



Muutosprosessi Tapiolan paikallisalueella

Toni Sorvali

Opinnäytetyö
Toukokuu 2012
Liiketalous
Taloushallinto

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalous
Taloushallinto
TONI SORVALI
Muutosprosessi Tapiolan paikallisalueella

Opinnäytetyö 64 sivua, josta liitteitä 13 sivua
Toukokuu 2012

Tutkimuksen tarkoituksena on löytää kehitysehdotuksia Tapiolan paikallisalueen muutosjohtajuutta koski tulevia muutoksia ajatellen. Työssä on käsitelty muutosjohtajuutta, muutosvastarintaa, Tapiola-ryhmää yleisesti, esimiehen ja alaisten keskinäistä suhdetta muutoksissa.

Opinnäytetyössäni käyn läpi muutosjohtamiseen liittyvää teoriaa, sekä työnantajan että työntekijän näkökulmasta. Muutosjohtaminen on johtamisen toimintaa erilaisten muutosten tullessa ajankohtaiseksi. Erilaisia muutoksia saattaa tulla työn määrään, se voi joko kasvaa tai vähentyä, työn laatuun, toimenkuvaan, työpaikka saattaa muuttua toiselle paikkakunnalle tai henkilöstöä saatetaan vähentää. Tiedottaminen, henkilöstön kuunteleminen ja heidän ottamisensa muutokseen mukaan ovat tärkeitä, kun muutosta lähdetään toteuttamaan.

Tutkimus toteutettiin lähettämällä e-lomakkeet sähköpostitse, joiden avulla keräsin paikallisalueen henkilöstön mielipiteitä muutosjohtajuudesta ja muutoksen läpiviennistä. Henkilöstö käsitteli muutosta ja sen johtamista monin eri tavoin, suurin osa käsitti, että ainoa muutos oli ollut fuusioituminen Lähivakuutuksen kanssa, vaikka muutoksia oli tapahtunut useita erilaisia viimeisen vuoden aikana.

Asiasanat: muutosjohtaminen, muutosvastarinta, muutosviestintä

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration
Accountancy and Business Administration

TONI SORVALI:

Managing the Process of Change in a Local Area of Tapiola

Bachelor's thesis 64 pages, appendices 13 pages
May 2012

The purpose of this thesis is to provide suggestions for the development of the change management with the help of the opinions of the personnel in the local area of Tapiola. This thesis examines change management, resistance of change, the Tapiola Group in general and the relationship in changes between the superior and the subordinate.

The thesis is based on the theory of change management from the perspectives of an employer and an employee. Change may involve different matters: The amount of work can increase or decrease, workmanship, job description, workplace could move to another locality, or changes could lead to a reduction. Information, listening to the personnel and taking them into consideration in the process of change management are important when a change is implemented.

The study was conducted by sending a questionnaire by email in order to collect the opinions of the local employees. They were requested to offer opinions on the implementation and success of the change process. Most of them considered the merger with Lähivakuutus the only change even if several different changes had taken place during the past year.

Key words: change management, resistance of change, change in communication

SISÄLLYS

1	Aihepiirin kuvaus ja tutkimusaiheen tausta.....	6
1.1	Toimeksiantaja.....	6
1.2	Aikaisemmat tutkimukset aihepiiristä	7
2	Tutkimustehtävä	8
2.1	Tapiola-ryhmä.....	8
2.2	Tutkimuksen tavoite	9
2.3	Tutkimuksen tarkoitus	9
2.4	Tutkimuksen ongelma.....	10
3	Muutos organisaatiossa	11
3.1	Muutoksen määritelmät	11
3.2	Muutosprosessi	13
4	Muutoksen johtaminen	16
4.1	Muutoksen johtamisen mallit.....	16
4.2	Esimiestyön haasteellisuus muutoksessa	18
4.2.1	Muutosvastarinnan kohtaaminen	20
4.2.2	Muutosagentti.....	21
5	Muutos henkilöstön näkökulmasta	23
5.1	Muutoksen kokeminen.....	23
5.2	Muutosvastarinta.....	24
6	Tutkimuksen suorittaminen	26
6.1	Tutkimusongelma	26
6.2	Tutkimusmenetelmä.....	26
6.3	Tutkimusaineisto.....	27
6.4	Tiedonkeruumenetelmä	27
6.5	Tutkimuksen suorittaminen	28
6.6	Aineiston analyysitapa	28
7	Kyselyn vastaukset	29
8	Pohdinta ja johtopäätökset.....	47
9	Tutkimuksen luotettavuus	48
	LÄHTEET.....	49
	LIITTEET	51

JOHDANTO

Keskinäisen vakuutusyhtiö Tapiolan henkilöstö on käynyt viimeisen vuoden aikana läpi useita muutoksia organisaatiossaan. Windows 7-käyttöjärjestelmän käyttöönotto, yt-neuvottelut syksyllä 2011 ja fuusioituminen Lähivakuutuksen kanssa ovat muuttaneet organisaation rakennetta ja toimintaa huomattavasti. Tutkimukseni aihe muotoutui ajankohtaiseksi sattumalta, sillä kesällä 2011, ennen tietoa muutoksesta, oli alustavana aiheenani tutkia johtamisen laatua Tapiolan paikallisalueella.

Muutosten tullessa ilmi opinnäytetyöni aihe on muotoutunut ajankohtaisemmaksi ja muutosjohtajuutta tutkivaksi. Alueellamme toimii franchising-vetoisia Tapiolan paikalliskonttoreita, jotka palvelevat useita kymmeniä asiakkaita viikoittain. Yrittäjähajalla toimivat edustajat toimivat franchising-johtajien alaisina paikallisalueella, ja myyvät asiakkaille Tapiolan tarjoamia vakuutus- ja finanssituotteita- ja palveluita.

Tutkimukseni tavoitteena on kerätä konkreettista tietoa muutosjohtajuuden onnistumisesta alueilla, henkilöstön mielipiteen kerään kyselylomakkeiden avulla. Lopuksi vertailen teoriaa kyselylomakkeiden tulosten kanssa selvittäen, onko muutos ja sen johtaminen onnistunut. Tutkimuksessani pyrin myös keräämään muutosjohtajuuden kehittämisideoita, joiden avulla Tapiolan paikallisalue voi kehittää muutosjohtajuuttaan.

1 AIHEPIIRIN KUVAUS JA TUTKIMUSAIHEEN TAUSTA

Tutkimuksessani käsitellään erään Tapiolan paikallisalueen muutosjohtajuuden onnistumista. Teoriassa käsitellään muutosjohtajuutta, sekä siihen liittyviä käsitteitä, kuten muutosagentteja ja muutosvastarintaa. Teoria sisältää sekä henkilöstön, että esimiesten näkökulmasta tarkastellun johtajuuden käsitteet ja muutoksiin suhtautumisen. Yksilöt, jotka käsittelevät muutoksia erilalla. Suomalaiseen johtajuuteen vaikuttavat varsinkin kansan historia ja kunnioitus historiallisia normeja kohtaan. Nöyryys on suomalaisten sekä vahvuus että heikkous. (Kostamo, E.2004. Suomalainen johtajuus, 46-47.)

Muutoksissa esimiehet joutuvat pohtimaan, miten muutoksesta kannattaa tiedottaa ja miten henkilöstön mielipiteet tulisi ottaa huomioon. Muutosvastarinta haastaa esimiehen ammattitaidon, mutta taitava esimies selviää keskustelemalla henkilöstönsä kanssa heidän kehitysehdotuksiaan kuunnellen. Muutoksen läpiviennin vaikeus riippuu myös siitä, miten henkilöstö on ennen muutosta tottunut keskustelemaan. Siksi onkin tärkeää, että henkilöstöä huomioidaan myös ennen muutoksia ja muutosten jälkeen. (Arikoski, J & Sallinen, M. 2007, 18-19.)

1.1 Toimeksiantaja

Toimeksiantajani on Tapiola-ryhmän erään paikallisalueen paikallisjohtaja. Tapiola-ryhmä on keskinäinen vakuutusyhtiö, palveleva finanssitalo, jolta löytyy myös oma pankki. Fuusio Lähivakuutuksen kanssa, joka toteutuu 2013 lähtien, vahvistaa sen asemaa vakuutusyhtiöiden keskinäisessä kilpailussa.

Toimeksiantajani haluaa tutkimukseltani selkeää konkreettista materiaalia, miten henkilöstö kokee muutosjohtajuuden onnistuneen, ja kyselyihin vastaavat erityisesti

alueilla toimivat franchising-vetoiset konttorit, joissa asiakkaita palvelevat franchising-yrittäjän lisäksi palvelumyyjät ja yrittäjä-pohjalta toimivat edustajat. Edustajat toimivat franchising-yrittäjien alaisina paikallispalveluissa, joissa he toimivat asiakkaita joko toimistoilla tai asiakkaiden luona tavaten. Edustajille on asetettu tietyt tavoitteet, joita heidän tulee noudattaa.

1.2 Aikaisemmat tutkimukset aihepiiristä

Aiemmin julkaistu muutosjohtamiseen liittyvä tutkielma on Marja Salmisen vuonna 2006 tekemä Pro gradu Muutoksen johtaminen - organisaatiomuutos ja oppiminen teollisuusympäristössä. Tutkielma etsii vastauksia siihen, miten muutosten edellyttämä oppiminen koetaan johdon näkökulmasta. Salmisen tutkielmasta käy ilmi, että haastateltavat halusivat, teollisen alan perinteistä huolimatta, että ihmisä johdettaisiin ihmisläheisemmin. Henkilöstön motivaation ylläpitämistä, sitoutumista ja muutoksen välttämättömyyden korostamista pidettiin myös tärkeinä seikkoina muutoksessa. Esimiesten oli haastateltavien mukaan luotava olosuhteet sellaisiksi, että muutos olisi mahdollista.

Muutosjohtajuuteen liittyvä tutkimus on tehty Tapiolassa myös vuonna 2010 Savonia-ammattikorkeakoulussa Tiia Vaskelaisen toimesta, joka käsitteli muutosjohtamista Tapiolan Kuopion asiakaspalvelukeskuksessa. Opinnäytetyössään Vaskelainen käsittelee muutosjohtajuutta asiakasneuvojien näkökulmasta. Hänen tutkimuksessaan tuli ilmi, että muutosprosessin johtamisessa Kuopion asiakaspalvelukeskuksessa oli kehitettävää. Tulevia muutoksia ajatellen Vaskelainen esitteli organisaatiolle myös Kotterin kahdeksan muutosaskeleen teorian, jota Kuopion asiakaspalvelukeskuksessa voidaan käyttää hyväksi, muutosjohtamisen tehostamiseksi ja muutosprosessin nopeuttamiseksi.

2 TUTKIMUSTEHTÄVÄ

Tapiolan erään paikallisalueen johtaja halusi konkreettisia vastauksia muutosjohtajuuden onnistumisesta ja selkeitä kehitysehdotuksia, miten hän voisi vastaisuudessa johtaa paremmin läpi erilaisten muutosten. Kehitystä tein kyselyn hänen alaisilleen ja otantana olivat alueilla toimivat franchising-yrittäjä vetoiset toimistot.

2.1 Tapiola-ryhmä

Tapiola on asiakkaidensa omistama yhtiöryhmä, joka koostuu seuraavista yhtiöistä: Keskinäinen vakuutusyhtiö Tapiola, Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Tapiola, Keskinäinen henkivakuutusyhtiö Tapiola, Tapiola Pankki Oy, Tapiola Varainhoito Oy ja Kiinteistö-Tapiola Oy.

Tapiola markkinoi itseään dynaamisesti kehittyvänä finanssitalona, joka tarjoaa vakuutus-, pankki-, säästö- ja sijoituspalveluita. Tapiola on alun perin perustettu Paloapuyhtiö-nimellä vuonna 1857, josta tuli Pohja vuonna 1909. Aura perustettiin vuonna 1917, ja vuonna 1982 Auran ja Pohjan fuusioitumisen johdosta syntyi Tapiola. Tapiola on jakautunut eri alueisiin, joista yksi on tutkimukseni kohteena. Tapiolan arvoina ovat asiakkaiden etu, yhdessä menestyminen ja vastuu tavaksi. Näiden pohjalta Tapiola kehittää palveluitaan ja toimintaansa.

Tutkimukseni kohteena olevaan alueeseen kuuluu useita eri franchising-vetoisia toimistoja, joissa työskentelee franchising-yrittäjien lisäksi yleensä yksi palvelumyyjä ja kahdesta viiteen yrittäjäpohjalta toimivaa vakuutusedustajaa. Uusia edustajia koulutetaan useita kertoja vuodessa. Edustajien avulla paikallispalvelut pyrkivät kehittämään toimintaansa. Kaikkiaan tutkimukseni otoksena olivat 49 henkilöä, joista franchising-yrittäjiä oli 10. Lisäksi otokseen kuului heidän alaisuudessa toimivia,

itsenäisinä yrittäjinä toimivia edustajia, ja franchising-yrittäjän alaisuudessa palkkasuhteessa toimivia palvelumyyjiä.

Tapiolan pääpaikka on Espoossa, ja eri alueiden pääpaikat löytyvät yleensä alueen suurimmilta paikkakunnilta. Tapiola aloitti toimintansa franchising-periaatteella vuonna 1999. Yhtiöllä on alueilla vielä muutamia omiakin toimistoja, mutta niitä on pyritty vähentämään muuttamalla niitä franchising-yrittäjän alaisiksi. Kaikkiaan franchiseyrittäjiä Tapiolassa on 87.

2.2 Tutkimuksen tavoite

Tutkimuksen tavoite on kehittää muutosjohtajuuden laatua tulevaisuuden muutoksia varten, jotta muutokset voitaisiin viedä entistä kivuttomammin ja onnistuneemmin läpi. Kyselylomakkeen vastausten avulla kerään henkilöstön mielipiteitä muutoksesta ja niiden avulla pyritään kehittämään toimintaa. Muutosjohtajuuden kehittäminen on tulevaisuutta ajatellen tärkeää, sillä muutosten avulla yritys pysyy kiihtyvässä kilpailussa mukana.

2.3 Tutkimuksen tarkoitus

Tutkimuksen tarkoitus on kerätä tietoa siitä, miten hyvin alueilla toimiva henkilöstö kokee muutosjohtajuuden onnistuneen. Kerätyn aineiston avulla yhtiö voi kehittää toimintaansa ja saada uusia ideoita muutosjohtajuuden onnistumiseen. Henkilöstölle annetaan samalla myös mahdollisuus osallistua toiminnan kehittämiseen.

2.4 Tutkimuksen ongelma

Tutkimuksen ongelma on seuraava: Miten muutosjohtajuus on onnistunut ja miten muutosjohtajuutta voitaisiin kehittää? Tutkimuksen tehtävänä on saada selville henkilöstön näkökulma yhtiön muutosjohtajuuden onnistumisesta ja sen kehittämiseen liittyvistä seikoista.

3 MUUTOS ORGANISAATIOSSA

3.1 Muutoksen määritelmät

Muutoksia tapahtuu jatkuvasti työelämässä. Menestymisen ja kilpailukyvyyn säilyttämisen kannalta yrityksen tulee kehittää ja muuttaa toimintaansa. Muutostarpeita saattaa syntyä yrityksen omien tavoitteiden ja omien tahtotilojen pohjalta. Muutostarpeita synnyttävät esimerkiksi pörssiyrityksissä osakkeenomistajien odotukset. Toisinaan muutostarve syntyy asiakkaiden osto- ja kulutuskäyttäytymisen muutoksesta. Joskus erilaiset lait aiheuttavat yrityksen muutostarpeen. (Hyppänen, R. 2009, 218-219.)

Muutoksia tapahtuu yrityksessä monella eri tasolla. Niitä tapahtuu organisaation rakennemuutoksissa, kuten esimerkiksi ulkoistuksissa, fuusioissa ja työpaikkojen muutoissa. Suurimpien muutosten vuoksi yritykset joutuvat irtisanomaan henkilöstöään. Irtisanomiset saavat useasti paljon tilaa tiedotusvälineissä. Henkilöstöllä on erilaisia tapoja käsitellä muutoksia; toisia muutos ahdistaa, toiset kokevat muutokset mukavina vaihteluina. Yrityksen johdon tuleekin ottaa huomioon molemmat ryhmät. (Hyppänen, R. 2009, 218-219.)

Muutosten tärkeyden korostaminen ja taloudellisten laskelmien näyttäminen muutoksen syyn tueksi on tärkeää, kun henkilöstölle kerrotaan muutoksesta. Henkilöstön tulee tuntea, että muutos on välttämätön, eikä entisellään voida jatkaa. Henkilöstölle tulee luoda mielikuvia, jotta he näkisivät muutoksen tarpeellisuuden paremmin. Nokian toimitusjohtajan, Stephen Elopin pitämä ”Nokia, our platform is burning”-puhe on esimerkkinä erinomainen, sillä sen avulla hän loi henkilöstölle kuvan, että yritys, jota hän kuvasi lauttana (platform), on tulossa, eikä ilman muutoksia selvitä. (Järvinen, P. 2011, 58-59.)

Tapiola on ollut muutoksen kourissa viimeisen vuoden ajan. Asiat eivät ole menneet pelkästään omalla painollaan, joten johtamisen ja esimiestyön ammattitaito on joutunut koetukselle. Näinä aikoina on ollut erityisen tärkeää, että ylin johto on ollut esimiesten tukena ja päätöstensä takana. Esimiesten rooli muutoksessa on toimia johdon ja henkilöstön välikätenä muutoksen päätöksenteossa. (Viitala. 2009, 276-277.)

Vaikka suurin osa henkilöstöstä ymmärtäisikin älyllisellä tasolla muutoksen ja sen tarpeen ja että muutokset ovat jatkuvia, ovat uudistukset ja henkilöstön vähentämiset koko henkilöstölle totinen paikka. Tunnetasolla siis henkilöstö ei totu erilaisiin muutoksiin, vaan henkilöstössä herää aina muutoksen alkuvaiheessa erilaisia pelkotiloja, huolia tulevasta ja kysymyksiä, jotka osoitetaan ja kohdistetaan esimiehille. Näissä tilanteissa henkilöstö ei hahmota kokonaisuutta eikä sitä, etteivät esimiehet ole muutoksen alkuun paneva voima, vaan he ovat yhtäläillä muutoksessa mukana ja muutoksen kohteina. Myös esimiesten tehtävät ja toimenkuvat voivat muuttua tai asema heikentyä yrityksessä. Joskun esimiehetkin voivat vastustaa ja hankaloittaa muutoksen läpivientä. (Järvinen, P. 2005, 134-135.)

