

VAASAN YLIOPISTO
TEKNILLINEN TIEDEKUNTA
TUOTANNON LAITOS

Annika Yli-Patola

**MUUTOSJOHTAMINEN OPPIMISEN JA OSAAMISEN KEHITTÄMISEN
AVULLA**

Case Keskinäinen vakuutusyhtiö Fennia

Tuotantotalouden
pro gradu -tutkielma

VAASA 2011

| SISÄLLYSLUETTELO | Sivu |
|---|------|
| TAULUKKO- JA KUVIOLUETTELO | 4 |
| TIIVISTELMÄ | 5 |
| ABSTRACT | 6 |
| 1. JOHDANTO | 7 |
| 1.1. Tutkimuksen tavoite ja rajaus | 8 |
| 1.2. Tutkimuksen rakenne | 9 |
| 2. OSAAMISEN MUUTOSJOHTAMINEN | 10 |
| 2.1. Muutos | 10 |
| 2.2. Muutoksen johtaminen | 11 |
| 2.3. Muutosanalyysi ja muutoksen toteuttaminen | 16 |
| 2.4. Muutosvastarinta | 18 |
| 3. ORGANISAATION KEHITTÄMINEN - OPPIMINEN, OSAAMINEN, PÄTEVYYS | 21 |
| 3.1. Oppiva organisaatio | 21 |
| 3.2. Osaaminen | 23 |
| 3.3. Osaamisesta tietoiseen toimintaan | 24 |
| 3.4. Osaamisen johtaminen | 25 |
| 3.5. Oppiminen ja osaamisen kehittäminen | 26 |
| 3.6. Elinikäinen oppiminen | 27 |
| 4. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA METODIT | 30 |
| 4.1. Tutkimuksen kohdeorganisaation esittely | 30 |
| 4.2. Tutkimusongelma | 31 |
| 4.3. Tutkimusmenetelmä | 31 |
| 4.4. Tutkimusaineisto | 32 |
| 4.5. Tutkimusanalyysi | 33 |

| | |
|---|----|
| 4.6. Reliabiliteetti ja validiteetti | 34 |
| 5. TUTKIMUSTULOSTEN ANALYSOINTI | 37 |
| 5.1. Fenniapalvelussa tapahtuneet muutokset | 37 |
| 5.1.1. Suhtautuminen muutokseen | 40 |
| 5.1.2. Muutokseen sitouttaminen | 43 |
| 5.1.3. Muutosten vaikutukset | 44 |
| 5.1.4. Muutosvastarinta | 47 |
| 5.1.5. Mitä olisi voitu tehdä toisin? | 49 |
| 5.2. Muutoksen edellytykset oppivalta organisaatiolta | 50 |
| 5.2.1. Viestintäkäytännöt ja vuorovaikutus | 51 |
| 5.2.2. Vuorovaikutuksen kehittäminen | 55 |
| 5.2.3. Asiakasneuvottelijan osaaminen ja ominaisuudet | 56 |
| 5.3. Millaista osaamista tarvitset osaamisen johtamiseen? | 57 |
| 5.3.1. Osaamisen kehittäminen | 58 |
| 5.3.2. Esteet osaamisen tukemisessa | 62 |
| 5.3.3. Tavoitteiden saavuttaminen | 63 |
| 6. TUTKIMUKSEN JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO | 65 |
| 6.1. Tutkimustulosten pohdintaa | 65 |
| 6.2. Jatkotutkimusehdotukset | 71 |
| LÄHDELUETTELO | 73 |
| LIITTEET | 76 |

TAULUKKO- JA KUVIOLUETTELO

Taulukko 1. Muutosjohtamisen vaateista oppivan organisaation tarjoamiin keinoihin.

