

# Esimies johtamassa muutosta

Case Nordea Pankki Suomi Oyj

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden laitos  
Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen  
Opinnäytetyö, ylempi AMK  
Kevät 2011  
Anna Aarnikoivu  
Kati Koivunen

Lahden ammattikorkeakoulu  
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

AARNIKOIVU, ANNA & KOIVUNEN, KATI: Esimies johtamassa muutosta  
Case Nordea Pankki Suomi Oyj

Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö, 88 sivua, 9 liitesivua

Kevät 2011

## TIIVISTELMÄ

---

Muutoksia tapahtuu nykyajan organisaatioissa jatkuvasti ja muutoksen johtaminen onnistuneesti on haastavaa.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää kohdeorganisaation, Nordea Pankki Suomi Oyj:n, esimiesten muutosjohtamisvalmiudet esimiesten näkökulmasta. Opinnäytetyössä etsittiin vastauksia siihen, minkälainen on esimiesten esimies- ja muutosjohtamistaitojen nykytilanne ja miten muutosjohtamistaitoja tulisi kehittää.

Teoria-osuudessa on käsitelty esimiestyötä ja muutosjohtamista esimiehen näkökulmasta. Empiirinen tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena case -tutkimuksena rajatulla kohdejoukolla Nordea Pankki Suomessa. Tutkimus toteutettiin kaksivaiheisena, ensimmäinen vaihe käsitti sähköisen kysely-tutkimuksen koko kohdejoukolla ja toinen vaihe käsitti haastattelun kohdejoukosta valikoiduille esimiehille.

Tutkimuksen tuloksina ilmeni muun muassa että vaikkakin esimiesten muutosjohtamiskokemus oli hyvin erilaista, esimiehet itse kokivat omaavansa hyvät valmiudet muutoksen johtamiseen onnistuneesti. Esimiehet halusivat kehittää muutosjohtamistaitojaan tärkeiksi kokemillaan muutosjohtamisen osa-alueilla, mm. muutosviestinnässä. Tukea esimiesten kehittämisessä muutosjohtamisessa ja esimiestyössä voidaan saada hyödyntämällä haastatteluissa esille tulleita esimiesten erilaisia kehittymisenpolkuja.

Avainsanat: muutosjohtaminen, esimies, kehittymisenpolku

Lahti University of Applied Sciences  
Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business Management

AARNIKOIVU, ANNA & KOIVUNEN, KATI: Superiors managing change  
Case Nordea Bank Finland Ltd

Master's Thesis in Business Administration, 88 pages, 9 appendices

Spring 2011

## ABSTRACT

---

In modern organizations, changes happen continuously and the management of these changes successfully is challenging.

The purpose of this thesis is to find out the change management skills of superiors in the target organization Nordea Bank Finland Ltd, from the superiors' own point of view. In the thesis examined the current state of the superiors' management and change management skills and how their change management skills should be developed in the future.

The theoretical part of the thesis deals with management work and change management from the superiors' point of view. The empirical study was implemented as a qualitative case-study for restricted target group from Nordea Bank Finland. The study was implemented in two stages. The first stage covered an electronic questionnaire survey to the whole study group, and the second stage consisted of interviews to a selected group of superiors from the first survey.

The results of this thesis showed that although the level of change management experience differs, superiors themselves felt that they possess good readiness to manage change successfully. Superiors wanted to develop their change management skills in areas they considered important, for example in communications during changes.

The survey resulted in different sorts of development paths for superiors, and the findings can be used to support the superiors to develop their management work and change management skills.

Key words: change management, superior, development path

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön taustaa	1
1.2	Tavoitteet, tutkimuskysymys ja rajaukset	2
1.3	Viitekehyksenä esimiestyö sekä muutosjohtaminen	3
1.4	Tutkimusstrategia	4
1.5	Opinnäytetyön rakenne	5
2	ESIMIESTYÖ	7
2.1	Esimiehen tehtävät	7
2.2	Esimiestyössä vaadittavat ominaisuudet ja esimiehenä kehittyminen	9
2.3	Mitä on hyvä esimiestyö?	10
2.4	Valmentava esimiestyö	11
2.5	Osaamisen johtaminen osana esimiestyötä	15
3	MUUTOSJOHTAMINEN	21
3.1	Muutoksen määritelmä ó Mitä muutos on?	21
3.2	Muutosjohtaminen esimiestyössä ó miten johtaa muutosta onnistuneesti	24
3.3	Muutosvastarinta esimiehen haasteena	27
3.4	Muutosprosessien keinoja muutoksen hallintaan esimiestyössä	33
3.5	Viestintä muutoksessa	38
4	ESIMIESTEN MUUTOSJOHTAMISVALMIUDET NORDEASSA	41
4.1	Kohdeorganisaationa Nordea Pankki Suomi Oyj	41
4.2	Tutkimusaineiston kerääminen	44
4.3	Tutkimuksen luotettavuus	46
4.4	Esimiesten muutosjohtamisvalmiudet - kyselytutkimuksen tulokset	47
4.4.1	Muutosjohtamisosaaminen	50
4.4.2	Muutosjohtamiskokemus	53
4.4.3	Kehittyminen muutosjohtajana	60
4.5	Esimiesten kehittymisen tausta tarkasteltuna kehittymisenpolun kautta	65
4.5.1	Nuoret kehittymässä tulevaisuuden haasteisiin	66

4.5.2 Pitkän kokemuksen kehittämänä muuttuvassa ympäristössä	68
4.5.3 Kokemusta koulutuksesta ja työstä ó erilaisin reitein kehittyen	74
5 TUTKIMUKSEN JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO	77
LÄHTEET	83
LIITTEET	89

## KUVIOT

- KUVIO 1 Opinnäytetyön rakenne
- KUVIO 2 Esimiehen tehtävät
- KUVIO 3 Valmentajuuden ulottuvuudet
- KUVIO 4 Osaamisen ja ammattitaidon käsitteistöä
- KUVIO 5 Osaamisen johtamisen tehtävät
- KUVIO 6 Muutoksen kolme elementtiä
- KUVIO 7 Muutokset yksilön näkökulmasta
- KUVIO 8 Positiivinen muutostunneprosessi
- KUVIO 9 Muutoksen talon neljä huonetta
- KUVIO 10 Nordean strategia
- KUVIO 11 Nordean arvot
- KUVIO 12 Tutkimusprosessi
- KUVIO 13 Ikäjakauma
- KUVIO 14 Pohjakoulutus
- KUVIO 15 Pankkityökokemus
- KUVIO 16 Esimieskokemus
- KUVIO 17 Minulla on riittävät taidot ja kyky saada henkilöstö sitoutumaan muutostilanteissa.
- KUVIO 18 Osaan hyödyntää asiantuntijoiden apua muutosjohtamisessa
- KUVIO 19 Osaan viestiä muutostilanteissa
- KUVIO 20 Tunnen syyt, miksi muutostilanteissa syntyy vastarintaa
- KUVIO 21 Olen ollut työurallani esimiesasemassa mukana suuressa muutokses-  
sa
- KUVIO 22 Organisaatiossani on mielestäni liikaa muutoksia.
- KUVIO 23 Organisaatiossani muutokset on toteutettu suunnitelmallisesti.
- KUVIO 24 Muutosvaiheen vastuut on jaettu selkeästi
- KUVIO 25 Koen, että minulla on riittävät keinot ja valtuudet muutoksen toteut-  
tamiseksi
- KUVIO 26 Esimiehenä tiedän, miten muutos vaikuttaa alaisteni työntekoon
- KUVIO 27 Ymmärrän organisaation liiketoimintastrategian ja muutoksen väli-  
sen yhteyden
- KUVIO 28 Muutokset toteutetaan organisaationi arvojen mukaisesti.

- KUVIO 29 Uskallan tehdä muutoksia
- KUVIO 30 Muutos on stressaavaa
- KUVIO 31 Olen saanut työurani aikana työnantajan järjestämää koulutusta muutoksen johtamisessa.
- KUVIO 32 Olen saanut opinnoissani koulutusta muutoksen johtamiseen
- KUVIO 33 Koen tarvitsevani lisää koulutusta muutoksen johtamiseen.
- KUVIO 34 Koen saavani tukea ja ohjausta muutoksen johtamisessa omalta esimiehläni.
- KUVIO 35 Koen saavani tukea ja ohjausta muutoksen johtamisessa keskitetyiltä yksiköiltä (esim HR)
- KUVIO 36 Minua kiinnostaa organisaatiossani tapahtuvat muutokset, vaikka ne eivät aina suoranaisesti koskisiikaan omaa työtäni.
- KUVIO 37 Coaching-metodin käyttö on lisännyt muutosjohtamistaitojani
- KUVIO 38 Valmentava esimiestyö on lisännyt muutosjohtamistaitojani.
- KUVIO 39 Yhteenveto ryhmän A kehittymisen poluista
- KUVIO 40 Yhteenveto ryhmän B kehittymisen poluista, miehet
- KUVIO 41 Yhteenveto ryhmän B kehittymisen poluista, miehet

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Opinnäytetyön taustaa

Maailmassa ei ole mikään muu yhtä pysyvää kuin muutos. Muutoksen hallinta ja nopea reagoiminen muuttuviin tilanteisiin on ensiarvoisen tärkeää nykyisenkaltaisessa yritysmaailmassa. Muutosjohtaminen on yksi suosituimmista johtamisopeista. Yksi monista muutosjohtamisen määritelmistä on, että muutosjohtaminen on prosessi, jossa yksilöt ja organisaatio autetaan siirtymään vanhasta tavasta tehdä asioita tekemään asiat uudella tavalla. (Lorenzi & Riley 2003, 200 -201.)

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on perehtyä muutoksen hallintaan ja johtamiseen pankkialalla esimiehen näkökulmasta. Tutkimuksessa kartoitetaan pankkialalla työskentelevien esimiesten muutosjohtamistaitoja ja niiden kehittämistarvetta kehittymisenpolun näkökulmasta. Pankkiala on muuttunut radikaalisti viimeisten vuosikymmenien aikana. Myös esimiestyö on kokenut suuren muutoksen pankkitoiminnan johtamisesta myynnin johtamiseen.

Rahoitusmarkkinoiden avautuminen ja kansainvälistyminen 1990-luvulta lähtien ovat olleet suurin yksittäinen tekijä puhuttaessa pankkialan muutoksista. Muutokset tapahtuvat nopeasti ja niihin on myös pystyttävä reagoimaan nopeasti. Esimiehen on saatava välitettyä muutosviesti alaisilleen, mutta onko hänellä siihen tarvittavat taidot?

Muutosjohtaminen on pankkialalla hyvin ajankohtainen aihe tällä hetkellä nykyisen taloustilanteen ja sen mukanaan tuomien haasteiden vuoksi. Nopeasti muuttuneet markkinat ovat asettaneet suuria muospaineita, joihin on reagoitava välittömästi. Tämä on asettanut pankkialan esimiehille suuria haasteita, sillä monet esimiehistä eivät ole saaneet koulutusta esimiestyöhön, vaan taidot on hankittu pitkän kokemuksen ja työuran kautta.



Valitsimme tämän aiheen opinnäytetyöllemme, koska olemme molemmat kiinnostuneita ihmisten johtamisesta muutostilanteessa. Työskentelemme itse esimiestehtävissä Nordea Pankissa ja olemme kohdanneet päivittäisessä työssämme usein tilanteita ja olleet mukana keskusteluissa, joissa on pohdittu esimiesten valmiuksia johtaa muutostilanteita. Olemme havainneet, että Nordeassa on hyvin erilaisen taustan omaavia esimiehiä, joilla lähtökohdat muutosjohtamiseen ovat toisistaan poikkeavat. Kiinnostustamme aiheeseen lisäsi se, että sitä ei ole tutkittu Nordeassa juurikaan. Joissain henkilöstölle tehdyissä tutkimuksissa aihetta on sivuttu, mutta sitä ei ole koskaan tutkittu esimiesten näkökulmasta.

## 1.2 Tavoitteet, tutkimuskysymys ja rajaukset

Opinnäytetyön tutkimuskysymys muodostuu pääkysymyksestä ja sen kolmesta alakysymyksestä. Tutkimuksen pääkysymys on:

- Minkälaiset muutosjohtamisvalmiudet organisaation esimiehillä on selvitäkseen jatkuvassa muutoksessa?

Tutkimuskysymyksen alakysymykset ovat:

- Miten esimiehet kokevat saaneensa perehdytystä ja koulutusta muutoksen hallintaan?
- Mitkä esimiesten muutosjohtamisen osa-alueet tarvitsevat lisää kehittämistä?
- Minkälainen tausta kehittymisenpolkuja peilaten tukee esimiestä muutoksen johtamisessa?

Tutkimuksen tavoitteena on tunnistaa esimiesten esimies- ja muutosjohtamistaitojen nykytilanne, ja tarkastella kehittymisenpolkujen kautta, miten nykytilaan on päästy. Lisäksi tavoitteena on kartoittaa muutoksen johtamistaidoissa havaittavat puutteet ja kehittämiskohteet ja antaa Nordea Pankille näkemyksiä miten näitä taitoja voitaisiin parantaa. Tutkimus tehdään esimiehen näkökulmasta.

Tutkimus rajataan tehtäväksi Nordea Pankki Suomi Oy:n konttoreissa Päijät-Hämeen ja Kaakkois-Suomen alueilla. Tutkimuksen ulkopuolelle rajataan keskittetyt yksiköt ja tytäryhtiöt, jotka palvelevat osin ainoastaan sisäisiä asiakkaita. Konttoriverkossa tutkimus rajataan lähiesimiehiin eli palvelupäälliköihin, apulaisjohtajiin ja konttorinjohtajiin.

### 1.3 Viitekehyksenä esimiestyö sekä muutosjohtaminen

Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen muodostavat esimiestyö ja muutosjohtaminen.

Esimiestyö esitellään teoreettisessa viitekehyksessä, koska se muodostaa koko tutkimuksen pohjan. Esimiestyötä on tutkittu hyvin paljon. Teoriaosuudessa käymme läpi esimiestyön tärkeimmät osa-alueet ja haasteet sekä vaatimukset hyvälle esimiestyölle. Esimiestyön yhteydessä käsitellään myös osaamisen johtamista, koska pankki on tätä nykyä asiantuntijaorganisaatio ja asiantuntijoiden johtaminen vaatii esimieheltä osaamisen johtamisen taitoa. Osaaminen muodostuu yleisesti tiedoista, taidoista, asenteista, kokemuksista, vuorovaikutusyhteyksistä sekä organisaation prosesseista, toimintamalleista ja kulttuurista (Sydänmaanlakka 2000). Osaamisen johtamisella kiinnitetään huomiota organisaatiossa olevan tiedon ja osaamisen hallintaan ja kehittämiseen ja organisaatiossa tapahtuvan oppimisen ohjaamiseen. Osaamisen johtaminen on strategista johtamista (Hyrkäs 2009, 64). Osaamisen johtamista käsitellään esimiehen näkökulmasta.

Muutosjohtaminen on hyvin ajankohtainen johtamiskäsite. Kuten Stenvall ja Virtanen (2007, 15) toteavat, termi muutosjohtaminen on yhä vahvempi osa nykypäivää, ja muutosjohtamista onkin tutkittu lukemattomissa eri tutkimuksissa ja käsitelty paljon kirjallisuudessa tällä vuosituhanella. Muutosjohtaminen käsitteenä pitää sisällään useita eri tekijöitä, kuten yksilön muutos, tiimien muutos, organisaation muutos ja ympäristön muutos. Kaiken tämän tiedontulvan joukosta pitää esimiehen pystyä suodattamaan kunkin muutoksen johtamiseen parhaiten sopiva tieto. On muutosjohtajan ammattitaitoa ymmärtää tiedon osuus muutoksen mah-

dollistajana. Tieto edistää ymmärrystä muutoksen toteuttamisesta ja onnistumisesta. Keskijohto kantaa harteillaan organisaation muutospaineet, jonka vuoksi lähiesimiesten roolin tukeminen on henkilöstön kehittämisen tärkeimpiä tehtäviä. (Pakarinen 2007, 228.)

#### 1.4 Tutkimusstrategia

Tutkimus on tyypiltään case-tutkimus, jossa kerätään yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia. (Hirsjärvi yms 1996, 131) Tutkimus on laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta.

Tutkimus muodostuu teoriaosuudesta sekä empiirisestä tutkimuksesta. Empiirinen tutkimus tehdään kaksivaiheisena. Ensimmäiseen vaiheeseen suoritetaan kysely kaikille tutkimusalueen esimiehille nykytilan kartoitusta varten, jotta voidaan havainnoida suurempaa joukkoa, sekä tehdä laajempia johtopäätöksiä siitä, mitä esimiehet kokevat suurimpina haasteinaan muutoksen johtamisessa. Kysely tehdään sähköisesti kyselylomakkeella (Liite 2). Lomake sisältää sekä monivalintaa että avoimia kysymyksiä.

Toisessa vaiheessa valitaan mukaan tutkimusalueelta 10 lähiesimiestä nykytilan kartoitusta varten. Näitä esimiehiä pyydetään piirtämään tähänastinen kehittymisenpolkunsu annettulle pohjalle (Liite 4) ja kirjaamaan polun varsille tärkeät ja merkittävät taitekohdat, jotka ovat vaikuttaneet hänen etenemiseensä urallaan, ja siihen miten hän on päätenyt esimiestehtävään. Tutkittavan henkilön piirtäessä ja kirjatessa itse omaa työhistoriaansa ja sen vaiheita, joutuu hän perehtymään siihen syvällisemmin, kuin pelkästään haastattelutilanteessa. Lisäksi tutkittavia henkilöitä haastatellaan piirretyn kehittymisenpolun taitekohdista ja niiden merkityksestä kyseisen henkilön esimiestaitojen kehitymisessä. Molempiin vaiheisiin pyritään saamaan mukaan eri-ikäisiä ja erilaisen työkokemuksen omaavia esimiehiä, jotta nykytilaa ja tulevaisuuden kehittämistarpeita voidaan havainnoida kattavasti.

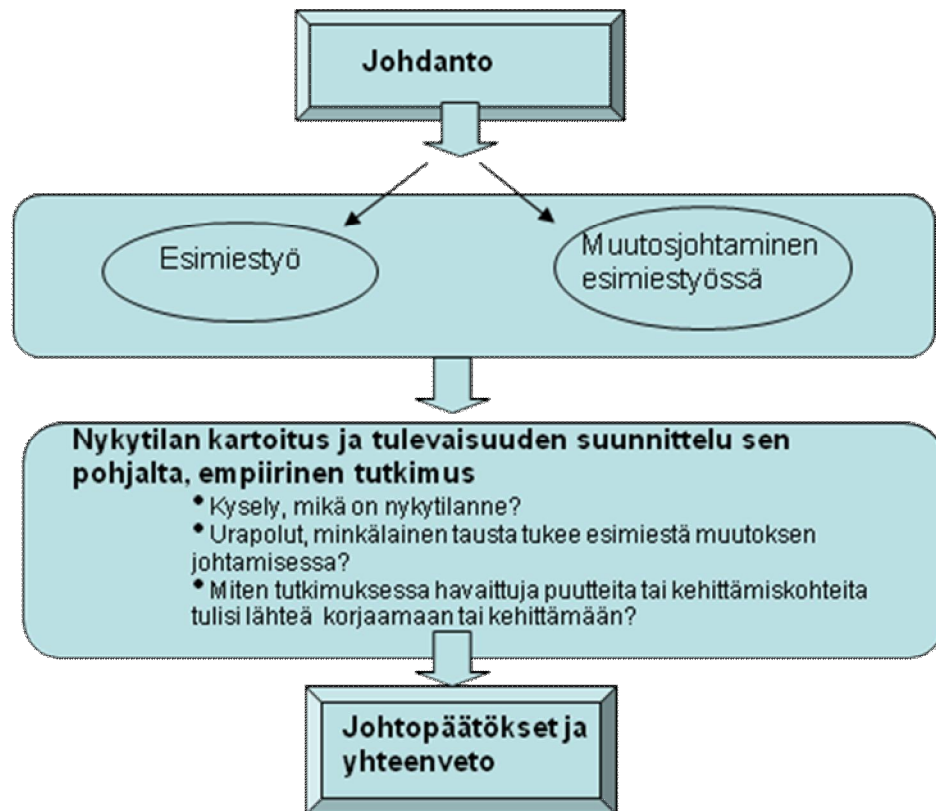
## 1.5 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö muodostuu viidestä luvusta. Ensimmäinen luku käsittää johdannon, tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset. Johdannossa käsitellään lisäksi tutkimusmenetelmät, joilla haemme vastaukset tutkimuskysymyksiin. Johdannossa kuvataan myös opinnäytetyön rakenne ja teoreettinen viitekehys.

Teoriaosuutta käsitellään luvuissa 2 ja 3. Luku kaksi sisältää teoriaa esimiestyöstä, esimiestyön haasteista, roolista ja kehittymisestä sekä osaamisen johtamisesta ja kehittymisen polusta kohti hyvää johtajuutta. Luvussa kolme esittelemme muutosjohtamisen teorian ja prosessin. Muutosjohtamisen osiota on painotettu teoriaosuudessa, koska se on tutkimuskysymysten ratkaisun kannalta olennaista. Teoriaosuus käsitellään esimiehen näkökulmasta.

Empiriaosuutta käsitellään luvussa neljä. Luvussa on kuvattu esimiestyön nykytilaa käyttäen pohjana laajemmalle esimiesjoukolle tehtyä kyselyä ja kehittymisenpolkujen ja haastatteluiden pohjalta tehtyjä havaintoja esimiestyön vahvuuksista ja haasteista.

Luku viisi sisältää yhteenvedon tutkimuksesta. Lisäksi siinä esitetään vastaukset tutkimuskysymyksiin sekä tarkastellaan tuloksia nykytilan ja tulevaisuudessa esimiestyöstä kiinnostuneiden toimihenkilöiden näkökulmasta. Luvussa esitetään myös jatkotutkimusmahdollisuuksia.



KUVIO 1 Opinnäytetyön rakenne

Kuvioon 1 on koottu yhteenveto tämän opinnäytetyön rakenteesta.

## 2 ESIMIESTYÖ

Esimiestyö luo pohjan tälle opinnäytetyölle, jossa tutkitaan esimiehen johtamiskykyjä ja ötaitoja. Tässä luvussa esitellään esimiehen tehtävät, esimiestyössä vaadittavat ominaisuudet sekä pohditaan, mitä on hyvä esimiestyö. Tämän lisäksi perehdytään tarkemmin valmentavaan esimiestyöhön, joka on Nordea Pankin strateginen valinta johtamisen ja henkilöstön kehittämisen työkaluksi. Valmentavan esimiestyön yhteydessä esitellään coaching -metodi, jota Nordeassa käytetään osana valmentavaa esimiestyötä ja jonka käyttöön kaikki esimiehet valmennetaan. Osaamisen johtamista käsitellään tämän luvun lopuksi. Pankki toimii nykypäivänä asiantuntijaorganisaationa ja esimiesten tulee täten osata johtaa osaamista.

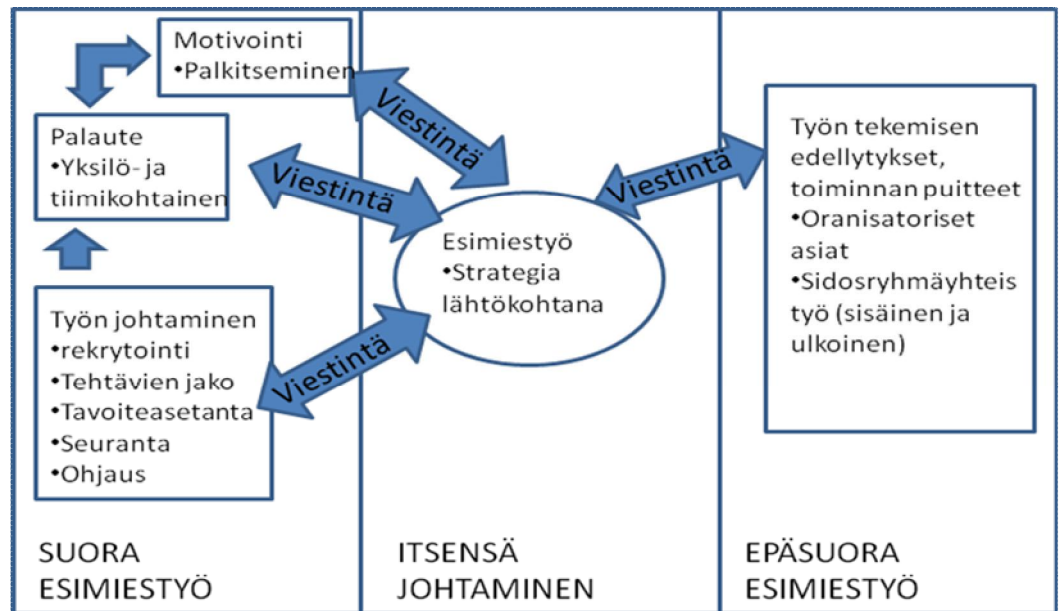
### 2.1 Esimiehen tehtävät

Esimiestyö on muuttunut vuosien saatossa valtavasti. Aikaisemmin esimiestyö oli lähinnä yksittäisen työsuorituksen tai prosessin valvomista. Nykyisellään esimiehen vastuulla on yhä useammin varmistaa toiminnan sujuvuus ja huolehtia, että toiminnalle asetetut tavoitteet toteutuvat. (Kaistila 2005, 6.)

Asetettuihin tavoitteisiin esimies pääsee yhdistelemällä resursseja, johtamalla yhteistoimintaa, huolehtimalla vuorovaikutuksesta sekä aikaansaamalla tuloksia. Tämän lisäksi esimiestyö on ennen kaikkea johtajuutta ja ihmisiin vaikuttamista. (Eräsalo 2008 13, 116.)

Aikaisemmin esimieheksi valittiin yleensä hyvin suorittavassa työssä onnistunut työntekijä. Tänä päivänä nähdään yhä vahvemmin, että suorittava työ ei valmenna parhaalla mahdollisella tavalla esimiestehtäviin, eikä esimiehen ole tarpeen tuntea suorittavan työn jokaista yksityiskohtaa omakohtaisesti. Esimiehen tärkeämpi ominaisuus on, että hän ymmärtää työn vaikutuksen kokonaisuuteen ja osaa vastata tästä kokonaiskuvasta. (Eräsalo 2008, 117.)

Esimiehenä toimiminen on usein esimieheksi valitun päätehtävä, eikä hänen tällöin tulekaan kyetä ylläpitämään samaa tietotasoa, kuin suorittavaa työtä tekevät työntekijät. Esimiehisyyteen sitoutuminen on valinta, jonka tehdessään henkilö joutuu väistämättä luopumaan osin aikaisemman toimenkuvansa osaamistasosta. (Aarnikoivu 2008, 27.)



KUVIO 2 Esimiehen tehtävät (Aarnikoivu 2008, 36)

Aarnikoivu kiteyttää kuviossa 2 esimiehen tehtävät neljään eri osa-alueeseen.

Osa-alueet ovat työn johtaminen, palautteen antaminen ja saaminen, motivointi ja työn tekemisen edellytysten ja puitteiden mahdollistaminen. Kaikkien näiden tehtävien lähtökohtana on strategia ja esimiehen on oman viestintänsä kautta jalautettava strategia osaksi kutakin osa-alueetta.

Palautteen saaminen ja antaminen ovat tärkeä osa esimiehen toimenkuvaa. Palautteen avulla esimies voi kehittää ja tehostaa omaa työskentelyään ja arvioida johtamiskäytänteitään. Saadun palautteen avulla esimies saa myös selville, miten työyhteisö kokee ja tulkitsee johtamiskäytänteitä. Palautetta antamalla esimies kehittää alaistensa toimintaa, motivoi heitä ja saa aikaan tarvittavaa muutosta. (Järvinen 2005, 97-98.)

Palautteen annon ja vastaanottamisen ohessa viestintä on nykypäivänä yhä keskeisempi osa esimiehen työtä. Esimiehen viestintää muutostilanteissa käsitellään tarkemmin tässä opinnäytetyössä luvussa 3.5. Juholinin (2009, 161-163) mukaan esimiehen viestintä voidaan jakaa seuraaviin osa-alueisiin:

- koko organisaation strategia, tulos, suunnitelmat ja muutokset, sekä niiden vaikutukset omaan yksikköön
- oman osaston suunnitelmat, tulos ja muutokset
- päivittäisviestintä, joka on päivittäin tapahtuvaa viestintää omassa osastossa
- työntekijöiden työhön, uraan ja kehittymiseen liittyvät asiat sekä näkymät
- vaikeiden asioiden läpikäyminen osasto- ja yksilötasolla.

Esimiehellä on lukuisia kanavia viestiä ja hänen tulee valita niistä asiayhteyteen sopivin. Kanavia ovat esimerkiksi suulliset esiintymiset, tilanneselostukset ja delegointitilaisuudet, puhelin, kirjalliset muistiot ja raportit, sähköposti sekä viralliset tiedonannot ja ilmoitukset. (Järvinen 2005, 130-131.)

## 2.2 Esimiestyössä vaadittavat ominaisuudet ja esimiehenä kehittyminen

Österberg (2005, 101) kokoaa esimieheltä vaadittavat ominaisuudet näin: ö Hyvän esimiehen ominaisuuksia ovat rehellisyys, avoimuus, oikeudenmukaisuus, luotettavuus, sitkeys, tasapuolisuus ja joustavuus. Esimiehellä tulee olla herkkyyttä ihmishdeasioissa ja toisaalta liikemiesmäistä vaistoa. Menestyvä esimies tuntee itsensä, kykenee myöntämään virheensä ja oppimaan niistä. Esimiehellä on halu laittaa itsenä peliin ja hänellä on paineensietokykyä. Hän on suora, mutta diplomaattinen ja hän osaa kuunnella. Hän tuntee toimialueensa hyvin ja on kokenut ammattilainen.ö

Kolari (2010, 151) listaa hyvän johtajan ominaisuuksiksi sitä, että johtaja tietää ja tiedostaa mihin ollaan menossa, hän osaa erottaa olennaisen epäolennaisesta, kykenee kiteyttämään ne ja tekemään päätökset viivyttelämättä. Hyvä johtaja kuun-



telee myös henkilöstönsä mielipiteitä ja ajatuksia. Johtajan tulisi olla äärimmäisen tilanneherkkä, aistia erilaisia tunnetiloja ja heikkoja signaaleja sekä toimia dynaamisesti ja suunnitelmallisesti. Hyvän johtajan ominaisuuksina korostuu tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus. Johtajan täytyy lisäksi tietää mitä tehdään ja miten. Hänen tulee ymmärtää, että yksilön elämäntilanne heijastuu myös työn tekemiseen. Hyvällä johtajalla täytyy olla myös terve itsetunto, ja myös askel kehittymiseen on oman johtajuuden kyseenalaistaminen.

