



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Muutosjohtaminen asiantuntija organisaatiossa muutoksen alkuvaiheessa

Case: Vakuutusyhtiön kokemus muutosjohtamisesta

Laukkanen, Annami

2013 Laurea Lohja

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Lohja

Muutosjohtaminen asiantuntija organisaatiossa muutoksen alkuvaiheessa
Case: Vakuutusyhtiön kokemus muutosjohtamisesta

Annami Laukkanen
Yrittäjyyden ja liiketalouden
koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Syyskuu, 2013

Annami Laukkanen

Muutosjohtaminen asiantuntija organisaatiossa muutoksen alkuvaiheessa
Case: Vakuutusyhtiön kokemus muutosjohtamisesta.

Vuosi 2013 Sivumäärä 91

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia muutosjohtamista ja nimenomaan sitä, miten muutosjohtaminen olisi parasta toteuttaa ison järjestelmämuutoksen yhteydessä työntekijöiden näkökulmasta. Lähtökohtana oli tuottaa asiantuntijapalveluiden piirissä toimivien yritysten tarpeisiin uutta tietoa muutosjohtamisesta. Tavoitteena oli löytää keinoja ja tapoja, millä tuleva muutos saataisiin lähemmäs työntekijöitä ja työntekijät sitoutumaan tulevaan jo muutoksen alkuvaiheessa. Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen toimi tutkimuksen kohdeyrityksenä, jonka avulla tämä uusi mielenkiintoinen tieto on tuotettu.

Tutkimuksen tarkoituksena oli paneutua tutkimaan alkuvaiheessa tapahtuvaa muutosjohtamista ja sen lähtökohtia muutosjohtamisen prosessille. Tarkoituksena oli selvittää työntekijöiden läpikäymiä tunteita muutosprosessissa ja löytää keinoja muutosvastarinnan karsimisille sekä muutokseen sitoutumiselle.

Tutkimuksen tietoperustan aiheita olivat muutosjohtaminen, muutos, tietoyhteiskunta valmiudet ja osaaminen. Näiden teoriaperusta perustui aiheisiin liittyviin tutkimuskirjallisuuksiin. Työntekijöiden näkökulmaa muutosjohtamisen kohteena olemisesta selvitettiin ryhmähaastatteluiden pohjalta. Tutkimuksessa käytettiin laadullista tutkimusmenetelmää.

Tutkimustuloksina saatiin ideoita muutosjohtamisen parantamiseksi sekä löydettiin keinoja, joilla muutosjohtamisen avulla tuleva järjestelmämuutos saadaan lähemmäksi työntekijöitä jo alkuvaiheesta lähtien. Tuloksena löydettiin kehittämiskohteita työyhteisön muutosjohtajille sekä viestintävastaavalle. Näiden lisäksi saatiin myös konkreettisia merkkejä muutosjohtamisen tärkeydestä jo muutosprosessin alkuvaiheesta lähtien.

Johtopäätöksinä voitiin osoittaa, että muutosjohtamisen yksi tärkeä osa on kirjallinen ja suullinen viestintä. Varsinkin viestinnän merkitys muutoksen alkuvaiheessa koettiin erittäin tärkeäksi. Alkuvaiheen viestinnällä rakennetaan pohja koko muutosprosessille, sen hahmottamiselle sekä työntekijöiden sitoutumiselle muutokseen. Ilman tätä, muutos aiheuttaa epäselvyyksiä ja kysymyksiä, mistä kumpuaa edelleen muutosvastarintaa.

Kehittymiskohteiksi opinnäytetyössä tuli muutosjohtamisen ja viestinnän suunnitelmallisuuden parantaminen. On tarpeellista käsittää kenelle viestitään, mitä ja milloin. Viestintäkohteryhmä määrittää täysin viestin sisällön merkityksellisyyden ja eri ryhmien viestintä-olla erilaista. Se mikä viesti sitouttaa johtotason henkilöt muutokselle, ei toimi työntekijöiden kanssa.

Jatkotutkimusehdotuksiksi ehdotettiin muutosjohtamisen tarkemman tutkimuksen asiantuntija organisaation näkökulmasta. Tutkimuksia voisi tehdä muilta tarkemmin rajatuilta muutoksen vaiheilta, joita ovat muutosprosessin tukeminen, kommunikointi ja motivointi sekä muutosprosessin arvioiminen ja seuranta. Näitä tutkimalla ja minun tutkimukseni huomioimalla saisi laajan kokonaisuuden muutoksenjohtamisesta.

Avainsanat: muutosjohtaminen, muutos, johtaminen, muuttuva tietoyhteiskunta, vakuustustoiminta.

Annamari Laukkanen

**Change management in an expert organization in the early stages of a change
Case: Insurance company's experience of change management.**

Year	2013	Pages	91
------	------	-------	----

The goal of this thesis was to study change management and how it would be best to execute together with a big system change from employees perspective. The aim was to produce new information about change management for companies that are working in the field of consultancy service. The goal was to find new ways and practices to make the coming change familiar to the employees and to gain their commitment towards the change from the beginning. Pension insurance company Ilmarinen operated as the target for this research, which helped to produce new interesting information.

The goal of this research was to study change management taking place in the early stages of a change and its basis for the process of change management. The purpose was to find out how the employees felt during the change and find ways to eliminate possible resistance towards the change and help to commit to the change.

The themes for the knowledge basis were change management, change, information society, acquirements and expertise. The knowledge gathered of these themes was based on researched information. The employees' perspective as an object of change management was clarified during group interviews. The research method used was qualitative.

The results of the research provided ideas to improve change management and found new ways to make the future change of the system closer to the workers in the early stages. The study found areas to improve for the change leaders and communication manager in the work community. In addition, concrete evidence of the importance of change management in the change process from an early stage was obtained.

As a conclusion, it could be shown that written and oral communication is an important part of change management. In particular, the importance of communication in the early stages of change was seen as very important. The initial communication builds the foundation for the whole process of change, the perception and the employees commitment to change. Without this, the change can cause confusion and questions which lead to resistance.

The thesis suggests that areas to improve are orderliness of change management and communication. It is necessary to realize with whom to communicate, what to communicate and when to communicate. Target group defines the content of the communicated message and the relevance of it; communication with different groups should be different. The message that commits the managerial level to change does not work with the employees.

As a suggestion for a future research, I see closer examination of change management from the perspective of expert organization. In my opinion, studies should concentrate on more precisely defined stages of change, such as support for the process of change, communication and motivation, as well as the change process evaluation and follow-up. By studying these and taking my research into account, a more comprehensive account of change leadership could be obtained.

Keywords: change management, change, leadership, changing information society, insurance operation.

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja rajaukset.....	8
1.2	Tutkimusongelma	9
1.3	Tutkimuksen rakenne.....	10
2	Teoreettinen viitekehys	11
2.1	Muutos.....	11
2.1.1	Muutoksen johtaminen	14
2.1.2	Muutos omana projektinaan.....	18
2.1.3	Muutoksen vaiheet	19
2.1.4	Viestintä	21
2.2	Tietoyhteiskuntavalmiudet	24
2.2.1	Viestintävalmiudet	25
2.2.1.1	Liittymä.....	27
2.2.1.2	Osaaminen	28
2.2.1.3	Motivaatio	28
2.3	Työntekijöiden osaaminen.....	30
2.3.1	Tekniikan muuttuminen työpaikoilla	31
2.3.2	Teknisen kehittämishankkeen toteutus	33
2.3.3	Viestintävalmiuksien yhteys.....	35
2.3.4	Muutos työntekijän näkökulmasta.....	37
2.3.5	Muutosvastarinta	39
3	Toiminnallinen viitekehys	42
3.1	Vakuutustoiminta asiantuntijaorganisaatiossa	44
3.2	Teknologia vakuutusyhtiössä	46
3.3	Ilmarinen osana vakuutusjärjestelmää	47
4	Tutkimuksen menetelmät	49
4.1	Tapaustutkimus tutkimusstrategiana	49
4.2	Tutkimusasetelma.....	51
4.3	Aineiston kerääminen	52
4.3.1	Haastattelut aineistonkeruu menetelmänä.....	54
4.3.2	Haastattelut tutkimuksessa	55
4.4	Tutkimuksen eteneminen	56
4.5	Tutkimusaineiston analysointi	58
5	Tutkimuksen tulokset	59
5.1	Uuden järjestelmän herättämiä ajatuksia	62
5.2	Viestinnän merkitys.....	64
5.2.1	Viestinnän tietopankki	65

5.2.2	Suullinen viestintä	67
5.2.3	Kirjallinen viestintä	70
5.2.4	Tavoitteiden luomat paineet työntekijöille	72
5.3	Muutosten heijastuminen työntekijöihin.....	74
5.4	Esimiehen tuen merkitys.....	76
6	Johtopäätökset	79
6.1	Kehittämiskohteet	84
6.2	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	85
	Lähteet	87
	Kuvat	90
	Taulukko.....	90
	Liitteet.....	91

1 Johdanto

Muutos on haaste. Jos se hoidetaan hyvin, hyödyt ovat moninkertaisia. Jos se hoidetaan huonosti, saatetaan työyhteisö ja työntekijät vaaraan. (Kotter & Rathgeber 2008, 13.) Käsittelemme tutkimuksessani muutosjohtamista järjestelmämuutoshankkeen näkökulmasta. Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa uutta tietoa asiantuntijapalveluiden piirissä toimivien yritysten tarpeisiin.

Mattilan (2007,20) mukaan isoa järjestelmämuutosta tehtäessä usein itse järjestelmäprojekti saa paljon huomiota, mutta muutoksen johtaminen jää taka-alalle, välillä jopa unohdetaan kokonaan. Kun näin tapahtuu, aiheuttaa se usein muutostilanteessa loppukäyttäjissä muutosvastarintaa ja tällöin johdon voi olla vaikea hahmottaa vastarinnan syitä. Myös Kotter ja Cohen (2002, 40) ovat samoilla linjoilla Mattilan kanssa, muutosjohtamiseen tulisikin nykyaikana kiinnittää enemmän huomiota ottamalla ne automaattisesti osaksi projektia ja projektisuunnitelmaa.

Mattila (2007, 21) sekä Kotter ja Cohen (2002, 40) ovat samaa mieltä siitä, että muutosjohtamista ei vielä tänä päivänä nähdä selkeänä osana projektia. Heidän mukaansa muutosjohtaminen tulisi viedä läpi jopa omana projektinaan, mutta tiiviisti yhteydessä järjestelmäprojektin kanssa. Tätä kautta muutos saadaan johdettua suunnitelmallisesti ja laadukkaasti osana varsinaista järjestelmäprojektia.

Pelkkä uuden järjestelmän tuominen työntekijöille ei riitä uuden toimintatavan sisäistämiseen ja työskentelyn muutokseen, vaan muutos tulee johtaa työntekijöille. Tähän muutosjohtamiseen on panostettava aikaa ja resursseja onnistuneen muutoksen aikaan saamiseksi. Luomalan (2008,5) mukaan ajattelutavan muuttuminen on muutoksen oleellinen osa. Ei riitä, että vain muutosta johdetaan vaan myös ihmisiä tulee johtaa muutoksen läpikäymisessä.

Kohdeyrityksenä tutkimuksessani toimi Keskinäinen eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen, jonka avulla tuotettiin tämä yleisesti mielenkiintoinen uusi tieto. Kohdeyrityksessä on tapahtumassa ison tietojärjestelmän uudistaminen. Uudella järjestelmällä tehdään eläkepäätöksiä yrityksen asiakkaille, vanha järjestelmä on 80-luvulta oleva Dos-pohjainen järjestelmä ja nyt se uudistetaan nykyajan ilmeen ja teknologian vaatimusten mukaiseksi. Kettunen (2008, 9) sanookin, että yritys tekee kehittämistyötä menestyäkseen liiketoiminnassa paremmin kuin kilpailijansa.

On tärkeää, että nykypäivänä työpaikoilla ymmärretään muutoksen aiheuttamat tunteiden vaihtelut työntekijöissä, vaikkakin muuttuva ja teknistyyvä yhteiskunta on nykypäivää. Se ei

kuitenkaan tarkoita, että muutokset tapahtuvat itsestään ja ne johtavat itse itsensä. Päinvastoin. Jatkuvasti muuttuva työyhteisö vaatii työntekijältä paljon ja muutos tuleekin johtaa suunnitelmallisesti ja johdonmukaisesti.

1.1 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja rajaukset

Tutkimuksen aihe lähti kohdeyrityksen tarpeesta löytää hyödyllisiä muutosjohtamisen välineitä järjestelmämuutosten onnistuneelle läpiviennille. Järjestelmämuutoksia tehdään paljon myös muissa yrityksissä, ja siksi asian selvittäminen on myös yleisesti mielenkiintoista ja tärkeää. Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia suuren järjestelmämuutoksen aiheuttamaa muutosta työntekijöiden näkökulmasta, tutkia mikä aiheuttavat työntekijöissä muutosvastarintaa ja löytää keinoja muutoksen hyvälle johtamiselle. Tavoitteena on löytää keinoja, jolla voidaan johtaa onnistuneesti muutos vakiintuneessa työyhteisössä, jossa suuria järjestelmämuutoksia ei usein tapahdu ja jonka vuoksi uuden järjestelmän käyttöönotto aiheuttaa työyhteisössä haasteita, joiden edessä ei työyhteisö ole pitkään aikaan ollut.

Haasteita tutkimukselle aiheuttaa se, että tuleva muutos on työntekijöiden näkökulmasta vielä kaukana tulevaisuudessa, eivätkä työntekijät osaa vielä hahmottaa järjestelmämuutoksen aiheuttamia muutoksia työskentelyssään. Moni näkee järjestelmämuutoksen pitkän ajan prosessina ja keskittyy tällä hetkellä vain tämän hetkiseen työskentelyyn ja toimintatapoihin. Yksi haaste muutosjohtamiselle kumpuaa myös siitä, miten saada työntekijät sisäistämään tuleva muutos niin, että he aloittavat sisäisen muutosprosessinsa hyvissä ajoin ja ovat valmiita muutokselle sen käyttöönoton alkaessa.

Näihin asioihin pyrin löytämään vastauksia haastatteluiden avulla ja saada tutkimuksellani hyödyllisiä keinoja muutosjohtamisen läpiviennille. Kohdeyrityksen kohdalla opinnäytetyöni valmistuu hyvissä ajoin ennen uuden järjestelmän käyttöönottoa, joten tarkoituksena on saada konkreettisia keinoja käyttöön jo tämän tapahtuvan muutoksen aikana.

Tutkimuksessani haen keinoja, millä muutosjohtaminen saataisiin toteutettua mahdollisimman helposti työntekijöiden näkökulmasta. Tarkoitukseni on löytää niitä tapoja, jolla tekninenkin muutos saataisiin lähelle työntekijöitä jo muutoksen alkuvaiheessa, ja näin työntekijät sitoutettua muutokseen alusta alkaen.

Tutkimuksestani rajaan ulos muun projektityöskentelyn järjestelmämuutoksessa ja keskittyn projektiin vain muutosjohtamisen näkökulmasta. Tutkimuksessa en ota kantaa järjestelmäprojektin vetämiseen vaan katson muutosjohtamista omana projektinaan, joka kulkee järjestelmämuutosprojektin yhteydessä, mutta erillisenä toimintona. Uuden järjes-

telmän opettelu sivuan siltä osin kun se on oleellista muutosjohtamisessa, mutta muuten jätän senkin tutkimukseni ulkopuolelle.

1.2 Tutkimusongelma

Tutkimukseni on lähtenyt käyntiin suunnitteluvaiheesta, kuten Yin (2009, 2) on teoriassaan esittänyt. Tästä eteenpäin työni on myös edennyt Yinin teorian mukaan, eli suunnitteluvaihe on pitänyt sisällään tutkimuskysymyksen hahmottamisen sekä tutkimusmenetelmän valinnan. Tutkimusmenetelmän valinta käsittää myös tutkimusmenetelmien vertailun sekä valitun tutkimusmenetelmän ymmärtämisen että sisäistämisen.

Yin (2009, 10) sekä Kinnunen (2005,1) tuovat molemmat esille, että tutkimuskysymys/kysymykset määräävät sen millaisia tutkimusmenetelmiä voidaan käyttää ja miten tutkimus lähtee etenemään. Tutkimuskysymyksen muoto määrittää tutkimuksen tarkoituksen mukaan, kysymys voi olla kuka? mitä? missä? tai miten? Tutkimuskysymyksellä on oltava myös substanssi, eli minkälainen tutkimus on.

Tutkimukseni alkuvaiheessa pyrin kartoittamaan tutkimuskysymykseni muotoa ja tarkentamaan kysymysmuodon mahdollisimman hyödylliseksi oman tutkimukseni näkökulmasta. Koin tärkeäksi tutkimuskysymykseni hahmottamisen selkeästi, ennen seuraavaa askelta, tutkimusmenetelmän valintaa. Tutkimuskysymykseni muotoutui teoriaan tutustumisen ja kohdeyrityksen tarpeen mukaan. Tutkimuskysymykseksi muodostui seuraava:

Miten muutos johdetaan onnistuneesti muutoksen alkuvaiheessa loppukäyttäjille työympäristössä, jossa on tulossa käyttöön tietoteknisenprojektin tuottama uusi järjestelmä?

Tutkimuskysymystäni ovat tarkentaneet vielä täydentävät alakysymykset:

Millaisia ajatuksia tuleva järjestelmämuutos herättää työntekijöissä?

Millaisilla keinoilla muutoksen saisi lähemmäksi työntekijää jo muutoksen alkuvaiheessa?

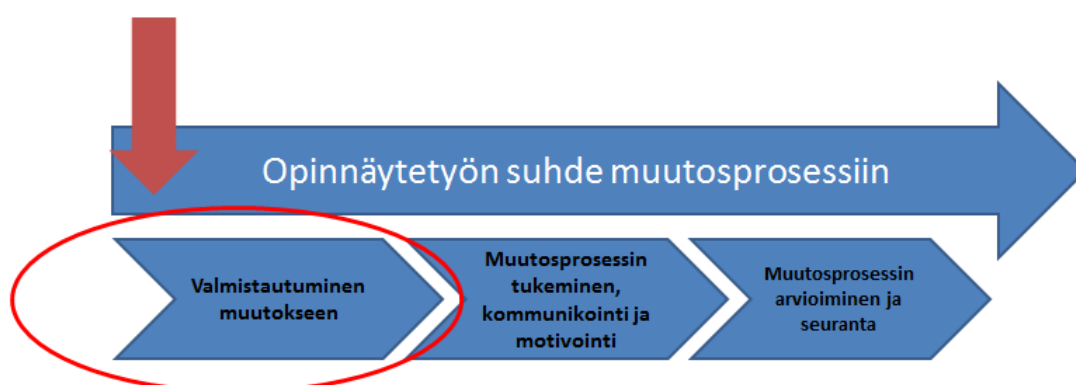
Millainen viestintä tavoittaa parhaiten työntekijät muutoksen alkuvaiheessa?

Millä tavalla esimiehen tulisi käyttäytyä muutosta johdettaessa?

Näkökulmana tutkimukselle on loppukäyttäjien kokema muutos, ja tarkoituksena on löytää keinoja johtaa muutos heille onnistuneesti. Tarkoituksena on tutkia, kuinka loppukäyttäjät

kokevat muutoksen, mikä aiheuttaa muutosvastarintaa ja millä keinoin muutosvastarintaa voitaisiin vähentää. Tutkimuskohteena on työyhteisö, joka on vakaa, eikä suuria muutoksia tapahdu usein.

Tutkimuksessani keskityn muutoksen alkuvaiheeseen ja siihen, miten muutosjohtaminen tulisi tässä vaiheessa hoitaa työntekijöille. Tutkimusongelma ja täydentävät alakysymykset ovat nousseet tämän rajauksen perusteella. Kuva 1 kuvastaa opinnäytetyöni suhdetta muutosprosessiin ja sitä, mihin kohtaan prosessia opinnäytetyöni kohdistuu.



Kuva 1: Opinnäytetyön suhde muutosprosessiin

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksessani tuon esille muutosjohtamisen peruseriaatteita ja tietoa onnistuneen muutoksen läpiviennille. Muutosjohtaminen tutkimuksessani kulkee käsi kädessä uuden tiedon hankkimisen kanssa sekä sen sisäistämisen ja ymmärtämisen merkityksen muutoksen onnistumiselle. Koska kohdeyrityksen muutos koskee teknistä järjestelmämuutosta, tuon esille myös muuttuvassa tietoyhteiskunnassa toimimisen tuomat haasteet työntekijöille ja työyhteisöille. Tietoyhteiskunta on nykypäivää, ja jatkuvasti kehittyvä tekniikka mahdollistaa yritysten kehittymisen. Työntekijän on pystyttävä pysymään muutoksissa mukana, ja jos muutosta ei johdeta oikein muutosjohtamisen näkökulmasta, voi muutos vaarantua tai jopa epäonnistua kokonaan.

Tutkimukseni on jaettu kuuteen päälukuun, tutkimuksen kannalta oleellisella jaolla.

Ensimmäisessä luvussa on kuvattu tutkimuksen johdanto, jossa käydään lyhyesti läpi tutkimuksen lähtökohdat. Tämän lisäksi ensimmäinen luku sisältää tutkimusongelman, jonka kautta tutkimukseen tutustuminen on helpompaa ja lukijalleen selkeämpää.

Toisessa luvussa on käyty läpi työni teoreettinen viitekehys, jonka pääkohdat ovat muutos, tietoyhteiskuntavalmiudet ja osaaminen. Luvun tarkoituksena on tuoda esille sellainen teoriatieto, joka tarvitaan käsitellessä muutosjohtamista tutkimuksen kaltaisessa ympäristössä. Teoreettisen viitekehysten hahmottaminen on tarpeellinen osa tutkimuksen hahmottamista.

Kolmannessa luvussa on esitetty toiminnallinen viitekehys. Luvussa on kuvattu kohdeyrityksen liiketoiminta-alaa eli vakuutustoimintaa sekä sitä, kuinka kohdeyritys on sijoittunut vakuutustoimintaan ja minkälainen rooli yrityksellä on yhteiskunnassa.

Luvussa neljä on käyty läpi tutkimuksessa käytetyt menetelmät. Luvussa on kuvattu, miten tutkimuksen tuloksiin on päästy ja kuinka tutkimus on edennyt.

Luvussa viisi on kuvattu tutkimusten tulosten käsittelyä ja analysoitu haastatteluissa nousseita asioita. Viimeisessä luvussa eli luvussa kuusi on tuotu esille tutkimuksen johtopäätökset ja tutkimuksen tuloksista nousseet kehittämiskohteet kohdeyritykselle.

2 Teoreettinen viitekehys

2.1 Muutos

Muutoksia tapahtuu paljon nyky-yhteiskunnassa ja ne voivat olla arvaamattomia tai odotettuja. Tänä päivänä muutoksesta on kuitenkin tullut pysyvä ilmiö, muutoksen on oltava realistinen, tavoitettavissa ja lopputulosten mitattavissa. Ihmisiä, yleensä yrityksen työntekijöitä, ei kuitenkaan voida pakottaa muuttumaan, vaan muutoksenjohtaminen kuuluu esimiehen, ei työntekijöiden, vastuulle. (eBCM-VET 2007, 1.)

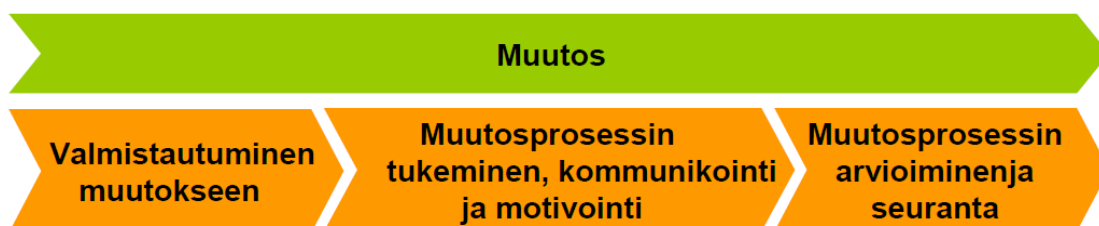
Työpaikoilla tapahtuu muutoksia monista eri syistä. Näistä radikaalimpia ovat irtisanomiset, mutta myös muunlaiset muutokset herättävät tunteita. Osa työntekijöistä kokee työpaikalla tapahtuvat muutokset ahdistavina, toisille ne taas ovat mukavaa vaihtelua vanhasta. Tästä syystä esimiehen on tarpeellista ymmärtää, että muutokset työpaikalla aiheuttavat vahvoja tunteita ja reaktioita henkilöstön keskuudessa. (Hyppänen 2007, 218-219.)

Koska muutos asettaa työyhteisölle haasteita, ei tämän vuoksi aina edes onnistuta muutoksen läpiviennissä. Muutosta tehtäessä siinä epäonnistutaan niin, että muutoksesta ei saada pysyvää, voi myös olla, että muutoksen tarve jää havaitsematta, yrityksessä ei tunnisteta muutoksen tarpeellisuutta ja keinoja, jolloin yritys ei kykene etenemään. (Kotter & Rathgeber 2008, 13.)

Työyhteisö joutuu liiketoiminnallisten tarpeiden vuoksi ajoittain vaihtamaan tapoja työkennellä. Tällainen tilanne voi johtua esim. uuden tietojärjestelmän käyttöönotosta, joka muuttaa yleensä toimintatapoja radikaalistikin. Uudet toimintatavat ja uuden perehdytys tulee suunnitella erityisellä huolella, jos perehdytyksessä keskitytään vain muutamiin kokonaisuuksiin ja osa muutoksista jää sivuun, saattaa tämä aiheuttaa epätietoisuutta ja sitä kautta muutosvastarintaa. Muutosta johdettaessa, onkin keskeistä saada työntekijät ymmärtämään uudet tavat toimia, ja saada heidät sitoutumaan uuteen toimintatapaan. (Hypänen 2007, 220.) Muutosta suunniteltaessa onkin tarpeellista lähteä liikkeelle muutoksen tarpeesta. Muutosjohtamisessa on tarpeen pystyä kertomaan työntekijöille miksi muutosta tehdään, miksi se on tarpeellinen ja kuinka muutos pyritään saavuttamaan. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 70.)

Työntekijöiden positiivinen asenne muutokseen saavutetaan ymmärryksellä ja luottamuksella (eBCM-VET 2007, 5). Työntekijät eivät vastusta muutosta yleensäkin muutoksen takia, vaan muutosvastaisuus johtuu epävarmuudesta ja ulkoisista muutoksista. Esimiehen onkin tarpeellista muistaa tämä koko muutosprosessin ajan ja ottaa se huomioon muutosta johdettaessa. Huonosti johdettu muutos saattaa aiheuttaa muutoksen epäonnistumisen, varsinkin jos johtamista ei ole ajateltu loppuun saakka tai se on suunniteltu väärin. (Waddel & Sohal, 1998.)

Muutoksen suunnittelussa on otettava huomioon työntekijät sekä heidän tarpeensa. Mikäli muutos toteutetaan vain järjestelmän näkökulmasta, jäävät työntekijät ulkopuolisiksi muutoksessa. Tämän jälkeen voi olla haasteellista saada heidät jälleen motivoitumaan ja työskentelemään muutoksen mukaisesti. Tästä syystä muutosjohtamisessa on huomioitava, että muutosprosessi vaikuttaa suorasti kahteen toisistaan poikkeavaan maailmaan: järjestelmiin sekä työntekijöihin. Järjestelmämuutoksessa pyritään toiminnan tehostamiseen ja se voi vaikuttaa osastoihin tai työnjakoon. Samalla järjestelmämuutos koskettaa työntekijöitä, joilla on omaa työtään koskevia tarpeita, toiveita ja pelkoja. Muutosjohtamisessa on kyse näiden kahden, järjestelmien ja työntekijöiden, yhteensovittamisesta. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 70.) Kuvasta 2 näkee, kuinka muutosjohtamisen prosessin tulisi kulkea muutoksen rinnalla.

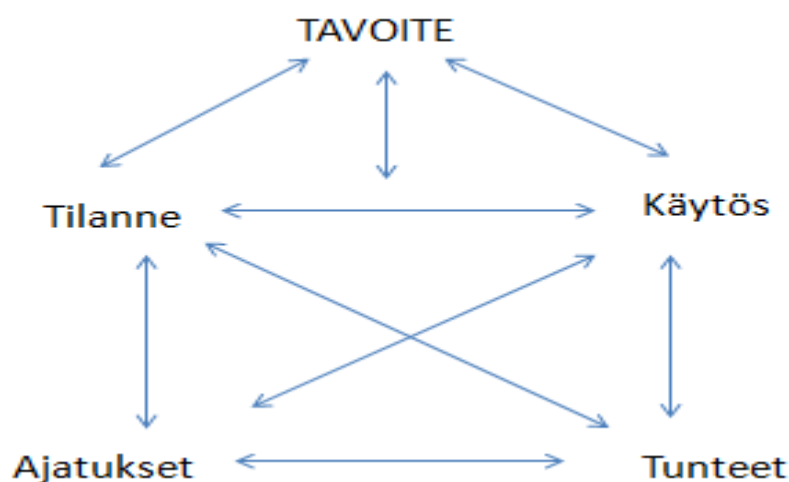


Kuva 2: Muutoksen eteneminen (eBCM-VET 2007, 2)

Muutos aiheuttaa työntekijöissä helposti monenlaisia tunteita ja ajatuksia. Muutosjohtamiseen kuuluukin tästä syystä aktiivinen läsnäolo ja tiedottaminen. Tiedottamisella pyritään ehkäisemään muutosta koskevat väärinkäsitykset. Tämän onnistumiseksi on ajoitettava tiedotus ja mahdolliset tapahtumat oikein, sekä huolehdittava, että työntekijöillä on riittävästi siirtymisaikaa uuden ja vanhan toiminnan välillä. Työntekijöiden näkökulmasta on tärkeää osoittaa arvostusta ja kannustusta tehdystä työstä, myös sosiaalisen tuen antaminen sekä tukitoimien tarjoaminen on osa muutosjohtamista. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 72.)

Muutostenjohtaminen vaatii tietoa, taitoa ja osaamista nimenomaan muutosjohtamisen näkökulmasta (Hyppänen 2007, 226). Sitä suunniteltaessa on tehtävä harkittuja arvioita ja tarkkaa suunnittelua. Toteutuksen tulisi olla järkevää sekä seurannan, että muiden henkilöiden konsultaation tarpeellisuus täytyy huomioida. (eBCM-VET 2007, 1.) Muutosjohtaminen tulee nähdä omana projektinaan, joka tulee suunnitella, toteuttaa suunnitelman mukaan ja arvioida projektin päätyttyä. Ennen muutoksen suunnittelua on hahmotettava erilaiset muutostilanteet sekä ihmisten mahdolliset reaktiot näihin, on myös tärkeää tiedottaa keinoja millä henkilöstö saadaan innostumaan muutoksesta ja tukemaan uusia toimintatapoja ja näiden kautta vähentämään mahdollista muutosvastarintaa. Monet näistä tilanteista on työyhteisökohtaisia ja muutosjohtajan tuleekin valmistautua hyvin ja tuntea työyhteisö onnistuneen muutoksenjohtamiseksi. (Hyppänen 2007, 226.) Neuvoja ja toimenpiteitä näihin on kuvattu luvussa 2.1.3.

Monet tutkimukset ovat osoittaneet, että tehokkaan muutoksen läpiviemiseksi pitää pystyä toimimaan elämän eri osa-alueilla, joita ovat kohdehenkilön ajatukset, tunteet, käytös ja ympäristö. On tärkeää ymmärtää, että kaikki nämä eri osa-alueet vaikuttavat toisiinsa - tilanne vaikuttaa käytökseen, joka vaikuttaa ajatuksiin, joka vaikuttaa tunteisiin ja niin edelleen. (Green & Grant 2003, 49-50.) Kuva 3 tuo esille näitä vaikutuksia tavoitteen saavuttamiseksi, Green ja Grant puhuvat tällöin muutoksen talosta.



Kuva 3: Muutokseen vaikuttavat osa-alueet, muutoksen talo (Green & Grant 2003, 50)

Muutosta mietittäessä tehdään tavoitteet muutokselle, tällöin tulee huomioida yllä mainitut neljä elämä osa-alueita. Nämä tulee huomioida jo muutosta tehtäessä varsinaisessa muutos -projektissa, mutta ne ovat myös tärkeä osa muutosjohtamista ja muutosjohtamisen suunnitelmassa niihin tulee ottaa kantaa. (Green & Grant 2003, 51.)

Muutoksen tärkeimmät henkilöt eivät useinkaan löydy johtoportaasta, vaan sieltä missä muutos konkreettisesti tapahtuu ja jossa muutosta tehdään. Muutosjohtajan tulee pysyä havainnoimaan ja löytämään nämä avainhenkilöt ideoimaan ja toteuttamaan muutosta jo alkuvaiheesta lähtien. (Luomala 2008, 8.)

Muutosjohtamisen teoria- ja tutkimustiedon suuresta määrästä huolimatta muutosten toteutuksissa on koettu suuri määrä epäonnistumisia. Muutoskyky on nykypäivänä yrityksen elinehto, jota ilman nyky-yhteiskunnassa on hankala selviytyä. Tästä johtuen tarve menestyksellisten muutosten johtajuudelle on olemassa. (Gromov & Brandt 2011, 80.)

2.1.1 Muutoksen johtaminen

Teoreettisesti muutosvastarinta, sen ehkäisyn keinot ja vaikutukset, ymmärretään nykypäivänä jo laajasti. Tästä huolimatta se ei ole johtanut johtajuuden muutokseen, eikä sitä ole otettu mukaan johtajuuden työkaluihin, teoriatasoa syvemmin. (Waddell & Sohal 1998.)

Muutos vaatii aina muutosjohtamista ja muutosjohtaminen vaatii muutosjohtajan. Hyppänen (2007) tuo kirjassaan esille, että muutosjohtaja on esimies. Kotter (1996, 18) puolestaan on sitä mieltä, että muutos vaatii kunnollisen muutoksenjohtamistiimin, vetäjäjou-

kon, joka voi pitää sisällään esimiehiä ja muita muutokseen liittyviä henkilöitä, kuten asi-
antuntijoita. Molemmat Hyppänen ja Kotter ovat kuitenkin sitä mieltä, että muutosjohta-
jan tulee olla vahvasti muutoksen takana ja luonteeltaan ja persoonaltaan sopiva johta-
maan muutosta.

Vanhainaikainen johtaminen, hierarkkinen johtaminen, ei sovi muutosjohtamisen keinoksi
(Luomala 2008, 8). Muutoksen johtamisen ja asioiden johtamisen välinen ero on tärkeä
käsittää, ennen muutosprosessin alkamista. Muutoksessa johdetaan pääosin ihmistä, jopa
90 prosenttia ja vain loppuosa on asioiden johtamista. Tässä on vielä työmaata monilla
nykypäivän johtajilla, sillä vallinnut käsitys on, että muutosongelmat ratkeavat asioita joh-
tamalla, tämä on kuitenkin nykytutkimusten mukaan vanhaa ja virheellistä tietoa, ja muu-
toksen johtamisessa tulisi nimenomaan keskittyä ihmisiin ja heidän johtamiseensa. Jos
muutoshankkeessa keskitytään pääosin asioiden johtamiseen, ei muutos etene toivotulla
tavalla. Muutoksia ei saada toteutettua työntekijöille pakottamalla, vaan muutosjohtami-
nen vaatii uhrauksia, asialle omistautuneisuutta ja luovuutta. (Kotter 1996, 23-25.)

