



Esimiehet muutosprosessin avainhenkilöinä

Sosiaali- ja terveysalan
kehittäminen ja johtaminen
Sosionomi ylempi AMK
Opinnäytetyö
8.11.2010

Riikka Jousmäki

Koulutusohjelma	Suuntautumisvaihtoehto	
Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen	Sosionomi (ylempi AMK)	
Tekijä/Tekijät		
Riikka Jousmäki		
Työn nimi		
Esimiehet muutosprosessin avainhenkilöinä.		
Työn laji	Aika	Sivumäärä
Opinnäytetyö	Syksy 2010	72 + 5 liitettä
TIIVISTELMÄ		
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa Kansaneläkelaitoksen Vantaan-Porvoon vakuutuspiirin esimiesten kokemuksia muutosjohtamisesta. Kartoituksessa selvitettiin millaisia tehtäviä esimiehet kokivat muutosjohtamiseensa kuuluneen ja mitkä tekijät olivat vaikuttaneet muutosjohtamiseen. Opinnäytetyön tavoitteena oli kerätyn tiedon pohjalta tuottaa uutta tietoa muutosjohtamisen nykytilasta kehittämistyön pohjaksi ja lisätä ymmärrystä ilmiöön liittyen.</p> <p>Kartoitus toteutettiin teemahaastattelun avulla. Tiedonantajina kartoituksessa toimivat Kansaneläkelaitoksen Vantaan-Porvoon vakuutuspiirin esimiehet (n=8), jotka oli ennalta valittu harkinnanvaraisella otannalla. Haastateltaviksi valittiin mahdollisimman erilaisen työhistorian ja taustan omaavia esimiehiä organisaation eri yksiköistä. Saatua aineisto analysoitiin sisällön analyysiä käyttäen.</p> <p>Kartoituksen mukaan esimiehet pitivät tärkeimpänä muutosjohtamisen tehtävänä henkilöstön johtamista muutoksessa. Tämän lisäksi muutosjohtajien tehtäviin kuului muutoksen strateginen johtaminen, muutokseen liittyvät yhteistyötehtävät, sekä itsensä johtamista muutoksessa. Esimiesten kokemusten mukaan muutosjohtamista edistivät erityisesti erilaiset organisaatioon liittyvät tekijät, henkilökuntaan liittyvät tekijät sekä esimiesten muutososaaminen. Yhteistyö ja onnistunut tiedottaminen koettiin myös muutosjohtamista edistäviksi. Muutosjohtamisen kehittämisen kannalta keskeisimmät haasteet liittyivät osittain samoihin tekijöihin, jotka koettiin muutosjohtamista edistävinä asioina. Muutosjohtamista vaikeuttavat asiat liittyivät erityisesti organisaatioon liittyviin tekijöihin, henkilöstöön sekä esimiesten muutososaamiseen. Näiden tekijöiden lisäksi muutosjohtamista vaikeuttivat erilaiset yhteistyöongelmat, tiedottamiseen liittyvät ongelmat, sekä muutoksen kuormittavuus.</p> <p>Kartoituksen perusteella tärkeimmiksi kehittämissuunnitelmiksi esitettiin muutoksen suunnitteluun panostaminen, muutosvision ja strategian selkiyttäminen koko organisaatiolle, esimiesten roolien ja vastuiden selkeä määrittely, henkilöstön osallistaminen muutoksen, esimiesten muutososaamisen kehittäminen sekä muutoksen juurruttaminen organisaatioon.</p>		
Avainsanat		
muutosjohtaminen, esimies		

Degree Programme in		Degree
Social Services and Health Care Development and Management		Master of Social Services
Author/Authors		
Riikka Jousmäki		
Title		
Managers are the Key in the Change Process.		
Type of Work	Date	Pages
Master's Thesis	Fall 2010	72 + 5 appendices
<p>ABSTRACT</p> <p>The purpose of this study was to survey Kela's Vantaa-Porvoo Insurance districts manager's experiences on their role as a change manager on the organization change process in. The managers were asked what kinds of tasks were included in the change process and what kinds of factors influenced their change management. The aim of this thesis was to provide new information based on collected material to develop organizations change management and to increase understanding of the phenomenon.</p> <p>The data was obtained from the managers of the organization by using theme interviews. Study group (n=8) was selected by a discretionary sample. For the interviews participants were invited from different units of the organization and interviewees had different kinds of backgrounds and work history. The data were analyzed by using content analysis.</p> <p>The survey results showed that managers experienced that lead human resources were the most important task on their change management. Besides human resource management, their change management tasks were strategic change management, cooperation and self-management related to the change. As the crucial points of success factors managers saw organization-related factors, personnel-related factors and their change management skills. Also cooperation and successful communication advanced the change management. As a failure factors managers mentioned organization-related factors, personnel-related factors and lack of change management skills. Problems in cooperation, problems in briefing and stress caused by changes also complicated organizations change management.</p> <p>Based on the results the most important development areas were investing on the planning of the change, clarifying the vision and strategy for the whole organization, defining managers roles and responsibilities, developing managers change management skills, encouraging personnel to participate on the change process and establish change to organization.</p>		
Keywords		
change management, manager		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	JOHTAJANA MUUTOSPROSESSISSA	7
2.1	Muutosprosessin johtaminen	7
2.1.1	Muutosjohtamisen periaatteet	7
2.1.2	Muutosprosessin vaiheet ja kulmakivet	10
2.1.3	Luottamuspääoma ja luottamuksen johtaminen muutoksessa	13
2.2	Keskijohto ja lähiesimiehet muutosjohtajina	15
2.2.1	Keskijohdon ja lähiesimiesten rooli muutostyössä	15
2.2.2	Muutososaaminen	17
2.3	Aikaisempia tutkimuksia muutosjohtamisesta	19
2.3.1	Muutosjohtajan tehtävät	20
2.3.2	Muutosjohtamiseen edistävästi vaikuttavat asiat	22
2.3.3	Muutosjohtamista vaikeuttavat asiat	24
3	KEHITTÄMISTYÖN TARKOITUS JA TUTKIMUSTEHTÄVÄT	25
4	KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTTAMINEN	25
4.1	Toimintaympäristön kuvaus	25
4.2	Kehittämistyön eteneminen	27
4.3	Kartoituksessa kerätyn tiedon analysoiminen	28
5	KARTOITUKSEN TULOKSET	30
5.1	Muutosjohtamiseen liittyvät tehtävät	30
5.2	Muutosjohtamiseen edistävästi vaikuttaneet asiat	36
5.3	Muutosjohtamista vaikeuttaneet asiat	45
5.4	Yhteenvedo tuloksista	54
6	POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	56
6.1	Eettiset ratkaisut kehittämistyössä	56
6.2	Kartoituksen luotattavuus	58

6.3	Kartoituksen tulosten tarkastelua	62
6.4	Kehittämisehdotuksia ja jatkotutkimusaiheita	67

LÄHTEET		70
---------	--	----

LIITTEET	Liite 1. Tutkimuslupa	
	Liite 2. Haastattelukutsu	
	Liite 3. Hakutulosten koonti	
	Liite 4. Teemahaastattelurunko	
	Liite 5. Sisällönanalyysi: pelkistetyt ilmaukset, ala- ja yläkategoriat	

1 JOHDANTO

Nykypäivän työelämässä muutos on jatkuvasti läsnä. Näin ollen myös muutosjohtaminen on noussut lähes jokapäiväiseksi osaksi organisaation johtamista, ja sitä voidaan oikeutetusti pitää 2000-luvun johtamisen tärkeimpänä tehtävänä. Organisaation menestymisen kannalta keskeisin haaste on kehittää muutososaamista koko organisaation tasolla. (Drucker 1999: 89–90; Lorenzi – Riley 2003: 197.)

Toisaalta voidaan ajatella, että muutosjohtajuuden erikoisasema on jo historiaa. Isminä muutosjohtaminen oli suosituimmillaan 1990-luvun lopulla ja 2000-luvun alussa. Muutosta ja sen johtamista ei pidetä enää erityisenä ilmiönä, sillä kehittäminen ja uudistuminen nivoutuvat kiinteäksi osaksi jatkuvaa perustoimintaa. Päivittäisjohtamisen ja muutosjohtamisen välille on yhä vaikeampaa tehdä merkittävää eroa. Muutosjohtaminen on osa päivätyötä, eikä sitä ole syytä nostaa erilliselle korokkeelle. Tärkeää on pyrkimys jatkuvaan hallittuun kehittämiseen. (Mattila 2007: 9–10.)

Tämän kehittämistyön aiheena on muutosjohtaminen Kansaneläkelaitoksen etuusratkaisutyön uudelleenorganisomishankkeessa. Organisaatiossa on käynnissä valtakunnallinen muutoshanke, jonka tarkoituksena on organisoida uudelleen Kansaneläkelaitoksen etuusratkaisutyö ajalla 1.1.2010–31.12.2012. Tavoitteena on asiakaslähtöisesti toimiva, taloudellinen ja tehokas organisaatio, joka tuottaa asiakkaalle oikean ratkaisun nopeasti ja helposti. Uuden mallin mukaan Kansaneläkelaitoksen kussakin vakuutuspiirissä on enintään kuusi ratkaisuryhmää, joita kutsutaan etuskoreiksi. Jokainen ratkaisuryhmä sisältää toisiinsa kiinteästi liittyviä etuuksia, mikä mahdollistaa entistä paremmin asiakkaan kokonaistilanteen hallinnan. (Kivimäki 2008.)

Uuden mallin myötä organisaation johtamisjärjestelmä muuttuu, organisaatorakennetta madalletaan ja johtamisrooleja selkeytetään. Organisaation johtamisjärjestelmän muutoksella on suuri vaikutus esimiesten muutosjohtamiseen. Johtamisroolien muuttuessa esimiehet ovat yhtä aikaa sekä muutoksen kohteena että sen toteuttajina. Näin ollen esimies johtaa muutoksessa henkilöstön lisäksi myös itseään.

Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa millaisia kokemuksia Kansaneläkelaitoksen Vantaan-Porvoon vakuutuspiirin esimiehillä on muutosjohtamisesta. Aihevalinta perustuu aiheen ajankohtaisuuteen Kansaneläkelaitoksen organisaatiossa, muutosjohtamisen

merkitykseen nykypäivän johtamisessa ja dokumentoidun tutkimustiedon tarpeeseen. Opinnäytetyön tavoitteena on kerätyn tiedon pohjalta tuottaa uutta tietoa muutosjohtamisen nykytilasta organisaation kehittämistyön pohjaksi ja lisätä ymmärrystä ilmiöön liittyen.

2 JOHTAJANA MUUTOSPROSESSISSA

2.1 Muutosprosessin johtaminen

Sydänmaanlakan (2000: 68) määritelmän mukaan muutosjohtamisen tehtävänä on luoda muutosvalmiutta sekä hallita ja johtaa muutosta. Muutosjohtamisessa voidaan painottaa eri osa-alueita riippuen johtamisroolista. Kotterin (1996: 23) mukaan muutoshankkeessa onnistuminen edellyttää 70–90 prosenttia ihmisten johtamista ja loput 10–30 prosenttia asioiden johtamista. Erityisesti keskijohdon ja lähiesimiesten muutostehtävissä on perinteisesti korostunut henkilöstöjohtaminen. Seuraavassa esitellään muutosprosessin toteuttaminen ja keinot erityisesti Druckerin, Kotterin ja Valpolan teorioiden valossa.

2.1.1 Muutosjohtamisen periaatteet

Muutosjohtajana toimiminen vaatii sekä halua että kykyä muuttaa nykyisiä toimintatapoja ja tehdä asioita uudella tavalla. Muutosjohtamisella tähdätään siis organisaatiokulttuurin muutoksen. Tämän muutoksen toteuttamiseen tarvitaan aina selkeitä toimintaperiaatteita. (Drucker 1999: 90; Virtanen – Wennberg 2005: 95.)

Muutosprosessin alussa tärkeä periaate on hylätä eilinen. Resursseja tulee vapauttaa tukemasta sellaista vanhaa, mikä ei tuota tuloksia. Ellei entistä pysty hylkäämään, ei synny mitään uutta. Muutoksen onnistuminen edellyttää koko organisaation kattavaa organisointua hylkäämistä. Organisoidun hylkäämisen politiikka mahdollistaa perustan uuden luomiselle. Tärkeä kysymys on, miten hylkääminen tulisi toteuttaa? Nopeiden muutosten aikakautena nämä ”miten” kysymykset vanhenevat nopeasti. Hylkäämisen kohteet ja menetelmät tulee selvittää tapauskohtaisesti ja järjestelmällisesti. Muutos on aina myös luopumista. Luopuminen tapahtuu monella eri tavalla. Ensimmäinen tapa tapahtuu automaattisesti. Kun ihminen tekee jotain, hän ei voi samanaikaisesti tehdä sen vastakohtaa. Toinen luopumisen tapa on menestymisen kannalta keskeinen. Jos on valit-

tu jokin strategia tai tapa toimia, ei voida lähteä toteuttamaan yhtäkkiä toista tai rinnakkaista toimintatapaa. Kolmannella tasolla luopuminen on konkreettista muutosten esteiden raivaamista. Viimeinen ja samaan aikaan hyvin haastava luopumisen taso tapahtuu tunne- ja asennepuolella. On tärkeää löytää ja tunnistaa uskomukset, jotka rajoittavat tai estävät muutoksen toteutumisen. Näihin asioihin vaikuttaminen on hyvin vaikeaa ja hidasta. Vanhan organisaatiokulttuurin muokkaaminen kestää vuosia, minkä takia työskentely luopumisen eteen on tärkeää aloittaa heti. (Drucker 1999: 90–91, 95–97; Erämetsä 2003: 209–211.)

Luopumisen lisäksi tärkeä periaate ovat organisoidut parannukset. Kaikkea mitä organisaatio tekee, tulee parantaa järjestelmällisesti ja jatkuvasti. Jatkuvien parannusten varalle tulee päättää, mitä vaadittavat suoritukset ovat milläkin osa-alueella. Pienet jatkuvat parannukset saavat lopulta aikaan suuren muutoksen. Muutosjohtajan tulee kehittää politiikka menestymisen hyödyntämistä varten ja keskittää huomio mahdollisuuksiin. Paras tapa kehittää on hyödyntää omaa olemassa olevaa menestystä ja rakentaa tulevaisuuden pohjalta. (Drucker 1999: 98–102.)

Muutoksen synnyttäminen vaatii järjestelmällistä innovaatiopolitiikkaa. Tähän osa-alueeseen kiinnitetään erityisesti huomiota nykypäivänä. Pääsyynä innovaatiopolitiikan tärkeyteen on, että se synnyttää organisaatioon muutosjohtajuutta henkivän asenteen. Näin koko organisaatio pitää muutosta mahdollisuutena. Muutosten mahdollisuuksiksi muuntaminen edellyttää säännöllistä muutostarpeen ja mahdollisuuksien arviointia toiminnan eri osa-alueilla. (Drucker 1999: 102–103.)

Organisaation muutosstrategiaa ajatellen keskitys tai hajakeskitys eivät yksinään toimi, vaan tarvitaan sekä ylhäältä alas- että alhaalta ylös – strategioita. Yksinomaan ylhäältä päin tapahtuva muutosjohtaminen ei tunnetusti toimi. Hajautetut ratkaisut, joissa hallinto on jalkautettu alemmalle tasolle, epäonnistuvat usein siksi, että ryhmät ovat tottuneet autoritäärisempiin johtumiskäytäntöihin eivätkä hallitse tilannetta. Keskushallinto ja paikalliset yksiköt tarvitsevat toisiaan muutoksessa, joten kummankaan roolin korostaminen ei ole ratkaisu. Tarvitaan kaksisuuntaista, jatkuvaan neuvotteluun perustuvaa suhdetta, jossa huomioidaan uudistuspaineet ja tukitoimet. Organisaatiossa jokainen voi toimia muutosagenttina. Muutos on aina liian tärkeä jätettäväksi yksin asiantuntijoiden hoidettavaksi. Tämä on tärkeää, koska yksittäinen henkilö ei mitenkään voi ymmärtää kaikkia muutoksen osatekijöitä dynaamisen kompleksisissa järjestelmissä. Toiseksi,

muodolliset johtajat eivät voi yksin luoda muutosparadigmaa. Muutoksia on mahdollista saada aikaan vain ympäristöään muuttamaan pyrkivien yksilöiden kautta. (Fullan 1994: 64–68.) Dooleyn ja O’Sullivanin (1999: 483, 487) mukaan henkilöstön valtuuttaminen muutokseen lisää tuottavuutta, parantaa laatua, luovuutta ja lisää kykyä sopeutua muutokseen.

Muutos on aina monimutkainen kokonaisuus, joten siihen liittyy väistämättä epävarmuutta ja ongelmia. Ennalta ei voi koskaan määrätä mikä tulee olemaan merkityksellistä, ja mitä monimutkaisemmasta muutoksesta on kyse, sitä vähemmän siihen voi vaikuttaa. Muutosta voidaanakin kuvata ikään kuin matkaksi; siihen kuuluu aina epävarmuutta, nonlineaarisuutta, jännitteitä ja ristiriitoja. Jo hyväksi havaitut keksinnöt merkitsevät matkaa niihin ensimmäistä kertaa osallistuvilta. Monimutkaiset uudistukset ovat vielä haastavampia, koska niissä pyritään vielä pidemmälle tuntematta ratkaisuja ennakolta. Vaikeudet, tuntemattoman pelko ja oppimisen tarve kuuluvat kaikkiin muutosprosesseihin ja erityisesti ne ilmenevät muutoksen alkuvaiheessa. Ongelmat olisi hyvä oppia näkemään mahdollisuuksina. Ne ovat väistämättömiä ja ilman niitä ei voi oppia ja onnistua muutoksessa. Tämä edellyttää ongelmien säännöllistä kirjaamista, tutkimista ja ratkaisuehdotusten tarkastelua. Myös konfliktit ovat tarpeellisia onnistuneissa muutosprosesseissa, koska niiden kautta keskustelu on aktiivista ja innovatiivista. (Fullan 1994: 44–52.)

Perinteiset instituutiot on suunniteltu jatkuviksi. Tästä jatkuvuudesta johtuu, että ne usein vastustavat muutosta. Muutosprosessin aikana organisaatio tarvitsee ulkoista ja sisäistä pysyvyyttä sekä muutosten ja jatkuvuuden tasapainoa. Organisaatiot eivät voi muuttua hallitusti, ellei ympäristö ole ennakoitu, säännönmukainen ja tuttu. Yhteistyötahoihin tulee olla läheiset ja pysyvät suhteet, jotta pystyttäisiin muuttumaan nopealla aikataululla. Yhteydet lähiyhteisöihin ovat tärkeitä myös oppimisen kannalta. Vaikutteita voi omaksua niin organisaation sisä- kuin ulkopuoleltakin. (Drucker 1999: 108–109.)

Muutos ja jatkuvuus edellyttävät jatkuvaa tiedottamista. Mikään ei häiritse yhteistyötä ja jatkuvuutta enempää kuin huono tiedotus. On tärkeää, että kaikki asianosaiset saavat tarvittavat tiedot muutoksesta ja sen etenemisestä. Muutosten ja jatkuvuuden tasapaino edellyttää myös innovatiivisuuden ja jatkuvuuden palkitsemista organisaatiossa. (Drucker 1999: 108–111.)

2.1.2 Muutosprosessin vaiheet ja kulmakivet

Dooley ja O'Sullivanin (1999: 483) mukaan oikein johdettu muutosprosessi antaa organisaatiolle 99 % mahdollisuuden menestyä. Muutosmalli tulee aina suunnitella kontekstidonnaisesti vastaamaan juuri kyseisen organisaation muutostarvetta. Mitään valmiita muutosmalleja ei siis voi soveltaa suoraviivaisesti toisen muutoksen viitekehyyksi. (Virtanen – Wennberg 2005: 102.)

Muutosprosessi pitää sisällään useita erilaisia vaiheita, jotka riippuvat hyvin paljon organisaatiossa tapahtuvasta muutoksesta ja sen laajuudesta. Vaiheita voidaan kuvata ja nimittää monella tavoin, mutta yhtenäistä niille on prosessinomaisuus. Usein muutostehtävät jaetaan valmistautumiseen, muutoksen ohjaukseen ja vakiinnuttamiseen. (Matti 2007: 131).

Tunnettu muutosjohtamisen tutkija Kotter (1996: 17–18; Kotter – Rathgeber 2008: 125–127) kuvaa onnistunutta muutosjohtamista kahdeksanvaiheisena muutosprosessina. Kotterin kuvaamat vaiheet ovat kiireellisyyden ja välttämättömyyden tunteen luominen, ohjaavan tiimin perustaminen, vision ja strategian luominen, muutosvision viestiminen henkilökunnalle, laajojen valtuuksien jakaminen henkilöstölle, lyhyen aikavälin onnistumisten saavuttaminen, parannusten vakuuttaminen ja muutoksen lisääminen sekä uusien toimintatapojen juurruttaminen organisaatioon.

Muutoksen lähtökohtien valmisteluvaiheeseen kuuluvat kiireellisyyden ja välttämättömyyden tunteen luominen, sekä ohjaavan tiimin perustaminen. Organisaatiomuutoksessa tarvitaan useiden eri ihmisten yhteistyötä. Näin ollen muutoksen kiireellisyyden ja välttämättömyyden korostaminen on tärkeää yhteistyön saavuttamiseksi. Liiallinen tyytyväisyys vallitsevaan tilanteeseen on suuri riski muutoksen liikkeellelähdön kannalta. Jos henkilökunta ei koe muutosta välttämättömänä, ihmiset eivät anna ylimääräistä työpanostaan muutoksen eteen. Päinvastoin, he saattavat jopa vastustaa uusia aloitteita. Kiireellisyyden ja välttämättömyyden lisääminen vaatii tyytyväisyyden lähteiden eliminoimista ja niiden vaikutusten minimoimista. Muutoksen lähtökohtien valmisteluun kuuluu myös ohjaavan tiimin perustaminen. Muutos vaatii aina vahvaa ohjaavaa tiimiä, jonka kokoonpano on oikea, jonka jäsenien kesken vallitsee luottamus, ja jolla on selkeä yhteinen tavoite. Tehokkaassa tiimissä löytyy sopivassa suhteessa asemaan perustuvaa

valtaa, asiantuntemusta ja uskottavuutta. (Kotter 1996: 5, 17–18, 31, 37, 45, 51; Kotter – Rathgeber 2008: 125–127.)

Valpola (2004: 29–30) kuvaa muutoksen lähtökohtien valmistelua muutoksen tarpeellisuuden hyväksymisenä, joka on perusta koko prosessin käynnistymiselle. Muutostarve kertoo, miksi tämä muutos on välttämätön, millä toimenpiteillä siihen pyritään ja miten se tulee vaikuttamaan toimintaan. Alkuvaiheessa kerrotaan muutoksen mahdollisuudet ja faktat. Tämä on tärkeää, sillä jos ihmiset eivät tunnista muuttuvaa tilannetta tarpeeksi, heidän on vaikea sitoutua tilanteeseen.

Prosessin onnistumisen kannalta ensimmäiset toimenpiteet ovat aina tärkeimpiä. Ne konkretisoivat halutun muutoksen. Aloituksessa viestinnän merkitys korostuu, on tärkeää viestiä ensimmäiset toimenpiteet organisaatiolle eteenpäin heti alusta alkaen. Ne antavat muutosvoiman organisaatiolle ja tuovat muutoksen osaksi koko organisaatiota. (Valpola 2004: 32–33.)

Yhteinen näkemys muutoksesta kertoo, millä ratkaisulla lopputulokseen pyritään. Yhteistä näkemystä tarvitaan, jotta muutos toteutuu halutusti ja tarvittavilla toimenpiteillä. Näkemys kohdistaa voimat muutokseen ja luo mittarit joilla edistymistä voidaan arvioida. Se toimii ikään kuin kompassina läpi prosessin. (Valpola 2004: 30.)

Muutoksen onnistuminen edellyttää aina muutosvoimaa. Muutosvoimaan vaikuttavat esimerkiksi organisaation muutoshistoria, kokemukset muutoksista, toimiala ja työtehtävät. Muutosta suunniteltaessa kannattaa tutkia ja arvioida millainen muutosvoima organisaatiolla on käytössä ja miltä osin organisaatio tarvitsee tukea muutostarpeiden hyväksymisessä. Varsinkin organisaatiot jotka ovat hyvin tyytyväisiä toimintaansa tarvitsevat paljon tukea muutoksen hyväksymiseen. (Valpola 2004: 31–32.)

Päätöstentekovaiheessa laaditaan visio ja strategia, eli päätetään mitä ollaan tekemässä. Muutosstrategia antaa koko organisaation toiminnalle suunnan (Dooley – O’Sullivan 1999: 487–488). Onnistuneella muutosvisiolla on muutosprosessissa kolme tärkeää tehtävää. Se selkiyttää muutoksen suuntaa, kannustaa ihmisiä tekemään oikean suuntaisia toimenpiteitä ja koordinoi useiden yksilöiden toimenpiteitä nopeasti ja tehokkaasti. Tehokkaat visiot ovat usein hyvin yksinkertaisia, ne kuvaavat toimintoa tai organisaatiota sellaisena kuin se on tulevaisuudessa, ne ilmenevät useimpien sidosryhmien etujen mu-

kaisina ja ovat realistisia. (Kotter 1996: 17–18, 60–63; Kotter – Rathgeber 2008: 125–127.)

Muutoksen toteuttamisen vaiheessa on tärkeää onnistua viestimään muutosvisio henkilökunnalle. Vision todellinen voima tulee esiin vasta, kun useimmat työntekijät ymmärtävät sen tavoitteet. Viestintä onnistuu parhaiten kun se on suoraa ja yksinkertaista. Useiden eri viestintäkanavien käyttö ja asian kertaus tehostaa vision viestintää. Esimiehen oma toiminta on tehokkain tapa viestiä suunnasta. Muutosvisiosta viestiminen horjuu merkittävästi, mikäli muutoksen avainhenkilöiden toiminta on ristiriidassa vision kanssa. Muutoshankkeissa viestinnän tulee olla aina kaksisuuntainen prosessi, jolloin kuuntelemisen ja kuunnelluksi tulemisen merkitys korostuu. Kaksisuuntainen dialogi auttaa löytämään apua muutoshankkeesta nouseviin kysymyksiin. (Kotter 1996: 17–18, 73–85; Kotter – Rathgeber 2008: 125–127.) Balogunin ja Jenkinsin (2003: 256) mukaan muutosvision viestimisessä on keskeistä selittää organisaatiomuutos ja sen tavoitteet henkilöstölle ja ennen kaikkea antaa henkilöstölle mahdollisuudet reflektoida muutoksen vaikutuksia ja vaatimuksia oman työnsä kannalta. Tehokkaassa visiossa on kyse oppimisesta.

Valtuuksien ja vastuun siirtäminen työntekijöille on tärkeää muutoksen toteuttamisessa. Kaikkien joita muutos koskee, tulisi päästä osallisiksi muutoksen suunnittelusta ja toimeenpanosta (Virtanen – Wennberg 2005: 97). Jos henkilöstö kokee, ettei sillä ole juurikaan valtuuksia muutoksessa, se ei myötävaikuta tai edes pysty myötävaikuttamaan uudistumiseen. Organisaatiot, joissa on oikea rakenne, oikea valmennus muutokseen, oikeat tieto- ja henkilöstöjärjestelmät ja esimiehet, jotka tukeutuvat toiminnassaan muutosvisioon, pystyvät hyödyntämään laajaa vallan lähdettä organisaation kehittämiseen. (Kotter 1996: 17–18, 87, 98; Kotter – Rathgeber 2008: 125–27.)

Muutoksen toteuttamisen kannalta lyhyen aikavälin onnistumiset ovat hyvin tärkeitä. Ne antavat muutoshankkeelle vahvistusta ja osoittavat, että uhrauksia kannattaa tehdä ja antavat näin muutokselle tarvittavaa muutosvoimaa. Onnistumiset vievät pois pohjaa epäilijöiden väitteiltä. Pienet onnistumiset antavat muutoksen toteuttajille mahdollisuuden rentoutua hetkeksi ja auttavat jaksamaan. Ne voivat myös auttaa ohjaavaa tiimiä testaamaan visiotaan konkreettisissa olosuhteissa. Lisäksi konkreettiset tulokset takaavat johdon tuen muutokselle. (Kotter 1996: 17–18, 105–107; Kotter – Rathgeber 2008: 125–27; Virtanen – Wennberg 2005: 94.)