Edellä kuvattujen lisäksi Aarnikoivu (2008, 32) näkee, että esimiehellä on oltava persoonallista valtaa ja auktoriteettia, jotta hän voi lunastaa paikkansa alaistensa silmissä. Valtaa ja auktoriteetti lunastetaan hänen mukaansa teoilla työyhteisön arjessa. Esimies tarvitsee myös hyvät ihmissuhdetaidot, sillä ihmisten johtaminen vaatii taitoa huomioda ihmisen ikä, ominaisuudet ja vallitsevat olosuhteet ja tilanteet. Saarinen ym (2007, 54) liittävät johtamiseen mukaan tunteet, heidän mukaansa johtamista ilman tunteita ei ole olemassakaan. Johtamisessa korostuu erityisesti johdettavan ja johtajan välinen vuorovaikutussuhde, johtajan henkilökohtaiset ominaisuudet ja itse johtamistilanteessa vaikuttavat tekijät.

Esimiehenä kehittyminen on pitkä tie, jonka loppua tuskin kukaan esimies löytää, sillä kehittyminen ja oman työn parantaminen on jatkuva prosessi. Jotta oikeaa kehittymistä tapahtuu, pitää halun kehittymiseen lähteä esimiehestä itsestään. Uusien näkökulmien ja asioiden omaksuminen helpottuu sitomalla oppiminen konkreettisiin työtilanteisiin. (Viitala 2004, 102.)

### 2.3 Mitä on hyvä esimiestyö?

Pentti Sydänmaanlakka on kiteyttänyt hyvän esimiestyön osuvasti öJohtajan tehtävä on tarjota hyvää johtamispalveluaö. Hyvällä esimiestyöllä on merkittävä vaikutus yrityksen kilpailukykyyn, sillä se on yksi tärkeimmistä henkilöstön motiivoinnin keinoista (Österberg 2005, 100).

Huonoa öjohtamispalveluaö saava työntekijä ei ole työssään motivoitunut, vaikka muut työn tekemiseen vaadittavat resurssit, puitteet ja oma osaaminen olisivatkin

kunnossa. Hyvää esimiestyötä on suorittaa kappaleessa 2.1 määritellyt esimiehen tehtävät parhaalla mahdollisella tavalla. Hyvä esimiestyö perustuu luottamukseen ja siihen, että esimies on lunastanut paikkansa alaistensa silmissä. Esimiehen tulee jatkuvasti antaa ja vastaanottaa palautetta, sekä positiivista että kehittävää, jotta hän on tietoinen oman johtamispalvelunsa laadusta. (Aarnikoivu 2006, 33.)

Hyvää johtajuutta on rakentaa avoin ja toimiva suhde niin alaisten kuin yhteistyökumppaneidenkin kanssa. Hyvän, avoimen johtajuuden voima perustuu myös yhteisön kykyyn toimia joustavasti väistämättömien vastoinkäymisten ja virheiden kanssa, ei niinkään yhteisön kykyyn tehdä asiat täydellisesti. Hyvää johtajuutta on kohdata vastoinkäymiset ja virheet avoimesti ja oppia niistä paremmaksi matkalla tavoitteeseen. (Li 2010.)

Luottamus on tärkeä osa hyvää esimiestyötä. Yleisesti luottamukseen vaikuttaa esimiehen toiminta ja tekeminen. Luotettavan esimiehen tunnusmerkkejä ovat jämäkkyys, rehellisyys, helposti lähestyttävyys, uskottujen arkaluontoisten asioiden salassapito ja sovitusta kiinnipitäminen. Luottamus ei rakennu hetkessä, vaan se vaatii aikaa, läsnäoloa ja yhdessä tekemistä. Eniten työntekijöiden luottamusta heikentävä tekijä on epäoikeudenmukaisuus, joka aiheuttaa työyhteisössä kyynisyyttä ja turhautumista. (Aspelund 2007, 63-65.)

## 2.4 Valmentava esimiestyö

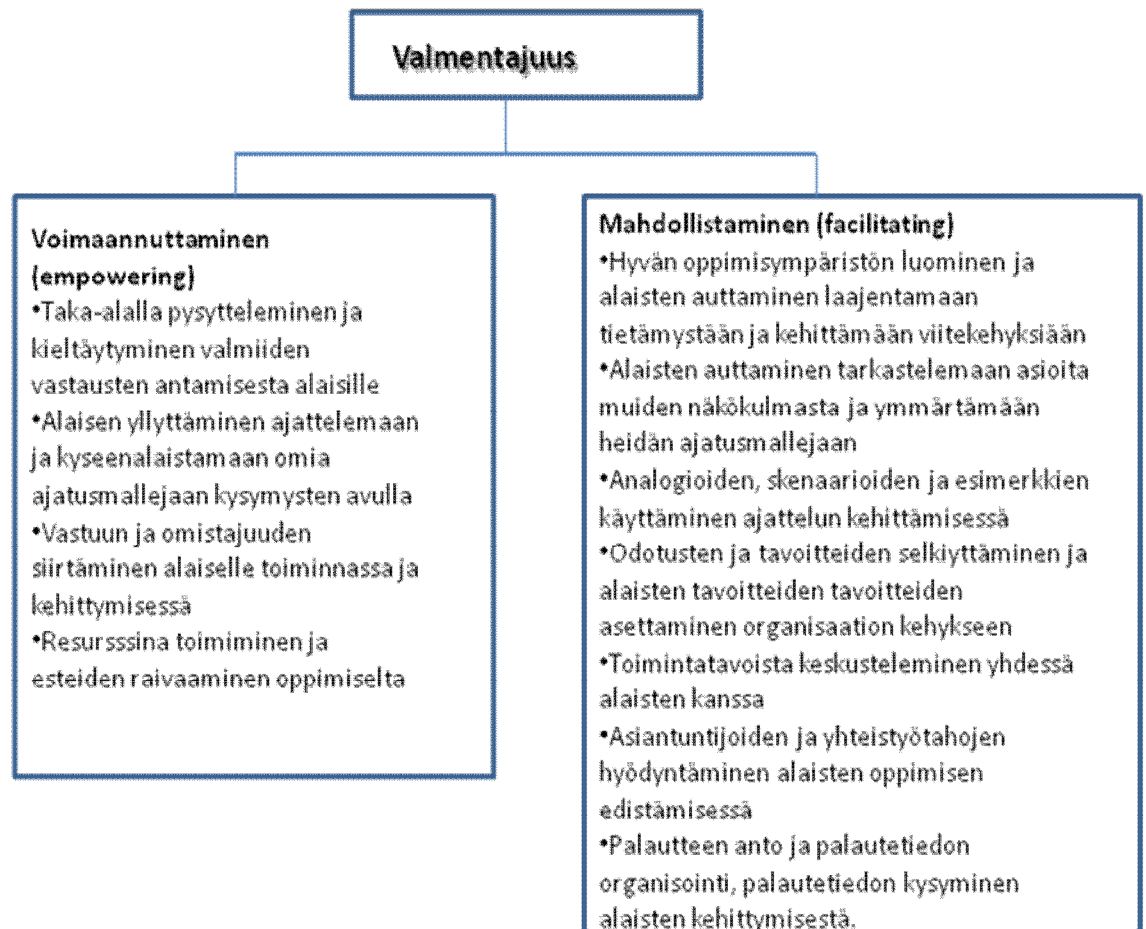
Valmentavalla esimiestyöllä ei ole yhtä ainoaa selkeää määritelmää. Valmentavalla esimiestyöllä tarkoitetaan yleensä johtamista, joka on eettisesti kestävä ja pohjautuu työntekijän arvoon, potentiaaliin ja oppimiskykyyn uskovaan johtamiseen. (Carlsson & Forssell 2008, 22.)

Nykypäivän organisaatiot ovat entistä enemmän asiantuntijaorganisaatiota, joiden tuotteena syntyy perinteisen käsin kosketeltavan tavarain tai tuotteen sijaan palveluja, mielikuvia ja jopa elämyksiä. Työn tehokkuuden mittaaminen on myös muuttunut. Tehokkuutta ei mitata enää pelkästään euroina ja kappaleina, vaan

laadulliset tekijät, kuten asiakastyytyväisyys ja öuskollisuus ovat tärkeitä mittareita. Tällaisia organisaatiota ei ole aina järkevää johtaa perinteisellä hierarkkisilla organisaatiomalleilla ja johtamisopeilla, kuin mitä aikaisemmin oli vallalla. Ryhmätyön merkitys on korostunut edellä kuvatun kaltaisissa organisaatioissa merkittävästi, ja esimiehen rooli on muuttunut valvojasta valmentajaksi. (Havunen 2004, 14.)

Nykyajan esimiehen rooli on olla yhä vähemmän käskevä ja yhä enemmän kysyvä; ömiten? ja mitä asioista ajatellaan?ö. Esimiehen täytyy saada työyhteisö toimimaan yhdessä sitoutuneesti ja itseohjautuvasti. (McCrimmon 2010.)

Valmentavan esimiehen tehtävänä on tukea yksilön ja tiimin kehitystä matkalla kohti tavoitetta. Valmentava esimies auttaa alaisiaan motivoitumaan ja varmistaa työntekijöidensä henkisten ja fyysisten voimavarojen riittävyyden tehtävässään. Räsänen (2007, 87) on koonnut valmentajuuden ulottuvuudet oheiseen kuvioon jakaen ne voimaannuttamiseen ja mahdollistamiseen. Voimaannuttamisessa esimies antaa alaiselle tilaa ajatella ja ratkaista haasteita itse ollen kuitenkin tämän tukena. Mahdollistamisella esimies puolestaan luo mahdollisuuden alaisensa kehittymiselle esimerkiksi jatkuvan palautteen annon keinoin.



KUVIO 3 Valmentajuuden ulottuvuudet (Räsänen 2007, 87)

Coaching on yksi valmentavan esimiestyön tärkeimmistä välineistä. Coaching on syntynyt Yhdysvalloissa 1980-luvulla. Coachingin taustalla ovat opit johtajuudesta, elokuvatieteistä, psykologiasta ja henkilöstönkehittämisen alalta. Yhdysvalloissa perustettiin vuonna 1995 coaching-liitto (International Coach Federation ICF) joka nykyisin mm akkreditoi ja sertifioi coacheiksi pätevöityviä henkilöitä. Suomessa toimii Coaching-yhdistys ry, joka huolehtii Suomessa tarjottavan coachingin laaduntarkkailusta tiedottamalla ja kouluttamalla. (Carlsson & Forssell 2008, 29.)

Coachingille ei ole löydetty täysin soveltuvaa suomennosta, koska valmentaminen ja valmentava esimiestyö ovat coachingia laajempi käsite. Myöskään coachingin

osapuolille ei ole käännetty suomenkielisiä vastineita, vaan käytössä ovat englannin kieliset termit coach ja coachattava. (Carlsson & Forssell 2008, 29.)

Edellä esitelty kansainvälinen coaching-liitto ICF määrittelee coachingin seuraavasti:

*ö Coaching on toimimista kumppanina asiakkaille ajatuksia haastavassa ja luovassa yhteistyöprosessissa, joka inspiroi asiakkaita maksimoimaan henkilökohtaisen ja ammatillisen potentiaalinsa.ö*

(ICF 2008, epävirallinen käännös, Carlsson & Forssell 2008, 29)

Coachingia suoritetaan yleensä prosessinomaisesti ja parhaiden tulosten saavuttamiseksi suositellaan yleensä vähintään kuutta coaching-sessiota, jotta coachattavan ongelmaan tai haasteeseen päästään pureutumaan syvällisesti. Coaching suoritetaan yleensä kasvokkain keskustellen, mutta sen on mahdollista tehdä myös puhelimitse. (Carlsson & Forssell 2008, 47.)

Concelmanin (2005) mukaan Coaching-sessio tarkoittaa kehittymiseen tähtäävää vuoropuhelua, jonka painopisteenä ovat ihmisten toiveet sekä kyky kasvaa ja parantaa suorituksiaan. Coachattavan henkilön kanssa käydään vuoropuhelua, jossa käsitellään määriteltävissä olevaa tavoitetta, ongelmaa, valintatilannetta tai haastetta. Coachattavalla henkilöllä on jo olemassa olevaa kokemusta tilanteestaan ja tätä kokemusta hyödynnetään vuoropuhelussa sekä peilataan sitä tulevaan. Capronin (2001, 181) mukaan henkilön tulee aina oppia menneestä, elää nykyisyydessä ja suunnitella tulevaa. Nämä kaikki toteutuvat coaching-vuoropuhelussa.

Coachingissa käytetään syvällistä kuuntelua, kysymyksiä, kärsivällisyyttä, joiden avulla autetaan ihmisiä löytämään sisäiset ja ulkoiset voimavaransa sekä asettamaan haasteita itselleen. Coach esittää coachattavalle kysymyksiä koskien tämän ongelmaa tai haastettaan. Kysymykset ovat muodoltaan avoimia, jolloin coachattava joutuu pohtimaan omaa tilannettaan syvällisemmin ja vastaamaan kysymykseen laajemmin. (Concelman 2005.)

## 2.5 Osaamisen johtaminen osana esimiestyötä

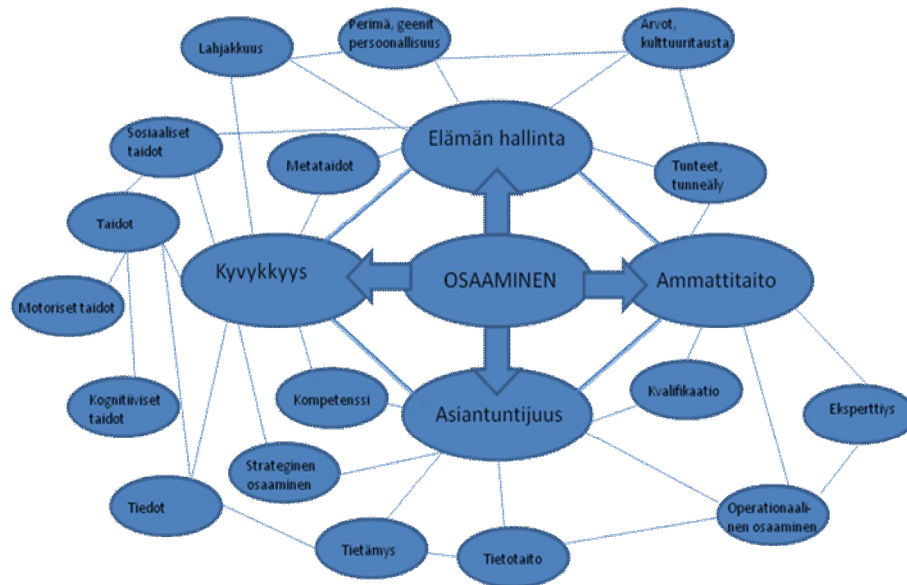
Pankki on asiantuntijaorganisaatio, jossa esimiestyö perustuu osaamisen johtamiseen. Nordea Pankissa noin 60 % konttorihenkilökunnasta työskentelee asiakasvastuullisena hoitaen sekä asiakas- että tulostavasti nimettyä asiakassalkkuaan. Asiakasvastuullisten tulee hallita laaja palvelu- ja tuotekokonaisuus sekä pystyä hallinnoimaan näitä organisaation strategian ja toimintaohjeiden mukaisesti. Esimiehen tulee pystyä tukemaan asiakasvastuullisia alaisiaan tässä haasteessa ja kyetäkseen tähän, tulee hänen pystyä johtamaan osaamista.

Osaamiselle on suomenkielessä useita eri synonyymejä ja tarkenteita. Osaamisen suomenkielinen käsitteistö on hyvin runsasta, osin jopa sekavaa ja se tekee osaamisen johtamisen teoreettisesta tarkastelusta erittäin haasteellisen. Yleisimmin käytettyjä osaamista kuvaavia suomenkielisiä sanoja ovat kompetenssi, tietotaito ja kyvykkyys. (Hyrkäs 2009, 49.)

Kompetenssilla tarkoitetaan yhteensopivuutta tehtävän ja tietämyksen välillä. Kompetenssi-termiä on käytetty osaamisen johtamisen yhteydessä jo pitkään, sillä ensimmäisen kerran sen on tuonut esille Taylor jo vuonna 1911 Tieteellisessä liikkeenjohdossaan. (Hyrkäs 2009, 49.)

Kyvykkyys määritellään käyttäytymisenä, jota yksilö tarvitsee tuodessaan esille osaamistaan. Kyvykkyys liittyy siis yksilön käyttäytymiseen, joka taas on liitettävissä suorituskyykyyn. Kyvykkyyttä eivät ole pelkästään yksilön tiedot ja taidot, vaan myös asenteet, käsitykset ja tunteet. (Hyrkäs 2009, 51.)

Oheinen Helakorven julkaisema osaamisen käsitekartta valottaa osaamisen käsitteistön runsautta. Helakorven mukaan osaaminen muodostuu ammattitaidosta, kyvykkyyydestä, elämän hallinnasta ja asiantuntijuudesta. Näiden lisäksi löytyy lukuisa joukko osaamiseen vaikuttavia tekijöitä, jotka yhdessä toistensa kanssa mahdollistavat osaamisen ja sen kehittymisen.



KUVIO 4 Osaamisen ja ammattitaidon käsitteistöä (Helakorpi)

Osaaminen muodostuu yleisesti tiedoista, taidoista, asenteista, kokemuksista, vuorovaikutusyhteyksistä sekä organisaation prosesseista, toimintamalleista ja kulttuurista. (Sydänmaanlakka 2004, 150.)

Seppo Helakorpi määrittelee osaamisen lyhyesti työn vaatimien tietojen ja taitojen hallinnaksi ja niiden soveltamiseksi käytännön työtehtäviin. Hyrkäs (2009, 64) lisää tähän vielä organisaation osaamisen ja tavoitteet. Pelkät ammatilliset tiedot ja taidot eivät kuitenkaan yksin riitä luomaan henkilön osaamista, vaan jokaisen oma persoonallisuus, perimä ja kokemukset vaikuttavat osaltaan osaamisen muodostumiseen. Helakorven mukaan seuraavat perusolettamukset voidaan ajatella olevan nykyaikaisen osaamiskäsityksen perustana:

- osaaminen on sekä yksilöllistä että yhteisöllistä
- osaaminen on sekä koulutuksen että informaalin kokemuksen ja kehityksen tulosta

- osaaminen ei ole vain tietämistä, vaan laajempaa tekemisen hallintaa, jossa sosiaalinen vuorovaikutus painottuu aiempaa enemmän
- osaaminen on joustavuutta, epävarmuuden sietoa ja muutoshalukkuutta
- osaaminen on jatkuvaa arviointia ja kehittämistä sitä sekä itsearvioidaan että arvioidaan julkisesti
- osaaminen on kontekstisidonnaista ja sen arviointi on arvosidonnaista ollen yhteydessä toimintakulttuuriin.

Osaamisen johtamisella kiinnitetään huomiota organisaatiossa olevan tiedon ja osaamisen hallintaan sekä kehittämiseen ja organisaatiossa tapahtuvan oppimisen ohjaamiseen. Osaamisen johtaminen on strategista johtamista. (Hyrkäs 2009, 64) Strategisesta näkökulmasta osaamisen johtamisessa on keskeistä Helakorven mukaan:

- tietää, mihin ollaan menossa ja miksi
- mitä resursseja tavoitteeseen pääseminen edellyttää ja miksi (osaamistarve)
- mitä resursseja on käytettävissä (osaamisvaranto, osaamiskartoitus)
- mitä resursseja puuttuu (osaamiskuilu, gap) ja
- mitä resursseja hankitaan ja kehitetään (osaamisen kehittäminen, rekrytointi).

Osaamisen johtamisella pyritään turvaamaan yrityksen tavoitteiden ja päämäärien toteutuminen nyt ja tulevaisuudessa (Viitala 2006, 36). Von Grogh ym (2000, 102) puolestaan määrittelee osaamisen kuvainnollisesti yrityksen sydämeiksi ja sieluksi, eli tärkeimmäksi yksittäiseksi onnistumistekijäksi.

Osaamisen yhteydessä puhutaan usein myös *ydinosaamisen* käsitteestä. Ydinosaamisella tarkoitetaan yksilön tai organisaation erityistä kykyä ja teknologian hyödyntämistä tietyllä toimialalla. Ydinosaamisen todetaan usein tuovan organisaatiolle mahdollisuuden tarjota asiakkailleen erityisiä etuja tuotteidensa ja palveluidensa kautta. (Helakorpi.)

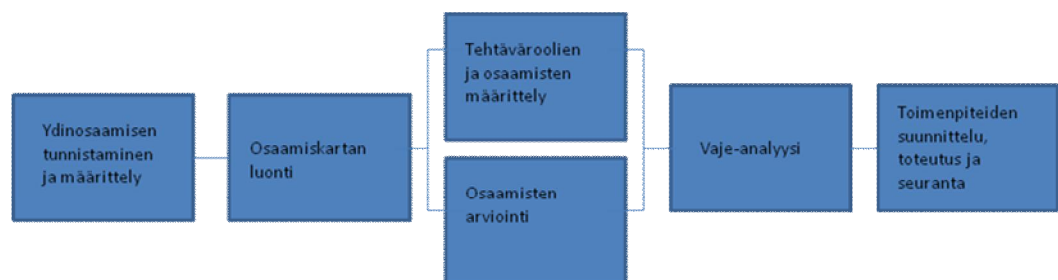


Ydinosaamisen käsitteen ovat kehittäneet Hamel ja Prahalad (1994) 1980-luvulta alkaneissa yksityisten yritysten menestyksellisyyttä koskevista tutkimuksistaan. Heidän mukaansa ollakseen ydinosaamista osaamisen tulee olla toiminnan kannalta olennaista ja täytettävä kolme kriteeriä:

- 1) lisättävä merkittävästi asiakkaiden kokemaa ainutlaatuista, strategista hyötyä ja arvoa
- 2) oltava ainutlaatuisen erilaista tai korkeatasoisempaa muihin vastaavantapaista osaamista omaaviin organisaatioihin verrattuna
- 3) rakennettava ja kehitettävä tulevaisuutta.

Hamel ja Prahalad toteavat, että ydinosaaminen on yksi yrityksen tärkeimmistä kilpailutekijöistä. Ydinosaaminen on vaikeasti korvattavissa, mikäli se menetetään.

Oheisessa kuviossa Helakorpi on koonnut osaamisen johtamisen tehtävät. Osaamisen johtaminen lähtee ydinosaamisen tunnistamisesta ja sen määrittelystä. Tämän jälkeen voidaan luoda osaamiskartta, jonka avulla voidaan toisaalta määritellä tehtäväroolit ja osaamisvaatteet niissä ja toisaalta arvioida osaamista. Osaamisen johtaminen tähtää aina toimenpiteiden suunnitteluun, toteutukseen ja seurantaan.



KUVIO 5 Osaamisen johtamisen tehtävät (Helakorpi)

Nykypäivän nopeasti muuttuvassa ympäristössä ei voida enää ajatella kerran hankitun osaamisen riittävän koko työelämän halki. Osaaminen vanhentuu ja sitä on

päivitettävä. Yksilö joutuu pakostakin päivittämään osaamistaan teknologian kehittyessä ja työn vaatimusten muuttuessa. Osaaminen on aktiivista ja dynaamista tietämistä, jossa tiedon sisältö ja sen soveltaminen yhtyvät ja niitä muokataan toimintaympäristön vaatimalla tavalla edelleen. (Virtainlahti 2009, 25.)

Nordea Pankissa osaamisen ylläpitämisestä huolehtii pääasiassa lähiesimies. Hän käy alaistensa toimenkuvasta riippuen joko kuukausittain tai viikoittain nk myynninohjauskeskustelun, jossa käydään läpi edellisessä keskustelussa nimettyjä priorisoituja alueita, keskustellaan haasteita aiheuttavista tehtävistä sekä iloitaan onnistumisista. Myynninohjauskeskustelussa esimies saa tietoa ajankohtaisista asioista, jotka kaipaavat lisää perehdytystä ja tukee alaistaan tämän kehittäessään omaa osaamistaan. Esimies käy myös itse oman esimiehensä kanssa myynninohjauskeskusteluja noin kerran kuukaudessa. Näissä keskusteluissa tarkastellaan tulosten lisäksi myös esimiehen onnistumisia valmentavana esimiehenä ja pohditaan miten ja mihin hänen tulee kiinnittää erityistä huomioita tulevaisuudessa.

Organisaation tulee arvioida osaamista jatkuvasti, jotta sitä voidaan kehittää. Nykyisenkaltaisessa nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä organisaation on erittäin tärkeää pystyä ennakoimaan, mikä on sen toiminnan kannalta olennaista osaamista. Organisaation on uusiuduttava jatkuvasti pysyäkseen markkinoiden muutoksessa mukana. Yhtä tärkeää on yksilön oman osaamisen kehittäminen sekä innovaatioiden kierrättäminen. (Helakorpi.)

Nordea Pankki varmistaa edellä kuvatuilla myynninohjauskeskusteluilla osaamisen jatkuvan arvioimisen, jolloin nopea reagoiminen on mahdollista. Vuosittain kukin alainen käy säännöllisten myynninohjauskeskusteluiden lisäksi kehityskeskustelun, jossa arvioidaan kehittymistä ja kokemuksen karttumista kuluneen vuoden aikana. Kehityskeskustelu on yhteydessä palkkakeskusteluun, jossa määritellään kunkin alaisen vuotuinen palkankorotus. Täten osaamisen kehittymisellä on suora yhteys myös henkilön palkitsemiseen.

Myynninohjauskeskusteluiden lisäksi esimies käy säännöllisesti alaistensa kanssa nk. yhteistapaamisia sekä osaamisen että asiakaspalvelun kehittämiseksi. Yhteistapaamisessa esimies osallistuu alaisena asiakastapaamiseen kuuntelijan roolissa.

Hän havainnoi joko koko asiakastapaamista tai alaisen kanssa ennakoon sovittua osa-aluetta, esimerkiksi kaupan päättämistä. Yhteistapaamisen jälkeen käydään palautekeskustelu, jossa käydään läpi asiakastapaamisen onnistumiset ja kehittämiskohteet. Sen lisäksi, että esimies kehittää alaisensa osaamista, oppii hän myös itse. Jotta myös esimiehen oma kehittyminen taataan, käy esimiehen oma esimies myös säännöllisiä yhteistapaamisia esimies-alaisensa kanssa. Tämä tapahtuu siten, että esimiehen esimies on mukana joko myynninohjaus- tai yhteistapaamisen palautekeskustelussa, jonka jälkeen hän antaa esimiehelle palautetta tämän käymästä keskustelusta ja yhdessä pohtien ja keskustellen he miettivät kehittämiskohteita ja tavoitteita esimiehen tuleville keskusteluille.

Tässä luvussa on käsitelty esimiestyötä, esitelty esimiehen tehtävät, esimiestyössä vaadittavat ominaisuudet sekä pohdittu, mitä on hyvä esimiestyö. Seuraavassa kappaleessa perehdytään muutosjohtamisen.

### 3 MUUTOSJOHTAMINEN

*öVain muutos on pysyvääö ó Herakleitos*

Edellisessä luvussa käsiteltiin esimiestyötä. Tässä luvussa käsitellään muutosjohtamista, joka on tämän opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen keskeisin osio ja jonka avulla haetaan vastaukset tutkimuskysymyksiin. Muutosjohtamista käsitellään esimiehen näkökulmasta, mikä rajaa tässä opinnäytetyössä käsiteltäviä muutosjohtamisen aiheita. Esimiestyössä on tärkeää ottaa huomioon muutosjohtamisen keinoja, jotka ovat merkityksellisiä muutoksen toteuttamisen kannalta. Tällaisia keinoja ovat mm muutoksen ongelmien tunnistaminen, muutosvastarinnan käsittely ja viestintä.

#### 3.1 Muutoksen määritelmä ó Mitä muutos on?

Muutos rakentuu vaiheista: muutostarpeen tunnistaminen, yhteisen tavoitetilän synnyttäminen, muutoksen toteuttaminen ja vakiinnuttaminen sekä arviointi ja seuranta. Muutos voi kohdistua sekä inhimilliseen osaamiseen ja ajatteluun että rakenteellisia järjestelmiä hyödyntäviin asioihin ja tekoihin. (Tiusanen 2005, 51.)

Muutoksen käynnistymiseen voi olla useita eri tekijöitä. Johnsonin ja Luecken (2005, 3) mukaan muutoksen taustalla on usein jokin tai useampi seuraavista:

- 1) yrityksen menestyminen tai heikko menestyminen
- 2) toimintaympäristöön liittyvät tekijät, esim. teknologiaan ja lainsäädäntöön liittyvät tekijät
- 3) liiketoiminnan trendit, esim. globalisaatio
- 4) sidosryhmien odotukset, esim. asiakkaat ja osakkeenomistajat
- 5) demografiset muutokset, esim. ikääntyminen ja työntekijöiden kansainvälistyminen

- 6) sosiaaliset, poliittiset ja taloudelliset muutokset, esim. turvallisuusuhat.

Mikään ei ole nykyään pysyvämpää kuin muutos, muutos on olennainen osa nykyajan työelämäämme. Muutoksia on kaiken kaikkiaan, kuten myös meillä Nordeassa, kuitenkin erilaisia, osa isompia ja näkyvämpiä, osa pienempiä ja huomaamattomampia. Muutosten kesto, laajuus, voimakkuus ja vaikuttavuus vaihtelevat. Muutokset Nordeassa voivat olla suunniteltuja ja johdettuja ja ne käynnistyvät yrityksen toimesta yrityksen sisältäpäin. Muutoksia voi tulla yrityksen ulkopuoleltakin. Ulkoapäin tulevia muutoksia pankkialalla ovat tyypillisesti lainsäädännön mukanaan tuomat muutokset, jotka aiheuttavat sisäisen muutosprosessin.

Muutosjohtamiskirjallisuudessa esitettyjä teorioita voidaan jakaa kahteen perustyyppiin, hallitun muutoksen tyyppiin ja jatkuvan muutoksen tyyppiin. Hallitun muutoksen lähestymistavassa muutos käsitetään ylimmän johdon käynnistämäksi hankkeeksi organisaation muuttamiseksi tilasta toiseen. Hallittu muutos edellyttää muutospainetta, vanhasta koetaan tarvetta pyrkiä uuteen toimivampaan ratkaisuun. Jatkuvassa muutoksessa lähestymistapa lähtee siitä että muutos on luonnollinen ja jatkuva asioiden normaalitila, luonnostaan kaikki muuttuu ja liikkuu. Jatkuva muutos käynnistyy organisaation kaikilta tasoilta. (Talja 2006, 74.)

Muutoksen määritelmiä on useita. Niemisen (2007, 311) mukaan muutoksessa on kysymys siitä, että yksilön ja ympäristön tilaan vaikuttaa jatkuvasti määrältään, laadultaan ja intensiteetiltään vaihtelevien sisäisten ja ulkoisten elementtien, muuttujien verkosto. Muutos on muuttujien verkostossa tapahtuvaa liikettä, joka on vain osin hallittavissa tai edes tiedostettavissa. Muutostekijöiden hallitsemattomuus ja epätietoisuus tuottavat useimmiten ristiriitatilanteita, epävarmuutta ja ahdistusta. Mitä suurempi ristiriita haasteiden ja omien vaikutusmahdollisuuksien välillä on, sitä vaikeampaa on myös muutokseen sopeutuminen.