Muutostilanteessa muutosjohtajan on muistettava olevansa työnantajan edustaja, hän
noudattaa ja vie eteenpäin johdon tekemiä päätöksiä, sekä pyrkii omalta osaltaan toteut-
tamaan muutosta parhaalla mahdollisella tavalla. Esimies voi välillä kohdata tämän asian
kanssa sisäistä ristiriitaa, jos muutos ei ole hänelle itselle selkeä tai hän ei näe muutoksen
tuomia positiivisia vaikutuksia työhön. Esimies voi tuntea muutosvastarintaa. On siis tärke-
ää, että esimies saa riittävästi tietoa muutoksesta ja sen taustoista johdolta, jotta toimi-
minen muutosjohtajan roolissa onnistuu. (Hyppänen 2007, 231.) Kotter (1996, 25) on sa-
moilla linjoilla ja toteaaakin, että johtajat jotka itse vastustavat muutosta, luovat kohta-
lokkaan yhdistelmän. Tästä syystä on tärkeää pystyä perustelamaan muutoksen tarkoitus
ja lähtökohdat muutoksen johtajalle, jotta hänen työnsä on edes mahdollista onnistua.

Muutos aiheuttaa työntekijöissä erilaisia reaktioita kuten aiemmin jo on todettu. Muutos-
johtajien tulee ottaa vastaan kaikki erilaiset tunnereaktiot positiivisesti, ei ikinä tuomi-
ten. Työntekijä tulee saada näkemään muutoksen mahdollisuudet, tämän toteuttaakseen
muutosjohtajan tulee näyttää esimerkkiä omilla tunnereaktioillaan. Muutosjohtajan on
näytettävä, että hän käy läpi samaa muutosprosessia työntekijöiden kanssa ja on päässyt
prosessissa jo hyväksymisasteelle. Muutosjohtajan ei tule näyttää muutoksen aiheuttamia
negatiivisia tunteita työntekijöilleen. (eBCM-VET 2007, 1-2.) Muutos saattaa vaikuttaa
työntekijöiden kokemukseen työn tekemisestä ja aiheuttaa stressiä tai lisätä ainakin stres-
sin uhkaa. Tästä johtuen muutosjohtajan tulee kuunnella työntekijöitään sekä kiinnittää
huomiota työntekijöiden asemaan, että mielipiteisiin jo muutosta suunniteltaessa, kuin
myös toteutusvaiheessa. (Luomala 2008, 14.)

Muutosjohtamisessa esimiehellä on paljon tehtävää, mutta tärkeimpänä tehtävänä eBCM-VET:n artikkelin mukaan (2007, 2) on esimiehen läsnäoloa ja kyky osoittaa olevansa osa muutosprosessia. Waddellin ja Sohalin (1998) mukaan yksi kriittisimpiä keinoja muutosjohtamisen onnistumiselle on taas esimiehen säännöllisesti kommunikointi ja konsultointi työntekijöidensä kanssa.

eBCM-VET (2007, 5) perustelevat kantansa tuomalla esiin, että työntekijöiden on helpompi käsitellä muutos, jos he ymmärtävät muutoksen lähtökohdat ja oman osansa muutoksessa. Tätä kautta he pystyvät tekemään työnsä tehokkaammin ja edesauttavat muutoksen toteutumisessa. Muutosjohtajuuden tarkoituksena on työntekijöiden auttaminen muutoksen ymmärtämisessä, jotta tämä toteutuu, on työntekijöiden ymmärrettävä muutokset syyt, tavoitteet ja päämäärät, strateginen viitekehys, missio, visio ja arvot. Waddell ja Sohal (1998) kannustavat artikkelissaan taas muutosjohtajia etsimään vaihtoehtoisia ja uusia keinoja muutoksen johtamiselle. Työntekijöille pitää antaa mahdollisuus osallistua projektin etenemiseen sekä palautteen antoon muutosprosessin aikana.

Kiireen ja riittämättömyyden tunteiden poistaminen ovat muutosjohtajan oleellisia tehtäviä. Työntekijöiden palautteeseen on kiinnitettävä huomiota ja muutoksesta on tehtävä oikeudenmukainen. (Luomala 2008, 19.)

Koordinoitu muutosjohtaminen ja muutoksen hyvä etukäteissuunnittelu (projektisuunnitelma) edes auttavat muutosjohtajia ja työntekijöitä motivoitumaan muutokselle, ja työskentelemään kohti yhteistavoitetta. Hyvin johdetussa muutoksessa muutosjohtaja on kiinnostunut, kuinka muuttuvissa olosuhteissa työhyvinvointia pidetään yllä ja kehitetään. Muutosjohtaminen vaatiikin jatkuvaa kehittymistä ja oppimista. (Luomala 2008, 15.)

Sujuvan muutoksen varmistamiseksi tulee muutosjohtajan ensin tehdä muutoksen tavoite kirikkaaksi itselleen, ja tätä kautta suunnitella ja löytää selkeä visio muutokselle. Muutosjohtajan on hahmotettava muutoksen kokonaistavoite, jonka tulee sisältää kaikki muutoksen taustalla olevan syyt. (Green & Grant 2003, 51.) Muutos vie aikaa, tästä syystä esimieheltä odotetaan kärsivällisyyttä, tukea ja ohjausta (Hyppänen 2007, 232). Hyvä muutosjohtaja ottaa huomioon erilaiset ihmiset, erilaiset muutokset ja eri muutosvaiheet, ja huomioi muutosjohtamisen olevan erilaista näissä eri tilanteissa. Muutosjohtajan on myös osoitettava kunnioitusta ja tarjottava tukea työntekijöille, tätä kautta on mahdollista hyödyntää yksilöllisiä työntekijöiden välisiä eroja muutosprosessissa. (eBCM-VET 2007, 3.) Muutosjohtaja myös luo hyvät työskentelyolosuhteet, joissa on mahdollista oppia uutta, kehittyä ja lisätä tietämystä muutoksen vaatimista asioista (Luomala 2008, 15).

Esimiehen tulisi kannustaa työntekijöitään tiimityöskentelyyn ja sitä kautta löytää oikeat henkilöt vaikuttamaan oikeisiin asioihin. Esimiehen tulee myös pystyä luomaan työskentelylle tarvittavat puitteet ja lähtökohdat. (Waddell & Sohal, 1998.) Muutosjohtamisessa onnistumiseen auttaa myös kannustaminen, innostaminen, pelkojen hälventäminen sekä palkitseminen, että kiittäminen. Virheistä ei kannata rangaista, vaan työntekijöitä on hyvä kannustaa uuden järjestelmän ja menettelytapojen rauhalliseen oppimiseen ja sisäistämiseen. Esimiesten ja työntekijöiden käsitys muutoksen vaatimasta ajasta sekä uuden oppimisesta tulee olla realistinen, kaikki ei muutu päivässä. (eBCM-VET 2007, 5.)

Yksi muutosjohtamisen keino on transformationaalinen johtajuus, jossa johtaja vaikuttaa alaisiinsa niin, että prosessin myötä molemmat osapuolet kehittyvät. Kehittyminen näkyy parempana sitoutumisena työpaikkaan, työtyytyväisyytenä ja motivoitumisena työskentelyyn. Transformationaalisen johtamisen osa-alueita ovat haastaminen, visioiminen ja osallistaminen. Näiden lisäksi peruslähtökohtiin kuuluu myös sitouttaminen, mikä on tärkeä osa muutoksenjohtamista. Tutkimuksessaan Gromow ja Brandt totesivat kaikkien näiden tärkeyden muutoksessa, haastaminen tosin jäi monesti pois muutosjohtamisenprosessissa. (Gromow & Brandt 2011, 69-80.) Hyppänen (2007, 232) tuo esille myös osallistamisen ja sitouttamisen tärkeyden muutoksen läpiviennille. Pelkästään tiedolla muutoksesta, ei saada työntekijöitä innostumaan ja sitoutumaan uusiin toimintatapoihin, vaan onnistumisen edellytyksenä nähdään osallistaminen. Tätä kautta työntekijöiden ymmärrys ja tieto muutoksesta kasvaa ja he sitoutuvat tulevaan muutokseen paremmin.

Hyppänen nostaa esille myös Greenin ja Grantin muutosten talossa mainitsemia osa-alueita. Antamalla työntekijöille sekä tietoa, että tunteisiin pohjautuvia argumentteja muutoksen tarpeellisuudesta, saadaan työntekijät paremmin motivoitumaan uuteen toimintatapaan. On tarpeen vedota työntekijöiden tunteisiin kertomalla miksi uusi tapa toimia on parempi, mikä siitä tekee toimivamman, kustannustehokkaamman, laadukkaamman ja käyttäjäystävällisemmän. Tunteisiin ja ajatuksiin voi myös vedota käymällä läpi nykytilan puutteita, hankaluuksia ja ristiriitoja. Työntekijöiden motivaatioon pystyy vaikuttamaan luomalla mahdollisuuksia osallistua muutoksen suunnitteluun ja käyttöönottoon, palkitsemalla, tarvittavan ajan ja tuen tarjoamisella sekä mahdollistamalla aikaa keskusteluun ja kysymyksiin. (Hyppänen 2007, 232.)

Muutosjohtamisen keskiössä ovat työntekijät ja se, miten muutos heille johdetaan. On kuitenkin tärkeää olla unohtamatta, että esimiehet ja muutosjohtavat ovat koko prosessin ajan muutoksen ytimessä, ja myös heidän hyvinvointiinsa ja jaksamiseensa tulee kiinnittää huomiota. (Luomala 2008, 15.)

2.1.2 Muutos omana projektinaan

Muutos on suositeltavaa viedä läpi omana projektinaan, varsinkin suuret ja pitkäkestoiset muutoshankkeet, saavuttavat paremmin tavoitteensa omana projektinaan toimiessaan. Projektipäällikön tulee olla projektityöskentelyn ammattilainen ja hän kokoaa projekti-ryhmän suunnittelemaan ja viemään muutoksen läpi. Projektipäällikkö myös laatii projektisuunnitelman, jonka mukaan muutosjohtaminen toteutetaan, ja minkä kautta toteutusta pystytään seuraamaan. (Hyppänen 2007, 231; Kotter & Rathgeber 2008, 53-58.)

Muutoksen läpiviemistä projektina kannattaa myös eBCM-VET:n artikkeli (2007, 1), joka tuo esille, että muutoksenjohtamista suunniteltaessa on tehtävä harkittuja arvioita, järkevää suunnittelua ja toteutusta ja käytettävä hyväksi konsultaatiota. Kotterin ja Rathgeberin mukaan muutos vaatii johtajuutta ja muutosjohtaminen tulee nähdä osana hanketta. Muutosta ei tule jättää yhden henkilön harteille, vaan muutosta tulee suunnitella ryhmässä. Ryhmään tulee kerätä eri alan asiantuntijoita, jotta saadaan mahdollisimman moni näkökulma muutoksen valmistelussa huomioitua. Yhteistyöllä jokainen ryhmänjäsen täydentävät toinen toisiaan parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen pääsemiseksi. (Kotter & Rathgeber 2008, 53-58.)

Muutosjohtamisen projektille on myös tehtävä suunnitelma, jossa käydään läpi tavoitteet, toimenpiteet, aikataulu sekä sisäiset, että ulkoiset muutostarpeet. Suunnitelmaan on hyvä liittää myös muutoksen etenemissuunnitelma, jossa huomioidaan myös epäviralliset toiminnot ja tapahtumat sekä tiedostussuunnitelma, jossa muutoksen viestintään otetaan kantaa. Näiden osalta tärkeä osa muutoksenjohtamista on myös riittävien ja monipuolista resurssien mahdollistaminen ja löytäminen projektille. Näitä ovat muun muassa fyysiset olosuhteet, budjetti, riittävä aika, tietoa, osaamista ja koulutusta. (Luomala 2008, 6-8.)

Muutos vaikuttaa usein organisaatiossa moneen eri osastoon ja yksikköön. Muutosjohtajien on tiedostettava osastojen ja yksiköiden erot sekä tehtävä jokaisesta omat arvionsa muutoksenjohtamista varten. Osastolla/yksiköillä on omat kulttuurinsa ja muutosvalmiutensa, jotka tulee tiedostaa ja ottaa huomioon muutoksen projektia suunniteltaessa. (eBCM-VET, 2007, 5.) Tästä syystä on myös mietittävä ennakkoon mahdolliset ongelmakohtat, sillä muutoksen läpivientiin liittyy aina epäonnistumisen riski, joka on tarpeellista tiedostaa (Luomala 2008, 6).

2.1.3 Muutoksen vaiheet

Mistä muutos sitten lähtee liikkeelle? Muutostarpeita havaitessa on idea saatava ”myytyä” eteenpäin, esim. työpaikalla esimiehelle tai johtoryhmälle. Paras tapa tuoda muutoksen tarve esille, on näyttää sen tarpeellisuus konkreettisesti ja tuoda muutostarve lähelle päättävää tahoja. (Kotter & Rathgeber 2008, 23-26.) Jo tässä vaiheessa on hyvä varautua muutosvastarintaan ja siihen, etteivät kaikki näe muutosta hyvänä tai tarvittavana edistysaskeleena yritykselle. Tällöin asian rauhallinen selittäminen ja konkreettiset tulokset tai esimerkit auttavat avaamaan silmiä. Mikäli muutosta lähdetään viemään eteenpäin, on tärkeää, että muutoksella on koko johtoryhmän tuki taustalla ja yhteinen tavoite, lopputulos, on kaikille selvillä. (Kotter & Rathgeber 2008, 38-40.)

Muutosta suunniteltaessa ja sitä eteenpäin viedessä on hyvä ottaa huomioon ja tuoda esille, mitä voi tapahtua jos muutosta ei tehdä, mitä siitä voi seurata ja miten työyhteisö pärjäisi tällöin. On hyvä huomioida myös muutoksen toteutuessa mahdollisesti tapahtuvat tilanteet ja ottaa nämä mukaan keskusteluun, tehdessä päätöstä muutoksen toteuttamisesta. (Kotter & Rathgeber 2008, 38-39.)

Kun johtoryhmä on saatu sitoutettua muutokselle ja muutoksen tarve nähdään selkeänä, seuraava askel on informoida asiasta työyhteisöä. Työyhteisölle viestiminen asiassa on erittäin tärkeää. Tätä kautta jokainen saa tiedon samanaikaisesti eikä spekulatioita pääse syntymään. On tärkeää, että johto sitoutuu myös tiedottamiseen, eikä kukaan kerro omia ajatuksiaan ja mielipiteitään muutoksesta ennen asian virallista tiedottamista. On tärkeää, että työntekijöille annettu informaatio perustuu faktatietoihin sekä konkretiaan. Muutos tulee perustella, sekä henkilöstölle tulee kertoa myös ne asiat mitä tulee/voi tulla tapahtumaan, jos muutosta ei tehdä. (Kotter & Rathgeber 2008, 46-47.)

Kotter (1996, 17-21) kuvaa kahdeksan askelta, joiden avulla muutos on mahdollista toteuttaa onnistuneesti. Askeleet toimivat erityisen hyvin johdettaessa muutosta, joka vaikuttaa toimintatapoihin tai työn sisältöjen muutoksiin ja koskettaa suurehkoa toteutushanketta. Neljä ensimmäistä askelta antavat mahdollisuuksia muuttaa juurtunutta nykytilaan, muutoksen toteuttaminen ei ole helppoa, joten jokainen askel on tarpeellinen. Askeleissa 5-7 otetaan käyttöön uudet toimintatavat, ja viimeisen askeleen tarkoitus on vakiinnuttaa muutos työyhteisöön. Kotterin mukaan ensimmäiset kaksi askelta ovat kriittisiä ja suuri osa muutos yrityksistä epäonnistuu jo tässä vaiheessa. Tästä johtuen muutokseen on valmistauduttava ja sen läpivientiä on mietittävä. Kaikissa vaiheissa on mietittävä tarkasti muutoksen johtamista ihmisille, muuten onnistuminen muutosjohtomaisessa on pieni.

Kotterin (1996, 17-21) kahdeksan askeleen malli on kuvattu taulukossa 1.

Askel 1	Muutoksen ajankohdan ja pakollisuuden korostaminen Tässä korostetaan työntekijöille muutoksen tärkeyttä ja tuodaan myös esille muutokset haasteet ja mahdollisuudet.
Askel 2	Vahva joukko muutoksen läpiviemiseen Isolla muutoksella on oltava takanaan ylimmän johdon tuki ja johdon tulee olla näkyvästi sitoutunut muutokseen.
Askel 3	Selkeä käsitys tulevasta On pystyttävä selkeästi kuvaamaan se konkreettinen hyöty, joka muutoksesta saavutetaan. Tämän askeleen saavuttaminen voi olla haastavaa, mutta erittäin tärkeää muutosjohtamisessa.
Askel 4	Muutoksen viestintä Tämän vaiheen tulee kestää koko muutoshankkeen ajan. Viestinnän tulee olla alusta loppuun tarkoin suunniteltua ja systemaattista. On tärkeää, että viesti ydin on yhtenäinen viestin lähettäjistä riippumatta.
Askel 5	Työntekijöiden mukaan ottaminen muutoksen suunnitteluun Henkilöstö tulee ottaa mukaan suunnittelemaan muutoksen käytännön asioita. Henkilöstön osallistaminen muutoshankkeeseen on kriittinen osa muutosjohtamista se sekä auttaa työntekijöitä saamaan lisää tietoa muutoksesta että kokemaan vaikuttamisen mahdollisuuden muutoksen hallinnoinnissa. Nämä sitouttavat työntekijöitä muutokseen jo ennalta.
Askel 6	Pienten edistysaskelten huomioiminen Tällä ja viimeisillä askeleilla pyritään vaikuttamaan työntekijöihin, jotka ovat epäluuloisia muutosta kohtaan. Ne vaativat johdolta kannustavaa otetta ja selkeää viestimistä. on hyödyllistä tehdä välitavoitteita ja huomioida niiden saavuttaminen. Myös työntekijöitä voi palkita onnistumisista.
Askel 7	Uusien toimintatapojen toteuttaminen Muiden työtapojen/järjestelmien yhteensovittaminen uuden järjestelmän kanssa on tärkeä osa prosessia. Työntekijöiden on pystyttävä hahmottamaan muutos ja sen mahdollisuudet käytännössä, jotta toimintatapoihin saadaan muutoksia.
Askel 8	Uusien toimintatapojen vakiinnuttaminen työyhteisöön Työntekijöiden tulee huomata uusien toimintatapojen hyödyt käytännössä, jotta muutoksesta saadaan pysyvä. Johtajien tehtävänä on työtapojen kehittäminen, seuraaminen ja hyötyjen löytäminen.

Taulukko 1: Kotterin kahdeksan askelta (Kotter 1996, 17-21)

Johtajat, joilla on kiire saada muutos läpi, ohittavat usein osan askelistasta kokonaan. Moni näkeekin tarpeellisina vain vaiheet 5-7, onnistunut muutos vaatii kuitenkin kaikkien vai-

heiden perusteellisen läpikäynnin, vaikka muutoksen johtaja ei näkisikään askelten hyötyjä työyhteisölleen vielä tässä vaiheessa. Ensimmäiset askeleet 1-4 luovat vahvan pohjan muutoksen eteenpäin viemiselle, kun taas askel 8 auttaa viemään muutoksen loppuun saakka ja saamaan muutoksesta pysyvän. (Kotter 1996, 19-20.)

Ongelmia aiheuttavat myös tilanteet, joissa muutoksen johtaja yrittää käydä läpi kaikki vaiheet pikavauhtia paneutumatta niihin ollenkaan tai viemättä asioita loppuun saakka. Moni askel voi olla ja onkin käynnissä samanaikaisesti, yhdenkin askeleen ohittaminen tai huolimaton läpivienti aiheuttaa lähes poikkeuksetta myöhemmin ongelmia. (Kotter 1996, 20-21.)

Useat eri askeleet voivat olla käynnissä yhtä aikaa, on kuitenkin tärkeä huomioida askelten aloitusjärjestys. Jokainen askel tulisi aloittaa oikeassa järjestyksessä, muuten muutoksen luonnollinen kehitys ei pääse tapahtumaan ja hankkeesta tulee väkinäinen ja mekaaninen. Tämä hankaloittaa hankkeen muutoksen kulkua ja estää voimakkaan liikevoiman syntymisen. Liikevoimaa tarvitaan voimakkaan muutosvastarinnan voittamiseen, joten sen saavuttaminen on tärkeä osa kahdeksan askeleen mallia. Muutokseen on paneuduttava ja muutoksen johtamiseen on otettava riittävästi aikaa ja resursseja. (Kotter 1996, 20-21.)

Kotterin kahdeksan askeleen mallista tärkeimmät askeleet ovat opinnäytetyöni kannalta askeleet 1-4. Nämä vaiheet käsittelevät muutoksen alkuvaihetta ja kuten Kotter yllä mainitsi, ne luovat vahvan ja tarpeellisen pohjan muutokselle. Näin ne ovat myös tärkeä osa opinnäytetyötäni.

2.1.4 Viestintä

Kuten Kotter (1996) kahdeksan askeleen mallissaan sekä Murray (2007) omissa tutkimuksissaan tuovat esille, on viestinnän oltava jatkuvaa koko muutosprosessin ajan, suunnitteluvaiheesta muutoksen seurantaan saakka. eBCM-VET:n (2007, 5) nostaa esille myös tämän saman tärkeän asian ja nimeää lisäksi asiat, jotka olisivat hyvä kuulua jatkuvan tiedotuksen piiriin. Näitä ovat muutoksen syyt, sekä hyvät, että myös huonot puolet, muutosprosessin vaiheet ja sen välitavoitteet.

Viestintää muutoksen keskellä on monenlaista, se voi olla laajempaa tiedotusta tai esimiehen läsnäoloa ja kysymyksiin vastaamista. Näillä molemmilla on tärkeä merkitys työntekijöiden hyvinvoinnille muutoksen keskellä. Viestinnän kannalta on oleellista, että esimies on läsnä ja tavoitettavissa. Muutos herättää työntekijöissä paljon kysymyksiä, joihin heidän tulisi saada vastauksia. Muutoksen laajuudesta riippumatta työntekijät kaipaavat perusteluja muutokselle. (Hyppänen 2007, 231.) Niinistö-Sivuranta (2013, 168) toteaa väitös-

kirjassaan, että nykyajan työpaikoilla viestinnän ongelmat eivät johdu viestinnän tai viestintä välineiden puutteista. Vaan ongelmana on se, ettei olemassa olevia resursseja osata käyttää oikein tai tarkoituksen mukaisesti.

Viestinnän tulee olla vuorovaikutteista, pelkkä esitelmöiminen ei ole riittävää viestintää, vaan hyvä viestintä sujuu keskustelun omaisesti (eBCM-VET 2007,5). Esimiehen tulee osata kuunnella työntekijöitään. Kuuntelu on kriittinen tekijä vuorovaikutustilanteissa. (Niinistö-Sivuranta 2013, 169.) Joissain tilanteissa on myös käytettävä henkilökohtaista viestintää, varsinkin arkojen asioiden käsittelyssä. Henkilökohtaista viestintää käytettäessä on tärkeää tunnistaa työntekijöiden henkilökohtaiset kyvyt, voimavarat, tieto-taito sekä koulutuksen, että tarvittavan tuen tarve. (eBCM-VET 2007,5.)

Oleellinen tieto muutoksessa on, se mitä työntekijöiltä muutoksessa odotetaan, millaisia uusia vaatimuksia edellytetään ja kenen tai keiden kanssa työtä jatkossa tehdään. Onnistuneen muutoksen aikaansaanti edellyttää riittävää tietoa ja tunnetta omista vaikutusmahdollisuuksista. (Luomala 2008, 23-24.)

Muutos kohdataan usein pelolla ja epävarmuudella, mutta muutoksella voi myös olla positiivisia vaikutuksia työyhteisössä. Positiivisiin kokemuksiin päästäkseen esimiehen tulee pystyä viestimään henkilöstölle muutoksen perustelut niin hyötyineen kuin haittoineenkin, sekä jokaisen työntekijän vastuuroolit muutoksen aikana ja sen jälkeen. Mitä paremmin viesti henkilöstön tavoittaa, sitä paremmin työntekijät pystyvät hoitamaan oman vastuualueensa muuttuvassa työyhteisössä. Muutoksen johtaminen vaatii paljon viestintää. (Hypänen 2007, 221.)

Isoa muutoshanketta toteutettaessa on viestintään tarpeellista käyttää riittävästi aikaa ja resursseja. Viestintäsuunnitelman tekeminen auttaa saamaan viestinnästä tarpeeksi kattavaa ja kaikille hyödyllistä. Viestintäsuunnitelmassa tulee olla mietittynä kenelle viestitään, mitä ja milloin. (eBCM-VET 2007, 5.)

Muutoksesta viestittäessä, tulee miettiä viestinnän kohderyhmää ja tehdä esitys juuri heille ja heidän ymmärtämällään kielellä. Liiallista tieteellisyyttä tulee välttää, informaation tulee olla ihmiseltä ihmiselle, selkeää ja sellaista joka ei jätä varaa spekulatioihin. (Kotter & Rathgeber 2008, 74-75). Viestin kuuluukin olla selkeää, yksinkertaista, hyvin rajattua ja ammattislangia tulee välttää. Liian suurpiirteinen teksti ja liike-elämän slangi vain vaikeuttavat viestin perille menoa sekä aiheuttavat hämmennystä, epäluuloa, että asiasta vieraantumista. Viestin tulee olla selkeä- ja tiiviskokonaisuus, sen kirjoittamiseen tulee varata riittävästi aikaa ja energiaa. (Kotter 1996, 77.)

Ammattislangia voi olla erilaista yrityksen sisällä, johto puhuu eri asioista ja työntekijät käsittävät asian eritavalla. Viestinnässä ammattislangia tulee välttää, sillä jotkut työntekijät eivät ymmärrä viestin sisältöä tai ymmärtävät sen väärin. Tämä aiheuttaa työntekijöissä hämmennystä ja saa heidät tuntemaan itsensä ulkopuoliseksi muutoksessa. Tämä taas vaikuttaa suorasti sitouttamisen hankaloitumiseen. Viestijän on käsitettävä viestinnän vaikutus koko muutosprosessille. (Kotter 1996, 78-79.)

Viestintä onnistuu usein parhaiten käyttämällä useita eri kanavia tiedottamiseen, sähköposti, sisäiset sivut, tietopankit, muistiot, kokoukset ym. Kun työntekijä kuulee saman viestin useata eri kanavaa pitkin, on todennäköisempää, että viesti jää paremmin mieleen, herättää ajatuksia ja jopa kysymyksiä. On tärkeää, että viesti on saman sisältöistä ja viestitty samalla sävyllä, sillä ihminen muistaa jotain aina eri kanavien kautta saamistaan viesteistä, jolloin kokonaisuus pysyy kuitenkin yhtenevänä. Työntekijä voivat myös sisäistää muutosta esimerkkien avulla, joten niiden käyttäminen viestinnässä on tarpeellinen voimavara. (Kotter 1996, 79-80.)

Tiedonvälitys, viestintä, perustuu toistoon. Työntekijän pitää sisäistää viikoittain suuri määrä asioita ja sähköpostin aikakautena uusia viestijä tulee paljon päivän aikana. Viestittäessä muutoksesta on huomioitava, että muutos on pitkä prosessi ja sen viestinnässä vaaditaan toistoa ja kertausta. Työntekijältä vaatii paljon uuden sisäistäminen ja tästä viestinnässä tulee pitää huoli. Selkeä, yksinkertainen, helposti muistettava, johdonmukainen ja usein toistettu viesti eri kanavien kautta auttaa työntekijöitä sisäistämään viestittävän muutoksen. (Kotter 1996, 80-84.)

Viestittäessä sähköisesti tulee helposti viestittävä liikaa tai epäselvästi. Tästä johtuen on tarpeen pystyä erottelamaan eri viestit niiden tärkeyden ja kiireellisyyden perusteella, sekä tehdä päätös viestinnän laajuudesta. Pelkkä sähköinen viestintä ei riitä, vaan viestinnässä tarvitaan myös vuorovaikutuksellisia kohtaamisia. Sähköisessä viestinnässä ei päästä näkemään vastaanottavan tahon reaktiota, eikä viestiä pystytä tämän mukaan korjaamaan tai selittämään auki epäselviä tilanteita. (Niinistö-Sivuranta 2013, 170-172.)

Pelkkä yksipuolinen viestintä ei riitä useissakaan tilanteissa, vaan usein koulutetut työntekijät, asiantuntijat, sisäistävät ja hyväksyvät tulevan muutoksen vasta kun ovat saaneet paneutua asiaan tarkemmin. Tämä sisältää usein kysymyksiä, kyseenalaistuksia ja väittelyjä, muutosjohtajan on oltava valmis vastaamaan näihin asioihin. Tämä on yksi muutosprosessin osa ja sen läpikäyminen tulee mahdollistaa yrityksessä osana muutosjohtamista. (Kotter 1996, 84-85.)

2.2 Tietoyhteiskuntavalmiudet

Tietoyhteiskunta käsitteenä on laaja ja sen tarkoitus jää usein epäselväksi tai valjuksi (Viherä 1999, 29). Käsitteen merkitys on erilainen riippuen siitä mistä näkökulmasta asiaa tarkastellaan. Tämän vuoksi käsitteen määrittely on hankalaa, mutta sen voi kuvata tarkoittavat nykypäivän yhteiskuntaa ja mahdollisuuksia etsiä tietoa. Nyky-yhteiskunnassa tietoa on saatavilla paljon, eikä ongelma ole enää tiedon löytäminen, vaan haasteita tuokin oikean tiedon löytäminen. (Parikka 2008, 10-11.)

Tietoyhteiskuntakäsite perustuu pitkälti tietoon, joka on ollut kautta aikojen ihmiskunnan menetyksen edellytys, sekä keskeinen osa yhteiskunnan kasvua ja muutosta. Yhteiskunnasta taas puhuttaessa tarkoitetaan yhteiseloä, jossa ihmiset ovat organisoituneet yhteen tavalla tai toisella. Käsitteenä yhteiskunta edellyttää nimenomaan yhteistoimintaa. Tiedon kautta kehittynyt tekniikka on iso osa nykypäivän tietoyhteiskuntaa. Tekniikka on mahdollistanut länsimaisen yhteiskunnan kehittymisen nykytilaansa. Kehittyessään tekniikka on alkanut hallita nyky-yhteiskuntaa ja tehnyt ihmiset siitä riippuvaisiksi, tätä kautta on syntynyt nykypäivän tietoyhteiskunta. (Parikka 2008, 7-14.)

Viestintä, verkosto ja palvelut ovat perusosa tietoyhteiskuntaa. Viestintä kulkee ihmisten välisesti vuorovaikutusyksikeissä, verkostoja luodaan sosiaalisten suhteiden kautta ja ne ovat osa kansalaisyhteiskunnan infrastruktuuria, palveluita saadaan asiantuntijapalveluina. Näistä voidaankin päätellä, että tietoyhteiskunnan merkittävin osa-alue on vuorovaikutus. (Viherä 1999, 40.) Yleinen käsitys on, että tietoyhteiskunta on tiedon hankkimista, viestimistä, vuorovaikutusta, opettamista ja oppimista tarjoava yhteiskunta. Perusideana on ihmisten oma aktiivisuus tiedon hakija, tämän lisäksi tietoyhteiskunnassa vallitsee kaupallisuus, yrittäjyys ja kilpailuhenkisyys. Tietoyhteiskunnan lähtökohtana on tieto, mutta viestinnän ja vuorovaikutuksen lisäksi sillä on myös monia muita tarpeellisia rooleja, kuten tieto sivistyspääoman ja maailmankuvan perustana, oppimisen kohteena ja välineenä oleva tieto, sekä tiedon oleminen innovaatioprosessin lähtökohtana. Ne henkilöt kenellä on tarpeellinen määrä tietoa ja sitä kautta valtaa, voivat painottaa kehityksessä tiettyjä näkökulmia ja viedä yhteiskuntaa eteenpäin haluamaansa suuntaan. (Parikka 2008, 11-14.)

Parikka (2008, 12) toteaa, että tietotekniikkakehitys tulisi huomioida aina vain tarkemmin perusopetuksesta - akateemiseen opetukseen saakka. Opiskelijoilla tulisi olla hyvät valmiudet toimia valmistumisen jälkeen nykyisessä tietoyhteiskunnassa erilaisten tietoteknisten välineiden kanssa ja avulla. Osaamisen tulisi olla ylläpitävää ja mahdollistaa arki- ja työelämän tieto- ja viestintätekniisen osaamisen.

Tietoyhteiskuntaa kehitetään jatkuvasti kahden erinäkökulman kautta, jotka ovat teknologiakeskeinen näkökulma ja asiakaslähtöinen näkökulma. Teknologiakeskeisessä näkökulmassa kehitys ja taloudellinen kasvu ovat eteenpäin vieviä lähtökohtia, kun taas asiakaslähtöisessä näkökulmassa kehitys perustuu ihmisten arkipäiväisten tarpeiden täyttämiseksi. (Parikka 2008, 14-15.)

Parikan (2008, 14-15) mukaan tietoyhteiskunta muuttuu jatkuvasti ja haasteita asettaa se, varsinkin teknologiakeskeisessä näkökulmassa, etteivät kaikki yhteiskuntaan kuuluvat ole valmiita näille muutoksille. Parikka tuokin artikkelissaan esille näkökulmia, jotka hankaloittavat yhteiskunnassa muutoksen hyväksymistä ja uuden käyttöönottoa. Näitä ovat miesten ja naisten väliset erot, jotka näkyvät muun muassa tekniikan sisäistämisenä käyttöönoton yhteydessä sekä erot varallisuudessa, joka aiheuttaa ongelmia uusien tarvittavien laitteiden hankinnassa. En kuitenkaan käsittele työssäni näitä näkökulmia, vaan keskityn Parikan viimeiseen näkökulmaan, joka on muutosvastarinta, jota ilmenee usein muutostilanteissa.

Muutostilanteissa usein uudet asiat kiinnostavat, mutta toisaalta muutos koetaan negatiivisena. Negatiivisuuteen vaikuttaa usein se, että uudet käyttöliittymät ja ohjelmat saattavat tuntua vaikeaselkoisilta ja hankalilta, ja tämä vaikuttaa kokemaan asian negatiivisemmin. Tällöin työntekijät tarttuvat tuttuun ja turvalliseen toimintatapaan entistä tiukemmin. Toisten ihmisten on helpompi kohdata muutos, omaksua uusia toimintatapoja ja hyödyntää uusia mahdollisuuksia. (Parikka 2008, 14-15.)

Näkökulmasta riippuen tietoyhteiskunnasta voidaan puhua myös informaatioyhteiskuntana. Informaatioyhteiskuntaan voidaan katsoa kuuluvaksi tekniset rakenteet ja seuraavat käsitteet: viesti, media, tietoliikenneverkot ja verkon palvelut ja liittymät. Tieto ja informaatio kytkeytyvät tiiviisti toisiinsa, ilman tietoa ei ole informaatiota. (Viherä 1999, 40.)

