

**Muutoksen johtaminen pilottitiimeissä:
Pohjola Vakuutuksen vapaaehtoisten henkilövakuutusten
yksikkö**

Tiia Ranto

Tekijä Tiia Ranto	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma, Tradenomi (AMK)	
Opinnäytetyön nimi Muutoksen johtaminen pilottitiimeissä: Pohjola Vakuutuksen vapaaehtoisten henkilövakuutusten yksikkö	Sivu- ja liitesivumäärä 50 + 13
<p>Tämä opinnäytetyö käsittelee muutoksen johtamista OP Ryhmään kuuluvassa Pohjola Vakuutuksessa. OP Ryhmässä on käynnissä merkittävä toimintatavan muutos kohti ketterää toimintatapaa. Uudistusta testataan pilottitiimeissä. Opinnäytetyön tavoitteena on tehdä Pohjola Vakuutukselle selvitys siitä, miten pilottitiimeihin kuuluvat työntekijät kokevat uuden ketterän toimintatavan muutoksen johtamisen. Tutkimus on rajattu koskemaan vapaaehtoisten henkilövakuutusten korvauspuolen pilottitiimien jäseniä.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään muutosjohtamisen keskeisiä teemoja, jotka ovat esimiehen rooli ja tuki muutoksessa, muutosviestintä, etäjohtaminen, osallistaminen muutoksessa sekä muutoksen tavoitteet ja mittaaminen. Lähdemateriaalina on käytetty alan kirjallisuutta, julkaisuja ja tieteellisiä artikkeleita. Opinnäytetyön empiirinen osuus koostuu haastattelututkimuksen aineistosta.</p> <p>Opinnäytetyön lähtökohtana on empiirinen eli kokemusperäinen tutkimus, joka perustuu tutkimuskohteen mittaamiseen ja havainnointiin. Aineistonkeruumenetelmänä on käytetty teemahaastattelua. Tutkimus käynnistettiin pilottitiimien alkukartoituksella. Varsinaiseen teemahaastatteluun osallistui viisi pilottitiimien jäsentä kahdelta paikkakunnalta, Tampereelta ja Oulusta. Tutkimuksessa huomioitiin sekä työntekijän että esimiehen näkökulma.</p> <p>Opinnäytetyön lopputuloksena on selvitys muutoksen johtamisesta pilottitiimeissä kevään 2020 aikana. Tutkimuksen mukaan pilottitiimin työntekijät kokivat pilotin positiivisena kokemuksena, sillä se antoi mahdollisuuksia kokeilla erilaisia menetelmiä. Pilottitiimin työntekijät kokivat merkityksellisenä muutokseen osallistamisen, mikä edisti työntekijöiden motivaatiota ja työhyvinvointia muutosprosessin aikana. Pilotin aikaan työntekijät siirrettiin etätyöskentelyyn COVID-19-pandemian vuoksi. Pilottitiimin työntekijät kokivat, että muutoksen johtamisessa etänä onnistuttiin hyvin poikkeuksellisesta tilanteesta huolimatta. Tutkimuksen perusteella muutoksen johtamisen kehittämiskohteiksi nousivat esimiehen tuki tiimiläisten osaamisen varmistamisessa, muutosviestintä sekä muutoksen tavoitteiden selkeys ja mittaaminen.</p> <p>Opinnäytetyön palautteen mukaan tutkimukselle asetetut tavoitteet toteutuivat hyvin. Tutkimuksen tuloksia tullaan hyödyntämään muutoksen johtamisessa, kun uutta toimintatapaa lähdetään viemään muille Pohjola Vakuutuksen yksiköille.</p>	
Asiasanat Muutosjohtaminen, organisaatiomuutokset, pilotointi, teemahaastattelut	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Opinnäytetyön lähtökohdat.....	2
2.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma.....	3
2.2	Opinnäytetyöprosessi.....	4
3	Organisaatio muutoksessa	6
3.1	Mitä muutos on ja mitä muutoksella tavoitellaan?	6
3.2	Muutosprosessi.....	7
3.3	Muutosvastarinta.....	10
4	Muutoksen johtaminen	13
4.1	Esimiehen rooli ja tuki muutoksessa	13
4.2	Osallistaminen muutoksessa.....	15
4.3	Muutosviestintä	16
4.4	Etäjohtaminen muutoksessa	18
5	Tutkimus	20
5.1	Tutkimusmenetelmät.....	20
5.2	Tutkimuksen toteutus	22
5.3	Tutkimusaineiston analyysi ja tulkinta	26
5.4	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	27
5.5	Euroopan unionin tietosuoja-asetus (GDPR) opinnäytetyössä	28
6	Tutkimuksen tulokset ja kehittämisehdotukset (salainen)	29
7	Pohdinta ja johtopäätökset	30
7.1	Työn arviointi ja palaute	30
7.2	Tutkimuksen merkitys yritykselle ja tavoitteiden toteutuminen.....	32
7.3	Oma oppiminen ja opinnäytetyöprosessin reflektointi.....	34
	Lähteet	37
	Liitteet.....	41
	Liite 1. Opinnäytetyö- ja tutkimussuunnitelma	41
	Liite 2. Webropol-kysely pilottitiimille – sähköpostiviesti	47
	Liite 3. Webropol-kysely pilottitiimille – kysymykset	48
	Liite 4. Kyselyn tulokset.....	50
	Liite 5. Teemahaastattelurunko	52
	Liite 6. Toimeksiantajan palaute	53

1 Johdanto

Elämme maailmassa, jossa muutokset ovat välttämättömiä. Organisaatiot haluavat kehittää toimintaansa ja luoda uusia toimintatapoja, joiden avulla saavutetaan toivottuja tavoitteita ja lopputuloksia. Muutokset ovat pakollisia, jotta organisaatiot säilyttävät kilpailukykyä. Uudistumisen sanotaan olevan yksi menestyksen avaintekijöistä. Hyvällä muutoksen johtamisella voidaan edistää positiivisesti muutosta ja minimoida sitä hidastavia tekijöitä. (Ilmarinen s.a., 3.) Esimiehen taidoilla on ratkaiseva rooli siinä, miten tehokkaasti organisaatio pystyy viemään läpi muutoksia ja saamaan hyötyä muutoksesta (Pirinen 2014, 10).

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimii OP Ryhmään kuuluva Pohjola Vakuutus. OP Ryhmässä on käynnissä merkittävä toimintatavan muutos ja uudistus kohti ketterää toimintatapaa. Toimintatavan muutosta testataan pilottitiimeissä. Opinnäytetyön tavoitteena on tehdä toimeksiantajalle eli Pohjola Vakuutukselle selvitys siitä, miten pilottitiimeihin kuuluvat työntekijät kokevat uuden ketterän toimintatavan muutoksen johtamisen. Tutkimus on rajattu koskemaan vapaaehtoisten henkilövakuutusten korvauspuolen pilottitiimien jäseniä. Tutkimuksen tuloksia on tarkoitus hyödyntää, kun muutosta lähdetään viemään koko Pohjola Vakuutuksen yksiköille.

Pilotit ovat olennainen ja tärkeä osa kehittämistä ja asioiden jalkauttamista. Niiden avulla hankitaan kokemuksia uusien toimintamallien käytännön sovellettavuudesta, jatkokehitetään malleja sekä suunnitellaan ja varmistetaan realistiset aikataulut. Pilotit antavat mahdollisuuden käydä avointa keskustelua ja kehittää toimintamalleja sekä parantaa niiden toimivuutta pilottiin osallistuvien kanssa. Pilotti muodostuu tyypillisesti uudistumishankkeen kannalta tärkeistä funktioista ja pilotointi luo näin ollen erinomaisen pohjan tulevan toimintamallin suunnitteluun eri toimintojen kesken. Pilottiryhmä pääsee osallistumaan kehittämiseen ja samalla madalletaan kynnystä kokeilla uutta ja ryhtyä toimimaan uudella tavalla. (Korhonen 2019, 125.)

Muutoksen johtamisen teoreettisesta viitekehyksestä nousee viisi keskeistä pääteemaa, jotka ovat viestintä muutoksessa, muutoksen tavoitteet, osallistaminen, esimiehen tuki sekä etäjohtaminen muutoksessa. Opinnäytetyön empiirinen tutkimus perustuu edellä mainittuihin teemoihin ja aineistonkeruumenetelmänä on käytetty teemahaastattelua. Tutkimustulosten perusteella toimeksiantajalle muodostuu selvitys siitä, miten pilottitiimien työntekijät ovat kokeneet muutoksen johtamisen. Tulosten perusteella esitetään toimeksiantajalle kehittämissuhteita siitä, mitä muutoksen johtamisessa tulisi huomioida, kun uutta ketterän toimintatavan muutosta viedään koko yksiköille.

2 Opinnäytetyön lähtökohdat

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii OP Ryhmän keskusyhteisöön kuuluva Pohjola Vakuutus. OP Ryhmä on vuonna 1902 perustettu suomalainen itsenäisten osuuspankkien sekä ryhmän keskusyhteisön tytäryhtiöineen muodostaman finanssiryhmä. Ryhmään kuuluvat osuuspankit ovat keskinäisessä yhteisvastuussa toisistaan. OP Ryhmän liiketoiminta on jaettu kolmeen eri liiketoiminnan segmenttiin, jotka ovat vuoden 2019 alusta lähtien pankkitoiminnan henkilö- ja pk-yritysasiakkaat, pankkitoiminnan yritys- ja instituutioasiakkaat sekä vakuutusasiakkaat. (OP.fi 2020a.)

OP Ryhmä tarjoaa asiakkailleen pankki-, sijoitus ja vakuuttamispalvelujen kokonaisuuden. OP Ryhmä on paikallinen toimija ja se tarjoaa yrityksen palvelut asiakkaiden saataville niin digitaalisesti, kuin konttoriverkoston kautta. Vähittäispankki-segmentti muodostuu henkilö- ja pk-yritysasiakkaiden pankkitoiminnasta osuuspankeissa sekä keskusyhteisö-konsernissa. Segmentin tavoitteena on asiakkaiden taloudellisen hyvinvoinnin turvaaminen. Yrityspankki-segmentti muodostuu yritys- ja instituutioasiakkaiden pankkitoiminnasta sekä omaisuudenhoidosta. Yritysten kumppanina yrityspankin tavoitteena on edistää kestävästä taloutta. Vakuutus-segmentin muodostavat Pohjola Vakuutus, A-Vakuutus, OP-Henkivakuutus sekä Pohjola Sairaala, joiden tavoitteena on varmistaa asiakkaille monipuolinen ja kattava vakuutusturva. (OP.fi 2020b.)

OP Ryhmässä on käynnissä merkittävä ja toimintatavan muutos. Syksyllä 2019 OP Ryhmä ilmoitti aloittavansa laajat yhteistoimintaneuvottelut, joiden tarkoituksena oli tehdä organisaatiossa toimintatavan muutos kohti itseohjautuvaa työskentelymallia. Uuden ketterän toimintatavan ytimessä ovat asiakasarvoa tuottavat tiimit. Tiimien toimintaa tuetaan monin eri tavoin ja tiimeissä osaaminen, valta, vastuu ja ihmiset kohtaavat päivittäin. Johdaminen on suuntaviivojen antamista ja tiimien työn mahdollistamista. Itseohjautuvuus mahdollistaa selkeät vastuut ja päätöksentekotasot on vähemmän. Tämä nopeuttaa kykyä reagoida asiakkaiden odotuksiin. (OP.fi 2019c.)

Uuden ketterän toimintatavan käyttöönoton ensimmäinen vaihe alkoi tammikuussa 2020. Toimintatavan muutos etenee vaiheittain ja sen avulla OP Ryhmän tavoitteena on parantaa työntekijäkokemusta, asiakaskokemusta sekä toiminnan tehokkuutta. Muutoksen visio on selkeä: ”Tähtäämme Suomen johtavaksi ja vetovoimaisimmaksi finanssiryhmäksi”. (OP.fi 2020d.)

Toimintatavan muutoksen myötä Vakuutus-segmenttiin kuuluva Pohjola Vakuutus käynnisti tammikuussa 2020 suunnittelujakson, jonka tavoitteena oli muodostaa käsitys siitä, mitä ketterä toimintatapa tarkoittaisi henkilöasiakkaiden vapaaehtoisten henkilövakuutusten korvauspuolella. Toimintatavan kehittämistä varten käynnistettiin pilotit, joiden tehtävänä oli testata ja kehittää uutta ketterää toimintamallia, ennen kuin muutos viedään laajemmin koko osaston henkilöstölle.

Työskentelen itse Pohjola Vakuutuksessa korvausneuvojan tehtävissä. Esitin esimiehelleni toiveen opinnäytetyön toteuttamisesta Pohjola Vakuutukselle, sillä olin erittäin kiinnostunut uuden toimintamallin pilotoinnista. Olin myös nähnyt uuden ketterän toimintatavan muutoksen alkuvaiheet alkaen yhteistoimintaneuvotteluista aina suunnitteluvaiheeseen asti. Toimeksiantajani esitti, että opinnäytetyöni tutkimus liittyisi käynnistettäviin pilotteihin. Tilanne oli kaikille uusi ja toimeksiantaja koki, että tutkimuksesta olisi hyötyä koko organisaatiolle. Opinnäytetyöni aihe muotoutui lopulliseen muotoonsa pilottien käynnistyttyä. Henkilöasiakkaiden vapaaehtoisten henkilövakuutusten korvauspuolen yksikönpäällikön kanssa päädyimme siihen, että opinnäytetyöni keskeinen teema koskisi muutoksen johtamista toimintatavan muutoksessa. Tutkimuksen kohderyhmänä olisivat pilottitiimit Tampereella ja Oulussa.

Oman kokemukseni mukaan muutokseen ja sen toteuttamiseen liittyy aina valtavasti kysymyksiä, ennakkoluuloja ja epätietoisuutta. Johtaminen on avainasemassa muutoksessa. Opinnäytetyöni alkuvaiheessa pilottitiimit olivat vasta kehitysvaiheessa. Toimeksiantajani toiveena oli, että voisin tehdä useampia kartoituksia pilottijakson eri vaiheessa. Mahdollisista onnistumisista ja haasteista saataisiin siten reaaliajassa tietoa ja tämä auttaisi yksikköä muutosmatkalla. Edellä mainitun lisäksi pilottitiimien työntekijöiden tuntemukset tulisivat olemaan arvokasta tietoa toimeksiantajalle, ennen kuin koko yksikön toimintaa lähde-tään muuttamaan kohti ketterää ja itseohjautuvaa toimintatapaa.

2.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma

Tutkimuksessa tavoitteena oli selvittää, miten uuden toimintatavan muutoksen johtaminen on toteutunut toimeksiantajan pilottitiimeissä ja miten muutoksen johtamista voisi kehittää. Tähän tavoitteeseen ja tarpeeseen pohjautuen päätutkimuskysymykseksi muodostui:

- Miten toimeksiantajan muutoksen johtamista voidaan kehittää pilottitiimien palautteen perusteella?

Tutkimuksen kohderyhmänä olivat pilottitiimien työntekijät sekä esimiehet, yhteensä 23 henkilöä Tampereelta ja Oulusta. Kaikilla pilottitiimien työntekijöillä oli mahdollisuus osallistua alkukartoitukseen (liite 3). Sen perusteella tutkimuksen tavoitteet tarkentuivat ja alakysymykset muotoituivat seuraavasti:

- Miten muutosta johdettiin pilottitiimeissä?
- Miten muutoksen tavoitteiden viestinnässä onnistuttiin?
- Miten pilottitiimien työntekijöitä osallistettiin muutoksessa?
- Miten etäjohtamisessa onnistuttiin muutoksessa?

Tutkimuksen aineistonkeruu toteutettiin teemahaastatteluna (teemahaastattelurunko liite 5), johon osallistui neljä työntekijää ja yksi esimies. Tutkimuksen tuloksena on toimeksiantajalle selvitys siitä, miten muutoksen johtaminen on koettu pilottitiimeissä ja miten muutoksen johtamista voisi kehittää. Selvitys on kuvattu toimeksiantajalle konkreettisena kahdeksan kohdan listana kehittämiskohteista (kuvio 6). Toimeksiantaja voi hyödyntää selvityksessä esiin nousseita onnistumisia ja ennakoita mahdollisia haasteita, kun muutosta aletaan implementoimaan koko yksikölle. Tutkimuksen tulokset mahdollistavat toimeksiantajalle entistä onnistuneemman työntekijäkokemuksen luomisen muutoksessa.

2.2 Opinnäytetyöprosessi

Opinnäytetyöprosessi (kuvio 1) alkoi aiheen kartoittamisella. Tavoitteena oli löytää yhdessä toimeksiantajan kanssa organisaatiosta kiinnostava ja ajankohtainen aihe. Organisaatiossa oli käynnistynyt toimintavan muutos. Pääteemaksi muodostui muutoksen johtaminen pilottitiimeissä, jonka jälkeen laadin opinnäytetyösuunnitelman ja asetin tavoitteet. Suunnitelma sisälsi alustavan aikataulun ryhdittämään opinnäytetyöprosessin toteutusta.



Kuvio 1. Opinnäytetyöprosessin vaiheet.

Seuraavassa vaiheessa tutustuin tutkimuksen teoriaan sekä itse substanssiteoriaan. Muutoksen johtamisen teoriasta (luku 4) nousi esiin viisi pääteemaa: muutosviestintä, muutoksen tavoitteet, osallistaminen, esimiehen tuki sekä etäjohtaminen muutoksessa. Näistä muodostuivat tutkimuksen pääteemat ja tutkimuskysymys (kuvio 2).



Kuvio 2. Tutkimuksen pääteemat ja tutkimuskysymys.

Seuraavana laadin opinnäytetyö- ja tutkimussuunnitelman, johon kirjattiin käytettävät menetelmät, aikataulu, toteutus sekä muut huomiot, esimerkiksi mahdollinen budjetti. Toimeksiantajani mahdollisti osallistumisen pilottitiimien tiimipalavereihin. Pääsin tutustumaan pilottitiimien rakenteeseen ja toimintatapoihin, sekä pystyin havainnoimaan pilottitiimien toimintaa.

