

# Sitoutuminen osana onnistunutta muutosta organisaatiossa

Case: If Vahinkovakuutus Oy, Päijät-Hämeen ja Kymenlaakson  
myyntialue

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden ala  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Johtaminen ja viestintä  
Opinnäytetyö  
Kevät 2011  
Hanna Leino

Lahden ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma

LEINO, HANNA:

Sitoutuminen osana onnistunutta  
muutosta organisaatiossa  
Case: If Vahinkovakuutus Oy, Päijät-  
Hämeen ja Kymenlaakson myyntialue

Johtamisen ja viestinnän opinnäytetyö, 41 sivua, 1 liitesivu

Kevät 2011

## TIIVISTELMÄ

---

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kertoa lukijalleen, mistä onnistunut työelämän muutos koostuu ja millaisia keinoja on muutoksen sitoutumiseen. Sitoutumista tukevia toimia tarkastellaan niin esimiehen kuin työyhteisön näkökulmasta. Toimeksianto opinnäytetyölle on tullut If Vahinkovakuutusyhtiö Oy:ltä.

Muutos ja siihen sitoutuminen ovat kiinnostavia tutkimuskohteita, sillä työelämä kohtaa koko ajan muutoksia ja niihin sitoutuminen on muutoksen onnistuminen kannalta hyvin tärkeää.

Työ koostuu kahdesta osiosta: teoriasta ja empiriasta. Teoriaa muutoksesta ja sitoutumisesta on kerätty kirjallisista ja sähköisistä lähteistä sekä artikkeleista. Puolestaan empirinen aineisto on kerätty haastatteluin. Haastattelun kohderyhmä oli Ifin Kymenlaakson ja Päijät-Hämeen myyntialueen henkilöstö.

Työn empirisessä osassa selvitetään, miten Ifin henkilöstö kokee muutoksen, ja miten he sitoutuvat paremmin siihen. Haastattelut antavat vastauksia siihen, mitä sitoutumisen keinoja henkilöstö pitää tärkeänä. Sitoutumisen keinot ovat sekä esimieslähtöisiä että työyhteisölähtöisiä.

Haastattelun tulokset on jätetty pois julkisesta opinnäytetyöstä, johtuen tietojen arkaluontoisuudesta ja luottamuksellisuudesta. Tulokset on annettu vain Ifin käyttöön. Myös tiivistelmä, johdanto sekä yhteenveto on muokattu siten, että se sisältää vain yleisluontoisia tietoja aiheesta. Työn joukossa mainitut tiedot Ifistä ovat julkisia tietoja.

Avainsanat: Muutos, sitoutuminen

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Studies

LEINO, HANNA:

Commitment as a Part of a Change in  
Organization  
If Insurance Company (Sales District of  
Päijät-Häme and Kymenlaakso)

Bachelor's Thesis in Management and Communications 41 pages, 1 appendix

Spring 2011

ABSTRACT

---

The purpose of this study is to obtain information about changes of an organization and how to make those changes successful. Since changes in organization have been studied many times earlier, this thesis concentrates on commitment to change. The aim is to focus on the perspective of the personnel and the employer. The study was commissioned by If Insurance Company.

The thesis is divided in a theoretical and empirical section. The theoretical data were collected from literary and electronic sources and as well as articles.

The study is based on qualitative methods. The personnel of If are the object of research, to be exact, the personnel who work the Sales District of Päijät-Häme and Kymenlaakso. The study is realized by interviews.

The empirical part aims to find out how the personnel see a change in If. Another subject of research is to provide data about the means of commitment.

Because of the results contains delicate data, the results are excluded from the thesis. The results are given to If. This study consists of common information about the change and the commitment.

Key words: change, commitment

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tausta, tarkoitus ja tutkimusongelmat	1
1.2	Tutkimusmenetelmät	2
1.3	Opinnäytetyön rakenne	4
2	ONNISTUNUT MUUTOS JA SIIHEN SITOUTUMINEN	5
2.1	Muutoksen aloittaminen	5
2.2	Monta tekijää muutoksen taustalla	6
2.3	Johtaminen muutoksessa	9
2.4	Muutoksen polku	10
2.4.1	Välttämättömyys suunnittelun pohjana	10
2.4.2	Vakiinnuttava toteutusvaihe	12
2.5	Sitoutuminen muutokseen	14
2.5.1	Sitoutumisen asteet	14
2.5.2	Sitoutumisen vaiheet joustavina	16
2.5.3	Tehokkuuden kasvaminen sitoutumisen myötä	18
3	SITOUTUMISEN KEINOT	19
3.1	Motiivien hyödyntäminen	19
3.2	Asenteet ja sitoutuminen	21
3.2.1	Jokainen asennetoituu omalla tavallaan	21
3.2.2	Eri asennetyyppejä muutoksessa	22
3.2.3	Asenteen muuttuminen	23
3.3	Muutosviestintä sitoutumisessa	24
3.4	Oma vaikutusmahdollisuus	26
3.5	Muutoksessa kaikki mukana	27
3.5.1	Esimiehen korvaamaton tuki	27
3.5.2	Työyhteisön muutosvalmius	29
3.6	Sitoutumisen onnistumisen mittaaminen	32

4	CASE: IF VAHINKOVAKUUTUS OY	33
4.1	Ifin toiminta	34
4.2	Haastatteluiden toteutus	34
4.3	Reliabiliteetti, validiteetti ja objektiivisuus	34
5	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	36
	LÄHTEET	37
	LIITTEET	42

# 1 JOHDANTO

Johtajuutta on kahdenlaista: asiakeskeistä ja ihmiskeskeistä (Kontiainen & Skyttä 2010, 27). On johtaminen kumpaa tahansa, se on organisaation menestyksen avain (Tampereen Yliopisto 2011). Tässä opinnäytetyössä keskitytään ihmisten johtamiseen, joka on yleensä haastavampaa, ja siten palkitsevampaa.

Hyvän johtamisen edellytys on se, että sen perusta koostuu luottamuksesta ja vuorovaikutuksesta. Kolme keskeisintä aihealuetta ihmisten johtamisessa on yhteistyö, muutos ja sitoutuminen. (Tampereen Yliopisto 2011.) Muutoksessa on yleensä kyse juuri sitoutumisesta ja siten yhteistyöstä. Muutoksesta ei ole hyötyä, jos sitä ei kunnioiteta eikä siihen sitouduta. Muutos ja sitoutuminen ovat myös avainsanat opinnäytetyössä.

Siinä missä johtajuutta vaaditaan tämänkaltaisissa asioissa, vaaditaan myös itsensä johtamista työyhteisön jäsenissä. Itsensä johtaminen tarkoittaa sitä, että vaikutetaan omaan oppimiseen ja kehittymiseen. (Sydänmaanlakka 2004, 61.) Muutos ja sitoutuminen kumpuavat myös itsestään. Sen vuoksi opinnäytetyössä lähestytään muutosta ja siihen sitoutumista esimiehen lisäksi yksilötason näkökulmasta.

## 1.1 Tausta, tarkoitus ja tutkimusongelmat

Toimeksianto opinnäytetyölle on tullut vakuutusyhtiö If:ltä, jossa muutos on myös ajankohtainen. If on Pohjoismaiden suurin vakuutusyhtiö, joka tarjoaa monipuolista turvaa asiakkailleen. If auttaa asiakkaita löytämään parhaan mahdollisen vakuutusturvan siten, että riskin kantaa If. Tällöin asiakkaan tarvitse riskeistä murehtia. (If 2011a & 2011b.)

Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia onnistuneen muutoksen keinoja sekä herättää ajatuksia esimiehelle ja henkilöstölle, jotta sitoutuminen muutokseen kävisi positiivisin mielin. Muutoksen kokeminen mielekkääksi on hankalaa, sillä muutos saa aikaan arkuutta ja epäselvyyttä. Tästä asiasta on puhuttu esimerkiksi

syyskuussa 2010 Hämeen rykmentissä järjestetyssä muutosseminaarissa. Seminaarissa käsiteltiin kahta tosiseikkaa, joka liittyvät muutokseen. Ensimmäinen tosiseikka on se, että muutos herättää ihmisissä ennen kaikkea epävarmuutta. Toinen fakta on se, että Suomesta on vaikea löytää yritystä, jossa ei oltaisi muutoksen myllerryksessä. (Lyytikäinen 2010, 3.)

Tutkimuskysymyksiksi (-ongelmiksi) ovat muodostuneet Ifin toimeksiannon ja työn tarkoituksen pohjalta seuraavat kysymykset:

Päätutkimuskysymys

- Mistä koostuu onnistunut muutos ja miten siihen sitoudutaan?

Alatutkimuskysymykset

- Mitkä keinot edesauttavat sitoutumaan muutokseen?
- Mikä on esimiehen rooli muutoksessa ja mistä henkilöstö saa muutosvalmiuden?

Näihin kysymyksiin etsitään vastauksia teorian ja empirian kautta. Teoria kerätään kirjallisista lähteistä, joita ovat painettuja, julkaisemattomia, elektronisia ja artikkelilähteitä. Empiria on kerätty haastatteluilla. Empiria rakentumisesta on kerrottu seuraavassa tutkimusmenetelmät osiossa.

## 1.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmillä tarkoitetaan tutkimuksen aineiston hankinta ja – analyysimenetelmiä. Menetelmät luokitellaan laadullisiin (kvalitatiivisiin) ja määrällisiin (kvantitatiivisiin) menetelmiin. (Saukkonen 2005.) Tähän opinnäytetyöhön on valittu laadullinen tutkimus. Laadullinen tutkimus on valittu sen vuoksi, koska tutkimusjoukko on pieni (n=16). Tarkemmin kuvattuna empiirinen tutkimus on case-tutkimus. Case- eli tapaustutkimuksessa tutkitaan jotakin sosiaalista kohdetta kuten ryhmää tai yhteisöä. (Virtuaali AMK 2011.)

Laadullisessa tutkimuksessa käytetään seuraavanlaisia aineistonkeruumenetelmiä: haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin perustava tieto (Sarajärvi & Tuomi 2002, 73). Tässä työssä empiria toteutetaan käyttäen aineistonkeruumenetelmänä haastattelua. Haastatteluvaihtoehtoja ovat lomake-, teema- ja syvähaastattelu. Näiden lisäksi lomake- ja teemahaastattelun väliin sijoittuu puolistrukturoitu haastattelu. (Sarajärvi & Tuomi 2002, 76; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2011.)

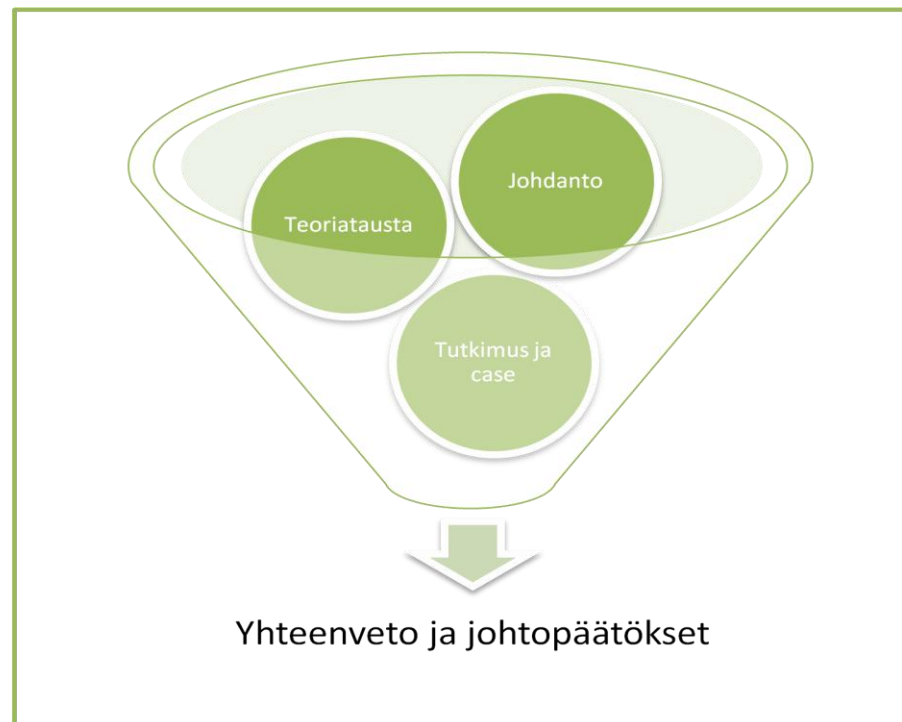
Lomakehaastattelu on haastattelulajeista käytetyin. Lomakehaastattelu on hyvä vaihtoehto, kun halutaan saada vastaajilta faktatietoa ja haastattelun tekijä tietää ennalta, millaisia tietoja vastaajat antavat. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 44–45.) Puolestaan teemahaastattelu on hyvä siitä mielessä, että siinä liikutaan eteenpäin valittujen teemojen ja niitä täydentävien kysymysten kanssa. Teemahaastattelua yleisempi on puolistrukturoitu haastattelu. Se on osittain järjestelty ja osittain avoin haastattelu. Tällöin haastateltavilta kysytään melkein samat kysymykset samassa järjestyksessä. (Sarajärvi & Tuomi 2002, 76; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2011.)