2.2.1 Viestintävalmiudet

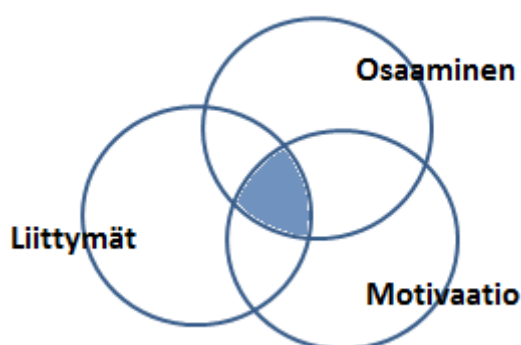
Nykypäivän tietoyhteiskunnassa tarvitaan viestintävalmiuksia, jotka luovat pohjan uuden oppimiselle ja työyhteisössä toimimiselle. Viestintävalmiudet näkyvät muun muassa ihmisten kyvykkyytenä toimia eri yhteisöjen jäsenenä vastuullisesti, sekä kyynä viestiä vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Nämä ovat tarpeellisia toimintatapoja uuden järjestelmän käyttöönotossa ja sen käytön sisäistämiseksi. (Viherä 1999, 41-42.)

Viherän (1999, 171) mukaan viestintävalmiudet ovat tarpeellisia eri organisaatioissa. Organisaation tunnistaa ihmisryhmästä, esim. työntekijöistä muodostuva tiimi, joka pyrkii toiminnallaan ja välineillään järjestelmällisesti tiettyyn päämäärään. Nykypäivänäkin organi-

saatiot toimivat sääntöjen ja rakenteiden mukaisesti omassa toimintaympäristössään. Tällaisessa tiimissä toimiminen vaatii viestintävalmiuksia, sillä toiminta edellyttää kyvykkyyttä toimia vuorovaikutuksessa muiden tiimin jäsenten ja ympäristön kanssa.

Yhteiskunnan muuttuessa jatkuvasti ovat muutoksen keskiössä usein juuri nämä organisaatiot. Muutoksia voi olla monenlaisia: tekniikka, arvot tai toimintatavat muuttuvat, ja vaikuttavat organisaatioon eri tavoin. Myös kulttuurin muuttuminen on olennainen osa muutosprosessia, sillä kulttuurin muuttuessa, antaa se myös edellytyksiä tekniikan muuttumiselle. Viestintävalmiudet vaikuttaa tällöin organisaation kykyyn kohdata muutos ja sisäistää sen tarkoitus. Kyetäkseen sisäistämään muutos, työntekijän tarvitsee organisaatiossaan valmiudet muutokselle. Näitä valmiuksia voidaan kuvata kolmen komponentin avulla, jotka ovat liittymä, osaaminen ja motivaatio. (Viherä 1999, 171-173.)

Yhdessä nämä kolme komponenttia muodostavat viestintävalmiuksien kokonaisuuden. Näiden komponenttien kautta pystytään tarkastelemaan viestintävalmiuksia tekniikan, osaamisen, tiedonsaannin sekä vuorovaikutuksen näkökulmista, jotka kaikki vaikuttavat tiedon sisäistämiseen. On tärkeä nähdä työntekijä aktiivisena toimijana ja uuden oppijana, eikä vain viestin vastaanottajana tai passiivisena kuulijana. Hänellä tulee olla motivaatiota uuden käyttämiseen sekä liittymä, jolla käyttö on mahdollista. Nämä eivät kuitenkaan riitä, vaan ilman osaamista ei uuden järjestelmän (liittymän) käyttö onnistu. Näin ollen nämä kolme komponenttia liittyvät toisiinsa ja viestintävalmiudet saavuttamiseksi, on löydettävä yhteys näiden toimintojen väliltä. On siis tärkeä panostaa näihin kaikkiin eri osa-alueisiin, saadakseen kokonaisuuden toimimaan. Näiden asioiden yhteyttä kuvataan kuvassa 4. Kuvassa sininen alue kuvastaa eri komponenttien yhteyttä toisiinsa ja sitä osaa, joka vaaditaan onnistuneisiin viestintävalmiuksiin. (Viherä 1999, 42.) Alla luvuissa kuvataan vielä tarkemmin jokaisen osa-alueen tarpeellisuutta.



Kuva 4: Viestintävalmiudet käsitekompleksina (Viherä 1999, 42)

Viherä kuvaa viestintävalmiuksia hyvin ja ne ovat mielestäni tärkeä osa muutoksen onnistumista. Mielestäni viestintävalmiudet voidaan käsittää myös muutosvalmiuksina, sillä niiden kuvaamat osat ovat suorassa vaikutuksessa muutoksen onnistumisessa.

2.2.1.1 Liittymä

Liittymällä tarkoitetaan sitä laitetta tai käyttöliittymää, joka tarvitsee olla käytössä uuden toimintatavan käyttöönoton yhteydessä. Uusi liittymä mahdollistaa uuden toiminnan teknisen puolen. Liittymä voi olla myös kokoushuone, tori tai vaikka mattolaituri, mutta tässä käsittelemme liittymää teknisestä näkökulmasta, ja liittymällä tarkoitetaan laitetta tai järjestelmää, jonka avulla työntekijä pääsee käsiksi tietoliikenneverkkoihin. (Viherä 1999, 42-43.) Liittymä on käyttäjän ja verkon välillä oleva käyttöliittymä, jonka avulla verkon toimintoihin päästään käsiksi. Liittymiä on paljon erilaisia ja niiden käyttöön vaikuttaa liittymän käyttötarkoitus. (Viherä 1999, 174.)

Tekniikka on kehittynyt viime aikoina paljon ja kehittyy edelleen, tällä on suora yhteys liittymiin. Liittymät ovat muuttuneet monipuolisimmiksi, mutta samalla haastavimmaksi käyttää. Toimivan liittyvän tulisi olla käyttäjäystävällinen, tämä on tiedostettu kehityksen yhteydessä, mutta siltikin liittymien käyttäminen hankaloituu jatkuvasti. Muuttuva tekniikka antaa jatkuvasti uusia mahdollisuuksia liittymien sisällön ja rakenteen kehitykselle. Langattomuus tuo monia uusia mahdollisuuksia (mm. etätyöskentely) ja Internet antaa mahdollisuuksia yhteiskäyttöisille käyttöliittymille. (Viherä 1999, 174-187.)

Jatkuva kilpailu eri toimijoiden välillä luo yrityksille paineita jatkuvaan liittymien kehitykseen, ja tätä kautta syntyy jatkuvasti uusia verkkoja ja palveluja. Varsinkin isot yritykset luovat pohjaa ja kulttuurua uudelle tietoyhteiskunnalle jatkuvalla kehittämislään. Tätä kautta tietoverkosta on tullut organisaatioille elintärkeä työväline. Työntekijöiden viestintävalmiuksiin liittyy siis kyky omaksua nämä uudet toimintatavat ja niiden jatkuva kehittyminen osana työympäristöä. (Viherä 1999, 186-187.)

Viestintävalmiuksien näkökulmasta kunnollinen liittymä on perusedellytys organisaation toiminnalle, mitä ilman ei voida tulla toimeen ja toteuttaa yrityksen toimintaa. Ei kuitenkaan riitä, että käytettävissä on yksipuolinen liittymä, vaan vastaanottajalla, tiedon jakajalla tulee olla yhteensopiva liittymä, joiden välinen tietoliikenne, viestintä, kulkee moitteettomasti. Verkko on siis osattava käyttää hyödyksi monipuolisesti ja liittymiä kehitellessä on tärkeää ottaa huomioon myös vastapuolen liittymien yhteensovittaminen. (Viherä 1999, 43.)

2.2.1.2 Osaaminen

Yhteiskunta muuttuu ja se vaatii varsinkin työntekijöiltä kykyä oppia ja sisäistää uutta jatkuvasti. Työntekijöiden osaaminen ei ole riittävällä tasolla, jos he eivät osaa käyttää työssä vaadittavia välineitä oikein. Työpaikalla toimiminen vaatii monien eri liittymien perusosaamista, mutta joidenkin liittymien kohdalla saatetaan vaatia syvällisempää liittymän taustaverkostojen hahmottamista ja sisäistämistä. Tämä luo itsessään jo haasteita, mutta haastavinta on käyttää hyväkseen kaikkia liittymän mahdollistamia tapoja toimia, ja ymmärtää tätä kautta syvällisesti liittymän toimintaa. Organisaatioissa työntekijöiden osaamisella on suuri merkitys tietoyhteiskunnan muodostumisessa ja kehittämisessä. (Viherä 1999, 43-189.)

Uuden liittymän käyttöönotossa ei vanha asiantuntijuus ja aiemmin hankittu tietotaito riitä. Viestintätaitojen osaaminen riippuu täysin organisaation tilanteesta ja opittavan asian haastavuudesta. On tärkeä tiedostaa, että on eri asia osata käyttää sähköpostia kuin laajaa käyttöliittymää työpaikalla. Nämä kaksi vaativat erilaista osaamista ja viestintävalmiuksia. On myös eri asia opetellaanko uutta yksityishenkilönä vai organisaation asiantuntijana. Työntekijän uteliaisuus uutta kohtaan ja luovuus uuden käyttämisessä tekevät työntekijästä oma-aloitteisemman ja näin edistävät uuden oppimista. (Viherä 1999, 191-194.)

Uudet liittymät vaativat työntekijöiltä uudenlaista osaamista ja vaativat toimimaan oma-aloitteisesti. On ymmärrettävä, että osaaminen ja oppiminen, eivät ole vain yksisuuntaista informaation vaihtoa, vaan kyseessä on vuorovaikutusprosessi. Liittymien yhteensopivuus ei yksin riitä, vaan myös osaamisen yhteensopivuutta vaaditaan viestintä- ja vuorovaikutustapahtumissa. (Viherä 1999, 44.) Uuden tekniikan, liittymän, mielekkääseen käyttöönottoon vaaditaan erilaisia toimenpiteitä, jotka tulee tulla työntekijöille ylhäältä käsin. Tarvitaan riittävä määrä tietoa uudesta toiminnasta, tieto kulttuurin muutoksesta ja uuden liittymän käyttöön mielekäs tarkoitus, jolla koetaan saatavan konkreettisia hyötyjä työskentelyyn. (Viherä 1999, 194.)

2.2.1.3 Motivaatio

Vaikka työntekijällä olisi käytössään toimiva liittymä, jota hänellä olisi taito käyttää, mutta hänellä ei olisi motivaatiota tähän, olisi työskentely erittäin hankalaa. Tästä johtuen työntekijä tarvitsee myös motivaatiota toimiakseen uudessa tilanteessa. Viherä tuo esille, että ihmisen tarpeita ja siten motivaatiota tulee tarkastella monelta eri kannalta, ja viittaakin Maslowin tarvehierarkia teoriaan. (Viherä 1999, 45.) Itse en usko tarvehierarkia teorian täyttymiseen sellaisenaan ainakaan tässä yhteydessä, vaikkakin osa teorian pääkohdista on

tässä tilanteessa paikkaansa pitäviä. Maslowin tarvehierarkia teoria on monissa yhteyksissä osoitettu vajavaiseksi, jonka perusteella en näe tarvetta sitä tuoda esille tässä yhteydessä.

Motivaatio voi syntyä tarpeesta toimia yhteistyössä toisten kanssa, tai työskennellä yhdessä toisten kanssa samalla tavalla. Näin ollen motiivina voi olla halu osoittaa oma osaaminen ja kyky oppia. (Viherä 1999, 194.)

Tässä yhteydessä motivaatiota ja sen syntymistä voidaan tarkastella ihmisen olemassa olon perustarpeiden avulla, joita ovat jäsentyminen, liittyminen ja tekeminen. Nämä ovat syvältä nousevia sisäisiä tarpeita, joilla on kuitenkin suuri ulkoinen merkitys. Niiden kautta syntyy ihmisen persoonallisuus ja vaikutus siihen, miten hän suhtautuu ulkoisiin asioihin, ja tätä kautta ne vaikuttavat motivaation syntymiseen. Jäsentymiseen vaikuttaa ajattelu, liittymiseen tunne ja tekemiseen tiedon hankinta. Nämä kaikki kolme perustarvetta kehittyvät ja kasvavat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. (Viherä 1999, 45-46.)

Ajattelu ja tieto, ovat yhteydessä jäsentymiseen. Kun työntekijä kohtaa muutoksia, on hänellä tarve jäsentyä uusiin toimintatapoihin. Tällöin käsitteet, ajatukset ja ajatuskokonaisuudet, joita työntekijällä on muutoksesta, vaikuttavat jäsentymisen onnistumiseen. Keskustelut ja viestintä ovat merkittäviä työkaluja muutoksessa, ja niillä voidaan muokata työntekijöiden käsityksiä ja ajatuksia, ja edesauttaa näin jäsentymisessä. Kuitenkin muutosten tapahtuessa liian nopeasti, voi jäsentymisestä tulla haastavaa. Työntekijä ei välttämättä pysy muutoksen tahdissa ja tällöin hän reagoi vastustamalla muutosta. Työntekijöille on siis annettava riittävä määrä tietoa ja aikaa käsitellä muutos ja päästä osaksi sitä. Jäsentymisessä on kysy hallinnasta ja hallinnan tunteesta, joka työntekijän on saavutettava uuden käytössä motivaation kasvamiseksi ja muutoksen onnistumiseksi. (Viherä 1999, 195-196.)

Liittyminen uuteen aiheuttaa työntekijöissä erilaisia tunteita. Työntekijällä on tarve ja halu kuulua johonkin. Työpaikalla se on usein tiimi, jossa työntekijä tuntee olevansa tasa-vertainen muiden kanssa, nämä ovat työpaikalla tärkeitä kiinnekohtia. Muutoksessa kuulumisen tunne voi heikentyä ja työntekijä voi kokea paikkansa uhatuksi. Näin varsinkin siinä tilanteessa kun työntekijällä ei ole selkeää tietoa mihin hän uudessa tilanteessa kuuluu ja mitä häneltä odotetaan. Hankalaksi tilanteen tekee vielä se, jos muut läheiset työkaverit pystyvät liittymään uuteen, ja työntekijä tuntee itsensä irralliseksi toimijaksi. Tähänkin pystytään työyhteisöstä käsin vaikuttamaan viestinnällä, tuomaa selkeästi ja konkreettisesti esiin muutokset ja johdon odotukset. (Viherä 1999, 197-198.)

Tekeminen, on tiedon hankintaa, mutta se on myös toimintaa, joka tekee työntekijästä työntekijän. Työn tekemisellä on tarkoitus, ja työntekijä kuuluu osaksi työyhteisöä teke-

mällä hänelle määrättyä työtä. Työntekijä mieltää usein myös työtehtävät osaksi arvostusta, jota hänelle annetaan. Osalla työntekijöistä oma ammatti-identiteetti muodostuu tekemisen ja siitä saatavan arvostuksen myötä. Oma ammatti-identiteetti saattaa horjua muutostilanteissa, koska työntekijä ei välttämättä koe osaavansa omaa työtänsä, eikä näin saa työstään samaa arvostusta kuin ennen. (Viherä 1999, 198-202.)

2.3 Työntekijöiden osaaminen

Nykypäivän tietoyhteiskunnassa tietotekniikkaa on joka puolella, ilman sitä yhteiskunta ei nykypäivänä pysty toimimaan (Ketola 2010, 14). Ei ole enää yrityksen valinta käyttävätkö he tietotekniikkaa vai eivät. Muuttuva maailma on asettanut suuntaviivat nykypäivän yrityksille ja niiden toiminnalle. Näin ollen mikään yritys ei pärjää, eikä kykene toimimaan ilman tietotekniikkaa nykypäivän tietoyhteiskunnassa. (Kurki 2010, 13.)

Kehittyvät ja laajenevat tekniset mahdollisuudet ja palvelut, luovat modernin aikakauden infrastruktuurin yhdessä muuttuvien verkostojen kanssa. Muuttuva yhteiskunta vaikuttaa siihen, mitä uusilla laitteilla tehdään ja miten se muuttaa ihmisen työtä, tapoja toimia, kokea ja saada toimeentulonsa. Muuttuva tekniikka vaikuttaa myös sosiaaliseen elämään, ja muokkaa sitä kautta ihmisen käytösmalleja, sekä tapaa hahmottaa maailmaa ja todellisuutta. (Viherä 1999, 50-52.)

Tekniikan muuttuessa, muuttuu myös asiantuntijoiden rooli työyhteisössä. Nykypäivän asiantuntijalta vaaditaan erilaisia valmiuksia toimia ja käyttää hyväkseen olemassa olevaa tekniikkaa, ja oppia uusia toimintatapoja sujuvasti. Tietoyhteiskunnan muuttuessa saattaa vanhojen asiantuntijoiden työnkuva muuttua, sillä uusi työnkuva vaatii erilaisia asioita entiseen nähden. (Viherä 1999, 54-62.) Tekniikan ja nykymaailman jatkuva kehittyminen aiheuttivat yrityksissä jo kertaalleen osaamispulaa 1990 - luvulla. Työntekijät eivät pysyneet muutoksessa mukana, eivätkä kyenneet tekemään töitään muuttuvan teknologian kanssa. Tästä syystä on erityisen tärkeää pystyä huolehtimaan työntekijöiden koulutuksesta ja osaamisen kehityksestä osana muuttuvaa yrityskulttuuria, sekä tukea jatkuvaa oppimista. (Ketola 2010, 14-53.)

Tietotekniikka-alalla vallitsee jatkuvan muutoksen kulttuuri. Jatkuva muutos, tiedon määrä, järjestelmien automatisointi ja lisääntyvä verkostoituminen asettavat haasteita työntekijöiden kyvyille hallita kaikki tarvittava tieto. Muuttuvat toimintatavat, sekä ajattelumallien ristiriita, hankaloittavat muutoksen käsittelemistä työntekijöiden keskuudessa ja oman ammatti-identiteetin ylläpitoa. (Ketola 2010, 19.) Yrityksen kannalta on tärkeää, että työntekijä pysyy mukana muutoksista huolimatta. Uutta tekniikkaa ja järjestelmiä tuotaessa työpaikoille, vaikuttavat tämä siihen miten työt järjestetään, miten uutta toi-

mintaa käytetään hyväksi, kuinka paljon automatisoidaan, ja kuinka paljon taloudellisia hyötyjä pyritään uuden kautta saavuttamaan. Näillä on vaikutusta niin esimiehiin, asiantuntijoihin kuin työntekijöihinkin. (Viherä 1999, 54-62.) Suomessa ollaan kuitenkin paremmissa asemassa muuttuvan tekniikan edessä kuin monessa muussa maassa, täällä on totuttu käyttämään tietotekniikkaa. Tämä madaltaa kynnystä tekniikan käyttämiselle ja uuden opettelulle, myös työntekijöiden tekniikkaa koskeva motivaatio on yrityksissä hyvällä tasolla. Hyvä esimerkki Suomalaisten tekniikan käytöstä on esim. pankkiasioiden hoitaminen älypuhelimella, kun taas Yhdysvalloissa vielä pohditaan uusia tapoja sekkien käsittelyyn. (Kurki 2010, 21.)

Nykypäivän tietotekniikka mahdollistaa aina vain uusia tapoja informaation prosessoinnille, tallentamiselle ja siirtämiselle. Se luo myös uudenlaisia mahdollisuuksia toimintatapoihin ja töiden tehostamiselle. Tietotekniikka mahdollistaa yhteistyön sähköisesti monien eri tahojen kanssa, muun muassa kaupat, koulut, toiset yritykset ja yhteistyötahot. Nämä muutokset ovat muuttaneet myös yhteiskunnan työrakennetta ja sisältöä. (Ketola 2010, 15.)

Tekniikan muuttuessa muuttuu myös työskentelyn luonne. Työ on muuttunut enemmän asiantuntijatyöksi ja tätä kautta tarve erilaisien osaamisten ammattilaisille kasvaa. Yleensä nämä asiantuntijatyöyhteisöt, pitävät sisällään sen kaltaista ammattiosaamista, mitä ulkopuolelta tulevalle henkilöllä ei voi olla. Näin ollen perehdytyksen ja osaamisen tärkeys kasvaa ja tulee yritykselle aina vain tärkeämmäksi. Uusien asioiden sisäistäminen ja asiantuntijuuden perusta, edellyttää työntekijältä teoria-tiedon ja käytännön ymmärtämistä ja näiden yhteen liittämistä. Nykypäivän maailmassa arvostetaan asiantuntijoita, joilla on kykyä ja halua oppia uutta sekä kehittää itseään ammatillisesti koko työuransa ajan. (Ketola 2010, 19.)

2.3.1 Tekniikan muuttuminen työpaikoilla

Yrityksissä pitää pystyä hahmottamaan tietotekniikan tarve. Tämän tulisi määritellä liiketoiminta ja sieltä nousevat tarpeet. Yrityksissä on ensin havaittava ja selvitettävä tekniikan tarve, ennen kuin uutta aletaan tehdä. Ei ole liiketoiminnalle tarpeellista ottaa käyttöön kaikkia tekniikan tarjoamia uudistuksia välittömästi, vaan liiketoiminnan tarpeen tulee pystyä määrittelemään tarve tekniikalle. Tekniikan tuleekin näin siis taipua liiketoiminnan tarpeisiin, ei toisinpäin. Tekniikan muuttuminen tulisikin lähteä suurimmaksi osin liiketoiminnan tarpeista ja suunnitelmista, tai ainakin nämä tulee muutoksessa ottaa huomioon. (Kurki 2010, 31.)

Päätökset tekniikan muuttumisesta eivät kuitenkaan aina tule itse yritykseltä. Ympäröivä yhteiskunta ja sen päättäjät, tekevät jatkuvasti tietoteknisiä päätöksiä, jotka vaikuttavat yritykseen. Tämän kaltaisia päätöksiä ovat lait ja asetukset, joita tehdään koskemaan muun muassa tietoliikenneverkkoa. Nämä muuttuvat lait voivat vaikuttaa radikaalistikin yrityksen tekniisiin toimintoihin, ja vaativat yritykseltä toimia. (Kurki 2010, 18.) Aina syy ei kuitenkaan ole pakollinen muuttuminen, vaan tekniikan muuttuessa työyhteisöt muuttavat omia järjestelmiään ja pyrkivät saamaan tätä kautta yritykselle parempaa voittoa ja markkina-asemaa (Sjöholm 2010, 35-36). Yritykset joutuvat tekemään päätöksiä muutosten lähtökohdista ja laajuuksista. Onko parempi tehdä yksinkertainen käyttöliittymä, jonka käyttäminen vaatii erittäin syvää tekniikka osaamista ja pitkää perehdytystä kaikille nykyisille ja tuleville käyttäjille, vai onko parempi panostaa resursseja paremman käyttöliittymän tekemiseen, jolloin perehdytyksessä päästään helpommalla, ja järjestelmän käytettävyys on paremmalla tasolla. (Sinkkonen, Kuoppala, Parkkinen & Vastamäki 2006, 22-23.)

Keskeisimmiksi menestystekijöiksi mainitaankin kilpailukyky, kustannustehokkuus ja asiakaslähtöisyys. Voitonhakuisuus on kuitenkin vallitsevassa tietoyhteiskunnassa hankalaa, sillä muuttumisen mahdollistavat komponentit ja elementit ovat hyvin lähellä toisiaan, ja sitä kautta on vaikea löytää uusia olemassa olemattomia tapoja tehostaa toimintaa. Myös Suomen kokoisessa maassa, toimittajien määrä on vähäinen ja usein joudutaan käyttämään samoja toimittajia kilpailijoiden kanssa. (Sjöholm 2010, 35-36.) Internet -selainpohjaiset käyttöliittymät ovat nykypäivää ja tulevaisuutta. Tämä on myös yhtäläisyys eri yrityksissä, sillä valtaosa uusista käyttöliittymistä käyttää tätä teknologiaa. Käyttöliittymät, joissa käytetään erilaista tiedonsiirtoa Internetin välityksellä, on Internet -selainpohjainen käyttöliittymä ainut mahdollinen. (Kurki 2010, 25.)

Yrityksessä tehtäessä päätöksiä järjestelmien uudistamisesta, katsotaan tilannetta läpi edellä mainittujen menestystekijöiden kautta. Tuotteen kilpailukyvyllä haetaan teknistä kilpailukykyä sekä asiakasvastaavuutta. Kustannustehokkuutta haetaan automatisoinnin ja muiden keinojen kautta, näillä toimenpiteillä pyritään saamaan voittoa tai pienentämään kustannuksia. Tekniikan avulla voiton haku on osoittautunut hankalaksi, joten ratkaisevaksi tulee kokonaiskustannusten kautta saatava kilpailukyky. Asiakaslähtöisyys nähdään koko yrityksen kannalta tärkeäksi kilpailukeinoksi. Yrityksen tavoitteena on usein tarjota erittäin hyvää palvelua asiakkailleen, parempaa palvelua kuin kilpailija, ja saada tätä kautta asiakkaita ja kustannustehokkuutta. (Sjöholm 2010, 35.) Yhdeksi kehittymisen kulmakiveksi yritysten toiminnalle, voidaan sanoa työntekijöiden suhtautuminen muutoksiin ja uusien järjestelmien käyttämiseen. Jokainen johtoryhmä joutuu käymään läpi muutosta suunniteltaessa, myös työyhteisön ja työntekijöiden valmiudet suunniteltavalla muutokselle. (Kurki 2010, 21.)

2.3.2 Teknisen kehittämishankkeen toteutus

Ennen muutosten tekemistä ja hankkeen käynnistymistä täytyy ne suunnitella huolellisesti. Tekniikan muuttaminen tulee olla osa yrityksen kokonaisvaltaista tavoitetta ja muutosta. Johdolla, sekä muullakin henkilöstöllä tulisi olla tavoitetilasta kokonaiskäsitys, mitä kohti tekniikan kehittämisellä pyritään. Varsinkin yrityksen johdon pitää pystyä jäsentämään ja hahmottamaan liiketoiminnan tavoitteet selkeästi, jotta he pystyvät viemään toimintaa kohti näitä tavoiteltavaa lopputulosta. Nykypäivänä moni yritys on ottanut mukaan kehittämisen tavoitetilan hahmottamiseen asiakkaat, asiantuntijat ja muut keskeiset toimijat. Tällä on tarkoituksena saada kattava kokonaiskuva siitä tavoitetilasta, johon yritys kehityksellään pyrkii. (Sjöholm 2010, 80.)

Uutta järjestelmää tehtäessä on otettava huomioon nykyiset käyttäjät ja heidän työskentelytottumuksensa. Suunnittelijoiden tulee tutustua nykyiseen työskentelyyn havainnoidulla ja haastatteleamalla työntekijöitä, ja rakentaa tätä kautta kuvaukset eri käyttäjäryhmien nykyisestä työskentelystä. Kuvauksessa on tärkeä olla eri käyttäjäryhmien tarpeet uudelle järjestelmälle ja lähtökohdat työn tekemiselle. (Sinkkonen ym. 2006, 29.) Uusien työvälineiden tulee myös olla järkeviä, luotettavia ja helposti käytettäviä. Järjestelmien olisi hyvä mahdollistaa myös töiden räätälöinti niin, että jokainen työntekijä pystyisi hoitamaan omaa osaamistaan vastaavaa työtä. Isoissa työyhteisöissä on paljon erilaisia ihmisiä, erilaista osaamista ja erilaista suhtautumista muutoksille. Tätä kautta muutoksen saa tehtyä helpommaksi, jokaiselle työntekijälle. Internet - selainpohjaiset käyttöliittymät ovat luoneet muutoksen käytettävyyteen. Nykyään samankaltainen tekniikka kelpaa käyttöliittymissä niin kuluttajille kuin asiantuntijoillekin. Tämä tekee tekniikkaa aina vain paremmin ymmärrettäväksi, ja asiantuntijuutta eri käyttöliittymien tekniselle puolelle on helpommin hyödynnettävissä. (Kurki 2010, 21-26.)

Kehityshankkeen ollessa käynnissä, on myös tärkeää käyttää hyväkseen koko hankkeen ajan aktiivista tiedonhankintaa. Tärkein rooli tiedonhankinnalla on hankkeen käynnistymisvaiheessa, mutta sitä ei pidä unohtaa missään vaiheessa. Tiedonhankinnalla kerätään tietoa kehitettävästä tuotteesta, mitä tuoreempaa tietoa hankkeessa on, sitä paremmat mahdollisuudet hankkeella on onnistua. Hankkeet kestävät usein vuosia ja käynnistymisvaiheessa hankittu tieto voi olla jo vanhentunutta. Tästä syystä jatkuva ja aktiivinen tiedonhankinta on tarpeellista. (Sjöholm 2010, 150.)

Tekninen muutos on käytävä läpi huolella johdon tasolta lähtien, riippumatta siitä määrittääkö muutoksen lait ja asetukset, muuttuva tietoyhteiskunta vai kilpailun tehostaminen. Valitettavan usein johto ottaa kantaa vain tekniseen muutokseen ja sen ongelmakohtiin. Tällöin usein jää huomioimatta liiketoiminnan tarve ja pitkäntähtäimen hyödyt, joita tek-

niikan muutoksella olisi mahdollista saada. Tekniikan muuttuminen yrityksissä on pitkäprosessi, joka tulee huomioida monelta eri kannalta, ennen toteutuksen aloittamista, hyödyt maksimoidakseen ja haitat minimoidakseen. (Kurki 2010, 53.)

Kurki (2010, 63-63) tuo esille, että teknisiä hankkeita ja projekteja tehdään paljon, ja osa niistä epäonnistuu, eikä lopputuloksesta tule tarkoituksen mukainen. Tietotekniikka hankkeen epäonnistumiselle voi olla monia erisyyttä, joita kuvataan alla olevassa taulukossa 2.

1	Liiketoiminnan tavoitteet eivät ole selkeät
2	Johto ei näe kokonais kuvaa tarvittavasta muutoksesta vaan keskittyy vain pieniin yksityiskohtiin.
3	Johto luulee ymmärtävänsä tietotekniikkaa vajavaisin tiedoin ja tekee näin virheellisiä arvioita.
4	Johto ei luota yksinkertaisiin loppuratkaisuihin vaan tavoittelee ”kuuta taivaalta”
5	Hankkeen tavoitteissa on liian monta teknistä korjausta hankkeen kokon nähden.
6	Luullaan tekniikan parantavan kaikki. Todellisuudessa tekniikka on vain apuväline, työtapojen sekä prosessien kehitys tulisi tapahtua erikseen.
7	Työntekijät eivät näe tekniikan muuttumisen hyötyjä.
8	Työntekijät kokevat tekniikan uhaksi työpaikoilleen ja omalle ammattitaidolle.
9	Uusi käyttöjärjestelmä ei ole yhteensopiva muiden järjestelmien kanssa, työnteko hankaloituu.
10	Järjestelmän teossa säästetään rahaa väärissä paikoissa, jolloin järjestelmä ei ole käyttäjätavallinen.
11	Hankkeelle ei anneta riittävästi resursseja ja aikaa.
12	Hankkeen tehtävät ja vastuut eivät ole selvillä.
13	Kouluttautumiseen ei panosteta riittävästi.
14	Ei uskalleta toteuttaa rehellistä loppuarviota hankkeen päätyttyä.

Taulukko 2: Hankkeen epäonnistumisen syyt (Kurki 2010, 63-63)

Nykypäivän kehitystä tapahtuu paljon joka puolella. Se mikä tekee muutoksesta kauaskantoisen ja pysyvän, lähtee liikkeelle täysin työntekijöiden suhtautumisesta uuteen järjestelmään. (Viherä 1999, 63.)

Tekniikan kehittyminen ei ole itseisarvo onnistuneelle hankkeelle, jolla pyritään kehittämään olemassa olevaa tekniikkaa yrityksessä. Hanke on monivaiheinen prosessi, joka on-

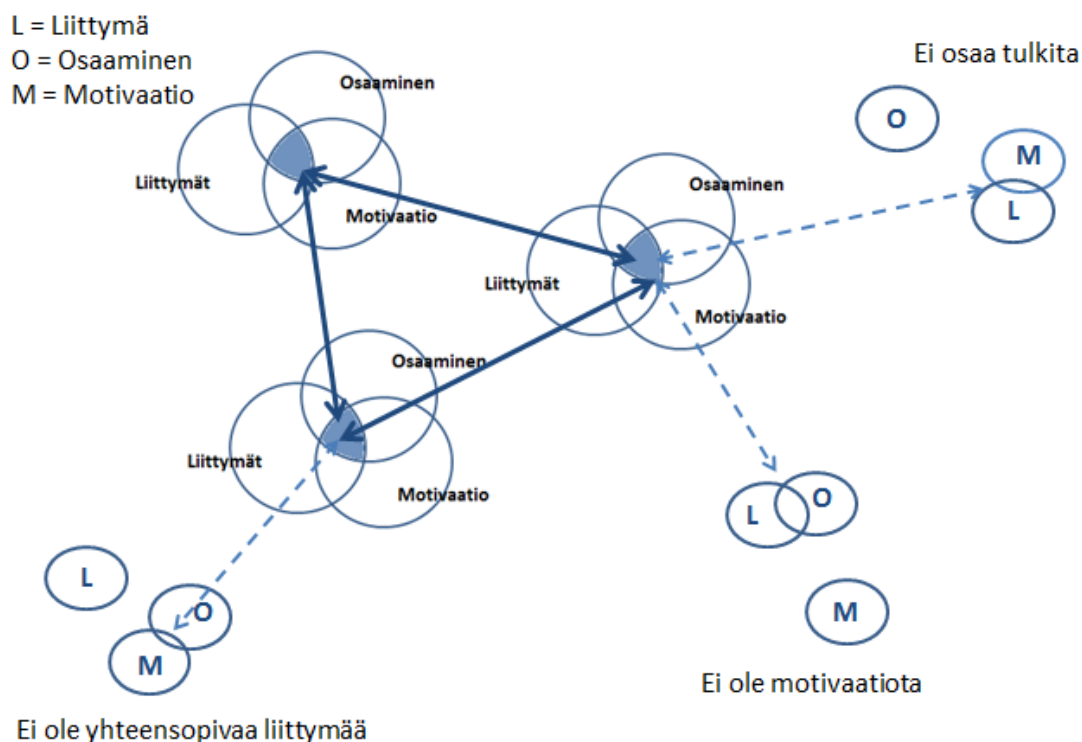
nistuaakseen vaatii monia eri toimintoja. Kokonaistavoite on oltava selvillä kehityshankkeen käynnistyessä, ja se on pidettävä mielessä koko prosessin ajan. Asiantuntijoiden haastattelut, sekä heidän mukaansa ottaminen suunnitteluvaiheessa, auttaa aikaan saamaan käyttäjien tarpeet huomioonottavan käyttöliittymän. Tämän jälkeen on pystyttävä muuttamaan liiketoiminnan asiantuntijoiden mielipiteet tekniselle kielelle. Toimittajille lähetettävän tarjouspyynnön tulee olla selkeä ja konkreettinen. Hankkeen käynnistymistä ei pidä viivyttää, vaan oikean toimittajan löytyttyä, on tarpeellista käynnistää hanke nopeasti. Hankkeen määrittelytyö on tärkeä osa onnistunutta hanketta, ja sen toteutukselle tarvitsee antaa riittävästi aikaa ja resursseja. Lopuksi hankkeen päätyttyä on tärkeää tehdä rehellinen loppuarvio hankkeen onnistumisesta. (Kurki 2010, 63-64.)

Parikka nostaa esille mielenkiintoisen havainnon nyky maailman tietoyhteiskunnasta, Suomessa kriittinen keskustelu tietoyhteiskunnasta, sen tulevista tavoitteista ja toteutumisesta on jäänyt hyvin pintapuoliseksi. Ihmisen elinympäristö silti muuttuu ja kehittyy jatkuvasti, ja olisikin hyödyllistä saada aikaan syvällisempää keskustelua siitä mihin päin nyky päivän tietoyhteiskuntaa tulisi viedä. Olisiko jopa aika kysyä mielipiteitä suoraan kansalaisilta? Tärkeää on kuitenkin saada kehitys pysymään turvallisena ja pystyä takaamaan ihmisille turvalliset elinolosuhteet tulevaisuudessakin. (Parikka 2008, 17-18.)

