

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Taloustieteiden tiedekunta

Esimiesten ja toimihenkilöiden näkemyksiä muutosprosessista
Tapaustutkimus Nordea Pankki Oyj Keski-Suomen ”Tulevaisuuden-
konttori” muutoshankkeesta

Pro gradu tutkielma

Johtaminen

Kesäkuu 2009

Laatija: Leena Häkkinen

Ohjaaja: Pasi Sajasalo

Sisällysluettelo

Tiivistelmä

1. Johdanto.....	5
1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma.....	6
2. Organisaatiomuutos	8
2.1 Muutoksen tarve.....	9
2.2 Kehitys ja muutos organisaatiossa	10
2.3 Muutosprosessi.....	11
2.4 Mckinseyn muutosteoria, "7S"	12
2.5 Burnesin muutosmalli.....	15
2.6 Lewinin muutosteoria.....	17
3. Tunnistetut ongelmat muutosprosessissa.....	19
3.1 Muutoksen läpiviennin ongelmat	20
3.2 Virheitä muutosprosessin läpiviennissä.....	21
3.3 Esimiesten ja alaisten näkemuserot muutoksesta.....	22
4. Visio ja viestintä muutoksessa.....	24
4.1 Vision ja viestinnän tärkeys muutoksessa	24
4.2 Kleinin viestintäversio Lewinin muutosteoriasta.....	26
5. Muutoksen vaikutukset yksilöön.....	28
5.1. Yksilön muutosvaiheet	28
5.2 Muutosvastarinta	29
5.3 Yksilön kokemat muutoksen laukaisimet	31
5.4 Ryhmä muutoksessa.....	31
6. Tutkimuksen toteutus ja metodologia.....	32
6.1 Esitutkimus.....	33
6.2 Haastattelututkimus	34
6.3 Aineiston analyysi/luokittelu	34
7. Kohdeorganisaation ja muutoshankkeen esittely	35
7.1 Nordea Pankki Suomi Oyj.....	35

7.2 Tulevaisuuden konttori –hanke.....	36
8. Tulokset	37
8.1 Visio ja tavoitteet.....	37
8.2 Viestintä	39
8.3 Muutoksen tahti ja määrä.....	41
8.4 Aika ja resurssit	43
8.5 Koulutus ja oppiminen.....	45
8.6 Seuranta	47
8.7 Muutoksen kehitettävät kohdat.....	49
8.8 Haasteet muutoksessa	51
8.9 Onnistumiset muutoshankkeessa	53
9. Johtopäätökset ja pohdinta	56
10. Tutkimuksen luotettavuuden arviointia.....	60
11. Aiheita jatkotutkimukselle.....	63
Lähteet	64
Liitteet	66

Tiivistelmä

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO TALOUSTIETEIDEN TIEDEKUNTA

Tekijä	
Leena Katariina Häkkinen	
Työn nimi	
Esimiesten ja toimihenkilöiden näkemyksiä muutosprosessista	
Tapaustutkimus Nordea Pankki Oyj Keski-Suomen ”Tulevaisuuden konttori” muutoshankkeesta	
Oppiaine	Työn laji
Johtaminen	Pro Gradu
Aika	Sivumäärä
Kesäkuu 2009	65+3
Tiivistelmä – Abstract	
<p>Tämän Pro Gradu tutkimuksen tarkoitus on selvittää Nordea Pankin Keski-Suomen konttoreiden muutoshankkeen onnistuminen esimiesten ja toimihenkilöiden näkökulmista katsottuna. Kohdeorganisaatiossa on toteutettu pitkän aikavälin muutoshanke, ja tämän tutkimuksen tarkoitus on löytää muutoshankkeesta ne kohdat, joissa esimiesten ja toimihenkilöiden mielipiteet onnistumisesta eroavat toisistaan. Lisäksi mielenkiinnon kohteena ovat kohdeorganisaation muutoshankkeen ne kohdat, joissa on vielä parantamisen varaa ja toisaalta taas ne kohdat, jotka ovat erityisen onnistuneita esimiesten ja toimihenkilöiden mielestä.</p> <p>Tutkimuksen esikysely toteutettiin kyselylomakkeella, joka lähetettiin sähköisenä 70:lle toimihenkilölle ja 15:lle esimiehelle. Vastausten perusteella laadittiin puolistrukturoitu haastattelu, jonka kohteeksi valittiin 3 esimiestä ja 7 toimihenkilöä. Aineisto teemoiteltiin ja ryhmiteltiin erilaisuuksien sekä samankaltaisuuksien pohjalta sisällönanalyysin keinoin.</p> <p>Tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä käytetään tunnettuja johtamisen alan malleja onnistuneesta organisaatiomuutoksen läpiviennistä. Teoreettisessa viitekehyksessä käydään läpi myös yleisimpiä muutoksen läpiviennin ongelmia, sekä vision ja viestinnän tärkeyttä muutoksessa.</p> <p>Tämän tutkimuksen tuloksena kohdeorganisaation muutosprosessin voidaan sanoa onnistuneen ainakin osittain. Tutkimuksen mukaan tärkeitä teemoja kyseisessä muutoshankkeessa ovat: visio ja tavoitteet, viestintä, muutoksen tahti ja määrä, aika ja resurssit, koulutus ja oppiminen sekä seuranta. Vaikka muutoshanke on nyt suuriltaosin ohi, on siinä sekä esimiesten, että toimihenkilöiden mukaan yhä kehitettävää ja parannettavaa. Muutos ei saa taantua ja unohtua, vaan muutoksen osa-alueiden tulisi muodostua pysyväksi toiminnaksi.</p>	
Asiasanat: Organisaatiomuutos, Muutosprosessi, Visio, Viestintä, Pankki,	
Säilytyspaikka	Jyväskylän yliopisto / Taloustieteiden tiedekunta

1. Johdanto

Maailma muuttuu ja kaikkien yhteiskunnan rakenteiden on sopeuduttava muutokseen. Muutos organisaatiossa on arkipäivää, sillä menestyvän organisaation on kyettävä sopeutumaan muuttuvaan maailmaan luomalla parempia toimintatapoja ja tehokkaampia työmenetelmiä.

Usein muutosprosessi viedään organisaatiossa läpi ja jälkeinpäin todetaan, ettei muutosta olekaan tapahtunut ainakaan suunnitellussa määrin. Oakland ja Tanner (2007) kirjoittavat lukuisien muutosprosessien epäonnistuvan ainakin osittain. Arvioiden mukaan vain yksi kymmenestä muutosprosessista sujuu kuten alun perin on suunniteltu. Muutosprosessien epäonnistuminen ei aina ole totaalista, mutta usein ne ainakin viivästyvät, ajautuvat harhapoluille tai vain osittain saavuttavat niille asetetut tavoitteet. Muutoksen onnistumiseen vaikuttavat useat tekijät, joten sen läpivienti on usein haastava ja pitkä prosessi. Oakland ja Tanner kirjoittavat muutoksen vaativan ennen kaikkea investointeja jaksamiseen, aikaan ja resursseihin. (Oakland & Tanner 2007.) Useiden tutkimusten mukaan epäonnistumista muutosprosessissa aiheuttaa muun muassa selkeän vision puute, viestinnän heikkous, johdon sekä henkilöstön sitoutumattomuus pitkäaikaiseen muutokseen, sekä suunnitelmallisuuden, koulutuksen ja resurssien puute. (mm. Isern & Pung 2007; Holbeche 2006; Lucey 2009).

Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiossa Nordea Pankissa on toteutettu monivaiheinen ja pitkän aikavälin muutoshanke: ”Tulevaisuuden konttori”. Tämä on koko Nordea Pankkia koskeva muutosprosessi, jonka ydintarkoituksena on vapauttaa enemmän aikaa asiakkaille. Hanke on edennyt vaiheittain vuosien 2007 ja 2008 aikana ja nyt suurin osa muutoksesta on viety läpi. Tämän Pro gradu tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella muutosprosessia Nordean Keski-Suomen konttoreiden alueella. Kohdeorganisaation valinta tutkimuksen tapaukseksi kehittyi tutkijan työskennellessä kohdeorganisaatiossa sekä työntekijänä, että muutoshankkeen parissa Keski-Suomen eri toimipisteissä vuonna 2008.

Muutosprosessin edetessä esimiehet ja toimihenkilöt kokevat muutoksen tarpeen, sen prosessit ja onnistumisen hyvin erilaisilla. Esimiesten mielestä muutos on useimmiten tervetullut, mutta toimihenkilöiltä kysyttäessä vastaus on hieman erilainen. Toimihenkilöt eivät yleensä koe muutosta positiiviseksi, eivätkä aina odota sitä innolla. Myös muutosprosessin jälkeen tavoitteiden saavuttamisessa koetaan eroja riippuen keneltä organisaatiossa kysytään. Tämän tutkimuksen kohdeorganisaation muutosprosessia tarkastellessa on mielenkiintoista tutkia, missä osa-alueilla muutoksessa on onnistuttu. Mielenkiintoista on myös hahmottaa kuinka toimihenkilöt ja esimiehet kokevat muutoksen onnistuneen ja mitkä kohdat muutoksesta koetaan haasteellisiksi kummallakin taholla.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma

Tämän pro gradu tutkimuksen tavoite on selvittää kohdeorganisaation muutoshankkeen läpiviennin onnistumista ja niitä muutoshankkeen osa-alueita, joissa olisi vielä parantamisen varaa. Eroavatko keskijohdon esimiesten ja toimihenkilöiden kokemukset muutoksen läpiviennin onnistumisesta toisistaan?

Tutkimuksen kohdeorganisaatio on käynyt läpi pitkäaikaisen muutosprosessin. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa, missä vaiheessa muutosta organisaatio on menossa ja onko vielä jotain tehtävää muutokseen liittyen.

Lisäksi tässä tutkimuksessa selvitetään mitkä seikat muutoksen läpiviennissä mahdollistavat onnistuneen organisaatiomuutoksen sekä mitkä seikat aiheuttavat mahdollisia haasteita organisaatiomuutoksessa. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu kolmesta organisaatiomuutoksen mallista, jotka kuvaavat organisaatiomuutoksen prosessia ja sen keskeisiä kohtia.

Petersin ja Watermanin (1982) muutosmalli keskittyy muutosprosessin seitsemään tärkeään muuttujaan, Lewinin (1951) tunnettu malli muutoksesta käsittää kolme kriittistä vaihetta kun taas Burnesin (1992) malli puolestaan painottaa onnistuneen muutosprosessin askelia. Nämä kolme mallia antavat pohjaa onnistuneelle muutosprosessille ja niille asioille, joihin muutoksessa eritoten tulee kiinnittää huomiota.

Tässä pro gradussa käsitellään myös vision ja viestinnän tärkeyttä muutoksessa, sillä useiden tutkijoiden mukaan organisaatiomuutos lähtee liikkeelle nimenomaan onnistuneesti viestitystä visiosta. (mm. Holbeche 2006; Oakland & Tanner 2007; Yukl 2006.) Kaikki organisaatiomuutoksen eivät kuitenkaan onnistu alkuperäisen suunnitelman mukaan, ja siksi tämä työ käsittelee myös organisaatiomuutoksen sudenkuoppia ja virheitä muutosprosessissa. Muutosprosessilla on aina jonkinlainen vaikutus yksilöihin ja ryhmiin, joten työ käsittelee myös yksilön ja ryhmän muutosvaiheita sekä muutosvastarintaa.

2. Organisaatiomuutos

Maailma muuttuu jatkuvasti ja organisaatioiden on muututtava siinä samalla. Onkin toisinaan sanottu, että vain muutos on pysyvää. Muutosprosessit ovat siis arkipäivää organisaatioissa. Vaikka muutos on jatkuvaa, on se kuitenkin organisaatioissa usein koettu haastavaksi ja ongelmalliseksi. Muutos vaatii panostusta, koulutusta, sitoutumista ja ennen kaikkea halua muutokseen.

Organisaatiomuutos voi joskus tapahtua itsestään ja olla luonnollista hiljattain tapahtuvaa muutosta. Muutos voi olla myös reaktiota ulkoisen maailman muutoksiin, jossa organisaatio toimii. Muutokseen johtavat esimerkiksi lainsäädännön muutokset tai markkinapaineet. (Wilson 1999, 63.)

Kaikki muutos ei aina lähde liikkeelle kriisistä vaan tänä päivänä muutos on usein johdettua ja suunniteltua. Isernin ja Pungin mukaan johdetun muutoksen päämäärän tulisi olla kestävä muutos organisaation suorituksessa ja ”terveydessä” (Isern & Pung 2007).

Holbechen (2006) mukaan muutos voi olla myös mahdollisuus kehittää organisaatiota sekä tehostaa sen toimintaa. Organisaation kehittäminen (engl. Organisational Development, OD) mitä kuvataankin systemaattiseksi prosessiksi, tähtää organisaation periaatteiden ja toimintatapojen kehittämiseen. Organisaatio kehityksessä muutetaan organisaation rakennetta, tekniikkaa, ihmisiä ja tehtäviä (Holbeche 2006, 233.)

Duck (1993) kirjoittaa osuvasti organisaatiomuutoksesta ja sen haasteesta. ”On kuin organisaatio joutuisi viiteen toimenpiteeseen yhtä aikaa. Yksi henkilö on vastuussa juurihoidosta, toinen korjaa murtunutta jalkaa, seuraava työskentelee sijoiltaan menneen olkapään kanssa ja yksi poistaa sappikiviä. Kaikki operaatiot ovat itsessään menestyksiä, mutta potilas kuolee shokkiin” (Duck 1993, 109.)

2.1 Muutoksen tarve

Holbeche kirjoittaa muutoksen olevan kaikkialla. ”Organisaatioiden on juostava kovaa pysyäkseen edes paikoillaan” (Holbeche 2006, 1).

Huolimatta alasta, organisaatiot toimivat nopeasti muuttuvilla markkinoilla. Globaali kilpailu, teknologian nopea kehitys ja yhä vaativammat kuluttajat luovat paineita organisaatioille kaikilla sektoreilla. Kilpailussa mukana pysyäkseen on pystyttävä tuottamaan korkealaatuisia tuotteita sekä palveluita, joita hintakilpailu ja yhä kovemmat laatustandardit ohjaavat. Nykypäivän kuluttajat vaativat innovatiivisia, räätälöityjä ratkaisuja, jotka on tuotettava tehokkaasti ja edullisella tavalla. (Holbeche 2006, 3-4.)

Myös Oaklandin ja Tannerin (2007) mukaan muutoksen pääajajat ovat taloudelliset paineet, kehittyvä teknologia sekä sidosryhmien muuttuvat tarpeet. Oakland ja Tanner ovat tutkineet muutosta ja muutoksen liikkeelle laukaisevia tekijöitä. Tutkimuksensa tuloksena he jakavat muutoksen päälaukaisijat sisäisiin sekä ulkoisiin laukaisimiin. Sisäiset laukaisimet ovat tehokkuuden parantaminen, tuotteiden ja palvelujen laadun parannuksen tarve sekä prosessien kehittäminen. Ulkoisina laukaisijoina puolestaan toimivat asiakkaiden ja muiden sidosryhmien vaatimukset, sääntely, kilpailu markkinoilla sekä omistajat. (Oakland & Tanner 2007.)

Tämän tutkimuksen kohdeorganisaation on rahoituslalla toimiva pankki, jota muutoksen haasteet koskevat erityisesti näinä vuosina. Pankkiala ja asiakaskäytös muuttuvat jatkuvasti, joten pankkien tarjoamien palveluiden ja tuotteiden on muututtava samaa tahtia. Pankin asiakkailleen tarjoamat tuotteet monimutkaistuvat, muuttuvat osittain itsepalvelukanaviin sekä asiakaspalvelun intensiteetti syvenee entisestään. Asiakasta näkee pankin konttorissa yhä harvemmin, mutta silti asiakassuhteen perusta, raha ja siihen liittyvät toiminnot, ovat pysyneet samana. Tähän haasteeseen myös tutkimuksen kohdeorganisaation on pystyttävä vastaamaan muuttamalla omia käytäntöjään ja toimintatapojaan ja siksi muutos on kohdeorganisaatiossakin tarpeellinen.

2.2 Kehitys ja muutos organisaatiossa

Kun puhutaan organisaatiomuutoksesta on syytä erottaa toisistaan organisaation ”luonnollinen” muutos ja kehitys sekä johdettu tarkoituksenmukainen muutos, joka tähtää tiettyyn lopputulokseen. Van De Ven ja Poole (1995) ovat artikkelissaan koonneet yhteen johtamisen alan perinteisiä ja keskeisiä malleja sekä teorioita organisaatiomuutoksesta ja kehityksestä.

He yhdistävät tunnettuja organisaatiomuutosmalleja ja luovat oman neliosaisen typologiansa organisaatiomuutoksesta. Nämä neljä mallia ovat perinteisiä, mutta toisaalta eripohjaisia selvityksiä muutoksesta ja kehityksestä organisaatiossa. Kirjoittajien typologia pitää sisällään elinkaarisen, teleologisen, dialektisen sekä evolutionaarisen malliin organisaatiomuutoksesta. (Van De Ven & Poole 1995.)

Elinkaariteoria ja siihen sisältyvät mallit ovat yleisin selitys organisaation kehittymisestä ja muutoksesta johtamisen alan kirjallisuudessa. Elinkaariteorian kannattajat ovat kokeneet orgaanisen kasvun olevan heuristinen malli organisaation kehitystä selittäessä. Elinkaariteorian mukaan muutos on tuleva ja muuttuvalla organisaatiolla on jokin kaava, logiikka, ohjelma tai koodi joka määrää muutosprosessia. Tämä ohjelma tai kaava siirtää muutoskohteen lähtöpisteestä kohti myöhempää toivottua lopputulosta. Elinkaariteorialle tyypillistä on yhtenäinen sarja muutostapahtumia, jotka ovat kumulatiivisia ja toisiaan yhdistäviä. Kaikki osat antavat palansa lopulliseen haluttuun tilaan, ja jokainen vaihe nähdään tärkeänä toistaan seuraavana tilana. Teoria ilmenee usein instituution sääntöinä tai ohjelmina, jotka vaativat muutostoimia annetussa järjestyksessä. (Van De Ven & Poole 1995.)

Van De Venin ja Poolen teologinen muutosmalli nojautuu ajatukseen, että aikomus tai tavoite toimii yhteisön ohjaamisessa muutoksessa. Teorian mukaan yhteisö etenee kohti toivottua lopputilaa, sillä oletuksella, että muuttuva yhteisö on mukautuva ja määrätietoinen. Vuorovaikutuksellinen yhteisö luo halutun tavoitteen, toimii saavuttaakseen sen ja valvoo prosessin etenemistä. Tämä teologinen malli voi toimia yksilön muutoksessa tai yhteisön muutoksessa, jos yhteisö on samanhenkistä ja toimii yhtenä yhteisönä. Teoriassa luovuus on sallittua, sillä yhteisö itse säättää tavoitteensa. Teologisissa mallissa muutoksessa ei ole etukäteen sovittuja sääntöjä, loogista ohjausta tai tiettyä tapahtumajärjestystä vaan edellytyksenä on vain tavoitteen saavuttaminen. (Van De Ven & Poole 1995.)

Dialektinen teoria olettaa, että organisaatio toimii moniarvoisessa maailmassa, jossa tapahtumat, voimat ja arvot kohtaavat ja kilpailevat keskenään. Organisaatiossa voi olla useita toisiaan vastakkain olevia tavoitteita ja ryhmiä kilpailemassa tärkeysjärjestyksestä. Mallissa muutos ja pysyvyys selittyvät ryhmien valtasuhteiden tasapainolla. Kamppailu ja mukautuminen luovat pysyvyyttä ja muutos tapahtuu, kun nämä vastakkain olevat voimat, arvot tai tapahtumat saavat riittävän voiman nousta asemaansa. (Van De Ven & Poole 1995.)