Empiiriseen case-tutkimukseen soveltuu tässä tapauksessa parhaiten puolistrukturoitu haastattelu. Haastattelu etenee teemojen mukaan, mutta sen lisäksi on tarkkoja kysymyksiä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2011.) Case-tutkimus on toteutettu helmikuussa 2011 If Vahinkovakuutusyhtiössä. Tutkimusjoukkona on Päijät-Hämeen ja Kymenlaakson myyntialueella työskentelevät henkilöt. Case-tutkimus on anonyymi johtuen tutkimusjoukon pienuudesta.



### 1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö koostuu kuvion 1 mukaisesti. Johdanto kertoo lukijalle opinnäytetyön taustasta ja sisällöstä. Myös johdannossa kerrotaan, miten opinnäytetyön case-tutkimus on rakennettu. Teoreettinen tausta sisältää kaksi lukua: onnistunut muutos ja siihen sitoutuminen sekä sitoutumisen keinot. Case-tutkimuksessa tutkitaan johdannon ja teorian pohjalta sekä Ifin toimeksiannon mukaisesti tutkimuskysymyksiä. Johdannon ja teorian lisäksi case-tutkimus päättyvät yhdessä yhteenvetoon ja johtopäätöksiin. Viimeisessä osassa myös tutkimuksen tavoitteet on saavutettu.



KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne.

## 2 ONNISTUNUT MUUTOS JA SIIHEN SITOUTUMINEN

Paton (2009) toteaa artikkelissaan, että onnistuneen muutoksen läpivieminen on enemmän ihmisten ja yrityskulttuurin muuttamista kuin itse prosessien ja järjestelmien muuttamista. Artikkelin mukaan yrityksissä keskitytään enemmän itse muutokseen kuin ihmisten muuttamiseen. Samasta aiheesta puhuu myös Kay (2007) artikkelissaan. Hänen ajatuksensa on se, että suurin osa yrityksistä käyttää enemmän aikaa järjestelmien muutokseen kuin aikaa siihen, että kuinka muutos vaikuttaa työyhteisöön.

Muutoksen voi aloittaa vaikka nappia painamalla, mutta muutoksen läpivieminen ihmisissä ei onnistu saman tavoin. Ihmisten on siihen sitouduttava. Ilman sitoutumista ei olla mukana siinä, mitä edellytetään johdon taholta tekevän, ja mitä ennen kaikkea yhdessä on tarkoitus tehdä. (Af Ursin 2001, 7-8.)

### 2.1 Muutoksen aloittaminen

Ihmisillä on taipumus uskoa asioiden pysyvyyteen ja eikä tämä uskomus varmasti koskaan muutu. Silti muutokset, jotka ympäröivät meitä, ovat ainoita pysyviä. (Niskanen 2007, 120 & 127.)

Koska asioiden pysyvyyteen uskotaan vakaasti, muutos tulee esitellä ja perustella huolella siihen ryhdyttäessä. Tämä on tärkeää, sillä muutos ja muuttuminen on monelle herkkä aihe. Huomionarvoista on myös se, että muutoksesta kerrotaan sen oikeilla sanoilla ja siten kuin se etenee. Muutos saa ikävän maineen, jos käy ilmi, ettei kaikkea ole kerrottu. Koska kaikki on kerrottava muutoksesta, on hyvä muutos jakaa hallittaviin osiin, jottei kannettava taakka tule liian suureksi. (Peltola 2005, 8.)

Vaikka työntekijöitä on hyvä käsitellä silkkihansikkain, etenkin muutoksen alkuvaiheessa, esimies voi tehdä sen virheen, että antaa anteeksi liian paljon. Tällöin voi tulla mielikuva, että muutos ei olekaan tarpeellinen. Esimiehen yhtenä tehtävänä muutoksessa onkin muodostaa mielikuva muutoksen

välttämättömyydestä ja siihen ryhtymisen kiireellisyydestä. (Kotter 1996, 31.)

Lisää kiireellisyyden tunteen synnyttämisestä puhutaan kappaleessa 2.4.1:

Välttämättömyys suunnittelun pohjana.

## 2.2 Monta tekijää muutoksen taustalla

Mitä suurempi joukko on muutoksesta puhujia, sitä enemmän löytyy erilaisia syitä ryhtyä muutokseen. Esimerkiksi Roukala (1998, 11) korostaa, että organisaatiot ja sen työyhteisöt, jotka kehittävät itseään, ovat menestyneitä pitkällä tähtäimellä. Menestys on kilpailun seurasta, josta puolestaan puhuu Ulrich (2007, 32). Niin johtajien kuin henkilöstön on pystyttävä muuttumaan, jotta organisaatio pysyy kilpailukykyisenä. Stenvallin ja Virtasen (2007, 43) mielestä organisaation on kohdattava tasaisesti muutoksia, ettei toiminta jäisi paikoilleen. Näistä mietteistä saa sen kuvan, että ympäristö ja ulkoiset paineet saavat organisaatiot muuttumaan. Mutta kukaan ei halua muuttua, ainakaan jos käsky tulee muualta. Miten siis pukea muutos siten, ettei se kuulostaisi pakon sanelemalta?

Kukapa ei haluaisi vastaanottaa avosylin muutosta, jos sitä seuraavien näkökulmien kannalta katsotaan: kehittäminen, oppiminen ja innovointi. Kehittämisessä muutoksen kohteena voivat olla toimintatavat, järjestelmät ja prosessit. Innovoinnissa ovat tuote ja palvelut, menetelmät ja prosessit. Syy oppivaan muutokseen ovat taito, tieto, pätevyys, toiminatapa, menetelmä ja kyvykkyys. (Laamanen 2005, 294.)

Näihin muutoksen näkökulmiin päädytään yleensä yritysten strategiavalinnan vuoksi. Yrityksen strategioita on neljänlaisia:

1. Vakauttaminen
2. Kasvu
3. Supistaminen
4. Yhdistely

Ensimmäisen kohdan vakauttaminen tarkoittaa sitä, että jatketaan ja vahvistetaan jo olemassa olevaa strategiaa. Kasvun merkitsee muun muassa tuotekehitystä,

markkinoiden valloittamista, fuusiota tai brändin vetovoimaa. Supistaminen on nimensä mukaan luopumista nykyisistä toiminnan osista (hinnan muutokset, säästöt, tuotannon tehostaminen). Viimeinen kohta eli yhdistely tarkoittaa, että yhdistellään näitä kolmea strategiaa. (Thornhill, Lewis, Millmore & Sauders 2000, 9; Kilpinen 2008, 57.)

Pidemmällä aikajanelalla kasvattaminen on tehokkaampaa kuin supistaminen. Kasvun tavoittelu on siis strategioista se, joka aiheuttaa mittavampi muutoksia työyhteisöön. Sen vuoksi työyhteisön on oltava valmis muuttumaan. (Kilpinen 2008, 177.)

Pelkästä strategian muutoksesta ei tule puhua. On tärkeätä nostaa esille, että muutoksen tarkoituksena parantaa työn kohdistamista oikeisiin asioihin (esimerkiksi toimintatapoihin, työvälineisiin, tuotteisiin ja palveluihin, henkilöstömääriin) ja nostaa työn tuottavuutta sekä tulosten laatua. Tämänlaisten muutosten jälkeen syntyy parempi työskentelyilmapiiri ja työolosuhteet. (Roukala 1998, 15; Aho 2010.)

Halutaan tai ei, ympäristö pistää muuttumaan. Tiedon määrä kasvaa teknologian kehityksen myötä. Myös globalisoituminen ja koveneva kilpailu ovat syitä ulkoisiin muutoksiin. (Sydänmaanlakka 2004, 26.) Nämä ulkoiset muutokset ovat juuri niitä, jotka tuntuvat pakotetuilta. Ulkoiset muutokset on hyvä yhdistää sisäisiin muutoksiin, jotta muutos on mielekkäämpi. Esimerkiksi teknologian muutokset on hyvä yhdistää itsensä kehittämiseen. Globalisaatio on muun muassa oppimisista toisilta ja kilpailutilanne vaatii yleensä innovointia. Näin ikävät muutokset saadaan muututtua mukaviksi, kun ne eivät anna pakottavaa mielikuvaa.

## Muutoksen syiden vierelle muutoksen tavoitteet

*”Tavoite ilman suunnitelmaa on unelma”*

*W.J Redd*

Syyt muutokseen ei itsessään saa työyhteisöä sitoutumaan muutokseen, vaan tarvitaan tavoitteita muutokselle. (Karlöf & Helin Lövingsson 2004, 284.)

Tavoitteiden tulee siis olla:



KUVIO 2. SMART-tavoitteet. (Karlöf & Helin Lövingsson 2004, 284.)

Tämä SMART on hyvä keino varmistaa muutoksen tavoitteiden laatu.

Esimerkiksi realismi tai oleellisuus on muistutus siitä, että saavutetaan vain sen verran kuin voidaan. Aika ja resurssit ovat sellaisia, joihin ei voi panostaa yhtään enempää kuin on tarjolla. Ilman täsmällisiä tavoitteita, tekeminen on epäjärjestelmällistä. Tällöin voidaan menettää motivaatio muutokseen. Motivaatio voi myös kadota, jos tavoitteet ovat liian korkeita mutta myös niiden ollessa liian helppoja. (Karlöf & Helin Lövingsson 2004, 284; Ohralahti 2009.)

Laadun lisäksi on hyvä jakaa tavoitteita osiin. Tätä tukee Kilpisen (2008, 208)

”rullaava viiden tehtävän agenda”. Siinä tavoitteet ja niiden tehtävät sijoitetaan agendalle, joka on jaettu kolmeen ajanjaksoon: 0-6 kk, 6-18 kk ja yli 18 kk.

Tarkoituksena on, että esimies ja henkilöstö voivat agendan avulla ymmärtämään, jaksottamaan ja aikatauluttamaan muutoksen. Agenda perusilme on esitetty liitteessä 1.

### 2.3 Johtaminen muutoksessa

Muutosjohtamisessa on kyse muutostoimenpiteiden käynnistämisestä, valvomisesta ja seurannasta (Helin Lövingsson & Karlöf 2004, 149). Tämänlainen johtaminen pyrkii myös luomaan muutokselle pohjaa, hallitsemaan ja ohjaamaan muutosta (Sydänmaanlakka 2004, 73).

Muutos toteutetaan esimiehen kautta. Hänellä tulee olla selkeä näkemys muutoksesta ja sen suunnasta. (Ojala 2000, 97.) Esimies käy itse oman muutosprosessinsa sekä yhdessä muun työyhteisön kanssa. Esimies saa enemmän aikaa valmistautua muutokseen, mutta toisaalta hänen pitää asettua työntekijöiden asemaan ja kertoa kaiken oleellisemman muutoksesta heille. (Arikoski & Sallinen 2007, 83–85.)