2.3.3 Viestintävalmiuksien yhteys

Luvussa 2.2.1 kuvataan viestintävalmiudet ja niiden merkitys muutoksessa. Kuten siellä jo mainitsen, voidaan viestintävalmiudet käsittääkseni nähdä myös muutosvalmiuksina, sillä niiden merkitys muutoksen onnistumisessa on ilmeinen.

Viestintävalmiuksiksi ei kuitenkaan riitä, että on toimiva liittymä, osaaminen ja motivaatio vaan näiden tulee myös linkittyä yhteen ja pystyä toimimaan yhdessä. Toimivien viestintävalmiuksien varmistamiseksi edellytetään yhteensopivia toimintatapoja liittymien, osaamisen ja motivaation välillä. Kuvassa 5 näytetään kuinka yksikin irrallinen toiminto vaikuttaa kokonaisuuteen, niin että tulos ei ole toimiva. Minkä tahansa komponentin puuttuminen estää viestintävalmiuksien kehittymistä tarvittavalle tasolle. (Viherä 1999, 46-47.)



Kuva 5: Yhteisöllinen viestintä (Viherä 1999, 47)

Tietoyhteiskunnassa työntekijältä vaaditaan paljon, ja hänen on pärjätäkseen pystyttävä sisäistämään ja oppimaan uusia monipuolisia tapoja toimia ja käsitellä muuttuvaa maailmaa. Häneltä odotetaan jatkuvaa kykyä oppia uutta ja hallinnoida myös vanhaa. Muuttuvassa yhteiskunnassa on tärkeä pysty hahmottamaan kokonaisuus, jotta toimiminen uudessa ympäristössä olisi mahdollista. Työntekijältä vaaditaan siis nykypäivän työympäristössä paljon, mutta samaan aikaan on huomattava, että kehityksellä haetaan parannusta nykyiseen, ja toimintaa pyritään kehittämään paremmaksi kaikkien kannalta. (Viherä 1999, 203-204.)

Toiminnan muuttuminen ja toiminta muutoksen jälkeen vaatii uudenlaista organisointia, avointa keskustelua, selkeitä tavoitteita ja toimintaa. Näin ollen, kaikki muutokset eivät ole työntekijöiden varassa, vaan ohjeita ja tukea on tultava johdolta. Johdon on oltava viestinnässään selkeitä ja suoraviivaisia. Tämän mahdollistaa vain se, että muutoksen suuntaviivat ovat johdolle itselleen selkeitä, ennen muutoksien viestimistä eteenpäin työntekijöille. Onnistuneeseen muutokseen tarvitaan siis johdon ja työntekijöiden yhteistyötä ja panostusta onnistuneeseen muutokseen. (Viherä 1999, 203-204.)

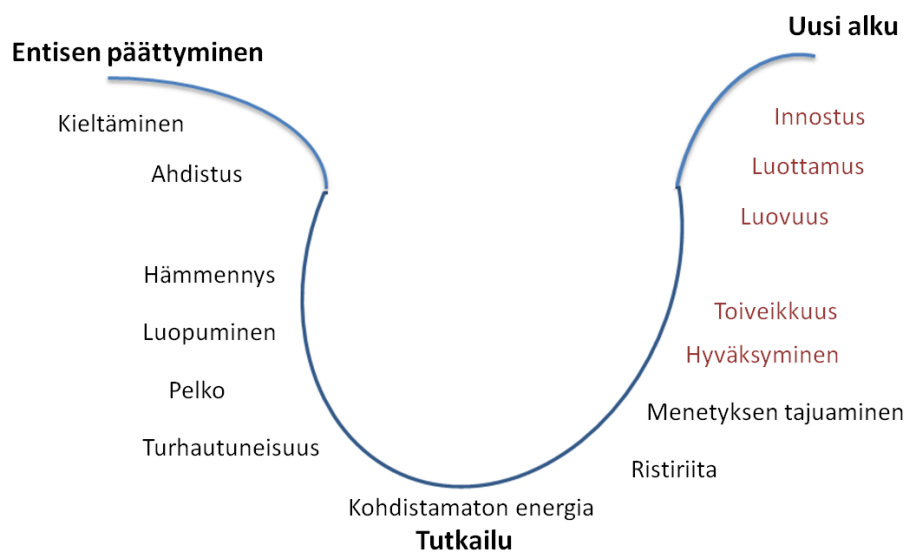
2.3.4 Muutos työntekijän näkökulmasta

Muutokset työelämässä vaativat työntekijältä tahtoa ja taitoa hylätä tutuksi tulleet ajatus- ja toimintamallinsa, ja ottaa käyttöön uudet toimintatavat. Muutoksen aikana heidän on myös kyettävä kestämaan epävarmuutta. (eBCM-VET 2007, 1).

Muutos voi tapahtua uuden tietojärjestelmän tai tietokoneohjelman käyttöönoton yhteydessä. Esimiehen on hyvä tiedostaa, että tällöin työn tekeminen aluksi hidastuu ja töiden tekemisen sujuvuus hankaloituu. Käyttöönoton yhteydessä henkilöstön kouluttaminen on ensiarvoisen tärkeää, mutta se ei yksin riitä. Koulutuksen lisäksi on tarpeen nimetä työyhteisöstä henkilö, kenen puoleen voi kääntyä ongelmatilanteiden ilmestyttyä. Työntekijä oppii parhaiten käytännön kautta ja soveltaen jo osaamaansa tieto-taitoa. Vertaistuki nähdään usein erittäin hyödylliseksi muutosjohtamisen tavaksi tietojärjestelmien muutosten yhteydessä. (Hyppänen 2007, 220.) Työntekijöiden on tärkeää ymmärtää, että muutos vaatii heiltäkin kärsivällisyyttä. Työntekijä ei pysty omaksumaan kaikkea uutta tietoa kerralla, vaan muutos vaatii aikaa. Nämä ovat tärkeitä asioita, joita esimiehen tulee ymmärtää, mutta työntekijän täytyy sisäistää nämä myös itse. Tämän lisäksi työntekijän on pystyttävä kertomaan esimiehelle asioista, jotka painavat mieltä muutoksessa tai aiheuttavat stressiä. (eBCM-VET 2007, 3.)

Tietojärjestelmä muutoksilla haetaan usein töiden tehostamista, ja pitkällä aika välillä erityisesti työmäärän pienentymistä, tämä saattaa aiheuttaa jo ennalta työntekijöissä epävarmuutta. Muutoksessa on pystyttävä varmistamaan töiden sujuvuus koko prosessin ajan, ja tiedotettava henkilöitä työpaikkojen pysyvyydestä ja muutoksen aiheuttamista resurssimuutoksista. (Hyppänen 2007, 220.)

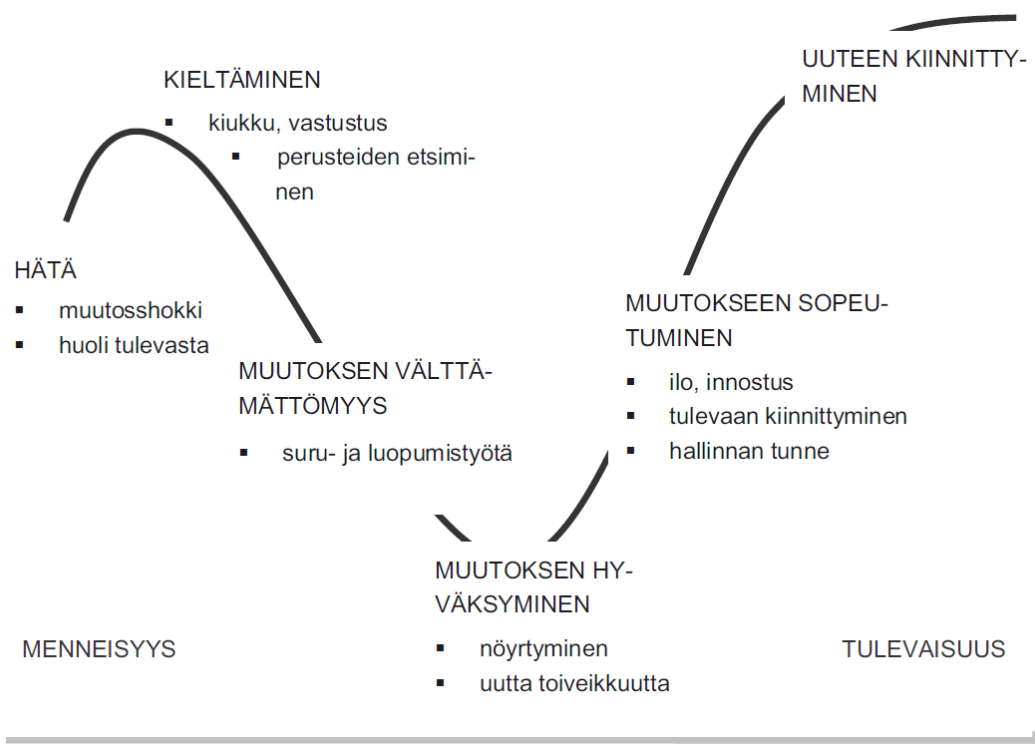
Muutoksiin reagoidaan eri tavoin, joko positiivisesti tai negatiivisesti. Muutosvastarinta on luonnollinen osa muutosta, eikä sitä pidä pelätä. Muutoksessa monesti työntekijät eivät vastusta itse muutosta, vaan sitä tapaa jolla muutos toteutetaan. Työntekijöiden tunnetilat ja ajatukset, eivät pysy samanlaisina koko muutosprosessin ajan, vaan ne voivat vaihdella tänä aikana suurestikin. Muutokset tunteissa muutosprosessin aikana ovat yksilöllisiä ja siksi niiden kestoa vaikea todentaa. (Hyppänen 2007, 228-229.) Kuvassa 6 havainnollistetaan muutosprosessin aikana tapahtuvia tunteita ja niiden järjestystä ennen muutoksen hyväksymistä.



Kuva 6: Tunteet muutosprosessissa (Hyppänen 2007, 229)

Muutoksen hahmottaminen kulkee sykleissä. Normaalina on, että ensin muutoksesta innostutaan ja se nähdään hyvänä vaihtoehtona, tämän jälkeen seuraa taantumisvaihe, jolloin epäilykset nousevat pintaan ja muutoksen tavoitteita ja mahdollisuuksia aletaan kyseenalaistaa. Tämän jälkeen osalla työntekijöistä voi mennä kauankin ennen kun he hyväksyvät uudelleen tulevan muutoksen, ja näkevät jälleen muutoksen tuomat mahdollisuudet. On myös henkilöitä, jotka eivät hyväksy muutosta koskaan. (Kotter & Rathgeber 2008, 78-85.) Muutoksessa heräävien tunteiden kulkemista sykleissä, alkuinnostuksen jälkeen tuleva pelko, ennen matkaa kohti hyväksyntää, esitetään taas kuvassa 7.

Työntekijöille on tarpeellista tarjota jatkuvasti tilaisuuksia muutoksen käsittelemiselle, muutosta on hyvä käsitellä myös epävirallisemmin. Virallisemmin muutosta käsiteltäessä muutosjohtajan on tarpeen tuoda esille, että tiedostaa työntekijöiden osaavan oman työnsä parhaiten, ja heidän tietävän ennen muutosta vallinneet työn sujumisen hyvät ja huonot puolet. Työntekijöiden onkin tarpeellista havaita, että muutosjohtaja kuuntelee heitä, ja huomioi heidän esiin nostamansa asiat, osana muutosta. Omat vaikutusmahdollisuudet auttavat tunteiden käsittelyssä ja tekevät muutoksesta helpomman. (Luomala 2008, 24.)



Kuva 7: Muutoksen käyrä ja tunteiden vaihtelu muutosprosessissa (Kaski & Kiander 2005, 66-67)

2.3.5 Muutosvastarinta

Muutosvastarinta on tunnettu jo pitkään, Waddell ja Sohal ovat tutkimuksessaan todenneet sen olevan ongelmallinen ja moni-ilmeinen ilmiö. Muutosvastarinta onkin erittäin tärkeä tekijä muutoksen läpiviennissä, ja se voi vaikuttaa kriittisesti muutoksen onnistumiseen tai epäonnistumiseen. (Waddell & Sohal 1998.)

On siis tyypillistä, että muutokset aiheuttavat työntekijöissä muutosvastarintaa. On mahdollista, että hanke epäonnistuu tai tavoitteet eivät täyty, muutosvastarinnan vuoksi. Varsinkin tietoteknisissä muutoksissa epäonnistumiset ovat mahdollisia. Yleisimmäksi epäonnistumisen syyksi on havaittu teknologiapainotteisuus muutoksen läpiviennissä, vähäinen johtaminen ja sosiaalisten tilanteiden huomiotta jättäminen. Pahimmillaan huonosti johdettu muutos aiheuttaa työyhteisössä lakkoja tai muita mielenilmauksia, joista organisaation maine ja asiakaspalvelukyky kärsivät. (Hyppänen 2007, 226.)

Kotter & Rathgeber (2008, 93) tuovatkin esille, kuinka tyypillinen muutosvastarintaa aiheuttava asia, on oman työpaikan puolesta pelkääminen ja oman arvostuksen ja tarpeellisuuden hämärtyminen. Hyppänen (2007, 229) lisää muutosvastarinnan syiksi myös vakauden kaipaun, yhteisön normien hämärtyminen ja pelon taloudellisten etujen, sekä arvoavallan

menettämisestä. Myös väärinkäsitykset, näkemuserot ja epäonnistumisen pelko aiheuttavat muutosvastarintaa. eBCM-VET:n (2007, 4) mukaan voimakas muutosvastarinta voi aiheutua myös menneisyyden tunteista, jotka nousevat pintaan muutostilanteissa.

Nämä uhkakuvat kasvattavat muutosvastarinnan mahdollisuutta, ja ne onkin tarpeellista havaita ja tunnistaa ajoissa, jotta niihin puuttuminen ajoissa olisi mahdollista. Työntekijöille tulee pystyä osoittamaan, etteivät uhkakuvat muutu työntekijöille vaaraksi, vaan asiat pystytään selvittämään. (Luomala 2008, 7.)

Muutosvastarintaa kohdattaessa, on esimiehen oltava kärsivällinen ja suvaitsevainen, tätä kautta työntekijöitä autetaan käsittämään tuleva muutos, näkemään se uudessa valossa. Muutoksella on oltava looginen syy ja tarkoitus. (eBCM-VET 2007, 4.) Muutosvastarintaa kohdatessa on tärkeää tuoda esille, miten muutos vaikuttaa työntekijöihin, mikäli vaikutusta ei ole, on tärkeää viestiä myös tämä (Kotter & Rathgeber 2008, 93).

Järjestelmämuutostilanteessa tyypillinen muutosvastarintaa aiheuttava syy on, omien taitojen riittämättömyyden pelko. Pelko siitä, etteivät omat taidot riitä uuden järjestelmän käyttämiseen ja siitä hyötyjen saamiseen. Jos muutos aiheuttaa uhkia tai pelkoja, joutuu uusi- ja vanha tapatoimia kilpailutilanteeseen työntekijän mielessä. Näin vanhasta irti pääseminen on entistä hankalampaa. (eBCM-VET 2007, 5.)

Muutosvastarinnasta johtuvat tunnereaktiot voivat esiintyä asian kieltämisenä, ammatti-identiteetin menettämisen pelkona, vihaisuutena tai hämmennyksenä ja pelkona. Muutoksessa on tyypillistä, että muutos koetaan vanhan huonontumiseksi. Työntekijät pelkäävät töiden lisääntymistä, työtahdin kiihtymistä sekä kiireen lisääntymistä, työruutiinien muutosta ja liian vähäisiä resursseja töihin nähden. Nämä aiheutuvat siitä, että perusteluja muutokselle ei nähdä riittäviksi, eikä välttämättömiksi. (Hyppänen 2007, 229-230.)

Gardner (2004, 98-103) on tutkinut muutoksen vaikutusta ihmisen ajatuksiin ja mielipiteisiin. Hän kuvaakin seitsemän R-kirjaimen säännön, jolla ihmisen ajatuksiin ja mielipiteisiin voidaan vaikuttaa:

1. Reason eli syy. Tämä perustuu tosiasioiden hahmottamiseen ja analysointiin.
2. Research eli tutkimustieto. Näitä ovat muun muassa tilastot ja tutkimustulokset.
3. Resonance tarkoittaa muutostapahtumien ketjua, joka tapahtuu ilman erityistä syytä.
4. Redescription eli uudelleen määrittely. Muutoksesta on hyvä nostaa esille uusia näkökulmia.
5. Resource and rewards eli muutoksen resurssit ja palkkiot. Muutoksen toteuttamiseen tulee käyttää resursseja ja muutoksesta on tultava hyötyjä.

6. Real word event eli ulkoiset tapahtumat. Ulkoiset tapahtumat auttavat muutoksen aikaansaamisessa.
7. Resistances eli vastustus. On otettava huomioon työntekijän luontainen vastarinta.

Murray (2007) kuvaa kolme peruskeinoa, joiden avulla muutosvastarintaa pystyy hallitsemaan:

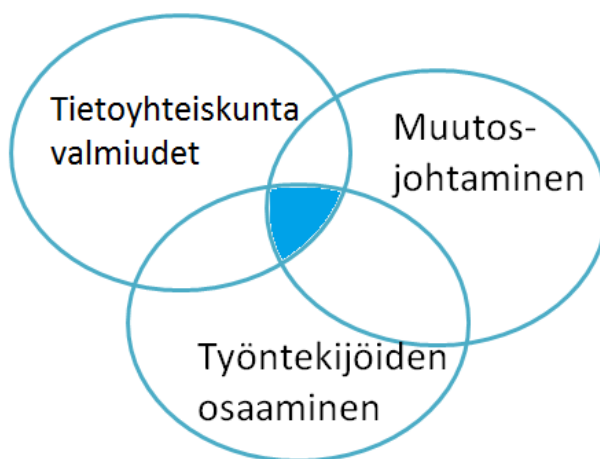
1. **Keskity oikeisiin asioihin.** Muutoksessa tulee energia keskittää oikeisiin asioihin. Esimiehen tulee käyttää mahdollisimman paljon eri toimenpiteitä päästäkseen kohti haluttua tavoitetta. Visio ja missio, strategia ja tavoitteet sekä suorituskyky, että prosessien ja teknologioiden tasapaino ovat asioita joihin muutoksessa tulee kiinnittää huomiota. Tämä tulee aloittaa miettimällä visio, missio ja tavoitteet. Tunnista muutoksen puutteet ja pyri pääsemään niistä eroon. Etsi yllättäviä mahdollisuuksia, joita muutos voi tuoda ja pyri käyttämään näitä parempien tulosten saavuttamisessa.
2. **Jatkuva toisto.** Toiston merkitystä ei voi ikinä korostaa liian vähän. Muutos on täydellinen vasta sitten, kun halutusta uudesta toimintatavasta tulee tavanomaista. Tähän on päästy silloin, kun muutosta ei tarvitse enää ajatella. Usein esimiehet pääsevät toistossa suunnitteluasteelle, joskus saavat toteutettua erittäin hyvin suunnitelman. Käytännön toteutus jää kuitenkin uupumaan muun muassa kiireiden, määräaikojen ym. ongelmien vuoksi. Tällöin muutos usein epäonnistuu. Toiston tulisinakin olla jatkuvaa, systemaattista ja suunnitelman mukaan toteutettua.
3. **Esimerkin näyttäminen.** Esimiehen tulisi pyrkiä välttämään konflikteja viimeiseen saakka, ja omalla esimerkillään näyttää miten muutos otetaan vastaan. Virheistä tulee oppia, ja toistuvia virheitä tulee välttää muutoksenjohtamisessa. On hyvä dokumentoida prosessin aikana mikä toimii ja mikä ei toimi. Pikaratkaisut eivät yleensä ole hyviä vaihtoehtoja pitkässä prosessissa, joten pyri välttämään niitä. Mikäli ongelmia syntyy, etsi ongelman perussyyn ja yritä korjata se. Muutosprosessissa ongelma voi olla aukko muutosprosessissa, riittämätön läsnäolo, oikoteiden etsiminen tai puute muutoksessa tai suunnitelmassa. Tähän panostamalla välttyy todennäköisesti uusilta isommilta konflikteilta.

Pahimmassa tapauksessa muutosvastarinta alkaa hankaloittaa päivittäistä työntekoa, työpaikan ihmissuhteita, sekä uhata muutoksen toteutumista ja tavoitteiden saavuttamista työpaikalla. Tällä on suoravaikutus myös työhyvinvointiin, josta huolehtiminen osa muutosjohtamista. (Luomala 2008, 17.)

On tärkeää, että esimies tiedostaa muutosvastarinnan mahdollisuuden ja siihen johtavat syyt, mutta yhtä tärkeää on myös asian kertominen työntekijöille. Työntekijöille tulee painottaa muutosvastarinnan luonnollisuutta, omia tunteita ei pidä pelätä, vaan niistä tu-

lee keskustella avoimesti. Kukaan ei odota muutoksen tapahtuvan itsestään, mutta työntekijöiltä toivotaan suhtautumista tulevaan muutokseen avoimin mielin, eikä heti tyrmäten. (eBCM-VET 2007,4.) Tunteet muutosprosessissa voivat olla työntekijöillä hyvin ristiriitaisia, eivätkä kaikki tunteet välttämättä ole negatiivisia. Aiemmasta luopuminen ja uuden opettelu, voivat aiheuttaa omanlaistaan surutyötä ja ne kuuluvat osaksi muutosta. Muutosvastarinta voi olla suurinta juuri surutyötä tehtäessä, tällöin tietoinen tunteiden, faktojen ja töiden konkreettinen käsittely johtaa vähitellen tilanteen hyväksymiseen. (Luomala 2008, 17.)

Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen yhteyttä voidaan kuvata alla näkyvän kuvan muodossa, kuva 8. Kuvan keskeisimmiksi kohdiksi nousevat teorian tärkeimmät lähtökohdat, muutos, tietoyhteiskunta valmiudet ja osaaminen, joiden yhteyden kautta teoreettinen viitekehys linkittyy yhteen. Jokainen esille nostettu osa on merkityksellinen, ja sen hahmottaminen ja sisäistäminen on yhteydessä muihin osioihin. Yhdessä ne luovat tutkimukselleni sopivan teoriapohjan.



Kuva 8: Teoreettisen viitekehyksen yhteys

3 Toiminnallinen viitekehys

Sosiaali- ja terveysministeriön vastuulla on lakisääteisten vakuutusten kehittäminen ja sosiaali- ja yksityisvakuutusten lainsäädännön valmistelu. Vakuutustoiminta tulee olla asiakkaiden kannalta turvallista, tehokasta ja kohtuuhintaista. Vakuutusten tarkoituksena on turvata toimeentulo elämän riskitilanteissa. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2013.)

Suomessa oleva toimeentulojärjestelmä pyörii vakuuttamisen ympärillä, ja tätä kautta pyritään varmistamaan riittävä toimeentulo Suomen kansalaisille. Maksuja toimeentulojärjestelmän pyörittämiseksi peritään asiakkailta, työnantajilta sekä osa varoista saadaan

verorahojen kautta. Sosiaalivakuutuksista huolehtivat Kela, työeläke- ja tapaturmavakuutusyhtiöt sekä työttömyyskassat. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2013.)

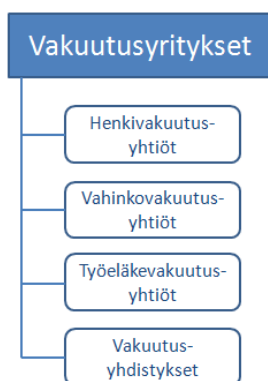
Ihmiseen ja liiketoimintaan liittyy usein monenlaisia riskitekijöitä. Ihmiseen liittyviä vaaratekijöitä ovat muun muassa sairaus, työttömyys ja perheen huoltajan kuolema. Liiketoiminnan riskejä ovat taas muun muassa tulipalot, työvälineiden rikkoutuminen ja lakot. Pahimmassa tapauksessa vaara voi olla ihmiselle tai liiketoiminta yritykselle kohtalokas, tästä syystä on olemassa vakuutusyhtiöitä, joissa riskiä vastaan pystyy turvautumaan. (Rantala & Pentikäinen 2009, 53-61.) Ihmiseen liittyvien riskien osalta turvaa antaa sosiaalivakuutus, joka sisältää sairausvakuutuksen, työttömyysvakuutuksen, tapaturmavakuutuksen ja eläkevakuutuksen (Sosiaali- ja terveysministeriö 2013).

Vakuutusyhtiöt ovat siis olemassa elämässä vastaantulevien vahinkojen korjaamisen vuoksi. Vakuutuksen tarkoituksena on tasata taloudellisia kuluja, joita erilaisista vahingoista aiheutuu. Vakuutus turvaa ihmisten elämää sekä yritysten ja yhteisöjen taloudellista toimintaa. (Finanssialan keskusliitto 2013.) Vakuutuspalveluiden tuottamiseen vaaditaan laajaa erityisosaamista, joten kyseessä on asiantuntijapalvelut. Asiantuntijuus liittyy sekä vakuutusten syvään osaamiseen, että asiakaspalveluun. Vakuutuspalvelujen suunnitteluun ja kehittämiseen vaaditaan pitkäjänteinen prosessi, jonka lopputuloksena on tarjota konkreettisia hyödyllisiä palveluja asiakkaille. (Ylikoski, Järvinen & Rosti 2006, 9).

Vakuutuksia on lakisääteisiä ja vapaaehtoisia (Rantala & Pentikäinen 2009, 53-61). Suomessa on poikkeuksellisen paljon lakisääteisiä vakuutuksia, muihin maihin verrattuna. Vakuutusmaksujen maksutulosta melkein 70 % tulee lakisääteisten vakuutusten kautta. (Finanssialan Keskusliitto 2013.) Lakisääteiset vakuutukset, niiden ottaminen ja myöntäminen perustuvat lakiin. Pakollisten vakuutusten lisäksi asiakkaat voivat ottaa henkilö- ja esinevahinkoihin vapaaehtoisia yksityisiä vakuutuksia. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2013.) Suomessa vakuutustenotto ja käyttäminen ovat kehittyneet paljon ja kehittyvät jatkuvasti lisää. Niiden ottaminen on hyvin yleistä, jopa puolet suomalaisista pitää lakisääteisten vakuutusten ohella vapaaehtoisia vakuutuksia välttämättöminä. (Finanssialan Keskusliitto 2013.)

Suomessa toimivien vakuutusyhtiöiden keskusjärjestö ja yhteistyötaho on Finanssialan Keskusliitto. Sen tarkoituksena on ylläpitää hyvää toimintaympäristöä, luoda toimivat markkinat sekä edistää vahinkojen torjuntaa ja turvallisuutta. Finanssialan Keskusliitto on aloittanut toimintansa vuonna 2007, tällöin Suomen vakuutusyhtiöiden keskusliitto, Suomen pankkiyhdistys, Suomen rahoitusyhtiöiden yhdistys ja Finanssi työnantajat yhdistyivät. (Rantala & Pentikäinen 2009, 112.)

Finanssialan Keskusliiton mukaan vuonna 2013 Suomessa toimii 59 kotimaista vakuutusyri- tystä. Vakuutusyrietykset jaetaan toimialan mukaan kolmeen ryhmään, henkivakuutusyhti- öt, työeläkevakuutusyhtiöt ja vahinkovakuutusyhtiöt. Näistä 13 on henkivakuutusyhtiöitä, 7 työeläkevakuutusyhtiöitä ja 39 vahinkovakuutusyhtiöitä. Näiden lisäksi Suomessa toimii myös vakuutusyhdistyksiä. Tätä jakoa kuvataan kuvassa 9. Yhtiöt toimivat usein yhteistyös- sä toistensa kanssa, esim. yhtiöryhmänä. Lisäksi suomessa toimii 25 ulkomaisten vakuutus- yhtiöiden sivukonttoria. (Finanssialan Keskusliitto 2013.)



Kuva 9: Suomen vakuutusyrietykset (Finanssialan Keskusliitto 2013)

Vakuutuslaitosten toimintaa säätelevät lait joiden tarkoitus on suojata vakuutettujen etu- ja. Vakuustustoiminnan harjoittamiseen tarvitaan lupa ja sen toimintaa valvotaan tarkasti. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2013.)

Näistä lakisääteisiä vakuutuksia ovat työeläkevakuutus, jota hoitavat työeläkevakuutusyh- tiöt ja lakisääteinen tapaturmavakuutus, joka on vahinkovakuutusyhtiöiden hoidossa. Laki- sääteisten vakuutusten ohella vakuutusyrietysten toimintaa säätelevät useat lait, joista keskeisimmät ovat vakuutusyhtiölaki ja vakuutussopimuslaki. (Finanssialan Keskusliitto 2013.)

3.1 Vakuustustoiminta asiantuntijaorganisaatiossa

Sosiaali- ja terveysministeriöltä on anottava lupa vakuutusyhtiön perustamiseksi. Vakuu- tusyhtiöitä ja niiden toimintaa valvotaan julkisesti. Tarkoituksena valvoa varsinkin uusia vakuutusyhtiöiden kohdalla sitä, että vakuutusyhtiö pystyy turvaamaan asiakkaidensa edut toimintansa aikana. Vakuutusyhtiölain perusteella turvataan asiakkaiden edut yhtiön toi- minnan aikana, ja sen mahdollisesti lopettaessa. Tätä varmistaessa kiinnitetään huomiota vakuutusyhtiön vakavaraisuuteen, sijoitustoimintaan ja muuhun vakuutusvalvontaan. (Leh- tipuro, Luukkonen & Mäntyniemi 2004, 26.)

Vakuutusyhtiön omistajia ovat sen osakkaat. Osakkaiden mukaan vakuutusyhtiöt jaetaan keskinäisiin yhtiöihin ja osakeyhtiöihin. Vakuutuksenottajat ovat keskinäisen vakuutusyhtiön osakkaita, kun taas osakkeenomistajat ovat osakeyhtiöiden osakkaita. (Rantala & Pentikäinen 2009, 122.) Näiden suomalaisten vakuutusyhtiöiden toimintaa määrittää vakuutusyhtiölaki. Vakuutusyhtiöissä sovelletaan myös osakeyhtiölain säännöksiä. (Lehtipuro ym. 2004, 26.)

Vakuutusyhtiöt toimivat yhteistyössä muiden finanssialan toimijoiden kanssa ja ovatkin ryhmittyneet konserneiksi ja yhteistoimintaryhmiksi. Monissa konserneissa toimii myös pankki- tai muita finanssialantoimijoita. Kuitenkaan työeläkevakuutusyhtiöt, eivät voi toimia yhdessä muiden vakuutusyhtiöiden kanssa, sillä työntekijän eläkevakuutusta tarjoava yhtiö, ei voi harjoittaa muuta toimintaa. (Rantala & Pentikäinen 2009, 139.) Tämän säännöksen lisäksi Suomen vakuutusyhtiölaissa on erillisyyssperiaate, jonka mukaan henki- ja vahinkovakuutustoimintaa, ei voida harjoittaa samassa vakuutusyhtiössä (Lehtipuro ym. 2004, 33).

Vakuutusyhtiöt poikkeavat toisistaan muu muassa organisaation kautta. Suurien yritysten on helpompi ajaa tarkennettua työnjakoa, kuin pienempien kilpailijoidensa. Nykypäivän tietotekniikka on auttanut myös vakuutusyhtiöitä ja mahdollistaa nykypäivänä vahinkoasioiden käsittelyn eripaikkakunnilla, pääkonttorityöskentelyn sijaan. Myös päätäntävaltaa ja päätöksen tekoa on pyritty viemään enemmän aluekonttoreihin töiden tehostamiseksi, joka on vakuutusalalla yleisesti vallitseva suuntaus. Muuttuvat ja kehittyvät tietotekniset valmiudet auttavat tämän kaltaisen työn toteutuksessa. (Rantala & Pentikäinen 2009, 124-125.)

Vakuutusyhtiöiden tulee toiminnassaan noudattaa hyvää vakuutustapaa. Tämä tarkoittaa sitä, että vakuutusyhtiön toiminnan tulee olla eettisesti kestävä, kohtuullista ja oikeudenmukaista. Vakuutussopimuslain perusteluissa ja valvontaviraston ohjeissa muun muassa vedotaan hyvään vakuutustapaan, myös sosiaali- ja terveysministeriö on ottanut tähän kantaa. Näiden mukaan hyvässä vakuutustavassa ei kiinnitetä huomiota siihen miten vakuutusyhtiöt toimivat, vaan siihen kuinka niiden tulisi toimia. Hyvyyttä arvioidaankin asiakkaiden, korvauksensaajien ja vakuutettujen kannalta, ei yhtiön näkökulmasta. (Lehtipuro ym. 2004, 109.)

Vakuutuksenottamisessa, on kysymyksessä sopimus vakuutuksenantajan ja vakuutuksenottajan välillä. Sopimuksessa määritellään vakuutusmaksu, jota vastaan vakuutuksenantaja tulee korvaamaan vakuutuksenottajalle riskin toteutuessa aiheutuneet vahingot. Edunsaajana voi myös toimia nimetty edunsaaja, ulkopuolinen henkilö tai vakuutuksenottaja. (Ylikoski ym. 2006, 9-10).

Vakuutusyhtiön tehtävänä on ensisijaisesti ottaa riskejä vakuutuksenottajan puolesta. Näin ollen vakuutusyhtiön toiminnan lähtökohtana on riski, joka käsittää erilaisia vaaratekijöitä ja mahdollisuuksia riskien toteutumisesta. Toiminta perustuu riskien sattumanvaraisuuteen, joka voi olla riskin toteutuminen, vahingon määrä tai ajankohta. Tästä korvauksena vakuutuksenottaja maksaa vakuutusmaksuja, jonka suuruus arvioidaan riskin toteutumisen näkökulmasta. (Järvelä 2004, 5; Ylikoski ym. 2006, 10.)

Nämä edellä mainitut riskit voidaan jakaa kolmeen osaan: vakuutustoiminnan-, sijoitustoiminnan- ja yritystoiminnan yleiset riskit. Riskiksi siis katsotaan kaikki vakuutustoiminnan harjoittamisen kattavat riskit. Huomioon tulee ottaa korvauskulujen sattumanvaraisuus, sijoitustoiminnan arvon ja tuoton epävarmuus sekä poliittiset, sosiaaliset, liiketaloudelliset ja vahinkoriskit. (Järvelä 2004, 7.)

Vakuutusyhtiöiden toimintaa tarkasteltaessa tulee ottaa huomioon vakuutustoiminnan erityispiirteet. Erityispiirteitä ovat epävarmuustekijöiden ennakointi, joka on osa vakuutus toimintaa, maksun (vakuutusmaksu) periminen ennen korvauksen maksamista sekä korvauksen maksaminen vahingon sattuessa. (Järvelä 2004, 6; Ylikoski ym. 2006, 9.) Koska vakuutusmaksu peritään etukäteen, ei vakuutuslaitos tarvitse juurikaan omaa pääomaa toimiakseen. Tästä syystä vakuutuslaitos on myös jatkuvasti velkaa vakuutuksenottajilleen, tätä kutsutaan vastuovelaksi. Vakuutusyhtiölain perusteella vastuuelka on hoidettava vakuutuksenottajan edun turvaamalla tavalla. (Järvelä 2004, 6.)