Tiedottaminen muutoksista on nykypäivänä useissa yrityksissä kompastuskivi. Henkilöstössä ollaan tietoisia, että tulossa on muutoksia, mutta niistä ei vielä tiedetä. Epätietoisuus saa aikaan ”puskaradion” toiminnan, joka alkaa levittää erilaisia versioita tulevista tapahtumista. Usein sen tiedot ovatkin oikeita. Väärien tietojen välittyessä ”puskaradion” kautta saattaa olla myöhäistä pysäyttää väärien tietojen etenemistä, jos asioista ei ole informoitu henkilöstöä oikein. Mahdollista on myös, että joku tahallisesti levittää ”puskaradion” kautta väärää tietoa. (Kortetjärvi-Nurmi, S. Kuronen, M-L & Ollikainen, M. 2009, 107-108.)

Pullonkaulana yrityksen muutoskyvyn tiellä ovat useimmiten ihmiset, vaikka he ovatkin samalla sen ainoa muutoksen synnyttävä voima. Ihmisen halukkuudesta muutoksiin on suuriakin yksilöllisiä eroja. Muutoksen kohteeksi joutuminen on suurin asia, jota henkilöstö vastustaa muutoksessa. Ihmisen, jotka toimivat ryhmässä, on vaikea ymmärtää ulkoisia muutoksia. Jos tapahtuvat muutokset koskevat ryhmän henkilöitä, muut ryhmän jäsenet puolustavat tiiviisti ryhmän jäseniä. Ryhmän käpertyminen itseensä on suuri uhka yrityksen toiminnankin kannalta, koska ryhmä saattaa alkaa

käsittämään sisäisesti yrityksen ongelmia, mistä tulee heille suurempi ja tärkeämpi asia, kuin työnteosta. (Järvinen, P. 2011, 34-35.)

Esimiesten on kuitenkin keskellä muutoksia muistettava, että muutoksessa oleva henkilöstö on kuitenkin ihmisiä, henkilökohtaisine pelkotiiloineen ja mahdollisine henkilökohtaisine ongelmineen. Henkilöstöllä saattaa ilmetä myös muutoksen keskellä stressiä, henkilökohtaisen elämän puolelta paineita, kuten parisuhde- tai alkoholiongelmia. Erityisesti muutosten aikana on esimiesten syytä tarkkailla henkilöstönsä hyvinvointia. Tarkkailua auttaa, jos henkilöstön ja esimiehen välillä on avoin ja rehellinen suhde. (Järvinen, P. 2011, 102-103.)

3.2 Muutosprosessi

Muutokseen liittyy monenlaisia vaiheita ja monet tutkijat ovat valottaneet muutoksen eri vaiheita. Tunteet ovat muutoksessa sekä voima, että vastavoima. Muutoksessa heränneiden tunteiden ymmärtämiseen on apuna muun muassa malli, joka pohjautuu Matti J. Kurosen käsitykseen perustunteista. Hänen mallinsa on rakennettu useiden eri yritysten onnistuneiden ja epäonnistuneiden muutoskokemusten pohjalta. Muutosaallossa on neljä eri tunnetta, pelko, viha, suru ja ilo, jotka ilmenevät muutoksen eri vaiheissa. Pelko on tunteista ensimmäinen, joka muutoksessa ilmenee. Esimiehen tulee hallita omat tunteensa, jotta hän kykenee johtamaan muutosta. Pelko on tunteista kuitenkin näkymättömin, sitä ei näy vaan se kyttee ”pinnan alla” muutoksen aaltomallissa. (Arikoski, J & Sallinen M. 2007, 56-57.)

Pelko johtaa ihmiset pohtimaan ensimmäisenä, miten heidän käy. Johtamisen kannalta esimiehen on tärkeää hallita tunteensa ja kytä hallitsemaan tilanne. Pinnan alla kytävä pelko haastaakin esimiesten johtamisen taidon. Esimiehen tulee tulla sinuiksi pelkonsa kanssa, jotta hän kykee hallitsemaan pelkotiloja. Tämän vaiheen tunnistaa siitä, kun pelkotila muuttuu kiinnostuneisuudeksi muutosta kohtaan. (Arikoski, J & Sallinen M. 2007, 57-58.)

Petri Mäntysen mukaan ihmiset voidaan jakaa kolmeen eri ryhmään sen mukaan, kuinka he reagoivat pelkoa herättäviin muutoksiin. Aktiiviset ovat positiivisia ja selviytymiseen uskovia. He haluavat oppia ja kohdata uutta. Näennäisaktiiviset suhtautuvat ristiriitaisesti muutokseen ja selviytymiseen siitä. Passiiviset taas Mäntysen mukaan pakenevat ja torjuvat muutosta, koska siitä syntyy heidän mukaansa uhkakuvia, pelkoja ja vastarintaa. (Arikoski, J & Sallinen, M. 2007, 60-61.)

Viha ja uhma ovat yhtä yleisiä tunteja kuten pelkokin. Pelko voi muuttua vihaksi ja uhmaksi. Mikäli työntekijä näkee muutoksessa positiivisia mahdollisuuksia, jää vihavaihe pois. Tässä tilanteessa esimiehen onkin kyettävä informoimaan työntekijöitään tarpeeksi, jotta vihan määrä vähenee tai häviää vallan pois. Viha onkin helpompaa havaita kuin pelko. Vihatiloja torjuessaan esimiehet saattavat jättää huomioitta pelkotiloissa olevat tai muutosta haittaavat työntekijät. (Arikoski, J & Sallinen, M. 2007, 59-60.)

Ennen suurempia muutoksia työnantajan tulee käynnistää Yt-neuvottelut. Yt-neuvotteluiden suhteen toimitaan lainsäädännön mukaan. Yt-neuvotteluissa neuvotellaan ja tiedotetaan työnantajan esittämien muutosten perusteet, vaikutukset ja vaihtoehdot. Työnantaja ja työntekijöiden edustajaksi valittu luottamusmies, työsuojeluvaltuutettu tai yksittäinen työntekijä neuvottelevat. Työnantajan tulee tiedottaa tarpeeksi ajoissa yt-neuvotteluista, jotta henkilöstö osaa varautua neuvotteluihin. Yt-neuvottelut tulee käynnistää, ennen kuin työnantaja tekee päätöksen lomauttamista, osa-aikaistamista tai henkilöstön vähentämistä koskevista asioista. (Hyppänen, R. 2009, 234-235.)

Yt-neuvotteluidenkin jälkeen saattaa suru, muutosaltovaiheista kolmas, ottaa vallan. Viha muuttuu luopumisesta ja luovuttamisesta suruksi, kun ihminen luovuttaa siltä osin, ettei voi vaikuttaa muutoksen läpivientiin. Suruvaiheessa tärkeintä on esimiesten tuki, kannustus, koulutus ja valmennus, jotta henkilöstö on valmisteltu muutosten varalta. Irtisanottujen surutyön alkuun saattaminen on tärkeää, kuten sekin, että avustetaan

irtisanomisen välttäneitä henkilöitä ymmärtämään, että irtisanotuilla on kaikki hyvin. Tämä on sen vuoksi tärkeää, että töihin jääneet alkavat pelätä oman paikkansa ja tulevaisuutensa puolesta, että koska on heidän vuoronsa. Luopuminen ja surutyö vaatii aikansa, eikä sen kanssa saa kiirehtiä. Useiden peräkkäisten muutosten kanssa saattaa liian lyhyeksi jäänyt surutyö johtaa masennukseen, joka johtaa lopulta työntekijöiden turtumiseen. (Arikoski, J & Sallinen, M. 2007, 60-61.)

Kuten aiemmin on käynyt ilmi, muutoksia voi siis tapahtua monella eri tasolla, kuten esimerkiksi työtehtävissä, työyhteisöissä ja organisaatorakenteessa. Työn sisällössä tapahtuvat muutokset ovat arkipäivää, useasti työtehtävät lisääntyvät tai tulevat vaativimmiksi. Esimiehen tehtäviin kuuluu, että työt on resursoitu oikein ja tarvittaessa työt täytyy uudelleenorganisoida. (Hyppänen, R. 2009, 220-221.)

Muutosaltovaiheen huippu, ilo, ei kuitenkaan ilmaannu aina. Ilon puuttuminen saattaa johtua liian tiivistähtisestä muutosaikataulusta, kun muutoksia tulee useita lyhyen ajan sisällä, eikä henkilöstöllä ole aikaa viedä surutyötään loppuun. Jos muutos onnistuu ja ilo saavutetaan, kannattaa sitä käyttää hyödyksi. Ihmiset suorastaan janoavat ilovaihetta, sillä se antaa heidän hengähtää hetken ja nauttia olostaan. Muutoksissa olisikin syytä asettaa välitavoitteita ja seurata niitä, sillä niiden avulla ei henkilöstökään liikaa jää ajattelemaan muutosta ja sen etenemistä. Välitavoitteiden seuraaminen ja saavuttaminen auttaa henkilöstöä myös saavuttamaan ilon tunnetilan antaen heille lisäenergiaa seuraavaan vaiheeseen. (Arikoski, J & Sallinen, M. 2007, 62-63.)

4 MUUTOKSEN JOHTAMINEN

Johtaminen muutoksissa vaatii monenlaista osaamista, tietoa ja taitoa. Muutoksen suunnittelu on todella tärkeää, samoin suunnitelmien toteuttaminen ja muutoksen toteutuksen arviointi. Huolelliseen suunnitteluun vaaditaan ymmärrystä erilaisista muutostilanteista, ihmisten reagoinnin tarkkailemista, muutosvastarinnan torjumista ja henkilöstön tuen ja innokkuuden hankkimista muutoksen edistämiseksi. (Hyppänen, R. 2009, 226)

Moderneissa yhtiöissä johtajuuden rooli ja vaatimukset muuttuvat jatkuvasti. Enää esimies ei katsele ja johda norsunluutornistaan, vaan esimiehen tulee jalkautua alaistensa pariin, kuitenkin huolehtien, että etäisyys alaisiin pysyy riittävänä, jotta kokonaisuuden hahmottaminen olisi helpompaa. (Järvinen, P. 2011, 64)

Tapiolassa esimiehet pyrkivät pitkistä välimatkoista huolimatta olemaan lähellä alaisiaan. Alueemme ylin johto toimii keskuspaikasta, mutta vierailee tai on muuten yhteydessä lähes päivittäin. Reilun vuoden kokemuksella voin kertoa Tapiolasta sen, että suuresta koostaan huolimatta, yhtiö huomioi ja informoi henkilöstöään todella hyvin. Ammattitaitoinen johtaminen vaatii kuitenkin jatkuvaa oman ryhmän kehittämistä ja kehittymistä oman ryhmänsä mukana. Muutokset ovat keino pysyä kilpailussa mukana.

Mika Kamensky (2002, 30-31) kertoo, että toimintaympäristö, joissa organisaatio toimii, muuttuu tahdostamme riippumatta jatkuvasti. Organisaatiot haluavat muuttua, koska se takaa kilpailussa mukana pysymisen.

4.1 Muutoksen johtamisen mallit

John P Kotter listaa kirjassaan *Leading Change* (2006, 20-22), kahdeksan askelta onnistuneeseen muutoksen johtajuuteen. Ensimmäinen askel korostaa muutoksen välttämättömyyttä, mahdolliset esteet ja mahdollisuudet tunnistaen. Toisessa askeleessa

Kotter korostaa vahvaa vetäjäjoukkoa, joka painottaa ylemmän johdon näkyvää tukea muutokselle. Kolmas askel pitää sisällään konkreettisen kuvan tulevasta toimintatavasta, joka muodostuukin haasteelliseksi monissa muutoksissa, koska on mahdotonta kuvailla keskeneräistä valmiina. Neljännessä askeleessa painotetaan koko muutosprosessin ajan jatkuvaa viestintää, jonka on oltava huolellisesti suunniteltua ja systemaattista. Viidennessä askeleessa tulee pitää henkilöstöä mukana muutoksessa, sillä he ovat muutoksen avain. Kuudennessa askeleessa korostetaan pientenkin kehitysaskelien esille nostoa, henkilöstöä kannustaen jokaisesta kehitysaskelista viestittäen. Samoja asioita vaaditaan myös seitsemännessä askeleessa, jossa uudet toimintatavat vahvistetaan, kun taas kahdeksannessa ne vakiinnutetaan. Näiden avulla muutosvastarintaa voidaan torjua. (Kotter, J. 2006, 22-23.) Erityisesti Kotterin kahdeksan askelta sopii toimintatapamuutoksiin, muutoksiin työn sisällöissä, rakennemuutoksiin organisaatioissa ja yrityksen muuttaessa toiselle paikkakunnalle. (Hyppänen, R. 2009, 219-220.)

Muutosten kohdalla, kuten tulevassa fuusiossa näkyy useissa tilanteissa selvästi; että ihmiset toisaalta toivovat muutosta, vaihteluita ja uusia haasteita, mutta toisaalta taas haikailevat pysyvyyttä ja pitävät kiinni vanhoista normeista. Ihminen siis toivoo muutosta ja muuttumattomuutta samanaikaisesti, mikä synnyttää ongelman, koska muutosta ei voida tehdä muuttamatta mitään. (Järvinen, P. 2011, 44)

On olemassa myös muita malleja kuin Kotterin malli. McKingseyn 7S-malli on ajattelumalli, jota soveltaen voidaan myös sitä hyödyntää organisaatioiden kehityksessä ja muutoksessa. Mallin nimi tulee McKingseyn havainnoimista tekijöistä; Strategy (strategia), Skills (osaaminen), Shared values (yrityskulttuuri), Structure (rakenne), Systems (järjestelmät), Staff (henkilöstö) ja Style (johtamistyyli). Mallin osat tulevat aina muutosprosesseissa esille tietyssä järjestyksessä. Kaikki alkaa organisaation strategian määrittämisestä. Sen jälkeen selvitetään, missä yritys on hyvä ja miten sen tulisi kehittää toimintaansa. Viimeisessä vaiheessa yrityksen tulee päättää, miten viiden muun S:n täytyy muuttua, jotta muutostyön avulla menestytään. (Karlöf, B & Helin Lövingssön, F. 2004, 139-140.)

Muutosta on tutkinut myös Rosabeth Moss Kanter, joka on sitä mieltä, että muutosten menestyksen kannalta tärkeintä on saada organisaatio ymmärtämään, että muutokset ovat tarpeellisia ja että organisaation tulee vetää yhtä köyttä muutoksissa. Kanter on tutkinut myös valtuuksien antamisesta työntekijöille muutosprosesseissa. (Karlöf, B & Helin Lövingssön, F. 2004, 149-150.)

Gardnerin seitsemän R:n-mallin mukaan ihmismieli tarvitsee muutokseen seitsemän syytä; Reason (syy), joka käsittelee järkeilyä, analysointia ja pohdintaa. Research (tutkimustieto), johon kuuluu tilastot, tutkimustulokset ja asiantuntija-arviot, resonance (muutoksen tapahtuminen ilman erityisempää syytä), redescription (uudelleenmäärittely), johon sisältyy myös uusi näkökulma, resources and rewards(resurssit ja hyödyt), real world events (ulkoiset tapahtumat), joiden avulla muutos saadaan aikaan, resistances(ihmisten luontaisen vastarinnan huomiointi). (Hyppänen, R. 2009, 230.)

Lewy ja Merry kuvaavat muutossyklin tapahtuvan kriisistä uudistukseen, siirtymävaiheeseen ja loppujen lopuksi kehitykseen. Muutoksesta johtuvat tunteet muuttuvat vaiheittain. Yksilöiden välillä eroja on paljon, minkä johdosta henkilöstö on eri vaiheissa muutoksissa, osa etenee nopeasti, osa hitaammin. Kun henkilöstö etenee eri tahdissa muutoksessa, saattavat esimiehet ja johto olla innoissaan uudesta muutoksesta, kun taas henkilöstö tarvitsisi tukea ja apua muutoksen eri vaiheissa. (Hyppänen, R. 2009, 230.)

4.2 Esimiestyön haasteellisuus muutoksessa

Esimiehen on syytä unohtaa pelko henkilöstön reaktioista päätöksiä tehdessään, mutta tietynlainen tilannetaju henkilöstön tuntemuksia kohtaan on eduksi. Työyhteisössä muutoksen voi tehdä joko hallitusti tai siitä voi kehkeytyä kriisi. Kriisi syntyy sellaisesta uudistumisesta tai sopeutumisesta, jota henkilöstö ei aiemmin ole kokenut. Hyvänä esimerkkinä kriisistä toimii 90-luvun pankkikriisi, johon kukaan, ei pankki, eivätkä työntekijät eikä yhteiskuntakaan ollut valmistautunut. Kukaan ei osannut sanoa, miten tilanteesta selvitään ja mihin se johtaa. Nykyään pankkialallakin osataan varautua

paremmin muutoksiin ja kriisitilanteisiin, eikä fuusiot tai yt-neuvottelut saa henkilöstöä menettämään yöuniaan tai kantamaan huolta huomista, koska siitä ei kukaan tiedä. (Järvinen, P. 2011, 84-85)

Miten esimiehet sitten saavat perusteltua muutoksen tarpeellisuuden? Keinot vaativat aina tapauksesta riippuen harkintaa. Fuusioiden, yhteistoimintaneuvotteluiden ja toiminnan tehostamisen perustelu henkilöstölle vaatii apuvälineitä. Apuvälineinä perusteluissa toimivat erilaiset taloudelliset mittarit ja laskelmat, kilpailijavertailut, asiakkaiden antamat palautteet ja erilaiset organisaation toimintaa haittaavat ongelmat. (Järvinen, P. 2011, 57-58)

Järvinen (2011) kertoo kirjassaan myös, etteivät luvut ja niiden uhkakuvat yksinään tee vaikutusta henkilöstöön. Suurin osa viestinnästä on ilmeinen tapahtuvaa eli ei-sanallista. Todelliset muutokset eivät tapahdu myöskään Power-point-esitysten tai sähköpostitiedottamisen avulla. Esimiesten tulee ”livenä” tuoda muutoksen pakollisuus ja mahdollisuudet henkilöstölleen tiedoksi ja avoimesti viestiä henkilöstönsä kanssa. Tilanteen vakavuus on tärkeää tuoda myös selkeästi esille. (Järvinen, P. 2011, 57-58.)