Viitalan (2002, 88-89) mukaan muutokset voidaan luokitella niiden vaikuttavuuden mukaan kahden eri asteisiin muutoksiin. Osana yrityksen luonnollista kasvua

ja kehitystä voidaan luokitella ensimmäisen asteen muutokset, jotka käsittävät pieniä parannuksia ja uudistuksia olemassa oleviin perusrakenteisiin. Toisen asteen muutoksiin luokitellaan vaikuttavuudeltaan voimakkaat, uudistavat ja murroksia aiheuttavat muutokset. Näiden muutosten osuus nykypäivän työelämässä on lisääntynyt koko ajan.

Perkka-Jortikan (2005, 116-117) mukaan emme voi yksinkertaisesti välttää muutosta nykyajan jatkuvan muutoksen mukana. Eikä meillä ole sen myötä myöskään mahdollisuutta valita haluammeko muutosta vai emme, voimme vain muutoksen mukana päättää miten suhtaudumme muutokseen. Ihmisen perusluonteelle on tyypillistä rinnastaa turvallisuus pysyvyyteen ja turvattomuus ja uhka muutostilanteeseen. Työelämässä tämä tulee erityisesti esiin. Työyhteisössä muutokset koetaan poikkeustiloina, ja niitä saatetaan vastustaa monin eri tavoin.

Muutos on mielikuvissa aina hyvin ristiriitainen ilmiö. Toisaalta työntekijät kaipaavat muutoksia ja uudistuksia, toisaalta taas haluavat että asiat pysyisivät muutumatottomina. Muutoksia halutaan monista eri syistä, niiden toivotaan tuovan vaihtelua arkeen, niiden avulla toivotaan päästävän eroon jostain ongelmasta tai niiden uskotaan tuovan mukanaan uusia haasteita ja kehittymismahdollisuuksia. Muutoksia ei haluta, koska ne herättävät epävarmuutta ja turvattomuutta. Muutokset aiheuttavat pelkoa ja huolta siitä miten muutosten kanssa tullaan toimeen. (Järvinen, 2001, 53.)

Muutokseen kohdistuu siis vastakkaisia toiveita ja tunteita. Ei kuitenkaan ole mahdollista samanaikaisesti muuttua ja pysyä samana. Muutos edellyttää aina jollain lailla vanhasta luopumista ja uuden omaksumista, johon sisältyy riskinotto ja epävarmuuden sietäminen. Epävarmuus on tunne, jota eri yksilöt ja eri työyhteisöt sietävät eri tavoin. Epävarmuuden kanssa toimeentulemiseen vaikuttavat esimerkiksi ihmisten koulutustausta, elämäkokemus ja persoonallisuus. (Järvinen 2001, 53.)

Muutos on helpompi saavuttaa, jos työyhteisöllä on selkeä visio siitä, mihin se on menossa (Sydänmaanlakka 2000, 69). Sydänmaanlakan (2000, 66) mukaan yksilötasolla voidaan erottaa kaksi muutostapaa, harkittu muutos ja satunnainen muu-

tos. Satunnainen muutos tapahtuu yksilöstä riippumatta, ja siihen yksilö voi vain sopeutua. Harkittu muutos on omaehtoinen. Henkilö on itse päättänyt muuttaa jotain, hän on tehnyt valinnan ja muutos edellyttää suunnitelmaa ja aktiivista toimintaa sen saavuttamiseksi.

### 3.2 Muutosjohtaminen esimiestyössä ó miten johtaa muutosta onnistuneesti

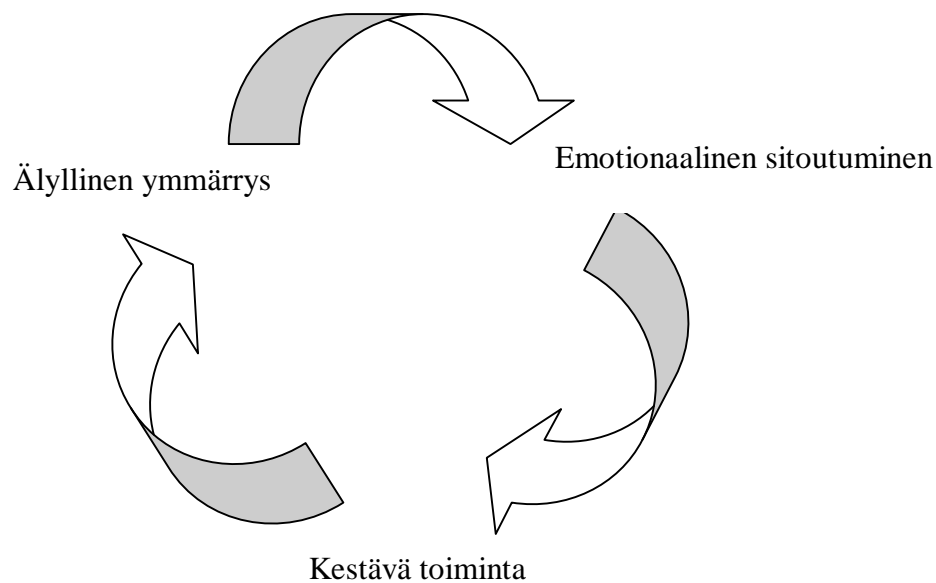
Johtamista jaetaan kahteen; asioiden johtamiseen (management) ja ihmisten johtamiseen (leadership). Asioiden johtamisella käsitetään asiakeskeistä johtamista, budjetointia, suunnittelua. Ihmisten johtamisella käsitetään henkilöstöön kohdistuvaa visiointia ja muutosta. Muutosjohtaminen on ensisijaisesti ihmisten johtamista. Muutoksen johtamisessa tulee kuitenkin huomioida hyvin moninaisia asioita ja haasteita, joten myös asioiden johtamisella (management) on oma tärkeä roolinsa. (Gill 2003, 225.)

Sydänmaanlakan (2004, 23) mukaan kuitenkin johtajuus pitäisi käsittää molemmat osat kokonaisuutena. Ihmisiä johdettaessa tulisi ottaa huomioon myös asiat, ja toisinpäin. Esimiehen työssä muutosjohtajana kokonaisuuden huomioon ottaminen johtaa parempaan lopputulokseen. Ilman asioiden tai ihmisten huomioon ottamista muutoksen toteuttaminen jää vajaaksi.

Muutoksessa esimiehen on tärkeää sovittaa yhteen strategisen johtamisen asetetut tavoitteet ja henkilöstön toimintakyky. Muutoksen johtamisen näkökulmasta esimiesten tehtävänä on ylläpitää tavoitteisiin ja perustehtävään liittyvää vuorovaikutusta ja olla itse muutoksen puolella. Esimiesten tehtävänä on myös henkilöstön epävarmuuden vähentäminen, luottamuksen ylläpitäminen sekä henkilöstön sitoutumisen ja hyvinvoinnin turvaaminen muutoksessa. Koska muutoksen johtaminen on ennen kaikkea ihmisten johtamista, avoimuus, kommunikaatio ja ihmisten mukaan ottaminen ovat avainasemassa. Erityisesti muutosta johdettaessa esimiehen tulee olla joustava, koska muutostilanne sisältää paljon erilaisia strategioita ja tyynejä. Esimiehen tulee siten tasapainoilla joustavasti näiden välillä. Lisäksi muutos voi elää ja muuttaa suuntaa useaan kertaan. (Laamanen 2008 ja Cameron & Green 2009.)

Muutoksessa esimiehen on otettava huomioon ja turvattava samaan aikaan henkilöstön muutoskyky, ydinprosessien sujuvuus ja perusturvallisuuden tunne. Merkittävin yksittäinen tekijä luottamuksen ja jaksamisen kannalta on muutoksen käsittely työyhteisössä esimiehen kanssa: vuoropuhelu arjessa, kuuleminen, ottaminen puheeksi. Esimiesten tehtävänä on pitää esillä tavoitteita ja perustehtävää ja olla muutoksen puolella. (Laamanen 2008.)

Kuviossa 6 on esitetty muutoksen läpivienti prosessina, johon yhdistyy sekä tunteet, ymmärrys että toiminta. Näiden osa-alueiden huomioiminen ja muukaanottaminen muutosprosessin eri vaiheissa johtaa muutoksen nopeuden ja vaikuttavuuden kannalta parhaimpaan tulokseen. (Aaltonen & Wilenius 2002, 174.)



KUVIO 6 Muutoksen kolme elementtiä (Aaltonen & Wilenius 2002, 174)

Muutoksen johtaminen eroaa merkittävästi päivittäisen toiminnan johtamisesta. Päivittäisen toiminnan, päivittäisten prosessien johtaminen sujuu totutulla rutiinilla, mutta kun pitäisi johtaa muutosta, sama johtaminen ei sovellu. Esimiehen joh-



taessa muutosta, täytyy ottaa huomioon, että jokainen päivittäisen prosessin osa kohtaa muutoksen. Joku prosessin osa enemmän ja joku vähemmän. Tämän lisäksi muutoksia on erilaisia, joista jokaista on johdettava muutoksen vaatimalla tavalla. Esimiehen on tunnistettava tarvittaessa muutoksen luonne, ja johdettava muutosta sen luonteen vaatimalla tavalla saavuttaakseen paras mahdollinen lopputulos. (Åberg 2006, 123.)

Esimiehen tulee ottaa huomioon myös, että harva muutos sujuu juuri niin kuin on suunniteltu. Muutoshankkeissa lisääntynyt epävarmuus organisaatiossa, yhteenotot henkilöiden kesken ja kaoottisuus organisaatiossa ovat jatkuvasti läsnä jopa hyvin johdetuissa muutoshankkeissa. (Åberg 2006, 123.)

Esimiehellä tulee olla myös haluja johtaa muutosta. Tuominen (293, 2001) painottaa esimiehen muutosjohtamisen halujen lisäksi myös sitä että muutoksen alettua pitää olla myös taitoa pysyä pois muutoksen tieltä. Tuominen listaa hyvän muutosjohtajan ominaisuuksia:

- Visioi ja välittää
- Haluaa itse muutoksen tapahtuvan
- Kuuntelee muiden haluja
- Osaa ja haluaa muuttua itse
- Haastaa muut
- Löytää haastejohtajat, oikeat toteuttajat muutokseen
- Saa kaikki mukaan muutosprosessiin
- Löytää avainhenkilöt, muutoksen puolesta taistelijat
- Valmistautuu ja osaa hoitaa ristiriidat
- Osaa tiedottaa ja kommunikoida oikein
- Pitää yllä muutostarvetta
- Pitää huolta oikeiden arvojen toteutumisesta.

Hyvän muutosjohtajan täytyy siis hallita muutos kokonaisvaltaisesti. Vain pienen osa-alueen johtaminen ei tuota hyvää ja haluttua lopputulosta. Muutoksessa on mukana kaikki prosessiin osallistuvat.

Druckerin (2000, 89) mukaan muutosjohtaja näkee muutokset mahdollisuuksina. Muutosjohtaja etsii muutoksia, löytää oikeat muutokset ja saa ne toimimaan tehokkaasti sekä organisaation sisä- että ulkopuolella. Drucker (2000, 89) listaa muutosjohtajan ominaisuudet onnistumiselle muutoksessa:

- Muutosjohtajan toimintaperiaatteet tulevaisuuden luomiseksi tulee olla kunnossa. Muutosjohtajana toimiminen edellyttää halukkuutta ja kykyä muuttaa nykyisiä toimintatapoja sekä myös luoda ja tehdä uusia ja erilaisia asioita.
- Muutosjohtaja etsii ja ennakoii järjestelmällisin menetelmin muutoksia. Organisaatioon synnytetään muutosjohtajuutta henkivä asennoituminen, koko organisaatio pitää muutoksia mahdollisuuksina.
- Muutosjohtajalla pitää olla oikea ja toimiva tapa toteuttaa muutoksia organisaation sekä sisä- että ulkopuolella.
- Muutosjohtaja tasapainottaa muutoksen ja jatkuvuuden.

### 3.3 Muutosvastarinta esimiehen haasteena

Muutoksen vastustaminen on ihmiselle luontaista ja muutosvastarinta on yleinen termi sille vastustukselle, jonka jokainen muutos yleensä kohtaa työyhteisössä joko voimakkaana tai vähemmän voimakkaana. Osa ihmisistä on luonnostaan innostuneita muutoksesta ja kokevat sen haasteena ja mahdollisuutena. He ovat kuitenkin muutostilanteessa vähemmistönä. Muutoksessa suuri ongelma yleensä on vanhasta irtipäästäminen ja luopuminen tutusta ja totutusta. Lopettaminen ja irtipäästäminen voi olla todella vaikeaa, se koetaan epämiellyttäväksi.

Muutosvastarinnalle löytyy lukuisia erilaisia syitä. (Viitala 2006, 183 ja Armstrong 2009, 180.)

Muutoksen vastustaminen voi olla aktiivista tai passiivista ja se voi ilmetä joko yksilö- tai ryhmätasolla. Se ilmenee välinpitämättömyytenä, epävarmuuden

pelkona, korostuneena itsesuojeluna, muiden asioiden priorisointina, informaation torjuntana tai ideologisena ristiriitana. (Santalainen 1990, 147.)

Aktiivinen muutosvastarinta ilmenee muutosta vastustavan henkilön avoimena puhumisena tai toimimisena muutosta vastaan. Passiivinen muutosvastarinta ilmenee sitoutumattomuutena muutosprosessin tavoitteisiin tai ryhtymättömyytenä muutosprosessia edistäviin toimenpiteisiin. (Salminen 2001, 36.)

Muutokset koetaan ensisijaisesti uhkana, jotka synnyttävät työntekijöiden miellissä epävarmuutta, huolta, jännitystä pelkoa ja ahdistusta. Muutos uhkaa myös työntekijöiden itsemääräämispyrkimystä, työntekijät kokevat olevansa pelinappuloita, joita ylhäältä käsin ohjailaan. Työntekijät pelkäävät miten heidän asemansa käy, pysyykö heidän työpaikkansa tai huononeeko heidän asemansa. Työntekijät joutuvat tekemään yksilöinä paljon työtä itse selvittääkseen pelkonsa. Muutoksen vastarinnan aiheuttajina ovat myös työntekijöiden ajatukset muutoksen mielekkyydestä ja tarkoituksesta, ja olisiko muutokselle muita vaihtoehtoja. (Järvinen 1998, 83-84.)

Työntekijät eivät niinkään vastusta muutosta sinänsä, vaan enimmäkseen siihen liittyviä menetyksiä, esimerkiksi oman aseman menetystä. Usein muutos nähdään nimenomaan uhkana jollekin omalle intressille. Työyhteisön järjestelmiin ja rakenteisiin vaikuttava muutos voi häiritä vakiintuneita henkilöiden välisiä suhteita tai muuttaa työntekijöiden statusta, valta-asemaa tai palkkaa tai muita etuja. Teknologinen muutos puolestaan saattaa aiheuttaa ongelmia ihmisten oman arvon tunnolle; ihmiset voivat kokea, että heidän työllään ei ole enää entisen kaltaista merkitystä, heidän taitonsa tai kykynsä ei enää riitä ja/tai heillä ei ole kykyä hankkia tarvittavaa uutta osaamista. Muutokset, jotka toteutetaan taloudellisuuden ja tehokkuuden nimissä, herättää yleensä pelkoja työpaikkojen vähentymisestä ja työttömyydestä. Kaikki nämä pelot kertaantuvat ja kasvavat, jos työntekijältä puuttuu luottamus organisaation johtoon muutosten toteuttajana. (Armstrong 2009, 180 ja Morris ym 2000, 68.)

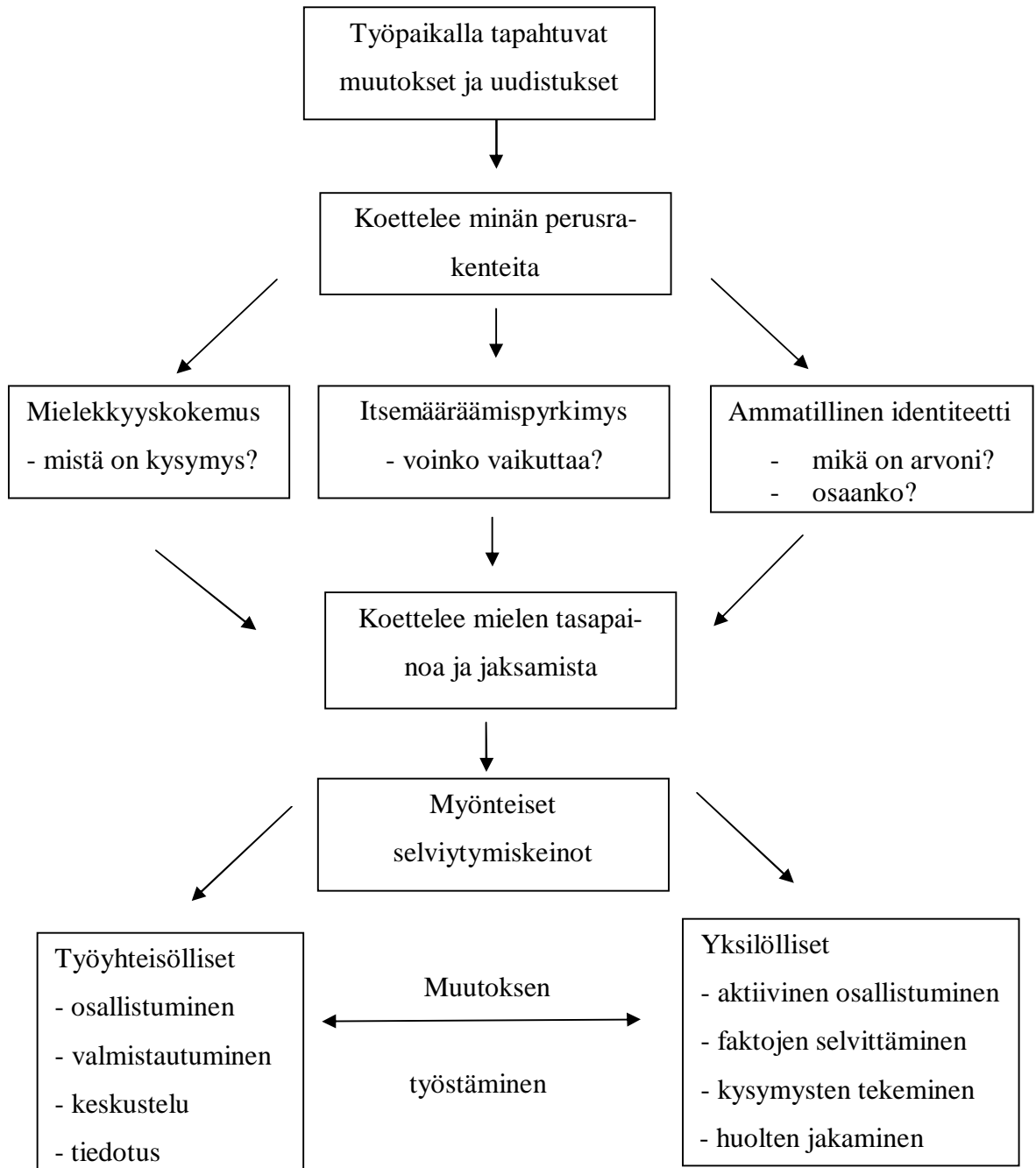
Järvisen (1998, 83) mukaan organisaation johdon tiedottamisella ja perusteluilla muutoksesta ja sen tarpeesta on suuri merkitys henkilöstön kokemaan pelkoon muutosta kohtaan. Jos johto ei tiedota ja perustele muutosta tarpeeksi se lisää henkilöstön pelkoa ja epävarmuutta muutosta kohtaan. Muutostilanteissa

työyhteisön tunteet nousevat pintaan ja ovat niinikään omiaan lisäämään kuohuntaa ja jännitteitä työyhteisössä.

Muutos saattaa tulla organisaatiolle kalliiksi jos sitä ei onnistuta viemään läpi hallitusti. Muutosvastarinta nostaa muutoksen kustannuksia hidastamalla muutosta, mutta kustannuksia nostaa myös yleinen epävarmuus vaikuttamalla ihmisten työtehoon. Heikkilän (1998) pankkien työntekijöitä koskevan väitöskirjatutkimuksen mukaan työteho romahtaa jopa 25630 % jos työpaikalla odotetaan järjestyttäviä muutoksia. Heikkilä nostaa pahimmaksi virheeksi muutoksen toteuttamisessa epätietoisuuden, sen että epävarmuus ja arvailut saavat hallita mielialaa. Näiden riskien vähentämiseksi on tärkeää, että muutosprosessin tueksi laaditaan myös strategia muutosvastarinnan käsittelyyn, jotta asetetut muutostavoitteet saavutettaisiin.

Järvisen (2001, 55) mukaan muutostilanteet ovat työntekijöille hankalia, koska ne järkyttävät yksilön minän perusrakenteita, joiden varassa ihmisen henkinen tasapaino ja hyvinvointunne ovat. Muutokset koettelevat työntekijöiden mielekkyyskokemusta, joka on yksilön toimintaa ohjaavaa keskeinen toimintaperiaate. Järvisen mukaan mielekkyyskokemus muodostaa ihmisen koko elämän ja henkisen hyvinvoinnin perustan.

Kuviossa 7 kuvataan Järvisen (2001, 56) mukaan työpaikan muutoksia. Työpaikalla tapahtuvat muutokset ja uudistukset koskettavat jokaista, muutoksen mukana ravistellaan oman itsensä periaatteita. Kuviossa 7 onkin kuvattu yksilön selviytymistä muutoksessa. Muutoksessa työntekijän perusrakenteita koetellaan, alkaa prosessi, jossa työntekijä käsittelee omaa asemaansa muutoksessa. Kyetäkseen johtamaan yksilöä onnistuneesti muutoksessa esimiehen tulee ottaa myös yksilön käymä oma prosessi huomioon.



KUVIO 7 Muutokset yksilön näkökulmasta (Järvinen 2001, 56)

Mattila (2006, 41) löysi väitöskirjaansa varten tekemistään haastatteluiden muutospuheesta viisi tyypillistä puhetapaa: nykyaikapuheen, mahdollisuuspuheen, nollauspuheen, kaipauserpuheen sekä kohtuuttomuuserpuheen.

*Nykyaikapuhe* toistaa muutos kuuluu nykyaikaan ó ajatusta. Maailma muuttuu ja muutoksen mukana on toivottavaa pysyä. Muutos ei nykyaikapuheessa ole valintatilanne, vaan tilanteen toteamista. Muutos itsessään herättää vain laimeaa intoa, muutos on sopeutumista vaativa ympäristötekijä.

*Muutos on mahdollisuus ó puhetavassa* muutoksen tuoman uuden tilanteen avaamat mahdollisuudet ovat kirkkaita ja selviä. Muutoksessa menestyminen on itsestä kiinni.

*Nollauspuhetavan* mukaan muutos tapahtuu mutta ei muuta mitenkään työn logiikkaa tai työn tekijän kokemaa arvoketjua, nollauspuhetapa auttaa osaltaan sulattamaan muutosta ja kestämään epävarmuutta. Perusta on luja ja vakaa, mutta toisaalta pinnassa kuohuu.

*Kaipauserpuhetavassa* ennen kaikki oli paremmin, muutos ei ole tuonut mitään hyvää tai hyödyllistä. Uutta tilannetta ei välttämättä pidetä kuitenkaan huompana, se vain on valjampi ja köyhempi kuin vanhoina hyvinä aikoina.

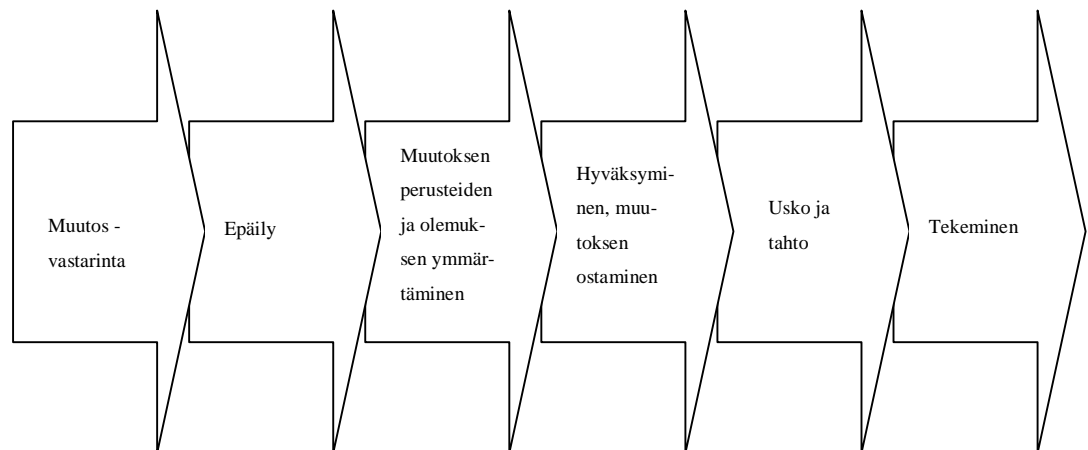
*Kohtuuttomuuserpuhetapa* pohtii muutoksen motiiveja ja mieltä vakavammin. Koetaan kohtuuttomuutta muutoksen mukanaan tuomalle, mikään ei kuitenkaan riitä ja uusi tavoite asetetaan jälleen edellisen saavuttamisen jälkeen. (Mattila 2006, 41-43.)

Muutoshankkeiden epäonnistuminen murtaa organisaation kykyä saavuttaa onnistuneita ja pysyviä muutoksia, haittaa on myös rutiinihankkeille. Organisaatiossa koettu muutosvastarinta voi olla ennemminkin muutoksesta johtuvaa kuin muutoksen syytä. Epäonnistuneet muutoshankkeet aiheuttavat esteitä tuleville muutoksille; hankkeen käynnistymisen aiheuttama liikataakka, muutokseen liittyvä kaaos ja laajasti työntekijöiden keskuuteen levinnyt kyynisyys muutosta kohtaan. (Abrahamson 2004, 2-8.)

Muutosvastarinta voi myös olla hyvinkin hyödyllistä organisaatiolle. Muutosvastarinnan myötä esimies ja johto voi kyseenalaistaa muutoksen, sen vaikutta-

vuuden organisaatioon sekä myös huomioida organisaation kyvyn sitoutua muutokseen. (Stenvall & Virtanen 2007, 1006101.)

Muutosvastarinta voidaan käsittää myös positiivisena muutostunneprosessina. Erämetsän (2003, 100) mukaisessa positiivisessa muutostunneprosessissa käsitellään yksilön tunteet ja niiden eteneminen muutosprosessissa. Kuviossa 8 yksilö etenee alun muutosvastarinnasta epäilyn kautta muutoksen ymmärtämiseen. Muutoksen ymmärtäminen luo edellytykset muutoksen hyväksymiselle ja positiiviselle uskolle ja tahdolle tehdä muutoksesta onnistunut.



KUVIO 8 Positiivinen muutostunneprosessi (Erämetsä 2003, 100)

Muutoksen läpivienti on johtajan työtä. Tämän päivän ja tulevaisuuden työelämän jatkuvassa muutoksessa työyhteisöjen ja yksittäisten työntekijöiden muutosvastaisuus on ehkä keskeisin johtajuuden ja johtamisen haaste. Nykypäivän johtajien tulee tiedostaa muutosvastarintaa ja muutoshyväksyntää parantavia ja vahvistavia tekijöitä, jotta he osaavat johtaa ja hallita muutostilanteita paremmin. Muutosvastarintaa vahvistavia tekijöiksi voidaan listata mm. työsuhteen menettämisen pelko, paikkakunnan tai työyksikön vaihtamisen uhka, hyvän esimiehen menettämisen tai oman aseman heikentymisen pelko, työntekijöiden vähäiset vaikutusmahdolli-

suudet muutoksen suunnittelussa ja toteuttamisessa tai liian vähäiset tiedot tulevassa olevasta muutoksesta. Muutosjohtajien on hyvä myös tiedostaa työntekijöiden erialaiset motivaatiot muutosten hyväksymisessä ja tavassa toteuttaa muutos. Muutosten johtamisessa on tarpeellista sopeuttaa muutosten johtaminen työntekijöiden motivaatiotasojen mukaiseksi esimerkiksi lieventämällä muutoksen toteuttamisen aikajännettä. (Perkka-Jortikka 2005, 117-124 ja Viitala 2006, 96.)

Edellä on käsitelty muutosvastarintaa ja sen tuomia haasteita muutoksen johtamisessa. Muutosvastarintaa esiintyy monella eri tavoin ja muodoin, niin aktiivisena kuin passiivisenakin. Aktiivisen muutosvastarinnan näkyvän luonteensa vuoksi sen havaitsee hyvin. Esimiehen muutoksen johtamisessa aktiivinen muutosvastarinta tulee ottaa huomioon, niin sen murtamiseksi kuin siitä hyötymiseksi muutosprosessissa. Aktiivisen muutosvastarinnan huomioimiseksi ja murtamiseksi esimiehen tulee hyödyntää viestintää. Passiivisen muutosvastarinnan huomaaminen on vaikeampaa. Passiivisen vastarinnan olemassaolo tulee esimiehen muistaa muutosprosessissa. Kaikki muutosvastarinta ei aina ole näkyvää, ja passiivinen muoto vastarinnasta tulee ottaa huomioon, koska passiiviset vastustajat eivät mm. sitoudu muutokseen tarpeeksi.

Yksilön tunnetasolla kokema muutosvastarinta, ja syyt jotka siihen johtavat, voi esimies kohdeorganisaatiossa Nordeassa ottaa huomioon toimintamalliin kuuluvissa yhteispalavereissa tai kahdenkeskisissä keskusteluissa. Esimiehen oma sitoutuminen ja esimerkki näissä vuorovaikutustilanteissa tukevat muutoksen onnistumista.

### 3.4 Muutosprosessien keinoja muutoksen hallintaan esimiestyössä

Tämän opinnäytetyön kohdeorganisaatiossa Nordea Pankissa ei ole käytössä mallinnettua muutosprosessia, jota käytettäisiin. Muutostilanteessa toimintasuunnitelma laaditaan jokaiselle muutokselle yksilöllisesti. Suuret organisaatiomuutokset toteutetaan konsernivetoisesti, ja prosessi toteutetaan sen mukaisesti. Pienemmissä muutoksissa jopa yksittäiset yksiköt laativat oman muutossuunnitelmansa ja toteuttavat sen itsenäisesti.



Seuraavaksi esitellään viisi erilaista muutosprosessimallia, jotka voisivat soveltuvat Nordea Pankille ja joiden mukaan esimiehet voivat prosessoida muutosprosessia kohdeorganisaatiossa.

Muutoksen onnistumiseksi tarvitaan **Valpolan** (2004, 29) mukaan viittä eri koh-  
taa, jotta muutosprosessi voidaan viedä läpi onnistuneesti.