Neljäs typologian malli on evolutionaarinen malli muutoksesta organisaatiossa. Evolutionaarinen teoria keskittyy kumulatiivisiin muutoksiin organisaatioissa, yhteisöissä ja yleisesti yhteiskunnassa. Muutos tapahtuu jatkuvan muutoksen, valinnan ja säilytyksen syklissä. Muutoksien katsotaan tapahtuvan sattumanvaraisesti, ilman suunnittelua. Organisaatiovalinta tapahtuu kilpailulla resursseista ja luonnollinen valinta tapahtuu niiden kohdalla, jotka ovat sopivimpia. Evoluutionaarinen teoria esittää muutoksen uusiutuvana ja kumulatiivisen variaation, valinnan sekä säilytyksen toistona. Evoluutionaarisessa teoriassa on kyse piirteiden määräytymisestä (perityt tai opitut), muutoksen asteesta sekä muutoksen yksikön analyysistä. (Van De Ven & Poole 1995.)

Van De Venin ja Poolen mukaan näiden muutosteorioiden esiintyminen organisaatiossaon riippuvainen neljästä eri tekijästä: 1. muutoksen etenemisestä, 2. muutoksen ajureista, 3. muuttuvasta yksiköstä ja 4. muutoksen tilasta. (Van De Ven & Poole, 1995.)

2.3 Muutosprosessi

Muutos on monimutkainen ja paradoksaalinen prosessi (Wilson 1999). Jopa pienillä ja yksinkertaisilla muutoksilla on sosiaalisia ja organisatorisia seurauksia. Organisaatiomuutoksia tulisi kohdata hallitusti ja systemaattisesti. Muutoksen kohtalo on liian usein epäonnistuminen ja siksi on tärkeää hahmottaa epäonnistumisen syyt, rakentaa uutta vanhojen virheiden pohjalta ja oppia välttämään mahdollisia sudenkuoppia. (Wilson 1999, 75.)

Wilson (1999) lainaa teoksessaan Price Waterhouse Coopersin muutoksen läpiviennin tiimin löydöksiä, jossa painotetaan sitä, että positiivinen muutos kaipaavaa vakautta. Yksilöt voivat kestää muutosta, mutta epävarmuus on vaikeaa ja se hidastaa muutosta.

Yrityksen muutosta rakennettaessa on keskityttävä yksilöihin ja siksi muutospäätöksissä on tärkeää, että koko henkilöstö on mukana. Tärkeänä seikkana pidetään myös organisaatiokulttuuriin keskittymistä.

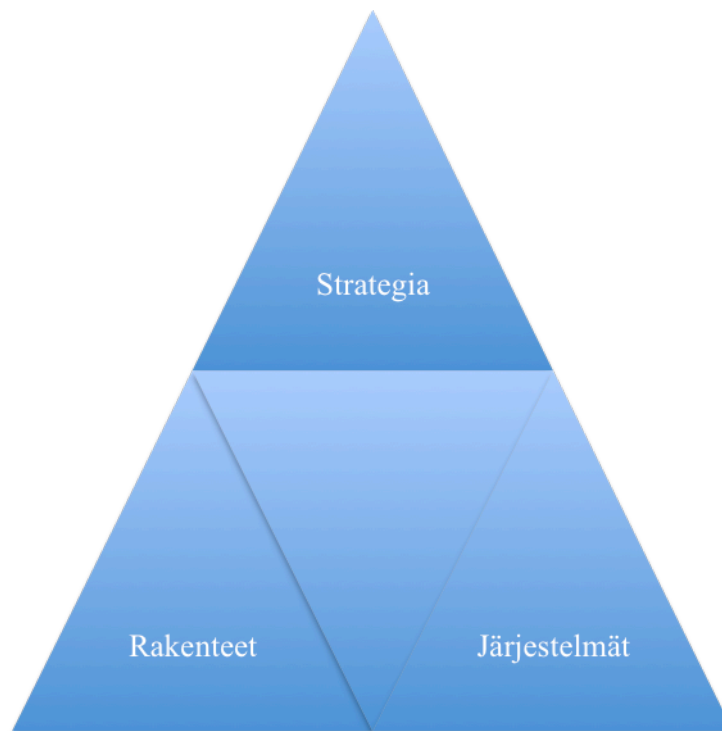
Organisaatiokulttuuri vaikuttaa paljolti asenteisiin muutosta kohtaan. Lisäksi muutoksessa valtuuttaminen vaatii voimakasta johtajuutta. Henkilöstön valtuuttaminen vaatii rohkeutta ja sen avulla muutosta voidaan ajaa läpi. Lopuksi muutoksessa tulee muistaa, ettei uuden rakentaminen ole mahdollista ilman ”purkamista”. Hajanainen kasvu ei myöskään ole hyvästä, eikä edesauta muutosta. (Wilson 1999, 63.)

Lucey (2009) tutki neliosaisella tapaustutkimuksella erään organisaation muutosta, ja hän löysi neljä tärkeää seikkaa, joilla muutosprosessi on mahdollista saada onnistuneeksi ja kestäväksi. Luceyn mukaan tehokas johtajuus sekä tunneäly ovat yksi tärkeistä saavutettavista asioista, jotta muutos voisi onnistua. Muutoksen johtaja olisi pystyttävä irrottamaan normaalista arkityöstään keskittymään pelkästään muutokseen, jotta muutoksen johtajuudelle asetetut tavoitteet ja vaatimukset täyttyisivät. Toisena tärkeänä seikkana voidaan pitää henkilöstön sitoutumisen kasvattamista. Henkilöstön sitoutumista ei painoteta yleensä tarpeeksi, mutta se on äärimmäisen tärkeää, jotta kestävä muutos voidaan viedä läpi ja ylläpitää se. Kolmanneksi tärkeäksi asiaksi nousee onnistumisten huomiointi ja välietappien saavuttamisen ”juhlminen”. Saavutettuja virstanpylväitä tulisi painottaa henkilöstölle. Viimeisenä tärkeänä asiana tuodaan esille säännöllinen viestintä, jota ei tule sekoittaa informoimiseen. Kun viestintä on saatu alkuun, tulee se ylläpitää, koska sillä on Luceyn mukaan valtava vaikutus henkilöstöön (Lucey 2009).

2.4 Mckinseyn muutosteoria, ”7S”

Yksi johtamisen alan tunnetuimpia malleja on Mckinseyn & Co:n malli ”7S”, joka kertoo organisaation järjestelemisestä ja siitä, mitä komponentteja tarvitaan toimivaan organisaatioon myös muutosten tuulten puhaltaessa. Mallin ovat kehittäneet Peters ja Waterman työskennellessään Mckinsey & Co:ssa vuonna 1982. 7S:n teoria arvioi ja kuvaa organisaation muutoshankkeen sisäistä yhtenäisyyttä. Heidän mukaansa on tärkeää, että muutoshanke on johdonmukainen ja tasapainossa kaikkien seitsemän kohdan osalta. (Peters & Waterman 1982, 10-12.)

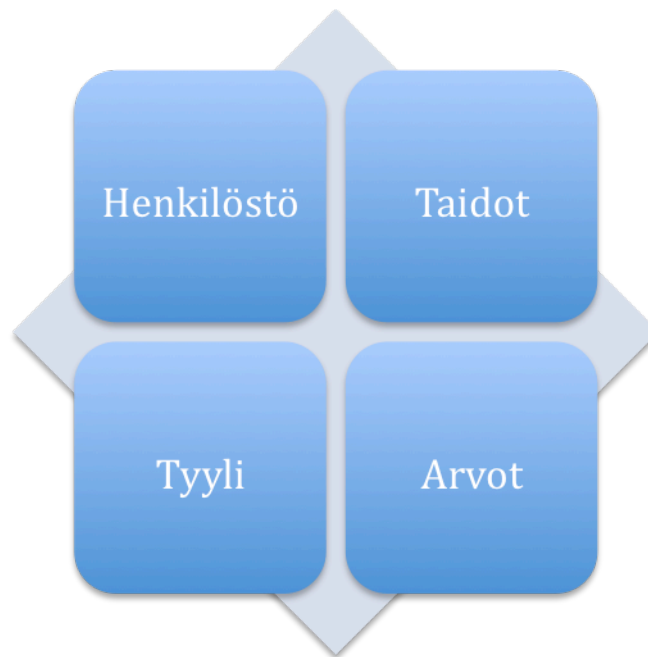
Nämä seitsemän kohtaa eli 7S ovat: strategy, structure, systems, staff, skills, style ja shared values. Suomeksi: strategia, rakenne, järjestelmät, henkilöstö, taidot, tyyli sekä yhteiset arvot. Jotta muutos ja organisaatio ylipäätään olisi tehokas tulisi strategian olla yhtenäinen ja johdonmukainen. Strategian tulee tähdätä kestäväan kilpailuun ja organisaation tehokkaaseen hyödyntämiseen. Toinen ”S” mallissa kuvaa organisaation rakennetta ja sen tärkeyttä. Rakenteissa painottuu raportointisuhteiden tärkeys sekä johdon vastuu. Organisaatiokaaviosta tulisi ilmetä selvästi kuka raportoi kenelle ja kuinka tehtävät on jaettu. Tämä edesauttaa toimivuutta ja selkeyttä myös muutosprosessissa toimimista. Järjestelmät ovat niitä tärkeitä prosesseja sekä menetelmiä, joiden avulla asiat saadaan tehdyksi. Kuvio 1 esittää Petersin ja Watermanin esittämiä kytkentöjä strategian, rakenteen ja järjestelmien välillä.



Kuvio 1 Muutoksen kova kolmio (Peters & Waterman 1982, 10-12)

Nämä kolme ensimmäistä S:ää muodostavat ns. kovan kolmion, jotka luovat muutosjohtamisen pääpainon ja ydinalueet. Nämä kolme ”kovaa kohtaa” tulee toimia ja olla selvät, jotta organisaatio kykenee tarvittavaan tehokkuuteen, sekä muutoksen läpiviemiseen. Edellä mainittujen kohtien lisäksi ns. pehmeä neliö edustaa todellisia avaimia muutoksessa, oli sitten kyseessä arkirutiinit tai suuri muutoshanke. (Peters & Waterman (1982, 10-12.)

Henkilöstö, taidot, tyyli ja arvot edustavat onnistuneen muutoshankkeen tärkeitä muuttujia, jotka vaikuttavat onnistumiseen tai epäonnistumiseen myös muutosstrategiassa. Henkilöstö on yksi pehmeän neliön avaintekijöistä. Peters ja Waterman (1982) kirjoittavat, henkilöstön, eli organisaation toimijoiden omaavan taitoja sekä kykyjä, jotka ovat avain menestykseen. Taidot ovat erityisiä kykyjä, joita organisaatio omaa kokonaisuudessaan. Tyyli puolestaan kertoo muutoksesta ja yleensä johdon yhtenäisestä käytöksestä. Tärkeää on viestiä käytöksellä samaa asiaa ja tapaa jolla toimitaan. Ajankäyttö, ihmisten huomiointi sekä symboliset toimet nousevat esiin tyylistä. Viimeisenä, muttei vähimpänä ”pehmeässä” neliössä ovat yhteiset arvot, eli uskomukset siitä mikä on oikein, väärin ja toivottua. Yhteiset uskomukset sisältävät myös perustavanlaatuiset periaatteet ja konseptit, jotka ovat organisaatiolle tyypillisiä ja myös useimmille sen jäsenistä. (Peters & Waterman 1982, 10-12.) Kuvio 2 hahmottelee Petersin ja Watermanin määritelmää muutoksen pehmeistä tekijöistä.



Kuvio 2 Muutoksen pehmeä neliö (Peters & Waterman 1982, 10-12).

2.5 Burnesin muutosmalli

Burnes (1992) esittää yhdeksänosaisen mallin muutoksen läpiviemiseen ja siinä onnistumiseen. Mallin ensimmäiset tärkeät kohdat ovat vision ja strategian luominen sekä onnistumisen mahdollistavien olosuhteiden varmistaminen.

Oikeanlaisen organisaatiokulttuurin luominen ja muutoksen tyylin sekä tarpeen arvioiminen ovat mallin keskivaiheen kriittiset osa-alueet. Tämän jälkeen voidaan toteuttaa muutoksen suunnittelu sekä käytäntöönpano. Lisäksi mallissa nähdään tärkeänä osallistaminen, muutoksen ylläpito ja jatkuvaan parantamiseen sitoutuminen. (Burnes 1992.)

Burnesin mallissa muutoksen johtaminen lähtee liikkeelle vision luomisesta. On tärkeää luoda ajatus siitä, miksi muututaan. Vision luominen vaatii mission eli lausunnon organisaation strategisista aikoimuksista, mikä sisältää myös tulokset, jotka organisaatio haluaa saavuttaa. Missio kuvailee myös organisaation näköä, eli miltä organisaation tulisi näyttää, jotta muutokset voitaisiin saavuttaa. (Burnes 1992, 66.)

Burnesin (1992) mukaan lisäksi vision luonnissa on hyvä esittää välitavoitteita, jotka on selkeämpiä ja nopeampia saavuttaa kuin todelliset pitkän aikavälin muutokset. Nämä välitavoitteet motivoivat ja kannustavat henkilöstöä. Toiseksi Burnesin mallissa painotetaan strategioiden konkreettista luomista, eli on tärkeää kertoa konkreettisesti kuinka tavoitteet saavutetaan. Tämä strategioiden luominen on sarja ”pienempiä” strategioita, jotka yhdessä välitavoitteiden kanssa mahdollistavat muutoksen. Seuraava kohta Burnesin mallissa on muutoksen onnistumisen mahdollistavien olosuhteiden luominen. Jotta olosuhteet voidaan luoda on ensin valmistauduttava muutokseen. Valmistautuminen pitää sisällään tiedottamisen muutoksen vaatimuksista, säännöllisen palautteenannon sekä onnistuneiden muutosten julkistamisen. (Burnes 1992, 66.)

Oikeanlaisen organisaatiokulttuurin luominen on tärkeää Burnesin (1992) mukaan, sillä jos se on ristiriidassa muutoksen kanssa, ei muutos voi onnistua. Viidentenä onnistuneessa muutoksen läpiviennissä tulisi arvioida muutoksen tyyli ja tarve. Tässä vaiheessa muutoksen sopivuus on syytä arvioida ja on myös arvioitava kannattaako koko muutokseen edes lähteä. Jos muutoksen tarve on ilmeinen, seuraavana Burnesin mallissa muutos suunnitellaan ja laitetaan käytäntöön. (Burnes 1992,67.)

Tässä vaiheessa arviointiosuus on jo tehty ja on tärkeää, että sitoutuminen muutokseen saavutetaan niin johdon kuin henkilöstönkin parissa. Hyvä muutossuunnitelma on yksityiskohtainen ja se pitää sisällään suunnitelmat tehtävistä, sitouttamisesta, johdon rakenteesta, koulutuksesta ja kertauksesta. (Burnes 1992, 67.)

Burnesin (1992) mukaan muutoksen seitsemäs vaihe muistuttaa jokaisen henkilön mukaan ottamisesta. Osallistamisessa tärkeää on ylläpitää sitoutumista varsinkin pitkällä aikavälillä. Tässä vaiheessa informaation tuottaminen ja tiedottaminen kaikille ovat avainasemassa. On muistettava oikeanlainen kaksisuuntainen kommunikointi sekä itse osallistaminen eli vastuuta annetaan niille, jotka ovat osallisina muutoksessa. Lopuksi mallissa keskitytään muutoksen ylläpitämiseen, eli muutos ei saa taantua. Tämä taantuma vältetään kun muutokseen annetaan tarvittavat resurssit sekä tuki. Myös uusien kykyjen ja taitojen kehittäminen sekä toivotun käytöksen palkitseminen auttavat ylläpitämään muutoshalukkuutta. Viimein muutoksen läpiviennissä tärkeää on jatkuvaan parantamiseen sitoutuminen. Todellinen menestyminen näkee muutoksen jatkuvana prosessina. Kuvio 3 esittää Burnesin mallin organisaatiomuutoksesta. (Burnes 1992, 68- 69.)



Kuvio 3 Burnesin muutosmalli (1992)

2.6 Lewinin muutosteoria

Johtamisen alan tunnetuimpiin teorioihin lukeutuva Lewinin malli organisaatiomuutoksesta kuvailee muutosprosessia kolmivaiheisesti. Scalan ja Keys (1979) lainaavat Lewinin (1951) teoriaa, jonka mukaan muutosprosessi vaatii kolme päävaihetta, jotta se mahdollistaisi tehokkaat tekniikat ja pysyvän muutoksen organisaatiossa.

Ensimmäinen vaihe on muutoksen tarpeen kehittyminen ns. ”unfreezing”. Tämä vaihe alkaa, kun joku päätösvaltainen henkilö huomaa muutoksen tarpeen organisaatiossa. Tällöin huomataan, että muutoksella voidaan korjata asioita. Aluksi on tärkeää valmistella organisaatiota muutokseen ja suunnitella muutos huolella. Henkilöstön koulutuksesta sekä resurssien keräämisestä tulee huolehtia, jotta muutos saadaan käyntiin. Toisessa vaiheessa aletaan työskennellä itse muutoksen eteen. Tämä ”change” –vaihe pitää sisällään päätöksenteon ja ongelmien analysoinnin. Tässä vaiheessa kerätään dataa ja analysoidaan sitä siten, että ongelma alkaa hahmottua. Joskus ylin johto huomaa ongelman olevan monimutkainen ja tällöin toisinaan muutoksessa saatetaan perääntyä epäonnistumisen pelossa. Toisessa vaiheessa tuodaan muutokset käytäntöön ja muutosten vaikutusta tulisi tarkkailla. Tässä vaiheessa muutosprosessia voi vielä muokata haluttuun suuntaan ja arvioida onnistumisia. (mm. Scalan ja Keys 1979, 440- 442; Holbeche 2006, 77-78.)

Kolmas vaihe, ”freezing”, yleistää ja vakauttaa muutoksen. Tässä viimeisessä muutoksen vaiheessa tärkeää on vahvistaa muutosta, korjata virheitä sekä palkita onnistumisia. Henkilöstön ideoiden huomioiminen ja näin koko organisaation mukaan saaminen muutoksen tukemiseen on kriittistä muutoksen onnistumiseen. (mm. Scalan ja Keys 1979, 440- 442 ja Holbeche 2006, 77-78.)

Hatch (1997) kirjoittaa miten Kanter, Stein ja Jick (1992) puolestaan kritisoivat Lewinin mallia muutoksesta. He kokevat sen olevan liian yksinkertaistettu, sillä mallin mukaan on mahdollista saavuttaa vain yksi muutos kerrallaan, eikä se heidän mielestään ole todenmukaista. Aikaisempiin malleihin tyytymättöminä Kanter ym. Loivat oman ”the big three model of change” mallin muutoksesta. Mallin lähtökohtana ovat monet konseptit ja teorit, jotka yhdessä muodostavat integroidun mallin organisaatioiden muutokselle. (Hatch, 1997, 356- 358.)