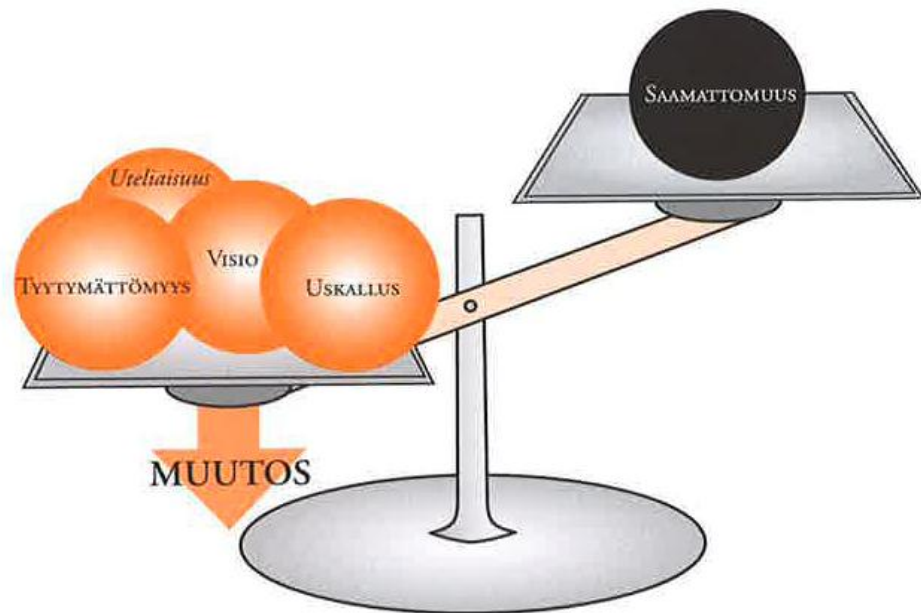
Sen lisäksi, että esimiestä tarvitaan muutoksessa valmentaja, hänen tulee huomioida myös johtajan muut tehtävät. Esimerkiksi muutoksen mennessä eteenpäin arkityön eli perustehtävien tulee jatkua eli muun muassa asiakkaat vaativat edelleen tuotteita ja palveluita. (Valtionkonttori 2007, 33–34.)

Honkanen (2006, 374–378) nostaa esille kirjassaan muutostyön yhdeksän periaatetta, jotka perustuu Frechin ja Bellin (1999) kuvaukseen, mutta myös Honkasen omaan näkemykseen muutosjohtamiseen.

Muutoksen johtamista voidaan miettiä seuraavilla tavoilla tai periaatteilla:

- Palautteen antaminen
- Piilevien ajattelumallien löytäminen
- Vuorovaikutuksen ja viestinnän lisääminen
- Ihmisten asettaminen siten, että he keskustelevat
- Kouluttaminen, valmentaminen
- Osallistuminen
- Vastuujaon kirkastaminen
- Innostaminen ja energisoinnin lisääminen
- Luovuuden ja ongelmaratkaisun tukeminen

Muutosjohtaminen on onnistunut, mikäli muutoksen vaa'assa painaa enemmän uskallus, tyytymättömyys ja uteliaisuus kuin saamattomuus. Aivan kuten kuviossa 3 selviää.



KUVIO 3. Muutoksen vaaka. (Niskanen 2007, 130.)

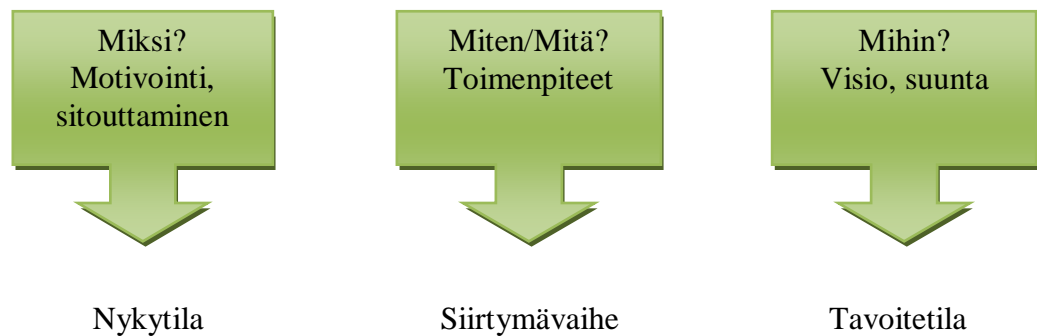
## 2.4 Muutoksen polku

Muutoksen hallinnassa auttaa, että ymmärretään mitä onnistunut muutos sisältää. Etenkin esimiehen tulee tietää muutoksen polun vaiheet. Polku kulkee suunnittelun kautta toteutukseen. (Stenvall & Virtanen 2007, 43.) John Kotterin muutoksen kahdeksan vaihetta tarkentaa muutoksen polkua. (Kotter & Rathageber 2005, 125.)

### 2.4.1 Välttämättömyys suunnittelun pohjana

Suunnitteluvaihe sisältää koko prosessin suunnittelun ja toimenpiteet ennakkoon. Suunnitteluvaiheeseen tulee varata paljon aikaa, sillä ”hyvin suunniteltu on

puoliksi tehty”. (Stenvall & Virtanen 2007, 46.) Tämän lisäksi on hyvä löytää vastaukset seuraaviin muutoksen peruskysymyksiin:



KUVIO 4. Muutoksen peruskysymykset. (Aarnikoivu 2008, 165.)

Kotterin kahdeksanvaiheisen prosessin mukaan suunnitteluvaiheeseen on hyvä sisällyttää kolme vaihetta, jossa valmistellaan lähtökohtia ja päätetään mitä tehdään. Näitä vaihteita ovat: kiireen tunteen luominen, ryhmän kokoaminen muutosta vetämään sekä vision ja strategian kehittäminen muutokselle. (Kotter & Rathageber 2005, 125.)

Kiireen luomisesta puhuttiin jo aikaisemmin luvussa 2.1. Jo ennen muutoksen aloittamista on tärkeitä saada kaikki työyhteisön huomaamaan muutoksen tarpeellisuuden. Etenkin sen, että muutos on saatava aluilleen pikaisesti. (Kotter & Rathageber 2005, 125.) Jos muutoksen välttämättömyyttä ei huomata tai sitten nykyiseen tilanteeseen ollaan liian tyytyväisiä, muutos ei etene suunnitelmasta pidemmälle. (Kotter 1996, 32.) Tällöin on jopa luotava kriisin poikanen, jotta muutoksesta tulee keskeinen. (Erämetsä 2003, 152.)

Seuraava vaihe on ryhmän perustaminen, jonka tarkoituksena on muutoksen hoitaminen. Vaikka muutos olisi yhden henkilön ideoima, ei sitä voi yksin saada onnistumaan. Tarvitaan siis vahva ryhmä, jolla on muun muassa seuraavia ominaisuuksia: johtajan taidot, luotettavuus, kommunikointi- ja analyysikykyjä. (Erämetsä 2003, 152; Kotter & Rathageber 2005, 125.)

Muutoksen vision ja strategian kehittämisen tarkoituksena on nähdä tulevaisuuteen ja miten tuo tulevaisuus toteutetaan (Kotter & Rathageber 2005,



125). Muutoksen suunnittelu sisältää monia asioita ja ne on otettava huomioon ennen siirtymistä toteutusvaiheeseen.

#### 2.4.2 Vakiinnuttava toteutusvaihe

Muutoksen toteutusvaihe sisältää muutoksen vaatimisen toimenpiteiden tekemisen ja halutun toiminnan vakiintumisen (Stenvall & Virtanen 2007, 49).

Kahdeksanvaiheisen prosessin viiden viimeisen vaiheen perusidea onkin toteuttaminen ja juurruttaminen (Kotter & Rathageber 2005, 126–127).

Myös toteutuksessa tähdätään uusien rutiinien aikaansaamiseen ja muutoksen levittämistä. Toteutukseen sisältyy myös prosessin arvioinnin ja seurannan. (Stenvall & Virtanen, 2007, 49.)

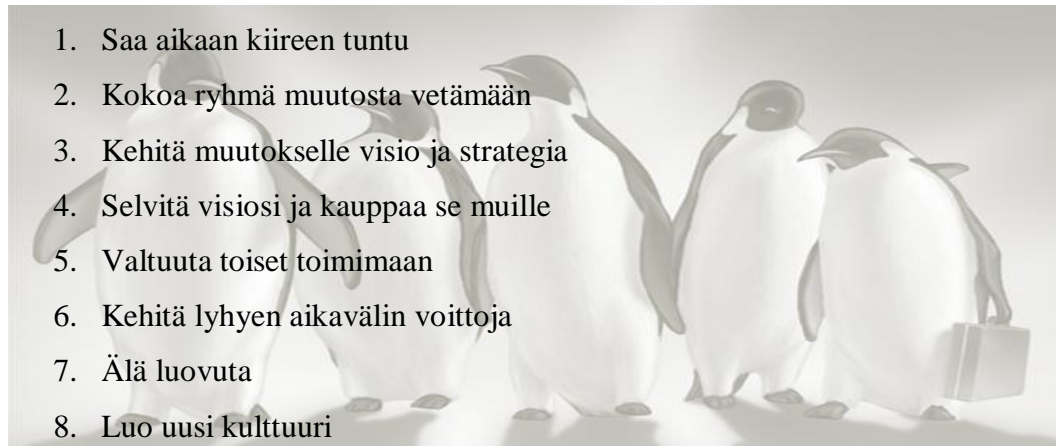
Mutta ennen kuin päästään arvioimaan ja seuramaan muutosta, täytyy toteutus saada etenemään seuraaviin vaiheisiin: vision kauppaaminen, työyhteisön valtuuttaminen toimintaan, lyhyen aikavälin voittojen kehittäminen, parannusten vakiinnuttaminen ja uuden kulttuurin luominen (Erämetsä 2003, 153; Kotter & Rathageber 2005, 126–127).

Kun suunnitteluvaiheessa laadittiin muutoksen visio, tulee heti ensi alkuun siitä viestiä siten, että sen ymmärtää ja hyväksyy mahdollisimman moni (Kotter & Rathageber 2005, 126). Tässä on kyse siis vision myymisestä ja hyvin vaikeasta myyntitavasta: konsultoivasta ratkaisumyynnistä. Muutostilanteessa esimies on se, joka auttaa päätöksenteossa ja edesauttaa toimimaan halutulla tavalla. (Erämetsä 2003, 152 & 188–189.)

Viestinnästä siirrytään toimintaan, aivan kuten visio on sen määrännyt. Jotta muutos koettaisiin enemmän kannustavaksi, luodaan näkyviä onnistumisia. Yksi onnistuminen ei riitä, vaan se auttaa ponnistamaan enemmän ja kohti haluttua muutosta. Tätä edellyttää sitä, ettei luovuteta. Viimeiseen Kotterin kahdeksan vaiheen portaaseen saavutaan, kun uusi syrjäyttää vanhan perinteen ja sillä on

tukeva alusta työyhteisössä. (Erämetsä 2003, 153; Kotter & Rathageber 2005, 126–127.)

Kuviossa 5 on esitetty yhteenvetona Kotterin kahdeksanvaiheinen muutosprosessi.



KUVIO 5. Muutoksen kahdeksan vaihetta. (Kotter & Rathageber 2005.)

### **Suunnittelu- ja toteutusvaiheiden kompastuskivet**

Muutosprosessin ongelmat syntyvät monasti siitä, kun toteutuksen yhteydessä joudutaan samalla suunnittelemaan muutosta. Ja vaikka suunnitteluvaiheeseen on nähty paljon aikaa ja vaivaa, ei se takaa, että toteutus sujuu halutulla tavalla. Muutoksen toteutukseen liittyy aika tai lähinnä sen huomioimatta ottaminen: tulee kiire ja aikataulussa on vaikea pysyä. (Stenvall & Virtanen 2007, 49–50.)

Isoissa muutoksissa on ainakin huomioitava se, että yksityiskohtainen suunnitelma on lähes mahdotonta, sillä muutokseen on käytettävä paljon aikaa. Aikaa tarvitaan jopa useita vuosia eli kolmesta viiteen vuoteen. Aikaa tarvitaan, jotta ajattelutapa saadaan muutettua ja todellisia tuloksia nähdään. (Laamanen 2005, 309.)