Parannusten vakiinnuttaminen ja muutoksen lisääminen luovuttamatta on tärkeää muutoksen etenemistä. Jos muutoshankkeessa hellitään vauhtia ennen kuin työ on saatu loppuun ja liika tyytyväisyys vallitsevaan valtaa alaa, menetetään tärkeää muutosvoimaa. Tästä saattaa seurata taantumista ja uusien menettelytapojen haurastumista. Parannusten vakiinnuttamisessa ihmisten johtamisen taito on arvokasta. On tärkeää ajatella asioita pitkäjänteisesti, koska muutosten vakiinnuttaminen saattaa kestää vuosikausia. (Kotter 1996: 17–18, 116–117, 125; Kotter – Rathgeber 2008: 125–127.)

Juurruttamisen vaiheessa luodaan uusi toimintakulttuuri yritykseen (Kotter 1996: 17–18; Kotter – Rathgeber 2008: 125–127). Muutoksen ankkurointi käytäntöön on pitkä prosessi ja se kestää muutoksen laajuudesta riippuen jopa vuosikymmeniä. Vie kauan aikaa ennen kuin uusi yksikkö toimii luontevasti. Kyse on aina poisoppimisesta, vanhas-ta luopumisesta ja sitoutumisesta uuteen. (Valpola 2004: 33–34.)

Balogunin ja Jenkinsin (2003: 247, 255) tutkimuksen mukaan muutosprosessissa on kyse uuden tiedon tuottamisesta ja oppimisesta. Tiedon tuottaminen linkittää yhteen muutoksen kulttuurillisen ja strategisen ulottuvuuden. Muutosprosessin johtamisessa on keskeistä luoda organisaatioon mahdollistava konteksti. Keskeistä on saada aikaan oppiva ja keskusteleva organisaatiokulttuuri, jossa henkilöstö itse miettii muutoksen vaikutuksia, kuinka heidän tulisi toimia toisin, reflektoi ja oppii yhteisesti muutoksesta.

2.1.3 Luottamuspääoma ja luottamuksen johtaminen muutoksessa

Luottamuspääoma on tärkeässä asemassa muutostilanteissa. Se on muutoksessa mahdollistaja ja toiminnan edellytys. Luottamus syntyy silloin, kun toimijoilla on käsitys ja odotus siitä, että toiseen voi luottaa. Luottamuksella tarkoitetaan inhimillisen vuorovaikutuksen tuloksena syntyvää vakaumusta, joka vaikuttaa vuorovaikutukseen sekä yhteistyön todennäköisyyteen ja laatuun. Se liitetään usein persoonallisiin piirteisiin kuten rehellisyys, avoimuus, yhteistyökyky ja hyvä tahto. Jos ihmisillä on käsitys, että he voivat luottaa toisiinsa, vaikuttaa se heidän käyttäytymiseen, vuorovaikutukseen sekä keskinäisiin odotuksiin. (Stenvall – Virtanen 2007: 77; Valpola 2004: 53.)

Luottamus on muutostilanteissa keskeistä, koska se vaikuttaa ideointiin ja ongelmanratkaisukykyyn, ilmapiiriin ja yhteisöllisyyteen sekä yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen. Ihminen toimii tehokkaimmin sellaisten ihmisten joukossa, joihin hän kokee luottavan-

sa. Muutostilanteissa epävarmuus ja epäselvyys ovat aina läsnä. Varmuutta muutoksen lopputuloksesta ei voi koskaan tietää. Jos emme tiedä lopputulosta, perustuu toiminta muutostilanteessa luottamukseen. Muutosjohtajan keskeinen tehtävä on luoda muutokseen luottamusta. Yksi muutoksen peruspilareista on, että uskomme selviävämme tulevista haasteista. Muutokset tarkoittavat aina osittain uusia tehtäviä ja haasteiden kohtaamista. Tästä selviytyminen edellyttää kykyä luottaa omaan osaamiseen ja kykyihin. Kun koemme että minämme ja hyväksyntämme ei ole uhattuna uskallamme ottaa askeleita kohti uusia vastuita. (Erämetsä 2003: 143.) Muutosjohtajan tehtävä on vahvistaa työntekijöiden uskoa ja luottamusta omiin kykyihinsä (Stenvall – Virtanen 2007: 78–79).

Luottamus kasvattaa kehitykselle välttämätöntä muutoskykyä. Luottamuksen myötä henkilöstö uskaltaa jakaa ideoitaan ja kokemuksia. Myös puolivalmiiden ja epätäydellisten ajatusten ilmaiseminen on tärkeää. Luottamus ilmenee vuorovaikutuksessa. Se rakentaa perustan jossa voidaan käsitellä ja ratkaista ongelmia ja ristiriitoja. Luottamuksesta syntyy itseään vahvistava toimintatapa, se kasvattaa avoimuutta ja rohkeutta etsiä uusia toimintatapoja ja luovia ideoita. (Stenvall – Virtanen 2007: 80.)

Luottamus vaikuttaa henkilöstön jaksamiseen. Organisaatiomuutoksen toteutuksessa työhyvinvoinnin näkökulma on yksi tärkeimmistä. Muutoksen onnistuminen mitataan viimekädessä yksilön ja työyhteisön toiminnasta. Työilmapiiriin vaikuttaa oleellisesti miten kukin osaa työnsä ja miten selkeitä työhön liittyvät tavoitteet ovat. Muutosjohtajan on tärkeää pitää mielessä, että muutoksen tavoitteet tulee pitää koko ajan kirkkaina ja ne pitää tiedottaa kaikille, joita muutokset koskevat. Luottamuksen saavuttaminen edellyttää aina kommunikaatioita. Keskustelulla ja kommunikaatioilla on ratkaiseva merkitys myös henkilöstön työssä jaksamiseen ja työsuoritusten tasoon. Erityisen keskeistä muutostilanteessa on luottamus oikeudenmukaisuuteen. Tämä johtuu siitä, että muutoksessa tehdään monia yksilöihin henkilökohtaisesti vaikuttavia asioita. (Stenvall – Virtanen 2007: 13–14, 80–82.)

Luottamuksen rakentaminen vie aikaa, mutta sen menettäminen saattaa tapahtua hyvin nopeasti. Muutokset saattavat aiheuttaa työyhteisössä sellaisen kriisin, joka tuhoaa esimiesten ja alaisten väliset suhteet. Stenvall ja Virtanen (2007: 87) ovat listanneet keskeisiä asioita, joiden avulla voidaan rakentaa ja johtaa luottamusta muutostilanteissa. Heidän mukaansa luottamus rakentuu aina kokemuksista. Organisaation historia, ongelmanratkaisutavat, kokemukset onnistumisista ja epäonnistumisista rakentavat luot-

tamusta. Muutosjohtajan tulee johtaa siten, että muutokseen sisältyy luottamusta vahvistavia jaksoja, aivan kuin pikavoittoa.

Ihmisillä on aina taipumus luottaa asioihin, jotka ovat heille tuttuja. Tästä syystä luottamus muutostilanteissa on kiinteässä yhteydessä kommunikatioon. Epäselvyydet tulee selvittää nopeasti ja varmistaa tiedon perille meno ja avoimuus. Luottamus kasvaa muutoksen uskottavuuden, perustelujen, näyttöjen ja tulosten kautta. (Erämetsä 2003: 115.) Myös työyhteisön yhteistyön edistäminen on yksi hyvä keino lisätä luottamusta muutostilanteessa. (Stenvall – Virtanen 2007: 88).

2.2 Keskijohto ja lähiesimiehet muutosjohtajina

Tämä opinnäytetyö on rajattu koskemaan erityisesti keskijohdon ja lähiesimiesten muutosjohtamista. Esimiesten rooli muutoksessa on monipuolinen ja haastava, sillä he ovat yhtä aikaa muutoksen kokijoina että toteuttajina.

2.2.1 Keskijohdon ja lähiesimiesten rooli muutostyössä

Organisaation alemmalla tasolla olevien työyksiköiden muutoksessa avainasemassa ovat keski- tai alemman tason esimiehet. Heidän tehtävänä on levittää sanaa muutoksen välttämättömyydestä, perustaa muutosta ohjaava tiimi, laadittava visio ja myytävä se kaikille. He ovat myös erityisessä asemassa yläjohdon ja alaisten välissä, edustaen yhtä aikaa johdon pyrkimyksiä ja omaa työyhteisöään. Esimies onkin muutostilanteessa kolmessa roolissa: muutoksen kokijana, työntekijän muutoksen ymmärtäjänä sekä organisaation tulevaisuuteen valmistautujana. (Järvinen 2001: 97, 156; Arikoski – Sallinen 2007: 83–84; Kotter 1996: 41; Vesterinen 2006: 132–133; Mayer – Smith 2007: 79.)

Koko linjajohdon toimivuus on muutoksen onnistumisen kannalta tärkeää. Jotta esimiehet osaisivat perustella muutoksen ja tukea alaisia muutoksen aikana, täytyy heidän olla hyvin perillä muutoksen syistä ja tavoitteista. Keskijohto on erikoisasemassa muutoksen konkreettisessa toteuttamisessa. Jos he eivät kykene rivakasti kertomaan ja perustelemaan muutoksen syitä, he eivät pysty saamaan aikaan luottamusta työntekijöissä ja muutos lähtee hitaasti käyntiin. (Valpola 2004: 53; Järvinen 2001: 102–103.)

On tärkeää, että esimies on itse käsitellyt ensin omat muutostunteensa, jotta hän osaa tukea alaisiaan muutoksessa. Joissain tapauksissa ylin johto haluaa varmistaa esimiesten oman sitoutumisen muutokseen, ennen kuin heille annetaan lupa kertoa hankkeesta eteenpäin. Tämä saattaa kuitenkin hidastaa muutoksen liikkeellelähtöä ja aiheuttaa luottamuspulaa työyhteisössä. (Arikoski – Sallinen 2007: 84; Vesterinen toim. 2006: 133; Järvinen 2001: 102.)

Johtaminen sisältää runsaasti emotionaalista työtä, kuten tunteiden käsittelyä ja hallintaa. Emotionaalisen työn osuus kasvaa erityisesti organisaatioiden muutostilanteissa. Muutosjohtamiseen liittyvät tunteet syntyvät suhteessa ympäristöön ja odotuksiin. Muutosjohtamisen tehokkuus kasvaa, mikäli organisaatiossa tunnistetaan muutosjohtamiseen liittyvä emotionaalisuus ja tuetaan esimiehiä. (Clarke – Hope-Hailey – Kelliher 2007: 92; 100–101; Mayers – Smith 2007: 79.)

Johtaja käy muutoksessa läpi omat tunteensa ja samaan aikaan tukee työntekijöitä heidän muutoksessaan. On tärkeää, että esimies kykenee toimimaan muutoksessa esimerkkinä muille ja toimimaan itsekin toisin. Tässä muutostehtävässä johtaja tarvitsee oman esimiehensä ja myös alaistensa tukea. Omien muutostunteiden käsittelyssä esimiehellä on työntekijään nähden etunaan aika, sillä hän tietää muutoksesta aikaisemmin ja hänellä on enemmän aikaa valmistautua muutokseen. Tämä asettaa toisaalta johdon ja työntekijät eriarvoiseen asemaan muutoksessa. (Arikoski – Sallinen 2007: 83–84, 132; Vesterinen toim. 2006: 132–133; Aarnikoivu 2008: 174; Järvinen 2001: 97, 101.)

Esimiesasemassa olevien muutosvastarinnan syinä ovat osin eri tekijät kuin työntekijöiden. Syitä voivat olla esimerkiksi uhka kontrollin ja resurssien menetyksestä, oman työsuhteen epävarmuus, pelko statuksen menettämisestä, entisten tehtävien tuottama ylikuormitus ja kiire, muutoksen taustan ja syyn jääminen epäselväksi sekä omat puutteelliset muutosjohtamisen kyvyt. Keskijohdon vastarinta selittyy myös osin sillä, että organisaatorakenteisiin kohdistuvien uudistusten tavoitteena on vähentää johtoportaita ja hallintotehtäviä. (Mattila 2007: 21–24; Mattila 2008: 53.)

2.2.2 Muutososaaminen

Termi kompetenssi kuvaa pätevyyttä ja kyvykkyyttä tietyssä tilanteessa. Kysymys on siitä, että toimija kykenee toimimaan tiettyjen kriteerien mukaisesti työtehtävissään. Muutoskompetenssiin sisältyy näin ollen kyky käyttäytyä ja toimia muutostilanteissa. Muutosjohtaminen korostaa kompetenssien näkökulmasta paljon oppimista. Muutostilanteista tulisi luoda oppimisprosesseja, jotka kehittävät sekä johdon että toteuttavan henkilöstön kompetensseja. Näin vahvistamalla muutosjohtamisen kompetensseja syntyy edellytyksiä luoda ja aikaansaada muutoskykyinen organisaatio. (Stenvall – Virtanen 2007: 103–104.)

Muutosjohtajalta edellytetään laaja-alaista osaamista. Virtasen ja Wennbergin (2005: 96) mukaan nyrkkisääntönä voidaan pitää sitä, että mitä merkittävämpi muutoshanke, sitä suuremmat osaamisvaatimukset. Muutosjohtaja on vastuuta kantava yleisjohtaja, jolle kuuluu kokonaisvastuu toiminnasta. Tehtävänä on huolehtia toiminnan syntymisestä, etenemisestä sekä seurannasta. Yleisjohtajalta edellytetään kokonaisuuden hallintaa ja monialaista joustavuutta, organisaation sisällön ja tehtävien hallintaa, ihmisten johtamisen taitoja sekä organisaation työskentelytapojen ja työkultuurin hallintaa. (Stenvall – Virtanen 2007: 105.)

Muutosjohtajalta edellytetään itsehillintää ja hallintaa. Johtajalla tulee olla kykyä suhtautua muutoksessa tarvittaviin ja siitä eteen nouseviin asioihin objektiivisesti ja realistisesti. Henkilöstön on helppo olla avoimessa vuorovaikutuksessa johtajan kanssa, joka on aidosti tunteva, mutta kykenee silti hallitsemaan reaktionsa ja tunteensa. (Stenvall – Virtanen 2007: 105.)

Muutosjohtajalta edellytetään aitoa läsnäoloa muutostilanteessa. Läsnä oleva johtaja on kiinnostunut toiminnan tavoitteista ja niiden toteutumisesta. Vuorovaikutus henkilöstön kanssa, käytettävissä olo, työn tavoitteista keskustelu ja luottamuksellinen kanssakäyminen ovat keskeisiä läsnäolon tunnusmerkkejä. Muutoksen keskellä läsnä oleva esimies on keskeinen voimavara henkilöstölle, koska hän voi auttaa henkilöstöä ratkomaan muutoksesta johtuvia ongelmia ja ristiriitoja sekä luomaan oppimista tuottavaa dialogia organisaation tavoitteiden ja avoimen vuorovaikutuksen kautta. (Stenvall – Virtanen 2007: 105–106.)

Hyvä muutosjohtaja osaa tarttua nopeasti ongelmiin ja uusiin mahdollisuuksiin. Toiminnan onnistumisen taustalla ovat usein kyky toimia ja tehdä päätöksiä nopeasti. Muutosjohtaminen onkin tilanteissa toimimista. Haastavat tilanteet ja ongelmat kuuluvat jokaiseen muutokseen ja ne edellyttävät ratkaisuvaihtoehtojen etsimistä ja vaikeidenkin päätösten tekoa. Ristiriitojen hallintaan kuuluu avoimuus, rohkeus, ongelmiin puuttuminen ja ratkaisukeskeisyys. (Stenvall – Virtanen 2007: 106.)

Muutosjohtaja johtaa esimerkillään. Oma esimerkki ja kyky sitoutua yhteiseen muutos-hankkeeseen vaikuttavat suuresti muutoksen onnistumiseen. Esimiehen sitoutuminen kasvattaa luottamusta ja esimerkillään hän luo mallin, jonka mukaisesti muutoksessa tulee toimia. Muutokseen sitoutunut johtaja kykenee viestittämään haluamansa, käymään asiasta avointa dialogia henkilöstön kanssa ja näin tekemään tavoitteensa muille houkutteleviksi. (Stenvall – Virtanen 2007: 106.)

Muutosjohtajan omaan toimintaan kohdistuva luottamus on tärkeää. Mikäli se puuttuu, häntä ei kuunnella eikä hänen näkemyksiinsä uskota. Epäluottamuksen kohteena oleva esimies ei voi olla dialogin tai oppimisprosessin käynnistäjä. (Stenvall – Virtanen 2007: 80; Valpola 2004: 58.)

Luottamus vahvistuu esimerkeistä ja erityisesti oman esimiehen merkitys on keskeinen. Suomessa työyhteisöt usein muistuttavatkin esimiehiään. Pyyteetön toimintamalli vahvistaa muutosjohtamista. Luottamuksen syntymisessä on tärkeää kokemus siitä, että toinen toimii pyyteettömällä tavalla. Muutostilanteissa johtaminen onkin osittain toisten eteen työskentelemistä. (Stenvall – Virtanen 2007: 87–88.)

Ammattitaito ja pätevyys ovat tärkeitä luottamuksen rakentajia. Henkilöstön usko esimiehen osaamiseen vie prosessia eteenpäin. Oman osaamisen näkymistä muille toimijoille olisikin hyvä miettiä. Toiminnan johdonmukaisuus ja lupauksen pitäminen kasvattaa luottamusta. On tärkeää pitää kiinni sovitusta asioista ja toimia mahdollisimman johdonmukaisesti. (Stenvall – Virtanen 2007: 88; Erämetsä 2003: 66.)

Mahdollistava ja valmentava johtaja saa henkilöstön luottamaan osaamiseensa ja motivoitumaan muutokseen. Muutosjohtajan tulee huolehtia henkilöstön muutoskyvystä ja kehitymisestä muutosprosessin aikana. Mahdollistava johtamistyyli edesauttaa auktoriteettiaseman, vallan ja näkyvyyden saavuttamista ja tietämyksen jakamista henkilöstön

keskuudessa. Tämä edellyttää aina avointa dialogia henkilöstön kanssa. (Stenvall – Virtanen 2007: 105.)

Johdon työtyyli ja muutososaaminen antavat leimansa muutoksen toteutukseen. Myönteinen, aktiivinen ja läsnä oleva johtaja, joka toimii yhteistyössä johdon ja tärkeimpien sidosryhmien kanssa, saa nopeasti muutokselle suunnan ja toimintaenergiaa. Mikäli esimies on omasta asemastaan epävarma, on itselleen vieraassa tilanteessa tai ei ole riittävästi perillä muutokseen liittyvistä tekijöistä ja toimintasuunnitelmasta eikä kykene riittävän nopeasti saamaan aikaan luottamusta, on vaarana, että muutos ei käynnisty. Tällaisessa tilanteessa erityisesti keskijohto on ristiriitaisessa asemassa; he eivät kykene kertomaan alaisilleen muutoksen perusteluja eivätkä näin ollen saa tukea muutostilanteen toteuttamiseen. (Valpola 2004: 53.)

Muutososaaminen syntyy aina kokemuksista. Mitä useamman muutoksen johtaja on läpikäynyt, sitä enemmän hänellä on keinoja toteuttaa asioita ja sitä enemmän hänellä on tuntumaa arvioida tilannetta, uusien asioiden läpimenoa sekä vaikuttaa muutosvastarintaa. (Valpola 2004: 53.)

2.3 Aikaisempia tutkimuksia muutosjohtamisesta

Opinnäytetyön kirjallisuuskatsaukseen otettiin kuusi alkuperäistutkimusta (n=6), joista kolme Pro gradu – tutkielmia, kaksi akateemista väitöskirjaa ja yksi opinnäytetyö. Kolme tutkimusta käsitteli muutosjohtamista terveydenhoitoalalla. Liitteessä kolme on koottuna taulukon muotoon kirjallisuuskatsaukseen valitut tutkimukset sekä niistä tarkemmin eriteltyinä tutkimuksen tarkoitus, aineiston keruu, analysointi ja keskeiset tutkimustulokset (liite 3).

Tutkimustuloksina nousi esiin paljon samoja aiheita kuin Druckerin, Kotterin ja Valpolan teorioissa. Seuraavassa esitellään tutkimuksista esiinnousseita teemoja: muutosjohtajan tehtävät, muutosjohtamiseen edistävästi vaikuttavat tekijät sekä muutosjohtamista vaikeuttavat tekijät.

2.3.1 Muutosjohtajan tehtävät

Päävastuu toiminnan kehittämisessä on aina esimiehillä. Toivolan (2008: 39) tutkimuksessa muutosjohtajien tehtävistä keskeisenä nousee esiin johtajien kehittämistehtävä. Johdon tulee nähdä asiat laajemmassa perspektiivissä ja suunnata katse tulevaisuuteen. Kehittämistoiminnan kautta voidaan määrätietoisesti pureutua syvälle organisaation toiminnan kulttuuriin ja työtapoihin.

Muutoksen onnistumisen kannalta on keskeistä, että muutos suunnitellaan huolellisesti. Muutoksen selkeä suunta ja yhteisen vision luominen on tärkeää. Ilman selkeää tavoitetta muutos on tuomittu epäonnistumaan. Väyrysen (2008: 40) mukaan muutosprosessien yleisimpiä ongelmia on, ettei muutosta ole suunniteltu huolellisesti eikä muutokselle ole asetettu selkeää tavoitetta. Onnistunut visio ja suunta ovat kiinteästi sidoksissa muutoksen suunnitteluun ja muutostarpeen määrittelyyn, joka on muutostyön tärkein vaihe. Muutoksen suunnitteluosaamiseen tulisi kiinnittää enemmän huomiota. Suunnittelu vaatii riittävästi aikaa, jotta muutokseen sitouduttaisiin ja sopeuduttaisiin paremmin. Muutosprosessia suunniteltaessa resurssisuunnittelu on tärkeää. Suunnitteluun on tärkeää ottaa kaikki muutosprosessiin osallistuvat henkilöstöryhmät. (Toivola 2008: 3, 42; Vuorinen 2008: 6; Väyrynen 2008: 64.)

Tiusanen (2008: 4, 124) pitää erityisen tärkeänä muutostyön välineenä kokonaistoimintaa ohjaavaa mallia ja systemaattista tiimityötä muutoksen toteutuksessa. Konkreettinen vastuukartta on keskeinen muutosväline tiimin toiminnassa ja kehitystyössä. Sitoutumisen kasvu yhteisen työskentelyn edetessä on hyvin tärkeää mallin toiminnan kannalta.

Muutosjohtamista käsittelevissä tutkimuksissa korostuu erityisesti henkilöstöjohtamisen merkitys. Muutosprosessin aikana tärkeää on henkilöstön kannustaminen, palaute, yhteistyö, motivointi ja asenteisiin vaikuttaminen. Kannustaminen tarkoittaa halua ja vastuuta innostaa henkilöstöä suuren haasteen edessä. Toisaalta se on myös mielialajohtamista ja rauhoittamista erilaisissa ongelmatilanteissa. Kannustaminen näkyy läsnäolona, vastuunkantona ja resurssien järjestämisenä. Asenteisiin vaikuttamisen välineenä johdon oma esimerkki ja läsnäolo ongelmatilanteissa ovat tärkeitä. Tavoitteena on saavuttaa luottamuksellinen ilmapiiri. Erityisesti lähiesimiehillä on merkittävä rooli muutostyössä ilmapiirin luojina ja henkilöstön tukijoina. Asioiden muuttaminen on helpompaa kuin henkilöstön johtaminen muutoksessa. Muutoksen aikaansaaminen on hyvin vaike-

aa jos henkilöstöä ei saada muutokseen mukaan. (Rahkonen 2007: 2; Toivola 2008: 3, 38–39; Vuorinen 2008: 6, 105; Tiusanen 2005: 4; Tuikkanen 2003: 39–40.)

Tiusanen (2005: 136–137) yhdistää muutoksen johtamisessa sekä rationaalisen että sosiaalisen prosessin. Rationaalisen prosessin perustana on selkeä strateginen suunnitelma ja yhteinen visio. Asiantuntijaorganisaatiossa muutosmenetelmänä on koko henkilöstöä osallistava yhteistyöhön perustuva muutosstrategia, jolla aikaan saadaan muutos ajattelussa, arvoissa, asenteissa ja toiminnassa.

Viestinnän onnistumisella on tärkeä rooli muutostyössä. Viestinnän tehtävänä on tiedon välittäminen ja muokkaaminen oman organisaation tarpeisiin. Avoimella ja rehellisellä viestinnällä on työtyytyväisyyttä lisäävä vaikutus. Onnistunut kommunikointi ryhmässä lisää luottamusta. Viestittäjän tehtävä on tärkeä sekä ylhäältä alas että alhaalta ylöspäin kulkevassa viestinnässä. Viestintätehtäviä ovat esimerkiksi kehittämishankkeeseen ja muutosjohtamiseen liittyvä perehtyminen ja valmistelu, sekä suunnitelmien ja aikataulujen sovittelu ja soveltaminen oman organisaation toimintaan. Työpaikkakohtaisten tiedottamiskanavien käyttö on tärkeää ja organisaatioiden tulisi aktiivisesti pohtia tiedottamiseen käytettäviä kanavia ja miten niitä voisi hyödyntää järkevästi. (Toivola 2008: 3, 40; Väyrynen 2008: 63–64; Rahkonen 2007: 2; Tiusanen 2005: 4.)

Väyrysen (2008: 64) tutkimuksessa korostuu erityisesti viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitys muutosjohtamisessa. Hyvät vuorovaikutustaidot ovat onnistuneen muutosviestinnän edellytys. Tiedottamisen lisäksi tarvitaan hyviä vuorovaikutustaitoja ja kykyä yhteistyöhön muiden toimijoiden kanssa. Vuorovaikutustaidot ja verkostoitumisoosaamisen merkitys korostuvat muutostilanteissa ja erityisesti suurissa organisaatiomuutoksissa.

Henkilöstö kaipaa tiedotusta muutoksen alkuvaiheessa erityisesti muutoksen syistä, sen välttämättömyydestä ja visiosta. Muutoksen välttämättömyyden perustelu on muutoksen onnistumisen kannalta tärkeä esimiehen tehtävä. Muutoksen välttämättömyyden on oltava tiedossa kaikilla organisaation jäsenillä. Muutos pysähtyy, ellei sitä koeta tärkeänä. (Toivola 2008:3; Tuikkanen 2003: 38, 44, 48.)

Henkilöstön aktiivinen osallistuminen ja vaikutusmahdollisuudet ovat onnistuneen muutoksen edellytyksiä. Osallistumalla muutokseen henkilöstö kokee muutoksen omakseen

ja voi tuntea tehneensä oman panoksensa muutoksen eteen. Osallistavalla muutosjohtamisella voidaan helpottaa muutoksen hyväksymistä osaksi omaa työtä, vähentää muutostarintaa ja näin nopeuttaa muutosta. (Tuikkanen 2003: 39, 48; Tiusanen 2004: 4; Väyrynen 2008: 62.)

Muutoksen juurruttamisen vaihe on hyvin tärkeä. Juurruttaminen vie paljon aikaa ja kestää useita vuosia. Yleensä hitaat muutokset ovat pysyviä. Vanhasta poisoppiminen tapahtuu ajatuksen tasolla ja siihen vaikuttavat paljon yksilölliset tekijät. (Rahkonen 2007: 2; Toivola 2008: 3; Vuorinen 2008: 6; Tiusanen 2005: 4; Tuikkanen 2003: 42.)

2.3.2 Muutosjohtamiseen edistävästi vaikuttavat asiat

Kokonaisuuden kannalta toiminnan suunnittelu ja muutostarpeen määrittely ovat tärkeitä muutoksen onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä. Henkilöstöresurssit tulee kohdentaa hyvissä ajoin muutoksen suunnitteluun. Suunnitteluun tulee osallistua kaikkien jotka osallistuvat muutosprosessin toteuttamiseen. Suunnitteluvaiheessa tulee kiinnittää huomiota tavoitteiden asetteluun, jolloin kyetään realistisemmin hahmottamaan muutoksen laajuus ja vaikutukset organisaatiossa. Muutosprosessin onnistumisen kannalta on tärkeää pitää määrätietoisesti kiinni sovitusta suunnitelmasta. (Toivola 2008: 42; Väyrynen 2008: 40; Rahkonen 2007: 62.) Väyrysen (2008: 40) tutkimuksen mukaan muutosprosessia ei voida koskaan täysin hallita, mutta hyvällä suunnittelulla pystytään ennakoimaan muutosprosessin vaiheita ja valmistautua mahdollisiin ongelmiin.