3.2 Teknologia vakuutusyhtiössä

Viime vuosikymmenillä teknologia on kehittynyt huimaa vauhtia, näin on käynyt myös vakuutusyhtiöillä. Informaatioteknologia (IT) on ollut suuressa roolissa vakuutusyhtiöiden teknologian kehityksessä, ja jotkut yhtiöt ovat hyödyntäneet sitä muun muassa asiakaspalveluksessa. Usein teknologia kehitys on kuitenkin sellaista, että se ei näy asiakkaille päin, vaan vakuutusyhtiöissä kehitetään sisäisiä toimintoja ja tekniikkaa. (Ylikoski ym. 2006, 121.)

Haasteita teknologia luo sillä, että kehitystä tapahtuu nopeammin kuin mitä asiakkaat ja henkilökunta pystyvät sisäistämään. Tästä syystä on nähty hyödylliseksi säilyttää osa vanhoista toiminnoista, ja antaa asiakkaille sekä henkilökunnalla aikaa tottua tapahtuviin muutoksiin. (Ylikoski ym. 2006, 121-122.)

Vakuutusyhtiöissä teknologiaa käytetään hyväksi kolmella eri tavalla, työntekijät käyttävät taustatoiminnoissa sekä asiakaspalvelussa toiminnan tukena, ja näiden lisäksi asiakkaat

käyttävät toimintoja itsepalveluna, esim. verkkopalveluita käytettäessä. Vakuutusyhtiöllä on usein halu muuttaa toimintaansa teknologian avustuksella, syy voikin olla ulkoinen tai sisäinen. Ulkoisia syitä ovat yhtiön halu seurata muita tai yhteiskunnan paine kehityksestä, sisäisiä syitä ovat tehokkuuden lisääminen ja kustannusten pienentäminen. (Ylikoski ym. 2006, 122.)

Yleisin syy teknologian kehittämiseen vakuutusyhtiöissä on toiminnan ja palveluprosessin tehostaminen. Teknologia on kuitenkin vain toiminnan apuväline vakuutusyhtiöissä ja siitä syystä teknologiaa on kehitettävä asiakkaiden ehdoilla. Kilpailu asiakkaista on suurta vakuutusyhtiöiden välillä. (Ylikoski ym. 2006, 122.)

3.3 Ilmarinen osana vakuutusjärjestelmää

Kohdeyrityksenä tutkimuksessani on Keskinäinen eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen.

Kuten aiemmin on jo mainittu, Suomessa on lakisääteisiä ja vapaaehtoisia vakuutuksia. Lakisääteisen vakuutukset, niistä maksettavat etuudet ja palvelut sekä niiden maksaminen perustuvat verotukseen ja sosiaaliturvamaksuihin. Työeläkevakuutus on yksi keskeisimmistä lakisääteisistä sosiaaliturvista Suomessa. (Työeläke.fi 2013a.)

Työeläketurva on pakollinen lakisääteinen vakuutus, joka turvaa ihmisen toimeentulon, kun ansiotyö lakkaa vanhuuden, sairastumisen, pitkäaikaisen työttömyyden tai perheen huoltajan kuoleman vuoksi. Työeläketurva maksetaan eläkkeenä, ja sen perusteena on työssä ansaittu palkka tai ansio. (Työeläke.fi 2013a.)

Työeläketurvaa varten on katsottu tarpeelliseksi säätää oma lakinsa, valvomaan ja turvaamaan asiakkaiden oikeuksia ja etuja. Erillinen laki on nähty tarpeelliseksi, koska työeläkevakuutusyhtiöiden toiminnassa ei ole liikeyrityksille ominaisia piirteitä. Vakuutusyhtiöiden sijoitustoiminta, on ainut yhtäläisyys työeläkevakuutusyhtiöiden ja muiden liikeyritysten toiminnassa. Työeläkevakuutusyhtiöiden tavoitteena ei ole tavoitella voittoa, vaan turvata työeläkevaroilta pitkäaikainen ja vakaa tuotto. (Lehtipuro ym. 2004, 67.)

Työeläkkeitä hoidetaan työeläkeyhtiöissä, joista Ilmarinen on yksi suurimmista Suomessa toimivista yhtiöistä. Työeläkeyhtiöt hoitavat omat asiakkaansa, joita ovat yritykset ja yksityiset yrittäjät sekä näiden toimijoiden työntekijät. Yhtiöt keräävät vakuutusmaksut ja palkkatiedot, joiden perusteella eläkkeet tulevaisuudessa maksetaan, sekä huolehtivat saaduista rahoista ja niiden sijoittamisesta. Yhtiöt myös käsittelevät eläkehakemukset, myöntävät eläkkeet sekä huolehtivat eläkkeiden maksamisesta asiakkaille. (Työeläke.fi 2013b.)

Eläkeyhtiöt kilpailevat asiakkaista keskenään, haastavaksi kilpailun tekee se, että vakuutusmaksut ja eläke-edut määritellään laissa, ja ne ovat näin samat kaikille. Kilpailua voidaanakin siis käydä vain toimintojen tehostamisella, palvelunlaadulla ja sijoitustoiminnan tuotoilla. Tätä kautta yhtiön kilpailuedut ovat suoraan vakuutuksenottajien ja vakuutettujen eduksi. (Tela 2013.)

Ilmarisen tehtävänä on tuottaa lakisääteistä eläkevakuuttamista asiakkailleen ja varmistaa, että asiakkaat saavat työstään ansaitsemansa eläkkeen. Ilmarisella on alallaan eniten asiakkaita, kaikkiaan 900 000 suomalaisen eläketurva. Tämä koostuu eläkkeensaajista, yrityksistä, yrittäjistä ja niiden työntekijöistä. (Ilmarisen toimintakertomus 2012, 2.) Ilmarisen hoidossa on vuonna 2013 noin 529 000 työntekijän ja 59 000 yrittäjän lakisääteinen eläketurva. Eläkkeitä Ilmarinen maksaa noin 308 000 eläkkeensaajalle. (Ilmarinen 2013; Ilmarinen toimintakertomus 2012, 10.)

Ilmarinen pyrkii kulttuurillaan toimimaan toimialan uudistajana, käyttämään avointa ja aktiivista tiedotusta, panostamaan hyvään työelämään, sen laatuun ja johtamiseen sekä olemaan sijoitustoiminnassa selkeä ja näkyvässä. Ilmarinen hakee toiminnallaan pitkän aikavälin tehokkuutta, sekä pyrkii kehittämässä olemaan liiketoimintalähtöinen ja tehokas. (Ilmarinen toimintakertomus 2012, 3.) Oman kehittämisen lisäksi, Ilmarisen asiantuntijat ovat mukana kehittämässä yhteistä eläkejärjestelmää, ja osallistuvat myös aktiivisesti alan julkiseen keskusteluun. (Ilmarinen 2013.)

Kehitystoiminnassa Ilmarinen on vastuullinen toimija, yksityisyydensuojasta ja sisäpiiritiedosta huolehditaan tarkasti. Ilmarinen edellyttää myös palvelutoimittajilta kehittämishankkeissa vastuullisia työtapoja yhteisprojekteissa, kun muussa toiminnassakin. Nämä ovat osa hyvää vakuutustapaa, jota Ilmarinen toiminnallaan noudattaa. (Ilmarinen toimintakertomus 2012, 4.)

Kaikki edellä mainitut toimintaperiaatteet koskevat Ilmarisen koko henkilöstöä ja heidän toimintaansa. Ilmarinen on keskinäinen yhtiö, joten yhtiön omistajia ovat sen asiakkaat, jotka vaikuttavat aktiivisesti yhtiön toimintaan. Aktiivinen keskustelu, myös muiden sidosryhmien kanssa, vaikuttaa toiminnan kehittämiseen ja eteenpäin viemiseen. Ilmarisen toiminnalle tärkeää on myös avoimuus ja näkyvyys asiakkaille päin, tätä tukee myös se, että toimintaa tukevat asiakirjat ovat verkossa ja asiakkaiden saatavilla. (Ilmarinen toimintakertomus 2012, 4.)

Ilmarisen toiminnassa pyritään tehokkuuteen ja sen jatkuvaan parantamiseen. Kilpailu muiden eläkeyhtiöiden kanssa toimii tässä hyvänä kannustimena. Ilmarisen tavoitteena on parantaa toimintaa kustannustehokkaammaksi ja samalla varmistaa, että kehitettävistä toimenpiteistä syntyy lisäarvoa myös Ilmarisen asiakkaille, kuin muullekin yhteiskunnalle.

Yksi suuri kehittymissuuntaus on tietojärjestelmien pitkäjänteinen ja jatkuva kehittäminen. Ilmarinen onkin viime vuosien aikana kehittänyt toimintaansa ja parantanut palveluja tehostamalla eläkekäsittelyn- ja vakuutuksen prosesseja. (Ilmarinen toimintakertomus 2012, 7-10.)

4 Tutkimuksen menetelmät

4.1 Tapaustutkimus tutkimusstrategiana

Tutkimusmenetelmää valittaessa, mietin mihin suuntaan haluan lähteä aihettani viemään, mikä palvelisi kohdeyritystä parhaiten ja mitä kautta saisin työstäni parhaimmat hyödyt, laajemmaksi yleisesti hyödylliseksi tutkimukseksi. Vaihtoehtoina minulla oli tapaustutkimuksen tai toimintatutkimuksen tekeminen. Näiden vaihtoehtojen kautta mietin tutkimustavan vaikutusta tutkimukseni lopputulokseen. Tutkimustavan valinta vaikuttaa suuresti tutkimuksen muodostumiseen, jonka vuoksi lopputuotokset muodostuisivat hyvinkin erilaisiksi tutkimuksen luonteen vuoksi.

Tieteellisen tutkimuksen toteuttamiseksi tarvitsee aina valita menetelmä, jota hyödynnetään tutkimusta tehtäessä. Keskeinen osa tutkimusprosessia on valita tutkimuksessa käytettävä menetelmä, ja noudattaa valittua menetelmää tutkimuksen teossa. Valittaessa tutkimuksen menetelmää tulee ottaa huomioon menetelmän vaikutus muihin tutkimuksen osa-alueisiin, joita ovat sekä tutkimusstrategia ja aineiston hankintamenetelmät, että analyysimenetelmän valinta ja noudattaminen. (Lähdesmäki, Hurme, Koskimaa, Mikkola, & Himberg 2009.)

Toimintatutkimus kulkee sykleissä ja tutkimuksen rinnalla toteutetaan koko ajan tutkittavaa tapausta (Kivelä 2012). Minun tapauksessani siis muutosjohtamista. En kuitenkaan nähnyt toimintatutkimusta tällä kerralla järkeväksi vaihtoehdoksi tutkimukselleni, en olisi sen kautta saanut tarpeeksi hyödyllistä tutkimusta kohdeyritykselle, enkä myöskään itselleni. Suurin syy tähän on aikataulu, jolla muutoksia tapahtuu kohdeyrityksessä. Tavoitteenani on saada tutkimukseni valmiiksi aikaisemmin, kuin mitä kohdeyrityksen järjestelmämuutoksen käyttöönotto on. Toimintatutkimuksen kautta, työ olisi mielestäni jäänyt kesken ja osittain täysin irralliseksi tutkimukseksi, jonka hyötyjä ei olisi ollut nähtävissä sellaisenaan. Toimintatutkimusta olisi pitänyt jatkaa vielä pitkälle tulevaisuuteen, jotta siitä olisi saanut kaikki hyödyt irti, ja jolloin tutkimus olisi vasta saavuttanut loppunsa. Tästä johtuen valitsin opinnäytetyöni tutkimustavaksi tapaustutkimuksen.

Tapaustutkimukselle on ominaista, että tutkimuksen kohde voi olla tuote, palvelu tai prosessi (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 52-54). Tapaustutkimus on muita tutkimusaloja

parempi vaihtoehto silloin, kun tutkimuksessa vastataan kysymyksiin miten ja miksi, ja kun tutkinnan keskipisteenä on todellinen tapaus tai ilmiö (Yin 2009, 2).

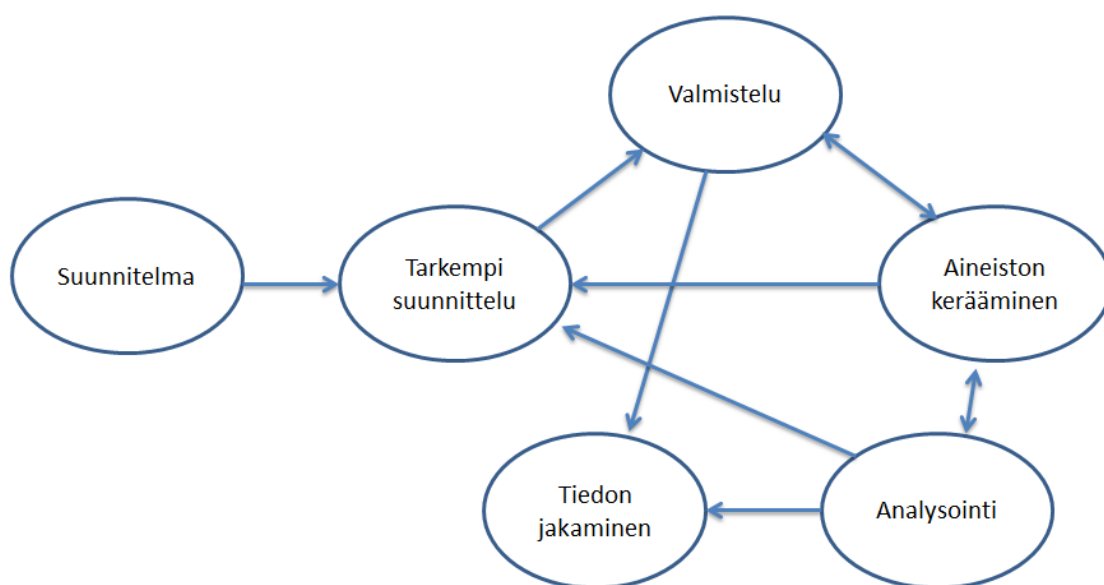
Tutkijan on määriteltävä ja perusteltava, miksi valittu tapa tutkia ja rajata aihetta on hyödyllinen ja järkevä. Aiheen ja tapauksen määrittely voi tapahtua aineiston keruun ennen tai jälkeen. (Eriksson & Koistinen 2005, 6.) Päädyin tutkimustavan valinnassa siihen, että tapaustutkimuksen kautta pääsen tutkimaan muutosjohtamisen sekä tietoyhteiskunnan teoretietoa, ja hyödyntää sitä tutkiessani muutosjohtamisen vaikutuksia loppukäyttäjissä. Tutkimukseni on laadullinen case - tyyppinen tutkimus, jossa pyrin saamaan yleisesti hyödyllistä tietoa, käyttäen apuna kohdeyritystä. Tutkimusaineiston kerään teemahaastatteluiden kautta. Kohdeyrityksen tilanne, muutos, on yleisesti vallitseva tilanne muuallakin toimialalla.

Lähdenmäen ja muiden (2009) mukaan tapaustutkimuksessa, pyritään tuottamaan yksityiskohtaista ja tarkkaa tietoa valitusta aiheesta. Ojasalo ja muut (2009, 52-54) tuovat tämän lisäksi vielä esiin, että tutkimus tapahtuu todellisessa tilanteessa ja toimintaympäristössä. Kehittämistyössä tarkoituksena on tuottaa uutta tietoa kehittämisen tueksi.

Tapaustutkimusanalyysissä pyritään ymmärtämään ja tulkitsemaan syvällisesti tutkimuksen aihetta. Tarkoituksena on tutkia aiheen kontekstia, saada käsitys aiheen tapaukseen liittyvästä toiminnan dynamiikasta, mekanismeista, prosesseista ja sisäisistä 'lainalaisuuksista'. (Lähdesmäki ym. 2009.) Ojasalo ja muut (2009, 52-54) lisäävät vielä, että tapaustutkimuksen tarkoituksena ei ole pyrkiä yleistämiseen, vaan tarkoituksena on huomioida tapauksen yksityiskohdat kuten paikalliset, ajalliset ja sosiaaliset tilanteet sekä yhteydet. Tapaustutkimuksella pyritään tuottamaan uutta tietoa kehityksen tueksi.

Tutkimuksessani käytän Yinin (2009, 1) esittämää tapaustutkimuksen toteuttamismallia (kuva 10). Malli sopii mielestäni hyvin tutkimukseni pohjaksi. Yinin mallissa tutkimus lähtee käytiin suunnitelman tekemisellä. Tähän sisältyy tutkimuskysymyksen päättäminen sekä sen tarkempi määrittely. Lähdetessä viemään tutkimusta eteenpäin, käytetään lineaarista ja iteratiivista prosessia. Prosessi etenee suunnitteluun, valmisteluun ja sen kautta aineiston keräämiseen. Aineiston keräämisen jälkeen, prosessissa edetään aineiston analysointiin, jonka jälkeen raportointiin ja tiedon jakamiseen. Tutkimuksen edetessä on mahdollista palata takaisin edelliseen vaiheeseen ja saada sitä kautta tutkimusta tarkemmaksi ja laadukkaaksi, tämä tapa toimia tekee mallista Iteratiivisen. Mallissa on tarkoitus toistaa eri vaiheita, kunnes tutkimustulokset ovat riittävät, laadukkaan lopputuloksen saavuttamiseksi. Tämä tapa toimia tekee taas mallista Lineaarisen, aihetta tutkittaessa tiedon määrä kasvaa. Tärkeää myös on että tutkimusraportti on kirjoitettu huolellisesti ja koottu niin, että perustelut lopputuloksiin pääsemiselle on selkeät.

Kinnunen (2005) on artikkelissaan samoilla linjoilla Yin kanssa, vaikkei tuokaan esille Yinin prosessimallia. Kinnusen mukaan tutkimuksen vaiheet, eivät etene peräkkäisinä jaksoina, vaan vaiheet lomittuvat ja saattavat esiintyä useaan otteeseen tutkimusprosessin aikana. Tätä kautta saattaa tulla myös uusia tutkimusongelmia, tai aikaisemmin asetetut tutkimuskysymykset saattavat tarkentua tai jopa muuttua. Itse näen tämän tavan toimia tutkimuksessa kaikkein antoisimmaksi tutkimuskysymyksen näkökulmasta. Laadukkaiden tutkimustulosten ja teorian tiedon saamisen edellytyksenä on pitkä prosessi, joka mahdollistaa asioihin palaamisen osana kehittyvää prosessia.



Kuva 10: Tapaustutkimus on lineaarinen ja iteratiivinen prosessi (Yin 2009, 1)

Tutkimuskysymyksen määrittelemisen on tapaustutkimuksessa todennäköisesti tärkein askel, tästä tutkimus lähtee liikkeelle. Tutkimuskysymyksen miettimiseen ja määrittelemiseen pitää varata aikaa ja kärsivällisyyttä. (Yin 2009, 2.) Tutkimuskysymys tulee esittää mahdollisimman selkeästi ja tarkasti. Siitä tulee käydä ilmi, mitä tutkimuksessa tutkitaan ja millaisiin kysymyksiin pyritään vastaamaan. (Kinnunen 2005, 1.)

Erikssonin ja Koistisen (2005, 20) mukaan tapaustutkimuksessa tutkimuskysymyksen selkeä määrittely on tärkeää, selkeä tutkimuskysymys ohjaa aineiston keruuta ja analyysin tekemistä. Siitä on apua myös tulosten hahmottamisessa, johtopäätösten muotoilussa sekä tutkimusraportin kirjoittamisessa.

4.2 Tutkimusasetelma

Tapaustutkimuksen aloittamisessa kirjallisuuteen tutustuminen on tärkeää, siinä on huomioitava kirjallisuuden tausta ja menetelmät. Tämä on tärkeää varsinkin samantapaisissa tutkimuskysymyksissä, kuin omassa tutkimuksessa. Tutkimus lähtee liikkeelle tutkimusky-

symyksen hahmottamisesta sekä teorian tiedon hankinnasta. Tutkimusidea on hahmotettava ennen kuin tutkimusta voi viedä pidemmälle, tämän saavuttaminen vaatii laajaa aiheeseen perehtymistä ja kokonaisuuden hahmottamista. Aiheeseen perehtyminen auttaa tutkimuskysymyksen tarkentamisessa, sekä tarkemman teorian tiedon etsimisessä. (Ojasalo ym. 2009, 54.)

Tutkimukseni suunnitteluvaiheessa tutkimuskysymyksen hahmottumisen jälkeen, aloin tutustumaan aiheen kirjallisuuteen ja aikaisempiin tutkimuksiin. Aiheen rajaaminen ja tutkimusmenetelmänvalinta hahmottuivat ja tarkentuivat tätä kautta pikku hiljaa, kunnes lopputulos selkeni varsinaiseksi tutkittavaksi kokonaisuudeksi. Yin (2009, 24) toteaa, että näiden vaiheiden jälkeen tiedon keruu on luonnollinen jatkuma tutkimusprosessille, jota seuraa tiiviisti, jopa rinnalla, aineiston keruumenetelmien tarkentaminen ja suunnittelu. Tutkimuksen suunnitteluun kuuluu tutkittavan tapauksen kokonaisuuden tarkempi määrittely sekä tämän lisäksi teorian tiedon, väittämien ja ongelmien jatkuva kehittäminen. Laadullisen tutkimuksen varmistamiseksi suunnittelu pitää sisällään sekä suunnittelun tunnistamisen, että menettelytavan määrittelemisen. (Yin 2009, 24.)

Tutkimuksessani tarkastelen muutosjohtamisen keinoja suuren järjestelmä muutoksen alla. Koska tutkimukseni on yksityiskohtainen ja tiettyyn ajanhetkeen sijoittuva, voi sitä nimittää Erikssonin & Koistisen (2005, 21) esittämäksi poikkileikkaustutkimukseksi. Poikkileikkaustutkimuksia ovatkin suurin osa haastattelututkimuksista.

4.3 Aineiston kerääminen

Tutkimusta ei tarvitse aloittaa tyhjästä, vaan se lähtee liikkeelle teorioista, metodeista ja aiemmista tutkimustuloksista. Tutkimuksen ei kuulu noudattaa vanhoja käytäntöjä, mutta tutkijan on oltava niistä tietoinen. Näin ollen kirjallisuuteen tutustuminen muokkaa myös tutkijan omaa lähestymistapaa aiheeseen. (Ojasalo ym. 2009, 53-54.) Eriksson ja Koistinen (2005, 25) ovat kuitenkin eri linjalla. Erikssonin ja Koistisen mukaan tutkijan tulisi lähteä tutkimuksessaan vapaana kaikista teoreettisista ennako-oletuksista. He kuitenkin toteavat, että tällainen on nykypäivänä mahdoton, koska jokaisella tutkijalla on koulutustautansa vuoksi tietyt ennakkomieliapiteensä asiasta. Heidän mukaansa onnistunut tutkimus vaatii sen, ettei johtopäätöksiin saa kuitenkaan hypätä liian aikaisin, vain mieli on pidettävä avoinna tutkimustuloksille. Itse olen samaa mieltä Erikssonin & Koistisen (2005, 25) kanssa siitä, että mieli on pidettävä avoinna, uskon, että Ojasalo ja muut (2009, 53-54) ovat myös tässä samoilla linjoilla. Kuitenkin pidän itse tärkeänä tietyn teoriapohjan hankkimista, ennen tutkimuksen aineiston keräämisen aloittamista. Näin ollen uskon saavani tutkimuksen aineistosta kaiken suurimman hyödyn, on turha kysyä samoja asioita, joista on jo aiempia vastaavia tutkimustuloksia.

Tapaustutkimuksessa on erittäin tärkeää valmistella aineiston kerääminen huolella kattavien tutkimustulosten saavuttamiseksi. Yin (2009, 68-90) tuo esille Ojasalon ja muiden (2009, 53-54) mietteiden lisäksi, kolme lähtökohtaa tiedon keruun menetelmiin ja hallintoihin. Ensimmäiseksi tutkijan on ymmärrettävä useiden eri tietolähteiden merkitys tutkimukselle. Tietoa on hankittava eri lähteistä, ja niistä saatu tieto on hyödynnettävä mahdollisimman kattavasti. Toiseksi on hallittava kaikki tieto, jota tutkimusta varten on saatu kasaan. On pystyttävä raportoimaan ja tutkimaan tietoa laajasti sekä ylläpitämään tietoa eri lähteistä, tämän saavuttamiseksi voi olla hyödyllistä pitää itsellä selkeää muistiota. Kolmanneksi on ymmärrettävä lähteiden, kysymyksien, muistion ja itse raportin väliset yhteydet ja eroavaisuudet sekä pystyttävä tuomaan ne esille raportissa.

Aineiston keräämisessä pyrin käyttämään hyödyksi Yin (2009, 67-79) esittelemiä tapoja onnistuneeseen tiedon keräämiseen. Yinin mukaan aineiston kerääminen tapahtuu selkeän kaavan mukaan, mutta itse aineisto ja siitä kertynyt informaatio ei ole kovinkaan ennalta arvattavaa. Tutkijan on osattava esittää oikeita kysymyksiä omasta näkökulmastaan, tutkimus muodostuukin enemmän oikeista kysymyksistä kuin vastauksista. Mahdollisimman puolueettomia tutkimustuloksia saadakseen, tutkijan on oltava myös hyvä kuuntelija, ja hänen on pystyttävä jopa tulkitsemaan haastateltavan ajattelutapaa. Haastattelutilanteissa saattaa tapahtua odottamattomia muutoksia, tällöin tutkijan on havaittava muutokset ja pystyttävä pitämään puolueeton näkökulma. Yin (2009, 68-90) tuo kirjassaan esille monta hyvää huomiota teorian tiedon tutustumiseen, mutta Ojasaloa ja muut (2009, 54) kiteyttävät mielestäni hyvin, sanoessaan, että tärkeintä on löytää se olemassa oleva tieto, joka on olennaista oman tutkimuksen kannalta.

Tutkimuksessa tulee aina määritellä aineiston keräystapa, Eriksson ja Koistinen (2005, 27) tuovat esille, että tapaustutkimuksissa käytetään monenlaisia aineistoja ja aineistolähteitä, näitä voidaan ja usein käytetäänkin rinnakkain. Eriksson ja Koistinen (2005, 27) sekä Yinin (2009, 98) tuovat kaikki esille aineiston keräämisen tapoja, joita ovat dokumentaatio, arkistot, haastattelut, suorat havainnot, osallistuva havainnointi ja fyysiset artefaktit. Eriksson ja Koistinen (2005, 27) tuovan näiden lisäksi esille myös kokouspöytäkirjat, muistiinpanot sekä päiväkirjamerkinnät, joita voidaan käyttää hyödyksi tapaustutkimuksessa.

Tutkimukseni muodostuu laadullisista menetelmistä, ryhmähaastatteluista ja havainnoista. Näiden menetelmien kautta pyrin saamaan mahdollisimman laajan ja laadukkaan lopputuloksen tutkimukselleni.

Aineiston keruu on yksi tärkeimmistä tutkimusprosessin osista ja sen vuoksi tutkijan on käytettävä siihen runsaasti aikaa. Tutkijan on paneuduttava aineiston keräämiseen ja

erityisesti hiljaisen tiedon saaminen vaatii tutkijalta läsnäoloa ja myös osallistumista loppukäyttäjien työmaahan. Tätä tapaa havainnoida ei voi korvata millään muulla tiedonkeruumenetelmällä, ja tästä voi hyvin ymmärtää hiljaisen tiedon merkityksellisyyden. Tällöin tutkijan on pystyttävä pysymään puolueettomana ja saatava ylös ne oikeat asiat. (Eriksson & Koistinen 2005, 27.) Tätä aineiston keräämisen menetelmää käytän, jo ennen varsinaisten haastatteluiden aloittamista. Hiljaisen tiedon kautta voi löytää tärkeitä osa-alueita, joiden merkitystä loppukäyttäjille pystyy tarkentamaan haastatteluiden avulla.

4.3.1 Haastattelut aineistonkeruu menetelmänä

Yin (2009, 118) mukaan haastattelut kuuluvat olennaisena osana tapaustutkimuksiin, samaa mieltä ovat myös Eriksson & Koistinen (2009, 27). He mainitsevat myös muun muassa havainnoinnin, osallistuvan havainnoinnin sekä päiväkirjamerkinnot, osaksi tyypillistä tapaustutkimuksen aineistoa.

Itse näin hyödyllisimmäksi haastattelumuodoksi tutkimukselleni teemahaastattelun, jonka toteutin ryhmähaastattelun muodossa. Tätä kautta pyrin saamaan selville mitä haastateltavat ajattelevat muutoksesta ja sen johtamisesta, sekä sitä kautta saada keinoja hyvälle, paremmalle muutosjohtamiselle.

Teemahaastattelu on kuin keskustelu, joka tapahtuu tutkijan aloitteesta ja siinä pyritään saamaan selville, mitä haastateltava ajattelee tutkittavasta asiasta, minun tutkimuksessa ni muutosjohtamisesta. Teemahaastattelun on tarkoitus olla avoin vuorovaikutustilanne, jossa haastateltavalla on rento ja helppo olla. (Aaltola & Valli 2001, 24-25.)

Aaltola ja Valli (2009, 25) tuovat esille, että aloittamalla keskustelu puhumalla muista asioista, molemmille tutuista ja mieleisistä, saa keskustelu helpommin epävirallisen muodon ja näin ollen myös laadukkaampia tutkimustuloksia. Tähän pyrin itsekkin haastatteluita tehdessäni. Aloitin suunnittelun jo tilasta, jossa haastattelut toteutan. En halunnut tilan olevan tavallinen neuvotteluhuone, vaan vapaamuotoisempi tila, missä haastateltavien on helpompi rentoutua. Totesin myös että kahvikupin ääressä jutustelu on luonnollisempaa, kun ilman, joten otin tämänkin huomioon haastattelua suunnitellessani. Näillä keinoilla pyrin saamaan tilasta ja tilanteesta mahdollisimman rennon ja helpon haastateltaville, mahdollisimman luotettavien lopputulosten saamiseksi.

Haastattelujen analysointia varten, teemahaastattelut on hyvä nauhoittaa ja litteroida. Litteroinnilla tarkoitetaan nauhoitetun haastattelun puhtaaksi kirjoittamista. Haastattelut on hyvä litteroida juuri siinä sanamuodossa kun haastateltava ne tuo esille. Sillä näillä voi olla suurtakin merkitystä haastattelun analysointivaiheessa. (Ojasalo ym. 2009, 99.)

Haastatteluista kerätyt tutkimustulokset tulisi säilöä tietokantaan tai muistioon, josta muut tutkijat voisivat lukea aineiston suoraan. Yinin mukaan tämä lisäisi koko tutkimuksen luotettavuutta. Myös tutkijan muistiinpanot ovat tavallisesti tämän kaltaisen tietokannan yleisin osa. Tietokannassa/muistiossa muistiinpanoja voi olla useissa muodoissa, ne voivat olla haastatteluiden tuloksia, analyysyjä tai havaintoja. Muistiossa voi olla myös sähköisiä tiedostoja, kuten nauhoitettuja haastatteluita, tai haastattelut on voitu litteroida. Tietokannan/muistion sisällön muodolla ei siis ole suurta merkitystä, mutta ne on järjestettävä niin, että muilla henkilöillä on mahdollisuus saada niistä tarvittava tieto. Luokittelu on yleisin ja helpoiten hallittava tapa organisoida muistiinpanot. Muodollisen tietokannan luomiseen ei siis tarvita liiallista aineiston editointia, tämä tulisi tehdä sen sijaan tutkimusraporttiin. (Yin 2009, 98-125.)

4.3.2 Haastattelut tutkimuksessa

Tein kaksi ryhmähaastattelua, joihin molempiin osallistui viisi henkilöä. Haastattelut toteutin kesäkuussa 2013 ja haastattelupaikkana toimivat kohdeyrityksen tilat. Tila-asiaa mietin pitkään ja sain varattua molemmille haastatteluille tilaksi rennon vapaa-ajan tilan, mitä pystyi käyttämään hyödyksi, ilman pelkoa keskeytyksistä. Perinteinen neuvotteluhuone, ei mielestäni olisi suosinut haastattelu ilmapiirin muodostumista rennoksi ja keskustelunomaiseksi, kuten tavoitteenani oli.

Haastateltavat henkilöt valikoituivat kohdeyrityksen työntekijöistä ja valintakriteerinä käytin avoimuutta ja haastateltavien valmiuksia tuoda esille omia mielipiteitään. Tutkimukseni kannalta oli tärkeää löytää haastatteluihin sellaisia henkilöitä, joilla on mielipiteitä, ja jotka uskaltavat tuoda omat ajatuksensa julki. Itse en henkilökohtaisesti tuntenut haastateltavia, vaan käytin apuna esimiesten arvioita työntekijöiden sanavalmiudesta ja kyvykkyydestä osallistua haastatteluun. Haastatteluissani tein selkeästi kaksi toisistaan erilaista ryhmää, tarkoituksena saada erilaisia mielipiteitä ja näkökulmia esille. Toinen haastatteluryhmä koostui nuoremmista työntekijöistä, jotka ovat eläneet ja kasvaneet muuttuvassa tietoyhteiskunnassa, toinen ryhmä taas koostui vanhemmista työntekijöistä, jotka olivat käyttäneet olemassa olevia järjestelmiä jopa yli 20 vuotta.

Tätä kautta tarkoitukseni oli tutkimuksessa havaita löytyykö näiden kahden ryhmän väliltä selkeitä eroavaisuuksia. Kuten teorialiedossa käy ilmi, ovat työntekijät erilaisia ja muutos tulee johtaa erilalla eri ihmisille. Nyt yritinkin selvittää löytyykö näitä eroavaisuuksia ikäryhmien väliltä ja onko työhistorialla ja totutulla toimintatavalla merkitystä muutoksen johtamisen näkökulmasta.

Taulukossa 3 tuon esille haastateltavia iän ja työskentelyn perusteella. Tämän tarkempia tietoja en voi haastateltavista antaa, koska silloin luotettavuus kärsisi ja haastateltavat pystyisi ainakin kohdeyrityksessä erottamaan toisistaan.

	Ryhmä	Ikä	Työskentelyaika
H1	Ryhmä 1	30-40 v.	5-10 vuotta
H2	Ryhmä 1	30-40 v.	alle 5 vuotta
H3	Ryhmä 1	30-40 v.	alle 5 vuotta
H4	Ryhmä 1	30-40 v.	10-15 vuotta
H5	Ryhmä 1	20-30 v.	alle 5 vuotta
H6	Ryhmä 2	yli 50 v.	20-30 vuotta
H7	Ryhmä 2	yli 50 v.	yli 30 vuotta
H8	Ryhmä 2	40-50 v.	15-20 vuotta
H9	Ryhmä 2	yli 50 v.	yli 30 vuotta
H10	Ryhmä 2	40-50 v.	20-30 vuotta

Taulukko 3. Haastateltavien jakautuminen

4.4 Tutkimuksen eteneminen

Yin (2009, 5) mukaan samankaltaisia tutkimustapoja tapaustutkimuksen kanssa, ovat muun muassa kyselytutkimus, historiallinen tutkimus sekä kokeellinen tutkimus. Tutkimusta hahmotellessani mietin vaihtoehtoista tutkimustapaa, kyselytutkimusta. Pohdin, josko kyselytutkimuksella olisin saanut luotettavampia tutkimustuloksia aiheestani, kyselytutkimukseen voi olla helpompi vastata anonyymisti, rehellisesti. Tutkimukseni kuitenkin määräytyi tapaustutkimukseksi tutkimuskysymyksen kautta. Tutkimuskysymyksen muoto vaikuttaa siihen, onko kyseessä tapaustutkimus vai ei, näin toteaa myös Yin (2009, 5-10). Hän tuo myös esille, että tutkimustavoilla tavanomaiset tutkimuskysymysmuodot ovat erilaisia. Tapaustutkimukselle tyypillisimmät kysymysmuodot ovat ”miten” ja ”miksi” kysymyksiä ja näihin kysymyksiin vastataan nimenomaan tutkimuskysymyksessäni. Tapaustutkimuksen kysymysmuotojen perimmäisenä tarkoituksena on ymmärtää, miten tai miksi jokin asia tapahtuu, minun tutkimuksessani, mikä aiheuttaa muutosvastarintaa ja miten sitä voitaisiin ehkäistä, miten muutos johdettaisiin paremmin. Tästä johtuen tutkijan on pohdittava sitä, mitä tutkitaan ja mitä siitä halutaan tietää. (Yin 2009, 5-10.)