Tapiolan fuusion aikaan esimiehet toivat selkeästi esille sen, että ilman fuusiota yhtiön olisi aloitettava entistä rankempi toiminnan tehostaminen kannattavuuden säilyttämiseksi. Muutoksen mahdollisuudet tuotiin myös selkeästi esille, eli että meistä tulee markkinajohtaja, jolla on vankka kokemus ja tuotteiden tieto-taito. Vahvat perinteet ja yhteinen visio motivoikin henkilöstöä uskomaan samaan asiaan ja puhaltamaan yhteen hiileen. Pelkkä alkuinnostus ei kuitenkaan riitä, vaan vaaditaan päättäväisyyttä ja kykyä henkilöstön rohkaisuun ja maaliin pääsyn kannustamiseen. (Järvinen, P. 2011, 58-59.)

Esimiestyön vaativuus ja kuormittavuus tulee myös huomioida, jotta esimies jaksaa läpi rankan muutosprosessin. Vaikeat päätökset, niiden käsittely ja toteuttaminen, varsinkin tuttuja henkilöstön jäseniä koskien, vaikuttavat suuresti esimiehen jaksamiseen. Vaikka alaisista tuntuisikin, että esimies tekee vääriä päätöksiä, tulee muistaa, että esimiehelläkin on esimies, jonka toimesta ja toiveiden mukaan hän tekee päätöksiä. Esimies ei ole siis vain kone, joka tekee päätöksiä, vaan hän on ihminen, joka myös

saattaa tehdä virheitä. Keskustelu esimiehen ja alaisten välillä onkin muutoksissa tärkeää, jotta molemmat ymmärtävät muutosten tarpeellisuuden. (Karlöf, B. 2006, 366-367.)

4.2.1 Muutosvastarinnan kohtaaminen

Muutosvastarinnan yleisimpiä syitä on tiedon puute muutoksesta, kun henkilöstöä ei ole informoitu tarpeeksi. Luottamuksen puutetta syntyy, kun henkilöstö ei usko muutoksen hyödyllisyyteen. Tämä johtuu informaation vähyydestä ja siitä, ettei henkilöstölle ole tiedotettu tarpeeksi hyvin, että kaikki menee hyvin. Tutun ja turvallisen aseman epävarmuus synnyttää pelkotiloja ja epävarmuuden tunnetta henkilöstössä. Henkilöstö alkaakin usein ajattelemaan epätietoisuudessaan, ettei muutos tule onnistumaan. Näitä pelkotiloja ja epävarmuutta voi torjua tiedottamisella. (Viitala, R. 2009, 276-277)

Esimies on muutoksessa sekä muutoksen toteuttaja että sen kohde. Esimiehen tehtävä on hankala, sillä hän joutuu usein toimimaan johdon viestinviejänä, eivätkä ne viestit ole aina positiivisia. Negatiivisten muutosten kertomisen yhteydessä esimies huomaa, ettei suhteita alaisiin kannata luoda kaveruuden pohjalta, sillä tiedottaminen negatiivisista muutoksista hankaloituu. Henkilöstö ei aina huomaakaan, etteivät esimiehet ole kuin ylimmän johdon viestintuojia. (Järvinen, P. 2005, 134-135.)

Muutostilanteessa testataan myös esimiesten paineensietokyky. Joka puolelta, sekä alaisilta että johdolta tulee vaatimuksia, joita esimiesten tulisi kuunnella ja parhaansa mukaan toteuttaa. Esimiehen tulee olla esillä myös organisaation eri sidosryhmissä normaalia enemmän, joka rasittaa häntä entisestään. Esimiehen tuleekin muutoksessa toimia puolueettomana, kaikkien toiveet huomioiden ja kuunnellen, toimien oman ryhmänsä edustajana ja oman ryhmänsä ulkopuolella, jotta hän saa mahdollisimman paljon tietoa muutoksesta. (Arikoski, J & Sallinen, M. 2007, 87-88.)

Muutosta on helpointa johtaa silloin, kun kaikki menee omalla painollaan, kuten aina ennenkin. Jokainen tietää tehtävänsä ja toimii sen mukaan. Ongelmia tulee kuitenkin

silloin, kun muutosta ei voida toteuttaa vanhaan malliin. Johtajuuskin on koetuksella, kun tuttuja ja turvallisia malleja täytyy muuttaa. Vaativissa muutostilanteissa esille nousevatkin todelliset johtamisen ammattilaiset. (Arikoski, J & Sallinen, M. 2007, 90-91.)

4.2.2 Muutosagentti

Muutosagentti on henkilö, joka toimii yrityksessä taustalla ilman muodollista valtaa, käyttäen muita muutoksen ohjaamisen tai kehittämistyön välineitä. Toimiakseen muutosagenttina, henkilö tarvitsee työyhteisön hyväksynnän. Muutosagenttina toimivat usein erilaiset konsultit, kehittäjät, asiantuntijat, valmentajat tai kouluttajat organisaation ulkopuolelta. He avustavat oman ammattitaidon ja kokemuksen avulla yritystä ja sen henkilöstöä muutoksen läpi. Muutosagentti saattaa joissain tapauksissa löytyä myös yrityksen sisältä. Tähän tehtävään valitaan usein yrityksen HR-päälliköistä, jotka ovat yrityksen henkilöstöammattilaisia. (Honkanen, H. 2006, 22.)

Muutosagentit eivät toimi johtajina muutoksessa, vaan he ohjaavat ja avustavat siis yritystä läpi muutoksen oman kokemuksensa ja ammattitaitonsa avulla. Tämänkaltainen konsultointi on itsenäistä ja puolueetonta. Sen avulla myös yrityksen johto saa palautetta johtamisestaan. Muutosagentti toimii yrityksessä monilla eri tasoilla, organisaation ja ympäristön tasolla organisaation ympäristöä ymmärtäen, organisaation rakenteiden ja toimintaprosessien tasolla huomioiden organisaatiokulttuurin erilaisine työnjakoineen ja valta-vastuusuhteineen, unohtamatta kuitenkaan sosiaalisen järjestelmän ja ryhmäkäyttäytymisen tasoa, jolla tarkastellaan muutosta eri ihmisten välisten suhteiden näkökulmasta. Myös yksilötasolla arviointi ja toimiminen eri tavalla on tärkeässä asemassa muutosagentin tehtävässä. (Honkanen, H. 2006, 23.)

Muutosagenttia tarvitaan yrityksessä riippuen yrityksen tilasta. Muutosagentti paikkaa yrityksen resurssipulaa tai sitä aukkoa, joka yrityksessä jää avoimeksi osaamattomuuden takia. Yrityksissä muutokset ovat nykyään niin nopeita ja tapahtuvat nopealla aikavälillä, että muutosagentteja käytetään ajan puutteen vuoksi yrityksessä.

Yritys voi myös haluta keskittyä eri kohtiin muutoksessa ja jättää jonkun tehtävän muutosagentin tehtäväksi. Pitkään toimineet yritykset voivat kaivata muutokseen ulkopuolista näkökulmaa, joka antaa puolueettoman mielipiteen siitä, miten muutosta kannattaisi lähteä toteuttamaan. Tämä mahdollistaa myös muutosagentin tekemisen syntipukiksi, jos jotain menee pieleen tai edessä on ikäviä muutoksia, joita ei haluta itse tehdä. Tapiolassa ei ole käytetty ulkoisia muutosagentteja, vaan muutosagentteina ovat toimineet yrityksen omat henkilöstöammattilaiset. Toisaalta ulkoisten muutosagenttien käyttö saattaisi tuoda myös uusia näkökulmia muutoksiin ja samalla kehittää ja selventää entistä enemmän muutosten johtamista missä tahansa yrityksessä. (Honkanen, H. 2006, 33.)

5 MUUTOS HENKILÖSTÖN NÄKÖKULMASTA

5.1 Muutoksen kokeminen

Muutoksia tapahtuu työelämässä monella eri tasolla. Muutoksia saattaa tulla organisaatorakenteisiin; ulkoistukset, fuusiot ja työpaikkojen muutot, sekä pahimmillaan työpaikkojen vähentämiset ovat suurimpia muutoksia työyhteisössä. Arkipäiväisempiä muutoksia työpaikalla ovat työtehtävien lisääntyminen tai työtehtävän vaativuuden kasvaminen. Työtehtävien muutoksissa on syytä huomioida myös henkilöstön jaksaminen töiden lisääntyessä. Työmäärä voi myös vähentyä. Työtehtävien sisältö voi muuttua niissä tilanteissa, missä osa tehtävistä siirtyy palvelukeskukseen tai ulkoistetaan alihankkijoille. (Hyppänen, R. 2009, 218-219.)

Henkilöstö kokee muutokset eri tavoin. Uusia muutoksia pelätään ja vanhat toimintatavat ja normit vetävät puoleensa. Vanhojen, jo saavutettujen etujen menettämisen pelko vaivaa myös henkilöstöä. Uuden oppimisen pelko rajoittaa muutoksen etenemistä, vaikkei työ juurikaan muuttuisi. Pelko, tuo ihmisen perustunne, vaikuttaa muutoksissa ensimmäisenä. Tosin pelkotilat ja se, mitä henkilöstössä pelätään, riippuu yksilöstä, mutta keskeisimpänä pelkona muutoksissa on työpaikan menettämisen pelko. Monen ajatuksiin hiipivätkin henkilöstön toiminnan tehostamisten, fuusioiden ja yksiköiden yhdistymisen aikaan pelko siitä, että työpaikat säilyvät. (Järvinen, P. 2009, 50-51.)

Työelämän muutokset eivät ole sen erikoisempia kuin yksityiselämänsä muutokset. Syy, miksi yrityksen muutoksiin suhtaudutaan kriittisemmin kuin yksityiselämän muutoksiin on se, että henkilöstö voi laittaa muutoksen johdon syyksi. Muutoksia siis pidetään sellaisina, että ne olisi voitu välttää. Muutokset työelämässä koetaan erilaisina kuin erilaiset luonnonmullistukset, joihin ihminen ei voi vaikuttaa. (Arikoski, J & Sallinen, M. 2007, 45.)

Muutoksen alussa esiintyvä vastustus ja puolustuskannalla olo ei kuitenkaan ole pelkästään negatiivista. Puolustautuminen ei ole sinällään haitaksi, vaan se, kuinka

paljon sitä ilmenee. Psykkinen puolustautuminen valmistaa muutokseen, joten siitä ei ole syytä pyrkiä mahdollisimman pian pois. Puolustusmekanismit vaikuttavat myös ryhmän käyttäytymiseen. (Arikoski, J & Sallinen, M. 2007, 45.)

Muutoksen onnistumisen kannalta on tärkeää, minkä prosessin kautta henkilöstön käyttäytyminen muuttuu. Henkilöstö vaikuttaa toisiinsa mukautumisen, samastumisen tai sisäistämisen avulla. Korkean henkilökohtaisen sitoutumisen kohdalla edellisten asioiden merkitys korostuu entisestään. Useimmiten vaiheittain etenevän mukautumisen merkitys on tärkeää, jotta heidän käyttäytymisensä muuttuu, niin kuin muutoksessa halutaan, mutta asenne säilyy ennallaan. Käyttäytymisen muutos voi perustua myös samaistumiseen. Tällöin esimiehen kunnioituksen ja ihailun kautta henkilöstö samaistuu muutokseen. Negatiivinen ajattelu on uhkakuvana samaistumiselle. Aidosti muutokseen uskova ryhmä sisäistää muutoksen. Sisäistäminen edellyttää esimiehen uskottavuutta ja muutoksen tarkkaa perustelua. (Arikoski, J & Sallinen, M. 2007, 50.)

5.2 Muutosvastarinta

Muutosvastarinta aiheuttaa esimiehille runsaasti pään vaivaa. Ensimmäisenä yrityksen henkilöstön huolenaiheena on muutosten vaikutus työpaikkoihin. Toisena keskeisenä huolenaiheena henkilöstö kokee oppimisen. Parhaat ja osaavatkin henkilöt pohtivat, oppivatko he uusia tehtäviä tai järjestelmiä tarpeeksi nopeasti. Kolmanneksi henkilöstö pelkää aiemmin saavutettujen etujen menettämisestä, kuten esimerkiksi työsuhde-etujen menettämisestä. (Järvinen, P. 2011, 51-52)

Muutosvastarinnassa on kaksi mahdollista suhtautumista: proaktiivinen ja reaktiivinen. Proaktiivinen suhtautuja ennakoi. Tällainen henkilö valmistautuu ja miettii uuden tilanteen näkökulmasta asioita. Hän pitää käyttäytymisestään kiinni, vaikkei tiedäkään tulevasta. Reaktiivinen, passiivinen suhtautuja, puolustaa vanhoja normeja ja toimintatapoja. (Hyppänen, R. 2009, 228)

Hyppänen (2009, 231) jatkaa kirjassaan muutosvastarinnan olevan luontaista, eikä sitä tulisi etukäteen pelätä. Muutosvastarintaan liittyy monia syitä. Henkilöstö kaipaa

vakautta, vanhoja normeja, pelkää erilaisten etujen menettämistä, uuden oppimista sekä uskoo, ettei muutoksesta ole mitään hyötyä. Mutta miksi sitten halutaan muuttua, jos se kerran on niin vaikeaa? Miten henkilöstö motivoidaan uuteen muutokseen? Uuden tilanteeseen tai toimintatapaan motivointi onnistuu keskustelemalla henkilöstön kanssa huolellisesti siitä, miksi uusi muutos on tarpeellinen, sekä olemalla läsnä kun henkilöstö tarvitsee esimiestä. Näiden avulla siis torjutaan muutosvastarintaa, jota henkilöstö ylläpitää. Pelko uudesta tulee osoittaa turhaksi.

6 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

6.1 Tutkimusongelma

Työssäni tutkimusongelmana on: Miten muutosjohtajuus on onnistunut ja miten sitä voitaisiin kehittää?

6.2 Tutkimusmenetelmä

Tapaustutkimus on lähestymistapani tutkittavaa asiaa, eli muutosjohtajuuden onnistuneisuutta kohtaan. Sen avulla on pyrkimys tuottaa tietoa tutkittavasta tapauksesta. Tapaustutkimuksen avulla on mahdollista tuottaa kehittämissuhteita ja –ideoita. Tapaustutkimuksen ideana on hahmottaa tutkittava asia kokonaisuutena, tapauksena. (Ojasalo, K, Moilanen, T & Ritalahti, J. 2009, 52-53.)

Tutkimuksessani pääasiallinen tutkimusmenetelmä on kysely, eli kyseessä on kvantitatiivinen, eli määrällinen tutkimus. Otoksena tutkimuksessa on paikallisalueen alueilla toimivat franchising-vetoiset toimistot, joissa työskentelee kaikkiaan 39 henkilöä franchising-yrittäjien lisäksi, joita alueella on 10 henkilöä, eli yhteensä koko otoksen koko on 49 henkilöä. (Kananen. 2008, 10-11.)

Tutkimukseni otoskoko on mielestäni sopiva, sillä se ei ole liian suuri eikä liian pienikään määrä, joten otoksen avulla voin saada hyödyllistä tietoa Tapiolan paikallisalueen muutosjohtajuuden laadusta. Saan eritasoisia vastauksia, sillä otoksessa on mukana myös paikallisalueen paikallispalveluiden johtajat, sekä heidän alaisensa. Molempien vastaukset ovat tärkeitä kehitettäessä muutosjohtajuutta Tapiolassa.

Kyselyssä vastaajat vastasivat anonyymisti, jotta vastauksista saatiin mahdollisimman paljon irti ilman, ettei vastaajilla ollut pelkoa vastaustensa vaikutuksesta heidän

työhönsä. Käyttäjätunnuksen ja salasanan avulla tutkija tiesi, ketkä olivat vastanneet ja keitä piti muistuttaa vastaamisen tärkeydestä. Vastaajille kerrottiin vielä kyselylomakkeen alussa, että kysely toteutetaan täysin anonyymisti.

6.3 Tutkimusaineisto

Tutkimusaineistoni koostui kyselylomakkeen avulla keräämistäni vastauksista, jotka kokosin tiivistetysti yhteen ja tein niiden perusteella yhteenvedon. Sen jälkeen vertailin teorian antamaa tietoa kyselylomakkeiden antamien vastausten kanssa. Teorian ja kyselyjen vastausten vertailu oli välttämätöntä, sillä sen avulla näin, miten tilanne Tapiolassa poikkesi muutostilanteista teoriassa ja voin pohtia teorian ja käytännön erojen syitä.

6.4 Tiedonkeruumenetelmä

Kysely sopi hyvin tutkimukseeni, sillä tutkittava aihealue tunnetaan jo hyvin, mutta halusin varmistua muutosjohtajuuden laadusta. Tiedonkeruumenetelmänä käytin kyselyä. Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavien määrää tärkeämpää on valita tutkittavat oikein. (Kananen 2008, 33-41.)

Toimin eräässä alueella toimivassa paikallispalvelupisteessä palvelumyyjänä ja tunnen tutkittavan henkilöstön oikein hyvin. Sen vuoksi kyselylomakkeet oli helppo lähettää sähköpostitse.