Selkeä työnjako esimiesten välillä edistää muutosjohtamista. Yhteinen näkemys auttaa organisaation päätöksenteossa ja kohdentamaan voimavarat muutokseen. (Toivola: 2008: 55.) Tiusanen (2005: 124) korostaa, että on tärkeää määritellä selkeästi muutosta johtavan tiimin tarkoitus, tehtävät, vastuut, vallankäyttö ja jäsenten roolit sekä taloudelliset ja henkiset voimavarat.

Esimiehen oma asenne ja mielenkiinto muutoksen johtamiseen edistävät suuresti muutosta. Omat asenteet ja sitoutumisen taso ovat tärkeitä muutostyövälineitä myös toimijatasolla. Johto ei saa tukea vanhan mallin tavoitteita, koska johdon asenne vaikuttaa esimerkkinä koko henkilöstölle. (Toivolan 2008: 2, 41; Tiusanen 2005: 4; Tuikkanen 2003: 40.)

Aiemmat kokemukset muutoksen toteuttamisesta tukevat muutosjohtamista. Kokemukset antavat sekä johtajille, että koko organisaatiolle paremmat lähtökohdat kohdata muutos. Aikaisemmat muutokset luovat uskoa muutoksessa onnistumiseen. Nopeiden ratkaisujen tekeminen ja uusien tilanteiden kohtaaminen helpottuu, kun taustalla on kokemus aikaisemmasta muutoksesta. (Toivola 2008: 2, 41.)

Yhteistyö kollegoiden kanssa sekä selkeä työnjako ovat muutostyötä edistäviä tekijöitä. Yhteistyö ja halu toimia yhdessä ovat välttämättömiä muutosprosessin onnistumisen kannalta. Työnjakoa voidaan selkiyttää esimerkiksi konkreettisen vastuukartan avulla. (Toivola 2008: 2, 41; Tiusanen 2005: 4.)

Muutoskoulutus on selkeästi muutosjohtamista edistävä asia. Koulutuksen suunnitteluun ja toteutukseen tulee varautua suunnitelmallisesti ja hyvissä ajoin. On tärkeää että muutoskoulutus on riittävää ja se resursoidaan oikein. (Toivola 2008: 42.) Kouluttajalle on eduksi koulutettavan työyksikön tuntemus; tämä edistää osaltaan oppimista. (Rahkonen 2007: 60)

Tiedottaminen on keskeisessä roolissa muutosprosesseissa. Rahkosen (2008: 60) tutkimuksen mukaan säännöllinen ja varhainen tiedottaminen edistävät muutosjohtamista. Tutkimuksen mukaan viestinnässä positiivisten puolien korostaminen edisti muutosprosessin toteuttamista.

Henkilöstön tukeminen muutosprosessin aikana edistää muutosjohtamista. Rahkosen (2007: 61) tutkimuksessa henkilöstölle tuen antaminen nousi keskeisimmäksi muutosjohtamista edistäväksi tekijäksi. Muutoksessa tukemisen keinoja ovat esimerkiksi henkinen tuki keskustelemalla, kuuntelemalla, olemalla esimerkkinä sekä olemalla läsnä muutoksessa. Muutosjohtamisessa on kyettävä hahmottamaan organisaatio kokonaisuutena, mutta samalla on tärkeää hahmottaa organisaatiossa työskentelevät henkilöt yksilöinä ja huomioida, että yksilöt reagoivat muutokseen eri tavoin (Väyrynen 2008: 51).

Väyrysen (2008: 44–45) tutkimuksessa ilmeni, että muutosprosessit, joissa henkilöstöllä on mahdollisuus vaikuttaa ja henkilöstö kokee vaikuttavansa, onnistuvat parhaiten. Muutokseen osallistuminen lisää työntekijöiden työtyytyväisyyttä, työtehoa, työmotivaatio paranee ja epävarmuus muutoksessa vähenee. Samansuuntaisia tuloksia on saanut myös Tuikkanen (2008: 39). Tutkimuksen tulosten mukaan henkilöstön osallistumi-

nen muutokseen lisäsi henkilöstön motivaatiota ja muutosvastarintaa ei juuri esiintynyt muutosprosessin aikana.

2.3.3 Muutosjohtamista vaikeuttavat asiat

Viestintä koetaan usein suurimpana ongelmana ja kehittämisen kohteena muutosjohtamisessa. Tiedon saaminen, ajoittaminen ja sisältö ovat tärkeitä. Epävarmuustekijöitä ilmestyy heti, mikäli tiedottaminen epäonnistuu. Puutteellinen tai epäonnistunut viestintä lisää epäluottamusta esimiehiä kohtaan ja aiheuttaa muutosvastarintaa. Säännöllinen tiedonkulku on tärkeää huhujen katkaisemiseksi ja epätietoisuuden poistamiseksi. Muutoksen onnistumisen kannalta erityisesti muutosvision ja muutoksen välttämättömyyden viestiminen on tärkeää. Muutokseen sitoutumisen ja motivoitumisen kannalta on tärkeää esittää muutoksen alussa selkeitä perusteluja muutoksen tärkeydestä. Tärkeää on myös tiedottaa siitä, että ei ole mitään tiedotettavaa. (Rahkonen 2007: 75; Tuikkanen 2003: 38–39; Väyrynen 2008: 63–64.)

Ylemmän johdon tuen puute ja sitoutumattomuus ovat merkittäviä muutosjohtamista estäviä tekijöitä esiintyessään. Joskus keskijohdolla ja ylemmällä johdolla on täysin eriävä näkemys muutoksen toteuttamisesta. Tällöin keskijohto joutuu tekemään päätöksiä ja ohjausta ilman ylemmän johdon tukea. (Toivola 2008: 43.)

Ongelmia saattaa ilmetä myös valtaoikeuksien puutteena tai epäselvyytenä. Esimiehet eivät aina ole varmoja oman asemansa valtaoikeuksien riittävydestä, jolloin he eivät kykene tekemään toimintaa ohjaavia päätöksiä. Tehtävien ja vastuiden muuttaminen kesken työn on vaikeaa. (Toivola 2008: 44–45.)

Koulutuksen määrällinen kohdentaminen eri henkilöstöryhmille tai yksittäisen työntekijän osaamisen näkökulmasta on usein haastavaa. Ongelmia syntyy, jos organisaation osaamista ei osata etukäteen riittävästi määritellä ja valmistella. Koulutusmäärän arviointi ja toteuttamisen riittävyys on joskus jopa epärealistinen tavoite. Myös koulutuksen tiheätahtisuus ja kiire perehtyä uusiin asioihin voi haitata muutostyötä. (Toivola 2008: 46; Rahkonen 2007: 65.)

Aikaisemmat kokemukset muutoksista voivat olla vahvuus, mutta myös muutosta estäviä tekijä. Aikaisemmat kokemukset saattavat estää tai jarruttaa muutosta, jos niihin on

liittynyt epäonnistumisia ja ahdistusta. Myös jatkuvilla muutosten ketjuilla on muutoksia estävä vaikutus. Organisaatio ei ole välttämättä vielä toipunut edellisistä muutoksista, kun uusia jo toteutetaan. Kun muutoksia tulee paljon, voi olla vaikeaa nähdä muutosten hyötyjä. (Toivola 2008: 45; Rahkonen 2007: 66.)

Henkilöstön tunteet ja muutosvastarinta ovat yleisiä muutosta vaikeuttavia tekijöitä. Vastarinnan taustalla ovat usein erilaiset pelot, periaatteelliset syyt vastustaa muutosta ja tiedonsaannin ongelmat. (Rahkonen 2007: 65; Toivola 2008: 46.)

3 KEHITTÄMISTYÖN TARKOITUS JA TUTKIMUSTEHTÄVÄT

Opinnäytetyön aiheena on Kansaneläkelaitoksen etuusratkaistutyön uudelleenorganisoinnin muutosjohtaminen. Tarkoituksena on kartoittaa, millaisia kokemuksia Kansaneläkelaitoksen Vantaan-Porvoon vakuutuspiirin esimiehillä on muutosjohtamisesta. Kartoituksen tavoitteena on tuottaa uutta tietoa muutosjohtamisen nykytilasta kehittämistyön pohjaksi ja lisätä ymmärrystä ilmiöön liittyen.

Opinnäytetyön tarkempina tutkimustehtävinä on selvittää:

1. Mitä tehtäviä esimiehien muutosjohtamiseen kuuluu?
2. Mitkä tekijät ovat vaikuttaneet muutosjohtamiseen?

4 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTTAMINEN

4.1 Toimintaympäristön kuvaus

Kehittämistyön kohdeorganisaationa on Kansaneläkelaitoksen Vantaan-Porvoon vakuutuspiiri, joka kuuluu Kansaneläkelaitoksen Etelä-Suomen vakuutusalueeseen. Kansaneläkelaitos on itsenäinen julkisoikeudellinen laitos, jonka tehtävänä on huolehtia Suomessa asuvien sosiaalisesta perusturvasta eri elämäntilanteissa. Toiminta-ajatuksen on turvata väestön toimeentuloa, edistää terveyttä ja tukea itsenäistä selviytymistä. Kansaneläkelaitoksen hoitamaan sosiaaliturvaan kuuluvat lapsiperheiden tuet, sairausvakuutus, kuntoutus, työttömän perusturva, asumistuki, opintotuki ja vähimmäiseläkkeet.

Näiden lisäksi Kansaneläkelaitos huolehtii vammaisuuksista, sotilasavustuksista sekä maahanmuuttajan tuesta.

Visionsa mukaan Kansaneläkelaitoksen tavoitteena on tuottaa julkisen sektorin parasta palvelua, olla aktiivinen sosiaaliturvan toteuttaja ja sen toimeenpanon kehittäjä. Strategia ja toimintaperiaatteet ovat asiakaslähtöisiä ja perustuvat yhteiskunnan odotuksiin ja tarpeisiin. Strategisessa suunnittelussa on keskitytty neljään näkökulmaan, jotka ovat asiakas ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus, henkilöstön ja työyhteisön uudistuminen, prosessit sekä talous. (Kansaneläkelaitos 2009; Kansaneläkelaitos 2003: 1–7.)

Julkisyhteisön strategiset haasteet syntyvät sen perustehtävän pohjalta. Tavoitteena on tuottaa yhteiskunnan määrittelemää perustehtävää ja luoda osuvia keinoja sen toteuttamiseksi. Tämä edellyttää kykyä tuottaa perustehtävän määrittämää lisäarvoa asiakkaille. Perustehtävän tuottamisen kustannukset rahoitetaan julkisista budjeteista ja tavoitteena on toimia mahdollisimman tehokkaasti. (Lindroos – Lohivesi 2001: 24, 28.)

Kansaneläkelaitoksessa käynnissä oleva valtakunnallinen muutoshanke perustuu Kansaneläkelaitoksen kenttäosaston valmistelemaan ja organisaation pääjohtajan hyväksymään esitykseen etuusratkaisutyön uudelleenorganisoinnista. Muutoshanke toteutetaan valtakunnallisesti ajalla 1.1.2010–31.12.2012. Tavoitteena on asiakaslähtöisesti toimiva, taloudellinen ja tehokas organisaatio, joka tuottaa asiakkaalle oikean ratkaisun nopeasti ja helposti. Vuoteen 2012 mennessä ratkaisutyö organisoidaan uudelleen niin sanottujen etuuskorien mukaisesti. Uuden mallin mukaan kussakin vakuutuspiirissä on enintään kuusi ratkaisuryhmää eli etuuskoria. Jokainen etuuskori sisältää toisiinsa kiinteästi liittyviä etuuksia, mikä mahdollistaa entistä paremmin asiakkaan kokonaistilanteen hallinnan. Vakuutuspiirit voivat organisoida ryhmät hallinnollisesti itselleen sopivalla tavalla. Pidemmän aikavälin tavoitteena on, että saman etuuden tekijät siirtyisivät fyysisesti samoihin tiloihin. (Kivimäki 2008.)

Uuden mallin myötä organisaation johtamisjärjestelmä muuttuu. Tarkoituksena on mataltaa organisaatorakennetta ja selkiyttää toimihenkilöiden roolien lisäksi johtamisrooleja. Mahdollisimman matala organisaatorakenne edistää organisaation toiminnallisuutta ja reaktiokykyä (Virtasen – Wennberg 2005: 72)

Kansaneläkelaitoksen Vantaan-Porvoon vakuutuspiiri on käynyt lyhyessä aikaa läpi kolme suurta organisaatio uudistusta. Vakuutuspiiri on siirtynyt osaamiskeskusmalliin 2006 eli osaaminen ja etuudet on jo keskitetty toimistoittain. Toinen suuri muutos organisaatiossa tapahtui 1.9.2008, jolloin silloinen Vantaan vakuutuspiiri yhdistyi Itä-Uudenmaan vakuutuspiiriin. Kansaneläkelaitoksen strategian mukaisesti Vantaan-Porvoon vakuutuspiirissä otetaan käyttöön uusi etuskoritoimintamalli asteittain. Uuden organisaatorakenteen ensimmäinen vaihe astui voimaan 1.1.2010. Jatkuvista muutoksista johtuen tutkimuksen kohdeorganisaatio on kiinnittänyt huomiota muutosjohtamisen merkitykseen organisaation menestymisessä, ja sen osa-alueen kehittäminen tulee olemaan keskeistä tulevaisuudessa.

4.2 Kehittämistyön eteneminen

Tämä kehittäminen alkaa kartoitusvaiheesta, jonka tarkoituksena on selvittää Kansaneläkelaitoksen Vantaan-Porvoon vakuutuspiirin esimiesten kokemuksia muutosjohtamisesta. Kartoituksessa saatujen tulosten perusteella laaditaan kehittämissuositukset asioista, jotka organisaation olisi hyvä huomioida jo seuraavaa muutosta suunniteltaessa.

Kartoituksessa käytetty menetelmä edustaa laadullista eli kvalitatiivista tutkimusotetta. Kartoituksen kohteena ovat keskijohdon ja lähiesimiesten kokemukset muutosjohtajana. Tätä kokemusmaailmaa tutkimalla pyritään ymmärtämään muutosjohtajuuden ilmiötä yksilön näkökulmasta.

Laadulliselle tutkimukselle voidaan määritellä sille tyypillisiä tunnusmerkkejä. Tiedonkeruussa suositaan kvalitatiivisia metodeja eli metodeja, joissa saadaan tutkittavien näkökulmat esiin. Näitä ovat esimerkiksi haastattelu ja havainnointiin perustuvat menetelmät. Tässä opinnäytetyössä käytettiin aineiston keruuseen juuri haastattelua. Tutkittavien näkökulma eli osallistuvuus on tärkeää. Tällöin puhutaan usein naturalistisesta otteesta. Tutkimussuhde on yksi sosiaalisen olemisen ja kanssakäymisen muoto. Tässä suhteessa on tärkeää pyrkiä pitämään tutkittavien näkökulma mahdollisimman aitona. Jotta tässä onnistuttaisiin, täytyy tutkijan yrittää tunnistaa omat esioletuksensa ja arvotuksensa. Laadullisen tutkimuksen objektiivisuus syntyy oman subjektiivisuuden tunnistamisesta. (Eskola – Suoranta 2000: 15–18.)

Tiedonantajina kartoituksessa toimivat Kelan Vantaan-Porvoon vakuutuspiirin esimiehet, jotka valittiin haastateltaviksi harkinnanvaraisella otannalla. Kartoituksen ajankohdalla organisaatiossa työskenteli yhteensä 19 esimestä. Haastatteluun kutsuttiin 10 esimestä, joista yhteensä seitsemän osallistui haastatteluun. Haastatteluun kutsuttiin osallistujia organisaation eri yksiköistä ja haastateltaviksi valittiin mahdollisimman erilaisen työhistorian ja taustan omaavia esimiehiä. Näin pyrittiin saamaan mahdollisimman kattava kuva organisaation muutosjohtamisesta.

Harkinnanvarainen otanta on tyypillinen kvalitatiiviselle tutkimukselle. Tieteellisyyden kriteeri ei ole määrä vaan laatu eli käsitteellisyyden kattavuus. Tutkimuksen kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti tutkimustehtävän pohjalta. Tärkeää on saada niiden ääni kuuluviin, joilla on syvälinen tieto asiasta. (Eskola – Suoranta 2000: 18.)

Kartoitusmetodina opinnäytetyössä käytettiin teemahaastattelua ja haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina. Kun halutaan tietää mitä joku ajattelee jostain asiasta, on yksinkertaisinta ja tehokkainta kysyä asiaa häneltä itseltään (Eskola – Vastamäki 2007: 25).

Haastattelut toteutettiin ajalla 24.2.–26.3.2010. Ennen varsinaisia haastatteluja toteutettiin koehaastattelu, jolla testattiin haastattelurungon pätevyyttä. Koehaastattelun perusteella haastattelurunkoon (liite 4) ei tarvinnut tehdä muutoksia ja koehaastattelu sisällytettiin varsinaiseen tutkimusjoukkoon. Näin ollen kartoitukseen osallistui yhteensä kahdeksan esimestä.

Haastattelupaikaksi pyrittiin mahdollisuuksien mukaan järjestämään haastateltavan esmiehen oma työhuone, jotta haastattelutilanne olisi haastateltavan kannalta mahdollisimman miellyttävä. Kartoituksen edetessä haastatteluista alkoi nousta esiin samoja rakenteita ja aineisto alkoi toistaa itseään. Kaikki kahdeksan haastattelua kuitenkin toteutettiin, jotta heterogeenisestä aineistosta saatiin mahdollisimman rikas.

4.3 Kartoituksessa kerätyn tiedon analysoiminen

Kartoituksesta saadun aineiston analyysinä käytettiin induktiivista analyysiä eli aineistolähtöistä sisällönanalyysiä. Analyysissä teoria rakentuu empiirisestä aineistosta ikään kuin alhaalta ylöspäin. Aineistolähtöinen analyysi on tarpeen erityisesti silloin, kun py-

ritään hankkimaan tietoa jonkun ilmiön olemuksesta. Tutkimukseen liittyvä hypoteesitomuus tarkoittaa sitä, ettei ole lukkoon lyötyjä ennakko-olettamuksia tutkittavista tai tutkimuksen tuloksista. Tutkijan tulisi ikään kuin oppia tutkimuksen kuluessa. Aineiston tehtävä ei ole niinkään hypoteesien todistaminen vaan hypoteesien keksiminen. Aineistojen avulla voidaan siis löytää uusia näkökulmia. (Eskola – Suoranta 2000: 19–20.)

Induktiivisen sisällönanalyysin tarkoituksena on luoda tutkimusaineistosta teoreettinen kokonaisuus. Työn tarkoitus ja kysymyksen asettelu ohjaavat analyysin kulkua. Induktiivisessa sisällönanalyysissä luokitellaan aineiston sanoja ja niistä koostuvia ilmaisuja teoreettisten merkitysten perusteella. Keskeistä on tunnistaa aineistosta sisällöllisiä väittämiä, jotka kertovat jotain tutkittavasta ilmiöstä. (Kylmä – Juvakka: 2007: 112–113.)

Induktiivisessa analyysissä tehdään havaintoja yksittäisistä tapahtumista, jotka yhdistetään laajempaan kokonaisuuteen. Aineiston kokonaisuuden hahmottaminen mahdollistaa aineiston yksityiskohtaisemman analyysin. Induktiivisen aineiston analysointi voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen. Aineiston redusoinnilla eli pelkistämällä tarkoitetaan tutkimustehtäviin vastaavien pelkistettyjen ilmausten koodaamista aineistosta. Pelkistäminen voi olla joko informaation tiivistämistä tai pilkkomista osiin. Ryhmittely eli klusterointivaiheessa aineistosta pelkistetyistä lauseista etsitään samankaltaisia ja/tai eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Samaa tarkoittavat käsitteet ryhmitellään ja yhdistetään samaan alaluokkaan kuuluviksi ja luokka nimetään sen sisältöä kuvaavalla käsitteellä. Luokkien yhdistelyä jatketaan yhdistämällä samansisältöisiä luokkia toisiinsa ja niistä muodostetaan yläkategorioita. Yläluokan ja sen nimen tulee kattaa sen alla olevien luokkien sisältö. Aineiston pelkistämisen ja ryhmittelyvaiheessa on jo mukana aineiston abstrahointivaihe. Abstrahointi eli käsitteellistämisen tarkoituksena on muodostaa alkuperäisinformaation käyttämistä kielellisistä ilmauksista teoreettisia käsitteitä eli muodostaa yleiskäsitteiden avulla kuvaus tutkimuskohteesta. Käsitteellistämistä jatketaan niin kauan kuin se on aineiston sisällön kannalta järkevää ja mahdollista. Abstrahoinnin tuloksena yläluokista muodostetaan pääluokkia ja yhdistäviä luokkia. (Tuomi – Sarajärvi 2009: 108–113; Kylmä – Juvakka 2007: 23, 115–119.)

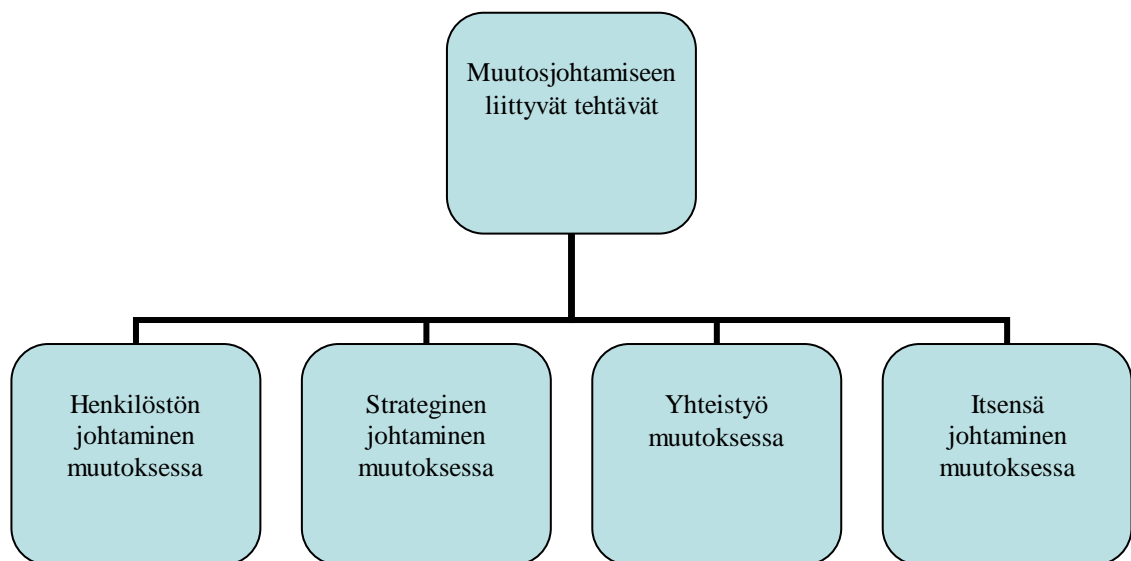
Haastatteluista saatu aineisto valmisteltiin litteroimalla induktiivista sisällönanalyysistä varten. Litteroitua aineistoa oli yhteensä 137 sivua rivivälillä 1,5. Litteroidusta aineistosta poimittiin tutkimustehtäviä vastaavia alkuperäisilmauksia, jotka pelkistettiin tiivistämällä. Aineiston pelkistämisen jälkeen samaa tarkoittavat pelkistetyt ilmaukset ryhmi-

teltiin ja yhdisteltiin kuuluvaksi samaan alaluokkaan ja luokat nimettiin. Samansisältöiset luokat yhdistettiin toisiinsa ja niistä muodostettiin yläluokat eli aineisto abstrahoitui. Abstrahoinnin tuloksena yläluokista syntyi teema-alueita vastaavat pääluokat (liite 5). Analyysiä jatkettiin kvantifioimalla luokittelussa esiin nousseet maininnat. Luokittelussa kiinnitettiin huomiota erityisesti mainintojen esiintymistiheyteen. Kvantifioinnin tuloksia on käytetty tulosten pohdintaosassa.

5 KARTOITUKSEN TULOKSET

5.1 Muutosjohtamiseen liittyvät tehtävät

Esimiesten näkemykset **muutosjohtamiseen liittyvistä tehtävistä** koostuivat neljästä yläkategoriasta, joita olivat: 1) henkilöstön johtaminen muutoksessa, 2) strateginen johtaminen muutoksessa, 3) yhteistyö muutoksessa sekä 4) itsensä johtaminen muutoksessa (kuvio 1).



KUVIO 1. Muutosjohtamisen tehtävät esimiesten mukaan.

Haastattelun pohjalta muutosjohtamiseen liittyvistä tehtävistä merkittävänä nousi esiin **henkilöstön johtaminen muutoksessa** (kuvio 1). Henkilöstön johtaminen muutoksessa muodostui seuraavista alakategorioista:

- Henkilöstön kannustaminen ja tukeminen muutoksessa
- Muutoksesta tiedottaminen
- Henkilöstön ohjaaminen
- Henkilöstön osallistaminen muutoksessa (liite 5, s. 1–2).

Esimiesten kokemusten mukaan henkilöstön kannustaminen ja tukeminen oli keskeistä muutoksen johtamisessa. Esimiehet kokivat voivansa tukea henkilöstöä keskustelemalla ja kuuntelemalla, olemalla läsnä muutoksessa, huolehtimalla muutoksen pelisäännöistä, toteuttamalla yt-prosessia, ottamalla vastaan henkilöstön tunteita sekä antamalla henkilöstölle aikaa sopeutua muutokseen. Kannustamiseen vastaajien mukaan kuului muutoksen hyvien puolien etsiminen, henkilöstön motivoiminen ja kannustaminen muutokseen.

”...ihmiset tarvitsevat sen jolle voi purnata ja joka on syyllinen. Se olen minä ja se kuuluu rooliin.”

”Pitää muistaa kehua kun on sen kehun paikka.”

”Antaa ihmiselle aikaa sopeutua siihen muutokseen.”

”Yrittää etsiä niitä hyviä puolia siitä muutoksesta, eikä vain ilmoitta, että nyt tulee tällainen muutos ja piste.”

”Olemalla läsnä siellä, että voi tulla milloin tahansa keskustelemaan.”

”Tämmöisessä muutosjohtamistilanteessa minun täytyy ottaa se ihmisten tunne tavallaan vastaan.”

Haastatteluun osallistuneet esimiehet kokivat muutoksesta tiedottamisen tärkeäksi osaksi henkilöstön johtamista muutoksessa. Vastaajien mukaan oli tärkeää, että juuri oma esimies informoi henkilöstöä muutoksesta. Hyvän tiedottamisen koettiin olevan jatkuvaa, avointa sekä samanaikaista koko henkilökunnalle. Esimiehen tuli avata muutos ja sen syyt keskustelemalla siitä yhdessä tiiminsä kanssa. Jokainen työntekijä ymmärtää tiedottamisen omalla tavallaan, joten myös kahden keskiä keskustelua muutoksesta tarvittiin. Vastaajat kokivat, että oli tärkeää toistaa uusi asia tarvittavan monta kertaa, jotta henkilöstö varmasti sisäisti muutoksen ja sen syyt.

”Se että tieto tulee kaikille yhtä aikaa ja samanlaisena on kaiken A ja O.”

”Jos kerran vaan sanoo, niin kukaan ei ole kuullutkaan.”

”Ihan sen avaaminen, että mitä se tarkoittaa.”

”Yritän puhua ihmiselle sen ihmisen mukaan”

Muutosjohtajan tehtäviin kuului myös henkilöstön ohjaaminen muutosprosessin edetessä. Esimiesten mukaan oli tärkeää muistuttaa mitä perustehtävää organisaation tehtävänä oli toteuttaa, ja mitä asioita muutokseen kuului. Epäselviin pelisääntöihin tuli puuttua ja korjata ne mahdollisimman nopeasti. Esimiehet pitivät tärkeänä muutokseen liittyvien huhujen ja keskusteluiden ohjaamista oikeaan suuntaan korjaamalla virheellistä tietoa. Vastaajien mukaan jokaisessa työyhteisössä on vahvoja persoonia, niin kutsuttuja mielipidevaikuttajia. Esimiesten kokemusten mukaan heidän ohjaaminen muutostilanteessa oli tärkeää, jotta muutoksen eteneminen ei hidastunut.