*Muutostarpeen hyväksyminen* toimii jalustana koko muutosprosessille. Muutosprosessin onnistumiseksi koko henkilöstön tulee ymmärtää ja hyväksyä muutostarve. Muutostarve käsittää tarpeen sille miksi muutos on tarpeellinen, mitä sillä tavoitellaan ja mitä se mahdollisesti muuttaa.

*Yhteinen näkemys* siitä, millä ratkaisulla muutosprosessilla tavoiteltuun tavoitteeseen päästään, antaa suunnan ja keinot tavoitteen saavuttamiseksi.

*Muutosvoimaa* tarvitaan muutoksen toteuttamiseen. Koko henkilöstön mukana olo ja vahva luottamus yritykseen ja omiin kykyihin tuo voimaa viedä muutosprosessi onnistuneesti läpi.

*Ensimmäiset toimenpiteet* muutosprosessin alkaessa ovat merkityksellisiä koko muutosprosessin onnistumiselle. Muutoksen haluttu suunta ja vauhti määräytyvät pitkälti ensimmäisten askelten mukaan. Ensimmäiset toimenpiteet ovat myös viestinnän kannalta tärkeitä. Alusta asti onnistunut viestintä tukee muutosprosessin onnistumista loppuun asti.

*Ankkurointi käytäntöön* on hyvin usein pitkä ja monivaiheinen. Henkilöstön täytyy sitoutua muutoksen mukanaan tuomaan uuteen ja luopua vanhasta. Esimerkiksi muutosprosessin synnyttämän yksikön yhteydessä ei kysytä toiselta tai anneta vaikuttaa suhtautumiseen se öoletko Koppilaisia vai Syppiläisiä<sup>1</sup>ö

---

<sup>1</sup> KOP ja SYP ovat suomalaisia pankkeja, jotka fuusioituvat 1990-luvulla ja ovat osa nykyistä Nordeaa.

Yhdistävänä tekijänä edellä luetelluissa viidessä kohdassa on koko henkilöstön mukana olo ja huomioiminen muutosprosessissa. Muutosprosessi koskee aina koko henkilöstöä.

**Muutoksen talo ó malli** - Claes Janssenin (2010) kehittämä muutoksen talo ó malli kertoo organisaation ja yksittäisen ihmisen suhtautumisesta muutokseen. Siinä kuvataan erilaiset tavat toimia muutoksen eri tilanteissa, mitä tapahtuu organisaatiolle ja ihmisille muutoksessa ja kuinka niihin voi vaikuttaa. Muutoksen talon huoneet kuvaavat muutosprosessia, jonka kautta organisaatiot ja ihmiset käyvät muutosta läpi. Muutosprosessin aikana siirrytään talon huoneista toisiin. Organisaatio voi olla missä tahansa talon huoneessa, mutta talon huoneita käydään muutosprosessin kestäessä tietyssä järjestyksessä läpi.

<p><b>TYYYTYVÄISYYS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- olemme parhaita</li> <li>- ylimielisyys</li> <li>- ulkopuolisten vähättely</li> <li>- puhutaan yksityiskohdista</li> <li>- toiminta ohjeistettu</li> <li>- ehditään myöhemminkin</li> </ul>	<p><b>UUDISTUMINEN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- tehdään yhdessä</li> <li>- motivaatiota ja energiaa</li> <li>- fokus</li> <li>- vastuunotto ja luottamus</li> <li>- ei mielistelyä</li> <li>- haasteelliset tavoitteet</li> </ul>
<p><b>KIELTÄMINEN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- muut ovat vastuussa</li> <li>- kyllä, mutta</li> <li>- asiantuntijat kielletään</li> <li>- suojellaan syyllisiä</li> <li>- syytetään syyttömiä</li> <li>- aggressioita</li> </ul>	<p><b>KAAOS, HÄMMINKI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- miksi, mitä, milloin, kuka</li> <li>- rukoillaan apua</li> <li>- uusi strategia päivittäin</li> <li>- palkataan ulkopuolelta</li> <li>- paljon asiantuntijoita</li> <li>- paniikkireaktioita</li> </ul>

KUVIO 9 Muutoksen talon neljä huonetta (Janssen 2010)

*Tyytyväisyys ó Organisaation menestys ja tyytyväisyys omaan toimintaan saattaa aiheuttaa ylpeyttä omista toimintatavoista niin, ettei olla aktiivisia eikä nähdä uusia keinoja kehittää omaa toimintaa.*

*Kieltäminen ó Uusia ajatuksia ja asioita esiin tuovat koetaan uhkaksi, jotka pyritään hiljentämään. Pyritään olemaan hiljaa, säilytetään kaikki ennallaan, muutoshuokien odotetaan ajan myötä häviävän.*

*Kaaos, hämminki ó Organisaatiossa haetaan nopeaan tahtiin muutoksia ongelmiin. Vaihdetään johtoa, palkataan asiantuntijoita, vaihdetaan strategiaa usein. Paljon toimintaa, vähän tuloksia.*

*Uudistuminen ó Tehdään yhdessä suunnitelmia ja asetetaan tavoitteet muutokselle. Kaaoksen huone on kuitenkin lähellä, joten organisaation täytyy muistaa, ettei innostuta liikaa ja unohdeta suunnitelmallisuutta. (Kuntajohto muutoksen osajana, 2007.)*

Huoneesta toiseen liikkuu sekä koko organisaatio että yksilö itse muutosprosessin hyväksymisvaiheissa. Toiset (sekä organisaatiot että yksilöt) ovat tottuneempia liikkumaan huoneesta toiseen. Toisten siirtymistä huoneesta toiseen voi tukea eri toimenpitein. (Kuntajohto muutoksen osajana, 2007.)

Esimiehelle muutoksen talo ómallin hyödyntäminen kohdeorganisaation muutosjohtamisessa tukee esimiestä ymmärtämään, tukemaan ja auttamaan johtamansa henkilöstön kokemusta muutosprosessissa.

**Lewinin kolmivaihemalli** - Lewinin mukaan muutos on kolmivaiheinen. Muutoksen vaiheet ovat sulaminen, muutos ja uudelleenjäätyminen. Lewin näkee muutoksen myös hetkellisenä epävakauksena ja muutoksen yhdensuuntaisena prosessina, jossa muutos etenee yksi vaihe kerrallaan yhteen suuntaan. Muutos on etukäteen suunniteltu ja muutoksen toteuttajana ja suunnittelijana toimii yksi henkilö tai ryhmä. (Hokkanen, 2000.)

Sulautumisvaiheessa organisaatio on altis muutokselle, organisaation tasapaino muuttuu. Tätä vaihetta voi edistää puuttamalla havaittuun tyytymättömyyteen nykytilaan tai perustelemalla tarvittavaa muutosta järkisyillä. Kun sulamisvaihe on käynnistynyt, muutos alkaa liikuttamaan yhteisöä haluttuun suuntaan. Muutosta voidaan ohjailla toivottuun suuntaan erilaisten mallien avulla. Muutos jatkuu niin kauan kunnes siitä on tullut vakiintunut toimintatapa, ja muutos on saavuttanut uudelleenjäätymisvaiheen. (Hokkanen 2000, 11.)

Muutosprosessin etenemisessä on otettava huomioon sen eteneminen vaihe vaiheelta, siirtyminen seuraavaan vaiheeseen edellyttää edellisen vaiheen hallintaa.

**Kanterin malli** - Kanterin ja kollegoiden mukaan muutos on monisuuntainen ja jatkuva. Heidän mukaan muutos tapahtuu kolmella tasolla, ympäristön, yksilön ja organisaation tasolla. Muutos ei ole niinkään suunniteltu vaan muutos voi tulla myös organisaation suunnalta. Johtajan tehtävänä muutoksessa on tukea, rohkaista ja ohjata muutosta, muutosprosessissa on johtajan lisäksi muitakin toimijoita. (Hokkanen 2000, 6.)

Esimiehen tärkeä rooli onnistuneen muutoksen toteuttajana edellyttää myös vuorovaikutusta monien eri sidosryhmien kanssa.

**Kotterin kahdeksanvaihemalli** ó Kotter (1996, 18) on vaiheistanut muutosprosessin kahdeksaan vaiheeseen, jotka täytyy hallita, jotta muutos ylipäättään saadaan aikaiseksi.

1. Muutosten kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen
2. Ohjaavan tiimin perustaminen
3. Vision ja strategian laatiminen
4. Muutosvisiosta viestiminen
5. Henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan
6. Lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen
7. Parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen
8. Uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin.

Kotter jakaa edellä mainitun kahdeksanvaiheisen muutosprosessin vielä kolmeen osaan. Prosessin neljä ensimmäistä kohtaa pureutuvat nykytilanteeseen, jotta muutosprosessi saadaan hyvin käyntiin. Seuraavat prosessin vaiheet ottavat käyttöön muutoksen mukana tuomia uusia toimintatapoja ja viimeinen vaihe juurruttaa muutoksen ja tekee siitä pysyvän toimintatavan.

Jokainen prosessin kahdeksasta vaiheesta on käytävä järjestyksessä läpi, mitään vaihetta ei voi jättää pois tai kiertää, jotta muutosprosessi kokonaisuudessaan onnistuisi.

Kotterin (1996, 23) mukaan muutosprosessin läpiviemisessä korostuu enemmän ihmisten johtaminen (leadership) kuin asioiden johtaminen (management). Ihmisten johtamiseen keskittyminen ja siinä onnistuminen on muutosprosessinkin onnistuneen läpiviennin edellytys.

Muutoksessa on kysymys organisaation henkilöstön käytännön toimenpiteistä. Muutos voi onnistua ja edetä vain käytännön tekemisen kautta, jokainen organisaatiossa vie muutosta eteenpäin, tai vastustaa sitä. Esimiehen tulee kuunnella henkilöstöä ja kiinnittää huomiota toimintaan. Muutos edellyttää jatkuvuutta ja aikaa, Kotterin muutosprosessimallin toteuttaminen viedään jokaisen portaan kautta eteenpäin, saaden edelliseltä portaalta edellytykset ja tuen seuraavan portaan toteuttamista varten.

### 3.5 Viestintä muutoksessa

Esimiesviestintää yleisellä tasolla on käsitelty tässä luvussa aiemmin kappaleessa 2.2. Tässä kappaleessa perehdytään tarkemmin viestinnän merkitykseen muutostilanteessa.

Viestintä muutoksessa on erityisen tärkeää. Jos henkilöstö ei tiedä eikä ymmärrä, mistä on kyse, se alkaa tunnepohjaisten kuvitelmiin perusteella arvailla ja tehdä oletuksia, siitä mihin muutoksella pyritään. Tällaiset tunnepohjaiset kuvitelmat ovat yleensä virheellisiä, ja aiheuttavat yleensä vahinkoa muutokselle. Esimiehen

itsensä täytyy olla hyvin perillä muutoksesta ja siitä mihin sillä pyritään. Esimiehen täytyy kyetä vastaamaan henkilöstön kysymyksiin muutoksesta ja olla myös valmis keskustelemaan aiheesta. Esimiehen on erityisen tärkeää olla sisäistänyt muutos ja sitoutunut siihen sekä suhtautua muutokseen positiivisesti. Tällöin esimies pystyy perustelemaan muutoksen mielekkyyden uskottavasti henkilöstölle. (Järvinen 2001, 57.)

Muutoksissa työyhteisön ja yksilöiden toiminnan muuttaminen edellyttää ihmisten ajattelun ja päätöksenteon muuttumista. Päätöksenteko on perusteiltaan tiedon hankintaa ja käsittelyä. Tämän vuoksi yksilöiden päätöksenteon muuttuminen edellyttää perusteena olevan tietämyksen muuttumista. (Salminen 2001, 38.)

Viestinnän merkitys korostuu muutoksissa. Työntekijöiden tulee saada oikea määrä oikeanlaista viestintää ja oikeaan aikaan muutoksesta. Työntekijöiden suhtautumista muutokseen edesauttaa johdolta tuleva viestintä muutoksen tavoitteista, mihin johto pyrkii ja siitä mitä henkilöstöltä odotetaan (Salminen 2001, 38-40). Henkilöstölle tulee kertoa erityisesti miksi muutos on tärkeä, mitä muutos tuo mukanaan, miten muutos saavutetaan ja miten se vaikuttaa henkilöstön joka päivään työhön. Useiden eri keinojen käyttäminen viestinnässä poistaa turhia pelkoja muutoksesta. Eri keinoja ovat esimerkiksi kirjoitettu kommunikaatio, intranet-viestintä, videot ja ennen kaikkea henkilökohtainen kommunikointi. (Armstrong 2009, 182.)

Muutosprosesseissa viestiessä tulee erityisesti ottaa huomioon yksilöiden väliset erot. Eri asemissa olevilla ihmisillä on käytettävissään erilaiset resurssit tiedon hankkimiseen. (Salminen 2001, 39.)

Juholinin (1999, 196) mukaan muutosviestinnässä oleellista on luoda jatkuva tiedonvirta, joka mahdollistaa henkilöstön mukanaolon muutosprosessin aikana. Viestinnältä muutostilanteissa edellytetään johdonmukaisuutta ja paikkansapitävyyttä. Kun johto kertoo asiat avoimesti ja jatkuvasti, henkilöstö kokee että johto ymmärtää vastuunsa, ennakoi ongelmia ja tarpeita ja myös toimii niiden mukaan. Johdon tärkeä tehtävä muutoksessa on pitää työyhteisön jäsenet informoituina ja lisätä ymmärrystä muutosta kohtaan. Onnistuneella muutosviestinnällä voidaan

madaltaa muutokseen kohdistuvaa vastarintaa ja motivoida henkilöstöä näkemään muutos mahdollisuutena.

Tässä kappaleessa käsiteltiin muutosjohtamista esimiestyössä, perehdyttiin muutostavastarinnan syntyisiin ja ilmenemismuotoihin sekä muutosviestintään. Seuraavassa kappaleessa käsitellään tämän opinnäytetyön empiiristä osiota, jossa tutkitaan Nordea Pankki Suomi Oyj:n esimiesten muutosjohtamisvalmiuksia.

## 4 ESIMIESTEN MUUTOSJOHTAMISVALMIUDET NORDEASSA

Tässä kappaleessa käsitellään empiiristä tutkimusta Nordea Pankki Suomi Oyj:n lähiesimiesten muutosjohtamisvalmiuksista. Kappaleessa esitellään kohdeorganisaatio sekä tutkimuksen metodit ja tulokset.

Nordeassa on tehty useita henkilöstön työtyytyväisyysmittauksia sekä esimiesten nk. 360°-tutkimuksia. Ne eivät kuitenkaan anna vastauksia nyt tutkittuihin kysymyksiin, vaan niiden fokus on enemmän työntekijöiden kokemuksessa.

Tutkimuksen hyödynsaajia ovat tutkitut esimiehet, sekä heidän esimiehensä. Tutkimusta voidaan käyttää tietoperustana myös perehdytettäessä henkilöstöä valmistamaan esimiestyöhön ja muutostilanteisiin.

### 4.1 Kohdeorganisaationa Nordea Pankki Suomi Oyj

Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatio Nordea Pankki Suomi Oyj on osa Nordea-finanssikonsernia. Nordea palvelee asiakkaitaan kolmella eri liiketoimintalueella, jotka ovat Pohjoismainen pankkitoiminta, Yksityispankkitoiminta sekä Yhteisöasiakkaat ja kansainvälinen pankkitoiminta. Nordea noteerataan NASDAQ OMX:n pörseissä Helsingissä, Kööpenhaminassa ja Tukholmassa. Nordea-konsernin markkina-arvo on noin 33 miljardia euroa. (Nordea 2011.)

Nordea-konsernilla on noin 36 500 työntekijää. Heistä 61 % on naisia ja 39 % miehiä. Esimiehistä 42 % on naisia ja 58 % miehiä. Nordea panostaakin sukupuolten väliseen tasa-arvoisuuteen, sillä esimiehiä ja johtajia rekrytoitaessa tulee haun viimeisiin vaiheisiin valikoitujen joukossa olla molempien sukupuolten edustajia. Nordea Pankki Suomessa henkilöstön määrä on noin 8000 henkilöä. Esimiehistä 23,3 %:lla on korkeakoulusteen koulutus ja henkilöstöstä se on noin 11,3 %:lla. (Nordea 2011.)

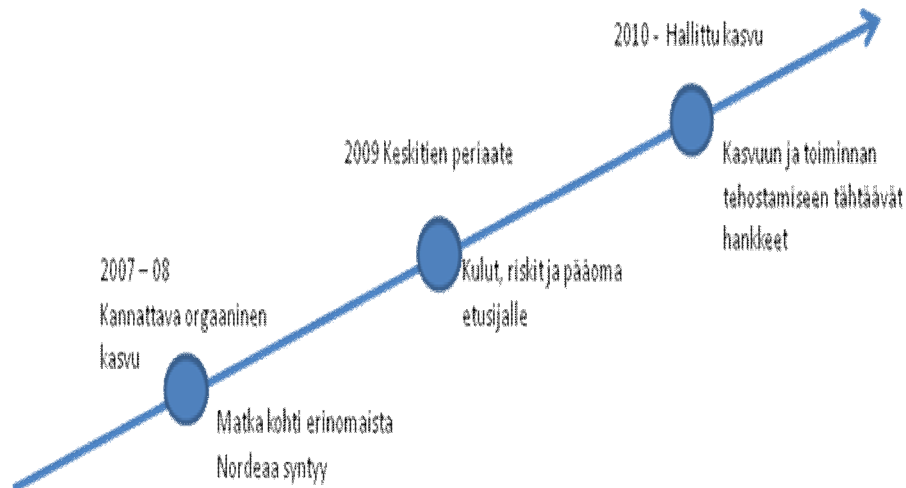


Nordealla on Pohjoismaissa noin 11 miljoonaa asiakasta, joista aktiivisia asiakasohjelmiin kuuluvia henkilöasiakkaita on noin 6,7 miljoonaa ja yritysasiakkaita 0,7 miljoonaa. Asiakkaita palvellaan 1400 konttorissa. (Nordea 2011.)

Yksittäinen tärkein asiakasryhmä henkilöasiakkaissa ovat avainasiakkaat, eli henkilöasiakkaista ne, jotka ovat keskittäneet asiointinsa Nordeaan. Heille tarjotaan laaja valikoima pankkipalveluita edullisemmalla hinnoittelulla, ja lisäksi he saavat oman nimetyn yhteyshenkilön eli henkilökohtaisen pankkineuvojan.

Yritysasiakkaat ovat Nordean toinen tärkeä painopistealue. Nordean tavoitteena on tulla valituksi yritysten pääasialliseksi pankiksi. Pienemmät yritykset saavat käyttöönsä yrityksen pankkineuvojan ja suuria yrityksiä palvellaan asiakastiimeissä, joissa huolehditaan yrityksen pankkiasioinnin lisäksi sen avainhenkilöistä.

Nordean visiona on olla johtava eurooppalainen pankki, joka luo merkittävää arvoa asiakkailleen ja on tunnettu osaavasta henkilöstöstään. Nordea noudattaa nykyisin nk. hallitun kasvun strategiaa, joka tarkoittaa, että se haluaa lisätä markkinaosuuttaan kuitenkin huomioiden toimialan riskit ja sääntelyn. Nykyisen strategian pohjaa on rakennettu vuodesta 2007 lähtien, jolloin päätettiin rakentaa silloista hyvästä Nordeasta erinomainen. Vuonna 2009 vaativassa markkinatilanteessa finanssikriisin aikana konserni pyrki noudattamaan nk. Keskitien periaatetta minimoiden riskejä. Strategian kehitys viimeisen neljän vuoden ajalta on esitetty kuviossa 10.



KUVIO 10 Nordean strategia

Nordean arvot ovat öErinomaiset asiakaskokemuksetö, öIhmiset ratkaisevatö ja öYksi Nordean joukkueö. Arvot on kehitetty yhteistyössä henkilöstön kanssa ja ne ovat tiiviisti sidoksissa päivittäiseen työhön ja arvoista keskustellaan henkilöstön kanssa säännöllisesti. Kaikki tekeminen tehdään arvojen mukaisesti. Arvojen toteutumista mitataan vuosittain muun muassa henkilöstön työtyytyväisyyskyselyssä.



KUVIO 11 Nordean arvot

## 4.2 Tutkimusaineiston kerääminen

Empiirinen tutkimus toteutettiin kahdessa vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa koko valitun tutkimusalueen esimiehille lähetettiin vastattavaksi muutosjohtamistaitoja käsittelevä kysely nykytilan kartoitusta varten. Toisessa vaiheessa valittiin kyselyyn vastanneiden joukosta 10 eri taustaista esimiestä kertomaan tarkemmin urakehityksestään kehittymisenpolun piirtämisen ja haastattelun avulla.

Tutkimus rajattiin tehtäväksi Nordea Pankki Suomi Oyj:n Päijät-Hämeen ja Kaakkois-Suomen alueilla. Tutkimus suoritettiin kohdeorganisaation konttoriverkostossa. Tutkimuksen ulkopuolelle rajattiin keskitettyjen yksiköiden, sekä tytäryhtiöiden esimiehet.

Kyselytutkimus lähetettiin sähköisesti valittujen alueiden esimiehille, joita on 39 kappaletta. Kyselyn saatteessa (Liite 1) kerrottiin vastaajille tutkimuksen tavoitteista ja pyydettiin esimiehiä osallistumaan kyselyyn. Kyselyyn osallistuneet esimiehet työskentelevät sekä yritys- että henkilöasiakassektorilla. Esimiehet saivat kyselyn 24.3.2011 ja heille annettiin viikko aikaa vastata siihen. Kyselyn vastausaika loppui 31.3.2011.

Kysely sisälsi 5 taustatietokysymystä ja 30 väittämää, joihin vastaaja valitsi oman kantansa numeroilla 1-5. Numero 1 kertoi vastaajan olevan väittämän kanssa täysin erimieltä ja numero 5 täysin samaa mieltä. Väittämät oli jaoteltu kolmeen osa-alueeseen. Osa-alueita olivat vastaajan muutosjohtamisosaaminen, josta oli 4 väittämää, tämän muutosjohtamiskokemus, jota tarkasteltiin 17 väittämässä sekä vastaajan kehittymistarpeet muutosjohtajana. Kehittymistarpeita tarkasteltiin 9 väittämässä, joista yksi oli avoin kysymys.

Kyselyn jälkeen tutkijat muodostivat vastaajista tyypitelleen kolme ryhmää. Tutkijat nimesivät ryhmät kirjaimilla A, B ja C. Ryhmään A kuuluivat nuoret, alle 35-vuotiaat vastaajat, joilla oli korkeakoulututkinto ja lyhyehkö pankkityökokemus. Ryhmään B kuuluivat iältään yli 46-vuotiaat vastaajat, joilla on ammatillinen tutkinto ja pitkä pankkityökokemus. Ryhmän C muodostivat yli 46-vuotiaat henkilöt, joilla on korkeakoulututkinto ja pitkäköö pankkityökokemus. Ryhmiin valit-

tiin haastateltavia samassa suhteessa, kun ikäjakauma oli ollut kyselytutkimuksessa. Haastateltavat valittiin iän, pankkikokemuksen ja sukupuolen perusteella.

Ryhmän A edustajista haastateltiin kolmea henkilöä, ryhmän B, joka kyselytutkimuksessa osoittautui suurimmaksi, vastaajista viittä henkilöä ja ryhmän C vastaajista kahta henkilöä. Toisessa tutkimusvaiheessa valittuja henkilöitä pyydettiin piirtämään kehittymisenpolkunsu valmiiksi annetulle pohjalle (Liite 4) ja merkitsemään siihen uransa merkittävimmät käännekohdat, jotka ovat edesauttaneet heitä etenemään urallaan siihen tehtävään, jossa ovat nyt. Tämän lisäksi haastateltavia pyydettiin pohtimaan myös tulevaa uraansa ja kehittymistään työssään.

Kehittymisenpolku haastattelut suoritettiin noin viikon kuluttua kyselyn päättymisestä. Haastattelut suoritettiin kunkin haastateltavan omalla työpisteellä. Haastattelua varten oli varattu noin 1,5 tuntia aikaa. Haastatteluja ei nauhoitettu, vaan saimme haasteltavan kommentit kirjattuna annetulle pohjalle. Lisäksi teimme muistiinpanoja haastattelusta.

Kun tutkimuksen molemmat vaiheet oli suoritettu, teimme yhteenvedon saamistamme tiedoista ja kirjasimme tutkimuksen johtopäätökset. Oheinen kuvio 12 koostaa yhteen koko tämän tutkimuksen tutkimusprosessin.



KUVIO 12 Tutkimusprosessi

### 4.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimus suoritettiin ensimmäisessä vaiheessa sähköisellä kyselyllä, joka lähetettiin kaikille kohdealueiden esimiehille. Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa kyselytutkimuksen aineistoa voidaan pitää luotettavana, koska kysely lähetettiin kaikille kohderyhmäksi valittujen alueiden esimiehille, ja saatujen vastausten määrä oli kattava. Saatujen vastausten perusteella saatiin vastaukset tutkimuskysymyksiin.

Tutkimuksen aikana Nordeassa on tiedossa sekä jo osittain meneillään iso muutos, jolla on saattanut olla vaikutusta tutkimustuloksiin. Arvioitaessa sitä, miten meneillään oleva muutos on voinut vaikuttaa tutkimustuloksiin, ei ole varmuutta. Osa esimiehistä on osallistuessaan tutkimukseen voinut kokea meneillään olevan muutoksen niin että vastaukset ovat positiivisempia kuin ne olisivat olleet ilman muutosta, osa taas on voinut kokea asian päinvastoin. Emme kokeneet meneillään olevan muutoksen vaikutusta kuitenkaan niin suureksi tässä tutkimuksessa suuntaan tai toiseen että se olisi vähentänyt tutkimuksen luotettavuutta.

Kyselytutkimuksen perusteella ryhmiteltyjen ryhmien esimiehistä valittiin 10 henkilöä kuvaamaan piirtämällä kehittymisen polkunsä nykyiseen tehtävään taustoittamaan sitä mikä on tukenut heidän kehittymistään. Haastateltavat valittiin kohdealueiden esimiesten joukosta niin että mukaan saataisiin otanta, joka kuvaisi kohdealueiden esimiehiä. Valitsemalla joukosta jotkut toiset esimiehet, olisi kehittymisenpoluista saattanut tulla toisenlaiset. Jos esimerkiksi ryhmässä B olisi haastateltu ainoastaan miehiä tai naisia, olisi ryhmän kokonaiskuva muodostunut erilaiseksi kuin nyt, koska kyseissä ryhmässä sukupuoli on ollut merkittävä vaikutus uralla etenemiseen.

Haastattelutilanteet olivat epävirallisia ja positiivisia tilaisuuksia. Haastatteluun osallistuminen oli vapaaehtoista. Haastateltaville annettiin alkuun taustat, tavoitteet ja ohjeet kehittymisen polun piirtämiseksi, jonka jälkeen haastateltava itse piirsi oman polkunsä. Emme ohjanneet piirtämisessä haastateltavia, joten haastateltavien kehittymisen polulle merkittävänä merkitsemiä asioita voidaan pitää luotettavina. Opinnäytetyössä haastateltavien tarkat nimet, ikä, sukupuoli sekä esi-

mies- ja pankkikokemusvuodet jätettiin pois, jotta kehittymisenpolun kuvanneet henkilöt eivät olisi tunnistettavissa. Täyttä tunnistamattomuutta ei kuitenkaan saavuteta, koska kohdealueiden esimiesten lukumäärä ei ole suuri, ja opinnäytetyössä esitettyjen yhteenvetojen ja yksittäistenkin kehittymisenpolkujen perusteella vastaajan päättely on mahdollista.

Tutkittavien vastaukset sähköisessä kyselyssä ja haastatteluissa olivat tutkittavien henkilökohtaisia mielipiteitä ja kokemuksia tutkimushetkellä. Tutkimuksen tulokset kytkeytyvät vahvasti Nordeaan ja tutkittuihin alueisiin. Tutkimuksen tulokset eivät ole hyvin yleistettävissä toisiin alueisiin Nordeassa tai muihin pankkeihin.

Kuulumme itse samaan työyhteisöön ja olemme tutkittavien kollegoita. Kuulumisen samaan työyhteisöön asetti haasteet tutkimuksen suorittamiselle, kuinka tutkittavat suhtautuvat samaan työyhteisöön kuuluviin tutkijoihin ja tutkimukseen. Näimme kuitenkin vain positiivisia vaikutuksia sillä että kuulumme samaan työyhteisöön. Haastateltavien oli helppo keskustella uransa vaiheista samaan työyhteisöön kuuluvan ihmisen kanssa. Lisäksi haastatteluiden järjestäminen ja aikatauluttaminen oli huomattavasti helpompaa, kuin jos olisimme olleet pankin ulkopuolisia tutkijoita.

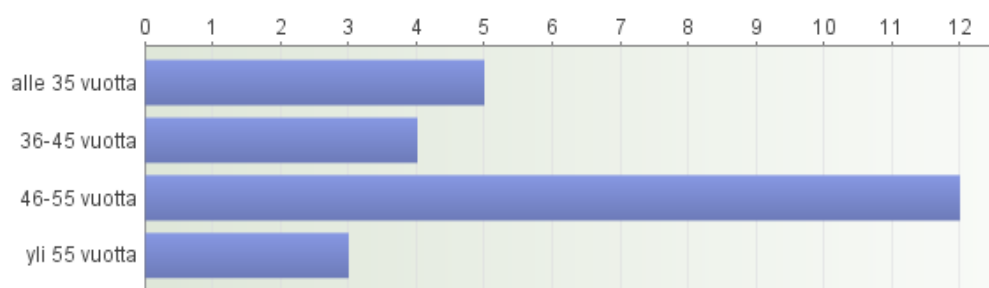
#### 4.4 Esimiesten muutosjohtamisvalmiudet - kyselytutkimuksen tulokset

Esimiesten muutosjohtamistaitoja käsittelevä kyselytutkimus lähetettiin 39 esimiehelle Nordean Päijät-Hämeen ja Kaakkois-Suomen alueilla. Kyselyn saaneista esimiehistä 30 oli naisia ja 9 miehiä. Kyselyn saaneet esimiehet toimivat palvelupäälliköinä, apulaisjohtajina tai konttorinjohtajina ja kysely lähetettiin sekä henkilöasiakas- että yrityssektorin esimiehille. Kyselyyn vastasi 24 kyselyn saaneista, eli kyselyn vastausprosentti oli 61,5. Miehistä kyselyyn vastasi 5 esimiestä ja 19 vastaajista oli naisia.