Heidän mallinsa on yhdistelmä organisaation ja ympäristön suhdetta, sosiaalista rakennelmaa, organisaation kulttuuria sekä fysikaalista rakennetta. Mallissa muutokseen vaikuttaa monet eri tekijät ja se perustuu evoluutionaariseen malliin muutoksesta. Kanter ym. kuvailevat organisaatiota nipuksi toimintoja, jotka muuttuvat kun uusia yksiköitä tai yksilöitä tulee mukaan. Heidän mielestään toimintaan vaikutus ja muutos tapahtuu kolmella eri tasolla: ympäristö, organisaatio ja yksilö. (Hatch, 1997, 356- 358.)

Ympäristön tasolla muutoksiin vaikuttavat makroekonomiset voimat, jotka syntyvät toisten organisaatioiden käytöksestä. Organisaatiotasolla muutokseen vaikuttavat mikroekonomiset voimat kuten organisaation elämänkaaren vaihe, koko ja ikä. Yksilötasolla organisaatio nähdään taistelukenttänä, jossa useat sidosryhmät muokkaavat organisaatiota omien etujensa mukaisesti. Tällöin muutokseen vaikuttavat poliittiset voimat, jotka kumpuavat vallan ja kontrollin kamppailusta. (Hatch, 1997, 356- 358.) Myös Van De Ven ja Poole (1995) kuvaavat organisaation yhdeksi muutostavaksi tapahtumien, voimien ja arvojen keskinäistä kamppailua, jolloin kamppailu ja mukautuminen aiheuttavat muutosta (Van De Ven & Poole 1995).

3. Tunnistetut ongelmat muutosprosessissa

Vaikka muutos on organisaatioissa läsnä lähes jatkuvasti Holbeche (2006) kirjoittaa seitsemän muutosprosessin kymmenestä epäonnistuvan. Muutoksen epäonnistumiselle on useita syitä, mutta usein epäonnistuminen alkaa jo strategisen suunnittelun puutteesta. Holbeche lainaa Ascaria ym. (1995), joiden mukaan muutoksen epäonnistumiseen johtavat mm. kova kilpailu, odottamattomat ympäristön haasteet, liiketoiminnan uudelleen arvioinnin puute, heikko johtaminen sekä taidon puute. (Holbeche 2006, 7.) Mckinsey Quartelyn (2006) kansainvälisen tutkimuksen mukaan vain 38% tutkimukseen vastanneista johtajista kokivat muutosprosessin, jossa he olivat mukana onnistuneen tai edes suurimmaksi osaksi onnistuneen (Isern & Pung 2007.)

Bolman ja Deal (2003) kirjoittavat, koulutuksen olevan itsestäänselvyys muutoksen läpiviemisessä. Kuitenkin lukemattoman monet muutosyritykset epäonnistuvat, koska johtajat laiminlyövät oikean tiedon ja taidon kehittämisen. Aikaa ja rahaa tulee käyttää kouluttamiseen. (Bolman & Deal 2003, 370.)

Myös Jacobsenin tutkimusten mukaa koulutus on yksi osa-alue, jonka laiminlyöminen johtaa muutoshankeen heikompaan tulokseen. Kirjoittajan mukaan muutokseen lähdettyä, tulee sitoutuminen varmistaa henkilöstön taitojen kattavalla kehittämisellä. Koulutuksessa tulee keskittyä ryhmäkeskusteluun ja kommunikaatiotekniikoihin, sekä ongelmanratkaisuun. Koulutuksen puutteen ja huonon laadun lisäksi Jacobsenin tutkimuksesta käy ilmi, että myös johdon tuen puute voi aiheuttaa muutoshankkeen heikomman onnistumisen. Hänen mukaansa organisaatiomuutoksella saavutetaan odotettua huonompia tuloksia, jos asiakkaisiin ei paneuduta, muutosta pelätään ja onnistumista ei viestitä taidokkaasti. (Jacobsen 2008).

Holbeche (2006) muistuttaa teoksessaan myös liian muutoksen voivan olla pahasta. Muutoksen tekeminen vain muutoksen takia ei ole kestävä tapa. Muutoksen on tapahduttava strategisista tai muista syistä. (Holbeche 2006, 51.) Oakland ja Tanner (2007) tutkivat muutoksen esteitä ja heidän tutkimuksensa mukaan muutosta estävät viestinnän puutos, yleiset ongelmat kuten muutosvastarinta ja viivästykset, sekä ylimmän johdon liian vähäinen osallistuminen. (Oakland & Tanner 2007.)

Luceyn (2009) tutkimuksen mukaan suuri muutosprosessi ei voi onnistua kunnolla elleivät operatiivinen johto ja lähiesimiehet pysty irrottautumaan arkityöstään johtamaan muutosta. Esimiehen kiireiseen työnkuvaan ei voi mahtua myös muutoksen johtaminen ainakaan siinä määrin, kuin suuren muutosprosessin läpivieminen vaatisi (Lucey 2009.)

Isern ja Pung (2007) ovat tutkineet lukuisia organisaatiomuutoksia ja he mainitsevat tutkimusten osoittavan, että johtajat sortuvat toisinaan laukaisemaan valtavan määrän muutoskohteita ja tavoitteita, mutta tarvittavia resursseja eikä kunnianhimoa ole hankittu. Heidän tutkimuksen mukaan johdon tavoitteet ja päämäärät ovat usein sopivia, mutta tarpeeksi tarvittavaa tukea ei mahdollisteta pitkän aikavälin kehittämislle ja parantamiselle. (Isern & Pung 2007.)

3.1 Muutoksen läpiviennin ongelmat

Lucey (2008) lainaa mm. Alexanderia (1985) ja kokoaa artikkelissaan kymmenen useimmiten esiintyvää muutoksen läpiviennin ongelmaa. Ensimmäisenä läpiviennin ongelmana hän mainitsee muutoksen vievän enemmän aikaa, kun oli suunniteltu ja toisena muutosta estävät odottamattomat suuret ongelmat. Tutkimusten mukaan ongelmia tuo myös muutoksen osien rinnastamisen tehottomuus, jos osat eivät toimi keskenään ja toivotulla tavalla. Muutoksen läpivientiä haittaa myös samaan aikaan kilpailevat toiminnot, sekä mahdolliset esiintyvät kriisit. Kun muutosta viedään läpi, tulisi muutoksen vetäjillä olla riittävät kyvyt ja taidot. Ilman heidän osaavaa toimintaa voi muutos olla vaikeuksissa. Luceyn listalle muutoksen ongelmissa nousee myös alemman tason toimihenkilöiden koulutuksen ja ohjeistuksen puute. Joskus koulutusta ja ohjeistusta voi hyvinkin olla tarjolla, mutta sen ollessa heikkoa, estää se ennemminkin muutoksen läpivientiä kuin edesauttaa. (Lucey 2008.)

Seitsemäntenä muutoksen läpiviennin ongelmista hän mainitsee kontrolloimattomat tekijät ulkoisessa ympäristössä, jotka vaikuttavat muutokseen. Myös johtajilla ja johtamistavalla on vaikutus muutoksen onnistumiseen. Jos ohjaus ja johtaminen eivät ole tarpeeksi hyvää, voi muutoksen läpivienti joutua ongelmiin. Toinen johtamiseen liittyvä ongelma on myös tehtävien ja toimintojen riittämätön määrittely. Muutoksen läpivienti vaatii selkeät toimintatavat ja suunnitelmat. Viimeisenä Lucey listaa, että jos informaatiojärjestelmät muutoksen läpiviennin valvomiseen eivät ole tarkkoja voi läpiviennissä tulla ongelmia. (Lucey 2008.)

3.2 Virheitä muutosprosessin läpiviennissä

Kotter (1996) kirjoittaa muutosprosessein yleisten virheiden muuttuvan haastavimmiksi varsinkin silloin, jos muutos on nopeaa ja kilpailu kovaa. Hän mainitsee muutosprosessin yleiseksi virheeksi tyytyväisyyden vallitsevaan tilanteeseen. Kun organisaatiossa ollaan liian tyytyväisiä vallitsevaan tilanteeseen, jäävät uudistamisen tavoitteet usein saavuttamatta. Toiseksi kirjoittaja pitää virheenä, ettei tärkeää vahvaa ohjaavaa tiimiä ole perustettu. Tällä tarkoitetaan, että ohjaava tiimi voi esimerkiksi saada kitkettä muutosvastarintaa myös toisilta. Kolmas yleinen virhe muutosta tehtäessä on vision aliarvioiminen. Visiolla on äärimmäisen tärkeä merkitys muutoksessa, sillä se ohjaa ja koordinoi muutosta ja kannustaa ihmisiä toimimaan. Ilman oikeanlaista visiota muutoshanke voi helposti latistua ja muuttua joukoksi hämmentävältä tuntuvia, ristiriitaisia ja aikaa hukkaavia projekteja. Kotterin mukaan monissa epäonnistuneissa muutoshankkeissa visio on unohdettu ja korvattu suunnitelmilla ja ohjelmajulistuksilla, mikä on kirjoittajan mukaan virhe.

Ongelmia muutosprosessissa tulee Kotterin mukaan myös silloin, jos visiosta ei viestitä tarpeeksi. Muutoshankkeen visiosta tulee viestiä houkuttelevasti, jotta henkilöstö todella uskoo ja haluaa muutosta. Kotter muistuttaa, että viestinnän on tapahduttava sekä sanoissa, että teoissa ollakseen vaikuttavaa. Visioon liittyen kirjoittaja listaa erääksi virheeksi myös esteiden poistamisen unohtamisen. Tällä tarkoitetaan sitä, että henkilöstölle on luotava mahdollisuuden aloittaa uudet toimintatavat poistamalla sitä estävät seikat. (Kotter 1996, 2-20.)

Kuudentena virheenä muutoksessa Kotter (1996) pitää sitä, ettei lyhyen aikavälin onnistumisia muutoksessa synny. On voitava asettaa välitavoitteita ja juhlistettava niissä onnistumista, jotta odotettuihin tuloksiin päästäisiin pidemmälläkin aikavälillä. Virheellisenä toimintana voidaan kirjoittajan mukaan pitää myös voiton liian aikaista julistamista, jolloin innostus muutokseen lopahtaa ja toimintatavat unohtuvat perinteisen, vanhan toimintamallin vallatessa henkilöstön. Kotterin mielestä virheitä muutoshankkeissa tapahtuu myös jos muutosta ei juurruteta tarpeeksi yrityskulttuuriin. Muutoksesta on saatavissa pysyvä vain jos siitä tulee ”meidän tapa toimia”. Myös tässä ”juurrutuksessa” on käytettävä tarpeeksi aikaa ja sisäistämistä, jotta se on kestävä. (Kotter 1996, 2-20.)

Isern ja Pung (2007) ovat arvioineet Mckinsey & Co:n case tutkimuksesta, jossa erään ulkomaalaisen valtion omistuksessa olevan organisaation muutosprosessia ajettiin läpi ja samalla tarkkailtiin sen edistymistä. Heidän mielestään muutos lähti liikkeelle nopeasti ja kaikki vaikutti aluksi hyvältä. Pian uutta toimintatapaa alettiin kuitenkin kyseenalaistaa, ongelmat kasaantuivat, rasittavat prosessit hidastivat toimintaa ja henkilöstö tunsu saavansa riittämättömästi konsultaatiota uusiin toimintatapoihin. Valitettavan usein juuri näin käy ja into muutokseen hiipuu monestakin syystä. Tässä tutkimuksessa myös koulutettujen henkilöiden puute vaikeutti muutoksen juurtumista. (Isern & Pung 2007.)

Wilson (1999) kirjoittaa teoksessaan muutoshankkeen mahdollisista virheistä ja ongelmista. Ensimmäisenä mahdollisena virheenä mainitaan aikomattomat seuraukset, joilla tarkoitetaan, että muutoshanke on joko yli- tai alimitoitettu. Toisena virheenä kirjoittaja näkee epäonnistumisen pelon. Monesti muutos vaatii rohkeutta ja jos pelko on läsnä, muutos ei onnistu. (Wilson 1999,70.)

Kolmantena virheenä on valmistelujen puute. Muutosprosessin on oltava hyvin valmisteltu ja tuettu joka vaiheessa. Usein koulutus ja kehitystarpeet huomataan vasta jälkikäteen, jolloin uudistukset tuodaan käyttöön ilman alustavaa ohjeistusta. Wilson listaa muutosprosessin virheiksi myös huonosti suunnitellun muutoshankkeen sekä riittämättömän keskustelun. Wilsonin mukaan mikään ei voi tuhota muutosprosessia nopeammin kuin epämotivoitunut henkilöstö. Viimeisenä virheenä muutoshankkeessa kirjoittaja näkee ”ei kuulu tänne” syndrooman. Tällä hän tarkoittaa, että vahvin vastustus muutoshankkeelle nousee usein esiin asioista, jotka tuntuvat vierailta henkilöstölle. Puhutaan, että kyllä suunniteltu asia voi toimia muualla, mutta ei meillä täällä. (Wilson 1999, 70.)

3.3 Esimiesten ja alaisten näkemuserot muutoksesta

Johtajat ja alaiset kokevat muutoksen usein eri tavoin. Esimiesten ja johtajien aikomus on suunnitella ja toteuttaa muutos tarkoin ja he uskovat muutoksen olevan hyväksi organisaatiolleen. Johtajille muutos on usein odotettua, asteittaista, kasvattavaa, ajoitettua, ongelmia ratkaisevaa, tietoista sekä uusia mahdollisuuksia luovaa. Usein muutoksen vievät kuitenkin läpi eri ihmiset, kuin sen suunnitelleet henkilöt.

Holbechen (2006) mukaan alaisille muutos voi olla hyvinkin erilaista ja usein he kokevat muutoksen olevan odottamatonta, yhtäkkistä, dramaattista, nopeaa, ongelmia tuovaa, rasittavaa sekä häiritsevää. (Holbeche 2006, 73.)

Sterbelin (1998) mukaan ylimmän johdon kovimmista yrityksistä huolimatta monet suuret muutosprosessit epäonnistuvat. Epäonnistumisilla voidaan nähdä olevan ainakin yksi yhteinen tekijä: johdon ja henkilöstön näkemuserot muutokseen. Johdolle muutos on mahdollisuus sekä yrityksen että itsensä johtajan kohdalla. Henkilöstölle muutos on usein häiritsevää ja tunkeilevaa. Jotta tämä kuilu näkemuserojen välillä olisi suljettavissa, tulisi johdon keskittyä henkilöstön ja yrityksen välisiin yhteisiin tavoitteisiin, velvoitteisiin ja sitoutumiseen. (Sterbel 1998, 139.)

Klein (1996) muistuttaa, että siihen mennessä kun muutosprosessi leviää läpi organisaation, ovat useat henkilöstöstä ehtineet muodostaa jo asenteensa muutosta kohtaan. Usein tämä asenne on jotain aivan muuta kuin esimiehet olivat ajatelleet ja toivoneet. Kun henkilöstön asenteet ovat negatiiviset, voi se vaikuttaa muutoksen onnistumiseen haitallisesti. (Klein 1996.)

4. Visio ja viestintä muutoksessa

Jotta organisaatiomuutos olisi mahdollisimman onnistunut, tulisi muutoksen päämäärään ja siitä viestimiseen kiinnittää huomiota. Kleinin mukaan organisaatiomuutokset kariutuvat usein, koska viestintää eikä muutoksen vaikutuksia painoteta tarpeeksi. On tärkeää pohtia mitä ja miten viestitään, koska vain hyvin suunniteltu kommunikointiprosessi edesauttaa muutosprosessia mahdollisimman paljon. (Klein 1996.) Myös Brooks painottaa organisaation muutoksessa viestinnän tärkeyttä ja sitä, että viestinnällä voidaan vaikuttaa paljon muutokseen osallistuvien motivaatioon (Brooks 2003, 66).

4.1 Vision ja viestinnän tärkeys muutoksessa

Yukl (2006) painottaa muutoksen lähtevän liikkeelle visiosta. Ennen kuin ihmiset tukevat organisaation radikaalia muutosta, heillä täytyy olla tarpeeksi houkutteleva visio paremmasta tulevaisuudesta. Muuten henkilöstön uhraukset sekä vaiva muutoksen eteen ei ole perusteltua. Muutosta läpi vietäessä selkeä visio auttaa ohjaamaan ja hallinnoimaan päätöksentekoa ja toimintaa. (Yukl 2006, 295.) Oakland ja Tanner (2007) keräsivät tutkimuksessaan onnistuneen organisaatiomuutoksen edellytyksiä ja eräs, monien alan tutkijoiden mielestä tärkeä seikka on nimenomaan vision julkaiseminen ja sen omaksuminen. Visio pitää olla selvä kaikille muutokseen osallistuville joka organisaatiotasolla, mutta etenkin keskijohdon tulisi omaksua se, jotta muutos voisi onnistua. (Oakland & tanner 2007.)

Tehokas viestintä auttaa Holbechen (2006) mukaan henkilöstöä ymmärtämään muutosta sekä myös osallistumaan siihen. Viestintäsuunnitelma muutosprosessin suunnitelman rinnalla takaa vähintäänkin tiedon sidosryhmille muutostapahtumista. Usein viestintä prosessit ovat kuitenkin vain yksisuuntaisia, jolloin henkilöstölle vain informoidaan, mutta varsinaista dialogia ei käydä. (Holbeche 2006, 217.) Myös Oakland ja Tanner (2007) toteavat tutkimuksensa osoittavan, että viestintä on äärimmäisen tärkeää muutosprosessissa. Koko organisaation jokaiselle tasolle tulisi viestiä monin eri keinoin sekä virallisesti että epävirallisesti. (Oakland & Tanner 2007.)

Myös Klein painottaa viestintää, viestin toistoa sekä useiden viestinten käyttöä, jotta viesti muutoksesta menisi mahdollisimman hyvin perille. Hänen mukaansa heikosti viestitty asia jätetään usein vastaanottajan ymmärtämättömyyden syyksi, jos hän ei koskaan edes saanut viestiä saatikka ymmärtänyt sen sanomaa. On muistettava, että vastaanottaja ei välttämättä viestiä odottanut vaan itse viestin lähettäjällä oli jotain sanottavaa. (Klein 1996.)

Tehokas viestintä voi Holbechen (2006) mukaan luoda virtuaalisen ketjureaktion, joka yhdistää organisaatiota ja yllyttää henkilöstöä antamaan lisäpanoksensa muutokseen. Kuitenkin hyvin usein henkilöstö kuvailee muutoksen aikaista viestintää köyhäksi, riittämättömäksi, tietokuormaksi, epäsäännölliseksi ja sellaiseksi, joka ei kerro tarpeellista. Muutoksen aikana viestinnällä on Holbechen mukaan useita tehtäviä täytettävänä. Viestintää tarvitaan kun henkilöstölle ”myydään” ajatusta muutoksesta, kasvatetaan sitoutumista, sekä rohkaistaan henkilöstöä muuttamaan käytöstään. Lisäksi eri sidostyymiä voidaan vakuuttaa muutoksen tärkeydestä viestinnän keinoin ja korostaa yhteisön yhteenkuuluvuutta. Hänen mukaansa viestinnällä myös vähennetään epävarmuutta, rakennetaan uusia verkostoja ja rohkaistaan osallistumiseen kahdensuuntaisen palautteenannon keinoin. (Holbeche 2006, 313-316.)

Muutoksesta viestittäessä on paljon huomioitavia asioita, jotka mahdollistavat onnistuneen muutoksen ja sen viestinnän. Holbechen mukaan vastaanottajan mieleen jää viestinnän ensivaikutelma ja viestinnässä negatiiviset asiat voittavat positiiviset viestit niiden vaikutustasossaan. Holbeche painottaa, ettei muutoksessa ole vaihtoehtona olla kommunikoimatta eikä liikaa viestintää ole olemassa. Jos viestitään asiaa, joka on merkityksellinen henkilölle, ei sitä koskaan voi viestiä liikaa. (Holbeche 2006, 341.) Myös Klein (1996) kirjoittaa, että henkilökohtaisesti tärkeä informaatio sisäistetään usein paremmin kuin epäolennainen ja vieras viesti. Kleinin mukaan kasvotusten hoidettu viestintä tehoaa parhaiten ja kasvotusten viestintä mahdollistaa myös kaksisuuntaisen kommunikoinnin esimiesten ja toimihenkilöiden välillä. (Klein 1996.)