6.5 Tutkimuksen suorittaminen

Kyselyni lähetettiin sähköpostitse ja vastaajat vastasivat e-lomakkeeseeni, johon annettiin käyttäjätunnus ja salasana, jotta voitiin seurata, kuka vastasi. Vastausaikaa kyselyyn oli 10.4-17.4.2012. Niille, jotka eivät olleet vastanneet 13.4 mennessä, lähetettiin ensimmäinen muistutusviesti. Toinen muistutusviesti lähetettiin 16.4, jonka jälkeen viimeisetkin vastaajat osallistuivat kyselyyn. Vastaajia kyselyyn oli 20, kun kysely lähetettiin kaikkiaan 48 henkilölle, joista 3 olivat estyneitä osallistumaan kyselyyn.

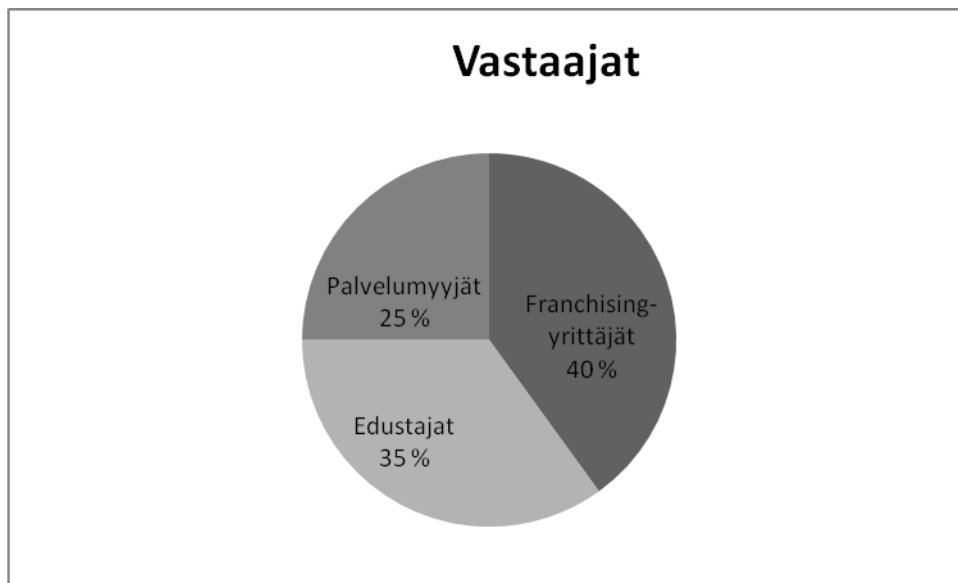
6.6 Aineiston analyysitapa

Analyysimenetelmän valinnassa vaikuttavina tekijöinä ovat käytetyt mittarit ja se, mikä mitta-asteikko on käytössä. Jokaisessa analyysitavassa on minimikriteerit koskien mittaustasoja, joita tutkimuksessa ei saa rikkoa. Tilasto-ohjelman toiminnasta vastuu on tutkijalla, sillä yleensä tilasto-ohjelma ei pysty vastaamaan itsenäisesti. Tutkimusongelman rajoittuessa pelkästään ilmiön kuvailuun, analyysimenetelmiksi riittävät aineiston rakennetta kuvaavat tunnusluvut, ristiintaulukointi ja riippuvuusanalyysit. Opinnäytetöissä jäädyään usein vain kuvailun tasolle, jolloin kyseessä on kuvaileva tutkimus. (Kananen, J. 2008, 50-51.)

Aineisto analysoitiin käyttäen apuna erilaisia diagrammeja vastauksista. Kuvailevan tilastoanalyysin avulla pyrin kuvailemaan ja tiivistämään vastausten tulokset kolmen eri työtehtävän välillä; franchising-yrittäjien, edustajien ja palvelumyyjien välillä, pyrkimättä kuitenkaan tekemään yleistämistä mihinkään laajempaan perusjoukkoon. (<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/paattely/paattely.html>)

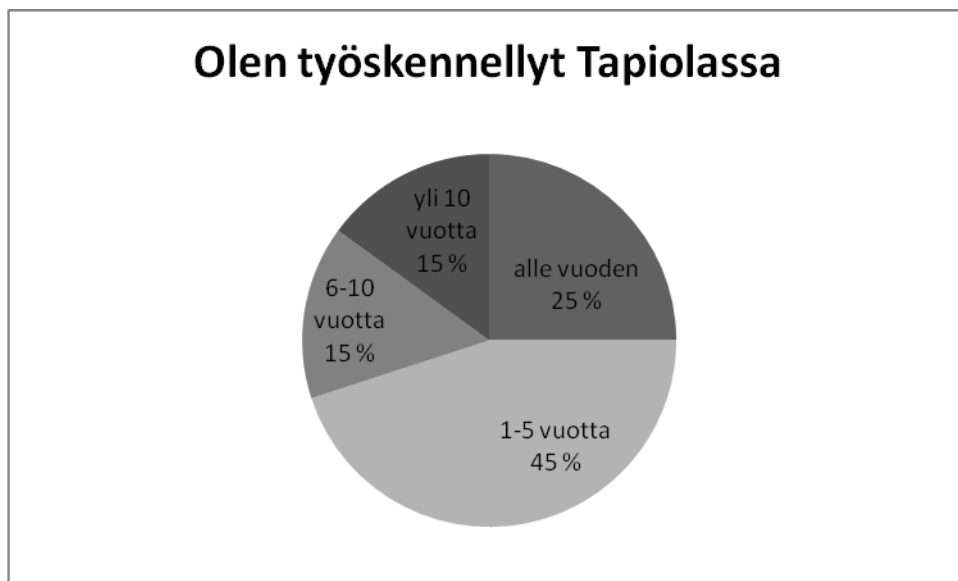
7 KYSELYN VASTAUKSET

Vastausprosentti oli noin 41 prosenttia. Ahkerimmin kyselyyn osallistuivat franchising-yrittäjät. Vastaajista 8 oli Franchising-yrittäjää (80%), 7 edustajaa (24%) ja 5 palvelumyyjää (71%). Palvelumyyjät toimivat franchising-yrittäjien alaisina paikallispalveluissa, edustajat toimivat paikallispalveluissa itsenäisinä yrittäjinä.



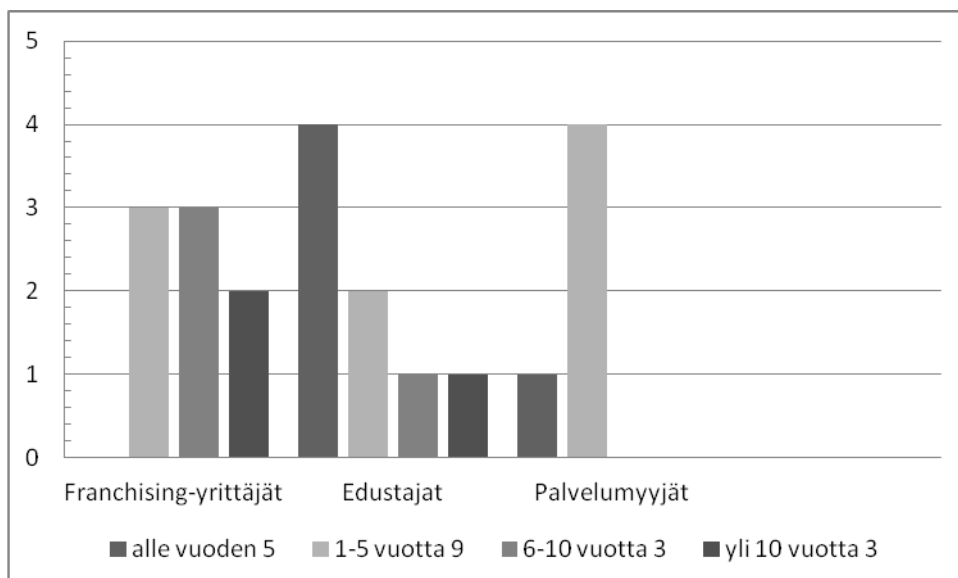
Kuvio 1 Tutkimukseen vastanneet

Vastaajien tuli kertoa myös työkokemuksestaan Tapiolassa. Tämän avulla selvitimme, kuinka kokeneita yhtiön työntekijät ovat. 9 Henkilöä oli työskennellyt Tapiolassa 1-5 vuotta. Vastaajista 5 oli ollut yhtiön palveluksessa alle vuoden, ja yli 6 vuotta palvelleita oli Tapiolassa yhteensä 6, joista yli 10 vuotta yrityksessä olleita oli 3. Kokeneimmista Tapiolan palveluksessa olleista oli 2 franchising-yrittäjää ja yksi edustaja.



Kuvio 2 Olen työskennellyt Tapiolassa

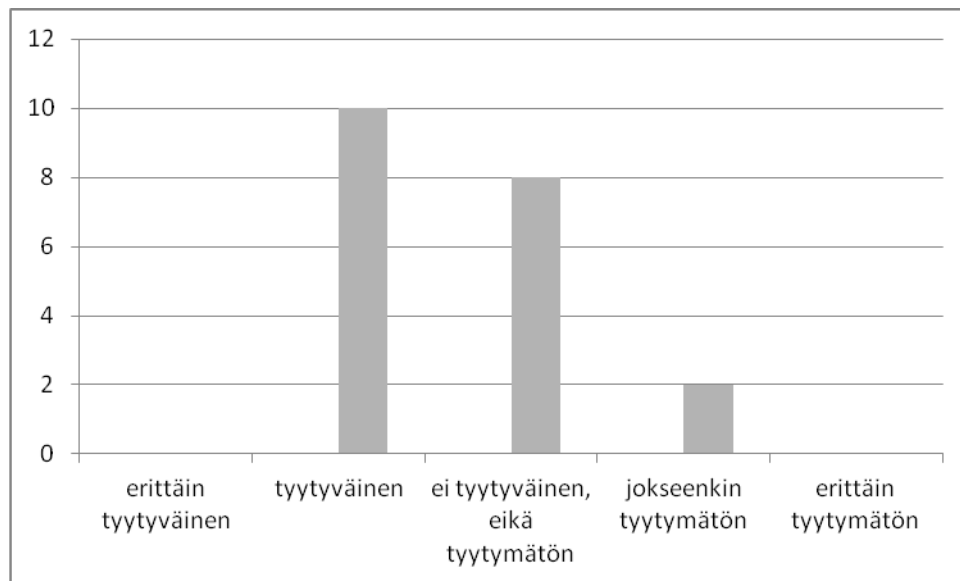
Kokeneimpia Tapiolassa työskennelleitä henkilöitä ovat pääasiassa Franchising-yrittäjät. Yksi vastanneista edustajista oli työskennellyt Tapiolassa yli 10 vuotta. Franchising-yrittäjien valinta tapahtuu useimmiten kokeneista Tapiolalaisista, joilla on kokemusta käytännön myyntityöstä yhtiössä. Useimmiten franchising-yrittäjät ovat entisiä Tapiolan edustajia.



Kuvio 3 Työkokemuksen jakautuminen Tapiolassa

Puolet kyselyn vastaajista olivat tyytyväisiä paikallisjohtajan toimintaan muutoksesta tiedottamisessa. Erittäin tyytyväisiä tai erittäin tyytymättömiä ei vastaajista ollut

kukaan, neutraalin vastauksen vastaajista antoi kahdeksan vastaajaa, jokseenkin tyytymättömiä vastaajista oli kaksi vastaajaa. Tyytyväisimpiä vastaajista olivat franchising-yrittäjät, joista 62,50 % vastaajista oli tyytyväisiä ja 25 % vastaajista ei ollut tyytyväisiä eikä tyytymättömiä. 12,5 % franchising-yrittäjistä oli tyytymättömiä muutoksesta tiedottamiseen.

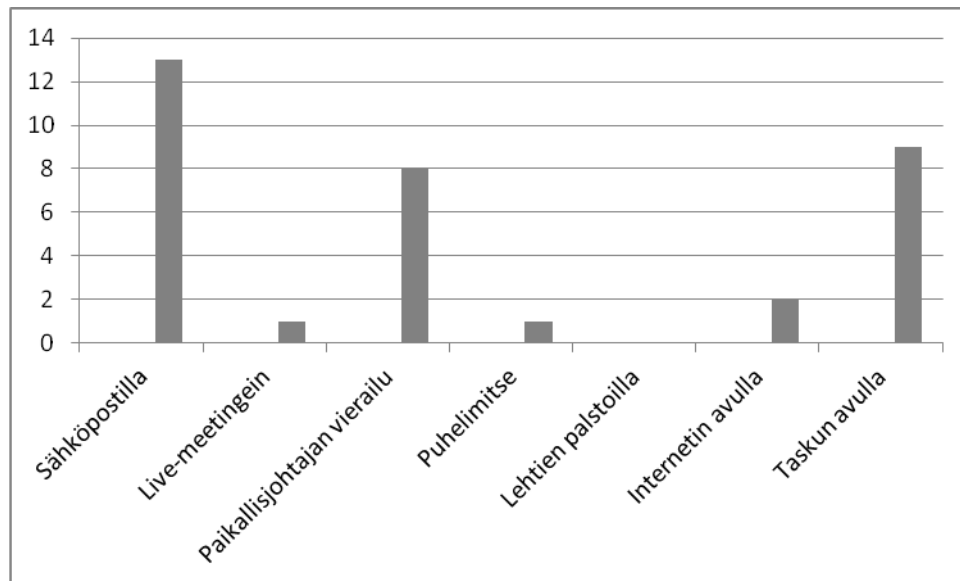


Kuvio 4 Kuinka tyytyväinen olet paikallisjohtajan toimintaan muutoksesta tiedottamisesta?

Kun kysyin henkilöstöltä kehitysehdotuksia tiedottamiseen liittyen, henkilöstö toivoi erityisesti avoimuutta ja selkeyttä, jotta tieto tulisi hyvissä ajoin, ja kuten teoriassakin kerrottiin, henkilöstö kaipasi tietoa työpaikkojen säilymisestä ja turvallisuuden lisäämistä työpaikkojen säilymisen suhteen. Osa vastaajista toivoi myös paikallisjohtajan vierailuja ja sitä, että henkilöstön edustajia pyydetäisiin laajemmin tiedotustilaisuuksiin. Huhujen vähentämiseksi tulisi tiedottamisen henkilöstön mukaan olla selkeää, jottei huhuja pääsisi kiertämään, johon henkilöstö vastasi avoimessa kysymyksessä.

Palvelumyyjistä 80% oli kuullut muutoksesta sähköpostitse. Loput 20%:lle asiasta oli tiedotettu Taskun avulla. Valtaosalle Franchising-yrittäjistä (75%) oli tiedottaminen muutoksesta hoidettu paikallisjohtajan vierailun avulla. Edustajista suurin osa (71%) oli saanut tietoa sähköpostitse, mikä kuvastaa sitä, että tieto muutoksesta on tapahtunut eri ryhmille eri tavalla.

Tiedottaminen muutoksesta tapahtui henkilöstön mukaan liian moninaisesti, kun he vastasivat avoimeen kysymykseen. Liian monesta paikasta tuli erilaisia tiedotteita. Vastaajat toivoivat myös selkeyttä siihen, että tiedottaminen alueille tapahtuisi vain yhtä kautta. Tiedottaminen muutoksesta oli vastaajien mukaan tapahtunut seuraavasti:



Kuvio 5 Tiedottaminen muutoksesta tapahtui

Muina tiedottamiskeinoina vastaajat mainitsivat yhteisten tiedotustilaisuuksien avulla, joka teoriassakin tuli esille, että esimiehen on tärkeää olla muutoksen alusta asti lähellä alaisiaan. Tiedottamista vastaajat halusivat kehittää avoimuutta lisäämällä, tiedottamalla säännöllisemmin ja yhtenäistämällä tiedottamista eri alueilla samanlaiseksi. Vastauksista nousi esille myös se, ettei tiedottamisen ketju mene aina perille asti, franchising-yrittäjille tiedotetut asiat eivät tule edustajille ja palvelumyyjille asti. Tiedottaminen sähköpostitse ja ennen lehdessä julkaisua oli myös tärkeä asia vastaajille. Kuten teoriassakin painotettiin, tulisi vastaajien mukaan tiedottamisen olla henkilökohtaisempaa.

Vastaajien mielipide muutosten positiivisuudesta jakautui lähes kahtia. Toiset pitivät muutoksia positiivisina ja toimintaa kehittävinä, kun taas toiset uskoivat muutosten heikentävän kilpailukykyä ja asiakkaan asemaa. Osa vastaajista ei halunnut kommentoida muutoksen onnistumista, sillä muutos on vielä kesken. Vastauksista nousi esille myös se, että muutoksissa ei kehitytä, vaan otetaan askelia taaksepäin.

Tapiolan kannalta kehittävimpanä muutoksena pidettiin toiminnan terävöitymistä ja paikallisalueiden kehittämistä. Myös palvelumyyjäpäivät ja yhdistyminen Lähivakuutuksen kanssa olivat esille nousseita, toimintaa kehittäneitä muutoksia. Fuusiota Lähivakuutuksen kanssa pidettiin myös negatiivisena, sillä sen seurauksena tulleet kilpailukiello ja tulospainet tuovat tullessaan vastaajien mukaan negatiivisia asioita. Osalle vastaajista ei tullut mieleen mitään onnistunutta muutosta, joka olisi kehittänyt yhtiön toimintaa.

