

Marianne Pääkkönen

**Organisaatiomuutokset Sampo Pankin Pohjois-Suomen konttoreiden
henkilökunnan kokemina**

Opinnäytetyö
Kajaanin ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Tradenomikoulutus
Kevät 2009



**Kajaanin
ammattikorkeakoulu**

OPINNÄYTETYÖ TIIVISTELMÄ

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma
Tekijä(t) Marianne Pääkkönen	
Työn nimi Organisaatiomuutokset Sampo Pankin Pohjois-Suomen konttoreiden henkilökunnan kokemina	
Vaihtoehtoiset ammattiopinnot Taloushallinto	Ohjaaja(t) Hannele Siipola Toimeksiantaja Sampo Pankki Oyj / Sotkamon konttori
Aika Kevät 2009	Sivumäärä ja liitteet 75 + 45
<p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Sampo Pankin Pohjois-Suomen konttoreiden henkilökunnan muutoskokemuksia vuodesta 1993 lähtien. Opinnäytetyössä tutkittiin eri tekijöiden ja muutosjohtamisen eri osa-alueiden osuutta henkilöstön muutoskokemuksiin.</p> <p>Tutkimus oli luonteeltaan kvantitatiivinen ja tiedonkeruumenetelmänä oli strukturoitu kyselylomake. Lomake lähetettiin 104 henkilölle, jotka valittiin systemaattisena satunnaisotantana. Kysely toteutettiin Internet-kyselynä, jossa valittujen henkilöiden sähköpostiin lähetettiin linkki kyselyyn. Vastajilla oli viikko aikaa osallistua kyselyyn ja heille lähetettiin kaksi muistutusviestiä. Valituilta henkilöiltä vastauksia tuli 56 kappaletta, joista viidellä ei ollut kokemusta mistään organisaatiomuutoksesta. Vastausprosentti oli 53,8 prosenttia. Kysely toteutettiin maaliskuussa 2009.</p> <p>Tuloksista kävi ilmi, että Sampo Pankin Pohjois-Suomen konttoreiden henkilökunnan kokemat muutokset vuoden 1993 Säästöpankki fuusioista lähtien olivat pääsääntöisesti positiivisia. Tuloksista ilmeni, että muun muassa tunteiden näyttäminen ja epävarmuus tulevaisuudesta olivat vaikuttaneet muutosten kokemiseen. Muutosjohtajuuden eri osa-alueista esimerkiksi esimiehen tuki ja viestintä muutosten aikana olivat vaikuttaneet muutosten kokemiseen.</p> <p>Tulokset osoittivat, että Sampo Pankilla kehittämisen alueita olisivat mahdollisten tulevien muutosten osalta muun muassa viestintään ja lisäkoulukseen liittyen. Tulokset antoivat arvokasta tietoa, siitä kuinka muutokset oli koettu ja mitkä asiat vaikuttivat muutosten kokemiseen henkilökunnan näkökulmasta.</p>	
Kieli	Suomi
Asiasanat	muutosjohtaminen, muutosvastarinta, organisaatiomuutos
Säilytyspaikka	x Kajaanin ammattikorkeakoulun Kaktus-tietokanta x Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjasto

School Business	Degree Programme Business Administration
Author(s) Marianne Pääkkönen	
Title Experiences of Organizational Change by Staff of Sampo Bank Northern Finland Branches	
Optional Professional Studies Accountancy	Instructor(s) Hannele Siipola
	Commissioned by Sampo Bank / Sotkamo branch
Date Spring 2009	Total Number of Pages and Appendices 75 +45
<p>The purpose of this thesis was to find out how the personnel of Sampo Banks's Northern Finland branches have experienced organization change since 1993. The thesis researched different elements of change management and how the different variables affected the way staff experienced change.</p> <p>The research was quantitative and the method of the information search was a structured questionnaire. The questionnaire was sent to 104 office workers chosen by systematic random sample. The questionnaire was conducted in the Internet in March 2009. The chosen office workers were sent a link to the questionnaire by email. There was one week's time to answer the questionnaire and the respondents received reminder emails. 56 questionnaires came back of which five respondents had not taken part in any organisational change. The reply percentage was 53,8%.</p> <p>The results indicated that the personnel have been experiencing organizational change mainly positively since the Säästöpankki merger in 1993. The results revealed that e.g. showing one's emotions and uncertainty towards the future affected the way the changes have been experienced.</p> <p>On the basis of the result there are still development areas in Sampo Bank, such as communication and further education during any upcoming transition time. The results gave valuable information about how change has been experienced and which matters have influenced the experience of transformation.</p>	
Language of Thesis	Finnish
Keywords	change management, organization change
Deposited at	x Kaktus Database at Kajaani University of Applied Sciences x Library of Kajaani University of Applied Sciences

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 MUUTOS	3
2.1 Muutoksen kolme perusvaihetta	4
2.2 Muutoksen sitoutumisen vaiheet	8
3 MUUTOSJOHTAMINEN	13
3.1 Muutoksen läpivienti	14
3.2 Esimiehen roolit ja apuvälineet muutoksessa	18
3.3 Organisaatiokulttuuri	25
3.3.1 Yrityksen arvot	27
3.4 Aikaisempien kokemusten vaikutus muutoksiin	28
4 SAMPO PANKKI OYJ	30
4.1 Sampo Pankin historia	30
5 TUTKIMUKSEN TULOKSET	33
5.1 Vastauksien käsittely	34
5.2 Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä	35
5.3 Taustamuuttujat	38
5.4 Henkilökunnan kokemukset organisaatiomuutoksista	41
5.5 Eri tekijöiden vaikutus henkilöstön muutkokokemuksiin	46
5.6 Muutosjohtajuuden osa-alueiden vaikutus muutkokokemuksiin	51
5.7 Ristiintaulukoinnit	58
5.7.1 Iän ja muutoksiin vaikuttaneiden tekijöiden välinen riippuvuus	58
5.7.2 Iän ja muutosjohtamisen välinen riippuvuus	59
5.7.3 Työvuosien ristiintaulukointi	60
5.7.4 Pankin historian aikaiset muutokset	60
5.7.5 Muutosten kokemiseen vaikuttavat tekijät ja muutosjohtamisen eri osa-alueet	62
6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	64
LÄHTEET	73

LITTEET

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aihe on organisaatiomuutokset Sampo Pankin Pohjois-Suomen konttoreiden henkilökunnan kokemina. Aihetta käsitellään henkilökunnan näkökulmasta. Aihe on ajankohtainen, koska Sampo Pankin ja Danske Bankin yhdistyminen tapahtui pääsiäisenä 2008. Opinnäytetyössä ei tutkita suoranaisesti tätä muutosta vaan tutkitaan yleisesti vuodesta 1993 lähtien tapahtuneita organisaatiomuutoksia. Opinnäytetyössä selvitetään organisaatiomuutosten kokemisen lisäksi sitä, miten eri tekijät ja muutosjohtamisen eri osa-alueet ovat vaikuttaneet henkilökunnan muutoskokemuksiin. Mukana ovat kaikki henkilön kokemat organisaatiomuutoskokemukset ja niiden pohjalta vastataan kuinka eri tekijät ja muutosjohtamisen eri osa-alueet ovat vaikuttaneet muutosten kokemiseen.

Mukana ovat seuraavat pankin historian aikana koetut organisaatiomuutokset lähtien Säästöpankin fuusioista Postipankkiin vuonna 1993. Tämän jälkeen Postipankki yhdistyi Vientiluottoon, josta tuli Leonia vuonna 1997. Leoniaa yhdistyi Sammon kanssa vuonna 2000, jolloin Sampo-Leonia nimi otettiin käyttöön. Mandatum-yksityispankki tuli mukaan toimintaan ja siitä syntyi Sampo Group vuonna 2001. Danske Bank A/S osti Sampo Pankin osakkeet vuonna 2006 ja kaksi vuotta myöhemmin Sampo Pankki vaihtoi värit ja tietojärjestelmät yhtenäiseksi Danske Bankin kanssa.

Suoritin Kajaanin ammattikorkeakoulun tradenomitutkintoon kuuluvan työharjoittelun Sampo Pankin Sotkamon konttorissa keväällä 2008 ja olin myös kesätyöntekijänä siellä saman kesän. Autiopaikalta pystyin näkemään ja kokemaan viimeisimmän organisaatiomuutoksen. Mukana olo suuressa organisaatiomuutoksessa antoi kipinän tehdä opinnäytetyö Sampo Pankille organisaatiomuutoksista.

Opinnäytetyön keskeisimmät kysymykset ovat:

- Mitkä ja miten eri tekijät ovat vaikuttaneet muutosten kokemiseen Sampo Pankin Pohjois-Suomen konttoreiden henkilökunnan näkökulmasta?
- Mitkä ja miten muutosjohtamisen eri osa-alueet ovat vaikuttaneet muutosten kokemiseen Sampo Pankin Pohjois-Suomen konttoreiden henkilökunnan näkökulmasta?

Opinnäytetyön tavoite on saada selville organisaatiomuutosten kokeminen, tärkeimmät tekijät, jotka vaikuttavat muutosten kokemiseen ja esimiehen muutosjohtamisen eri osa-alueiden vaikutus henkilökunnan muutoskokemuksiin.

Aihevalinnasta keskusteltiin työharjoittelupaikalla konttorinjohtaja Pentti Huttusen ja asiakkuuspäällikkö Helena Hyvösen kanssa. He antoivat hyväksynnän tehdä opinnäytetyö Sampo Pankille. Toimeksiantosopimus tehtiin Sampo Pankin Sotkamon konttorin kanssa. Valmis opinnäytetyö tullaan toimittamaan Sampo Pankin Sotkamon konttoriin.

Alkuperäinen tarkoitus oli tutkia Sampo Pankin ja Danske Bankin yhdistymistä ja miten henkilökunta on kokenut sen, mutta yhteistyökumppanin toivomuksesta tutkitaan organisaatiomuutosten kokemista vuodesta 1993 lähtien.

2 MUUTOS

Nykypäivänä muutos on osa yrityksen kilpailukykyä. Huolimatta siitä, millä alalla, minkä kokoinen tai ikäinen yritys on, muutoksia on tehtävä. Muutos voi olla pieni tai suuri ja välttämättä se ei ole aina näkyvä, vaan muutos voi tapahtua hiljalleen. (Consultpivotal 2009; Juuti & Virtanen 2009, 13.)

Muutos ei ole vain esimerkiksi järjestelmien muuttamista toisiksi, vaan kyseessä on myös työntekijän ajatusmaailman ja toiminnan muuttaminen. Muutoksen myötä henkilöstö kohtaa sekä suuria haasteita että mahdollisuuksia. Se, miten muutos otetaan vastaan, riippuu paljon siitä, kuinka henkilö suhtautuu muutokseen ja miten hän oppii muuttamaan ajatteluaan ja käyttäytymistään. Tunnetiloista muutokseen liittyy pelko, viha, suru ja ilo. (Arikoski & Sallinen 2007, 7,41; Lanning, Roiha & Salminen 1999, 11.)

Muutoksessa on mukana näkyviä ja piilossa olevia tavoitteita, jotka ovat eritasoisia ja tulevat myös eri aikaan näkyviin. Organisaation menestykseen vaikuttaa henkilökunnan suhtautuminen muutokseen ja ensivaikutelma muutoksesta. Ensimmäiset 100 päivää ovat muutoksen kannalta ratkaisevat, koska ne luovat muutoksen yleisilmeen. Muutoksen lopullista vaikutusta ja lopputulosta organisaatiossa ei voida ikinä ennustaa varmasti. Voidaan tehdä vain suuntaa antavia taulukoita ja tilastoja. (Kvist & Kilpiä 2006, 15–16; Valpola 2004, 47.)

Kvistin ja Kilpiän mukaan ”muutos:

- on elintärkeä organisaatiolle, jotka haluavat välttää pysähtymisen
- on prosessi – ei yksittäinen tapahtuma
- on normaali ja jatkuva tila
- on luonnollinen reaktio organisaation ulkopuolella tapahtuneisiin liikkeisiin

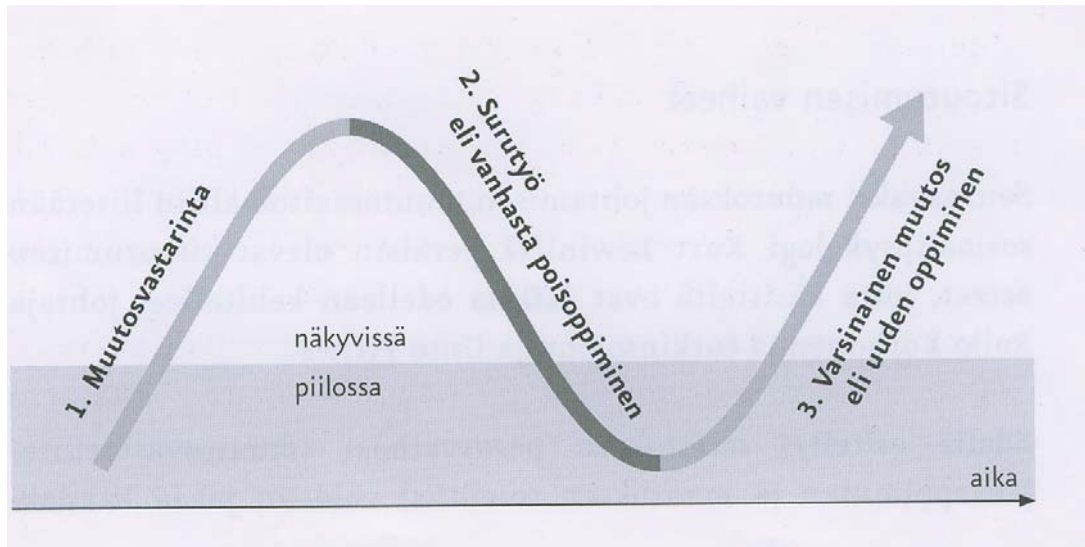
- voidaan johtaa ylhäältä alas tai yhdessä työntekijöiden kanssa
- voi olla sarja pieniä muutoksia tai radikaali suurempi muutos”

(Kvist & Kilpiä, 2006, 15.)

Yrity maailmassa yleensä tapahtuu organisaatiomuutoksia, jotka voidaan jaotella moniin erilaisiin tyyppeihin. Näitä voi olla muun muassa vähäinen muutos, jonka taustalla on yleensä esimerkiksi laatujohtaminen tai Six Sigma-ohjelma, yritysten toimintojen yhteen liittäminen, jossa työntekijät jatkavat työskentelyä vanhassa paikassa, mutta suunnittelu tapahtuu uudessa yksikössä. Organisaatiomuutos voi olla myös vanhan kilpailijan tai alihankkijan ostaminen. Näin kaksi saman alan yritystä liittyy toisiinsa tuoden mukanaan uuden organisaatiokulttuurin. (Mattila 2007, 16; Valpola 2004 14.)

2.1 Muutoksen kolme perusvaihetta

Yksi tunnetuimmista muutoksen malleista on Kurt Lewinin (1950) kehittämä malli, jossa on kolme vaihetta. Nämä ovat vapauttaminen (unfreeze), muutos (change), ja vakiinnuttaminen (refreeze). Lewinin mallia voidaan kuvata jääpalana, joka ensiksi sulatetaan, sitten vesi jäädytään haluttuun muotoon ja lopuksi tehdään uusi muoto jääpalalle. Arikoski ja Sallinen ovat työstäneet Lewinin pohjalta oman kolmivaiheisen muutosmallin (Kuvio 1). Muutoksessa on kolme päävaihetta, jotka käydään läpi, kukin omalla tavallaan. Päävaihteita ovat: muutosvastarinta, surutyö eli vanhasta luopuminen ja varsinainen muutos eli uuden oppiminen. (Arikoski & Sallinen, 2007, 68 – 69; Consultpivotal 2009; Lanning ym. 1999, 16.)



Kuvio 1. Muutoksen kolme päävaihetta (Arikoski & Sallinen 2007, 68.)

Muutosvastarinta

Muutosvastarintaa on aina olemassa, olipa kyseessä pieni tai iso muutos. Muutosvastarintaa ei kannata väheksyä. Työpaikalla esimiehen ja työkavereiden on hyväksyttävä, että muutosvastarinta on oikeutettua. Tämä vain kertoo, ettei työntekijä ole valmis muutokseen. Aikaa tarvitaan ja esimiehen täytyy osata suunnata muutosvastarinnassa oleva suunnaton energia oikeaa kohteeseen. (Arikoski & Sallinen 2007, 68–69; Kookas 2008; Åhman 2004, 84.)

Kaikki työntekijät kokevat muutosvastarintaa, kukin vain omalla tavallaan. Jotkut voivat tuntea aggressiivisuutta muutosta tai muutoksen läpiviejiä kohtaan. Toiset taas voivat olla hiljaa ja kieltää koko asian. On myös mahdollista, että työntekijä on hämmentynyt ja hän ei ymmärrä muutosta eli muutos aiheuttaa hänessä sekaannusta. Muutoksen aikana näkemuserot täytyy erottaa konflikteista. Konfliktitilanteet muuttuvat yleensä vastarinnaksi. Näkemuserot ovat taas enemmän luonteeltaan rakentavia ja ne tarvitsevat selvittelyä ja asioiden yhteensovittamista. (Mattila 2007, 23; Stenvall & Virtanen 2007, 100–101.)

Muutosvastarintaa ei aina pitäisi ajatella negatiivisena asiana, koska se on usein myös positiivinen ja luonnollinen reaktio muutokseen. Lisäksi muutosvastarinta voi tuoda esiin muutoksen heikot kohdat. Muutosvastarinta kertoo henkilöstön sitoutumisesta organisaatioon ja halusta pitää kiinni vanhasta, itselle tärkeästä toiminnasta. Koska muutoksessa luovutaan vanhasta maailmankuvasta ja toimintamalleista, vanhaa, hyvää aikaa voidaan muistella haitkein mielin. Henkilökunnan täytyy antaa surra rauhassa ja tämän takia muutoksessa tarvitaan aikaa. (Hautala 2004, 190; Stenvall & Virtanen 2007, 100 – 101; Åhman 2004, 86.)

Muutosvastarintaa voi aiheuttaa monet eri tekijät. Yleensä huoli tulevasta, puutteelliset tiedot muutoksesta, vähäinen viestintä ja henkilöstön kuuntelun, tukemisen ja kannustamisen puute laukaisevat ihmisessä muutoksen vastarintaa. Yleisempiä kysymyksiä henkilökunnan mielessä ovat: säilyykö oma työpaikka, tuleeko uusia työtehtäviä tai täytyykö muuttamaan toisella paikkakunnalla? Epätietoisuus on yksi pahimmista asioista, mitä muutoksessa voi tapahtua henkilökunnan näkökulmasta. Myös tottumuksista ja vakiintuneista normeista luopuminen, näkemuserot henkilöstön ja johdon välillä ja palkitsemisen puute saattavat aiheuttaa muutoksen vastarintaa. Muutosvastarinnan aiheuttama levottomuus ei ole aina paha asia, vaan sekin kertoo henkilökunnan muutostietoisuudesta. (Murto 2008; Mattila 2007, 22; Lanning 1996, 46; Åhman 2004, 86.)

Nykyään muutoksen vastarinnan kautta saatetaan syyllistää henkilöstöä muutoksen epäonnistumisesta. Kun yritysten muutoksia on tutkittu lähemmin, on huomattu johdon huolen omasta saavutetusta asemasta ja etenemismahdollisuuksien vähenemistä aiheuttavan suurta muutoksen vastarintaa. Kuitenkin suurin vastarinta lähtee henkilökunnasta, joka työskentelee alimmalla tasolla. Henkilöt, jotka kokevat muutoksen vastarintaa, ovat esteitä muutokselle, mutta samalla he ovat myös tuki esimiehille, koska heillä on vahvat mielipiteet siitä, mitä tulisi tehdä toisin. Erityisesti pitkän työhistorian omaavat henkilöt sanovat oman mielipiteensä helpommin ja jyrkemmin kuin nuoremmat työkaverinsa. Nuoret ja juuri koulusta valmistuneet henkilöt saattavat lähteä työpaikasta pois helpommin kuin sanoa oman mielipiteensä. (Kilpiä & Kvist 2006, 129; Mattila 2007, 20 – 21; Mattila 2008, 55.)

Keinoja, joiden avulla voidaan lieventää muutoksen vastarintaa, ovat esimerkiksi vastaaminen henkilöstön esittämiin kysymyksiin totuudenmukaisesti ja esimiehen läsnäolo muutoksen aikana. Näiden lisäksi esimiehen tulee tiedostaa muutoksen vastarinnan syyt ja lannistaa muutoksen vastarinnan johtajien toiminta. Usein kysymykset koskevat oman työpaikan säilymistä ja tulevaisuuden näkymiä. Muutosjohtajuuden rooli korostuu ongelmatilanteissa. Esimiehen täytyy löytää ratkaisut ongelmakohtiin. Ratkaisujen tulisi palvella koko henkilöstöä. Tuen antaminen henkilöstölle ja heidän itsevarmuuden kasvattaminen muutoksessa ovat avainasemassa muutoksen aikana. Ketään ei saisi jättää yksin muutosprosessissa, vaan mukaan ottaminen on tärkeää. Pienikin rooli muutoksessa voi olla erityisen merkittävää henkilöstölle. Esimies voi merkittävästi laimentaa muutoksen vastarintaa avoimella keskustelulla henkilöstön kanssa. Esimiehen kuuntelutaito ja kannustaminen muutostilanteessa antavat henkilöstölle välittämisen tunteen. Näin ollen muutoksen vastarinta saattaa laimentua melkein itsestään, ilman suuria

ihmetekoja. (Mattila 2008, 56; Lanning 1996, 48; Stenvall & Virtanen 2007, 103; Takala 4/01, 49; Åhman 2004, 86.)

Suruvaihe

Muutoksen toisessa päävaiheessa, suruvaiheessa, henkilö suree vanhan toimintamallin poistumista. Tällöin henkilökunta tarvitsee aikaa ja tukea sekä esimieheltä että työkavereilta. Kuiten muutosvastarinnassakaan, suruvaiheessa kenenkään ei pitäisi tuntea olevansa yksin muutosprosessissa. Henkilökunnalle täytyisi antaa aikaa sopeutua muutokseen, koska suruvaihe tarvitsee aikaa mennäksensä loppuun. Jos tämä jää kesken, ollaan kohta takaisin muutosvastarinta-vaiheessa. (Arikoski & Sallinen 2007, 69 – 70.)

Suruvaiheessa jokaisen henkilökunnan jäsenen panos on tärkeä. Luodakseen yhteishengen tuntua, voidaan sopia uusista säännöistä ja toimintatavoista, jotka auttavat muutoksessa. Ilman henkilön omaa henkilökohtaista panosta, ei voida saavuttaa parasta mahdollista tulosta muutoksessa. (Ek 2009.)

Vanhaan toimintamalliin haikaillessa henkilöstön mieli ei ole täysin mukana muutoksessa. Muutoksen tavoitteiden jakaminen pienempiin osa tavoitteisiin ja käytännön toimenpiteisiin ovat hyviä keinoja saada henkilöstön mielenkiinto takaisin työhön. Kun on mahdollista saavuttaa annetut tavoitteet, muutoksen mukaanmeno on mielekkäämpää. (Ek 2009.)

Varsinainen oppiminen

Suruvaiheen jälkeen tulee uudestaan into uuden oppimiseen. Tässä vaiheessa on työstetty loppuun muutosvastarinta ja suruvaihe. Vanhat toimintamallit ovat historiaa ja katse on tulevaisuudessa. Henkilökunta huomaa sisäistäneensä uudet opit ja he alkavat käyttämään niitä jokapäiväisessä työelämässä. Tällöin myös huomataan, että muutos oli tarpeellinen. (Arikoski & Sallinen 2007, 70.)

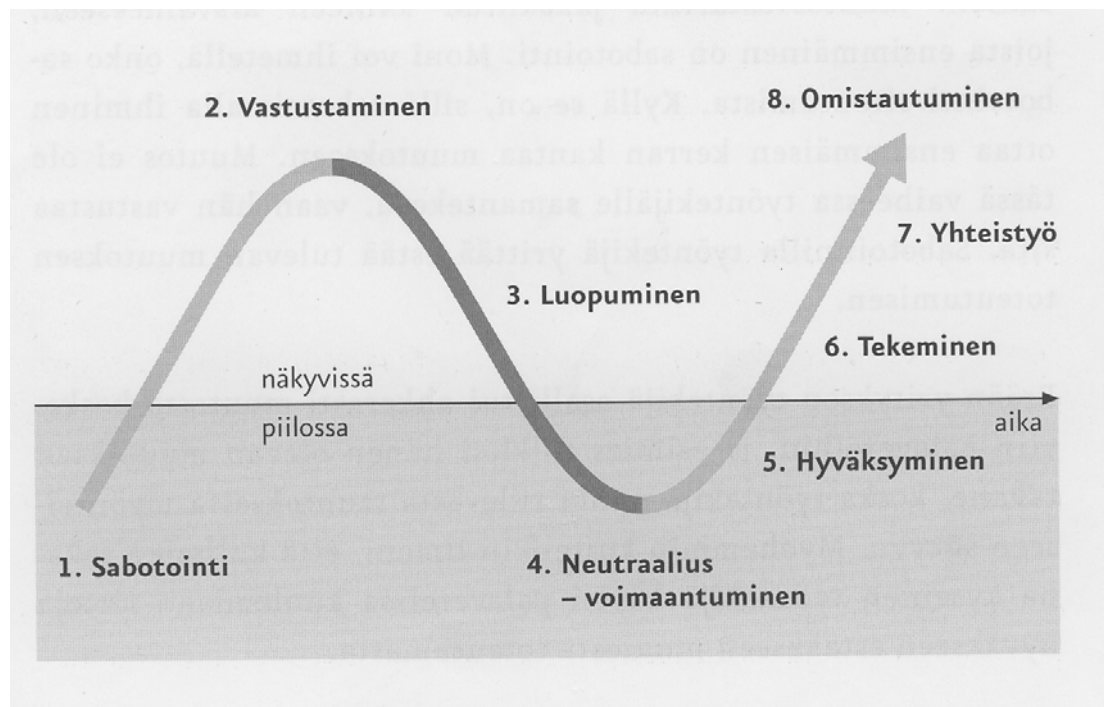
Varsinaista oppimista tukee palkitseminen ja se voi olla muutakin kuin tavaraa. Kiitokset ja kehut työstä antavat luottamusta henkilölle. Kiitosta voidaan antaa sekä onnistuneista muutoksen välivaiheista että henkilön osaamisen lisääntymisestä. (Ek 2009.)

Uuden asian oppimisessa tarvitaan henkilöstön yhteishenkeä. Jos he eivät pääse yhdessä sopeutumaan asioista, esimiehen tehtävä on saattaa heidät kaikki saman pöydän ääreen ja ylläpitää

avointa keskustelua. Ristiriidat henkilöstön välillä vähentävät yhteistä energiaa ja lahjakkuutta, jota tarvitaan muutoksessa. (Ek 2009.)

2.2 Muutoksen sitoutumisen vaiheet

Muutoksessa henkilöstön täytyy sitoutua uuteen tilanteeseen ja jokainen työntekijä sitoutuu muutokseen omaan tahtiinsa. J. ja L. Russell kuvaavat muutosta emotionaalisen matkana. Tämän matkan käyvät läpi kaikki muutoksessa mukanaolevat henkilöt, kun he kohtaavat muutoksen. Muutosmatka voidaan jaotella eri tavoin ja tässä käsitellään Arikoski & Sallisen muokkaamaa kahdeksan vaiheista muutossitoutumista. Perustana Arikoski & Sallisen mallissa on ollut Kurt Lewinin sitoutumisen asteet. Muutoksessa on kahdeksan sitoutumisen vaihetta (Kuvio 2). Näitä ovat: sabotointi, vastustaminen, luopuminen, neutraalius, hyväksyminen, tekeminen, yhteistyö ja omistautuminen. (Arikoski & Sallinen 2007, 70 – 71; Kilpiä & Kvist 2006, 127.)



Kuvio 2. Muutoksen sitoutumisen vaiheet (Arikoski & Sallinen 2007, 71.)

Sabotointia ei välttämättä heti ajatella muutokseen sitoutumisena, mutta se merkitsee, että henkilöstö on huomannut muutoksen ja sabotointi on hänen kannanottonsa muutokseen.

Hän vielä yrittää estää muutosta ja pitäytyä vanhassa. Johtoryhmän tulisi nähdä sabotointi ajoissa ja kitkeä se pois, ennen kuin muutoksen sabotoiminen leviää koko henkilöstön pariin. (Arikoski & Sallinen 2007, 72.)

Alkushokin jälkeen alkaa paluu normaaleihin päivärutiineihin. Alkushokki kestää henkilöstä riippuen 3 – 4 päivää. He, jotka ovat ottaneet muutoksen tulemisen järkytyksenä, päivittäisen työtehtävien hoitaminen voi olla rankkaa ja niihin ei välttämättä kyetäkään heti. Kielteiset tunteet ja luopuminen vanhoista toimintatavoista ovat päällimmäisenä mielessä. (Huuskonen 2007.)

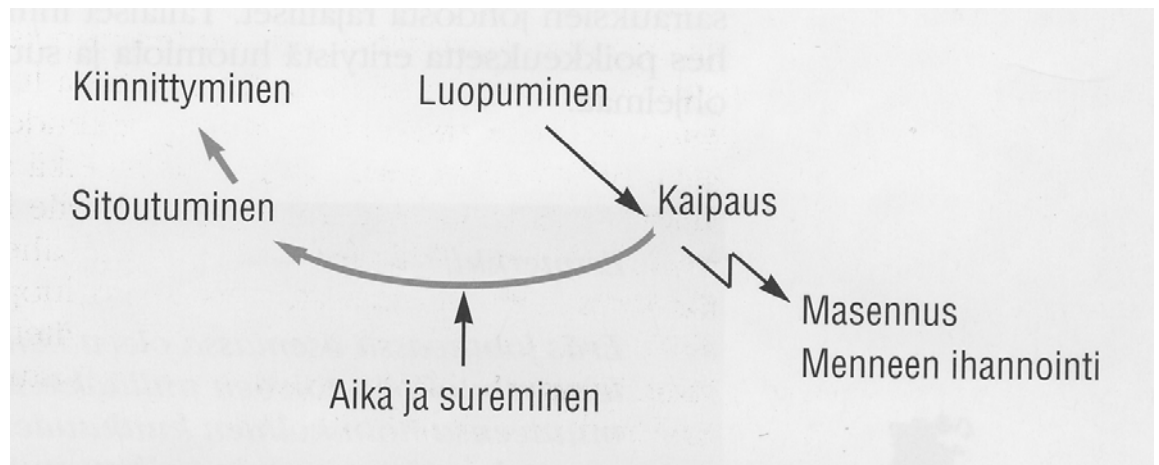
Vastustamisen vaiheessa kuuntelu ja ymmärtäminen ovat ensisijaisen tärkeää avoimen ja suoran viestinnän lisäksi. He, jotka vastustavat muutosta eniten, näyttävät sen myös voimakkaammin ja näin syntyy muutosvastarintaa. Sisällä pidetyt vihan tunteet muutosta kohtaan alkavat vaatia läpikäyntiä jossain vaiheessa muutosprosessia. Monet asiat alkavat askarruttaa mieltä ja mieleen tulee kysymyksiä, joihin halutaan vastauksia. He, jotka ovat odottaneet muutosta, tämä vaihe jää melko laimeaksi. (Arikoski & Sallinen 2007, 73–74, Ylikoski 1995, 46.)

Vastustaminen vaiheelle ominaista on, että muutos kielletään täysin ja ollaan kuin sitä ei tulisiakaan. Henkilöstön välinen ilmapiiri työpaikalla voi olla jännittynyt ja mielet apaattisia. Henkilöstö lamaantuu täysin ja informaation vastaanottaminen on niukkaa. Viestintä voi olla ongelmallista muutoksen alkuvaiheessa. (Stenvall & Virtanen, 2007, 51.)

Syitä muutoksen vastustamiselle ovat muun muassa henkilön aikaisemmat kokemukset, muutoshaluttomuus ja henkilökohtaisten etujen ja tavoitteiden meneminen organisaation edelle. Kun henkilön puolustusmekanismit menevät päällä, alkaa muutoksen vastustaminen. (Ek 2009.)

Luopuminen vanhasta on aina surullista ja turvatonta. Tämän vaiheen päätekeijöiksi nousevat surutyön aloittaminen ja muutoksen hyväksyminen. Henkilöstö on epävarma tulevaisuudesta ja esimiesten onkin ohjattava henkilöstöä uuteen muutokseen valmentamalla heitä henkisesti sekä taitojen että tietojen puolesta. Luopumisen vaiheen voimavarat ovat vanhoissa työntekijöissä, joilla saattaa olla kokemuksia aikaisemmista muutoksista. He osaavat keskittyä olennaiseen ja eivätkä lamaannu muutoksen keskellä. (Arikoski & Sallinen 2007, 74–75.)

Luopuminen vanhasta ei tapahdu hetkessä ja mitä henkilökohtaisempaa luopuminen on, sitä pidempään luopumisen vaihe kestää. Yleensä muutos tapahtuu nopealla aikataululla ja luopumiselle ei jää tarpeeksi aikaa. Luopumiseen liittyy suuresti kaipaus, joka on normaali tunne muutoksessa (Kuvio 3). Luopumisella tehdään tilaa uudelle tilanteelle. (Ylikoski 1995, 46–47.)



Kuvio 3. Ilman luopumista ei tapahdu kiinnittymistä. (Ylikoski 1995, 45.)

Luopuminen on avain sitoutumiseen. Surun ja kaipauksen tunteille täytyy antaa tilaa, koska ilman tunteiden näyttämistä ne kasautuvat. Tukahdetut tunteet voivat purkautua myöhemmin masennuksena ja voi olla vaikeaa enää saavuttaa muutokseen sitoutumista niin vahvasti kuin ennen tunteiden kasautumista. Ihmiset ovat erilaisia ja jollain sitoutuminen saavutetaan masennuksen kautta. Ideali tie sitoutumiseen ja kiinnittymiseen on kaipauksen ja suremisen kautta. (Ylikoski 1995, 47 – 48.)

Neutraalisuuden vaiheessa henkilöstölle on tärkeää selviytyä päivittäisistä työtehtävistä ja rutiineista. Ajatus muutoksen tulemiseen on neutraali ja voimavarat kasvavat vähitellen muiden työntekijöiden ja esimiehen kannustuksella. Tälle vaiheelle ominaista on ”hiljainen hyväksyminen”, jossa odotetaan muutoksen loppuunsaattamista ja uuden alkua. (Arikoski & Sallinen 2007, 75; Ylikoski 1995, 73.)

Neutraalisuuden vaihetta voitaisiin kutsua passiiviseksi hyväksymiseksi. Joustamattomuus ja suunnanpuute vievät työntekijää eteenpäin ilman omaa tahtoa ja muutoksen todellista ymmärtämistä ja hyväksymistä. Tällöin ei olla valmiita kokeilemaan mitään uutta ja riskinotto-kyky on minimissään. (Huuskonen 2007.)