”Minun tehtävä on koko ajan muistuttaa, että miksi me oikeastaan ollaan täällä ja mitä meidän pitää saada aikaan.”

”Näihin mielipidevaikuttajiin mennään niin sanotusti iholle...”

Muutoksen onnistumisen kannalta vastaajat kokivat tärkeäksi henkilöstön osallistamisen muutokseen. Osallistaminen tapahtui yhteisen toiminnan ja keskusteluiden kautta. Tiimipalavereissa suunniteltiin muutosta konkreettisesti juuri oman tiimin toiminnan kannalta. Vastaajat pitivät tärkeänä henkilöstön ottamista mukaan johtoryhmätyöskentelyyn.

”... näissä palavereissa on käyty näitä asioita läpi ja suunniteltu yhdessä näitä asioita ja tätä mallia.”

”... ollaan yhdessä katsottu että mihin se vie ja mitä se tarkoittaa meidän porukassa.”

Henkilöstön johtamisen lisäksi muutoksen johtamiseen kuului keskeisenä **muutoksen strateginen johtaminen** (kuvio 1). Strateginen johtaminen koostui seuraavista tekijöistä:

- Muutoksen suunnittelu
- Muutoksen organisointi
- Muutoksen jalkauttaminen
- Muutoksen seuraaminen
- Muutoksen juurruttaminen

- Muutoksesta vastaaminen
- Toiminnan kehittäminen (liite 5, s. 2–4).

Muutoksen strateginen johtaminen alkoi vastaajien mukaan muutoksen suunnittelusta. Koko Kansaneläkelaitosta koskevan muutosstrategian jalkauttamista toimistokohtaiseksi suunniteltiin johtoryhmän palavereissa ja erilaisissa työryhmissä. Ryhmätyöskentelynä luotiin muutosta koskevat yhteiset pelisäännöt ja sovittiin vastuista. Muutos vaikutti usein henkilöstön työtehtäviin, joten muutosta suunniteltaessa joidenkin tehtävänä oli laatia myös perehdyttämis- ja koulutussuunnitelma.

”Koulutukseen liittyen olen ollut tekemässä koulutustarvekartoitusta.”

”...tehtävien uudelleen määrittelyä, eli me ollaan pidetty koripäällikköiden työkokous, missä me avattiin koko tämä rooli”.

”Johtoryhmän jäsen olen ollut ja sitä kautta tietoinen mitä suunnitellaan.”

”Oman yksikön toimintaan liittyvää suunnitteluahan se on ollut.”

Muutoksen organisointivaiheessa toteutettiin uuden strategian mukainen etuuskorimalli. Uuden toimintamallin mukaisesti etuusratkaisijat eivät enää osallistu asiakaspalveluun. Esimiesten tehtävänä oli jakaa henkilöstön tehtäviä uudelleen korimallia vastaaviksi ja eriyttää asiakaspalvelu omaksi tiimikseen. Uuden toimintamallin mukaisesti esimiehet siirrettiin hoitamaan ydinprosesseja ja näin ollen esimiesten roolit jaettiin uudelleen. Uuden korimallin mukaisesti toimistonjohtaja nimikkeellä toimineet esimiehet siirrettiin vastaamaan etuusratkaisutyöstä. Esimiesten tehtävänä oli myös rekrytoida uutta henkilökuntaa ja tehdä huonejärjestelyitä muutoksista johtuen.

”...strategisessa mielessä piti kääntää parhaat osaavat voimat sieltä tukiprosesseista ydinprosesseja hoitamaan.”

Muutoksen strategisen johtamisen seuraavana vaiheena oli muutoksen jalkauttaminen organisaatioon. Esimiesten tehtävänä oli käydä muutosta ja strategiaa läpi jokaisen työntekijän kanssa kehityskeskusteluissa. Muutosta jalkautettiin asettamalla jokaiselle henkilökohtaiset tavoitteet liittyen perustehtävän hoitamiseen. Myös organisaation yhteisten arvojen jalkauttamista pidettiin tärkeänä muutoksen jalkauttamisen kannalta.

”Organisaatiomuutos on käyty läpi kehityskeskusteluissa ja erikseen niiden toimihenkilöiden kanssa joiden tehtävät vaihtui.”

Muutoksen strategiseen johtamiseen kuului vastaajien mukaan myös muutoksen seuraaminen. Muutoksen seuranta tapahtui erityisesti seuraamalla organisaation tulosta yhteisissä johtoryhmäpalaverissa, sekä henkilöstön jokapäiväistä toimintaa seuraamalla ja kuulostelemalla. Kehityskeskustelut ja henkilöstöbarometri koettiin myös seurannan välineiksi.

”...johtoryhmässä katsotaan onko tehty se mitä on sovittu.”

”...tässä jokapäiväisessä esimiestyössä kuulostella ja jatkuvasti kun on ihmisten kanssa tekemisissä niin kuulostella missä mennään, niin sehän on tärkein seurantaväline.”

”Seurataan tuloksia yksikkötasolla, tiimitasolla ja henkilötasolla...”

”...joutuu hirveästi tarkkailemaan ja seuraamaan niin kuin koko ajan että mitä ne tekevät.”

Muutoksen juurruttaminen koettiin muutoksen säilymisen kannalta tärkeäksi osaksi muutoksen strategista johtamista. Juurruttaminen kuului vastaajien mukaan erityisesti uusista toimintatavoista muistuttaminen, vanhasta pois ohjaaminen, toissijaisten näkökulmien poistaminen, sekä korien toiminnan vahvistaminen. Koko Kansaneläkelaitoksen organisaation kannalta tärkeänä pidettiin esimerkkinä toimimista muille vakuutuspiireille.

”...ohjaava esimiesote missä ohjataan pois vanhasta uuteen.”

Vastaajien mukaan muutoksesta vastaaminen oli osa muutoksen strategista johtamista. Esimiesten mukaan muutostilanteen hallitseminen oli tärkeä osa esimiehen työtä muutostilanteessa. Tärkeänä pidettiin myös päävastuun kantamista muutoksesta.

”Minun mielestä on strategisesti erittäin tärkeää, että joku kantaa vastuun siitä pääbisneksestä.”

”...kyllä se vaatii sitä että hallitsee sen tilanteen.”

Organisaation toiminnan kehittäminen kuului esimiesten mukaan muutoksen strategiseen johtamiseen. Ympäristön jatkuva seuraaminen oli tärkeä osa toiminnan kehittämistä.

”Koko ajan pitää olla skarppina, että miten maailma muuttuu ja miten me voitaisiin tehdä asia vielä vähän paremmin.”

Erilaiset **yhteistyöhön liittyvät tehtävät** olivat myös osa muutosjohtamista (kuvio 1).

Yhteistyöhön liittyvät tekijät muodostuivat seuraavista alakategorioista:

- Sidosryhmäyhteistyö
- Työryhmätyöskentely
- Yhteistyö organisaation sisällä
- Tiimityöskentely (liite 2, s. 4).

Yhteistyötä tehtiin sekä organisaation sisäisesti että sidosryhmäyhteistyönä organisaation yhteistyökumppaneiden kanssa. Vastajien mukaan sidosryhmäyhteistyöhön kuului muutoksesta tiedottaminen ja yhteydenpito yhteistyökumppaneiden kanssa.

”...tiedon välittäminen talon sisällä ja ulkopuolella.”

”...informoida kokoajan meidän sidosryhmiä...”

Organisaation sisäiseen yhteistyöhön vastaajat kokivat kuuluvan esimiesten välisen yhteistyön sekä eri tiimien välisen yhteistyön edistämisen. Esimiehet tekivät yhteistyötä myös oman esimiehensä kanssa. Vastajien mukaan tiimityöskentely oli keskeistä muutoksessa. Muutokseen liittyviä asioita käsiteltiin yhteisesti säännöllisissä tiimipalaverissa. Johtoryhmätyöskentelyyn liittyvä työryhmätyöskentely oli myös osa muutokseen liittyvää yhteistyötä. Johtoryhmässä esimiehet avasivat yhteisesti rooleja. Lisäksi he hoitivat johtoryhmässä annettuja muutoksen toteuttamiseen liittyviä tehtäviä. Yhteistyötä muutoksessa kuvattiin seuraavasti:

”Omalle esimiehelle informointia ja hänen kanssaan yhteistyötä.”

”Se tulee tätä kautta kun meillä on nämä säännölliset tiimipalaverit. Kaikki asiat mitkä ovat muuttuneet, käsitellään yhdessä siellä.”

”Meillä on ollut nämä normaalit esimiesten ryhmäpalaverit, joissa näitä asioita on puitu.”

Esimiesten mukaan **itsensä johtaminen** oli osa muutosjohtamista (kuvio 1). Itsensä johtaminen muodostui seuraavista alakategorioista:

- Muutokseen uskominen
- Muutoksen tukeminen (liite 5, s. 4).

Vastaajien mukaan oli tärkeää, että esimies uskoi itse muutokseen ja muutti omaa toimintaansa muutoksen edellyttämällä tavalla. Muutoksen tukemiseen esimiesten mukaan kuului muutoksen hyväksyminen ja johdon näkemyksen tukeminen muutoksessa.

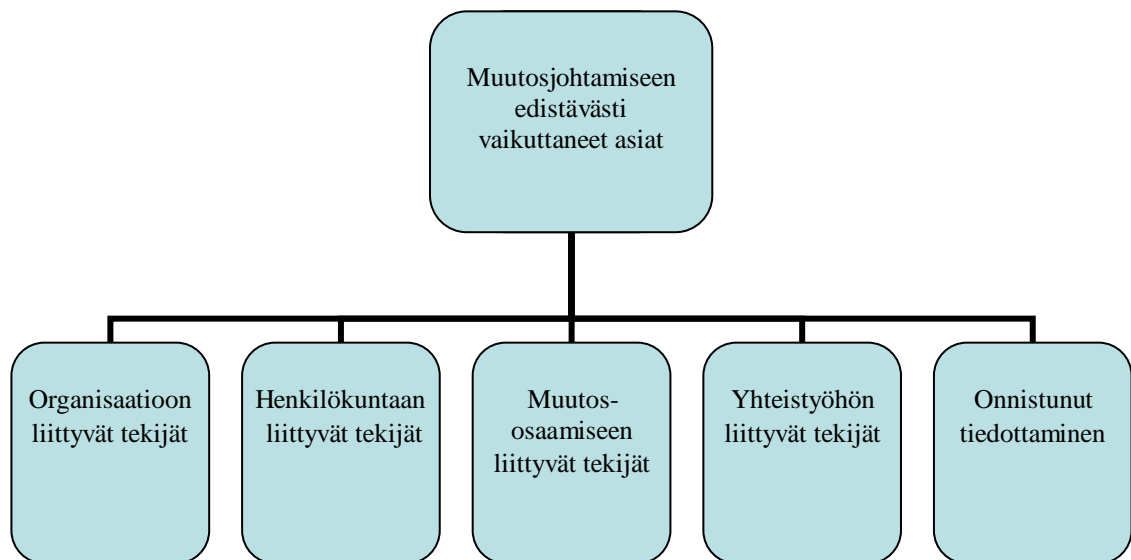
”Minun täytyy tukea sitä johdolta tulevaa...”

”Tärkeää on se oman itsensä muuttaminen.”

”On vaikea olla uskottava jos ei itsekään usko.”

5.2 Muutosjohtamiseen edistävästi vaikuttaneet asiat

Muutosjohtamiseen edistävästi vaikuttaneista asioista esiin nousivat seuraavat viisi yläkategoriaa: 1) organisaatioon liittyvät tekijät, 2) henkilökuntaan liittyvät tekijät, 3) muutososaamiseen liittyvät tekijät, 4) yhteistyöhön liittyvät tekijät ja 5) onnistunut tiedottaminen (kuvio 2).



KUVIO 2. Muutosjohtamiseen edistävästi vaikuttaneet asiat esimiesten mukaan.

Esimiehet pitivät erilaisia **organisaatioon liittyviä tekijöitä** muutosjohtamiseen edistävästi vaikuttaneina asioina (kuvio 2). Tämä yläkategoria muodostui seuraavista alakategorioista:

- Johdon tuki
- Toimiva organisaatio- ja johtamisjärjestelmä
- Riittävät henkilöstöressurit
- Selkeä ja joustava muutosprosessi
- Muutoskoulutus
- Jatkuva muutos (liite 5, s. 5–7).

Johdon tuki koettiin erittäin tärkeäksi asiaksi muutosprosessin toteuttamisen kannalta. Vastausten mukaan johdon tukeen kuului omalta esimieheltä saatu tuki, ylimmän johdon ja vakuutuspiirin johtajan tuki sekä muilta esimiehiltä saatu vertaistuki.

”...että on se pomon tuki siellä takana.”

”Vertaistuki, esimiesten kanssa voi jutella tästä.”

”Se toisten esimiesten tuki on ollut yksi ratkaiseva tekijä.”

Toimiva organisaatio- ja johtamisjärjestelmä koettiin muutosjohtamista edistäväksi asiaksi. Nykyistä johtamisjärjestelmää pidettiin selkeänä ja organisaatorakennetta selkeästi määriteltynä. Työntekijöiden ja esimiesten rooleja pidettiin selkeinä ja roolien eriyttämistä toimivana järjestelmänä. Vastauksissa nousi esiin myös organisaation vanha, vahva pohja, joka edisti uusien muutosten toteuttamista.

”Roolit ovat aika selkeät olleet koko ajan.”

”Edistäviä tekijöitä on varmasti se vanha hyvä pohja ja se hyvä henki. Me oltiin jo aika pitkälle tehty muutoksia tähän suuntaan.”

”Kyllähän se on ollut hyvin selkeää ja hyvin määritelty.”

”Kyllähän ne johtamisjärjestelmä ja organisaatorakenne ovat selkeitä, ja itse ainakin toimin parhaiten kun asiat ovat selkeitä.”

Riittäviä henkilöstöresursseja pidettiin tärkeänä asiana muutosjohtamisen kannalta. Haastatteluista nousi erityisesti esiin uusien työntekijöiden rekrytoinnin merkitys. Organisaatiomuutoksen myötä useisiin organisaation yksiköihin oli saatu rekrytoida uutta henkilökuntaa poikkeuksellisen paljon.

”Meille tulee nyt paljon uutta porukkaa, niin se tuntuu kyllä tosi positiiviselta.”

”Henkilöstöressia me saatiin nyt huomattavasti lisää, eli me pystytään hoitamaan meidän perustehtävä.”

Vastaajat pitivät toteutunutta muutosprosessia selkeänä ja joustavana. Vastaajien mukaan muutoksen selkeyttä lisääviä tekijöitä olivat muutoksen projektinomaisuus, systemaattisuus, muutoksen aikataulun selvillä oleminen sekä tieto muutoksen määränpäästä. Osa vastaajista koki, että muutos oli ollut vähäinen ja näin ollen helppo toteuttaa. Esimiehet pitivät tärkeänä, että he saivat olla mukana muutoksen toteuttamisessa alusta alkaen. Vastaajien mukaan oli tärkeää, että muutos toteutettiin siten kuin oli suunniteltu ja sovitua asioista pidettiin kiinni. Myös joustavuutta muutoksen toteuttamisessa pidettiin muutosjohtamista edistävänä asiana.

”Minulla ei ole ollut mitään epäselvää, niin hyvin kaikki tieto on tullut.”

”Pidän hyvänä, että jos jotain päätetään, niin sitä ei lähdetä heti ensimmäisen vastahangan mukana muuttaman, vaan pidetään kiinni siitä mitä on päätetty.”

”Hyvä asia on ollut, että tämä tehdään niin kuin projektinomaisesti.”

”Aikataulu oli hyvin selvillä ja tietynlainen systematiikka oli aina olemassa.”

”Kunhan asiakaslähtöisyys ja se päämäärä pysyy kirkkaana, niin tietynlainen joustamisvara on olemassa.”

Esimiehet pitivät organisaatiomuutokseen liittyvää muutoskoulutusta muutosjohtamisensa edistävänä vaikuttaneena asiana. Vastaajien mukaan muutoskoulutus toi henkilöstölle ymmärrystä muutokseen liittyen ja näin ollen se valmisti henkilökuntaa muutokseen. Tärkeänä pidettiin, että henkilöstöllä on mahdollisuus yhteisiin muutoskoulutuksiin.

”XXX:n koulutus, etenkin siitä pidettiin kovasti ja se sai paljon positiivista palautetta. Kyllä minä uskon, että sillä oli vaikutusta, että ymmärretään miksi näitä muutoksia tehdään. Ja ettei suhtauduta heti negatiivisesti, vaan yritetään nähdä myös ne positiiviset puolet, oli se muutos mikä tahansa.”

”Koulutus oli erittäin hyvä ja se valmisti henkilökuntaa tähän.”

”Se että henkilökunta pääsee tämmöisiin koulutuksiin, niin se on se tärkein juttu.”

Vastaajat kokivat, että jatkuva muutos organisaation toiminnassa on ollut muutosjohtamista edistävä asia. Säännölliset, lyhyen aikavälin muutokset ovat hyvä asia, sillä ne ruokkivat uusia muutoksia.

”Näiden aikaisempien muutosten takia se seuraava muutos on aina pykälän helpompi, sekä henkilöstön että muutosjohtamisen kannalta.”

”Nämä kaksi aikaisempaa isoa muutosta jotka me ollaan tehty, ovat ilman muuta auttaneet tässä.”

”Olen sitä mieltä, että niitä pitää tulla tietyin väliajoin, että ei voi jäädä niin kuin sammaloitumaan.”

Organisaatioon liittyvien tekijöiden lisäksi muutosjohtamiseen edistävästi vaikuttaneeksi asiaksi koettiin **henkilökuntaan liittyvät tekijät** (kuvio 2), jotka koostuivat seuraavista alakategorioista:

- Henkilökunnan asenne
- Osaava henkilöstö
- Henkilökunnan tuki
- Henkilökunnan aikaisemmat kokemukset muutoksista
- Hyvä työilmapiiri
- Henkilökunnan osallistuminen muutokseen (liite 5, s. 7–9).

Henkilökunnan asenne muutosta kohtaan vaikuttaa paljon muutoksen etenemiseen. Esimiehet kokivat, että henkilökunta on suhtautunut aikaisempaa myönteisemmin muutokseen. Vastaajien mukaan organisaatiossa on työhönsä motivoitunut henkilökunta, joka on sitoutunut myös muutokseen.

”Porukat on ihan aktiivisia ja he kyselevät, että se on ollut kyllä positiivista.”

”Uudet työntekijät ovat omalla panoksellaan tukeneet hyvin paljon muutosta.”

Osaavalla henkilökunnalla oli vastaajien mukaan muutosjohtamista edistävä vaikutus. Vastaajien mukaan organisaatiossa on kokenut ja osaava henkilökunta, joka omalta osaltaan edistää muutosjohtamista. Vastaajien mukaan myös uusien työntekijöiden rekrytoinneissa oli onnistuttu ja organisaatioon oli saatu kovatasoista henkilökuntaa, joka on jo tottunut muutoksien läsnäoloon työelämässä.

”Meillä on erittäin hyvät työntekijät, kokeneet ja osaavat ja sillä me ollaan selvitty.”

”Meille on erittäin kovatasoista henkilökuntaa tulossa”

”Rekrytoinneissa on onnittu ja se on edistänyt.”

Henkilökunnan tukea pidettiin tärkeänä muutosjohtamista edistävänä asiana. Esimiehet pitivät tärkeänä sekä omalta tiimiltä saatua tukea että koko organisaation tukea. Tärkeänä pidettiin, että henkilöstö tiedostaa esimiehen tilanteen ja aseman muutoksessa. Myös uusien työntekijöiden tuki koettiin tärkeänä.

”Porukat on innolla mukana ja koen että he ovat minun takana tässä.”

”Tärkeimpänä koen sen porukan tuen mikä täällä toimistossa on”.

”Meillä on todellakin kannustava tämä ryhmä ja tiimi, että he kannustavat toisiaan ja minua.”

Henkilökunnan aikaisemmat kokemukset muutoksista nousivat esiin muutosjohtamista edistävänä asiana. Organisaatiossa tapahtuneista lukuisista muutoksista johtuen esimiehet uskoivat henkilökunnan tottuneen muutoksiin. Muutoksista johtuen henkilökunnan uskottiin oppineen millainen luonne muutosprosesseissa on ja kuinka ne etenevät. Esimiehet uskoivat, että henkilökunnalla on paljon positiivisia kokemuksia aikaisemmista muutoksista, ja onnistuneiden muutosten kokemukset helpottavat uusiin muutoksiin suhtautumista.

”Ihmiset ovat jo vähän tottuneet siihen, että muutoksia tulee nyt aika tiuhaan”

”On ollut kuitenkin niin paljon muutoksia, että ihmiset mieltävät sen, ettei enää tehdä kymmentä vuotta samalla tavalla vaan nyt oikeastaan eletään muutoksessa.”

Hyvää työilmapiiriä pidettiin muutosjohtamista edistävänä asiana. Useiden vastaajien mukaan henkilökunnan tuttuus helpotti esimiehen muutosjohtamista. Suuri osa vastaajista koki, että organisaatiossa on hyvä työilmapiiri ja yhteishenki.

”Täällä on hirveen hyvä henki ja semmoinen yhdessä tekemisen meininki, niin kyllä tämä edistää näitä muutoksia.”

”Toimintakulttuuri on täällä myönteinen, että tapahtuipa mitä hyvänsä...”

”Tämmöinen vapaa, joustava toimintatapa ja ilmapiiri, siihen on mahdollista muutoksia toteuttaa.”

Henkilökunnan osallistamista pidettiin muutosjohtamiseen edistävänä vaikuttaneena asiana. Esimiehet kokivat, että henkilökunnan mukaan ottaminen muutokseen on tärkeää ja se vaikutti edistävänä heidän muutosjohtamiseensa.

”Kun kaikki otetaan siihen mukaan, niin heidänkin on helpompaa omaksua, että tämä nyt on tulossa.”

”Meillä on nämä tiimipalaverit ja sitä kautta pääsee omaan työntekoon vaikuttaa.”

Esimiesten muutososaamista pidettiin merkittävänä muutosjohtamista edistävänä tekijänä (kuvio 2). Tämä yläkategoria sisältää seuraavat alakategoriat:

- Esimiehen koulutus
- Esimiehen työkokemus
- Strateginen osaaminen
- Työyhteisön tukeminen
- Luottamuksen saavuttaminen
- Esimiehen oma asenne
- Sisäistetty muutosvisio
- Esimiehen vuorovaikutustaidot
- Pitkäjänteisyys (liite 5, s. 9–13).

Muutososaamisen koettiin syntyvän sekä esimiehen koulutuksen että työkokemuksen pohjalta. Koulutuksessa esiin nousivat oma pohjakoulutus, muissa organisaatioissa saatu koulutus ja Kansaneläkelaitoksen omat koulutukset. Muutosjohtamista edistävänä työkokemukseksi vastaajat nimesivät työkokemuksen muissa organisaatioissa, kokemuksen muutosjohtamisesta, oman etuuden hallinnan, sekä pitkän työkokemuksen Kansaneläkelaitoksessa.

”Pidän kyllä sitä hyvänä, että on jonkinmoista kokemusta tuolta yksityiseltäkin sektorilta.”

”Kun on kokemusta niin monesta muutoksesta, niin kyllä se vahvistaa tavallaan, että osaa paremmin kohdata ne henkilöstön tunteetkin ja voidaan keskustella.”

”Kyllä se osaaminen on kaikin tavoin lisääntynyt, lähinnä kokemusten myötä ja sitten toki näiden koulutusten kautta. Koen olevani nyt paljon vahvempi kuin näissä ensimmäisissä muutoksissa.”

”XXX-tutkinto jonka minä myös sain suorittaa, siitä on saanut työkaluja ihan selkeästi.”

Esimiesten mukaan strateginen osaaminen oli osa muutososaamista. Muutosjohtamista edistivät vastaajien mukaan vahva priorisointikyky, kyky hahmottaa kokonaisuuksia, pilkkoa tietä osiin ja vahva organisointikyky. Perustyön ja tavoitteen tasapainossa pitämistä pidettiin tärkeänä.

”Hyvin vahva organisointi ja priorisointikyky pitää olla.”

”Olen erittäin tyytyväinen vakuutuspiirin johtajan toimintaan tässä suhteessa, hyviä ratkaisuja on tehty.”

”Perustyön tekemistä ei saa unohtaa koskaan, se täytyy olla kokoajan kirkkaana mielessä, tavoite ja perustyö.”

Työyhteisön tukeminen koettiin kuuluvan osaksi esimiesten muutososaamista. Esimiesten mukaan ihmisten tasapuolinen kohtelu, turvallisen olon luominen ja henkilöstön innostaminen edistivät organisaation johtamista muutoksessa. Työyhteisön tukeminen edellytti vastaajien mukaan kykyä samaistua henkilöstöön.

”Sellainen tasapuolisuus, että kohtelee ihmisiä samalla tavalla ja tiedottaa samalla tavalla.”

Luottamuksen saavuttaminen työyhteisössä edisti vastaajien mielestä muutosjohtamista. Helposti lähestyttävä esimies edisti luottamuksen saavuttamista työyhteisössä.

”Minä tunnen ne ihmiset hyvin ja he tuntevat minut ja luulen että ei ole vaikea tulla puheille.”

”Tietysti se on edistänyt muutosjohtamista, että nämä ihmiset ovat tuttuja, etuus on tuttu ja kaikki on sillä tavalla tuttua ja turvallista tässä muutoksessa.”

Muutosjohtamista merkittävästi edistävänä asiana pidettiin esimiehen omaa asennetta. Vastaajien mukaan muutosjohtamista edisti esimiehen positiivinen asenne, muutosmyönteisyys, usko muutokseen, utelias asenne, motivoituminen ja sitoutuminen muutokseen, määrätietoinen asenne, avoimuus sekä sosiaalinen luonne.

”Positiivinen asenne pitää olla, jos ei itse siihen usko niin hirveän vaikea on muitakaan vakuuttaa.”

”Se että on itse sitoutunut siihen asiaan, että pystyy sen sitten vakuuttavasti omalle tiimille viemään.”

”Minä en ole koskaan ollut muutosvastainen, vaan yritän nähdä sen mikä siinä on hyvää.”

”Uskoisin, että kaikkein keskeisin juttu tähän on, että uskoo itse siihen muutokseen ja saa itsensä uskomaan siihen muutoksen hyvyteen.”

Esimiehet pitivät sisäistettyä muutosvisiota osana muutososaamista. Vastaajien mukaan oli tärkeää, että esimies on itse sisäistänyt muutosvision. Muutoksen syiden, tavoitteen ja määränpään ymmärtäminen oli tärkeää muutosjohtamisen onnistumisen kannalta.

”Tiedetään mihin päin ollaan menossa ja mikä siellä on se määränpää, mihinkä pyritään, se on kyllä ihan oleellisen tärkeää.”

”Se muutoksen hermolla olo koko ajan alusta lähtien, se on yksi lähtökoh- ta, että muutos ylipäättään onnistuu.”

”On aina tärkeää, että ymmärtää itse sen kokonaisuuden.”

Esimiehet pitivät vuorovaikutustaitoja tärkeänä osana muutososaamista. Vuorovaikutus- taitoja kuvattiin hyvin monin eri tavoin ja esiin nousivat erityisesti avoin vuorovaikutus- tyyli, halu keskustella muutoksesta, kyky markkinoida ja jalkauttaa muutos organisaati- ossa, kyky kuunnella sekä taito kohdata henkilöstön tunteet ja rauhoittaa keskustelemal- la.

”Vahvuutenani on kyky markkinoida ajatus läpi koko organisaatiossa.”

”...että jos tulee joku tällainen muutos, niin saan vietyä hyvin sen omalle tiimille.”

”Täytyy osata myös kuunnella eikä vaan puhua.”

”Kyllähän ne hyvät vuorovaikutustaidot varmasti auttavat, että päästään sellaiseen rauhallisempaan olotilaan.”