Kyselyn kysymykset oli jaettu kolmeen osa-alueeseen, muutosjohtamisaaminen, muutosjohtamiskokemus ja kehittyminen muutosjohtamisessa. Kyselyn tuloksia käsitellään kukin osa-alue kerrallaan. Kyselyn tuloksia on verrattu ikäryhmittäin

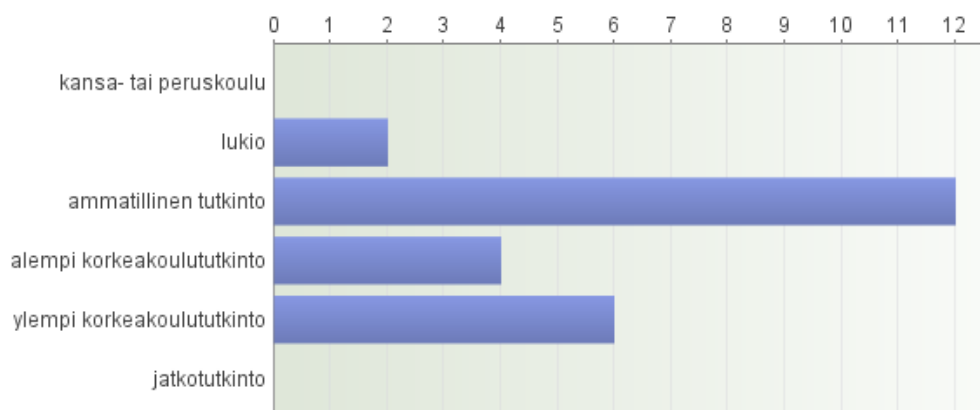
sellaisten kysymysten yhteydessä, jossa selkeästi vastaajan iällä tai työkokemuksella on ollut merkitystä vastaukseen. Muissa kysymyksissä vastauksia on käsitelty yhtenä ryhmänä. Kyselytutkimuksen vastaukset kysymyksittäin on löydettävissä liitteestä 3.

Kyselyn vastaajien ikäjakauma oli melko laaja, kuten kuvasta 12 voidaan havaita. Puolet vastaajista kuului ikäryhmään 46-55-vuotiaat. Muut ikäryhmät olivat edustettuna hyvin tasaisella otannalla.



KUVIO 13 Ikäjakauma

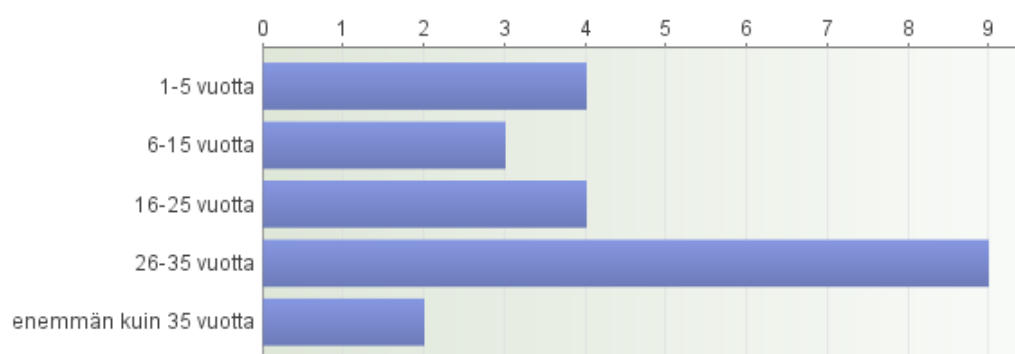
Iällä ja pohjakoulutuksella ilmeni tutkimuksessa tiettyjä yhtäläisyyksiä. Kaikilla alle 35-vuotiailla oli korkeakoulututkinto. Tätä vanhemmista vastaajista korkeakoulututkinto oli ainoastaan neljällä. Näistä neljästä kolme sijoittui ikähaarukkaan 46-55-vuotiaat ja yksi ikäryhmään 36-45-vuotiaat. Suurimmasta vastaajaryhmästä, eli ikäryhmästä 46-55-vuotiaat, yhdeksällä (75 %) oli pohjakoulutuksena joko lukio tai ammatillinen tutkinto.



KUVIO 14 Pohjakoulutus

Kaikilla vastaajilla oli vähintään lukio-tasoinen pohjakoulutus, jatkotutkinnon suorittaneita vastaajia ei tutkimuksessa ollut yhtään.

Kuten ikä, myös pankkityökokemuksen määrä vaihteli melko paljon. Vastaajista 37 % on työskennellyt alalla 26-35 vuotta, 8 % tätäkin enemmän, eli enemmän kuin 35 vuotta. Tutkimuksen valossa voidaan todeta, että työurat Nordea Pankissa ovat pitkiä. Vastaajista 45 % oli työskennellyt alalla alle 25 vuotta. Pankkiuransa alussa olevia, 1-5 vuotta alalla työskennelleitä, vastaajia joukossa oli 17 %.

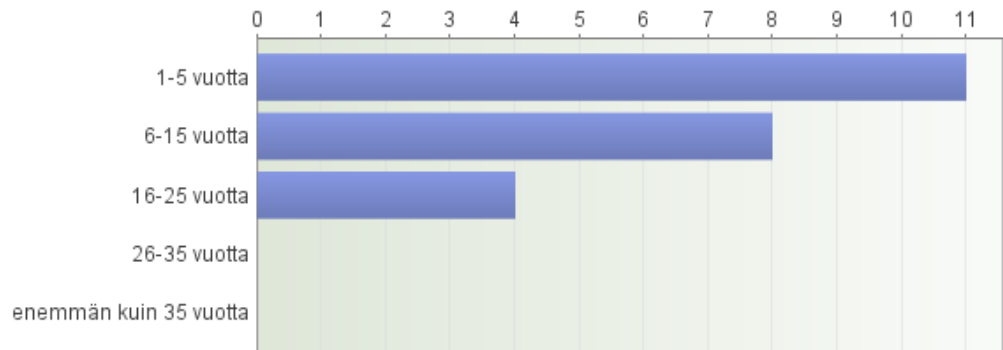


KUVIO 15 Pankkityökokemus

Esimieskokemusta vastaajilla oli huomattavasti pankkikokemusvuosia vähemmän. Vastaajista 46 % on työskennellyt esimiestehtävissä 1-5 vuotta. Tätä pidempään



(6-15 vuotta) esimiestehtävissä oli toiminut 33 % vastaajista. Noin viidennes vastaajista on toiminut esimiestehtävissä 16-25 vuotta. Yli 25 vuoden esimieskokemusta ei ollut kenelläkään vastaajista.

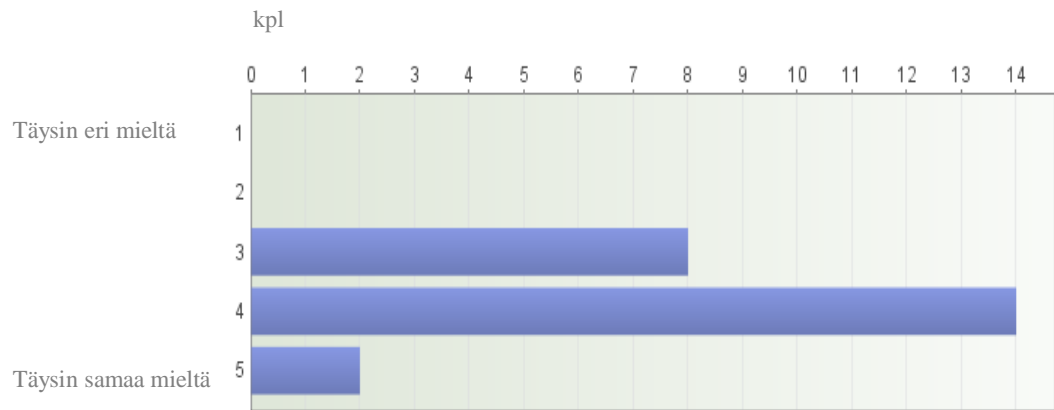


KUVIO 16 Esimieskokemus

Vastaajien taustatiedoista totesimme, että uudet esimiehet tulevat tehtäväänsä korkeammalla taustakoulutuksella. Heistä suurin osa on siirtynyt esimiestehtäviin heti pankkiuransa alussa. Heidän vanhemmat kollegansa ovat työskennelleet pidempään uransa alussa muissa tehtävissä, ja hakeutuneet esimiestehtäviin vasta pidemmän työkokemuksen jälkeen.

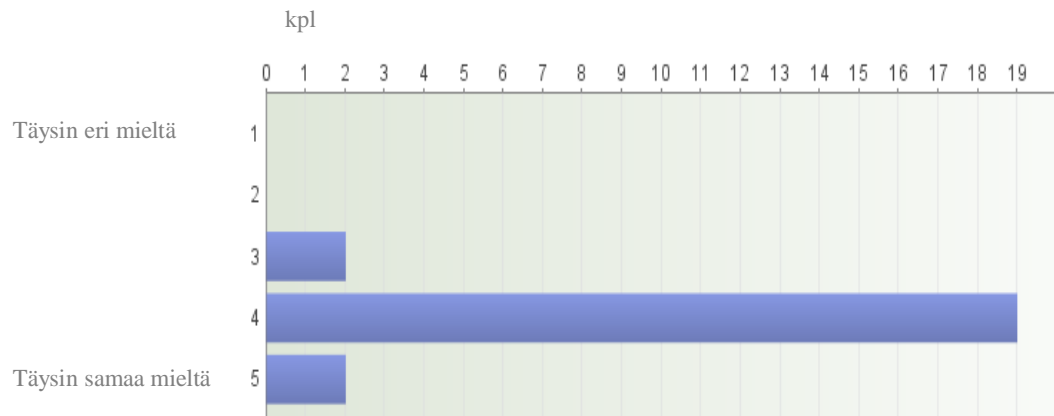
#### 4.4.1 Muutosjohtamisosaaminen

Taustatietojen jälkeen kyselyssä kartoitettiin vastaajien muutosjohtamisosaamista. Esimiehet kokivat oman johtamisosaamisensa muutostilanteissa pääsääntöisesti hyväksi. Vastaajista 66 % oli täysin tai lähes samaa mieltä siitä, että he pystyvät sitouttamaan henkilöstönsä muutostilanteessa. Kukaan vastaajista ei ollut väittämän kanssa eri mieltä.



KUVIO 17 Minulla on riittävät taidot ja kyky saada henkilöstö sitoutumaan muutostilanteissa.

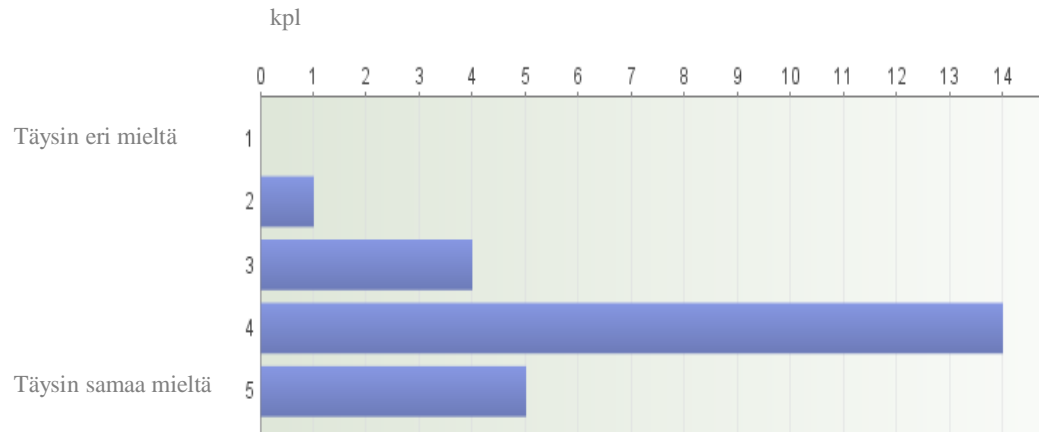
Sidosryhmien hyödyntäminen muutostilanteissa on hyvin tärkeää, ja siksi tutkittavilta esimiehiltä kysyttiin, osaavatko he hyödyntää asiantuntijoiden apua muutosjohtamisessa. Peräti 88 % vastaajista koki osaavansa hyödyntää asiantuntijoita muutostilanteessa.



KUVIO 18 Osaan hyödyntää asiantuntijoiden apua muutosjohtamisessa.

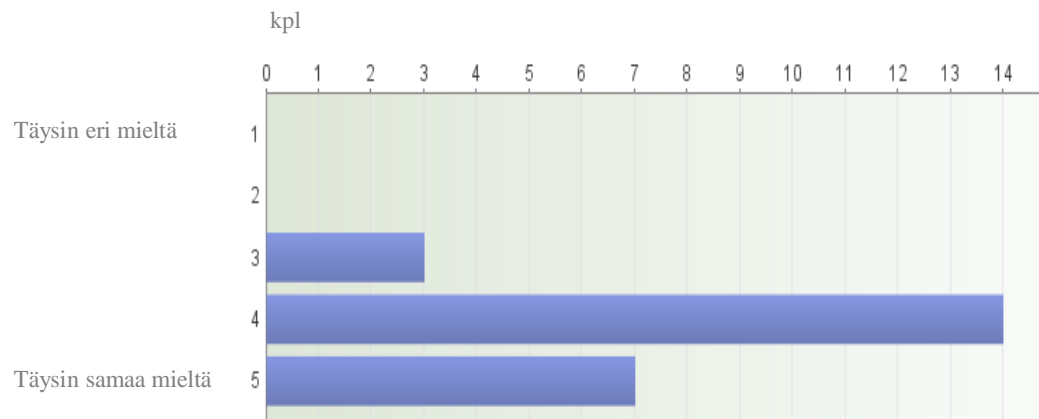
Muutostilanteissa viestinnällä on ensiarvoisen tärkeä rooli. Kyselyyn vastanneilta tiedusteltiin, kokevatko he osaavansa viestiä muutostilanteissa. Suurin osa vastaajista eli 79 %, oli sitä mieltä, että viestintä onnistuu heiltä hyvin. Loput 11 % eivät

joko osanneet arvioida omaa osaamistaan tai olivat väittämän kanssa jokseenkin eri mieltä.



KUVIO 19 Osaan viestiä muutostilanteissa.

Vaikka viestintä hoidettaisiinkin moitteettomasti ja sitä olisi riittävä määrä, syntyy aina muutoksen yhteydessä vastustusta. Esimiehiltä kysyttiin tästä syystä, tuntevatko he syyt muutosvastarinnan syntyyn.

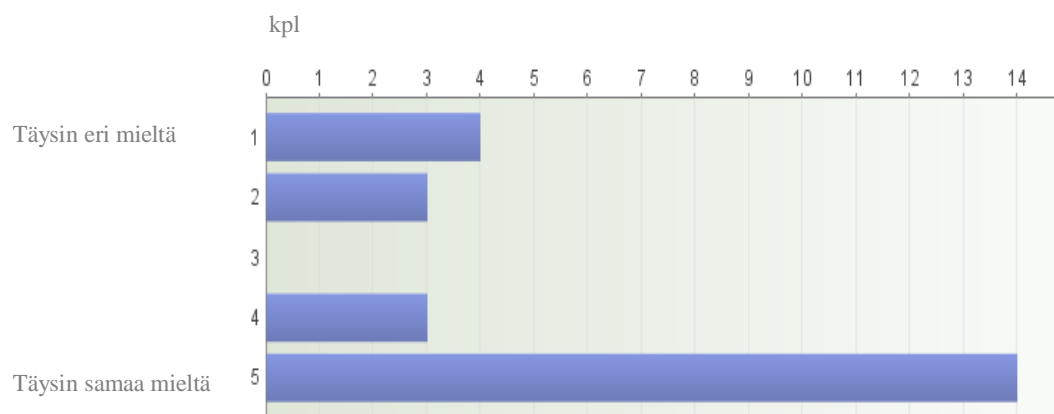


KUVIO 20 Tunnen syyt, miksi muutostilanteissa syntyy vastarintaa.

Suurimmalle osalle vastaajista muutosvastarinnan syntysyyt olivat tuttuja, sillä 88 % vastaajista arvioi tuntevansa vastarinnan aiheuttajat. Loput 12 % vastaajista eivät osanneet arvioida osaamistaan muutosvastarinnasta.

#### 4.4.2 Muutosjohtamiskokemus

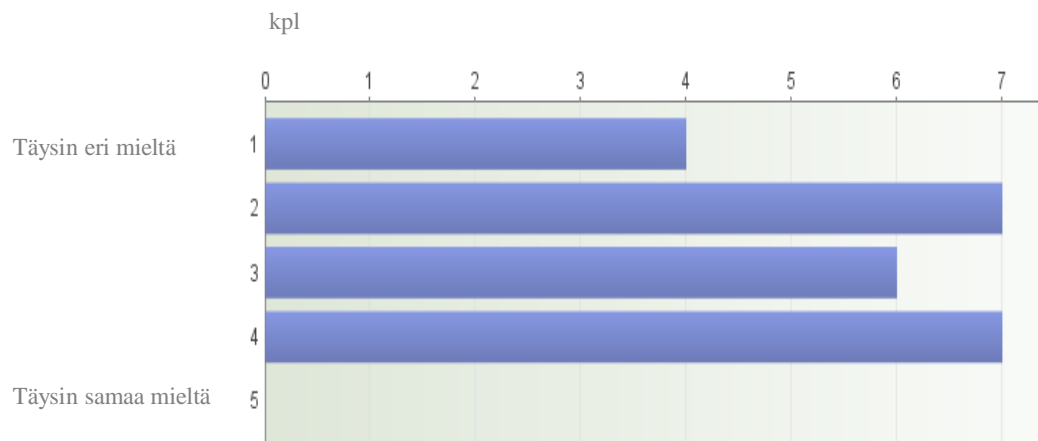
Muutosjohtamiskokemus jakoi esimiesten vastauksia osaamisväittämiä enemmän. Kokemusta lähdettiin tarkastelemaan kysymällä esimiehiltä, ovatko he olleet työurallaan esimiesasemassa mukana suuressa muutoksessa. Kuten kuvasta 13 voidaan havaita, jakautuu vastaajajoukko kysymyksen kohdalla lähes kahtia.



KUVIO 21 Olen ollut työurallani esimiesasemassa mukana suuressa muutoksessa

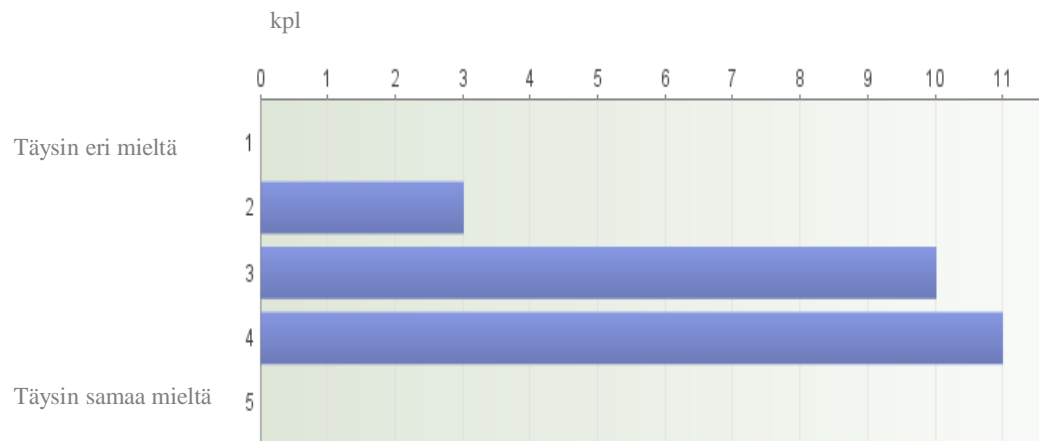
Noin 29 % vastaajista ei ole ollut esimiesasemassa mukana suuressa muutoksessa. Loput 71 % kyselyyn vastanneista sen sijaan ovat kokeneet suuren muutoksen organisaatiossaan toimiessaan esimiehenä. Vastaajien taustat vaikuttivat tähän väittämään vastaamiseen suuresti. Suurin osa uudemmissa esimiehistä ei ole ollut mukana suuressa muutoksessa esimiesasemassa. Pidemmän esimiesuran tehneistä kaikki olivat päässeet mukaan suureen muutokseen esimiehen ominaisuudessa.

Esimiehiltä tiedusteltiin muutosjohtamiskokemuksen yhteydessä heidän mielipidettään organisaation muutosmääristä ja niiden toteuttamisesta. Kyselyyn osallistuneista esimiehistä 45 % koki, että heidän organisaatiossaan ei tehdä liikaa muutoksia. Vastaajista noin 30 % puolestaan koki, että muutoksia tehdään liikaa. Noin neljänneksellä vastaajista ei ollut selkeää mielipidettä muutosten määrästä. Vastaajien iällä ja taustalla on hieman vaikutusta kysymyksen tuloksiin. Nuorten vastaajien mielestä organisaatiossa ei ole nykyisellään liikaa muutoksia. Vanhemmat vastaajat kokivat muutostahdin hieman nuorempia rivakammaksi, vaikka hekään eivät koe tahtia liian nopeaksi. Kukaan vastaajista ei ollut ehdottomasti sitä mieltä, että muutoksia on liikaa.



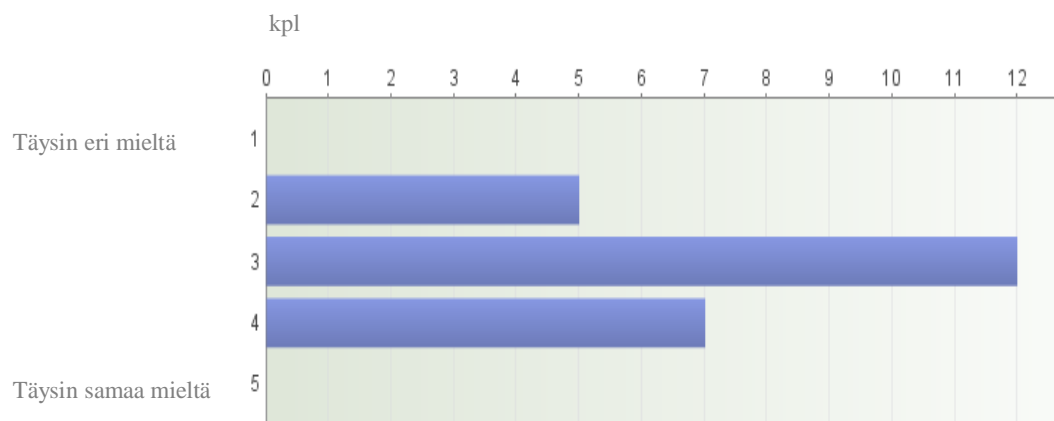
KUVIO 22 Organisaatiossani on mielestäni ollut liikaa muutoksia.

Vastaajilta kysyttiin heidän kokemustaan organisaatiossa tehtyjen muutosten suunnitelmallisuudesta ja muutosvaiheen vastuujaoittelusta. Vastaajista 45 % koki, että organisaatiossa toteutetut muutokset tehdään melko hyvin suunnitellusti, 13 %:n mielestä muutokset on melko huonosti suunniteltuja. Kyselyyn vastanneista esimiehistä 42 % ei osannut kommentoida muutosten suunnitelmallisuutta.



KUVIO 23 Organisaatiossani muutokset on toteutettu suunnitelmallisesti

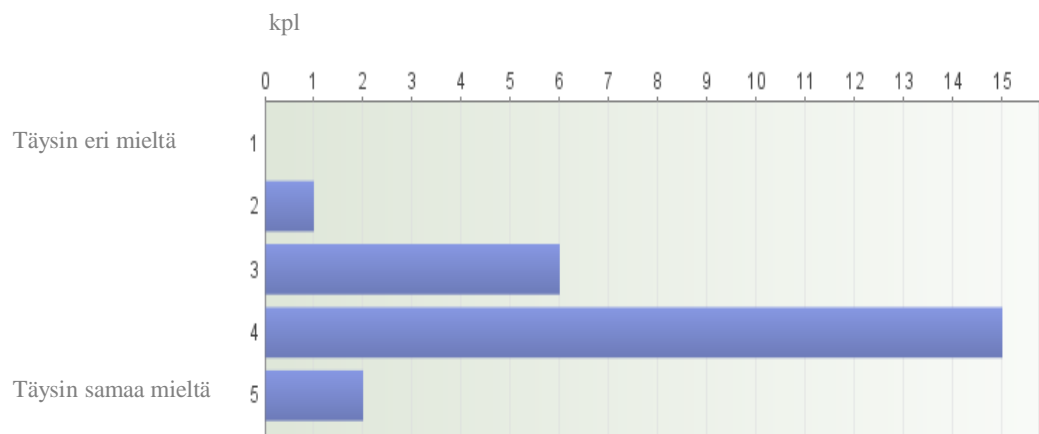
Väittämä muutosvaiheen vastuujaottelusta oli myös vastaajille hankala. Peräti 50 % vastaajista ei osannut sanoa mielipidettään muutosvaiheen vastuujaottelusta. Vastaajista 29 % koki vastuujaottelun jokseenkin onnistuneeksi, kun taas 21 % vastaajista koki sen jokseenkin epäonnistuneeksi.



KUVIO 24 Muutosvaiheen vastuut on jaettu selkeästi

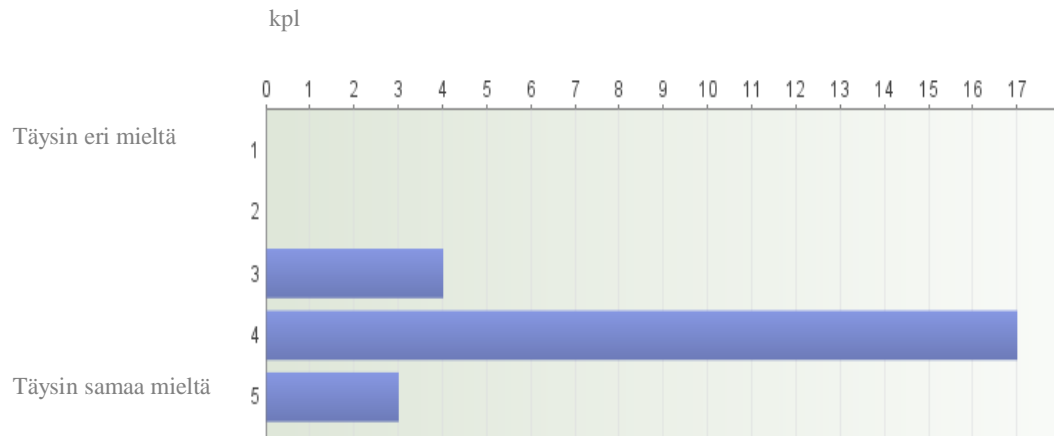
Esimiehiltä kysyttiin heidän mielipidettään myös siitä, kokevatko he omaavansa riittävät keinot ja valtuudet muutoksen toteuttamiseen ja saavatko he omasta mie-

lestään riittävästi informaatiota, jotta pystyvät viestimään muutoksesta alaisilleen. Esimiehiltä tiedusteltiin myös, miten hyvin muutoksen tavoitteet on heille kerrottu. Suurin osa, eli 71 % vastaajista koki, että heillä on tarvittavat valtuudet johtaessaan muutosta. Saadun informaation määrään esimiehet olivat myös tyytyväisiä, sillä 54 % kyselyyn vastanneista koki saaneensa riittävästi tietoa muutoksista. Esimiehet olivat erittäin tyytyväisiä siihen, miten muutoksen tavoitteet on heille kerrottu. Esimiehistä 83 % oli tyytyväisiä tavoitteiden informoimiseen.



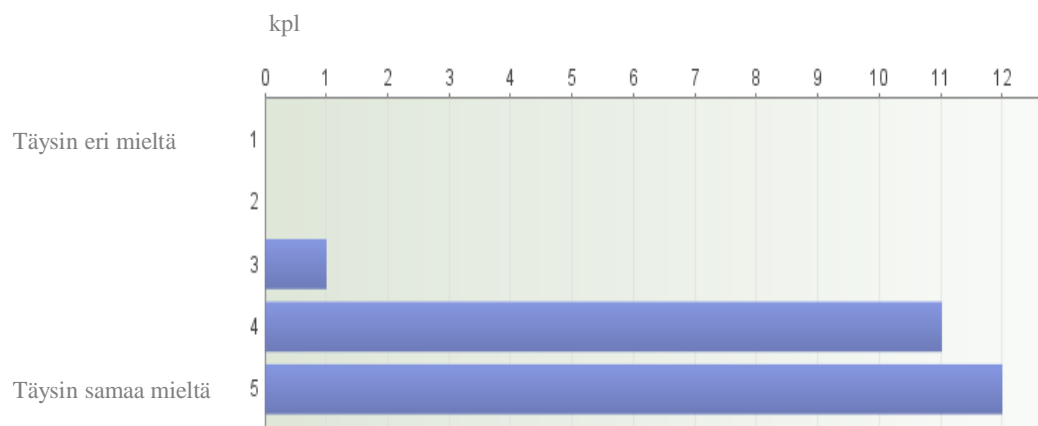
KUVIO 25 Koen, että minulle on riittävät keinot ja valtuudet muutoksien toteuttamiseksi.

Nordean strategian mukaisesti esimiesten tulee olla lähellä alaisiaan ja tuntea näiden työkenttä. Tämä onnistuu muun muassa siten, että esimiehet käyvät alaistensa kanssa säännöllisin väliajoin nk. yhteistapaamisia, joissa esimies osallistuu alaistensa asiakastapaamiseen. Kyselytutkimuksessa esimiehiltä kysyttiin, miten tietoisia he ovat, miten tekeillä olevat muutokset vaikuttavat heidän alaistensa arkipäivään. Suurin osa esimiehistä koki, että he tietävät miten muutos muuttaa heidän alaistensa päivittäistä työtä. Kukaan vastaajista ei todennut olevansa täysin tai edes hieman tietämätön muutoksen vaikutuksesta alaisen arkirutiineihin.



KUVIO 26 Esimiehenä tiedän, miten muutos vaikuttaa alaisten työntekoon.

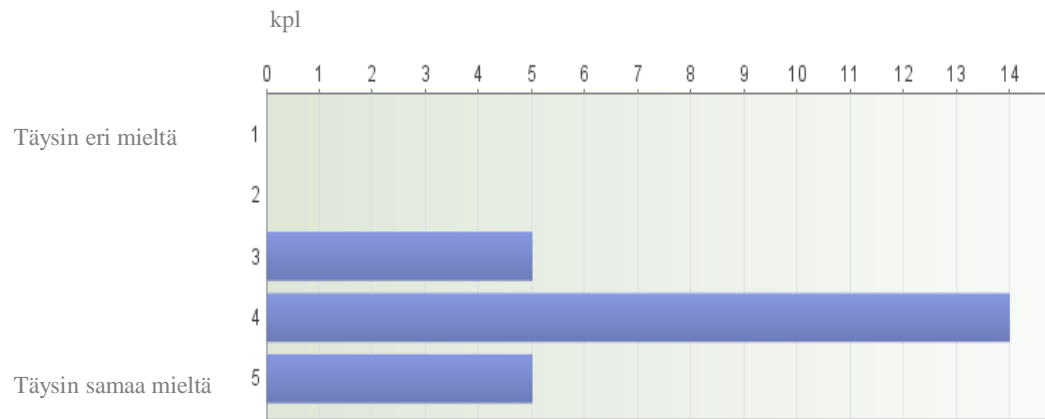
Arvot ja liiketoimintastrategia ovat kohdeorganisaatiossa läsnä jokaisessa arkipäivässä ja kaikki muutokset pyritään viemään läpi strategian mukaisesti arvoja noudattaen. Kyselytutkimuksessa esimiehiltä kysyttiin, miten tämä on heidän mielestään onnistunut. Valtaosa esimiehistä koki, että he tiedostavat muutosten ja liiketoimintastrategian yhteyden. Ainoastaan yksi kyselyyn vastanneista esimiehistä ei osannut nimetä omaa kantaansa. Kukaan esimiehistä ei ollut sitä mieltä, ettei ymmärtäisi miten liiketoimintastrategia ja kulloinkin käynnissä olevat muutokset ovat sidoksissa toisiinsa.