Maaliskuun lopulla toteutin Webropol-kyselytyökalulla pilottitiimeille alkukartoituksen, jonka tulosten perusteella viimeistelin teemahaastattelun rungon (liite 5). Varsinaiset teemahaastattelut toteutettiin viikolla 20 Teams-sovelluksen avulla. Tämän jälkeen litteroin haastatteluaineistot, analysoin vastaukset ja etsin teemoittelun kautta keskeiset tulokset, jotka esittelin toimeksiantajalle. Tämän jälkeen arvioin tutkimus- ja opinnäytetyöprosessia sekä omaa osaamisen kehittymistä prosessin aikana. Tarkempi toteutunut aikataulu on esitetty opinnäytetyö- ja tutkimussuunnitelmassa (liite 1).

3 Organisaatio muutoksessa

Muutos organisaatiossa on monivaiheinen ja pitkä prosessi, joka sisältää paljon erilaisia tapahtumia ja käännteitä. Muutos aiheuttaa myös erilaisia tuntemuksia työntekijöiden keskuudessa, kuten esimerkiksi muutosvastarintaa. Tässä luvussa käydään läpi muutoksen perusteita, kuten mitä muutos on, ja miksi se tehdään. Luvun lopussa kuvataan muutosprosessi.

3.1 Mitä muutos on ja mitä muutoksella tavoitellaan?

Elämme maailmassa, jossa muutokset ovat välttämättömiä. Muutoksella tarkoitetaan siirtävävaihetta tilanteesta toiseen ja sen avulla muokataan tiettyjä ajatus- ja toimintamalleja haluttuun muotoon. Muutos voi olla pieni tai suuri ja sen toteuttamiseen kuluu eri aika riippuen muutokselle asetetuista päämääristä ja tavoitteista. Usein tavoitteena on kehittää toimintaan haluttuun suuntaan. Syitä muutoksen toteuttamiseen on yhtä monia, kuin muutoksen tekijöitä. Syyn löytäminen on kuitenkin tärkeää, jotta tavoitteet voidaan muodostaa. (Juholin 2006, 317.)

Muutokset voivat olla ennakoivia tai reagoivia. Ennakoivalla muutoksella pyritään ratkaisemaan mahdollisesti tulevaisuudessa eteen tuleva ongelma. Reagoiva muutos taas pyrkii muutoksen avulla puuttumaan tilanteeseen, joka vaatii nopeaa muutosta. Muutostarpeen herättäjiä voi olla sisäiset ja ulkoiset tekijät. Sisäisiä tekijöitä voi olla esimerkiksi uudet järjestelmät ja tekniikka, tai työntekijöiden keskuudessa esiin tullut asia, johon tarvitaan muutosta. Ulkoisia asioita taas on esimerkiksi kilpailijoiden toiminta, joka laukaisee muutostarpeen, esimerkiksi lakimuutokset. Tällöin asiaan on pakko reagoida. (Juholin 2006, 317.)

Jos ollaan kriisissä, muutoksen tarve on helppo perustella. Usein kriisin synnyttämät muutostarpeet saavat aikaan pakolla toteutettuja isoja loikkia, jotka jättävät pysyviä arpia organisaatioon. Ilman kriisiäkin on luotava uudistumistarvetta sekä pidettävä yllä jatkuvan kehittämisen kulttuuria. Uudistumisessa, joka on jatkuvaa, on aikaa osallistaa organisaatio uudistumiseen. Tämä mahdollistaa myös muutoksen toteuttamisen järkevästi pienin askelein. (Korhonen 2019, 23.)

Muutos aiheuttaa ihmisissä monenlaisia tuntemuksia. Jokainen kokee muutoksen yksilöllisesti, ja muutos aiheuttaa usein esimerkiksi epävarmuuden ja tiedottomuuden tunteita. Huhuja liikkuu, mikä on usein vaikuttaa motivaatioon muutoksen eteenpäin viemisessä. Henkilöstön on helpompi sitoutua muutoksiin, joiden suunnittelussa he ovat olleet mukana, ja joihin he ovat voineet vaikuttaa. (Ilmarinen s.a., 3.)

Usein sana ”muutos” tuo ihmiselle mieleen jonkin negatiivisen muutoksen kokemuksen. Muutoksessa unohdetaan usein positiivinen puoli eli se, että asioihin haetaan muutoksen avulla parempia toimintatapoja. Usein muutos perustellaan järjellä, mutta koetaan tunteella. (Pirinen 2014, 8–9.) Oli muutoksen tavoite mikä tahansa. niin olennaista on, että yrityksessä tai organisaatiossa käytetään aikaa, vaivaa ja resursseja tavoitteen saavuttamiseksi. Jos asetettuja tavoitteita ei saavuteta, muutos epäonnistuu. (Nurmi 2012, 17.)

3.2 Muutosprosessi

Muutosprosessi etenee vaiheittain. Oli kyse minkä kokoisesta muutoksesta tahansa, noudattaa se tietynlaisia lainalaisuuksia. Aluksi tulee olla tietoisuus muutoksen tarpeellisuudesta ja analysoida tilannetta. Muutosta tulee suunnitella, hallinnoida ja mitata. Erilaiset muutokset aiheuttavat ihmisissä erilaisia tunteita ja reaktioita. Jotta muutos voidaan johtaa ja toteuttaa mahdollisimman hyvin, on tärkeää ymmärtää muutosprosessin eri vaiheet ja hallinnan keinot. (Ilmarinen s.a., 3.)

Muutosprosessi etenee vaiheittain ja onnistunut muutos vaatii usein huomattavan pitkän ajan (Kotter 1995). Menestyksellisten uudistamishankkeiden tärkein oivallus on se, että mittavia muutoksia ei tapahdu helposti. Tämä johtuu usein monista eri syistä, kuten esimerkiksi sisäänpäin kääntyneestä kulttuurista, tiimityön puutteesta, keskijohdon puutteellisista johtamistaidoista tai yleisinhimillisestä tuntemattoman pelosta. Nämä esteet on otettava huomioon ja voitettava. Onnistunut muutosprosessi (kuvio 3) käynnistyy muutostarpeesta ja nykytilan kartoituksesta. Onnistuneen muutoksen taustalla tulee olla vahva tiimi, joka laatii selkeän vision ja strategian. Suunnitteluvaiheessa tulee huomioida muutosvisiosta ja muutoksen tavoitteista viestiminen. Toteutusvaiheessa henkilöstölle luodaan edellytykset toimia ja heitä tulee kannustaa uusien ideoiden esittämiseen. Samaan aikaan tulee varmistaa lyhyen aikavälin tavoitteet, vakiinnuttaa parantuneet käytänteet ja toteuttaa tarvittaessa uusia muutoksia. Muutosprosessin loppuvaiheessa tulee varmistaa, että uudet toimintatavat juurrutetaan yrityskulttuuriin ja kehittämistä ylläpidetään muutosprosessin jälkeenkin. (Kotter 1996, 17–19.)



Kuvio 3. Muutosprosessi (mukaillen Kotter 1996)

Huolellisesti tehty suunnitelma on hyvä pohja muutoksen toteuttamiselle. Kun suunnitelma on laadittu hyvin ja realistisesti, on helppoa lähteä toteuttamaan muutosprosessia. Prosessista voidaan tehdä esimerkiksi kirjallinen toteutussuunnitelma, joka on organisaation henkilöstön saatavilla ja helpottaa muutoksen kulun seurantaa. Valmisteluvaiheessa on tärkeää:

- Tunnistaa muutoksen keskeiset kohderyhmät
- Hahmottaa muutoksen etenemisen vaiheet ja tehtäväkokonaisuudet
- Rakentaa muutokselle aikataulu
- Suunnitella muutosviestintä eri kohderyhmille
- Suunnitella vuorovaikutteiset muutosfoorumit eri kohderyhmien mukaan
- Jakaa vastuut ja tehtävät
- Luoda edellytyksiä koko henkilöstön sitoutumiselle muutokseen

On tärkeää tunnistaa, keitä kaikkia muutos koskee. Tiedon kulku on syytä taata heti alusta alkaen, jotta organisaatioon saadaan luotua tunne yhteisestä muutosprosessista. Suuret muutokset on hyvä jakaa esimerkiksi osaprosesseiksi, jolloin muutosta on helpompi hallita. (Ilmarinen s.a., 3.) Juholin (2009, 130) korostaa myös sitä, että on oleellista jo alussa nimetä mitä ja ketä muutos koskettaa.

Muutoksen kokonaisuuden hahmottamisessa tulee tunnistaa muutostarve ja luoda muutokselle tavoitteet. Muutoksen tavoitteet konkretisoivat muutoksen suuntaa ja päämäärää. Tavoitteet voivat olla laadullisia, esimerkiksi henkilöstön osaamisen kasvattaminen tai määrällisiä, esimerkiksi liiketoiminnan kasvu. Tavoitteita määriteltäessä on tärkeä miettiä, miten niiden toteutumista voidaan seurata ja arvioida. Tavoitteiden määrittäminen on tärkeää muutoksen alkuvaiheessa, mutta on hyvä muistaa, että tavoitteet voivat muuttua muutoksen aikana. Tämän lisäksi on erittäin tärkeää määritellä välitavoitteita, jotka helpottavat muutoksen johtamista ja muutoksen aikatauluttamista. Välitavoitteet toimivat myös henkilöstölle tietynlaisina suunnan näyttäjinä ja ovat kokonaisuuden hahmottamisen kannalta oleellisessa asemassa. (Ilmarinen s.a., 3.)

Myös Juholin (2009, 129) korostaa tavoitteiden määrittelyn merkitystä muutoksessa. Hän korostaa myös, että muutoksen tavoitteiden asettamisessa on hyvä miettiä myös muutoksen aikarajoite. Muutossuunnitelmaan kannattaa asettaa tavoitteille jonkinlainen aikaraami. Jos jonkin tavoitetilän päämäärä on esimerkiksi kolmen vuoden kuluttua, on helpompi jäsentää välitavoitteita. Tämä selventää sitä, mitä työntekijältä ja tiimiltä odotetaan vuoden päästä tai mitä tulee tapahtua seuraavien kuukausien tai päivien aikana, jotta tavoitteeseen päästään. Jos muutos kestää pitkään, on tärkeää nimetä jo alussa välietapit,

milloin tehdään tilanteentarkistuksia ja arvioidaan, miten asetetut tavoitteet ovat toteutuneet. (Juholin 2009, 129–130.) Esimieheltä odotetaan oikeudenmukaisuutta ja reilua kohtelua. Esimiehen tehtävä on olla tasa-arvoinen ja huomioida työntekijöiden lähtökohdat asettaessaan heille henkilökohtaiset tavoitteet. (Pirinen, 2014, luku Muutoksen johtaminen.)

Muutosta edeltää usein vaihe, joka on yksilön kannalta ristiriitainen ja energiaa vievä. Levottomuus työyhteisössä lisääntyy, eri ryhmien väliset erot kasvavat sekä erilaiset huhupuheet lähtevät liikkeelle. Jokainen reagoi muutostilanteeseen omalla tavallaan. Ristiriitaisää liikkeelle muutoksen, joka saattaa jopa lamaannuttaa. Tällainen vaihe on erityisen uhkaava. Jos vaihe kestää liian kauan on usein esimiehen erityisen haastavaa saada tilanne hallintaan. Esimiehen on estettävä huhupuheet ja kerrottava työntekijöille huhujen tilalle oikeaa ja ajankohtaista tietoa. Esimiehen tulee myös kertoa ajoissa muutoksen tavoitteista ja syistä. Usein muutos saatetaan kokea turhana, eikä syitä muutoksen toteuttamiselle välttämättä ymmärretä. Vaihe on haastava, sillä moni esimieskin alkaa varmistelemaan asemaansa ja kilpailemaan toisten esimiesten kanssa. Varsinkin jos yrityksessä on hierarkkinen johtoporras, on usein esimiehenkin varmistettava asioita ylemmältä taholta. Yhteistyöhalut saattavat vähentyä ja omia toimenkuvia voidaan alkaa varjella. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 36–40.)

Kun muutosprosessi on saatu käyntiin, on tärkeää huolehtia muutoksenhallinnasta. Muutoksen hallinnalla tarkoitetaan prosessia, jossa hallitut muutokset toteutetaan ennalta muodostettujen mallien mukaisesti. (Strategy train 2009.) Esimies voi auttaa muutosprosessissa työntekijän suoriutumista luomalla pysyviä rakenteita. Tällaisia ovat muun muassa prosessit, pelisäännöt, työkalut ja mittarit. Selkeät tavoitteet ja pienemmät välitavoitteet ohjaavat tekemistä. (Pirinen 2014, luku Muutosjohtamisen ydinteetit esimiehelle.) Esimiehen on käytävä läpi tiimin kanssa muutostavoitteet heti muutoksen alussa: miksi muutos tehdään, mitä se tarkoittaa meille, miten muutos tulee muuttamaan työtämme, mitä odotuksia meille asetetaan muutoksessa ja mitä hyötyä me tulemme saamaan muutoksesta. (Pirinen 2014, 71.) Muutoksen tavoitteiden jakaminen pienempiin osiin auttaa työntekijöitä hahmottamaan muutoksen selkeämmin ja tavoitteista tulee inhimillisempiä. Liian suuria kokonaisuuksia saattaa olla vaikea hahmottaa. (Pirinen 2014, 10.)

Muutoksen hallinnassa suuri rooli on sillä, miten työntekijä tuntee muutoksenhallinnan sekä omat vaikuttamismahdollisuudet. Hallitsemattomuuden tunne aiheuttaa usein työntekijässä pelkoa ja turhautumista. Esimies voi auttaa työntekijää suhtautumaan epävarmuuteen, keskeneräisyyteen sekä siihen, miten sietää asioita, joihin ei itse voi vaikuttaa. Hidas

muutos on usein työntekijälle tuskallisempi kuin nopea, joten vaikeat ja hankalaltakin tuntuvat asiat kannattaa nostaa puheeksi. Epävarmuus kasvattaa aina muutosvastarintamaa ja tämän takia muutoksen hallinta on avain roolissa muutoksen läpiviemisessä. (Pirinen 2014, 244–245.)

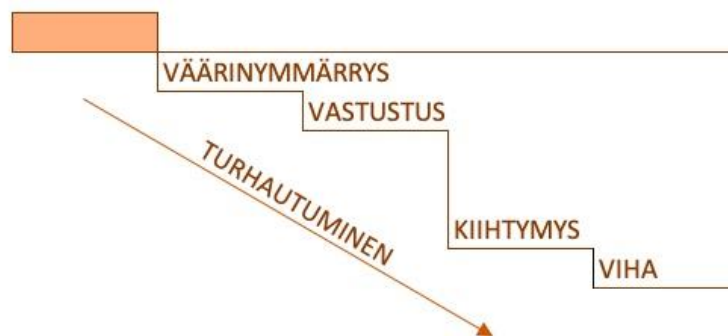
Muutoksen päättämisessä on kyse tavoitellun muutoksen tukemisesta, toimintatapojen vakiinnuttamisesta sekä tilanteen arvioimisesta ja tarvittaessa korjaavien toimien tekemisestä. (Ilmarinen s.a., 3.) Ponteva (2012, luku 2.1) korostaa myös sitä, että kun muutos on viety läpi, on aika vakiinnuttaa muutettuja toimintatapoja. Yhtä lailla on tärkeää arvioida muutoksen onnistumista sekä miettiä mahdollisia kehityskohteita jatkoa ajatellen ja huolehtia mahdollisesti tarvittavasta koulutuksesta ja tuesta.

Muutoksen vakiinnuttamisessa on tärkeää huomioida onnistumiset ja korostaa saatuja hyötyjä. Tärkeää on myös käydä läpi kokemuksia ja pohtia, mitä niistä on opittu. Muutosta kannattaa arvioida oppimiskokemuksena. Konkreettisista tuloksista ja saavutuksista sekä opitusta kannattaa viestiä koko henkilöstölle, sillä uudistukset jäävät helposti huomaamatta arjen uurastuksessa. Saattaa käydä myös niin, ettei muutokselle asetettuja tavoitteita saavutettu täydellisesti. Vaikka näin kävisi, ei se tarkoita sitä, että muutos olisi epäonnistunut. Todennäköisesti muutosprosessin aikana tavoitteet ovat tarkentuneet ja suunnitelmat siten vaihtuneet vastaamaan todellisia tarpeita. (Ilmarinen s.a., 3.)

3.3 Muutosvastarinta

Muutosvastarinta on voima, joka on usein osana muutosta. Muutosvastarintaa ei voida täysin poistaa, mutta ideaalissa tilanteessa esimies pystyy voittamaan muutosvastarinnan ja muuttamaan vastavoiman myötävoimaksi. Muutosvastarinta voi ilmetä monilla eri tavoilla ja jokainen ihminen kokee ja ilmaisee muutosvastarintaa eri tavalla. Se voi olla äänestä, hiljaista tai passiivista. Osa ihmisistä voi tuoda mielipiteitään ja negatiivisia ajatuksiaan äänekkäästi esille. Osa voi puhua niistä vain pienissä ryhmissä ja levittää mahdollisesti huhuja. Passiivinen muutosvastarinta taas näkyy tekemättömyytenä. Voi olla, että työntekijä passiivisuudella pyrkii estämään muutoksen etenemistä. Tällainen reagoitapa aiheutuu usein myös taakaksi muille työntekijöille. (Pirinen 2014, luku Muutosvastarinta.) Pontevan (2012, luku 2.2.) mukaan muutosvastarinta on luonnollinen osa mitä tahansa muutosprosessia. Mattila (2007, 11) puolestaan näkee muutosvastarinnan yhteistyön lähtökohtana. Muutosten vastustajilla voi olla tärkeää sanottavaa ja vastarintaan kätkeytyy monia myönteisiä mahdollisuuksia, vaikka useinkin se nähdään vain ongelmana.