Muutosjohtamista edistäväksi koettiin kyky työstää pitkäjänteisesti muutosta organisaati- oissa. Pitkäjänteisyydeksi koettiin kyky visioida tulevaa ja jämäkkyys viedä muutos läpi. Osaltaan se vaatii myös kärsivällisyyttä, esimerkiksi toistaa tieto uudelleen ja uu- dellleen organisaatiossa.

”Tahto ja kärsivällisyys työstää ja painaa sitä muutosta läpi.”

”Olen aika määrätietoinen silloin kun on joku asia mitä tehdään.”

”Yli tämän päivän ajattelevaa, sellaista pitkäjänteistä toimintaa tarvitaan.”

Esimiehet pitivät muutosjohtamistaan edistävänä asiana **yhteistyön eri muotoja** (kuvio 2), jotka koostuivat seuraavista alakategorioista:

- Työryhmätyöskentely
- Hyvät yhteistyösuhteet
- Tiimityöskentely (liite 5, s. 13).

Työryhmätyöskentely ja esimiesten yhteiset palaverit koettiin tärkeäksi muutosjohtamisen kannalta. Niissä selkiytettiin yhdessä esimerkiksi esimiesten uusia rooleja.

”Semmoinen tärkeä asia on, että meille esimiehille on näitä yhteisiä tilaisuuksia.”

”Näissä meidän palavereissa, johtokunnan kokouksissa ja esimiesten työtunneilla on pyritty selkeyttämään näitä vastuita.”

Tiimityöskentely yhdessä oman tiimin kanssa koettiin myös muutosjohtamista edistäväksi asiaksi. Tiimityöskentelyssä korostuivat säännöllisyys ja keskusteleavuus.

”On oman tiimin kanssa viikoittaisia palavereita.”

”Se tulee tätä kautta kun meillä on nämä säännölliset palaverit. Jokaisella on mahdollisuus sanoa oma mielipiteensä.”

Tiimityöskentelyn ja esimiesten yhteisen työryhmätyöskentelyn lisäksi vastaajat nostivat esiin hyvien yhteistyösuhteiden merkityksen organisaatiomuutosta toteutettaessa. Organisaation yhteistyösuhteita sidosryhmiin pidettiin toimivina. Sidoryhmiä tiedotettiin organisaatiossa tapahtuvista organisaatiomuutoksista asianmukaisesti ja näin yhteistyö jatkui sujuvana myös muutosten jälkeen.

”Meillä on aika hyvät sidoryhmäyhteistyösuhteet, että me ollaan saatu kaikki meidän sidoryhmät ymmärtämään ja mukaan.”

Esimiehet pitivät **onnistunutta tiedottamista** muutosjohtamista edistävänä tekijänä (kuvio 2). Yläkategoria onnistunut tiedottaminen koostui seuraavista alakategorioista:

- Avoin tiedottaminen
- Monesta suunnasta tiedottaminen
- Varhainen ja nopea tiedottaminen
- Selkeä tiedottaminen
- Riittävä tiedottaminen (liite 5, s. 13–15).

Muutosprosessiin liittyvää tiedotusta pidettiin kaikille avoimena, selkeänä ja riittävänä. Tärkeänä koettiin, että tietoa tuli hyvin monesta suunnasta, myös ylimmältä johdolta. Muutos pohjustettiin esimiehille hyvissä ajoin ja muutosprosessiin liittyvää tietoa jaettiin nopeasti.

”Aika hyvin sieltä ylhäältä alas tulee se tiedotus tässä vaiheessa.”

”Tietoa on tullut ja on yritetty kertoa missä mennään. Vaikka ei ole ollut ihan valmistakaan, niin on informoitu.”

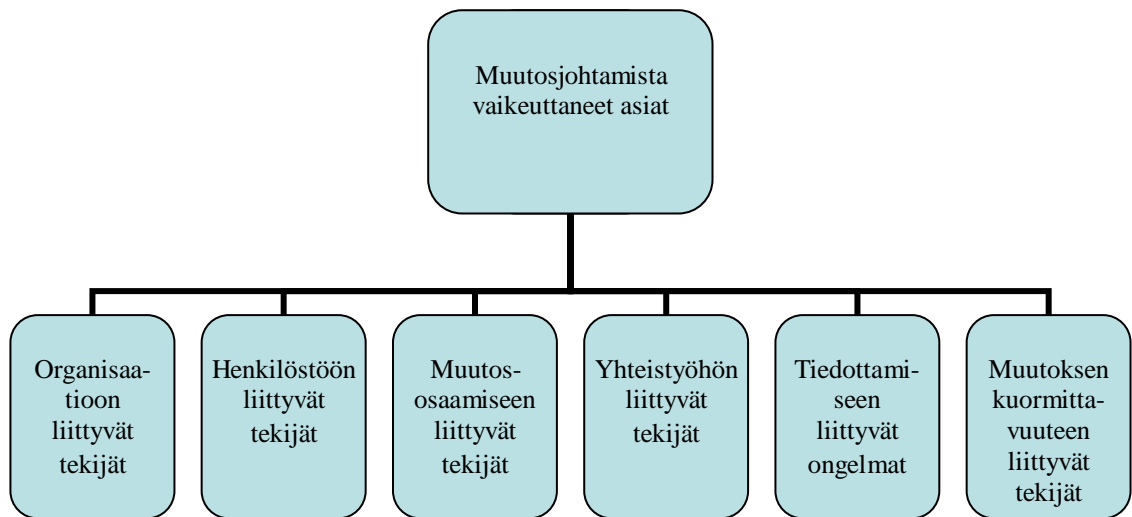
”Tiedottaminen on tärkeää ja minun mielestä pelisääntöjen noudattaminen on siinä ykkösjuttu.”

”Kun tämä muutos tuli niin kerrankin me saatiin tietää se ajoissa.”

”Mitään organisaatiossa yleisesti tapahtuvaa tietoa ei pantata.”

5.3 Muutosjohtamista vaikeuttaneet asiat

Esimiesten näkemysten mukaan **muutosjohtamista vaikeuttaneita asioita** olivat seuraavat kuusi yläkategoriaa: 1) Organisaatioon liittyvät tekijät, 2) henkilöstöön liittyvät tekijät, 3) muutososaamiseen liittyvät tekijät, 4) yhteistyöhön liittyvät tekijät, 5) tiedottamiseen liittyvät ongelmat ja 5) muutoksen kuormittavuuteen liittyvät tekijät (kuvio 3).



KUVIO 3. Muutosjohtamista vaikeuttaneet asiat esimiesten mukaan.

Esimiesten kokemusten mukaan muutosjohtamista eniten vaikeuttivat **erilaiset organisaatioon liittyvät tekijät** (kuvio 3), jotka muodostuivat seuraavista alakategorioista:

- Epäselvä muutosvisio/strategia
- Resurssipula
- Epäonnistunut koulutus organisaatiomuutoksen aikana
- Toimimaton organisaatio- ja johtamisjärjestelmä
- Maantieteelliset etäisyydet (liite 5, s. 16–18).

Muutosvisiota ja – strategiaa esimiehet pitivät joiltakin osin epäselvänä, erityisesti muutosprosessin alkuvaiheessa. Muutokseen liittyvät epämääräiset huhut vaikeuttivat arvioiden mukaan muutosjohtamista. Lisäksi esimiehet pitivät ylimmän johdon toimintaa epäselvänä ja toivoivat johdolta selkeitä pelisääntöjä.

”Semmoisia epäselviä huhuja on ollut ehkä myös johtajien tasolta.”

”Muutosstrategia on välillä ollut sumea, että talo ei ole meinannut itsenkään tajuta mitä tässä tehdään.”

”Tahtotila on ollut selkeä, mutta toteutus on ollut sekava.”

”Koko talon kyky olla itse noudattamatta itselleen laatimiaan pelisääntöjä, että niin kuin luistellaan siellä täällä.”

”Tietynlainen linja- ja prosessiorganisaation ristiriita...”

Vastaajien kokemusten mukaan resurssipula erityisesti henkilöstöstä vaikeutti muutosjohtamista. Vastaajat kokivat, että organisaatiossa oli vajaat resurssit toteuttaa muutos, henkilöstöä oli joissain yksiköissä liian vähän ja poissaolot kuormittivat tilannetta.

”Niiden resurssien kanssa on ollut pelaamista, että saa sen toimimaan.”

”Jos sieltä on yksikin pois, niin se työ on pelkkää perustyötä, muuhun ei jää aikaa”.

”Resurssit muutoksen tekoon ovat olleet vajaat.”

Henkilöstöpulan lisäksi aikaresurssin puute koettiin haasteeksi. Vastaajien mukaan käytännön asiat hidastivat ja veivät aikaa pois muutosjohtamisesta, aikaa uuden opiskeluun ei jäänyt ja välillä aika tuntui kirjaimellisesti loppuvan kesken.

”Ihan käytännön asioita olen hoitanut ja se on hidaste.”

”Aikaresurssi on ollut välillä vähän hakusessa. On ollut niin paljon tekemistä, että se aika ei ole meinannut riittää.”

Esimiesten kokemusten mukaan organisaation järjestämä koulutus organisaatiomuutoksen aikana oli joiltain osin epäonnistunutta. Esimiehet toivoivat lisää esimieskoulutusta, pidempikestoista koulutusta ja että koulutus järjestettäisiin aikaisemmassa vaiheessa. Myös työhjoausta toivottiin pidempikestoiseksi prosessiksi. Vastaajat kokivat, että henkilöstön muutuskoulutukseen ei ole panostettu tarpeeksi.

”Koulutukset tulevat myöhässä. Eli kun tulee joku muutos, johon pitäisi reagoida, niin sitä teknistä tietotaitoa ei ole.”

”Työhjoausta olisi hyvä saada sillä tavalla jatkuvammin.”

”Koulutuspuolen resurssia on ollut aivan liian vähän, eli mitä muutoksen läpikäyminen, vastaanottaminen ja muutoksessa eläminen vaatisi.”

”Miten sitä henkilöstön muutosta tuetaan, sitä ei ole kyllä miettinyt kukaan.”

”Esimieskoulutusta, mutta ei sielläkään tavallaan pureuduta tähän muutokseen, niin se olisi pieni puute.”

Vastaajat kokivat toimimattoman organisaatio- ja johtamisjärjestelmän muutosjohtamistaan vaikeuttavaksi asiaksi. Erityisesti toimistonjohtajien roolin muuttaminen ja esimiesten kokemukset roolien epäselvyydestä nousivat keskusteluissa esiin. Lisäksi vas-

taajat kokivat, että organisaatio on toimintatavoiltaan vanhoillinen ja rakenteeltaan kankea nopeisiin uudistuksiin.

”Se toimistonjohtajan rooli on ollut kyllä pikkusen epäselvä ja on kyllä edelleen”

”Ei siitä pääse mihinkään ettei tämmöistä seinäjohtamista ole. Tämä on pikkuisen kurja juttu mitä ei ole talotasolla minun mielestä ajateltu ihan loppuun asti.”

”Toimistonjohtaja esimiehillä on ollut rooli epäselvyyttä ja on edelleen.”

”Tämä nykyajan muutoksen vauhti alkaa tulla liian nopeaksi meidän organisaatiolle.”

Vakuutuspiirin suuri koko ja maantieteelliset etäisyydet koettiin myös muutosjohtamista vaikeuttavaksi asiaksi. Osa esimiehistä toimi esimiehenä useassa eri toimistossa ja toimistojen väliset etäisyydet saattoivat olla hyvin suuria. Näin ollen esimies ei voinut olla aina läsnä tiimilleen. Joidenkin arvioiden mukaan pitkät työmatkat saattoivat vaikuttaa haitallisesti henkilöstön motivaatioon.

”Pitää olla läsnä monessa toimistossa ja välimatkat on aika pitkät.”

”Tietysti se, että me sijaitaan niin isolla alalla.”

”Tämä työmatka on monelle sellainen asia, että tarvitsee sitä tukea. Ei välttämättä jaksa ja se vie sitä työmotivaatiotakin se matka.”

Esimiehet kokivat **henkilöstöön liittyvien tekijöiden** vaikeuttavan muutosjohtamistaan (kuvio 3). Tämä yläkategoria muodostui seuraavista alakategorioista:

- Työyhteisön tuen puute
- Muutosvastarinta
- Osallistamisen puute (liite 5, s. 18–19).

Eryteisesti muutosvastarinnan koettiin vaikeuttavan muutosjohtamista. Vastaajien mukaan osalla työntekijöistä oli vaikeuksia muuttaa vanhoja toimintatapojaan sekä haluttomuutta sitoutua uusiin käytäntöihin ja yhteistyöhön. Muutosvastarinnaksi koettiin lisäksi voimakkaat tunnereaktiot ja negatiiviset tunteet muutosta kohtaan.

”Se on ehkä monellekin kun se näin toimii niin miksi se pitää muuttaa.”

”Toimihenkilöillä ihan tällaiset aktiiviset vastarintatoimet, että ihan niin kuin kieltäytymiset ja kaikenlaiset riitauttamiset asiatilanteissa, ne ovat jonkin verran haitanneet muutoksen läpiviemistä.”

”Pari semmoista on ollut, jotka ovat periaatteesta negatiivisia aina kaikkien. Se on hirveän raskasta, koska he vaikuttavat sitten muihinkin.”

”Totta kai on haitannut monet tällaiset voimakkaat mielipidevaikuttajat.”

Myös työyhteisön tuen puute koettiin muutosjohtamista vaikeuttavaksi asiaksi. Esimiehet kokivat olevansa välillä yksin muutoksen toteuttamisen keskellä.

”Kyllä tuntuu, että on aika yksin.”

”Ollaan hirveässä paineessa, koska meillä ei ole sellaista ydinryhmää ympärillä.”

”Tuntui välillä, että olisi vähän niin kuin yksin.”

Henkilöstön osallistamisen puute koettiin haasteeksi organisaation muutosjohtamisessa. Vastaajien mukaan toimihenkilöiden osaamista ei käytetty muutoksessa tarpeeksi hyväksi eivätkä toimihenkilöt saaneet vaikuttaa muutokseen.

”Kyllä se melkein menee niin, että siirryt ja teet näin tai et siirry ja opettelet, että ei siinä toimihenkilöt saa paljon vaikuttaa.”

”Se olisi kyllä tärkeää, eikä sitä ole käytetty niin paljoa kuin voisi.”

Esimiesten kokemusten mukaan **esimiesten muutososaaminen** oli muutosjohtamisen kannalta kehitettävä osa-alue (kuvio 3). Yläkategoria muutososaamiseen liittyvät tekijät koostui seuraavista alakategorioista:

- Työkokemuksen puute
- Esimiehen oma asenne
- Esimiehen vuorovaikutustaidot
- Johtamisosaamisen puute
- Henkilökohtainen ajanhallinta
- Liika innokkuus (liite 5, s. 19–21).

Vastaajat kaipasivat lisää työkokemusta esimiehenä toimimisesta ja muutosten johtamisesta. Vastaajat kokivat, että uusista kokemuksista on aina hyötyä esimiestyössä.

”Kun se muutos on päällä, niin minä kaipaen sitä osaamista.”

”Eihän sitä koskaan ole valmis, totta kai kokemuksen lisääntyminen, sitä tarvitaan aina.”

”Omaan osaamisen liittyvänä asiana lyhyt esimies aika.”

Esimiesten oma asenne muutosta kohtaan oli osan vastaajista mielestä muutosjohtamista vaikeuttava tekijä. Vastaajista arvioivat että muutosta vaikeutti haluttomuus muuttaa jo toimivaa järjestelmää. Myös uusien roolien hyväksymisessä koettiin vaikeuksia.

”On aikaa vievää kun esimiehet pyrkivät palaamaan niihin vanhoihin toimintatapoihin.”

”... me ollaan näin hyvä systeemi luotu, että me ei enää tätä muuteta vaikka mikä olisi.

”Tämmöinen kyynisyys, tietyissä tilanteissa.”

Esimiehet kokivat omat vuorovaikutustaitonsa kehitettäväksi osa-alueeksi muutoksen johtamisen kannalta. Esimiehet toivoivat erityisesti omaavansa innostavamman ja valmentavamman ohjaustyylin, harkitsevamman vuorovaikutustyylin sekä malttia.

”Pystyn antamaan rakentavaa palautetta, mutta vieläkin enemmän haluaisin oppia siltä saralta.”

”Että oppisin olemaan sellainen valmentava.”

”Haluaisin olla vielä parempi esimies siinä kun esitän jotain. Ihan omaleikin porukalle voisin olla enempi sellainen innostaja.”

”Minulla on aika voimakas temperamentti ja aina ei vaan voi olla näyttämättä kuinka paljon harmittaa.”

”Ehkä olen vähän liiankin suorasanainen joskus.”

Osa vastaajista arvioi tarvitsevansa enemmän johtamisosaamista. Lisää osaamista kaivattiin sekä strategisen johtamisen että henkilöstön johtamisen osalta. Vastaajat halusivat oppia hallitsemaan paremmin etuuden, josta vastaavaa henkilöstöä hän johti.

”Than siihen käytännön työhön voisin osallistua ja oppia siitä.”

”Taidollisesti tämä esimiestyö ja tiedottaminen.”

”Jos ajattelee koko tätä Kelan systeemiä, niin sen syvällisempää tietämystä.”

”Haluaisin kehittyä henkilöstöjohtamisessa varmastikin.”

Henkilökohtainen ajanhallinta aiheutti vastaajille haasteita muutosprosessin aikana. Vastaajien mukaa aika tuntui loppuvan välillä kesken ja työpäivät venyivät pitkiksi.

”Minulta meinasi kerta kaikkiaan henkilökohtainen ajanhallinta karata käsistä.”

Liika innokkuus muutoksen toteuttamisessa koettiin myös muutosjohtamista vaikeuttavaksi asiaksi. Esimiesten mukaan suhtautuminen muutoksen toteuttamiseen oli ollut välillä liian innokasta ja he olivat yrittäneet viedä muutosta eteenpäin liian nopealla tahdilla.

”Ehkä minä olen ollut vähän liian innokas, se on ehkä haitta. Yritän ehkä vähän liikaa”.

Esimiehet arvioivat **yhteistyöhön liittyneiden tekijöiden** olevan muutosjohtamisen kannalta kehitettävä asia (kuvio 3). Yläkategoria yhteistyöhön liittyvät tekijät koostui seuraavista alakategorioista:

- Yhteistyön puute
- Hankalat yhteistyösuhteet (liite 5, s. 21).

Esimiesten mukaan organisaation sisällä oli puutetta yhteistyössä. Vastaajat pitivät yhteistyösuhteita organisaation sisällä liian vähäisinä ja erityisesti eri tiimien välille toivottiin lisää yhteistyötä.

”Ei tavallaan tehdä sitä yhteistyötä niin paljon kuin itse toivoo.”

”Ei ole sitä yhteistyötä oikein ollenkaan.”

Yhteistyösuhteiden puutteen lisäksi vastaajat kokivat, että muutosjohtamista vaikeuttivat hankalat yhteistyösuhteet. Vastaajat kokivat organisaatiomuutoksesta johtuen vaikeana lähestyä muita tiimejä. Muutoksista johtuen osa työntekijöistä koettiin vieraiksi ja tämä vaikeutti yhteistyötä heidän kanssaan. Lisäksi vastaajat kokivat yhteistyöongelmia haastavien työntekijöiden kanssa.

”Kyllä melko hankalat yhteistyösuhteet XXX kanssa, niin ne haittaavat tässä.”

”... on hankalaa kun ei tunne etuutta eikä hirveästi tunne ihmisiä.”

”Kun ollaan korimallissa, niin tämä toinen tiimi, on eriydytty ja se hankaloittaa.”

”Osa toisesta tiimistä oli tietysti muutosta vastaan ja oli hirmu vaikea lähestyä heitä.”

Tiedottamiseen liittyvät ongelmat nousivat myös esiin muutosjohtamisen kannalta kehitettävänä asiana (kuvio 3). Yläkategoria tiedottamiseen liittyvät ongelmat muodostui seuraavista alakategorioista:

- Tiedottamisen vaikeus
- Väärän tiedon levittäminen
- Tiedon suuri määrä
- Tiedottamisen puute (liite 5, s. 21–22).

Esimiesten kokemusten mukaan muutosjohtamisen haasteena oli tiedottamisen vaikeus. Esimiehet kokivat vaikeaksi erityisesti keskeneräisistä asioista tiedottamisen. Kesken-eräisistä asioista ei kannattanut tiedottaa liian aikaisin, mutta toisaalta henkilökunta odotti tietoa aina kun asioita oli käsitelty. Vastaajien mukaan oli haastavaa muistaa tiedottaa yhtäaikaisesti koko henkilökunnalle.

”Välillä on vaikea informoida sellaisesta ei-valmiista.”

”Tiedottaminen on ollut vaikeuttava asia silloin kun ei saa kertoa. Kun he kuitenkin tietävät, että on kokoonnuttu ja sitten ei ole kuitenkaan kerrottu mitään.”

”Pidättyväisyys, ettei liian herkästi lähde ihmisten kanssa juttuun, kun joku tulee kysymään miten tämä menee.”

Huhujen ja väärän tiedon leviämistä organisaatiossa pidettiin muutosjohtamista vaikeuttavana asiana. Väärän tiedon leviäminen johtui huhujen leviämisestä henkilöstössä, sekä tiedotuksen pelisääntöjen rikkomisesta

”Se huhumylly kun lähtee liikkeelle, niin se on aivan hirmuinen lumipallo, joka tulee vaan isommaksi ja isommaksi.”

”Se ei ole aina toiminut jos on sovittu kun joku asia kesken, että siitä ei voi vielä tiedottaa henkilöstölle. Tämä asia on vielä ihan kesken ja tulee todennäköisesti vielä muuttumaan, niin jostakin se kuitenkin vuotaa. Sitten tulee näitä tilanteita kun toimihenkilöt soittelevat paljon toisilleen eri toimistoihin ja jossakin on kerrottu jotakin, että miksei meille kerrota.”

”Muuten on ollut selkeä organisaatioviestintä, mutta tahallista sotkemista on esiintynyt.”

Tiedon suuri määrä koettiin haastavaksi tekijäksi muutosjohtamisen kannalta. Tiedon suuren määrän koettiin haittaavan erityisesti tiedon omaksumiskykyä.

”Välillä sitä sähköpostia tulee ehkä vähän liikaakin.”

”Tiedon määrä on sinänsä niin valtava, että ihmisten omaksumiskyky on tullut rajana vastaan.”

Toisaalta esimiehet pitivät tiedottamisen puutetta muutosjohtamista vaikeuttavana asiana. Vastaajat toivoivat vakuutuspiirin johtajalta enemmän toimistokäyntejä. Vastaajat kokivat, että muutoksesta tiedottaminen oli valikoitunutta eikä suurista linjoista saatu tarpeeksi tietoa. Tiedotuksen puutteen arvioitiin vaikuttavan haitallisesti myös organisaation ilmapiiriin.

”Piirinjohtajan kyselytunnit, niitä on ollut erittäin harvoin. Se olisi kuitenkin sellainen asia mikä edistäisi, että saisi vapaasti kysyä näistä strategioista.”

”Nyt tiedotetaan tavallaan vaan omalle tiimille, niin välillä jää asioita kuulematta.”

”Se tieto mitä tulee, niin se on välillä aika valikoitunutta. Se voisi olla vähän avoimempaa ja tulla laajempaan jakeluunkin.”

Haastatteluun osallistuneet esimiehet arvioivat **muutoksen kuormittavuuden** vaikeuttaneen heidän muutosjohtamistaan (kuvio 3). Yläkategoria muutoksen kuormittavuus muodostui seuraavista alakategorioista:

- Henkilöstön kuormitus muutoksessa
- Esimiesten kuormitus muutoksessa (liite 5, s. 22–23).

Muutos vaikutti vastaajien mukaan kuormittavasti henkilöstöön. Isot muutokset hidastivat työtahtia, aiheuttivat stressiä henkilöstössä ja vaikeuttivat kykyä omaksua muutoksia.

”Se muutos tarkoittaa kuitenkin niin paljon muutosta siinä arkisessa työssä, että ehkä se on eniten stressannut ihmisiä.”

”Kolme näin isoa muutosta lyhyellä aikavälillä on valtava kuormitus.”

”Tuntuu raskaalta kun muuttuu koko ajan ja onhan siellä se pelko, että millä tavalla se vaikuttaa siihen omaan työnkuvaan.”

Vastaajien mukaan muutos kuormitti myös esimiehiä. Esimiehet pitivät jatkuvia muutoksia raskaana asiana sekä johtamisen että oman jaksamisen kannalta. Muutokset kuormittavat vastaajien mukaan niin henkisesti kuin fyysisestikin. Muutosten aiheuttama stressi vaikeutti myös tunteiden hallintaa työssä.

”Esimiesten kuormitus muutostilanteessa on aivan valtava.”

5.4 Yhteenveto tuloksista

Haastattelujen avulla saatiin kartoitettua Kansaneläkelaitoksen Vantaan-Porvoon vakuutuspiirin esimiesten kokemuksia muutosprosessin johtamisesta. Esimiesten kokemusten mukaan muutosprosessin johtamisen tärkeimpiä tehtäviä olivat henkilöstön johtaminen muutoksessa, strateginen johtaminen muutoksessa, yhteistyö muutoksessa sekä itsensä johtaminen muutoksessa (kuvio 1). Vastaukset vaihtelivat vastaajan aseman ja työnkuvan mukaan. Johdon vastauksissa painottuivat muutosjohtamisen strateginen puoli ja yhteistyötehtävät organisaation ulkopuolelle, kun taas toimistonjohtaja- ja palvelupäällikkötasoiset esimiehet pitivät tärkeänä erityisesti henkilöstön johtamista muutoksessa sekä organisaation sisäistä yhteistyötä. Kaiken kaikkiaan vastauksissa korostuivat ihmisten johtamiseen liittyvät tehtävät.

Muutosjohtamiseen edistävästi vaikuttaneita asioita vastaajien mukaan olivat erityisesti organisaatioon liittyvät tekijät, henkilökuntaan liittyvät tekijät ja esimiesten muutososaaminen (kuvio 2). Organisaatioon liittyviä tekijöitä esimiesten mukaan olivat johdon tuki, toimiva organisaatio- ja johtamisjärjestelmä, riittävät henkilöstöresurssit, selkeä ja joustava muutosprosessi, muutoskoulutus sekä jatkuva muutos. Henkilökuntaan liitty-

viksi tekijöiksi esimiehet erittelivät henkilökunnan asenteen, osaavan henkilöstön, henkilökunnan tuen, kokemukset aikaisemmista muutoksista sekä hyvän työilmapiirin.

Esimiehen muutososaamista pidettiin tärkeänä muutosjohtamista edistävänä asiana. Muutososaamiseen kuului vastaajien mukaan esimiehen koulutus, työkokemus, strateginen osaaminen, työyhteisön tukeminen, luottamuksen saavuttaminen, esimiehen oma asenne, sisäistetty muutosvisio, esimiehen vuorovaikutustaidot ja pitkäjänteisyys.

Organisaatioon, henkilökuntaan ja esimiesten muutososaamiseen liittyvien tekijöiden lisäksi yhteistyö ja onnistunut tiedottaminen koettiin muutosjohtamista edistäviksi asioiksi. Yhteistyöhön kuuluivat sekä organisaation sisäinen että ulkoinen yhteistyö. Esimiesten mukaan tärkeää oli esimiesten yhteinen työryhmyöskentely, hyvät yhteistyösuhteet sekä tiimityöskentely.

Yhteistyöhön liittyy kiinteästi myös tiedottaminen. Toimiva tiedottaminen edisti vastaajien mukaan muutosjohtamista. Onnistunut tiedottaminen oli esimiesten mukaan avointa, varhaista ja nopeaa, selkeää, riittävää ja tietoa tuli monesta suunnasta.

Esimiesten vastausten mukaan muutosjohtamista vaikeuttivat erityisesti organisaatioon liittyvät tekijät, henkilöstöön liittyvät tekijät sekä esimiesten muutososaamiseen liittyvät tekijät (kuvio 3). Organisaatioon liittyvistä tekijöistä yleisimmäksi kohosi toimimaton organisaatio- ja johtamisjärjestelmä. Myös epäselvä muutosvisio ja –strategia sekä epäonnistunut koulutus nousivat usein esiin haastatteluissa. Henkilöstöön liittyvistä tekijöistä muutosvastarinta koettiin merkittävimmäksi muutosjohtamista vaikeuttavaksi tekijäksi. Myös henkilöstön osallistamisen puutteen ja työyhteisön tuen puutteen koettiin vaikeuttavan muutosjohtamista. Muutososaamiseen liittyen kehitettävää oli erityisesti esimiesten vuorovaikutustaidoissa ja asenteessa.