Yinin (2009, 15) mukaan yksi yleinen tapaustutkimusten tekemisen ongelma, on niiden aikkaa vievyys. Tämä johtuu varmasti siitä, että tapaustutkimuksessa huomioidaan paikalliset, ajalliset ja sosiaaliset tilanteet ja yhteydet, ja tarkoituksena on tuottaa uutta tietoa tutkittavasta aiheesta. Tapaustutkimuksessa ei pyritä tilastolliseen yleistämiseen, vaan tutkitaan jonkin tietyn ryhmän / tapauksen tilannetta (Ojasalo ym. 2009, 52-53). Nämä

asiat on hyvä tiedostaa jo tutkimuksen alkuvaiheessa, jotta tutkimuksen realistiset lähtökohdat ovat tutkijan tiedossa.

Tiedonkeruussa hyvä valmistautuminen on tärkeää, ennen varsinaiseen tiedonkeräämiseen ryhtymistä. Tutkimusaineiston kerääminen vaatii ennen kaikkea tutkijan oman kiinnostuksen aiheeseen. Voidaan myös luetella hyvän tutkijan viisi taitoa, joissa tutkija voi kehittyä tutkimuksen aikana. Nämä ovat kyky esittää soveltuvia kysymyksiä, kyky kuunnella, kyky olla avoin uusille tiedoille, kyky olla joustava sekä kyky mukautua uusiin esiin nouseviin näkökulmiin. Näiden lisäksi tutkijan tulisi myös kyetä hahmottaa tietoa aiheen ympäriltä sekä jäsentämään oppimaansa, tutkijan on oltava myös ennakkoluuloton ennakkokäsityksiä kohtaan. (Yin 2009, 67-69.)

Nämä kaikki asiat vaikuttavat tutkimuksen etenemiseen ja tutkimuksen onnistumiseen. Sen vuoksi tutkimuksen alkuvaiheessa, tutkijan on pohdittava sitä, mitä tutkitaan ja mitä siitä halutaan tietää. (Yin 2009, 8-10.)

Näiden vaiheiden kautta tutkimus etenee kohti aineiston keruumenetelmiä ja niihin valmistautumista. Aineistoa tutkimukseen hankitaan ryhmähaastatteluiden kautta. Mielestäni on tärkeää hahmottaa teoreettinen kokonaisuus ja mahdolliset muutosjohtamiseen vaikuttavat asiat, ennen aineiston keruun aloittamista. On tärkeää kuitenkin tutkijana pitää mieli avoinna uusille näkökulmille, eikä ennakkopäätelmiä saa tehdä. Tutkimusaineistosta selviää vasta tutkimuksen tulokset. Teoriapohja auttaa kuitenkin kysymysten laatimisessa sekä näkökulmien hahmottamisessa.

Tutkimuksessani pääpaino on muutosjohtamisen ensimmäisissä vaiheissa. Nämä muutosjohtamisen vaiheet tulevat hyvin esille kuvassa 4. Kuvassa näkyy muutoksen käyrä, ja tunteiden vaihtelu muutosprosessin aikana. Tutkimuksessani paneudun ensimmäisiin muutoksen aiheuttamiin tunneprosesseihin, joita ovat häätä, kieltäminen ja muutoksen välttämättömyys. Häätä on ensimmäinen vaihe jonka työntekijä kokee, kun tulevista muutoksista ilmoitetaan, työntekijä kohtaa muutosshokkia ja hänellä on usein huoli tulevaisuudesta. Tämän jälkeen tulee vaihe, jossa työntekijä kieltää tulevan muutoksen. Työntekijä kokee kiukkua ja ahdistusta tulevasta muutoksesta, ja etsii kunnan perusteita muutoksen tueksi. Muutoksen välttämättömyys -vaiheessa työntekijä käy läpi suru- ja luopumistyötä, vanha tapa toimia tai vanha järjestelmä on jäämässä historiaan, ja työpaikalla puhaltavat muutoksen tuulet, joihin on pystyttävä sulautumaan. Nämä ovat tilanteita, joita lähes jokainen muutoksen kokenut on käynyt läpi, ja tutkimuksessani tutkin kuinka nämä vaiheet vaikuttavat mielipiteisiin muutoksesta ja kuinka työntekijöiden näkökulmasta muutos tulisi johtaa heille, jotta muutoksesta tulisi helpommin läpikäytävä työntekijöille.

4.5 Tutkimusaineiston analysointi

Tapaustutkimuksen analysoinnille ei ole olemassa yhtä ainoaa tapaa toimia, vaan tutkimuksen analysointi muokkautuu tutkijan oman tyylin ja kyvyn kautta. Tutkijan tulee pohdita tutkimuksen aineistoa ja esittää tulkintaa tukevia todisteita pohdinnassaan. Tutkijan on myös hyvä tuoda esille vaihtoehtoisia tulkintoja, jos tällaisia aineistosta havaitaan. (Yin 2009, 126.)

Tapaustutkimuksessa pystytään soveltamaan kaikkia eri tutkimuksen analysointimenetelmiä. Tutkijan tulee valita oma analysointimenetelmä sen mukaan, mikä menetelmä sopii parhaiten omalle tutkimuskysymykselle. On tarpeen valita sellainen menetelmä, jonka avulla saadaan vastauksia tutkimukselle asetettuihin kysymyksiin. (Eriksson & Koistinen 2005, 30; Yin 2009, 127.)

Tutkimusaineiston analysointi lähtee liikkeelle litteroidun materiaalin lukemisella ja läpikäymisellä. Tämän jälkeen aineisto luokitellaan ja siitä pyritään löytämään yhtäläisyyksiä käytetyn teorian kanssa. (Ojasalo ym. 2005, 99.) Aina pelkkä litteroidun materiaalin lukeminen ei riitä selkeiden tutkimustulosten saamiseksi. Tästä syystä tutkimuksen analysoinnille tulisi valita strategia, jonka perusteella tutkimuksen analysointia viedään eteenpäin. Strategian valintaan vaikuttaa tutkimuskysymys ja tutkimuksen luonne. Strategialla on tarkoitus helpottaa tutkimuksen luotettavien tulosten syntymisessä. Sen keinoja on käsitellä tutkimustuloksia tasapuolisesti ja tukea johtopäätösten muodostumisessa. (Yin 2005, 129-130.)

Yin (2009, 130-136) tuo kirjassaan esille neljä eri strategiaa tapaustutkimuksen analysoinnille. Yleisin ja Yinin mukaan hyödyllisin strategia, on käyttää teoreettisia ehdotuksia. Näitä ovat ne tutkijan ajatukset, joita hänelle on muodostunut teoratiedon perusteella, joiden kautta tutkija on muodostanut tutkimuskysymyksensä, ja mihin tutkija pyrkii löytämään vastauksia. Yinin strategioista ainoastaan tämä on tutkimukselleni mahdollinen. Tämän strategian kautta pyrin viemään tutkimukseni analysointi eteenpäin.

Tapaustutkimuksen yleisiä analysointimenetelmiä ovat luokittelut, kategorisoinnit, tyypittelyt ja teemoittelut (Eriksson & Koistinen 2005, 30). Yin (2005, 136-141) kuvaa kirjassaan viisi erilaista analysointitekniikkaa, joista ensimmäinen kaavaan sovittaminen on minun tutkimukselleni hyödyllisin. Tämän analysointitavan tarkoituksena on hyödyntää jo aiemmin havaittuja tuloksia ja vahvistaa aineistosta löytyviä kaavoja. Omalle tutkimukselleni parhaimmaksi analysointi menetelmäksi valikoituikin juuri tämä menetelmä, jolla koen saavani parhaimmat tulokset tutkimuskysymykseni huomioon ottaen.

Eriksson ja Koistinen (2005, 32) kuvaavat, että juuri kaavojen tutkimisen menetelmä on yksi tapaustutkimuksen yleisimmistä analyysimenetelmistä. Kaavan etsimisessä ja yhteensovittamisessa etsitään aineistosta löytyviä samankaltaisuuksia, joita pystytään luokittelemaan. Aineiston samankaltaisuudet ovat usein ulkoisesti erilaisia, mutta sisällöllisesti samankaltaisia ja tärkeää tämän analysointimenetelmän kannalta on se, että löydettävät samankaltaisuudet ovat merkittäviä tutkimuksen kannalta. Yin (2009, 128) lisää, että tutkijan tulee perehtyä perinpohjaisesti aineiston tuloksiin saadakseen mahdollisimman tarkkoja tutkimustuloksia.

Haastatteluiden litteroinnin jälkeen koin, että pelkkä litteroidun aineiston analysointi ei toisi minulle tarpeeksi selkeitä ja luotettavia tutkimustuloksia. Tästä johtuen päädyin käyttämään taulukointia apuna luokittelussa ja teemoittelussa. Loin taulukon haastatteluteemojen perusteella, ja keräsin siihen erikseen kummankin ryhmän mielipiteet eri teemoista. Keskustelun omaisessa haastattelussa keskusteluaiheet vaihtelivat ja usein palattiin takaisin edelliseen teemaan. Tätä kautta sain koottua esille nousseet asiat teemoittain ja selkeiksi kokonaisuuksiksi. Värikoodien ja suorien lainauksien avulla, sain koottua yhteen tiedostoon kaikki haastatteluista nousseet tiedot. Värikoodien avulla oli helppo löytää yhtäläisyydet ja erimielisyydet haastatteluryhmien väliltä. Käytin myös yhtenä taulukon sarakkeena apuna omia havaintoja, joita haastatteluiden aikana olin tehnyt. Aina pelkkä lause ei kerro kaikkea, vaan äänen painolla ja yleisellä tunnelmalla on myös osansa, mitkä eivät litteroidusta aineistosta käy ilmi. Tämän vuoksi pidin tärkeänä myös omien havaintojen esille tuomisen tässä yhteydessä.

5 Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksessani keskityn muutosjohtamisen ensimmäisiin vaiheisiin. Niihin, joita työntekijät kokevat muutoksen alkuvaiheissa, muutoksesta kerrottaessa ja lähitulevaisuudessa siitä eteenpäin. Nämä vaiheet ovat näkyvissä myös kuvassa 7. Muutosjohtaminen on kohdeyrityksessä alkuvaiheessa, joten tutkimustuloksiakin oli näin ollen saatavilla vasta muutoksen ensimmäisistä vaiheista.

Tutkimustuloksia saadakseni tein kaksi erillistä ryhmähaastattelua, joiden molempien henkilöt valikoituivat haastateltavien iän ja työvuosien mukaan kohdeyrityksessä. Koin tämän erittäin hyödylliseksi tutkimukselleni, koska molemmilla ryhmillä oli antaa erilaisia näkökulmia tulevasta järjestelmämuutoksesta. Haastatteluissa oli selkeästi aistittavissa erikikäisten eroavaisuudet, tämän kaltaiselle isolle järjestelmämuutokselle, ja se tunne vain vahvistui, että eri ihmiset tulee ottaa muutoksessa erilailla huomioon. Se mikä riittää nuorelle, järjestelmien kanssa ”eläneelle”, ei riitä vanhemmalle konkarille, joka odottaa hyvinkin skeptisesti uutta järjestelmää, eikä näe sen hyviä puolia.

Erotan tutkimukseni tuloksissa nämä kaksi ryhmää toisistaan käyttämällä niistä termejä ryhmä 1 ja ryhmä 2. Ryhmä 1 koostui nuorista työntekijöistä, ja ryhmä 2 pitkään kohdeyrityksessä työskennelleistä työntekijöistä. Tuloksien läpikäymisen kannalta on tarpeellista tuoda esille eri ryhmien poikkeavat mielipiteet, sekä haastatteluissa tärkeimmiksi nousevat asiat, varsinkin niiden poiketessa toisen ryhmän ajatuksista. Taulukossa 3 olen kuvannut tarkemmin haastateltavat. Taulukosta näkee heidän työskentelyaikansa kohdeyrityksessä ja ikänsä haastatteluhetkellä. Molemmissa ryhmissä oli viisi haastateltavaa ja ryhmät koostuivat pääosin naispuolisista haastateltavista. Ainoastaan ryhmässä 2 oli yksi miespuolinen henkilö mukana. Tämä kuvastaa myös kohdeyrityksen sukupuolijakaumaa selkeästi, kyseessä on siis naisvoittoinen ala. Tämän tarkempia tietoja en pysty haastateltavista antamaan, jotta haastateltavien yksilöllisyys pysyy salassa. Tästä syystä, en myöskään pysty tuomaan esille ryhmän ainoan miehen mielipiteitä erillisinä tietoina. Omien havaintojen ja analysoinnin perusteella, tällä ei kuitenkaan ole vaikutusta tutkimuksen tuloksiin, sillä mielipiteet ryhmien sisällä, eivät poikenneet sukupuolen mukaan, vaan ryhmien sisällä asioista oltiin samaa mieltä. Eroavaisuudet tulivatkin esiin ryhmien välillä. Uskon siis näiden tietojen haastateltavista riittävän tutkimukseni näkökulmasta ja omien havaintojen perusteella.

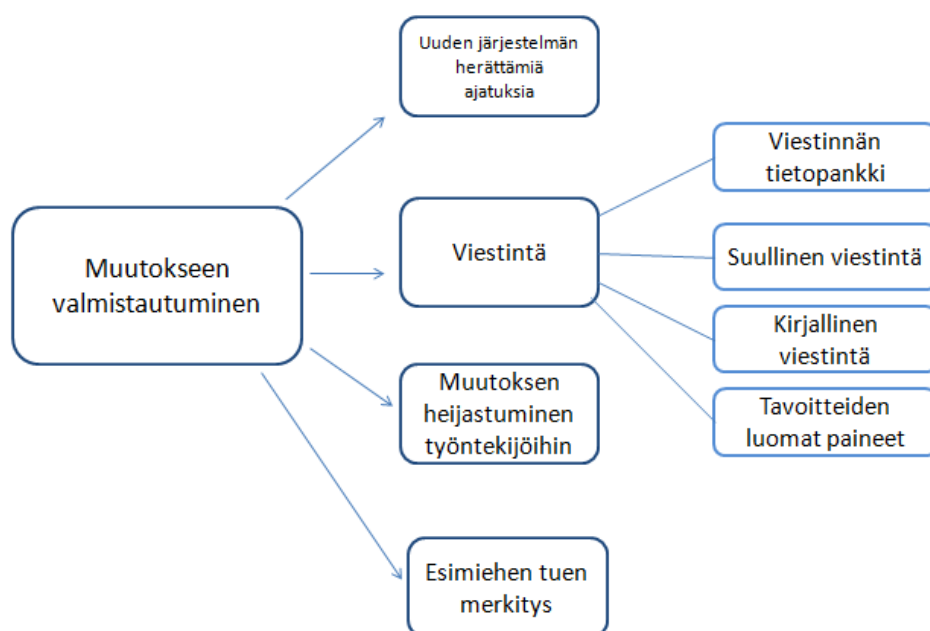
Kuten Hyppänen (2007) ja Kotter (1996, 18) toivat esille, että muutos vaatii vahvan johtajan, joka seisoo muutoksen takana. Hänen tulee olla myös persoonaltaan ja luonteeltaan sopiva johtajamaan muutos. On myös tärkeää erottaa muutoksenjohtaminen ja käytännön taitojen johtaminen toisistaan. Näihin voidaan työyhteisöstä valita eri henkilö.

Haastatteluissa kävi ilmi, että terminä muutosjohtaminen, oli vieras eikä haastateltavat täysin ymmärtäneet sen merkitystä. Heille meni sekaisin juuri muutosjohtaminen ja käytännönjohtaminen työyhteisölle. Koin, että termistä muutosjohtaminen, oli haastateltavien vaikea saada ”kiinni”, koska se on näkymätöntä toimintaa työntekijöille, ja sen suunnitteleminen ja toteutus kuuluu esimiehelle. Muutosjohtamisesta ei erikseen tiedoteta työyhteisössä, vaan se tapahtuu parhaimmillaan juuri osana työyhteisön normaalia arkea. Kun taas, käytännön opastus ja tiedostus, ovat ulospäin näkyviä asioita ja tästä syystä niistä saa helpommin kiinni, ja niihin on helpompi työntekijöiden kertoa mielipiteitään.

Ei ole niinkään tärkeää, että työntekijät tietävät kuka heidän muutosjohtajansa on, tärkeämpää on se, että muutosjohtaja itse tietää oman roolinsa ja omat vastualueensa. Kaikkein tärkeintä on että muutosjohtamista tapahtuu suunnitellusti ja organisoidusti osana työyhteisön normaalia arkea, koko muutosprosessin ajan.

Haastattelujen luonteen muuttamiseksi, en nähnyt tarkoituksen mukaiseksi avata näiden eroa pintapuolista erottelua enempää, sillä koin tärkeäksi haastattelu tilanteen tunnelman säilymisen. En tahtonut haastattelun kääntyvän minun pitämäkseni luennoksi asiasta, vaan halusin itse olla vain kuuntelijan roolissa ja haastateltavien hoitavan puhumisen. Haastattelujen analysointi vaiheessa, olikin tärkeä erottaa toisistaan nämä kaksi seikkaa, ja löytää sieltä nämä muutosjohtamista koskevat asiat, joita työntekijöillä oli mielellään.

Tutkimus tulokset, joita alempana käyn läpi, muodostuivat haastatteluissa esiin nousseiden kohtien perusteella. Näitä kohtia ovat uuden järjestelmän herättämät ajatukset, viestintä, muutoksen heijastuminen työntekijöihin ja esimiehentuen merkitys. Viestinnän näkökulmasta nousi esille vielä neljä tarkentavaa asianhaaraa. Kuvaan nämä pääkohdat myös kuvassa 11.



Kuva 11: Tutkimuksesta esille nousseet pääkohdat

Viestintä nousi selkeämpänä pääkohtana esille tutkimuksessani haastatteluiden perusteella, ja se onkin yksi erittäin tärkeä osa muutosjohtamista myös teorian perusteella. Uskon, että viestintä on työntekijöille niin konkreettinen tapa johtaa muutosta, että siitä oli heidän helppo saada kiinni, keskustella asiasta ja tuoda kehittämisehdotuksia ilmi. Uskon kuitenkin sen olevan yksi osa kokonaisuutta, enkä sitä sen vuoksi ole teoriassa nostanut sitä muita kohtia enempää esille.

5.1 Uuden järjestelmän herättämiä ajatuksia

Uusi järjestelmä herätti erilaisia ajatuksia haastatteluryhmien kesken. Ensimmäinen molemmissa ryhmissä esiin noussut asia oli tietämättömyys uudesta. Kaikilla oli käsitys, että muutoksia järjestelmiin oli tulossa, mutta tarkempaa tietämystä ja selkeää käsitystä muutoksesta ja sen aiheuttavista muuttuvista toimenpiteistä, ei vielä kenelläkään ollut. Molemmat ryhmät odottivat selkeitä ja konkreettisia tietoja muutoksen etenemisestä, ja haastatteluihin mennessä tapahtunut viestintä ei ollut tavoittanut heitä vielä juurikaan. Muutosta pidettiin edelleen kovin kaukaisena, eikä työntekijöillä näin ollen ollut kiinnostusta paneutua niihin sähköpostiviesteihin, joita asiasta oli tullut.

Olis kiva tietää oman työn kannalta mitä on suunnitteilla. Mut ei mitään yleisii infoja vaan ihan jotain konkreettista. H1

Haastatteluita tehdessäni, oli mielenkiintoista huomata kuinka jo pelkkä tunnelma näiden kahden ryhmän välillä oli hyvin erilainen. Ryhmä 1 odottivat innolla tulevaisuutta muutoksen jälkeen, ja he olivat selvästi vastaanottavaisempia uutta kohtaan. Ryhmässä 2 oli taas havaittavissa selkeää muutosvastarintaa jo tässä vaiheessa. Tunnelmasta välittyi selkeää ahdistus, jota ryhmän jäsenet kävivät henkilökohtaisesti läpi.

Selkeä eroavaisuus tuli haastatteluryhmien välillä, käytäessä läpi uuden järjestelmän aiheuttamia tunnelmia ja ajatuksia. Ryhmällä 1, oli selkeä usko parempaan tulevaisuuteen ja tulevaa järjestelmä muutosta odotettiin jopa innolla. Ryhmä uskoi, että uusi järjestelmä tuo tullessaan uusia ja parempia toimintatapoja, jolla työntehostamiseen pystytään vaikuttamaan. Ryhmä 2, oli ajatuksissaan hyvinkin eri kannalla. Heillä oli käsitys, että se mitä uudesta järjestelmästä on puhuttu ja minkälaisia käytännön mahdollisuuksia sen odotetaan tuovan tullessaan, ei pidetty täysin mahdollisena käytännössä. He kokivat, että järjestelmästä on annettu työyhteisölle liian ruusuiset kuvitelmat, ja ettei todellisuus tule vastamaan näitä visioita. He pitivät itseään realisteina, kun eivät uskoneet kaiken olevan mahdollista. Osasta heistä myös paistoi testajana toimimisen ammattitaito, jonka perusteella osa pystyi toteamaan, ettei mikään kehityshanke ole täysin valmis saapuessaan, vaan järjestelmä kehittyä edelleen käyttöönotonkin jälkeen. Tämä on toki oleellinen huomioitava asia kehityshankkeita tehtäessä, mutta sen ei kuitenkaan tulisi horjuttaa uskoa tulevaisuuden järjestelmään näin radikaalisti.

Kyllä on sellainen tunne, että tää on askel parempaan. H3

Positiivisilla mielillä odotetaan uutta. Mä en kyllä ainakaan keksi yhtään negatiivista asiaa mikä tähän uuteen liittyisi. H4

Aika ruusuiset kuvitelmat on kyllä annettu. En kyllä usko että kaikki menee vaan noin hienosti. H8

Hyppänen (2007, 228-229) on samoilla linjoilla, ja sanookin, että samaan muutokseen voidaan reagoida eri tavoin, ihmisestä riippuen. Ihmiset eivät usein vastusta suoraan muutosta, vaan vastustusta aiheuttaa tapa, jolla muutosta johdetaan. Tutkimukseni perusteella olen Hyppäsen kanssa hyvin samoilla linjoilla. Kukaan haastateltavista ei tuonut esille, että uusi järjestelmä olisi huono asia, mutta negatiivisia asioita ja sitä kautta muutosvastarintaa, ovat aiheuttaneet nimenomaan muutoksesta viestiminen, viestin epäselvyys tai sen puute.

Ryhmällä oli tiedossa järjestelmämuutoksen lähtökohdat, jotka vaikuttivat siihen, että osa uudesta järjestelmästä tulee yritykselle jo valmiina, eikä sen kehitykseen eikä muutoksiin pysty yrityksen omat kehittäjät vaikuttamaan. Tästä johtuen ryhmä 1:n työntekijät kokivat tarpeelliseksi kuulla viestintää ja tiedotusta, niistä asioista joihin yritys ei itse pysty vaikuttamaan. He halusivat myös kuulla, mihin taas on voitu vaikuttaa sekä taustoja sille, miksi mikäkin päätös on tehty järjestelmää suunniteltaessa. Varsinkin suuret kokonaisuudet ja laajat pääkohdat kiinnostivat, ei niinkään yksityiskohtainen tieto. Ryhmä toi esille, että on helpompaa toimia ja hyväksyä mahdolliset toimintatapa muutokset, jos on tiedossa selkeä syy toimintatapojen valinnalle. Ryhmä 2 ei osannut vielä ajatella näin pitkälle, eivätkä tässä vaiheessa muutosta kokeneet tämän kaltaista tiedotusta tarpeelliseksi.

Kiinnostaa tietää päätöksien taustat, et miks joku on päättänyt että näin tää tehdään. Varsinkin jos päätös ei ole meillä tehty, niin tietää sit kenen syy on jos joku ei toimikaan. H2

Varsinkin sit ois kiva tietää, miks joku tehdään eri lailla, kun käytetään sitä uutta. Varmaan eri yhtiöillä on paljon erilaista käytäntöä hoitaa asiat, niin tietäis ees vähän, et miks. H3

Prosessi voi olla niin erilainen eri laitoksissa, et varmaan eroja tulee vanhaan, mut ne näkee sitten. H6

Ryhmän 2 jäsenet taas kokivat tarpeelliseksi, heidän itsensä mukaan ottamisen päätöksen tekoon. Heille oli vieraita ne kehittäjät, jotka yrityksessä järjestelmää kehittivät eteenpäin. Ryhmän jäsenien oli vaikea nähdä, kuinka nämä henkilöt pystyisivät toteuttamaan ison järjestelmämuutoksen, koska kehittäjät eivät ole tehneet työntekijöiden perustyötä. Suurin pelko ilmeni siinä, että yrityksen mahdollisesti palkkaamat konsultit tekisivät päätöksiä tietämättä lähtökohtia.

Toivottavasti niitä päätöksiä ei sit tee vaan jotkut konsultit. Et aina kyllä pitäisi kysyä käyttäjien mielipidettä, eikä vaan päättää itse. Vois ainakin an-

taa käyttäjille vaihtoehtoja mistä valita, eikä lyödä vaan lopuksi valmista pöytäan. H8

Pitäisi ottaa mukaan keskusteluun mahdollisimman varhaisessa vaiheessa ne työntekijät jotka tätä työtä oikeasti tekee. Etteivät vaan pomot päättä siellä keskenään. H6

Näiden ajatusten kautta hahmottui käsitys siitä, ettei muutosjohtamisen viestintä ole tavoittanut heitä, eikä työntekijöillä näin ollen ole käsitystä kehittäjien ja hanketyöskentelyn lähtökohdista ja päämääristä. Ryhmän 2 jäsenet näkivät järjestelmämuutoksen vain oman työnsä näkökulmasta, eivätkä hahmottaneet taustalla olevaa kokonaisuutta. Ryhmän mukaan, on tärkeää ottaa työntekijät mukaan päätöksen tekoon varmistaakseen sen, että oikeisiin asioihin, heidän näkökulmastaan, kiinnitettäisiin huomiota muutosta suunniteltaessa. Ryhmä 1 ei taas kokenut tämän suhteen ongelmaa. Heillä oli tiedossa ne asiantuntijat, keitä kehittäjät käyttävät tukena päätöksen teossa, ja luotto näiden henkilöiden ammatilliseen osaamiseen. Ryhmien välillä oli siis selkeitä eroavaisuuksia, vaikka tiedotus ja viestintä on ollut kaikille työyhteisössä samanlaista. Tämä on juuri yksi tärkeä asia johon muutosjohtamisen viestinnällä tulisi panostaa. Kun työntekijät tietävät järjestelmää kehittävät henkilöt sekä heidän tukiverkostonsa, työyhteisön asiantuntijat, joita käytetään kehityksessä hyödyksi, on muutokseen helpompi luottaa.

Mä luotan siihen et meiltä on valittu siihen ihan huippuhenkilö, et hän huomioi kyllä kaiken mitä meidän puolesta pitää huomioida. H4

5.2 Viestinnän merkitys

Viestintää yrityksessä oli ollut jo jonkin verran uudesta järjestelmämuutoksesta. Molemmissa ryhmissä nousi esille viestinnän selkeyden ja jatkuvuuden tarkeys. Kuten Kotter (1996) ja Murray (2007) toivatkin esille, että muutosprosessissa viestinnän tulee olla jatkuvaa koko prosessin ajan. Tämä sama asia nousi esille myös molemmissa haastatteluissa, ja nimenomaan viestintä muutosjohtajilta työntekijöille nähtiin erittäin tärkeäksi ja isoksi osaksi uuden järjestelmän käyttöönottohanketta.

Lyhyttä ja ytimekästä tietoa siitä mitä parasta aikaa tapahtuu. H2

Ei mitään kapulakieltä, eikä lyhenteitä. Ihmisten pitää ymmärtää mistä puhutaan. Että puhuttais kaikkien ymmärtämällä kielellä. H6

Saa toki tuoda infoa, muttei mitään turhaa höpinää. H1

Vaikka viestintää olisi, mutta jos se ei ole selkeästi suunnattu ja kohdennettu työntekijöille, voi moni asia jäädä epäselväksi. Kun viestijä on itse sisällä kehittämisessä ja muutoksessa, alkaa hän helposti käyttää hankkeen omaa termistöä. Tällä on haittavaikutuksia

viestittäessä muulle työyhteisölle. Viesti jää usein sekavaksi ja tarkoituksesta ei saa kiinni. Tästä johtuen viestinnässä ei tulisi käyttää lyhenteitä, eikä epäselviä termejä. Viestit pitää kirjoittaa mahdollisimman selkeällä kielellä ja monet asiat tulee avata loppuun saakka. Haastateltavat kokivat, ettei riitä termien avaaminen kerran, jos termejä käytetään harvoin. Niiden tarkoitus unohtuu sekä hämärtyy ajan kuluessa.

Ei oo hyvää sellainen viestintä, että kaikille vähän kaikkee, mut sit ei kuitenkaan kellekään oikeasti mitään. H3

Selvennettäis vähän enemmän et miten ne liittyy toisiinsa. Nyt kaikki on vähän hajallaan. H1

Samoja huomioita ovat tehneet myös Kotter ja Rathgeber (2008, 74-75). Hekin tuovat esille viestinnän kohteena olevan ryhmän merkityksellisyyden ja sen, että viestintä tulee tehdä juuri heille ja heidän kielellään. Viestin tulee olla selkeää, ei tieteellistä tai teknistä eikä viestin pidä jättää varaa spekulatioihin.

5.2.1 Viestinnän tietopankki

Viestinnän lähtökohtana pidettiin nykytilan selkeää kartoitusta työntekijöille. Tarpeeksi selkeänä yksittäisenä tapana ei pidetty sähköpostiviestintää eikä infotilaisuuksia, vaan kaivattiin jotain konkreettista, mihin voisi tarpeen tullen palata ja virkistää muistia. Hyvänä vaihtoehtona pidettiin kaikille avointa tietopankkia, mistä löytäisi perustiedot hankkeesta, nopeaa ja yksinkertaista infoa, sekä mahdollisuus myös tarkempien tietojen tarkasteluun oman halun ja ymmärtämiskyvyn mukaan. Ryhmät pitivät tärkeänä, että tietopankki olisi jatkuvasti päivittyvä työkalu muutoksenjohtamisen yhteydessä, ja sitä ylläpidettäisiin aktiivisesti koko prosessin ajan. Tietopankin kielen tulisi olla yksinkertaista ja kaikille ymmärrettävää, tätä asiaa ei voi kylliksi korostaa. Asiat toivottiin esitettävän ensin ylätasolla ja työntekijöille annettaisiin mahdollisuus oman halun, ajan sekä tarpeen mukaan syventää tietojaan.

Mä yritin ettiä tästä hankkeesta tietoa, mut en löytänyt mistään. Pitäis olla joku tietokanta, mist vois lukea jos haluis tietää asiasta enemmän. H1

Ois hyvä olla joku tietokanta, mitä päivitettäis koko ajan ja mist sit vois aina halutessaan käydä kattomassa tilannetta. H7

Ensimmäiseksi tietopankkiin toivottiin osiota, missä olisi kaikki hankkeen lyhenteet ja käytettävät termit sekä selkokielliset selitykset näihin kaikkiin. Hankkeen viestinnän lähtökohtana voidaankin näin pitää kattavan perustiedon luomista työntekijöille. Työntekijöiden tulee ymmärtää kokonaisuus mistä on kysymys ja minkälaisen asioiden parissa liikutaan.

Sillä varsinkin laajassa tietotekniikka projektissa on usein monta liikkuvaa osaa, niin tässäkin järjestelmämuutoksessa. Työntekijöiden on tarpeen ymmärtää, kuinka nämä eri palaset linkittyvät toisiinsa, ja mikä vaikuttaa minkä osan toimintaan. Haastateltavat pitivät erittäin hyödyllisenä tapana oppia ja hahmottaa uutta, kuvaamalla toimintaa kuvina tai erilaisina kaavioina esim. käsitekaaviona. Varsinkin kaavioiden kautta, on työntekijöiden helpompi hahmottaa kokonaisuutta ja eri palasten liittymistä kokonaisuuteen. Molemmat ryhmät painottivat asioiden esittämistä mahdollisimman yksinkertaisesti, ennen tiedon laajentamista syvemmälle.

Niin kun on näitä lyhenteitä vaikka kuinka paljon, menee ihan sekasin et mikä nyt liittyy mihinkin. H1

Et tällaisia tietoa missä ois nää kaikki lyhennelmät ja kerrotais jokaisesta lyhyesti. et sais kokonaiskuvan. H2

Niin tää just et miten nää eri lyhenteet on suhteessa toisiinsa. Nää jää helposti ihan irrallisiksi. Et selvennystä siihen, että mitä kaikkea tarvitaan ja mikä vaikuttaa mihinkin. Joku kaaviokuva vois olla hyvä. H3

Haastattelutilanteessa kävi myös ilmi, että haastateltavat sekoittivat kahden rinnakkain käynnissä olevan hankkeen asioita keskenään. Tästäkin viestii siis se, ettei viestintä ole tavoittanut heitä, ja uusia asioita tulee liian epäselvästi. Tähänkin asiaan auttaisi nimenomaan tämänkaltainen tietopankki, mihin voisi myös mainita erilliset muut rinnalla kulkevat hankkeet. Kaaviokuvat olisivat tämänkin asian selkeytymisen kannalta erittäin hyödyllisiä toimenpiteitä.

Ajankohtaisten ja vasta suunnitteilla olevien asioiden esille tuominen, nähtiin myös osana avointa viestintää. Osista voisi tarkistaa, mitä hankkeessa on parasta aikaa suunnitteilla sekä minkälaisien asioiden ja ideoiden parissa hankkeessa missäkin vaiheessa pyritään. Ei tietenkään ole tarpeenmukaista kuvata hankkeen määrittelyjä tai dokumentteja tietopankkiin, ne ovat hankkeen sisäistä tietoa, vaan tieto voisi olla hyvin ylätasolla ja yksinkertaisesti kaikkien saatavilla. Tietopankkiin olisi hyvä myös lisätä kehittäjien vastuhenkilöiden nimet kullekin työvaiheelle, sekä niiden työyhteisön asiantuntijoiden nimet, keitä käytetään apuna yksityiskohtaisempia tietoja tarvittaessa. Näin työntekijöillä olisi selkeästi tiedossaan omaa työnkuvaa koskevien asioiden avainhenkilöt, joihin he voisivat olla suoraan yhteydessä mieltään painavissa asioissa. Suurin painoarvo tällä kuitenkin olisi se, että työyhteisössä olisi selkeästi nimetty ja kaikkien tiedossa olevat asiantuntijat hankkeen tukena. Tällöin hankkeen kehityksen osalta, työntekijät pystyvät olemaan luottavaisin mielin, kun tietävät, että asioista on mukana päättämässä konkreettista työtä tekevä asiantuntija, jonka ammattitaitoon yleisesti luotetaan.