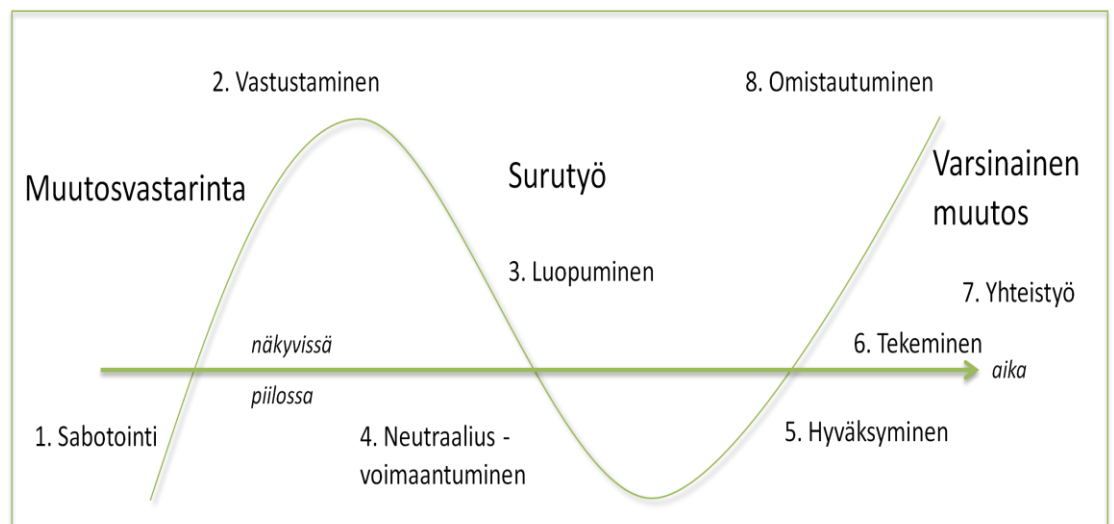
## 2.5 Sitoutuminen muutokseen

Muutokseen sitoutuminen ja motivoiminen muutokselle ovat usein haasteellista, sillä muutos aiheuttaa vääjäämättä vastarintaa. Virtapuro (2006, 119) miettii, että onko vastarinnassa kuitenkin kyse itse muutoksen vastustamisesta vai onko kuitenkin kyse ilmiöllisestä reaktiosta uudessa tilanteessa. Esimiehen ei siis tulisi nähdä vastarinta esimiehen vastustamisena eikä puolestaan työyhteisö tulisi nähdä muutosta hyökkäyksenä.

### 2.5.1 Sitoutumisen asteet

Kun ryhdytään muutokseen, työyhteisön työmotivaatiota ja sitoutumista työhön koetellaan (Virtapuro 2006, 120). Jotta sitoudutaan muutokseen, on kuljettava läpi sitoutumisen asteet. Siinä missä esimies kulkee muutoksen polun läpi, kokee henkilöstö nämä asteet.

Arikoski & Mikael Sallinen viittaavat kirjassaan Kurt Lewisin malliin, joka kertoo näistä sitoutumisen asteista seuraavan kuvion mukaisesti:



KUVIO 6. Sitoutumisen asteet. (Arikoski & Sallinen 2007, 69 & 71.)

Muutos jakautuu kolmeen päävaiheeseen: muutosvastarintaan, surutyöhön ja varsinaiseen muutokseen. Nämä vaiheet puolestaan ryhmitty erilaisiin asteisiin. (Arikoski & Sallila 2007, 69 & 71.)

Kuten kuvioista ilmenee, muutosvastarinta jakautuu kahteen sitoutumisen asteeseen: sabotointiin ja vastustamiseen. Sabotointi on ensimmäinen vaihe sitoutumiseen, sillä se ottaa kantaa muutokseen. Sitoutumista ei tapahdu, mikäli muutos on yhdentekevää. Siinä missä sabotointi tapahtuu piilossa, on vastustaminen näkyvää. Muutosvastarintaa saadaan lievennettyä avoimuudella, hyvällä viestinnällä ja keskinäisellä vuorovaikutuksella. (Arikoski & Sallinen 2007, 72–74.)

Surutyövaihe osittuu luopumiseen ja voimaantumiseen. Luopuminen on poisoppimista. Tässä vaiheessa tarvitaan valmentavaa esimiestyötä, sillä vanhat toimintamallit on jätettävä ja uudet haasteet vastaanotettava. Esimiehen on myös kannustettava työntekijöitä, jotta passiivisuuteen ei vajota. Voimaantuminen on energian lataamista. Siihen ei omaa voimaa aina tarvitse, vaan ympäristön tukea ja kannustusta. (Arikoski & Sallinen 2007, 74–75.)

Viimeisessä vaiheessa, varsinaisessa muutoksessa on monia pienempiä vaiheita. Ainoastaan hyväksyminen on pinnan alla tapahtuvaa. Se tapahtuu omassa mielessä. Hyväksynnästä siirrytään tekemiseen, kun muutoksessa puhutaan positiivisin mielin. Yhteistyötä on se, että yhdessä oivalletaan muutoksen merkitys. Viimeisessä osassa, omistautumisessa, esimiehen rooli on huolehtia siitä, että jokaiselle löytyy rooli muutoksessa. Esimiehen on myös oltava esimerkkinä ja olla myös itse lujasti sitoutunut muutokseen. Muuten työntekijät eivät löydä omaa muutosmotivaatiota. (Arikoski & Sallinen 2007, 75–79.)

## 2.5.2 Sitoutumisen vaiheet joustavina

Arikoski & Sallisen (2007) sitouttamisen asteiden rinnalle tuodaan täydentämään tässä opinnäytetyössä Roukalan sitoutumisprosessin ja Greenin ajatukset sitoutumisen etenemisestä.

Green (2007, 109) toteaa, että on yksilökohtaista, mitkä vaiheet jokainen kokee. Kaikki eivät jokaista vaihetta käy läpi. Ääritapauksessa on myös mahdollista, että johonkin vaiheeseen juututaan eikä siten muutos mene yksilön kohdalla eteenpäin. Arikoski & Sallinen (2007, 75) esittävät myös sitoutumisenvaiheet joustaviksi. Jotkut saattavat jättää sabotointivaiheen välistä ja siirtyä suoraan hiljaiseen hyväksyntään.

Roukalan (1998, 32) mukaan prosessin osia ovat kieltäminen, puolustaminen, hyväksyminen, omaksuminen ja laajentuminen. Roukala miettii näitä vaiheita tuntemusten kannalta. Aivan kuten sitoutumisen vaiheiden muutosvastarinnassa, kieltämisen vaiheessa ehdotettu muutos torjutaan. Tällöin turvallisuus ja pysyvyys kyseenalaistetaan ja omat arvot ja asemat tuntuvat olevan uhattuna. Epävarmuutta aiheuttaa etenkin huono itsensä tunteminen ja johdon tukea osoittavien konkreettisten toimien puute.

Greenin (2007, 209) ajatus tästä vaiheesta on se, että se on shokki työntekijöille, vaikka ei yllätys. Tämänlainen yllättävä muutos voi lamaannuttaa ihmisen. Toivonkipinä muutoksen myllerryksessä voi olla kieltäminen. Kieltäminen nostattaa mielialaa ja estää siten sitoutumisen etenemistä.

Puolustamisen aikana uusi toimintatapa aletaan hiljalleen omaksua.

Puolustamisesta seuraa hyväksyntä. Tässä vaiheessa Green (2007, 210) pitää tärkeänä tukea lähipiiriltä: töistä ja kotoa. Aivan kuten Arikoski & Sallinen, Roukala on sitä mieltä, että sen liikkeellepanevaa voimaa ei voida selvittää, se vain tapahtuu ja aletaan toimia uuden toimintatavan mukaan. Toinen vaihtoehto on se, että hyväksyntää ei tule ja palataan lähtöruutuun.

Kun on sisäistetty se, että muutos tapahtuu, voi se aiheuttaa suuttumusta. Suuttumus voi johtaa organisaation, esimiehen, työkaverin tai itsensä syyttämiseen tilanteesta. Paniikki siitä, mitä tulevaisuus tuo tullessaan. Suuttumus ja paniikki voi johtaa masennukseen. Tässä vaiheessa tajutaan, että aikaisemmat asiat on menetetty ja ollaan apaattisia tulevaisuudelle. Mutta koska kukaan ei saa olla yksin tunteidensa kanssa, on yrityksen panostettava laadukkaisiin terveyspalveluihin. Tämä edellyttää, että työterveys tietää yrityksen muutoksissa ja puolestaan yritys tietää työterveyden tarjoamista asiantuntijapalveluista. (Roukala 1998, 32; Korppoo 2005, 19–20.)

Hyväksynnän jälkeen saavutetaan omaksuminen, joka opitaan virheiden ja erehdyksien kautta. Tässä vaiheessa on huomioitava, että aikaa on annettava tarpeeksi. Mutta vasta laajentamisvaiheessa saavutetaan suuri tehokkuus ja itsetunto, suurempi kuin ennen muutosta. Muutoksen tarkoituksenahan on usein saavuttaa työn tuottavuutta. (Roukala 1998, 32.)

### **Stressireaktio muutoksessa**

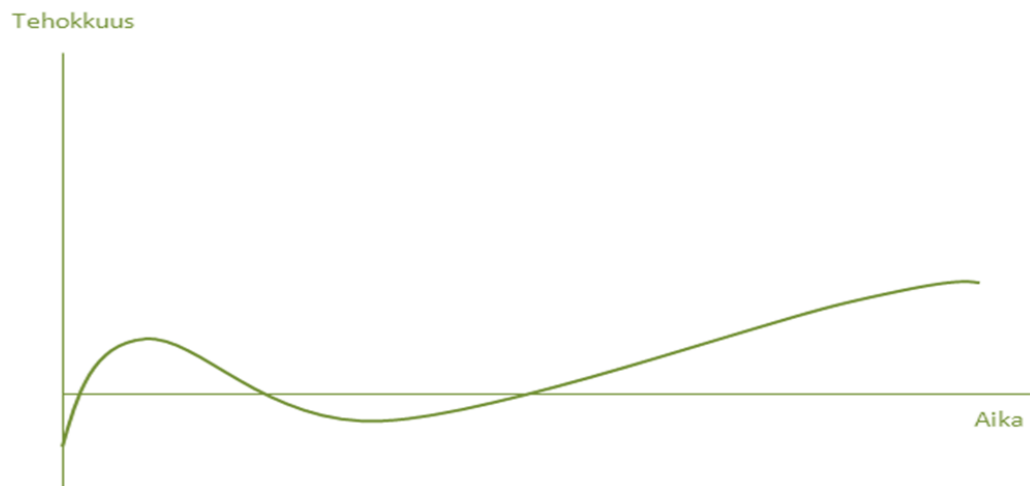
On selvää, että moni muutos aiheuttaa stressireaktion. Koska jokainen työntekijä on erilainen taustaltaan, on stressin aiheuttaja myös erilainen. Stressitekijöitä ovat muun muassa seuraavat:

- Kontrollisen menettämisen tunne
- Suunnan menettämisen tunne
- Enemmän tehtävää kuin aikaa
- Muutokset, erityisesti jos joku muu on aloitteentekijänä
- Epävarmuus
- Itselle asetetut korkeat odotukset (eBusiness Community Model – Vocational Education and Training 2010.)

Stressireaktioon auttaa ennen kaikkea elämäntavat, terve itseluottamus, myönteinen elämäntattamus ja tietoinen rentoutuminen. (Bowellan & Jäntti 2009, 11.)

### 2.5.3 Tehokkuuden kasvaminen sitoutumisen myötä

Muutokseen sitoutumisesta puhuttaessa on hyvä huomioida tehokkuuden näkökulma. Tämän on keskeistä, sillä muutokset vaikuttavat työn tekemiseen suuresti. Kuvio 7 kertoo tehokkuuden etenemisestä sitoutumisen mukana:



KUVIO 7. Klassinen muutoskäyrä. (Stenvall & Virtanen 2007, 53.)

Kuviosta käy ilmi, kun organisaatiossa käynnistetään merkittäviä muutoksia, työntekijöiden tehokkuus laskee 25–30 prosenttia. Mutta koska työntekijät tekevät samanaikaisesti nykyiset ja muutoksessa ilmenevät uudet työt, tehokkuus kasvaa alkuvaiheessa.