Hyväksymisen vaihe on tutkijoille vielä mysteeri. Muutoksen tarve hyväksytään ja henkilöstö tiedostaa muutoksen olevan ainut vaihtoehto. Muutoksen hyväksyminen ei tapahdu kaikilla yhtä aikaa tai äänekkäästi omia mielipiteitä kertoen. Ajatus muutoksesta voi kypsyä hiljalleen henkilön omassa mielessä ja ajatusmaailma muuttuu muutoksen mukaiseksi. Hyväksymisen vaiheessa henkilön itsetunto alkaa palautua. Yritys on takaisin muutoksen alkuvaiheissa, jos henkilöstöltä jää väliin hyväksymisen vaihe. (Arikoski & Sallinen 2007, 75- 76; Roukala 1998, 32.)

Esimiehen tulisi keskustella henkilökunnan kanssa ja antaa heillekin tehtäviä muutoksen aikana. Hiljaisia muutoksen hyväksyjä saatetaan pitää muutoksen vastustajina, joten keskustelemalla henkilöstön kanssa esimies saa käsityksen, onko henkilökunta hyväksynyt muutoksen vai ovatko he vielä kieltämisen vaiheessa. Tunteet voivat muuttua vuoristoradan tavoin ylhäältä alas. Henkilöstöstä voi välillä tuntua, että muutoksessa edistytään ja toisaalta poljetaan paikoillaan. Tunteiden heilahtelu on kuluttavaa ja silloin tarvitaankin esimiestä tukemaan henkilöstöä. (Arikoski & Sallinen 2007, 75- 76; Stenvall & Virtanen 2007, 51.)

Tekemisen vaiheessa henkilöstö puhuu muutoksesta positiiviseen sävyyn. He alkavat sisäistää ja opettelemaan uusia asioita ja toimintamalleja. Välttääkseen päällekkäisten tehtävien tekemisen, henkilöstön tulisi huomioida ja hyödyntää toisiaan. Esimiehen vetävä rooli on tarpeen tällöinkin. (Arikoski & Sallinen 2007, 76–78.)

Henkilöstöltä tulee uusia ideoita muutoksesta ja heidän luovuuttaan tulee kannustaa. Voiman tunne ja innostus, jotka välittyvät henkilöstön keskuudessa, saa aikaan uusien ratkaisujen löytymistä. Ristiriidoilta ja sekaannuksilta ei voida välttyä, koska muutosta ei olla vielä viety loppuun asti. (Huuskonen 2007.)

Yhteistyön vaiheessa esimiehen tulisi koota henkilöstö yhteen ja keskustella muutoksesta. Keskeisiä asioita, jotka tulisi käydä läpi muutoksen jälkeen, ovat muun muassa missä on onnistuttu, missä ei ja mitkä ovat henkilöstön ja esimiesten kokemukset muutoksesta. Myös muutoksen lopullinen sisäistäminen ja ymmärtäminen ovat tämän vaiheen käsitteitä. (Arikoski & Sallinen 2007, 77.)

Omaksumisen vaiheessa muutoksen vastarinta alkaa olla takanapäin ja katseet tulevaisuudessa. Päästäkseen tähän vaiheeseen on tarvittu paljon aikaa ja onnistumisia, mutta myös vaikeuksia ja erehdyksiä. Muutoksen omaksumisen vaiheelle ominaista on henkilön itsetunnon, tehokkuuden ja taitojen kohentuminen. Työyhteisössä ilmapiiri on parantunut huomattavasti.

tavasti ja sama tekemisen ilo, mikä oli ennen muutosta, on tullut takaisin. Yhteishenki on mahdollisesti parantunut muutoksen kokemisen myötä ja henkilökunnan erilaisia osaamisalueita ei pidetä enää uhkana, vaan autetaan toisia uusissa asioissa. Henkilöstö on huomannut muutoksen tuomat mahdollisuudet ja haasteet. Yritys alkaa elämään uutta vaihetta ja vanhaan aikaan ei enää muistella niinä, hyvinä aikoina. (Roukala 1998, 32; Stenvall & Virtanen 2007; 51; Ylikoski 1995, 73.)

Henkilöstö on sitoutunut uuteen organisaatioon. Joustavuus ja oma aloitteellisuus ovat mukana jokapäiväisessä työssä. Halu oppia ja kehittyä omassa työssään voimistuu päivä päivältä. Muutoksen omaksuminen näkyy myös paitsi työelämässä, mutta myös yksityiselämässä, koska muutoksen tuoma stressi laantuu. (Huuskonen 2007.)

Muutoksen sitoutumisen vaiheet vievät jokaiselta organisaatiolta oman aikansa. Toiset yritykset voivat sitoutua nopeastikin ja toisilla se saattaa kestää vuosia. Muutoksiin tottuu ja ne yritykset, joilla on ollut monia muutoksia, sitoutuminen voi tapahtua nopeasti. Organisaatio voi olla muutoskykyinen tai muutos ei ole ollut suuri. On myös organisaatioita, joiden muutokset eivät vain onnistu, vaikka kuinka yritettäisiin läpiviedä muutos annettujen ohjeiden mukaisesti. (Stenvall & Virtanen 2007, 51.)

3 MUUTOSJOHTAMINEN

Muutosjohtamisesta käytetään yleensä termiä ”change management”. Management- johtaminen on asioiden suunnittelua, joka pitää sisällään aikataulujen tekoa, tavoitteiden laatimista ja tulevaisuuden hahmottamisesta ja analysoimisesta. Kun edellä mainitut asiat ovat hallinnassa, ne otetaan käyttöön henkilöstön kautta ja silloin tarvitaan ”leadershipiä”. Leadership tarkoittaa ihmisten johtamista, jonka avulla mennään kohti yrityksen yhteistä päämäärää. Johtaminen on yksi tärkeimmistä ilmiöistä organisaatiossa. (Erämetsä 2003, 87; Pekkala 2009; Takala 4/01, 43.)

Muutosjohtaminen on monien asioiden summa, joka koostuu monista eri osa-alueista, jotka tulee ottaa huomioon. Mukana ovat organisaation tarkoitukseen, toimintatapaan, osaamiseen ja uudistumiskykyyn kohdistuvien muutosten suunnittelua ja toteuttamista. Palkintona onnistuneesta muutosjohtamisesta on uuteen tilanteeseen sitoutunut ja motivoitunut henkilöstö. Muutosjohtaminen on yksi yrityksen menestystekijöistä ja tämän takia siihen täytyy panostaa 100 prosenttisesti. (Kvist & Kilpiä 2006, 18; Huttunen 2000, 94.)

Muutosjohtamisessa ei ole kyse pelkästään muutoksen läpiviennin onnistumisesta, vaan se on suurelta osin sekä esimiehen itsensä että henkilöstön johtamista. Onnistuneen muutoksen perusta on saavutus onnistuneesta ihmisten johtamisesta. Toimiva viestintä ja henkilöstön mukaan saaminen ovat merkkejä ammattitaitoisesta muutosjohtamisesta. Lisäksi tarvitaan määritelty muutos, jotta muutosjohtajuutta voidaan soveltaa muutoksen kannalta parhaalla mahdollisella tavalla. Kaikki johtajat eivät ole muutosjohtajia, vaan muutosjohtajaksi kasveetaan erilaisten kokemusten kautta. Perusolettamus on, että johtaja on ainakin yhden perustoiminnan asiantuntija. Oikein hoidettuna muutosjohtaminen voi lieventää muutosvastarintaa, mutta muutosjohtaminen ei ole pelkästään muutosvastarinnan hallintaa. (Juuti & Virtanen 2009, 140; Mattila 2007, 27- 31; Valpola 2004, 27.)

Muutosjohtajalle ominaisia piirteitä ovat muun muassa nopea reagointikyky, itsehillintä ja –hallinta, roolimallina olo henkilöstölle ja valmentava johtamistaito. Nämä piirteet antavat laaja-alaisen ja moniulotteisen kuvan muutosjohtajan tarvitsemista taidoista ja ominaisuuksista. Muutoksessa kaikki ei mene aina suunnitelmien mukaan ja silloin tarvitaan reagointikykyä, jotta saadaan asiat takaisin oikeille raiteille. Esimiehenkin pinna voi kiristyä ja sitä ei voida näyttää, joten itsehillintää on hyvä opetella jo paljon ennen muutoksen tuloa. Esimiehen täy-

tyy olla roolimallina jokaisessa muutoksen eri vaiheessa ja tilanteessa. Esimies antaa ohjeita ja vinkkejä henkilöstölle ja näin syntyy valmentava johtamistyyli. (Stenvall & Virtanen 2007, 104 – 106.)

Johtaminen on aina ihmisten välinen, yhteinen tuote. Muutoksessa siihen täytyy panostaa enemmän kuin yrityksen normaalissa arjessa. Sen lisäksi, että esimies vie muutosta eteenpäin, hänen täytyy myös itse muuttua. Esimiehen oma muuttuminen muutoksissa helpottuu kokemusten kautta. Esimiehellä on takanaan hyväksi havaittuja keinoja viedä muutos eteenpäin, kun hän on ollut mukana monissa muutoksissa. Kokemusten myötä esimies osaa arvioida tulevaa ja vaikuttaa muutosprosessin läpiviemiseen. (Juuti & Virtanen 2009, 146; Valpola 2004, 53.)

Muutosjohtamisessa on muutamia sääntöjä ja niitä noudattamalla muutosjohtaminen helpottuu ja muutoksen lopputulos on onnistuneempi. Sehän on muutoksessa päätavoitteena – muutoksen onnistunut läpivienti. Kiteytettynä muutosjohtamisen perussäännöt ovat suunnittelu, varovainen aloitus ja muutosta koskevien henkilöiden mukaanotto ja kommunikointi sidosryhmien kanssa. Muutosjohtajuuteen kohdistuu myös paljon paineita ja odotuksia. Yleensä odotukset koskevat ulkoisia suhteita, esimiehen omaa oppimista, järkevää ja nopeaa päätöksentekoa ja kuinka esimies itse on sitoutunut muutokseen. Muutoksen alkuvaiheessa riittää, että henkilöstöstä on mukana 20 prosenttia, mutta johdon täytyy olla sitoutunut muutokseen 100 prosenttisesti. (Chapman 2009; Setälä 1994, 49; Valpola 2004, 46 – 47.)

Ensimmäinen asia muutosjohtamisessa on muutoksen tarpeellisuuden tiedostaminen ja täsmentäminen. Näin henkilökunta ymmärtää muutokseen syyt ja ovat suvaitsevaisempia muutosta kohtaan. Muutokset ovat haasteellisuudeltaan erilaisia ja sekin täytyy ottaa huomioon. Tarkat perustelut tulevasta muutoksesta, tilannearviot muutosprosessin aikana ja jatkuva muutostyö vievät organisaatiota kohti onnistunutta lopputulosta. (Mattila 2007, 136; Valpola 2004, 18.)

3.1 Muutoksen läpivienti

Suurten organisaatiomuutosten läpivienti voi olla usein todella vaikeaa ja yllätyksiä tulee aina vastaan. Läpiviennin avuksi muun muassa kuuluisissa muutosjohtamisen teoriiikka John P. Kotter on tehnyt 8-vaiheisen muutosprosessin mallin. Mallia kutsutaan myös muutoksen

portaiksi. Kotterin malli on enemmän ”tarjontakeskeinen” ja se on helppo toteuttaa, koska se menee järjestyksessä askelittain. Mutta Kotterin mallilla on haittapuolensa. Mitään kohtaa ei voida jättää välistä, koska silloin ei onnistuta parhaalla mahdollisella tavalla. (Cellars 2007; Erämetsä 2003, 153 – 154.)

Kotter näkee muutoksen portaat seuraavalla tavalla ja niiden vaiheet ovat:

1. Luo kiireen tuntu

On erityisen tärkeää luoda kiireen ja muutoksen välttämättömyyden tunne, koska muuten voi olla, ettei muutos etene mihinkään. Kiireen tuntu voi antaa motivaatiota muutosta kohtaan ja saamaan henkilöstön puoltamaan muutosta. Esimiehen ei kannata kierrellä ja kaarrella, miksi muutos on tulossa, vaan keskustella rehellisesti tulevasta muutoksesta ja antaa esimerkkejä siitä, mitä tulevaisuus tuo tullessaan. Kiireen tuntu voi syntyä melkein kuin itsestään, kun henkilöstö alkaa puhua ja miettiä muutosta syvällisemmin. Avoin keskustelua muutoksen alkuvaiheessa edistää kiireen tunteen syntymistä. (Kotter 1996, 31 - 32; Mindtools 2009.)

2. Kokoa ryhmä

Muutoksen tarvitaan aina suurta, yhtenäistä voimaa, koska yhden ihmisen on mahdotonta viedä muutos alusta loppuun asti onnistuneesti. Vahva ryhmä on avainsana muutoksessa. Vastuuhenkilöt ovat selvillä ja he tietävät oman roolinsa muutoksessa. (Kotter 1996, 45; Åhman 2004, 82.)

Ryhmään tulisi löytää oikeat henkilöt oikeilla ominaisuuksilla. Vahva ryhmä toimii, jos siinä on avainhenkilöiden valtaa, eri alojen, kulttuurin ja työkokemuksen asiantuntemusta, uskottavuutta henkilöstön silmissä ja kokeneita johtajia. Hyvän ryhmän henkilöt luottavat toisiinsa ja he hitsautuvat yhteen muutoksen mentäessä eteenpäin. (Kotter 1996, 51.)

3. Muutoksen visio ja strategia

Ilman oikeanlaista visiota muutoksesta, sitä ei oteta vastaan niin hyvin kuin vision avulla. Muutoksen vastaanottaminen helpottuu henkilöstölle, kun

muutoksen suunta on selvillä ja tiedetään missä vaiheessa ollaan parin vuoden kuluttua. (Kotter 1996, 59.)

Tarkka visio auttaa henkilöstöä ymmärtämään muutoksen välttämättömyys ja näin he pystyvät ratkaisemaan ongelmakohtia paremmin. Tämä myös kannustaa henkilöstöä toimintoihin, mitkä eivät välttämättä ole heille ominaisia. Uhrauksia on tehtävä muutoksen tiellä. (Kotter 1996, 60–61.)

Kun muutoksen visio ja strategia ovat selvillä, ryhmän on helppo edetä sen mukaisesti. Henkilöstöllä on tiedossa muutostarve, mitä muutos merkitsee yritykselle ja yhteinen päämäärä, joka on tarkoitus saavuttaa. Näin myös huomataan, missä muutoksen vaiheessa ollaan menossa ja ollaanko aikataulussa. (Kotter 1996, 62; Åhman 2004, 81.)

4. Vision kauppaaminen muille

Viestittäminen muutoksen visiosta henkilöstölle saattaa olla vaikeaa, muttei mahdotonta. Ongelma on siinä, että saadaan ihmiset ymmärtämään yrityksen uudet linjat ja toimintamallit ja henkilöstö sitoutuu niihin. Kun ryhdytään kauppaamaan visiota muille sidosryhmille, on analysoitu, mitkä tekijät organisaatiokulttuurissa voivat olla esteenä muutoksella. (Kotter 1996, 73; Åhman 2004, 81.)

Visiosta voidaan tiedottaa usein, mutta huonosti. Jos henkilöstö ei ole sisäistänyt muutosta, he eivät kuuntele tarkasti viestintää. Myös läpiviemisen ryhmä voi olla puutteellinen viestinnän osalta. Yksi yleisimmistä syistä on vision epäselvyys ja tärkein pointti jää hämäräksi. (Kotter 1996, 74.)

5. Henkilöstölle valtuuksia

Muutoksessa organisaatio muuttuu ja siihen tarvitaan avuksi henkilöstön myötävaikutusta. Henkilöstölle tulisi antaa valtuuksia ja vastuuta. Tällä tavoin he kokevat olevansa mukana muutoksessa ja ongelmat ja esteet poistuvat muutoksen vision tieltä. Esimiehen täytyy reagoida nopeasti henkilökunnan mahdollisiin epäilyksiin muutoksista. Merkittävä apu henkilöstölle on, että he voivat keskustella mieltä painavista asioista. Myös henkilökunnan palkitseminen voi viedä muutosta eteenpäin. (Kotter 1996, 87–88; Mindtools 2009.)

Esimiehen on annettava tukea erityisesti silloin, kun henkilöstö on otettu mukaan muutosprosessiin. Yrityksessä on tiedostettu henkilöstön asenteet ja uskomukset muutoksesta, jotka saattavat estää muutoksen toteutumista. Mahdolliset muutosvastarinnan syyt ovat selvillä ja voidaan avoimesti keskustella niistä. Kun on otettu mukaan ne ihmiset, joita muutos koskee jo muutoksen alkuvaiheessa, saattaa muutosvastarintakin olla heikompaa. (Åhman 2004, 81.)

6. Onnistumiset

On hyvä toteuttaa muutama välivaiheen onnistuminen, jotta saataisiin henkilöstö luottamaan muutokseen koko sen läpiviemisen ajan. Tämä kannustaa ja motivoi henkilöstöä, koska he näkevät konkreettisia onnistumisia. Jos luvataan jonkin muutoksen vaiheen toteutuvan esimerkiksi puolen vuoden kuluessa, niin silloin sen on tapahduttava. Näin väliajan onnistuminen on tapahtunut. Tässäkin vaiheessa niiden henkilöiden palkitseminen, jotka ovat auttaneet välivaiheen onnistumisessa, on hyvä tapa osoittaa kiitosta. Mikään ei motivoi paremmin kuin onnistumiset, vaikka pienetkin. (Kotter 1996, 104–105; Mindtools 2009.)

7. Älä luovuta

Ei saa luovuttaa, vaikka kaikki tuntuisi menevän pieleen ja esteet vain lisääntyisivät. Mikään muutos ei suju ongelmitta. Ne vain kasvattavat halua onnistua ja niistä aina opitaan jotain uutta. Tällaisissa tilanteissa väliajan onnistumiset tuovat luottamusta muutokseen henkilöstön silmissä. Suuret muutokset eivät tapahdu hetkessä ja kaikkien pienten välitavoitteiden jälkeen kannattaa kerrata, missä onnistuttiin ja mitkä olivat heikkoja kohtia. (Kotter 1996, 116; Mindtools 2009.)

8. Juurruta uudet toimintatavat

Uusien toimintatapojen tuominen organisaatioihin on aikaa vievää, koska vanhat tavat ovat vielä muistissa ja niistä saatetaan haluta pitää kiinni. Muutos on jo loppusuoralla tai siitä on kulunut jo jonkin aikaa, niin on väistämätöntä, että uudet toimintatavat otetaan käyttöön. Parhaiten uudet toimintatavat

juurtuvat, kun ne näkyvät jokapäiväisessä työssä. Kun organisaation jokaisella osastolla uudet toimintatavat ovat käytössä, se helpottaa myös uuden organisaatiokulttuurin juurtumista. Esimiehen tuki on vieläkin tärkeää, koska ilman tukea, on mahdollista, että tiputaan samalle tasolle kuin ennen muutosta. Uusille työntekijöille täytyy heti alussa kertoa organisaation arvoista ja visioista. Ei ole pahitteeksi muistuttaa vanhoja työntekijöitäkään näistä. (Kotter 1996, 128; Mindtools 2009.)

Muutoksen läpiviemisen jälkeen arvioidaan muutoksen seuraukset ja pohditaan mitä opittiin, miten opittua voidaan hyödyntää tulevaisuudessa ja mitä olisi voitu tehdä toisin. (Åhman 2004, 83.)

Onnistuneeseen muutokseen vaikuttavat muutoksen hyvin ja perusteellisesti tehty läpivieminen, liiketoiminnallisten syiden perustelu ja kommunikointi kaikkien osapuolien kesken. Myös muutoksen tavoitteiden tulee olla selville sekä johdolla että henkilökunnalla. (Åhman 2004, 78.)

3.2 Esimiehen roolit ja apuvälineet muutoksessa

Muutosjohtamisessa on kyse järjestelmien, toimintatapojen ja voimavarojen kohdentumisesta uudelleen ja ihmisten vuorovaikutuksen, osallistumisen ja ajatusmaailman sovittamisesta yhteen. Näiden kahden osa-alueen täytyy kohdata, jotta muutos alkaa tapahtua. Yksi esimiehen rooleista muutoksen tiellä on toimintamallien ja ihmisten osallistumisen yhdistäminen. (Valpola 2004, 27; Ylikoski 1995, 79.)

Muutosjohtamisessa voidaan ottaa avustavaksi työkaluksi nelikenttäajattelu ”Balanced scorecard”, jossa johtamismalli jaetaan neljään osaan (Kuvio 4).

<p>Opasta ihmiset (Leadership)</p> <ul style="list-style-type: none"> •Johdon tuki ja osallistuminen muutoksen jokaisessa vaiheessa •Palkitseminen •Viestintä ja kommunikointi 	<p>Osallista ja ota mukaan (Involve)</p> <ul style="list-style-type: none"> •Osaamisen hyödyntäminen •Tavoitteiden laatiminen •”Johtoryhmän” muodostaminen
<p>Anna edellytykset (Enable)</p> <ul style="list-style-type: none"> •Selkeät tavoitteet •Vanhojen toimintamallien poistaminen •Muutosvalmiuden kehittäminen 	<p>Johda muutosta hallitusti (Manage)</p> <ul style="list-style-type: none"> •Suunnittelu •Etenemisen seuraaminen •Ongelmatilanteisiin puuttuminen

Kuvio 4. Balanced Scorecard (Tuikkanen, 2007)

Balanced Scorecard – mallia käytetään yleensä tavoitejohtamisessa. Tasapainotettuun tuloskorttiin on kerätty muutosjohtamisen neljä painopistettä. Niiden avulla esimies huomaa mitä tulee tehdä ja kuinka selvitä erilaisista tilanteista. Muutosjohtamisen Balanced Scorecardia voidaan käyttää myös muistitauluna. (Erämetsä 2003, 54; Tuikkanen 2007.)

Balanced Scorecardia voidaan käyttää apuna muutoksessa ja edetä tuloskortin mukaisessa järjestyksessä. Aloitetaan vasemmasta yläkulmasta ja lopetetaan oikeaan alakulmaan. Tuloskortti pitää sisällään sekä henkilöstön ja organisaation muuttamista että strategian muuttamista. Tuloskortti voi olla erinäköinenkin ja nimi voi poiketa tuloskortista. Huuskosen (2007) koulutusmateriaalissa tuloskortti on uudistuksen projektisuunnitelma – nimellä. Siitä löytyy samat asiat hieman eri muodossa. Näitä apuvälineitä on hyvä käyttää hyväkseen, koska yhdeltä sivulta löytyvät melkein kaikki muutosjohtajuuden osa-alueet ja niistä selostukset. Apuvälineiden käyttö ei kuitenkaan poista esimiehen omaa muutosjohtamista muutoksessa.

Täytyy ottaa huomioon muutkin muutosjohtajuuden osa-alueet, joita ei tuloskortissa käy ilmi. (Huuuskonen 2007; Valpola 2004, 40.)

Muutokseen tarvitaan aina johtajaa. Henkilöstön näkökulmasta muutoksen lähin johtaja on oma esimies. Muutos ei ole helppo myöskään esimiehelle, koska hänellä on eri rooleja muutoksessa. Hän on samalla tavalla muutoksen kokija kuin henkilöstökin ja hänen täytyy ymmärtää ja kuunnella henkilöstöä muutoksessa sekä valmistautua tulevaisuuteen positiivisesti. (Arikoski & Sallinen 2007, 83.)

Esimies on voinut tietää muutoksesta ennen kuin siitä kerrotaan henkilöstölle. Näin ollen hänellä on enemmän aikaa käsitellä ja hyväksyä muutos ajatustasolla. Tästä johtuen esimiehen ja henkilöstön välille voi syntyä epäsuhta tilanne. Muutoksessa ei saa kiirehtiä niin, että esimies ja henkilöstö olisivat muutoksessa eri tilanteissa, vaan heidän tulisi olla melkein samalla tasolla poisoppimisen suhteen. (Arikoski & Sallinen 2007, 83.)

Esimieheltä odotetaan paljon muutoksen johtamisessa. Ei vain auta olla äänitorvena muutoksen viestinnässä, vaan hänen täytyy tosissaan olla kiinnostunut henkilökunnan reaktioista muutokseen, heidän voimavaroistaan ja olla itse positiivisin mielin. Henkilöstön tunteet kertovat paljon siitä, mitä mieltä he ovat muutoksesta. Esimiehen täytyy tunnistaa eri tunnetilat ja hyväksyä ne. Kasautuneet tunteet purkautuvat aina jossain vaiheessa. Jos tunteita ei ole käsitelty, tällöin ne voivat purkautua hallitsemattomasti. Tunteille pitää antaa tilaa ja kaikki käyvät eri tunnetilat läpi eri aikaan. Esimiehen tuleekin ymmärtää ja antaa tilaa tunnereaktioille. Työntekijöitä voi auttaa hallitsemaan ja käsittelemään tunteita esimerkiksi antamalla työntekijän osallistua muutokseen. Muutoksessa muutoksen kaikki osa-alueet liittyvät toisiinsa ja ovat vahvasti vuorovaikutuksessa keskenään. (Pendlebury, Grouard & Meston 1998, 197 – 198; Ylikoski 1995, 80–82.)

Henkinen tuki on todella tärkeää muutoksessa. Esimies toimii valmentajana ja hän on sitoutunut muutokseen. Hänellä on aikaa keskustella henkilöstön kanssa muutoksesta ja jakamaan informaatio siitä. Esimiehet tietävät kuitenkin enemmän tulevasta muutoksesta kuin työntekijät. Muutos voi aiheuttaa pelkoa ja ahdistusta, jolloin esimies voi rauhoitella työntekijää. Avoin keskustelu ja omien mielipiteiden salliminen auttaa henkilöstöä näkemään muutoksen tuomat mahdollisuudet. (Åhman 2004, 81.)

Henkilöstö kokee muutostilanteen erilaisin tuntemuksin. Osa voi kokea tilanteensa vahvana ja luottavaisena mutta myös heikkona ja epävarmana. Esimiehen on otettava koko henkilö-

kunta huomioon ja löydettävä jokaisen voimavarat, joita tulisi käyttää. Muutoksessa itsetunto ja -varmuus alenevat ja ne tulisivat palauttaa normaalille tasolle esimiehen johdolla. Esimies ei käske henkilöstöä tekemään asioita juuri tietyllä tavalla. Hän antaa eväät henkilöstölle, joiden avulla he yhdessä löytävät ratkaisut mahdollisiin ongelmiin. (Ylikoski 1995, 81–82.)

Henkilökunnan mukaan ottaminen merkitsee, että heidänkin panos on arvokasta. Osallistuminen kannattaa tehdä heti muutoksen alkuvaiheessa. Tämä koskee heitä, jotka ovat mukana muutoksessa. Yleensä henkilöstöstä valitaan tietyt ihmiset mukaan muutokseen, jotka ovat esimiehen apuna muutoksen läpiviemisessä. (Åhman 2004, 81.)

Viestintä

Ilman viestintää ei voi johtaa. Muutostilanteessa johtaminen ja viestintä ovat kytköksissä toisiinsa paljon tiukemmin kuin normaalisti yrityksen arjessa. Voi karkeasti ottaen sanoa, että ilman viestintää muutos epäonnistuu. Viestinnän kanavia on monia ja niitä kaikkia kannattaa hyödyntää muutoksen aikana. Varsinaisia kanavia ovat muun muassa sähköpostit, työpaikkalehdet, tiedotteet, Intra ja sisäiset ilmoitustaulut. Epävirallisia tiedotuskanavia ovat muun muassa saunaillat, puskaradiot, taukuhuone-keskustelut ja muut vapaamuotoiset tilaisuudet. Näitäkin kannattaa käyttää hyväkseen, koska ne voivat poistaa jännitystä, joka liittyy muutokseen. Viestinnässä suuri merkitys on juuri oikean viestintäkanavan käyttäminen. (Juuti & Virtanen 2009, 105; Lanning ym. 1999, 124; Stenvall & Virtanen 2007, 60.)

Viestintä kuuluu olennaisesti muutoksen läpiviemiseen. Viestintäryhmä aloittaa työnsä paljon aikaisemmin kuin muutoksen sisältö on lopullisesti valmiina. On hyvä varautua sekä negatiiviseen että positiiviseen julkisuuteen tiedottamalla avoimesti eri sidosryhmille. Näin on varauduttu mahdollisiin riskeihin ja osataan käsitellä ne ilman turhaa hysteriaa. (Åhman 2004, 81.)

Viestiä täytyy toistaa jopa 17 kertaa ennen kuin henkilö uskoo asian olevan vakava ja muutos toteutetaan. Huhut uskotaan jo yhdellä kuulemiskerralla. Viestiä tulisi toistaa lyhyessä aikavälissä, koska pitkä hiljaisuus antaa huhuille tilaa. (Valpola 2004, 47.)

Viestinnässä ei kannata päteä ammatti- tai sivistyssanoilla. Sitä läheisemmältä muutos tuntuu, mitä enemmän informaatiota on saatavilla henkilöstön omalla kielellä. Muutamalla hyvällä ilmaisulla saadaan henkilöstö muistamaan muutoksen tavoitteet. Näitä ilmaisuja on hyvä toistaa useasti. Nämä ehkäisevät väärinymmärryksiä ja antavat tunteen, että henkilöstö on joh-

don kanssa samalla viivalla. Viestintä ei ole pelkästään sanoja vaan myös pukeutuminen, käyttäytyminen ja vapaamuotoisen tunnelman luominen tiedotustilaisuuksissa voi lähentää johtoa henkilöstöön nähden ja siten ollaan avoimempia sisäistämään muutosta koskevat viestit. (Mattila 2007, 189; Valpola 2004, 47.)

Muutosta täytyy viestinnän eri keinoin tuoda julki henkilöstölle. Vajanainen viestintä synnyttää epätietoisuutta ja tuntemukset muutokselle muuttuvat negatiivisemmiksi. Tiedotusta voi tapahtua viikoittain, vaikka ei olisikaan mitään uutta kerrottavaa muutoksesta. Näin henkilöstö huomaa muutoksen olevan tuloillaan ja tiedon pantaamisen tunnetta ei synny. Yleensä syy vähäiselle tiedottamiselle on yksinkertaisesti pörssiyhtiöiden salassapitovelvollisuus. Myös huolellinen valmistautuminen muutokseen voi ilmetä viestinnän puutteella. (Arikoski & Salminen 2007, 91–92.)

Henkilökunnalle tiedon saaminen on kaiken A ja O, vaikka kyseessä olisikin vain huonoja uutisia. Ongelmatilanteissa ihmiset pohtivat yhdessä syitä tapahtuneelle ja mahdolliset huhupuheet leviävät työyhteisössä nopeasti. Kaikilta huhuilta tulisi katkaista siivet mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Tällöin auttaa nopea, realistinen, avoin ja kattava viestintä. Se ei ole aina helppoa, mutta pieni vaivannäkö viestinnän suhteen auttaa henkilöstöä suhtautumaan muutokseen positiivisesti ja avoimin mielin. (Ylikoski 1995, 40.)

Viestintäryhmän erilaiset uskomukset ja kuvitelmat tulevasta muutoksesta ovat ongelmakohdita muutoksen viestinnässä. Tällaisia uskomuksia ovat esimerkiksi pelko henkilöstön otteen menettämisestä elämäänsä tai mielenterveyteensä, kun he kuulevat muutoksesta ja oman edun tavoittelemisen ja muutostilanteesta hyötyminen. Tutkimuksissa on todettu, että ihmiset enemmänkin saavat tukea tiedottamisen kautta, koska sillä tavoin he pystyvät hyvin jäsen-
telemään kokemuksiaan ja tuntemuksiaan. (Ylikoski 1995, 41.)

Palkitseminen

Palkitseminen on arkipäivää kaikissa organisaatioissa ja se on myös yksi johtamisen välineistä. Palkitsemisen apuvälineenä voidaan käyttää erilaisia mittareita. Epätasa-arvoisuudelta vältytään, kun henkilöstöllä on tiedossa palkitsemisen perusteet. Yrityksen strategiset tavoitteet konkretisoidaan ja muutetaan toiminnan tavoitteiksi palkitseminen avulla. Palkitseminen ei ole pelkästään palkkaa, vaan siihen kuuluvat muun muassa erilaiset edut, erikoispalkkiot ja tulospalkka. (Lanning ym. 1999, 268; Tuikkanen 2007.)

Palkitseminen muutoksessa voi myös vähentää muutosvastarintaa. Henkilökunnalle täytyy tehdä selväksi, että heidän työpanostaan muutoksessa arvostetaan ja palkkio tulee heidän tekemästään työstä. Muutoksen toteuttajan työ vaikeutuu, jos organisaation palkitsemisjärjestelmä on ristiriidassa muutoksen tapahtumisen kanssa. (Kokko 3/2004, 38.)

Henkilöstön koulutusta ja omaa osaamisen kehittämistä pidetään yhtenä palkitsemisen osa-alueena. Palkitsemisen ei aina tarvitse olla rahaa tai tavaraa. Henkilöstöedut, palautteen saaminen ja liukuvat työajat ovat hyvä kannustin muutoksessa. Positiivinen palaute tuntuu aina hyvältä ja sitä kannattaa käyttää jokapäiväisenä palkitsemisen keinona. Kiittäminen hyvästä työstä tai pieni konkreettinen asia, esimerkiksi kukka tai kirja on enemmän huomioimista kuin palkitsemista. Henkilöstölle kannattaa antaa hyvät perustelut huomioimiselle. Palkitsemisen ja kannustamisen järjestelmä kannattaa rakentaa selkeäksi ja tasa-arvoiseksi. Näin vältetään kadehtimiselta ja yhteiskuluvuuden tunne korostuu henkilöstön välillä. (Erämetsä 2003, 238; Kvist & Kilpiä 2006, 181; Mattila 2008, 85.)

Ryhmäkoko täytyisi pitää sopivana, koska liian pieni ryhmä voi saada aikaan oman edun tavoittelemisen muiden kustannuksella. Liian iso ryhmä voi taas aiheuttaa epätietoisuutta palkitsemisen perusteista. Pienessä ryhmässä ja miksei isossakin ryhmässä palkitseminen voi tapahtua yllätysten kautta, koulutuksella tai yhteishengen parantamisella. Kaikilla sellaisilla palkitsemisen eri osa-alueilla, jotka ajavat henkilöstön etua ja heidän parastaan ajatellen. (Erämetsä 2003, 144; Lanning ym. 1999, 269.)

Koulutus

Uusien asioiden ja taitojen opettelu on tärkeä osa muutoksen onnistumista. Muutos suoraan vaatii koulutusta ja valmentamista. Muutoksen alussa ryhmässä työskenteleminen on tärkeää ja kaikki eivät välttämättä hallitse sitä. Tällöin tarvitaan enemmän valmennusta kuin koulutusta. Myös henkilökunnan käyttäytyminen ei ole aina sopivaa ja siksi onkin hyvä valmennuksien kautta muuttaa heidän käyttäytymismallejaan. Se, että ennen muutosta oman osaamisalueensa taitaminen on ollut erinomaista, voi muutoksen tullessa iskeä epävarmuus omista taidoistaan. Siksi on tärkeää, että lisäkoulutuksia järjestetään. Vanha osaaminen ei kata mihinkään, vaan sitä täydennetään uusilla tiedoilla ja taidoilla. Itsevarmuus kasvaa huijasti, kun huomaa osaavansa uudet asiat, vaikkei täydellisestikään. (Pendlebury ym. 1998, 246 – 247; Ylikoski 1995, 89.)