Haastatteluun osallistuneet esimiehet kokivat, että organisaation muutokseen liittyvässä tiedottamisessa oli kehitettävää. Tiedottamiseen liittyviä ongelmia olivat vastaajien mukaan tiedottamisen puute, väärän tiedon leviäminen, tiedottamisen vaikeus sekä tiedon suuri määrä.

Vastaajien mukaan yhteistyöhön liittyvät tekijät vaikeuttivat jonkin verran muutosjohtamista. Yhteistyöongelmista esiin nousivat organisaation sisäiset haastavat yhteis-

työsuhteet. Osa vastaajista koki, että organisaation tiimien välillä oli yhteistyöongelmia. Yksittäisten toimihenkilöiden kanssa oli esiintynyt myös jonkin verran yhteistyöongelmia.

Esimiehet kokivat muutoksen olleen kuormittava ja näin ollen se oli ollut merkittävä kuormitus sekä henkilökunnalle että esimiehille. Muutokset stressasivat henkilökuntaa ja jatkuva uuden opettelu vaikeutti työskentelyä. Osalle esimiehistä muutos oli myös fyysisesti raskasta ja muutosten aiheuttama stressi vaikutti tunteiden hallintaa työssä.

6 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Eettiset ratkaisut kehittämistyössä

Eettisiä kysymyksiä esiintyy läpi koko tutkimusprosessin, aina aiheen valinnasta lopullisten tutkimustulosten raportointiin saakka. Tutkija on aina vastuussa tulosten sovelluksista, vaikka tutkimuksen alkuvaiheessa onkin hyvin vaikea arvioida tutkimuksen luomia merkityksiä. Tiedonhankintaa ja tutkittavien suojaa koskevat normit ovat hyvin tärkeä osa tutkimuksen eettisyyttä. Tutkittavien suojaan kuuluu, että tutkija selvittää tutkittaville tutkimuksen tavoitteet, menetelmät ja mahdolliset riskit, osallistujien suostumus tutkimukseen on vapaaehtoista, osallistujat tietävät mistä tutkimuksessa on kyse, osallistujien oikeudet ja hyvinvointi ovat turvattuja, tutkimustieto on luottamuksellista, osallistujat jäävät nimettömiksi ja osallistujilla on oikeus odottaa tutkijalta vastuuntuntoa. (Tuomi – Sarajärvi 2009: 132–136.) Organisaatioita ja sen työntekijöitä tutkittaessa lupa täytyy saada ensin organisaation johdolta ja sen jälkeen itse tutkittavilta (Kuula 2006: 145). Hirsjärven ja Hurmeen (2008: 19–20) mukaan ihmisiin kohdistuvissa tutkimuksissa tärkeimpiä eettisiä periaatteita ovat informointiin perustuva suostumus, luottamuksellisuus, seurauksien huomioiminen sekä yksityisyys.

Opinnäytetyön aiheen valintaa ja siihen liittyviä eettisiä valintoja pohdittiin yhdessä organisaation johdon ja työelämäohjaajan kanssa. Opinnäytetyön tavoitteena oli saada uutta ja ajankohtaista tietoa organisaation käyttöön kehittämistyön pohjaksi. Muutosjohtaminen on ajankohtainen aihe työelämän jatkuvasta muutoksesta johtuen, ja sen kehittäminen on tärkeää kohdeorganisaation tulevien uudistusten ja menestymisen kannalta.

Opinnäytetyön eettisenä näkökulmana tuli huomioon otettavaksi myös, että opinnäytetyö toteutettiin organisaatiossa, jossa opinnäytetyöntekijä itse työskenteli. Tutkijaote tuli säilyä tästä huolimatta koko opinnäytetyöprosessin ajan. Työntekijäroolista irtautumisessa ja objektiivisuudessa auttoi työelämäohjaajan kanssa käydyt ohjauskeskustelut. Roolista irtautumista helpotti myös, että opinnäytetyössä keskityttiin kartoittamaan juuri esimiesten henkilökohtaisia kokemuksia muutosjohtamisesta.

Kehittämistyötä varten saatiin asianmukainen tutkimuslupa organisaation johdolta (liite 1). Haastatteluun osallistuminen oli vastaajille vapaaehtoista, ja heille annettiin kirjallisesti tiedot opinnäytetyön tavoitteista ja kerätyn tiedon käyttötarkoituksesta. Haastattelukutsu lähetettiin kaikille esimiehille organisaation sisäisessä sähköpostissa (liite 2). Haastattelukutsun lisäksi osallistujia informoitiin puhelimitse ja haastattelun alussa, jolloin osallistujilla oli mahdollisuus tehdä tarkentavia kysymyksiä opinnäytetyöstä ja haastatteluista.

Luottamuksellisuuden vaade on keskeinen osa tutkimuksen eettisyyttä. Tutkimuksessa mukana olevien ihmisten tiedot tulee säilyä salaisina läpi koko tutkimusprosessin. Näin ollen ulkopuoliset eivät saa missään vaiheessa tunnistaa tutkimukseen osallistuneita. Tutkittavien kanssa on aina sovittava aineistonkeruun alussa anonymiteettiin liittyvistä käytännöistä. Jossain tapauksissa kooltaan tai maantieteellisesti pienet ryhmät ovat tunnistettavissa vaikka tutkittavien nimiä ei julkaistaisikaan. Näissä tapauksissa tunnistettavuuteen täytyy kiinnittää erityistä huomiota. (Pohjola 2007: 20; Kuula 2003: 205.)

Opinnäytetyöhön liittyvistä raportointikäytännöistä sovittiin yhdessä kohdeorganisaation kanssa. Kohdeorganisaation nimi säilytettiin julkaisussa. Haastatteluun osallistuneiden anonymiteettia suojeltiin läpi koko tutkimusprosessin. Esimiehille järjestetyt haastattelut olivat luottamuksellisia, eikä organisaation sisällä tiedetty ketkä osallistuiivat haastatteluihin. Haastattelu-aika ja -paikka sovittiin yhdessä haastateltavan kanssa siten, että se toteutui haastateltavalle parhaiten sopivalla tavalla. Osa haastatteluista toteutettiin haastateltavan omalla työpaikalla ja osa jossain muussa kohdeorganisaation yksiköistä. Haastatteluaineisto oli ainoastaan opinnäytetyön tekijän tiedossa ja haastatteluissa käytetty materiaali ja niistä litteroidut tekstit hävitettiin analyysivaiheen jälkeen.

Tutkimuksen uskottavuus ja eettiset valinnat kulkevat täysin käsi kädessä. Näin ollen uskottavuus perustuu siihen, että tutkija noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä. Hyvän

tieteellisen käytännön mukaan tutkijan tulee olla työssään rehellinen, huolellinen ja tarkka läpi koko tutkimusprosessin. Tutkimuksessa tulee noudattaa tieteellisen tutkimuksen mukaisia tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä. Omat tutkimustulokset tulee esittää oikeassa valossa, rehellisesti, huolellisesti ja tieteen avoimuudella. Muiden tutkijoiden työ ja saavutukset tulee ottaa huomioon, ja viitata huolellisesti aikaisempiin tutkimustuloksiin. (Tuomi – Sarajärvi 2009: 132–133.)

Kehittämistyö toteutettiin hyvän tieteellisen tutkimuskäytännön periaatteita noudattaen. Eettisiin valintoihin ja opinnäytetyön luotettavuuteen kiinnitettiin huomioita läpi koko kehittämisprosessin. Opinnäytetyön tulokset on julkaistu huolellisesti, avoimesti ja rehellisesti.

Tutkijan eettinen velvollisuus on esittää tietoa joka on varmaa ja niin todennettuina kuin mahdollista (Kvale 1996, 111). Opinnäytetyössä käytettiin runsaasti suoria lainauksia, joissa ei käytetä tarkkoja tunnistetietoja. Suorat lainaukset lisäävät työn luotettavuutta. (Kylmä – Juvakka 2007: 132). Käytetyt lainaukset on valittu siten, ettei niistä voi arvata vastaajaa. Anonymiteetin säilyttämiseksi osa lainauksista on muutettu yleiskielelle.

6.2 Kartoituksen luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa tutkimusta tarkastellaan kokonaisuutena, jolloin sen sisäinen johdonmukaisuus on keskeistä. Keskeiset luotettavuuskysymykset koskevat tutkijaa, aineiston laatua, aineiston analyysiä ja tulosten esittämistä. (Tuomi – Sarajärvi 2009: 140–137; Latvala – Vanhanen-Nuutinen 2001: 36.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella myös tutkimusprosessin eri vaiheiden kautta. Tällöin arviointikohteina ovat tutkittavan ilmiön tunnistaminen ja nimeäminen, tutkimuksen merkityksen perusteleminen, tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimustehtävien nimeäminen, aineiston keruun kuvaus, aineiston analyysi sekä tutkimustulosten raportointi. (Kylmä – Juvakka 2007: 130–133.)

Tutkimuksen luotettavuutta tulee arviointi alkaa jo tutkimusaiheen valinnasta. Opinnäytetyön aiheena on muutosjohtaminen Kansaneläkelaitoksen Vantaan-Porvoon vakuutuspiirissä. Opinnäytetyön tavoitteena oli kerätyn tiedon pohjalta tuottaa uutta tietoa muutosjohtamisen nykytilasta kehittämistyön pohjaksi ja lisätä ymmärrystä ilmiöön liittyen.

Opinnäytetyössä tutkittava ilmiö on tunnistettu ja nimetty selkeästi. Kartoitusta kuvaa organisaation muutosjohtamisen nykytilaa ja sitä voidaan hyödyntää organisaation muutosjohtamisen kehittämisessä.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkija itse on keskeinen osa tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen luotettavuus tarkoittaa viime kädessä sitä, vastaako tutkijan käsitteellistäminen ja tulokset tutkittavien käsityksiä. Varmuutta tutkimukseen voidaan lisätä ottamalla huomioon tutkimuksen tekijän ennako-oletukset. Tutkimuksen refleksiivisyys edellyttää, että tutkimuksen tekijä on tietoinen omista lähtökohdistaan tutkimuksen tekijänä. Tekijän on arvioitava, kuinka hän vaikuttaa aineistoonsa ja tutkimusprosessiin. (Eskola – Suoranta 2000: 210–212, 213; Vilkkä 2005: 158–159; Kylmä – Juvakka 2007: 129.)

Opinnäytetyön tekijä työskenteli muutosprosessin ajankohtana itse kohdeorganisaatiossa, ja oli näin ollen myös muutoksen kohteena. Aihevalintaa tehdessä, aineiston keruumenetelmää valitessa ja kohderyhmää valitessa otettiin huomioon opinnäytetyön tekijän osallisuus organisaatiossa. Aihevalintana esimiesten muutosjohtamiskokemusten tarkastelu oli luonteva tapa lähestyä muutosjohtamista ja se mahdollisti objektiivisen suhtautumisen aiheeseen. Koko kartoitustilanteen ajan pyrittiin välttämään esiyymmärryksen vaikutusta työhön.

Aineiston keruuvaiheen luotettavuuden lisäämiseksi aineiston keruuprosessi ja käytetty aineistonkeruumenetelmä on kuvattu seikkaperäisesti. Aineisto kerättiin henkilöiltä, joilla on omakohtaisia kokemuksia tutkittavasta ilmiöstä. Haastateltaviksi valittiin mahdollisimman eritaustaisia esimiehiä. Haastateltaviksi valitut esimiehet edustivat mahdollisimman laajasti organisaation eri yksiköitä ja eri hierarkia tasoja. Haastateltavia valittaessa otettiin huomioon, ettei kukaan esimiehistä ole suorassa esimies-alaisuudessa haastattelijaan. Kaksi haastateltavaa oli haastattelijalle entuudestaan tuttuja. Kaikki haastattelut sujuivat luontevasti ja miellyttävässä ilmapiirissä ja haastateltavat olivat motivoituneita haastatteluun.

Haastattelijan asema organisaatiossa saattoi vaikuttaa tutkimustulosten laatua heikentävästi. Haastateltavat saattoivat haluta muotoilla vastauksensa sosiaalisesti suotuisalla tavalla, jotta välittyisi kuva osaavasta ja pätevistä johtamisesta. Toinen luotettavuutta heikentävä tekijä on, että kartoituksen aihe koski mennyttä aikaa, joten esimiesten vas-

tukset perustuivat muistikuviin ilmiöstä. Vastaajien kokemukset aikaisemmista muutoksista saattoivat vaikuttaa vastauksiin. Osa esimiehistä oli siirtynyt esimiesrooliin vasta hiljattain, joten heidän kokemuksensa muutosprosessista saattoi sekoittaa toimihenkilöaikaisiin kokemuksiin.

Luotettavuuden varmistamiseksi aineistonkeruuvaiheessa tulee kiinnittää huomiota hyvän haastattelurungon laatimiseen. Ennen varsinaisia haastatteluja on hyvä toteuttaa esihaastattelu, joka antaa kuvan siitä onko laadittu haastattelurunko tarkoituksen mukainen. Esihaastattelun jälkeen runkoa voidaan muokata tarvittaessa. Haastatteluvaiheessa laatua parantaa hyvä tallentamiseen tarkoitettu tekninen välineistö. Yllätyksiin on hyvä varautua; tarkistaa aika-ajoin, että tallennin toimii, ja pitää aina mukana varapattereita. Haastattelupäiväkirjan pito parantaa myös aineistonkeruuvaiheen laatua. Haastattelupäiväkirjaan voidaan kirjata ylös esimerkiksi kysymysmuotoja, jotka tuottavat haastateltaville vaikeuksia ja kirjata huomioita haastateltavista. Ne saattavat helpottaa myöhempiä tulkintaa. (Hirsjärvi – Hurme 2008: 184; Tuomi – Sarajärvi 2009: 140.)

Tässä kartoituksessa haastattelurunkoa työstettiin huolella ja sen tarkoituksenmukaisuutta testattiin esihaastattelun avulla. Esihaastattelun jälkeen haastattelurunkoon ei tehty juurikaan muutoksia, ainoastaan haastattelutekniikkaa muokattiin kokemuksen pohjalta. Haastatteluvaiheessa mukana oli varmuudelta varanauhuri ja – patterit. Haastattelujen ajan pidettiin haastattelupäiväkirjaa, johon kirjattiin huomioita haastattelutilanteesta. Kartoituksen luotettavuuden lisäämiseksi opinnäytetyön liitteenä (liite 4) on esitetty haastatteluteemat.

Aineiston laatua parantaa, että se litteroidaan mahdollisimman nopeasti. Haastatteluaineiston luotettavuus riippuu sen laadusta. Tallenteiden kuuluvuus tulee olla hyvä, sen tulee noudattaa samoja sääntöjä läpi litteroinnin ja luokittelun tulee olla systemaattista. (Hirsjärvi – Hurme 2008: 185.) Tämä haastatteluaineisto litteroitiin hyvin nopealla tahdilla, useimmiten aina kahden päivän sisällä haastattelusta. Tallenteiden kuuluvuus oli hyvä ja haastattelut litteroitiin sanasta sanaan.

Laadullisen tutkimuksen on pyrittävä paljastamaan tutkittavien käsityksiä niin hyvin kuin mahdollista. Tämän tulisi kuitenkin tapahtua tietoisena siitä, että tutkija itse vaikuttaa saatavaan tietoon jo tietojen keruuvaiheessa ja että kyse on tutkijan tulkinnoista ja hänen käsitteistöstään, johon tutkittavien käsityksiä sovitetaan. Näin ollen laadullisen

tutkimuksen luotettavuutta ajatellen keskeiseksi nousee rakennevalidius. Tutkijan on kyettävä esittämään, miten hän on päätenyt luokittamaan ja kuvaamaan tutkittavien maailman niin kuin hän sen on tehnyt. Menettelytapa on pystyttävä perustelevaan uskottavasti. Tuloksia raportoitaessa voidaan validioida esimerkiksi viittaamalla kirjallisuuteen. Tulkintoihin vahvistusta saadaan myös tarkastelemalla muita vastaavaa ilmiötä koskevia tutkimuksia. (Hirsjärvi – Hurme 2008: 188–190; Tuomi – Sarajärvi 2009: 140–141 Eskola – Suoranta 2000: 212.)

Uskottavuuden käsite tarkoittaa että tutkijan on oltava varma, että hänen tulkintansa vastaa tutkittavien käsityksiä (Eskola – Suoranta 2000: 212–213). Kartoituksessa käytettiin menetelmänä teemahaastattelua, joka menetelmänä vahvistaa kartoituksen uskottavuutta. Haastattelijalla ja haastateltavilla oli mahdollisuus esittää tarkentavia kysymyksiä haastattelun edetessä. Haastateltavilla oli myös ennen haastatteluja mahdollisuus ottaa yhteyttä haastateltavaan, mikäli haastattelun teemoissa oli jotain epäselvää. Analyysivaiheen toteutukseen käytettiin runsaasti aikaa ja luokituksia hiottiin useaan otteeseen.

Laadullisen tutkimuksen reliiabeliuden käsite koskee erityisesti aineiston laatua. Reliabelius koskee erityisesti tutkijan toimintaa, ei niinkään vastausten laatua. Keskeistä on, kuinka luotettava tutkijan analyysi aineistosta on. Luotettavuus koskee sitä, onko kaikki aineisto otettu huomioon ja onko tiedot litteroitu oikein. On tärkeää, että tulokset heijastavat mahdollisimman pitkälle tutkittavien maailmaa. (Hirsjärvi – Hurme 2008: 189.)

Aineiston analyysiprosessi on pyritty kuvaamaan mahdollisimman selkeästi ja se on toteutettu asianmukaisesti. Aineiston luokitteluperusteet on kuvattu ja analyysi on edennyt aineiston ehdoilla. Tutkimusaineisto oli runsasta ja se oli riittävää tutkimuksen aihetta ajatellen. Opinnäytetyön liitteenä on esitetty muodostetut luokat pelkistyksistä ja kategorioista (liite 5).

Tutkimuksen luotettavuutta on pyritty parantamaan lisäämällä raporttiin runsaasti suoria lainauksia. Näin voidaan osoittaa luokittelujen alkuperä. Tutkimusaineisto pyrittiin analysoimaan mahdollisimman objektiivisesti sisällönanalyysin avulla kuitenkin huomioiden, että kyse on aina myös tutkijan itsensä tulkinnoista. Kartoituksen uskottavuutta pyrittiin parantamaan myös pitämällä tutkimuspäiväkirjaa, jossa kuvataan haastattelu-

kokemuksia ja tehtyjä valintoja. Tutkimukseen osallistuvien näkökulmien ymmärtäminen vaatii aikaa. Kartoituksen uskottavuutta vahvistaa myös se, että tutkittavan ilmiön kanssa oltiin tekemisissä riittävän pitkä aika. Tutkimustulosten raportoimisessa huomiointiin kartoituksen tekijän esiymmärrys aiheesta ja sen merkitystä on arvioitu kartoituksen luotettavuuden kannalta

6.3 Kartoituksen tulosten tarkastelua

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa uutta tietoa Kansaneläkelaitoksen Vantaan-Porvoon vakuutuspiirin muutosjohtamisen nykytilasta. Tarkoituksena oli kartoittaa organisaation esimiesten kokemuksia muutosjohtamisesta. Kartoituksen avulla selvitettiin mitä tehtäviä esimiesten mukaan heidän muutosjohtamiseensa kuului ja mitkä tekijät olivat vaikuttaneet muutosjohtamisen onnistumiseen.

Johtamistyössä korostuvat erilaiset roolit eri tilanteissa. Perinteisesti johtamiseen voidaan katsoa kuuluvan toiminnan suunnittelu, organisointi, toimeenpano ja valvonta (Juuti 2006: 160). Johtaminen voidaan jakaa ihmisten johtamiseen ja asioiden johtamiseen. Asioiden johtaminen, management, koostuu joukosta prosesseja, joiden avulla ihmisten ja tekniikoiden muodostama järjestelmä pidetään toiminnassa. Asioiden johtamisen kuuluu keskeisesti suunnittelu, budjetointi, organisointi, miehitys, ongelmanratkaisu ja valvonta. Ihmisten johtaminen, leadership koostuu joukosta prosesseja, joilla organisaatiot alun perin perustetaan ja muokataan olosuhteita vastaaviksi. Ihmisten johtaminen on suunnan näyttämistä, ihmisten koordinoimista, kannustamista ja inspiroimista. (Kotter 1996: 22–23.)

Tämän kartoituksen tulosten mukaan esimiesten tehtävät ja roolit muutostilanteessa painottuivat selkeästi ihmisten johtamiseen. Tämä vastaa Kotterin määritelmää muutosjohtamisesta, jonka mukaan muutosjohtaminen on 70–90% ihmisten johtamista (Kotter 1996: 23). Esimiehet pitivät tärkeänä henkilöstön tukemista ja kannustamista muutoksessa, erityisesti läsnä olemalla muutoksessa, ottamalla vastaan henkilöstön tunteita ja motivoimalla henkilöstöä muutokseen. Useat tutkijat pitivät edellä mainittuja tekijöitä keskeisinä muutosjohtajan tehtävinä. Myös Toivolan (2008: 53) tutkimuksessa esimiehet pitivät tärkeimpinä muutosjohtamisen tehtävinään juuri henkilöstön kannustamista, motivoimista ja henkilöstön asenteisiin vaikuttamista.

Vuorovaikutus- ja viestintätehtävät olivat vastaajien mukaan tärkeä osa henkilöstön johtamista muutoksessa. Muutoksen onnistumisen kannalta oli keskeistä että esimies tiedotti ja avasi muutosta ja siihen liittyviä syitä henkilökunnalla. Esimiesten mukaan muutosviestinnän tuli olla avointa, jatkuvaa, kaksisuuntaista ja tärkeät asiat tuli toistaa riittävän usein. Juutin (2006: 160–162) mukaan johtajan työstä suurin osa on suullista viestintää. Johtaminen voidaan nähdä vuorovaikutusprosessina, jonka avulla pyritään vaikuttamaan ryhmän toimintaan siten, että jokin päämäärä saavutettaisiin.

Esimiehet käyttivät muutosjohtamisessaan ohjaavaa esimiesotetta. Muutosprosessin edetessä esimiesten tehtävänä oli muistuttaa muutoksen tavoitteista ja toisaalta pitää henkilökunnan mielessä mikä on organisaation perustehtävä. Esimiesten tehtävänä oli huolehtia, ettei organisaatiossa leviä virheellistä tietoa muutokseen liittyen ja ohjata muutosvastaisia mielipidevaikuttajia. Henkilöstön ohjaaminen muutoksessa liittyy kiinteästi muutoksesta viestimiseen ja toisaalta muutosvastarintaan ja sen käsittelyyn. Erämetsä (2003: 193) toteaa, että erityisesti huonosti perusteltu muutos, tietämättömyys ja ymmärryksen puute aiheuttavat vastarintaa.

Kotterin (1996: 23) mukaan asioiden johtaminen eli strateginen johtaminen on korostunut perinteisesti organisaatioiden johtamisessa. Samansuuntaisia tuloksia on nähtävissä useissa muutosjohtamista koskevissa tutkimuksissa, joissa erityisesti muutoksen suunnittelu nostetaan merkittävään asemaan. Esimerkiksi Rahkosen (2007: 76) ja Toivolan (2008: 39) tutkimuksissa korostetaan esimiesten roolia kehittäjänä sekä osallistumista muutoksen suunnitteluun prosessin alusta alkaen. Tämän opinnäytetyön tulosten mukaan tämän muutoksen kohdalla strateginen johtaminen keskittyi pääasiassa kuitenkin vain ylemmälle johdolle. Muutosvisio ja strategia tulivat tässä muutoksessa organisaation yläjohdolta käsin, joten kohdeorganisaatiossa muutoksen strateginen johtaminen painottui lähinnä muutoksen läpiviemiseen organisaatiossa. Muutoksen läpiviemiseen kuului muutoksen jalkauttaminen, juurruttaminen ja muutoksen seuranta. Päävastuu muutoksen toteuttamisesta oli organisaation keskijohdolla.

Hierarkisille organisaatioille, kuten Kansaneläkelaitos, on tyypillistä, että strateginen suunnittelu on keskitetty kauas yläjohdolle. Tästä seuraa omat haasteensa strategian jalkauttamisen kannalta. Matka organisaation yläjohdosta toimijatasolle on pitkä. Strategia täytyy onnistua jalkauttamaan ensin keskijohtoon, jonka kautta se valutetaan edelleen henkilöstötasolle. Muutosstrategian jalkauttaminen riippuu koko linjajohdon toimi-

vuudesta, mutta erityisessä asemassa tässä tehtävässä ovat ennen kaikkea keskijohdon edustajat.

Esimiesten tehtäviin kuului myös erilaisia yhteistyötehtäviä muutoksen yhteydessä. Yhteistyöllä tarkoitettiin sekä organisaation sisäistä yhteistyötä että organisaation sidosryhmien kanssa tapahtuvaa ulkoista yhteistyötä. Vastauksissa korostuivat erityisesti johtoryhmätyöskentely, esimiesten välinen yhteistyö ja tiimien välinen yhteistyö.

Esimiehet kokivat tehtäväkseen lisäksi itsensä johtamisen muutoksessa. Sydänmaanlakka (2006: 297) määrittelee itsensä johtamisen itseen kohdistuvaksi vaikuttamisprosessiksi, jossa pyritään ohjaamaan kehoa, ajatuksia, tunteita ja arvoja itsereflektion avulla. Itsensä johtamisen tavoitteena on laajempi, syvällisempi ja konkreettisempi tietoisuus. Clarken ym. (2007: 92, 101) mukaan muutosjohtamisessa korostuu johtamisen emotionaalinen puoli. Emotionaalisuus on usein piilossa ja näkymätöntä, eikä organisaatioissa ymmärretä kunnolla sen merkitystä muutosjohtamisen kannalta.

Tutkimustulosten mukaan esimiehet pitivät tärkeänä omaa halua ja uskoa muutokseen. Esimiehen halu ja kyky sitoutua yhteiseen muutokseen vaikuttaa suuresti muutoksen onnistumiseen. Rahkosen (2007: 46) tutkimuksessa esimerkkinä toimiminen määritellään yhdeksi lähijohtajan tuen muodoista. Esimerkkinä toimiminen lisää luottamusta muutostilanteessa, mikä puolestaan kasvattaa muutoskykyä. (Stenvall – Virtanen 2007: 77, 105–106.)

Esimiesten halu ja kyky sitoutua muutokseen ovat varmasti koetuksella jatkuvien muutosten keskellä. Uusi muutos käynnistyy usein heti, kun edellisestä muutoksesta on selvitty. Myös opinnäytetyön kohdeorganisaatio on käynyt lyhyessä aikaa läpi monta uudistusta. Jatkuvien muutosten aikana on haasteellista saada aikaan todellisia muutoksia. Onko syytä pohtia, voiko muutoksen sisäistämiseksi ja juurruttamiseksi jäädä oikeasti aikaa jatkuvien muutosten aikakautena?

Esimiesten kokemusten mukaan muutosjohtamiseen edistävästi vaikuttivat varsinkin organisaatioon liittyvät tekijät, henkilöstöön liittyvät tekijät ja esimiesten muutososaaminen. Erityisesti esimiesten muutososaaminen nousi esiin muutosjohtamista edistävänä tekijänä. Se sai eniten mainintoja kysyttäessä esimiehiltä muutosjohtamiseen edistävästi vaikuttaneita asioita.

Tärkeimpänä muutososaamiseen liittyvänä tekijänä esiin nousi esimiehen asenne muutokseen. Vastaaviin tuloksiin on päätyntä myös Toivola (2008: 53), jonka tutkimuksessa esimiesten asenne ja mielenkiinto muutosta kohtaan nousi keskeisimmäksi muutosjohtamista edistäväksi asiaksi. Druckerin (2000: 89–90) mukaan halu ja kyky muuttaa nykyisiä toimintatapoja on muutosjohtajana toimimisen edellytys. Vain muutokseen sitoutuneella johtajalla on kyky olla uskottava, viestittää haluamansa ja tehdä tavoitteet muille houkutteleviksi (Stenvall – Virtanen 2007: 106). Rahkosen (2007: 46) tutkimuksessa asenne ja positiivinen suhtautuminen muutokseen nähdään yhtenä henkilön tukemisen muodoista.