Holbechen (2006) mukaan viestintä tulisi hoitaa suunnitellusti ja siten, että henkilöstö itse tajuaisi, miksi muutos on tarpeen. Viestintä tulisi suunnitella kaikkia sidosryhmiä silmällä pitäen, eikä vain johtoa ajatellen. Viestinnän lisääminen prosessin edetessä on tehokasta ja toimiva tapa. (Holbeche 2006, 341.)

Kotter (1996) kirjoittaa, että onnistuneimmista muutoshankkeista johto käyttää kaikkia mahdollisia viestinnän keinoja julistaakseen visiota. Hänen mukaansa ohje viestintään on helppo, koska yksinkertaisesti kaikkia mahdollisia viestinnän kanavia tulisi hyödyntää muutosta läpi ajettaessa ja varsinkin niitä kanavia, jotka yleensä hukataan epäolennaiseen informoimiseen. (Kotter 1996, 12.)

4.2 Kleinin viestintäversio Lewinin muutosteoriasta

Klein (1996) painottaa artikkelissaan viestinnän tärkeyttä muutosprosessissa. Hän lainaa Lewinin ”Unfreeze, Change, Refreeze” mallia ja keskittyy joka vaiheessa viestinnän eri muotojen tärkeyteen. Muutosprosessin edetessä ja eri vaiheissa myös viestintä muuttuu ja mukautuu muutosprosessin kulloiseenkin vaiheeseen.

Ensimmäisessä ”Unfreeze” vaiheessa viestinnän tulisi Kleinin mukaan olla organisaatiota muutokseen valmistavaa sekä tarpeita selittävää. Viestinnän tulisi olla myös muutosta ja ongelmia perustelevaa sekä vakuuttelevaa. Viestinnällä pitäisi pystyä rauhoittamaan henkilöstöä, jos ajatus muutoksesta aiheuttaa vastustusta. Viestinnän tulisi keskittyä muutosprosessin ensimmäisten askelten ja ohjeiden selostamiseen konkreettisella tasolla. Klein (1996) lainaa artikkelissaan Youngia ja Postia (1993) joiden mukaan muutoshankkeen pitkän aikavälin vaikutuksia ei voida varmasti tietää, mutta mahdollista on kuitenkin viestiä muutoksen tavoitteet ja aikomukset. Unfreeze vaiheessa viestinnän tulisi olla johdonmukaista ja sen tulisi olla yhdenmukainen organisaation muiden arvojen ja viestien kanssa. (Klein 1996.)

Vaiheessa kaksi, ”Change” viestinnän tulisi keskittyä henkilöstön informoimiseen prosessin etenemisestä. Viestinnässä tulisi painottaa muutoksen vaikutuksia ja raportoida muutoksen etenemistä. Tässä vaiheessa muutosprosessissa on usein saavutettu jo jotain konkreettisempaa, joten raportoinnin ja viestinnän tulisi keskittyä niihin. Epävarmuus on tekijä, joka esiintyy useissa muutosprosesseissa ja tässä vaiheessa viestinnän tulisi keskittyä vähentämään epävarmuutta. (Klein 1996.)

Viestinnässä tulisi myös huomioida syntyneitä väärinymmärryksiä ja ne tulisi selvittää. Tässä vaiheessa viestinnässä on tärkeää myös selvittää rooleja, suhteita sekä odotuksia. Muutoksen keskivaiheilla on äärimmäisen tärkeää torjua ongelmia palautteenannon sekä mukautusten avulla. Tähän tarvitaan viestintärakenteita, jotka mahdollistavat ja rohkaisevat henkilöstöä keskustelemaan ratkaisuista. (Klein 1996.)

Klein (1996) painottaa, että on tärkeää julkaista muutoksen osaonistumisia ja etenemistä, jotta viestintä ja muutos voivat jatkua. Usein muutosprosessissa ilmenee väärää tietoa sekä epäselvyyttä ja tästä syystä intensiivistä kasvokkain tapahtuvaa kommunikointia tarvitaan, jotta epäselvyydet voitaisiin selvittää. Viimeisessä muutosvaiheessa ”Refreeze” Klein näkee tärkeänä, että viestinnän avulla muutoksen onnistumiset tuotaisiin julki. Jos muutosprosessin tarkoituksena on ollut esimerkiksi tehostaa toimintaa, niin tuloksia tulisi julkistaa, koska näin henkilöstö saisi tietoa muutoksen vaikutuksista. Tässä vaiheessa viestintää myös kiitos ja palkitseminen tulisi viimeistään tuoda esiin. (Klein 1996.)

5. Muutoksen vaikutukset yksilöön

Muutosta johdettaessa on hyvä muistaa, että itse muutosta ei johdeta vaan ihmisiä, jotka ovat muutosprosessissa mukana. Muutos ei tapahdu tyhjiössä, vaan sen vaikutukset koskevat huomattavasti henkilöstöä. Muutoksella voidaan vapauttaa henkilöstöä ja tarjota mahdollisuuksia kehittymiselle, uusien vastuiden ottamiselle sekä menestymiselle. Toisaalta muutos voi olla henkilöstölle myös hyvin uhkaavaa ja epämiellyttävää riippuen muutoksen luonteesta. (Holbeche 2006, 66.) Sirkin ym. (2005) muistuttavat, että ajaessaan läpi suuria muutoksia organisaatiot saattavat unohtaa yksilön jo valmiiksi suuren työtaakan. Henkilöstöllä on usein kiire päivittäisessä työssään ilman, että uusia toimintatapoja ja koulutuksia yms. tuodaan lisänä päivään. Tämä voi aiheuttaa vastustusta koska heidän täytyy muuttaa työtään tai järjestelmiä, joita he käyttävät. (Sirkin ym. 2005.)

5.1. Yksilön muutosvaiheet

Muutoksen johtaminen on ihmisten auttamista siihen vaiheeseen, jossa he kokevat muutoksen positiivisesti ja haluavat liikkua siinä eteenpäin. Yksi tunnetuimpia malleja on Rossin (1969) viisivaiheinen malli, siitä miten yksilö kokee muutoksen ajat. Vaiheita mallissa ovat kieltäminen, viha, neuvottelu, masennus ja hyväksyntä. Tämä muutoskäyrä kuvaa luonnollista tunteiden virtausta, minkä vaiheissa eri ihmiset viiptyvät eri aikoja. Henkilön tukeminen on tärkeää ja hänelle on annettava mahdollisuus puhua ja ilmaista tunteitaan. Tämä tunteiden vuoristoradaksikin kutsuttu aikakausi kestää eri yksilöillä eri verran. (Ross 1969, Holbechen 2006, 72 mukaan.)



Kuvio 4 Yksilön muutosvaiheet (Ross 1969, Holbechen 2006 teoksessa)

5.2 Muutosvastarinta

Connor (1995) kirjoittaa muutosvastarinnan olevan yleinen ilmiö yksilöille ja organisaatioille. On useita syitä, miksi ihmiset vastustavat suuria muutoksia, ja nämä eivät ole keskenään toisiaan poissulkevia. Luottamuksen puute aiheuttaa epäilyksiä muutosta kohtaan ja asenne, ettei muutosta tarvita aiheuttaa muutosvastarintaa. Jos muutos koetaan mahdottomaksi saavuttaa, voi sen läpivieminen estyä. Myös koettu taloudellinen uhka näkyy muutosvastarintana. Tällainen tilanne saattaa syntyä, kun ihmisiä korvataan koneilla tai resursseja järjestellään uudelleen. Tällöin yksilö saattaa kokea, että oma työ on vaarassa, ja siksi muutosta vastustetaan. Vaikka muutoksella olisi selviä hyötyjä organisaatiolle, se maksaa aina jotakin. Muutoksen todellisia lopullisia kuluja on vaikea arvioida ja siksi huolta ja vastustusta syntyy. (Connor 1995.)

Connorin mukaan myös henkilökohtaisen epäonnistumisen pelko, sekä vallan ja statuksen menettäminen aiheuttavat muutoksenvastaisuutta. Muutos, joka koetaan vankkojen uskomusten ja arvojen vastaiseksi saa osakseen muutosvastarintaa enemmän, kuin muutokset, jotka ovat samassa linjassa edellisten toimintatapojen kanssa. Lisäksi Connor kirjoittaa myös sekaantumisen aiheuttavan vastarintaa. Tällä tarkoitetaan puuttumista yksilön tapaan tehdä töitä ja kontrollointia. Yritys ”manipuloida” yksilöitä tai pakottaa muutokseen aiheuttaa vihamielisyyttä ja närkästystä. (Connor 1995.)

Atkinson (2005) kokee isoksi ongelmaksi organisaatioiden muutoksen läpiviennissä muutosvastarinnan kanssa toimimisen ja sen kohtaamisen. Vaikka muutos on etukäteen suunniteltu hyvin ja logiikka muutoksen tarpeelle on ilmeinen, ei vastarinnalta voi välttyä. Atkinson kehottaaakin hyväksymään vastarinnan ja näkemään sen mahdollisuutena keskusteluun oppimis- ja muutosprosessissa. Atkinsonin mukaan useimmat ihmiset tarvitsevat aikaa asioiden läpi ajattelulle. Ihmiset tulkitsevat historiaa ja sitä, kuinka aiemmat muutokset ovat vaikuttaneet heihin. Tämän pohjalta he arvioivat ja tekevät päätöksiä muutoksista (Atkinson 2005.)

Muutoksen vastustaminen ei ole epäloogista, se nousee esiin usein aivan ymmärrettävistä huolista. Holbechen (2006) mukaan vastustus on aivan luonnollinen reaktio rasittavaan ja merkittävään muutokseen. Se perustuu ajatukseen, että ihmiset tottuvat tekemään asiat tietyllä tapaa, mikä on toiminut heidän mielestään aina.

Ihmiset pelkäävät menettävänsä kontrollin ja kokevat itsensä haavoittuvaisiksi. (Holbeche 2006.) Vastustus ei kuitenkaan aina ole pahasta, vaan Lewinin (1951) mukaan se on osa oppimista. Vastustusta voi ilmetä esimerkiksi kieltämisen, vihan, syytöksen ja hämmennyksen muodoissa. (Lewin 1951, 199-200.)

Kanter (1983) on tutkinut lukuisia muutosprosesseja ja henkilöstön muutosvastarintaa niissä. Hän on löytänyt kymmenen yleisintä esimiesten kohtaamaa muutosvastarintaa aiheuttavaa tekijää: kontrollin menetys, epävarmuus, yllätykselliset tekijät, erilaisuusefekti, kasvojen menetys, tulevaisuuden kilpailu, aaltoilu, työmäärän lisääntyminen, ylimääräinen panostus ja aiemmat mielipahat.

Kontrollin menetys on yksi vahvaa muutosvastarintaa aiheuttava seikka. Henkilöstö kokee menettävänsä hallinnan omasta työstään ja siihen vaikuttamisesta, kun esimiehet esittelevät uusia tapoja, joihin on totuttava ja joiden mukaan on yhtäkkiä toimittava. Uudet työtavat ovat tuntemattomia ja omista vanhoista tavoista on luovuttava. Tämä lisää henkilöstön epävarmuutta, mikä osaltaan lisää taas muutosvastarintaa. Myös yllätykselliset tekijät organisaatiossa tai sen toimintaympäristössä aiheuttavat muutosvastarintaa.

Eräs Kanterin löytämä muutosvastarinnan aiheuttaja on ns. erilaisuus efekti, eli toimintojen yms. muuttuminen. Viidentenä kirjoittajan listalla on kasvojen menetys, eli henkilöstössä jotkut voivat kokea joutuvansa nolatuksi kun entinen työntekotapa ei enää kelpaakaan ja se on muutettava. Huoli tulevaisuuden kilpailusta aiheuttaa myös muutosvastarintaa sekä aaltoilu muutoksessa. Aaltoilu tarkoittanee muutoshankkeen systemaattisuuden ja säännöllisen etenemisen puutetta. Yksi varmasti hyvin monen muutoshankkeen osallistujan huoli on työmäärän lisääntyminen. Myös Kanterin mukaan muutosvastarintaa aiheuttaa koettu muutoshankkeen tuoma lisätyö ja ylimääräinen panostus. (Kanter 1983, 82-86.)

Holbeche (2006) kirjoittaa muutoksen aiheuttavan aina lisää työtä. Muutos vaatii lisää energiaa, enemmän aikaa sekä suurempaa henkistä työllistymistä. Liika työlasti voi aiheuttaa stressiä ja johtaa edellä mainittuun vastustamiseen. (Holbeche 2006, 81.)

Muutosvastarintaa Kanterin mukaan aiheuttaa myös henkilöstön aiemmat mielipahat kuten joku aiempi asia organisaatiossa vaivaa tai aiempi muutoshanke ei ole tyydyttänyt henkilöstöä. Kanterin mukaan alaiset vastustavat muutosta tuntemattoman pelosta, omien etujen pitämisestä, valikoivan huomion ja muistamisen takia, tavan vuoksi, riippuvaisuudesta sekä turvallisuuden tarpeesta. (Kanter 1983, 82-86.)

5.3 Yksilön kokemat muutoksen laukaisimet

Useat tutkimukset ovat sitä mieltä, että muutos aiheuttaa henkilöstön pariissa huolta, joka puolestaan vaikuttaa työntekijän turvallisuudentunteeseen sekä tyytyväisyyteen. (Holbeche 2006, 68). Holbeche lainaa teoksessaan Stuartin (1995) määrittelemiä negatiivisista ja positiivisista muutoksen laukaisimista.

Negatiivisesti koettuja laukaisimia ovat tuntemus eristäytyneisyydestä, palautteen puute, tuntemus tuen puutteesta, epävarmuus, häiriintyneet suhteet, kritiikki, epätasaisuus, hallinnan puute, selkeyden puute, kaaos sekä taloudellinen uhka. Nämä tunteet ovat yhteydessä muutoksen näkökulmiin ja ne todennäköisesti aiheuttavat vastustusta henkilöstössä. Päinvastoin positiivisesti koettuja laukaisimia ovat Stuartin mukaan vapaus, autonomia, mahdollisuus saavuttaa, huomioiminen, mahdollisuus kontrolliin sekä oppimiseen ja luovuuteen. Nämä positiivisesti koetut laukaisimet ilmenevät kun henkilöstö saavuttaa suuremman tyytyväisyyden, sekä kun he kokevat kasvua ja täyttymystä työssään. Tästä syystä henkilöt luultavasti omaksuvat muutoksen helpommin. (Stuart 1995, Holbechen 2006, 68-69 mukaan.)

5.4 Ryhmä muutoksessa

Muutos vaikuttaa paitsi yksilöön, myös ryhmän käyttäytymiseen. Brooks (1999) kirjoittaa ryhmien reagoivan muutokseen usein haasteellisesti. Hänen mukaansa ryhmät ajattelevat ensimmäisenä sitä, mistä muutoksen takia pitää luopua. He tuntevat joskus olevansa yksin muutoksen kanssa ja, että heillä ei ole tarpeeksi resursseja muutoksen läpi viemiseen. Toisilla ryhmillä on erilainen valmius sekä suvaitsevuus muutokseen kuin toisilla. Usein ryhmät toimivat vanhoilla tutuilla tavoilla ellei muutosta painoteta jatkuvasti. (Brooks 1999, 106.) Oaklandin ja Tannerin (2007) mukaan ryhmille tulisi asettaa ”haastavia” tavoitteita muutosprosessissa. Tällä kirjoittajat tarkoittavat, että parhaita tuloksia saavutetaan kun tavoitteet asetetaan hieman korkeammalle kuin mihin oikeasti pyritään. (Oakland & Tanner 2007.)

6. Tutkimuksen toteutus ja metodologia

Tämä Pro Gradu työ on toteutettu tapaustutkimuksena. Mielenkiinnon kohteena on yksittäisen pankin yhden alueen konttoreiden edustajien kokemukset laajasta muutoshankkeesta. Tapaustutkimukselle tyypillisesti tämänkin tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää tietyn kohteen muutoshankkeen onnistumista sekä sen vaikutuksia kohdeorganisaatioissa. Tutkimustuloksia tarkastellaan pääasiassa laadullisin menetelmin, joskin tutkimusteemojen valintavaiheessa käytettiin määrällisiä menetelmiä. Tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista tutkimusta. Tätä tutkimusta ja sen tuloksia ei ole tarkoitus yleistää koskemaan muita saman alan muutoshankkeita vaan mielenkiinnon kohteena on yksittäinen muutosprosessi kohdealueen konttoreissa.

Bryman & Bell (2003) kirjoittavat laadullisen tutkimuksen tulevan usein määritellyksi suhteessa määrälliseen tutkimukseen. Usein voidaankin selvittää mitä laadullinen tutkimus on, kun sitä verrataan määrälliseen tutkimukseen ja siihen, mitä se ei ainakaan ole. Mitä ilmeisin määritelmä laadulliselle tutkimukselle on sen keskittyminen enemmän sanoihin kuin lukuihin. (Bryman & Bell 2003, 280.)

Eskola ja Suoranta (1999) määrittelevät kvalitatiivisen tutkimuksen pyrkimyksenä kuvata jotakin tapahtumaa, ymmärtää tiettyä toimintaa tai antaa teoreettisesti mielekäs kuvaus jostain kohteesta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei siis pyritä tilastollisiin yleistyksiin (Eskola & Suoranta 1999, 61).

Laadullisen tutkimuksen aineiston muodostaa yksittäiset tapaukset. Stake (1995) mukaan tapaustutkimuksen (case) oletetaan vangitsevan yksittäisen tapauksen moninaisuuden. Tutkimme tapausta, kun se itsessään ja yksittäin on mielenkiinnon kohteena. Yksittäisen tapauksen erityisyyden ja monimutkaisuuden tutkiminen auttaa ymmärtämään tapausta tärkeissä olosuhteissa. (Stake 1995, xi.) Tapaustutkimusta ei pääsääntöisesti tehdä, jotta se voitaisiin yleistää tai jotta ymmärtäisimme toisia caseja/tapauksia. Tärkein tehtävä tapaustutkimuksessa on ymmärtää tiettyä yhtä tapausta. (Stake 1995, 4.)

Basse (2007) kirjoittaa tapaustutkimuksen olevan empiirinen tiedustelututkimus, joka sijoittuu rajattuun aikaan ja paikkaan. Tutkimuksen lähtöasetelma on aineiston kerääminen, yleensä haastattelemalla, tarkkailemalla tai tietoa dokumenteista poimimalla. Yleensä tapaustutkimus suoritetaan kohteen luonnollisessa ympäristössä ja tutkimusyksilöitä eettisyyden ajatuksella kunnioittaen. (Basse 2007.)