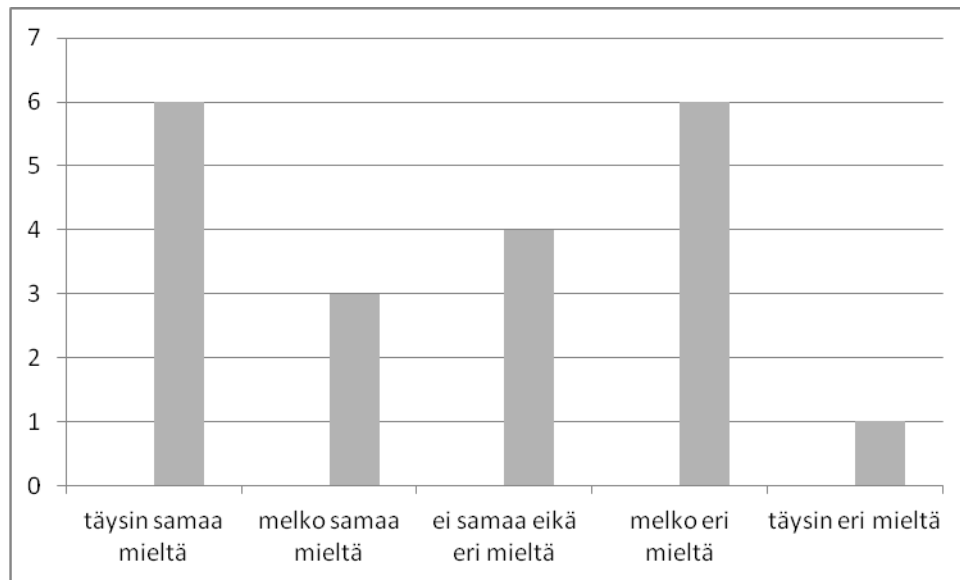
Vastaajat eivät kokeneet, että olisivat saaneet vaikuttaa muutoksen toteuttamisessa. Teoriassa esille nousi, että olisi tärkeää ottaa myös henkilöstö mukaan muutoksen toteuttamiseen, sillä se ehkäisee muutosvastarinnan syntymistäkin. Muutokseen mukaan ottamisen avulla henkilöt sitoutuvat muutokseen paremmin, varsinkin, jos jokaisen rooli on sopiva ja mielekäs. (Arikoski, J & Sallinen, M. 2008, 98-99.)



Kuvio 6 Oletko saanut vaikuttaa muutoksen toteuttamisessa?

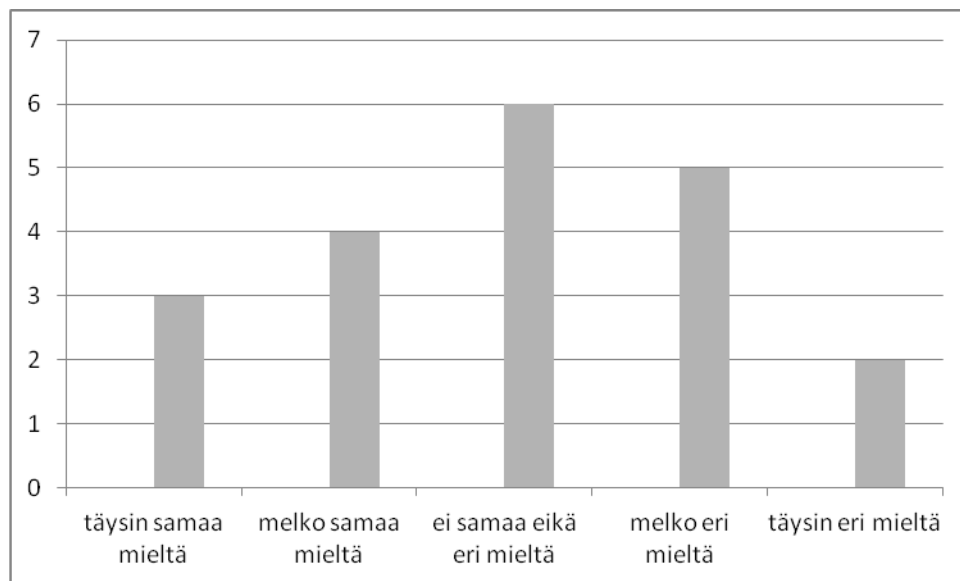
Henkilöstön mielipiteiden huomioiminen muutoksessa herätti kyselyssä mielipiteitä. Vastaajat kaipaavat enemmän kentällä toimivien henkilöiden huomioimista. Vastaajat kokivat päätöksenteon keskittyneen liikaa sinne, missä ei päivittäisiä asioita tehdä. Käytännön kokemuksia pidettiin arvokkaina, ja niitä tulisi kerätä vastaajien mukaan erilaisten palaverien tai kyselyiden avulla. Palaverien ja kyselyiden mielipiteet tulisi ottaa huomioon päätöksenteossa. Kuten edellä teoriassakin kerrottiin, säännölliset

palaverit ja henkilöstötyytyväisyyskyselyt kehittävät yrityksen toimintaa, kun saadaan arvokasta tietoa henkilöstöltään, joka on päivittäin tekemisissä asiakasrajapinnan kanssa.



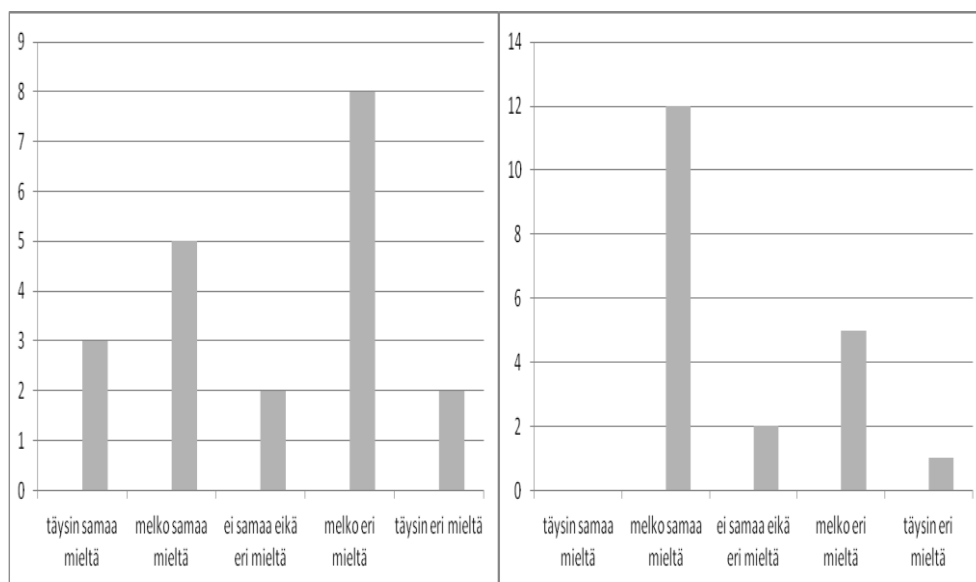
Kuvio 7 Tiedottaminen muutoksesta on tullut hyvissä ajoin

Muutoksesta on vastanneiden mukaan tiedotettu vaihtelevasti. Hyvissä ajoin on tiedotettu 30 prosentin mukaan, kun taas 30 prosenttia vastanneista oli melko eri mieltä tiedottamisesta hyvissä ajoin. Tiedottaminen on saattanut tulla eri henkilöille eri aikaan, sillä franchising-yrittäjien hajonta oli merkittävää, puolet vastanneista franchising-yrittäjistä oli vähintään melko samaa mieltä ja puolet vastaajista taas oli melko eri mieltä tiedottamisen tulosta hyvissä ajoin.



Kuvio 8 Yritän ajatella muutoksesta positiivisesti, vaikka omassa mielessäni epäilen sen onnistumista

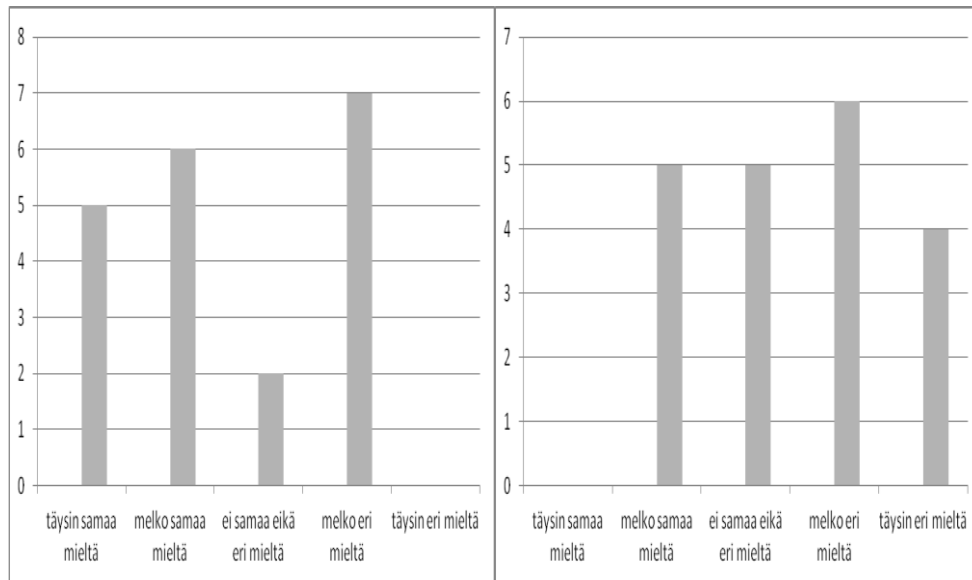
Kysymys jakoi vastaajia aika paljon. Syynä saattoi olla hieman epäonnistunut asettelu, jonka johdosta kaikki vastaajat eivät välttämättä ymmärtäneet, mitä kysymyksellä tarkoitettiin. Neutraaleja vastauksia oli selkeästi eniten, 30 prosenttia vastanneista vastasi, ettei ole samaa eikä eri mieltä.



Kuvio 9 Muutoksen syyt ja seuraukset on kerrottu selkeästi **Kuvio 10 Muutoksen syyt ja seuraukset ovat epäselvät**

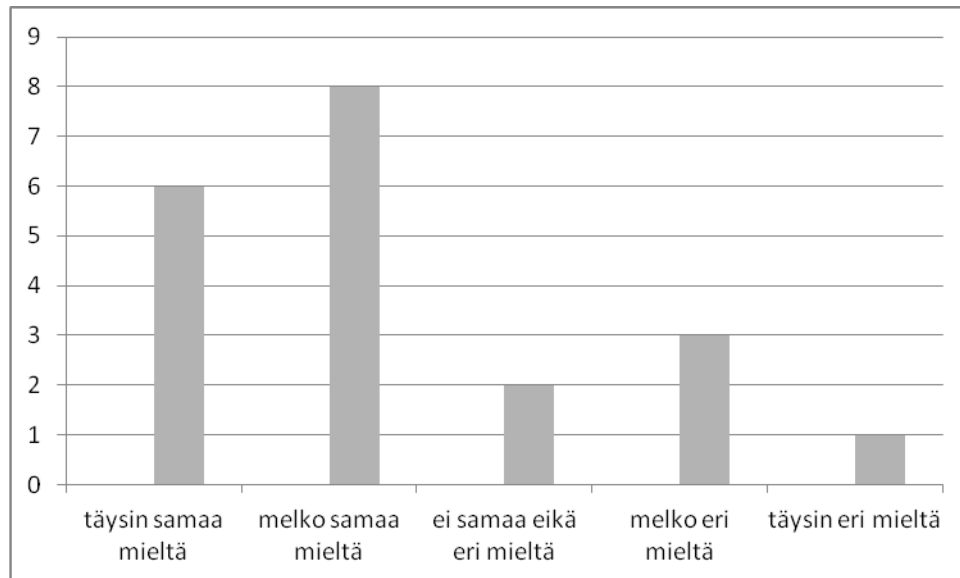
Näiden kysymysten tavoitteena oli muutosten syiden ja seurauksien tiedottamisen lisäksi seurata vastaajien vastausten reabiliteettia. Kuten vastauksista käy ilmi,

vastaajista jopa 40 prosentin mielestä muutoksen syitä ja seurauksia ei ole kerrottu epäselvästi. Kuten edellä teoriassakin jo kerrottiin, muutoksen syistä ja seurauksista on tärkeää kertoa henkilöstölle, jotta he osaavat asennoitua muutokseen paremmin. Muutoksen syiden ja seurausten osalta siis tiedottamisessa olisi kehitettävää.



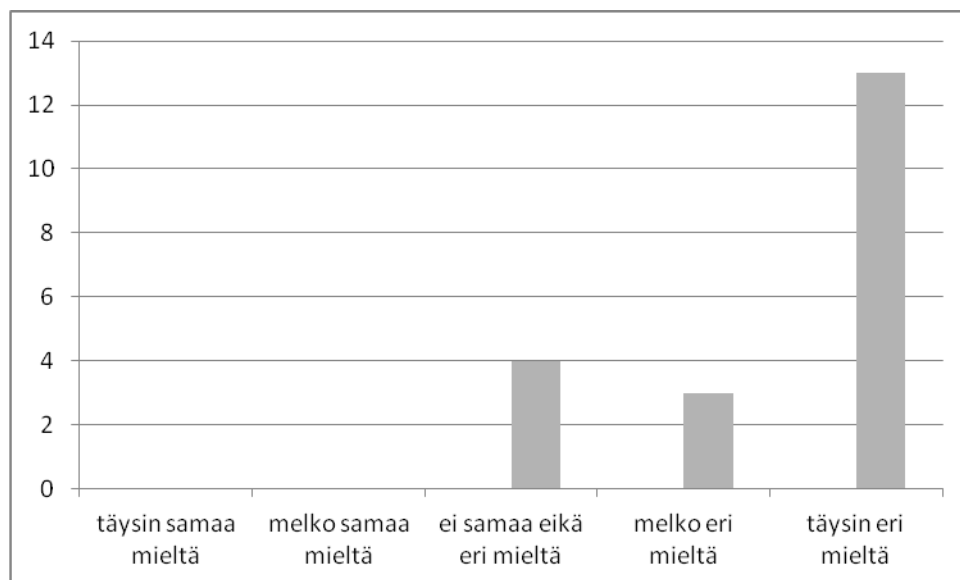
Kuvio 11 Paikallisjohtaja on ollut läsnä Kuvio 12 Paikallisjohtaja ei ole ollut läsnä muutoksessa

Valtaosa franchising-yrittäjistä, jotka vastasivat kyselyyn, on sitä mieltä, että paikallisjohtaja on ollut läsnä muutoksessa. Myös edustajat kokivat paikallisjohtajan olleen läsnä muutoksessa. Kaikista vastanneista palvelumyyjistä 80 prosenttia koki, että paikallisjohtaja ei ollut läsnä muutoksessa. Näihin eroihin saattaa vaikuttaa se, että palvelumyyjät toimivat franchising-yrittäjien alaisina, jotka välittävät heille paikallisjohtajan tiedotuksia.



Kuvio 13 Olen ollut tyytyväinen esimieheni toimintaan muutoksessa

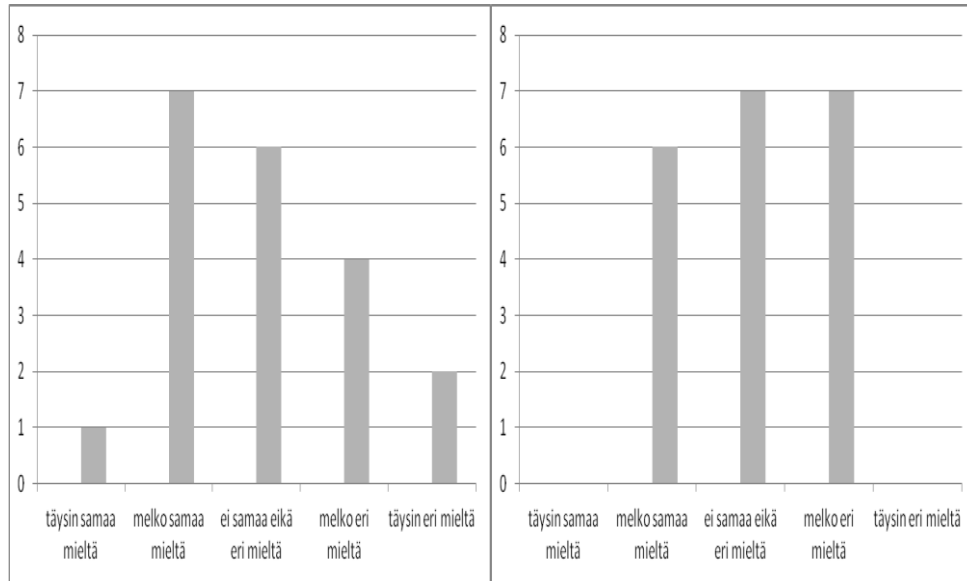
Vastanneista 70 prosenttia oli tyytyväisiä esimiestensä toimintaan muutoksessa. Palvelumyyjätkin siis olivat tyytyväisiä franchising-yrittäjien toimintaan muutoksessa, sillä he ovat palvelumyyjien esimiehiä.



Kuvio 14 Olen yrittänyt saada muitakin näkemään, että muutos ei tule ehkä onnistumaan

Muutosvastarintaan yllyttäviä henkilöitä ei vastanneiden joukosta ole vastausten perusteella kukaan, sillä 65 prosenttia vastanneista olivat täysin eri mieltä. Ei samaa, eikä eri mieltä vastanneista oli 20 prosenttia vastanneista ja loput vastanneista olivat

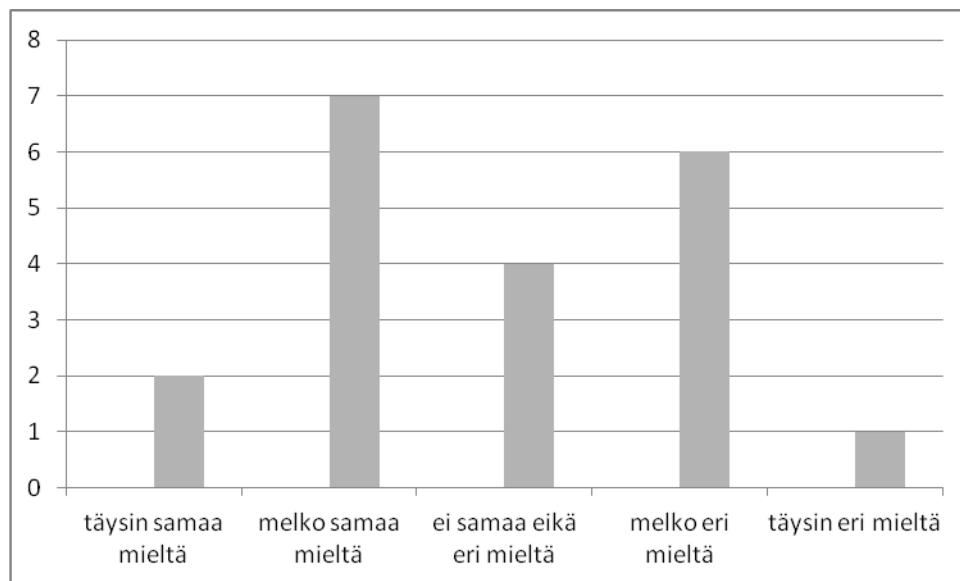
melko eri mieltä. Tämä kuvastaa vastaajien keskuudesta sitä, etteivät he ole yrittäneet saada muita näkemään, että muutos ei tulisi ehkä onnistumaan.