Yleensä esimiehille annetaan valmennusta muutosjohtamisessa. Valmennus tapahtuu kahden kesken esimiehen ja valmentajan kanssa. Valmennuksen kautta esimiehet osaavat ottaa huomioon henkilöstön tunteet ja suhtautua niihin asianmukaisesti. Valmentajan olisi hyvä tulla yrityksen ulkopuolelta, mielellään asiaan perehtyneestä konsulttitoimistosta. Hyvä valmentaja antaa esimiehen itse oivaltaa omat vahvuudet ja heikkoudet ja sitä kautta he kehittävät niitä yhdessä säännöllisissä tapaamisissa. (Pendlebury ym. 1998, 253 – 256; Åhman 2004, 185.)

Muutoksessa koulutustilaisuudet ovat yleensä tarkasti rajattuja, lyhyitä (noin päivä) ja niiden aihepiiri on selkeä. Kouluttajan täytyy olla ammattitaitoinen ja reagoida nopeasti mahdollisiin muutoksiin koulutuksen aikana ja saattaa silti koulutus loppuun onnistuneesti. Suunnitelman teko on suotavaa sekä kouluttajalle että koulutettavalle. Suunnitelmassa käy ilmi ainakin tavoitteet, kohderyhmät, kouluttajat ja aikataulu. Tavoitteena ei ole täydellinen oppiminen, vaan saada syventävää tietoa jo opittuihin asioihin. Myös vertaistuki ja kokemusten vaihtaminen ovat koulutustilanteissa hyvin vahvasti läsnä. (Lanning ym. 1999, 281; Roukala 1998, 227.)

Lisäinformaatio, koulutus ja tarkka perehdyttäminen saavat aikaan tietoisuuden syntymisen. Esimies voi etsiä mahdollisuuksien mukaan lisäkursseja, jotka ovat hyödyllisiä omalle yksikölleen. Tekemällä oppiminen on kuitenkin kaikkein tehokkain oppimismuoto. Myös kokemusten jakaminen ja analysointi auttavat uusien asioiden muistamista. Henkilöstön oppimisen kannalta opetustyyliä kannattaa olla monia, koska pelkkä lukeminen ja kuuntelu muuttavat oppimisen passiiviseksi. Samalla, kun antaa henkilöstölle virikkeitä uuden oppimiseen, heidän osaaminen kasvaa itseoivalluksien avulla. (Kvist & Kilpiä 2006, 179; Mattila 2007, 171.)

Henkilöstön oppimissuunnitelmaa tehtäessä on huomioitava taustatekijöitä, jotka vaikuttavat henkilön oppimiseen. Näitä ovat muun muassa erilaiset oppimiskyvyt ja -taidot, kokemukset, motivaatio, ikä, arvot ja asenteet. Oppimisessakin toisto on hyvä asia. Erilaiset kertauspaketit ja koulutusmateriaalien saatavuus antavat eväät oma-aloitteelliselle opiskelulle. Yksin opiskelu voi tuntua raskaalta, joten työpari-opiskelu antaa opiskelulle vertaistukea ja ihmisten erilaiset oppimistyyliä täydentävät toisiaan. Tavaksi voidaan ottaa yhteisten tilaisuuksien järjestäminen, missä keskustellaan opitusta asioista ja jaetaan tietoa. (Kvist & Kilpiä 2006, 179; Mattila 2007, 171 – 172.)

3.3 Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan yrityksen tapaa toimia ja ajatella, joihin vaikuttavat pysyvät arvot, uskomukset, toimintamallit, tavat ja perinteet. Organisaatiokulttuuria voidaan myös pitää yrityksen toiminnan viitekehyksenä. Organisaation avulla pystytään jossain määrin ennustamaan tulevaa, koska kulttuuri pyrkii toistamaan itseään. Yrityksen henkilöstö jakaa tietoa keskenään ja samalla opettaa uusille työntekijöille yrityksen organisaatiokulttuuria. Kun henkilöstö ajattelee ja toimii myönteisesti, on tuloksena myönteinen ja tulostavoitteinen organisaatiokulttuuri. (Hautala & Lämsä 2004, 176; Klemi 1995, 42; Pekkala 2009.)

Jokaisella yrityksellä on oma organisaatiokulttuurinsa, joka on muovautunut vuosien saatossa. Yrityksen sisällä olevaan kulttuuriin vaikuttavat muun muassa liikeidea, todelliset arvot, henkilöstön asenteet, suhteellisen pysyvä henki ja tunnelma sekä tietenkin säännöt ja lait. Organisaatiokulttuuriin vaikuttaa merkittävästi johtamistavat ja kommunikaatio ja miten ne ovat muuttuneet eri johdon aikana. Myös ulkopuoliset tekijät, kuten toimintaympäristö, asiakaskunta ja alan kehittyminen vaikuttavat organisaatiokulttuurin syntymiseen. (Erämetsä 2003, 56; Mäkipeska & Niemelä 2005, 61.)

Organisaatiokulttuuri voidaan jakaa kolmeen eri ulottuvuuteen, kuten Edgar Schein on tehnyt. Ulottuvuudet ovat näkyvä toiminta, määritetyt toimintamallit ja olettamukset. Nämä kolme ovat liitoksissa toisiinsa ja muutostilanteessa näiden suhde tulisi ottaa huomioon. (Kvist & Kilpiä 2006, 115.)

Näkyvä toiminta pitää sisällään sananmukaisesti yrityksen selkeästi havaittavat asiat. Näitä ovat muun muassa pukeutumiskoodi, keskustelutyyli, organisaatorakenne ja yrityksen toimintatilat. Näiden pohjalta ei voida kuitenkaan täydellisesti määrittää yrityksen kulttuuria, vaan ne antavat kuvan henkilökunnan vuorovaikutuksesta toisiaan kohtaan. Vaikka tämä on kulttuurin näkyvin osa, yrityksen sisällä työskentelevät henkilöt ovat eivät välttämättä tiedosta omia kulttuurisia toimintatapojaan. Yrityksen ulkopuolelta tuleva henkilö huomaa heti esimerkiksi yhtenäisen puhetyylin ja keskustelutavan. (Kvist & Kilpiä 2006, 115; Schein 1991, 32.)

Arvot tulevat sekä henkilön omasta ajatusmaailmasta että yrityksen omista arvoista. Pitkään talossa ollut henkilö on omaksunut arvot ja toimintamallit, joiden pohjalta päätöksiä tehdään.

He haluavat pitää kiinni opituista, kulttuurillisista arvoista, koska ne antavat turvallisuuden ja merkityksen tunteen. (Erämetsä 2003, 55; Schein 1991, 33.)

Perusolettamukset lähtevät arvoista ja näkyvästä toiminnasta. Varsinkin tässä huomataan näiden kolmen tason keskinäinen vuorovaikutus. Kaikissa yrityksissä on oma organisaatiokulttuurinsa, joka on lähtöisin yrityksen perustajien ja pienten ryhmien näkemyksistä. Perusolettamukset ohjaavat käyttäytymistä ja piileviä olettamuksia. (Kvist & Kilpiä 2006 116; Schein 1991, 35 – 36.)

Määriteltyihin toimintamalleihin kuuluvat yrityksen arvot, visio, strategia ja jokapäiväistä työtä tukevat ohjeistukset. Nämä kuvaavat johdon asettamia tavoitteita ja käsityksiä yrityksen tilasta. Joten edellä mainitut asiat eivät yksinään kerro mitään kulttuurista. (Kvist & Kilpiä 2006, 115.)

Kun Scheinin jakamat ulottuvuudet ovat vuorovaikutuksessa keskenään, ne saavat aikaan yrityksen organisaatiokulttuurin. Yksinään mikään ulottuvuus ei ole kokonainen vaan saavuttaakseen yhtenäisen organisaatiokulttuurin, näiden kolmen ulottuvuuden täytyy olla tiukasti liitoksissa toisiinsa. (Kvist & Kilpiä, 115.)

Vanha organisaatiokulttuuri voi hidastaa muutoksen onnistumista tai jopa estää muutoksen tapahtumisen työyhteisön sisällä. Muutos voi teknisesti onnistua, mutta sen sisäistäminen työyhteisössä voi epäonnistua. Samaan aikaan, kun organisaatiossa tapahtuu muutos, myös organisaatiokulttuurin täytyy muuttua vanhasta. Seuraavilla keinoilla voidaan muuttaa organisaatiokulttuuria:

- selvällä strategialla ja visiolla
- kehityskeskusteluilla
- rekrytoimisella ja sisäisillä siirroilla
- näyttämällä esimerkkiä työkavereille
- johdolta tulevilta viesteillä, asenteilla ja arvoilla

Näitä keinoja ovat käyttäneet Helena Åhmanin väitöskirjaa (2003) varten haastatellut henkilöt. (Åhman 2004, 89–90.)

Organisaatiokulttuuri vaikuttaa suuresti myös muutoksen onnistumiseen. Silloin, kun yritykset yhdistyvät, niiden organisaatiokulttuurit voivat olla merkittävästi erilaisia ja se voi aiheuttaa ongelmia toimintatapojen, arvojen ja olettamuksien osalta. Tällöin johtajien täytyy panostaa organisaatiokulttuureiden yhtenäistymiseen. Pienet askeleet ovat parempia kuin yksi iso askel. (Huttunen 2000, 97.)

3.3.1 Yrityksen arvot

Kaikilla ihmisillä ja organisaatiolla arvot poikkeavat toisistaan, mutta niissä on myös jotain samaa. Sanana arvo voidaan määritellä esimerkiksi seuraavasti: arvojemme perusteella teemme valintoja yksityis- ja työelämässä, arvo on vakaumus valitsemistamme päämääristä, jotka jaetaan parempiin ja huonompiin. Myös tunnekokemukset vaikuttavat arvoihimme. Työyhteisössä arvot ovat yrityksen ja yhteisön tahtotila. Arvot ovat niin syvällä ihmisen sisimmässä, ettei niitä aina tunnista. Varsinkin vertailutilanteissa nähdään arvot selkeämmin. (Aaltonen & Junkkari 1999, 60–61, 78.)

Yrityksen arvot voivat olla hiljaisesti hyväksytyjä tai julkisia tavoitearvoja. Arvot ohjaavat päivittäistä toimintaa yrityksessä ja ne vaikuttavat henkilöstön käyttäytymiseen ja valintoihin. Yrityksen arvomaailma ei synny hetkessä, vaan se on pitkän ja hitaan matkan tulos. Arvot ovat yrityksen perusta, ydin. Arvot kertovat mitkä asiat ovat yritykselle pyhiä ja niitä ei saisi loukata. Varsinkin julkisesti lausutuissa arvoissa, puheiden ja tekojen täytyy olla yhtä. Ei riitä, että pelkästään puheet kohtaavat arvot, vaan myös yrityksen ja henkilöstön arvomaailmojen täytyy kohdata. Toisinaan arvojen merkitystä yrityksessä ei ymmärretä ja ne tuntuvat vastenmielisiltä. (Erämetsä 2003, 57; Hautala & Lämsä 2004, 180.)

Organisaatiossa arvoja on yleensä kolmesta kymmeneen ja ne voidaan luokitella monilla eri tavoilla. Muutostilanteissa arvoja voidaan käyttää yhtenä päätöksenteon välineenä. Muutos on aina kriittinen tekijä organisaatiolle ja arvojen avulla sitä voidaan pyrkiä hallitsemaan paremmin. Arvot ovat kuitenkin pysyvä osa muutoksessa, tai niin ainakin toivotaan. Lisäksi on mahdollista, että hyvät arvot muuttuvat huonompaan suuntaa, joita toistetaan harvoin, melkein pakosta. (Erämetsä 2003, 58; Åhman 2003, 51.)

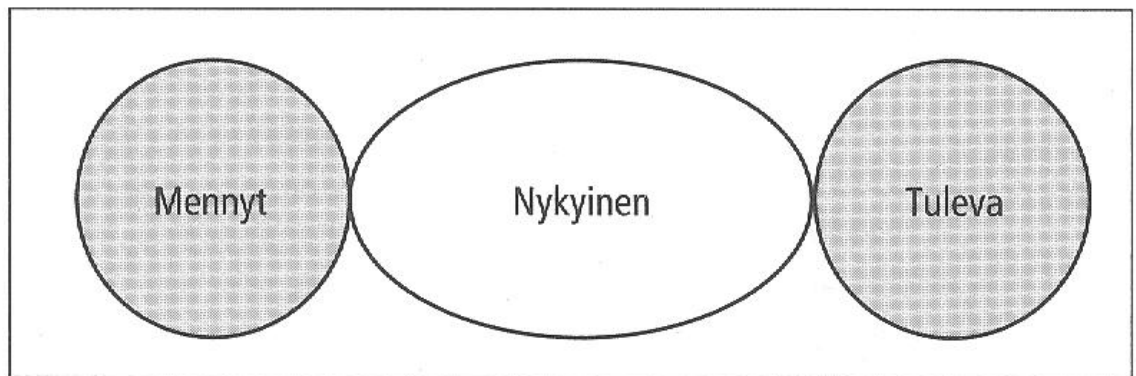
3.4 Aikaisempien kokemusten vaikutus muutoksiin

Ihmisillä on hyvä muisti, kun kyse on aikaisemmista kokemuksista. Lapsuudesta lähtien kokemukset rakentavat ja muokkaavat ihmistä ja sieltä on saatu toimintatavat, joiden mukaan toimimme eri tilanteissa. Se, miten suhtaudumme muutokseen, riippuu paljolti siitä, miten olemme kokeneet aikaisemmat muutokset. Ei välttämättä samassa työpaikassa, vaan yleisesti ottaen. Varsinkin kokemukset onnistuneista muutoksista luovat aikaan jo valmiiksi positiivisen kannan muutoksesta. Vanhemmat työntekijät ovat nähneet ja kokeneet enemmän ja se voi vaikuttaa, että muutoksiin suhtaudutaan rauhallisesti ja rakentavasti. Toisaalta voi olla vaikea muuttaa vanhoja ja tuttuja toimintatapoja. (Arikoski & Sallinen 2007, 51; Juuti & Virtanen 2009, 110.)

Nykypäivänä melkein jokaisessa yrityksessä on koettu muutoksia. Esimies voi kannustaa henkilökuntaa uudessa muutoksessa ottamalla esiin yrityksen aikaisemmat muutokset, jotka ovat menneet hyvin. Tämä muistuttaa henkilöstöä, että he pärjäävät tiukoissakin tilanteissa. Todellisten menestystarinoiden kertominen kannustaa henkilökuntaa uudessa muutoksessa, kun he muistavat oman panoksensa ja voivat olla ylpeitä aikaisemmista aikaansaannoistaan. (Kvist & Kilpiä 2006, 172.)

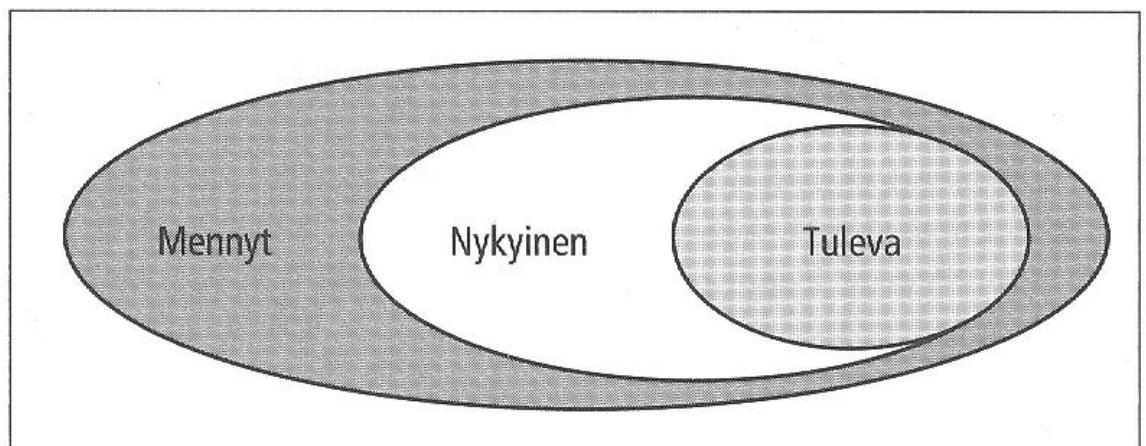
Negatiivinen reagointi muutokseen ei aina johdu tulevasta muutoksesta. Henkilön aikaisemmat kokemukset tulevat pintaan ja sitä kautta heijastuvat meneillään olevaan muutokseen. Mattilan (2007) omien kokemusten mukaan riittämättömyyden tunteen saa aikaan ahdistuneet muutoskokemukset eikä ne liity pelkoon omasta asemastaan tai kehityskielteisyydestä. Henkilöstön ja organisaation aikaisemmat kokemukset voivat olla taakka yritykselle, koska kaikkia toimintoja ohjaa aikaisemmat kokemukset ja opitut toimintamallit. Jos henkilöllä ei ole aikaisempia kokemuksia muutoksista, hänen täytyy saada selville työkavereiden ajatukset muutoksista ja mitä muutoksista seuraa tulevaisuutta ajatellen. (Juuti & Virtanen 2009, 112; Mattila 2007, 47 – 48.)

On olemassa muutamia malleja siitä, kuinka menneisyys, nykypäivä ja tulevaisuus ovat liitoksissa toisiinsa. Jossain malleissa menneisyydellä ei ole niin isoa roolia kuin toisissa (Kuvio 5.). Tässä mallissa mennyt, nykyinen tai tuleva ei ota suurta roolia vaan kaikilla on samankokoinen valta. (Mattila 2007, 49 – 50; Mattila 2008, 39.)



Kuvio 5. Perinteinen malli menneen, nykyisen ja tulevan jäsentymisestä (Mattila 2008, 39.)

Mattila (2008) on muokannut perinteistä liikkeenjohdon ja muutosjohtamisen ”mennyt – nykyinen - tuleva- mallia omanlaisikseen (Kuvio 6). Siinä menneisyydellä on paljon suurempi rooli ja se on liitoksissa nykypäivän ja tulevaisuuden toimintoihin.



Kuvio 6. Mattilan vaihtoehtoinen malli menneen, nykyisen ja tulevan jäsentymisestä. (Mattila 2008, 39.)

Mattilan vaihtoehtoisessa mallissa huomataan kuinka iso rooli menneellä on. Mennyt – osa on pohjalla ja sen päälle on rakentunut nykyinen ja tuleva. Erämetsä miettii kirjassaan Myönteinen muutos sitä, kuinka muutoshistoria vaikuttaa tulevien muutosten suhtautumiseen. Hän on ottanut esimerkikseen pankkivirkailijat, jotka ovat kokeneet viisikin fuusiota kymmenessä vuodessa. Jos muutokset ovat koettu negatiivisesti, heillä on mielessä vain patoutunut tuska ja ehkäpä traumat, jotka tulevat muutoksissa mieleen. Jos taas muutokset ovat olleet positiivisia kokemuksia, heillä on takanaan vankka pohja muutoksista ja he ovat oikeita muutosten mestareita. (Erämetsä 2003, 198; Mattila 2008, 39.)

4 SAMPO PANKKI OYJ

Viimeisin organisaatiomuutos Sampo Pankissa sai alkunsa, kun Danske Bank A/S osti Sampo Pankin vuonna 2007. Tästä alkoi 14 kuukautta kestänyt muutoksen suunnittelu ja toteuttaminen. Konttoreiden henkilökunnan koulutus tulevaan muutokseen aloitettiin todenteolla vuoden 2008 alussa. Henkilökunta jaettiin oman osaamisalueidensa ryhmiin ja sitä mukaan he suorittivat verkko-opiskeluja ja saivat lähiopetusta.

Sampo Pankilla on pitkä historia Suomen pankkimaailmassa. Vaikka nimet ovat vaihtuneet ja yhdistymisiä on tullut vuosien varrella useita, Sampo Pankki on pysynyt merkittävä toimijana kotimaisilla markkinoilla. Konttoreita on 127 ja henkilökuntaa noin 3100. (Sampo Pankki b. 2009.)

Nykyään Sampo Pankki on osa kansainvälistä Danske Bank-konsernia. Toimintaa on Suomen lisäksi 13 muussa maassa. Maat ovat Tanska, Ruotsi, Norja, Viro, Latvia, Liettua, Irlanti, Pohjois-Irlanti, Iso-Britannia, Puola, Saksa, Luxemburg ja Venäjä. (Sampo Pankki b. 2009.)

Sampo Pankki palvelee henkilö- ja yritysasiakkaita kattavasti päivittäisistä raha-asioista sijoituksiin. Privat Banking – yksityispankki hoitaa suurasiakkaiden kokonaisvaltaiset pankki- ja varainhoitopalvelut Suomessa ja ulkomailla. Danske Marketsin pääpaino on vastata Sampo Pankin toiminnoista finanssimarkkinoilla. Danske Markets hoitaa myös valuuttakauppaa ja Pohjoismaiden alueen osakevälitys- ja neuvontapalvelusta. Danske Capital Omaisuudenhoito puolestaan vastaa Sampo Pankin varsinaisesta sijoitustoiminnasta ja rahastoista. Sen piiriin kuuluvat myös tutkimus ja sijoitusstrategioidenhoito ja instituutioasiakkaat. (Sampo Pankki b. 2009.)

4.1 Sampo Pankin historia

Pankkitoiminta aloitettiin vuonna 1887 valtion omistamana Postisäästöpankkina. Tällöin otettiin vastaan asiakkaiden talletuksia postikonttoreissa ja toisen maailmansodan jälkeen lähdettiin laajentamaan toimintaa luottoihin, joita annettiin sekä energia- ja teollisuusyrityksille että asuntorakentamiseen. (Sampo Pankki a. 2009.)

Ensimmäinen nimenvaihdos tapahtui vuonna 1970, kun Postisäästöpankki vaihtoi nimensä Postipankiksi. Vuonna 1988 Postipankista tuli valtion omistama osakeyhtiö ja täyden palvelun pankki. (Sampo Pankki a. 2009.)

Postipankkiin kehitettiin uusi kehittämisjärjestelmä vuonna 1989. Tätä valmisteltiin yhdessä henkilöstön edustajien kanssa ja kaikille organisaatiotasolle järjestettiin valmennus- ja koulutuspäiviä. Myös sisäistä tiedotusta parannettiin ja henkilöstö sai kuulla asioista ennen mediaa. Tiedottaminen tapahtui sekä suullisesti että kirjallisesti. (Tainio & Valpola 1996, 70–72.)

Muutosvastarinta oli suurta ja henkilöstö koki vallan vähentyneen. Monet asiat jäivät kaivamaan henkilöstön mieltä ja ne purkaantuivat vasta myöhemmin aiheuttaen ongelmia kehitysohjelman onnistumisessa. Henkilöstövähennykset olivat suuria, joten tämäkin aiheutti pahaa mieltä ja epätietoisuutta. (Tainio & Valpola 1996, 74–75.)

Seuraava suuri muutos oli 153 Säästöpankin fuusioituminen Postipankkiin lokakuussa 1993. Säästöpankit jaettiin KOP:n, SYP:n, Postipankin ja osuuspankkien kesken Suomen pankkikriisin aikana. (Autio & Hjerppe 1996, 151; Huttunen 2000, 152.)

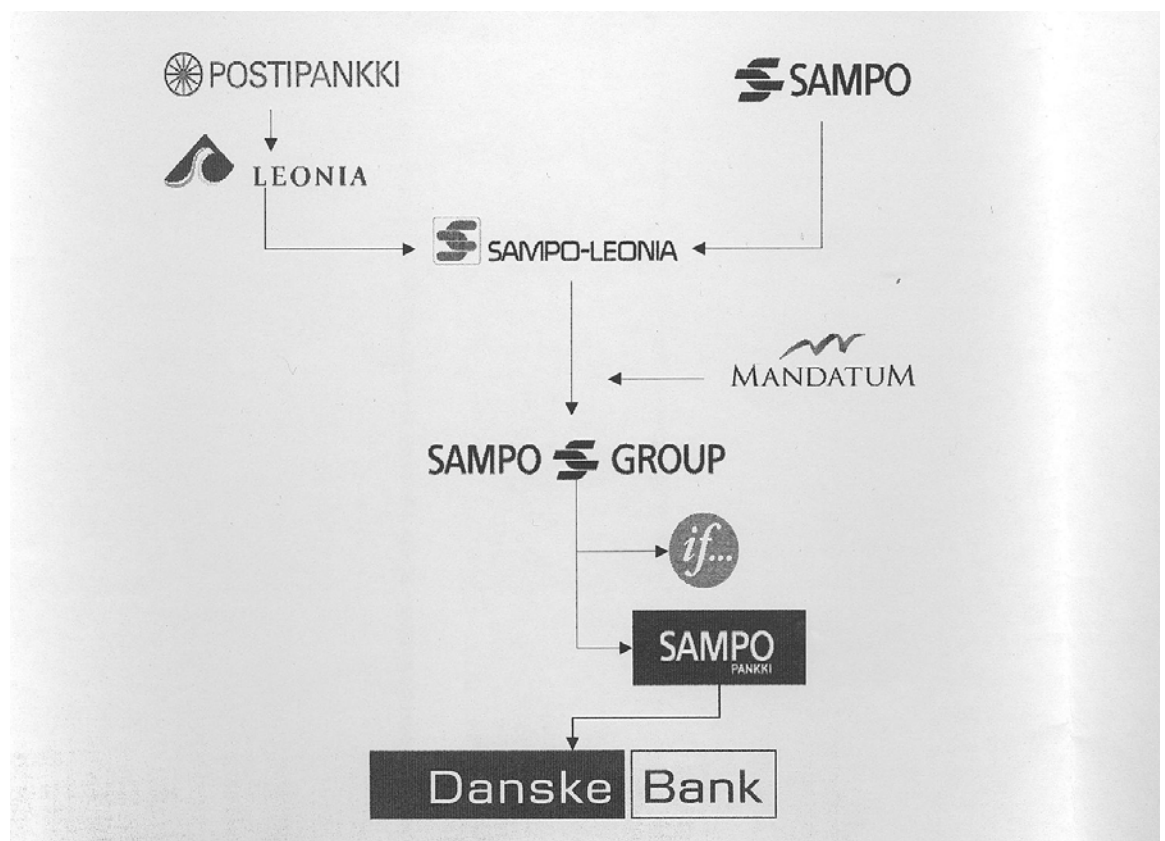
Postipankki vaihtoi nimensä Leoniaksi vuonna 1997, kun Suomen Vientiluotto ja Postipankki yhdistyivät. Tällöin Postipankki keskittyi hoitamaan kotitalouksien, pk-yrityksen ja julkisyhteisöjen päivittäisiä raha-asioita. Vientiluotto sen sijaan keskittyi suuryrityksiin. Asiakkaat kuitenkin saivat itse päättää, kummassa pankissa hoitavat raha-asiansa. Vakuutusosakeyhtiö Sampo ja Leonia yhdistyvät vuoden 2000 lopussa ja uusi nimi Sampo Group otettiin käyttöön vuonna 2001. Samalla päättyi yhteistyö Postin kanssa. (Saksa 1997; Sampo Pankki a. 2009.)

Myös vuonna 2001 konserniin liittyi Mandatum Pankki. Näin ollen Sampo Pankista tuli maan johtava pankki sijoittamisen osalta. Mandatum toi konserniin lisää osaamista sijoittamisen ja säästämisen tiimoilta. (Sampo Pankki a. 2009.)

Sampo Pankin toiminta laajeni Baltian maihin 2000-luvun alussa. Ensimmäisenä Sampo Pankin toiminta laajeni Viroon ja sitä kautta Latviaan ja Liettuaan. Sampo Pankin seuraava suuri askel oli pankkitoiminnan kansainvälistyminen, kun Danske Bank A/S osti Sampo Pankin helmikuussa 2007. Ilmoitus ostamisesta tapahtui marraskuussa 2006. (Sampo Pankki a. 2009.)

”Kaupassa siirtyivät osaksi Danske Bank -konsernia kaikki Sampo Pankki -konserniin kuuluvat yhtiöt, kuten suomalainen Sampo Pankki Oyj, sen Baltiassa ja Venäjällä toimivat tytäryhtiöt sekä useita sijoituspalveluyrityksiä, joista keskeisimmät mm. Mandatum Omaisuuksienhoito Oy, Sampo Rahastoyhtiö Oy, Mandatum & Co Oy ja Mandatum Pankkiiriliike Oy”. (Sampo Pankki a. 2009.)

Kuvio 7. osoittaa, miten Sampo Pankin organisaatiomuutokset ovat muodostuneet. Kuvioista puuttuvat Säästöpankki fuusiot vuodelta 1993. Muutokset alkavat Postipankin organisaatiomuutoksesta Leoniaksi.



Kuvio 7. Sampo Pankin organisaatiomuutokset

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Opinnäytetyön tavoitteena oli saada selville miten Sampo Pankin Pohjois-Suomen konttoreiden henkilöstö oli kokenut vuodesta 1993 lähtien tapahtuneet organisaatiomuutokset. Lisäksi selvitettiin mitkä ja miten eri tekijät ja muutosjohtamisen eri osa-alueet olivat vaikuttaneet muutosten kokemiseen. Opinnäytetyössä kyselyn tarkoituksena oli saada vastaukset annettuihin tutkimusongelmiin. Vastaajilta kysyttiin missä kaikissa muutoksissa he olivat olleet mukana ja kuinka he olivat kokeneet muutokset. Keskeiset kysymykset liittyivät muutosjohtamiseen ja tekijöihin, jotka vaikuttivat muutostekijöihin. Eri tekijöiden ja muutosjohtajuuden eri osa-alueiden vaikutuksia henkilöstön muutosten kokemiseen ei eritelty koskemaan tiettyä muutosta, vaan vastaajat vastasivat kaikkien kokemiansa muutosten perusteella. Eri tekijöistä muutosten kokemiseen vaikuttavat muun muassa oma rooli, epävarmuus tulevaisuudesta ja työkaveriensa suhtautuminen muutoksiin. Muutosjohtajuuden vaikutusta mitattiin muun muassa esimiehen omalla suhtautumisella muutoksiin ja kiireen vaikutuksella muutosten kokemisiin. Vastaajia pyydettiin myös arvioimaan apukeinojen vaikutusta muutosten kokemisessa. Muutosjohtamisen apukeinoja olivat palkitseminen, viestintä ja lisäkoulutus.

Opinnäytetyössä käytettiin kvantitatiivista tutkimusmenetelmää ja sen avulla pystyttiin selvittämään esimerkiksi miten esimiehen oma suhtautuminen muutokseen vaikutti henkilökunnan muutosten kokemiseen. Tutkittiin myös vaikuttiko jokin tekijä merkittävämmän kuin toiset. Lisäksi tutkittiin vaikuttiko ikä tai työhistoria pankissa muutosten kokemiseen.

Kysely toteutettiin Internet-kyselynä Pohjois-Suomen alueen konttoreihin. Alueeseen kuuluvat seuraavat paikkakunnat: Kajaani, Kemi, Kemijärvi, Kuusamo, Oulu, (Rotuaari ja Tuira), Raahen, Rovaniemi, Tornio, Sodankylä, Sotkamo, Suomussalmi ja Ylivieska. Kyselyä ei laitettu Oulun yksityispankin puolelle.

Konttoreita on 13 + Privat Banking, mikä rajattiin pois. Toimihenkilöitä Pohjois-Suomen konttoreissa on noin 218. Esimiehille kysely ei mennyt, koska kyselylomakkeessa on heidän muutosjohtamistaan koskevia kysymyksiä. Esimiehillä tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä konttorinjohtajia.

Systemaattisena satunnaisotantana valittiin 104 henkilöä, joille kysely lähetettiin. Vastauksia saatiin 56 kappaletta. Vastausprosentti oli 53,8 %. Vastaajista viisi ei ole ollut mukana missään Sampo Pankin historian organisaatiomuutoksessa. Vastausprosentti on yli 50 %, joten

se on riittävä tulosten analysoimiseen. Vastauksia tuli noin ¼ osalta koko Pohjois-Suomen konttoreiden henkilöstön määrästä..

Kysely kohdistui vain Pohjois-Suomen alueelle. Alue valittiin sen takia, koska tutkija on ollut töissä Sotkamon konttorissa, joka kuuluu Pohjois-Suomen alueeseen. Tällä tavoin saatiin alueellista tietoa muutosten kokemisesta, vaikka kyselylomakkeessa ei kysytty vastaajan konttoria. Jos mukana olisi ollut koko Suomen alue, ei olisi saatu alueellista tietoa ilman kartoitusta vastaajan konttorista tai alueesta, jossa hän työskentelee.

Kyselylomakkeen teko aloitettiin tammikuussa 2009. Kysely lähetettiin sähköpostina, jossa oli linkki Internet-kyselyyn systemaattisena satunnaisotantana valituille henkilöille. Kyselylomakkeessa (LIITE 1) oli suljettuja kysymyksiä ja yksi avoin kohta lisäkommenteille. Valmis kyselylomake lähetettiin ensin toimeksiantajalle Sotkamon konttoriin ja sieltä kyselylomake lähetettiin Pohjois-Suomen aluejohtajalle hyväksyttäväksi. Kun kyselylomake hyväksyttiin toimeksiantajalla ja Kajaanin ammattikorkeakoulussa, lähetettiin se eteenpäin valituille henkilöille. Vastausaika oli yksi viikko, koska lomaa ei juuri ollut menossa ja kyselylomake oli nopea täyttää. Kuitenkin jouduttiin lähettämään kaksi muistutusviestiä, jotta saatiin riittävästi vastaajia. Ensimmäinen muistutus laitettiin sen viikon lopulla, jolloin kysely oli lähetetty. Toinen muistutus laitettiin viikkoa myöhemmin ja silloin saatiin enemmän vastauksia. Lähettä-painikkeella vastaukset menivät suoraan tietokantaan, josta tulokset otettiin Excel - taulukon kautta SPSS - ohjelmaan. Koska kaikki vastaukset rekisteröitiin, saatiin myös ne vastaajat, jotka eivät ole olleet mukana missään Sampo Pankin organisaatiomuutoksissa.

Kyselylomaketta testattiin Sampo Pankin Sotkamon konttorissa yhdessä konttorinjohtajan ja asiakkuuspäällikön kanssa ja siihen tehtiin pari lopullista muutosta sanavalintojen ja lauseiden suhteen. Valmista Internet-kyselyä testasi tutkijan lisäksi hänen kaksi ystäväänsä sekä Sotkamon konttorinjohtaja ja asiakkuuspäällikkö. Testauksessa huomattiin kyselyn selkeys ja asiallisuus.

5.1 Vastauksien käsittely

Vastaukset käsiteltiin, tutkittiin ja tulkittiin luottamuksellisesti SPSS - ohjelman avulla. Tavoitteena oli saada tuloksista selville ne tekijät, mitkä vaikuttivat eniten muutoksen kokemi-

seen. Ketään vastaajaa tai hänen esimiestään ei voitu tunnistaa vastauksien perusteella, koska kaikki vastaukset käsiteltiin kokonaistuloksina.

Kyselyllä selvisi asioita, joihin etsittiin tietoja tutkimusongelmilla. Kyselylomake oli jaettu neljään osaan; taustamuuttujiin, kokemuksiin organisaatiomuutoksista, eri tekijöiden vaikutus muutosten kokemiseen ja muutosjohtajuuden eri osa-alueiden vaikutus muutosten kokemiseen. (LIITE 2).

Kyselyssä oli mahdollisuus kertoa omia kokemuksia organisaatiomuutoksista ja niitä tuli 12 kappaletta (LIITE 3). Kaikki kommentit eivät käsitelleet viimeisintä muutosta Danskemuutosta vaan mukana oli myös kokemuksia aikaisemmista muutoksista.