6.1 Esitutkimus

Tutkimuksessa on hyödynnetty sekä aineisto- että menetelmätriangulaatiota tulosten luotettavuuden parantamiseksi. Esitutkimuksessa kohderyhmälle laadittiin kysely muutoshankkeen onnistumisesta (Liite 1). Kyselyn otoksena on koko Keski-Suomen alue eli 7 konttoria ja niiden 16 toimipistettä. Kysely lähetettiin sähköisenä linkkinä 70:lle toimihenkilölle ja 15:lle keskijohdon esimiehelle. Kyselyn saaneet kuuluivat kaikki päivittäispalvelun sektorille. Kyselyyn vastanneiden henkilöiden työyhteisöjen koko vaihtelee kahdesta aina 90:en henkilön organisaatioon. Kysely koostui 29:stä kysymyksestä, joiden vastausvaihtoehdot olivat 5-asteikkoisella akselilla täysin samaa mieltä, samaa mieltä, osittain samaa mieltä, osittain eri mieltä, eri mieltä sekä täysin eri mieltä. Kyselyn vastausaika oli aluksi 10 päivää, mutta vastausprosentin ollessa alhainen jatkettiin vastausaikaa vielä viisi päivää. Uudesta vastauskehotuksesta huolimatta kaikilta kohderyhmässä vastausintoa ei löytynyt ja lopullinen vastausprosentti oli esimiesten osalta 80 ja toimihenkilöiden osalta 42.

Tulokset analysoitiin Spss (for Windows) 15 tilasto-ohjelmistoa hyväksikäyttäen. Analyysimenetelmänä käytettiin ristiintaulukointia. Ryhmien tilastollisten erojen levittämisessä hyödynnettiin khiin neliö-testiä (Chi²-testi), jonka merkitsevyytasoksi määriteltiin $p < 0.050$. Esitutkimuksen perusteella haettiin niitä muutoshankkeen osaluoteita, joissa esimiesten sekä alaisten vastaukset erosivat eniten toisistaan. Analyysin perusteella hedelmällisiä teemoja haastatteluja varten olivat tiimin osallistuminen ja ideoiminen, yhteistapaamiset, myyntivalmennuksen hyödyllisyys ja ruuhkassa toimiminen. (Liite 2).

6.2 Haastattelututkimus

Haastattelututkimus toteutettiin teema-haastattelun keinoin. Tuomi ja Sarajärvi (2006) kuvailevat teemahaastattelun olevan avoimuudessaan lähellä syvähaastattelua. Teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu etenee tiettyjen etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa. (Tuomi & Sarajärvi 2006, 76-77.)

Teemahaastattelut toteutettiin maaliskuussa 2009 haastateltavien työpaikalla. Yhteensä seitsemän toimihenkilöä ja kolme esimiestä haastateltiin. Haastateltavat valittiin satunnaisesti koko Keski-Suomen alueelta. Kestoltaan nauhoitetut haastattelut vaihtelivat noin 25 minuutista tuntiin.

6.3 Aineiston analyysi/luokittelu

Nauhoitetuista haastatteluista litteroitua aineistoa kertyi yhteensä noin 35 liuskaa. Litteroinnin jälkeen aineisto luokiteltiin ja analysoitiin teemoittain. Hirsjärvi ja Hurme (2001) kirjoittavat teemoittelun tarkoittavan sitä, että analyysivaiheessa tarkastellaan sellaisia aineistosta kumpuavia teemoja, jotka ovat yhteisiä haastateltaville. Teemat saattavat pohjautua teemahaastattelun etukäteen valittuihin teemoihin, miten asia usein onkin. Lisäksi esiin voi nousta muitakin teemoja, jotka ovat lähtökohdan teemoja jopa mielenkiintoisempia. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 173.)

Tässä tutkimuksessa teemaluokiksi valittiin haastatteluaineistosta useimmin esiin nousseet teemat ja sellaiset teemat, joissa oli selkeitä eroja esimiesten ja alaisten kokemuksissa. Aineiston analyysi tässä tutkimuksessa on toteutettu sisällönanalyysin keinoin. Sisällönanalyysissä alkuperäisilmauksia eli haastatteluiden litteroinnista saatuja ilmaisuja muodostetaan pelkistetyiksi ilmaisuiksi, jotka liittyvät tutkimuksen teemoihin. Tämän jälkeen teemat ryhmitellään ja jaotellaan erilaisuuden tai samanlaisuuden pohjalta. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 110–112.)

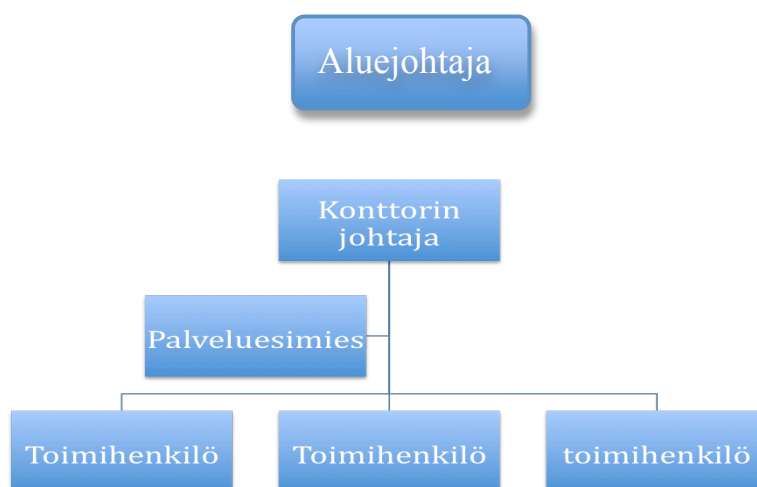
Sisällönanalyysi palvelee tämän pro gradu tutkimuksen tarkoitusta hyvin, sillä tutkimuksessa on tarkoituksena kuvata organisaation jäsenten kokemuksia yksittäisen laajan muutosprosessin onnistumisesta. Sisällönanalyysin ja teemoittelun avulla tässä tutkimuksessa voidaan esittää tutkimuksen kannalta tärkeimmät ja mielenkiintoisimmat asiat.

7. Kohdeorganisaation ja muutoshankkeen esittely

7.1 Nordea Pankki Suomi Oyj

Nordea on Pohjoismainen pankkikonserni, jolla on noin 10 miljoonaa asiakasta, heistä noin 5,2 miljoonaa asioi myös Nordean verkkopankissa. Nordea on johtava Internet -pankkipalvelujen tarjoaja Suomessa. Nordealla on noin 1400 konttoria ja henkilöstömäärä henkilötyövuosina on noin 34000. Nordea noteerataan Nasdaq OMX:n Pohjoismaisessa Pörssissä Helsingissä, Kööpenhaminassa ja Tukholmassa. Nordean visiona on olla johtava pohjoismainen pankki, joka luo merkittävää arvoa asiakkailleen ja omistajilleen. Nordean tavoite on olla tunnettu osaavasta henkilöstöstään. "Teemme sen mahdolliseksi" – on Nordean motto, millä yritys pyrkii auttamaan asiakkaitaan pääsemään tavoitteisiinsa. Nordea tarjoaa laajan valikoiman pankkitoimintaan, varallisuudenhoitoon ja vakuutuksiin liittyviä palveluja. (www.nordea.com.)

Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatio on Nordean Pankin Keski-Suomen alue. Alue käsittää 7 konttoria (16 toimipistettä) ja tällä alueella työskentelee noin 190 henkilöä. Esimiehiä alueella on 17 ja toimihenkilöitä noin 130. Tämä tutkimus keskittyy päivittäispalveluiden toimihenkilöihin ja heidän esimiehiinsä eli organisaatiokaavion kolmeen alimpaan sektoriin. Osassa pienemmistä tutkimuksen kohdekonttoreista keskimmäistä porrasta ei ole, vaan päivittäispalveluiden esimies on samalla koko konttorin esimies. (Kuvio 5.)



KUVIO 5 Organisaatiorakenne

7.2 Tulevaisuuden konttori –hanke

Nordea Pankki on lanseerannut muutoshankkeen nimeltä ”Tulevaisuuden konttori” vuonna 2007. Projekti on pitkä, ja osa sen uudistuksista astuu käytäntöön vasta pikkuhiljaa ja pidemmällä aikavälillä. Tulevaisuuden konttorihankkeen päällimmäinen idea on vapauttaa lisää aikaa asiakkaalle. Lisäksi asiakaskokemusten parantaminen sekä myyntiprosessien kehittäminen ovat hankkeen tärkeitä osa-alueita. Prosesseja tehostetaan ja asiakaspalveluun kiinnitetään yhä enemmän huomiota. Muutokset tähtäävät siihen, että asiakas saisi enemmän aikaa pankkivirkailijalta ja ns. turhia prosesseja ja toimintoja karsitaan pois.

Konttorin muutoshanke koskee koko konttoria, mutta paljon muutoksista ja uudistuksista kohdistuu pankin päivittäispalveluiden sektorille. Kyseinen sektori on pysynyt vuosien, jopa vuosikymmenten ajan melko muuttumattomana ja työnkuva tehtävissä ei ole juurikaan muuttunut. Nyt monet muutoshankkeet linkittyvät nimenomaan tähän sektoriin ja paljon uutta opittavaa on tullut.

Tulevaisuuden konttori -hankkeen tavoitteita ovat mm. myyntiprosessin yhtenäistäminen ja kehittäminen, palvelutoimihenkilöiden ja palveluneuvojien roolien yhdistäminen, joustava miehityksen suunnittelu, aktiivinen päivittäinen toiminnanohjaus, sisäisten kokousten parantaminen, asiakasvalitusten yhtenäinen käsittely sekä asiakasneuvonta. (Nordea Pankki Suomi Oyj Intranet.)

Suurin yksittäinen muutos hankkeessa on palvelutoimihenkilöiden ja palveluneuvojien roolien yhdistäminen. Jatkossa kassahenkilöt ja palveluneuvojat laajentaisivat osaamistaan kattamaan kaikki päivittäispalvelut. Tulevaisuudessa palveluneuvojat pystyisivät hoitamaan kaikki asiakkaiden päivittäiset raha-asiat samalla kertaa. Vuosien ajan nämä kaksi työtehtävää ovat olleet omansa ja nyt ne tulisi tulevaisuuden konttori –hankkeen myötä yhdistää. Muutosprosessi vaatii paljon koulutusta, innokkuutta ja kekseliäisyyttäkin.

Tämän tutkimuksen aineisto on kerätty aikana, jolloin muutoshanke on viety jo läpi ja sen tukeminen on siirtynyt muutoksen vetäjiltä (drivereilta) konttorin esimiesten tehtäväksi.

8. Tulokset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on hahmottaa kohdeorganisaation muutoshankkeen osa-alueet, joissa on esimiesten sekä alaisten näkökulmista suurimmat erot onnistumisessa, kokemuksissa sekä näkemyksissä. Tutkimuksen avulla haluttiin hahmottaa minkälaisia eroja onnistumisen kokemisessa on ja mitkä tekijät vaikuttavat esimiesten ja toimihenkilöiden kokemuksiin muutoksesta. Lisäksi tutkimuksessa haluttiin selvittää, mitkä ovat tämän kyseisen muutosprosessin onnistuneet kohdat ja onko joissakin muutoshankkeen osa-alueista vielä erityisen paljon tehtävää. Haastatteluaineiston analyysin perusteella esiin nousi aihealueita, jotka esimiehet ja toimihenkilöt kokivat tärkeiksi muutosprosessia pohtiessaan. Nämä aihealueet on nostettu jatkossa tulosten käsittelyn mahdollistaviksi teemoiksi, joiden kautta työn keskeiset tulokset esitellään. Tehtyjen tulkintojen tueksi kunkin teeman käsittelyn jälkeen esitellään esimiesten ja toimihenkilöiden kokemuksista koottu yhteenvetotaulukko. Näin tutkimuksen perimmäinen tavoite, eli muutosprosessin kokemukset esimiesten ja toimihenkilöiden näkökulmasta saadaan parhaiten esille.

8.1 Visio ja tavoitteet

Haastatelluista esimiehistä kaikki olivat sitä mieltä, että muutoshankkeen tavoite oli parantaa asiakaspalvelua ja yhtenäistää henkilöstön toimintatapoja. Hankkeen käynnistämisen motiiveina esimiehet näkivät muutokset asiakaskäyttäytymisessä, tavoitteet tehokkaammasta toiminnasta, asiakaspalveluaikojen lyhentämisen ja toimintatapojen korjaamisen. Eräs esimies mainitsi myös, että hänen mielestään johtamiseen kaivattiin ryhtiä ja siksi muutoshanke lanseerattiin valtakunnallisella tasolla. Päällimmäisiksi teemoiksi muutoksen tavoitteelle nousivat esimiesten mielestä työn tehostaminen sekä työtapojen yhtenäistäminen ja parantaminen.

... minä koen sen näin, et sillä haetaan sellaista tiettyä ryhdikkyyttä tähän toimintaan, että aika on muuttunut ja tarpeet on muuttunut...

Toimihenkilöiltä muutokseen lähtemisen syytä kysyttäessä useimmiten esiin nousivat teemat säästäminen, raha, tehokkaampi työnteko sekä asiakastarpeiden ja asiakaskäytöksen muuttunut luonne.

No ensimmäisenä tulee varmaan jotkut säästöt mieleen.

Lisäksi toimihenkilöiden mielestä muutoksella haettiin parempaa palvelua, vaihtelevampaa työtä sekä uusia johtamistapoja esimiehille. Kokonaisuudessaan kysyttäessä yleisimmät ajatukset muutoksen tavoitteesta olivat säästöt ja maailman/pankkimaailman muuttunut tila. Vaikka valtaosa haastatelluista toimihenkilöistä osasi kuvailla muutoshankkeen tarpeellisuutta, osalle muutoksen visio ja tavoitteet olivat jääneet epäselviksi.

No en mä nyt oikein tiedä... en mä nyt oikein oo päässy kiinni tähän.

Esimiehet olivat yleisesti ottaen hyvin tietoisia muutoksen tarpeesta, visiosta sekä tavoitteista, mikä usein onkin tilanne. Toimihenkilöiden keskuudessa oli kuitenkin hieman epätietoisuutta muutoksen tavoitteista ja heidän näkemyksensä muutoksen lähtökohdista oli jokseenkin erilainen esimiesten ajatuksiin verrattuna.

Useiden tutkimusten mukaan nimenomaan muutoksen visio on muutosprosessin tärkein ja perustavanlaatuisin seikka. Vision tulisi olla selkeä ja se tulisi myös viestiä onnistuneesti koko henkilöstölle, jotta muutosprosessi voisi edes käynnistyä. (mm. Klein 1996; Oakland & Tanner 2007; Yukl 2006.)

Haastatteluissa toimihenkilöt puhuivat säästöistä, rahasta ja tehokkuuden vaatimisesta eniten ja kokivat, että nyt on pystyttävä vielä parempaan ja tehokkaampaan työntekoon. Esimiesten mielestä muutoksessa oli pääasiassa kyse asiakaskäytöksen muutoksesta, paremmasta palvelusta sekä toimintatapojen yhtenäisyyden ja tehokkuuden tavoittelusta. Haastattelutulos paljasti muutaman esimiehen tiedostavan toimihenkilöiden mahdollisen tietämättömyyden ja tiedon puutteen. Taulukko 1 tiivistää esimiesten ja toimihenkilöiden näkemykset muutoksen visiosta ja tavoitteesta.

... mä en tiedä onks porukalla kokonaiskuvaa, et tiedetään et pitää mennä ohjaustaululle yms., mut tavallaan ymmärretäänkö se perimmäinen tarkoitus ni se on ehkä vähän ihmisestä kiinni.

TAULUKKO 1 Visio ja muutoksen tavoite.

Esimiehet	<ul style="list-style-type: none"> -Parempi asiakaspalvelu -Yhtenäiset toimintatavat -Tehokkuus -Ryhtiä johtamiseen -Asiakaskäytöksen muutos
Toimihenkilöt	<ul style="list-style-type: none"> -Säästöt -Raha -Tehokkuus -Muuttunut pankkimailma

8.2 Viestintä

Viestinnän tärkeys muutoksessa on ainakin haastateltujen esimiesten tiedossa ja he mainitsevat viestinnän useaan otteeseen haastatteluissa. Pääasiallisena viestintäkeinona kohdeorganisaation muutoksessa käytettiin esimiesten vastausten perusteella organisaation intranettiä. Esimiehet kertoivat, että intranetistä lukemisen lisäksi alaisille viestittiin muutoksesta monin keinoin esimerkiksi aamupalavereissa, kuukausikokouksissa, viikkokeskusteluissa sekä puhelinluentoina.

Tokihan tää kaikki perustuu siihen, et tulee valmiuksia etsiä itse sitä tietoa tuolta (intranetistä).

Intranetin roolia muutoksen viestinnässä painottivat kaikki haastatellut esimiehet. Heidän kertomansa mukaan henkilöstöä opetettiin käyttämään intranettiä tiedon hankkimisen kanavana, joten itseopiskelu ja intranetin lukeminen nousivat tärkeiksi viestintäkanaviksi muutosprosessissa. Intranetin ja itseopiskelun suureksi noussut rooli tässä muutoshankkeessa on mielenkiintoista.

Tietyissä määrin itseopiskelu varmasti tukeekin muutosta, mutta useiden tutkimusten mukaan nimenomaan kasvokkain viestintä ja kaksisuuntainen kommunikointi on olennaista muutoksen onnistumisen kannalta. (mm. Klein 1996; Kotter 1996.)

Kaikki haastatelluista esimiehistä painottivat viestinnän ja toiston tärkeyttä. Tärkeäksi asiaksi esimiehet listasivat asian ”esillä” pitämisen eli muutoksesta pitäisi muistuttaa jatkuvasti.

Ehkä enemmän sitä tiedottamista ja kertomista, koska selkeesti se niinkö vaatii sen et asioita toistetaan useaan kertaan. Liikaa luotetaan et lue sieltä intranetistä.

Se vaatii sen 17 toistoa et ihmiset tajuaa ja sit joku sanoo et hei, näinks tää menee?

Myös Luceyn (2009) tutkimuksen mukaan viestintä on yksi organisaatiomuutoksen onnistumisen kulmakivistä. Viestintää on oltava paljon ja tiedon kulkua tulee ylläpitää, jotta muutosprosessi voisi onnistua. (Lucey 2009.)

Tuntui välillä, että tuli liikaa infoa, hyvä kun omaksui kaiken.

Valtaosa toimihenkilöistä koki saaneensa tarpeeksi informaatiota muutoksesta ja he kokivat viestinnän määrän riittäväksi, jopa liialliseksi. Eräs haastatelluista toimihenkilöistä kertoi, että viestintää muutoksesta oli hänen mielestään riittävästi, mutta osa henkilöstöstä saattaisi kaivata enemmän yksilöllistä ohjausta ja tukea viestin ja muutoksen tarkoituksen sisäistämiseksi. Yksi haastatelluista koki muutoksen lähteneen liikkeelle yhtäkkiä ja liian nopeasti ilman riittävästi tiedottamista. Taulukko 2 koostaa esimiesten ja toimihenkilöiden kokemukset viestinnästä muutoksessa.

Kotterin (1996) mukaan viestintä on äärimmäisen tärkeää muutosta johdettaessa. Hänen mukaansa kaikkia mahdollisia viestinnän keinoja tulisi hyödyntää muutoksessa, jotta riittävä viestin välitys koko henkilöstölle saavutettaisiin. (Kotter 1996, 12.) Oakland ja Tanner (2007) toteavat onnistuneen muutoksen vaativan avointa viestintää ja myös kaikkien osallistumista viestintään (Oakland & Tanner 2007).

TAULUKKO 2 Viestinnän tarkoitus ja onnistuminen muutoksessa.