Kuitenkin muutoksen edetessä työmäärä kuormittuu ja perustehtävien teko heikkenee. Tämä aiheuttaa työongelmia ja konflikteja, joka osaltaan pienentää tehokkuutta. Tehokkuus nousee sitä myötä, kun ongelmiin löydetään ratkaisut. Kun puolestaan muutoksen tuomat käytännöt vakiintuvat ja rutiinit syntyvät, tehokkuus kasvaa. Mahdollisesti kasvaa suuremmaksi kuin ennen muutosta. (Stenvall & Virtanen 2007, 53–54.)

### 3 SITOUTUMISEN KEINOT

Artikkelissaan Xenitelis (2009) oudoksuu yritysten rahan ja ajan haaskausta työntekijöiden sitoutumisen tutkimiseen, kun ajat ovat huonot. Pelkkä kiertäminen toimistossa tai kahviloissa osoittaa sen, kuinka sitoutuneita ollaan. Se, miten muutoksesta puhutaan, kertoo paljon.

Mutta mitä sitten määritellään sitoutuminen? Lampikoski (2005, 46) kuvaa sitoutumista seuraavilla ominaisuuksilla:

- 1) Vahva usko organisaation tavoitteisiin ja arvioihin ja niiden hyväksyminen
- 2) Halu ponnistella huomattavasti organisaation hyväksi
- 3) Vahva halu pitää jäsenyyttä organisaatiossa

Mikäli kahvihuonekeskusteluista ilmenee huono sitoutumisen taso, on pohdittava, millä keinoin saadaan herätettyä ihmisiä pitämään jäsenyytensä organisaatiossa ja kuinka saada uskoa, että työtä tulee tehdä organisaation eteen.

#### 3.1 Motiivien hyödyntäminen

Motiivitekijät on hyvä selvittää muutostilanteessa. Mitä voimakkaampi on motiivi, sitä enemmän voidaan antaa muutokselle ja siten sitoutua. Motivaation ollessa korkealla, työntekijä lupautuu antamaan yhä suuremman osan kapasiteetistaan yrityksen käyttöön. Tämä näkyy intona työn tekemiseen. (Mäkipeska & Niemelä 1999, 53–54; Aarnikoivu 2008, 11.)

Yleisellä tasolla motivaatiotekijöitä ovat ulkoiset ja sisäiset tekijät. Ulkoisia tekijöitä ovat kannusteita, jotka tulevat ympäristöstä ja jotka vetoavat yksilön tarpeisiin. Työelämässä näitä kannustamia ovat palkitsemismuodot (hierarkkinen asema, palkkaus). Puolestaan sisäisiä tekijöitä ovat itsestään lähteviä asioita: tunne-elämä, henkilökohtainen vapaus ja arvot. Sisäiset motiivitekijät ovat



voimakkaampia ja pitkäkestoisempia suoritusta ajatellen kuin ulkoiset tekijät. (Mäkipeska & Niemelä 1999, 53.)

Kuitenkin Kontiainen & Skyttä (2010, 39–40) ovat sitä mieltä, että ulkoisia motivaatiotekijöitä tulisi kutsua termillä kiihoke. Tämä johtuu siitä, koska kiihokkeet eivät muuta itse työtä mielekkäämmäksi. Aarnikoivu (2008, 154 & 156) jatkaa tämänlaisten niin sanottujen kiihokkeiden vaikutuksesta. Rahalla on vain lyhytaikainen vaikutus motivoimisessa. Palkkakeskustelu tulisikin yhdistää sellaiseen keskusteluun, jossa esimies saa selville todelliset motivointitekijät. Parhaiten tiedon saa kysymällä: ”Mikä sinua motivoi?”.

Sen lisäksi, että ulkoisilla kiihokkeilla on lyhytkestoinen vaikutus, on suotavaa, että motivaatio on sisäsyntyistä. Tällöin asioita tehdään itsensä vuoksi kuin, että se on ulkosyntyistä. Yksi syy työuupumiseen voi olla siinä, että työelämässä ei ole huomioitu motivaationa kuin ulkoisia motiiveja. Sisäisiin tekijöihin ei ole uhrattu aikaa. (Mäkipeska & Niemelä 1999, 53; Ohralahti 2009.)

Jotta voi kasvattaa sisäistä motivaatiota, tulee tiedostaa omat tarpeet ja mahdollisuudet. Myös on erityisen tärkeätä, että tehtävä koetaan merkitykselliseksi ja tärkeäksi, jotta voidaan antaa sille täyden panoksensa. Lisäksi tulee saada vahva tunne siitä, että on vastuussa omasta tehtävästään. Myös jos ihminen voittaa haasteita, merkitsee se, että itseluottamus ja persoonallisuus vahvistuvat. Ympäröivällä tiimillä on myös motivoiva vaikutus: kollegiaalinen tuki ja kumppanuus. Esimies ei voi luoda motivaatiota jokaiselle työntekijälle, mutta voi olla tukemassa eri panoksilla sen toteutumista. Työn ilo syntyy siitä, että voidaan toteuttaa itseään ja kykyjään. Virikkeellisessä ja kannustavassa työympäristössä voidaan nauttia työstä ilman, että työ tuntuu puurtamiselta. (Mäkipeska & Niemelä 1999, 54–55; Aarnikoivu 2008, 153.)

### 3.2 Asenteet ja sitoutuminen

Motiivien lisäksi asenteet vaikuttavat paljon muutoksen onnistumiseen. Niitä voidaan myös käyttää sitoutumisen edesauttamiseksi. Mutta ennen kuin asenteiden muuttaminen on ajankohtaista, on tunnettava, mikä vaikuttaa asenteiden muodostumiseen ja millaisia eri asennetyyppejä on.

#### 3.2.1 Jokainen asennetoituu omalla tavallaan

*”Parhaiten ei selviydy hengissä vahvin tai älykkäin laji, vaan se joka kykenee vastaanottamaan parhaiten muutoksen”*

*Charles Darwin*

Muutokseen suhtaudutaan monella tapaa. Moni mieltii muutosta enemmän uhkana kuin mahdollisuutena. On osa ihmisluontoa kokea uusi ja tuntematon asia uhkana mahdollisuuden sijaan. (Niskanen 2007, 129; Bowellan & Jäntti 2009, 7-8.)

Riippuu suuresti henkilöstä ja tilanteesta, miten muutos vastaanotetaan.

Psykologialla (oma persoonallisuus, kasvatus ja kokemukset) on siis oma osansa muutoksen suhtautumiseen. Myös suhtautumiseen vaikuttaa, että onko muutos vapaaehtoista vai pakotettua sen kokijalle. Erityisen tärkeitä on huomata, että muutokseen emme voi vaikuttaa, mutta voimme vaikuttaa siihen, miten sen vastaanotamme. (Niskanen 2007, 129; Bowellan & Jäntti 2009, 7-8.)

Psykologian rinnalla suhtautumiseen vaikuttavat ryhmän vaikutus ja aikaisemmat kokemukset (Arikoski & Sallinen 2007, 49–52).

Ryhmä vaikutus jakautuu kolmeen osaan: mukautuvuus, samaistuminen ja sisäistäminen. Mukautuvuus tarkoittaa sitä, että muutoksen myötä ryhmäkäyttäytyminen muuttuu niin kuin sen oletetaan, mutta asenteet eivät. Jotta alkupisteeseen ei palata, vaaditaan johdolta valvontaa. Samaistuminen viittaa puolestaan siihen, että esimiestä kunnioitetaan niin paljon, että hänen asenteet ja

käyttäytyminen omaksutaan. Sisäistäminen kuvaa sitä, että käyttäytyminen muuttuu, sillä usko muutokseen on aito. (Arikoski & Sallinen 2007, 49–50).

Aikaisemmat kokemukset vaikuttavat muun ohella suhtautumiseen. Aivan varmaan on se, että jos vanhoista muutoksista on hyviä kokemuksia, uusikaan muutos ei ole niin paha. Toisaalta, jos aiempi muutos ei ole hyvin johdettu tai käyty läpi, voidaan vanhat muutokset muistaa pitkään ja siten pitää kompastuskivenä. (Arikoski & Sallinen 2007, 51–52.)

Myös suhtautuminen muutokseen voi olla tiedostamatonta. Jokainen muutokseen osallistuva tekee mielessään arvion siitä, miten muutos ilmenee panos-tuotosuhteessa. Muutos koetaan kannattavaksi, jos muutos ei vaadi suuria uhrauksia ja siitä hyödytään suuresti. Sen sijaan vastustusta tulee siinä vaiheessa, kun muutoksen menetykset ovat hyötyjä suuremmat. (Mattila 2007, 19.)

### 3.2.2 Eri asennetyyppejä muutoksessa

Muutoksessa olevat työntekijät ottavat erilaisia rooleja muutokseen suhtautumiseen. Mattilan mukaan (2007, 72) roolit muutoksessa on johdettu viiteen tyyppiin. Näitä tyyppiejä ovat aktivistit, seurailijat, epäilijät, oppositioihin ja opportunisteihin.

Aktivistit ovat niitä, jotka ovat kokeilevat mielellään uutta ja kannattavat uusia ideoita. Näillä henkilöillä on halu oppia uutta ja suuri motivaation ammattitaidon kartuttamiseen. Näiden ominaisuuksien vuoksi aktivistit ovat tärkeitä esimiehelle, kun muutos tulee kysymykseen. (Mattila 2007, 72 & 75.)

Työyhteisöstä suurin osa on seurailijoita. He tarkkailevat alussa muutosta passiivisena ja tarvitsevat konkreettisia näyttäjä siitä, miten muutos toimii käytännössä. Kun seurailijoilla on tarpeeksi syvä usko muutoksen onnistumiseen, sitoutuneisuus on kestävä. (Mattila 2007, 78.)

Muutokseen varautuneesti suhtautuva on epäilijä. Yleensä taustalla on aiemmat huonot kokemukset muutoksissa, joko henkilökohtaiset taikka lähipiirin. Muutos kyseenalaistetaan yleensä sen vuoksi, koska uusi toimintamalli ei vastaa arvopohjaa. Muutoksen kiireellisyyden vuoksi esimies ei aina ehdi vakuuttaa epäilijöitä tarpeeksi muutoksen tarpeellisuudesta. (Mattila 2007, 80).

Oppositio suhtautuu hyvin jyrkästi muutokseen. Muutos nähdään opposition silmin kielteisenä, vaikka työyhteisöön sitoutuminen on huomattava. (Mattila 2007, 82 & 84.). Opportunistit eivät puolestaan ole yhtään sitoutuneita työyhteisöön vaan tavoittelevat omaa etua. Kuitenkin esimiehen näkökulmasta he ovat joustavia ja hyviä kumppaneita heille. (Mattila 2007, 84–86.)

### 3.2.3 Asenteen muuttuminen

Maxwell (2006, 5) on asenteesta sitä mieltä, että pelkkä tahtotila tehdä työtä ei riitä vaan tulee olla asennetta tehdä työtä.

Lahjakkuus on toissijainen, mikäli organisaatiossa tai työyhteisössä ei ole asennetta. Jotta saavutetaan parempia tuloksia, mutta myös sitoudutaan paremmin, tarvitaan hyviä ihmisiä lahjakkuuksineen ja suurta asennetta. Asenteet ovat myös melkeinpä ainoita asioita, joita työyhteisö voi jakaa. Kokemus ja lahjakkuus ovat yksilöllisiä, mutta asenteen voi tartuttaa; hyvän asenteen helposti, mutta vielä helpommin kielteisen asenteen. Esimies voi esimerkillään saada epäonnistuneen asian kääntymään myönteiseksi, kunhan vaan osaa pitää korkealla oman asenteensa. (Maxwell 2006, 13–14.)

Sitoutumiseen ja muutoksen hyväksymiseen voi auttaa asenteen muuttuminen. Esimies kuin myös muut työyhteisössä voivat tässä asiassa auttaa, mutta vain jos ihmisen itse haluaa muuttua. Suhtautumisen muuttaminen on vaikeaa. Muun muassa seuraavin keinoin asenteiden muuttumiseen voidaan vaikuttaa (taulukko 1):

TAULUKKO 1. Asenteen muuttamisen keinot. (Maxwell 2006, 51–57 & 60–61; Ohralahti 2009.)

