leadership: Second Edition. USA: Emerald Group Publishing Ltd. Viitattu 21.12.2016.
<http://site.ebrary.com.nelli.laurea.fi/lib/laurea/reader.action?docID=11203798>
- OP Etelä-Häme. Viitattu 22.9.2016. <https://www.op.fi/op/op-ryhma/op-ryhma/osuuspankit/op-etela-hame?cid=151147203&srcpl=3>
- OP vuosi 2014. Viitattu 22.9.2016 <https://op-year2014.fi/hallinnointi/op-ryhman-rakenne>

- Raassina, H. 2005. Laadullinen tutkimusprosessi. Viitattu 10.11.2016.
http://matwww.ee.tut.fi/hmopetus/hmjatkosems04/liitteet/JOS_hypermedia_Raassina110205.pdf
- Sellnow, T. & Seeger M. 2013. Foundations in Communication Theory. Theorizing Crisis Communication. USA: Wiley-Blackwell. Viitattu 16.12.2016.
<http://site.ebrary.com.nelli.laurea.fi/lib/laurea/reader.action?docID=10645246>
- Strauss, A. & Corbin, J. 1990. Basics of Qualitative Research. 2. painos. Viitattu 10.11.2016.
<http://www.li.suu.edu/library/circulation/Stein/Comm%206020ksStraussCorbinBasicsQualitativeFall07.pdf>
- Työterveyslaitos. 2014. Muutosjohtaminen. Viitattu 6.10.2016.
http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo_muutoksen_hallinta_ja_kehittaminen_muutosjohtaminen/sivut/default.aspx
- Underhill, B., McAnally, K. & Koriath, J. 2007. Executive Coaching for Results: The Definitive Guide to Developing Organizational Leaders. San Fransisco, USA: Berrett-Koehler Publishers. Viitattu 22.12.2016.
<http://site.ebrary.com.nelli.laurea.fi/lib/laurea/reader.action?docID=10196240>
- Waddell, D. & Sohal, A. 1998. Resistance: a constructive tool for change management. Australia: MCB UP Ltd. Viitattu 21.10.2016.
<http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/00251749810232628>

Kuviot

| | |
|---|----|
| Kuvio 1: Muutoksen johtamisen vaiheet (Työterveyslaitos 2014). | 10 |
| Kuvio 2: Muutosjohtamisen vaiheet (Mattila 2007). | 11 |
| Kuvio 3: Muutoksen kokemisen nelikenttä (Ponteva 2010, 36). | 11 |
| Kuvio 4: Neljä perusasennetta muutoksessa (Ponteva 2010, 37). | 12 |
| Kuvio 5: Muutosta auttavat tekijät esimiehen näkökulmasta (Luukkala 2011, 196). | 14 |
| Kuvio 6: Esimiehen kolme tehtävää muutoksessa (Gilley 2005, 8-9). | 15 |
| Kuvio 7: Itsensä johtamisen työkalut (Aarnikoivu 2013, 124). | 18 |
| Kuvio 8: Muutosviestinnän tavoitteet (Juholin 2013, 392-394). | 21 |
| Kuvio 9: EHOP:n esimiesten työympäristöjen muutos..... | 23 |
| Kuvio 10: Laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmät (Kananen 2014, 64.) | 28 |

Taulukot

| | |
|---|----|
| Taulukko 1: Laadullisen tutkimuksen kaksi vaihetta (Alasuutari 2014, 50-51). | 25 |
| Taulukko 2: Muutoksen vaiheiden tulokset. | 35 |
| Taulukko 3: Muutosviestinnän tulokset. | 37 |
| Taulukko 4: Tulokset esimiestyön tukemisesta muutoksen eri vaiheissa..... | 39 |
| Taulukko 5: Tulokset muutoksen jälkeisestä tilanteesta ja arviot muutosprosessin onnistuneisuudesta. | 41 |
| Taulukko 6: Teemahaastattelun tulokset teemoittain. | 42 |
| Taulukko 7: Muutosjohtamisen vaiheiden johtopäätökset ja kehitysehdotukset. | 45 |
| Taulukko 8: Muutosviestinnän johtopäätökset ja kehitysehdotukset. | 46 |
| Taulukko 9: Esimiestyön tukemisen johtopäätökset ja kehitysehdotukset. | 48 |
| Taulukko 10: Muutoksen jälkeiset johtopäätökset ja kehitysehdotukset. | 49 |
| Taulukko 11: Haastattelun tulokset, johtopäätökset ja kehitysehdotukset. | 51 |