Esimiehet	-Viestintää monista eri kanavista -Tarkoituksena, että opitaan itse hakemaan tietoa -Toistoa tarvitaan paljon
Toimihenkilöt	-Tietoa jaettu riittävästi -Liikaa tietoa kerralla -Enemmän yksilöllisyyttä tarvitaan, että omaksuu viestit

8.3 Muutoksen tahti ja määrä

Muutos on usein positiivinen asia, mutta liikaa kerralla ja liian nopeasti voi tämän tutkimuksen haastateltavien mielestä olla huono asia. Esimiesten mielestä muutoksen tahti on ollut hyvä ja selkeä. Koko muutoshanke oli aikataulutettu ja aikataulussa on kaikkien esimiesten mielestä pysytty suhteellisen hyvin. Kaikki haastateltavista esimiehistä sanoivat, että heille on annettu selkeä aikataulu ja tavoiteajat koko muutosprosessille. Monet tosin myönsivät, että ovat hieman jääneet aikataulusta, eikä kaikkia muutoksia ei vielä ole edes aloitettu.

Toimihenkilöt puolestaan kokivat ihmetystä muutoshankkeen aikataulutuksessa. Osa haastateltavista koki, ettei kerrottua muutosta olekaan toteutettu kokonaan, ja että osa muutoksista ei koskaan ollut edes tullut ajankohtaiseksi. Muutama toimihenkilöistä koki muutoksen nopeuden kiusalliseksi ja osa koki muutosprosessin sekavana.

... tää lähti sillain yhtäkkiä liikkeelle, että kaikki pitäis tapahtua het ja kuitenkin tää on nyt venynyt.

...tää menee vähän tää homma tällä lailla aaltoillen, että välillä johdetaan niinku johonkin suuntaan ja välillä taas hypitään sillein et ei niinku pääse kiinni.

Kauan on puhuttu, että tulee sitä ja tätä, mutta jossain ne viipyy...

Toimihenkilöt kokivat muutoksen liian nopean tahdin lisäksi liian monen asian muuttamisen yhtä aikaa vaikeaksi. He tunsivat tarvitsevansa enemmän aikaa uusien asioiden omaksumiselle sekä sisäistämiselle. Eräs toimihenkilö ilmaisi muutoksen liian suuren määrän lamaannuttaneen koko prosessia.

Se että nyt yhdellä kertaa piti kaikki niinku tapahtua niin se nyt ilmeisesti veti meitä taaksepäin...tätä hommaa.

Isernin ja Pungin (2008) tutkimuksen mukaan monet organisaatiot laukaisevat virheellisesti valtavan määrän muutoksia kerralla, mutta mahdollisuuksia muutosten toteuttamiseen ei ole tarjottu. Saman kokivat myös tämän tutkimuksen henkilöstö. Monet heistä olisivat kaivaneet rauhallisempaa tahtia muutokselle sekä selkeämpää aikataulutusta.

Osa henkilöstöstä koki, ettei sisäistämiselle ollut annettu tarpeeksi aikaa ja että toteutus kärsi liian monen asian yhtä aikaa muuttamisesta. Kanterin (1983) mukaan eräs muutosvastarintaa aiheuttava tekijä on muutoksen aaltoilu. Myös tämä seikka ilmeni kohdeorganisaation muutosta tutkittaessa. Muutama toimihenkilöistä koki, että muutosta johdettiin aaltoillen, ja selkeys puuttui. Esimiesten ja toimihenkilöiden kokemukset muutoksen tahdistä ja määrästä näkyvät taulukosta 3.

TAULUKKO 3 Muutoksen tahti ja määrä.

Esimiehet	-Selkeä aikataulu -Hyvä tahti -Hieman lipsuttu aikatauluista
Toimihenkilöt	-Paljon puhetta, mutta hidasta toimintaa -Liian nopea käynnistys -Toteutus venyy -Hyppimistä/aaltoilua -Liikaa kerralla -Omaksumiseen tarvitsee enemmän aikaa

8.4 Aika ja resurssit

...jos mä kävisin kaikki viikkokeskustelut, tiimipalaverit sekä yhteistapaamiset ni mä en muuta ehtis tekemään... et se on mahdoton ajatus.

Ajanpuute häiritsi muutosprosessin toteuttamista sekä esimiesten, että alaisten mielestä. Esimiehet kokivat ajanpuutteen hankaloittavan muutoksen vaiheita, muutoksen seuranta ja itse esimiestyötä. Valtaosa tutkimuksen esimiehestä koki ajanpuutteen myös kehitystarpeena. Esimiestyöhön liittyen eräs haastatelluista esimiehistä mainitsi ajanpuutteen häiritsevän myös valvontaa ja seuranta.

Mitä on parannettava ni on se oma ajankäyttö, et pystyis löytämään ne asiat, kalenteroimaan ne ja pitää siitä kiinni.

Mä en vaan pysty valvoo et kuinka paljon tehdään... et se vaatis niinku multa paljon enemmän iholla oloa.

Myös tämän tutkimuksen tulokset ovat samansuuntaisia Luceyn (2008) tutkimusten kanssa. Hänen mukaansa esimiesten ajanpuute ajaa muutoksen jonkinasteiseen epäonnistumiseen. Myös nyt tutkitussa hankkeessa esimiehet joutuivat vastaamaan muutoshankkeesta normaalin esimiestyön lisäksi, mikä osaltaan rajoitti heidän panostustaan.

Toimihenkilöiden kokemukset ajasta ja sen puutteesta olivat jokseenkin samat kuin esimiehillä. Lähes kaikki haastateltavista toimihenkilöistä mainitsivat ajanpuutteen useaan otteeseen haastattelun aikana. ”Kaikkee ei vaan ehdi tehdä” oli yleinen kommentti uusista toimintatavoista ja muutoksista keskusteltaessa. Henkilöstön mielestä ajanpuute näkyy mm. siinä, etteivät esimiehet ehdi neuvoa tarpeeksi, ettei koulutukseen voi mennä, kun ei ole aikaa ja siinä, että uudet toimintatavat lipsuvat, kun henkilöstöä on liian vähän.

...ajanpuute, tai ehkä organisoinnin puute. Aikahan on kaikille sama, mut se et miten asiat on tärkeysjärjestyksessä.

Toimihenkilöiden haastatteluista nousi esiin muutosprosessin osa-alueiden laiminlyöntiä paitsi itse toimihenkilöiden myös esimiesten toimissa juuri aikapulan takia. Yhteistapaamisia tai viikkokeskusteluja ei toteutettu yhdessäkään konttorissa alunperäisen suunnitelman mukaan. Joko toimintoja ei oltu ollenkaan aloitettu tai ne olivat epäsäännöllisiä jokaisessa kohdeorganisaation konttorissa. Taulukossa 4 esitetään esimiesten ja toimihenkilöiden kokemukset ajasta ja resursseista muutoksessa.

Useiden tutkijoiden mukaan esimiesten ja organisaation johdon tulisi osoittaa panostusta muutoshankkeeseen, jotta toimihenkilöille välittyy kuva muutoksen tärkeydestä ja siihen panostetuista resursseista. Muutoshanke voi ajautua karille, jos toimihenkilöille annetaan kuva, että muutoshanke hoidetaan muun työn ohessa ns. vasemmalla kädellä nopeasti läpi ilman resurssien irrottamista muutostyöhön. Oaklandin ja Tannerin tutkimuksen mukaan todellista muutosta ei voi tapahtua jos organisaatio ei ole valmis uhraamaan resursseja, aikaa tai energiaa muutokseen (Oakland & Tanner 2007).

TAULUKKO 4 Ajan ja resurssien puute.

Esimiehet	<ul style="list-style-type: none"> -Esimiestyö kärsii -Ajankäytön kalenterointi -Esimiehen iholla olo -Seurannan/valvonnan mahdollisuus pienempi
Toimihenkilöt	<ul style="list-style-type: none"> -Osa muutosprosessin vaiheista aloittamatta -Organisoinnin puute -Resurssien/henkilöstön vähyys -Kouluttautumiseen ei tarpeeksi aikaa

8.5 Koulutus ja oppiminen

Koulutus oli yksi tutkimuksen haastattelujen eniten keskustelua herättänyt teema. Esimiehet listasivat toteutuneiksi koulutusmuodoiksi lukutunnit, itseopiskelun, yhden päivän myyntikoulutuksen ja yhdessä tiimin kanssa toimintatapoihin tutustumisen. Esimiehet kokivat, että koulutusta on tarjottu paljonkin, mutta jostain syystä osa henkilöstöstä ei ole halukkaita kouluttautumaan.

Osa ei ollu kiinnostunut tästä koulutuksesta, mikä on musta ihmeellistä. Luulisi sen innostavan ihmisiä, että pääsee opettelee uutta ja vähän lisää sisältöä omaan työhön.

Esimiesten näkemyksenä koulutuksen vähäiselle kiinnostukselle syynä on se, ettei henkilöstö tahdo tehdä mitään ylimääräistä eikä mitään työajan ulkopuolella.

Mä luulen et meillä ei vielääkään oo ymmärretty, että kassatyö tulee poistumaan ja sit jotenkin ei ymmärretä et täs oikeesti on kyse muutoksesta.

Lisäksi henkilöstön ikärakenne näkyy esimiesten mielestä kouluttautumisinnostuksen vähytenä. Kaikki esimiehistä mainitsivat, että monet henkilöstöstä ajattelevat, että eläkkeelle jäänti on niin lähellä, ettei enää kannata kouluttautua ja opetella uutta.

Meillä on henkilöitä, joilla on 3-5 vuotta eläkeikään ja siinä ajassa tullaan muuttumaan vielä paljon.

Sirkin ym. (2001) kirjoittavat henkilöstön kokevan ahdistusta juuri ylimääräisestä ja uudesta työstä, jota muutos tuo mukanaan. Uuden opetteleminen koetaan rasitteena ja tällöin myös vastarintaa muutokseen voi syntyä. (Sirkin ym. 2001.) Kohdeorganisaation esimiehetkin ovat huomanneet sen olevan totta ainakin osittain heidän toimihenkilöidensä kohdalla. Ylimääräistä ei haluttaisi tehdä ja uusi koetaan toisinaan uhkana.

Myyntikoulutuspäivän hyödyt näkyvät kaikkien haastateltujen esimiesten mukaan työssä. Koulutus muodostui kahdesta osasta ja esimiesten mukaan asiakasvalituskoulutus on tuottanut tulosta, mutta myyntipuolta on vielä käytävä enemmän läpi.

Kaikki esimiehet olivat sitä mieltä, että itse myyntityö on samaa kuin ennenkin, mutta sen harjoittaminen on tärkeää ja sitä on kerrattava yhä uudelleen, jotta tulosta syntyy.

Kyl mä niinku itte oon opiskellu tätä hommaa, ei siihen oikeen oo koulutusta saanut.

No kouluttautuminenhan se on aina niinku se a ja o tossa hommassa, et sitä pitäs vielä niinku enemmän saada.

Toimihenkilöistä kokemukset koulutuksesta ja sen tärkeydestä olivat selkeät. Mitään henkilökohtaista ohjausta toimihenkilöt eivät koe saaneensa vaan kaikki sanoivat koulutuksen lähtevän liikkeelle itse oppimisesta sekä työtä tekemällä. Toimihenkilöt listasivat saaneensa koulutusta konttorissa, itseopiskeluna, myyntikoulutuksessa sekä muutoksen käsikirjan muodossa.

Osa haastatelluista kuitenkin koki saadun koulutuksen jokseenkin turhaksi ja vääränlaiseksi. Eräs toimihenkilöistä sanoi, että koulutuspäivä jopa otettiin vähän kuin vapaapäivänä ja mitään uutta koulutus ei hänelle tuonut. Hän koki, että käsiteltävät asiat olivat liian perusjuttuja ja, että koulutuksen olisi voinut hyödyntää paremminkin. Monet mainitsivat, että koulutuksissa olisi tärkeää lähteä liikkeelle tuotteista ja osa kaipasi enemmän kannustusta ja rohkaisua esimiesten taholta.

Ehkä enemmän sellaista potkua ja aktivointia.

Myös Luceyn (2008) tutkimuksen mukaan koulutus on olennainen osa muutosta ja koulutusta jaettaessa sen laadukkuudesta on myös huolehdittava. Ei riitä, että koulutusta on järjestetty vaan sen on oltava oikeanlaista ja hyvin suunniteltua toimiakseen muutoksen mahdollistajana. (Lucey 2008.)

Toimihenkilöt toivoivat, että koulutusta tulisi järjestää monenlaista ja pienissä erissä. Monet toimihenkilöistä kuitenkin kiittelivät mahdollisuutta osallistua koulutuksiin sekä työnkuvan muuttamista. Koulutukseen liittyen henkilöstö piti lähes itsestäänselvyytenä, ettei lähellä eläkeikää olevien toimihenkilöiden tarvitse enää kouluttautua.

Me kaikki kuitenkin opitaan erilailta, toiset nopeemmin, toiset hitaammin.

Kylhän mä ihan mielellään.. se tuo vähän muutakin tähän työhön.

Kyl varmaan sellanen luonnollinen asennevika näkyy.

Viimeksi mainitulla toimihenkilö tarkoitti, että koulutuksista eivät innostu ne, kenellä eläkeikä häämöttää lähivuosina. Osa toimihenkilöistä sanoikin suoraan, ettei enää jaksa innostua uuden oppimisesta sillä vuosia on jäljellä niin vähän. Toisaalta toiset taas sanoivat kokevansa koulutusmahdollisuuden oman työnsä mielenkiintoistumisena. Esimiesten ja toimihenkilöiden kokemukset koulutuksesta kootaan taulukossa 5.

TAULUKKO 5 Koulutus.

Esimiehet	<ul style="list-style-type: none"> -Paljon tarjottu koulutusta -Osalla ei kiinnostusta -Ei tajuta, että asiat oikeasti muuttuu -Ikärakenne -Ei haluta tehdä mitään ylimääräistä -Koulutuspäivä tuottanut tulosta
Toimihenkilöt	<ul style="list-style-type: none"> -On annettu mahdollisuus koulutukseen -Tuo uutta sisältöä työhön -Paljon itseopiskelua ja työssä oppimista -Koulutus ei ole vastannut odotuksia aina -Koulutuksessa ei tullut uutta asiaa -Enemmän esimiesten kannustusta kaivataan -Eläkeiän lähestyminen

8.6 Seuranta

Mä oon huomannu tässä hommassa, että kun johonkin päin kumartaa niin toiseen suuntaan pyllistää.

Esimiesten haastatteluista kävi ilmi, että muutosprosessissa on heidän mielestään paljon seurattavaa ja valvottavaa, mutta ajanpuute ja resurssipuute estävät valvontaa.

Esimiehet olivat kaikki jokseenkin sitä mieltä, että heidän tarvitsisi olla enemmän tekemisissä yksilöiden kanssa ja kuten useat haastatellusta asian ilmaisi niin enemmän ”iholla oloa” olisi tarpeen. He mainitsivat esimerkiksi myyntikoulutuksen annin jäävän puutteelliseksi, jos myöhemmin ei ole aikaa tai mahdollisuuksia seurata käytännön työn toteutumista. Seurannassa ovat esimiesten kertoman mukaan mm. asiakasmäärät, palveluajat ja työkalujen käyttö työnteossa. Esimiehet kertoivat, että asioihin puututaan ”*aika terhakkaasti*”, että ne menisivät toimintamallin mukaisesti. Esimiehet kertoivat, että käytössä on yhteiset toimintamallit työnteolle, mutta se kuinka niitä noudatetaan on työlästä ja mahdotontakin valvoa.

Oaklandin ja Tannerin (2007) tutkimuksen mukaan seuranta ja tulosten mittaaminen sekä arvioiminen ovat äärimmäisen tärkeitä muutosprosessissa. Hyvin suunniteltu muutos sisältää aina sekä objektiivisen, että määrällisen muutoksen vaikutusten arvioimisen ja mittaamisen. (Oakland & Tanner 2007.)

Mehän olemme valvontakameran alla.

Toimihenkilöiden puheet liittyen valvontaan ja seurantaan olivat melko negatiivissävytteisiä. Haastateltavista suurin osa tiedosti, että valvontaa ja seurantaa on paljon. Osa toimihenkilöistä koki seurannan paremman työtuloksen vaatimisena. Taulukko 6 tiivistää esimiesten ja toimihenkilöiden ajatuksia seurannasta.

Meille annetaan tavoitteita ja seurataan... niitä tarkkaillaan kokoajan, aina on tarkkailtu ja se ei oo muuttunut. Nyt siitä vaan ilmeisesti puhutaan avoimemmin.

Kyl on hyvä et seurataan... vaik toisaalta se tuntuu et se on ollu sellasta piiskurointia.

TAULUKKO 6 Seuranta.

Esimiehet	-On valvottava, jotta asiat menee niinkun pitää -Jos ei valvo, lipsutaan -Pitäisi olla enemmän yksilön iholla
Toimihenkilöt	-Hyvä seurata -Asiasta puhutaan avoimemmin -Tuntuu piiskuroinnilta -Tuntuu tarkkailulta

8.7 Muutoksen kehitettävät kohdat

Sanotaan et asenne ja tahtotila on hyvät, mut on täs viel tekemistä.

Haastateltavia kuultaessa kävi usein ilmi, että muutosprosessi ei ole vielä ”valmis” , eivätkä kaikki prosessin osa-alueet ole sujuneet halutulla tavalla. Esimiesten mielestä muutoksessa on edelleen tehtävää.

Kaikki haastatellut esimiehet myönsivät, että on asioita, joita ei edes ole vielä aloitettu ja on asioita, joissa on vielä paljon harjoiteltavaa.

Kun mä mietin omaakin työtä ni se et miten mä polkasen yhteistapaamiset säännölliseks ja tuota saan tän oman ajankäytön ja nää, ni kyl siel on paljon vielä työtä. Ei tässä vielä voi laakereilla ruveta lepäämään.

Esimiehet listasivat muutoksen kehitettäväksi kohdiksi henkilöstön osallistumisen. Monet esimiehet olivat sitä mieltä, että yhteisiin kokouksiin ja tapaamisiin osallistutaan, mutta osa porukasta on vielä turhan hiljaisia ja heitä saa patistella osallistumaan. Osallistumisesta ja osallistamisesta ovat kirjoittaneet useat tutkijat. Koko henkilöstön osallistuminen muutosprosessiin on sen onnistumisen kannalta eriarvoisen tärkeää.

Mm. Burnesin (1992) mukaan onnistuneen muutosprosessin yksi tärkeä seikka on juuri henkilöstön mukaan saaminen ja näin myös sitoutumisen lisääminen (Burnes 1992, 68.)

Säännöllisiksi kaavaillut yhteistapaamiset asiakkaan, toimihenkilön ja esimiehen kanssa olivat kehitettävien kohtien listalla jokaisessa tutkimuksen konttorissa. ”*Kai ne sit on pakko aloittaa*” huokaisi eräs esimies yhteistapaamisten sujuvuudesta ja säännöllisyydestä keskusteltaessa.

Esimiehistä suurin osa koki muutosprosessin kaipaavan vielä hiomista ja muokkausta jokaiseen yksikköön sopivaksi. Yhteiset toimintatavat koettiin hyväksi, mutta konttorikohtaista mukauttamista toivottiin suotavaksi. Esimiehet toivoivat joustamista muutosprosessin soveltamiseen konttoritasolla.

Pitäis saada ottaa, ja pakkokin ottaa huomioon, että on erilaisia konttoreita, eri toimintaympäristöjä, eri kokoisia, et ei mitenkään voi toimia samalla lailla. Et se on vaan sellanen ”Case Impossible. ...Et ei siitä tulis kauheeta päänsärkyä jos ei ihan just niin mee.

Kehitettävää esimiesten mielestä oli myös ajanhallinta sekä asiakaspalvelun nopeus. Palvelunopeuksien muutosta on seurattu esimiesten taholta ja se on yksi toimihenkilöitä koskeva kehitettävä kohde.