Nykyisten asenteiden arviointi	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mitkä tunteet, ajattelu ja käyttäytyminen ovat kielteisiä ja ongelmallisia?</li> <li>- Näitä kohtia on lähdettävä muuttamaan.</li> </ul>	
Usko, että voidaan muuttua	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kaikki esteet on tehty voitettavaksi</li> </ul>	
Kuten muutoksella yleensä, myös asenteiden muuttamisella tulee olla päämäärä	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Päämäärät on hyvä kirjoittaa paperille ylös (kirjoittaminen selkiyttää ajauttaa sitoutumaan) seuraavilla sanoilla:</li> </ul>	
<b>Poistettavat sanat</b>	<b>Korvataan</b>
En pysty	Pystyn
Jos	Tahdon
Ei ole aikaa	Järjestän aikaa
Pelkään, että	Olen varma, että
Se on mahdotonta	Kaikki on mahdollista
Muutetaan ajattelutottumuksia	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ajattelutapa määrittää onnellisuutemme, eivät olosuhteet.</li> </ul>	

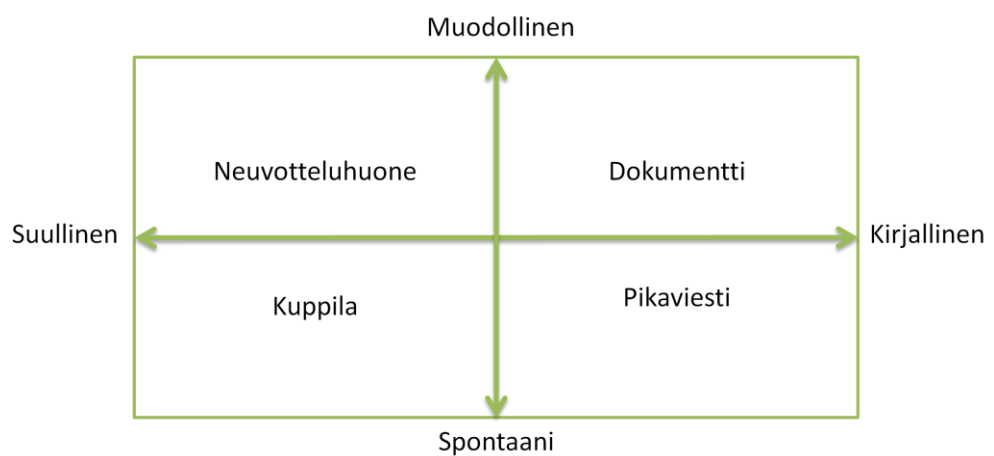
### 3.3 Muutosviestintä sitoutumisessa

Viestintä kuuluu osana muutokseen (Stenvall & Virtanen 2007, 65). Ja siihen tulee kiinnittää huomiota Åbergin (2006) mukaan, koska se tukee muutoksen toteutumista, sillä siten välitetään viesti muutoksen sisällöstä ja tavoitteista. Ennen kaikkea se sitouttaa ja vauhdittaa muutostilanteissa vuorovaikutusta. Ilman viestintää huhut ja pelot saavat valtansa. (Laamanen 2005, 27; Stenvall & Virtanen 2007, 66–67.)

Jatkuvaa muutosviestintää ei voi tarpeeksi korostaa. Tämä johtuu siitä, että muutokset ovat yleensä hitaita mutta myös ne eivät aina toteudu halutulla tavalla. (Åberg 2006, 131.)

Stenvall & Virtanen (2007, 67–69) puhuvat kirjassaan viestintäkanavoista, jotka yhdessä Leif Åbergin (2006) koetaan tärkeiksi muutoksen läpiviemiseksi. Näitä kanavia ovat verkkoviestintä, palaverit, tiedotustilaisuudet, tiedotus- ja henkilöstölehti. Sen lisäksi luottamushenkilön kautta saadaan viesti myös hyvin läpi. Tietenkin suora viestintä johdon ja työntekijöiden välillä on merkittävää. Uudempana kanavana toimii ylimmän johdon haastattelutunti ja johdon verkkopäiväkirja eli blogi. Blogista on todettu, että mikäli esimies on uusi, antaa kyseinen kanava tietoa hänen taustastaan ja ajatusmaailmasta.

Näistä viestintäkanavista voidaan koota yhtenäinen viestinnän arena. Arena-malli on Tapio Aaltosen (Noventos Consulting Oy) käsialaa. Ulottuvuuksia on kaksi: suullinen ja kirjallinen. Viestintätapoja on myös kahdenlaisia: muodollista ja suunniteltua sekä spontaania ja improvisoitua. Ulottuvuuksista ja viestintätavoista rakentuu seuraavat viestintäareenat: neuvotteluhuone, dokumentti, kuppila ja pikaviesti (kuvio 8.).



KUVIO 8. Viestinnän arena. (Valtionkonttori 2007, 41.)

Neuvotteluhuone on yhtä kuin palaveri. Palaverin luonne on juuri se, että keskustellaan ja asioita käydään järjestelmällisesti läpi. Palaveri on etenkin siinä sitoutumisvaiheessa tärkeä, kun viestitään ensimmäistä kertaa muutoksesta ja kun kyseessä on tärkeän viestin eteenpäin saaminen. (Valtionkonttori 2007, 41.)

Muutokseen asennoitumiseen kun juuri vaikuttaa paljon se, miten viestitään ensimmäistä kertaa muutoksesta. (Arikoski & Sallinen 2007, 53.)

Dokumentti on palaveria vastaava, mutta siinä tiedotetaan kirjallisesti. Kyse on tällöin muistiinpanoista ja kirjallisista yhteenvedoista. Tämän viestinnän kohdalla on erityisen tärkeätä kiinnittää huomiota sanamuotoihin ja muotoiluihin. (Valtionkonttori 2007, 41.)

Spontaaneja viestintämuotoja ovat kuppila ja pikaviesti. Pikaviesti tarkoittaa tekstiviestejä ja sähköpostia. Nämä keinot ovat hyviä, kun halutaan tiedottaa jostain asiasta pikaisesti. Kuppila puolestaan on yhtä kuin spontaani tapaaminen. Sen takoituksena on, että esimies voi testata ajatuksiaan ilman mitään muodollisuutta. (Valtionkonttori 2007, 41–42.)

Huomattavaa on, että mikä tahansa viestintäkanava tai areena on kyseessä, on tiedotettava organisaatiota, vaikka mitään tiedottamisen arvoista ei olisi. (Åberg 2006, 132.) Näin epätietoisuudelta vältytään.

### 3.4 Oma vaikutusmahdollisuus

Aktiivinen osallistuminen saa aikaa sitoutumista. On itsestään kiinni, onko muutoksen kohde vai tekijä. Kun pääsee vaikuttamaan, muutoksesta tulee oma juttu. (Laamanen 2000, 309.)

Vaikuttamisesta puhutaan myös Metallityöväen julkaisussa 2010. Artikkelissa haastateltu Jouko Reijonen sanoo seuraavaa: ”Oletamme, että sitoutuminen muutokseen on syvempää, kun ne tehdään yhdessä kuin jos ne tehdään ohuesti vähän henkilöstöä kuunnellen”. Onnistuneille hankkeille on siis ollut yhteistä se piirre, että on käyty avointa keskustelua ja siten kaikki ovat päässeet osallistumaan vuorovaikutukseen. (Metallityöväenliitto 2010, 25.)

Artikkelia tukee myös Peltolan (2005, 8) ajatus työntekijöiden kuuntelusta. Hänen mielestä kuuntelu on merkittävää, sillä työntekijöiltä voi saada paljon apuja

etenemiseen. Pelkkä kuuntelu ei riitä, vaan on otettava huomioon myös työntekijöiden ideat. Näin muutosta ei koeta ylhäältä päin määrättyksi.

Vuorovaikutus on myös siksi tärkeää, sillä muutostilanne aiheuttaa sitä, että yksilön turvallisuuden ja varmuuden tunnetta uhataan. On selvitettävä, mitkä asiat aiheuttavat muutoksessa epävarmuutta ja vasta sen jälkeen, miten ja mihin reagoidaan. (Virtapuro 2006, 124.)

### 3.5 Muutoksessa kaikki mukana

Muutoksen läpivieminen ei ole yhden henkilön agenda, vaan se koskee kaikkia. Ei työyhteisö eikä esimies ole yksin muutosmyllerryksessä. Henkilöstöllä on tukeaan työkaveri ja melkein aina kokonainen työyhteisö. Henkilöstö voi myös tukeutua esimieheen. Jos ei aina kasvotusten, niin ainakin puhelimen tai sähköpostin päässä. Myöskään esimiestä ei ole tehtävässään ilman tukea. Tukea hän saa omalta esimieheltään, henkilöstöpuolelta ja vaikkapa työterveydenhuollosta. (Ponteva 2010, 68.)

#### 3.5.1 Esimiehen korvaamaton tuki

Kirjassaan Ponteva (2010, 68) korostaa, että esimies on se henkilö työelämässä, jolta koetaan saavan eniten apua muutoksen myllerryksessä. Toisaalta esimies on se, jolta toivotaan lisää apua.

Jokaisen on itse löydettävä muutosinto, sillä kukaan ei voi toista pakottaa muutokseen mukaan. Kuitenkin on esimiehen tehtävä herätellä ja löytää jokaisen muutosinto. Herättelytapoja on muun muassa lisäämällä työntekijöiden hyvinvointia, tunnistamalla heidän sisäisen motivaation, kehittämällä osaamista ja kertomalla asioista myönteisesti. (Ponteva 2010, 18 & 21.)

Näiden lisäksi Arikoski & Sallinen (2007, 93) ovat listanneet sitoutumista lisääviä keinoja, joita esimies voi ennen kaikkea hyödyntää. Näitä työvälineitä ovat



tiedottaminen, vuorovaikutus ja osallistuminen sekä avoimuus. Avoimuus korostuu näistä keinoista eniten. Esimiehellä on haasteellista saada avoin ilmapiiri. Mutta sen saavutettua esimerkiksi viestinnällä, tuloksellisuus on varmaa. Avoimuus on tärkeää myös, sillä siten myös pelot ja epäilykset voidaan jakaa.

Muita työvälineitä ovat tukeminen, palkitseminen, yhdessä tekemiseen ja eteenpäin katsominen. Tukemisen toimenpiteitä muutoksessa voidaan jakaa tiedolliseen, osallistuvaan, taloudelliseen ja psyykkis-emotionaaliseen. Näistä tiedollinen tuki tarkoittaa esimerkiksi muutosta valmentavaa koulusta tai ajantasaista informaatiota. Osallistuva tuki on muun muassa ajatustenvaihtamista. Taloudellisessa tuessa varmistetaan toimeentulo muutoksen aikana. Kuten aikaisemmin on mainittu, muutos aiheuttaa epävarmuutta, joten psyykkis-emotionaalisella tuen tarkoituksena on luoda turvallisuuden tunnetta ja autettava jaksamisessa. (Ponteva 2010, 68–69.)

Muutostilanteessa on tuen lisäksi hyvä ottaa huomioon palkitseminen. Yksi suuri osa palkitsemista on palautteen antaminen. Joskus palautteen antaminen jää ainoaksi palkitsemiseksi, sillä taloudellisesti kannustaminen ei onnistu. Siksi onkin hyvä huomioida kiittää ja kehua aina, kun siihen on aihetta. Aineettoman palkitsemisen lisäksi on aineellista. Tällöin puhutaan rahallisesta edusta, yleensä palkkioista. (Ponteva 2010, 74–75.)

Yhdessä tekemisellä viitataan siihen, että esimies ottaa muutokseen mukaan muita tahoja. Tämänlaisia tahoja ovat työterveydenhuolto ja henkilöstöpuoli sekä omat kollegat. Lisäksi yksi ulkopuolinen taho on mentorointi. Mentorit ovat muutoksen edistäjiä, jotka tuovat positiivista henkeä omilla kokemuksillaan. (Ponteva 2010, 14 & 76–77.)

Ennen kaikkea sitoutumiseen voi auttaa se, että esimies oppii tuntemaan ihmiset ja päinvastoin. Etenkin toistuvissa organisaatorakenteen muutoksissa työntekijät voivat tuntea, että mihin he tarvitsevat esimiestä enää. Oppimiseen auttaa se, että esimies liikkuu ja näkyy työntekijöiden työarjessa, eikä piiloudu. (Arikoski & Sallinen 2007, 95–101 & 111.)