KUVIO 27 Ymmärrän organisaation liiketoimintastrategian ja muutoksen välisen yhteyden.

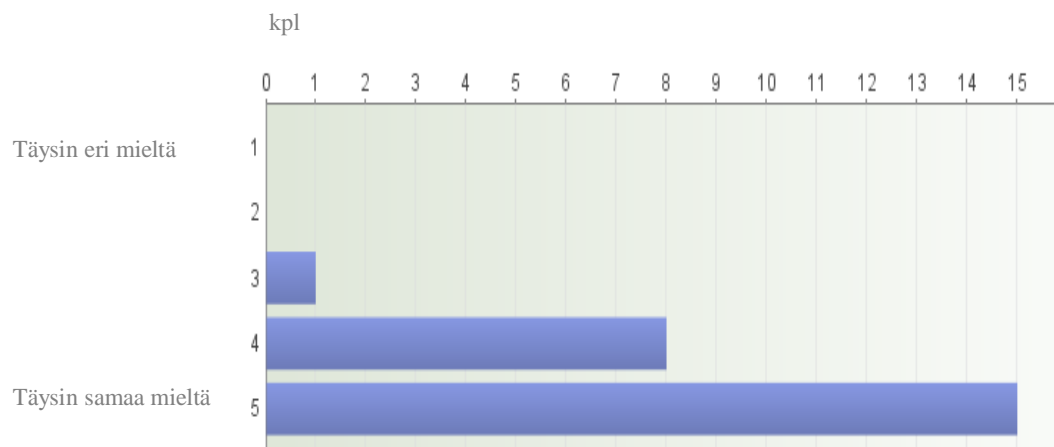


Suurin osa esimiehistä koki myös, että muutokset tehdään kohdeorganisaation arvoja noudattaen. Tätä mieltä oli 79 % kyselyyn vastanneista. Noin viidesosa ei osannut arvioida, miten hyvin arvoja noudatetaan muutostilanteessa.



KUVIO 28 Muutokset toteutetaan organisaationi arvojen mukaisesti.

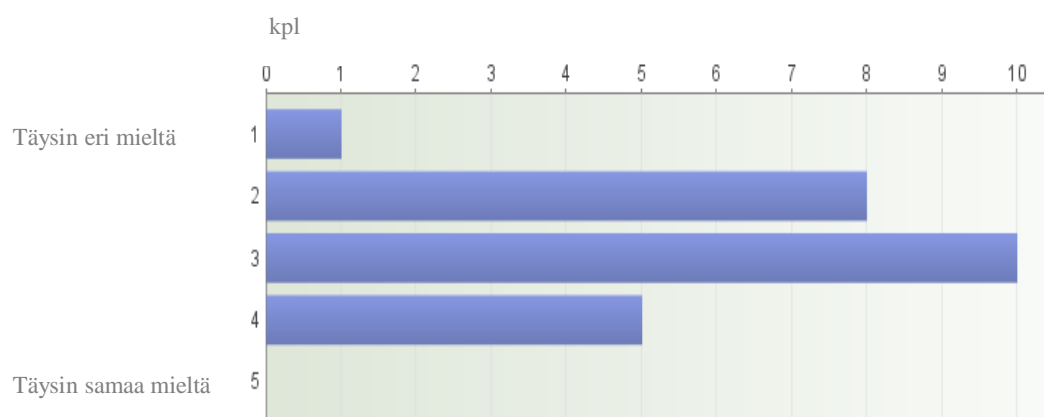
Kyselytutkimuksen muutosjohtamiskokemusosion viimeiset kysymykset käsittelivät vastaajan asennoitumista muutostilanteisiin. Tutkimuksen tulosten valossa kohdeorganisaation esimiehet suhtautuvat pääsääntöisesti positiivisesti muutostilanteisiin. Vastaajista jopa 96 % oli samaa mieltä tai joksenaan samaa mieltä, kun heiltä kysyttiin, uskaltavatko he tehdä muutoksia.



KUVIO 29 Uskallan tehdä muutoksia.

Kaikki vastaajat totesivat suhtautuvansa muutokseen myönteisesti tai jokseenkin myönteisesti ja 87 % uskoi muutoksen tuovan aina mukanaan kehitystä. Kyselyyn vastanneista esimiehistä 92 % uskoi tämän lisäksi, että muutos on aina tapahtuessaan mahdollisuus. Muutoksia tehdään usein pienissä erissä ja 46 % kyselyyn vastanneista olikin sitä mieltä, että pienet parannukset tuottavat paremman lisähyödyn, kuin suuret kertamuutokset. Vastaajista 17 % oli jokseenkin erimieltä asiasta.

Oli muutos sitten suuri tai pieni, mielletään se usein tekijöilleen stressaavaksi. Vastaajilta kysyttiin, on muutos heidän mielestään stressaavaa. Kysymys jakoi vastaajien mielipiteitä jokseenkin paljon, kuten oheisesta kuvasta voidaan havaita. Kukaan vastaajista ei kuitenkaan ollut täysin samaa mieltä väittämän kanssa ja yksi vastaajista koki muutoksen lähes stressittömänä. Huomattavan suuri osa vastaajista ei oikein osannut luokitella suhtautumistaan muutokseen stressaavuuteen.

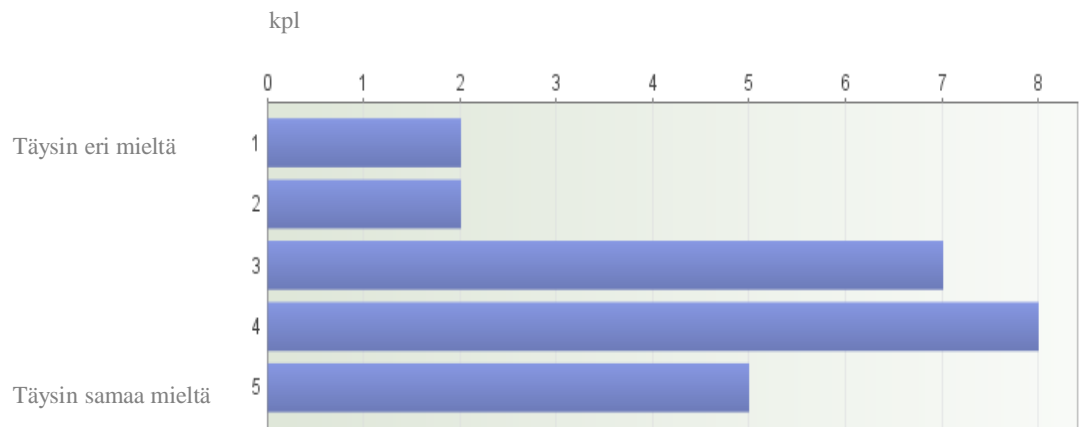


KUVIO 30 Muutos on stressaavaa

#### 4.4.3 Kehittyminen muutosjohtajana

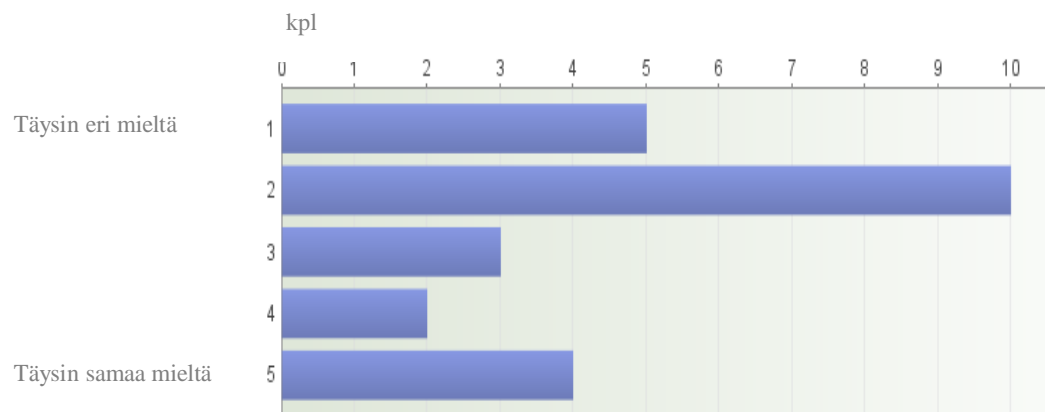
Kyselytutkimuksen viimeinen osio käsitteli esimiehen kehittymistä muutosjohtajana. Osion neljä ensimmäistä kyselyä käsitelivät muutosjohtamiskoulutusta.

Esimiehiltä tiedusteltiin, ovatko he saaneet työurallaan työnantajan järjestämää koulutusta muutosjohtamisessa. Noin puolet vastaajista oli saanut koulutusta muutoksen johtamiseen työnantajan puolesta. Noin 17 % vastaajista puolestaan ei ollut päässyt sen kaltaiseen koulutukseen. Näistä vastaajista suurin osa oli uudehkoja esimiehiä.



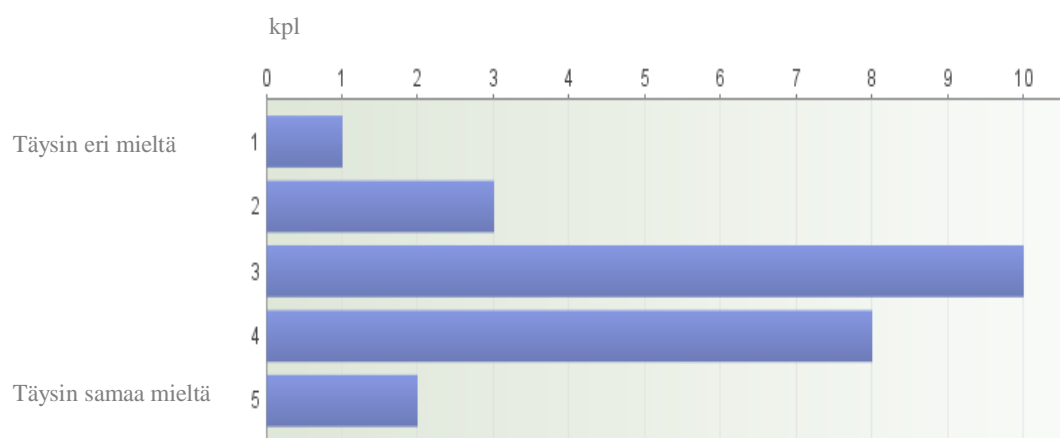
KUVIO 31 Olen saanut työurani aikana työnantajan järjestämää koulutusta muutoksen johtamisessa.

Kysyttäessä esimiehiltä, ovatko he saaneet opintojensa yhteydessä koulutusta muutosjohtamiseen, jakautui vastaajien joukko melko lailla kahtia. Puolet vastaajista kertoi, ettei ole saanut pohjakoulutuksensa yhteydessä muutosjohtamisoppia. Noin neljännes vastaajista taas oli perehtynyt jo opinnoissaan muutosjohtamiseen. Kaikki korkeakoulututkinnon suorittaneet esimiehet olivat saaneet jo opintojensa yhteydessä koulutusta muutosjohtamisesta.



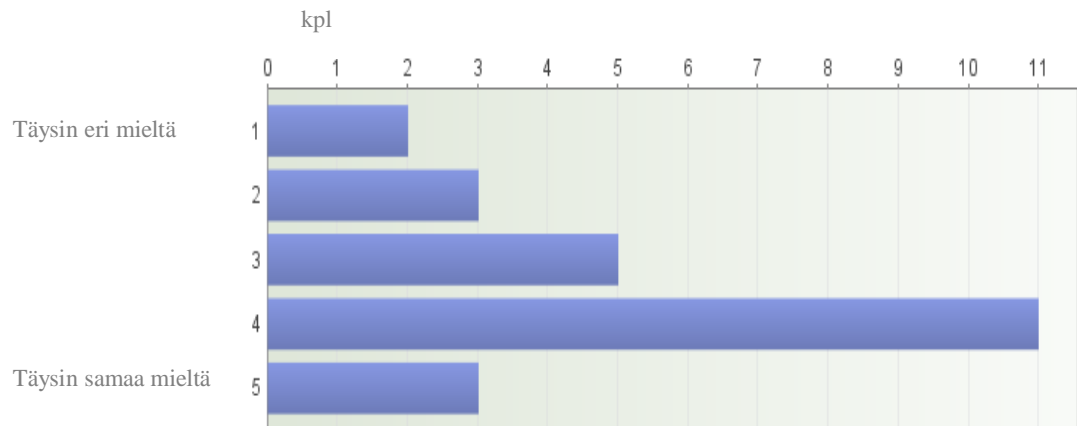
KUVIO 32 Olen saanut opinnoissani koulutusta muutoksen johtamiseen

Kyselyyn vastanneilta tiedusteltiin kokevatko he tarvitsevansa lisää koulutusta muutosjohtamisesta jo olemassa olevan kokemuksen ja koulutuksen lisäksi. Suurin osa, lähes 80 % vastaajista koki lisäkoulutuksen tervetulleeksi. Kyselyyn vastanneilta esimiehiltä kysyttiin, minkälaisiin asioihin koulutuksen tulisi heidän mielestään painottua. Esimiesten mukaan koulutusta kaivattiin etenkin muutosviestintään ja siihen, miten erilaiset ihmiset reagoivat muutostilanteissa. Muutosvastarinta koettiin myös asiana, johon kaivattaisiin lisäoppia, miksi sitä ilmenee ja miten sitä voitaisiin lieventää coachingin avulla.



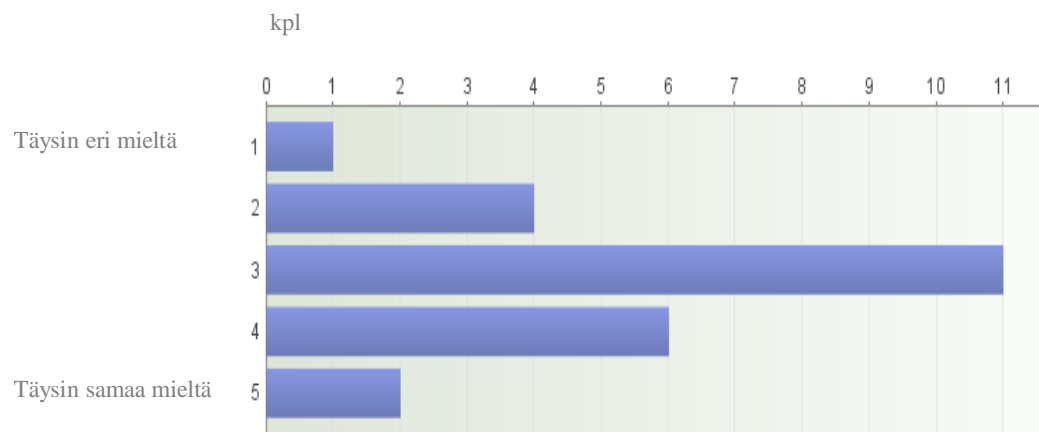
KUVIO 33 Koen tarvitsevani lisää koulutusta muutoksen johtamiseen.

Esimiehet voivat kokea olevansa muutostilanteissa hyvinkin yksin ja siksi kyselytutkimuksessa kysyttiin esimiehiltä, kokevatko he saavansa tukea muutostilanteissa omalta esimieheltään ja keskitetyiltä yksiköiltä, esimerkiksi HR-yksiköltä. Vastaaajista 59 % koki saavansa täyden tai lähes täyden tuen omalta esimieheltään muutostilanteessa.



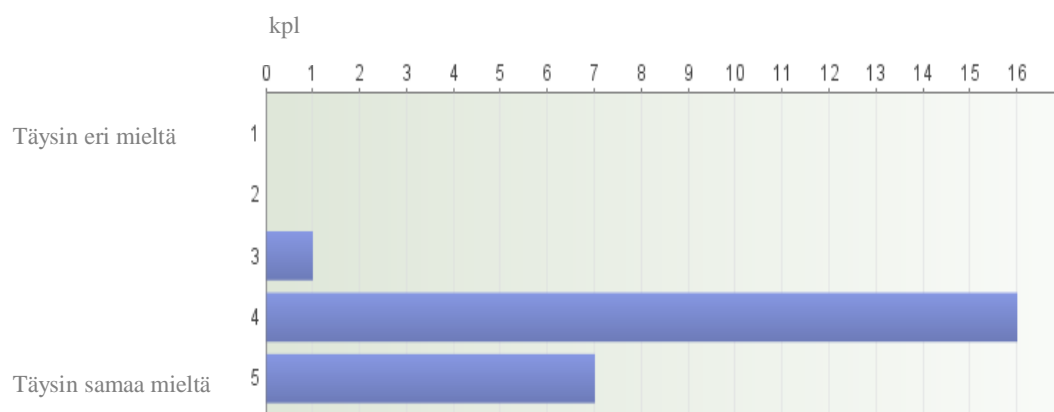
KUVIO 34 Koen saavani tukea ja ohjausta muutoksen johtamisessa omalta esimiehlteni.

Noin viidennes vastaajista koki, ettei oma esimies tukenut heitä riittävästi muutoksen johtamisessa. Keskitetyiden yksiköiden tuki jakoi esimiesten mielipiteitä. Kolmannes vastaajista koki saavansa tukea keskitetyiltä yksiköiltä muutostilanteissa, noin viidennes koki tuen vähäiseksi. Lähes 46 % vastaajista ei joko omanut kokemusta keskitettyjen yksiköiden tuesta muutostilanteessa tai ei osannut sanoa omaa mielipidettään asiasta.



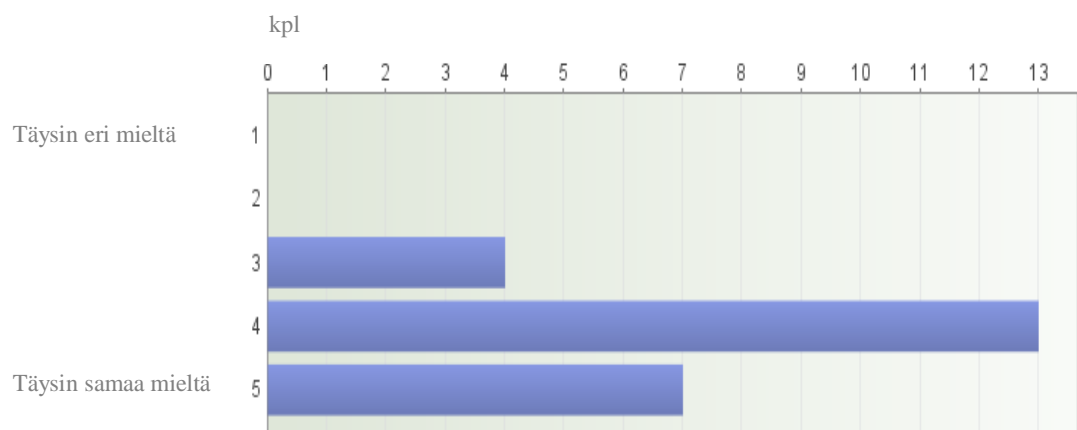
KUVIO 35 Koen saavani tukea ja ohjausta muutoksen johtamisessa keskitetyiltä yksiköiltä (esim HR).

Muutosten seuraaminen ja sitä kautta oppiminen on hyvä tapa kehittää omia muutosjohtamistaitoja. Kyselytutkimuksessa kysyttiin esimiehiltä, seuraavatko he muualla organisaatiossa tapahtuvia muutoksia oppiakseen niistä, vaikka kyseiset muutokset eivät välttämättä koskisikaan heitä tai heidän alaisiaan. Lähes kaikki esimiehet kertoivat seuraavansa muutoksia muualla kohdeorganisaatiossa ja hakevansa oppia itselleen näistä muutostilanteista.



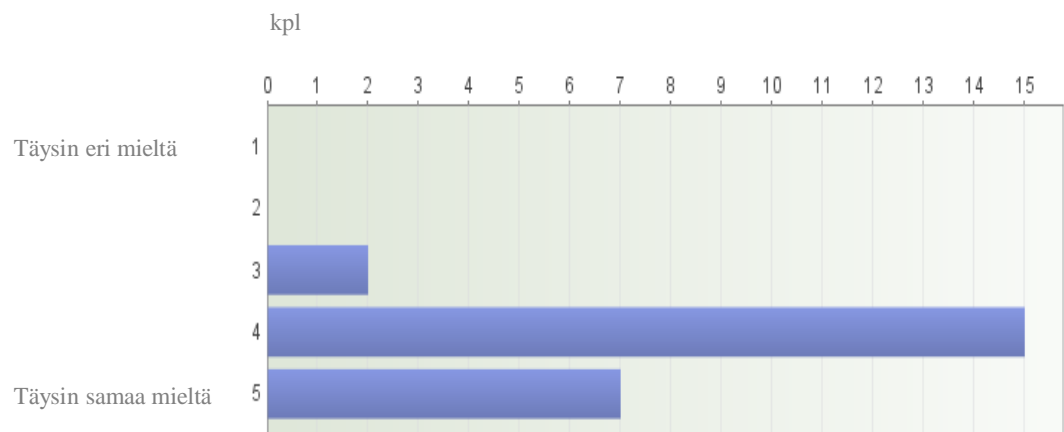
KUVIO 36 Minua kiinnostaa organisaatiossani tapahtuvat muutokset, vaikka ne eivät aina suoranaisesti koskisikaan omaa työtäni.

Nordea Pankin strategisesti linjaama johtamistapa on valmentava esimiestyö sekä sen metodi coaching. Kaikki tutkimusalueen esimiehet ovat saaneet koulutusta coaching-metodin käyttöön, sekä ovat osallistuneet valmentavan esimiestyön valmennukseen. Kyselytutkimuksessa esimiehiltä kysyttiin, ovatko he kokeneet saaneensa hyötyä omiin muutosjohtamistaitoihinsa näiden oppien käyttämisestä. Vastaajista 83 % koki omien muutosjohtamistaitojensa kehittyneen coaching-metodin avulla. Kukaan vastaajista ei ollut sitä mieltä, että metodologia käyttämällä taidot eivät kehittyisi.



KUVIO 37 Coaching-metodin käyttö on lisännyt muutosjohtamistaitojani

Valmentavan esimiestyö-valmennus koettiin myös erittäin hyväksi muutosjohtamistaitojen kehittäjäksi. Noin 92 % vastaajista koki, että osallistuminen kyseiseen valmennukseen on lisännyt heidän muutosjohtamistaitojaan. Kukaan esimiehistä ei coaching-metodin tapaan ollut sitä mieltä, että osallistuminen valmennukseen ei olisi lisännyt heidän taitojaan muutosjohtamisesta.



KUVIO 38 Valmentava esimiestyö on lisännyt muutosjohtamistaitojani.

#### 4.5 Esimiesten kehittymisen tausta tarkasteltuna kehittymisenpolun kautta

Toisessa tutkimusvaiheessa haastateltiin kymmentä esimiestä. Esimiehet valittiin tutkittavien alueiden esimiesten joukosta niin että haastatteluvaiheeseen saatiin mukaan alueiden esimiesten taustatekijöitä kuvaava joukko. Heidät jaettiin kolmeen ryhmään A, B ja C iän ja taustakokemuksen perusteella. Kehittymisenpolkua nykyiseen tehtävään ja myös tulevaisuuteen kuvattiin antamalla haastateltaville esimiehille pohja, johon he kirjasivat merkityksellisiä kehittymisen kohtia.

Kehittymisenpolun avulla saatiin tarkempaa kuvaa siitä, minkälainen tausta tukee esimiestä hänen esimiestyössään. Kehittymisenpolku -haastattelulla haettiin syvempää tietoa esimiesten johtamisvalmiuksista, sekä siitä, minkälaiset tehtävät ovat valmentaneet kutakin esimiestä parhaiten. Haastattelun avulla saatiin laajempia vastauksia ja syy-seuraussuhteita, kuin mitä kyselytutkimuksella voitiin saada.



#### 4.5.1 Nuoret kehittymässä tulevaisuuden haasteisiin

Ryhmä A käsitti alle 35 -vuotiaat esimiehet, joilla on korkeakoulututkinto ja lyhyehkö pankkiura. Kehittymisenpolut olivat luonnollisesti aikajanallisesti lyhyimmät vastaajaryhmistä, johtuen vastaajien fyysisestä iästä. Vastaajat nimettiin toisensa erottamiseksi nimillä A1, A2 ja A3.

Kehittymisenpolut kulkivat ryhmä A:n jäsenillä samankaltaisina pohjakoulutuksesta saatujen valmiuksien kautta pankkiuralle. Vastaajat olivat halunneet opiskella korkeakoulututkinnon päästäkseen merkityksellisiin tehtäviin työelämässä. Ei oltu haluttu jäädä vain suorittavalle tasolle, vaan haluttiin tehtäviin joissa pystyy vaikuttamaan. Kuitenkaan pankkiura ei ollut varsinainen päämäärä kaikilla jo pohjakoulutukseen hakeutuessa, vaan koulutuksen jälkeen on avautunut sopiva tilaisuus hakea pankkiin töihin. Pankkiura on kuitenkin ollut kiinnostava aina.

Kehittymisenpolut olivat myös samankaltaiset pankkiuran aikana. Kaikki kolme ryhmään A kuulunutta vastaajaa olivat edenneet varsin nopeasti pankkiurallaan esimiestehtäviin, ollen vain yhdessä tehtävässä pankissa ennen esimiestehtävää. Ryhmään A kuuluneet vastaajat olivat osallistuneet pankin sisäisiin koulutuksiin, jotka olivat suunnattu uusille esimiehille. Näistä koulutuksista kaikki ryhmä A:n vastaajat kokivat saaneensa lisävalmiuksia ja tukea esimiestehtävälleen pankissa.

*Valmentava esimies ó koulutuksesta ja siihen liittyvillä päivistä konttorilla on auennut hyvin se, mikä merkitys työhön on sillä että alaisia valmennetaan. (Henkilö A1)*

*Oma polkuni on kulkenut pitkään opinnoissa, nyt on hyvä päästä toteuttamaan sitä käytännössä. Sisäisissä koulutuksissa on saanut näkökulmaa pankkiin. (Henkilö A2)*

Kehittymisen polut erosivat toisistaan vain siinä että yhdellä vastaajalla oli pohjakoulutuksen jälkeen työkokemusta ja esimieskokemusta toiselta toimialalta ennen pankkiuraa.

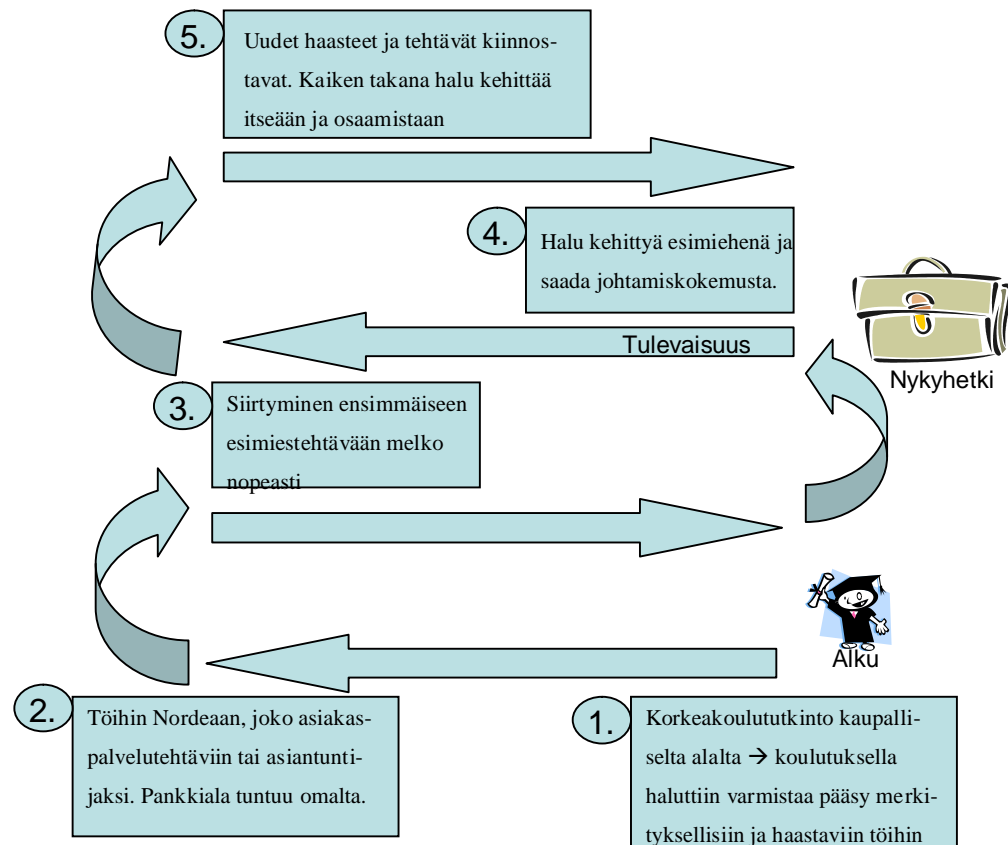
Kehittymisessä tulevaisuudessa ryhmä A:n jäsenet kokivat tärkeimmäksi kokemuksen kehittymisen esimiestehtävässä. Pohjakoulutus ja sen tuoma osaaminen koettiin niin läheiseksi että varsinaisesti omassa kehittämisessä tulevaisuudessa ei kaivattu lisää koulutuksellista kehittymistä, vaan kokemuksen ja esimiestyön mukanaan tuoma kehittyminen koettiin tulevaisuudessa merkityksellisemmäksi. Tulevaisuus koettiin kehittymisen mahdollisuudeksi.

*Tästä eteenpäin lähiaikana haluan oppia entistäkin paremmin tätä tehtävää, sitä opinkin paljon joka päivä. Sitten jonkun ajan päästä haluan oppia uutta ehkäpä jossain uudessa tehtävässä, joka antaa taas uusia haasteita. (Henkilö A2)*

Tulevaisuuden työtehtävän sisällöllä oli kaikille suuri merkitys. Tehtävän toivottiin olevan sellainen, jossa pystyy vaikuttamaan asioihin. Työtehtävässä ei niinkään ollut merkitystä sillä mikä on työtehtävän titteli tai sillä onko tehtävä esimiestehtävä. Kaikki haastatellut kokivat kuitenkin esimiestehtävän mielekkäänä ja olivat valmiita toimimaan myös tulevaisuudessa esimiehenä.