Muutosvastarintaa ei tulisi arvioida, sillä se ei aina kerro asiaa, joka on huonosti. Tärkeämpää on selvittää, mikä asia aiheuttaa vastarintaa. Kun asia on selvillä, on helpompi lähteä miettimään ratkaisuja ja toimenpiteitä asian korjaamiseen. (Pirinen 2014, luku Muutosvastarinta.) Muutosvastarinta on inhimillinen tapa reagoida muutoksiin. Syitä muutostarinnalle voi olla esimerkiksi tietämättömyys, ymmärtämättömyys, luopumisen pelko, haluttomuus muuttua, huono johtaminen, tuntematon pelko, luottamuksen puute, kriittisyys, epävarmuus, pelko työpaikan menettämisestä tai edellisen muutoksen huonot kokemukset. Usein muutostarinnan syynä on se, että taustoja ja syitä ei tiedetä, jolloin syntyy epäilyksiä. Varsinkin isoissa organisaatioissa syyt muutoksiin jäävät usein liian etäisiksi. Kun aikaisemmin on toimittu tietyllä tavalla ja tietynlaiseen rutiiniin tulee muutos, on luonnollista, että se herättää ajatuksia ja erilaisia tunnetiloja. Ihminen joutuu uuden äärelle eli pois mukavuusalueeltaan. (Pirinen 2014, luku Muutosvastarinta.) Lappalainen (2015, 40) on Pirisen kanssa samaa mieltä muutostarinnan syistä. Hän korostaa myös sitä, että epämuukavuusalueella negatiivinen ajattelu on ihmiselle luonnollista ja sen taakse on helppo piiloutua. Usein keski-ikä yllittäneillä henkilöillä muutostarinta saattaa nousta helpommin pintaan. He saattavat ajatella, että eivät voi oppia samaa tahtia kuin nuoret ja jäävät alakynteen. Näin ei kuitenkaan ole, vaikka ajatellaan, että ihmisen oppimishalu on parhaimmillaan noin 20-vuoden iässä. Iän ja taidon tarttuessa vanhemmilla henkilöillä on mahdollisuus oppia ja käyttää kokemusta hyödyksi, mikäli itsevarmuus ja minäkuva ovat kohdillaan. Alapuolella olevassa kuvassa on kuvattu muutoksen, sanoman, viestin tai kokemuksen väärin ymmärtäminen ja muuttuminen vastustusprosessiksi ja turhautumiseksi (kuvio 4). (Lappalainen 2015, 40–43.)



Kuvio 4. Vastustusprosessi (mukaillen Lappalainen 2015)

Muutosvastarinnan kokemiseen vaikuttaa myös toki se, mitä yksilöllä on meneillään omassa henkilökohtaisessa elämässä. Jos henkilökohtainen elämässä on haasteita voi työpaikan muutokset aiheuttaa suurta ahdistusta. Muutosvastarinnan aika olisi tärkeää, että esimies on läsnä ja hän haluaisi aidosti auttaa työntekijöitä muutoksessa ja sen läpi

viemisessä. On erityisen tärkeää toistaa muutoksen positiivisia puolia ja tavoitteita. Näin työntekijätkin muistavat, miksi muutosta tehdään, ja alkavat vähitellen itsekin uskoa muutokseen. (Pirinen 2014, luku Muutosvastarinta.)

Vastustamista huolestuttavampaa on välinpitämättömyys. Jos ihminen ei reagoi mitenkään asioihin tai millään ei tunnu olevan hänelle väliä, asiat eivät ole kunnossa. Työntekijä on silloin voinut vieraantua työstään tai etäännyä organisaatiostaan. Usko organisaatioon on saattanut jopa kokonaan mennä. Voi olla myös niin, ettei työntekijä tunnista itseään toimintansa tuloksista. Välinpitämättömyys voi ilmetä esimerkiksi lojaalisuuden puutteena organisaatiota kohtaan. Se voi olla myös selviytymiskeino: kun ei anna itsensä kiintyä mihinkään liikaa, ei pääse pettymään. (Ponteva 2012, luku 2.2.)

4 Muutoksen johtaminen

Muutos ja sen läpivieminen edellyttää aina johtamista sekä tehokasta ja määrätietoista muutostyötä. Tätä kutsutaan ”Change Managementiksi”. Kyse on toimenpiteiden käynnistämisestä, valvomisesta ja seuraamisesta. (Karlöf & Lövingssön 2004, 149.) Onnistuneella muutoksen johtamisella yritys voi vähentää muutokseen liittyviä kustannuksia, parantaa innovatiivisuutta ja tuottavuutta sekä tukea henkilöstön hyvinvointia muutoksessa. Hyvällä ja onnistuneella muutoksen johtamisella varmistetaan, että työt sujuvat muutoksen aikana ja sen jälkeen tehokkaasti sekä tuottavasti. Muutos toteutuu vasta silloin, kun ihmiset ovat aidosti mukana muutoksen toteutuksessa ja kun se näkyy konkreettisina muutoksina toiminnoissa. Muutoksen johtamisessa keskeisin tavoite on saattaa muutos onnistuneesti läpi ja saada uusi toimintatapa vakiintumaan osaksi arjen työtä. (Ilmarinen s.a., 3.) Muutoksen johtamisen vaiheet ovat valmistelu, suunnittelu, toteutus ja vakiinnuttaminen (Ponteva 2010, 24.)

Muutoksen hallinta on tärkeä osa muutosta. Muutoksen hallinta on jäsenelty lähestymistapa yksilöiden, ryhmien ja organisaatioiden siirtämiseen nykyisestä tilasta haluttuun tulevaisuuden tilaan vision ja strategian toteuttamiseksi. Se on organisaatioprosessi, jonka tarkoituksena on antaa työntekijöille mahdollisuus hyväksyä ja omaksua muutokset nykyisessä ympäristössä. (Ryerson University 2011, 4.)

Tässä luvussa käyn läpi, miten muutosta tulisi johtaa sekä mikä merkitys työntekijän osallistamisella on muutosprosessissa. Yksi tärkeimmistä asioista muutoksen johtamisessa on muutosviestintä, jonka nostan tässä luvussa esiin omana kohtanaan, sillä erityisesti tämä teema korostui myös tutkimustuloksissa. Luvun lopussa käsittelen etäjohtamista muutoksessa, mikä on aiheena erityisen ajankohtainen COVID-19-pandemian myötä.

4.1 Esimiehen rooli ja tuki muutoksessa

Esimiehellä on muutoksessa paljon tehtäviä, jotka liittyvät ihmisten ja asioiden johtamiseen. Johtamisen painopisteet voivat muuttua muutosprosessin aikana, mutta perustehtävät säilyvät. Nämä perustehtävät ovat: läsnäolo, tavoite, innostus ja toteutus. Näiden tehtävien perusteella arvioidaan myös esimiehen työtä ja tulosta muutoksessa. Esimies johtaa muutoksen toteutusta ja tavoitteita, on läsnä työntekijän arjessa sekä innostaa ja kannustaa työntekijää muutoksessa. (Pirinen 2014, 67.) Luova ja innovatiivinen esimies edistää omalla esimerkillään työntekijöidensä luovuutta ja kokeilunhalua. Henkilökohtainen ja intensiivinen ohjaaminen päivittäisessä käytännön työssä tukee työntekijän ammatillista pätevyyttä, itseohjautuvuutta ja itsenäistä ajattelua. (Finkelstein 2018.)

Esimiehellä on muutoksessa kolme roolia: itse muutoksen kokijana, työntekijän muutoksen ymmärtäjänä sekä tulevaisuuteen valmistautujana. Esimiehen tulee ensin itse hyväksyä muutos ja tietää mihin suuntaan ollaan lähdessä, ennen kuin hän voi johtaa ja viestiä siitä henkilöstölle. Esimiehen tulee myös valmistautua ja kyetä ennakoimaan tulevaa muutosprosessia. Resursseja tulee jakaa ja erilaisiin haasteisiin tulee reagoida viipymättä. Ennakointi vaatii esimieheltä taitoa ymmärtää organisaation toimintaa ja prosesseja. Muutosjohtajalla on oltava herkkyyttä tunnistaa tilanteet, jolloin määrätietoinen ohjaus on parempi vaihtoehto, kuin kompromissia kohden vievä ristiriitojen ratkaisu. (Arikoski & Sallinen 2007, 83–85.)

Hyvässä tiimissä esimies kuuntelee tiimiläisten toiveita, mahdollistaa työssä suoriutumisen muutoksenkin aikana, puolustaa tiimiään tarvittaessa ja huolehtii tiimin kannalta tärkeiden asioiden etenemisestä. Esimiehellä on vastuu tiimin toiminnasta ja päätöksistä. Muutoksessa jaksamisesta ja tiimin hyvinvoinnista tulisi ottaa yhdessä vastuu ja esimies on avainhenkilö viemään tätä sanomaa tiimille ja tukemaan tiimiä muutosmatkalla. (Pirinen 2014, luku Esimieheen kohdistuvat paineet.)

Muutoskyky nousee isoon rooliin muutosmatkalla. Esimiehen tehtävänä on löytää keinot, joilla erilaiset yksilöt saadaan innostumaan muutoksesta. Joillakin esimiehillä on ilmiömäinen kyky saada parhaat puolet esiin työntekijöistään ja hyödyntää yksilöiden vahvuuksia. Taitava yksilöiden valmentaja saa kehitykseen mukaan sellaisenkin alaisen, jonka joku toinen on leimannut täysin nykyiseen jämähtäneeksi. Hänellä on keinot saada toinen näkemään isompia kokonaisuuksia ja tekemään selkeitä loikkia eteenpäin. Yksilön muutoskyvykkyys tai resilienssi liittyy ainakin positiiviseen minäkuvaan ja omiin kykyihin luottamiseen sekä yhteistyökykyyn. Myös henkinen kypsyytensä ja vastuunottovalmius tukevat muutoskyvykkyyttä. Kun ottaa vastuuta, toimii aktiivisesti eikä uhriudu muutosten edessä, vie se uudistumistilanteessa eteenpäin. (Korhonen 2009, 151–152.)

Muutoksessa tiimiläisten tehtävät ja roolit saattavat muuttua. Esimiehen on tärkeä kyetä tunnistamaan tiimiläisten vahvuuksia, kuten Korhonen totesi edellisessä kappaleessa. Tärkeää on auttaa työntekijää pääsemään yli omista rajoituksistaan ja kannustaa oppimaan. Esimies voi omalla läsnäolollaan luoda tiimille turvallisen tunteen ja motivoida heitä pärjäämään muutoksessa. (Pirinen 2014, luku Huoli tulevaisuudesta.) Hyvä tiimihenki on avainasemassa muutoksen onnistumisessa ja eteenpäin viemisessä. Näin syntyy luottamuksellinen ja avoin ilmapiiri. Esimiehen on tärkeää tarkkailla ilmapiiriä. Ongelmia havaitessaan hänen on välittömästi otettava asia puheeksi ja miettiä, mistä tiimin ongelmat voisivat johtua. Esimiehen tulee muistaa, että jokainen työntekijä on yksilö ja hänen tulisi

kohdella jokaista yksilönä. Tämä auttaa tämä muutoksen eteenpäin viemisessä, koska silloin löytyy ymmärrystä eri tarpeille ja reaktioille. (Pirinen 2014, luku Esimies muutoksen mahdollistajana.)

4.2 Osallistaminen muutoksessa

Työntekijöitä kannattaa osallistaa muutokseen, sillä sitä kautta saadaan työntekijöitä sitoutettua muutokseen. Muutos ei tapahdu vastoin tahtoa. Organisaatioiden on mahdollista tukea ja kannustaa henkilöstöään muutoksessa eri tavoin. Olennaista on, että jokainen organisaatio löytäisi ja tunnistaisi itselleen parhaat mahdolliset tavat toimia muutoksessa. Työntekijät kannattaa sitouttaa muutokseen, koska sitoutunut henkilöstö tekee parempaa tulosta. Jos työntekijät saavat osallistua organisaatiomuutoksen suunnitteluun, itse muutos ei usein tunnu niin vaikealta. Olisi tärkeää, että osallistaminen alkaisi jo mahdollisimman aikaisessa vaiheessa muutoksen suunnittelua. Tässä on kuitenkin hyvä olla varovainen, sillä osallistamisessa on omat riskinsä. Jos työntekijöitä otetaan mukaan muutoksen suunnitteluun, he odottavat voivansa todella vaikuttaa asioihin. Tärkeää on, ettei hyvä asia käänny itseään vastaan, esimerkiksi teennäisellä ja toiveita synnyttävällä näennäisellä osallistamisella. On lähes mahdotonta, että kaikki olisivat aina tyytyväisiä lopulliseen ratkaisuun. Organisaation jatkoon kannalta olisi kuitenkin tärkeää, että mahdollisimman moni olisi tyytyväinen ja suunnitteluun osallistuminen edistää tätä. Jos osallistaminen ei ole organisaation normaali työskentelymuoto, ei työntekijöillä välttämättä ole taitoa toteuttaa sitä menestyksekkäästi. Osallistujia tulee opastaa ja valmentaa osallistamiseen. (Ponteva 2012, luku 2.4.)

Erilaisissa muutostilanteissa on olennaista ja kannattavaa pysähtyä muutoksen äärelle, vaikka tähän kuluisikin hiukan enemmän aikaa. Muutoksen edetessä ei tarvitse enää pohdita asioita alusta uudelleen, vaan uusia asioita voi helpommin rakentaa kerran pohditun päälle. On tärkeää muistaa, että mikä näyttää paperilla hyvältä, ei välttämättä toimi käytännössä. Toimivat ja ei toimivat toimintatavat löytyvät parhaiten siten, että työntekijöitä osallistetaan ja heidän kokemuksiaan kuunnellaan. (Ponteva 2010, 27.)

Onnistuneeseen lopputulokseen muutoksessa vaikuttaa myös se, miten hyvin ihmiset ymmärtävät toistensa ajatuksia. On erityisen tärkeää kuunnella toista, vaikka olisi eri mieltä hänen kanssaan. Yhtäkkiä voi huomata, että toisen puheenvuoro voi avata itselle täysin uuden maailman, jonka avulla voi ymmärtää toisen toimintaa paremmin. Toisten ajatusten arvostaminen organisaatioissa helpottaa muutosten etenemistä. (Ponteva 2012, luku 2.0.)

Pilotit ovat hyvä mahdollisuus osallistaa työntekijöitä mukaan muutosprosessiin ja kerätä kokemuksia, sekä haastaa työntekijöitä ideoimaan. Kokeilu on tehokas tapa osallistaa. Kun kyse on pilotista, on aina mahdollisuus vielä palata lähtöruutuun, jos suunniteltu malli ei toimi. Tämä tarjoaa turvallisen takaportin, jonka turvin on helpompi ottaa muutosprosessin ensimmäinen askel. (Korhonen 2019, 125–126.) Pilotti tulee ensin suunnitella hyvin ja, tämän jälkeen työntekijää voidaan kannustaa kokeiluun. Kun ensimmäinen askel on otettu, huomaa työntekijä yleensä uudistuksessa jotain innostavaa, esimerkiksi vaihtelua, oppimista tai muuta positiivista muutosta. Ennakkoluulot alkavat pikkuhiljaa karista. Siksi on tärkeää kannustaa ja tukea jokaista ottamaan mahdollisimman varhaisessa vaiheessa ensimmäinen kokeiluaskel, jotta pelot eivät kasva itse asiaa suuremmiksi. (Korhonen 2019, 126–127.)

Erilaiset digitaaliset työvälineet ja alustat helpottavat osallistamista. Parhaimmillaan digitaaliset yhteistyön välineet mahdollistavat uuden, osallistavamman ja yhteisöllisemmän kulttuurin rakentumista. Useissa organisaatioissa puhutaan ja tavoitellaan nyt itseohjautuvuutta tai yhdessä ohjautuvuutta. Ne edellyttävät aktiivista vastuunottoa ja omistajuutta joka tasolla organisaatiota – jaettua johtajuutta. Tämä puolestaan merkitsee, että tiedon on oltava mahdollisimman avoimesti ja läpinäkyvästi saatavilla sekä vuorovaikutuksen mahdollista. Tieto ei enää ole valtaa, vaan sen jakaminen. (Korhonen 2019, 140.)

4.3 Muutosviestintä

Organisaatioiden viestintä on perinteisesti jaettu sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Viestinnän tehtävä on siirtää tietoa ihmisille niin yrityksen sisällä kuin sen ulkopuolellakin. (Kortejärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2008, 7.) Kaikki työyhteisön arjessa tapahtuva on viestintää muun muassa sanat, eleet ja päätökset (Korhonen 2019, 110).

Viestinnästä annetaan usein kriittistä palautetta muutoksessa. Viestinnän epäonnistumisen syyksi saatetaan kokea, että viestintä ei ole tarpeeksi avointa tai sen kautta ei saa tarpeeksi tietoa. Muutosviestintä on yhteisen ymmärryksen luomista. Kun on yhteinen ymmärrys, on myös todellisuus ja tulevaisuus. (Pirinen 2014, luku Esimiestyö on viestintää ja vaikuttamista.)

Muutosviestintä on oleellinen osa muutoksen johtamista ja toimii osana yrityksen strategista viestintää. Muusta viestinnästä se eroaa tiedon syvyyden ja perusteellisuuden takia. Muutosviestinnän tulisi olla jatkuvaa koko muutoksen ajan ja näin kulkea muutosprosessin mukana alusta loppuun. Muutosviestinnän keskeisimpiä tavoitteita ovat muun muassa organisaation arvojen ja kulttuurin sisäistäminen, kyky käsitellä omaa työtä ja organisaation tehtävää laajempänä käsitteenä, vision selkeyttäminen, kuunteleminen ja vuoropuhelu

sekä vastaanottajalähtöinen viestintä. Hyvän muutosviestinnän tuloksena on se, että henkilöstö ymmärtää mistä muutoksessa on kyse, sekä miksi muutos on välttämätön. (Juholin 2006, 317–320.) Onnistunut muutosviestintä luo parhaimmillaan luottamusta, yhteenkuuluvuutta, selkeyttä, tehokkuutta, motivaatiota, innostusta ja tahtoa. Tärkeää on kaksisuuntainen viestintä eli kysyminen ja kuunteleminen. (Pirinen 2014, 129.)