Vielä ei ole hirveitä loikkausta siinä näkynyt, mutta kyllä se varmaan pikkuhiljaa rupee puremaan.

Lisäksi viikkokeskustelujen sisällön toivottiin hahmottuvan paremmaksi ja keskustelujen tulevan säännölliseksi jokaisen kohdalla. Esimiehet toivoisivat keskustelun ohjautuvan enemmän myynnilliseen puoleen, kun nyt keskustelut konttoreissa ovat olleet osittain vielä epäsäännöllistä tunteiden purkamista.

Toimihenkilöiden mielestä muutoksessa kehitettävää on ajankäyttö yhteisissä kokouksissa ja palaverissa. Lähes jokainen haastateltu toimihenkilö sanoi, etteivät aamupalaverit suju sovitussa ajassa ja turhaakin keskustelua esiintyy. Lisäksi toimihenkilöt toivoivat, että sovitut asiat kuten itseopiskelua tukevat lukutunnit toteutuisivat säännöllisesti. Nyt ajanpuute ja henkilöstön vähyys esti osaa toimista.

Itseopiskelu on yksi keino muutoksen läpiviennissä, mutta useiden tutkijoiden (mm. Klein 1996; Oakland & Tanner 2007) mukaan muutoksesta viestittäessä tulisi käyttää useita eri viestintämenetelmiä ja -kanavia. Kasvokkain tapahtuva kaksisuuntainen viestintä on tärkeää muutosta läpi vietäessä.

Monet haastatelluista toimihenkilöistä toivoivat lisää koulutusta sekä tiiviimpää opiskelumahdollisuutta, koska oppiminen on niin erilaista yksilöstä riippuen. Koulutuksen toivottiin olevan intensiivisempää ja pienemmissä ryhmissä tapahtuvaa. Taulukossa 7 on esitetty esimiesten ja toimihenkilöiden näkemykset muutoksen kehitystä kaipaavista osa-alueista.

Joskus ne puhelinluennot on sellasta hepreaa, et ne ei pelkästään toimi.

TAULUKKO 7 Muutoksen kehityskohteet.

Esimiehet	<ul style="list-style-type: none"> -Ajankäyttö -Toimitapojen säännöllisyys -Osallistuminen -Muutoskohteiden konttorikohtainen muokkaaminen -Asiakaspalvelun nopeus
Toimihenkilöt	<ul style="list-style-type: none"> -Ajankäyttö kokouksissa -Luvatut opiskeluajat -Lisää koulutusta -Intensiivisempää opiskelua -Koulutuksen ”kieli” joskus vaikeaa

8.8 Haasteet muutoksessa

Esimiehiä haastateltaessa esiin nousi muutamia haasteita ja huolenaiheita muutosprosessiin liittyen. Kahden kolmesta haastatellun esimiehen kohdalla esiin nousi huoli siitä, onko muutosprosessin perimmäinen tarkoitus varmasti henkilöstön parissa ymmärretty. Esimiehet myönsivät, että liikaa luotetaan henkilöstön oma-aloitteiseen intranetin lukemiseen ja siihen, että he päivittäisivät tietojaan sitä kautta.

He kokivat tarpeelliseksi, mutta myös haasteelliseksi olla enemmän tekemisissä henkilöstön kanssa ja ylläpitää muutosta ja sen tarkoitusta.

Ja aina pitäis mennä enemmän henkilökohtaiselle tasolle, et vielä me puhutaan tiimitasolla tarjouksista ja myynneistä.

Myynti teemana olikin usean haastatellun esimiehen mielestä hyvin tärkeä ja he toivoivat toimihenkilöille lisää harjoitusta sekä parannusta myyntiin.

Sehän on vanhaa perua, ei myynti oo muuttunut miksiäkään, mut se et jokainen pystyisi sen toteuttamaan ja tekemään.. ni sitä pitäis harjoitella.

Haasteeksi muodostuu esimiesten mielestä muutoksen pysyvyys, jatkuva toisto ja tiedottaminen. Myös uusien toimintatapojen rutinoituminen hieman huolestutti esimiehiä. Eräs esimies pohti aletaanko palavereja ja viikkokeskusteluja vain suorittamaan ilman, että niiden oikea tarkoitus pysyy mielessä. Eräs esimies pelkäsi muutoksen olevan jo liian toistuvaa henkilöstölle.

Kun meil on ollu monenlaisia muutosprosesseja niin ne kaikki on tullut, ollut muutaman kuukauden ja mennyt. Siitähän jää niinku henkilökunnalle sellanen kuva et eihän se oo kun pari kuukautta sekin hanke ja sit sekin menee pois.

Toimihenkilöiden haastatteluista nousi esiin myös aika ja sen tuomat haasteet. Haasteena he pitivät sitä, että kaikki aika menee arkityöhön, jolloin kouluttautumiselle sekä uusien toimintatapojen omaksumiselle ei ole aikaa riittävästi. Aikahaasteen lisäksi useat toimihenkilöt kokivat vielä ainakin toistaiseksi mm. viikkokeskustelut ja yhteistapaamiset haasteellisiksi. Näihinkin uusiin toimintatapoihin henkilöstö koki ajanpuutteen vaikuttavan.

Kuitenkin monet mainitsivat viikkokeskustelujen tähtäävän hyödylliseen ja hyvään päämäärään, koska niiden avulla voidaan seurata toimintaa ja asettaa tavoitteita. Osalle haastatelluista viikkokeskusteluiden sisältö oli heidän itsensä mielestään vielä epäselvä.

Sanotaan, et mihin sillä on pyrkimys et se päämäärä on mulle hämärä.

Toimihenkilöiden haastatteluista nousi esiin myös toimien muuttamisen haaste. Muutama toimihenkilö arvioi, että koska asiat on tehty samalla tavalla hyvin kauan, tulee rutiinin muuttaminen olemaan aikaa vievää ja haastavaa. Yksi monissa haastatteluissa esiin nousseista teemoista oli henkilöstön eläköityminen ja sen tuomat haasteet. Toimihenkilöt kokivat oman tai kollegan kouluttautumisen tarpeettomaksi silloin, kun eläke-ikä on lähettyvillä. Esimiesten ja toimihenkilöiden kokemat muutoksen haasteet taulukossa 8.

TAULUKKO 8 Haasteet muutoksessa.

Esimiehet	<ul style="list-style-type: none"> -Onko muutoshankkeen idea ymmärretty? -Enemmän aikaa henkilöstön kanssa -Rutinoituminen -Myynnin painotus -Muutoksen pysyvyys
Toimihenkilöt	<ul style="list-style-type: none"> -Ajan riittävyys -Viikkokeskustelut -Toiminnan muuttaminen -Eläköityminen

8.9 Onnistumiset muutoshankkeessa

Pitkä muutosprosessi on osittain vielä kesken ja on monia asioita, joita kohdeorganisaation mielestä tulisi vielä kehittää ja parantaa. Kuitenkin paljon onnistumisia sekä hyvääkin on organisaatiossa saavutettu.

Esimiehet listasivat muutoksen onnistuneiksi kohdiksi toimintatapojen yhtenäistymisen, ryhtiliikkeen tapahtumisen sekä toiminnan muuttumisen aikaisempaa henkilökohtaisemmaksi kuin mitä se on ennen ollut. Suurin osa esimiehestä mainitsikin, että he viettävät enemmän aikaa henkilöstön kanssa kuin ennen muutoshanketta. Tämä mahdollistaa heidän mukaansa paremman osallistumisen sekä toiminnan valvonnan. Muutama esimiehistä oli sitä mieltä, että muutosprosessin ansiosta asiakkaille on jo nyt pystytty tarjoamaan enemmän aikaa kuin ennen.

Lisäksi hyväksi muutoshankkeessa esimiehet kokivat sen, että toiminnanohjauksen yms. kautta henkilöstö pääsee itse vaikuttamaan työhönsä. Kokonaisuudessaan, asteikolla 1-10, kaikki esimiehet olivat sitä mieltä, että muutosprosessissa ollaan jo arvosanassa seitsemän tai kahdeksan.

Et sävelet on, mut se sointu puuttuu vielä tästä orkesterista.

Toimihenkilöt kokivat muutoksen olevan vielä melko kesken vaikka paljon onnistumisiakin nousi haastatteluista esiin. Toimihenkilöiltä kysyttäessä muutoksen arvosana asteikolla 1-10 vaihteli välillä 4 ja 8. Toiset olivat sitä mieltä, ettei muutosta ole tapahtunut juuri ollenkaan ja toiset kokivat muutoksen olevan hyvässä vauhdissa vaikkei se vielä täydellinen olekaan. Toimihenkilöiden parissa hajonta onnistumisen kokemisessa oli siis suurempi kuin esimiehillä. Kokonaisuudessaan toimihenkilöiden mielestä muutos on onnistunut tuomaan selkeyttä työhön ja toimintatapoihin. Henkilöstö koki myös muutoksen tuovan työhön enemmän mielekkyyttä ja monipuolisuutta.

Henkilöstön parissa oltiin myös melko tyytyväisiä toiminnanohjauskokouksiin aamuisin. Kaikki haastatellut toimihenkilöt kokivat toiminnanohjauksen tiimiä yhdistävänä ja mahdollisuutena sanoa mieltä painavat asiat. Lisäksi toiminnanohjauksen kiiteltiin toimivan hyvänä päivittäisenä infona ja akuuttien asioiden hoitamisen välineenä. Eräs toimihenkilö kuvailikin toiminnanohjauskokousta ”antoisana” hetkenä. Taulukko 9 kokoaa uutoshankkeen onnistumiset esimiesten ja toimihenkilöiden kokemana.

TAULUKKO 9 Muutoshankkeen onnistumiset.

Esimiehet	-Toimintatapojen yhtenäistyminen -Ryhtiliikkeen parantuminen -Henkilökohtaisempaa toimintaa -Parempi esimiehen osallistuminen ja toiminnan valvonta -Enemmän aikaa asiakkaalle -Henkilöstön vaikutusmahdollisuudet
Toimihenkilöt	-Selkeyttä työhön -Mielekkäämpää työtä -Työn monipuolistuminen -Toiminnanohjaus

9. Johtopäätökset ja pohdinta

Tämän tutkimuksen perusteella esimiehillä ja toimihenkilöillä oli hieman toisistaan erilainen visio kohdeorganisaation muutoksesta sekä sen tavoitteista. Osan muutoksen tavoitteista oli toimihenkilöt ymmärtäneet niin kuin muutoshankkeen vetäjät olivat tarkoittaneet, mutta perimmäinen ajatus muutoksen tarpeellisuudesta ja lähtökohdista ei ollut aivan kaikkien mielessä samanlainen. Suurin ero muutokseen lähtemiseen oletetuista syistä ilmeni nimenomaan esimiesten ja toimihenkilöiden välillä. Monen tutkimuksen mukaan muutoksen on lähdettävä liikkeelle selkeästä visiosta sekä tavoitteista, jotka on myös viestittävä onnistuneesti koko henkilöstölle (esim. Holbeche 2006; Klein 1996; Yukl 2006). Muutoksen tavoitteiden on oltava selkeät ja tarkoitus, miksi muututaan, on oltava kaikkien tiedossa, jotta muutos voi käynnistyä.

Myös Burnes (1992) painottaa kirjoituksissaan, että muutosprosessin on nimenomaan lähdettävä liikkeelle selkeistä visioista ja tavoitteista onnistuakseen. Hänen mielestään on tärkeää olla myös selkeitä välitavoitteita, jotta muutosprosessi onnistuisi mahdollisimman hyvin. Myös Kotter (1996) listaa välitavoitteet ja niistä informoimisen tärkeäksi osaksi muutoksessa onnistumisessa. Välitavoitteiden onnistumisesta ja saavuttamisesta tulisi hänen mukaansa myös tiedottaa henkilöstölle, jottei muutosprosessi hiivu ja into lakkaa.

Kohdeorganisaation muutosprosessi oli aikataulutettu selkeästi ja muutoshankkeen osallisille oli esitetty myös saavutettaviksi toivottuja välitavoitteita, joten näiltä osin muutosprosessin läpivienti oli onnistunut. Kuitenkin välitavoitteista ja niiden onnistumisesta tiedottamisessa olisi voinut ilmeisesti olla enemmän panostusta, sillä osa henkilöstöstä koki, ettei tiettyjä osia muutoksesta oltu edes pantu käytäntöön, vaikka niistä oli esimiesten mukaan puhuttu useaan otteeseen.

Tutkimuksen kohdeorganisaatiossa koettiin, että viestintää on tapahtunut suhteellisen paljon ja toimihenkilöille on informoitu muutoksesta hyvin, mutta silti epätietoisuutta ja epävarmuutta visiosta on ollut. Henkilöstö itsekin koki suurimmaksi osaksi, että informaatiota on saatu tarpeeksi, mutta informaation ja viestin sisäistäminen vie aikaa ja on erilaista henkilöstä riippuen. Holbechen (2006) mukaan henkilöstö usein kuvailee muutoksen aikaista viestintää köyhäksi, riittämättömäksi, tietokuormaksi, epäsäännölliseksi ja sellaiseksi, joka ei kerro tarpeellista.

Kuitenkin tässä kohdeorganisaatiossa toimihenkilöt kokivat viestinnän pääosin onnistuneeksi ja riittäväksi, joka osaltaan edesauttaa muutoksen kokonaisuunnistumista paljolti. Tästä syystä viestinnän rooli on suuri muutoshankkeessa koko prosessin ajan. Myös tutkimuksen esimiehet tiedostivat, että viestintää ja toistoa on oltava paljon, jotta asiat saadaan perille ja käytäntöön. Tästä voidaan edelleen päätellä, että selkeän vision ja viestinnän tärkeys ei ole ylikorostettua. Holbechea (2006) lainaten ”viestintää ei siis koskaan voi olla liikaa”. (Holbeche 2006, 224.)

Vaikka kohdeorganisaatiossa oltiinkin tyytyväisiä viestintään sekä henkilöstön, että esimiesten kohdalla, olisi aiemman tutkimuksen mukaan (mm. Klein 1996) tarpeellista käyttää mahdollisimman monia viestintävälineitä muutoksesta keskusteltaessa. Kohdeorganisaatiossa muutoksen jälkeen asiaa pohtiessaan sekä henkilöstö, että esimiehet totesivat pääasiallisena viestintäkanavana käytetyn intranettiä, joka perustuu itseopiskeluun ja oma-aloitteisuuteen. Viestinnän tehokkuuden maksimoimiseksi myös muita kanavia tulisi käyttää ja viestinnän toisto tulisi olla säännöllistä. Tutkimuksen esimiehet tiedostivatkin intranetin käyttämisen haasteen ja sen, että liikaa vastuuta tiedon hankkimisesta ja oppimisesta jätetään henkilöstölle.

Muutoksen viestinnässä tehokkaimmaksi keinoksi on todettu kasvokkain tapahtuva kaksisuuntainen kommunikointi, johon myös kohdeorganisaatio pyrki aamupalavereillaan, toiminnanohjauksella ja muutoksen vetäjien konttorikäynneillä. Kuitenkin sekä henkilöstö, että esimiehet kokivat, ettei toiminnanohjausten tarkoitus vielä toteudukaan aivan halutulla tavalla. Viestintää ja kahdensuuntaista kommunikointia kuitenkin on jo aloitettu käyttämään, mikä on hyvä asia ja sitä tulee jatkaa tulevaisuudessakin ellei jopa lisätäkin.

Muutoksen tahti sekä muutettavien kohteiden ja toimintatapojen määrä ovat myös haasteellinen osa muutosta ja sen suunnittelua. Tutkimuksen esimiehet kokivat pääsääntöisesti muutoshankkeen onnistuneen aikataulutuksessa ja tahdin olleen selkeää ja sopiva. Toimihenkilöiden kohdalla muutoksen tahti aiheutti moninaisia tunteita. Osan mielestä muutosta tuli liikaa kerralla, kun toiset taas kokivat, että taakka ei ollut liian suuri.

Monet toimihenkilöistä painottivat, että muutoksen sisäistämiseen ja uuden oppimiseen olisi annettava enemmän aikaa ja tukea. Vaikka muutoskohteita olisikin paljon ja uutta opittavaa riittäisi pitkäksi aikaa, kokisivat toimihenkilöt, että jokaiseen muutoskohtaan keskityttäisiin tarpeeksi ja annettaisiin aikaa oppia.

Myös Isern ja Pung (2007) kirjoittavat tutkimuksessaan, että muutoksen johtajien tulisi keskittyä tiettyihin valittuihin teemoihin kerrallaan tai muuten muutos voi halvaannuttaa koko henkilöstöä liialla määrällään. Tällainen lähestymistapa on tutkijoiden mukaan realistinen ja johdettavissa oleva. (Isern & Pung 2007.)

Muutosprosessin ollessa pitkä ja aikaa vievä, tulisi organisaatioiden monien tutkijoiden mukaan asettaa välitavoitteita ja julkistaa tuloksia tavoitteiden saavuttamisesta (mm. Kotter 1996, 2-20.) Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiossa muutoshanke oli pitkä, jolloin välitavoitteiden asetanta ja tavoitteiden seuranta olisivat saattaneet olla hyväksi kokonaismuutoshankkeelle. Jos henkilöstö kokee saavuttavansa tavoitteita, voisi se antaa lisäintoa tuleviin muutoksen osa- alueisiin ja tavoitteisiin. Eräs haastatelluista esimiehistä kertoi, että muutosta ja sen onnistumista kartoitettiin välillä itsearviointeilla, mutta ne tapahtuivat nopeasti rasteja ruutuun laittamalla, ilman niiden suurempaa läpikäymistä.

Sen lisäksi, että välitavoitteista kerrotaan ja niiden onnistumista julkistetaan, tulisi monen tutkimuksen mukaan muutosprosessiin kuulua olennaisesti palkitseminen (esimerkiksi Klein 1996). Mielenkiintoista tämän tutkimuksen osalta on, että vain yksi haastateltavista mainitsi palkitsemisen. Haastatelluista esimiehistä ja alaisista muutama kyllä mainitsi vastuun lisääntymisen sekä työnkuvan moninaistumisen, mikä koettiin mielekkäänä. Osaltaan nämä kyllä voidaan lukea palkitsemisen piiriin, mutta suoranaista henkilöstön palkitsemista muutosprosessiin liittyen ei kukaan maininnut. Tästä voidaan päätellä joko, että kyseisessä organisaatiossa ei yleisesti nähdä palkitsemisen tarvetta muutosprosessissa, joka automaattisesti koskee koko henkilöstöä tai sitten palkitsemisen teema ei vain noussut esiin eivätkä haastateltavat siksi pohtineet palkitsemista tai sen merkitystä.

Tämän kohdeorganisaation muutoshanke oli pitkä ja se on osittain edelleen käynnissä ja muokkautumassa. Muutoksessa on nähtävästi saatu aikaan paljon hyvää, mutta vielä sekä esimiesten, että henkilöstön mukaan siinä on tekemistä. Vielä ei voida ruveta lepäilemään laakereilla, kuten eräs esimies asian ilmaisi.

Vaikkei kaikkia tavoitteita olisi saavutettukaan ja muutoshanke on nyt ”viety läpi”, tulee seurantaa, parannusta sekä muutoksen ylläpitoa ja tiedottamista jatkaa edelleen. Muutoshanke ei saa unohtua arjen kiireessä ja jäädä ns. kokeiluksi muiden joukkoon.

Muun muassa Burnes (1992) kirjoittaa muutosprosessin yhdeksi tärkeimmistä seikoista organisaation jäsenien sitoutumisen jatkuvaan parantamiseen (Burnes 1992, 69).