Ristiintaulukoinneista (LIITE 4) saatiin tietoa, että oliko muuttujien välillä tilastollisesti riippuvuutta keskenään. Tuloksista kävi ilmi, että riippuvuutta oli joidenkin muuttujien välillä. Merkittävin muuttuja, jota käytettiin ristiintaulukoinneissa, oli ikä. Sen pohjalta valittiin ne muuttujat, joita käytettiin muissa ristiintaulukoinneissa. Valintakriteerinä oli, että muuttajalla oli iän kanssa tilastollisesti riippuvuutta keskenään. Tämä sen takia, koska muuttujia oli monia ja jokaisen muuttujan ristiintaulukointi ei olisi ollut kehittävää. Näin ollen kuitenkin syntyy mahdollisuus, että muillakin muuttujilla olisi voinut olla tilastollista riippuvuutta työvuosien ja pankkimuutoksen kanssa.

5.2 Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä

Kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimusmenetelmän avulla voidaan tutkia muuttujien välisiä riippuvuuksia. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa keskeistä ovat aiemmat teoriat, joita kyselyillä tuetaan, hypoteesin esittäminen ja käsitteiden määrittely. Kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän onnistumisessa on tärkeää aineistonkeruun ja koejärjestelyn onnistuminen sekä koehenkilöiden ja tutkittavien henkilöiden valinnan onnistuminen. Nämä onnistuvat tarkalla suunnitelmalla ja otannalla. Otannalla valitaan perusjoukko ja tästä otos, joille aineistonkeruu tehdään. Otoksen tulisi vastata koko perusjoukkoa. Vastaukset käsitellään tilastollisen menetelmän. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 137; Kananen 2008, 10.)

Ongelmia kvantitatiivisessa tutkimuksessa voi syntyä muun muassa otoksen valinnassa. Jos otos ei vastaa kohderyhmää, vastaukset eivät ole luotettavia. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa

yleistetään vastuksia eli otoksen täytyisi olla pienoismalli kohderyhmästä. Myös vastauskato aiheuttaa luotettavuuden osalta ongelmia, koska silloin vastauksia ei pystytä niin tarkasti analysoimaan tilastollisten testien avulla. (Kananen 2008, 13, 77.)

Tutkimukselle määritellään aina tutkimusongelma, jota aletaan tutkia erilaisten aineistonkeruumenetelmien avulla. Aineisto voidaan kerätä muun muassa kyselylomakkeiden, haastattelujen tai valmiiden aineistokantojen avulla. Kun itse kerätään tietoa, yleisin aineistokeruun muoto on postikysely. Tällöin kyselylomake lähetään suoraan valituille henkilöille. Kyselylomakkeen voi myös laittaa Internetiin, joka on nykypäivä suosittu tapa kerätä aineistoa. Haastattelujen osalta tutkija voi henkilökohtaisesti haastatella henkilöitä tai tehdä puhelinhaastattelun. Ongelmia voi syntyä puhelinhaastattelussa, koska vastaajan voi olla vaikea hahmottaa kysymyksiä ja muistaa niitä oikein. Tätä tapaa käytetään yleensä laadullisessa tutkimusmenetelmässä. (Hirsjärvi ym. 2000, 184 – 185; Kananen 2008, 11.)

Luotettavuus

Tutkimuksissa pyritään aina saamaan luotettavaa ja totuudenmukaista tietoa. Tutkimuksissa luotettavuutta arvioidaan reliabiliteetti- ja validiteettikäsitteiden avulla. Nämä kummatkin tarkoittavat luotettavuutta. (Kananen 2008, 79.)

Reliabiliteetilla tarkoitetaan saatujen tulosten pysyvyyttä. Tämä tarkoittaa, että muillakin tutkimuskerroilla saataisiin samat tulokset. Tulokset eivät johdu sattumasta vaan käytetystä mittarista, joka on laadittu oikein. Reliabiliteetti voidaan jakaa kahteen osatekijään: stabiliteettiin ja konsistenssiin. Stabiliteetti tarkoittaa mittarin pysyvyyttä ajassa. Konsistenssi eli yhtenäisyys tarkoittaa, että kahden eri kyselyn mittarit mittaavat samaa asiaa. (Kananen 2008, 79 – 80; KvantiMot 2009.)

Validiteetilla tarkoitetaan pätevyyttä eli mitataanko oikeaa asiaa ja mittarin tarkkuutta tutkimuksessa. Validiteetin voi varmistaa käyttämällä oikeaa tutkimusmenetelmää, oikeaa mittaria ja mittaamalla tutkimusongelman osalta oikeita asioita. Validiteetin voi jakaa moneen eri alalajiin, mutta käytetyimpiä ovat sisäinen - ja ulkoinen validiteetti. Sisäinen validiteetti tarkoittaa mittarin syy – seuraus-suhdetta. Sisäisen validiteetin avulla pystytään tarkastamaan, että vastaako tulokset teoriaosuudessa käytettyjä ja esitettyjä käsitteitä. Ulkoinen validiteetti tarkoittaa yleispätevyyttä eli kuinka otas vastaa kohderyhmää ja kuinka toiset tutkijat tulkitsevat saatuja tuloksia. (Heikkilä 2004, 186; Kananen 2008, 81.)

Kysely tiedonkeruumenetelmänä

Kysely on yleisin käytettävä tiedonkeruumenetelmä kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Varsinkin silloin, kun itse kerätään tietoa ja ei käytetä valmista aineistoa, kysely on suosituin tiedonkeruumenetelmä. Kysely on helppo lähettää suurelle joukolle ja sen avulla voidaan kysyä monia asioita. Etenkin survey - tutkimuksessa kyselyllä on keskeinen merkitys ja siinä se on käytetyin tiedonkeruumenetelmä. Survey - sana tulee englanninkielestä ja tarkoittaa sellaisia kyselyyn, haastattelun ja havainnoinnin tapoja, jossa tietoa kysytään kaikilta vastaajilta täsmälleen samalla tavalla. Vastaajat, joille kysely tehdään, muodostavat otoksen perusjoukosta. (Hirsjärvi ym. 2000, 189 – 191.)

Kyselyssä voi olla joko avoimia tai valmiiksi vaihtoehdot antavia (strukturoituja) kysymyksiä. Kyselyn onnistuminen riippuu vastausprosentista ja kyselylomakkeesta. Kyselylomakkeen tekoon kannattaa panostaa, koska sen avulla saadaan tutkimusongelmiin vastaukset. Kysymykset muotoillaan selkeiksi ja kysytään vain yhtä asiaa kerralla. Lomakkeen ulkoasulla on merkitystä, joten myös siihen pitää kiinnittää huomiota. Kysymysten täytyy olla siinä muodossa, että niitä pystytään analysoimaan oikealla tavalla ja ne vastaavat annettua tutkimusongelmaa. (Kananen 2008, 12, 25.)

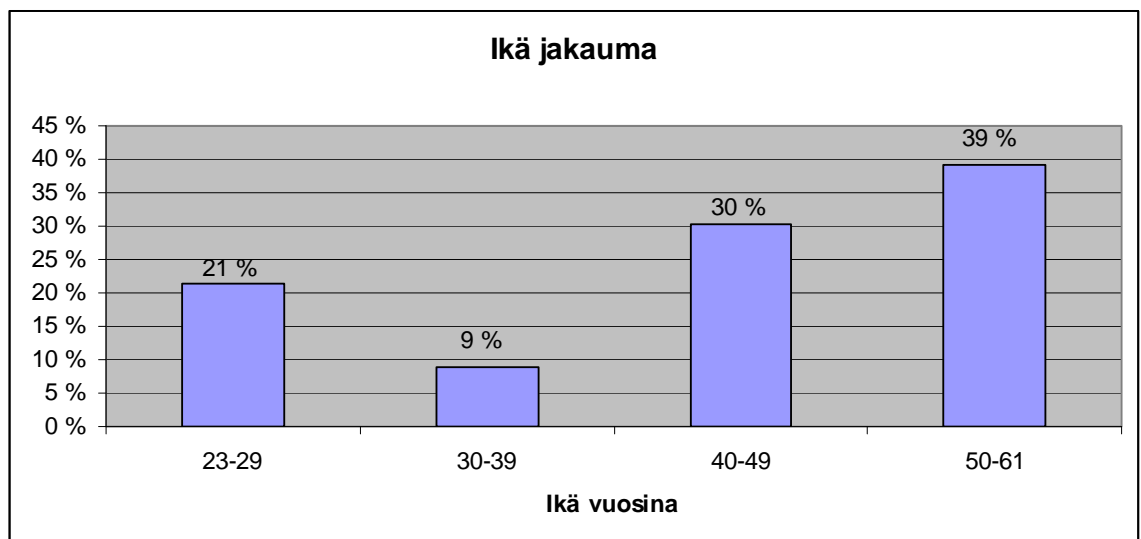
Kyselylomakkeet lähetetään usein postitse ja nykypäivänä myös Internetin avulla. Tämä takia ei voida tietää kuinka vakavissaan vastaajat ovat olleet tai kuinka he ovat ymmärtäneet kysymykset. Vastaamatta jättäminen on helppoa, koska kyselyt tulevat postin välityksellä ja henkilökohtainen kontakti jää puuttumaan. (Hirsjärvi ym. 2000, 191.)

5.3 Taustamuuttujat

Taustamuuttujina kyselylomakkeessa olivat ikä, sukupuoli ja työhistoria Sampo Pankissa. Nämä kolme tekijää antoivat tietoa vastaajien taustoista, joita voitiin hyödyntää johtopäätöksissä.

Ikäjakauma

Ensimmäinen taustakysymys koski vastaajien ikää. Ikää käytettiin myös ristiintaulukoinnin toisena muuttujana. Ikä jakaantui 23 – 61 vuoden välille. Eniten vastaajia (39 %) oli ikäluokassa 50 – 61-vuotiaat. Kaikki vastaajat (N=56) vastasivat ikäkysymykseen.

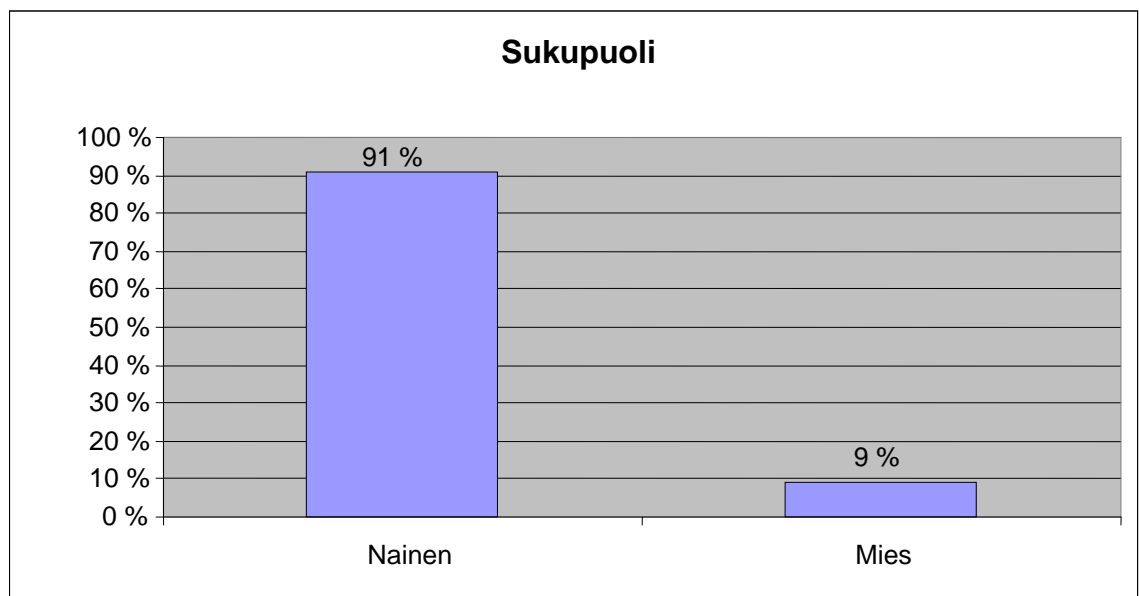


Kuvio 8. Vastaajien ikäjakauma (N=56)

Sukupuoli

Toisena taustamuuttujana kyselyssä oli sukupuoli. Tällä kysymyksellä haluttiin kartoittaa sukupuolen jakautuminen Sampo Pankin Pohjois-Suomen konttoreissa.

Vastauksista ilmeni, että suurin osa henkilöstöstä on naisia. Heitä oli 91 prosenttia vastaajista ja miesten osuus oli 9 prosenttia. Kaikki vastasivat (N=56) sukupuolta koskevaan kysymykseen.

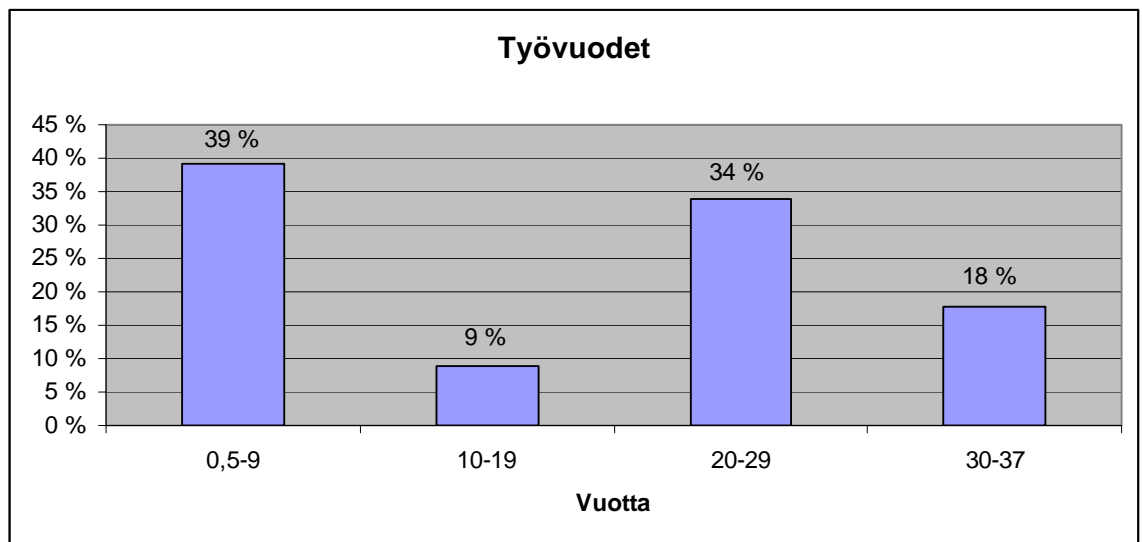


Kuvio 9. Sukupuolen jakauma (N=56)

Työhistoria Sampo Pankissa

Taustamuuttuja-osion viimeinen kysymys koski henkilöstön työhistoriaa Sampo Pankissa. Tällä kysymyksellä haluttiin kartoittaa, miten pitkä työhistoria Sampo Pankin Pohjois-Suomen konttoreiden työntekijöillä on.

Kyselyyn vastanneiden työhistoria, Säästöpankissa (fuusioituessa Postipankkiin), Postipankissa, Leoniassa, Sampo-Leoniassa, Sampo Groupissa ja / tai Sampo Pankissa (Danske), jakaantui puolesta vuodesta 37-vuoteen. Suurin osa (39 %) vastaajista oli työskennellyt pankissa puolesta vuodesta yhdeksään vuoteen. Prosenttiosuuksista yhteenlaskettuna valtaosa oli työskennellyt pankissa yli 20 vuotta.



Kuvio 10. Työvuosi jakauma (N=56)

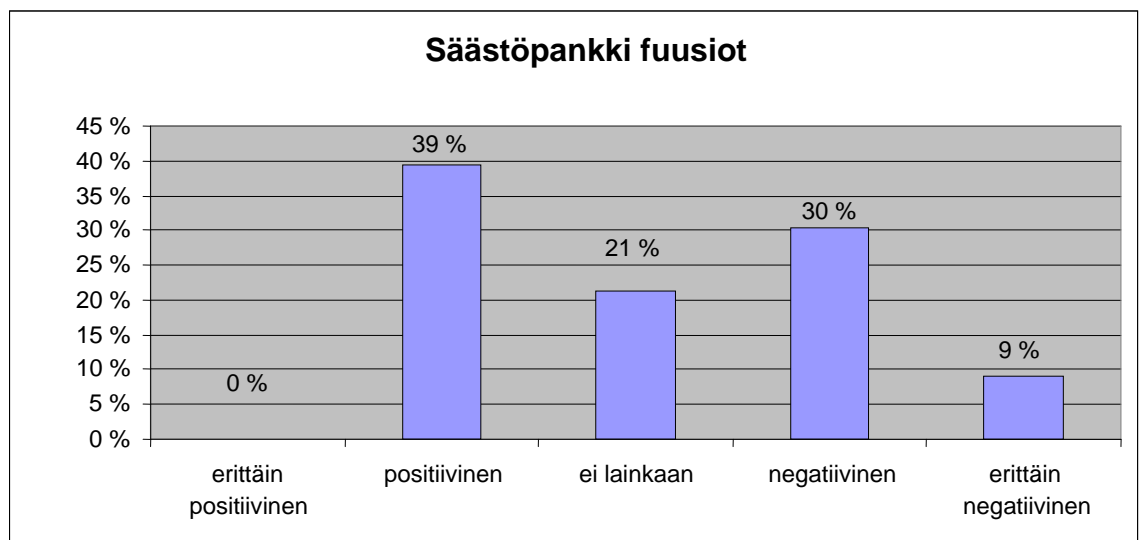
5.4 Henkilökunnan kokemukset organisaatiomuutoksista

Kyselylomakkeen ensimmäisessä kysymyspatterissa kartoitettiin vastaajien kokemuksia Sampo Pankin organisaatiomuutoksista vuodesta 1993 lähtien. Vastaajat merkitsivät rastilla missä muutoksissa he olivat olleet mukana ja kuinka he olivat kokeneet muutokset. Vaihtoehdot olivat väliltä erittäin positiivinen - erittäin negatiivinen.

Säästöpankki fuusio 1993

Säästöpankkien fuusiot Postipankkiin tapahtuivat vuonna 1993. Henkilöstön muutoskokemusten selvittäminen aloitettiin Säästöpankki fuusioista. Näin saatiin tuloksia muutoskokemuksista pitkältä aikaväliltä.

Vastaajista Säästöpankki fuusioon oli osallistunut 33 vastaajaa. Vastaajista 39 % oli kokenut Säästöpankki fuusiot positiivisena. Negatiivinen kokemus Säästöpankki fuusioista oli 30 % vastaajista. Erittäin negatiivisesti muutoksen oli kokenut 9 % vastanneista. Ei lainkaan -vaihtoehtoon vastasi 21 % vastaajista. Kukaan ei kokenut Säästöpankki fuusioita erittäin positiivisesti.

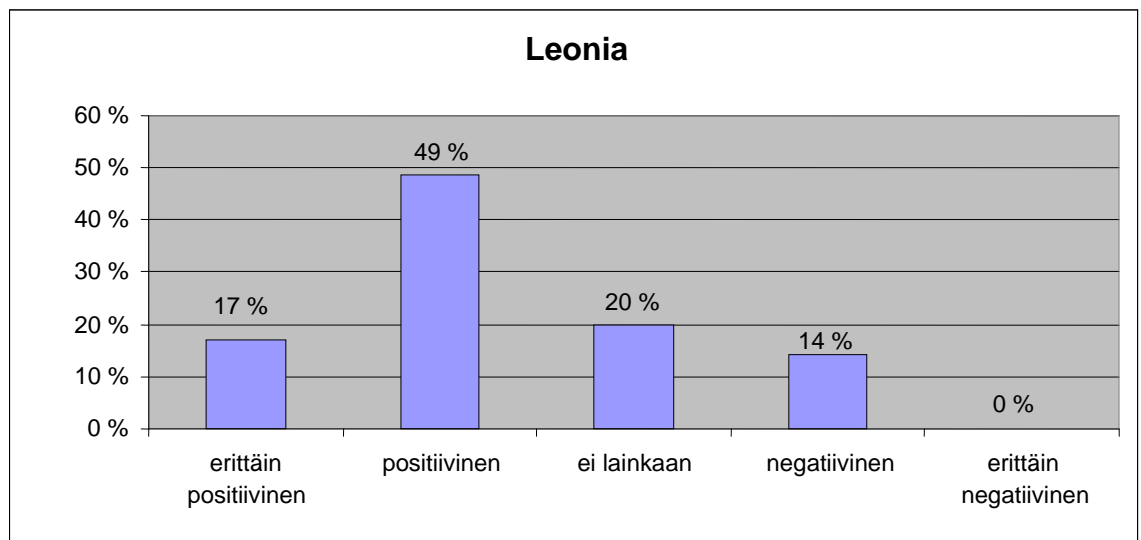


Kuvio 11. Säästöpankki fuusiossa mukana olleet ja heidän kokemukset. (N=33)

Leonia 1997

Parin vuoden kuluttua Säästöpankkien fuusioista tapahtui seuraava organisaatiomuutos, kun Postipankkiin yhdistyi Leonia vuonna 1997.

Leonian yhdistymisen Postipankkiin oli kokenut 35 vastaajaan. Vastaajista 17 % oli kokenut muutoksen erittäin positiivisesti. Vastaajista 49 % oli kokenut Leonia-muutoksen positiivisesti. Neutraali muutoskokemus Leoniasta oli 20 % vastaajista. Negatiiviset kokemukset Leonia-muutoksesta oli 14 % vastaajista. Kukaan vastaajista ei kokenut Leonia muutosta erittäin negatiivisesti.

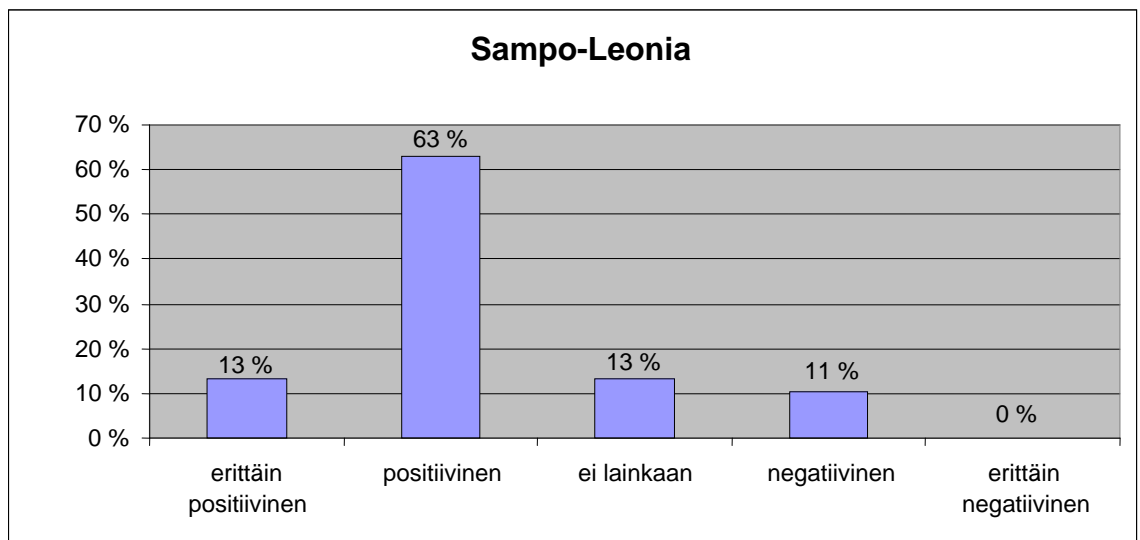


Kuvio 12. Leonia-muutoksessa mukana olleet ja heidän kokemukset. (N=35)

Sampo-Leonia 2000

Kolmas organisaatiomuutos tapahtui vuonna 2000. Silloin Leonia yhdistyi Sammon kanssa. Osa henkilöstöstä oli ollut mukana jo edellisissä muutoksissa.

Sampo - Leonian yhdistymisessä oli ollut mukana 38 vastaajaa. Vastaajista 13 % oli kokenut Sampo - Leonia muutoksen erittäin positiivisesti. Suurin osa (63 %) vastaajista oli kokenut muutoksen positiivisesti. Ei lainkaan - vaihtoehdon oli valinnut 13 % vastaajaa. Vastaajista 11 % oli kokenut muutoksen negatiivisesti. Kukaan ei ollut kokenut Sampo – Leonia muutosta erittäin negatiivisesti.

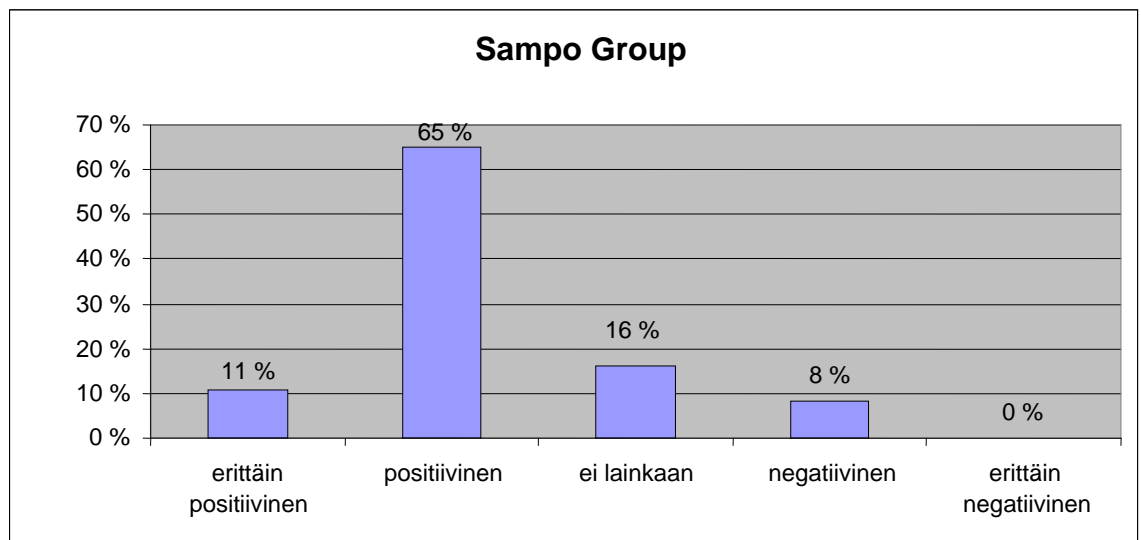


Kuvio 13. Sampo - Leonia-muutoksessa mukana olleet ja heidän kokemukset. (N=38)

Sampo Group 2001

Vain vuosi edellisen Sampo-Leonian muutoksen jälkeen tuli seuraava organisaatiomuutos. Vuonna 2001 Sampo-Leonia muuttui Sampo Groupiksi ja otti käyttöön nimen Sampo Pankki. Yksityispankki Mandatum oli liittynyt myös mukaan Sampo Groupiin.

Sampo Group-muutoksen oli kokenut 37 vastaajaa. Tässäkin muutoksessa suurin osa (65 %) oli kokenut Sampo Groupin muutoksen positiivisesti. Vastaajista 16 % oli kokenut neutraalisti muutoksen. Vastaajista 11 % oli kokenut Sampo Group muutoksen erittäin positiivisesti ja 8 % vastaajista negatiivisesti. Kukaan ei ollut kokenut Sampo Groupin muutosta erittäin negatiivisesti.

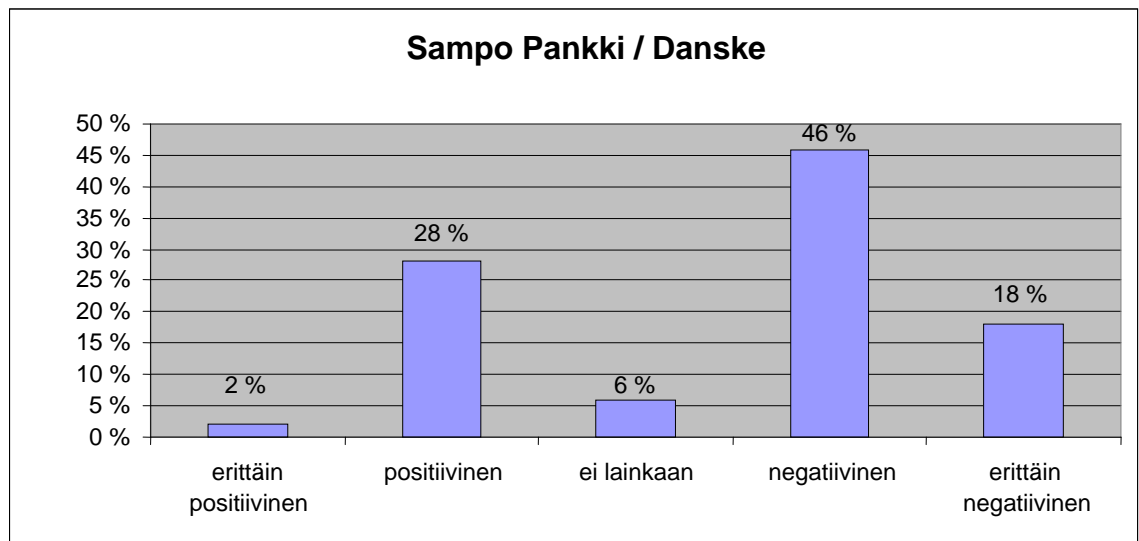


Kuvio 14. Sampo Group – muutoksessa mukana olleet ja heidän kokemukset. (N=37)

Sampo Pankki / Danske 2008

Viimeisin organisaatiomuutos tapahtui Pääsiäisenä 2008. Edellisestä muutoksesta oli jo kulu-
nut seitsemän vuotta. Danske Bankin kanssa yhdistyminen oli suuri muutos sekä henkilöstöl-
le että asiakkaille. Oman lisänsä muutoksen toi se, että Danske Bankin isäntämaa on Tanska.

Sampo Pankin yhdistymisen oli kokenut 50 vastaajaa. Tämä oli suurin määrä vastaajista, jot-
ka olivat osallistuneet muutokseen. Vastaajien muutoskokemus oli levittäytynyt laajemmalle
kuin missään muussa Sampo Pankin aikaisemmassa muutoksessa. Vastauksia saatiin erittäin
positiivisesta erittäin negatiiviseen. Muutoksen oli kokenut erittäin positiivisesti 2 % vastaa-
jista ja erittäin negatiivisesti 18 % vastaajista. Sampo Pankin Danske - muutoksella ei ole ol-
lut mitään vaikutusta 6 % vastaajista. Suurimmalla osalla vastaajista (46 %) oli negatiivisia
muutoskokemuksia. Toiseksi eniten (28 %) oli positiivisia muutoskokemuksia.



Kuvio 15. Sampo Pankki / Danske – muutoksessa mukana olleet ja heidän kokemuksensa.
(N=50)

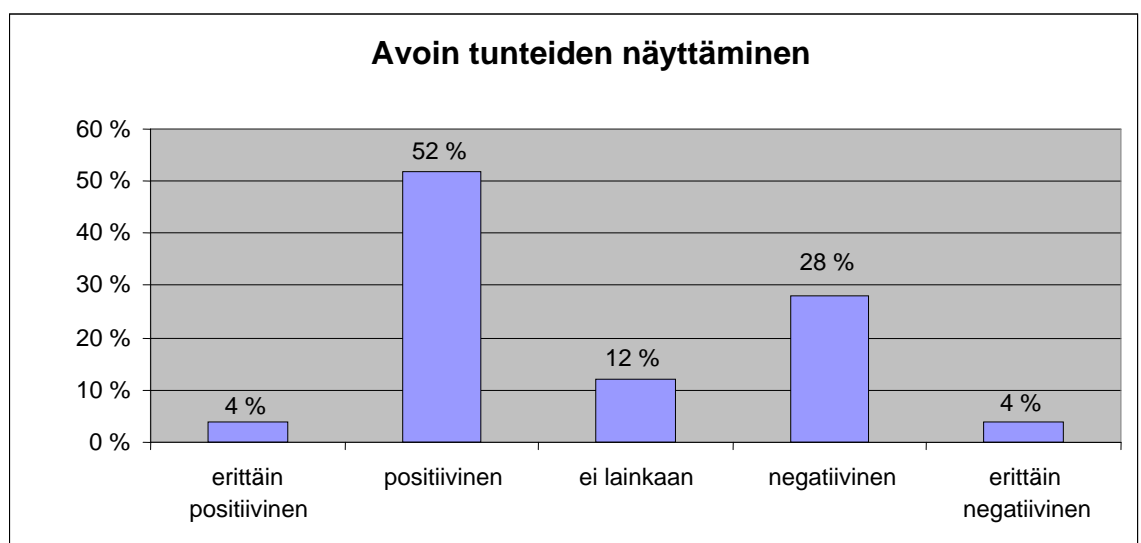
5.5 Eri tekijöiden vaikutus henkilöstön muutoskokemuksiin

Organisaatiomuutoksien kokemiseen vaikuttavat monet eri tekijät. Toisessa kysymyspatterissa haluttiin saada selville mitkä ja miten eri tekijät vaikuttivat vastaajien muutosten kokemiseen. Vastaajat merkitsivät rastilla tekijöiden vaikutuksen muutosten kokemiseen erittäin positiivisesta erittäin negatiiviseen. Vastaajat vastasit tämän kysymyspatterin kysymyksiin kaikkien muutoskokemustensa perusteella.

Avoim tunteiden näyttäminen muutosten aikana

Muutosten kokemiseen voi vaikuttaa merkittävästi se, että henkilöstö pystyy näyttämään avoimesti omia tunteitaan muutosten aikana. Kysymyspatterin ensimmäisen kysymyksen avulla tutkittiin, onko edellä mainitulla tekijällä vaikutusta henkilöstön muutoskokemuksiin.

Vastaajista suurin osa (52 %) koki, avoin että tunteiden näyttäminen muutosten aikana oli vaikuttanut positiivisesti muutosten kokemiseen. Kuitenkin 28 % vastaajista koki sen vaikuttavan muutosten kokemiseen negatiivisesti. Erittäin positiivisesti ja negatiivisesti avoimen tunteiden näyttämisen vaikutuksen muutosten kokemiseen koki 4 % kummassakin ryhmässä. 12 % vastaajista koki, ettei avoin tunteiden näyttäminen muutosten aikana ollut vaikuttanut muutosten kokemiseen.

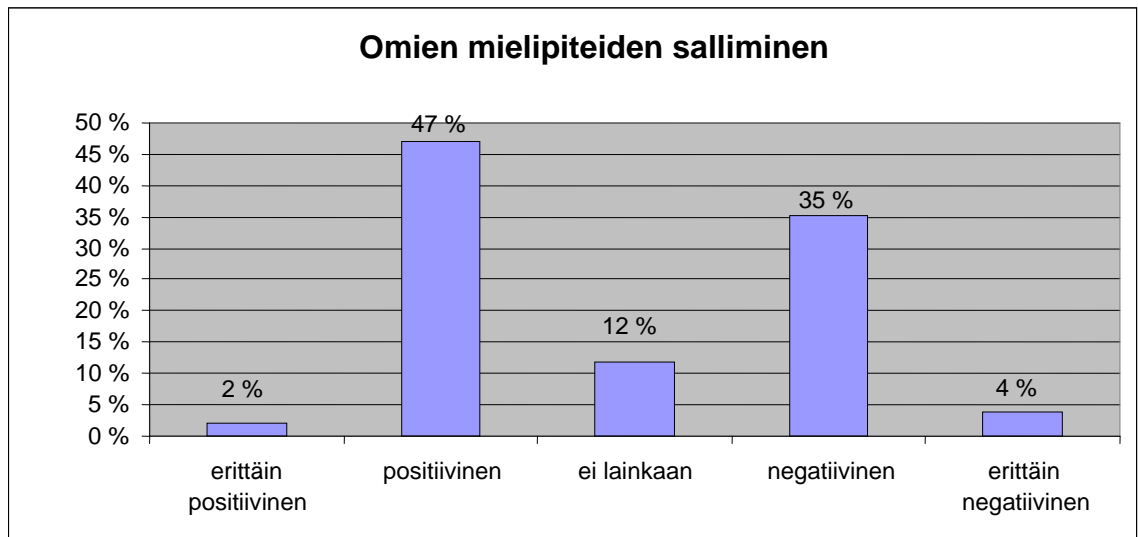


Kuvio 16. Avoim tunteiden näyttäminen muutosten aikana. (N=50)

Omien mielipiteiden salliminen

Toinen merkittävistä tekijöistä muutkokokemuksien osalta on omien mielipiteiden salliminen muutosprosessissa. Jos henkilöstölle ei anneta mahdollisuutta omien mielipiteiden sallimiseen, tämä voi vaikuttaa suuresti muutkokokemuksiin. Näin ollen seuraavaksi tutkittiinkin sitä, miten omien mielipiteiden salliminen muutosten aikana vaikuttaa henkilöstön muutosten kokemiseen.