Haastateltavat toivoivat myös selkeää aikajanaa hankkeen aikataulusta. Aikataulu toki elää usein hankkeen aikana, mutta tietopankin vastuuhenkilön tulisi pitää aikajana ajan tasalla. Työntekijöiden on helpompi sisäistää muutosta, kun he konkreettisesti näkevät janalta miten hanke etenee. Näin hanke ei ole vain joku taustalla tapahtuva toiminto, vaan tulisi konkreettisemmaksi työntekijöiden arjessa.

Joku aikajana ois tosi hyvä. H2

Sitä infoo ois hyvä tulla koko ajan, et pysyis ajan tasalla siitä mitä tapahtuu.
H10

Yksinkertaisesti tietopankin toivottiin olevan selkeä, helposti löydettävissä ja ennen kaikkea helposti luettava ja silmäiltävä. Useinkaan työntekijöillä ei ole aikaa paneutua syvästi tämänkaltaisiin asioihin, vaan tarvittavan tiedon olisi hyvä löytyä mahdollisimman nopeasti. Näin ollen sähköposti viestintää pystytään vähentämään tai viestien pituutta ainakin lyhentämään, kun kaikki tarpeellinen löytyy tietopankista. Tämänkaltaisen viestintä, siihen panostaminen ja vasta suunnitteilla olevien asioiden esille tuominen, toisi avoimuiden tunnetta ja antaisi työntekijöille tunteen, että heilläkin olisi mahdollisuus vaikuttaa.

5.2.2 Suullinen viestintä

Ihmiseltä ihmiselle tapahtuva suullinen viestintä on yksi muutosjohtamisen työkaluista. Tämänkaltaista viestintää voidaan toteuttaa monella eri tavalla. Muutosjohtajan tulee kiinnittää huomiota minkälainen viestintä, missäkin tilanteessa on tarkoituksen mukaista.

Haastateltavat olivat kaikki yhtä mieltä siitä, että isot infoluoteiset tilaisuudet, eivät ole hyödyllisiä muutosjohtamisen kannalta. Myös osastopalavereja pidettiin liian isoina tilaisuuksina tarkemman infon antamiselle. Isojen infojen luonnetta, ei pidetty sopiva näinkin henkilökohtaisen ja omaa työtä niin tarkoin koskevan tiedon kertomiselle.

Menee vähän liiallisuusiin, ne isot info tilaisuudet. Siellä on kuulijakuntaakin niin laajasti, ettei se oo kenellekään kohdennettu vaan yleistä lätinää.
H2

Infot mieluummin pienelle porukalle, kuin koko osastolle. H9

Usein isojen infojen haittapuoleksi koetaan se, ettei siellä uskalleta kysyä, jos jokin asia jää epäselväksi. Huonommissa tapauksissa, asia ymmärretään monella eri tavalla ja kahvipöytäkeskusteluissa yksinkertainenkin asia, voi saada suuret mittasuhteet, turhaan. Usein myös isoista infoista jää enemmän kysymyksiä ja mieltä painavia asioita, kun mitä niistä saa vastauksia. Infoissa on niin suuri kuulijakunta, että viestin on oltava hyvin yleisellä ta-

solla, mitä haastateltavat eivät nähneet hyvänä asiana. Haastateltavista tuntui turhauttavalta kuunnella yleistä ympäröivää asiaa, koska konkreettiset asiat, ovat niitä mitkä työntekijöitä kiinnostaa ja mihin he haluavat saada vastauksia. Samaa mieltä on myös eBCM-VET (2007, 5). He tuovat esille, että pelkkä esitelmöiminen ei ole viestintää. Hyvä viestintä on keskustelua, se on vuorovaikutusprosessi.

Isoissa infoissa sitä vaan supisee vieruskaverin kanssa, että ”miksi toi tehään noin”, ja ”tarkoittaaks toi tota”. Eikä siellä kuitenkaan tuu kysytyä. Isoissa infoissa ei halua viedä muiden aikaa kyselemällä. H4

Viestijän toivottiinkin tulevan paikalle esim. tiimipalaveriinkin, missä asiaa voidaan käsitellä juuri sen tiimin töiden näkökulmista ja lähtökohdista. Asiat saadaan käsiteltyä, jopa lyhyemmässä ajassa ja epäselviä asioita ei jää, kun tutussa ympäristössä uskalletaan kysyä mieltä painavia asioita. Viestittäessä tiimi kerrallaan, voidaan viestintää painottaa juuri niihin ajankohtiin kun ko. tiimin osalta tärkeitä asioita viedään hankkeessa eteenpäin. Tämnäkaltaisen viestinnän hyödyiksi nähtiin kyselyjen ja avoimen keskustelun mahdollisuus. Työntekijät saavat tunteen, että heitä kuunnellaan ja heilläkin on vaikutus mahdollisuuksia. Tästä johtuen, viestintä onkin tarpeen olla koko ajan hankkeen rinnalla, eikä vain päätösten teon jälkeen.

Tiimipalaveri ois parempi paikka viestiä, kun vois keskittyä siihen ja tuoda sitä infoa just meille. H1

Et pääsis mukaan siihen keskusteluun, et mihin pystyttäisi te vaikuttamaan. H7

Et pienemmässä porukassa sais aikaan enemmän keskustelua ja kyseenalaistamista, uskaltais siellä enemmän kysellä. H4

Yleisestä infoluoteisesta viestinnästä, on työntekijöiden vaikea saada kiinni. Tämän vuoksi konkreettiset kuvat tai kaaviot, voivat auttaa heitä käsittämään tilannetta paremmin. Myös uuden käyttöjärjestelmän näkeminen demo - luonteisena nähtiin erittäin hyödylliseksi. On helpompi uskoa tulevaan ja valmistautua muutoksen, kun näkee konkreettisesti mitä on tulossa.

Ja silloin just ois hyvä tulla tiimipalaveriinkin kun on jotain konkreettista esittää. Silloin ihmisillä on myös mielipiteitä. Ettei se vaan oo sellaista yleistä höttöä mitä esitetään. H10

Sit ois kiva nähä jotain konkretiaa, esim joku demo. H4

Ois kiva päästä näkemään vaikka kuvina mitä on tulossa, vaikei se oiskaan vielä täysin varmaa. Mut kuvien kautta hahmottaa niin paljon paremmin sitä tulevaa. H1

Muutosjohtajana toimii yleensä esimies. Kuitenkin haastateltavat näkivät tarpeellisena, että joku hankkeessa toimiva henkilö, olisi viestin tuojana työntekijöille. He pitivät tärkeänä, että asioista pääsisi puhumaan niiden oikeilla nimillä ja viestijällä olisi realistiset mahdollisuudet vastata kysymyksiin ja ottaa mielipiteitä huomioon. Haastateltavat, eivät nähneet esimiehen osaamista riittäväksi kertoakseen tämänkaltaisista asioista, esimieshän ei ole kehittäjänä projektissa, vaan samalla lailla ulkopuolinen henkilö. Työyhteisössä onkin hyvä miettiä, kuka on muutosjohtaja ja kuka vastaa viestinnästä. Muutosjohtajan ei tarvitse itse toimia viestijänä, vaan hänen tehtävä on antaa mahdollisuudet ja lähtökohdat selkeälle viestinnälle, ja pitää huoli viestinnän toimivuudesta. Viestinnän luonteesta riippuen muutosjohtajan on hyvä miettiä viestinvälittäjä. Joskus viestintä on välttämättä yleisluontoisempaa, jolloin viestinvälittäjänä pystyy toimimaan esimies, mutta syvemmin asioita käsiteltäessä, on viestijäksi löydettävä siihen sopiva henkilö.

Mulla on sellanen fiilis, ettei ne esimiehet tiedä täst tarpeeksi, et joku siin hankkeessa mukana oleva ois paras viestijä. H7

Se vois olla joku hankkeen yhteyshenkilö joka nää viestit tois palavereihin. H2

Muutoksen tärkeimmät henkilöt eivät löydy johdon henkilöistä, vaan niistä, jotka muutoksen kanssa ovat konkreettisesti tekemisissä. Muutosjohtajan tulee pystyä havaitsemaan ja löytämään oikeat henkilöt tukemaan muutosjohtamisenprosessissa. (Luomala 2008, 8.)

Oman esimiehen roolin nähdään kasvavan uuden järjestelmän käyttöönoton lähestyessä. Häneltä odotetaan selkeitä pelisääntöjä, kuinka toimitaan missäkin tilanteessa, tukea ja apua uuden oppimisessa, sekä aikataulullisesti uuden oppimisen mahdollistamisen, ilman syyllisyyden tunnetta. Hankkeen alkuvaiheessa haastateltavat eivät osanneet todeta selkeitä kokonaisuuksia, joita omalta esimieheltä toivotaan. Oma esimies ei välttämättä ole muutosjohtaja, ja jos on, tulee esimiehen tiedostettava oma roolinsa ja toimittava sen mukaisesti, tukien ja kannustaen työntekijöitään eteenpäin muutoksessa.

Suurin eroavaisuus suullisessa viestinnässä ryhmien välillä, oli oman vaikuttamisen tarpeellisuuden näkeminen. Ryhmä 1:n työntekijät tiesivät oman lähipiirinsä asiantuntijat, jotka työskentelevät hankkeen kehittäjien tukena. Heillä oli vahva luottamus näihin henkilöihin, eivätkä tämän vuoksi nähneet tarpeelliseksi enää omaa osallistumistaan projektiin, vaikkakin pitivät tärkeänä viestinnän merkityksen, jatkuvasti hankkeen edetessä. Ryhmä 2:n jäsenet, eivät olleet tietoisia ketkä tekevät asiantuntijatyötä hankkeen kehittäjien kanssa, ja näkivätkin erittäin tärkeäksi omat vaikuttamismahdollisuutensa projektille. Uskon, että näillä on selkeä syy-seuraus suhde. Ryhmän 2 työntekijöiden on vaikea luottaa uuden järjestelmän onnistumiseen, koska heidän näkökulmastaan, sitä tekee sellaiset kehittäjät, joilla ei ole varsinaista kokemusta työnteosta. Jos heillä olisi tiedossa, se lähipiirin asian-

tuntija, joka asioihin pääsee vaikuttamaan, voisi tulevaisuuttakin odottaa turvallisemmin mielin. Tämänkaltaisiin asioihin olisi erittäin tärkeää kiinnittää huomiota, heti muutosviestinnän alusta alkaen.

Pitäisi kertoa niitä asioita, joita vasta mietitään. Siinä vaiheessa työntekijätkin vois vielä vaikuttaa. H9

5.2.3 Kirjallinen viestintä

Viestintä on usein kirjallista, ja nykypäivän tietoyhteiskunnassa se tarkoittaa yleisemmin sähköpostiviestintää. Nykypäivän vallitsevasta tekniikasta johtuen sähköposti tulee työntekijöille päivittäin paljon, siksi onkin tarpeellista miettiä sähköpostin laatua ja määrää, muutoksesta viestittäessä.

Työntekijät kokivat, että parasta viestintä on silloin kun eteenpäin mennään ”pienin askelin” ja yksi asia kerrallaan. Ei ole tarpeen mukaista selventää koko asiaa sähköpostissa, vaan lyhyt ja ytimekäs viesti, tavoittaa paljon suuremman joukon. Ei ole siis itsestään selvää, että lähetetty sähköpostiviesti tavoittaisi kaikki vastaanottajat toivotulla tavalla. Viestittäessä liian usein, aiheuttaa se enemmän haittaa kun hyötyä. Haastateltavat kokivatkin noin kerran kuussa tapahtuvan sähköpostiviestinnän hyödylliseksi. Jos viestejä tulee joka viikko, ei siihen ole aikaa eikä mielenkiintoa keskittyä. Haastateltavat pohtivat tilannetta nyt tämän hetkisen näkökulmansa mukaan, eli hankkeen alkuvaiheesta viestittäessä. Loppuvaiheessa tapahtuva viestintä voi ja tuleekin tapahtua tiiviimmin. Ryhmän 2 haastateltavat, eivät pitäneet sähköpostia kovinkaan hyödyllisenä tapana viestiä. He kokivat viestien hukkuvan muiden viestien joukkoon ja tätä kautta koko viestin unohtuvan. Näin ollen vääränlainen viestintä ei siis pääse edes tavoittamaan kohderyhmää.

Jos viestit on tosi pitkiä niin ei niitä jaksakaan lukea. H5

Mä en kyllä nään et sähköposti ois paras tapa viestiä. H7

Pienin askelin sitä infoa. Et vois just tiimipalavereissa kertoa missä mennään, mutta ei mitään joka päivästä viestintää. H6

Viestijän on sisäistettävä viestinnän kohde. On eri asia viestittääkö hankkeen kehittäjille, johdolle vai asiantuntijoille. Jokaiselle ryhmälle viestittäessä samaa asiaa, on viestin oltava erilainen ja viestinnässä painotettava eri asioita. Viestinnässä ei ole oikoreittejä, vaan jokainen viestittävä joukko pitää ottaa huomioon yksilöllisesti ja omana polkunaan.

Pitäis osata pitää ne infot just oikealle kuulijalle kunnalle. H1

Viestinnässä on tärkeää miettiä mitä viestii ja ennen kaikkea miten viestitään. Viestintään on käytettävä aikaa ja resursseja, oikeanlaisen viestin välittämiseksi. Sähköpostiviestintää käytettäessä, haastateltavat kokivat erittäin tärkeäksi viestin rakenteen suunnittelun. Rakenteen tulee olla selkeä: ranskalaisia viivoja, otsikoita, kappaleita ja jopa kuvia tai kaavioita. Viestissä tulee olla selkeitä käsitteitä ja asiansynteudet avattu järkevästi. Ydinasiat toivottiin lyhennetyksi ensimmäiseen kappaleeseen, näin ollen saisi heti käsityksen viestin ydinasiasta. Viestin ollessa liian pitkä tai tekstin ollessa liian vaikea lukuista, jää viesti usein lukematta. Haastateltavat näkivätkin paljon hyödyllisemmäksi lyhyet viestit ja esim. tietopankkiin vietävän laajemman ja yksityiskohtaisemman tiedon. Samankaltaisia huomioita on tehnyt myös Kotter (1996, 77-79). Hänenkin toteaa, että viestin tulee olla selkeää, yksinkertaista, eikä ammattislangia tule käyttää. Viestin tulee olla selkeä ja tiivis kokonaisuus.

Lyhyttä ja ytimekästä viestintää siitä mitä nyt tapahtuu. H9

Viiteen ekaan lauseeseen ois hyvä koota ne pääpointit. H4

On erittäin tärkeää kirjoittaa viestit selkokielellä ja päästä eroon hankkeen omista termeistä. Haastatteluissa nousi esiin lause:

Viestejä voisi kirjoittaa vähän kun tyhmälle. H1

Tätä ei kuitenkaan ole tarkoitus ottaa kirjallisesti. On tietenkin eri asia viestiä ammattilaisille, kun yrityksen ulkopuolisille. Tärkeää on kuitenkin huomioida, että alan ammattilaiset eivät ole kuitenkaan hankkeen ammattilaisia. Viestinnän kautta tulee paljon uusia ja vieraita asioita. Viestijän tuleekin tiedostaa nämä muutokset ja osata kirjoittaa viesti niin, että jokainen sen ymmärtää eikä omille virheellisille johtopäätöksille ja epäselvyyksille jää tilaa.

Kotter (1996, 78-19) puhuu kirjassaan ammattislangista, eikä näe sen käyttöä hyödyllisenä, vain päinvastoin hankaloittavana tekijänä muutosprosessissa. Hän tuokin esille, että viestijän on huomioitava, että ammattislangia voi olla erilaista yrityksen sisällä. Johto ja työntekijät käsittävät asiat eritavalla. Kotterkin (1996, 78-19) korostaa sitä, että on tärkeää, että kaikki ymmärtävät viestin samalla tavalla. Väärin ymmärretty viesti aiheuttaa työntekijöissä hämmennystä ja saa heidät tuntemaan itsensä ulkopuoliseksi muutoksessa. Tämä taas vaikuttaa suorasti sitouttamisen hankaloitumiseen.

Tämäkin on havaittavissa tutkimustuloksissani. Työntekijöiden on hankala sitoutua muutokseen, joka on vielä hyvin kaukainen, eikä viestinnällä ole vielä tavoitettu selkeästi haluttua kohderyhmää.

Viestistä saa selkeämmän, kun ei käytä epäselviä lyhenteitä eikä kapulakieltä. Ennen syvällisempiin asioihin menemistä, on viestin vastaanottajien ymmärrettävä lähtökohdat ja eri asioiden asiayhteydet. Kunnollisen tietopohjan luominen on edellytys viestinnän onnistumiselle. Joten varsinkin alussa tapahtuva viestintä on oltava suunnitelmallista ja johdonmukaista. Kotter (1996, 79) muistuttaa, että viestijän on käsitettävä viestinnän vaikutus koko muutosprosessille.

Hankkeen lopussa tapahtuvaa viestintää sivuutettiin myös pikaisesti. Molemmissa ryhmissä nousi vahvasti esille avoimuuden merkitys ja se, että asioista viestitään niiden oikeilla nimillä, eikä yritetä luoda liian ruusuista kuvaa uudesta järjestelmästä. Tässä toivottiin nimenomaan sitä, että tiedossa olevista virheistä tai työtä muuten hankaloittavista asioista kerrotaisiin työntekijöille rehellisesti ja objektiivisesti. Näin ollen työntekijöiden on helpompaa ottaa uusi järjestelmä vastaan, sisäistää tilanne ja toimia sen vaatimalla tavalla. Tämän kaltainen viestintä, tuo esiin nimenomaan avoimuutta ja rehellisyyttä johdon ja työntekijöiden välille. Tätä juuri kaivataan työntekijöiden näkökulmasta pitkän hankkeen etenemistä.

Sit loppuvaiheessa kun pidetään niitä käyttöönotto infoja, niin pitäis olla objektiivisia. Jos tiedetään että joku ei toimi tai joku menee hankalasti, niin tuotais nää reilusti esille. Että selitettäisiin kokonaisuus virheineen, ongelmineen ja kaikkineen. H2

5.2.4 Tavoitteiden luomat paineet työntekijöille

Uudesta järjestelmästä viestittäessä, on tuotu esille uuden järjestelmän mahdollistama työn tehostuminen. Ryhmän 2 jäsenet olivat kokeneet viestinnän tehokkuudesta erittäin ahdistavana ja negatiivisena asiana. He toivat esille, että kyseisen viestinnän kautta oma käsitys ja ajatukset uudesta järjestelmästä, muuttuivat selvästi huonompaan suuntaan.

Kauheet tavoitteet pomoilla tuntuu olevan ja kaikki sujuu tulevaisuudessa vaan nappia painamalla. Tulee fiilis, et meitä ei tarvita mihinkään, kunhan vaan etusormi liikkuu. On vähän loukkaavaa. H8

Viestittäessä tulee miettiä tarkasti kenelle viestitään ja mitä viestitään. Töiden tehostuminen ja käsittelyaikojen parantuminen, ei ole se näkökulma, millä työntekijät saadaan sitoutumaan muutokseen. Tämänkaltainen viestintä sopii johdolle, koska se edistää johdon näkökulmasta töiden parannusta. Työntekijöille viestittäessä tulee huomioida asiat, jotka heidän arjessaan paranevat uuden järjestelmän myötä, mitä hyötyjä he saavat uudesta, mitkä asiat kannustavat uuden oppimiseen, mitä mahdollisia ongelmia saattaa tulla ja miten työtaakka vähenee tai lisääntyy uuden järjestelmän myötä.

Ei kyllä mee ihan järkevästi kun meille aletaan markkinoimaan käsittelyajoilla. H6

Tähän mennessä uudesta viestittäessä on tuotu esille tehostuminen, sekä töiden käsittelyaikojen lyhentymisen tavoitteita. Ryhmä 2 koki asetetut tavoitteet ahdistaviksi. He eivät kokeneet, että näillä tavoitteilla heidät saataisi sitoutettua muutokseen. He päinvastoin kokivat asian niin negatiivisesti, ja mielsivät tilanteen niin, ettei heille anneta ollenkaan aikaa uuden oppimiseen. Tämä ei kuitenkaan ole ollut viestinnän tarkoitus, vaan viestinnän ydin asia on hukkunut näiden negatiivisten ajatusten alle. Nimenomaan tämänkaltaisia virheitä viestinnässä tulee pyrkiä välttämään. Tätä asiaa korostivat myös Ylikoski ja Ylikoski (2009, 72), jotka sanoivat että tiedottamisella tulee ehkäistä muutosta koskevat väärinkäsitykset. Onkin tärkeää ajoittaa viestintä oikein, sekä miettiä tarkkaan viestinnän sisältö jättämättä tilaa erilaisille tulkinnoille.

Kauheita tavoitteita esitetään jo nyt. Tuntuu että viedään mehut työntekijöistä jo alkuvaiheessa. Et eikö meillä ole ollenkaan aikaa opetella tätä uutta? H9

Niin et miks pitää heti olla kauheet tavoitteet, eiks vois vaan mennä hiljalleen eteenpäin? H6

Ryhmä 2 mietti, että meneekö tehostaminen ja käsittelyaikojen kiristyminen uuden järjestelmän myötä, osaamisen ja hyvän asiakaspalvelun edelle. Heidän mielestään, tällä hetkellä annettu viestintä antaa ymmärtää näin. Työntekijät kokevat tärkeäksi, että heille annetaan resurssit, mahdollisuus ja aikaa uuden järjestelmän oppimiselle. Työntekijät tekevät asiantuntija työtä ja he haluavat säilyttää luottamuksen omaan työhön ja omaan osaamiseen. On tärkeä tietää, että tekee oikein ja asiakas saa oikeanlaista palvelua. Esimieheltä odotetaan joustoa ja ymmärrystä uuden oppimisen ajaksi. Tämänkaltaiset asiat voivat olla muutosjohtajalle ja esimiehelle itsestään selviä, mutta ne eivät ole sitä työntekijöille, mikäli asiasta ei puhuta avoimesti. Tämä olisi myös tärkeää tuoda tämä esille jo alkuvaiheen viestinnässä. Työntekijöillä tulee olla tunne, että hänen oppimisensa on tärkeä osa prosessia ja siitä huolehditaan jo hankkeen alusta saakka.

Pitää kuitenkin muistaa yrityksen perustehtävä, sitä ei pidä unohtaa vaikka kuinka tehostetaan. H7

Tosi isot luulot tuntuu kaikille olevan tästä uudesta tekniikasta. Me kyllä ite tiedetään, ettei nää asiat tuu sujumaan vaan nappia painamalla. H8

Muutosjohtajan on myös mietittävä tarkasti minkälaisia ylimääräisiä viestejä viestintä työntekijöille välittää. Ei ole välttämättä tarkoituksen mukaista korostaa uuden järjestelmän helppoutta ja yksinkertaisuutta, sitä kuinka työt helpottuvat ja tekniikka hoitaa kai-

ken. Tämänkaltainen viestintä saa työntekijät kokemaan oman ammattitaitonsa täysin turhaksi, jos tekniikka pystyy hänet täysin korvaamaan. Työntekijöille tulee tuoda esille, että heitä ja heidän ammattitaitoaan tarvitaan edelleen. On tärkeä painottaa, mitä voidaan hoitaa tekniikalla, ja mikä osa asiantuntija työstä jää edelleen ennalleen. Työntekijät kokevat isoissa muutoksissa usein kriisejä oman ammattitaidon säilymisestä, niinpä onkin tärkeää, että heillä on tunne, että heitä arvostetaan työntekijöinä ja heitä tarvitaan edelleen.

Tulee vaan mieleen, että meneekö kaikki vaan tulevaisuudessa nopeuden kustannuksella, että kärsiikö laatu ja asiakkaat tästä. H8

Ryhmän 2 haastateltavat, olivat hyvin skeptisiä uutta järjestelmää kohtaan. He ovat olleet työelämässä, kun vastaavia muutoksia on yli 20 vuotta sitten tapahtunut, ja muistavat silloisen tekniikan aiheuttamat haasteet uusille järjestelmille. Nämä tilanteen ja kokemukset ovat syvällä työntekijöiden mielissä ja samojen asioiden odotetaan tapahtuvan tälläkin kertaa. On siis tarpeellista tuoda esille sitäkin, mikä on muuttunut ja millä toimenpiteillä samoja virheitä pyritään välttämään. On pystyttävä luomaan uskoa tulevaisuuteen ja uuteen.

Mielenkiintoista oli huomata, että vain ryhmän 2 haastateltavilla oli tämänkaltaisia ajatuksia, ja nämä olivat hyvin vahvoina jokaisen mielessä. Muutosvastarinta, jota heillä jo selvästi oli, kumpusi selkeästi näistä ajatuksista ja mieltä painavista asioista. Muutosvastarintaa vähentääkseen, tulee muutosjohtajan keskittyä näihin ajatuksiin ja korjata virheellisiä mielikuvia ja ajatuksia.

5.3 Muutosten heijastuminen työntekijöihin

Haastatteluiden yhteydessä ei tullut esille pelkoa uuden järjestelmän käyttämisestä. Kaikilla oli luotto siihen, että uutta järjestelmää oppii käyttämään. Koettiin tärkeäksi, että uuden oppimiselle annetaan aikaa ja perehdytykseen panostetaan.

Esimieheltä kyllä odotetaan aikaa ja ymmärrystä siinä uuden opettelussa. Että hän myös tajuaa että se vie aikaa. Että turha tulla kitisemään ja natisemaan vaan annetaan sitä aikaa oppia. H6

Perehdytyksen lisäksi kaivattiin tietoa siitä, miten työt konkreettisesti muuttuvat. Onnistuuko kaikki tulevaisuudessa tekniikalla, jääkö työntekijöille jotain erityistöitä jäljelle tai toimiiko kaikki käytössä olevat järjestelmät yhdessä helpottaen kokonaisuuden hallintaa. Vanha järjestelmä koetaan erittäin hyväksi käyttää ja työntekijöitä pelottaa, miten uusi järjestelmä selviää monimutkaisista asioista, joita vanhaan järjestelmään on korjattu pikkuhiljaa.

Työntekijöiden kannalta on tärkeä tietää, mitä heiltä muutoksessa odotetaan, millaisia uusia vaatimuksia edellytetään ja kenen tai keiden kanssa työtä jatkossa tehdään (Luomala 2008, 23-24). Kuten Luomala tuo esille, niin myös tutkimukseni osoittaa, että tieto tulevaisuudesta on tärkeä osa muutosprosessia. Tieto mitä työntekijöiltä tulevaisuudessa odotetaan auttaa heitä sitoutumaan muutokseen ja hahmottamaan vallitsevaa kokonaisuutta.

Työntekijöillä ei ole käsitystä siitä, kuinka paljon asiat ovat muuttuneet, ja kuinka paljon helpompaa nykyaikana uuteen järjestelmään on toteuttaa tarvittavat toimenpiteet. Tekniikka vanhan ja uuden järjestelmän taustalla on erilaista ja mahdollistaa nykypäivänä enemmän. Työntekijöillä ei myöskään ole käsitystä siitä, miten tieto verkossa liikkuu. Virheellinen käsitys on, että tieto olisi vanhassa järjestelmässä sisällä, vaikka tieto oikeasti on verkossa eri laitosten yhteisessä käytössä. Tämänkaltaisia asioita tulisi myös painottaa viestinnässä. Työntekijän hahmottaessa, se mihin muutoksia oikeasti tulee ja mikä säilyy ennallaan, helpottaa tulevaisuuden käsittämistä.

Viestinnässä on tähän mennessä puhuttu paljon töiden automatisoinnin mahdollistumisesta. Viestittäessä on unohtunut, että automatisointia eivät kaikki ymmärrä samalla tavalla. Työntekijät käsittävät automatisoinnin niin, että painamalla yhtä nappulaa tapahtuu kaikki automaattisesti. He eivät käsitä, että vain joitain osia prosessista voidaan automatisoida ja näin helpottaa työntekijän työtaakkaa. Tämä on hyvä esimerkki siitä, kun viestinnässä ei puhuta työntekijöiden kanssa samaa kieltä. Ei pidä olettaa, että kaikki ymmärtävät asian samalla lailla, vaan tämän kaltaisille epäselvyyksille ei pidä viestinnässä jättää tilaa. Asiat on puhuttava auki selkokielellä.

H6: Jos se koko prosessi vaan tapahtuu napinpainalluksella, niin eihän siinä sitten montakaan työntekijää enää tarvita.

Suurin huoli työntekijöillä kuitenkin liittyy omaan työpaikkaan ja sen säilymiseen. Automatisoinnista, töiden tehostumisesta ja käsittelyaikojen lyhentymisestä puhuttaessa, työntekijä helposti mieltää tilanteen, niin että työt myös vähenevät. Viestinnässä tulee jo alusta saakka ottaa esille se, tuleeko henkilöstö vähennyksiä vai ei. Se, että asia sanotaan kerran sivulauseessa, ei riitä, vaan asia tarvitsee tuoda selkeästi kaikkien työntekijöiden tietoon. Työntekijät kaipaavat myös tämänkaltaisten muutosten alla tietoa oman työnkuvan muutoksista, tuleeko muutoksia ja jos tulee niin minkälaisia. Nämä asiat ovat hyvä pitää mielessä koko prosessin ajan ja tasaisesti nostaa niitä esille viestittäessä aiheesta. Avoimuus on tärkeää ja työntekijöillä on oltava tunne, ettei heiltä salata tämänkaltaisia tärkeitä asioita.

Kylhän se mietityttää, ett kun automatisoidaan niin paljon, et tuleeko niitä henkilöstövähennyksiä. H5

Miten se automatisointi sit vaikuttaa työmääriin. Kiinnostaa kyllä tietää. Että onko meitä sitten pomojen mielestä ihan liikaa täällä töissä. H6

Vielä kun ei oo viestitty mitään näistä henkilöstövähennyksistä. Että tietenkin se rauhottais jos pystyttäis jo jotain sanomaan. H8

On tärkeää tuoda esille, miten muutos vaikuttaa työntekijöihin, mikäli vaikutusta ei ole, on tärkeää viestiä myös tämä (Kotter & Rathgeber 2008, 93). Kotter ja Rathgeber ovat siis kanssani samaa mieltä, että on muistettava viestiä myös asioista, jotka eivät muutu. Mutta tutkimukseni mukaan on erityisen tärkeää, että asia tuodaan esille useampaan kertaan ja selkeästi, niin että jokainen työyhteisön jäsen tiedostaa asian, eikä epäselvyyksiä asiasta jää.

5.4 Esimiehen tuen merkitys

Oman lähiesimiehen tuen merkitys nähtiin korostuvan vasta käyttöönotto vaiheessa ja juuri sitä ennen. Esimieheltä odotetaan tuen lisäksi selkeitä toimintaohjeita muutoksessa toimimiselle. Näitä pidettiin erittäin tärkeinä muutoksen onnistumisen kannalta. Viherä (1999, 203-204) ei erottele kirjassaan muutoksen ajankohtia, mutta tuo yleisesti esille, että toiminnan muuttuminen ja toiminta muutoksen jälkeen, vaatii uudenlaista organisoimista, avointa keskustelua, selkeitä tavoitteita ja toimintaa. Kaikki muutokset, eivät siis ole työntekijöiden varassa, vaan ohjeet ja tuki työn tekemiselle tulee johdolta. Onnistunut muutos vaatii johdon ja työntekijöiden yhteistyötä.

Esimieheltä odotetaan tukea uuden oppimiselle. Toivotaan, että esimies antaa kaikille aikaa oppia uutta ja huomioi, että jokainen työntekijä on yksilö, joka oppii omaan tahtiinsa. Toinen voi olla nopea oppimaan, kun taas toisella voi kestää kauankin, kärsivällisyyttä siis vaaditaan. Työntekijöille on pystyttävä luomaan rauhallinen ilmapiiri ja antaa rauha uuden oppimiselle. Esimiehen viestittäessä työntekijöilleen, että tällaiseen on mahdollisuus ja luomalla oikeanlainen ilmapiiri, päästään muutoksessa jo pitkälle. Esimiehen tulee myös tutkailla työntekijöiden välillä vallitsevaa ilmapiiriä ja puuttua siihen tarpeen tullen. Tätä kautta varmistetaan myös kaikille mahdollisuus tasavertaiselle ja kiireettömälle oppimiselle.

Mietityttää se alkuvaihe, että kuinka hidasta se tekeminen aluksi on. Väistämättähän tuollainen käyttöönotto hidastaa sitä tekemistä. H5

Esimieheltä odotetaan myös alkuun joustoa ja ymmärrystä siitä, että ennen töiden tehostumista, menee hetki aikaa. Tämän ovat nostaneet esille myös Hyppänen ja eBCM-VET, joiden kirjoituksissa nousi esiin samat asiat.

Esimiehen tulis olla lähellä sitä muutosta, niin että ymmärtää jos kaikki ei sujukaan ongelmitta ja tilastot ei näytä hyviltä. H1

Esimiehen on hyvä tiedostaa, että uuden järjestelmän käyttöönotossa työn tekeminen aluksi hidastuu ja töiden tekemisen sujuvuus hankaloituu (Hyppänen 2007, 220). Esimiehen on tiedostettava, että työntekijä ei pysty omaksumaan kaikkea uutta tietoa kerralla, vaan muutos vaatii aikaa. Työntekijän täytyy sisäistää nämä myös itse, tämän lisäksi työntekijän on pystyttävä kertomaan esimiehelle asioista, jotka painavat mieltä muutoksessa tai aiheuttavat stressiä. (eBCM-VET 2007, 3.)

Uusi järjestelmä luo haasteita työskentelylle ja kaikki ei välttämättä suju niin kuin on suunniteltu. Esimiehen on tärkeä viestiä, että tämänkaltaiset töiden hidastumiset ovat mahdollisia, ja myös esimiehet tiedostavat nämä jo ennalta. Työntekijät kokivat, että pysyäkseen tehostamaan työtä ja nopeuttaakseen käsittelyaikoja, on järjestelmän perusteellinen oppiminen yksi lähtökohta, jota ei voi sivuuttaa. Tästäkin syystä alussa on annettava aikaa oppimisille. Tulevaisuudessa hyödyt ovat varmasti moninkertaiset, kun pohjatyo on tehty kunnolla.

Kaikki ei opi samaan tahtiin, joillain vaatii enemmän toistoa se oppiminen. H7

Kaikille pitää antaa aikaa sen uuden sisäistämiseen ja oppimiseen. Ei kaikki opi heti. H6

Käyttöönottovaiheessa pelkkä esimiehen tuki, ei kuitenkaan ole riittävä. Työntekijöillä tulisi olla lähellä tukihenkilö tai tukihenkilöitä, kenen puoleen voi heti ongelmatilanteessa kääntyä. Uuden oppiminen tehostuu, kun asioista pääsee eteenpäin ja työntekijöillä on varma tunne siitä, että he tekevät asioita oikein. Tämä kasvattaa myös omaa ajatusta omasta ammattitaidosta, ja sen kasvusta osana uutta järjestelmää. Näitä huomioita tukevat myös Hyppänen (2007, 220) kirjassaan esille nostamat seikat.

Käyttöönoton yhteydessä henkilöstön kouluttaminen on ensiarvoisen tärkeää, mutta se ei yksin riitä. Koulutuksen lisäksi on tarpeen nimetä työyhteisöstä henkilö, kenen puoleen voi kääntyä ongelmatilanteiden ilmestyttyä. Työntekijä oppii parhaiten käytännön kautta ja soveltaen jo osaamaansa tietoa-taitoa. Vertaistuki nähdään usein erittäin hyödylliseksi muutosjohtamisen tavaksi tietojärjestelmien muutosten yhteydessä. (Hyppänen 2007, 220.)