Muutosprosessin aikana tietotulva on usein runsasta. Muutoksesta halutaan viestiä paljon, jotta työntekijöillä olisi kaikki tarvittava tieto, eikä syntyisi ajatusta tietojen pimittämisestä. Viestinnän määrää tulisi kuitenkin pyrkiä hillitsemään ja sitä tulisi suunnitella. Viestinnän tulisi olla myös yksinkertaista ja selkeää, sillä työntekijän voi olla haasteellista poimia itselleen oleellinen tieto. Esimiehen tehtävä onkin suodattaa informaatiotulvasta oleellisimmat asiat ja viedä ne työntekijöille ymmärrettävässä muodossa. Esimiehen on myös tärkeää tuoda tavoitteisiin konkretiaa ja selittää mitä tavoitteet tarkoittavat. Viestittävän tiedon tulisi olla eri kohderyhmille selkeästi kohdennettua ja ajallisesti suunniteltua. (Pirinen 2014, luku Muutosviestintä on yhteisymmärryksen luomista.)

Voi syntyä tilanteita, että esimiehelläkään ei ole tarpeeksi tietoa muutoksesta. Tällöin on tärkeää, että esimies pysyy linjassa yrityksen johdon kanssa ja kysyy ja etsii aktiivisesti tietoa esimerkiksi omalta esimieheltään. Esimies on työnantajan edustaja ja hänen tehtävänä on viedä yrityksen päätöksiä käytäntöön ja viestiä niistä yhteisesti sovitulla tavalla. (Pirinen 2014, luku Vaikeat viestintä tilanteet.)

Muutoksen viestinnän perustana on muutosviestinnän strategia ja suunnitelma. Siinä tulee määritellä, mitä muutosviestinnällä halutaan saada aikaan. Muutosviestinnän strategia sisältää seuraavat asiat: viestinnän tavoitteet, kohderyhmä, pääviestit, kanavat sekä keinot, joilla viestitään eri sidosryhmille. Lisäksi määritellään: kuka viestii, mitä viestitään missäkin kanavassa ja millä tavoin sekä milloin. On tärkeää peilata viestintää muutoksen aikajanaan ja varmistaa, että viesti menee halutulle kohderyhmälle ja ymmärretään halutulla tavalla. Viestintäsuunnitelmaan tulisi kirjata myös mahdolliset riskit ja esteet. Viestinnälle tulee luoda omat mittarit, joilla viestinnän vaikuttavuutta voidaan mitata. Näin viestinnän onnistumisesta saadaan tuloksia. (Pirinen 2014, luku Muutosviestinnän suunnittelu.)

Viralliset, lähinnä yksisuuntaiset viestintäkanavat ovat hyvä lähtökohta ja tuki sisäiselle viestinnälle. Perinteinen Intranet antaa kuitenkin harvoin mahdollisuutta kaksisuuntaiseen viestintään. Muutosviestintään tarvitaan osallistavia ja vuorovaikutteisia kanavia. Keskeistä on monikanavaisuus. Modernit, digitaaliset työympäristöt tarjoavat monipuolisia kanavia tehokkaaseen sisäiseen viestintään ja uuden ajattelun luomiseen, esimerkiksi Teams ja Yammer. Kaksisuuntaiseen viestinnän kanavat mahdollistavat sen, että esimies voi käydä avointa keskustelua henkilöstön kanssa sekä tarkentaa näkemyksiä. (Korhonen

2019, 111–113.) Menestyksekkäissä muutoshankkeissa harjoitetaan aina kaksisuuntaista viestintää. Keskustelu takaa sen, että avoimiin ja askarruttaviin kysymyksiin saadaan vastauksia. (Kotter 1996, 84–85.)

4.4 Etäjohtaminen muutoksessa

Joulukuussa vuonna 2019 Kiinassa Wuhanin kaupungissa alkunsa saanut pandemia levisi ympäri maailman. Suomessa COVID-19 on määritetty yleisvaaralliseksi tartuntataudiksi. (Terveystieteiden tutkimuskeskus 2020.) Vallitsevan tilanteen takia ympäri maailmaa ja myös Suomessa jouduttiin sulkemaan julkisia paikkoja ja määräämään ihmisiä etätöihin, jotta pandemia saataisiin hallintaan. Opinnäytetyöni ja toteuttamani tutkimukseni kannalta muutoksen etäjohtaminen eli virtuaalijohtaminen nousi väistämättä hyvinkin keskeiseen rooliin tutkimuksessa.

Etätö on ansiotyötä, jota tehdään varsinaisen työpaikan ulkopuolella. Etätö voi olla jatkuvaa, eli työntekijä tekee jatkuvasti työtä etäällä. Se voi olla myös säännöllistä eli esimerkiksi aina tietyssä päivänä viikosta tai se voi olla satunnaista. Etätöille tunnusomaista on tietotekniikan käyttö ja näin kommunikointi tapahtuu tietotekniikan välityksellä. Etätöihin liittyy usein myös ajasta ja paikasta riippumattomat työjärjestelyt. (Vilkman 2016, luku 1.0.) Omat havaintoni etätöistä ovat, että tekniikka ympäristössämme kehittyy jatkuvasti ja ihmiset haluavat vapautta vaikuttaa omaan aikatauluun. Etätöiden suosio kasvaa jatkuvasti. Koronaviruksen tuoma etätöiden määrä osoitti varmasti monelle yritykselle sen, missä vaiheessa yritys on etätöskentelykulttuurissa.

Etäjohtaminen on tulevaisuudessa esimiehen ydinosaamista. Etäjohtaminen ja virtuaalisesti toimivat tiimit ovat yleistyneet kaikenlaisissa organisaatioissa, mutta vain harvoissa yrityksissä on määritelty, minkälaisista osaamista etäjohtaja tarvitsee. Perinteinen johtamisaikataulu ei riitä, vaan on osattava joustaa tilanteen ja uuden digitaalisen ympäristön mukaan sekä kehitettävä puuttuvaa osaamista. (Vilkman 2016, luku 1.0.)

”Työpaikka”-käsitteen rinnalle on tullut ”työtilan” käsite. Työtilalla on sosiaalinen, fyysinen, henkinen ja emotionaalinen ulottuvuus. Virtuaalisessa työtilassa voidaan kokea läsnäolo ilman, että henkilöt ovat fyysisesti samassa tilassa. Tätä ilmiötä kuvaa etäläsnäolo. (Sydänmaalakka 2016, 57.) Virtuaalijohtamisesta käytetään myös termiä etäjohtaminen. Etäjohtaminen määritetään johtamiseksi, jossa johtaja ei näe työntekijää päivittäin tai ehkä edes viikoittain fyysisessä toimistossa. (Vilkman 2016, luku 1.0.)

Virtuaalitiimi on joukko ihmisiä, jotka työskentelevät yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Tämä joukko käyttää yhteisiä menetelmiä eri paikoissa ja eriaikaisesti. Virtuaalitiimissä

käytetään vuorovaikutuksessa apuna sähköisiä kommunikointivälineitä. Virtuaalitiimin johtaminen vaatii monipuolisempaa johtamista kuin kasvokkain tapahtuva johtaminen. Virtuaalitiimin johtaminen edellyttää uusia tapoja osallistaa ja johtaa tiimiin kuuluvia jäseniä. Johtajan pitää keksiä uusia tapoja ihmisten motivoimiseksi. Lisäksi sitoutumisen varmistaminen ja luottamuksen rakentaminen on usein vaativampaa virtuaalitiimissä. (Sydänmaalakka 2016, 57.) Virtuaalijohtaminen on paljon muutakin kuin sopivan teknologian käyttämistä viestimisessä ja kommunikaatiossa. Virtuaalijohtaminen on parhaimmillaan yhteisen vision luomista ja toisistaan kaukana olevien ihmisten sitouttamista tuottamaan yhdessä tuloksia yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Pullan 2016, 3.)

Kun johdetaan virtuaalitiimiä, on johtajan näkyvyys ja läsnäolo tärkeää. On myös tärkeää, että yhteiset arvot ja visiot ovat jatkuvasti esillä. Tiedonjakamisen eli viestinnän tulee olla selkeää ja ymmärrettävää. Ongelmatilanteisiin tulee reagoida välittömästi sekä etsiä ratkaisuja. Luottamusta tiimiin tulee rakentaa systemaattisesti, ja luottamus on myös osoitettava tiimille. Johtaminen vaatii konkreettiset tavoitteet. Vaikka virtuaalitiimin johtaminen on haastavaa, luo se silti valtavasti uusia mahdollisuuksia luovuuteen ja innovointiin työyhteisössä. (Sydänmaalakka 2016, 57–58.)

Esimies vaikuttaa taidoillaan ja valinnoillaan sekä johtamistyyllillään siihen, menestyykö virtuaalinen tiimi vai ei. Työelämän ympäristön monimuotoisuudessa korostuu esimiehen johtamistaitojen merkitys. Esimiehellä on tärkeä rooli virtuaalitiimissä suhteiden luomisen, tiimin muodostumisen, tiedonjakamisen sekä vuorovaikutuksen näkökulmasta. (Pöllänen 2015, 105.) Virtuaalijohtajalla on viisi merkittävää roolia. Nämä ovat suunnan näyttäminen, vision kirkastaminen, prosessin haastaminen ja työn mahdollistaminen sekä työntekijöiden rohkaiseminen. Johtajan jatkuvalla kehittymiselle luo pohjan tietoisuus omasta osaamisesta sekä vahvuusalueista suhteessa edellä mainittuihin rooleihin. (Pullan 2016, 18.)

5 Tutkimus

Tässä luvussa esitellään tutkimusmenetelmät ja kerrotaan tutkimuksen toteutuksesta. Saatujen tulosten perusteella esitetään keskeisimmät kehittämiskohteet, jotka huomioiden Pohjola Vakuutus voi kehittää muutoksen johtamista, kun muutosta viedään koko yksikölle.

5.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten pilottitiimeihin kuuluvat työntekijät ovat kokeneet muutoksen johtamisen pilottijakson aikana. Tutkimuksen kohderyhmänä olivat erityisesti suorittavan tason työntekijät, mutta mukana olivat myös pilottitiimien esimiehet, jotta muutoksen johtamisesta saataisiin tietoa eri näkökulmista. Tämä lisää myös tutkimuksen luotettavuutta.

Empiirinen tutkimus eli kokemusperäinen tutkimus perustuu tutkimuskohteen mittaamiseen ja havainnointiin. Empiirinen tutkimus voidaan jakaa kvantitatiiviseen eli määrälliseen ja kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimukseen. Tutkimusongelman, tutkimuksen tavoitteen sekä tutkimuksen tarkoituksen mukaan voidaan valita, kumpi lähestymistapa sopii paremmin tutkimuksen toteuttamiseen. On myös mahdollista yhdistää kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimustapa. (Heikkilä 2014, 14–15.) Riippumatta siitä, käytetäänkö tutkimusmenetelmänä kvantitatiivista tai kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, vai näiden kahden yhdistelmää, on tärkeää erottaa toisistaan ilmiöiden ja metodien taso, eli mitä ja miten asiaa tutkitaan (Hirsjärvi 2015, 55).

Kvantitatiivista tutkimusmenetelmää kutsutaan myös tilastolliseksi tutkimusmenetelmäksi. Sen avulla voidaan tarkastella tietoja numeerisesti, esimerkiksi lukumääriä ja prosenttiosuuksia sekä tehdä regressioanalyysyjä suurista datasarjoista. Aineistonkeruussa yleisimpiä ovat standardoidut tutkimuslomakkeet, joissa on valmiit vastausvaihtoehdot. Asioiden kuvataan numeeristen suureiden avulla, esimerkiksi tunnuslukuina. Kvantitatiivista tutkimusmenetelmää käyttäen saadaan yleensä kartoitettua olemassa olevaa tilannetta. Tutkimusmenetelmällä ei kuitenkaan usein pystytä selvittämään asioiden syytä, sillä ilmiötä kuvataan numeerisesti. Kvantitatiivinen tutkimus pyrkii vastamaan kysymyksiin: Mikä? Missä? Paljonko? Kuinka usein? Kvantitatiivista tutkimusmenetelmää käyttäessä on tärkeää huomioida tutkimuksen kohdentaminen oikealle kohderyhmälle sekä estää esimerkiksi se, että kyselyyn ei vastata useamman kuin yhden kerran. (Heikkilä 2014, 15–17.)

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä auttaa ymmärtämään tutkimuskohdetta sekä selittämään päätösten syitä. Tutkimusmenetelmä hyödyntää psykologian ja muiden

käyttäytymistieteiden oppeja. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä rajoittuu usein melko pienen määrään tutkimus kohteita, mutta ne pyritään analysoimaan sitäkin tarkemmin ja laatu korvaa määrän. Tutkittavat pyritään valitsemaan harkinnanvaraisesti, eikä tutkimuksessa pyritä tilastollisiin yleistyksiin. Tutkimusmenetelmässä ainestoa kerätään usein tekstimuotoisesti. Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii vastaamaan kysymyksiin: Miksi? Miten? Millainen? (Heikkilä 2014, 15–17.)

Tutkimusmenetelmää valittaessa on tärkeää tiedostaa tutkimusmenetelmien erot. Kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän etuna on nopeus eli vastaukset saadaan usein melko nopeasti. Kyselytutkimuksessa kysymyksissä voidaan käyttää myös arkaluonteisia kysymyksiä ja niihin saadaan yleensä vastauksia. Tämä toteutuu erityisesti, jos kyselytutkimus on toteutettu anonyymisti. Kvalitatiivisen tutkimuksen toteutus, esimerkiksi haastattelututkimuksena, vaatii taas enemmän tutkijalta aikaa itse tutkimuksen toteutuksessa. Haastattelun avulla vastauksia voidaan syventää, ja niitä voidaan tarkentaa lähes loputtomiin esittämällä tarkentavia- ja jatkokysymyksiä. Kvantitatiivisen tutkimuksen vastausten tarkkuus on kyseenalainen, koska kysymykset on mahdollista ymmärtää eri tavoin. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa taas vastausten tarkkuus on hyvä, koska asioita voidaan tarkentaa. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa vastaajamäärä riippuu kohdejoukosta ja tämä tulee ennakoida tutkimusta suunniteltaessa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa taas vastaajamäärä toteutuu haastateltavien mukaan. Molemmista menetelmistä löytyy hyvät ja huonot puolet. Kyse onkin oikeastaan siitä mitä tutkitaan ja mikä tutkimuksen tavoitteena on. (Heikkilä 2014, 18.)

Tämän opinnäytetyön tutkimuksessa yhdistyi osittain kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä. Kvantitatiivinen osuus toteutettiin lähettämällä ensi kaikille pilottitiimien jäsenille Webropol-kysely (luku 5.2). Päättötutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää ja aineisto koottiin teemahaastattelun avulla. Haastattelurungon työstämisessä hyödynnettiin alkukartoituksen tuloksia. Koska tutkimus oli luonteeltaan kartoittava, tutkimusstrategiaksi soveltui tässä tutkimuksessa hyvin kvalitatiivinen tutkimus (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2003, 128.) Tutkimuksen kohteena olevaan joukkoon kuului kaksi pilottitiimiä, eli yhteensä 23 työntekijää. Pelkän kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän käyttäminen ei ollut tässä tutkimuksessa ollut validia, koska määrällisen tutkimuksen aineistolle on tyypillistä, että vastaajien määrä on suuri. Suositeltava vastauksien vähimmäismäärä on 100, jos tutkimuksessa käytetään tilastollisia menetelmiä. Esimerkiksi valtakunnallisissa kuluttajatutkimuksissa tai kansainvälisissä vertailututkimuksissa terveydenhuollossa havaintoyksiköitä on jopa 500–1000. (Heikkilä 2004, 45; Nummenmaa 2006, 26.)

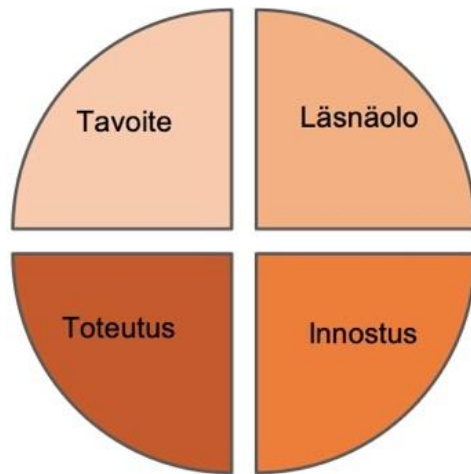
Teemahaastattelua käytetään usein tutkimusmenetelmänä silloin, kun aihe on arka tai kun halutaan selvittää vähemmän tunnettuja ja tiedettyjä asioita (Metsämuuronen 2005, 226). Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valikoitui teemahaastattelu, joka lähtee oletuksesta, että ajatuksia, uskomuksia ja kokemuksia voidaan tutkia. Keskustelu kohdennetaan tiettyihin ennakkoon valittuihin teemoihin. Haastattelijalla on mahdollisuus keskustella haastateltavan kanssa ja esittää tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä. Kysymykset ja teemat voidaan käsitellä sopivassa ja keskustelulle luontevassa järjestyksessä. Teemahaastattelua kutsutaan usein myös puolistrukturoiduksi haastatteluksi, mikä tarkoittaa sitä, että jokin haastattelun näkökohta on lyöty lukkoon, mutta ei kaikkia. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 47–48.) Teemahaastattelu on avoimen ja lomakehaastattelun välimuoto ja sille on tyypillistä, että haastattelun teemat ja aihealueet ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka järjestys ja muoto puuttuu (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 208). Teemahaastattelu mahdollisti tässä opinnäytetyön tutkimuksessa sen, että haastateltavat saivat tilaa kertoa omista ajatuksistaan. Vapaampi keskustelu antoi myös mahdollisuuden haastateltavalle nostaa esiin uusia tutkimuksen ja toiminnan kehittämisen kannalta merkityksellisiä teemoja.

5.2 Tutkimuksen toteutus

Tutkimusaineisto on kerätty aineistonkeruusuunnitelman mukaisesti (liite 1, opinnäytetyö- ja tutkimussuunnitelma). Tutkimussuunnitelman laatiminen on keskeinen osa tutkimusprosessia ja suunnitelma tukee tutkimuksen toteuttamisessa. Siihen kirjataan kaikki tutkimuksen toteuttamiseen vaikuttavat tiedot. (Heikkilä 2014, 20.)