Kaikki vastaajat (N=51), jotka olivat olleet mukana muutoksissa, vastasivat tähän kysymykseen. Suurin osa (47 %) vastaajista koki, että omien mielipiteiden salliminen muutosten aikana oli vaikuttanut positiivisesti muutosten kokemiseen. Omien mielipiteiden salliminen muutosten aikana vaikutti negatiivisesti muutosten kokemiseen 35 % vastaajista. Vastaajista 12 % oli kokenut, ettei omien mielipiteiden sallimisella ole ollut vaikutusta muutosten kokemiseen.

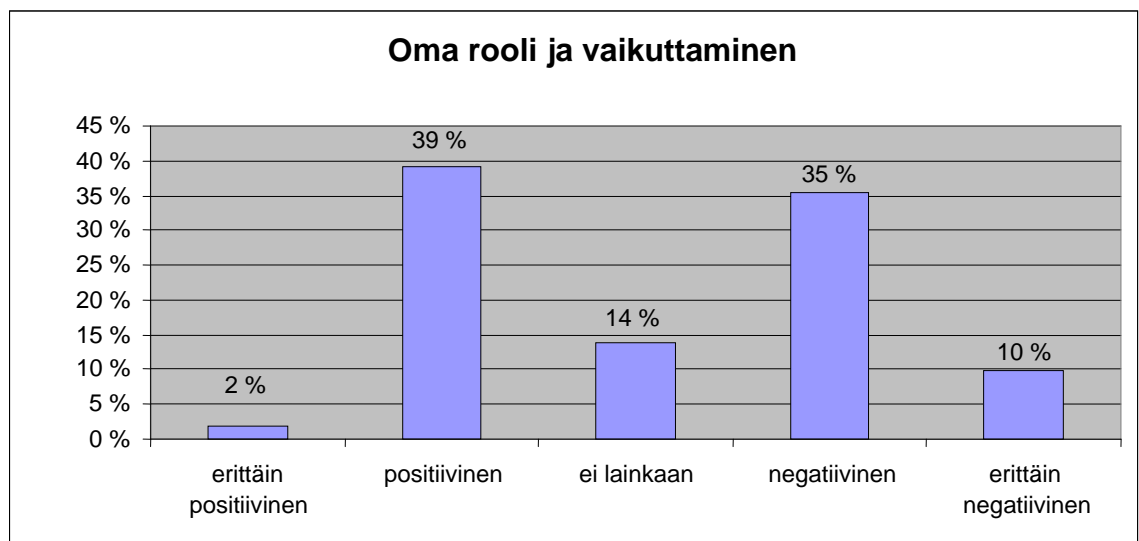


Kuvio 17. Omien mielipiteiden salliminen muutosten aikana. (N=51)

Oma rooli ja vaikuttaminen muutosprosessissa

Yleensä muutokseen otetaan mukaan henkilöstöä esimiehen avuksi ja tueksi. Tämä sen takia, koska oma rooli muutoksissa antaa henkilöstölle kuvan, että heidän apuaan ja taitojaan arvostetaan. Näin ollen heidän suhtautuminen ja sitoutuminen muutokseen mahdollisesti paranee. Kolmas kysymys koski onko omalla roolilla ja vaikuttamisella muutosprosessissa vaikutusta henkilöstön muutosten kokemiseen.

Melkein saman verran vastaajista koki, että oma rooli ja vaikuttaminen muutosprosessissa olivat vaikuttaneet muutosten kokemiseen positiivisesti (39 %) tai negatiivisesti (35 %). Oma rooli ja vaikuttaminen muutosprosessissa eivät olleet vaikuttaneet 14 % vastaajista mitenkään. Vastaajista 10 % koki oman roolin ja vaikuttamisen vaikuttavan erittäin negatiivisesti muutosten kokemiseen. Vastaajista 2 % oma rooli ja vaikuttaminen muutosprosessissa vaikuttivat muutosten kokemiseen erittäin positiivisesti.

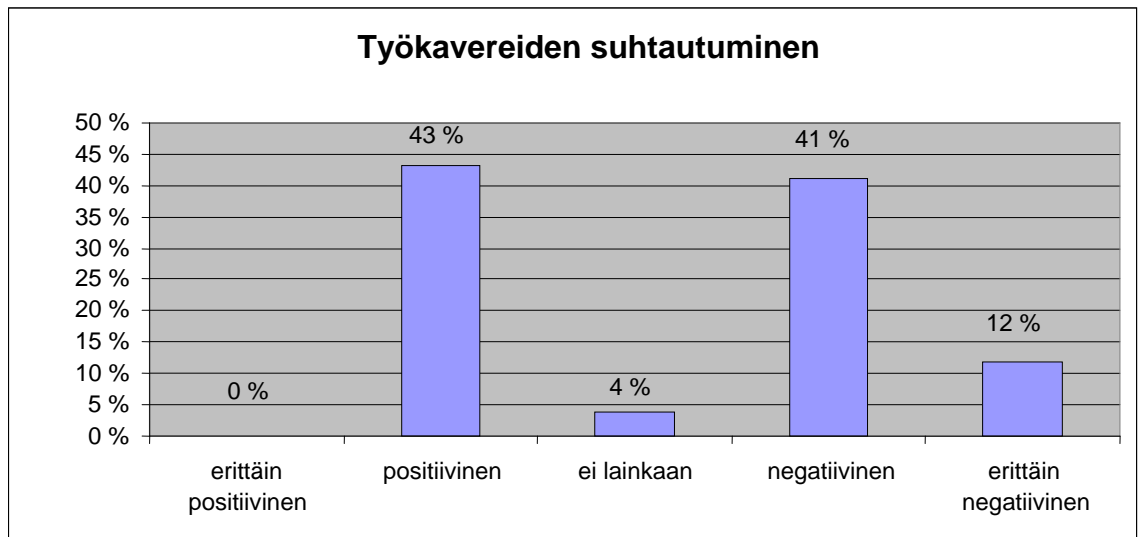


Kuvio 18. Oma rooli ja vaikuttaminen muutosprosessissa. (N=51)

Työkavereiden suhtautuminen muutoksiin

Työkaverit voivat vaikuttaa merkittävästi siihen, miten muut henkilöstön jäsenet kokevat muutokset. Nyt tutkittiin oliko työkavereiden suhtautumisella muutoksiin ollut vaikutusta muiden henkilöstön jäsenten muutosten kokemiseen.

Suurin osa vastaajista (43 %) koki, että työkavereiden suhtautuminen muutoksiin oli vaikuttanut positiivisesti muutosten kokemiseen. Kuitenkin yhteismäärältään negatiivisen (41 %) ja erittäin negatiivisen (12 %) vaikutuksen määrä oli suurin. Työkavereiden suhtautumisella muutoksiin ei ole ollut vaikutusta muutosten kokemiseen 4 % vastaajista. Kukaan vastaajista ei kokenut, että työkavereiden suhtautuminen muutoksiin olisi vaikuttanut vastaajan omiin muutuskokemuksiin erittäin positiivisesti.

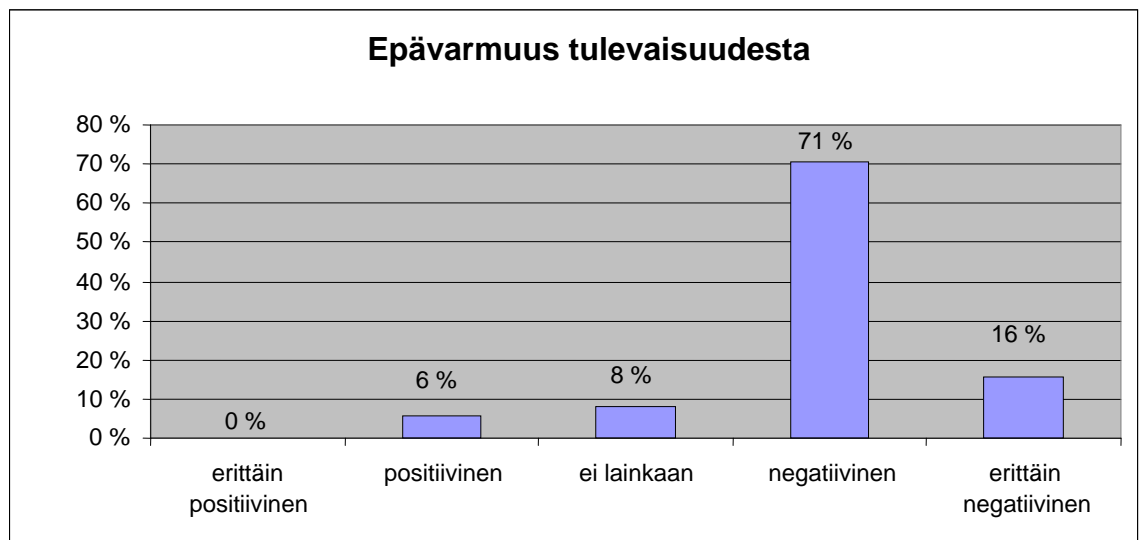


Kuvio 19. Työkavereiden suhtautuminen muutoksiin. (N=51)

Epävarmuus tulevaisuudesta

Tämän kysymyspatterin viimeinen kysymys koski sitä, miten epävarmuus tulevaisuudesta vaikuttaa muutosten kokemiseen. Epävarmuus tulevaisuudesta on yksi monista tekijöistä, jotka aiheuttavat muutosvastarintaa.

Epävarmuus tulevaisuudesta vaikutti vastaajien muutosten kokemiseen negatiivisesti (71 %) tai erittäin negatiivisesti (16 %). Vastaajista 6 % kuitenkin koki, että epävarmuus tulevaisuudesta oli vaikuttanut positiivisesti muutosten kokemiseen. Vastaajista 8 % ei kokenut sen vaikuttavan mitenkään muutosten kokemiseen. Kukaan vastaajista ei kokenut epävarmuuden tulevaisuudesta vaikuttavan muutosten kokemiseen erittäin positiivisesti.



Kuvio 20. Epävarmuus tulevaisuudesta. (N=51)

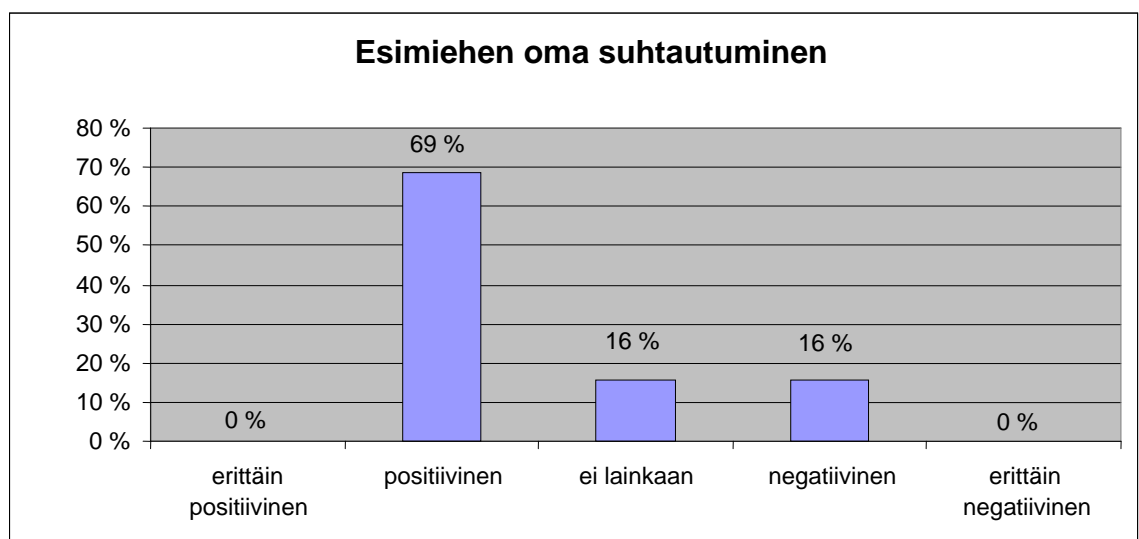
5.6 Muutosjohtajuuden osa-alueiden vaikutus muutokokemuksiin

Kyselylomakkeen kolmannella kysymyspatterilla haluttiin saada selville muutosjohtajuuden eri osa-alueiden ja keinojen vaikutukset muutosten kokemiseen. Tässäkin merkattiin rastilla jokaisen väittämän kohdalle oliko vaikutus muutosten kokemiseen ollut väliltä erittäin positiivinen – erittäin negatiivinen. Vastajat vastasit tämän kysymyspatterin kysymyksiin kaikkien muutokokemustensa perusteella.

Esimiehen oma suhtautuminen muutoksiin

Esimies on roolimallina henkilöstölle muutosten aikana ja myös sen jälkeen. Esimiehen negatiivinen suhtautuminen vaikuttaa myös henkilöstön muutokokemuksiin. Muutosjohtajuutta käsittelevän kysymyspatterin ensimmäinen kysymys koski sitä, oliko esimiehen omalla suhtautumisella ollut vaikutusta henkilöstön muutosten kokemiseen.

Suurin osa (69 %) vastaajista koki, että esimiehen oma suhtautuminen oli vaikuttanut positiivisesti muutosten kokemiseen. Negatiivisia vaikutuksia muutokokemuksiin oli ollut 16 % vastaajista. Saman verran vastaajista ei ollut huomannut, että esimiehen omalla suhtautumisella muutoksiin olisi ollut mitään vaikutusta muutosten kokemiseen.

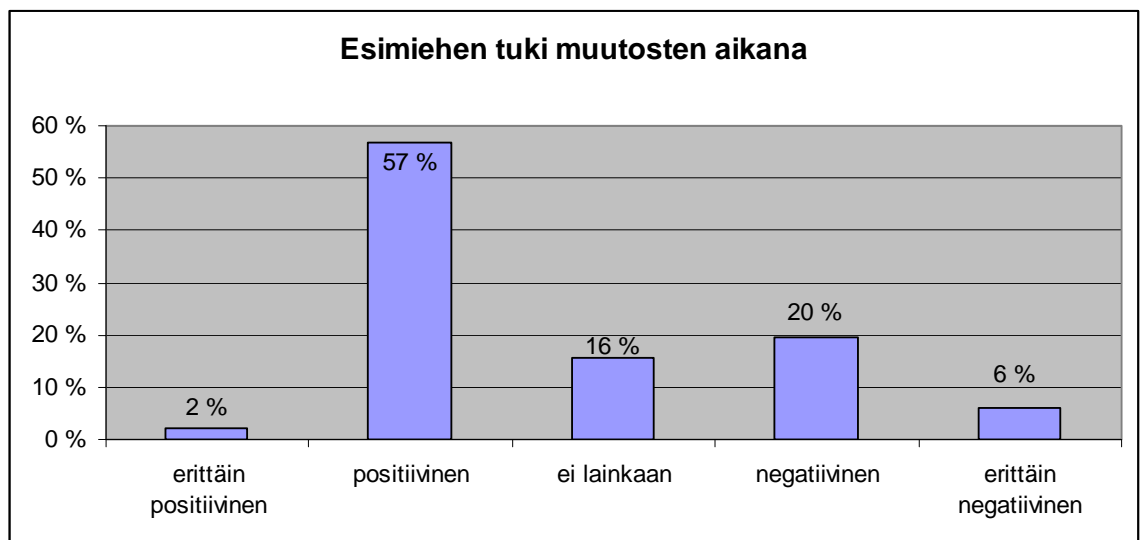


Kuvio 21. Esimiehen oma suhtautuminen muutoksiin. (N=51)

Esimiehen tuki muutosten aikana

Henkilöstö tarvitsee tukea muutosprosesseissa. Organisaatiomuutokset tuovat mukanaan paljon uutta ja pelottaviakin asioita, joten tuen saaminen on tärkeää. Tässä tutkittiin oliko esimiehen tuki muutosten aikana vaikuttanut siihen, miten henkilöstö oli kokenut muutokset.

Vastaajista suurin osa (57 %) koki, että esimiehen tuki muutosten aikana oli vaikuttanut positiivisesti muutosten kokemiseen. Vastaajista 2 % koki tuen erittäin positiivisena asiana muutosprosessissa. Vastaajista 19 % koki, että esimiehen tuki muutosten aikana oli vaikuttanut negatiivisesti muutosten kokemiseen. Erittäin negatiivisesti esimiehen tuen koki 6 % vastaajista. Vastaajista 16 % koki, ettei esimiehen tuella ole ollut mitään vaikutusta muutosten kokemiseen.

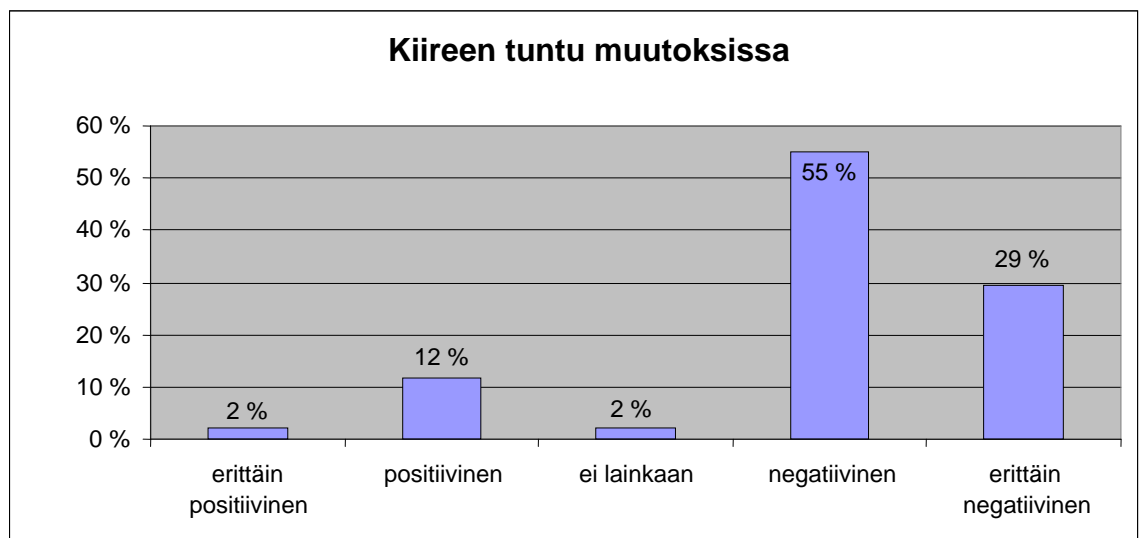


Kuvio 22. Esimiehen tuki muutosten aikana. (N=51)

Kiireen tuntu muutosten läpivienneissä

Usein muutokset läpi viedään kiireellä loppuun. Monissa muutosmalleissa painotetaan kiireen tuntua muutosten aikana. Kiire muutosten läpivienneissä saattaa motivoida henkilöstöä paremmin sitoutumaan muutokseen. Seuraavan kysymyksen tarkoituksena oli kartoittaa, miten kiire oli vaikuttanut Sampo Pankin Pohjois-Suomen konttoreiden henkilökuntaan muutosten kokemisessa.

Vastaajista suurin osa (55 %) koki, että kiireen tuntu muutosten läpivienneissä vaikutti negatiivisesti muutosten kokemiseen. Vastaajista 29 % koki kiireen erittäin negatiivisesti. Vastaajista 12 % koki, että kiireen tuntu muutosten läpivienneissä oli vaikuttanut muutosten kokemiseen positiivisesti. Vastaajista 2 % oli sitä mieltä, että kiireen tuntu muutosten läpivienneissä ei ollut vaikuttanut mitenkään tai erittäin positiivisesti muutosten kokemiseen.

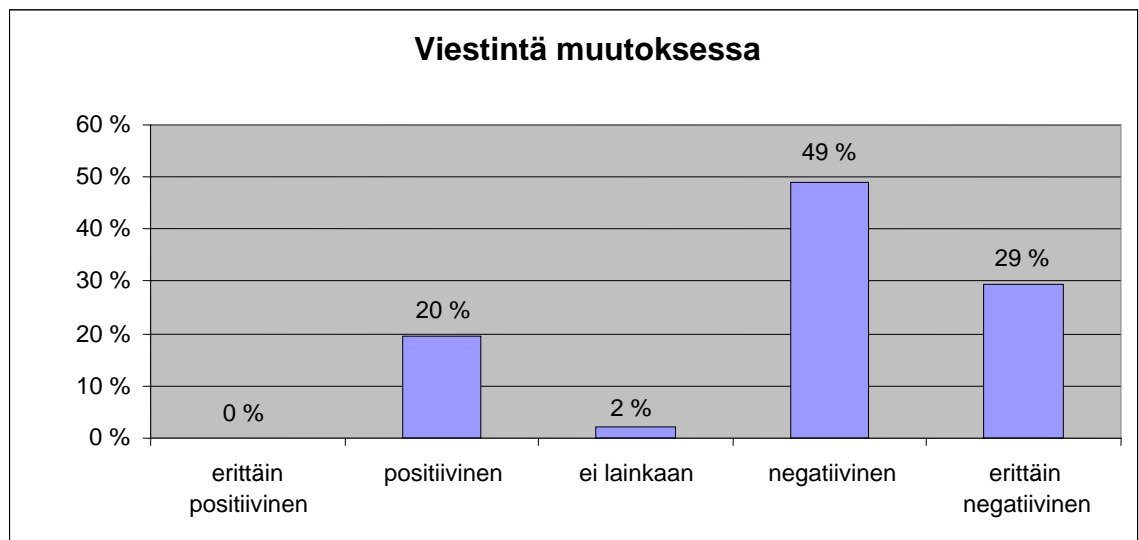


Kuvio 23. Kiireen tuntu muutosten läpivienneissä (N=51)

Viestintä muutosprosessien läpiviennin aikana

Onnistunutta muutosta ei tapahdu ilman viestintää. Se onkin yksi tärkeimmistä muutosjohtajuuden osa-alueista. Nyt tutkittiin, oliko viestintä muutosprosessien läpiviennin aikana vaikuttanut vastaajien muutosten kokemiseen.

Vastaajista suurin osa (49 %) koki, että viestintä muutosprosessien läpiviennin aikana oli vaikuttanut negatiivisesti muutosten kokemiseen. Vastaajista 29 % koki viestinnän vaikutuksen erittäin negatiivisesti. Vastaajista 20 % koki viestinnän vaikutuksen positiivisesti muutosten kokemiseen. Vaikutusta viestinnällä ei ole ollut 2 % vastaajista. Kukaan vastaajista ei kokenut, että viestinnällä olisi ollut vaikutusta muutosten kokemiseen erittäin positiivisella tavalla.

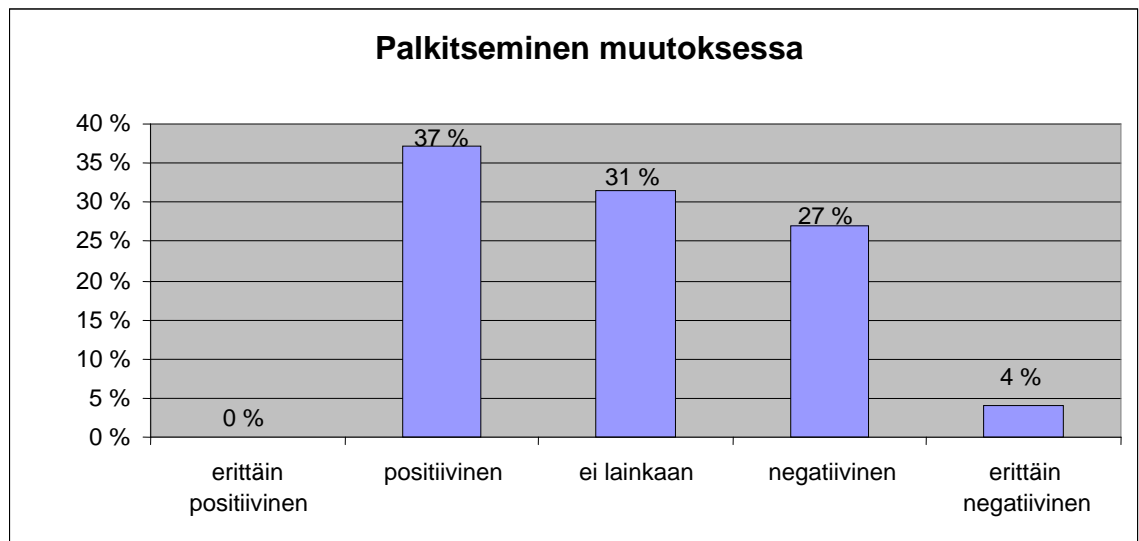


Kuvio 24. Viestintä muutosprosesseissa. (N=51)

Palkitseminen muutosten aikana

Henkilökunta tarvitsee jotain palkkiota muutoksen läpiviemisestä. Palkitseminen voi olla rahaa, tavaraa tai kiittämistä. Palkitseminen muutoksen aikana viestii henkilöstölle, että heidän panostaan muutoksen aikana arvostetaan. Vaikka henkilöstä ei vie suoranaisesti muutosta loppuun, he ovat merkittävä osatekijä muutoksessa. Tämän kysymyksen tarkoituksena oli kartoittaa oliko palkitsemisella vaikutusta muutosten kokemiseen.

Suurin osa (37 %) vastaajista koki, että palkitseminen oli vaikuttanut positiivisesti muutosten kokemiseen. Vastaajista 31 % koki, ettei palkitsemisellä ollut vaikutusta muutosten kokemisessä. Palkitseminen oli vaikuttanut negatiivisesti 27 %:lle vastaajista. Palkitseminen oli vaikuttanut erittäin negatiivisesti 4 % vastaajista. Kukaan vastaajista ei kokenut palkitsemisen vaikutusta muutosten kokemiseen erittäin positiivisesti.

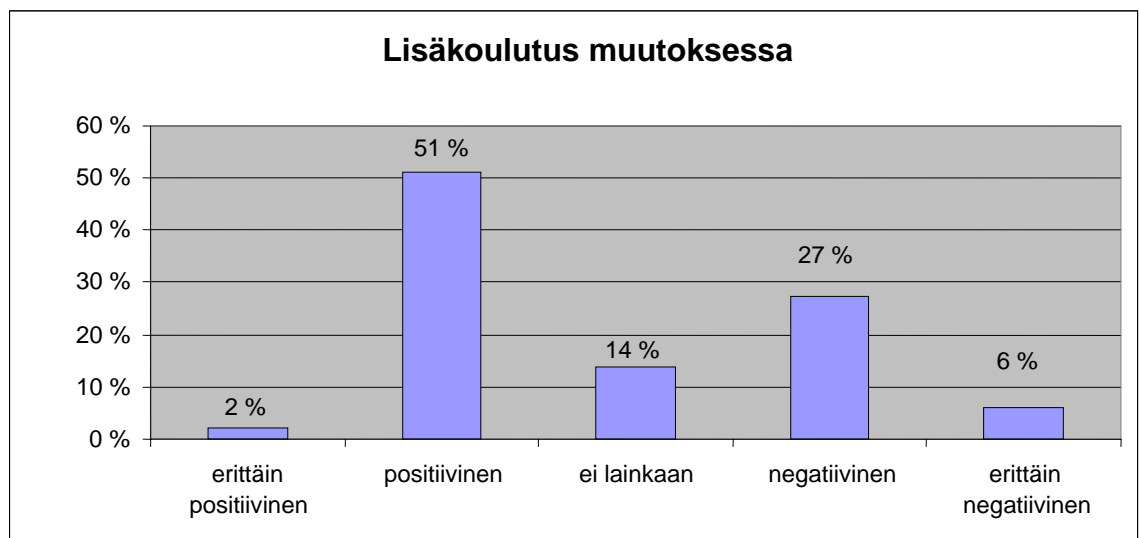


Kuvio 25. Palkitseminen muutosten aikana. (N=51)

Lisäkoulutus muutosten aikana

Sekä henkilöstö että esimiehet tarvitsevat lisäkoulusta ennen muutosta ja sen aikana. Onnistunut lisäkoulutus antaa varmuutta jokapäiväisten työtehtävien hoitamiseen. Epäonnistunut koulutus voi sen sijaan aiheuttaa pelkoa työpäiviä kohtaan. Myös muutosvastarinnan uhka kasvaa. Viimeisessä muutosjohtajuuden kysymyspatterissa kysyttiin oliko lisäkoulutus vaikuttanut henkilöstön muutosten kokemiseen.

Vastaajista suurin (51 %) koki, että lisäkoulutus muutosten aikana oli vaikuttanut positiivisesti muutosten kokemiseen. Vastaajista 27 % koki lisäkoulutuksen vaikutuksen negatiivisesti. Erittäin negatiivisesti lisäkoulutus oli vaikuttanut 6 % vastaajista. Vastaajista 2 % lisäkoulutus oli vaikuttanut erittäin positiivisesti muutosten kokemiseen. Vastaajista 14 % koki, ettei lisäkoulutuksella ole ollut vaikutusta muutosten kokemisessä.



Kuvio 26. Lisäkoulutus muutosten aikana. (N=51)

Sanalliset lisäkommentit

Kyselylomakkeen lopussa oli avoin kohta lisäkommenteille (LIITE 3). Vastaajat saivat halutessaan kirjoittaa lisäkommentteja kokemistaan muutoksista. Lisäkommentteja tuli 12 kappaletta. Kommentit olivat samansuuntaisia suljettujen kysymysten tulosten kanssa.

Lisäkommentit koskivat pääasiassa kiirettä, viestintää, koulutusta ja esimiehen toimintaa. Vastaajat olivat kokeneet kiireen vaikutuksen negatiivisesti varsinkin Danske - muutoksessa. Viestinnän puute ja epäselvyys tiedottamisessa tulivat muutamassa kommentissa esille. Koulutukseen ei oltu tyytyväisiä ja vastaajat olivat huomanneet käytännön opettavaisuuden. Esi miehet saivat kiitosta tukena olosta.

”Kaikki muutokset eivät ole sujuneet kitkattomasti ja tiedottamisessa on ollut selkeästi parantamisen varaa samoin kuin järjestelmäteknisesti. Epätietoisuus on aiheuttanut kiireyttä eri työntekijöiden kesken.”

”Sykähdyttävin ja vaikein kokemukseni oli Säästöpankin ja Postipankin integraatio, muut olivat pehmeämpiä ja mahdollistivat kehittymiseni nykyiseen tehtävään. Muutoksessa on aina mahdollisuus antaen jotain uutta itsellenikin.”

”Esimiesten henkilöjohtamistaidot ovat ensisijaisen tärkeitä.”

5.7 Ristiintaulukoinnit

Seuraavissa ristiintaulukoinneissa tutkittiin, oliko eri ikäluokkien, työvuosien tai pankkimuutosten ja muutosten eri tekijöiden ja muutosjohtamisen eri osa-alueiden välillä tilastollisesti riippuvuutta. Tulosten analysoinnissa käytettiin ristiintaulukointia ja Monte Carlon testiä. χ^2 :n testiä ei voitu käyttää riippuvuuden tutkimiseen, koska sen vaatimat edellytykset eivät olleet voimassa tämän tutkimuksen osalta. χ^2 :n testin edellytyksenä on, että korkeintaan 20 % odotetuista frekvensseistä saa olla pienempiä kuin 5 ja jokaisen frekvenssin on oltava suurempia kuin 1. Tilasto-ohjelma laskee merkitsevyytason (sig, p-arvo), joka kertoo, kuinka suuri riski on, että riippuvuus johtuu sattumasta. (Heikkilä 2004, 212 – 213). Ristiintaulukoinneissa käytettävät merkitsevyytaset:

$p > 0,05$	riippuvuus ei ole tilastollisesti merkitsevä
$0,01 < p < 0,05$	riippuvuus on tilastollisesti melkein merkitsevää
$0,001 < p < 0,01$	riippuvuus on tilastollisesti merkitsevää
$p < 0,001$	riippuvuus on tilastollisesti erittäin merkitsevää

5.7.1 Iän ja muutoksiin vaikuttaneiden tekijöiden välinen riippuvuus

Vastaajien ikäjakauma oli laaja. Tämän takia haluttiin saada selville, että onko eri ikäryhmien ja muutoskokemuksiin vaikuttaneiden eri tekijöiden välillä tilastollisesti riippuvuutta. Ikä luokiteltiin kolmeen ryhmään ja ristiintaulukointi tehtiin jokaisen muutoksiin vaikuttavan tekijän kanssa. Näin saatiin selville, onko iällä tilastollista riippuvuutta eri tekijöiden kanssa. Jos riippuvuutta oli, sitä tekijää käytettiin työvuosien ristiintaulukoinneissa. Tämä sen takia, koska muuttujia on monia ja tutkimuksessa haluttiin keskittyä muutamaan olennaiseen muuttujaan, jolla uskottiin olevan riippuvuutta iän, työvuosien ja pankkimuutosten kanssa. Kuitenkin syntyy mahdollisuus, että muillakin tekijöillä voisi olla riippuvuutta edellä mainittujen muuttujien kanssa.

Tutkimuksessa kävi ilmi, ettei ikäryhmien ja osalla muutoksiin vaikuttaneiden tekijöiden välillä ole tilastollisesti merkittävää riippuvuutta. Muutoksiin vaikuttavia tekijöitä ovat avoin tun-

teiden näyttäminen ($p=0,899$), omien mielipiteiden salliminen ($p=0,656$), oma rooli ja vaikuttaminen muutoksissa ($p=0,914$) ja epävarmuus tulevaisuudesta ($p=0,905$).

Ainoastaan ikäluokkien ja työkavereiden suhtautumisella muutoksiin on tilastollisesti melkein merkitsevää riippuvuutta ($p=0,021$). Vastanneita oli yhteensä 51. Työkavereiden suhtautumisen vaikutuksen muutosten kokemiseen kokivat positiivisimmin yli 50- vuotiaat. Alle 34- vuotiaat kokivat työkavereiden suhtautumisen muutoksissa vaikuttavan negatiivisimmin omiin muutoskokemuksiin.

5.7.2 Iän ja muutosjohtamisen välinen riippuvuus

Ristiintaulukointi tehtiin iän ja jokaisen muutosjohtajuuden eri osa-alueen kanssa. Tämä sen takia, että saatiin tietää oliko iällä riippuvuutta minkään muutosjohtajuuden osa-alueen kanssa. Jos näiden muuttujien välillä oli riippuvuutta, niin niitä käytettiin työvuosien ristiintaulukoinneissa. Näin saatiin selville myös se, oliko iällä ja työvuosilla yhtenäisyyttä siihen, mitkä tekijät vaikuttivat muutosten kokemiseen.