Liitteet

| | |
|---------------------------------------|----|
| Liite 1: Teemahaastattelun runko..... | 58 |
|---------------------------------------|----|

Liite 1: Teemahaastattelun runko

Yrityksen taustatiedot

| | |
|-----------------|------------------------------|
| Yrityksen nimi: | Osuuspankki |
| Toimiala: | Finanssiala |
| Liikevaihto: | 6,534 miljardia euroa (2013) |
| Henkilöstö: | 11 893 (2013) |

Teemahaastattelu – Muutosjohtaminen esimiehen näkökulmasta

| | |
|------------------------|--------------------|
| Haastattelija: | Kalle-Ville Ylönen |
| Ajankohta: | - |
| Kesto: | 1 h |
| Haastateltava henkilö: | Henkilö A / B / C |

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tutkia esimiehen näkökulmasta muutoksen johtamista, muutosviestintää sekä esimiehen työn tukemista muutoksessa. Haastattelussa keskustelu käydään alla olevien teemojen kautta, mutta teemojen järjestys saattaa kuitenkin vaihdella. Haastattelu nauhoitetaan. Haastattelusta saatua aineistoa käsitellään luottamuksellisesti.

Teemat:

Teema 1: Muutoksen johtamisen vaiheet

- Muutoksen valmistelu ja suunnittelu
 - o Mitkä he kokivat työympäristön muutoksen syiksi?
 - o Kuinka sisäistit muutoksen tarpeellisuuden?
- Muutoksen toteutus
 - o Uuden työympäristön haasteet
 - o Muutosvastarinnan kohtaaminen ja keinot vähentää sitä
 - o Uuden työympäristön mahdollisuudet
 - o Kuinka toi omaa osaamistasi esille uudessa työympäristössä?
 - o Muutoksen johtamisessa onnistuneet ratkaisut?
 - o Mitä kehittäisit / toimitaisit toisin vastaavassa tilanteessa tulevaisuudessa?
- Muutoksen vakiinnuttaminen
 - o Kuinka paljon annoit uuden työympäristön muuttaa omia toimintatapoja/ muokkasit uutta työympäristöä?
 - o Uusien tottumusten sisäistäminen
 - o Muutoksen onnistuneisuuden arviointi

Teema 2: Muutosviestintä muutoksen johtamisen eri vaiheissa

- Muutosviestinnän riittävyys ja ajankohta
 - o Koska sait tietää työympäristön muutoksesta?
 - o Osallistuitko muutosviestinnän suunnitteluun?
- Kuinka muutosviestintä toteutettiin? Kuinka onnistunutta se oli?
- Kuinka muutosviestinnän onnistumista arvioitiin?
 - o Missä muutosviestinnän osa-alueessa olisi ollut parannettavaa?
 - o Mikä toimi?
 - o Mitä muutoksia tekisit muutosviestintään, jos nyt saisit toteuttaa sen uudelleen?

Teema 3: Esimiehen työn tukeminen muutoksen johtamisen eri vaiheissa

- Mitä haasteita kohtasit?
- Missä olisit kaivannut enemmän tukea?
- Saamasi tuki muutosvistarintaan?
- Mitkä asiat helpottivat muutosta?
- Sisäinen tuki ja itsensä johtaminen muutoksen aikana - Sisäiset motivaation lähteet
- Ulkoinen tuki muutoksen aikana – Oliko saamasi ulkoinen tuki/apu riittävää?
 - o Miten valmennettiin tulevaan muutokseen?
 - o Keneen/keihin voit kääntyä pyytämään apua uudessa työympäristössä?
 - o Mitä tukea sinulla oli käytettävissä muutosprosessin aikana?
- Mitkä asiat helpottivat muutosta
- Missä olisit kaivannut enemmän tukea

Teema 4: Muutoksen jälkeen

- Muutoksen kannattavuus
 - o Kannatatko esimiehen työympäristöjen vaihdosta? Perustelee.
- Mitä muutoksen läpiviennin aikana opit?
- Mihin olet tyytyväinen? Miksi
- Mikä olisi auttanut parempaan muutoksen läpivientiin ja mikä hidasti/esti muutosta?