Kuvio 15 Muutokset ovat kehittäneet toimintaamme

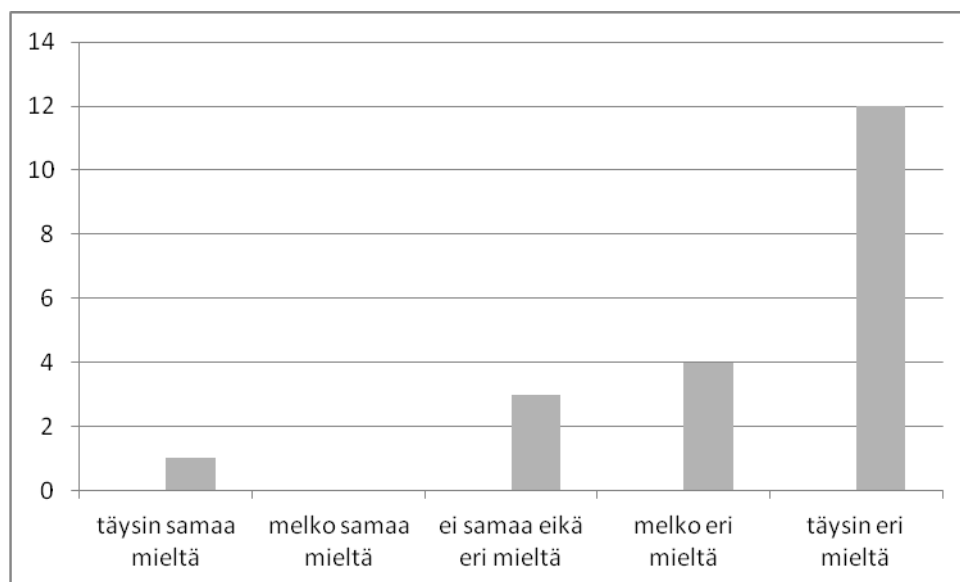
Kuvio 16 Muutokset eivät ole kehittäneet

Muutoksen vaikutuksista toiminnan kehittämiseen on annettu melko neutraaleja vastauksia, osasyynä siihen saattaa olla se, että osa muutoksista on vielä kesken, eikä niiden vaikutuksia toimintaan ole vielä voitu havaita. 35 prosenttia vastanneista uskoo muutosten kehittäneen tähän mennessä yrityksen toimintaa. Vastakysymyksillä on pyritty havainnoimaan vastanneiden käyttäytymistä ja reliabiliteettia, joka hieman vaihtelee vastausten välillä.



Kuvio 17 Tiedottaminen muutoksesta on onnistunut

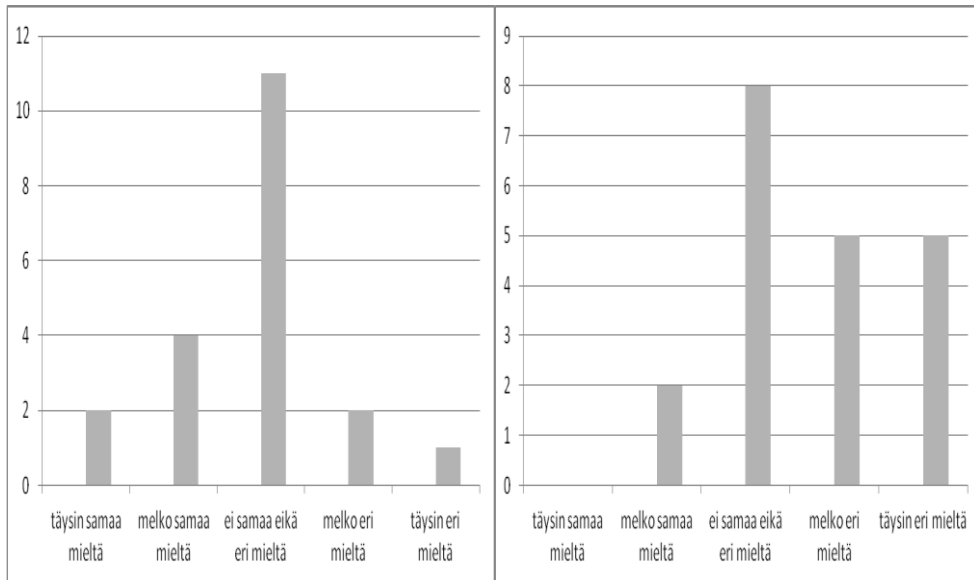
Muutoksen tiedottamisen onnistumisesta on vastanneiden kesken tasaista hajontaa. 35 prosenttia vastanneista kokee tiedottamisen muutoksesta melko onnistuneeksi, kun taas 30 prosenttia vastanneista on melko eri mieltä siitä, että tiedottaminen muutoksesta olisi onnistunut.



Kuvio 18 Olen saanut vaikuttaa muutoksessa

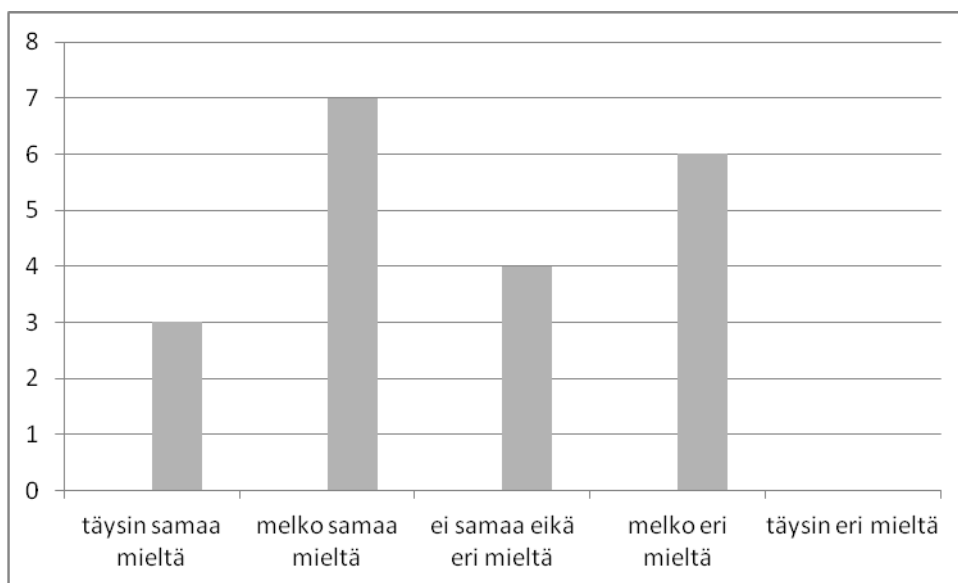
Vastaajista jopa 60 prosenttia kokee, ettei ole saanut vaikuttaa muutoksessa. Peräti 80 prosenttia on vähintään melko eri mieltä siitä, että olisi saanut vaikuttaa muutoksessa. Henkilöstön huomioinnin korostaminen muutoksessa on tärkeää, sillä edellä

teoriassakin mainittiin, että henkilöstön ottaminen mukaan muutokseen vähentää muutosvastarintaa ja puskaradion toiminnan kehittymistä.



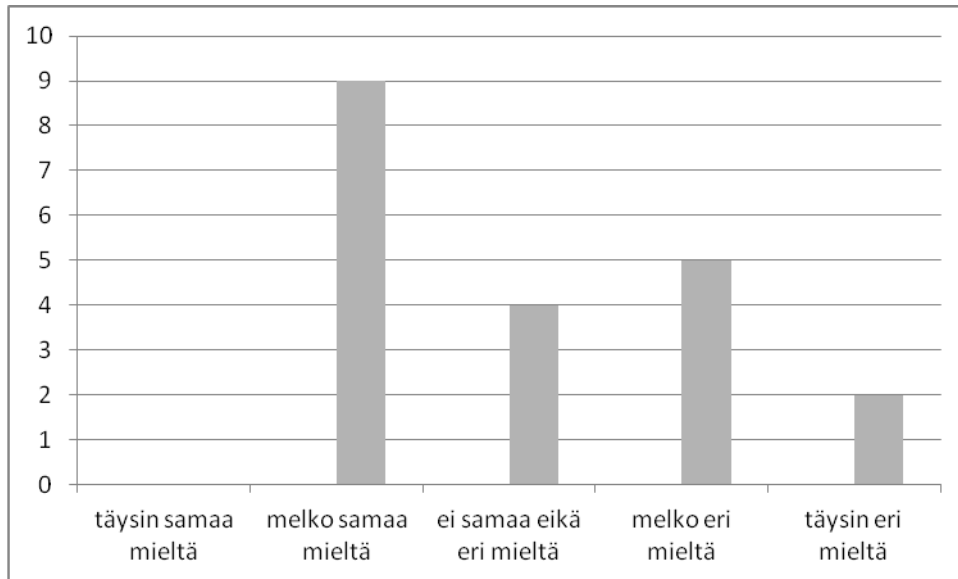
Kuvio 19 Muutokset ovat olleet positiivisia Kuvio 20 Muutokset ovat olleet negatiivisia

Muutosten positiivisuuteen tai negatiivisuuteen on vastaajien kesken suhtauduttu neutraalisti. Ei samaa eikä eri mieltä olevia on 55 prosenttia vastanneista. Vastakysymysten vastauksissa on tosin jonkin verran hajontaa, joten näissä vastauksissa on pieni virhemarginaali.



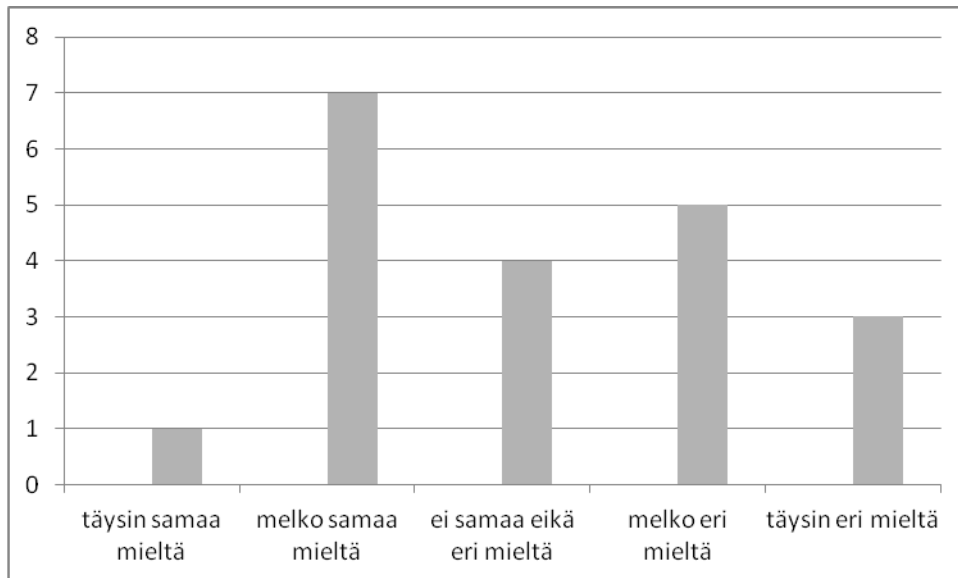
Kuvio 21 Muutokset ovat luoneet uskoa tulevaan

Vastaajat kuitenkin suhtautuvat toiveikkaina muutosten vaikutuksiin, ja niiden luomaan tulevaisuuden uskoon, sillä kukaan vastaajista ei ole täysin eri mieltä siitä, etteivätkö muutokset olisi luoneet uskoa tulevaan. 35 prosenttia vastaajista on melko samaa mieltä siitä, että muutokset ovat luoneet uskoa tulevaan. Edellä olleen teoriankin mukaan on erityisen tärkeää, että henkilöstö uskoo muutokseen.



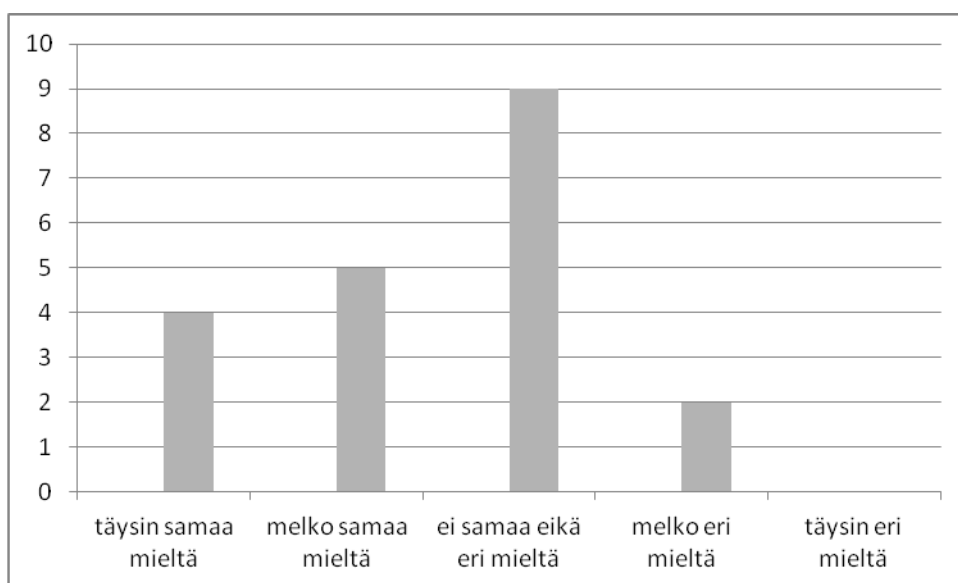
Kuvio 22 Moni työkavereistani epäilee muutoksen onnistumista

45 prosenttia vastanneista on havainnut, että työkavereista monet epäilevät muutoksen onnistumista. Muutoksen epäilijöitä ilmenee aina, kuten teoriassakin tuli esille, sillä ihminen pelkää menettävänsä jo ansaittuja etuuksiaan ja siksi epäilee muutoksen onnistumista. Tämä saattaa ilmaista myös muutosvastarintaa.



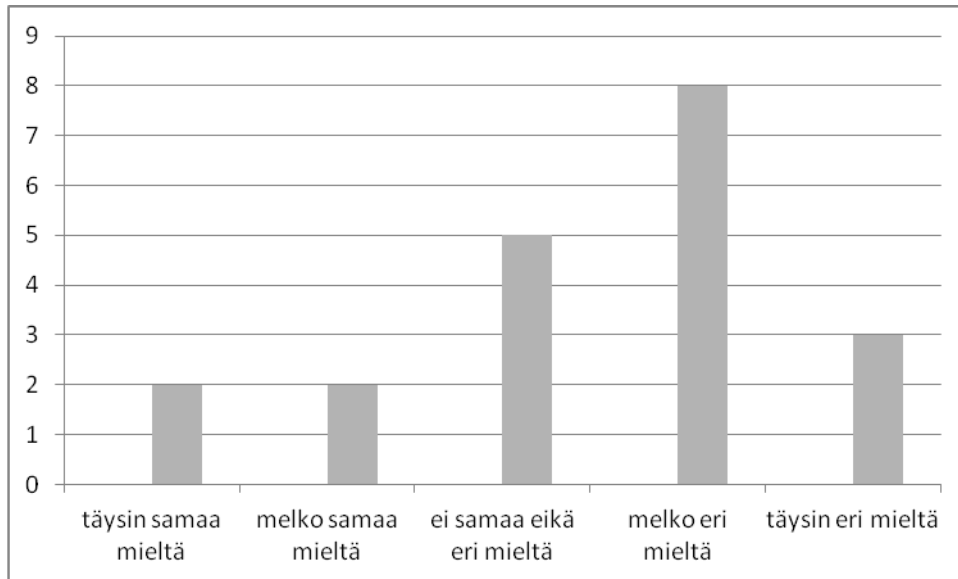
Kuvio 23 Muutoksen välttämättömyyttä ei ole korostettu

Vastaajien mielipiteet jakautuvat kysymyksessä, jossa tiedustellaan muutoksen välttämättömyyden korostamista. Suurin osa vastaajista, 35 prosenttia, on melko samaa mieltä siitä, ettei muutoksen välttämättömyyttä ole korostettu. Teoriassakin painotettiin, että muutoksen välttämättömyyden korostaminen on tärkeää muutoksen onnistumisen kannalta. Kotterin kahdeksan askelta kohti onnistunutta muutosta, jossa yksi askel on muutoksen välttämättömyyden korostaminen, jota Kotter pitää tärkeänä askeleena kohti onnistunutta muutosta. (Kotter, 2006, 20-22)



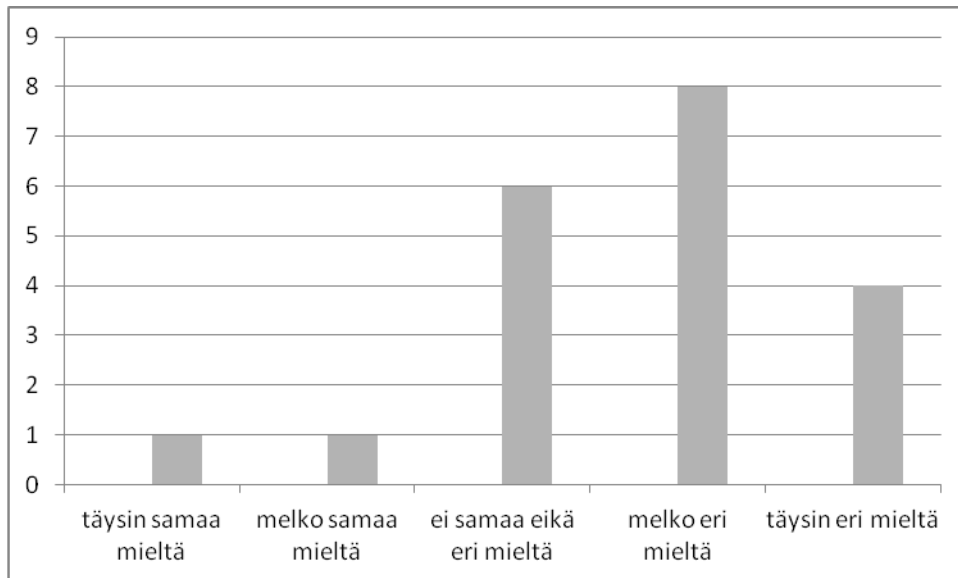
Kuvio 24 Muutoksella on ollut vahva vetäjäjoukko

Muutoksen vetäjäjoukon vahvuudesta antavat vastaajat melko neutraalin vastauksen. Tämä saattaa johtua siitä, etteivät vastaajat kunnolla tiedä, ketkä ovat muutoksen vetäjäjoukkoa tai muutos on vasta tapahtumassa. Vahva vetäjäjoukko on myös teoriassakin esille tulleen Kotterin kahdeksan askeleen yksi askel, tärkeä osa muutosjohtajuutta.