Jotta esimies voi johtaa valittua strategiaa ja siten muutosta, hänen lähin alainen tulisi olla esimiehen itsensä valitsema. Tämä on tärkeää, sillä jos esimiehen johtama työyhteisö ei ole täyden luottamuksen arvoinen, esimiehelle asetetut tavoitteet jäävät saavuttamatta. Toisaalta työyhteisön ei tarvitse hyväksyä niitä tavoitteita, jotka eivät sovellu tehtävään. Myöskään työyhteisöön ei tarvitse kannattaa niitä tavoitteita, jotka vain myötäilevät esimiestä. (Kilpinen 2008, 182.)

### 3.5.2 Työyhteisön muutosvalmius

*“Kun emme enää pysty muuttamaan olosuhteita, edessämme on haaste muuttaa itseämme”*

*Victor Frankl*

Joka päivä jokaisessa ihmisessä tapahtuu pieni muutos, sillä ihmiset haluavat tiedostamattaan kehittyä ja kasvaa. Esimerkiksi on erityisen tärkeää pitää huolta omasta niin sanotusta markkina-arvosta oppimalla koko ajan uutta. Kuitenkaan itse muutokseen ihmisillä ei ole tarpeeksi tahdonvoimaa tai muuta liikkeellepanevaa voimaa. Toisinaan jotkin muutokset tapahtuvat ilman, että huomataan ja toiset puolestaan vaativat poistumista mukavuudentunteesta. (Erämetsä 2003, 41–42; Ponteva 2010, 19.)

On sopeuduttava ja uudistuttava jatkuvasti. Etenkin kilpailevassa maailmassa on tärkeää, että muutokset tapahtuvat ennen kilpailijoita. (Ponteva 2010, 20.) Pontevan lisäksi Sydänmaanlakka (2004, 23) puhuu siitä, että on muututtava nopeammin kuin ympäristö ja kilpailijat. Oppiminen on kilpailukyky.

Jotta itsensä voi kannustaa muutokseen mukaan, voidaan seuraavia keinoja käyttää:

1. Kyseenalaistetaan muutos – Vastarinta on luonnollinen ilmiö, eikä voida odottaa tavanomaista muutosta
2. Motiivin löytäminen - Mitä uusia mahdollisuuksia tämä muutos tuo?
3. Itselleen lupaaminen, että muutos on pysyvää
4. Millainen olen muuttujana – Miten aikaisemmin olen tietoisesti muuttunut?
5. Muutossuunnitelma eli päämäärän muodostaminen ja luopuminen. Mikä aiheuttaa stressiä ja hämmennystä?
6. Luovutaan vanhasta tavasta
7. Luodaan oikeat olosuhteet onnistumiselle – vertaisryhmän voima. Saadaanko esimerkiksi tarpeeksi koulutusta? Jos ei, pyydetään sitä lisää.
8. Ei luovuteta eikä lopeteta – Tarvitaan kärsivällisyyttä. Kukaan ei odota, että omaksutaan heti kaikki uusi.

(Erämetsä 2003, 43–53; eBusiness Community Model – Vocational Education and Training 2010.)

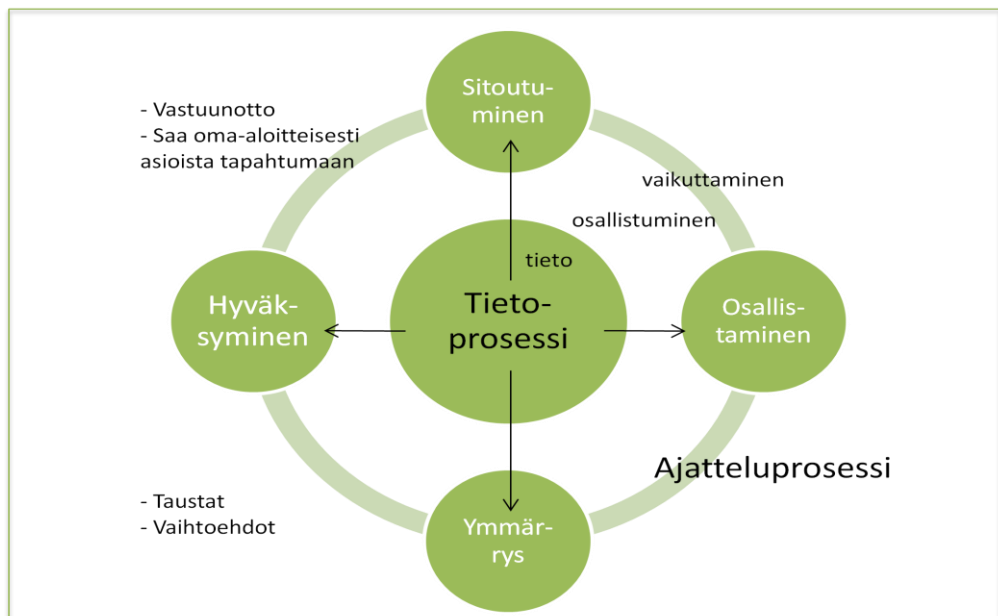
Ulrich (2007, 160) puhuu yleisestä sitoutumisesta, ja se voidaan rinnastaa itse työhön tai sitten muutokseen. Kun henkilöstö saa tuoda esille ideoita, korreloi se suurempaan sitoutumiseen. Sitoutuminen tapahtuu, kun henkilöstö tuntee olevansa arvokas ja elinehto yritykselle. Ideoita voi tietenkin tuoda esille, silloin kun niitä pyydetään, mutta usein ei kannata jäädä odottamaan omaa vuoroaan vaan luo tilanteita, joissa esittää ideoita.

Tunteet ovat myös tärkeitä muutoksen sitoutumisessa. Jos työyhteisössä on paljon positiivisia tunteita, on enemmän yhteistyötä ja vähemmän ristiriitoja. Positiivisesta energiasta kertoo myös me-persoonapronominin käytöstä. Me-henki kertoo sitoutumisesta työyhteisöön. (Ponteva 2010, 30 & 32.)

## Oman sitoutumisen prosessi

Sitoutuminen on sisäisen ajatteluprosessin tulosta. Tätä tukee kuvio 9. On väärin aloittaa ymmärryksestä (pelkkä informaation jakaminen), sillä se teettää vain heikkoa hyväksyntää ja vähäistä sitoutumista. Sitä paitsi ymmärrystä ei voi jakaa vaan se on itsestään lähtevää.

Kuten monesti tässä työssä on mainittu, jokaisen tulee päästä sanomaan mielipiteensä eli osallistumaan, jotta sitoutuminen liikkuu eteenpäin. Tämän jälkeen sitoutuminen vaatii vain ajattelua ja vaihtoehtojen punnitsemista. (Kontiainen & Skyttä 2010, 47.)



KUVIO 9. Sitoutumisprosessi. (Kontiainen & Skyttä 2010, 47.)

### 3.6 Sitoutumisen onnistumisen mittaaminen

Organisaatiotutkimuksissa henkilöstön sitoutuminen on kansainvälisesti paljon tutkittu aihe. Kuitenkaan Suomessa näin asia ei vielä ole, mutta silti on keinoja tutkia ja mitata sitoutumista. Sitoutumisen mittareita ovat sekä laskennallisia, tilastoitavia ja kvalitatiivisia. (Lampikoski 2005, 124.)

Kirjassaan Af Ursin (2001, 87) toteaa, että tunnusluvut ovat organisaation ohjausvälineitä. Sitouttamisen kannalta tunnusluvuilla on kaksi merkitystä. Ne luovat selkeitä tavoitteita mutta toisaalta ne informoivat vähän. (Af Ursin 2001, 88.)

Myös toistuvat arviot ja mittaukset ovat tärkeitä, sillä muutokset vaikuttavat nopealla aikajanelalla henkilöstön pysyvyyteen. Eräs laadullinen arviointi on haastattelu. Näitä ovat kahdenkeskiset keskustelut (vuorovaikutus esimiesten ja henkilöstön välillä), tiimikeskustelut ja haastattelulomakkeet. Tiimihaastattelu on sitä, että pienryhmässä (osallistujat ja vetäjä) keskustelevat halutusta aiheesta. Sama idea on haastattelulomakkeissa, mutta se soveltuu isommille organisaatioille. (Lampikoski 2005, 129.)

Näissä kaikissa laadullisissa arvioinneissa voidaan kartoittaa seuraavia asioita:

- Johtaminen ja esimiestoiminta
- Yrityksen arvot sitouttajana
- Viestintä
- Henkilöstön motivointi ja palkitseminen. (Lampikoski 2005, 130.)

Yhtenä onnistumisen mittarina voidaan pitää tulosten paranemista. Mikäli organisaatio pystyy pitämään yllä koko ajan muutostahtoa, hyvät tulokset pitävät myös pintansa. Muutostahdon luomiseen ei riitä kerta vaan se luotava toistuvasti. Muutostahdon juurruttaminen organisaatioon on vaikeaa, joten se vaatii jatkuvaa johtamista. (Kotter 2009, 125.)

#### 4 CASE: IF VAHINKOVAKUUTUS OY

If Vahinkovakuutus harjoittaa vakuutustoimintaa. If on Pohjoismaiden johtava vakuutusyhtiö ja se tarjoaa vahinkovakuutuksia Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Tanskassa, Baltiassa ja Venäjällä. Yhtiön on omistanut vuodesta 2004 kokonaan Sampo-konsernin Sampo Oyj. (If 2011a.)

Ifin suurin liiketoiminta-alue on henkilöasiakkaat, johon myös tässä opinnäytetyössä keskitytään. Henkilöasiakkaat tuovat 48 prosenttia vakuutusmaksutuloista. Henkilöasiakkaat voivat vakuuttaa omaisuuttaan (koti, auto, vene tai metsä) sekä itseensä (sairaus ja tapaturma, matka). (If 2011b.)

Ifin visio on olla Pohjoismaiden ja Baltian johtava vahinkovakuutusyhtiö, jolla on tyytyväisimmät asiakkaat, vakuutusalan paras asiantuntemus ja paras kannattavuus. Toiminta-ajatus puolestaan on, että If tarjoaa hinnaltaan kilpailukykyisiä vahinkovakuutusratkaisuja, jotka tuovat asiakkaille turvallisuutta ja vakautta yritystoimintaan, asumiseen ja arkeen. Viimeinen Ifiä kuvaava elementti on strategiset tavoitteet. Tavoitteena on ylläpitää kilpailijoitaan parempi pitkän aikavälin asiakastytyväisyys ja kannattavuus. (If 2008b.)

If on tutkinut henkilöstön ja asiakkaiden keskuudessa, mitä he arvostavat Ifissä. Sen perusteella seuraavat arvot ovat muodostuneet:



KUVIO 10. Ifin arvot. (If 2008b.)

Ifin arvoja on siis neljä. Ensimmäinen arvo on luotettava. Tämä arvo tarkoittaa sitä, että If on luottamuksen arvoinen, tekee oikeita asioita, pysyy aikataulussa ja on vilpitön. Arvo uudistuva on synonyymi sille, että yhtiö on aina ajan hermoilla, kekseliäs ja kokeileva. Sitoutunut If on ystävällinen ja asiakkaistaan kiinnostunut. Arvo yhteydenpito helppoa kertoo siitä, että käytetään selkeitä sanamuotoja ja tehokkaita prosesseja. (If 2008b.)

#### 4.1 Ifin toiminta

Ifin henkilövakuutustoiminta perustuu monipuoliseen vakuutusvalikoimaan, monikanavaverkostoon ja nopeaan korvauskäsittelyyn (If 2011b). Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan lähemmin myyntiverkostoa ja sen konttoritoimintaa.

#### 4.2 Haastatteluiden toteutus

Case-aineisto on kerätty käyttäen puolistrukturoitu haastattelua. Haastattelukutsu lähetettiin Päijät-Hämeen ja Kaakkois-Suomen myyntialueen konttoreiden työntekijöille sähköpostitse tammikuussa 2011. Itse haastattelut toteutettiin helmikuussa 2011 viikoilla 5-8.