Tässä opinnäytetyössä tutkimuksen kohteena oli kahden pilottitiimin työntekijät eli yhteensä 23 henkilöä. Toimeksiantajan toiveena oli kartoittaa pilottitiimiin kuuluvien työntekijöiden näkemyksiä muutoksen johtamisesta pilotin eri vaiheissa. Tutkimusprosessi käynnistettiin alkukartoituksella, joka toteutettiin pilottitiimeille Webropol-kyselynä. Alkukartoitus auttoi teemahaastattelun haastattelurungon suunnittelussa. Sain tietoa mahdollisista kehittämistä vaativista asioista ja useamman henkilön näkökulmaa muutoksen johtamisesta. Alkukartoituksen kautta jokaisella pilottitiimin työntekijällä oli mahdollisuus nostaa esiin itselleen merkityksellisiä, positiivisia ja kehittämistä vaativia näkemyksiä pilotista.

Pirinen (2014, 65) korostaa, että muutoksen johtamisessa esimies on avainasemassa ja tukee muutoksen tavoitteita ja toteutusta. Esimiehen perustehtäviin muutoksessa kuuluu myös olla läsnä työntekijän arjessa sekä innostaa työntekijöitä. Alkukartoituksen kysymykset laadittiin (liite 3) mukaillen edellä mainittuja esimiehen perustehtävien teemoja (kuvio 5).



Kuvio 5. Esimiehen perustehtävät muutoksessa (mukaillen Pirinen 2014)

Webropol-kysely (liite 3) toteutettiin 26. maaliskuuta 2020. Tällöin pilotti oli ollut käynnissä noin kuukauden ja kysely lähetettiin 23 pilottitiimin työntekijälle. Ennen kyselyn lähettämistä kävin esittäytymässä pilottitiimien työntekijöille tiimipalaverissa ja kertomassa tutkimuksestani. Kerroin tiimiläisille, miksi teen tutkimusta ja avasin tutkimuksen hyötyjä. Pilot-tiimi sai tietoa siitä, että kysely toimitetaan sähköpostilla ja toteutetaan täysin anonyyminä. Samalla esitin toiveen, että jokainen pilottitiimiin kuuluva henkilö vastaisi siihen.

Webropol-kysely (liite 3) koostui kuudesta monivalintakysymyksestä ja kahdesta avoimesta kysymyksestä. Vastaus vaihtoehdot asettuivat asteikolle 1–4. Asteikko 1 tarkoitti täysin eri mieltä ja asteikko 4 täysin sama mieltä. Asteikoksi valitsin 1–4, jolloin ei jää vaihtoehtoa ”en osaa sanoa”. Näin vastaaja joutuu aidosti pohtimaan, kumpaan suuntaan vastauksessaan kallistuu. Avoimien kysymysten kysymykset olivat tarkoituksella melko laajoja, jotta ne antaisivat vastaajille vapautta tuoda esiin omia mielipiteitään. Avoimien kysymysten kysymykset olivat:

- Mitkä asiat toimintatavan muutoksessa on toteutettu pilotin aikana hyvin?
- Mitkä asiat olet kokenut pilotissa toimintatavan muutoksessa haasteellisiksi?
- Miten asioita pitäisi jatkoa ajatellen kehittää?

Kysely lähetettiin sähköpostilla ja saatteessa (liite 2) oli maininta, että kyselyyn vastaaminen vie aikaa vain muutamia minuutteja. Pidin kyselyn melko lyhyenä, jotta vastaaminen olisi helppoa ja nopeaa. Näin pystyn lisäämään todennäköisyyttä siihen, että mahdollisimman moni vastaisi kyselyyn. Vastausaikaa oli vain 2 päivää ja varmistin pilottitiimin esimieheltä, ettei tiimiläisillä ei ollut tuolloin talvilomia tai muita esteitä vastata kyselyyn. Uskon,

että edellä mainitut toimenpiteet rohkaisivat työntekijöitä vastaamaan kyselyyn mahdollisimman pian, eikä kysely unohtuisi muiden sähköpostien joukkoon. Alkukartoitukseen vastasi kaikista pilottitiimin jäsenistä noin 70 %. Olin tyytyväinen vastausprosenttiin ja sain myös avoimiin kysymyksiin hyvin vastauksia.

Alkukartoituksesta saamani vastaukset (liite 4) viittasivat siihen, että suurin osa työntekijöistä oli innostunut toimintatavan muutoksesta. Vastaaajista 58% oli ”täysin samaa mieltä”, kun heiltä kysyttiin, ovatko he innostuneita toimintatavan muutoksesta. Vastaaajista 25% oli ”osittain samaa mieltä” ja 17% ”osittain eri mieltä”. Vastausvaihtoehtoon ”täysin eri mieltä” ei tullut vastauksia.

Alkukartoituksessa kysyttiin, ovatko toimintatavan muutoksen keskeisimmät tavoitteet selkeät. Suurin osa vastaaajista (liite 4) koki muutoksen tavoitteet selkeäksi, mutta eriäviäkin mielipiteitä esitettiin. Vastaaajista 42% oli ”osittain samaa mieltä”, 25% ”täysin samaa mieltä” ja 25% ”osittain eri mieltä”. Vastaaajista 8% koki olevansa ”täysin eri mieltä” koskien muutoksen tavoitteiden selkeyttä.

Pilottitiimin jäseniltä kysyttiin, miten he ovat kokeneet toimintatavan muutoksen johtamisen. Vastaaajista (liite 4) 58% oli ”osittain eri mieltä” eli työntekijät kokivat muutoksen johtamisessa olevan parantamisen varaa. Vastaaajista 25% oli ”osittain samaa mieltä” ja 17% ”täysin eri mieltä”. Vaihtoehtoon ”täysin samaa mieltä” ei tullut vastauksia.

Työntekijät kokivat kyselyn perusteella (liite 4), että he pystyivät melko hyvin vaikuttamaan toimintatavan muutoksessa. Myös muutoksesta etenemisestä viestittiin pääsääntöisesti riittävän avoimesti. Alkukartoituksessa kysyttiin, kokevatko vastaaajat pystyvänsä vaikuttamaan muutoksen toteuttamiseen käynnissä olevassa pilotissa. Puolet eli 50% vastasi tähän ”täysin samaa mieltä”. Vastaaajista 25% oli ”osittain samaa mieltä”, 17% ”osittain eri mieltä” ja 8% ”täysin eri mieltä”.

Kun vastaaajilta kysyttiin (liite 4), ovatko he saaneet tukea esimieheltä muutoksen toteuttamisessa, puolet vastaaajista eli 50% oli ”osittain samaa mieltä” ja että he ovat saaneet jonkin verran tukea. Vastaaajista 33% oli ”täysin samaa mieltä”. Kuitenkin toisesta ääripäästä löytyi myös kokemuksia siitä, että tukea muutoksen toteuttamiseen ei oltu saatu, sillä 9% oli ”täysin eri mieltä” ja 8% ”osittain eri mieltä”.

Avoimien kysymysten vastauksista tuli esille, että muutoksessa positiivisiksi asioiksi koettiin tiimin hyvä yhteishenki, oma vaikuttamisen mahdollisuus ja uudistuneessa mallissa

ajankäytön vapaus. Kehityskohteita olivat tavoitteiden epäselvyys, työntekijän oman ajatusmallin muuttaminen, avoimen ja aktiivisen viestinnän ja tiedottamisen puutteellisuus. Koettiin, että tiedottaminen epäonnistuu jatkuvasti ja sen vaikutus heijastuu kaikkeen tekemiseen.

Alkukartoituksen jälkeen pääsin toteuttamaan varsinaista tutkimusta teemahaastatteluna. Tarkensin alkukartoituksesta esiin nousseiden teemojen avulla teemahaastattelun runko ja kysymyksiä. Kontaktoin haastateltavat henkilökohtaisesti ja tiedustelin heidän mielenkiintoaan osallistua tutkimukseen. En tuntenut pilottitiimin työntekijöitä etukäteen, sillä pilottitiimit sijaitsivat Tampereella ja Oulussa ja oman yksikköni sijaitsee Helsingissä. Sukupuolen ja arvioidun iän perusteella pystyin profiloimaan työntekijöitä siten, että heidän työhistoriansa Pohjola Vakuutuksella oli pääteltävissä. Tavoitteenani oli saada haastateltavaksi eri profiililla olevia ihmisiä, jotta saisin monipuolisia vastauksia eri näkökulmat huomioiden ja tutkimuksesta tulisi luotettava.

Ennen haastatteluja toteutin testihaastattelun kollegalleni. Halusin varmistaa, että tietotekniikka toimii, ja että kysymykset ovat ymmärrettäviä, jotta vastaukset antavat oleellista tietoa tutkimusongelmaan. Testihaastattelujen jälkeen viimeistelin apukysymyksiä selkeämmiksi siten, että ne antoivat enemmän vapautta keskusteluun valittujen teemojen ympärillä. Hirsjärvi (2015, 68) toteaa, että hyväksi haastattelijaksi ei synnytä, haastattelijaksi opitaan. Haastattelu on vuorovaikutustilanne. Toteutuksessa tärkeää, että haastattelijalla on suunnitellut ja harjoitellut haastattelua etukäteen sekä esittää mahdollisimman selkeitä ja lyhyitä kysymyksiä. Haastattelijan tulee tuntea aihepiiri, jotta hän voi esittää tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä. Haastattelijan tulisi olla mahdollisimman neutraali koko haastattelun ajan ja välttää ohjailemasta haastateltavaa väärin muotoiluilla kysymyksillä tai omilla olettamilla. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 68–70.)

Haastattelujen toteuttamiseen ei erityisesti budjetoitu rahaa, koska toteutus ei aiheuttanut suoria kustannuksia. Haastattelut toteutettiin Teams-sovelluksen kautta, sillä COVID-19-viruksen vuoksi organisaatiossa työntekijät oli siirretty etätöihin. Olimme sopineet etukäteen haastateltavien kanssa haastatteluajat. OP Ryhmän HR-osasto auttoi kalenterivarausten tekemisessä, joten varaukset eivät menneet esimiesten kautta ja haastateltavien anonymiteetti vahvistui. Välitin haastateltaville Teams-kutsut ja tapasimme Teams-sovelluksen kokouksessa sovittuun aikaan.

Haastattelut toteutettiin viikolla 20 ja nauhoitettiin Teams-sovelluksen kautta. Tallennus toteutui tietoturvallisesti siten, että aineisto jäi vain omaan käyttöni. Aluksi suunnittelin te-

keväni haastattelun aikana muistiinpanoja. Testihaastattelun aikana huomasin, että pystyin paremmin keskittymään haastateltavan asiaan, kun olin kunnolla läsnä. Haastattelujen kesto vaihteli 45 minuutista tuntiin. Haastattelun jälkeen tein aina lyhyet muistiinpanot, jotta pystyin kehittämään haastattelukysymyksiäni ja huomioimaan mahdolliset tarkennukset seuraavassa haastattelussa.

5.3 Tutkimusaineiston analyysi ja tulkinta

Kerätyn aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätösten teko ovat tutkimuksen ydinasia, johon tähdätään jo tutkimusta aloitettaessa. Analysointivaiheessa tutkijalle selviää, minkälaisia vastauksia hän saa ongelmiinsa. Tallennettu laadullinen aineisto on usein tarkoituksenmukaista kirjoittaa sanasta sanaa puhtaaksi eli litteroida. Litterointi voidaan tehdä valikoiden teema-alueiden mukaisesti tai koko kerätystä aineistosta. Ennen litterointiin ryhtymistä olisi hyvä tietää, minkälaisia analyysejä aiotaan tehdä. Aineiston käsittely ja analysointi kannattaa aloittaa mahdollisimman pian keruuvaiheen jälkeen. Aineistoa voidaan analysoida monin eri tavoin. Laadullisen aineiston analyysimenetelmiä ovat teemoittelu, tyypittely, sisällönerittely, diskurssianalyysi ja keskusteluanalyysi. (Hirsjärvi ym. 2009, 221–224.) Tämän opinnäytetyön tutkimuksen analyysitapana on käytetty teemoittelua, jossa tekstimassasta etsitään yhdistäviä tai erottavia seikkoja (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Tutkimuksen analysointi eteni analysointisuunnitelman (liite 1) mukaisesti. Kun kaikki haastattelut olivat tehty, litteroin haastattelut tekstimuotoon Word -tiedostoon. Tallensin jokaisen haastattelun omana tiedostonaan. Litteroinnilla tarkoitetaan puheen muuntamista tekstiksi. Litteroinnin sopiva tarkkuus määritetään tutkimusongelman ja metodisen lähestymistavan perusteella. Tekstiksi puretut äänitallenteet muodostavat haastattelututkimuksen tutkimusaineiston. Kun litteroinnissa kiinnitetään huomiota puheen sisältöön eikä niinkään tapaan, jolla haastateltava sitä tuottaa, ei ole tarpeen litteroida esimerkiksi huokauksia, taukoja ja äänenpainoja. (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, luku: Litteroijan muistilista.) Opinnäytetyössä litterointiin ei tutkimusongelman myötä tarvinnut sisällyttää äänenpainoja vaan tutkimuksen kannalta oleellista on asia sisältö.

Luin haastattelun vastauksia läpi ja etsin vastauksista yhtäläisyyksiä ja eroja. Analysoin vastauksia teemoittain. Haastateltavien sukupuolta tai muita tietoja ei julkaista tutkimustuloksissa, jotta anonymiteetti haastateltavien osalta säilyy. Teemahaastattelun vastauksista löytyi vastauksia tutkimusongelmaan eli siihen, miten uuden ketterän toimintavan muutosta on johdettu OP Ryhmän Pohjola Vakuutusken pilottitöissä ja mitä asioita pitäisi organisatiossa kehittää, jotta ketterän toimintatavan muutos muissa yksiköissä sujuisi mahdollisimman hyvin. Näitä tutkimustuloksia käsitellään luvussa 6.

5.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimusta tehtäessä pyritään siihen, ettei virheitä syntyisi. Tästä huolimatta tutkimuksen tuloksissa ja luotettavuuksissa on eroja, jonka takia on tärkeää selvittää tutkimuksen luotettavuutta. Luotettavuutta voidaan käsitellä esimerkiksi reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Reliabiliteetti tarkoittaa, että tutkimuksen tulosten tulisi olla toistettavissa. Toistettavuudella pyritään osoittamaan kuinka luotettava ja pysyvä valittu mittari on ja miten pysyviä ja johdonmukaisia saadut tulokset ovat. Validiteetin avulla taas pohditaan ovatko valitut mittarit toimineet tässä tutkimuksessa oikealla ja halutulla tavalla. Tällä varmistetaan esimerkiksi, ovatko vastaajat ymmärtäneet kysymykset oikein ja miten haastatteli on tulkinut vastaukset. (Hirsjärvi ym. 2009, 230–235.)

Haastatteluiden toistettavuutta tukee se, että kysymykset ja teemat olivat kaikille haastateltaville samat. Näin haastatteluja voidaan vertailla keskenään. Tutkimukseen osallistuneet henkilöt ovat vain pieni osa muutosta kokeneista henkilöistä. Näin tuloksia ei voida yleistää. Tarkoituksena on kuitenkin herättää keskustelua siitä mitä voitaisiin jatkossa kehittää ajatellen muutoksen johtamisessa ja muutoksen läpiviennissä. (Hirsjärvi ym. 2009, 186.)

Tutkimuksen luotettavuus perustuu aineiston luotettavuuteen. Tutkimukseni koostuu alkukartoituksena toimivasta kyselystä sekä teemahaastatteluista, joka toteutettiin haastateltujen henkilöiden kanssa työpäivän aikana Teams-sovelluksen välityksellä. Haastatteluiden interaktiutilanne on hyvä ottaa huomioon mahdollisena virhelähteenä, sillä usein ihmiset pyrkivät arkaluontoisista asioista keskusteltaessa kaunistelemaan asioita (Alasuutari 2011, 142). Toteutin alkukartoituksen anonyyminä kyselynä, sillä uskoin saavani sen avulla aitoa tilannetietoa haastatteluteemojen syventämiseksi. Kyselyn avulla tavoitin kaksi pilottitiimiä ja laajemman joukon vastaajia. Sain avoimiin kysymyksiin vastauksia henkilöiltä, joilla uskoin olevan jotain sanottavaa.

Alkukartoituskyselyssä ja haastatteluissa painotin alusta asti sitä, että ne ovat täysin anonyymeja. Näin henkilöiden yhdistäminen vastauksiin ei ollut mahdollista. Sain valita itse haastateltavat ja tavoitteeni oli suhteuttaa haastateltavien määrän pilottitiimin henkilömäärään. Haastatteluihin valikoitui yksi esimies ja neljä alaista. Pyrin myös valitsemaan henkilöitä eri profiileilla eli naisia ja miehiä, eri ikäluokista, sekä erilaisella ja erimittaisilla työtaustoilla. Toimeksiantaja ei vaikuttanut siihen, ketkä osallistuivat tutkimukseen. Tämä paransi tutkimuksen luotettavuutta ja haastateltavat henkilöt valikoituivat mukaan sattumanvaraisesti. Erityisen hyvä oli myös se, että en tuntenut henkilöitä entuudestaan. Kaikki tut-

kimuksena osallistuneet työskentelevät eri paikkakunnilla kuin minä itse. Kaikilla haastateltavat oli siten yhdenvertainen lähtötilanne haastatteluun ilman ennakko-oletuksia tai käsityksiä. Tämä vahvistaa tutkimuksen luotettavuutta.