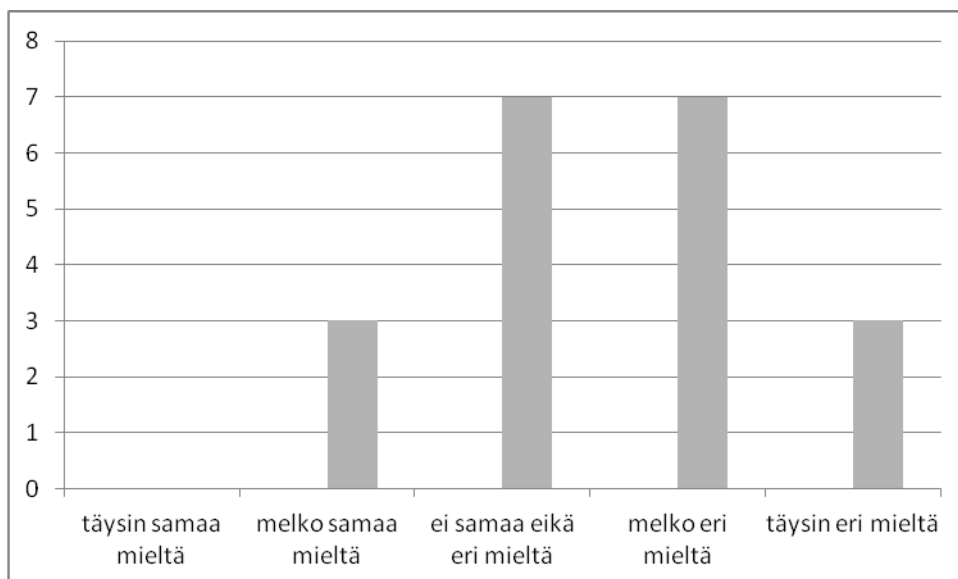
Kuvio 25 Muutoksessa on annettu konkreettinen kuva tulevasta toimitavasta

Vastaajista 40 prosenttia koki, ettei heille ollut annettu konkreettista kuvaa tulevasta toimintatavasta. Teoriassakin esille tullut, onnistuneen muutoksen kannalta tärkeä asia on tulevan toimintatavan kuvaaminen henkilöstölle, jotta he ovat selvillä, mitä tapahtuu muutoksen jälkeen.



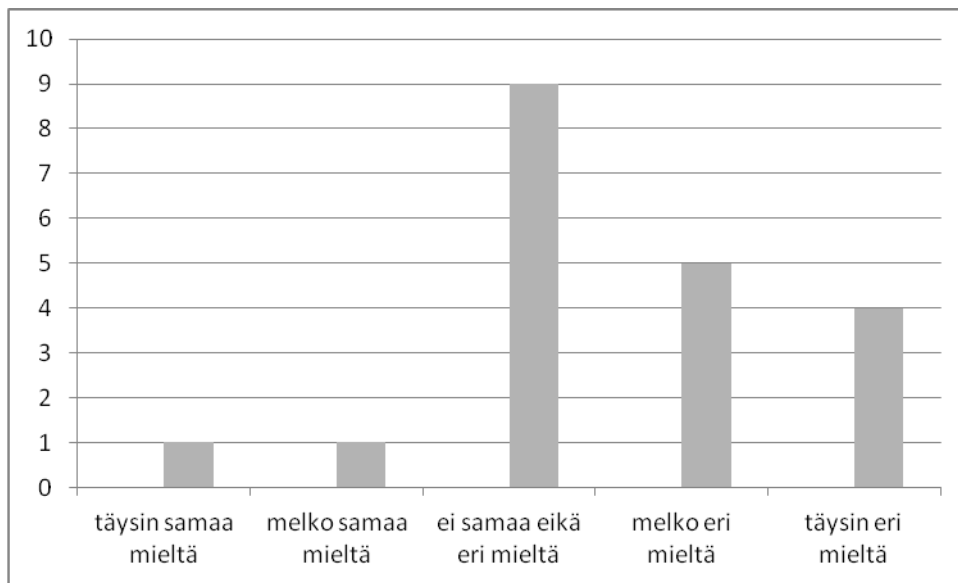
Kuvio 26 Pienetkin edistysaskeleet ovat jääneet huomiotta muutoksessa

40 prosenttia vastanneista on melko eri mieltä siitä, ettei muutoksessa tapahtuneita pieniä edistysaskeleita olisi huomioitu. Vain 10 prosenttia vastanneista on vähintään melko samaa mieltä siitä, että pienetkin edistysaskeleet olisivat jääneet huomiotta muutoksessa. Pientenkin edistysaskeleiden huomiointi muutoksessa on tärkeää, jotta henkilöstökin huomaisi, että muutoksessa edistytään. Tämä kerrottiin myös edellä teoriassa, jossa pienten edistysaskeleidenkin huomioimista korostettiin.



Kuvio 27 Uudet toimintatavat muutoksen jälkeen on vahvistettu

Asia, jota painotettiin teoriassa oli se, että uudet toimintatavat muutoksen jälkeen tulisi vahvistaa mahdollisimman pian muutoksesta tiedottamisen jälkeen, jotta henkilöstö olisi ajan tasalla, eikä murehtisi turhia. 35 prosenttia vastanneista vastaa neutraalisti, mutta myös 35 prosenttia vastanneista on melko eri mieltä siitä, että uudet toimintatavat olisi vahvistettu muutoksen jälkeen. Kukaan vastanneista ei ole täysin samaa mieltä siitä, että toimintatavat olisi vahvistettu, joten tässäkin on tulevien muutosten osalta kehitettävää.



Kuvio 28 Uudet toimintatavat on vakiinnutettu

Edellisen kysymyksen lisäksi uusien toimintatapojen vakiinnuttaminen on vastanneiden mukaan jäänyt tekemättä. Neutraalien vastausten määrän suuruuteen saattaa vaikuttaa myös epätietoisuus siitä, onko toimintatapoja vakiinnutettu ja mitä ne ylittäään ovat.

Avointen kysymysten osalta esille nousi monenlaisia kehitysideoita muutosjohtamisen kannalta. Muutosvastarintaa on koettu muutoksessa, mutta sitä ei ole pidetty merkittävänä. Monet vastaajista käsittivät muutosvastarinnan normaaliksi ilmiöksi muutoksessa, johon vastaajat itse eivät ole kiinnittäneet huomiota. Osa vastaajista piti aiheellisena sitä, että muutosvastarintaa esiintyy, kun se perustuu faktoihin, mutta vastaajat olivat keskustelleet myös siitä, ettei muutokset ole kehittäneet toimintaa, vaan on menty askelia taaksepäin. Kuten teoriassakin kerrottiin, vastaajat kertoivat myös, että henkilöt pelkäävät työpaikkansa puolesta. Pelko on ihmisen perustunnetila, joka aktivoituu välittömästi, kun epävarmuutta tilanteesta syntyy.

Muutosten johtamisen kehittämiseen liittyen vastaajat toivoivat selkeää johtamista, ja sitä, että henkilöstö otettaisiin johtamisessa huomioon ja sen mielipiteitä kuunneltaisiin. Avoimuutta ja muutoksen perusteita kaivattiin vastaajien keskuudessa myös paljon. Muutokset on tehtävä harkiten ja järkevästi. Muutospäätöksiin tulisi voida vaikuttaa päivittäistä rutiini työtä tekevien henkilöiden. Vastauksissa esiin nousseet asiat olivat myös teoriassa esillä, kun käsiteltiin muutosjohtajuutta ja muutosvastarintaa. Henkilöstölle on tärkeää esittää selkeät syyt, miksi muutos on välttämätön ja muutoksen välttämättömyyttä tulee painottaa.

Kyselyyn vastanneet toivoivat myös enemmän sitä, että henkilöstöä otettaisiin mukaan muutokseen ja sen toteuttamiseen, sekä sitä, että henkilöstön mielipiteitä kysyttäisiin esimerkiksi tämän kyselyn kaltaisten mielipidetutkimusten avulla. Palvelumyyjistä 40% toivoi enemmän kentän ääntä kuuluville, kun taas 25% franchising-yrittäjistä toivoi lisää avoimuutta, kun taas edustajista 43% toivoi selkeää johtamista ja parempaa sisäistä tiedottamista.

8 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Muutosjohtaminen on haasteellista ja muutoksen onnistunut läpivienti vaatii taidon lisäksi hieman tuuriakin. Teoria ja henkilöstön vastaukset kohtasivat useissa eri asioissa, tuli ilmi ettei muutosjohtajuuteen oltu otettu ehkä tarpeeksi henkilöstöä mukaan, mitä henkilöstö toivoi. Tiedottamisen osalta kehitettävää on ajoituksessa. Henkilöstön tulee saada tietää asioista ennen kuin niistä kerrotaan yleisesti.

Fuusion ollessa vielä kesken, vastaajat odottivat sitä, että heidän mielipiteitään otettaisiin enemmän huomioon ja heidän panostaan muutosten läpivienneissä nostettaisiin. Muutosten tullessa ajankohtaiseksi, vastaajat toivoivat erilaisia kyselyitä enemmän, jotta heidän äänensä pääsisi paremmin kuuluviin. Henkilöstön mielipiteiden kuuntelua ja heidän ottamistaan mukaan muutoksen läpiviemiseen pidettiin tärkeänä myös teoriassa, jossa painotettiin sitä, että henkilöstön tarpeita ja mielipiteitä kuulemalla voi viedä muutoksen läpi entistä kivuttomammin.

Kehitettävää siis on, mutta pitää muistaa myös, että kaikki me olemme ihmisiä ja kaikilla meillä on kehitettävää. Muutoksessa tulee huomioida ihmisten tarpeet ja tunteet, kuten pelko jo ennestään ansaittujen etujen menettämisestä ja äärimmäisissä tapauksissa pelko oman työpaikan puolesta. Pelkotilan läpikäynti vaatii aikaa, eikä tapahdu hetkessä, mutta tiiviin työporukan avulla siitäkin pääsee yli.

Muutoksia pidettiin kuitenkin positiivisina ja monet vastanneista olivat odottavalla kannalla muutosten tuomien positiivisten asioiden suhteen. Paikallispalveluihin panostaminen ja palvelumyyjäpäivien lisääntyminen koettiin erityisesti tärkeinä asioina niissä muutoksissa, jotka ovat kehittäneet yhtiön toimintaa. Toiminnan terävöitymistä pidettiin tärkeänä muutosten onnistumisenkin kannalta. Yhdistymistä Lähivakuutuksen kanssa pidettiin hyvänä muutoksena ja sen onnistumista monet odottavat innolla, joka nousi esille avointen kysymysten vastauksissa.

9 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS

Vastausprosentti kyselyyn oli noin 41 prosenttia, joten kysely tavoitti melko suuren osan vastaajista. Vastausajankohta oli kesken Tapiolan ja Lähivakuutuksen fuusioitumisen, joten kyselyn olisi voinut järjestää myöhemmässä ajankohdassa. Opinnäytetyöni valmistumisen takia tutkimus toteutettiin tällä aikataululla. Kyselyn toteuttaminen voisi olla mahdollista myös vuoden 2013 lopussa, jolloin yhtiöiden välinen fuusio on loppuvaiheessa. Henkilöstön mielipiteiden kuuntelu tässäkin vaiheessa on kuitenkin tärkeää, sillä he tuntevat saavansa vaikuttaa muutoksessa, mikä teorianskin mukaan on tärkeää, kun muutosprosesseja käydään läpi.

Kyselyssä ongelmalliseksi muodostui se, että valtaosa henkilöstöstä käsitti ainoana muutoksena Lähivakuutuksen ja Tapiolan fuusion, vaikka monenlaisia muitakin muutoksia oli tapahtunut viimeisen vuoden aikana. Yhtiössä vaihtui käyttöjärjestelmä, yt-neuvottelut käytiin syksyllä, jotka tosin painoutuivat pääkaupunkiseudulle, mutta niiden vaikutusta alueille ei voi väheksyä. Luotettavuutta heikensi se, että kyselyssä ei mainittu, mistä muutoksesta on kyse.

Tiedottaminen jo muutoksen alkuvaiheessa on tärkeää, kuten teoriassakin mainittiin, sillä hyvä ja huolellinen tiedottaminen vähentää muutosvastarintaa ja epäselvyyksien syntymistä. Muutoksen välttämättömyyttä on syytä korostaa, jotta henkilöstö tiedostaa muutoksen synnyn tarpeen. Tietoisena muutoksen tarpeesta, henkilöstö osaa asennoitua ja valmistautua muutokseen erilailta, eikä heidän motivaationsa työn tekemistä kohtaan pääse laskemaan. On syytä myös muistaa, että me kaikki olemme ihmisiä, niin esimiehet kuin työntekijätkin.

Tutkimuksen luotettavuus oli riittävä, sillä yli 40% vastasi kyselyyn ja kyselyssä nousi esille monenlaisia mielipiteitä, eri asemassa toimivilta työntekijöiltä. Tutkimus oli myös validi, sillä se tutki ja mittasi juuri sitä asiaa, muutosjohtajuuden onnistuneisuutta, jota tutkimuksessa oli tarkoituskin tutkia. Tutkimuksen luotettavuutta tarkasteltaessa on syytä huomioida myös se, että fuusio on vielä kesken, joten henkilöstön mielipiteet muuttuvat muutoksen jatkuessa.

LÄHTEET

Aamulehti.Julkaistu:8.12.2011.Tulostettu28.1.2012.Luettavissa:

<http://www.aamulehti.fi/Talous/1194709236788/artikkeli/tapiola+antaa+potkut+lahes+150+lle.html>

Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto Julkaistu: 4.7.2004. Luettavissa:

<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/paattely/paattely.html>

Vakutusväenliitto.Luettavissa:

http://www.vvl.fi/index.php?option=com_content&task=view&id=287&Itemid=41

.Tulostettu 28.1.2012

Franchising Suomessa 2011-julkaisu.

Arikoski, J & Sallinen, M. 2008. Vastarinnasta vastarannalle. Otavan Kirjapaino Oy: Keuruu.

Hamel, G. 2001. Vallankumouksen kärjessä. WS Bookwell Oy:Porvoo.

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

Hyppänen, R. 2009. Esimiesosaaminen. 1-2.painos Edita: Helsinki

Järvinen, P. 2005. Ammattina esimies. WSOYpro:Helsinki.

Järvinen, P. 2011. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. 1.painos. WSOYpro Oy.

Järvinen, P. 2011. Esimiestyö ongelmatilanteissa. 1.-7.painos. WSOYpro Oy.

Kamensky, M. Strateginen johtaminen. 5.painos. Gummerus Kirjapaino:Jyväskylä.

Kananen, J. 2008. Kvantti-kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Karlöf, B & Helin Lövinsson, F. 2004. Johtamisen näkökulmat. Edita Prima Oy: Helsinki.

Kortetjärvi-Nurmi, S. Kuronen, M-L & Ollikainen, M.2009. Yrityksen viestintä. 5-6 painos. Helsinki: Edita

Kostamo, E. 2004. Suomalainen johtajuus. Gummerus Kirjapaino: Jyväskylä.

Kotter, J P. 2006. Leading change. USA.

Ojasalo, K. Moilanen, T & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. 1.painos. WSOYpro Oy.

Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen. 1-2.painos. Helsinki:Edita.

LIITTEET

Liite1:Kyselylomake

Tervetuloa vastaamaan kyselyyn!

Tapiola-ryhmässä on viime aikoina tullut monenlaisia muutoksia. Tutkin johtajuuden onnistuneisuutta erilaisten muutosten aikana Tapiolassa. Tutkimuksessani tutkin muutosjohtajuutta sekä paikallisjohtajan, että paikallispalvelupäällikön tasolla.

Opiskelen Tampereen ammattikorkeakoulun Ikaalisten toimipisteessä liiketaloutta ja teen opinnäytetyöni Tapiolaan. Opinnäytetyöni käsittelee muutosjohtajuutta. Tämän kyselyn avulla keräämme henkilöstön mielipiteen muutosjohtajuuden onnistumisesta, lisäksi voimme kehittää muutosjohtajuutta, sekä sen onnistumista tulevaisakin muutoksissa.

Tähän kyselyyn vastataan nimettömänä, eikä yksittäisiä vastaajia voi tunnistaa. Arvos-
tamme antamaasi palautetta. Kyselyyn vastaaminen kestää noin 10 minuuttia.

Kiitos vastauksestasi!

Toni Sorvali

1.Olen

franchising-yrittäjä ()

edustaja ()

palvelumyyjä ()

2. Olen työskennellyt Tapiolassa

alle vuoden ()

1-5 vuotta ()

6-10 vuotta ()

yli 10 vuotta ()

3. Kuinka tyytyväinen olet paikallisjohtajamme toimintaan muutoksesta tiedottamisessa?

erittäin tyytyväinen

tyytyväinen

ei tyytyväinen eikä tyytymätön

jokseenkin tyytymätön

erittäin tyytymätön

Mitä asioita tulisi tulevia muutoksia ajatellen erityisesti kehittää tiedottamiseen liittyen?