Ehdottomasti täytyis olla siinä lähellä joku tukena, joka sitä uutta osais käyttää, et keneltä vois aina kysyä. H3

Testauksessa mukana ollut henkilö ois paras tukihenkilö, et ei se esimies osaa sitä laskentaa ja pysty auttamaan. H8

En mä tukihenkilönä esimiestä kylläkään näkisi. Esimiehen kyllä vaan tulisi tietää koko ajan missä mennään. H5

Työntekijät painottivat uuden oppimisessa perehdytyksen tarpeellisuutta, myös kuvat uudesta järjestelmästä, sekä mahdolliset demoversiot auttavat uuden hahmottamisessa. On helpompi päästä käsiksi uuteen kokonaisuuteen pienissä erissä ja vähän kerrallaan, jo ennen varsinaista käyttöönottoa. Perehdytyksessä varsinkin koettiin tarpeelliseksi itse tekemisen mahdollisuus, ei luentotapainen opettaminen. Muutosjohtajan tuleekin olla mukana mahdollistamassa kunnollista perehdytystä uuteen järjestelmään, vaikei hän konkreettisesti itse olisi sopiva kouluttaja uuden käytölle.

Työntekijöiden näkökulmasta, on tärkeää osoittaa arvostusta ja kannustusta tehdystä työstä, myös sosiaalisen tuen antaminen sekä tukitoimien tarjoaminen, on osa muutosjohtamista. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 72.)

Ryhmähaastatteluita analysoimalla löytyi kaksi selkeää eroa ryhmien välillä. Ryhmä 2, oli selvästi enemmän muutosvastainen ja tähän liittyivät myös eroavaisuudet ryhmään 1 nähden. Ryhmä 2, ei nähnyt tulevaa muutosta samalla lailla tarpeellisena kuin ryhmä 1, eivätkä he uskoneet, että muutos tulee onnistumaan suunnitellulla tavalla. Heissä oli havaittavissa selvää muutosvastarintaa uutta järjestelmää kohden. Ryhmän 1, kokemus tulevasta muutoksesta, oli täysin vastakohta tälle. He odottavat muutosta innolla ja kokevat sen olevan selkeä muutos parempaan päin.

Toinen ero ryhmän 2 osalta selittää osaltaan muutosvastarinnan muodostumista, työntekijät kokivat itsensä tarpeettomiksi ja johdon tavoitteet, jopa loukkaaviksi omaa ammattitaitoa kohden. Nämä molemmat seikat nousivat selvästi esille haastattelussa ja ne herättivät suuria tunteita kaikissa ryhmän 2 haastateltavissa. Tämä asia ei noussut esille ollenkaan ryhmän 1 haastattelussa, he näkivät omat ammattitaitoonsa tarpeelliseksi edelleen myös järjestelmämuutoksen jälkeenkin. Se, että tämän kaltaisia eroja tulee ryhmien välille, vaikka viestintä on ollut kaikille samanlaista, osoittaa sen, että erilaista viestintää tarvitaan eri ryhmille.

6 Johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa uutta tietoa asiantuntijapalveluiden piirissä toimivien yrityksiin. Tutkimusongelmana oli selvittää miten muutos johdetaan onnistuneesti muutoksen alkuvaiheessa loppukäyttäjille työympäristössä, jossa on tulossa käyttöön tietoteknisen projektin tuottama uusi järjestelmä. Tutkimusongelmaa täydensivät myös tarkentavat alakysymykset, jotka on tuotu esille luvussa 1.2. Tutkimuksessani sain vastauksia tutkimusongelmaan sekä alakysymyksiin. Niiden avulla sain luotua tutkimustulokset sekä työn johtopäätökset.

Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia muutosjohtamista muutoksen alkuvaiheessa, ja sitä miten alkuvaiheessa muutosjohtamista tulisi ottaa huomioon onnistuneen muutoksen läpiviemiseksi. Tutkimusongelmaa tutkimalla tein johtopäätöksiä, jotka käyn erikseen alla lävitse. Tutkimus osoittautui hyödylliseksi ja tarpeelliseksi kohdeyritykselle. Uskon sen myöskin auttavan monia muita yrityksiä saman tilanteen läpiviemisessä.

Asiantuntijatyö on kasvanut yrityksissä ja monessa yrityksessä ollaan tilanteessa, jossa järjestelmiä täytyy uudistaa. Näiden seikkojen valossa tutkimukseni on laajasti hyödynnettävissä muissakin yrityksissä, niin vakuutusalailla kuin muillakin aloilla, muutosjohtamisen alkuvaiheissa. Kohdeyrityksen avulla tuotettiin tämä yleisesti mielenkiintoinen uusi tieto, mitä käyn nyt läpi johtopäätöksissä ja kehitysehdotuksissa.

Eri-ikäisillä ja eri työtaustan omaavilla ihmisillä on erilainen suhtautuminen muutokseen. Myös muutoksen luonne vaikuttaa siihen kuinka muutos koetaan. Tutkimuksessani sain selville, että varsinkin nuorten vähemmän aikaa yrityksessä olleiden ja vanhempien pitkän työuran yrityksessä tehneiden henkilöiden suhtautuminen tapahtuvaan järjestelmämuutokseen, oli hyvin erilaista. Tämänkaltaiset eri ryhmät, tuleekin ottaa muutosjohtamisen prosessissa erilailla huomioon. Viestintä, joka tavoittaa nuoret ja saa heidät sitoutumaan, ei toimi todennäköisesti toisen ryhmän kanssa. Tämänkaltaisia ryhmiä saattaa työyhteisössä olla muitakin, mutta tutkimuksessani tutkin näiden kahden välistä eroa. Haastavaksi tilanteen tekee muutosjohtajalle se, jos hän itse kuuluu selkeästi jompaankumpaan ryhmään. On pystyttävä näkemään myös toisen ryhmän tarpeet, ja osattava johtaa jokaiselle henkilölle muutosjohtaminen hänen tarvitsemallansa tavalla.

Muutosjohtajan onkin löydettävä keinot viestiä erilailla näille ryhmille. Vanhemmat kaipaavat enemmän vakuuttelua, faktoja ja syvällisempää tiedostusta hankkeen lähtökohdista, mahdollisuuksista ja määränpäistä. Mikäli erillinen viestintä ja tiedostus eivät ole mahdollisia eri ryhmille, on viestintä toteutettava haastavamman ryhmän vaatimusten mukaisesti. Yksi suuri virhe minkä muutosjohtaja voi viestittäessä tehdä on olettaa, että asia on

jo selvä. Usein näin ei ole, ja jätettäessä jokin asia viestinnästä pois tai selventämättä, voi se vaarantaa koko viestin ymmärtämisen tai johtaa väärin johtopäätöksiin.

Ennen viestinnän ja muutosjohtamisen aloittamista on muodostettava selkeä tiimi muutoksenjohtajista ja viestintävastaavasta. Jokaisen ryhmän jäsenen on tiedostettava oma roolinsa prosessissa. On tärkeää, että jokainen muutosjohtaja välittää viestin samalla tavalla, eikä jätä varaa spekulatioille. Muutosjohtajan on hyvä olla lähellä työntekijöitä, eikä kaukainen johtotason esimies. Työntekijöille, ei ole tarpeen selventää kuka on muutosjohtaja, vaan muutosjohtaminen tapahtuu osana normaalia arkea. Tärkeää siis on muutosjohtajan oma käsitys omasta roolistaan ja työmaastaan osana muutosprosessia.

Muutosjohtajan on perustettava tiimi, johon kuuluu muutosjohtajia muutoksen vaikutusalueen organisaation eri puolilta sekä viestintävastaava. On helpointa kokonaisuuden hallinnan kannalta, että yhdellä henkilöllä on selkeä vetovastuu muutoksenjohtamisessa, ja hän valvoo viestinnän tehokkuutta ja muutosjohtamisen etenemistä organisaation eri puolilla.

Viestintävastaavan valinnan jälkeen muutosjohtajan on huolehdittava informaation kulusta ja sen lähtökohdista, mutta muutosjohtajan ei itse ole aina pakko olla se konkreettisen tiedonviestijä. Muutosjohtajan on luotava raamit ja mahdollisuudet viestinnälle, sekä seurattava ahkerasti viestintää ja sen tavoitteiden toteutumista. Viestijänä voi siis toimia joku muu työyhteisöstä. On viestijä kuka tahansa, on hänen ymmärrettävä roolinsa ja viestinnän merkitys työyhteisössä. Viestijän on oltava sitoutunut ja paneutunut viestintään sekä tehtävä viestinnästä selkeää jokaiselle työyhteisön työntekijälle. Tutkimuksessani selkeästi esiin noussut näkökulma oli juuri viestintä ja sen huomioiminen. Tämä nähtiin tärkeimpänä osana muutosjohtamista. Viestinnän tulee olla jatkuvaa ja siihen on kiinnitettävä erityistä huomiota koko prosessin ajan. Ei ole niinkään tärkeää kuinka paljon viestitään, vaan se mitä ja miten viestitään. Viestinnässä on huomioitava, että viestitään oikeaa asiaa oikealle kohderyhmälle.

Epävarmuus ja epäselvyys nostavat esille muutosvistarinnan usein jo heti muutosprosessin alussa. Onkin tärkeä olla avoin ja rehellinen viestittäessä, niin että työyhteisössä vallitsee luottavaisuuden ilmapiiri. Muutosvistarinnan ollessaan voimakasta, on minkä tahansa viestin vastaanottaminen haastavaa ja vastahakoista. Muutosvistarinnan kanssa painiva työntekijä ei ole useinkaan kiinnostunut kuulemaan uusia asioita tulevasta muutoksesta, koska hän on päättänyt asian olevan huonommin. Onkin tärkeää lähteä korjaamaan tilannetta ihan pohjalta, lähtötasolta saakka. On selvitettävä tilanteen lähtökohtia, mikä on muutosvistarinnan aiheuttanut. Muutosjohtajan tulee paneutua tähän ja perustella lähtökohdat, luoda pohja muutoksen vastaanottamiselle uudelleen. Se mikä tähän auttaa on rehellinen

ja avoin viestintä. On korostettava positiivisia asioita työntekijöille, mutta on oltava tarkkana siinä, mikä on positiivista työntekijöille ja mikä on positiivista johdolle. Nämä ovat kaksi täysin eri asiaa ja muutosjohtajan on tunnistettava ne.

Viestinvälittämisen keinoja ovat kirjallinen ja suullinen viestintä. Näiden kahden tulisi toimia yhdessä ja täydentää toisiaan muutosprosessissa. Oli kyseessä sitten kirjallinen tai suullinen viestintä, on viestijän mietittävä tarkkaan, mitä millekin ryhmälle viestitään. Samanlaista viestiä ei ole tarkoituksen mukaista välittää johdolle, kehittäjille ja työntekijöille. Jokaisella näillä ryhmällä on erilaiset lähtökohdat ja tavoitteet muutokselle, ja jokaiselle ryhmälle muutos pitäisi saada ”myytyä” heitä kiinnostavalla ja heille hyödyllisellä tavalla. Se mikä toimii johdolle, ei toimi työntekijöille, sillä näillä ryhmillä on eri motivaation kohde muutoksen lopputuloksesta. Tämä on erittäin tärkeä osa viestinnän suunnittelua ja sen hahmottaminen on edellytys viestintävastaavalle ja muutosjohtajalle. Työyhteisön eri tahot tulee saada sitoutumaan muutokseen, mutta jokaisen ryhmän sitoutuminen ja siihen johtava polku on erilainen. Johtoa sitouttaa muutokseen siitä saatavat kustannushyödyt ja kustannustehokkuus, nämä eivät taas sitouta työntekijöitä, vaan heitä kiinnostaa muuttuvat toimenpiteet, työnkuvan muutokset ja oman ammattitaidon säilyminen.

Suullinen viestintä on parasta silloin kun se on samalla vuorovaikutusprosessi viestijän ja viestittävien välillä. Näin ollen isot infoluonteiset tilaisuudet, eivät ole oikeanlaisia paikkoja muutoksesta viestittäväksi. Viesti pitää tulla ihmiseltä ihmiselle ja on tarpeen pystyä luomaan rauhallinen ja luottamusta herättävä ilmapiiri, jotta vuorovaikutus on mahdollinen molemmin puolin. Viestin vastaanottajilla on oltava mahdollisuus kysyä ja kyseenalaistaa, sekä mahdollisuus avoimeen keskusteluun. Tätä kautta pystytään vähentämään niin väärinkäsityksiä kuin muutosvastarintaakin. Työntekijöiden on saatava tuoda esille omat mieltä painavat asiansa, ja heidän on ymmärrettävä, että ei ole pahasta tuntee vastarintaa. Tarpeellista on päästä niistä ajatuksista eteenpäin keskustelemalla ja saamalla vastauksia mieltä painaviin asioihin.

Viestinnän lähtökohtana pidettiin nykytilan selkeää kartoitusta työntekijöille ja kunnon pohjan luomista muutoksen perustiedoista. Työntekijöiden on helpompi hahmottaa kokonaisuus, kun pohjatiedot ja lähtökohdat ovat selvillä. Tästä johtuen varsinkin alkuvaiheen viestintä on erittäin tärkeässä roolissa muutosjohtamisen onnistumisessa.

Viestinnän on oltava selkeää, konkreettista ja yksinkertaista, jotta se tavoittaa oikeat henkilöt. Viestistä ei saa tehdä liian hienoa sanaleikkiä, vaan yksinkertaisilla tiedoilla, kuvilla ja kuvioilla saa paljon enemmän aikaa. Viestinnässä tulee myös välttää lyhenteitä ja muita epäselviä termejä. On osattava kirjoittaa vastaanottavalle taholle hänen ymmärtämällään kielellä ja avata asiat loppuun saakka. Myös mahdollisuus palata jo annettuun in-

formaatioon nähtiin tärkeäksi osaksi viestintää. Välillä täytyy muistutella mieliin aiemmin viestittyjä asioita, eikä sähköpostin kaivaminen ole tähän oikea, eikä työntekijäystävällinen tapa. Kaikki tarvittava tieto pitääkin olla helposti saatavilla esimerkiksi erillisessä tietopankissa. Tietopankin rakenne ja sisältö tulee olla myös yhtä selkeää ja yksinkertaista, kun muun viestinnän. Tietopankin tarkoituksen mukaisen hyödyn saadakseen on sen oltava osa muutosprosessia koko ajan, ja sen päivittäminen on oltava aktiivista. Työntekijöiden on luotettava tietopankin sisältävän aina ajantasaista tietoa hankkeesta.

Hyvää viestintää ei ole vain sellainen viestintä, mikä kertoo mitä on tehty ja päätetty. Hyvä ja avoin viestintä pitää sisällään myös suunnitelmissa olevien asioiden kertomisen, sekä päätöksiä vaativien asioiden esille tuomisen. Avoimuus muutosjohtajan, hankkeen kehittäjien sekä työntekijöiden välillä, nähdään tarpeellisena osana muutosprosessia. Tärkein hahmo näiden eri tahojen välillä on nimenomaan muutosjohtaja, jonka tulee olla tilanteen tasalla jatkuvasti.

Osa viestintää on tehdä työntekijöille tutuiksi ne henkilöt, jotka muutoksen toteutuksen kanssa työskentelevät. Haastatteluryhmien välillä oli hyvin selkeä ero muutosten kehittäjiin luottamisessa. Ryhmän 1 jäsenet olivat kaikki tietoisia oman lähiympäristönsä asiantuntijasta, joka on mukana kehittäjien tukena kehittämässä hanketta. Ryhmän jäsenillä oli vankka luottamus tähän asiantuntijaan, eivätkä he nähneet tarpeelliseksi omaa osallistumistaan projektiin. Heillä oli usko siihen, että nykyisillä resursseilla päästään haluttuihin lopputuloksiin. Ryhmä 2 oli taas täysin eri mieltä tilanteesta ja olivat sitä mieltä, että heidän tulisi ottaa mukaan päätöksen tekoon. He eivät luottaneet kehittäjiin, eivätkä hankkeen onnistumiseen ilman apua. Selkeäksi eron teki juuri tietämys asiantuntijoista, jotka hankkeessa vaikuttivat kehittäjien tukena. Ryhmän 2 jäsenet, eivät olleet tietoisia oman lähipiirinsä asiantuntijasta, joka on vaikuttamassa hankkeen etenemiseen. Uskon tämän olevan selvä syy, ryhmän 2 epäilevälle tunteelle. Viestintä, jossa on asiantuntijoista kerrottu, ei ole tavoittanut ryhmän 2 työntekijöitä tai asiaa ei ole avattu heille tarpeeksi, jotta he saisivat konkreettisen käsityksen asiantuntijoiden roolista hankkeessa. Heidän olisi helpompi luottaa muutokseen, kun he saisivat tutut asiantuntevat kasvot osaksi muutosprosessia. Tähän tulee kiinnittää huomiota prosessissa. Kun työntekijät tietävät järjestelmää kehittävät henkilöt sekä heidän tukiverkostonsa, työyhteisön asiantuntijat, joita käytetään kehityksessä hyödyksi, on muutokseen helpompi luottaa. Tätä kautta työntekijöiden on helpompi sisäistää tapahtuva muutos. Prosessin etenemiseksi ja muutosvastarinnan minimoimiseksi, on tämäkin seikka osa avointa viestintää ja helpottaa työntekijöiden muutoksen sisäistämistä.

Sekä suullisessa, että kirjallisessa viestinnässä on tärkeä avata asia loppuun saakka niin selkeästi, ettei kenellekään jää epäselviä kohtia. Viestijän on kyettävä esittämään asia

niin, etteivät virheelliset omat johtopäätökset ole mahdollisia, vaan kaikki viestin vastaanottajat ymmärtävät viestin samalla tavalla. On pyrittävä myös niin avoimeen ja vuorovaikutuksen mahdollistamaan viestintään, ettei erilaisia spekulatioita muutoksesta pääse syntymään. Nämä kasvaessaan ja vahvistuessaan saattavat haitata muutoksen onnistumista ja aiheuttavat muutosvastarintaa.

Työntekijät miettivät jo muutoksen alkuvaiheessa käyttöönoton yhteydessä olevia käytännön asioita. Tuloksista voikin päätellä, että jo alkuvaiheessa muutosjohtajan olisi hyvä tuoda esille oma ymmärrys siitä, että muutos vaatii aikaa. Muutosjohtajan on hyväksyttävä se, että keneltäkään ei voida odottaa ihmeitä, eikä uuden omaksumista välittömästi, vaan uuden opettelu tapahtuu pikkuhiljaa ja siihen on annettavan mahdollisuus ja aikaa. Vast tämän jälkeen töiden tehostumiselle on edellytyksiä. Tästä on oltava muutosjohtajalla selvillä, mutta hänen tulee tehdä asia selväksi myös työntekijöille. Mikäli työntekijöille ei tätä selvennetä, tulee heille helposti tunne, että heidän oppimisella ei ole väliä tai siihen ei panosteta. Perehdytyksen ei kuitenkaan tule alkaa muutosprosessin alkuvaiheessa, vaan työntekijöiden mieltä voi rauhoitella tuomalla selkeästi esille, että muutosjohtajilla ja esimiehillä on tiedossa muutosvaihe ja sen vaatimat toimenpiteet.

Oman ammattitaidon säilyminen ja sen arvostus, ovat oleellisina asioita työntekijöiden mielessä muutosprosessin aikana. Jokaiselle työntekijälle on muodostunut oma ammatti-identiteetti, josta halutaan pitää kiinni, myös muutoksen aikana ja sen jälkeen. Muutosta johdettaessa on kiinnitettävä huomiota, ettei tätä ammatti-identiteettiä vähätellä eikä muutenkaan työntekijöiden ammattitaitoa väheksytä, päinvastoin. Mikäli tekniikka korvaa osan vanhoista työtehtävistä, on pystyttävä perustelemaan mihin ammattitaitoa ja osaamista edelleen tarvitaan.

Muutoksissa usein herää pelko oman työpaikan säilymisestä. Muutosjohtamisessa tämä tulee ottaa huomioon ja siitä tulee keskustella työyhteisössä. Yhtä tärkeää kun työpaikkojen vähentämisestä ilmoittaminen, on myös tiedottaa, mikäli muutoksia ei ole tämän suhteen tulossa. Tämänkaltaisen avoimuus johdon ja työntekijöiden välillä on hyväksi muutosprosessille. Työntekijöillä on oltava tunne, että he ovat ajan tasalla tapahtumista ja ettei heiltä salata tärkeitä tietoja. Mikäli työpaikkoja, ei olla vähentämässä, ei asiaa tule kertoa vain sivulauseessa, vaan se on tuota erikseen esille tärkeänä osana muutosviestintää. Tätä kautta avoimuus ja luotto työntekijöiden ja johdon välillä kasvaa.

Muutosjohtamisen tavoitteena on saada työntekijät sitoutumaan muutokseen. Muutokseen sitoutuminen tapahtuu vasta kun työntekijät ymmärtävät miksi muutosta tehdään, mitä se tarkoittaa heidän osaltaan ja miten siitä hyödytään tulevaisuuden työelämässä.

6.1 Kehittämiskohteet

Tutkimuksessa tutkin muutosjohtamista hankkeen aloitusvaiheen näkökulmasta. Haastatteluiden kautta pyrin saamaan tietoa siitä, miten muutosjohtaminen oli onnistunut tähän mennessä ja minkälaista tarkempaa tai parempaa muutosjohtamista työpaikalta odotettiin. Kehitysehdotukset ovat laajasti hyväksikäytettäviä myös vastaavissa muiden yhtiöiden ja yritysten hankkeissa.

Kohdeyrityksessä oli tiedostettu muutosjohtamisen tarve, jonka perusteella opinnäytetyöni aihe määräytyi. Muutosjohtamista ei kuitenkaan ollut vielä otettu käyttöön systemaattisesti. Tästä johtuen haastatteluissa nousi paljon uusia näkökulmia ja ideoita muutosjohtamisen läpi viemiselle. Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää laajasti myös muiden asiantuntijapalveluita tarjoavien yritysten muutosjohtamisessa.

Johtopäätöksissä käy ilmi kaikki esille nousseet ajatukset, joita vaaditaan tutkimustulosten perusteella onnistuneeseen muutokseen. Moni asia kulkee samalla linjalla Kottern (1996, 17-21) kahdeksan askeleen mallin kanssa, jonka olen kuvannut luvussa 2.1.3.

Tuon esille neljä suurinta kehittämiskohdetta, jotka tulee tutkimukseni perusteella ottaa huomioon tämänkaltaisessa muutoksen johtamisessa.

Ensimmäinen kehitysehdotus, koskee muutosjohtamisen ihan varhaisinta vaihetta. Ennen viestinnän tai muutosjohtamisen alkamista, on työpaikalle koottava tiimi, joka vastaa muutosjohtamisesta. Tiimi voi pitää sisällään esimerkiksi organisaation tiimiesimiehet niistä tiimeistä, joihin muutos vaikuttaa. Yksi muutosjohtaja tämän kokoiselle hankkeelle ei riitä. Jokainen esimies, olisi näin vastuussa oman tiiminsä muutosjohtamisesta ja jokaisen tulee tietää oma roolinsa muutosjohtamisessa. Muutosjohtajilla on myös hyvä olla oma ”esimiehensä”, jonka vastuulla koko prosessin muutosjohtaminen on. Tämä muutosjohtaja tarjoaa lähtökohdat muutokselle, ja pitää huolen muutosjohtamisen etenemisestä ylätasolla.

Toinen huomioon otettava asia on, erilaisten ryhmien tunnistus työntekijöissä. Työntekijät koostuvat eri-ikäisistä ja eripituisen työuran omaavista henkilöistä. Näiden taustatietojen perusteella työntekijät muodostavat erilaisia ryhmiä, ja jokaisen ryhmän tarpeet tulee ottaa huomioon muutoksesta viestittäessä. Parasta olisi toteuttaa, joka ryhmälle viestintä erikseen. Tämä ei kuitenkaan ole aina mahdollista yrityksissä. Tällöin tulee viestintä suunnitella haastavimman ryhmän vaatimusten mukaisesti. Liika tieto ei ole niin haitallista, kuin liian vähäinen tieto.

Kolmanneksi asiaksi nousi viestintä, joka pitää sisällään muutamia kehitysideoita. Viestin vastaanottajien huomioiminen on tarpeellista viestinnässä. Viestijän on mietittävä tarkasti, kenelle hän on viestimässä. Saman sisältöistä viestiä, ei tule lähettää työntekijöille ja johdolle. Viesti tulee räätälöidä viestittäväälle ryhmälle sopivaksi niin kielen, kuin sisällönkin osalta. Työntekijöiden ymmärrystä muutoksesta helpottaa tietopankki, josta löytyy kaikki tarvittava tieto muuttuvasta järjestelmästä. Tietopankin tulee olla ajantasainen ja jatkuvasti päivittyvä työkalu, jonka käyttö on opetettava kaikille muutoksen piirissä oleville työntekijöille.

Muutoksen työryhmän esiintuominen on neljäs kehittämissuositus. Työntekijöiden on hyvä tietää, ketkä muuttuvaa järjestelmää on tekemässä. Kehittäjien tukena toimii asiantuntijoita eri tiimeistä ja varsinkin näiden asiantuntijoiden esiin nostaminen, nousi tärkeäksi tutkimustulosten perusteella. Työntekijöiden on helpompi luottaa muutokseen, jos tiedossa on tuttu ja pätevä asiantuntija, joka pääsee vaikuttamaan kehitykseen.

6.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimusta aloittaessani muutosjohtaminen oli minulle vielä lähes vieras käsite. Tutkimusaiheen hahmotuttua, pääsin tutustumaan kirjallisuuteen ja aikaisempiin tutkimuksiin aiheesta. Tätä kautta sain tutkimuksen edetessä hyvän kokonaiskuvan tutkittavasta aiheesta.

Eriksson ja Koistinen (2005, 25) tuovat esille, että tutkimuksen alkaessa tutkijan on hyvä lähteä liikkeellä ”puhtaalta pöydältä” ja koota tutkimuksensa ilman ennako-oletuksia. Tämä ei onnistu, mikäli tutkittava aihe on tuttu ja tutkijalla on jo selvä käsitys sekä oletukset tutkittavasta aiheesta. Tätä kautta tutkija pysyy paremmin objektiivisena tutkijana eikä luo liian hätäisiä johtopäätöksiä.

Tähän Erikssonin ja Koistisen ajatukseen perustuen näen oman lähtötasoni hyödylliseksi tutkimuksen kannalta. Minulla ei ollut ennako-oletuksia muutosjohtamisesta, vaan pyrin tutustumaan saatavilla olevaan tutkimustietoon sekä omiin tutkimustuloksiini mahdollisimman objektiivisesti. Tätä kautta uuden luotettavan tiedon tuottaminen oli mahdollista.

Haastattelutilanteet olivat rauhallisia ja luonteeltaan luottavaisia. Haastateltaville korostettiin jo ennen haastatteluja, sekä haastatteluiden alkaessa, luottamuksellisuudesta ja nimettömyydestä. Toin myös esille, ettei ryhmähaastattelun tarkoituksena ollut yhteisen mielipiteen löytäminen, vaan jokaisella oli mahdollisuus tuoda esille omia näkökantojaan asiasta, mikä myös toteutui haastatteluiden aikana. Näin saatiin luotua luottavainen ilmapiiri sekä enemmän keskustelunomainen tapaaminen kuin haastattelutilanne. Nämä mah-

dollistivat rehelliset ja avoimet vastaukset sekä nostivat itsessään haastatteluiden luottavuutta. Tutkimuksen tuloksia voidaan pitää luotettavina kohdeyrityksessä sekä muissa vastaavanlaisia asiantuntijapalveluita tarjoavissa yrityksissä.

Lähteet

Kirjat

- Aaltola, J. & Valli, R. 2001. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä. Gummerus.
- Gardner, H. 2004 Changing minds: The art and science of changing our own and other people's minds. Boston: Harvard Business School Press.
- Green, J. & Grant, A M. 2003. Solutionfocused coaching. Main people in a complex world. Great Britain.
- Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen liiketoiminnan menestystekijänä. Helsinki: Edita.
- Järvelä, H. 2004. Vakuutusala. Yliopistopaino: Helsinki.
- Kaski, S. & Kiander, T. 2005. Tunnejohtajuus. Kuuntelua ja vaikuttamista. Helsinki: Edita.
- Kotter, J. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Oy Rator AB.
- Kotter, J & Cohen, D. 2002. The heart of change. Real-life stories of how people change their organizations. Harvard business school press, Boston.
- Kotter, J. & Rathgeber, H. 2008. Jäävuoremme sulaa. Muutos ja menestyminen kaikissa olosuhteissa. Helsinki: WSOYpro.
- Ketola, H. 2010. Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi. Perehtyminen kehittämisen välineenä eräissä suomalaisissa tietualan yrityksissä. Jyväskylä. Jyväskylän yliopisto.
- Kettunen, J. 2008. Uudistu ketterästi. Kehitä, osta ja varasta. Helsinki: Talentum.
- Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Helsinki: Talentum.
- Niinistö-Sivuranta, S. 2013. Sanoista syntyy yhteinen merkitys? Kommunikointitaidot luovassa oppimisympäristössä ja ammatillisessa kasvussa ammattikorkeakoulun visuaalisilla suunnittelualoilla. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti J. 2009. Kehittämistyön menetelmät - uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro.
- Rantala, J. & Pentikäinen, T. 2009. Vakuutusoppi. 11. uudistettu painos. Vammalan Kirjapaino OY: Sastamala.
- Sjöholm, H. 2010. Dynaamisen ja innovatiivisen liiketoimintamallin suunnittelu. Uusi suunnittelujärjestelmä korvaa perinteisen vuosikellomaisen ja kankea strategisen suunnittelun. Otava Kirjapaino Oy; Keuruu.
- Viherä, M.1999. Ihminen tietoyhteiskunnassa. Kansalaisten viestintävalmiudet kansalaisyhteiskunnan mahdollistajana. Kirjapaino Grafia Oy: Turku.
- Yin, R. 2009. Case Study Research. Design and Methods. 4. painos. California: Sage.
- Ylikoski, T., Järvinen, R. & Rosti, P. 2006. Hyvä asiakaspalvelu - menestystekijä finanssialalla. Vammalan kirjapaino Oy: Vammala.

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

Artikkelit

Eriksson, P. & Koistinen, K. 2005. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskus.

Gromov, A. & Brandt, T. 2011. Transformationaalinen johtajuus muutoksessa. Tapaustutkimuksen kohteena organisaatiomuutos. Vaasa yliopisto. Johtamisen yksikkö.

Luomala, A. 2008. Muutosjohtamisen ABC. Ajatuksia muutoksen johtamisesta ja ihmisten johtamisesta muutoksessa. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu.

Murray, A. 2007. The Future of the Future: Overcoming resistance to change. KM World.

Parikka, M. (Toim. Eloranta, V.) 2008. Tieto ja tietoyhteiskunta - rakennusaineeksi yleisivistävän tietoyhteiskuntakäsitteen määrittämiseen. Teoksessa: Silmät auki! Tietoyhteiskunnan uhat ja mahdollisuudet. Tietoyhteiskunta valiokunta. Eduskunta.

Waddell, D. & Sohal, A S. 1998. Resistance: a constructive tool for change management. Monash University. Melbourne. Australia.

Internet -lähteet

eBCM-VET 2007. Muutosjohtaminen. Muutosjohtaminen, henkilöstön motivointi, henkilöstö johtaminen ja suorituskyvyn johtaminen. Viitattu 29.5.2013. <http://www.ebcm-vet.net>

Finanssialan Keskusliitto. 2013. Viitattu 2.7.2013. http://www.fkl.fi/tietoa_meista/Sivut/default.aspx

Ilmarinen. 2013. Ilmarisen organisaatiokaavio. Viitattu 9.8.2013. http://www.ilmarinen.fi/Production/fi/ilmarinen/02_organisaatio/06_johto_osastot/orgaanisaatio.pdf

Ilmarinen toimintakertomus 2012. Ilmarisen vuosi 2012. Viitattu 18.7.2013. http://www.ilmarinen.fi/Production/fi/ilmarinen/03_taloudellisia_tietoja/001_vuosikertomus/01_liitteet/Ilmarinen_vsk_2012.pdf

Kinnunen, P. 2005. Hyvä kysymys on puoli vastausta -tutkimusongelmat. Ohjelmoinnin oppimisen tutkimusseminaarit. Viitattu 19.11.2012. http://www.cs.hut.fi/Research/COMPSE/ROLEP/seminaari-k05/S_05-nettiin/Tutkimusongelmat_1_Paivi.pdf

Lähdesmäki, T., Hurme, P., Koskimaa, R., Mikkola, L. & Himberg, T. 2009. Menetelmäpolku. Viitattu 11.11.2012. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmäpolkuja/menetelmäpolku>

Sosiaali- ja terveysministeriö 2013. Vakuutusasiat. <http://www.stm.fi/vakuutusasiat>. Viitattu 10.7.2013.

Työeläke.fi. 2013a. Työeläketurvan perusteet. Viitattu 16.7.2013. <http://www.tyoelake.fi/fi/tyoelakejarjestelma/tyoelaketurvanperusteet/Sivut/default.aspx>

Tela. 2013. Kilpailu työeläkealalla. Viitattu 16.7.2013.
<http://www.tela.fi/tyoelakeala/lainsaadanto/kilpailu>

Työeläke.fi. 2013b. Työeläkejärjestelmän organisaatio. Viitattu 16.7.2013.
<http://www.tyoelake.fi/fi/tyoelakejarjestelma/yleiskuvausjarjestelmasta/tyoelakejarjestelmanorganisaatio/Sivut/default.aspx>

Muut lähteet

Kivelä, S. 2012. Sähköpostikeskustelu 9.11.2012. Laurea Lohja.

Kuvat

Kuva 1: Opinnäytetyön suhde muutosprosessiin.....	10
Kuva 2: Muutoksen eteneminen (eBCM-VET 2007, 2).....	12
Kuva 3: Muutokseen vaikuttavat osa-alueet, muutoksen talo (Green & Grant 2003, 50) ...	14
Kuva 4: Viestintävalmiudet käsittekompleksina (Viherä 1999, 42).....	26
Kuva 5: Yhteisöllinen viestintä (Viherä 1999, 47).....	36
Kuva 6: Tunteet muutosprosessissa (Hyppänen 2007, 229).....	38
Kuva 7: Muutoksen käyrä ja tunteiden vaihtelu muutosprosessissa (Kaski & Kiander 2005, 66-67)	39
Kuva 8: Teoreettisen viitekehyksen yhteys	42
Kuva 9: Suomen vakuutusyritykset (Finanssialan Keskusliitto 2013).....	44
Kuva 10: Tapaustutkimus on lineaarinen ja iteratiivinen prosessi (Yin 2009, 1)	51
Kuva 11: Tutkimuksesta esille nousseet pääkohdat	61

Taulukko

Taulukko 1: Kotterin kahdeksan askelta (Kotter 1996, 17-21)

Taulukko 2: Hankkeen epäonnistumisen syyt (Kurki 2010, 63-63)

Taulukko 3: Haastateltavien jakautuminen

Liitteet

Liite 1

Ryhmähaastattelun teemat

1. Tuleva järjestelmämuutos.
2. Muutoksen tuominen lähemmäs työntekijöitä, jo muutoksen alkuvaiheessa.
3. Muutosviestintä: Sopiva viestintä, sopiva määrä viestintää.
4. Esimiehen käyttäytyminen muutoksessa.
5. Uuden järjestelmän käyttö tulevaisuuden arjessa.