Jokaiselta konttorilta osallistui työntekijöitä yksi tai enemmän. Haastattelut toteutettiin nimettöminä. Tähän päädyttiin, sillä otos on pieni kuten koko mahdollinen haastatteluryhmä. Myöskään haastateltavan toimenkuva taikka paikkakunta ei tule ilmi tutkimuksen tuloksista. Jokaiselle haastattelevalle tutkija arpoi oman numeronsa, jolloin haastateltavan numero ei ole verrattavissa haastattelujärjestykseen.

#### 4.3 Reliabiliteetti, validiteetti ja objektiivisuus

Case-osuuden arvioinnissa käytetään ennen kaikkea reliabiliteettia eli luotettavuutta ja validiteettia eli pysyvyyttä. Reliabiliteetti tarkastelee, miten luotettavaa tietoa tulokset antavat. Ennen validiteetin mittaamista tulee

reliabiliteetti olla selvä. Validiteetti määrittelee sen, että onko tutkittu tarkoituksenmukaista tietoa tai kohdetta. Validiteetin arvioidessa tulisi olla jokin vertailukohde, johon tuloksia voidaan verrata.

Reliabiliteetin yksi ongelma voi olla se, että mikäli esimerkiksi haastattelut tehtäisiin myöhemmin antaisivatko vastaajat samoja tuloksia. Puolestaan validiteetin ongelma voi olla se, että vastaajat antavat tuloksia siten kuin heidän oletetaan vastaavan (sosiaalisesti hyväksyttävämpää). Toinen ongelma voi olla se, että vastaajan antamat vastaukset eivät vastaa hänen ajatuksiaan. (Tervakari 2008.)

Reliabiliteetin ja validiteetin rinnalla on objektiivisuus. Se tarkoittaa puolueettomuutta. Tällöin ei anneta omien, toimiksiantajan, kokemusten ja ennakkoluulojen vaikuttaa tuloksiin.



## 5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Organisaatiot kohtaavat muutoksia usein: osa niistä on pieniä ja osa niistä vaatii tarkkaa muutossuunnitelmaa. Henkilöstön sitoutumisen kannalta on tärkeää, että jo alussa kerrotaan syyt muutokseen ja henkilöstö pidetään ajan tasalla läpi muutosproessin. Vaikka esimies on muutoksen valmentaja, hänen on huomioitava henkilöstön ideat muutoksesta, jotta henkilöstöstä tulee muutoksen tekijä eikä kohde. Samalla jokaisen motiivitekijät tulevat ilmi. Avoimuudella ja vuorovaikutuksella päästään yli muutoksen vastarinnasta ja siten sitoudutaan muutokseen. Sitoutuminen on haaste, mutta eri sitoutumisen keinot helpottavat haastetta.

Työn päätutkimusongelma oli siis se, mistä koostuu onnistunut muutos ja miten siihen sitoudutaan. Tutkimuksessa selvitettiin, miten juuri Ifissä tapahtuva muutos on onnistunut ja kuinka siihen sitoudutaan paremmin.

Alatutkimusongelmina puolestaan oli, mitkä keinot edesauttavat sitoutumaan ja mikä on esimiehen osa sitoutumisessa ja mistä henkilöstö saa muutosvalmiuden. Case-tutkimuksessa ratkaistiin henkilöstön näkökulma tärkeimmistä sitoutumiskeinoista muutokseen ja miten esimies ja muut voivat auttaa sitoutumaan.

Näihin tutkimusongelmiin on esitetty seuraavissa kappaleissa vastaukset. Mitä tutkimus tarjoaa vastaukseksi ja kuinka teoria ja haastattelut kohtaavat. Teoria on koottu muun muassa paineituista ja elektronisista lähteistä. Puolestaan haastattelut on toteutettu keväällä 2011 haastatteleamalla Ifin Päijät-Hämeen ja Kymenlaakson työntekijöitä.

## LÄHTEET

Painetut lähteet:

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Juva: WS Bookwell Oy.

Af Ursin, K. 2001. Avaudu ja kapinoi: seitsemän avainta sitoutuvaan työyhteisöön. Kangasala: ClaupeX.

Arikoski, J. & Sallinen, M. 2007. Vastarinnasta vastarannalle: johda muutosta taitavasti. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Bowellan, S. & Jäntti, M. 2009. Sisulla eteenpäin! Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Erämetsä, T. 2003 Myönteinen muutos. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.

Green, M. 2007. Change management masterclass: a step by step guide to successful change management. London: Kogan Page.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Honkanen, H. 2006. Muutoksen agentit. Helsinki: Edita Prima Oy.

Karlöf, B. & Lövingsson, F.H. 2004. Johtamisen näkökulmat: peruskäsitteitä ja –malleja. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kilpinen, P. 2008. Liekeissä!: miten johtaja inspiroi ihmiset syttymään muutokselle. Helsinki: Ajatus Kirjat.

Konttinen, J. & Skyttä, A. 2010. Esimiehen mielityö: prosessoivan johtamisen opas. Vantaa: Innotiimi.

Kotter, J.P. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Rastor Ab.

Kotter, J.P. & Rathgeber, H. 2008. Jäävuoremme sulaa: muutos ja menestyminen kaikissa olosuhteissa. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Kotter, J.P. 2009. Tärkeys järjestykseen. Nyt. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Laamanen, K. 2005. Johda suorituskyykyä tiedon avulla: ilmiöstä tulkintaan. Tampere: Tamme-paino.

Lampikoski, K. 2005. Panosta avainhenkilöihin: luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Helsinki: Edita Prima Oy.

Lyytikäinen E. 2010. Muutos herättää ihmisissä aina ensisijaisesti epävarmuutta. Etelä-Suomen Sanomat 2.9.2010.

Mattila, P. 2007. Johdettu muutos: avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Maxwell, J.C. 2006. Asenne: mitä jokaisen johtajan tulee tietää. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Mäkipeska M. & Niemelä T. 1999. Hengittävä työyhteisö: johtamista muutosvirrassa. Helsinki: Edita.

Niskanen, P. 2007. Business Bushido: johtamisen seitsemän arvoa. Helsinki: Basam Books.

Peltola, A. (suom.), 2005. Työntekijöiden motivointi. Helsinki: Perhemediat.

Ponteva K. 2010. Onnistu muutoksessa. Juva: WS Bookwell Oy.

Otala, L. 2000. Oppimisen etu - kilpailukykyä muutoksessa. Helsinki: WSOY.

Roukala, V. 1998. Toiminnan muutoksen toteutus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Sarajärvi, A. & Tuomi, J. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita Prima Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2000. Älykäs organisaatio: tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki: Kauppakaari.

Thornhill, A., Lewis, P., Millmore, M. & Saunders, M. 2000. Managing change: a human resource strategy approach. Harlow: Pearson Education.

Ulrich, D. 2007. Henkilöstö: johtamisella huipulle. Helsinki: Talentum.

Virtapuro, M. 2006. Muutoksen kohtaaminen: Miten motivoida ja sitouttaa henkilöstö muutosprosessiin ja uudenlaiseen toimintatapaan. Sundvik L. (toim.) 2006. Toimiva työyhteisö: esimiehen haasteet ja ratkaisut. Helsinki: Edita Prima Oy.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää!: esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Elektroniset lähteet:

Aho, O. 2010. Monet muutokset [viitattu 10.1.2011]. Saatavissa: [http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso\\_ja\\_esimiestyo/muutoksen\\_hallinta\\_ja\\_kehittaminen/muutosjohtaminen/monet\\_muutokset/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/muutoksen_hallinta_ja_kehittaminen/muutosjohtaminen/monet_muutokset/sivut/default.aspx).

eBusiness Community Model – Vocational Education and Training, eBCM-VET. 2007. Muutosjohtaminen [viitattu 10.1.2011]. Saatavissa: <http://www.ebcm-vet.net/index.aspx?GroupId=83>.

If. 2011a. Tietoa Ifistä [viitattu 11.2.2011]. Saatavissa:

<http://www.if.fi/web/fi/tietoaifista/Ifyrityksena/Pages/default.aspx>

If. 2011b. Henkilöasiakkaat [viitattu 11.2.2011]. Saatavissa:

<http://www.if.fi/web/fi/tietoaifista/Ifyrityksena/henkiloasiakkaat/Pages/default.aspx>

Kay, B. 2007. More than managing during change. Management-Issues Ltd

[viitattu 18.10. 2010]. Saatavissa: [http://www.management-](http://www.management-issues.com/2006/6/22/opinion/nothing-changes-if-nothing-changes.asp)

[issues.com/2006/6/22/opinion/nothing-changes-if-nothing-changes.asp](http://www.management-issues.com/2006/6/22/opinion/nothing-changes-if-nothing-changes.asp).

Korppoo, L. 2005. Muutos haastaa työhyvinvoinnin [viitattu 10.1.2011]. Saatavissa:

<https://www.varma.fi/fi/PdfDocuments/Anonymous/Julkaisut/MuutosHaastaaTyohyvinvoinninOpas.pdf>.

Metallityöväen liitto. 2010. Sitoutuminen muutokseen kysyy luottamusta [viitattu 1.12.2010]. Saatavissa: [www.teknologiateollisuus.fi/file/9254/trioplus1\\_10\\_24-26.pdf.html](http://www.teknologiateollisuus.fi/file/9254/trioplus1_10_24-26.pdf.html).

Paton, N. 2009. Change management: it's the people, stupid. Management-Issues

Ltd [viitattu 18.10.2010]. Saatavissa: [http://www.management-](http://www.management-issues.com/2009/4/7/research/change-management-its-the-people--stupid.asp)

[issues.com/2009/4/7/research/change-management-its-the-people--stupid.asp](http://www.management-issues.com/2009/4/7/research/change-management-its-the-people--stupid.asp).

Ohralahti, P. 2009. Tavoitteista ja motivaatiosta [viitattu 10.1.2011]. Saatavissa:

<http://www.hiilaritietoiset.net/tavoitteetjamotivaatio.htm>.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniska, A. 2006. KvaliMOTV -

Menetelmäopetuksen tietovarasto [viitattu 10.2.2011]. Saatavissa:

[http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_3\\_3.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html).

Saukkonen, P. 2005. Tutkimusmenetelmät ja tutkimusaineistot [viitattu 2.9.2010].

Saatavissa:

<http://www.valt.helsinki.fi/staff/psaukkon/tutkielma/Tutkimusmenetelmat.html>.

Tampereen Yliopisto. 2011. Hyvä johtaminen [viitattu 10.2.2011]. Saatavissa: [http://www.uta.fi/laitokset/kkk/synergos/projektit/tyhy/hyva\\_johtaminen1.php](http://www.uta.fi/laitokset/kkk/synergos/projektit/tyhy/hyva_johtaminen1.php).

Tervakari, A-M. 2008. Luotettavuus ja validius [viitattu 10.3.2011]. Saatavissa: <http://hlab.ee.tut.fi/hmopetus/vpkk-oppimateriaali/14-arvioinnin-haasteellisuus/14-4-luotettavuus-ja-validius>.

Valtionkonttori. 2007. Työhyvinvointi muutoksessa [viitattu 10.2.2011]. Saatavissa: <http://www.valtiokonttori.fi/public/default.aspx?nodeid=16343>.

Virtuaali AMK. 2010. Case-tutkimus [viitattu 1.12.2010]. Saatavissa: <http://www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464144782/1194348546586/1194356433452.html>.

Xenitelis, M. 2009. Employee engagement in tough times. Management-Issues Ltd [viitattu 3.11.2010]. Saatavissa: <http://www.management-issues.com/2009/10/7/opinion/employee-engagement-in-tough-times.asp>.

## LIITTEET

Liite 1. Rullaava Viiden Tehtävän Agenda. (Kilpinen 2008, 208.)

Aika	5 tehtävää	Vastuhenkilö	Kalenterinäkymä
<b>0-6 kk</b>	tehtävä 1 tehtävä 2 tehtävä 3 tehtävä 4 tehtävä 5		
<b>6-12 kk</b>	tehtävä 1 tehtävä 2 tehtävä 3 tehtävä 4 tehtävä 5		
<b>18-36 kk</b>	tehtävä 1 tehtävä 2 tehtävä 3 tehtävä 4 tehtävä 5		