Haastattelut toteutettiin jokaisen haastateltavan kanssa niin, että ympäristö oli rauhallinen ja aika sellainen, että häiriötekijöitä tai muita henkilöitä ei ollut ympärillä. Tämä varmistettiin vielä ennen haastattelun aloittamista varmistamalla asia haastateltavalta. Pysin haastatteluissa luomaan rennon ilmapiirin. Keskustelimme ensin vapaamuotoisesti kuulumisia ja kävimme läpi kunkin haastateltavan aiempaa työhistoriaa. Kasvokkain tapahtuva haastattelu on yleensä intiimimpi ja lisää haastateltavan luottamuksen tunnetta. Etätyömääräyksen vuoksi tämä ei ollut mahdollista. Haastattelun avaus oli erityisen tärkeä osa itse tutkimuksen toteutusta. Oletuksena oli, että minulle tuntemattomat henkilöt uskaltavat antaa minulle vastauksia kysymyksiini avoimesti. Tiesin, että minun piti saada heille mukava olo ensimmäisistä minuuteista alkaen, jotta keskustelu lähtisi etenemään mahdollisimman luontevasti ja rehellisellä tasolla. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta (Hirsjärvi ym. 2009, 232). Pysin selostamaan tutkimukseni eri vaiheet yksityiskohtaisesti ja tarkasti. Valitsin haastateltavien lukumääräksi viisi pilottiryhmän työntekijää ja tutkimusten analysointivaiheessa oli havaittavissa, että haastateltavien määrää ei ollut syytä lisätä, sillä otanta antoi luotettavia tuloksia. Hirsjärvi & Hurme (2015, 58) korostaa, että yksiselitteistä määritelmään haastateltavien määrälle ei ole olemassa. Tutkijan tulee haastatella niin monta kuin on välttämätöntä saada seen tarvittavan tiedon.

5.5 Euroopan unionin tietosuoja-asetus (GDPR) opinnäytetyössä

Euroopan unioni aloitti keväällä 2018 soveltamaan kaikissa EU-maissa uutta henkilötietojen käsittelyä sääntelevää lakia GDPR, joka lyhenne sanoista General Data Protection Regulation eli yleinen tietosuoja-asetus. Sen tavoitteena on parantaa henkilötietojen suojaa ja tietosuojaoikeuksia, vastata uusiin digitalisaatioon ja globalisaatioon liittyviin tietosuojakysymyksiin ja yhtenäistää tietosuojasääntelyä kaikissa EU-maissa sekä edistää digitaalisten sisämarkkinoiden kehittymistä. Henkilötietoja on esimerkiksi nimi ja sähköpostiosoite. (Tietosuojavaltuutetun toimisto 2020.)

Henkilötietoja, joita käsittelen opinnäytetyöprosessini aikana, ovat henkilöiden nimet, iät ja sähköpostiosoitteet. Ennen opinnäytetyön aloittamista tietosuojaan liittyvät toimenpiteet kirjattiin toimeksiantosopimukseen. Tietosuojan toteutuminen varmistettiin suunnitelmallisella ja huolellisella henkilötietojen käsittelyllä opinnäytetyöprosessin jokaisessa vaiheessa. Muodostunut henkilörekisteri tuhottiin opinnäytetyön arvioinnin jälkeen ja tietosuoja-asetus huomioitiin opinnäytetyöprosessin aikana.

6 Tutkimuksen tulokset ja kehittämisehdotukset (salainen)

Tässä luvussa esitellään toimeksiantajan käyttöön tutkimuksen tulokset. Lopuksi toimeksiantajalle laaditaan yhteenveto ja kehittämisehdotukset. Tämä luku sisältää luottamuksellista tietoa, jota ei tulla julkaisemaan toimeksiantajan toiveesta. Toimeksiantajalle ja opinnäytetyön arvioijille esitetty aineisto sisältää kehittämisehdotukset alla mainittuihin aihealueisiin, jotka nousivat tutkimustulosten perusteella keskeisiksi kehittämiskohteiksi muutoksen johtamisessa:

6.1 Muutoksen tavoitteet

6.2 Esimiehen rooli ja tuki muutoksessa

6.3 Osallistaminen muutoksessa

6.4 Muutosviestintä

6.5 Etäjohtaminen muutoksessa

6.6 Yhteenveto ja kehitysehdotukset

7 Pohdinta ja johtopäätökset

Tässä luvussa arvioin opinnäytetyöprosessini onnistumista sekä asetettujen tavoitteiden toteutumista. Arvioin myös sitä, mikä merkitys tutkimuksella on toimeksiantajalle ja miten toteutettu tutkimus vastasi kirjoitettua tietoperustaa. Arvioin projektinhallinnan onnistumista sekä aikataulun toteutumista ja muutosten hallintaa. Analysoin omaa oppimistani sekä ammatillista kehittymistä opinnäytetyöprosessin aikana. Esittelen myös toimeksiantajalta saadun palautteen tutkimuksen tuloksista ja opinnäytetyöprosessin yhteistyöstä.

Opinnäytetyölle asetetut tavoitteet ja lähtökohdat tutkimukselle on käyty läpi luvussa 2. Tutkimuksen tavoite pohjautuu toimeksiantajan tarpeeseen selvittää, miten uuden ketterän toimintatavan muutoksen johtaminen on toteutunut OP Ryhmän vapaaehtoisten vaakuutusten henkilökorvauspuolen pilottitiimeissä.

Tutkimuksen pääkysymykseksi muodostui:

- Miten toimeksiantajan muutoksen johtamista voidaan kehittää pilottitiimien palautteen perusteella?

Tutkimuksen tarkoituksena on antaa toimeksiantajalle mahdollisuus luoda entistä onnistuneempi työntekijäkokemus muutoksessa, joka tämän päivän organisaatioissa on jatkuvaa. Tarvittavan ja monipuolisen tiedon saavuttamiseksi alakysymyksiksi muodostuivat:

- Miten muutosta johdettiin pilottitiimeissä?
- Miten muutoksen tavoitteiden viestinnässä onnistuttiin?
- Miten pilottitiimien työntekijöitä osallistettiin muutoksessa?
- Miten etäjohtamisessa onnistuttiin muutoksessa?

7.1 Työn arviointi ja palaute

Projektin aikataulu muuttui matkan varrella, sillä tutkimuksen ajankohta muokattiin yhdessä toimeksiantajan ja pilottitiimin kanssa heidän aikataulujen mukaiseksi. Tästä huolimatta opinnäytetyö edistyi aikataulussa. Projektin läpiviemisen tukena toimi projektisuunnitelma sekä yhteiset opinnäytetyöseminaarit muiden opiskelijoiden ja opinnäytetyöohjaajan kanssa. Opinnäytetyöprosessin aikana kommunikointi toimeksiantajan ja oppilaitoksen kanssa oli aktiivista ja se on ollut yksin avaintekijöistä prosessissa.

Opinnäytetyön tutkimusosio on toteutettu monipuolisesti huomioiden toimeksiantajan toiveet. Toimeksiantajani toivoi, että ketterän toimintatavan pilottitiimiltä kerättäisiin tietoa pilottijaksolta useammassa vaiheessa. Ensin tehtiin alkukartoitus, joka antoi merkittävää tietoa muutoksen johtamisesta pilotin alkuvaiheessa. Kartoituksen avulla sain tietooni pilottitiimin toiminnan ydinkohdat sekä merkittävää tietoa pilottitiimin ilmapiiristä. Pystyin tulosten perusteella räätälöimään teemahaastattelun kysymyksiä oikeaan suuntaan ja sitä kautta saamaan täsmällisempää tietoa, mikä vastasi toimeksiantajan tarpeeseen. Samalla sain haastatteluista syvällistä tietoa ja kattavia vastauksia peilaten tutkimusongelmaan. Osallistuin alkuvaiheessa muutamaan pilottitiimin palaveriin ja se edesauttoi pääsemään paremmin sisälle pilottitiimin toimintaan ja ilmapiiriin.

Rakensin tutkimuksen tietoperustan muutoksen johtamisen teoriasta esiin nousseiden pääteemojen ympärille, jotta opinnäytetyön rajaus säilyisi ja keskeiset ydinkohdat saataisiin esille. Pilottitiimissä jäsenillä oli erilaisia rooleja ja päätin ottaa myös esimiehen näkökulman tarkasteluun opinnäytetyöhöni. Tämä antoi lisäarvoa tutkimukselle ja sen tuloksille ja mahdollisti sen, että työntekijöiden ja esimiehen näkökulmien eroja ja yhtäläisyyksiä voidaan havainnoida.

Opinnäytetyön ajankohta osui organisaation muutoksen näkökulmasta hyvään aikaan, koska pilottien suunnittelu oli käynnissä ja käynnistymisen ajankohta tiedossa. Organisaatiolle oli tärkeää saada kokemuksia muutoksen johtamisesta uudistuneessa toimintamallissa. Oman näkemykseni mukaan opinnäytetyö oli organisaatiolle ajankohtainen ja tarpeellinen. Tutkimuksen keskeiset tulokset on esitelty organisaatiolle ja tuloksia hyödynnetään uusien tiimien muutoksen johtamisessa.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten muutoksen johtaminen on koettu pilottitiimissä. Tämän tavoitteen saavuttaminen mahdollisti sen, että toimeksiantajalle saatiin tietoa kehittämiskohteista. Saavutin tutkimuksen tavoitteet ja pystyin tulosten perusteella esittämään toimeksiantajalle kehittämisehdotuksia (kuvio 6) ketterän toimintatavan muutoksen johtamiseen seuraavien tiimien osalta. Opinnäytetyöstä muodostui hyödyllinen, selkeä ja tiivis paketti, jota organisaatio voi hyödyntää tulevilla muutosmatkalla. Näin voidaan todeta, että tutkimus on vastannut asetettuihin tavoitteisiin.

Tutkimukseen osallistui monipuolisesti pilottitiimien työntekijöitä ja otos oli kattava ja luotettava. Tutkimuksen luotettavuutta on arvioitu tarkemmin luvussa 5.4. Alkukartoitus oli tärkeä osa tutkimusta ja antoi arvokasta tietoa lähtökohdista, joita pystyin syventämään teemahaastattelun kautta. Alkukartoituksessa sai äänensä kuuluviin myös ne henkilöt, joita ei haastateltu. Tutkimuksesta nousi esiin keskeisimmät ydinasiat ja kehittämisehdotukset, joita voidaan hyödyntää, kun muutosta lähdetään toteuttamaan koko henkilöstölle.

Toimeksiantajalta saatu palaute oli positiivista ja sen perusteella voi todeta, että opinnäytetyöstä sekä tehdystä tutkimuksesta ja siitä saaduista tuloksista on hyötyä organisaatiolle. Toimeksiantajan palaute löytyy kokonaisuudessaan liitteestä 6. Toimeksiantaja oli sitä mieltä, että tutkimus ja opinnäytetyö valmistuivat toimeksiantajan kanssa sovituissa aikatauluissa. Yhteydenpito toimeksiantajan suuntaan oli koko prosessin ajan aktiivista ja raportoin etenemisestäni. Pyysin toimeksiantajalta palautetta erityisesti seuraaviin asioihin:

- Vastasiko saadut tulokset annettuun toimeksiantoon ja saatiinko tutkimuksesta haluttuihin asioihin vastauksia?
- Onko tutkimuksesta hyötyä organisaatiolle ja voidaanko opinnäytetyöstä saatuja tuloksia hyödyntää toiminnassanne?
- Miten yhteistyö on sujunut prosessin aikana?
- Muita kommentteja?

Toimeksiantajan mielestä tuloksia voidaan hyödyntää tulevaisuudessa ja erilaisia haasteita pystytään ennakoimaan ja havaittuja sudenkuoppia ja riskitekijöitä voidaan poistaa tutkimuksesta saatujen tulosten perusteella. Toimeksiantajan mielestä tutkimukselle asetetut tavoitteet saavutettiin. Toimeksiantajan mielestä erityisen positiivista oli se, että pilotititimit olivat arvostaneet ulkopuolisen tutkijan mielenkiintoa pilottitimiä kohtaan. Tämän koettiin tuovan positiivista ilmapiiriä pilotointiin.

Toimeksiantaja oli tyytyväinen siihen, miten sovituista toimenpiteistä pidettiin kiinni. Palautteessa korostui se, että opinnäytetyöprosessi eteni toimeksiantajan mukaan oma-aloitteisesti ja järjestelmällisesti eteenpäin. Toimeksiantaja esitti erityiskiitoksen siitä, että työn etenemisestä ja eri vaiheista informoitiin ja näin toimintaa pystyttiin kehittämään jo matkan aikana. Tämän toimeksiantaja koki erityisen arvokkaana. Opinnäytetyöprosessissa oli myös toimeksiantajan mielestä huomioitu hienosti COVID-19-tilanteesta aiheutuneet haasteet. Toimeksiantaja oli tyytyväinen saatuihin tuloksiin ja prosessiin kokonaisuudessaan. Lisäksi sovimme toimeksiantajan kanssa, että tulokset esitetään myös pilottitimille.

7.2 Tutkimuksen merkitys yritykselle ja tavoitteiden toteutuminen

Tutkimus tuotettiin organisaatiolle juuri oikeaan aikaan. Uskon, että tutkimusta pystytään hyödyntämään tulevaisuudessa ja sen avulla saatiin arvokasta tietoa muutoksen johtamisen toteutumisesta. Haastattelu mahdollisti sen, että saatiin myös tietoa, jota kyselylomakkeilla ei välttämättä samalla tavalla olisi saatu tietoon. Haastatteluille oli varattu hyvin aikaa, joten pilottitimin jäsen pääsi aidosti keskustellen avaamaan ajatuksiaan ja tuomaan

omia näkökulmiaan esiin luottamuksellisessa ympäristössä. Kuten edellä mainittiin, teemahaastattelun haastattelurunko pohjautui alkukartoitukseen, johon jokaisella pilottitiimin jäsenellä oli mahdollisuus osallistua. Tämän ansiosta tutkimusta pystyttiin haastatteluvaiheessa paremmin kohdentamaan alkukartoituksessa esiin nousseiden teemojen ympärille. Tutkimuksessa on huomioitu sekä työntekijän että esimiehen näkökulma. Toimeksiantajan näkökulmasta tämä lisää aineiston monipuolisuutta ja tutkimustulosten arvoa.

Tutkimustulokset antoivat hyvää tietoa työntekijöiltä ja esimieheltä pilottien toiminnasta ja työntekijäkokemuksesta muutoksessa. Keskeisessä asemassa tutkimustulosten toteuttamisessa ja hyödynnettävyydessä oli se, että pysyin työni kanssa aikataulussa. Tavoitteena oli antaa toukokuun lopussa tulokset yrityksen käyttöön ja tämä toteutui sovitusti. Vaikka toimeksiantaja ilmoitti, että tuloksien esittely siirtyisi, niin pysyin alkuperäisessä aikataulussa ja olin valmis esittelemään tulokset joustavasti heti kun toimeksiantaja niitä tarvitsi.

Opinnäytetyön tutkimusongelmat on avattu kappaleessa 2.1. Tutkimusongelmiin saatiin tutkimuksessa vastauksia ja tutkimus suunniteltiin tutkimusongelman ja alatutkimusongelmien ympärille. Tutkimuksesta selviää hiukan yllättävääkin tietoa, jota pystytään hyödyntämään tulevaisuudessa. Muutoksen johtamisen vaikutus henkilöstöön on suuri. Yritykselle arvokasta tietoa on se, miten henkilöstö kokee muutoksen, miten ylikuormittavia teki- jöitä pystytään minimoimaan ja miten johdon ja työntekijöiden näkökulmat eroavat toisistaan. Johdolle on tärkeää saada ymmärrys siitä, miten muutos kyseisellä muutoksen johtamisen toteuttamisella koetaan. Tämä on askel siihen, miten asioita voidaan kehittää ja muutoksen kuormittavuutta vähentää. Muutoksen johtamisella on suuri rooli siinä, miten muutoksen läpivienti onnistuu ja kuinka kuormittavaa se on. Pahimmillaan huono muutoksen johtaminen voi aiheuttaa enemmän negatiivisia asioita kuin positiivisia, vaikka tarkoitus olisikin hyvä.

Tutkimukseni tavoitteena oli selvittää, miten muutoksen johtaminen koettiin pilottitiimissä ja tehdä siitä selvitys ja koonti kehittämissuunnitelmissa. Työn tarkoituksena on toimia esimiehille työkaluna ja tutkimateriaalina, kun muissa tiimeissä käynnistetään ketterän toimintatavan muutos. Opinnäytetyölle asetetut tavoitteet onnistuivat mielestäni hyvin ja sain koostettua tutkimuksen pohjalta konkreettisen yhteenvedon kehittämistä vaativista asioista.

7.3 Oma oppiminen ja opinnäytetyöprosessin reflektointi

Opinnäytetyöprosessi on ollut minulle antoisa ja opettavainen matka. Olin asettanut tavoitteeksi, että aloitan opinnäytetyöprosessin tammikuussa 2020. Opintoaikaani oli vielä hyvin jäljellä ja aloitin opinnäytetyöprosessin hyvissä ajoin. Tämä mahdollisti sen, että aikatauluja pystyi muokkaamaan tarvittaessa joustavasti. Huomioin aikataulujen laadinnassa sen, että opinnäytetyöprosessi tulisi etenemään päivätyöni ohella. Kahdeksan tunnin työpäivän jälkeen opinnäytetyön kirjoittaminen vaati tarkkaa aikatauluttamista ja päättäväisyyttä. Saavuttaakseni asetetut tavoitteet, vaati projekti myös omistautumista sekä priorisointia. Tiedostin sen, että oman arkielämäni kuormittavuus lisääntyy huomattavasti projektin myötä. Lisäksi olin asettanut itselleni arvosanatavoitteen, mikä edellytti vahvaa sitoutumista opinnäytetyöprosessiin.

Toiveeni oli, että opinnäytetyön toimeksiantajana toimisi nykyinen työnantajani eli Pohjola Vakuutus. Tämä toteutui ja sopivan aiheen löydyttyä opinnäytetyöprosessi käynnistyi maaliskuussa. Tutkimus suunniteltiin yhteistyössä toimeksiantajan kanssa, mitä ohjasi pilottitiimien toteutusaikataulut ja -suunnitelmat. Tämä mahdollisti sen, että toimeksiantaja sai tarvitsemansa tiedon oikeaan aikaan ja sitä kautta saisi tutkimuksestani mahdollisimman suuren hyödyn.

Laadin aluksi opinnäytetyö- ja tutkimussuunnitelman (liite1), joka sisälsi suuntaa antavan aikataulun ja välitavoitteet. Koska kyseessä oli muutosmatka, niin myös aikataulut elivät prosessin edistyessä ja minun tuli sopeutua niihin. Aikataulujen nopeat muutokset opettivat minulle kärsivällisyyttä ja projektin muutosten ketterää toteuttamista. Jouduin useaan otteeseen hiomaan projektini aikatauluja ja tekemään muutoksia pikaisella aikataululla. Yllätyin myös siitä, miten montaa asiaa projektin suunnittelussa tulisi ottaa huomioon ja miten kaikkea ei voi ennakoita etukäteen.