Tuloksista kävi ilmi, ettei eri ikäryhmien ja osalla muutosjohtamisen osa-alueiden välillä ole tilastollisesti merkittävää riippuvuutta. Osa-alueet, joilla ei ollut tilastollista riippuvuutta iän kanssa, ovat esimiehen oma suhtautuminen muutoksiin ($p=0,470$), esimiehen tuki muutoksissa ($p=0,150$), kiireen tuntu muutoksissa ($p=0,287$) ja palkitseminen ($p=0,836$).

Tuloksissa selvisi, että eri ikäryhmien välillä oli tilastollisesti merkitsevää riippuvuutta viestinnän vaikutuksesta muutosten kokemisen kanssa ($p=0,003$). Vastaaaja oli yhteensä 51. Positiivisimmin viestinnän vaikutuksen muutosten kokemiseen kokivat yli 50- vuotiaat. Ikäryhmien välillä ei ollut eroa viestinnän negatiivisesta vaikutuksesta muutosten kokemisessa. Vastajat vastasivat kuinka heidän kohdallaan viestintä oli vaikuttanut kaikissa muutoksissa, joissa vastaaja oli ollut mukana.

Riippuvuutta eri ikäluokkien ja lisäkoulutuksen vaikutuksesta muutosten kokemiseen oli melkein merkitsevästi ($p=0,017$). Tässäkin positiivisimmin lisäkoulutuksen vaikutuksen muutosten kokemiseen kokivat yli 50- vuotiaat. Negatiivisimmin lisäkoulutus vaikutti muutosten kokemiseen ikäryhmässä 35 – 49- vuotiaat. Vastajat vastasivat kuinka heidän kohdallaan lisäkoulutus oli vaikuttanut kaikissa muutoksissa, joissa vastaaja oli ollut mukana.

5.7.3 Työvuosien ristiintaulukointi

Työvuodet vaikuttavat suuresti muutosten kokemiseen. Tuloksista selvisi, että valtaosa on työskennellyt pankissa yli 20 vuotta. Heillä on vankka ammattitaito ja mahdollisesti myös kokemuksia kaikista muutoksista, joita kysyttiin kyselylomakkeessa. Ristiintaulukoinnissa selvitettiin oliko työvuosilla tilastollisesti riippuvuutta siihen, kuinka eri tekijöiden vaikutus muutoksiin koettiin. Kaikkia eri tekijöitä ja muutosjohtajuuden osa-alueita ei ristiintaulukoitu keskenään. Muuttujiksi valittiin ne tekijät, joilla oli riippuvuutta myös iän kanssa. Näitä olivat työkavereiden suhtautuminen muutoksiin, viestintä ja lisäkoulutus. Näin saatiin pohjaa tutkijan ajatukselle, että iällä ja työvuosilla oli merkitystä siihen, miten eri tekijät olivat vaikuttaneet muutosten kokemiseen.

Tuloksista kävi ilmi, että työvuosilla ja työkavereiden suhtautumisella muutoksiin oli tilastollisesti merkitsevää riippuvuutta ($p=0,010$). He, jotka olivat työskennelleet pankissa alle 29 vuotta, kokivat työkavereiden suhtautumisen vaikuttavan negatiivisimmin muutosten kokemiseen. He, jotka olivat työskennelleet pankissa yli 29 vuotta, kokivat työkavereiden suhtautumisen vaikuttavan positiivisimmin muutosten kokemiseen.

Kuten iällä, myös työvuosilla oli tilastollisesti melkein merkitsevää riippuvuutta viestinnän ($p=0,009$) ja lisäkoulutuksen ($p=0,019$) kanssa. Viestinnän vaikutuksen muutosten kokemisessa kokivat alle 29 vuotta työskennelleet kaikista negatiivisimmin. Positiivisemmin viestinnän vaikutuksen muutosten kokemiseen kokivat yli 29 vuotta pankissa olleet vastaajat. Lisäkoulutuksen positiivisesta vaikutuksesta muutosten kokemiseen ei ollut suuria eroja työvuosiluokkien välillä. Negatiivisimmin lisäkoulutuksen kokivat alle 29 vuotta pankissa olleet.

5.7.4 Pankin historian aikaiset muutokset

Sampo Pankissa on ollut monia organisaatiomuutoksia viimeisten 20 vuoden sisällä. Vastaa- jista monet olivat olleet mukana jokaisessa muutoksessa. Ristiintaulukoinneissa toiseksi muuttujaksi valittiin ne muuttajat, joita käytettiin edellisissä ristiintaulukoinneissa, eli viestintä ja lisäkoulutus. Työkavereiden suhtautuminen muutoksiin jätettiin pois, koska edellisistä tuloksista kävi ilmi, että sillä oli riippuvuutta iän ja työvuosien kanssa. Vaikka tilastollista riippuvuutta oli iän ja työvuosien kanssa myös viestinnällä ja lisäkoulutuksella, niiden vaikutus

organisaatiomuutosten kokemiseen oli muutosten kannalta suurempi. Näistä kahdesta tekijästä riippuu paljon kuinka muutos lopullisesti hyväksytään ja kuinka tulevaisuudessa oma ammattitaito säilyy ja kehittyy. Tutkija ei kokenut tarpeelliseksi ristiintaulukoida kaikkia eri tekijöitä ja muutosjohtajuuden eri osa-alueita pankkimuutosten kanssa. Vastajat olivat vastanneet kaikkien kokemiensa muutosten perusteella siihen, miten tekijät vaikuttivat muutosten kokemiseen. Näin ollen tekijöiden vaikutusta ei voida yhdistää suoraan tiettyyn organisaatiomuutokseen.

Seuraavassa taulukossa käy ilmi eriteltyt pankkimuutokset ja viestinnän ja lisäkoulutuksen p-arvot.

Taulukko 1. Pankkimuutosten ja viestinnän ja lisäkoulutuksen p-arvot.

Muutos	P-arvot	
	Viestintä	Lisäkoulutus
Säästöpankki fuusiot	0,820	0,034
Leonia	0,159	0,526
Sampo-Leonia	0,153	0,350
Sampo Group	0,372	0,579
Danske	0,105	0,278

Pankkimuutosten ja viestinnän välillä ei ole tilastollisesti riippuvuutta. Myöskään pankkimuutosten ja lisäkoulutuksen välillä ei ole tilastollisesti riippuvuutta lukuun ottamatta Säästöpankia. Säästöpankki fuusioiden ja lisäkoulutuksen välillä oli tilastollisesti melkein merkitsevää riippuvuutta ($p=0,034$). Vastajista noin 65 % koki, että Säästöpankin negatiivinen muutoskokemus oli vaikuttanut siihen, että lisäkoulutus oli vaikuttanut negatiivisesti muutosten kokemiseen. Samansuuntaiset tulokset olivat myös positiivisen muutoskokemuksen osalta.

Ristiintaulukointiin otettiin myös mukaan avoin tunteiden näyttäminen. Tämän muuttujan vaikutusta muutoksien kokemiseen haluttiin testata Sampo Pankki / Danske - muutoksen kanssa. Muita pankkimuutoksia ei ristiintaulukoitu, koska niistä on jo aikaa. Vastajilla on tuoreessa muistissa Danske - muutoksen aiheuttamat tunnekokemukset.

Sampo Pankin/ Danske muutoksen kokemisella ja avoimella tunteiden näyttämisen vaikutuksella muutosten kokemiseen oli tilastollisesti merkitsevää riippuvuutta ($p=0,002$). Vastajista he, jotka kokivat avoimen tunteiden näyttämisen vaikuttavan positiivisesti muutosten kokemiseen, kokivat myös Danske – muutoksen positiivisena. He, jotka kokivat avoimen

tunteiden näyttämisen vaikuttaneen negatiivisesti, kokivat myös Danske - muutoksen negatiivisesti.

5.7.5 Muutosten kokemiseen vaikuttavat tekijät ja muutosjohtamisen eri osa-alueet

Viimeisessä ristiintaulukoinnin osassa haluttiin tutkia muutoksiin vaikuttaneiden tekijöiden ja muutosjohtajuuden osa-alueiden välistä mahdollista tilastollista riippuvuutta. Nämä tekijät ovat tiiviisti liitoksissa toisiinsa. Joten tutkimuksen kannalta on järkevää tutkia myös näiden muuttujien välisiä riippuvuuksia.

Esimiehellä on suuri rooli muutoksissa, joten se on näissä ristiintaulukoinneissa pääroolissa. Muiksi muuttujiksi valittiin avoin tunteiden näyttäminen, omien mielipiteiden salliminen ja viestintä. Nämä sen takia, koska esimiehen tuki ja oma suhtautuminen vaikuttavat suuresti siihen kuinka henkilöstö pystyy näyttämään omia tunteitaan. Viestintä otettiin mukaan ristiintaulukointiin, koska sen pohjalta henkilöstö kykenee keskustelemaan muutoksista ja kommentoimaan muutoksia muiden työntekijöiden kanssa. Viestinnän avulla henkilöstö muodostaa kuvaa muutoksesta. Avoimella tunteiden näyttämisellä he tuovat oman mielipiteensä ilmi tulevasta muutoksesta.

Tuloksista kävi ilmi, että avoimella tunteiden näyttämisellä oli tilastollisesti riippuvuutta muutosjohtajuuden osa-alueiden kanssa.

Taulukko 2. Avoin tunteiden näyttäminen ja muutosjohtajuuden osa-alueiden p-arvot.

	Esimiehen oma suhtautuminen	P-arvot Esimiehen tuki muutoksissa	Viestintä
Avoin tunteiden näyttäminen	0,000	0,015	0,019

Avoimella tunteiden näyttämisellä ja esimiehen omalla suhtautumisella muutoksiin oli tilastollisesti erittäin merkitsevää riippuvuutta ($p=0,000$). He, jotka olivat kokeneet esimiehen oman suhtautumisen vaikuttavan positiivisesti muutosten kokemiseen, kokivat avoimen tunteiden näyttämisen myös positiivisesti. Heistä 50 %, jotka olivat kokeneet avoimen tunteiden näyttämisen negatiivisesti, kokivat myös esimiehen suhtautumisen muutoksiin negatiivisesti.

Loput 50 % kokivat esimiehen suhtautumisen muutoksiin vaikuttaneen muutosten kokemiseen joko positiivisesti tai ei lainkaan.

Avoimien tunteiden näyttäminen ja esimiehen tuki muutoksissa olivat riippuvaisia toisistaan. Näiden kahden muuttujan välillä oli tilastollisesti melkein merkitsevää riippuvuutta ($p=0,015$). Valtaosa (72 %) heistä, jotka olivat kokeneet avoimien tunteiden näyttämisen positiivisesti, olivat kokeneet esimiehen tuen vaikutuksen muutosten kokemiseen positiivisesti. He, jotka olivat kokeneet avoimien tunteiden näyttämisen negatiivisesti, olivat kokeneet esimiehen tuen aikalailla samanlaisesti joko positiivisesti, ei lainkaan tai negatiivisesti. Näiden ryhmien prosentiosuuksien välillä ei ollut suuria eroja.

Lisäksi avoimella tunteiden näyttämisellä ja viestinnällä oli tilastollisesti melkein merkitsevää riippuvuutta keskenään ($p=0,019$). Peräti 98 % heistä, jotka kokivat avoimien tunteiden näyttämisen negatiivisesti, kokivat myös viestinnän vaikutuksen muutosten kokemiseen negatiivisesti. Myös valtaosa (64 %) heistä, jotka kokivat avoimien tunteiden näyttämisen positiivisesti, kokivat viestinnän vaikutuksen muutosten kokemiseen negatiivisesti.

Seuraavaksi tutkittiin, onko omien mielipiteiden sallimisella ja esimiehen omalla suhtautumisella muutokseen tilastollisesti riippuvuutta keskenään. Kävi ilmi, että näiden kahden muuttujan välillä oli tilastollisesti merkitsevää riippuvuutta ($p=0,001$). He, jotka kokivat omien mielipiteiden salliminen muutosten aikana positiivisesti, kokivat esimiehen oman suhtautumisen muutoksiin vaikuttavan positiivisesti muutosten kokemiseen. He, jotka kokivat omien mielipiteiden sallimisen negatiivisesti, kokivat pääosin (45 %) esimiehen oman suhtautumisen muutoksiin vaikuttavan positiivisesti muutosten kokemiseen.

Jos työntekijällä on tietty rooli muutoksessa ja hän pystyy vaikuttamaan joihinkin asioihin muutoksessa, hänen suhtautuminen muutokseen ei ole ehkä niin negatiivinen. Ilman esimiehen tukea ja positiivista suhtautumista muutoksiin henkilöstölle ei välttämättä synny omaa roolia muutoksessa. Seuraavaksi tutkittiin, oiko omalla roolilla ja esimiehen omalla suhtautumisella muutoksiin riippuvuutta keskenään. Tuloksista selveni, että näiden kahden muuttujan välillä oli tilastollisesti melkein merkitsevää riippuvuutta ($p=0,038$). Heistä 90 %, jotka kokivat oman roolin vaikuttavan muutosten kokemiseen positiivisesti, kokivat esimiehen oman suhtautumisen muutoksiin positiivisesti. Heillä, joille omalla roolilla ei ole ollut vaikutusta muutosten kokemiseen, kokivat, että esimiehen oman suhtautumisen muutoksiin oli vaikuttanut valtaosin joko positiivisesti tai ei lainkaan muutosten kokemiseen.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Opinnäytetyön tarkoituksena oli saada selville, kuinka Sampo Pankin Pohjois-Suomen konttoreiden työntekijät olivat kokeneet muutokset ja miten eri tekijät olivat vaikuttaneet muutosten kokemiseen. Teoriapohjana käytettiin ylipäänsä muutoksista kertovaa kirjallisuutta, artikkeleita ja Internetiä. Teoriaosuudessa kerrottiin muutoksen läpiviemisestä, muutosjohtajuudesta ja organisaatiokulttuurista ja näiden vaikutuksista muutoksen kokemiseen.

Kyselylomake rakennettiin teorian pohjalta ja se koostui taustakysymyksistä ja kolmesta kysymyspatterista. Lomakkeen alussa kysyttiin taustakysymyksiä koskien ikää, sukupuolta ja työhistoriaa Sampo Pankissa ja kartoitettiin oliko vastaaja osallistunut organisaatiomuutokseen. Ensimmäinen patteri käsitteli sitä, missä muutoksissa vastaaja oli ollut mukana ja kuinka hän oli kokenut ne. Toinen patteri liittyi tekijöihin, jotka vaikuttavat muutoskokemuksiin. Kolmas patteri koski muutosjohtajuutta. Vastaajat valitsivat tekijöiden vaikutuksen muutosten kokemiseen vaihtoehtojen erittäin positiivinen - erittäin negatiivinen väliltä. Kyselylomakkeessa kysyttiin vastaajilta eri tekijöiden vaikutusta muutokseen kaikkien kokemiansa muutosten osalta. Lomakkeen lopussa oli avoin tila lisäkommenttien kirjoittamista varten. Kysely toteutettiin maaliskuussa 2009.

Vastausprosentti oli 53,8 %. Kyselyn tuloksista sai vastauksia annettuihin tutkimusongelmiin. Tuloksista selvisi, että ikäjakauma ja työvuodet ovat pankissa laajoja. Tämä kertoo henkilöstön sitoutuneisuudesta ja nuorten aikuisten halusta työskennellä pankissa. Keski-ikä on 43 vuotta ja keskimääräinen pankissa työskentelyaika on 17 vuotta. Vastaajista miehiä oli vain muutama, mutta se oli odotettavissa, koska kyseessä on naisvaltainen ala. Tämän takia sukupuolta ei käytetty ristiintaulukoinneissa toisena muuttujana. Koska konttoria ei kysytty, ei voitu saada selville, miltä Pohjois-Suomen alueelta tuli eniten vastauksia.

Tuloksista kävi ilmi, että vastaajien mielestä Sampo Pankin historian aikaiset muutokset vuoden 1993 Säästöpankki fuusioita lähtien olivat olleet pääsääntöisesti positiivisia. Tietenkin vastaajat olivat myös kokeneet organisaatiomuutokset negatiivisestikin. Vastaajille oli jäänyt positiivisin kokemus Sampo Group-muutoksesta ja negatiivisin Sampo Pankki / Danske -muutoksesta. Positiivisen Sampo Group -kokemuksen syitä voivat olla muun muassa positiiviset aikaisemmat muutoskokemukset ja muutoksesta on kulunut jo noin kahdeksan vuotta. Osa Danske -muutoksen negatiivisuudesta voi johtua siitä, että muutoksesta ei ole kulu-

nut niin pitkää aikaa kuin muista muutoksista ja tunteet Danske - muutoksesta ovat vielä pinnassa. Se on kuitenkin tosiasia, että monet asiat Danske – muutoksessa ei mennyt suunnitelmien mukaan, ja se saattoi aiheuttaa negatiivisen sävyn muutkokemuksen osalta.

Toisen kysymyspatterin kysymyksissä keskityttiin siihen, kuinka eri tekijät vaikuttavat muutosten kokemiseen. Positiivisimmin vastaajien muutosten kokemiseen oli vaikuttanut avoin tunteiden näyttäminen muutosten aikana. Tämän perusteella voidaan todeta, että konttoreissa oli vallinnut avoin ilmapiiri ja tunteita ei tarvinnut pataa sisälleen. He, jotka olivat kokeneet avoimen tunteiden näyttämisen muutosten aikana vaikuttavan negatiivisesti muutosten kokemiseen, eivät välttämättä olleet kokeneet ilmapiiriä konttorissa sellaiseksi, että he olisivat voineet avoimesti näyttää tunteitaan.

Toinen tekijä, joka oli koettu vaikuttavan muutosten kokemiseen positiivisesti, oli omien mielipiteiden salliminen muutosten aikana. Tämä on tiiviisti liitoksissa avoimen tunteiden näyttämisen kanssa. Ilman omien mielipiteiden sallimista, henkilöstä voi saada muutoksesta kuvan, että sitä piilotellaan ja salaillaan. Näin ollen osa vastaajista kokikin omien mielipiteiden sallimisen muutosten aikana vaikuttavan negatiivisesti muutosten kokemiseen.

Vastaajat kokivat, että oma rooli ja vaikuttaminen muutosten aikana vaikuttivat melkein samanvertaisesti sekä positiivisesti että negatiivisesti muutosten kokemiseen. Teoriassa painotettiin henkilöstön ottamista mukaan muutoksiin ja antamalla heille oman roolin muutosprosesseissa. Vastaajissa heillä, jotka olivat kokeneet, että oma rooli ja vaikuttaminen olivat vaikuttaneet positiivisesti, oli luultavimmin tietynlainen rooli muutosprosesseissa. Heillä oli ehkä syntynyt tunne, että he olivat osa muutosprosesseja ja sitä kautta sitoutuminen muutoksiin oli ollut vahvempi. He, joilla ei ole ollut roolia muutoksissa, saattoivat kokea vaikutuksen muutosten kokemiseen negatiivisesti. Heillä ei ehkä ole ollut mukanaolon tuntua muutosprosesseissa ja he saattoivat tuntea itsensä ulkopuolisiksi muutosten aikana.

Negatiivisimmin olivat vaikuttaneet työkavereiden suhtautuminen muutoksiin ja epävarmuus tulevaisuudesta. Esimiehen lisäksi myös työkavereiden suhtautuminen muutoksiin vaikutti siihen, kuinka muut henkilöstön jäsenet olivat kokeneet muutokset. Luultavimmin positiivisesti työkavereiden suhtautumisen kokivat iäkkäämmät ja pitkään pankissa olleet henkilöt. Iäkkäämmillä ja pitkän työhistorian omaavilla työntekijöillä voi olla oma paikkansa ja auktoriteettiasema konttorissa, jota nuoremmat työkaverit eivät voi helposti horjuttaa. Iäkkäämmät työkaverit voivat olla roolimallina nuoremmille työntekijöille. Näin ollen nuoremmat työntekijät

kijät saattoivat olla vaikutuksille alttiimpia ja samaistua muiden muutkokokemuksiin ja mielipiteisiin tulevasta muutoksesta. Tämä voi aiheuttaa, että työkavereiden suhtautuminen muutoksiin koettiin vaikuttavan negatiivisesti muutosten kokemiseen. Myös muutosvastarinnan uhka kasvaa.

Suurinosa vastaajista koki, että epävarmuus tulevaisuudesta oli vaikuttanut negatiivisesti muutosten kokemiseen. Yleensä epävarmuus tulevaisuudesta johtuu vähäisestä tiedottamisesta, puuttellisesta keskustelusta ja henkilöstö ei tiedä säilyykö oma työpaikka jatkossakin. Tästä alkaa yleensä muutosvastarinta henkilöstön keskuudessa. Konttoreissa on voinut syntyä paniikkia ja pelkoa tulevaisuutta kohtaan ja tämä on otollinen hetki muutosvastarinnan alkamiselle tai laajentumiselle.

Muutosjohtamisen eri osa-alueet olivat vaikuttaneet vastaajien mielestä muutosten kokemiseen pääasiassa positiivisella tavalla. Esimiesten oma suhtautuminen muutoksiin oli vaikuttanut vastaajien muutosten kokemiseen positiivisesti. Esimiehet olivat olleet sitoutuneita muutoksiin 100 % ja he olivat näyttäneet sitoutumisensa henkilöstölle. Vain osa vastaajista koki, että esimiehen suhtautuminen oli vaikuttanut negatiivisesti muutosten kokemiseen. Syitä tälle voi olla, että esimies oli suhtautunut muutoksiin negatiivisesti ja henkilöstö oli aistinnut tämän. Myös on mahdollista, että esimies ei ollut sitoutunut muutoksiin täysillä.

Esimiehen tuki muutosten aikana oli vaikuttanut positiivisesti vastaajien muutosten kokemiseen. Tästä voidaan päätellä, että konttoreissa esimies oli ollut läsnä muutosprosesseissa ja hän oli huomionnut henkilöstön tunteet muutoksista. Vastauksista saatiin varmuutta teoriapohjalle, että esimiehen tuki on merkittävä tekijä muutosten aikana. Kuitenkin osa vastaajista koki, ettei ollut saanut tarvitsemaansa tukea. Eri henkilöt ovat voineet kokea tuen eri tavalla, vaikka kaikki olisivatkin saaneet samanvertaisesti tukea. Yksi mahdollisuus sille, että tuki on koettu eri tavoin voi olla henkilön oma rooli muutoksessa. He, jotka ovat työskennelleet esimiehen kanssa lähemmin ja saattoivat kokea tuen voimakkaammin.

Kiire ja viestintä muutoksissa olivat vaikuttaneet kaikkein negatiivisimmin muutosten kokemiseen. Teoriassa kiireen merkitystä muutosten läpiviennissä korostetaan paljon. Teorian mukaan henkilöstö voi sitoutua paremmin muutokseen kun muutos aloitetaan ja läpiviedään kiireellä loppuun. Lisäksi kiire voi kasvattaa henkilöstön motivaatiota muutosta kohtaan. Pohjois-Suomen konttoreiden henkilökunta ei ollut kuitenkaan kokenut, että kiire muutosten läpiviennissä olisi vaikuttanut positiivisesti muutosten kokemiseen. Oliko Sampo Pankin or-

ganisaatiomuutokset läpiviety liian kiireellä ja ilman kunnon perusteluja loppuun? Saattaa olla, että liian kiire muutosten läpiviennissä on aiheuttanut sen, että henkilöstö ei ole kerennyt omaksua tulevaan muutosta ajatustasolta. Toisaalta saattaa olla, että suruvaihe on jäänyt väliin kiireellisessä muutoksen läpiviemisessä ja näin suremista ja poisoppimista ei olla käyty läpi ollenkaan. Myös tämän takia muutoksiin sitoutuminen saattaa kärsiä ja se vaikuttaa muutoksen jälkeiseen elämään työpaikalla.

Viestintä on yksi tärkeimmistä muutosjohtamisen apuvälineistä. Muutos voi epäonnistua puuttellisen viestinnän takia. Suurin vastaajista koki, että viestintä muutosprosessin läpivien- nin aikana oli vaikuttanut negatiivisesti tai erittäin negatiivisesti muutosten kokemisessa. Tästä voidaan päätellä, etteivät vastaajat ole olleet tyytyväisiä sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Juuti & Virtanen (2009) korostavat viestinnän tärkeyttä muutoksessa (sivu 19) ja eri viestintäkanavien käyttöä. Herää kysymys, miksi viestintä oli koettu vastaajien mielestä niin negatiivisesti? Eikö siihen panostettu tarpeeksi vai eikö henkilöstö kokenut viestinnän tulevan suoraan heille? Sampo Pankilla oli käytössään Intra, sähköposti, johdon tiedotteet ja henkilöstölehti muutosten aikana, mutta ne eivät varmaankaan olleet riittäviä henkilöstön mielestä. Henkilöstö on mahdollisesti saattanut väärin ymmärtää viestit muutosta koskien. Oma rooli muutoksissa on voinut vaikuttaa siihen, että osa vastaajista oli kokenut viestinnän positiivisesti. Yleensä he, joilla on oma rooli muutoksissa, ovat läheisemmässä kanssakäymisessä esimiehen kanssa. Näin ollen he ovat voineet saada tietoa muutoksesta aikaisemmin ja perusteellisemmin kuin muut. Tulevaisuutta ajatellen Sampo Pankin kannattaisikin panostaa sisäiseen ja ulkoiseen viestintään sekä huomioida mahdollinen negatiivinen julkisuus tekemällä siihen esimerkiksi omat tiedotteet.

Toinen muutosjohtamisen apuvälineistä on palkitseminen. Suurin osa vastaajista koki, että palkitseminen muutosten aikana oli vaikuttanut positiivisesti muutosten kokemiseen. Teoriaan nojaten tämä saa aikaan henkilöstössä tunnelman, että heidän panostaan muutosprosessissa arvostetaan. Sampo Pankilla on ollut käytössä hyvät kannustimet ja tarkat perustelut palkitsemiselle. Palkitsemisen ei tarvitse olla aina rahaa tai jotain suurta tavaraa vaan ihan pelkkä kiitoksen sanominen voi riittää. Osa vastaajista oli kokenut, ettei palkitsemisella ole ollut vaikutusta muutosten kokemiseen. Onko heille sitten palkitseminen ollut vain lisä ja ilman palkitsemistakin heidän panoksensa muutoksissa olisi ollut samanlainen? Monet olivat myös kokeneet, että palkitseminen oli vaikuttanut negatiivisesti muutosten kokemiseen. He ovat saattaneet tuntea palkitsemisen vähäisenä tai perustelut palkitsemiselle ovat saattaneet olla epäselviä. Palkitseminen aikana edellytetään selkeitä palkitsemisportaita, koska näin

henkilöstö saa tiedon mistä palkitseminen tulee. Jos henkilöstö on tuntenut palkitseminen puuttellisena, se on voinut myös aiheuttaa muutosvastarintaa.

Viimeinen muutosjohtajuutta käsittelevä kysymys koski lisäkoulutusta muutosten aikana. Suurin osa vastaajista koki, että lisäkoulutus oli vaikuttanut positiivisesti muutosten kokemiseen. Teoriassa korostetaan lisäkoulutuksen merkitystä muutosprosesseissa. Lisäkoulutus sitouttaa henkilöstön tiivimmin muutoksiin, koska uuden oppiminen saa aikaan itsevarmuuden kohoamista muutosten aikana. Vastaajat olivat mahdollisesti kokeneet lisäkoulutuksen onnistuneena ja käytännän läheisenä. He ovat myös saattaneet saada vertaistukea lisäkoulutuksesta, joka on nostanut itsevarmuutta uuden tietojen ja taitojen osalta. Hyvälle ja ammattitaitoiselle tietopohjalle on hyvä rakentaa uutta tietotaitoa.

Lisäkommentteja saatiin 12 vastaajalta. Ne olivat samansuuntaisia suljettujen vastauksien kanssa. Lisäkommenteissa pääpaino olikin viestinnässä, kiireessä muutosten aikana ja esimiehen johtamistaidoissa.

Ristiintaulukoinnin tulokset ovat lähinnä vain suuntaa antavia, johtuen testaustavasta ja siitä, että vastauksissa ei ole eritelty tekijöiden vaikutusta juuri tiettyyn muutokseen. Testitapana käytettiin Monte Carlon testiä, koska aineisto oli pieni. Aineiston pienuus pois sulki χ^2 -testin käytön. Vastaajat vastasivat kysymyksiin eri tekijöiden ja muutosjohtamisen eri osa-alueiden vaikutuksista muutoksiin kaikkien muutoskokemustensa pohjalta.

Ristiintaulukoinneissa ikä ristiintaulukointiin kaikkien eri tekijöiden ja muutosjohtamisen eri osa-alueiden kanssa. Ne muuttujat, joilla oli riippuvuutta iän kanssa, ristiintaulukointiin työvuosien kanssa. Pankkimuutokset ristiintaulukoitiin vain viestinnän ja lisäkoulutuksen kanssa. Viimeisimpänä ristiintaulukoitiin eri tekijöitä ja muutosjohtajuuden eri osa-alueita keskenään. Koska kaikkia muuttujia ei ristiintaulukoitu keskenään, on mahdollista, että muidenkin muuttujien välillä olisi ollut tilastollista riippuvuutta.

Esimiehen lisäksi työkaverit voivat vaikuttaa siihen, miten muutoksiin suhtaudutaan. Ristiintaulukoinnin suuntaa antavissa tuloksissa ilmeni, että iällä ja työvuosilla oli riippuvuutta siihen, miten työkavereiden suhtautuminen oli vaikuttanut muutosten kokemiseen. Alle 34 – vuotiaat olivat kokeneet työkavereiden suhtautumisen muutoksiin negatiivisemmin. Positiivisemmin työkavereiden suhtautumisen olivat kokeneet yli 50 – vuotiaat. Työvuosilla oli samansuuntaista vaikutusta kuin iällä. Negatiivisemmin olivat kokeneet alle 14 – vuotta työskennelleet vastaajat ja positiivisemmin 14 – 28 vuotta työskennelleet.

Iällä ja työvuosilla oli tilastollista riippuvuutta viestinnän kanssa. Yli 50-vuotiaat ja yli 29 vuotta pankissa työskennelleet kokivat, että viestintä oli vaikuttanut positiivisesti muutosten kokemiseen. Negatiivisen vaikutuksen muutosten kokemiseen kokivat nuoremmat ja alle 29 vuotta pankissa työskennelleet. Tämä voi johtua siitä, että iäkkäämmät tuntevat pankin viestintätyylin ja osaavat suhtautua viestintään sen mukaisesti. Myös aikaisemmilla muutoskokemuksilla voi olla vaikutusta siihen, kuinka viestintä koetaan muutosten aikana. Yleensä yrityksillä on samantyylinen viestintämalli käytössään muutosten aikana. He, joilla on monia muutoskokemuksia takanaan, tietävät suurinpiirtein mitä odottaa viestinnältä muutosprosesseissa.

Myös työvuosilla oli merkitystä siihen, miten lisäkoulutus oli vaikuttanut muutosten kokemiseen. Lisäkoulutuksen negatiivisemmin ja positiivisemmin olivat kokeneet he, jotka ovat työskennelleet pankissa 14 – 28 vuotta. Nämä henkilöt ovat noin 35 – 50 vuotiaita, joilla on vankka ammattitaito taustalla. Voi olla, että pelko oman ammattitaidon menetyksestä oli vaikuttanut heidän suhtautumiseen lisäkoulutuksen osalta. Oma ammattitaito ei häviä minnekään muutoksen myötä, vaan se antaa hyvän pohjan uusille asioille. Eri-ikäiset ihmiset oppivat eri tavalla ja varsinkin yli 50 – vuotiaille uudet asiat eivät välttämättä jää mieleen ensimmäisellä oppimiskerralla. Uudet asiat opitaan parhaiten iästä riippumatta käytännön kautta. Mikäli nojataan ajatukseen, että käytäntö on paras opettaja, tulee mieleen, oliko koulutus muutosten aikana liian teoriapitoista. Sampo Pankissa valtaosa henkilökunnasta on yli 40 -vuotiaista ja heille uuden oppiminen ei välttämättä ole niin helppoa kuin nuoremmille. Eri-laisten koulutus suunnitelmien teko olisi vienyt liikaa resursseja, joten se tuskin olisi ollut mahdollista. Tulevaisuuden kannalta Sampo Pankin kehittämisen alueina voisikin olla muun muassa uusien koulutusmahdollisuuksien kehittäminen, jotka palvelisivat paremmin henkilökuntaa.

Kun vertailtiin eri pankkimuutoksia ja muutosjohtamisen eri osa-alueita, huomattiin, ettei näiden muuttujien välillä ole tilastollisesti riippuvuutta eikä eroja kuinka ne olivat vaikuttaneet muutosten kokemiseen. Ainoastaan Säästöpankki fuusioiden kohdalla lisäkoulutuksella oli ollut vaikutusta muutoksen kokemisessa.

Ristiintaulukoinneissa kävi ilmi, että esimiehen tuella ja omalla suhtautumisella muutokseen oli vaikutusta henkilöstön siihen, kuinka avoin tunteiden näyttäminen oli vaikuttanut muutosten kokemiseen. Koska esimiehen tukea oli saatavilla, henkilöstö pystyi näyttämään avoimesti tunteitaan ja mielipiteet muutoksista olivat olleet sallittuja. Viestinnällä oli myös vaiku-

tusta omien mielipiteiden sanomiseen. Mielipiteet olivat sallittuja ja henkilöstölle oli kerrottu muutoksista. Viestintä koettiin pääasiassa negatiivisena, mutta siinä oli kuitenkin onnistuttu jossain määrin. Henkilöstö tiesi tulevista muutoksista ja he pystyivät viestinnän pohjalta puhumaan muutoksista ja kertomaan omia mielipiteitä. Voisi tulkita, että ne muutamat fraasit, joita on mahdollisesti toistettu useaan kertaan, on ymmärretty oikein.

Kysely antoi vastaukset asetettuihin tutkimusongelmiin. Teoriatausta antoi tukea vastauksille. Kysely tehtiin Internet-kyselynä, joten siitä olisi voitu lähettää linkki sähköpostitse kaikille Pohjois-Suomen konttoreiden työntekijöille. Näin olisi voitu saada enemmän vastauksia ja ristiintaulukoinnin tulokset eivät olisi olleet niin suuntaa antavia. Lisäksi olisi ollut mahdollista käyttää toisenlaista tapaa tulkita tuloksia esimerkiksi χ^2 -testiä, josta saadut tulokset olisivat voineet olla tarkempia ja luotettavampia. Kyselyä ei lähetetty kaikille Pohjois-Suomen konttoreiden henkilökunnalle, koska tutkija arvioi otoskoon riittäväksi. Näin ollen kysely lähetettiin noin puolella Pohjois-Suomen konttoreiden henkilökunnasta.

Tutkija uskoo reliabiliteetin toteutuvan tutkimuksen osalta. Jos Pohjois-Suomen Sampo Pankin konttoreiden henkilökunnalle tehtäisiin vastaava kysely uudestaan, tulokset voisivat olla samankaltaisia. Omat kokemukset ja tuntemukset muutoksista eivät muutu hetkessä, vaan ajan myötä ne saattavat laantua. Myös eri tekijöiden vaikutus muutosten kokemiseen saattaa laantua ajan myötä. On myös mahdollista, että viimeksi koettu muutos on ollut vastaajilla mielessä ja sitä kautta he ovat vastanneet toiseen ja kolmanteen kysymyspatteriin. 50 vastaajaa olivat osallistuneet Danske – muutokseen ja noin kolmannes vastaajista myös edellisiin muutoksiin. Näin tästäkin saatiin luotettavaa tietoa muutosten kokemisesta.