4. Tiedottaminen muutoksesta tapahtui

Sähköpostilla

Live-meetingein

Paikallisjohtajan vierailu

Puhelimitse

Lehtien palstoilla

Internetin avulla

Taskun avulla

Jonkin muun avulla, minkä?

5. Miten tiedottamista tulisi mielestäsi kehittää?

6. a. Ovatko muutokset olleet mielestäsi positiivisia?

b. Mikä muutos on erityisesti kehittänyt toimintaamme? Perustele vastauksesi.

7. Oletko saanut vaikuttaa muutoksen toteuttamisessa?

Olen saanut vaikuttaa muutoksessa

paljon

aika paljon

vähän

en ollenkaan

Miten voisimme mielestäsi kehittää henkilöstön mielipiteiden huomioimista muutoksessa?

8. Arvioi, miten muutosjohtaminen alueellamme on kokonaisuudessaan onnistunut. (Likert-asteikko 5)täysin samaa mieltä, 4)melko samaa mieltä, 3)ei samaa eikä eri mieltä, 2)melko eri mieltä, 1)täysin eri mieltä)

1) Tiedottaminen muutoksesta on tullut hyvissä ajoin 5 4 3 2 1

2) Yritän ajatella muutoksesta positiivisesti, 5 4 3 2 1

vaikka omassa mielessäni epäilen sen onnistumista

3) Muutosten syyt ja seuraukset on kerrottu selkeästi 5 4 3 2 1

4) Paikallisjohtaja on ollut läsnä muutoksessa 5 4 3 2 1

5) Olen ollut tyytyväinen esimieheni 5 4 3 2 1

toimintaan muutoksessa

6) Olen yrittänyt saada muitakin näkemään, että 5 4 3 2 1

muutos ei ehkä tule onnistumaan.

7) Muutosten syyt ja seuraukset ovat epäselvät 5 4 3 2 1

8) Muutokset eivät ole kehittäneet toimintaamme 5 4 3 2 1

9) Paikallisjohtaja ei ole ollut läsnä muutoksessa 5 4 3 2 1

10) Tiedottaminen muutoksista on onnistunut 5 4 3 2 1

11) Olen saanut vaikuttaa muutoksessa 5 4 3 2 1

12) Muutokset ovat olleet positiivisia 5 4 3 2 1

13) Muutokset ovat kehittäneet toimintaamme 5 4 3 2 1

14) Muutokset ovat luoneet uskoa tulevaan 5 4 3 2 1

15) Muutokset ovat olleet negatiivisia 5 4 3 2 1

16) Moni työkavereistani epäilee muutoksen 5 4 3 2 1

onnistumista

17) Muutoksen välttämättömyyttä ei ole

korostettu 5 4 3 2 1

18) Muutoksella on ollut vahva vetäjäjoukko 5 4 3 2 1

19) Muutoksessa on annettu konkreettinen

kuva tulevasta toimintatavasta 5 4 3 2 1

20) Henkilöstö on otettu mukaan

muutoksen toteuttamiseen 5 4 3 2 1

21) Pienetkin edistysaskeleet ovat jääneet

huomiotta muutoksessa 5 4 3 2 1

22) Uudet toimitavat muutoksen jälkeen

on vahvistettu 5 4 3 2 1

23) Uudet toimintatavat on vakiinnutettu 5 4 3 2 1

9. Miten olet kokenut muutosvastarinnan yhtiössämme?

10. Vapaa sana muutosjohtajuuteen liittyen. Mitä kaipaisit muutosjohtamisessa?

11. Mitä muutosten johtamisessa olisi pitänyt tehdä toisin?

Kiitos vastauksistasi!

Liite 2: Avointen kysymysten vastaukset

3b.Mitä asioita tulisi tulevia muutoksia ajatellen erityisesti kehittää tiedottamiseen liittyen?

*Paikallisjohtajan vierailuja

*Tieto voisi tulla aikaisemmin henkilökunnalle kuin lehtiin, jotta tietoihin keritään sopeutumaan ja tutustumaan tarvittaessa.

*Muutoksista viestitään melkoisen vähän, ainakaan käytännötasolla.

*Tieto ensin esimiehille, ennen kuin se lähetetään kaikille.

*vielä enemmän infoa ja tilanteen kehittymistä.

*ylläpitää henkilöstön turvallisuuden tunnetta työpaikkojen säilymisen suhteen.

*Olisi hyvä jos olisi nähtävillä selkeä aikataulu, milloin mikäkin muutos tapahtuu.

*Kertoa avoimemmin muutoksista ja niiden vaikutuksista. Pitää ymmärtää, että franchising yrittäjillä on oma yritys ja omat työntekijät, joten tietoa toiminnan jatkumisesta tai loppumisesta tulisi saada hyvissä ajoin

*Enemmän tietoa siitä, miten yhdistyvien organisaatioiden päällekkäisyydet tullaan poistamaan. Mitä asioita seurataan, vertaillaan yms. Avointa keskustelua aiheesta myös toimipaikkakohtaisesti.

*Muutokset vaikuttavat jokaisen arkeen ja niistä olisi hyvä saada jatkuvaa ja reaaliaikaista tietoa. Vähentää huhujakin.

*Ei mitään erityistä kohtaa

*Avoimuutta ja tiedottamista enemmän

*Frankkaritoimistojen edustajat ja palvelumyyjät tulisi kutsua paikallisjohtajan järjestämiin tiedotustilaisuuksiin, jotta he kuulisivat itse suoraan pj:n suusta uutisia.

*Asiakkaille kerrottavat viestit pitää olla selkeitä ja lisää avoimuutta tulevasta tarvi-
taan.

*Kaikki tiedottaminen tulis yhdeltä suunnalta! Ja oikeasti niitä joku pitäisi kasassa!!
Ettei tule seitsemältä eri suunnalta ja kaikki tiedottaa vähän erilailla samasta asiasta!

*Saada varmaa tietoa säilyykö työpaikat yms.

*paha sonoa kts alla olevia kommentteja.

*Tiedotetaan niistä asioista mitkä on tärkeitä. Ei hötkyillä epäolennaisten asioiden kanssa. Kaikkien ei tarvitse tietää kaikkea.

5.Miten tiedottamista tulisi mielestäsi kehittää?

*Johtajien vierailuilla

*Enemmän ja käytännönläheisemmin

*Jatkuuvaa yhteyden pitoa, vaikka uutta tiedotettavaa ei olisi. Näin ei pääse huhuja syntymään.

*Useimmin infoa

*Vaikea kommentoida, koska en ollut mukana tiedotustilaisuudessa

*Tiedottamisessa on ollut ristiriitaisuutta verrattuna konsernin tason linjauksiin, mikä on herättänyt epävarmuutta kentällä. Näitä on tosin myös oikaistu.

*Tiedottaminen tulee olla säännöllistä

*Tiedottaminen on mielestäni onnistunut

*Avoimuutta ja tiedottamista enemmän

*Ym. tapa oli hyvä

*Henkilökohtaisempaa viestintää lisää

*Kaikki tiedotus tulisi sähköpostilla ja hyvissä ajoin, ettei tarvi lukea siitä sitten jälkeenpäin lehdistä!

*Säännöllisillä sähköposti viesteillä, joilla tiedotetaan muutoksesta viikoittain tai kuukausittain. Tiimipalaverit toimistolla säännöllisesti.

*Millaiselta ajanjaksolata halutaan kommenttia??? Tiedottamisesta huomattava osa tulee Pääkonttoriorganisaation ehdoilla ja toteuttama, joten arvosteleminen on nyt hieman vaikeaa.

*Tiedotusta pitäisi yhtenäistää. Jotkut asiat löytyy puolivahingossa Taskusta, jotkut muutokset on haudattu niin syvälle Taskun syövereihin ettei niitä löydä ikinä. Franchising-yrittäjiä pitäisi kouluttaa tiedottamisen tärkeydestä, liian usein jostain muutok-

sesta menee vain frankkarille ja tietoa ei koskaan välitetä eteenpäin edustajille/palvelumyyjille.

6a. Ovatko muutokset olleet mielestäsi positiivisia?

*Ovat olleet positiivisia

*Ehdottomasti

*Mitkä muutokset?

*Liian aikaista kommentoida

*Ei havaittavissa vielä muutoksia

*kilpailukiello lähivakuutuksen kanssa on vaikeuttanut etenkin maatilavakuuttamisessa. Käytännön muutokset ovat olleet tähän mennessä pelkästään negatiivisia.

*Muutokset ovat olleet positiivisia

*Asia kokonaisuudessaan on positiivinen, mutta omalla kohdalla tapahtuvista muutoksista ei mitään tietoa.

*Ei positiivisia tai negatiivisia. Konkreettisia muutoksia ei juuri ole tapahtunut. Odotamme lisätietoa.

*En osaa eritellä

*Kyllä

*kokonaisuutena fuusio on varmasti positiivinen, ilmassa vain luonnollisesti nyt paljon kysymysmerkkejä jotka aiheuttavat monissa epävarmuutta ja pelkoja.

*muutoksen kaikki puolet eivät vielä tiedossa, tällä hetkellä eletään odottavalla kannalla

*kyllä

*ööö, ei välttämättä

*En tiedä paljoakaan muutoksista

*Muutoksissa on paljon hyvää, mutta liian usein mennään ihan perse edellä puhun tai kaksi eteen ja yksi askel taakse-perjaatteella

*Ei kaikki. Jotkut muutokset huonontavat asiakkaan asemaa liian paljon.

6b. Mikä muutos on erityisesti kehittänyt toimintaamme? Perustele vastauksesi.

*Yhdistyminen Lähin kanssa

*Palvelumyyjöpäivien säännöllisyys. Vuorovaikutusta ja opetusta välillä palvelumyyjillekin.

*Toiminta on terävöitynyt

*eos

*ei ole tapahtunut muita muutoksia kun kilpailukiello. Se on negatiivinen muutos

*Paikallispalveluiden kehittämiseen on satsattu, mistä voi antaa kiitosta.

*?

*Yhdistyminen aiheuttaa tulospaineita, koska jokaisen on pyrittävä varmistamaan asemansa tulevassa organisaatiossa.

*en osaa eritellä

*Paikallisuus. Olemme lähempänä asiakasta

*Ei vielä isompia muutoksia toiminnassa. Aika tehdä entistä enemmän tulosta.

*yhteiset asiakashankinta tavat, tämä kysymys on vähän "etupellossa", sillä olemme vielä muutoksen konkreettisen toteutumisvaiheen alla.

*??en ymmärrä kysymystä??

*kehittänyt...ei mikään

*Olisi hyvä jos toimistoilla voitaisiin käsitellä korvauksia. Olisi hyvä asia asiakkaillemme.

*ASJ-järjestelmän kehittyminen

*Ei yhtäkkiä tule mieleen mitään erityisen onnistunutta muutosta.

7b. Miten voisimme mielestäsi kehittää henkilöstön mielipiteiden huomioimista muutoksessa?

*Palaveriin

*Henkilöstölle voisi teettää esim. kyselyitä ja sitä kautta kerätä mielipiteitä.

*Jospa sitä aluksi kysyttäisiin tai kuunneltaisiin.

*Enemmän kentän kartoitusta. Esim. kyselyt kuten tämä.

*yleensä ottaen henkilöstön mielipiteiden kysymisellä

*esim. ottamalla henkilöstöryhmien edustajia mukaan muutoksen suunnitteluun.

*Ei huomioitavaa.

*Kysyä avoimesti mielipiteitä ja kehitysehdotuksia esim. taskun kyselyillä

*Avoin toimipaikkakohtainen keskustelu mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, millä organisaatiolla tulevaisuudessa toimitaan.

*Vähentää pääkonttorikeskeistä päätöksentekoa. Tämä toki vähenee jo itsestään tulevan alueyhtiömallin vuoksi. Kentän ääni kuuluviin.

*Konkreettisia käytännön toimintamalleja voisi kehittää yhdessä johdon kanssa.

*Henkilöstö mukana päätöksen teossa ja aidosti kuunnella henkilöstön mielipiteitä.

*yhteiset palaverit, viestin vienti ylöspäin

*Lisää palavereita, joissa sana on vapaa.

*Järjestämällä kyselyä ensin henkilöstölle. Koska käytännön kokemus olisi aika arvokasta tietoa.

*Kyselyillä, esimerkiksi tällainen kysely

*Kuunnellaan asiakasrajapinnan osajien kommentteja etukäteen ja a) Tehdään muutokset palautteen perusteella etupainoisesti b) Jos ei voida / haluta muuttaa tehtyjä suunnitelmia, niin perusteellaan ne sitten loogisesti!

*Tiedottamalla henkilöstölle muutoksista niin paljon ajoissa että muutoksiin voidaan tehdä muutoksia.... Liikaa tehdään päätöksiä sillä tasolla joka ei päivittäin joudu asiakkaiden kanssa tekemisiin...

9.Miten olet kokenut muutostavastarinnan yhtiössämme?

*Jonkin verran sitä on ollut

*En ole kohdannut vastarintaa

*ei kokemuksia

*en ole havainnut vastarintaa

*En ole huomannut vastarintaa

*Pääkonttorissa vastarintaa enemmän kuin alueilla

*Vähäisempää kuin olisin ennalta odottanut

*Perusrutinaa, hälvenee ajan myötä

*Sitä ei juurikaan ole ollut

*Toiset reagoivat muutokseen epäilevästi ja pelkäävät työpaikkansa puolesta.

*tämä kysely on tehty muutoksen jälkeiseen ajankohtaan ja meillä ollaan vielä odottavalla kannalla muutoksen konkretiasta, olemme vasta tiedotusasteella, joten osa ym. vastauksista ovat siksi neutraaleja tai ehkä perusteettomia

*Onhann sitä ilmennyt, mutta olen sivuuttanut sen kokonaan. Se kuuluu asiaan ja se on terve tapa ihmisten reagoida muutostilanteissa.

*en vielä ole kauheasti ehtinyt kokea...

*en osaa sanoa

*Osittain tervettä ja faktoihin perustuvaa varoittelua ja osittain sitä ihan tavallista nariinaa

*Työporukassa olemme keskustelleet muutoksista. Liian moni meistä on ollut sitä mieltä että muutokset ovat olleet liian iso askel alaspäin.

10.Mitä muutosten johtamisessa olisi pitänyt tehdä toisin?

*Olla enemmän läsnä ja kuunnella kenttä-henkilöitä

*Sisäinen viestintä olisi pitänyt hoitaa alusta asti aktiivisemmin

*henkilöstön mukaan ottaminen

*edustajan näkökulasta on vaikea nähdä miten se voitaisiin tehdä toisin

*ei huomautettavaa

*Kysyä enemmän sellaisilta tekijöiltä, jotka ovat oikeasti tekemässä sellaisia töitä mitä ollaan muuttamassa, eikä niin, että joku joka ei tiedä asioiden käytännön toteutuksesta mitään teettää jonkun omannäköisensä flopin konsulttien avulla. Ja joskus jopa vielä lähtee itse pois ja jättää muut liemeen.

*Paikallisjohtaja ei paljoa olisi voinut tehdä toisin. Konsernin tasolta tiedottaminen on ollut ylimalkaista ja tullut myöhäisessä vaiheessa.

*Jokaisen muutoksen tulee olla lähtökohtaisesti tarpeellinen. Osa muutoksista ei tule osaksi arkea ja vaikutus jää pieneksi.

*Aika hyvin on tähän asti mennyt

*kts. vastaus yllä

*Sisäistä tiedotusta olisi voinut tulla vähän kansallista tiedotusta aiemmin.

*Oikeasti johtaa!! Ei sieltä täältä asioita, vaan yksi ihminen johtaa!

*Kysyä ehdotuksia henkilökunnalta

*Perustee pöytään, kuvaus tavoitetilasta, realistinen näkemys myös haitoista - eikä aina sellaista lapsellista innostusta. muutosten jälkeen kuvaus siitä miten on onnistuttu

*Jotkut muutokset vaikuttavat siltä että ne on tehty hetken huumassa sen kummemmin harkitsematta niiden järkevyyttä.

11.Vapaa sana muutosjohtajuuteen liittyen. Mitä kaipaisit muutosjohtamisessa?

*Enemmän tietoa, vähemmän huhuja

*Lisää avoimuutta ja perusteluja

*Tämä kysely on liian aikainen, koska murros on vasta juuri saanut alkunsa.

*Muutosjohtajuudessa tarvitaan vahvuutta ja päättäväisyyttä, sekä pienten yksikköjohtajien sitouttamista. Heidän (meidän) johtajuuden ja johtamistaitojen valmentaminen, yhteisen informaatiotavan valinta.

*Muutosjohtaminen on valtava kokonaisuus teoreettisesti ajatellen, joten tässä olisi selvyiden vuoksi voinut rajata aihepiiriä tarkemmin sekä konkretisoida kysymykset yhtiön

näkökulmasta, koska muutosjohtaminen kokonaisuudessaan tuskin on mielekäs toimiesiantajan kannalta. Lisäksi muutosjohtaminen on oma tieteenalansa johtamisen kontekstissa, joten paikallisjohtajille ja muille esimiehille olisi syytä käydä läpi perinteiset ihmisten reaktiot muutostilanteissa sekä kouluttaa / valmentaa esimiehet etukäteen muutokseen, koska myös he ovat ihmisiä ja käyvät muutostilanteissa lävitse samat tunnetilat kuin heidän alaisiensakin. Tämän vuoksi esimiesten olisi hyvä saada enemmän aikaa asian sulatteluun, jotta he olisivat todellisen muutoksen koittaessa valmiita tukemaan alaisiaan ja ymmärtäisivät heidän tunnetilansa ja reaktionsa paremmin.

*Tutkija olisi voinut tässä tehtävänannossa voinut rajata ja määrittää tutkimusaluetta tarkemmin sekä antaa lyhyen kuvauksen mitä ja miksi tutkii. Onnea ja menestystä tutkimuksen saralla

*Johdonmukaisuutta, harkintaa.