Projektin keskivaiheessa huomasin, ettei opinnäytetyöni tulisi valmistumaan alkuperäisen aikataulun mukaisesti (liite 1). Alkuperäinen aikataulu on liian tiukka ottaen huomioon projektille asetetut tavoitteet. Alkuperäisessä aikataulussa olisi voinut myös huomioida paremmin itsestään riippumattomat tekijät, joiden myötä aikataulu venyy ja vaatii liikkumavaraa. Pilottitiimien aikataulut vaikuttivat siihen, että haastattelut siirtyivät myöhäisempään ajankohtaan. Arkielämä alkoi käydä myös kuormittavaksi ja työn ja opinnäytetyön työstämisen yhdistäminen raskaaksi. Muokkasin projektisuunnitelmaani ja aikataulua realistisemmaksi. Tämä auttoi prosessin loppuun viemisessä. Uusi aikataulu antoi myös mahdollisuuden tehdä opinnäytetyö laadukkaasti loppuun saakka (liite1). Aikatauluihin vaikutti

luonnollisesti myös kesälomakausi oppilaitoksessa. Lopulliseksi opinnäytetyön valmistusajankohdaksi vahvistui lokakuun alku. Aktiivinen kommunikointi ja nopea reagointi toimeksiantajan ja opinnäytetyöohjaajan kanssa auttoivat projektin aikataulun muutoksissa.

Olen ollut aina tarkka aikataulujen noudattamisesta. Opinnäytetyöprosessin aikana opin sen, että projektin aikataulut saattavat elää. Onnistuneen lopputuloksen kannalta on tärkeämpää, että muutostilanteisiin reagoidaan joustavasti. Projektin nopeat aikataulumuutokset opettivat minua sietämään paremmin keskeneräisyyttä ja stressiä. Opin myös projektin suunnittelua ja osasin projektin edetessä asettaa itselleni realistisemmat välitavoitteet ja aikataulut. Tämä antoi minulle ymmärrystä siitä, että hyvä suunnitelma on tärkeä, mutta on osattava olla myös joustava ja tehdä välillä nopeitakin päätöksiä.

Toimeksiantajan kanssa oli sovittu opinnäytetyöprojektin alussa, että tutkimuksen alustavat keskeisimmät tulokset ovat esiteltävissä toukokuun lopussa. Tämä toteutui ja selvitys toimeksiantajan näkökulmasta valmistui aikataulussa. Toimeksiantajan pyynnöstä tulosten esittäminen siirtyi elokuulle. Valmistelin yksikönpäällikölle ja hänen kollegalleen tunnin esityksen, jossa kuvattiin kattavasti tutkimuksen tulokset ja havainnot. Sain esityksestä positiivista palautetta.

Opinnäytetyön kirjoittamisen aikaa varjosti yllättävä ja globaali pandemia COVID-19 (luku 4.4). Pandemian leviämisen ehkäisemiseksi esimerkiksi kirjastot ja myöhemmin myös oppilaitokset suljettiin. Myös työpaikalla siirryttiin etätyöhön. Erilaisten e-kirjojen ja verkkomateriaalien käyttö ja soveltaminen oli väistämätöntä, jotta tutkimukseen löysi tietoperustaa. Myös erilaiset etäyhteydellä toteutetut palaverit opinnäytetyöryhmän kanssa muuttuivat pikkuhiljaa uudeksi normaaliksi. Pandemia-aika asetti itselle haasteita oman elämän hallinnassa ja aikatauluttamisessa. Opin soveltamaan asioita ja sopeutumaan yllättävään tilanteeseen. Huomasin miten suuri rooli omalla asenteella ja aktiivisuudella on.

Aktiivinen osallistuminen kaikkiin opinnäytetyöseminaareihin helpotti työn edistämistä. Opin myös käyttämään paremmin erilaisia etäyhteyksiä ja uusia alustoja. Jännitin haastattelujen toteuttamista, mutta onnistuin mielestäni tutkimuksen toteuttamisessa hyvin. Tuntemattoman ihmisen kohtaaminen ja haastattelu olisi itselleni ollut helpompaa live-tapaamisena. Pandemia-tilanteen ja pitkien välimatkojen vuoksi haastattelut tehtiin etäyhteydellä. Uskon, että opin näistä tilanteista paljon ja opin analysoimaan myös sitä, miten itse puhun ja tuon asioita esille ilman elekieltä.

Johtaminen aiheena kiinnosti itseäni suuresti jo ennen opinnäytetyöprosessia. Opinnäytetyötä tehdessäni huomasin, että aihe tuntui oikeasti todella mielekkäältä. Olen opinnäytetyöprosessin aikana päättänyt, että aion suunnata jatko-opintoni johtamisen opintojen pariin. Tämän vuoksi suoritin myös muutamia vapaavalintaista johtamisen kurssia opinnäytetyön ohella. Kursseista sain mukavasti näkökulmaa myös teoriaosuuteen ja teemahaastatteluiden toteuttamiseen sekä opinnäytetyön kirjoittamiseen. Opinnäytetyötä oli antoisaa tehdä, koska aihe oli mieleinen ja lopputuloksella on aidosti merkitystä toimeksiantajalle.

Vaikka matkalla oli haasteita, niin olen lopputulokseen erittäin tyytyväinen. Olen työskennellyt itseohjautuvasti, päämäärätietoisesti ja tavoitteellisesti kohti asetettuja tavoitteita. Reagointi erilaisiin haasteisiin on ollut nopeaa ja tukenut asetettuja tavoitteita. Ammatillinen kehittyminen prosessin aikana on luonut minulle ymmärrystä siitä, miten erilaiset ihmiset kokevat muutoksen ja miten iso vaikutus muutoksen johtamisella on muutoksen toteuttamiseen. Olen oppinut paljon siitä, että miten onnistunut muutos johdetaan ja minimoidaan erilaisia muutosta jarruttavia tekijöitä. Olen opinnäytetyön kautta analysoinut myös omaa reagointiani erilaisiin muutoksiin. Olen oppinut lisää aikataulullisesti vaihtelevan projektinhallinnasta sekä saanut lisää rohkeutta esimerkiksi haastattelutilanteeseen. Elämässä koemme isoja ja pieniä muutoksia ja tärkeää on se, miten niihin suhtaudumme ja kuinka avoimia olemme uusille asioille.

Lähteet

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. 4. uudistettu painos. Vastapaino. Tampere.

Arikoski, J. & Sallinen, M. 2007. Vastarinnasta vastarannalle: Johda muutos taitavasti. Johtamistaidon opisto. Työterveyslaitos. Oitmäki. Helsinki

Finkelstein, S. 2018. The Best Leaders Are Great Teachers. Luettavissa: <https://hbr.org/2018/01/the-best-leaders-are-great-teachers>. Luettu: 14.10.2020.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes P. & Sajavaara P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Tammi. Helsinki.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015 Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus. Helsinki.

Ilmarinen s.a. Onnistunut muutos. Luettavissa: <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liite-pankki/tyohyvinvointi/opas-onnistunut-muutos.pdf>. Luettu: 2.4.2020.

Juholin, E. 2006. Communicare!. 4. uud. painos. WS Bookwell Oy. Porvoo.

Juholin, E. 2009. Viestinnän vallankumous: Löydä uusi työyhteisöviestintä. Alma Talent. Helsinki.

Karlöf, B. & Helin Lövingssön, F. 2004. Johtamisen näkökulmat: Peruskäsitteitä ja malleja. Edita Prima Oy. Helsinki.

Korhonen, H. & Bergman, T. 2019. Johtaja muutoksen ytimessä: Käsikirja uudistumismatkalle. Alma Talent. Helsinki. Luettavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/FADBHXDTEB#/kohta:7\(\(20\)Mist\(\(e4\)\)\(\(20\)innostus\(\(20\)ja\(\(20\)energia?:\(Muutoskyvykkyytt\(\(e4\)\)\(\(20\)ja\(\(20\)tiimin\(\(20\)innostumista/piste:t3](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/FADBHXDTEB#/kohta:7((20)Mist((e4))((20)innostus((20)ja((20)energia?:(Muutoskyvykkyytt((e4))((20)ja((20)tiimin((20)innostumista/piste:t3). Luettu: 25.5.2020.

Kortejärvi-Nurmi, S., Kuronen, M. & Ollikainen, M. 2008. Yrityksen viestintä. 5. uudistettu painos. Edita. Helsinki.

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

- Kotter, J. 1995. Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. Luettavissa: <https://hbr.org/1995/05/leading-change-why-transformation-efforts-fail-2>. Luettu: 14.10.2020.
- Lappalainen, M. 2015. Miksi aivot sanovat ei: Opi uusi tapa ajatella. Minerva Kustannus Oy. Helsinki. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523121423/preview>. Luettu: 15.5.2020.
- Lappalainen, M. 2015. Vastustusprosessi. Teoksessa Lappalainen, M. Miksi aivot sanovat ei: opi uusi tapa ajatella, s. 43. Minerva Kustannus Oy. Helsinki.
- Mattila, P. 2007. Johdettu muutos: Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Talentum. Helsinki.
- Metsämuuronen, J. 2011. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. International Methelp, Booky.fi. Helsinki
- Nummenmaa, L. 2006. Tilastolliset menetelmät. Tammi. Helsinki.
- Nurmi, K. 2012. Kipeän muutoksen lääkkeet: Kohti parempia muutoksia. Infor. Helsinki.
- OP 2020 a. Ryhmärakenne. Luettavissa: <https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/hallinnointi/ryhmarakenne>. Luettu: 26.3.2020.
- OP 2020 b. Liiketoiminta-alueet: Luettavissa: <https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/op-lyhyesti/liiketoiminta-alueet>. Luettu: 26.3.2020.
- OP 1.10.2019 c. Media tiedote. Luettavissa: https://www.op.fi/op-ryhma/medialle/tiedotteet?id=3432962_PRC. Luettu: 26.3.2020.
- OP 2020 d. Ketterä toimintatapa. Luettavissa: <https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/op-lyhyesti/kettera-toimintatapa>. Luettu: 26.3.2020.
- Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Talentum. Helsinki. Luettavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/BAX-BBXAUCGBJXAB#kohta:ESIMIES\(\(20\)MUUTOKSEN\(\(20\)JOHTAJANA\(\(20\)/piste:b136](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/BAX-BBXAUCGBJXAB#kohta:ESIMIES((20)MUUTOKSEN((20)JOHTAJANA((20)/piste:b136). Luettu: 10.5.2020.
- Pirinen, H. 2014. Esimiehen perustehtävät muutoksessa. Teoksessa Pirinen H. Esimies muutoksen johtajana, s. 65. Talentum. Helsinki.

- Ponteva, K. 2012. Muutoksessa. Sanoma pro. Helsinki. Luettavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/CAEBHXGTFF#kohta:MUUTOKSESSA\(\(20\)/piste:b58](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/CAEBHXGTFF#kohta:MUUTOKSESSA((20)/piste:b58). Luettu: 1.6.2020.
- Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. WSOY Pro. Helsinki. Luettavissa: <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/BAXBBXATDFBCI#/kohta:1/piste:b255>. Luettu: 15.4.2020.
- Pullan, P. 2016. Virtual Leadership. Practical strategies for getting the best out of virtual work and virtual teams. Kogan Page Limited. London.
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysi. Vastapaino. Tampere. Luettavissa: <https://haaga-helia.finna.fi/Record/3amk.253292>. Luettu: 7.7.2020.
- Ryerson University 2011. Change management leadership guide. Luettavissa: <https://www.ryerson.ca/content/dam/hr/manager-resources/docs/change-management-leadership-guide.pdf>. Luettu: 15.5.2020.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto (verkkojulkaisu). Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto (ylläpitäjä ja tuottaja). Luettavissa: https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html. Luettu: 10.6.2020.
- Sydänmaalakka, P. 2016. Älykäs johtaminen 7.0: Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi. Alma Talent. Helsinki.
- Startegy train 2009. Mitä muutoksenhallinnalla tarkoitetaan. Luettavissa: <http://st.merig.eu/index.php?id=202&L=2>. Luettu: 25.5.2020.
- Terveystieteiden tutkimuskeskus. 2020. Koronavirus COVID-19. Luettavissa: <https://thl.fi/fi/web/infektiotaudit-ja-rokotukset/taudit-ja-torjunta/taudit-ja-taudinaiheuttajat-aihe/koronavirus-covid-19>. Luettu: 2.6.2020.
- Tietosuojavaltuutetun toimisto 2020. Usein kysyttyä EU:n tietosuojasetuksesta. Luettavissa: <https://tietosuoja.fi/gdpr>. Luettu: 23.5.2020.

Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen: Tulosta joustavalla työllä. Talentum Media Oy. Helsinki.
Luettavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/DAEBIXC-TEB#/kohta:ET\(\(c4\)JOHTAMINEN\(\(20\)Tulosta\(\(20\)joustavalla\(\(20\)ty\(\(f6\)l\(\(e4\)\(\(20\)/piste:b4](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/DAEBIXC-TEB#/kohta:ET((c4)JOHTAMINEN((20)Tulosta((20)joustavalla((20)ty((f6)l((e4)((20)/piste:b4). Luettu: 5.5.2020.

Ylikoski, K. & Ylikoski, M. 2009. Työyhteisö muutosmurroksessa: Ihmisyys muutoksen kohtaamisessa ja johtamisessa. Työturvallisuuskeskus. Painojussit Oy. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Opinnäytetyö- ja tutkimussuunnitelma

Tutkimuksen tausta

Elämme maailmassa, jossa muutokset ovat välttämättömiä. Organisaatiot haluavat kehittää toimintaansa ja luoda uusia toimintatapoja, joiden avulla saavutetaan toivottuja tavoitteita ja lopputuloksia. Muutokset ovat pakollisia, jotta organisaatiot säilyttävät kilpailukykyä. Muutokset voivat olla pieniä tai suuria. Uudistumisen sanotan olevan yksi menestyksen avaintekijöistä. Hyvällä muutoksen johtamisella voidaan edistää positiivisesti muutosta ja minimoida sitä hidastavia tekijöitä. (Ilmarinen s.a., 3.)

Opinnäytetyön toimeksiantajana Pohjola Vakuutus, joka on osa OP ryhmää. OP Ryhmä on Suomen suurin finanssiryhmä. Opinnäytetyön aihe räätälöidään toimeksiantajan tarpeisiin sopivaksi. Kun toimeksiantaja ja opinnäytetyöohjaaja ovat hyväksyneet aihe-ehdotuksen, aloitetaan opinnäytetyö ja tutkimuksen toteuttaminen.

OP Ryhmässä on käynnissä merkittävä toimintatavan muutos kohti ketterämpää ja itseohjautuvampaa toimintamallia. Toimintamallin testaamiseksi käynnistetään pilotit. Pilottien avulla testataan uutta toimintamallia, ennen kuin muutos viedään koko yksikölle. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten muutoksen johtaminen on koettu pilottitiimissä. Aihe on tutkijalle mielenkiintoinen, koska kiinnostus henkilöstöjohtamista kohtaan on suuri. Aihe on toimeksiantajalle erittäin ajankohtainen. Opinnäytetyön aihe perustuu siten toimeksiantajan tarpeeseen ja tutkijan mielenkiintoon.

Kirjoittaminen etenee yleisestä yksityiskohtaiseen. Ensin kerätään aiheesta teoriaa ja tutustutaan siihen ja sen jälkeen lähdetään syventymään aiheeseen.

Prosessin vaiheet:

- tavoitteen ja tutkimusongelmien kirjaaminen
- tutustuminen tutkimuksen teon teoriaan ja substanssiteoriaan
- tutustuminen pilottien toimintaan
- tietoperustan aineiston kerääminen
- tietoperustan kirjoittaminen
- alkukartoituksen räätälöinti
- alkukartoituksen toteuttaminen – Webropol-kysely
- tutkimuskysymysten laatiminen
- tutkimuksen toteuttaminen – haastattelut
- haastatteluiden yhteenveto ja litterointi
- tutkimustulosten analysointi
- tutkimustuloksien esittely toimeksiantajalle

Tutkimusasetelma

Tutkimuskysymykset

Pääongelma:

- Miten toimeksiantajan muutoksen johtamista voidaan kehittää pilottitiimien palautteen perusteella?

Alaongelmat:

- Miten muutosta johdettiin pilottitiimeissä?
- Miten muutoksen tavoitteiden viestinnässä onnistuttiin?
- Miten pilottitiimien työntekijöitä osallistettiin muutoksessa?
- Miten etäjohtamisessa onnistuttiin muutoksessa?

Tutkimusmenetelmä ja aineistonkeruusuunnitelma

Tutkimuksen alussa toteutetaan alkukartoitus, jossa menetelmänä käytetään kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Tarkoituksena tehdä kysely koko pilottitiimeille, jossa kartoitetaan heidän sen hetkisiä tuntemuksia ja ajatuksia koskien tutkimuksen aihetta sekä annetaan kaikille mahdollisuus sanoa sanansa.

Pääasiallinen tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Tutkimusaineiston keruu menetelmänä käytetään teemahaastattelua. Tässä opinnäytetyössä tutkimuksen kohteena oli kahden pilottitiimin työntekijät eli yhteensä 23 henkilöä. Tutkimusta varten haastatellaan 5 henkilöä pilottitiimeistä. Henkilöiden tulee olla mahdollisimman erilaisilla taustoilla ja työkokemuksella, jotta näkökulma on mahdollisimman monipuolista. Kun menetelmänä käytetään haastattelua, on etuna se, että aiheeseen voidaan paneutua syvemmin ja keskustelu mahdollistaa tarkentavien kysymysten esittämisen.

Haastattelurunko rakennetaan tutkimusongelmien ja tietoperustan ympärille. Haastattelurungon tekemisessä hyödynnetään alkukartoituksesta saatuja tuloksia. Haastattelussa edetään teemoittain. Tarkoituksena on kerätä aineistoa vastaamaan tutkimukselle asetettu tutkimusongelmaa.