Yhteenvetona muutoksen onnistuneet kohdat olivat haastateltujen esimiesten mielestä toimintatapojen yhtenäistyminen, ryhtiliikkeen tapahtuminen, toiminnan henkilökohtaisuuden lisääntyminen, esimiehen osallistumisen sekä valvonnan lisääntyminen ja henkilöstön lisääntyneet vaikutusmahdollisuudet. Toimihenkilöiden kokemat onnistumiset olivat työn selkeytyminen, työn mielekkyys, työn monipuolistuminen sekä toiminnanohjaus ja sen tuomat edut. Muutoshankkeen tähän mennessä saavutetut tulokset näyttävät olevan hyviä, joten sitä tulee jatkaa, että heikoimmiksi tai toteutumattomiksi jääneet osat tulisivat myös käytäntöön. Muutoksen osa-alueiden tulisi muodostua pysyväksi toiminnaksi organisaatiossa.

10. Tutkimuksen luotettavuuden arviointia

Eskolan ja Suorannan (1999) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa tutkija joutuu jatkuvasti pohtimaan tekemiään ratkaisuja ja samalla ottamaan kantaa tekemänsä työn luotettavuuteen sekä analyysin kattavuuteen. Heidän mukaansa laadullisen tutkimuksen arviointi pelkistyy siis tutkimusprosessin luotettavuuteen. Laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana on tutkijan avoin subjektiviteetti ja sen myöntäminen. Tämä tarkoittaa, että tutkija on itse tutkimuksensa keskeinen tutkimusväline, joka tällöin tekee tutkijasta tärkeän luotettavuuden kriteerin. (Eskola & Suoranta 1999, 209-212.)

Tutkijan subjektiivisuuden lisäksi, tässä pro gradu työssä tärkeää on tuoda ilmi tutkijan rooli kohdeorganisaatiossa. Tutkija on työskennellyt kohdeorganisaatiossa useiden kuukausien ajan ja ollut osallisena muutoshankkeen läpiviennissä sekä sen osa-alueiden toteuttamisessa. Tutkimuksen toteuttamisajankohtana tutkija ei enää ole työskennellyt kyseisessä organisaatiossa toimihenkilönä. Työntekijän roolista siirtyminen tutkijan rooliin on siis syytä huomioida. Roolien vaihtuminen voi aiheuttaa hämmennystä ja kyseenalaistamista esimerkiksi kohdeorganisaation henkilöstössä ja eritoten haastattelujen kohteissa. Se, että tutkija on yksi toimihenkilöistä, saattaa aiheuttaa tutkittavien henkilöiden vastauksissa muutoksia suuntaan tai toiseen ja se tulee huomioida. Toisena puolena tutkijan roolissa kohdeorganisaatiossa on myös se seikka, että tutkija on itse kokenut uudet toimintatavat sekä sen mitä toimihenkilöiltä vaaditaan muutoksen myötä. Tutkija kokee muutoksen osa-alueiden olevan kohtuullisella panostuksella omaksuttavissa työtavoiksi ilman liian suurta ylimääräistä rasitusta.

Mäkelä painottaa teoksessaan (1990), että laadullisen tutkimuksen luotettavuutta tulee tarkastella myös sen aineiston riittävyyden näkökulmasta. (Mäkelä 1990, 52). Eräs mahdollisuus aineiston riittävyyden toteutamiselle on saturaatio eli aineiston kylläisyys. Eskolan ja Suorannan (1999) mukaan saturaatio on tilanne, jossa aineisto alkaa toistaa itseään. (Eskola & Suoranta 1999, 62). Myös tässä pro gradu tutkimuksessa aineistoa kerättiin haastatteluin kunnes voitiin todeta, ettei uusi haastattelu enää toisi merkittävää uutta tietoa tutkittavasta kohteesta.

Tieteellisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa puhutaan usein validiteetistä sekä reliabiliteetistä. Validiteetti tarkoittaa, että tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä on luvattu ja reliabiliteetti viittaa tutkimuksen toistettavuuteen ja luotettavuuteen. Nämä termit nähdään laadullisesta tutkimuksesta puhuttaessa kuitenkin erilailla kuin määrällistä tutkimusta arvioitaessa. (Tuomi & Sarajärvi 2006, 133).

Bryman ja Bell (2003) esittävät validiteetin ja reliabiliteetin sijasta laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin kriteereiksi luotettavuutta ja aitoutta. Luotettavuus jakautuu heidän teoksessaan uskottavuuteen, läpinäkyvyyteen, varmuuteen sekä vakuuttavuuteen. (Bryman & Bell 2003, 288-291.)

Tässä pro gradu työssä Brymanin ja Bellin esittämää luotettavuutta on pyritty varmistamaan menetelmätriangulaation keinoin. Tutkimus on toteutettu sekä kvantitatiivisena, että kvalitatiivisena tutkimuksena, jotta luotettavuus lisääntyisi. Aitoutta tutkimuksessa on pyritty takaamaan etenkin haastattelumetodien kohdalla. Haastateltavat henkilöt on haastateltu heidän aidossa työympäristössään ja heidän mielipiteensä ja kommenttinsa ovat esitetty alkuperäisessä ilmaisumuodossaan mitään lisäämättä tai pois jättämättä.

Richards (2005) jakaa validiteetin laadullisen tutkimuksen arvioinnissa triangulaatioon sekä ”member checks” tehtäviin. Triangulaatio termiä käytetään tutkimuksesta, jossa aineistoa kerätään tai käsitellään eri menetelmin. Usein moninaiset lähestymistavat luovat mielenkiintoisia tuloksia. Member Checking puolestaan tarkoittaa raportin luetuttamista niillä, joita on tutkittu. Tämän avulla tutkija voi varmistaa, että on nähnyt tilanteen ja tulkinnut sen samoin kuin se oikeassa kontekstissaan on. (Richards 2005, 139-141.)

Myös Tuomi ja Sarajärvi (2002) kirjoittavat triangulaatiosta laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa. Triangulaatiota kuvataan toimintasuunnitelmaksi, jonka avulla tutkija pystyy ylittämään henkilökohtaiset ennakkoluulonsa. Tämä on mahdollista koska triangulaatiota käytettäessä tutkija ei voi sitoutua vain yhteen näkökulmaan, vaan eri menetöt tai tiedonlähteet yhdistyvät tutkimuksessa. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 140-141.) Eskola ja Suoranta (1999) perustelevat triangulaation käyttöä sillä, että yksittäisellä tutkimusmenetelmällä on vaikea saada kattavaa kuvaa tutkimuskohteesta (Eskola & Suoranta 1999, 69).

Tämän pro gradu tutkimuksen luotettavuutta on pyritty varmistamaan nimenomaan edellä mainitun triangulaation keinoin. Aineistoa on kerätty eri menetelmillä. Pohja-aineiston kerääminen suoritettiin kyselylomakkeella määrällisen tutkimuksen keinoin. Tämän jälkeen kyselyn perusteella tutkittiin tulosten tilastollista merkitsevyyttä ja sen pohjalta haastatteluihin valittiin teemat ja aiheet. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina, joissa haastattelurunko oli kaikille haastateltaville sama. Richardsin (2005) määrittelemä ”member checks” on toteutettu myös tässä pro gradu työssä luetuttamalla tutkimusta niillä, joita on tutkittu, jotta asioiden ja merkitysten tarkoitus pysyisi samana koko tutkimuksen ajan. Tällä tapaa vältetään väärinymmärryksiltä ja tulkintaeroilta.

Tutkimuksen luotettavuuden kannalta on tärkeää ymmärtää myös tutkimuksen kohdeorganisaatioiden vaihtelevuus. Tutkimus on suoritettu alueella, jossa työyhteisöjen koko vaihtelee muutamasta henkilöstä aina lähes sadan toimihenkilön konttoreihin. Se, että samoja asioita on tutkittu toisistaan erilaisissa ympäristöissä voi vaikuttaa tuloksiin. Asiat saatetaan tehdä ja kokea aivan erilailla pienessä maaseudun konttorissa verrattuna kiireiseen suuren kaupunkikonttoriin. Tärkeää on huomioida, että tutkimuksen tulokset ovat yksittäisten henkilöiden mielipiteitä aiheesta eikä esimerkiksi koko konttorin yhteinen mielipide.

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2000) painottavat laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa lähdekritiikin osuutta. Lähdemateriaalin arvioinnissa tärkeää on huomioida kirjoittajan tunnettuus ja arvovalta. Lisäksi tärkeää on tutkia lähteen ikä, uskottavuus ja julkaisija. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2000, 98-100.)

Tässä pro gradu tutkimuksessa lähdemateriaaliin on kiinnitetty paljon huomiota. Lähteiksi on valittu laajasti alan tunnettuja teoksia sekä arvostettujen tutkijoiden artikkeleita. Lähteet on pyritty valitsemaan myös siten, että ne ovat ajankohtaisia ja olennaisia tutkimukseen liittyen. Lähdemateriaalin avulla on tutustuttu muutosprosessin eri teorioihin, joiden kautta on pohdittu tulosten merkitystä.

11. Aiheita jatkotutkimukselle

Tämän Pro Gradu tutkimuksen perusteella kohdeorganisaatiossa nousi esiin osa-alueita, joissa esimiehet ja toimihenkilöt kokivat eroja muutoksen onnistumisessa. Lisäksi esiin nousi teemoja, jotka koettiin haasteelliseksi tai jotka kaipaavat vielä kehitystä. Mielenkiintoista olisi jatkotutkimuksen kannalta paneutua juuri näihin teemoihin, joissa on toimihenkilöstön ja esimiesten mielestä eroja onnistumisessa ja selvittää mistä erot pohjimmiltaan johtuvat. Voisiko koulutustausta aiheuttaa eroja näkemyksissä vai kenties työssäolo vuodet tai asema organisaatiossa?

Toinen mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe olisi alueelliset erot muutoshankkeessa ja sen koetussa menestyksessä. Tämä tutkimus koski Keski-Suomen konttoreita, mutta onko Suomen eri konttoreiden välillä muutoshankkeen koetussa onnistumisessa eroja ja mistä mahdolliset erot johtuvat? Vaikuttaako konttorin koko, valtaetäisyydet, työtyytyväisyys tms. koettuun onnistumiseen muutoshankkeessa? Kuinka suuri vaikutus esimiestyöllä on muutoshankkeen onnistumiselle ja millä keinoin onnistuneet konttorit ovat toimineet eri tavoin, kuin konttorit, joissa koetaan, ettei muutoshanke ole onnistunut toivotulla tavalla.

Jokainen muutoshanke kohtaa ainakin jonkun tasoista tai osittaista muutosvastarintaa, toiset hankkeet enemmän ja toiset vähemmän. Tämän tutkimuksen pohjalta esiin nousi seikkoja, joihin henkilöstö ei ollut tyytyväinen. Mielenkiintoinen tutkimuksen aihe esimiesten näkökulmasta olisi myös tämä muutosvastarinta ja sen kohtaaminen kohdeorganisaatiossa. Esimiesten haasteet muutosvastarintaan liittyen olisi tärkeää hahmottaa ja lisäksi olisi mielenkiintoista tutkia mitä toimia organisaatiossa on tehty muutosvastarinnan voittamiseksi?

Jatkotutkimuksena olisi myös erittäin antoisaa sekä tutkijan, että varmasti myös kohdeorganisaation puolesta seurata muutoshankkeen pidemmän aikavälin vaikutuksia sekä pysyvyyttä. Muutoshankkeiden kohtalo on usein taka-alalle unohtuminen tai toimintatapojen palaaminen hiljalleen muutoshanketta ennen vallinneeseen tilaan. Ovatko muutoksen kohteena olevat toimintatavat alkaneet tuottaa tehokkuutta, nopeutta tai parempaa asiakastyytyväisyyttä tai toimitaanko edes muutettujen toimintatapojen mukaan enää vuoden päästä hankkeen loppumisesta?

Lähteet

- Atkinson, P. 2005. *Managing Resistance to Change*. Management Services. Spring 2005. P.14-19.
- Bolman, L.G. & Deal, T.E. 2003. *Reframing Organizations, Artistry, Choice and Leadership*. 3rd edition. Jossey-Bass. San Francisco.
- Bassey, M. 2007. *Case studies*. Teoksessa Briggs, A.R.J & Coleman, M. (toim.) *Research Methods in Educational Leadership and Management*. 2nd edition. Sage Publications. Los Angeles.
- Brooks, I. 2003. *Organisational Behaviour. Individuals, Groups and Organisation*. Prentice Hall. England.
- Bryman, A. & Bell, E. 2003. *Business Research Methods*. Oxford University Press. New York.
- Burnes, B. 1992. *Managing Change*. Pitman. London.
- Connor, D.R. 1995. *Managing at the Speed of Change, How resilient managers succeed and prosper where others fail*. Villiard Books. New York.
- Duck, J.D. 1993. *Managing Change, The Art of Balancing*. Harvard Business Review. Vol. 71 Issue 6, p.109-118.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1999. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 3. Painos. Vastapaino. Tampere.
- Hatch, M.J. 1997. *Organization Theory, Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*. Oxford University Press Inc. New York.
- Hirsjärvi, s. & Hurme, H. 2001. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Yliopistopaino. Helsinki.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2000. *Tutki ja kirjoita*. Tammi. Helsinki.
- Holbeche, L. 2006. *Understanding Change, Theory, Implementation and Success*. Butterworth- Heinemann Publications. Oxford.
- Isern, J. & Pung, C. 2007. *Driving Radical Change*. The Mckinsey Quartely. Vol 4. p. 1-12.
- Jacobsen, J. 2008. *Avoiding the Mistakes of the Past*. The Journal for Quality & Participation. Summer 2008. p.4-8.
- Kanter, R.M. 1983. *The Change Masters: Innovation for Productivity in the American Corporation*. Simon & Schuster. New York.
- Klein, S.M. 1996. *A Management Communication Strategy for Change*. Journal of Organizational Change Management. Vol.9 No. 2, p.32- 46.
- Kotter, J.P. 1996. *Leading Change*. Harward Business School Press. Usa.

Lewin, K. 1951. Field Theory in Social Science. Harper and Brothers Publishers New York. Usa.

Lucey, J.J. 2009. Action Research Case Study in Transacting a Major Change at Pace. Management Services. Spring 2009. p.9- 16.

Lucey, J.J. 2008. Why is the failure rate for organization change so high? Management Services. Winter 2008. p.10- 18.

Mäkelä, K. 1990. Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. Gaudeamus. Helsinki.

Nordea Pankki Suomi Oyj. Intranet. 12.2.2009

Oakland, J. S. & Tanner, S. 2007. Successful Change Management. Total Quality Management & Business Excellence. Vol. 18 Issue 1/2, p.1-19.

Peters, T.J & Waterman R.H. 1982. In Search of Excellence. Harper & Row. Usa.

Richards, L. 2005. Handling Qualitative Data. A Practical Guide. Sage Publications. London.

Scanlan, B. & Keys, J.B. 1979. Management and Organizational Behavior. John Wiley & Sons Inc. Usa.

Sirkin, H.L., Keenan,P. & Jackson, A. 2005. The Hard Side of Change Management. Harward Business Review. Vol. 83 Issue 10. p.108-118.

Stake, R.E. 1995. The Art of Case Study Research. Sage Publications. Usa.

Sterbel, P. 1998. Why do Employees Resist Change? Harward Business Review on Change. Harward Business School Press. Usa.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Gummerus kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Van De Ven, A.H. & Poole, M.S. 1995. Explaining Development and Change in Organizations. Academy of Management Review. Vol 20 Issue 3. p.510-540.

Wilson, J.P. 1999. Human Resource Development, Learning and Training for Individuals and Organizations. Kogan Page Limited. London.

www.nordea.com 3.4.2009

Yukl, G. 2006. Leadership in Organisations, 6th Edition. Pearson International Edition. Upper Saddle River, New Jersey.

Liitteet

Liite 1. Kyselykaavake.

Kysely lähetettiin sähköpostin linkkinä. Vastausvaihtoehdot kohtiin 2-30 olivat asteikolla: täysin samaa mieltä, samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä, jokseenkin eri mieltä, eri mieltä, täysin eri mieltä.

1) Minä

x työskentelen esimiehenä x en työskentele esimiehenä

2) Päivittäinen toiminnanohjaus on osa tiimimme arkipäivää

3) Toiminnanohjaustaulua käytetään jatkuvan kehittämisen apuvälineenä

4) Toiminnanohjauksen kokous on hyödyllinen

5) Toiminnanohjauksessa on avointa keskustelua

6) Tiimimme tuottaa kehitysideoita toiminnanohjaustaululle

7) Tiimimme esittämät kehitysideat huomioidaan

8) Tiimimme kehitysideat otetaan käyttöön konttorissa

9) Viikkokeskustelut toteutuvat säännöllisesti viikoittain

10) Yhteistapaamiset työntekijän, asiakkaan ja esimiehen kanssa on aloitettu

11) Yhteistapaamisen jälkeen tilanteesta annetaan palaute

12) Tiimissämme on sovittu pelisäännöt hetkille, jolloin on vähän asiakkaita

13) Sovittujen pelisääntöjen mukaan toimitaan, kun on hiljaista

14) Olemme sopineet asioiden tärkeysjärjestyksen ruuhka-ajoille

15) Ruuhkassa toimimme sen mukaan, miten on sovittu

16) Asiakasneuvoja on käytössä konttorissa sovitusti

17) Järjestetty myyntivalmennus oli hyödyllinen

18) Myynnin viittä porrasta on harjoiteltu

19) Käytämme myynnin viittä porrasta työssämme

20) Asiakasvalitustilanteita on käyty läpi

21) Osaamme toimia asiakasvalitustilanteissa harjoittelemallamme tavalla

22) Osaan maksaa Asiakas Ensin -korvauksen

23) Osaan kirjata CMS:ään asiakaspalautteen

- 24) Palveluneuvojilla on kassat käytössään
- 25) Kassatoimihenkilöiden koulutus palveluneuvojiksi on aloitettu
- 26) Osaamiskartoitus/taitotaulukko on tehty tiimissämme
- 27) Jonotusaikoja lyhentäviä apuvälineitä on käyty läpi
- 28) Jonotusaikoja lyhentävät käytännöt on otettu käyttöön
- 29) Intran toimintaohjeisiin on tutustuttu (käteisen käsittely, ohjeiden etsintä, pitkät asiakastapaamiset)
- 30) Intran toimintaohjeiden mukaan toimitaan

Liite 2. Haastattelupohja

Haastattelu

1. Muutoksen päämäärä, tavoitetila
2. Muutoshanke ja arkityö
3. Uudet toimintamallit
4. Muutoksista viestintä
5. Henkilöstön vaikutusmahdollisuudet
6. Osaaminen ja koulutus
7. Palautteenantojärjestelmä
8. Muutosprosessin aikataulu
9. Toiminnanohjauksen hyödyt/haitat?
10. Tiimin ideointi toiminnanohjauksessa sekä ideoiden huomiointi
11. Ideoiden prosessointi eteenpäin
12. Viikkokeskustelut
13. Yhteistapaamiset
14. Palautteen anto
15. Pelisäännöt hiljaisille ja ruuhkaisille hetkille
16. Myyntivalmennuksen onnistuminen ja hyödyllisyys
17. Myynnin viisi porrasta
18. Kassatoimihenkilöiden koulutus palveluneuvojiksi
19. Muutosten seuranta
20. Koko muutosprosessin vaikutukset
21. Plussat ja Miinukset
22. Kokonaisarvosana muutosprosessin onnistumiselle 1-10?