Esimiesten oman asenteen lisäksi vuorovaikutustaidot koettiin tärkeäksi osaksi muutososaamista. Johtaminen on jatkuvaa kommunikointia ja näin ollen vuorovaikutus on esimiehen tärkein työväline. Vuorovaikutus liittyy aina myös kaikkeen vaikuttamiseen. (Erämetsä 2003: 235; Väyrynen 2008: 52–55.) Tuikkanen (2003: 45) listaa muutosjohtajalle tarvittaviksi kommunikaatiotaidoiksi luotettavuuden ja uskottavuuden, vaikuttavuuden ja avoimuuden, kuuntelemisen taidon, kaksisuuntaisen viestinnän sekä näkyvän sitoutuneisuuden.

Organisaatioon liittyvistä tekijöistä tärkeimpänä esimiehet nostivat esiin selkeän ja joustavan muutosprosessin. Esimiehet arvostivat selkeää ja systemaattista muutosprosessia, joka toteutettiin pitäen kiinni sovituista asioista. Toisaalta pidettiin tärkeänä jouston mahdollisuutta, joka salli muutoksen muokkaamisen tietyiltä osin organisaatiolle sopivaksi. Valpolan (2004: 27) mukaan kaikkein keskeisintä muutosjohtamisen onnistumiselle on määritellä, mikä on se muutos, joka halutaan. Yhteinen näkemys siitä, millä perusratkaisulla haluttuun muutokseen pyritään, toimii kompassina läpi muutosprosessin. Keskeistä on alusta alkaen laatia muutoksen tavoitteet sellaisiksi, että ne tukevat organisaation kokonaisstrategiaa ja tavoitetta. (Mattila 2007: 148).

Toinen keskeinen organisaatioon liittyvä tekijä vastausten mukaan oli johdon tuki muutosprosessin aikana. Johdon tukeen vastaajien mukaan kuului omalta esimieheltä saatu tuki, ylimmän johdon tuki ja vertaistuki muilta esimiehiltä. Myös Rahkosen (2007: 77) tutkimuksessa korostui ylemmän johdon tuen merkitys.

Esimiesten mukaan henkilöstöllä on suuri vaikutus muutosjohtamisen onnistumisessa. Tämän opinnäytetyön tulosten mukaan tärkeimpiä tekijöitä olivat henkilökunnan aikai-

semmat kokemukset muutoksista, sekä henkilöstön tuki esimiehille muutosprosessin aikana.

Haastatteluaineisto oli määrällisesti runsainta muutosjohtamista vaikeuttaneiden asioiden osalta. Tämä saattaa johtua siitä, että kohdeorganisaatio on käynyt monta muutosprosessia lyhyen ajan sisällä ja vastaajien kokemukset näistä aikaisemmista muutoksista saattoivat vaikuttaa vastauksiin. Toisaalta muutosjohtamista vaikeuttaneiden asioiden runsaus saattoi johtua väsymyksestä jatkuviin muutoksiin. Muutosjohtamista vaikeuttavien asioiden tunnistaminen on tärkeää organisaation kehittämisen kannalta, ja näin ollen kehittämiskohteiden löytyminen voidaan nähdä hyvänä asiana.

Eniten muutosjohtamista vaikeuttaneiksi tekijöiksi arvioitiin erilaiset organisaatioon liittyvät tekijät, henkilöstöön liittyvät tekijät sekä esimiesten muutososaamiseen liittyvät tekijät. Tämä on mielenkiintoista, sillä samat yläkategoriat nousivat merkittävimpinä esiin muutosjohtamiseen edistävästi vaikuttaneina asioina. Vastausten hajanaisuutta saattaa selittää vastaajien erilaiset taustat ja organisaation iso koko.

Organisaatioon liittyneistä tekijöistä suurimpana nousi esiin toimimaton organisaatio- ja johtamisjärjestelmä. Suuri osa vastaajista piti organisaatio rakennetta kankeana ja esimiesten uusia rooleja epäselvinä. Erityisesti esiin nousivat toimistonjohtajatasoisten esimiesten rooliepäselvyydet. Tiusasen (2005: 117–118) tutkimuksessa päädyttiin vastaaviin tuloksiin tarkasteltaessa johdon kokemuksia Helian muutosprosessin keskeisimmistä ongelmista. Suurena huolenaiheena organisaatiossa oli uusien vastuiden tuomat rooliepäselvyydet. Työnjaon ja tehtävien muuttaminen aiheuttavat usein epäselvyyksiä valtaoikeuksista. Samoihin tuloksiin päätyi myös Toivola tutkimuksessaan (2008: 44–45). Esimiehet eivät aina halua eivätkä kykene tekemään toimintaa ohjaavia päätöksiä, jos selkeitä toimintaa ohjaavia linjauksia ei ole tehty.

Henkilöstöön liittyvistä tekijöistä muutosjohtamista vaikeutti eniten henkilöstön muutosvastarinta. Esimiesten mukaan muutosvastarinta ilmeni sitoutumisen puutteena muutokseen, voimakkaina tunnereaktioina ja haluttomuutena vaihtaa työtehtäviä. Muutosvastarinta nousi esiin myös Rahkosen (2007: 65) ja Toivolan (2008: 46) tutkimustuloksissa. Toisaalta muutosvastarinta voidaan nähdä hyvänä asiana. Muutoksen torjumisessa on kyse defenssistä, jolla on mieltä suojeleva vaikutus silloin, kun muutos on liian ravisuttava käsiteltäväksi heti (Arikoski – Sallinen 2007: 45.) Muutosvastarinta kertoo

aina sitoutumisesta ja aidosta kiinnostuksesta työtä kohtaan. Kritiikin kautta saattaa nousta esiin tärkeitä korjausehdotuksia muutokseen liittyen.

Esimiesten muutososaaminen nousi myös esiin muutosjohtamista vaikeuttavana tekijänä. Keskeisimpiä kehittämisaalueita esimiesten mukaan olivat esimiesten asenteet ja vuorovaikutustaidot. Asenteellisella tasolla eniten ongelmia tuotti haluttomuus muuttaa jo hyvin toimivaa mallia ja hyväksyä uusi esimiesrooli. Haluttomuus muuttaa jo toimivaa mallia saattaa selittää myös sitä, miksi muutosjohtamista vaikeuttavia tekijöitä nostettiin esiin niin runsaasti.

Esimiesasemassa olevien muutosvastarinta on hyvin yleistä. Muutostilanteessa on luonnollista puolustaa omaa asemaansa. Mattilan (2007: 21–24; 2008: 53) mukaan muita syitä johdon ja esimiesten vastustuksille voivat olla uhka kontrollin ja resurssien menetyksestä, oman työsuhteen kokeminen epävarmaksi, pelko statuksen heikkenemisestä, ylikuormitus ja aikapula, epäselvyys muutoksen taustasta ja syistä sekä omat puutteelliset muutosjohtamistaidot.

Muutosjohtamiseen liittyvät vuorovaikutustaidot nousivat esiin kehitettävänä osa-alueena esimiesten muutososaamisessa. Esimiehet toivoivat omaavansa innostavamman ja valmentavamman vuorovaikutustyylin, sekä malttia muutosjohtamiseen liittyvässä vuorovaikutuksessaan. Väyrysen (2008: 63–64) tutkimuksen mukaan viestintään ja vuorovaikutukseen liittyvät osaamisvaatimukset ovat keskeisessä asemassa muutosjohtamisessa. Muutosviestintään ja vuorovaikutukseen liittyvät ongelmat nousivat vahvasti esiin Väyrysen tutkimuksen tuloksissa.

6.4 Kehittämisehdotuksia ja jatkotutkimusaiheita

Opinnäytetyön kartoituksen pohjalta syntyi seuraavia kehittämisehdotuksia, jotka on hyvä huomioida organisaation seuraavan muutosprosessin suunnitteluvaiheessa. Kehittämisehdotuksia työstettiin yhdessä kohdeorganisaation työelämäohjaajan kanssa. Kehittämisehdotukset esitettiin Kansaneläkelaitoksen Vantaan-Porvoon vakuutuspiirin esimiehille ja etuusvastaaville järjestetyssä tilaisuudessa lokakuussa 2010.

1. Muutoksen tarpeellisuuden hyväksyminen on perusta koko muutosprosessin käynnistymiselle. Ihmisten on hyvin vaikea sitoutua muutokseen, elleivät he koe muutosta tär-

keänä. Tämä koskee niin esimiehiä kuin henkilöstöäkin. Muutos edellyttää aina vanhasta luopumista koko organisaatiotasolla. Drucker (1999: 90–91) kuvaa vanhasta luopumista monitasoisena ilmiönä. Se on uusien työkäytäntöjen noudattamista, uuden strategian toteuttamista, muutoksen esteiden raivaamista ja asenne- ja tunnepuolella vanhasta luopumista. Asenteisiin ja tunteisiin vaikuttaminen on kaikkein hitainta ja vanhan organisaatiokulttuurin muokkaaminen voi viedä vuosia. Tärkeintä on aloittaa työskentely luopumisen eteen heti muutosprosessin alussa.

2. Muutoksen suunnitteluun ja muutosta johtavan tiimin perustamiseen tulisi kiinnittää erityistä huomiota. Muutos edellyttää vahvaa ohjaavaa tiimiä, joilla on valtaa ja asiantuntemusta toteuttaa muutos organisaatiossa. Kun ohjaava tiimi työstää muutosta yhteistyönä alusta asti, syntyy yhteinen näkemys muutoksesta, tavoitteesta ja ratkaisusta joilla lopputulokseen pyritään.

3. Muutosstrategia ja visio tulee olla selkeä, ja se tulee viestiä tehokkaasti koko organisaatiolle. Strategisen vision johtaminen on ennen kaikkea keskijohdon tehtävä. Strategisen vision johtaminen edellyttää, että johto on sisäistänyt muutosvision yhtenäisesti ja viestii siitä tehokkaasti koko organisaatiolla ja ennen kaikkea perustelee muutoksen syyt. Esimiehen oma tapa toimia on selkeä tapa viestiä muutoksen suunnasta. Selkeä muutosvisio selkiyttää muutoksen suuntaa ja ohjaa henkilöstöä tekemään oikeita toimenpiteitä muutoksen eteen.

4. Esimiesten roolit ja vastuut tulee olla selkeästi määriteltynä niin muutosta ohjaavassa tiimissä, kuin uudessa organisaatiomallissakin. Toimintaa ohjaavien linjausten puuttuminen hidastaa organisaation muutosvauhtia ja vie energiaa organisaation toiminnan ohjaamisesta. Vastuualuille olisi hyvä laatia selkeät pelisäännöt, jossa on määriteltynä ainakin esimiesten vastuut, tehtävät, toiminnan seuranta ja tiedottamiskäytännöt.

5. Muutososaamisen merkitykseen organisaation menestymisen kannalta tulee kiinnittää entistä enemmän huomiota. Organisaatiossa oleva muutososaaminen tulisi kartoittaa ja kartoituksen pohjalta tulisi laatia konkreettinen kehittämissuunnitelma ja seuranta osaamisen varmistamiseksi.

6. Organisaation henkilöstöllä tulisi olla mahdollisuus osallistua muutoksen suunnitteluun. Fullanin (1994: 64–68) muutos on liian tärkeä ja monimutkainen kokonaisuus

jätettäväksi yksin asiantuntijoiden hoidettavaksi. Pysyviä muutoksia on mahdollista saada aikaan vain ympäristöään ja toimintaansa muuttamaan pyrkivien yksilöiden kautta. Henkilöstön osallistaminen muutoksen valmisteluun ja toteutukseen lisää organisaation yhteistä ymmärrystä muutoksesta, parantaa henkilöstön sitoutumista muutokseen, kasvattaa organisaation muutosvoimaa ja vähentää muutosvastarintaa.

7. Muutosten vakiinnuttamisesta ja muutoksesta kiinni pitämisestä tulee huolehtia systemaattisesti. Jotta muutoksella olisi todellista arvoa organisaatiolle, uudet toimintatavat tulee saada juurtumaan osaksi organisaatiokulttuuria. Kotterin (1996: 117–136) mukaan uudet toimintatavat saattavat olla hyvin hauraita, kunnes ne on vakiinnutettu ja juurrutettu kulttuuriin. Tämä puolestaan saattaa johtua vahvasta organisaatiokulttuurista tai ympäristön nopeiden muutosten aiheuttamasta keskinäisestä riippuvuudesta. Tämän takia on vaikea muuttaa mitään muuttamatta aivan kaikkea. Organisaatiot, joissa arvot ja normit ovat vakiintuneet monen organisaatiossa vietetyn vuoden saatossa, ovat yleensä hitaita muuttumaan ja palaavat toimintatavoissaan helposti entiseen. Organisaatiokulttuuri on valmis muuttumaan vasta, kun ihmiset toimivat uudella tavalla, kun uusi toimintatapa tuottaa hyötyä organisaatiolle ja ihmiset näkevät uuden toimintatavan ja suoritusparannusten yhteyden. Muutoksen juurruttaminen tapahtuu ennen kaikkea avoimen vuorovaikutuksen kautta.

Tässä opinnäytetyössä tarkasteltiin esimiesten kokemuksia muutosjohtamisesta. Muutosprosessin toteuttaminen edellyttää kuitenkin koko linjajohdon toimivuutta. Jatkoa ajatellen olisi tärkeä selvittää myös ylimmän johdon ja keskijohdon näkemyksiä muutosjohtamisesta. Tämä voitaisiin toteuttaa esimerkiksi vertailututkimuksen avulla, mikäli saataisiin riittävät otokset ryhmistä.

Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa tietoa organisaation muutosjohtamisesta organisaation kehittämistyön pohjaksi. Organisaation kehittämisen kannalta olisi hyvä seurata, millä menetelmillä organisaatio jatkossa kehittää muutosjohtamistaan ja mitä tuloksia sillä saadaan aikaan. Esimerkiksi muutaman vuoden kuluttua voitaisiin toteuttaa tätä opinnäytetyötä vastaava kartoitus esimiehille, jolloin saataisiin tietoa siitä, onko organisaation muutosjohtamisen kehittämisessä edistytty.

LÄHTEET

- Aarnikoivu, Henrietta 2008: Esimiehenä arjessa. Juva: WS Bookwell Oy.
- Arikoski, Juha – Sallinen Mikael 2007: Vastarinnasta vastarannalle – johda muutos taitavasti. Johtamistaidon opisto JTO. Työterveyslaitos
- Balogun, Julia – Jenkins, Mark 2003: Re-conceiving Change Management: A Knowledge-based Perspective. *European Management Journal* 21 (2). 247–257.
- Clarke, Caroline – Hope-Hailey, Veronica – Kelliher, Clare 2007: Being Real or Really Being Someone Else? Change, Managers and Emotion Work. *European Management Journal* 25 (2). 92–103.
- Erämetsä, Timo 2003: Myönteinen muutos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Eskola, Jari – Vastamäki, Jaana 2007: Teemahaastattelu. Opit ja opetukset. Teoksessa Aaltola, Juhani – Valli Raine (toim.): Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Juva: WS Bookwell Oy. 25.
- Eskola, Jari – Suoranta, Juha 2000: Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Fullan, Michael 1994: Muutosvoimat: koulu-uudistuksen perusteiden pohdintaa. Suom. Tapani Kananoja. Helsinki: Painatuskeskus Oy.
- Dooley, Lawrence – O’Sullivan, David 1999: Decision support system for the management of systems change. *Technovation* 19. 483–493.
- Drucker F. Peter 1999: Johtamisen haasteet. Tillman, Maarit (suom.). Juva: WSOY.
- Hirsjärvi, Sirkka – Hurme Leena 2008: Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Juuti, Pauli 2006: Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Järvinen, Pekka 2001: Onnistu esimiehenä. Helsinki: WSOY.
- Kansaneläkelaitos. 2009. Strateginen suunnittelu. Intranet-dokumentti. Luettu 7.10.2009
- Kansaneläkelaitos. 2003. Tervetuloa taloon. Perehdyttämisopas uusille Kelalaisille. Henkilöstöosasto.
- Kivimäki, Elise 2008: Ratkaisutoiminnan uudelleen organisointi. Power point-esitys. Kevätseminaari 23.4.2008.
- Kotter, John P 1996: Muutos vaatii johtajuutta. Tillman, Maarit (suom.). Helsinki: Oy Rastor Ab.
- Kotter, John – Rathgeber, Holger 2008: Jäävuoremme sulaa. Muutos ja menestyminen kaikissa olosuhteissa. Helsinki: WSOYpro.

- Kuula, Arja: 2006: Tutkimuseetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Kvale, S. 1996: *InterViews. An introduction to qualitative research interviewing*. London: Sage.
- Kylmä, Jari – Juvakka, Taru 2007: *Laadullinen terveystutkimus*. Helsinki: Edita.
- Latvala, Eila – Vanhanen-Nuutinen, Liisa 2002: *Laadullisen hoitotieteellisen tutkimuksen perusprosessi: sisällönanalyysi*. Teoksessa Janhonen, Sirpa – Nikkonen, Merja (toim.): *Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä*. Juva: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Mayer, Michael – Smith, Anne 2007: *The Practice of Change. Understanding the Role of Middle Managers, Emotions and Tools*. *European Management Journal*. 25 (2). 79–80.
- Lindroos, Jan-Erik – Lohivesi, Kari 2004: *Onnistu strategiassa*. Juva: WS Bookwell Oy.
- Lorenzi, Nancy M. – Riley, Robert T. 2003: *Organizational issues=change*. *International Journal Of Medical Informatics* 69. 197–203.
- Mattila, Pekka 2007: *Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen*. Helsinki: Talentum Media.
- Mattila, Pekka 2008: *Otollinen tilaisuus. Miten tarttua muutokseen*. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Pohjola, Anneli 2007: *Eettisyyden haaste tutkimuksessa*. Teoksessa Viinamäki, Leena – Saari Erkki (toim.): *Polkuja soveltavaan yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen*. Helsinki: Tammi.
- Rahkonen, Hannele 2007: *Muutosjohtaminen tietojärjestelmän käyttöönotossa. Hoitotyöntekijöiden ja lähijohtajien kokemuksia*. Pro gradu -tutkielma. Kuopio. Kuopion yliopisto. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Terveystieteiden ja -talouden laitos.
- Stenvall, Jari – Virtanen, Petri 2007: *Muutosta johtamassa*. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Sydänmaalakka, Olavi 2000: *Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen*. Helsinki: Kauppakaari Oyj.
- Sydänmaanlakka, Olavi 2006: *Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun*. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Tiusanen, Olavi 2005: *Työyhteisön kehittäminen ja tärkeimmät muutosvälineet. Tapaustutkimus Helsingin liiketalouden ammattikorkeakoulun eli Helian henkilöstön ja johdon kehittämiskäsityksistä, muutosvälineistä ja muutosmalleista 1995–1997*. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden laitos.

- Toivola Jarmo 2008: Organisaation keskijohdon kokemuksia muutosjohtamisesta terveydenhuollon tietojärjestelmähankkeissa. Pro gradu – tutkielma. Kuopion yliopisto. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Terveystalouden ja -talouden laitos.
- Tuikkanen, Suvi 2003: Muutosjohtaminen siirryttäessä sähköiseen kaupankäyntiin. Opinnäytetyö. Helsinki: EVTEK. Mercuria Business School. Liiketalouden koulutusohjelma.
- Tuomi, Jouni – Sarajärvi, Anneli 2009: Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Valpola, Anneli 2004: Organisaatiot yhteen. Muutosjohtamisen käytännön keinot. Helsinki: WSOY.
- Vesterinen, Pirkko (toim.) 2006: Työhyvinvointi ja esimies. Helsinki: WSOY.
- Vilka, Hanna 2005: Tutki ja kehitä. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Virtanen, Petri – Wennberg, Mikko 2005: Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Vuorinen, Riitta 2008: Muutosjohtaminen suomalaisessa yliopistosairaalassa osastonhoitajien ja sairaanhoitajien arvioimana. Akateeminen väitöskirja. Tampere. Tampereen yliopisto. Hoitotieteen laitos. Pirkanmaan sairaanhoitopiiri.
- Väyrynen, Heli 2008: Muutosjohtajuus terveydenhuollossa 2000-luvulla. Muutosjohtamisen osaamisvaatimukset. Pro gradu -tutkielma. Kuopio. Kuopion yliopisto. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Terveystalouden ja -talouden laitos.

TUTKIMUSLUPA

Hei

Myönnän tutkimusluvan. Tutkimus näyttää todella hyvältä kaikin puolin.

Ystävällisesti

Timo Saari

Vakuutuspiirin johtaja

Kela Vantaan-Porvoon vakuutuspiiri

Med vänlig hälsning

Timo Saari

Distriktschef

Vanda-Borgå försäkringsdistrikt

Hei!

Ohessa on tutkimuslupahakemus liittyen opinnäytetyöhöni. Postitanko hakemuksen sinulle postissa vai hoidetaanko asia sähköpostitse? Vastausta hakemukseen toivotaan 18.1.2010 mennessä.

T. Riikka Jousmäki

12.2.2010

Hyvä esimies

Organisaatiomuutokset ovat tämän päivän tapa kehittää organisaation toimintaa, joten muutosjohtamisen merkitys organisaation menestymisen kannalta on suuri. Kelassa on käynnissä valtakunnallinen etuusratkaisutyön uudelleen organisoimishanke, jonka tavoitteena on kehittää Kelan toimintaa entistä asiakaslähtöisemmäksi. Vantaan-Porvoon vakuutuspiirissä kehittämistyöhön liittyy kartoitus, jonka tarkoituksena selvittää muutosjohtamiseen liittyviä kokemuksia ja muutosjohtamiseen vaikuttaneita tekijöitä. Kartoitus toteutetaan ja raportoidaan Metropolia Ammattikorkeakoulun ylemmän korkeakoulututkinnon päättötyönä. Aihetta lähestytään esimiesten näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa uutta tietoa muutosjohtamisen nykytilasta kehittämistyön pohjaksi ja lisätä ymmärrystä ilmiöön liittyen.

Tutkimusaineiston hankintamenetelmänä on teemahaastattelu, joka kestää noin tunnin ja se nauhoitetaan. Haastattelun teemat liittyvät alla lueteltujen asioihin

Muutosjohtamiseen liittyvät tehtävät
Muutosjohtamista edistävät tekijät
Muutosjohtamista estävät tekijät

Haastattelussa kerätty tieto, sen käsittely ja raportointi on ehdottoman luottamuksellisia ja vastaajien anonymiteettiä kunnioittavaa. Tutkimukseen valitaan haastateltavia vakuutuspiirin eri toimistoista. Tulokset raportoidaan siten, etteivät yksittäiset toimistot tule esiin, eikä eri toimistoja vertailla keskenään.

Opinnäytetyön työelämäohjaajana toimii (Toimistonjohtaja) Pirjo Saksala ja Metropolia Ammattikorkeakoulun ohjaajana (THM; KT) Arja Laakkonen. Opinnäytetyölle on saatu tutkimuslupa vakuutuspiirin johtaja Timo Saarelta.

Mikäli olet kiinnostunut osallistumaan tutkimukseeni, pyydän että otat minuun yhteyttä esimerkiksi sähköpostitse ja ilmaiset näin halukkuutesi osallistua tutkimukseen. Vastusta toivotaan 18.2.2010 mennessä. Osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Otan yhteyttä halukkaisiin mahdollisimman pian, jotta voimme sopia haastatteluajankohdasta tarkemmin. Kiitos!

Yhteistyöstä kiittäen

Riikka Jousmäki
Asiakassihteeri
YAMK-opiskelija
Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma

Hakutulosten koonti.

TEKIJÄ ,AIKA JA PAIKKA	TARKOITUS	AINEISTO, SEN KE- RUU JA ANALYYSI	KESKEISET TULOK- SET
Rahkonen, Hannele 2007, Kuopio	Tutkimuksen tarkoituk- sena on kuvata millä tavoin erään sairaanhoi- topiirin hoitotyöntekijät ja lähijohtajat kokevat tietojärjestelmän käyt- töönnoton toteutuneen	Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluina (n= 10) ja aineisto käsitel- tiin sisällönanalyysillä	Muutos koettiin yksilöl- lisesti, esimiesten tuki ja asenne tärkeää. Muu- toksen suunnitteluvaihe on keskeisin. Tukihen- kilöiden rooli on tärke- ää. Kehitettävää muu- toskouluttamisessa, uuden opettelu vaatisi enemmän aikaa ja re- sursseja.
Toivola, Jarmo 2008, Kuopio	Tarkoituksena oli tutkia erään sairaanhoitopiirin keskijohdon kokemuk- sia muutosjohtamisesta.	Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluina (n=10) ja aineisto käsi- teltiin sisällönanalyysi- nä	Johtajien omat asenteet ja mielenkiinto ovat keskeistä muutosjohta- misessa. Aikaisemmat kokemukset muutoksista ja kollegoiden tuki edistivät muutoksen toteuttamista. Estäviä tekijöitä ylemmän joh- don tuen puute, epäsel- vyydet valtaoikeuksissa, koulutuksen suunnittelu, resursointi ja muutos- hanke irrallinen muusta työtä.
Vuorinen, Riitta 2008, Tampere	Tutkimuksen tarkoituk- sena on kuvata suoma- laisten yliopistosairaa- loiden osastonhoitajien muutosjohtamista osas- tonhoitajien ja sairaan- hoitajien arvioimana.	Tutkimus toteutettiin metodologisenä triangu- laationa. (osastonhoita- jat n=481 sairaanhoita- jat n= 2405, ryhmähaas- tattelun osastonhoitajat n=13). Tutkimusaineis- ton keruussa ja analyys- issä käytettiin sekä kvalitatiivisia että kvan- titatiivisia menetelmiä	Osastonhoitajat käytti- vät muutosjohtamises- saan muiden valtuutta- mista toimintaan, tien- näyttämistä, rohkaise- mistä, yhteiseen visioon innostamista ja proses- sien kyseenalaistamista.
Tuikkanen, Suvi 2003, Helsinki	Tutkimuksessa tarkas- teltiin muutosjohtamista yrityksen sisäisen muu- tosprosessin läpiviemi- sessä. Pyrittiin löytä- mään keinoja, jotka merkittävästi vaikutta- vat muutoksen onnistu- miseen, keskittyen eri- tyisesti kommunikaation ja henkilöstön osallis- tamisen merkitykseen.	Laadullinen tutkimus, primaariaineistona tee- mahaastattelut (n=5) ja sekundaarinen aineisto muutosjohtamista kos- keva kirjallisuus..	Viestinnän merkitys on suuri muutosjohtamises- sa. Muutosviestinnässä keskeistä on erityisesti vision ja muutoksen välttämättömyyden viestintä. Henkilöstön osallistaminen tärkeää muutoksen onnistumi- sen kannalta.

TEKIJÄ ,AIKA JA PAIKKA	TARKOITUS	AINEISTO, SEN KE- RUU JA ANALYYSI	KESKEISET TULOK- SET
Tiusanen, Olavi. 2005, Tampere	Tutkia millaisia käsityk- siä Helian henkilöstöllä ja johdolla oli kehittä- mistyöstä ja mitä muu- tosvälineitä pidettiin tärkeimpinä ammatti- korkeakoulussa.	Tutkimusmenetelmänä oli triangulaatio ja me- netelminä käytettiin teema haastattelua, kysely tutkimusta, osal- listuvaa havainnointia ja kehittävää työntutki- musta	Kehittämisessä tärkeää ovat henkilöstönäkö- kulma, ilmapiiri ja vuo- rovaikutus. Johto koros- ti strategiasuunnittelua, johtamista ja tiimiperus- teista organisaatiomal- lia. Tärkeitä muutosvä- lineitä ovat kokonais- toimintaa ohjaava malli, tiimipalavereita ohjaava käsikirjoitus, tiimisopi- mus, jäsenten motivaatio ja sitoutuminen sekä vastuukartta. Toimijata- solla tärkeitä muutosvä- lineitä ovat suunnitel- maan ja toimintakulttuu- riin sitoutuminen, avoin keskustelu ja työmoti- vaatio. Toiminnan ke- hittämismalli kuvataan kolmitasoisena: strate- gia-, operatiivinen ja henkinen toimintakäy- töntömalli.
Väyrynen, Heli 2008, Kuopio	Selvittää miten muutos- johtamista on käsitelty suomalaisessa tervey- denhuoltoa koskevassa tutkimuksessa 2000- luvulla ja mitä osaamis- vaatimuksia muutosjoh- taminen terveydenhuol- lossa edellyttää	Systemaattinen kirjalli- suuskatsaus ja induktiiv- inen sisällönanalyysi	Henkilöstöjohtaminen, innovatiiviset johta- mismallit, osallistami- nen, suunnittelu- ja tiedottamisaaminen, vuorovaikutustaidot ja terveydenhuollon kon- tekstin tuntemus ovat keskeistä muutosjohta- misessa.