*Viihdyn esimiestyössä ja haluan jatkaa siinä myös tulevaisuudessa. Toivon totta kai uusia haasteita tulevaisuuteen, eli haluan jos sain vaiheessa vaihtaa erilaiseen esimiestehtävään (Henkilö A3)*

Kuvaan 38 on koottu yhteenveto A-ryhmän kehittymisen poluista. Ryhmän polku oli muihin ryhmiin verrattuna lyhyt johtuen vastaajien fyysisestä iästä ja haastattelun keskustelu painottui enemmän tulevaisuuden pohdintaan



KUVIO 38 Yhteenveto ryhmän A kehittymisenpoluista

#### 4.5.2 Pitkän kokemuksen kehittämänä muuttuvassa ympäristössä

Ryhmän B muodostivat yli 46-vuotiaat haastateltavat, joilla on ammatillinen tutkinto ja pitkä pankkityökokemus. Ryhmässä B haastateltiin yhteensä viittä henkilöä, toisin sanoen kahta miestä ja kolmea naista. Neljä viidestä haastateltavasta oli työskennellyt pankkialalla yli 26 vuotta, ja yksi vastaaja hieman alle 25 vuotta. Pankkityökokemus heillä oli siis hyvin pitkä. Kaksi haastateltavista oli työskennellyt esimiestehtävissä 16 -25 vuotta, loput kolme olivat toimineet esimiehenä alle 15 vuotta, mutta kuitenkin vähintään 6 vuotta. Ryhmän haastateltavat nimettiin toisistaan erottamiseksi nimillä B1, B2, B3, B4 ja B5.

Kaikki haastateltavat olivat aloittaneet pankkiuransa perustehtävistä, eikä suurimmalla osalla heistä ollut uransa alussa selkeää ajatusta tai tavoitetta esimiestehtäviin siirtymisestä. Poikkeuksen tekee yksi vastaajista, joka oli päättänyt jo 15-vuotiaana ryhtyvänsä pankinjohtajaksi tuttavien esimerkkiä noudattaen. Suurin osa vastaajista on tullut pankkityöhön 1970-luvulla. Tuolloin vallinnut ajankuva ja toimintatavat vaikuttivat hyvin paljon haastateltavien ajatukseen omasta urakehityksestään. Eräs vastaajista totesikin, ettei 1970-luvulla, jolloin hän on pankkiuransa aloittanut, voinut ajatellakaan, että pankinjohtaja olisi nainen. Näinpä hän uransa alkutaipaleella ajatteli toimivansa asiakaspalvelutehtävissä koko uransa ajan.

B-ryhmän haastateltavista naiset ovat tehneet miehiä pidemmän uran peruspankkityössä ja asiakaspalvelussa ennen esimiestehtäviin hakeutumistaan. Heille kaikille oli tyypillistä, että he ovat saaneet ötönäisynö joltakulta henkilöltä hakeutua esimiestehtävään. Toisin sanoen he ovat kaivanneet tukea ja varmistusta, että heillä on tarvittava osaaminen ja kokemus uuteen tehtävään. Kahta kolmesta naishakijasta oli pyydetty heidän ensimmäiseen esimiestehtäväänsä ja kolmattakin kehoitettu hakemaan avoinna ollutta esimiestehtävää. B-ryhmän mieshaastateltavat sen sijaan ovat hakeutuneet esimiestehtäviin melko nopeasti eli noin parin vuoden kuluttua pankkityöhön tultuaan. He ovat nimenomaan hakeutuneet esimiestehtäviin, eivätkä he ole saaneet eivätkä toisaalta myöskään ole osanneet kaivata vastaavaa kannustusta, kuten naispuoliset kollegansa.

Kukaan ryhmän B haastatelluista ei ollut saanut juurikaan koulutusta esimiestyöstä aloittaessaan ensimmäisessä esimiestehtävässään. Eräs vastaajista kertoi, että hänellä oli ensimmäisessä esimiestehtävässään kolme alaista ja hänen pyytäessään päästä esimiesvalmennukseen todettiin, ettei se ole tarpeen hänen toimenkuvassaan. Hän kertookin oppineensa monia asioita kantapään kautta siksi, ettei ole saanut koulutusta esimerkiksi muutoksen läpiviemiseen. Tämän tapaiset kommentit olivat tyypillisiä B-ryhmän haastateltavilla. Nykyisin kohdeorganisaatioissa on erittäin tarkka ja selkeä myynninjohtamisen konsepti, jonka tulee olla samanlainen joka konttorissa ja jokaisella esimiehellä. Näin ei ole ollut aina, vaan konsepti on ollut käytössä vasta muutaman vuoden. Aiemmin jokainen esimies pyrki parhaaseen mahdolliseen tulokseen omalla tavallaan ja pyrki löytämään juuri hänen

konttoriinsa tai tiimiinsä sopivat johtamisratkaisut. Eräs haastateltavista kertoi olleensa ja olevansa edelleenkin innovatiivinen johtamismetodien kokeilija. Hän halusi juurruttaa omaan tiimiinsä coaching-metodin käytön jo viisi vuotta sitten ja oli valmis lähestymään myyntitilanteita uusista näkökulmista olemalla niissä itse mukana alaisensa tukena. Hän ei saanut tukea silloiselta esimieheltään uusien johtamisratkaisuidensa jalkauttamiseen:

*Otin turpiini ja huolella siksi, että olin aikaani edellä. Nyt nämä kaikki metodit ovat päivittäisessä käytössä, henkilöstö tietää niistä ja niiden hyödyt tunnustetaan. Jos olisin tuolloin saanut vastaavaa tukea kokeiluilleni, kuin nyt saan, olisimme tuloksissakin viisi vuotta nykyistä tasoa edellä. (Henkilö B1)*

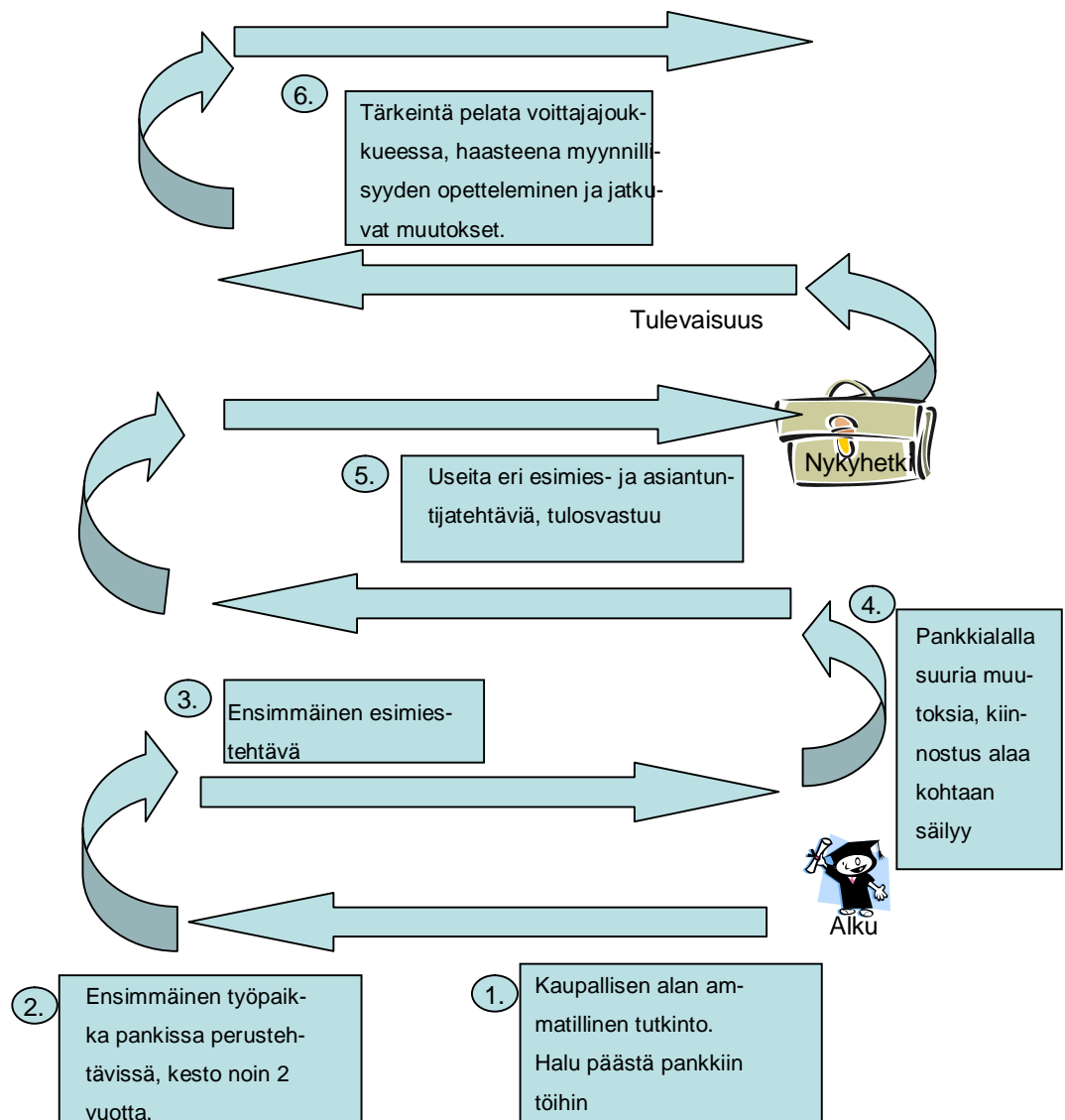
B-ryhmän haastateltavien pitkää pankkiuraa on leimannut suuret muutokset. Kaikki haastatellut viisi henkilöä ovat työskennelleet nykyisen organisaationsa palveluksessa 1980-luvun ja 90-luvun vaihteessa, jolloin rahamarkkinoiden vapautuminen mullisti pankkisektoria. He ovat kokeneet 90-luvun lama-ajan vaikutukset pankkimaailmaan irtisanomisineen ja olleet mukana kahden suuren suomalaisen pankin fuusiossa 90-luvun puolivälissä sekä fuusioituneet myöhemmin pohjoismaisten pankkien kanssa. He ovat myös kokeneet, miten pankki on muuttunut vuosikymmenien saatossa palveluorganisaatiosta myyntiorganisaatioksi. Eräs haastatelluista totesi, että muutos on ollut todella suuri:

*Pankkityö on muuttunut aivan valtavasti urani aikana. Aloittaessani 1970-luvulla, ei missään kuvitelmissakaan osannut ajatella, millaista se on nyt 2010-luvulla. Meillä 70-luvuilla pankissa aloittaneella on ollut kova työ omaksua nykyajan pankkimaailma. (Henkilö B3)*

Suurten muutosten takia moni haastatelluista on uransa aikana ohakenut vauhtia erilaisista tehtävistä ja ollut välillä sivussa esimiestyöstä. 1990-luvulla pankeista irtisanottiin paljon henkilöstöä ja silloin tärkeintä ei ollut uran luominen, vaan työpaikan ja toimeentulon turvaaminen. Tehtiin siis sitä työtä, mitä oli tarjolla.

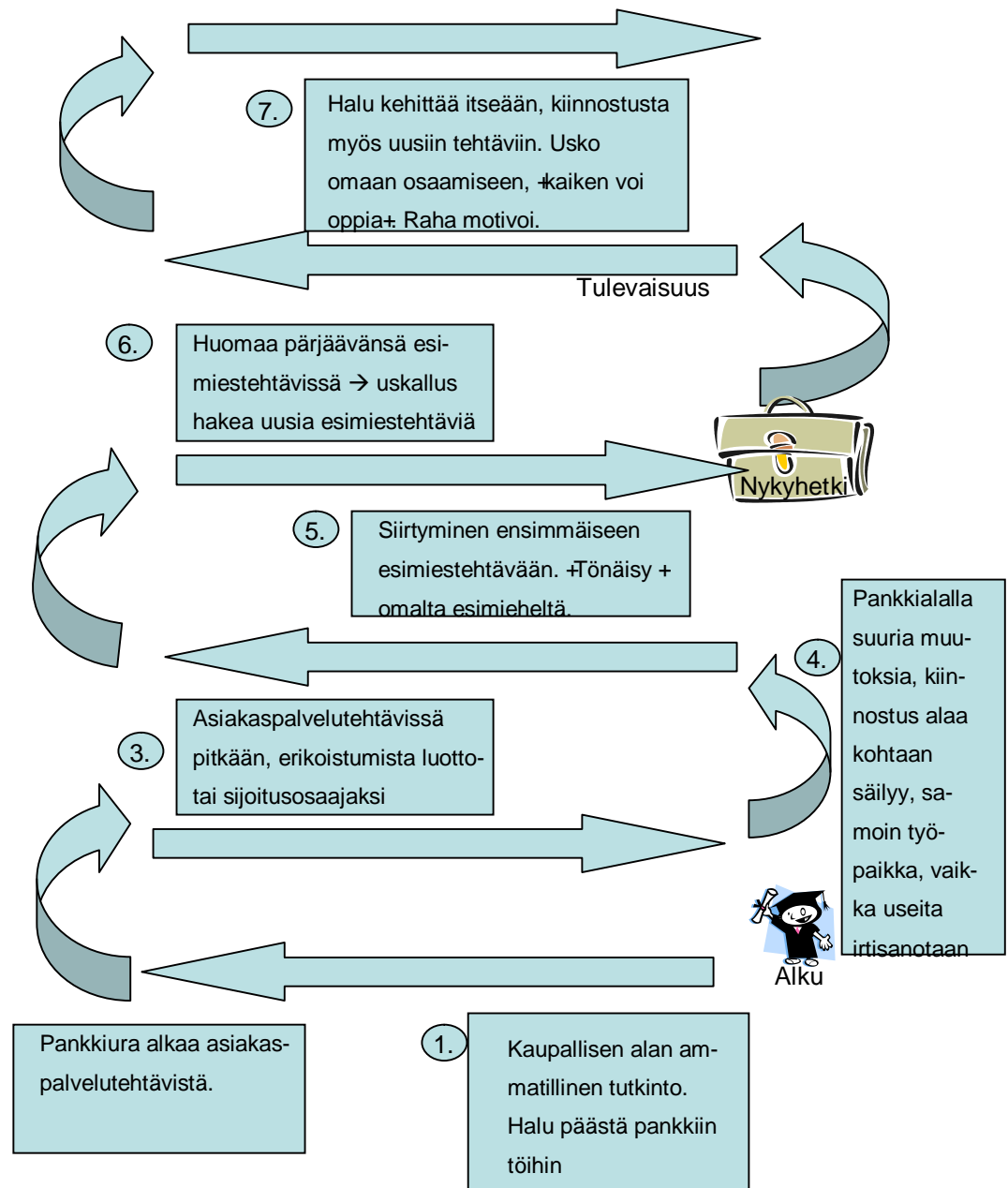
B-ryhmän haastateltavista miehet ovat vaihtaneet esimiestehtävästä toiseen useammin, kuin naiset. Miespuolisilla vastaajilla on ollut kuudesta seitsemään esimiestehtävää urallaan. He ovat toimineet tulosvastuullisissa esimiestehtävissä. Haastatellut naiset ovat vaihtaneet esimiestehtäviä huomattavasti harvemmin ja viihtyneet tehtävissä miespuolisia kollegoitaan pidempään. Naiset ovat olleet keskimäärin kahdessa eri esimiestehtävässä ja toimineet lähiesimiehinä ilman tulosvastuuta.

Kaikki B-ryhmän haastateltavat aikovat jatkaa pankkityössä myös tulevaisuudessa. Kolme viidestä haastatellusta näkee itsensä esimiestehtävissä myös tulevaisuudessa ja heillä on halu kehittyä esimiehenä jatkossakin. Yksi haastatelluista kertoi tulevaisuuden tavoitteekseen övöittäjoukkueessa pelaamisen. Hän kertoi haluavansa olla mukana luomassa erinomaisia asiakaskokemuksia ja tekemässä tulosta. Hänelle ei ole tärkeää toimiiko hän esimiestehtävässä vai asiantuntijana onnistuakseen tässä tavoitteessaan, joka hänellä on ollut jo pitkään. Hänen mukaansa esimiestehtävässä tavoitteen saavuttaminen on haastavampaa kuin asiantuntijana, koska henkilöstö on saatava sitoutumaan samaan tavoitteeseen. Asiantuntijan verkosto tavoittelee haastateltavan mukaan lähtökohtaisesti samaa tavoitetta, ja siksi sen saavuttaminen asiantuntijana on helpompaa. Yksi haastatelluista puolestaan totesi, ettei hänelle ole tulevaisuudessa tärkeintä missä tehtävässä hän toimii, vaan mitä siitä maksetaan. Hän kokee, että pystyy oppimaan minkä tahansa pankkisektorin toimenkuvan, koska on pystynyt tekemään niin aiemminkin pitkän uransa aikana. Häntä ei enää motivoi niin paljon työn sisältö tai titteli, kuin työstä saatu korvaus.



KUVIO 39 Yhteenveto ryhmän B kehittymisen poluista, miehet

Kuten tuloksista voitiin havaita, eroavat B-ryhmän haastateltujen urapolut toisistaan paljon haastateltavan sukupuolesta riippuen. Kuvassa 39 on kuvattu yhteenvetona B-ryhmän miesten kehittymisenpolut. Kuvassa 40 puolestaan kuvataan B-ryhmässä haastateltujen naisten kehittymisen polkua.



KUVIO 40 Yhteenveto ryhmän B kehittymisen poluista, naiset



#### 4.5.3 Kokemusta koulutuksesta ja työstä ó erilaisin reitein kehittyen

C-ryhmässä haastateltiin kahta henkilöä. Molemmat haastateltavat olivat yli 46-vuotiaita, heillä oli korkeakoulututkinto ja pitkä, vähintään yli 16 vuoden pankki-työkokemus.

Edellä esiteltyjen ryhmien A ja B haastatteluissa saadut tulokset olivat ryhmä sisällä hyvin samansuuntaisia. Ryhmä C erosi tässä kahdesta aikaisemmasta olenaisesti, sillä haastateltujen henkilöiden pankkiura oli käynnistynyt ja edennyt toisistaan melko poikkeavalla tavalla. Ryhmästä C ei ole piirretty kehittymisenpolku-kuviota, koska ryhmän polut eroavat toisistaan, eikä niitä pysty kuvaamaan yhteneväisesti kuvioon.

Henkilö C1 oli päättänyt jo hyvin nuorena haluavansa pankkialalle isänsä esimerkkiä noudattaen. Hän pääsi 1980-luvulla lukion jälkeen kesätöihin pankkiin ja koki alan omakseen. Hän halusi kehittyä ja saada haastavampia tehtäviä, jolloin hänelle todettiin, että hänen sukupuolestaan johtuen korkea koulutus olisi ainoa keino edetä pankkiuralla. Poiketen ryhmässä B haastatelluista naisista tämä haastateltava hakeutui korkeakouluopintojen pariin.

Henkilö C2 puolestaan ei nuorena ollut ajatellut pankkialaa erityisemmin omaksi uravalinnakseen. Hänellä ei ollut lukioaikana selvillä, mitä hän haluaisi jatkossa opiskella, kunnes ammatinvalinnanohjaaja järjesti hänet testeihin, joiden selkeä suositus oli hakeutua kaupalliselle alalle ja kauppakorkeakouluun. Näin haastateltu menettelikin ja pääsi ensimmäisellä yrittämällä opiskelemaan kauppatieteitä. Valmistuttuaan hän työskenteli toisella toimialalla markkinointitehtävissä. Pankkimaailmaan hänet johdatti lehti-ilmoitus, jossa haettiin pankkiin esimiesharjoittelijaa. Henkilö C2 kiinnostui tehtävästä, vaikka aiempaa pankkikokemusta hänellä ei ollutkaan. Hän haki tehtävää ja sai sen.

*Sain olla ötraineenaö noin vuoden ajan ja tutustua pankkitöihin monipuolisesti. Opittuani täten pankkityön perusasiat sain ensimmäisen esimiestehtäväni apulaisjohtajana. (Henkilö C2)*

Molemmille haastateltaville oli selvää, että he haluavat edetä urallaan ja saada haastavampia tehtäviä. Henkilö C1 jatkoi pankkityötä opintojensa päätyttyä ja hänelle oli luotuna ura-suunnitelma tulevaisuuden varalle.

Henkilö C2 toimi trainee-jakson jälkeen useassa eri esimiestehtävässä kartuttaen kokemustaan eri tiimeissä ja eri konttoreissa. Pankin perustaessa aivan uudenlaisen toimenkuvan ja tehtävän kiinnostui haastateltava siitä välittömästi. Hän haki tehtävää ja sai sen ja luopui vapaaehtoisesti johtajan tehtävistä, koska koki uuden toimenkuvan sillä hetkellä sopivammaksi ja halusi päästä uusien haasteiden pariin.

Henkilö C1 joutui elämäntilanteen muutoksen takia luopumaan urasuunnitelmistaan hetkellisesti. Hän hakeutui takaisin asiakaspalvelutehtäviin, koska se sopi hänen silloiseen elämäntilanteeseensa parhaiten. Vaikka tehtävät vaihtuivat aiempia rutiininomaisemmiksi, ei henkilö C1 luopunut ajatuksesta, että hän haluaa edelleenkin kehittyä työssään ja edetä urallaan. Ratkaisu oli siis väliaikainen. Hän pohti sekä itsekseen että esimiehensä kanssa, mikä olisi tulevaisuudessa hänelle sopivin toimenkuva, ja tulisiko hänen hakeutua asiantuntija- vai esimiestehtäviin. Oma esimies kannusti hakeutumaan esimiesuralle. Läheisessä konttorissa tulikin nopeasti tämän jälkeen haettavaksi lähiesimiestehtävä, johon haastateltu hakeutui. Tehtävä sisälsi useiden suurten muutosten läpivientiä, jonka haastateltava koki suurena haasteena, koska hänellä ei ollut aiempaa esimieskokemusta. Samalla tehtävä oli kuitenkin haastateltavan mielestä erinomainen paikka kehittyä esimiestyössä ja muutoksen johtajana.

*Erilaiset kokemukset elämässä ja sitä kautta ihmisten ymmärtäminen auttavat muutosjohtamisessa työelämässä. Omien kokemusten kautta pystyy asettamaan muutostilanteen kaaoksen oikeisiin mittasuhteisiin. Joku saattaa kokea pienenkin muutoksen valtavana, vaikka kokonaisuuden kannalta sillä ei ole juurikaan merkitystä. Tällaista ihmistä pitää ymmärtää ja auttaa suhteuttamaan hänen haasteensa kokonaiskuvaan. (Henkilö C1)*

Henkilö C2:n uusi tehtävä toimi lakkautettiin yhtä nopeasti kuin se oli perustettu-kin ja hänen oli pohdittava mitä hän seuraavaksi haluaisi tehdä. Hänen alueellaan oli vapautunut esimiestehtävä ja haastateltava kiinnostui siitä. Hänen mielestään oli mielenkiintoista palata esimiestehtävään vuosien asiantuntijarupeaman jälkeen.

Henkilö C1 työskenteli ensimmäisessä esimiestehtävässään muutaman vuoden ajan ja hakeutui sen jälkeen tulostavasti esimiestehtävään. Hän kokee nykyisen toimenkuvan itselleen sopivaksi, työ on aiempaa monipuolisempaa ja kehittävämpää. Hän haluaa kehittyä nykyisessä työssään ja esimiehenä edelleenkin. Häntä kiehtoo henkilöstön kehittäminen, valmentaminen ja coaching, ja hän onkin osallistunut pankin valtakunnallisiin valmennusohjelmiin valmentajana. Henkilö C1 osannut nimetä tehtävää tai toimenkuvaa, johon hän tulevaisuudessa aikoo hakeutua, vaan koki tärkeämpänä, että viihtyy työssään ja työn sisältö tarjoaa hänelle haasteita ja kehittymismahdollisuuksia.

Myös henkilö C2 on viihtynyt nykyisessä toimenkuvassaan erittäin hyvin ja aikoo jatkaa siinä myös tulevaisuudessa. Hänellä on halu kehittää omaa konttoriaan aina vain paremmaksi ja hän totesikin, että hyviä tuloksia on jo saatu aikaan. Haastattelulla ei ole intressissä hakeutua enää uusiin tehtäviin vaan hän kokee saavansa riittävästi haastetta nykyisessä toimenkuvassaan ja haluaa jäädä siitä aikanaan eläkkeelle.

Tässä kappaleessa käytiin läpi tämän opinnäytetyön empiirinen tutkimus. Kappaleessa esiteltiin kohdeorganisaatio Nordea Pankki Suomi Oyj, tutustuttiin tutkimusmetodeihin ja tutkimuksen tuloksiin. Tämän lisäksi kappaleessa perehdyttiin tutkimuksen luotettavuuteen. Seuraavassa kappaleessa esitellään tutkimuksen johtopäätökset, jatkotutkimusehdotukset ja tehdään yhteenveto koko tutkimuksesta. Sähköisen kyselytutkimukset ja kehittymisenpolku-haastatteluiden tulosten yhteinen yhteenveto on myös seuraavana olevassa johtopäätökset kappaleessa.

## 5 TUTKIMUKSEN JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Opinnäytetyömme tavoitteena oli selvittää, minkälaiset muutosjohtamisvalmiudet kohdeorganisaation esimiehillä on, jotta he selviävät arjessa jatkuvassa muutoksessa. Tämän lisäksi haluttiin tietää miten hyvin esimiehet kokevat saaneensa perehdytystä ja koulutusta muutoksen hallintaan sekä mitkä muutosjohtamisen osa-alueet tarvitsevat esimiesten mielestä lisää kehittämistä. Meitä kiinnosti myös selvittää nordealaisten esimiesten erilaisen taustan vaikutus kehittymiseen ja osaamiseen johtaa muutosta.

Tutkimus sisältää teoriaosuuden ja empiirisen tutkimuksen. Teoriaosuudessa perehdyimme kirjallisten ja sähköisten lähteiden avulla esimiestyöhön ja muutosjohtamiseen. Empiirinen osuus toteutettiin kaksivaiheisena. Tutkimus aloitettiin kyselytutkimuksella kohdeorganisaation valittujen kahden alueen kaikille esimiehille. Tämän jälkeen haastateltiin kymmentä esimiestä heidän piirtäessä samalla kehittymisenpolkuaan annetulle pohjalle.

Nordean esimiehet kokivat pääsääntöisesti omaavansa hyvät valmiudet toimia muutoksen johtajana. Esimiehet omaavat mielestään riittävät taidot ja kyvyt saada henkilöstö sitoutumaan muutokseen. Muutostilanteessa henkilöstön sitoutuminen uuteen toimintatapaan on erittäin tärkeää. Mikäli henkilöstö ei sitoudu muutokseen, ei muutoshankkeella ole onnistumismahdollisuuksia. Tutkitut esimiehet kokevat osaavansa myös viestiä muutostilanteessa tarvittavalla tavalla. Mikäli viestintä muutostilanteissa ei ole riittävää tai oikeanlaista, alkaa henkilöstö tunnepohjaisten kuvitelmien perusteella arvailla ja tehdä oletuksia tulevasta. Arvailut ja oletukset ovat usein virheellisiä ja haitallisia muutosprosessille. Vaikka henkilöstö olisi esimiehensä johdolla hyvin sitoutunut muutokseen ja muutosviestintä olisi riittävää, synnyttää muuttuva tilanne aina vastustusta. Tämä vastustus on ihmiselle luontainen tapa käsitellä muutosta. Tutkitut esimiehet kertovat tuntevansa syyt, miksi muutostilanteissa syntyy vastarintaa.

Tutkimuksessa huomattiin, että esimiesten muutosjohtamiskokemus oli hyvin erilaista. Tämä johtuu pitkälti siitä, että kokemus on hankittu joko pohjakoulutuksen yhteydessä tai pitkän työuran aikana kokeilemalla eri keinoja viedä muutos

läpi. Nuoret vastaajat olivat saaneet koulutusta muutosjohtamisessa opinnoissaan, toisin kuin vanhemmat vastaajat. Nuoret olivat tyytyväisiä opinnoissaan saamaansa perehdytykseen, vaikka se ei koskenutkaan varsinaisesti pankkialaa, vaan yleensä muutosjohtamista. Nuoret haastatellut kokivat, että muutosjohtamisen perusopit ovat helposti sovellettavissa alalle kuin alalle.

Kyselyn mukaan lähes kaikki esimiehet olivat saaneet koulutusta muutoksen johtamiseen työnantajalta. Kyselyn tulos eroaa olennaisesti haastatteluissa ilmitulleista kommenteista liittyen muutosjohtamisen perehdyttämiseen. Suurin osa vanhemmista vastaajista kertoi haastattelussa, että he eivät olleet saaneet tarvittavaa perehdytystä muutosjohtamisesta ottaessaan vastaan ensimmäisen esimiestehtävänsä. He ovat kokeilleet yrityksen ja erehdyksen kautta eri lähestymistapoja muutosprosessin läpiviemiseen. Nykytilanne vanhemmilla vastaajilla on kuitenkin se, että he kokevat itse perehdyttäneensä itsensä muutosjohtamiseen omien työtehtäviensä kautta ja ovat tyytyväisiä nykytilaansa. Monet vanhemmista haastatelluista kertoivat, että olisivat päässeet kuitenkin helpommalla uransa alkutaipaleella ensimmäisissä muutostilanteissa, jos perehdytystä olisi ollut saatavilla. Nuoret kokivat, että opintojen yhteydessä saadut muutosjohtamisopit antoivat hyvät lähtökohdat johtaa muutosta työelämässä.

Tutkimuksen yhtenä tarkoituksena oli selvittää, missä muutosjohtamisen osa-alueissa tutkittujen esimiesten pitäisi omasta mielestään kehittyä. Eniten kehitystä esimiehet kokivat tarvitsevansa muutosviestinnässä ja ihmisten johtamisessa ja tukemisessa muutostilanteissa. Esimiehet kokivat tuntevansa muutosvastarinnan syntysyyt, mutta he haluaisivat lisäoppia muutosvastarinnan käsittelyyn. Sekä kyselytutkimuksessa että haastatteluissa esimiehet kokivat coaching-metodin käytön hyödylliseksi. He kaipaivat kuitenkin lisävahvistusta siihen, miten metodi toimii muutostilanteessa parhaiten sekä esimiehen että henkilöstön hyväksi. Kyselytutkimuksessa 80 % vastaajista koki tarvitsevansa lisäkoulutusta muutosjohtamiseen. Luku on suuri ja mielestämme tähän asiaan olisi puututtava. Kyselytutkimuksessa esimiehiltä kysyttiin, minkälaista lisäkoulutusta muutosjohtamisesta he kokivat tarvitsevansa. Vastauksena saatiin, että koulutuksen tulisi olla keskusteluvaa, pohjautua muutosjohtamisteorioihin, mitkä eivät olleet suurimmalle osalle vastaajista ennestään tuttuja ja linkittyä teorioiden kautta käytäntöön. Tämä onnis-

tuisi vastaajien mielestä parhaiten harjoittelun avulla ja vastaajat olivat innokkaita harjoittelemaan muutostilanteita. Teoriatiedon ja harjoitusten lisäksi kaivattiin enemmän vertaistukea- ja keskustelua toisten esimiesten kanssa, sekä ajatusten ja kokemusten vaihtoa erilaisista muutostilanteista. Mielestämme koulutustarpeeseen vastattaisiin parhaiten hyödyntämällä coaching-metodia esimiesten välillä. Näemme, että parhaaseen lopputulemaan päästään, kun muutosjohtamisen teoriapohjan hyvin hallitseva esimies coachaa sellaista esimiestä, joka opinnoissaan ei ole saanut perehdytystä muutoksen johtamiseen, mutta omaa pitkän työuran kautta paljon käytännön tietoa siitä. Pitkän kokemuksen omaava esimies voi puolestaan coachata uutta esimiestä, jolla muutosjohtamiskokemus rajoittuu uran alussa vain teoreettiseen tietämykseen. Mielestämme tällä metodilla päästään lopputilanteeseen, jossa molemmat, sekä coach että coachattava saavat keskustelusta oppia. Lisäksi tämä lisää tasa-arvoisuuden toteutumista, koska molemmilla taustasta ja työkokemuksesta riippumatta on toiselle arvokasta annettavaa ja molemmat toisalta saavat arvokasta tietoa ja kokemuksia.