Haastatteluiden kestoksi on arvioitu keskimäärin yksi tunti. Ennen virallisia haastatteluja suoritan testihaastattelun kollegalle, jolla varmistan ajan riittävyyden, tekniikan toimimisen sekä haastattelun teemojen ja kysymysten helposti ymmärrettävyyttä.

Haastattelujen suunniteltu toteutusajankohta on viikko 20. Haastattelut toteutetaan Teams-sovelluksen välityksellä, koska pilotin työntekijät työskentelevät Tampereella ja Oulussa. Haastattelut nauhoitetaan Teams-sovelluksella.

Analysointisuunnitelma

Haastatteluiden jälkeen haastattelut kuunnellaan uudestaan ja litteroidaan sanatarkasti. Tämä jälkeen tuloksia analysoidaan teemoittain ja vedetään yhteen tutkimuksesta saadut tärkeimmät tulokset peilaten tutkimuskysymyksiin. Tuloksien analysoinnissa ja teemoissa käytetään apuna ajatuskartta mallia, johon kerätään pääpointit. Tuloksien tarkempaan analysointiin käytetään Microsoft Excel sovellusta, johon kerätään tulokset kysymys- ja teemakohtaisesti.

Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen aihealueet ja haastattelukysymykset on valmisteltu teemoittain varhaisessa vaiheessa. Ennen haastattelua testihaastattelulla varmistetaan, että nauhoitustekniikka toimii. Sen lisäksi varmistetaan, että haastatteluihin varattu aika on riittävä ja teemat sekä apukysymykset ovat helposti ymmärrettäviä. Myös apukysymysten muotoiluun pyydetään kommenttia, jotta kysymykset eivät ole johdattelevia. Haastattelutilanteessa haastattelijan tulee pyrkiä ohjaamaan haastattelua niin, että haastattelu pysyy aiheessa. Haastattelijan tai kysymykset eivät itsessään saa johdatella.

Tulosten analysointiin varataan kunnolla aikaa ja tulosten analysointi tulee olla huolellista ja järjestelmällistä. Tuloksia ei kuitenkaan saa ylianalysoida vaan tulee pitäytyä aidosti siinä, mitä tuloksia on saatu.

Haastattelutilanteessa painotetaan tulosten anonymiteettiä.

Tutkimuksen tietoperustan rakentamisessa huomioidaan lähdekriittisyys. Lähteiden ajankäyttöä ja luotettavuutta arvioidaan. Erilaisia lähteitä pyritään käyttämään aiheeseen peilaten monipuolisesti. Lähteiksi suositetaan enintään 10 vuotta vanhoja lähteitä.

Budjetti

Haastatteluun ei ole varattu rahaa. Haastattelut nauhoitettiin Teams-sovelluksen nauhoitus ominaisuudella.

Taulukko 1. Opinnäytetyön aikataulun ensimmäinen versio

Seuraavassa kuvassa on esitetty opinnäytetyö aikataulu viikkotasolla. Aikataulu on laadittu opinnäytetyöprosessin alussa maaliskuussa. Suunnitelmana, että opinnäytetyön palautus on heti kesän jälkeen.

Aihe/Tehtävä	Aikataulu
Ensimmäinen opinnäytetyö tapaaminen (orientoituminen)	Viikko 6
Aiheen vahvistaminen toimeksiantajan kanssa	Viikko 9
Tietoperustan aineiston kerääminen	Viikko 10
Kyselyn laatiminen / Tietoperustan kirjoittaminen	Viikko 11
Kysely pilottitiimille	Viikko 12
Tietoperustan kirjoittaminen / Kyselyn tulosten analysoiminen	Viikko 13
Tietoperustan kirjoittaminen / Haastateltavien kontaktointi	Viikko 14
Haastattelu rungon suunnittelu	Viikko 15
Tutkimuksen toteuttaminen	Viikko 16
Tutkimustulosten purku	Viikko 17-18
Tutkimustulosten analysoiminen	Viikko 19
Tietoperustan kirjoittaminen	Viikko 20
Esityksen valmistelu toimeksiantajalle	Viikko 21
Tulosten esittely toimeksiantajalle	Viikko 22
Kaavioiden teko	Viikko 23
Tietoperustan kirjoittaminen	Viikko 24-28
Opinnäytetyön viimeistely	Viikko 29-32
Opinnäytetyön kommentointiin	Viikko 33
Opinnäytetyön viimeiset viimeistelyt ja palautus	Viikko 34

Taulukko 2. Opinnäytetyön aikataulu muokattu versio

Seuraavassa kuvassa on esitetty muokattu opinnäytetyön aikataulu viikkotasolla. Aikataulu muokattiin projektin keskivaiheessa realistisemmaksi eli vastaamaan paremmin pilotin aikatauluja, opinnäytetyölle asetettua arvosana tavoitetta ja huomioiden, että opinnäytetyötä kirjoitetaan kokopäivätyön ohessa.

Aihe/Tehtävä	Aikataulu
Ensimmäinen opinnäytetyö tapaaminen (orientoituminen)	Viikko 6
Ensimmäinen palaveri toimeksiantajan kanssa (aiheen hahmottelu)	Viikko 8

Alustavan projektisuunnitelman teko + omien tavoitteiden määrittely	Viikko 9
Toimeksiantosopimuksen allekirjoitus työpaikalla	Viikko 9
ONT seminaari + opinnäytetyö ohjaajan allekirjoitus toimeksiantosopimukseen	Viikko 9
Lopullisten tavoitteiden määrittely toimeksiantajan kanssa	Viikko 10
Tietoperustan aineiston kerääminen ja siihen tutustuminen	Viikko 11
Kartoittavan kyselyn suunnittelu	Viikko 11
Kyselyn teko + testaus työkaverilla	Viikko 12
Kyselyn toteuttaminen	Viikko 13
Kyselyn tulosten analysoiminen	Viikko 14
Tietoperustan kirjoittaminen	Viikko 15
Tietoperustan kirjoittaminen	Viikko 16
Tutkimuksen valmistelu	Viikko 17
Haastateltavien alustava kontaktointi ja haastattelun suunnittelu	Viikko 18
Haastatteluajkojen sopiminen ja harjoitus haastattelun toteuttaminen	Viikko 19
Tutkimuksen toteutus	Viikko 20
Tulosten analysoiminen + kuvioiden teko	Viikko 21
Tulosten analysoiminen	Viikko 22
Tutkimuksesta saatujen tulosten tarjoaminen toimeksiantajalle valmistelu	Viikko 23
Tulosten avaaminen opinnäytetyöhön	Viikko 24-27
Tietoperustan kirjoittaminen	Viikko 28-33
Kuvioiden teko	Viikko 34
Esityksen valmistelu toimeksiantajalle	Viikko 35
Tulosten esittely toimeksiantajalle	Viikko 36
Opinnäytetyön palautus 1. kommentointiin	Viikko 36 (31.8.2020)
Opinnäytetyön hiomista saatujen kommenttien perusteella	Viikko 36
Opinnäytetyön viimeistely	Viikko 37
Opinnäytetyö lähetetty toimeksiantajalle palautetta varten	Viikko 38
Opinnäytetyön viimeistely	Viikko 39
Opinnäytetyön palautus 2. kommentointiin + viimeistely	Viikko 40
Viimeistely	Viikko 41
Opinnäytetyön palautus	Viikko 41 (10.10.2020)

Opinnäytetyöseminaarit

Aika	Paikka	Osallistuminen
4.2.2020 kello: 15.00-17.00	Haaga-Helia Campus	Paikalla
25.2.2020 kello: 15.00 alkaen	Haaga-Helia Campus	Paikalla
2.4.2020 kello: 14.00 alkaen	Zoom	Paikalla
15.4.2020 kello: 12.00 alkaen	Zoom	Paikalla
10.9.2020 kello: 15.00-17.00	Zoom	Paikalla
1.10.2020 kello: 16.00-19.00	Zoom	Paikalla

Liite 2. Webropol-kysely pilottitiimille – sähköpostiviesti

Hei pilottilainen!

Olen Tiia Ranto ja opiskelen Haaga-Heliassa liiketaloutta. Toimin itse korvausneuvojan tehtävissä Helsingissä Vallilassa. Toteutan töiden ohessa opinnäytetyötä Pohjola Vakuutukselle ja yhteyshenkilönäni Pohjola Vakuutuksesta toimii Jenni Ruuska.

Tutkimukseni aiheena on muutoksen johtaminen pilotointijakson aikana. Tutkimukseni kohteena on pilottiryhmä, johon Sinä kuulut. Alkuvaiheessa kerään dataa pienimuotoisilla kyselyillä, joita toteutan useamman kerran pilotointijakson aikana. Tämä on niistä ensimmäinen ja kyselyn on tarkoitus olla pienimuotoinen ja rento. Kyselyn avulla kerään teidän ajankohtaisia ajatuksianne muutoksen johtamisesta pilotointijakson aikana. Varsinaisen tutkimukseni toteutan pilotointijakson loppupuolella teemahaastatteluna ja toivon, että muutama pilottiryhmästänne voisi osallistua haastatteluun. Palaan tähän myöhemmin.

Kaikki datan keruu tapahtuu täysin nimettömästi. Nimettömät vastaukset hävitetään tietosuojajohteisesti noudattaen.

Vastaathan kyselyyni viimeistään perjantaina, vastaaminen vie vain muutaman minuutin.

Linkki kyselyyn:

<https://link.webpolsurveys.com/S/65D962B3549BA38E>

Kiitos jo etukäteen, että tuet projektiani osallistumalla! Tämä on minulle iso ja merkittävä apu. :)

Ystävällisin terveisin

Tiia Ranto
Korvausneuvoja
Pohjola Vakuutus Oy
Gebhardin aukio 1,
00510 Helsinki
Puhelin 010 2536726
tiia.ranto@pohjola.fi

Pohjola Vakuutus Oy on osa OP Ryhmää.

Tämä sanoma on luottamuksellinen ja saattaa sisältää vaitiolovelvollisuuden piiriin kuuluvaa tai muuten suojattua tietoa. Mikäli ette ole sanoman tarkoitettu vastaanottaja, olkaa hyvä ja ilmoittakaa tästä sanoman lähettäjälle sekä tuhotkaa sanoma. Sanoman kopiointi, käyttö tai sen sisällön ilmaiseminen kolmannelle on kielletty. Sähköpostilähetyksen ei voida taata olevan turvattu ja virheetön, koska sanomaa voidaan tarkoituksellisesti muuttaa tai se voi kadota, saapua myöhässä, sisältää viruksia, olla epätäydellinen tai muuten virheellinen. Lähettäjä ei tämän vuoksi vastaa sanomaan mahdollisesti sisältyvistä virheistä tai puutteista, jotka ovat aiheutuneet sähköpostilähetyksestä.

This message is confidential and may be privileged or otherwise protected from disclosure. If you are not the intended recipient please notify the sender and destroy this message. You should not copy it or use it for any purpose or disclose its contents to any other person. E-mail cannot be guaranteed to be secure or error-free, as the message could be purposely altered, lost, destroyed, or may arrive late or incomplete, or contain viruses, or be flawed in some other way. The sender therefore does not accept liability for any errors or omissions in the content of this message which arise as a result of e-mail transmission.

Liite 3. Webropol-kysely pilottitiimille – kysymykset

Kysely pilottitiimille

Vastaa väittämiin asteikolla 1-4 niin, että 1 = Täysin eri mieltä, 4 = Täysin samaa mieltä.

Toimintatavan muutoksen keskeisimmät tavoitteet ovat minulle selkeät.

- 1. täysin eri mieltä
- 2. osittain eri mieltä
- 3. osittain samaa mieltä
- 4. täysin samaa mieltä

Koen, että toimintatavan muutosta johdetaan hyvin.

- 1. täysin eri mieltä
- 2. osittain eri mieltä
- 3. osittain samaa mieltä
- 4. täysin samaa mieltä

Olen innostunut toimintatavan muutoksen toteuttamisesta.

- 1. täysin eri mieltä
- 2. osittain eri mieltä
- 3. osittain samaa mieltä
- 4. täysin samaa mieltä

Muutoksesta ja sen etenemisestä viestitään käynnissä olevassa pilotissa riittävän avoimesti.

- 1. täysin eri mieltä
- 2. osittain eri mieltä
- 3. osittain samaa mieltä
- 4. täysin samaa mieltä

Pystyn vaikuttamaan riittävästi muutoksen toteuttamiseen käynnissä olevassa pilotissa.

- 1. täysin eri mieltä
- 2. osittain eri mieltä
- 3. osittain samaa mieltä
- 4. täysin samaa mieltä

Olen saanut riittävästi tukea esimieheiltäni muutoksen toteuttamisessa.

- 1. täysin eri mieltä
- 2. osittain eri mieltä
- 3. osittain samaa mieltä
- 4. täysin samaa mieltä

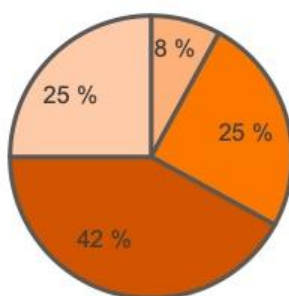
Mitkä asiat toimintatavan muutoksessa on toteutettu pilotin aikana hyvin?

Mitkä asiat olet kokenut pilotissa toimintatavan muutoksessa haasteelliseksi ja miten asioita pitäisi jatkoa ajatellen kehittää?

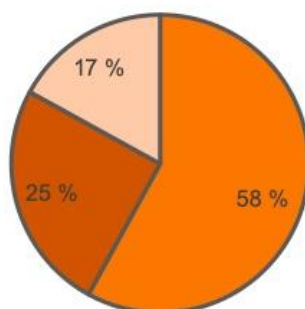
Liite 4. Kyselyn tulokset



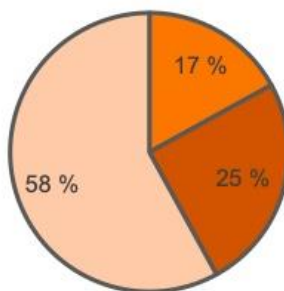
Toimintavan muutoksen keskeisimmät tavoitteet ovat minulle selkeät



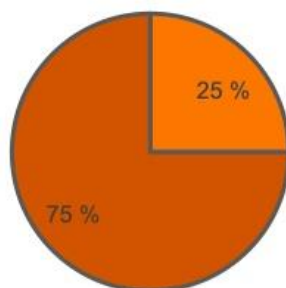
Koen, että toimintatavan muutosta johdetaan hyvin



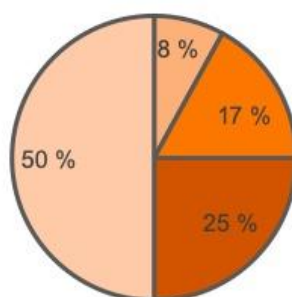
Olen innostunut toimintatavan muutoksen toteuttamisesta



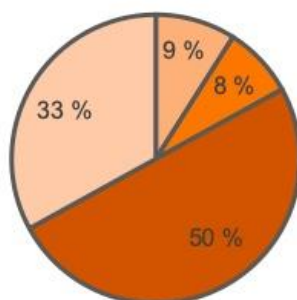
Muutoksesta ja sen etenemisestä viestitään käynnissä olevassa pilotissa riittävän avoimesti



Pystyn vaikuttamaan riittävästi muutoksen toteuttamiseen käynnissä olevassa pilotissa



Olen saanut riittävästi tukea esimieholtäni muutoksen toteuttamisessa



Liite 5. Teemahaastattelurunko

TEEMAHAASTATTELURUNKO

Haastattelun avaaminen:

Keskustelua työhistoriasta OP:lla/Pohjola Vakuutuksella.

1. Miten muutos viestittiin ja esiteltiin henkilöstölle alkuvaiheessa?
2. Minkälainen ensivaikutelma Sinulle jäi tulevasta muutoksesta ja sen toteuttamisesta?

Varsinaiset kysymykset:

3. Miten koet, että muutoksen johtamisessa on onnistunut pilottijakson aikana?
 - Ovatko muutoksen tavoitteet olleet Sinulle selkeät toisin sanoen miksi muutos tehdään?
 - Miten muutoksesta on viestitty?
 - Onnistuiko viestintä? Onko ollut riittävä ja selkeää? Jos ei, miten olisi pitänyt viestiä.
 - Oletko päässyt osallistumaan muutoksen suunniteluun?
 - Oletko päässyt vaikuttamaan muutoksen toteuttamiseen?
 - Oletko saanut tarpeeksi tukea esimieheltäsi muutoksessa?
 - Koetko, että oman osaamisesi kehittäminen on varmistettu?
 - Miten koet etäjohtamisen onnistumisen muutoksessa?
4. Miten muutos on vaikuttanut työhösi positiivisesti? Entä negatiivisesti?

Tukisanat:

Muutoksen johtaminen

Muutoksen tavoitteet ja niiden mittaaminen

Viestintä muutoksessa

Osallistaminen muutoksessa

Esimiehentuki muutoksessa

Etäjohtaminen muutoksessa

Pilotointi

Liite 6. Toimeksiantajan palaute

28.9.2020

PALAUTE OPINNÄYTETYÖSTÄ / Tiia Ranto

Opinnäytetyöstä on ollut hyötyä organisaatiolle: pilottitimeissä esiintyneisiin haasteisiin pystytään tutkimuksen pohjalta kohdistamaan huomiota ja ennen kaikkea havaittuja sudenkuoppia ja riskitekijöitä voidaan ennakoiden välttää ketterää toimintatapaa pilotin myötä skaalattaessa.

Tutkimukselle asetetut tavoitteet saavutettiin; lisäksi pilottitimeissä arvostettiin ”ulkoisuuden tutkijan” kiinnostusta aiheeseen ja se osaltaan loi positiivista ilmapiiriä.

Tiia pysyi hyvin aikataulussa ja hoiti opinnäytetyöprosessia erinomaisen oma-aloitteisesti ja järjestelmällisesti. Erityiskiitos työn etenemisen vaiheista informoisesta, minkä johdosta pystyimme kehittämään toimintaa jo matkan aikana. Tiia myös otti hienosti huomioon poikkeuksellisesta korona-ajasta aiheutuneet haasteet.



Jenni Ruuska
Yksikönpäällikkö
Pohjola Vakuutus
Henkilöasiakkaiden korvauspalvelu

jenni.ruuska@pohjola.fi
p. 040 357 5220