Kysymyspatterissa, missä kartoitettiin vastaajien kokemuksia organisaatiomuutoksista, oli saattanut tulla väärinymmärryksiä. Vaihtoehdon ”ei lainkaan” vastaajat olivat voineet käsittää kahdella tavalla, joko vastaaja ei ole ollut mukana kyseisessä muutoksessa tai vastaaja oli saanut neutraalin muutoskokemuksen. Tarkoitus tutkijalla oli, että vastaajat merkitsevän vaihtoehdoista erittäin positiivinen – erittäin negatiivinen vain niiden muutosten kohdalla, joissa hän oli ollut mukana. Kuitenkaa mahdollinen väärinymmärrys ei ole merkittävästi vaikuttanut väärentävästi tuloksiin, koska ei lainkaan – vaihtoehto on neutraali muutoskokemus.

Tutkija ei usko, että Sampo Pankki on teettänyt ennen näin laajaa kyselyä vuoden 1993 Säästöpankki fuusioista lähtien. Sampo Pankki sai tietoa siitä, miten henkilöstö on kokenut muutokset. Muutoskokemusten vertailu on helppoa ja selkeää, koska vastaukset ovat samoilta

henkilöitä ja muutkokokemuksista on tehty diagrammit. Sampo Pankki sai arvokasta tietoa muutosjohtajuuden eri osa-alueiden vaikutuksista muutosten kokemisessa. Näin voidaan kehittää alueita, joita ei koettu niin positiivisesti. Positiivisia alueita kannattaa myös kehittää tulevaisuudessa, koska henkilöstö kehittyy koko ajan ja ei voida enää käyttää samoja malleja kuin aikaisemmin. Sekä tutkijalle että Sampo Pankille kyselyn tuloksista ilmeni, miten eri tekijät voivat vaikuttaa muutosten kokemiseen.

Tulokset käsiteltiin luottamuksellisesti ja kokonaistuloksina. Näin ollen vastaajat pystyivät rehellisesti kertomaan muutkokokemuksistaan. Vastauksista ei voitu päätellä, mistä konttorista vastaaja oli tai hänen esimiestään, koska konttoria ei kysytty. Mikäli jokaisen vastaajan konttorit olisivat selvitetty, olisi voitu tarkasti määrittää, miten kullakin Pohjois-Suomen alueella muutokset oli koettu. Pohjois-Suomen alueella on 13 konttoria, joiden koko vaihtelee noin 2 – 70 henkilön väliltä. Näin ollen muutosten kokemisessa ja niihin vaikuttaneissa tekijöissä olisi saattanut ilmetä eroja. Tässä olisi kuitenkin tullut ongelmia anonyymisyyden kanssa. Mukana oli myös pieniä konttoreita, joten niistä olisi tiennyt kuka / ketkä olivat vastanneet kyselyyn.

Opinnäytetyön aihe oli tutkijalle läheinen ja kiinnostava. Oli mielenkiintoista nähdä, kuinka muut olivat kokeneet Danske - muutoksen, jossa tutkija itsekkin oli ollut mukana. Tuloksia tarkastellessa tutkijan omat muutkokemukset tulivat pintaan ja tutkija pysähtyikin pohtimaan niitä aiempaa tiiviimmin ja syvällisemmin. Tutkijalle tuli mieleen monia lisäkysymyksiä ja ideoita, joiden pohjalta on mahdollista syventää tehtyä kyselylomaketta ja laajentaa asetettuja tutkimusongelmia.

Yksi ajatus koskee lisätutkimusta siitä, olisiko tutkimustuloksissa eroa Pohjois-Suomen ja muun Suomen välillä. Näin saataisiin kattavat muutkokemukset koko Suomen konttoreiden henkilökunnalta ja pystyttäisiin vertailemaan tuloksia alueittain. Kuitenkin tässä tulisi huomioida se, että tutkijan tulisi selvittää alue tai konttori, missä vastaaja työskentelee. Pohjois-Suomen konttoreiden vastauksista ilmeni työntekijöiden pitkä työhistoria. Varsinkin tämän asian osalta olisi kiinnostava tutkia, onko Etelä-Suomen henkilöstö yhtä sitoutunutta kuin Pohjois-Suomen. Tässä olisikin mahdollisuus laajentaa tutkimusta muun Suomen alueelle.

Kyselylomakkeessa kysymykset vain raapaisivat pintaa, joten lisäkysymyksillä voitaisiin päästä syvemmälle henkilöstön mietteisiin muutoksista. Erityisesti kiireen, viestinnän ja lisäkoulu-

tuksen osalta pystyttäisiin tarkemmin kartoittamaan heikot kohdat ja kehittämään niitä tulevaisuudessa. Lisäksi seuraavissa mahdollisissa tutkimuksissa voitaisiin eritellä muutokset ja sen pohjalta vastata kysymyksiin eri tekijöiden ja muutosjohtajuuden osa-alueiden vaikutuksista muutosten kokemiseen. Näin saataisiin kohdistettu tulokset tarkasti koettuihin muutoksiin.

LÄHTEET

- Aaltonen, T. & Junkkari, L. 1999. Yrityksen arvot ja etiikka, Juva: WSOY.
- Arikoski, J. & Sallinen M. 2007. Vastarinnasta vastarannalle – johda muutos taitavasti, Keuruu: Otava.
- Autio, J. & Hjerppe, M. 1996. Raha ja Rahakriisit, Jyväskylä: Atena.
- Cellars, T. 10.5.2007. Change Management Models: A Look at McKinsey's 7-S Model, Lewin's Change Management Model and Kotter's Eight Step Change Model. http://www.associatedcontent.com/article/237685/change_management_models_a_look_at_pg4.html?cat=3 (Luettu 23.3.2009).
- Chapman, A. Change Management. <http://www.businessballs.com/changemanagement.htm> (Luettu 23.3.2009).
- Ek, E. Muutoksen johtaminen ja esimies muutoksessa. www.hallinto.oulu.fi/yhallint/henkil_st_palvelut/www/private/intranet/OYPAKEtukiesim_intra7.ppt (Luettu 12.3.2009).
- Hautala, T. & Lämsä, A.-M. 2004. Organisaatiokäyttötymisen perusteet. Helsinki: Edita.
- Heikkilä, T. 5. painos 2004. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 5. painos 2000. Tutki ja kirjoita. Tampere: Tammerpaino Oy.
- Huttunen, P. 2000. Neljäs aalto, Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Kananen, J. 2008. Kvantti. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.
- Klemi, M. 1995. Curre ja mä: malli osallistuvasta johtamisesta. Helsinki: Suomen jääkiekkoliitto.
- Kokko, L. 2004. Muutokset hallintaan. Yritystalous 3, 36 – 38.

Kotter, J.P. 1996. Muutos vaatii johtajuutta, Helsinki: Rastor.

Kotter's 8-step Change Model. http://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_82.htm (Luettu 8.1.2009).

KvantiMot: Mittaaminen, mittarin luotettavuus.

<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/mittaaminen/luotettavuus.html> (Luettu 3.4.2009).

Kvist, H. & Kilpiä, T. 2006. Miksi muutos? Mikä muutosjohtaminen?, Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Lanning, H. 1996. Organisaation muutoksen toteuttaminen – kehittämissuunnitelmien tyypilliset ongelmat ja niiden välttäminen. Forssa: Nordmanin Kirjapaino Oy.

Lanning, H. & Roiha, M. & Salminen, A. 1999. Matkaopas muutokseen: miten kehität organisaatiota tehokkaasti ja hallitusti. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Lewin's change management model: understanding the three stages of change. <http://www.consultpivotal.com/lewin's.htm> (Luettu 18.3.2009).

Mattila, P. 2007. Johdettu muutos – avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Mattila, P. 2008. Otollinen tilaisuus: miten tarttua muutokseen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Murto, K. 2004. Muutosvastarinta työyhteisössä.

http://www.jyvaskylankoulutuskeskus.fi/YY/artikkelit/2004-4_muutosvastarinta.php (Luettu 11.9.2008).

Muutosvastarinta. <http://www.kookas.fi/articles/read/1540> (Luettu 11.9.2008).

Mäkipeska, M. & Niemelä, T. 2005. Haasteena luottamus: työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne. Helsinki: Edita Prima.

Pekkala, H. Muutosjohtaminen – pääosassa ihmiset.

<http://www.pyk.hkkk.fi/delfoiakatemia/Hanna%20PekkalaDA2.pdf> (Luettu 24.3.2009).

Pendlebury, J. & Grouard, B. & Meston, F. 1998. The ten keys to successful change management. John Wiley & Sons.

Roukala, V. 1998. Toiminnan muutoksen toteutus, Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Saksa, A. Turun Sanomat 7.10.1997. Postipankki yhdistetään Vientiluoton kanssa samaan konserniin. <http://www.turunsanomat.fi/talous/?ts=1,3:1004:0:0,4:4:0:1:1997-10-08,104:4:4082,1:0:0:0:0:0>: (Luettu 19.4.2009).

Schein, E.H. 1991. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Sampo Pankki a.

<http://www.sampopankki.fi/fifi/TietoaSampoPankista/SampoPankkilyhyesti/Historia/Pages/Historia.aspx> (Luettu 11.9.2008).

Sampo Pankki b.

<http://www.sampopankki.fi/fifi/TietoaSampoPankista/SampoPankkilyhyesti/Organisaatio/Pages/Organisaatio.aspx> (Luettu 11.9.2008, 20.3.2009).

Setälä, M.-L. 1999. Seireenien laulut – muutoksen läpivienti johdon työnä. Helsinki: Oy Edita Ab.

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

Tainio, R. & Valpola, A. 1996. Johtaja muutoksissa – kokemuksia ja näkemyksiä liike-elämästä. Ekonomia, Porvoo.

Takala, T. 2001. Muutosjohtaminen – haaste ja mahdollisuus. Tiedepolitiikka 4, 43 – 50. <http://elektra.helsinki.fi/se/t/0782-0674/26/4/muutosjo.pdf> (Luettu 16.4.2009).

Tuikkanen, J. 2007. Johtaminen-kurssin luentomateriaali.

Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen – muutosjohtamisen käytännön keinot, Juva: WSOY.

Ylikoski, M. 4.painos 1995. Työyhteisö muutosmurroksessa – Ihmisyys muutoksen kohtaamisessa ja johtamisessa, Mikkeli: Länsi-Savo Oy.

Ähman, H. 2004. Menestyvän johtamisen kulmakivet, Porvoo: WSOY.

LIITTEET

LIITE 1 Kyselylomakkeen saatekirje ja kyselylomake

LIITE 2 Frekvenssijakaumat

LIITE 3 Avoimet vastaukset

LIITE 4 Ristiintaulukoinnit

Arvoisa Sampo Pankin työntekijä

Opiskelen Kajaanin ammattikorkeakoulussa yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon alalla tradenomiksi liiketalouden koulutusohjelmassa. Teen opinnäytetyötäni Sampo Pankille aiheesta ”Organisaatiomuutosten kokeminen ja siihen vaikuttaneet tekijät Sampo Pankin Pohjois-Suomen konttoreiden henkilökunnan kokemana” ja tällä kyselyllä tavoitteeni on selvittää, **mitkä ja miten eri tekijät ovat vaikuttaneet muutosten kokemiseen**. Kyselyssä ovat mukana seuraavat Sampo Pankin historian aikaiset organisaatiomuutokset: Säästöpankki fuusiot -> Postipankki -> Leonia -> Sampo-Leonia -> Sampo Group -> Sampo Pankki/ Danske Bank A/S:n tytäryhtiö.

Kyselyyn valitut henkilöt valittiin systemaattisena satunnaisotantana ja sähköpostiosoitteet saatiin Sampo Pankin työntekijäluettelosta. Näin jokaisesta Pohjois-Suomen konttorissa on vastaajia. Kyselyn vastauksista ei selviä vastaajan konttori tai kuka on hänen esimiehensä. Vastaukset käsitellään nimettöminä, luottamuksellisesti ja kokonaistuloksina, joten ketään ei voida tunnistaa vastausten perusteella. Kysely on lyhyt ja nopea vastattava, mutta mietithän kysymyksiä ajatuksen kanssa. Kaikki vastaukset ovat tärkeitä oikeiden tulosten saavuttamiseksi.

Valmis opinnäytetyö toimitetaan Sampo Pankin Sotkamon konttoriin toukokuuhun 2009 loppuun mennessä. Opinnäyte löytyy myös Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjastosta paperiversiona sekä digitaalisena versiona KAKTUS - opinnäytetietokannasta.

Osoite on <http://www.kajak.fi/suomeksi/Kirjasto/Kactus-opinnaytetyotietokanta.iw3>.

Vastaan mielelläni tutkimusta koskeviin kysymyksiin, joita voitte lähettää sähköpostiini.

Kiitos etukäteen vastauksistanne!

Marianne Pääkkönen

kh15hmarianep@kajak.fi

KYSELYLOMAKE

Taustakysymykset

1. Sukupuoli ___Nainen ___ Mies

2. Ikä ___vuotta

3. Olen työskennellyt Säästöpankissa (fuusioituessa Postipankkiin), Postipankissa, Leoniassa, Sampo-Leoniassa, Sammossa, Sampo Pankissa (Danske)

___vuotta.

Varsinaiset kysymykset

4. Missä seuraavista organisaatiomuutoksissa olette olleet mukana ja kuinka olette kokeneet ne? Merkitse rastilla (X) kokemanne organisaatiomuutoksen kohdalle parhaiten näkemystänne vastaava vaihtoehto (-- = erittäin negatiivisesti, - = negatiivisesti, 0 = ei lainkaan, + = positiivisesti, ++ = erittäin positiivisesti).

	erittäin negatiivisesti --	negatiivisesti -	ei lainkaan 0	positiivisesti +	erittäin positiivisesti ++
Säästöpankki fuusiot 1993					
Leonia 1997					
Sampo-Leonia 2000					
Sampo Group 2001					
Sampo Pankki (Danske)2008					

5. Miten seuraavat tekijät ovat teidän kohdallanne vaikuttaneet pankin historian aikana tapahtuneiden organisaatiomuutosten

(Säästöpankki fuusiot -> Postipankki -> Leonia -> Sampo-Leonia -> Sampo -> Sampo Pankki/Danske) kokemiseen?

Merkitse rastilla (X) jokaiseen yksi parhaiten näkemystänne vastaava vaihtoehto (-- = erittäin negatiivisesti, - = negatiivisesti, 0 = ei lainkaan, + = positiivisesti, ++ = erittäin positiivisesti). Arvioi kaikkia kokemianne organisaatiomuutoksia ja vastatkaa niin kuin olette keskimäärin kokeneet ne.

	erittäin negatiivisesti --	negatiivisesti -	ei lainkaan 0	positiivisesti +	erittäin positiivisesti ++
avoin tunteiden näyttäminen muutosten aikana					
omien mielipiteiden salliminen muutosten aikana					
oma rooli ja vaikuttaminen muutosprosesseissa					
työkavereiden suhtautuminen muutoksiin					
epävarmuus tulevaisuudesta					

6. Miten seuraavat muutosjohtamisen osa-alueet ovat teidän kohdallanne vaikuttaneet pankin historiassa tapahtuneiden organisaatiomuutosten (Säästöpankki fuusiot -> Postipankki -> Leonia -> Sampo-Leonia -> Sampo -> Sampo Pankki/Danske) kokemiseen? Valitse rastilla (X) jokaiseen yksi parhaiten näkemystänne vastaava vaihtoehto (-- = erittäin negatiivisesti, - = negatiivisesti, 0 = ei lainkaan, + = positiivisesti, ++ = erittäin positiivisesti). Arvioikaa kaikkia kokemianne organisaatiomuutoksia ja vastatkaa niin kuin olette keskimäärin kokeneet ne.

	erittäin negatiivisesti --	negatiivisesti -	ei lainkaan 0	positiivisesti +	erittäin positiivisesti ++
esimiehen oma suhtautuminen muutoksiin					
esimiehen tuki muutosten aikana					
kiireen tuntu muutosten läpiviemisessä					
viestintä muutosprosessin läpiviennin aikana					
palkitseminen muutosten aikana					
lisäkoulutus muutosten aikana					

Halutessanne voitte kirjoittaa lisäkommentteja organisaatiomuutoksista ja niiden kokemisesta.

KIITOS VASTAUKSESTANNE!

FREKVENSSIJAKAUMAT

1. Ikä vuosina

Luokiteltu ikä

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid <29	12	21,4	21,4	21,4
30-39	5	8,9	8,9	30,4
40-49	17	30,4	30,4	60,7
>50	22	39,3	39,3	100,0
Total	56	100,0	100,0	

2. Sukupuoli

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid nainen	51	91,1	91,1	91,1
mies	5	8,9	8,9	100,0
Total	56	100,0	100,0	

3. Olen työskennellyt yhteensä vuosina Säästöpankissa (fuusioituessa Postipankkiin), Postipankissa, Leoniassa, Sampo-Leoniassa, Sampo Groupissa tai Sampo Pankissa (Danske)

luokitellut työvuodet

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid <9	22	39,3	39,3	39,3
10-19	5	8,9	8,9	48,2
20-29	19	33,9	33,9	82,1
>30	10	17,9	17,9	100,0
Total	56	100,0	100,0	

4. Oletteko olleet mukana joissakin organisaatiomuutoksissa (Säästöpankki fuusiot -> Postipankki -> Leonia -> Sampo-Leonia -> Sampo Group -> Sampo Pankki/Danske) ?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid kyllä	51	91,1	91,1	91,1
ei	5	8,9	8,9	100,0
Total	56	100,0	100,0	

**5. Missä seuraavista organisaatiomuutoksissa olette olleet mukana ja kuinka olette kokeneet ne?
Säästöpankki fuusiot 1993**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	positiivinen	13	23,2	39,4	39,4
	ei lainkaan	7	12,5	21,2	60,6
	negatiivinen	10	17,9	30,3	90,9
	erittäin negatiivinen	3	5,4	9,1	100,0
	Total	33	58,9	100,0	
Missing	System	23	41,1		
Total		56	100,0		

**5. Missä seuraavista organisaatiomuutoksissa olette olleet mukana ja kuinka olette kokeneet ne?
Leonia 1997**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	erittäin positiivinen	6	10,7	17,1	17,1
	positiivinen	17	30,4	48,6	65,7
	ei lainkaan	7	12,5	20,0	85,7
	negatiivinen	5	8,9	14,3	100,0
	Total	35	62,5	100,0	
Missing	System	21	37,5		
Total		56	100,0		

**5. Missä seuraavista organisaatiomuutoksissa olette olleet mukana ja kuinka olette kokeneet ne?
Sampo-Leonia 2000**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	erittäin positiivinen	5	8,9	13,2	13,2
	positiivinen	24	42,9	63,2	76,3
	ei lainkaan	5	8,9	13,2	89,5
	negatiivinen	4	7,1	10,5	100,0
	Total	38	67,9	100,0	
Missing	System	18	32,1		
Total		56	100,0		

**5. Missä seuraavista organisaatiomuutoksissa olette olleet mukana ja kuinka olette kokeneet ne?
Sampo Group 2001**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	erittäin positiivinen	4	7,1	10,8	10,8
	positiivinen	24	42,9	64,9	75,7
	ei lainkaan	6	10,7	16,2	91,9
	negatiivinen	3	5,4	8,1	100,0
	Total	37	66,1	100,0	
Missing	System	19	33,9		
Total		56	100,0		

**5. Missä seuraavista organisaatiomuutoksissa olette olleet mukana ja kuinka olette kokeneet ne?
Sampo Pankki (Danske)2008**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	erittäin positiivinen	1	1,8	2,0	2,0
	positiivinen	14	25,0	28,0	30,0
	ei lainkaan	3	5,4	6,0	36,0
	negatiivinen	23	41,1	46,0	82,0
	erittäin negatiivinen	9	16,1	18,0	100,0
	Total	50	89,3	100,0	
Missing	System	6	10,7		
Total		56	100,0		

6. Miten seuraavat tekijät ovat teidän kohdallanne vaikuttaneet pankin historian aikana tapahtuneiden organisaatiomuutosten kokemiseen? (Säästöpankki fuusiot -> Postipankki -> Leonia -> Sampo-Leonia -> Sampo Group -> Sampo Pankki/Danske) Arvioi kaikkia kokemianne organisaatiomuutoksia ja vastatkaa niin kuin olette keskimäärin kokeneet ne.

avoin tunteiden näyttäminen muutosten aikana

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	erittäin positiivinen	2	3,6	4,0	4,0
	positiivinen	26	46,4	52,0	56,0
	ei lainkaan	6	10,7	12,0	68,0
	negatiivinen	14	25,0	28,0	96,0
	erittäin negatiivinen	2	3,6	4,0	100,0
	Total	50	89,3	100,0	
Missing	System	6	10,7		
Total		56	100,0		

6. Miten seuraavat tekijät ovat teidän kohdallanne vaikuttaneet pankin historian aikana tapahtuneiden organisaatiomuutosten kokemiseen? (Säästöpankki fuusiot -> Postipankki -> Leonia -> Sampo-Leonia -> Sampo Group -> Sampo Pankki/Danske) Arvioikaa kaikkia kokemianne organisaatiomuutoksia ja vastatkaa niin kuin olette keskimäärin kokeneet ne.

omien mielipiteiden salliminen muutosten aikana

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	erittäin positiivinen	1	1,8	2,0	2,0
	positiivinen	24	42,9	47,1	49,0
	ei lainkaan	6	10,7	11,8	60,8
	negatiivinen	18	32,1	35,3	96,1
	erittäin negatiivinen	2	3,6	3,9	100,0
	Total	51	91,1	100,0	
Missing	System	5	8,9		
Total		56	100,0		

6. Miten seuraavat tekijät ovat teidän kohdallanne vaikuttaneet pankin historian aikana tapahtuneiden organisaatiomuutosten kokemiseen? (Säästöpankki fuusiot -> Postipankki -> Leonia -> Sampo-Leonia -> Sampo Group -> Sampo Pankki/Danske) Arvioikaa kaikkia kokemianne organisaatiomuutoksia ja vastatkaa niin kuin olette keskimäärin kokeneet ne.

oma rooli ja vaikuttaminen muutosprosessissa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	erittäin positiivinen	1	1,8	2,0	2,0
	positiivinen	20	35,7	39,2	41,2
	ei lainkaan	7	12,5	13,7	54,9
	negatiivinen	18	32,1	35,3	90,2
	erittäin negatiivinen	5	8,9	9,8	100,0
	Total	51	91,1	100,0	
Missing	System	5	8,9		
Total		56	100,0		

6. Miten seuraavat tekijät ovat teidän kohdallanne vaikuttaneet pankin historian aikana tapahtuneiden organisaatiomuutosten kokemiseen? (Säästöpankki fuusiot -> Postipankki -> Leonia -> Sampo-Leonia -> Sampo Group -> Sampo Pankki/Danske) Arvioikaa kaikkia kokemianne organisaatiomuutoksia ja vastatkaa niin kuin olette keskimäärin kokeneet ne.

työkavereiden suhtautuminen muutoksiin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	positiivinen	22	39,3	43,1	43,1
	ei lainkaan	2	3,6	3,9	47,1
	negatiivinen	21	37,5	41,2	88,2
	erittäin negatiivinen	6	10,7	11,8	100,0
	Total	51	91,1	100,0	
Missing	System	5	8,9		
Total		56	100,0		

6. Miten seuraavat tekijät ovat teidän kohdallanne vaikuttaneet pankin historian aikana tapahtuneiden organisaatiomuutosten kokemiseen? (Säästöpankki fuusiot -> Postipankki -> Leonia -> Sampo-Leonia -> Sampo Group -> Sampo Pankki/Danske) Arvioikaa kaikkia kokemianne organisaatiomuutoksia ja vastatkaa niin kuin olette keskimäärin kokeneet ne.

epävarmuus tulevaisuudesta

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	positiivinen	3	5,4	5,9	5,9
	ei lainkaan	4	7,1	7,8	13,7
	negatiivinen	36	64,3	70,6	84,3
	erittäin negatiivinen	8	14,3	15,7	100,0
	Total	51	91,1	100,0	
Missing	System	5	8,9		
Total		56	100,0		

7. Miten seuraavat muutosjohtamisen osa-alueet ovat teidän kohdallanne vaikuttaneet pankin historiassa tapahtuneiden organisaatiomuutosten kokemiseen? (Säästöpankki fuusiot -> Postipankki -> Leonia -> Sampo-Leonia -> Sampo Group -> Sampo Pankki/Danske) Arvioikaa kaikkia kokemianne organisaatiomuutoksia ja vastatkaa niin kuin olette keskimäärin kokeneet ne.

esimiehen oma suhtautuminen muutoksiin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	positiivinen	35	62,5	68,6	68,6
	ei lainkaan	8	14,3	15,7	84,3
	negatiivinen	8	14,3	15,7	100,0
	Total	51	91,1	100,0	
Missing	System	5	8,9		
Total		56	100,0		

7. Miten seuraavat muutosjohtamisen osa-alueet ovat teidän kohdallanne vaikuttaneet pankin historiassa tapahtuneiden organisaatiomuutosten kokemiseen? (Säästöpankki fuusiot -> Postipankki -> Leonia -> Sampo-Leonia -> Sampo Group -> Sampo Pankki/Danske)Arvioikaa kaikkia kokemianne organisaatiomuutoksia ja vastatkaa niin kuin olette keskimäärin kokeneet ne.

esimiehen tuki muutosten aikana

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	erittäin positiivinen	1	1,8	2,0	2,0
	positiivinen	29	51,8	56,9	58,8
	ei lainkaan	8	14,3	15,7	74,5
	negatiivinen	10	17,9	19,6	94,1
	erittäin negatiivinen	3	5,4	5,9	100,0
	Total	51	91,1	100,0	
Missing	System	5	8,9		
Total		56	100,0		

7. Miten seuraavat muutosjohtamisen osa-alueet ovat teidän kohdallanne vaikuttaneet pankin historiassa tapahtuneiden organisaatiomuutosten kokemiseen? (Säästöpankki fuusiot -> Postipankki -> Leonia -> Sampo-Leonia -> Sampo Group -> Sampo Pankki/Danske)Arvioikaa kaikkia kokemianne organisaatiomuutoksia ja vastatkaa niin kuin olette keskimäärin kokeneet ne.

kiireen tuntu muutosten läpiviemisessä

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	erittäin positiivinen	1	1,8	2,0	2,0
	positiivinen	6	10,7	11,8	13,7
	ei lainkaan	1	1,8	2,0	15,7
	negatiivinen	28	50,0	54,9	70,6
	erittäin negatiivinen	15	26,8	29,4	100,0
	Total	51	91,1	100,0	
Missing	System	5	8,9		
Total		56	100,0		

7. Miten seuraavat muutosjohtamisen osa-alueet ovat teidän kohdallanne vaikuttaneet pankin historiassa tapahtuneiden organisaatiomuutosten kokemiseen? (Säästöpankki fuusiot -> Postipankki -> Leonia -> Sampo-Leonia -> Sampo Group -> Sampo Pankki/Danske)Arvioikaa kaikkia kokemianne organisaatiomuutoksia ja vastatkaa niin kuin olette keskimäärin kokeneet ne.

viestintä muutosprosessin läpiviennin aikana

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	positiivinen	10	17,9	19,6	19,6
	ei lainkaan	1	1,8	2,0	21,6
	negatiivinen	25	44,6	49,0	70,6
	erittäin negatiivinen	15	26,8	29,4	100,0
	Total	51	91,1	100,0	
Missing	System	5	8,9		
Total		56	100,0		

7. Miten seuraavat muutosjohtamisen osa-alueet ovat teidän kohdallanne vaikuttaneet pankin historiassa tapahtuneiden organisaatiomuutosten kokemiseen? (Säästöpankki fuusiot -> Postipankki -> Leonia -> Sampo-Leonia -> Sampo Group -> Sampo Pankki/Danske)Arvioikaa kaikkia kokemianne organisaatiomuutoksia ja vastatkaa niin kuin olette keskimäärin kokeneet ne.

palkitseminen muutosten aikana

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	positiivinen	19	33,9	37,3	37,3
	ei lainkaan	16	28,6	31,4	68,6
	negatiivinen	14	25,0	27,5	96,1
	erittäin negatiivinen	2	3,6	3,9	100,0
	Total	51	91,1	100,0	
Missing	System	5	8,9		
Total		56	100,0		

7. Miten seuraavat muutosjohtamisen osa-alueet ovat teidän kohdallanne vaikuttaneet pankin historiassa tapahtuneiden organisaatiomuutosten kokemiseen? (Säästöpankki fuusiot -> Postipankki -> Leonia -> Sampo-Leonia -> Sampo Group -> Sampo Pankki/Danske)Arvioikaa kaikkia kokemianne organisaatiomuutoksia ja vastatkaa niin kuin olette keskimäärin kokeneet ne.

lisäkoulutus muutosten aikana

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	erittäin positiivinen	1	1,8	2,0	2,0
	positiivinen	26	46,4	51,0	52,9
	ei lainkaan	7	12,5	13,7	66,7
	negatiivinen	14	25,0	27,5	94,1
	erittäin negatiivinen	3	5,4	5,9	100,0
	Total	51	91,1	100,0	
Missing	System	5	8,9		
Total		56	100,0		

LISÄKOMMENTIT: HALUTESSANNE VOITTE KIRJOITTA LISÄKOMMENTTEJA ORGANISAATIOMUUTOKSISTA JA KOKEMUKSISTA.

"Sampo-Leonia muutoksessa oli tunne, että homma oli hallussa ja yhtiöllä oli suunta. Viimeisessä Danske muutoksessa, mistä on kulunut jo vuosi, tuntuu, ettei homma ole edelleenkaan kenelläkään hallussa eikä kukaan ota vastuuta".

"Liikaa sanelupoliitikkaa, muutoksia ei juuri perustella, ei oteta huomioon henkilöstön työssä jaksamista".

"Sampopankki/Danske muutos vietiin läpi aivan liian nopealla aikataululla ja liian vähäisellä valmistautumisella. Lähimmät esimiehet kannustivat kyllä, vaikka välillä tuli tunne, että heiltäkin alkaa usko loppua. Ylin johto ja Tanskan organisaatio ei tuntunut ottavan riittävän vakavasti palautetta, jota heidän suunnalle konttoreilta annettiin".

"Viime kevät ja kesä oli aika hurjaa aikaa, tietysti kokemushan se on ollut sekä... =)".

"Kaikki muutokset eivät ole sujuneet kitkattomasti ja tiedottamisessa on ollut selkeästi parantamisen varaa samoin kuin järjestelmäteknisesti. Epätietoisuus on aiheuttanut kireyttä eri työntekijöiden kesken".

"negatiivinen säry tulee voimakkaista tunteista liittyen viimeiseen organisaatiomuutokseen Sampo-Danske Bank".

"Esi miestä muutoksissa ei mailla halmeilla, järjestelmä koulutus ennen Danske Bankiin siirtymistä aivan onneton, ei mitään hyötyä".

"Sykähdyttävien ja vaikeiden kokemukseni oli Säästöpankin ja Postipankin integraatio, muut olivat pehmeämpiä ja mahdollistivat kehittymiseni nykyiseen tehtävään. Muutoksessa on aina mahdollisuus antaa jotain uutta itsellenikin".

"Vaikein muutos on ollut Sampo Pankki/Danske järjestelmien täydellisen muutoksen vuoksi ja niiden järkyttävät virheet ja toimimattomuus, koska olimme tottuneet todella hyviin järjestelmiin. Menimme 20 vuotta taaksepäin ajassa. Koulutus oli myös todella surkea".

"Esimiesten henkilöjohtamistaidot ovat ensisijaisen tärkeitä".

"Kiire ja muutokset tulee nopeassa tahdissa ja viime tipassa, ei ehdi oppia tarpeeksi hyvin. Esitteet puuttuu ja tulee myöhässä, saa melkein arvata ja kokeilla tekemiset. Paras kouluttaja on ollut käytäntö".

”tiedottaminen ei ole yhtä avointa kuten ennen”.

RISTIINTAULUKOINNIT

luokiteltu avoin tunteiden näyttäminen * luokiteltu ikä

			luokiteltu ikä			Total
			<34	35-49	>50	
luokiteltu avoin tunteiden näyttäminen	1-2 positiivinen	Count	9	8	11	28
		% within luokiteltu avoin tunteiden näyttäminen	32,1%	28,6%	39,3%	100,0%
	3 ei lainkaan	Count	2	2	2	6
		% within luokiteltu avoin tunteiden näyttäminen	33,3%	33,3%	33,3%	100,0%
4-5 negatiivinen	Count	3	5	8	16	
	% within luokiteltu avoin tunteiden näyttäminen	18,8%	31,3%	50,0%	100,0%	
Total	Count	14	15	21	50	
	% within luokiteltu avoin tunteiden näyttäminen	28,0%	30,0%	42,0%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				Sig.	99% Confidence Interval		Sig.	99% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	1,171 ^a	4	,883	,899 ^b	,891	,907			
Likelihood Ratio	1,220	4	,875	,899 ^b	,891	,907			
Fisher's Exact Test	1,445			,879 ^b	,871	,888			
Linear-by-Linear Association	,767 ^c	1	,381	,400 ^b	,387	,412	,219 ^b	,208	,229
N of Valid Cases	50								

a. 5 cells (55,6%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,68.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2000000.

c. The standardized statistic is ,876.

luokiteltu omien mielipiteiden salliminen * luokiteltu ikä

			luokiteltu ikä			Total
			<34	35-49	>50	
luokiteltu omien mielipiteiden salliminen	1-2 positiivinen	Count	8	5	12	25
		% within luokiteltu omien mielipiteiden salliminen	32,0%	20,0%	48,0%	100,0%
	3 ei lainkaan	Count	1	3	2	6
% within luokiteltu omien mielipiteiden salliminen		16,7%	50,0%	33,3%	100,0%	
4-5 negatiivinen	Count	5	7	8	20	
	% within luokiteltu omien mielipiteiden salliminen	25,0%	35,0%	40,0%	100,0%	
Total	Count	14	15	22	51	
	% within luokiteltu omien mielipiteiden salliminen	27,5%	29,4%	43,1%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				Sig.	99% Confidence Interval		Sig.	99% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	2,633 ^a	4	,621	,656 ^b	,644	,669			
Likelihood Ratio	2,607	4	,626	,658 ^b	,646	,670			
Fisher's Exact Test	2,636			,665 ^b	,653	,677			
Linear-by-Linear Association	,002 ^c	1	,969	1,000 ^b	1,000	1,000	,521 ^b	,508	,534
N of Valid Cases	51								

a. 3 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,65.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2000000.

c. The standardized statistic is -,039.

luokiteltu oma rooli ja vaikuttaminen * luokiteltu ikä

			luokiteltu ikä			Total
			<34	35-49	>50	
luokiteltu oma rooli ja vaikuttaminen	1-2 positiivinen	Count	6	7	8	21
		% within luokiteltu oma rooli ja vaikuttaminen	28,6%	33,3%	38,1%	100,0%
	3 ei lainkaan	Count	1	2	4	7
		% within luokiteltu oma rooli ja vaikuttaminen	14,3%	28,6%	57,1%	100,0%
	4-5 negatiivinen	Count	7	6	10	23
		% within luokiteltu oma rooli ja vaikuttaminen	30,4%	26,1%	43,5%	100,0%
Total		Count	14	15	22	51
		% within luokiteltu oma rooli ja vaikuttaminen	27,5%	29,4%	43,1%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)		Monte Carlo Sig. (1-sided)			
				Sig.	99% Confidence Interval		Sig.	99% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	1,167 ^a	4	,884	,914 ^b	,906	,921			
Likelihood Ratio	1,233	4	,873	,914 ^b	,907	,922			
Fisher's Exact Test	1,225			,943 ^b	,937	,949			
Linear-by-Linear Association	,015 ^c	1	,901	,929 ^b	,923	,936	,489 ^b	,476	,502
N of Valid Cases	51								

a. 3 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,92.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 624387341.

c. The standardized statistic is ,124.

luokiteltu työkavereiden suhtautuminen * luokiteltu ikä

			luokiteltu ikä			Total
			<34	35-49	>50	
luokiteltu työkavereiden suhtautuminen	1-2 positiivinen	Count % within luokiteltu työkavereiden suhtautuminen	2 9,1%	9 40,9%	11 50,0%	22 100,0%
	3 ei lainkaan	Count % within luokiteltu työkavereiden suhtautuminen	0 ,0%	0 ,0%	2 100,0%	2 100,0%
	4-5 negatiivinen	Count % within luokiteltu työkavereiden suhtautuminen	12 44,4%	6 22,2%	9 33,3%	27 100,0%
Total		Count % within luokiteltu työkavereiden suhtautuminen	14 27,5%	15 29,4%	22 43,1%	51 100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				Sig.	99% Confidence Interval		Sig.	99% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	10,483 ^a	4	,033	,021 ^b	,018	,025			
Likelihood Ratio	11,689	4	,020	,016 ^b	,013	,020			
Fisher's Exact Test	9,436			,021 ^b	,018	,025			
Linear-by-Linear Association	4,848 ^c	1	,028	,032 ^b	,028	,037	,018 ^b	,015	,021
N of Valid Cases	51								

a. 3 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,55.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 1810951851.

c. The standardized statistic is -2,202.

luokiteltu epävarmuus tulevaisuudesta * luokiteltu ikä

			luokiteltu ikä			Total
			<34	35-49	>50	
luokiteltu epävarmuus tulevaisuudesta	1-2 positiivinen	Count % within luokiteltu epävarmuus tulevaisuudesta	0 ,0%	1 33,3%	2 66,7%	3 100,0%
	3 ei lainkaan	Count % within luokiteltu epävarmuus tulevaisuudesta	1 25,0%	1 25,0%	2 50,0%	4 100,0%
	4-5 negatiivinen	Count % within luokiteltu epävarmuus tulevaisuudesta	13 29,5%	13 29,5%	18 40,9%	44 100,0%
Total		Count % within luokiteltu epävarmuus tulevaisuudesta	14 27,5%	15 29,4%	22 43,1%	51 100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				Sig.	99% Confidence Interval		Sig.	99% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	1,424 ^a	4	,840	,905 ^b	,898	,913			
Likelihood Ratio	2,190	4	,701	,905 ^b	,898	,913			
Fisher's Exact Test	1,582			,957 ^b	,951	,962			
Linear-by-Linear Association	1,207 ^c	1	,272	,349 ^b	,337	,361	,177 ^b	,168	,187
N of Valid Cases	51								

a. 6 cells (66,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,82.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2000000.

c. The standardized statistic is -1,099.