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää muutosjohtamisvalmiuksien, saadun perehdytyksen ja kaivatun lisäkoulutuksen ja kehittymisen lisäksi, minkälaisia kehittymisenpolkuja Nordean esimiehillä on, ja minkälainen polku tukee esimiestä muutoksen johtamisessa.

Haastatteluiden tuloksista havaitsimme, että kehittymisenpolut eri esimiehillä olivat hyvin erilaiset riippuen iästä ja osin sukupuolesta. Tuoreet esimiehet ovat edenneet melko identtisesti urallaan ja heillä on ollut hyvin samanlaiset lähtökohdat ja kiinnostus esimiehenä toimimiseen. Sukupuolella ei ollut merkitystä uralla etenemiseen tässä ikäryhmässä. Pidemmän pankkiuran tehneillä esimiehillä urat erosivat toisistaan sukupuolen perusteella. Aikaisemmin miesten oli helpompi edetä urallaan pankkialalla ja naisten oli lähtökohtaisesti mahdotonta päästä esimiestehtäviin. Korkeakoulututkinnon suorittaneet naiset ovat päässeet ammatillisen tutkinnon suorittaneita naisia nopeammin esimiestehtäviin, miesten etenemiseen ei vaikuttanut se, että he eivät olleet suorittaneet korkeakoulututkintoa.

Tehdyn kysely- ja haastattelututkimuksen valossa näemme, että tulevaisuudessa esimiehiksi olisi hyvä valikoitua henkilöitä, jotka ovat jo opinnoissaan perehty-

neet muutosjohtamiseen. Käytännössä tämä tarkoittaa, että valitulla henkilöllä tulisi olla korkeakoulututkinto, koska ammatillisen tutkinnon yhteydessä aiheeseen ei juurikaan perehdytä. Nykyisistä esimiehistä valtaosa on siirtynyt esimiestehtävään työskenneltyään ensin pitkään muissa tehtävissä pankin sisällä. Kuten aiemmin on jo todettu, tämä kokemus on tuonut näille esimiehille varmuutta johtaa muutoksia ja he ovat niissä myös onnistuneet, koska he ovat kokeilleet muutostilanteisiin erilaisia lähestymistapoja. Esimiehen kannalta tämä reitti ei kuitenkaan ole helpoin eikä kivuttomin, koska epäonnistumisen riski kokeiltaessa vaihtoehtoja ilman muutosjohtamisteorioiden tuntemusta on huomattavan suuri. Muutosjohtamisteorian valossa epäonnistuminen on erittäin huono asia, koska huonosti läpiviety muutos aiheuttaa ongelmia seuraavaa muutosta suunniteltaessa.

Haastatellessamme esimiehiä heidän kehittymisenpoluistaan, huomasimme, että hyvin harvalla heistä oli selkeää suunnitelmaa tulevaisuuden varalle. Monet totesivat, että pitävät nykyisestä työstään, mutta kaipaavat tulevaisuudessa myös uusia haasteita. Harvalla oli nimetä tehtävää tai toimenkuvaa, mihin he aikoisivat hakeutua.

Näemme sekä esimiehen että pankin kannalta hyvänä ratkaisuna luoda esimiehille konkreettinen urasuunnitelma. Tällöin esimies voi kehittää itseään nykyisessä tehtävässään juuri oikeaan suuntaan tulevaisuuden kannalta ja samalla pankki maksimoi saamansa hyödyn, koska se tietää tulevaisuudessa avoimeksi tulevaan toimeen löytyvän pätevän henkilön.

Opinnäytetyömme aihe oli erittäin mielenkiintoinen tutkia ja olimmekin aihevalintaamme erittäin tyytyväisiä. Muutosjohtamista ei ole aiemmin Nordeassa tutkittu yksittäisenä johtamisosa-alueena, vaan se on ollut osa suurempia kokonaisuuksia tehtäessä työtyytyväisyyskyselyitä tai 360\*-tutkimuksia. Näemme, että jatkossa voisi olla hedelmällistä tutkia samaa aihetta myös alaisten näkökulmasta ja kerätä heiltä ajatuksia siitä, missä muutosjohtamisen saralla on onnistuttu, ja mikä puolestaan siinä kaipaa kehitettävää.

Kehittymisenpolku-haastatteluiden teko oli meille myös erityisen antoisaa. Lähes kaikki haastatellut totesivat haastattelun yhteydessä, että tämä oli ensimmäinen

kerta, kun he urallaan pysähtyivät ajattelemaan näin tarkasti, miten he ovat edenneet urallaan nykyiseen tehtäväänsä. Kukaan haastatelluista ei osannut nimetä tehtävää, johon haluaisi tulevaisuudessa hakeutua, vaan suurin osa toivoi tulevilta tehtäviltä uusia haasteita ja rikasta työnsisältöä. Osa halusi jatkaa lopun uransa nykyisissä tehtävissä. Meidän mielestä esimiehillä olisi hyvä olla urasuunnitelma tukena, jotta he tietävät missä aisoissa heidän tulee kehittyä ja minkälaista osaamista he tarvitsevat tulevaisuutta varten. Tässä valossa näkisimme, että urasuunnitelman vaikutusta henkilön kehittymiseen olisi mielenkiintoista tutkia vielä tarkemmin.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli perehtyä Nordea Pankki Suomi Oyj:n esimiesten muutosjohtamisvalmiuksiin ja kehittämistarpeisiin. Valmiuksia ja kehittämistarpeita tutkittiin kaksivaiheisena tutkimuksena, jossa ensin haettiin tietoa nykytilasta kyselytutkimuksen avulla ja tämän jälkeen täsmennettiin saatua informaatiota haastattelemalla rajattua joukkoa. Haastateltavat piirsivät samalla kehittymisenpolkunsä ja merkitsivät siihen uransa kannalta tärkeitä käännekohtia. Tutkimuksen yhteydessä saatiin myös tietoa, miten esimiehen tausta, työkokemus ja koulutuspohja, vaikuttavat hänen kehittymiseensä ja osaamiseensa muutoksen johtamisessa.

Yhteenvetona voidaan todeta, että tämän tutkimuksen valossa nordealaisten esimiesten muutosjohtamistaidot ovat hyvällä tasolla. Esimiehet kokevat hallitsevan sa muutoksen johtamisen, vaikka koulutustaustasta johtuen suurin osa ei tunnekaan muutosjohtamisen teorioita. Pitkä käytännön kokemus korvaa näillä esimiehillä puuttuvan teoriapohjan.

Esimiehet kokivat tarvitsevansa hyvistä muutosjohtamistaidoistaan huolimatta lisäkoulutusta muutosjohtamisessa, varsinkin viestinnässä ja muutosvastarinnan käsittelyssä. Tähän parhaaksi metodiksi koimme coachingin, jonka avulla toinen esimies voi valmentaa toista tälle haasteellisessa tilanteessa.

Kehittymisenpolkuja piirtäessään kaikki haastatellut esimiehet totesivat, ettei heillä ole varsinaista urasuunnitelmaa tai muutoinkaan selvää suunnitelmaa tulevaisuuden varalle. Kaikilla oli vain halu kehittyä ja saada uusia haasteita ja koke-



muksia. Koimme, että sekä esimiestä itseään että organisaatiota palvelisi, jos esimies tietäisi, mihin tehtäviin on lähivuosina siirtymässä ja mitä häneltä tehtävässä odotetaan.

## LÄHTEET

Aaltonen M., Wilenius M. 2002. Osaamisen ennakointi ó pidemmälle tulevaisuuteen, syvemmälle osaamiseen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Aarnikoivu H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOYPro

Abrahamson, E. 2004. Change without Pain. Boston: Harvard Business School Press.

Armstrong, M. 2009. Armstrong's handbook of management and leadership. A guide to managing for results. Kogan Page Limited, UK

Aspelund A-M. 2007. Luottamus esimieheen hajautetussa organisaatiossa. Tapaustutkimus etäjohtetusta organisaatiosta. Joensuun yliopisto, Kauppa- ja oikeustieteiden tiedekunta. Pro Gradu -tutkielma

Cameron, E. & Green M. 2009. Making sense of Change Management. Kogan Page, UK

Caproni, P. 2001. The Practical Coach ó Management skills for everyday life. Prentice-Hall Inc, New Jersey.

Carlsson M. & Forssell C. 2008. Esimies ja Coaching Helsinki: Tietosanoma Oy.

Concelman J. 2005. Are you a Coach? Or a Referee? [viitattu 4.9.2010]. Saatavilla Nordean intranetissa: Nordean esimiehille suunnattu sisäinen koulutuskanava.

McCrimmon M. 2010. A new role for management in today's post-industrial organization. Artikkelijulkaisussa Ivey Business Journal. Elokuu 2010. [viitattu 14.2.2011]. Saatavissa: <http://wpstage.iveybusinessjournal.com/a-new-role-for-management-in-today%E2%80%99s-post-industrial-organization>.

Drucker P. 2000. Johtamisen haasteet. Juva: Wsoy.

Erämetsä T. 2003. Myönteinen muutos. Helsinki: Tammi

Eräsalo U. 2008. Käytännön henkilöstöjohtaminen hotelli- ja ravintola-alalla. Res-tamark Oy

Gill, R. 2003. Change management or change leadership. Journal of Change Man-agement vol 3 no 4 (Löydettävissä teoksesta Price, D. The Principles and Practice of Change. 2009. Open University, OU Business School)

Hamel G. & Prahalad C.K. 1994. Competing for the Future. Boston: Harvard Business School Press.

Havunen R. 2004. Kehitä valmentajan taitojasi esimiestyöskentelyssä. Jyväskylä: Gummerrus.

Heikkilä T. 1998. Muutosmyrsky : Pankkifuusio työntekijöiden kokemuksena. Report nro 7. Helsinki University of Technology. Espoo. Väitöskirja.

Helakorpi, S. Osaamisen johtaminen. [viitattu 16.8.2010]. Saatavissa:  
<http://openetti.aokk.fi/sisu/TEEMAT%20AIHEALUEITTAIN/Kasvatus%20ja%20Oyhtkunta/Koulun%20johtaminen/osaamjohtam.pdf>

Hokkanen M. 2000. Henkilöstön osaamisen kehittäminen organisaatiomuutoksessa. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu. Pro Gradu ótutkielma.

Hyppänen R. 2007. Esimiesosaaminen -liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.

Hyrkäs E. 2009. Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa. Lappeenrannan teknil-linen yliopisto: Digipaino. Väitöskirja.

Janssen C. The Four Rooms of Change. [viitattu 15.11.2010]. Saatavissa: <http://www.claesjanssen.com/four-rooms/index.shtml>.

Jalava U. 2001. Esimiestyö ó valmentaminen ja uudistaminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Johnson L. & Luecke R. 2005. The essentials of managing change and transition. Harvard Business School Press.

Juholin E. 1999. Sisäinen viestintä. Juva: Wsoy.

Juholin E. 2009. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Porvoo: WS Bookwell.

Järvinen P. 1998. Esimiestyö ongelmatilanteissa ókonfliktien luomat haasteet työyhteisössä. Porvoo: WSOY.

Järvinen P. 2005. Ammattina esimies. Helsinki: WSOY Pro

Kaistila M.-L. Hyvä esimiestyö. Kuntien eläkevakuutuksen julkaisu. [viitattu 20.11.2010]. Saatavissa: <http://www.kunnat.net/binary.asp?path=1;29;348;84961;85381;107615&field=FileAttachment&version=1>

Kolari P. 2010. Tunneälyjohtaminen asiantuntijaorganisaation muutoksessa. Tampereen yliopisto. Akateeminen väitöskirja.

Kotter J. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Oy Rastor Ab

Kuntien eläkevakuutus. 2007. Kuntajohto muutoksen osaajana. Painettu opas.

Laamanen E. 2008. Muutosprosessi ja johtajuus. [viitattu 7.12.2010]. Saatavissa: [http://www.kuntaportaali.org/k\\_perussivu.asp?bath=1;29;348;4827;58683;108939;108903](http://www.kuntaportaali.org/k_perussivu.asp?bath=1;29;348;4827;58683;108939;108903).

Li C. 2010. The Failure Imperative. Conference Board Review. [viitattu 14.2.2011] Saatavissa: <http://www.tcbreview.com/pdfs/Failure-Imperative-su10.pdf>.

Lorenzi N. M. & Riley R. T. 2003. Organizational issues = change. International Journal of Medical Informatics. 69 (2003), 197 -203.

Mattila P. 2006. Toiminta, valta ja kokemus organisaation muutoksessa ó tutkimus kolmesta suuryrityksestä. Helsingin yliopisto. Akateeminen väitöskirja.

Morris, S. & Willcock, G. & Knasel, E. 2000. How to lead a winning team. Prentice Hall London

Nieminen J. 2007. Muutoksen myllerryksessä. Artikkeliteoksessa Ammatillinen kasvu ó Professional Growth : professori Pekka Ruohotien juhlakirja. Hämeenlinna: Ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus.

Nordea 2011. Nordean vuosikertomus 2010. [viitattu 25.3.2011]. Saatavissa: [http://www.nordea.com/sitemod/upload/Root/www.nordea.com%20-%20fi/Investor%20Relations/2010\\_Summary\\_FI.pdf](http://www.nordea.com/sitemod/upload/Root/www.nordea.com%20-%20fi/Investor%20Relations/2010_Summary_FI.pdf)

Otala L. 2002. Oppimisen etu ó kilpailukykyä muutoksessa. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Pakarinen T. 2007. Tuloksellisuusarviointi ja henkilöstöjohtaminen muutosmekanismeina julkisessa tieto-organisaatiossa. Helsinki: Teknillinen korkeakoulu. Väitöskirja.

Perkka-Jortikka K. 2005. Kasva tosi johtajaksi. Helsinki: Edita.

Saarinen, M. & Aalto-Setälä, P. 2007. Perkele! Tunneosaamisen oppikirja esimiehille. Helsinki: Gummerrus kirjapaino Oy.

Salminen J. 2001. Johtamisviestintä óMekanistinen maailmankuva murroksessa. Helsinki: Kauppakaari.

Santalainen T. 1990. Resurssijohtaminen. Visiosta muutokseen ja tulokseen. Jyväskylä: Weilin+Göös.

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

Sydänmaanlakka P. 2004. Älykäs johtajuus. Hämeenlinna: Karisto Oy.

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

Talja, H. 2006. Asiantuntijaorganisaatio muutoksessa. Tampereen teknillinen yliopisto, tuotantotalouden osasto. VTT publications. Väitöskirja.

Tiusanen, O. 2005. Työyhteisön kehittäminen ja tärkeimmät muutosvälineet. Tapautus tutkimus Helsingin liiketalouden ammattikorkeakoulun eli Helian henkilöstön ja johdon kehittämiskäsityksistä, muutosvälineistä ja muutosmalleista 1995 ó 1997. Acta Universitatis Tamperensis 1121. Väitöskirja.

Tuominen K. 2001. Muutoshallinnan mestari ó Kuinka toteuttaa strategiset suunnitelmat kilpailijoita paremmin? Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.

Valpola A. 2004. Organisaatiot yhteen ó muutosjohtamisen käytännön keinot. Helsinki: WSOY.

Viitala, R. 2006. Johda osaamista! Keuruu: Otava.

Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Von Krogh, G. & Ichijo, K. & Nonaka, I. 2000. Enabling knowledge creation. Oxford University Press UK

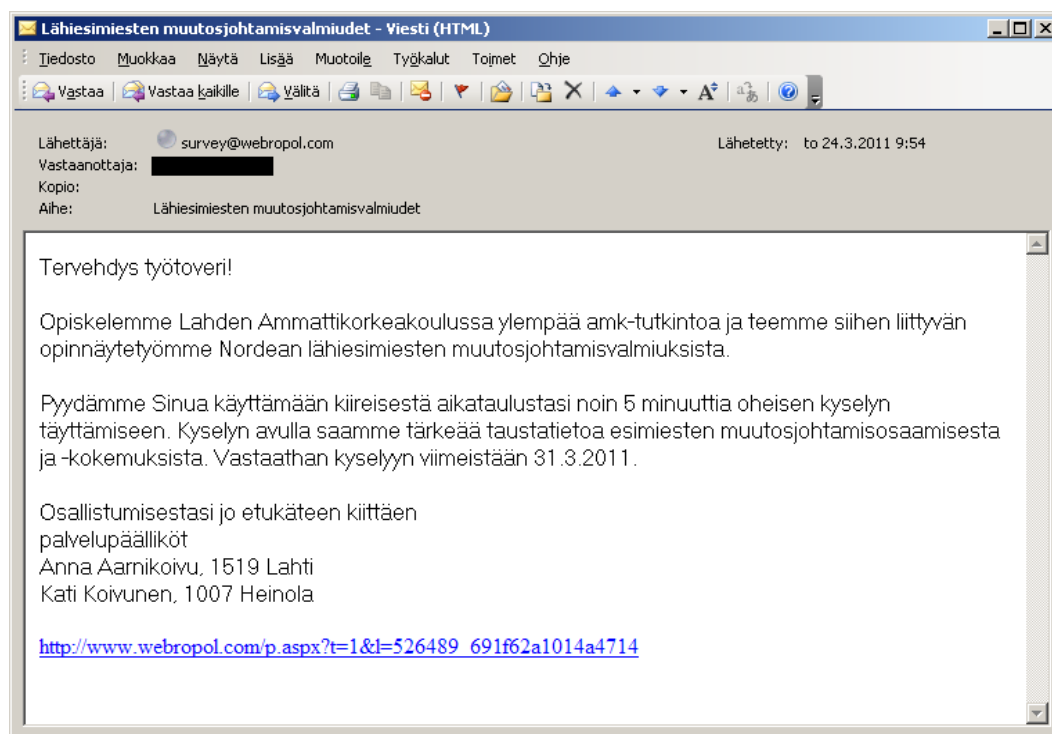
Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä: Gummerus.

Österberg, M. 2005. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Edita.

## LITTEET

## LIITE 1

## Kyselytutkimuksen saate





## LIITE 2

### Lähiesimiesten muutosjohtamisvalmiudet

#### Taustatiedot

1) Ikä

- ☐ Alle 35 vuotta   ☐ 36 . 45 vuotta   ☐ 46 . 55 vuotta   ☐ Yli 55 vuotta

2) Sukupuoli

- ☐ Nainen   ☐ Mies

3) Koulutustausta (merkitse tähän ylin tutkintosi)

- |  |                             |  |  |  |
|--|-----------------------------|--|--|--|
| <input type="radio"/> Kansa- tai<br>peruskoulu | <input type="radio"/> Lukio | <input type="radio"/> Ammatillinen<br>tutkinto | <input type="radio"/> Alempi kor-<br>keakoulu-<br>tutkinto | <input type="radio"/> Ylempi kor-<br>keakoulu-<br>tutkinto |
| <input type="radio"/> Jatkotutkinto            |                             |  |  |  |

4) Pankkityökokemus

- ☐ 1-5 vuotta   ☐ 6-15 vuotta   ☐ 16-25 vuotta   ☐ 26-35 vuotta   ☐ Enemmän kuin 35 vuotta

5) Esimieskokemus

- ☐ 1-5 vuotta   ☐ 6-15 vuotta   ☐ 16-25 vuotta   ☐ 26-35 vuotta   ☐ Enemmän kuin 35 vuotta

**Osaamiseni muutosjohtamisesta (Asteikko 1 täysin erimielttä, 5 täysin samaa mieltä)**

6) Minulla on riittävät taidot ja kyky saada henkilöstö sitoutumaan muutostilanteissa.

- ☐ 1   ☐ 2   ☐ 3   ☐ 4   ☐ 5

7) Osaan hyödyntää asiantuntijoiden osaamista muutosjohtamisessa

- ☐ 1   ☐ 2   ☐ 3   ☐ 4   ☐ 5

8) Osaan viestiä muutostilanteissa

- ☐ 1   ☐ 2   ☐ 3   ☐ 4   ☐ 5

9) Tunnen syyti, miksi muutostilanteissa syntyy vastarintaa.

- ☐ 1   ☐ 2   ☐ 3   ☐ 4   ☐ 5

**Kokemukseni muutosjohtamisesta ( Asteikko 1 täysin erimieltä, 5 täysin samaa mieltä)**

- 10) Olen ollut työurallani esimiesasemassa mukana suuressa muutoksessa.  
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
- 11) Organisaatiossani on ollut mielestäni liian paljon muutoksia  
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
- 12) Organisaatiossani muutokset on toteutettu suunnitelmallisesti.  
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
- 13) Muutosvaiheen vastuut on jaettu selkeästi  
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
- 14) Koen, että minulla on tarvittavat keinot ja valtuudet muutoksien toteuttamiseksi  
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
- 15) Saan muutostilanteissa tarpeeksi informaatiota, jotta voin itse pitää alaiseni hyvin ajan-  
tasalla muutoksesta.  
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
- 16) Muutoksen tavoitteet on kerrottu minulle selkeästi  
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
- 17) Minulle on annettu tarpeeksi aikaa ja resursseja muutoksen toteuttamiseen.  
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
- 18) Esimiehenä tiedän, miten muutos vaikuttaa alaisten työntekoon.  
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
- 19) Ymmärrän organisaation liiketoimintastrategian ja muutoksen välisen yhteyden  
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
- 20) Muutokset toteutetaan organisaationi arvojen mukaisesti.  
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
- 21) Uskallan tehdä muutoksia.  
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
- 22) Suhtaudun muutoksiin myönteisesti.  
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

23) Uskon muutoksen tuovan aina kehitystä.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

24) Pienet parannukset ovat tärkeämpiä, kuin suuret kertamuutokset.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

25) Muutos on stressaavaa.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

26) Mielestäni muutos on aina mahdollisuus.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

**Kehittymiseni muutosjohtajana (1täysin erimieltä, 5 täysin samaa mieltä)**

27) Olen saanut työurani aikana työnantajan järjestämää koulutusta muutoksen johtamiseen.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

28) Olen saanut opinnoissani (vrt kohta 3 Koulutustausta) koulutusta muutoksen johtamiseen,

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

29) Koen tarvitsevani lisää koulutusta muutoksen johtamiseen.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

30) Mihin muutosjohtamisen osa-alueeseen kaipaat lisää koulutusta? Kerro myös, minkälaista koulutus voisi olla.

31) Koen saavani tukea ja ohjausta muutoksen johtamisessa omalta esimieheltäni.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

32) Koen saavani tukea ja ohjausta muutoksen johtamisessa keskitetyiltä yksiköiltä (esim HR)

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

33) Minua kiinnostaa organisaatiossani tapahtuvat muutokset, vaikka ne eivät aina suoraan koskettaisikaan työtäni, koska niiden kautta pystyn kehittämään muutosjohtamistaitojani.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

34) Coaching-metodin käyttäminen on lisännyt muutosjohtamistaitojani

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

35) Valmentava esimiestyö (Minä valmentavana esimiehenä-valmennus) on lisännyt muutosjohtamistaitojani

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

### LIITE 3

Kyselytutkimuksen vastaukset					
<b>1 Ikä</b>					
Alle 35 vuotta	36-45 vuotta	46-55 vuotta	yli 55 vuotta		
5	4	12	3		
<b>2 Sukupuoli</b>					
Nainen	Mies				
19	5				
<b>3 Koulutustausta (merkitse tähän ylin tutkintosi)</b>					
kanssai- peruskoulu	lukio	ammattillinen tutkinto	alempi korkeakoulu tutkinto	ylempi korkeakoulututki- nto	jatkotutkinto
0	2	12	4	6	0
<b>4 Pankkityökokemus</b>					
1-5 vuotta	6-15 vuotta	16-25 vuotta	26-35 vuotta	enemmän kuin 35 vuotta	
4	3	4	9	2	
<b>5 Esimieskokemus</b>					
1-5 vuotta	6-15 vuotta	16-25 vuotta	26-35 vuotta	enemmän kuin 35 vuotta	
11	8	4	0	0	
<b>OSAAMISENI MUUTOSJOHTAMISESTA</b>					
<b>(Asteikko 1 täysin erimielä 5 täysin samaa mieltä)</b>					
<b>6 Minulla on riittävät taidot ja kyky saada henkilöstö sitoutumaan muutostilanteissa.</b>					
1	2	3	4	5	
0	0	8	14	2	
<b>7 Osaan hyödyntää asiantuntijoiden osaamista muutosjohtamisessa.</b>					
1	2	3	4	5	
0	0	2	19	2	
<b>8 Osaan viestiä muutostilanteissa.</b>					
1	2	3	4	5	
0	1	4	14	5	
<b>9 Tunnen syyt, miksi muutostilanteissa syntyy vastarintaa.</b>					
1	2	3	4	5	
0	0	3	14	7	
<b>KOKEMUKSENI MUUTOSJOHTAMISESTA</b>					
<b>(Asteikko 1 täysin erimielä 5 täysin samaa mieltä)</b>					
<b>10 Olen ollut työurallani esimiesasemassa mukana suurella muutoksella.</b>					
1	2	3	4	5	
4	3	0	3	14	
<b>11 Organisaatiossani on ollut mielestäni liian paljon muutoksia.</b>					
1	2	3	4	5	
4	7	6	7	0	
<b>12 Organisaatiossani muutokset on toteutettu suunnitelmallisesti.</b>					
1	2	3	4	5	
0	3	10	11	0	
<b>13 Muutosvaiheen vastuut on jaettu selkeästi.</b>					
1	2	3	4	5	
0	5	12	7	0	
<b>14 Koen, että minulla on tarvittavat keinot ja valtuudet muutoksien toteuttamiseen.</b>					
1	2	3	4	5	
0	1	6	15	2	

15	Saan muutostilanteissa tarpeeksi informaatiota, jotta voin itse pitää alaisen hyvin ajantasalla muutoksesta.						
	1	2	3	4	5		
	1	5	5	12	1		
16	Muutoksen tavoitteet on kerrottu minulle selkeästi.						
	1	2	3	4	5		
	0	2	2	14	5		
17	Minulle on annettu tarpeeksi aikaa ja resursseja muutoksen toteuttamiseen.						
	1	2	3	4	5		
	2	5	11	5	0		
18	Esimiehenä teidän, miten muutos vaikuttaa alaisten työntekoon.						
	1	2	3	4	5		
	0	0	4	17	3		
19	Ymmärrän organisaation liiketoimintastrategian ja muutoksen välisen yhteyden.						
	1	2	3	4	5		
	0	0	1	11	12		
20	Muutokset toteutetaan organisaation arvojen mukaisesti.						
	1	2	3	4	5		
	0	0	5	14	5		
21	Uskallan tehdä muutoksia.						
	1	2	3	4	5		
	0	0	1	8	15		
22	Suhtaudun muutoksiin myönteisesti.						
	1	2	3	4	5		
	0	0	0	12	12		
23	Uskon muutoksen tuovan aina kehitystä						
	1	2	3	4	5		
	0	0	3	11	9		
24	Pienet parannukset ovat tärkeämpiä kuin suuret kertamuutokset.						
	1	2	3	4	5		
	0	4	9	11	0		
25	Muutos on stressaavaa.						
	1	2	3	4	5		
	1	8	10	5	0		
26	Mielestäni muutos on aina mahdollisuus.						
	1	2	3	4	5		
	0	0	2	6	16		
<b>KEHITTYMISENI MUUTOSJOHTAJANA</b>							
<b>(Asteikko 1 täysin erimielä 5 täysin samaa mieltä)</b>							
27	Olen saanut työurani aikana työnantajan järjestämää koulutusta muutoksen johtamisesta.						
	1	2	3	4	5		
	2	2	7	8	5		
28	Olen saanut opinnoissani ( vrt kohta 3 Koulutustausta) koulutusta muutoksen johtamisesta.						
	1	2	3	4	5		
	5	10	3	2	4		
29	Koen tarvitsevani lisäkoulutusta muutoksen johtamiseen						
	1	2	3	4	5		
	1	3	10	8	2		
30	Mihin muutosjohtamisen osa-alueeseen kaipaat lisää koulutusta? Kerro myös minkälaista koulutus voisi olla?						
	Avoin kysymys						
31	Koen saavani tukea johjauste muutoksen johtamisessa omalta esimieheltäni.						
	1	2	3	4	5		
	2	3	5	11	3		

32	Koen saavani tukea ja ohjausta muutoksen johtamisessa keskitetyiltä yksiköiltä ( esim.HR)					
	1	2	3	4	5	
	1	4	11	6	2	
33	Minua kiinnostaa organisaatiossani tapahtuvat muutokset, vaikka ne eivät aina suoranaisesti koskettaisikaan työtäni, koska niiden kautta pystyn kehittämään muutosjohtamistaitojani.					
	1	2	3	4	5	
	0	0	1	16	7	
34	Coaching-metodin käyttäminen on lisännyt muutosjohtamistaitojani.					
	1	2	3	4	5	
	0	0	4	13	7	
35	Valmentava esimiestyö (Minä valmentavana esimiehenä-valmennus) on lisännyt muutosjohtamistaitojani					
	1	2	3	4	5	
	0	0	2	15	7	

## LIITE 4

### Kehittymiseni polku

**Ikä:**  
Alle 35 vuotta  
36-45 vuotta  
46-55 vuotta  
Yli 55 vuotta

**Sukupuoli:**  
nainen  
mies

**Ylin tutkinto:**  
kansa- tai peruskoulu  
lukio  
ammattilinen tutkinto  
alempi korkeakoulututkinto  
ylempi korkeakoulututkinto  
jatkotutkinto

**Pankkityökokemus:**  
1-5 vuotta  
6-15 vuotta  
16-25 vuotta  
26-35 vuotta  
enemmän kuin 35 vuotta

**Esimieskokemus:**  
1-5 vuotta  
6-15 vuotta  
16-25 vuotta  
26-35 vuotta  
enemmän kuin 35 vuotta