TEEMAHAASTATTELURUNKO

Taustatiedot

Haastateltavan johtamistyökokemus vuosina?

Haastateltavan työhistoria organisaatiossa vuosina?

1. Muutosjohtamiseen liittyvät tehtävät

Strategisen suunnittelun tehtävät

- muutoksen tavoitteiden ja vision tarkempi määrittely
- muutoksen suunnittelu, toteuttaminen ja juurruttaminen
- muutoksen seuranta ja toteutumisen arviointi

Henkilöstöjohtamisen tehtävät

- tiimityöskentely
- vuorovaikutus ja viestintä
- kannustaminen ja työyhteisön tukeminen
- työyhteisön osallistaminen muutokseen

Muut tehtävät

2. Muutosjohtamiseen edistävästi vaikuttaneet asiat

Kuvaile työpaikkaan liittyviä asioita, jotka ovat edistäneet johtamistasi muutostilanteessa?

- organisaation rakenne ja johtamisjärjestelmä
 - selkeät roolit ja vastuut, riittävät valtaoikeudet, ylemmän johdon tuki
- riittävät resurssit
- sisäistetty muutosvisio
- strategian selkeys
- viestintä

- työyhteisön tuki
- tiimit

Kuvaile henkilöstöön liittyviä asioita, jotka ovat edistäneet johtamistasi muutostilanteessa?

- henkilöstön tuki
- henkilöstön osallistaminen muutokseen
- henkilöstön muutuskoulutus
- henkilöstön aikaisemmat kokemukset muutoksista
- yhteistyö

Kuvaile omaan osaamiseesi liittyviä asioita, jotka ovat edistäneet johtamistasi muutostilanteessa?

- oma asenne
- muutosjohtamisosaaminen
 - strategian ymmärtäminen ja johtamiskoulutus
- vuorovaikutustaidot
- aiemmat kokemukset muutoksista
- Mainitse kolme muutosjohtajan taitoa tai vahvuutta, joita sinulla on?

Kuvaile muita asioita, jotka ovat edistäneet johtamistasi muutostilanteessa?

3. Muutosjohtamiseen estävästi vaikuttaneet asiat

Kuvaile työpaikkaan liittyviä asioita, jotka ovat estäneet johtamistasi muutostilanteessa?

- tiedonkulku ongelmat
- epäselvä muutosvisio
- organisaation rakenne

- johtamisjärjestelmä
- resurssien puute

Kuvaile henkilöstöön liittyviä asioita, jotka ovat estäneet johtamistasi muutostilanteessa?

- muutosvastarinta
- tiedonkulku ongelmat
- tietämättömyys muutoksen syistä
- koulutuksen puute tai sen epäonnistuminen
- henkilöstön aikaisemmat kokemukset muutoksista

Kuvaile omaan osaamiseesi liittyviä asioita, jotka ovat estäneet johtamistasi muutostilanteessa?

- aikaisemmat kokemukset muutoksista tai niiden puuttuminen
- oma asenne
- muutosjohtamisosaamisen puute
- koulutuksen puute
- vuorovaikutukseen liittyvät asiat
- Mainitse kolme muutosjohtamiseen liittyvää aluetta, joissa haluaisit kehittyä?

Kuvaile muita asioita, jotka ovat estäneet johtamistasi muutostilanteessa?

Sisällönanalyysi: Pelkistetyt ilmaukset, ala- ja yläkategoriat

MUUTOSJOHTAMISEEN LIITTYVÄT TEHTÄVÄT

PELKISTETTY ILMAUS	ALAKATEGORIA	YLÄKATEGORIA
paljon kannustamista	henkilöstön kannustaminen ja tukeminen	henkilöstön johtaminen muutoksessa
antaa henkilöstölle aikaa sopeutua		
henkilöstön suullinen kannustaminen		
oman ryhmän kannustaminen		
muutoksen hyvien puolien etsiminen		
henkilöstön tunteiden vastaanottaminen		
henkilöstön tukeminen keskustelemalla		
yt-prosessin toteuttaminen		
henkilökunnan motivoiminen muutokseen		
läsnäolo muutoksessa		
läsnäolo jotta voi keskustella		
pelisäännöistä huolehtiminen		
tukeminen kuuntelemalla		
puhua ihmiselle ihmisen mukaan	muutoksesta tiedottaminen	
jatkuva tiedotus henkilökunnalle		
samanaikainen tiedotus henkilökunnalle		
muutoksen syiden tähdentäminen henkilöstölle		
muutoksesta kertominen		
henkilökunnalle tiedottaminen		
avoin tiedottaminen		
toimistojen kiertäminen		

oman esimiehen informoiminen		
tulevasta puhuminen		
omalle tiimille tiedottaminen		
tiedon avaaminen henkilöstölle		
asioiden toistaminen		
kaikille tiedottaminen		
henkilökunnan kanssa keskustelu		
muutoksista keskustelu		
perustehtävästä muistuttaminen	henkilöstön ohjaaminen	
epäselvien pelisääntöjen korjaaminen		
mielipidevaikuttajien ohjaaminen		
henkilöstön keskusteluiden ohjaaminen oikeaan suuntaan		
tiedotetuista asioista muistuttaminen		
työntekijöiden mukaan ottaminen ryhmiin	henkilöstön osallistaminen muutokseen	
henkilöstön osallistaminen suunnitteluun palaverissa		
toimistotasoinen suunnittelu	muutoksen suunnittelu	strateginen johtaminen muutoksessa
pelisääntöjen luominen		
toiminnan suunnittelu		
perehdyttämissuunnittelu		
koulutuksen suunnittelu		
toiminnan suunnittelu palaverissa		
ryhmätyöskentely vastuiden jakamiseksi		
töiden järkevä uudelleen järjestely	muutoksen organisointi	
huonejärjestelyiden tekeminen		
korimallin toteuttaminen		

esimiesten siirtäminen ydinprosesseja hoitamaan		
töiden uudelleen järjestely		
asiakaspalvelun eriyttäminen		
esimies roolien jakaminen		
työtehtävien uudelleen määrittely		
rekrytointiin osallistuminen		
työn organisoiminen		
strategian jalkauttaminen kehityskeskusteluissa	muutoksen jalkauttaminen	
muutoksen jalkauttaminen tavoitteiden kautta arvojen ja muutoksen jalkauttaminen		
muutoksen läpikäyminen kehityskeskusteluissa		
henkilöstön työskentelyn seuraaminen	muutoksen seuraaminen	
muutoksen toteutuksen seuranta johtoryhmässä		
muutoksen toteutuksen seuranta kehityskeskusteluissa		
jokapäiväinen kuulostelu		
barometriseuranta		
tulosten seuraaminen		
töiden uudelleen järjestelyä		
uusista toimintavoista muistuttaminen	muutoksen juurruttaminen	
esimerkkinä toimiminen muille vakuutuspiireille		
korien toiminnan vahvistaminen		
vanhasta pois ohjaaminen		

toissijaisten näkökulmien poistaminen		
päävastuunkantaminen muutoksesta	muutoksesta vastaaminen	
muutostilanteen hallitseminen		
toiminnan paremmaksi kehittäminen	toiminnan kehittäminen	
ympäristön jatkuva seuraaminen		
jatkuva yhteydenpito sidosryhmiin	sidosryhmäyhteistyö	yhteistyö muutoksessa
sidosryhmille tiedottaminen		
työryhmissä roolien avaaminen	työryhmätyöskentely	
johtoryhmän jäsenenä oleminen		
jorysta saatujen tehtävien hoitaminen		
esimiesten normaali ryhmätyöskentely		
esimiesten välinen yhteistyö	yhteistyö organisaation sisällä	
tiimien yhteistyön varmistaminen		
yhteistyö oman esimiehen kanssa		
tiimin kanssa työskentely	tiimityöskentely	
kuukausittainen tiimityöskentely		
asioiden käsittely tiimipalaverissa		
säännöllinen palaveri toiminta		
esimiehen usko muutokseen	muutokseen uskominen	itsensä johtaminen muutoksessa
itsensä muuttaminen tärkeää		
muutoksen hyväksyminen	muutoksen tukeminen	
johdon tukeminen		

MUUTOSJOHTAMISEEN EDISTÄVÄSTI VAIKUTTANEET ASIAT

PELKISTETTY ILMAUS	ALAKATEGORIA	YLÄKATEGORIA
palaute omalta esimieheltä	johdon tuki	organisaatioon liittyvät tekijät
tuen saaminen esimieheltä		
tuki kehityskeskusteluista		
keskustelu oman esimiehen kanssa		
oman esimiehen reiluus		
yllin johto kuuntelee		
palkkauksellisen tuen saaminen		
työnohjausta esimiehille		
ulkopuolinen työnohjaus otettu tueksi esimiehille		
vakuutuspiirin johtajan tuki		
esimiehet antaa tilaa toimia		
tuki muilta esimiehiltä		
vertaistuen saaminen		
esimiesten vertaistuki		
tuki johtoryhmästä		
neuvojen kysyminen toisilta esimiehiltä		
selkeät esimiesroolit	toimiva organisaatio- ja johtamisjärjestelmä	

selkeät roolit		
nykyinen johtamisjärjestelmä		
selkeästi määritelty organisaatorakenne		
vahva hyvä pohja organisaatiossa		
roolien eriyttäminen		
yt-valtuutetun tuki		
henkilöstön rekrytointi	riittävät henkilöstöresurssit	
uusien rekrytointi		
saatu lisää henkilöstöresurssia		
henkilöstön rekrytoinnit		
muutosvion selkeys	selkeä ja joustava muutosprosessi	
tieto muutoksen määränpäästä		
terveen järjen käyttö sallitaan		
joustamisvara		
vapaat kädet toimia		
muokata muutos omalle tiimille sopivaksi		
etuuden tuttuus		
vähäinen muutos		
oman järjen käyttö sallitaan		
muutoksen projektinomaisuus		
muutoksessa mukanaolo koko ajan		
asioiden takana seisominen		
päätöksistä kiinnipitäminen		
sovitusta kiinni pitäminen		
esimiehet mukana koko muutoksen ajan		
pelisääntöjen noudattaminen		

aikataulu selvillä		
muutoksen systemaattisuus		
muutoksen toteuttaminen oikein		
yhteiset muutuskoulutukset	muutuskoulutus	
koulutuksista ymmärrystä muutoksen syihin		
koulutukseen panostaminen		
muutuskoulutus valmisti henkilökuntaa muutokseen		
muutuskoulutus antoi paljon		
henkilökunnan hyvä muutuskoulutus		
muutuskoulutus toi ymmärrystä		
henkilöstön mahdollisuus koulutuksiin		
ihmiset tottuneet jatkuvaan muutokseen	jatkuva muutos	
jatkuvan muutoksen tiedostaminen		
työn jatkuva muutos		
muutokset ruokkivat seuraavia muutoksia		
säännöllisesti muutoksia		
ihmisten tottuminen muutokseen		
lyhyen aikavälin muutokset		
henkilöstö hyväksyy muutoksen	henkilökunnan asenne	henkilökuntaan liittyvät tekijät
motivoitunut henkilökunta		
työyhteisön avoimuus muutokseen		
muutosvastarinnan puuttuminen		
henkilökunta hyväksynyt muutoksen		
muutokseen sitoutunut ryhmä		
vastarinnan puuttuminen		
todella hyvä tiimi	osaava henkilöstö	
kokeneet ja osaavat työntekijät		

hyvät tiimipelaajat henkilöstössä		
kovatasoinen uudet työntekijät		
henkilökunnan aktiivisuus		
hyvät työntekijät		
oikein hyvä tiimi		
hyvät toimihenkilöt		
osaavan henkilöstön rekrytoiminen		
rekrytoinneissa onnistuminen		
tiimin tuki	henkilökunnan tuki	
työyhteisön tuki esimiehelle		
henkilökunnan innokkuus		
koko organisaation tuki		
muutosta tukevat työntekijät		
nuoremman henkilökunnan tuki muutoksessa		
uusien työntekijöiden tuki muutoksessa		
uudet työntekijät muutosagentteina		
kannustava ryhmä		
henkilökunta tiedostaa esimiehen tilanteen		
henkilöstöltä tuen saaminen		
henkilöstön tottuminen muutokseen	henkilökunnan aikaisemmat kokemukset muutoksista	
kokemus onnistuneista muutoksista		
muutoksen tulosten näkeminen		

henkilökunnan positiiviset kokemukset muutoksista		
kokemus useista muutoksista		
kokemus muutoksista		
kokemukset aikaisemmista muutoksista helpottaa		
lepokitkan voittaminen kahteen kertaan		
henkilökunta oppinut muutoksista		
kaksi aikaisempaa muutosta		
muutoksen luonteen oppiminen		
lyhyt surutyö		
sopeutuminen uuteen muutokseen helpompaa		
järjestetään tarpeeksi koulutusta		
tuttu henkilökunta	hyvä työilmapiiri	
henkilökunnan tuttuus		
työyhteisö tuntee toisensa		
tuttu henkilökunta		
hyvä yhteishenki		
avoin ilmapiiri		
mukava työpaikka		
vapaa ilmapiiri		
myönteinen toimintakulttuuri		
henkilökunta mukaan muutokseen	henkilökunnan osallistaminen muutokseen	
tiimipalavereissa omaan työntekoon vaikuttaminen		
muutosta tukeva toimintakulttuuri		
mahdollisimman paljon itseopiskelua	esimiehen koulutus	muutososaamiseen liittyvät tekijät
yhteiskuntatieteiden maisterin koulutus		

oma koulutusohjelma auttanut		
joka koulutuksesta on oppinut		
XXX:n hyvä esimieskoulutus		
mahdollisuus päästä koulutukseen		
paljon koulutuksia		
osastojen järjestämät erityiskoulutukset		
kelan pitkä esimieskoulutus		
johtamisen erikoistutkinnon suorittaminen		
saanut työkaluja kokeneelta konsultilta		
esimieskoulutukset		
järjestetään tarpeeksi koulutusta		
kokemus eri yksiköiden toiminnasta	esimiehen työkokemus	
työhistorian painolastin puuttuminen		
kokemuksen lisääntyminen koko ajan		
osaamisen lisääntyminen kaikin tavoin		
vahvistuminen muutoksista		
vaikeuksista oppiminen		
kokemus muutosjohtamisesta		
etuuden hallinta		
työkokemus yksityiseltä sektorilta		
vuosien työkokemus		
kokemuksista oppiminen		
strategian käyttäminen kompassina	strateginen osaaminen	
vakuutuspiirin johtajan osaavat ratkaisut		
perustyön muistaminen		
tavoite ja perustyö tasapainossa		

kyky hahmottaa kokonaisuuksia		
hyvin vahva organisointi kyky		
tiedon pilkkominen osiin		
vahva priorisointikyky		
kyky samaistua henkilöstöön	työyhteisön tukeminen	
henkilöstölle turvallinen olo muutoksessa		
ihmisten tasapuolinen kohtelu		
henkilöstön innostaminen		
helposti lähestyttävä esimies	luottamuksen saavuttaminen	
luottamuksen saavuttaminen		
helposti lähestyttävyys		
luottamus työyhteisössä		
muutosmyönteisyys	esimiehen oma asenne	
peruspositiivinen asenne		
utelias asenne		
usko muutokseen		
usko itseensä		
positiivinen asenne		
oma sitoutuminen muutokseen		
esimiehen usko muutokseen		
motivoituneet esimiehet		
esimiehen oma usko muutokseen		
positiivinen asenne uuteen		
halu keskustella		
muutosmyönteisyys		
muutosvastaisuuden puuttuminen		
muutosmyönteinen asenne		

määrätietoinen asenne		
avoin asenne muutokseen		
vahva usko muutokseen		
avoimuus kaikkiin asioihin		
positiivinen asenne		
muutoksista pitäminen		
muutoksen hyväksyminen		
energia muutoksen toteuttamiseen		
tietynlainen elämäkatsomus		
perusoptimistinen asenne		
sosiaalinen luonne		
hyvä kokonaisuuden näkemys	sisäistetty muutosvisio	
itsereflektiointi muutoksessa		
itse sisäistänyt muutosvision		
muutosvision sisäistäminen		
esimies ymmärtää muutoksen määränpään		
muutoksen kokonaisuuden ymmärtäminen		
ymmärrys muutoksen syistä		
kyky nähdä tavoite		
kyky antaa rakentavaa palautetta	esimiehen vuorovaikutustaidot	
keskustelu		
avoin vuorovaikutus		
vahva sosiaalinen arvostelukyky		
tehtävien hoitaminen nopeasti		
kyky kohdata henkilöstön tunteet		
kyky perustella muutoksen syyt		
halu keskustella		

yhtäaikainen tiedottaminen		
kyky markkinoida muutos organisaatiossa		
ruotsin kielen taito		
taito jalkauttaa muutos tiimille		
kyky kuunnella		
vahvat vuorovaikutustaidot		
vuorovaikutustaidoilla rauhoittaminen		
rohkeuden lisääntyminen		
uskallus kysyä		
uskallus ottaa puheeksi		
kärsivällisyys toistaa asioita	pitkäjänteisyys	
pitkäjänteinen toiminta		
jämäkkyys viedä muutos läpi		
kyky ajatella miten asioiden pitäisi olla		
kyky visioida tulevaa		
kärsivällisyys työstää muutosta		
esimiesten yhteiset palaverit	työryhmäyöskentely	yhteistyöhön liittyvät tekijät
esimiesten yhteiset kokoukset		
roolien selkiyttäminen työryhmissä		
johtoryhmän kokoukset		
hyvät sidosryhmä yhteistyösuhteet	hyvät yhteistyösuhteet	
hyvät sidosryhmät		
tiuhaan tiimipalavereita	tiimityöskentely	
asioiden käsittely tiimissä		
keskusteleva tiimi		
tietoa ei pantata	avoin tiedottaminen	onnistunut tiedottaminen
muutoksen avoin toteutus		

avoin viestintä		
kaikille avoin tiedotus		
ylimmän johdon tiedottaminen	monesta suunnasta tiedottaminen	
vakuutuspiirin johtajan tiedottaminen		
tieto monesta suunnasta		
tieto muutoksen tavoitteesta		
varhainen tiedotus esimiehille	varhainen ja nopea tiedottaminen	
muutoksen pohjustaminen		
ajoissa tiedottaminen		
nopea tiedottaminen kaikista asioista		
nopea johtoryhmän palaveripalautte		
tiedottaminen on parantunut	selkeä tiedottaminen	
toimiva organisaatioviestintä		
selkeä viestintä		
henkilökunta tietoinen muutoksesta kokonaisuutena	riittävä tiedottaminen	
riittävä tiedotus		

jatkuva tiedottaminen		
keskeneräisestä tiedottaminen		

MUUTOSJOHTAMISEEN ESTÄVÄSTI VAIKUTTANEET ASIAT

PELKISTETTY ILMAUS	ALAKATEGORIA	YLÄKATEGORIA
muutosstrategia välillä sekava	epäselvä muutosvisio/strategia	organisaatioon liittyvät tekijät
sekava muutoksen toteutus		
epäselvät huhut korimallista		
ylin johto ei noudata omia sääntöjään		
ylimmän johdon toiminta ei ole suoraselkäistä		
muutos alussa abstrakti		
alussa epäselvä muutosvisio		
alussa kukaan ei ymmärtänyt muutosta		
epäselvät huhut vaikeuttivat päätöksentekoa		
selvien pelisääntöjen puuttuminen		
epäselvä muutosaikataulu		
vajaat resurssit muutoksen toteuttamiseen	resurssipula	
henkilöstöresurssia liian vähän		
poissaolojen vaikutus		
käytännön asiat hidastamassa		
aika menee päivittäisiin töihin		
lisää aikaa käydä keskusteluja		
ei aikaa opiskella		
pula aikaresurssista		
ajan loppuminen kesken		
työnohjaus esimiehille jo aikaisemmin	epäonnistunut koulutus organisaatio muu- toksen aikana	
muutoskoulutusresurssia liian vähän		

henkilöstön muutoksen tukemista ei ole mietitty		
enemmän muutuskoulutusta		
jatkuvampaa työnohjausta		
jatkuvampaa esimieskoulutusta		
enemmän kokeneemman kanssa keskustelua		
muutosjohtamiseen ei ole järjestetty koulutusta		
toivotaan enemmän koulutusta		
konfliktitilanteiden hallintaan koulutusta		
koulutuksen myöhästyminen		
seinäjohtamisesta kiinni pitäminen	toimimaton organisaatio- ja johtamisjärjestelmä	
seinäjohtamista ei ole mietitty loppuun asti		
toimistonjohtajien epävarmuus omista vastuualueistaan		
hallinnan tunteet puuttuminen		
toimiston johtaja roolien lakkauttaminen		
koripäälliköt eivät tiedä vastuualueitaan		
esimiesten epäselvyys omasta roolista		
uudet roolit hankaloittavat toimintaa		
epäselvät vastuut		
muotoutumattomat roolit		
epäselvät roolit		
epäselvyys esimiestehtävien jakamisessa		
toimistonjohtajien rooliepäselvyydet		
toimistonjohtajan epäselvä ammattinimike		

kelan ylin johto on kaukana		
prosessiorganisaation ja linjaorganisaation vaikeus toimia yhdessä		
tieto degeneroituu isossa organisaatiossa		
organisaation vanhoilliset toimintatavat		
organisaation näköalattomuus		
vanha tekniikka vaikeuttaa muutosta		
kahdessa toimistossa esimiehenä oleminen	maantieteelliset etäisyydet	
pitkä välimatka		
vakuutuspiiri sijaitsee isolla alueella		
pitkän työmatkan vaikutus työ motivaatioon		
vakuutuspiirin johdolta puuttuu ydinryhmä	työyhteisön tuen puute	henkilöstöön liittyvät tekijät
henkilöstön voimakkaat tunnereaktiot	muutosvastarinta	
negatiivisesti suhtautuvat työntekijät		
työntekijän haluttomuus vaihtaa työtehtäviä		
haluttomuus muuttaa toimintaa		
vaikeus sitoutua työhön		
toimihenkilöiden aktiiviset vastarintatoimet		
henkilökunnan vanhan kaipuu		
ihmisten itsekäs asenne		
vahva haluttomuus yhteistyöhön		
haluttomuus ottaa vastaan viesti		
voimakkaat mielipidevaikuttajat työyhteisössä		
työntekijöiden vahvasti negatiiviset mielipiteet		

toimihenkilöt eivät ota huomioon uusia käytäntöjä		
haluttomuus noudattaa muutoksia		
sitoutumattomuus muutokseen		
vaikeus muuttaa omia toimintatapojaan		
haluttomuus vaihtaa työtehtäviä		
työntekijöiden muutosvastarintaa on aina työntekijän voimakas muutosvastarinta		
työntekijän asiaton muutosvastarinta		
erilaisesta työkuultuurista tulleet työntekijät muutosta vastustavat työntekijät		
pelko muutoksen vaikutuksista työhön		
osallistamista ei ole käytetty tarpeeksi hyväksi	osallistamisen puute	
toimihenkilöt eivät ole saaneet vaikuttaa muutokseen		
organisaatio ei käytä henkilöstön osaamista hyväksi		
lyhyt esimiestyöhistoria	työkokemuksen puute	Muutososaamisen liittyvät tekijät
lisää työkokemusta		
esimiestyön taidollisessa hallinnassa puutteita		
johtamistyökokemuksen puute		
uuden esimiehen vaikea johtaa uutta tiimiä		
esimiesten passiivinen vastarinta	esimiehen oma asenne	
itsetyytyväisyys jo saavutettuun		
haluttomuus muuttaa toimiva systeemi		
vaikeus nöyrtyä muutokseen		
oma muutoksen vastustus alussa		

kyyninen asenne muutokseen		
esimiesten vaikeus hyväksyä uudet roolit		
esimiesten pyrkimys palata entisiin toimintatapoihin		
esimiesten voimakas itsepäisyys		
esimies ei ole käynyt riittävästi muutosta läpi itsensä kanssa		
esimiesten passiivinen vastarinta		
voimakkaat tunteet	esimiehen vuorovaikutustaidot	
tunnelataus menee välillä yli		
paremmat esiintymistaidot		
innostavampi vuorovaikutustyyli		
vuorovaikutustaitoja voisi parantaa		
halu oppia rakentavaa palautetta		
liika suorasanaisuus		
maltin säilyttäminen		
mieltä enemmän mitä sanoo		
korrektimpi käytös		
valmentavamman ohjaustyylin oppiminen		
käytännön työn osaamisessa puutetta	johtamisosaamisen puute	
teknisen tietotaidon puuttuminen		
oppia ymmärtämään paremmin ihmisiä		
Kelan kokonaisuuden paremmin ymmärtäminen		
lisää osaamista henkilöstöjohtamiseen		
lisää osaamista strategiseen johtamiseen		

määrämuotojen noudattaminen muutosproses- sissa		
delegoinnin puuttuminen	henkilökohtainen ajanhallinta	
ajanhallinnan kehittäminen		
ajankäytön karkaaminen käsistä		
liian nopea muutosvauhti	liika innokkuus	
liika yrittäminen		
liian luja muutosvauhti		
liian innokas muutosvauhti		
yhteistyön puuttuminen	yhteistyön puute	yhteistyöhön liittyvät tekijät
yhteisen kanssakäymisen puute		
korien tiimien eriytyminen		
yhteisen tiedottamisen puute		
hankaluus sijaistaa esimiestä kun etuus ja työntekijät on vieraita	hankalat yhteistyösuhteet	
yt-valtuutetun toiminta		
ongelmat yhteistyössä yt-valtuutetun kanssa		
hankalat yhteistyösuhteet		
vaikeus lähestyä toista tiimiä		
ei tunne vakuutuspiirin työntekijöitä		
ei tunne oman toimiston henkilöstöä		
yhteistyöongelmat toimihenkilöyhdistyksen kanssa		
vaikeus keskustella perustehtävästä		
yhteistyöongelmat ylimmän johdon kanssa		
vaikeus olla tiedottamatta	tiedottamisen vaikeus	tiedottamiseen liittyvät ongelmat
vaikea informoida keskeneräisestä		

tiedottamisen riskien olemassaolo		
kun ei saa tiedottaa eteenpäin		
tiedotuksen yhtäaikaistaminen		
väärän tiedon levittäminen	väärän tiedon leviäminen	
tiedotuksen pelisääntöjen rikkominen		
organisaatioviestinnän sotkeminen		
huhujen kasvaminen		
huhujen leviäminen henkilöstössä		
tulee liikaa tietoa	tiedon suuri määrä	
tiedon määrän vaikutus omaksumiskykyyn		
tiedon määrä haittaa tiedon omaksumista		
yhteisen tiedottamisen puute	tiedottamisen puute	
piirinjohtajan kyselytunnin puuttuminen		
enemmän vakuutuspiirin johtajan toimistokäyntejä		
tiedotuksen valikoivuus		
tiedottamisen puutteen vaikutus ilmapiiriin		
liian vähän tietoa		
suurista linjauksista ei tarpeeksi tietoa		
tiedotuksen puute vaikeuttaa muutoksen jalkauttamista		
henkilöstön väsyminen muutokseen	henkilöstön kuormitus muutoksessa	Muutoksen kuormittavuuteen liittyvät tekijät
muutokset stressaavat ihmisiä		
henkilökunnan vaikeus omaksua muutos		
vaikeus oppia pois vanhasta		
henkilöstön epävarmuus muutoksessa		

muutokset hidastavat työtahtia		
isot muutokset lyhyellä aikaa ovat valtava kuormitus		
kyllästymisen muutoksiin		
muutoksen vaikutus motivaatioon		
esimiesten kuormitus muutostilanteessa	esimiesten kuormitus muutoksessa	
esimiesten fyysinen kunto kuormittuu muutoksessa		
muutosten aiheuttama stressi vaikeuttaa tunteiden hallintaa		
jatkuva muutos tuntuu raskaalta		