Muutosjohtajuuden ja iän ristiintaulukoinnit

luokiteltu esimiehen oma suhtautuminen * luokiteltu ikä

			luokiteltu ikä			Total
			<34	35-49	>50	
luokiteltu esimiehen oma suhtautuminen	1-2 positiivinen	Count	10	8	17	35
		% within luokiteltu esimiehen oma suhtautuminen	28,6%	22,9%	48,6%	100,0%
	3 ei lainkaan	Count	1	4	3	8
		% within luokiteltu esimiehen oma suhtautuminen	12,5%	50,0%	37,5%	100,0%
	4-5 negatiivinen	Count	3	3	2	8
		% within luokiteltu esimiehen oma suhtautuminen	37,5%	37,5%	25,0%	100,0%
Total		Count	14	15	22	51
		% within luokiteltu esimiehen oma suhtautuminen	27,5%	29,4%	43,1%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				Sig.	99% Confidence Interval		Sig.	99% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	3,712 ^a	4	,446	,470 ^b	,457	,482			
Likelihood Ratio	3,779	4	,437	,470 ^b	,457	,483			
Fisher's Exact Test	3,725			,436 ^b	,423	,449			
Linear-by-Linear Association	,711 ^c	1	,399	,438 ^b	,426	,451	,236 ^b	,225	,247
N of Valid Cases	51								

a. 6 cells (66,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,20.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 1993510611.

c. The standardized statistic is -,843.

luokiteltu esimiehen tuki * luokiteltu ikä

			luokiteltu ikä			Total
			<34	35-49	>50	<34
luokiteltu esimiehen tuki	1-2 positiivinen	Count	6	7	17	30
		% within luokiteltu esimiehen tuki	20,0%	23,3%	56,7%	100,0%
	3 ei lainkaan	Count	2	4	2	8
		% within luokiteltu esimiehen tuki	25,0%	50,0%	25,0%	100,0%
	4-5 negatiivinen	Count	6	4	3	13
		% within luokiteltu esimiehen tuki	46,2%	30,8%	23,1%	100,0%
Total		Count	14	15	22	51
		% within luokiteltu esimiehen tuki	27,5%	29,4%	43,1%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				Sig.	99% Confidence Interval		Sig.	99% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	6,915 ^a	4	,140	,150 ^b	,141	,159			
Likelihood Ratio	6,765	4	,149	,211 ^b	,201	,222			
Fisher's Exact Test	6,647			,149 ^b	,140	,158			
Linear-by-Linear Association	4,951 ^c	1	,026	,028 ^b	,024	,033	,016 ^b	,013	,019
N of Valid Cases	51								

a. 5 cells (55,6%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,20.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 1993510611.

c. The standardized statistic is -2,225.

luokiteltu kiireen tuntu * luokiteltu ikä

			luokiteltu ikä			Total
			<34	35-49	>50	
luokiteltu kiireen tuntu	1-2 positiivinen	Count	1	1	5	7
		% within luokiteltu kiireen tuntu	14,3%	14,3%	71,4%	100,0%
	3 ei lainkaan	Count	0	1	0	1
		% within luokiteltu kiireen tuntu	,0%	100,0%	,0%	100,0%
	4-5 negatiivinen	Count	13	13	17	43
		% within luokiteltu kiireen tuntu	30,2%	30,2%	39,5%	100,0%
Total		Count	14	15	22	51
		% within luokiteltu kiireen tuntu	27,5%	29,4%	43,1%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				Sig.	99% Confidence Interval		Sig.	99% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	4,946 ^a	4	,293	,287 ^b	,275	,298			
Likelihood Ratio	5,000	4	,287	,319 ^b	,307	,331			
Fisher's Exact Test	4,186			,345 ^b	,333	,357			
Linear-by-Linear Association	1,866 ^c	1	,172	,173 ^b	,164	,183	,096 ^b	,089	,104
N of Valid Cases	51								

a. 6 cells (66,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,27.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2129180967.

c. The standardized statistic is -1,366.

luokiteltu palkitseminen * luokiteltu ikä

			luokiteltu ikä			Total
			<34	35-49	>50	
luokiteltu palkitseminen	1-2 positiivinen	Count	5	4	10	19
		% within luokiteltu palkitseminen	26,3%	21,1%	52,6%	100,0%
	3 ei lainkaan	Count	4	6	6	16
		% within luokiteltu palkitseminen	25,0%	37,5%	37,5%	100,0%
	4-5 negatiivinen	Count	5	5	6	16
		% within luokiteltu palkitseminen	31,3%	31,3%	37,5%	100,0%
Total		Count	14	15	22	51
		% within luokiteltu palkitseminen	27,5%	29,4%	43,1%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				Sig.	99% Confidence Interval		Sig.	99% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	1,586 ^a	4	,811	,836 ^b	,826	,846			
Likelihood Ratio	1,590	4	,811	,836 ^b	,826	,846			
Fisher's Exact Test	1,698			,836 ^b	,826	,846			
Linear-by-Linear Association	,515 ^c	1	,473	,476 ^b	,463	,489	,272 ^b	,261	,284
N of Valid Cases	51								

a. 4 cells (44,4%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,39.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2000000.

c. The standardized statistic is -,717.

luokiteltu viestintä * luokiteltu ikä

			luokiteltu ikä			Total
			<34	35-49	>50	
luokiteltu viestintä 1-2 positiivinen	Count		0	1	9	10
	% within luokiteltu viestintä		,0%	10,0%	90,0%	100,0%
3 ei lainkaan	Count		1	0	0	1
	% within luokiteltu viestintä		100,0%	,0%	,0%	100,0%
4-5 negatiivinen	Count		13	14	13	40
	% within luokiteltu viestintä		32,5%	35,0%	32,5%	100,0%
Total	Count		14	15	22	51
	% within luokiteltu viestintä		27,5%	29,4%	43,1%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				Sig.	99% Confidence Interval		Sig.	99% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	13,606 ^a	4	,009	,003 ^b	,001	,004			
Likelihood Ratio	15,564	4	,004	,004 ^b	,002	,006			
Fisher's Exact Test	12,284			,005 ^b	,003	,007			
Linear-by-Linear Association	8,356 ^c	1	,004	,003 ^b	,002	,005	,002 ^b	,001	,003
N of Valid Cases	51								

a. 6 cells (66,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,27.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 1831435319.

c. The standardized statistic is -2,891.

luokiteltu lisäkoulutus * luokiteltu ikä

			luokiteltu ikä			Total
			<34	35-49	>50	
luokiteltu lisäkoulutus	1-2 positiivinen	Count	4	7	16	27
		% within luokiteltu lisäkoulutus	14,8%	25,9%	59,3%	100,0%
	3 ei lainkaan	Count	5	1	1	7
		% within luokiteltu lisäkoulutus	71,4%	14,3%	14,3%	100,0%
	4-5 negatiivinen	Count	5	7	5	17
		% within luokiteltu lisäkoulutus	29,4%	41,2%	29,4%	100,0%
Total		Count	14	15	22	51
		% within luokiteltu lisäkoulutus	27,5%	29,4%	43,1%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				Sig.	99% Confidence Interval		Sig.	99% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	11,702 ^a	4	,020	,017 ^b	,014	,021			
Likelihood Ratio	10,940	4	,027	,039 ^b	,034	,044			
Fisher's Exact Test	10,123			,025 ^b	,021	,029			
Linear-by-Linear Association	3,725 ^c	1	,054	,063 ^b	,057	,069	,035 ^b	,030	,039
N of Valid Cases	51								

a. 4 cells (44,4%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,92.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 1110856691.

c. The standardized statistic is -1,930.

Ristiintaulukointi: työvuodet

luokiteltu työkavereiden suhtautuminen * uusi luokiteltu työvuosi

			uusi luokiteltu työvuosi			Total
			<13	14-28	>29	
luokiteltu työkavereiden suhtautuminen	1-2 positiivinen	Count	5	10	7	22
		% within luokiteltu työkavereiden suhtautuminen	22,7%	45,5%	31,8%	100,0%
	3 ei lainkaan	Count	0	0	2	2
		% within luokiteltu työkavereiden suhtautuminen	,0%	,0%	100,0%	100,0%
	4-5 negatiivinen	Count	14	10	3	27
		% within luokiteltu työkavereiden suhtautuminen	51,9%	37,0%	11,1%	100,0%
Total		Count	19	20	12	51
		% within luokiteltu työkavereiden suhtautuminen	37,3%	39,2%	23,5%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				Sig.	99% Confidence Interval		Sig.	99% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	11,954 ^a	4	,018	,010 ^b	,007	,012			
Likelihood Ratio	11,635	4	,020	,015 ^b	,012	,018			
Fisher's Exact Test	9,538			,020 ^b	,016	,023			
Linear-by-Linear Association	5,203 ^c	1	,023	,024 ^b	,020	,027	,014 ^b	,011	,017
N of Valid Cases	51								

a. 3 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,47.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2000000.

c. The standardized statistic is -2,281.

luokiteltu viestintä * uusi luokiteltu työvuosi

			uusi luokiteltu työvuosi			Total
			<13	14-28	>29	
luokiteltu viestintä	1-2 positiivinen	Count	1	3	6	10
		% within luokiteltu viestintä	10,0%	30,0%	60,0%	100,0%
	3 ei lainkaan	Count	1	0	0	1
		% within luokiteltu viestintä	100,0%	,0%	,0%	100,0%
	4-5 negatiivinen	Count	17	17	6	40
		% within luokiteltu viestintä	42,5%	42,5%	15,0%	100,0%
Total	Count		19	20	12	51
	% within luokiteltu viestintä		37,3%	39,2%	23,5%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				Sig.	99% Confidence Interval		Sig.	99% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	11,190 ^a	4	,025	,009 ^b	,006	,011			
Likelihood Ratio	10,781	4	,029	,019 ^b	,015	,022			
Fisher's Exact Test	9,834			,015 ^b	,012	,018			
Linear-by-Linear Association	7,264 ^c	1	,007	,008 ^b	,006	,010	,005 ^b	,003	,007
N of Valid Cases	51								

a. 6 cells (66,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,24.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2000000.

c. The standardized statistic is -2,695.

luokiteltu lisäkoulutus * uusi luokiteltu työvuosi

			uusi luokiteltu työvuosi			Total
			<13	14-28	>29	
luokiteltu lisäkoulutus	1-2 positiivinen	Count	7	11	9	27
		% within luokiteltu lisäkoulutus	25,9%	40,7%	33,3%	100,0%
	3 ei lainkaan	Count	6	0	1	7
		% within luokiteltu lisäkoulutus	85,7%	,0%	14,3%	100,0%
	4-5 negatiivinen	Count	6	9	2	17
		% within luokiteltu lisäkoulutus	35,3%	52,9%	11,8%	100,0%
Total		Count	19	20	12	51
		% within luokiteltu lisäkoulutus	37,3%	39,2%	23,5%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				Sig.	99% Confidence Interval		Sig.	99% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	11,295 ^a	4	,023	,019 ^b	,015	,023			
Likelihood Ratio	13,015	4	,011	,016 ^b	,012	,019			
Fisher's Exact Test	10,387			,021 ^b	,017	,024			
Linear-by-Linear Association	2,152 ^c	1	,142	,166 ^b	,156	,175	,088 ^b	,081	,095
N of Valid Cases	51								

a. 4 cells (44,4%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,65.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2000000.

c. The standardized statistic is -1,467.

Pankkimuutosten ristiintaulukoinnit

luokiteltu viestintä * luokiteltu Säästöpankki

Crosstab

			luokiteltu Säästöpankki			Total
			1-2 positiivinen	3 ei lainkaan	4-5 negatiivinen	
luokiteltu viestintä	1-2 positiivinen	Count	5	2	3	10
		% within luokiteltu viestintä	50,0%	20,0%	30,0%	100,0%
	3 ei lainkaan	Count	1	0	0	1
		% within luokiteltu viestintä	100,0%	,0%	,0%	100,0%
	4-5 negatiivinen	Count	18	5	17	40
		% within luokiteltu viestintä	45,0%	12,5%	42,5%	100,0%
Total		Count	24	7	20	51
		% within luokiteltu viestintä	47,1%	13,7%	39,2%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)		Monte Carlo Sig. (1-sided)			
				Sig.	99% Confidence Interval		Sig.	99% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	1,837 ^a	4	,766	,820 ^b	,810	,830			
Likelihood Ratio	2,201	4	,699	,820 ^b	,810	,830			
Fisher's Exact Test	2,480			,820 ^b	,810	,830			
Linear-by-Linear Association	,398 ^c	1	,528	,576 ^b	,563	,589	,319 ^b	,307	,331
N of Valid Cases	51								

a. 6 cells (66,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,14.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2000000.

c. The standardized statistic is ,631.

Luokiteltu viestintä * luokiteltu Leonia

			luokiteltu Leonia			Total
			1-2 positiivinen	3 ei lainkaan	4-5 negatiivinen	
luokiteltu viestintä	1-2 positiivinen	Count	9	1	0	10
		% within luokiteltu viestintä	90,0%	10,0%	,0%	100,0%
	4-5 negatiivinen	Count	14	6	5	25
		% within luokiteltu viestintä	56,0%	24,0%	20,0%	100,0%
Total		Count	23	7	5	35
		% within luokiteltu viestintä	65,7%	20,0%	14,3%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)		Monte Carlo Sig. (1-sided)			
				Sig.	99% Confidence Interval		Sig.	99% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	3,957 ^a	2	,138	,159 ^b	,149	,168			
Likelihood Ratio	5,348	2	,069	,153 ^b	,144	,162			
Fisher's Exact Test	3,304			,186 ^b	,176	,196			
Linear-by-Linear Association	3,778 ^c	1	,052	,077 ^b	,070	,084	,039 ^b	,034	,044
N of Valid Cases	35								

a. 3 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,43.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2000000.

c. The standardized statistic is 1,944.

Luokiteltu viestintä * luokiteltu Sampo-Leonia

			luokiteltu Sampo-Leonia			Total
			1-2 positiivinen	3 ei lainkaan	4-5 negatiivinen	
luokiteltu viestintä	1-2 positiivinen	Count	10	0	0	10
		% within luokiteltu viestintä	100,0%	,0%	,0%	100,0%
	4-5 negatiivinen	Count	19	5	4	28
		% within luokiteltu viestintä	67,9%	17,9%	14,3%	100,0%
Total		Count	29	5	4	38
		% within luokiteltu viestintä	76,3%	13,2%	10,5%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)		Monte Carlo Sig. (1-sided)			
				Sig.	99% Confidence Interval		Sig.	99% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	4,212 ^a	2	,122	,153 ^b	,143	,162			
Likelihood Ratio	6,439	2	,040	,073 ^b	,066	,079			
Fisher's Exact Test	3,202			,197 ^b	,187	,207			
Linear-by-Linear Association	3,550 ^c	1	,060	,097 ^b	,089	,105	,044 ^b	,038	,049
N of Valid Cases	38								

a. 4 cells (66,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,05.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2000000.

c. The standardized statistic is 1,884.

Luokiteltu viestintä * luokiteltu Sampo Group

			luokiteltu Sampo Group			
			1-2 positiivinen	3 ei lainkaan	4-5 negatiivinen	Total
luokiteltu viestintä	1-2 positiivinen	Count	9	0	1	10
		% within luokiteltu viestintä	90,0%	,0%	10,0%	100,0%
	4-5 negatiivinen	Count	19	6	2	27
		% within luokiteltu viestintä	70,4%	22,2%	7,4%	100,0%
Total		Count	28	6	3	37
		% within luokiteltu viestintä	75,7%	16,2%	8,1%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)		Monte Carlo Sig. (1-sided)			
				Sig.	99% Confidence Interval		Sig.	99% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	2,654 ^a	2	,265	,372 ^b	,359	,384			
Likelihood Ratio	4,197	2	,123	,190 ^b	,180	,200			
Fisher's Exact Test	2,603			,243 ^b	,232	,254			
Linear-by-Linear Association	,540 ^c	1	,462	,575 ^b	,562	,588	,346 ^b	,334	,358
N of Valid Cases	37								

a. 4 cells (66,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,81.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2000000.

c. The standardized statistic is ,735.

Luokiteltu viestintä * luokiteltu Danske

			luokiteltu Danske			Total
			1-2 positiivinen	3 ei lainkaan	4-5 negatiivinen	
luokiteltu viestintä	1-2 positiivinen	Count	6	0	3	9
		% within luokiteltu viestintä	66,7%	,0%	33,3%	100,0%
	3 ei lainkaan	Count	0	0	1	1
		% within luokiteltu viestintä	,0%	,0%	100,0%	100,0%
	4-5 negatiivinen	Count	9	3	28	40
		% within luokiteltu viestintä	22,5%	7,5%	70,0%	100,0%
Total		Count	15	3	32	50
		% within luokiteltu viestintä	30,0%	6,0%	64,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				Sig.	99% Confidence Interval		Sig.	99% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	7,583 ^a	4	,108	,105 ^b	,097	,113			
Likelihood Ratio	7,740	4	,102	,066 ^b	,059	,072			
Fisher's Exact Test	7,549			,089 ^b	,082	,096			
Linear-by-Linear Association	5,242 ^c	1	,022	,028 ^b	,024	,032	,021 ^b	,017	,024
N of Valid Cases	50								

a. 6 cells (66,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,06.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2000000.

c. The standardized statistic is 2,290.

Luokiteltu lisäkoulutus * luokiteltu Säästöpankki

			luokiteltu Säästöpankki			
			1-2 positiivinen	3 ei lainkaan	4-5 negatiivinen	Total
luokiteltu lisäkoulutus	1-2 positiivinen	Count	14	4	9	27
		% within luokiteltu lisäkoulutus	51,9%	14,8%	33,3%	100,0%
	3 ei lainkaan	Count	6	1	0	7
		% within luokiteltu lisäkoulutus	85,7%	14,3%	,0%	100,0%
	4-5 negatiivinen	Count	4	2	11	17
		% within luokiteltu lisäkoulutus	23,5%	11,8%	64,7%	100,0%
Total		Count	24	7	20	51
		% within luokiteltu lisäkoulutus	47,1%	13,7%	39,2%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				Sig.	99% Confidence Interval		Sig.	99% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	10,227 ^a	4	,037	,034 ^b	,029	,039			
Likelihood Ratio	12,532	4	,014	,023 ^b	,019	,027			
Fisher's Exact Test	10,314			,023 ^b	,020	,027			
Linear-by-Linear Association	3,425 ^c	1	,064	,067 ^b	,061	,073	,038 ^b	,033	,043
N of Valid Cases	51								

a. 5 cells (55,6%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,96.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 1993510611.

c. The standardized statistic is 1,851.

Luokiteltu lisäkoulutus * luokiteltu Leonia

			luokiteltu Leonia			
			1-2 positiivinen	3 ei lainkaan	4-5 negatiivinen	Total
luokiteltu lisäkoulutus	1-2 positiivinen	Count	16	4	2	22
		% within luokiteltu lisäkoulutus	72,7%	18,2%	9,1%	100,0%
	3 ei lainkaan	Count	1	1	0	2
		% within luokiteltu lisäkoulutus	50,0%	50,0%	,0%	100,0%
	4-5 negatiivinen	Count	6	2	3	11
		% within luokiteltu lisäkoulutus	54,5%	18,2%	27,3%	100,0%
Total		Count	23	7	5	35
		% within luokiteltu lisäkoulutus	65,7%	20,0%	14,3%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				Sig.	99% Confidence Interval		Sig.	99% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	3,403 ^a	4	,493	,526 ^b	,513	,539			
Likelihood Ratio	3,224	4	,521	,583 ^b	,570	,595			
Fisher's Exact Test	3,660			,461 ^b	,448	,474			
Linear-by-Linear Association	1,753 ^c	1	,186	,227 ^b	,216	,238	,119 ^b	,111	,127
N of Valid Cases	35								

a. 7 cells (77,8%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,29.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 1993510611.

c. The standardized statistic is 1,324.

Luokiteltu lisäkoulutus * luokiteltu Sampo-Leonia

			luokiteltu Sampo-Leonia			
			1-2 positiivinen	3 ei lainkaan	4-5 negatiivinen	Total
luokiteltu lisäkoulutus	1-2 positiivinen	Count	19	1	3	23
		% within luokiteltu lisäkoulutus	82,6%	4,3%	13,0%	100,0%
	3 ei lainkaan	Count	2	1	0	3
		% within luokiteltu lisäkoulutus	66,7%	33,3%	,0%	100,0%
	4-5 negatiivinen	Count	8	3	1	12
		% within luokiteltu lisäkoulutus	66,7%	25,0%	8,3%	100,0%
Total		Count	29	5	4	38
		% within luokiteltu lisäkoulutus	76,3%	13,2%	10,5%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				Sig.	99% Confidence Interval		Sig.	99% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	4,375 ^a	4	,358	,350 ^b	,338	,362			
Likelihood Ratio	4,622	4	,328	,451 ^b	,438	,464			
Fisher's Exact Test	4,747			,250 ^b	,239	,262			
Linear-by-Linear Association	,218 ^c	1	,640	,668 ^b	,656	,680	,346 ^b	,333	,358
N of Valid Cases	38								

a. 7 cells (77,8%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,32.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 1993510611.

c. The standardized statistic is ,467.

Luokiteltu lisäkoulutus * luokiteltu Sampo Group

			luokiteltu Sampo Group			
			1-2 positiivinen	3 ei lainkaan	4-5 negatiivinen	Total
luokiteltu lisäkoulutus	1-2 positiivinen	Count	19	3	1	23
		% within luokiteltu lisäkoulutus	82,6%	13,0%	4,3%	100,0%
	3 ei lainkaan	Count	2	1	0	3
		% within luokiteltu lisäkoulutus	66,7%	33,3%	,0%	100,0%
	4-5 negatiivinen	Count	7	2	2	11
		% within luokiteltu lisäkoulutus	63,6%	18,2%	18,2%	100,0%
Total		Count	28	6	3	37
		% within luokiteltu lisäkoulutus	75,7%	16,2%	8,1%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				Sig.	99% Confidence Interval		Sig.	99% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	3,121 ^a	4	,538	,579 ^b	,566	,592			
Likelihood Ratio	2,974	4	,562	,693 ^b	,681	,705			
Fisher's Exact Test	3,637			,439 ^b	,426	,452			
Linear-by-Linear Association	2,028 ^c	1	,154	,169 ^b	,159	,179	,093 ^b	,085	,100
N of Valid Cases	37								

a. 7 cells (77,8%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,24.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 1993510611.

c. The standardized statistic is 1,424.

Luokiteltu lisäkoulutus * luokiteltu Danske

			luokiteltu Danske			
			1-2 positiivinen	3 ei lainkaan	4-5 negatiivinen	Total
luokiteltu lisäkoulutus	1-2 positiivinen	Count	11	2	13	26
		% within luokiteltu lisäkoulutus	42,3%	7,7%	50,0%	100,0%
	3 ei lainkaan	Count	1	0	6	7
		% within luokiteltu lisäkoulutus	14,3%	,0%	85,7%	100,0%
	4-5 negatiivinen	Count	3	1	13	17
		% within luokiteltu lisäkoulutus	17,6%	5,9%	76,5%	100,0%
Total	Count	15	3	32	50	
	% within luokiteltu lisäkoulutus	30,0%	6,0%	64,0%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				Sig.	99% Confidence Interval		Sig.	99% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	5,023 ^a	4	,285	,278 ^b	,266	,289			
Likelihood Ratio	5,565	4	,234	,318 ^b	,306	,330			
Fisher's Exact Test	4,541			,323 ^b	,311	,335			
Linear-by-Linear Association	3,514 ^c	1	,061	,060 ^b	,054	,066	,035 ^b	,031	,040
N of Valid Cases	50								

a. 5 cells (55,6%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,42.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 1993510611.

c. The standardized statistic is 1,875.

luokiteltu Danske * luokiteltu avoin tunteiden näyttäminen

			luokiteltu avoin tunteiden näyttäminen			
			1-2 positiivinen	3 ei lainkaan	4-5 negatiivinen	Total
luokiteltu Danske	1-2 positiivinen	Count	13	1	1	15
		% within luokiteltu Danske	86,7%	6,7%	6,7%	100,0%
	3 ei lainkaan	Count	0	2	1	3
		% within luokiteltu Danske	,0%	66,7%	33,3%	100,0%
	4-5 negatiivinen	Count	14	3	14	31
		% within luokiteltu Danske	45,2%	9,7%	45,2%	100,0%
Total		Count	27	6	16	49
		% within luokiteltu Danske	55,1%	12,2%	32,7%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				Sig.	99% Confidence Interval		Sig.	99% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	17,313 ^a	4	,002	,002 ^b	,001	,003			
Likelihood Ratio	16,299	4	,003	,004 ^b	,002	,006			
Fisher's Exact Test	14,368			,003 ^b	,001	,004			
Linear-by-Linear Association	7,061 ^c	1	,008	,007 ^b	,005	,009	,004 ^b	,002	,005
N of Valid Cases	49								

a. 6 cells (66,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,37.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 1291153757.

c. The standardized statistic is 2,657.

Muutokseen vaikuttavat tekijät ja muutosjohtamisen osa-alueiden ristiintaulukointi

luokiteltu avoin tunteiden näyttäminen * luokiteltu esimiehen oma suhtautuminen

			luokiteltu esimiehen oma suhtautuminen			Total
			1-2 positiivinen	3 ei lainkaan	4-5 negatiivinen	
luokiteltu avoin tunteiden näyttäminen	1-2 positiivinen	Count	27	1	0	28
		% within luokiteltu avoin tunteiden näyttäminen	96,4%	3,6%	,0%	100,0%
	3 ei lainkaan	Count	4	2	0	6
		% within luokiteltu avoin tunteiden näyttäminen	66,7%	33,3%	,0%	100,0%
	4-5 negatiivinen	Count	4	4	8	16
		% within luokiteltu avoin tunteiden näyttäminen	25,0%	25,0%	50,0%	100,0%
Total		Count	35	7	8	50
		% within luokiteltu avoin tunteiden näyttäminen	70,0%	14,0%	16,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)		Monte Carlo Sig. (1-sided)			
				Sig.	99% Confidence Interval		Sig.	99% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	29,592 ^a	4	,000	,000 ^b	,000	,000			
Likelihood Ratio	32,277	4	,000	,000 ^b	,000	,000			
Fisher's Exact Test	27,911			,000 ^b	,000	,000			
Linear-by-Linear Association	25,209 ^c	1	,000	,000 ^b	,000	,000	,000 ^b	,000	,000
N of Valid Cases	50								

a. 7 cells (77,8%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,84.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2110151063.

c. The standardized statistic is 5,021.

luokiteltu avoin tunteiden näyttäminen * luokiteltu esimiehen tuki

			luokiteltu esimiehen tuki			
			1-2 positiivinen	3 ei lainkaan	4-5 negatiivinen	Total
luokiteltu avoin tunteiden näyttäminen	1-2 positiivinen	Count	20	1	7	28
		% within luokiteltu avoin tunteiden näyttäminen	71,4%	3,6%	25,0%	100,0%
	3 ei lainkaan	Count	3	3	0	6
		% within luokiteltu avoin tunteiden näyttäminen	50,0%	50,0%	,0%	100,0%
	4-5 negatiivinen	Count	6	4	6	16
		% within luokiteltu avoin tunteiden näyttäminen	37,5%	25,0%	37,5%	100,0%
Total		Count	29	8	13	50
		% within luokiteltu avoin tunteiden näyttäminen	58,0%	16,0%	26,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)		Monte Carlo Sig. (1-sided)			
				Sig.	99% Confidence Interval		Sig.	99% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	12,329 ^a	4	,015	,015 ^b	,012	,018			
Likelihood Ratio	13,460	4	,009	,014 ^b	,011	,017			
Fisher's Exact Test	11,536			,012 ^b	,009	,014			
Linear-by-Linear Association	2,711 ^c	1	,100	,110 ^b	,102	,118	,065 ^b	,058	,071
N of Valid Cases	50								

a. 6 cells (66,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,96.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2110151063.

c. The standardized statistic is 1,647.

luokiteltu avoin tunteiden näyttäminen * luokiteltu viestintä

			luokiteltu viestintä			Total
			1-2 positiivinen	3 ei lainkaan	4-5 negatiivinen	
luokiteltu avoin tunteiden näyttäminen	1-2 positiivinen	Count	10	0	18	28
		% within luokiteltu avoin tunteiden näyttäminen	35,7%	,0%	64,3%	100,0%
	3 ei lainkaan	Count	0	0	6	6
		% within luokiteltu avoin tunteiden näyttäminen	,0%	,0%	100,0%	100,0%
	4-5 negatiivinen	Count	0	1	15	16
		% within luokiteltu avoin tunteiden näyttäminen	,0%	6,3%	93,8%	100,0%
Total		Count	10	1	39	50
		% within luokiteltu avoin tunteiden näyttäminen	20,0%	2,0%	78,0%	100,0%

Chi-Square Tests

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				Sig.	99% Confidence Interval		Sig.	99% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	11,538 ^a	4	,021	,019 ^b	,016	,023			
Likelihood Ratio	15,413	4	,004	,002 ^b	,001	,003			
Fisher's Exact Test	11,378			,007 ^b	,005	,009			
Linear-by-Linear Association	7,217 ^c	1	,007	,009 ^b	,007	,012	,003 ^b	,002	,005
N of Valid Cases	50								

a. 6 cells (66,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,12.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2110151063.

c. The standardized statistic is 2,686.

luokiteltu omien mielipiteiden salliminen * luokiteltu esimiehen oma suhtautuminen

			luokiteltu esimiehen oma suhtautuminen			
			1-2 positiivinen	3 ei lainkaan	4-5 negatiivinen	Total
luokiteltu omien mielipiteiden salliminen	1-2 positiivinen	Count	23	1	1	25
		% within luokiteltu omien mielipiteiden salliminen	92,0%	4,0%	4,0%	100,0%
	3 ei lainkaan	Count	3	3	0	6
		% within luokiteltu omien mielipiteiden salliminen	50,0%	50,0%	,0%	100,0%
	4-5 negatiivinen	Count	9	4	7	20
		% within luokiteltu omien mielipiteiden salliminen	45,0%	20,0%	35,0%	100,0%
Total		Count	35	8	8	51
		% within luokiteltu omien mielipiteiden salliminen	68,6%	15,7%	15,7%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				Sig.	99% Confidence Interval		Sig.	99% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	18,712 ^a	4	,001	,001 ^b	,000	,002			
Likelihood Ratio	18,655	4	,001	,001 ^b	,000	,002			
Fisher's Exact Test	16,344			,001 ^b	,000	,002			
Linear-by-Linear Association	11,784 ^c	1	,001	,000 ^b	,000	,001	,000 ^b	,000	,001
N of Valid Cases	51								

a. 7 cells (77,8%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,94.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2110151063.

c. The standardized statistic is 3,433.

luokiteltu oma rooli ja vaikuttaminen * luokiteltu esimiehen oma suhtautuminen

			luokiteltu esimiehen oma suhtautuminen			
			1-2 positiivinen	3 ei lainkaan	4-5 negatiivinen	Total
luokiteltu oma rooli ja vaikuttaminen	1-2 positiivinen	Count	19	2	0	21
		% within luokiteltu oma rooli ja vaikuttaminen	90,5%	9,5%	,0%	100,0%
	3 ei lainkaan	Count	4	2	1	7
		% within luokiteltu oma rooli ja vaikuttaminen	57,1%	28,6%	14,3%	100,0%
	4-5 negatiivinen	Count	12	4	7	23
		% within luokiteltu oma rooli ja vaikuttaminen	52,2%	17,4%	30,4%	100,0%
Total		Count	35	8	8	51
		% within luokiteltu oma rooli ja vaikuttaminen	68,6%	15,7%	15,7%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				Sig.	99% Confidence Interval		Sig.	99% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	10,287 ^a	4	,036	,038 ^b	,033	,043			
Likelihood Ratio	12,779	4	,012	,020 ^b	,016	,023			
Fisher's Exact Test	10,717			,017 ^b	,014	,020			
Linear-by-Linear Association	8,993 ^c	1	,003	,002 ^b	,001	,003	,002 ^b	,001	,002
N of Valid Cases	51								

a. 7 cells (77,8%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,10.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2110151063.

c. The standardized statistic is 2,999.