VAASAN YLIOPISTO**Teknillinen tiedekunta****Tekijä:**

Annika Yli-Patola

Tutkielman nimi:

Muutosjohtaminen oppimisen ja osaamisen kehittämisen avulla: Case Keskinäinen vakuutusyhtiö Fennia

Ohjaajan nimi:

Josu Takala

Tutkinto:

Kauppatieteiden maisteri

Oppiaine:

Tuotantotalous

Opintojen aloitusvuosi:

2007

Tutkielman valmistumisvuosi:

2011

Sivumäärä: 76

TIIVISTELMÄ:

Organisaation menestymisen kannalta yksi sen keskeisimmistä tekijöistä on osaaminen, joka puolestaan korostuu nimenomaan muutostilanteissa. Jatkuvasti muuttuvan liiketoimintaympäristön vuoksi myös osaamisen on muututtava. Tässä työssä tarkastellaan muutosjohtamisen prosessia asiantuntijaorganisaatiossa sekä sitä, miten oppiminen ja osaamisen kehittäminen sitoutuivat kyseiseen prosessiin.

Tutkimuksen tavoitteena on vastata kysymyksiin: Millaisia tarpeita muutosjohtaminen asettaa? Miten näihin tarpeisiin voidaan vastata oppivan organisaation ja osaamisen kehittämisen avulla? Tutkimuksessa tarkastellaan, miten organisaatiossa tunnistetaan osaamista, arvioidaan osaamistarvetta sekä selvitetään tapahtuneiden muutosten vaikutusta organisaatiossa. Tarkoituksena on osoittaa, että muutosjohtamisen teoria vastaa muutostarpeisiin ja osaamisen johtaminen ja oppiva organisaatio tarjoaa näihin keinot. Tutkimuksen kohteena on Vaasan Fenniapalvelu.

Tutkimuksen teoriaosuudessa käydään läpi, mitä muutosjohtaminen ja osaamisen johtaminen pitää sisällään, miten muutoksia viedään eteenpäin sekä kuinka muutosvastarinnasta selvittää. Tämän lisäksi avaan käsitteet osaaminen, tietoinen toiminta, oppiminen ja osaamisen kehittäminen, oppiva organisaatio sekä elinikäinen oppiminen. Tutkimuksessa pyritään käsittelemään näiden kahden tärkeän aihealueen yhteenliittäviä tekijöitä ja sitä, miksi niitä tulee käsitellä yhtenä kokonaisuutena.

Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin kvalitatiivisella menetelmällä teemahaastatteluiden avulla. Tutkimukseen haastateltiin yhdeksää esimiestä organisaation eri kohderyhmistä. Kohdejoukko haastateltiin avoimilla kysymyksillä, jotka perustuivat teoriaosuudessa käytyihin aihealueisiin. Aineiston analysointimenetelmänä käytettiin sisällönanalyysiä.

Tutkimustuloksien perusteella haastateltavat suhtautuivat muutokseen suhteellisen positiivisesti, joskin suhtautuminen oli yksilöllistä ja siihen vaikuttivat useat eri tekijät. Tehdyt muutokset koettiin järkevinä, vaikka muutoksia tuli määrällisesti liikaa ja liian nopeasti. Toimenkuvien muutokset saivat aikaan positiivisen tuloksen; työntekijät kokivat tehtävien laajentumisen luottamuksen osoituksena. Tuloksista selvisi, että avoimuutta viestinnässä ja vuorovaikutuksessa tulisi kehittää sekä myös tavoitteita selkeyttää.

AVAINSANAT: osaamisen johtaminen, muutoksen johtaminen, oppiva organisaatio, osaaminen, oppiminen

UNIVERSITY OF VAASA
Faculty of technology

| | | |
|--|---|------------------|
| Author: | Annika Yli-Patola | |
| Topic of the Master's Thesis: | Change Management by Learning and Developing Organizational Know-how | |
| Instructor: | Josu Takala | |
| Degree: | Master of Science in Economics and Business Administration | |
| Major subject: | Industrial Management | |
| Year of Entering the University: | 2007 | |
| Year of Completing the Master's Thesis: | 2011 | Pages: 76 |

ABSTRACT:

For the success of an organization, one of the key elements is know-how, which is highlighted specifically in change situations. Because of the constantly changing business environment, the know-how has to change as well. This thesis examines the process of change management in an expert organization, and how the learning and the know-how development is combined in the process.

This study aims to answer the questions: What needs change management set? How to respond to such needs through a learning organization and know-how development? The study examines how the organization identifies the know-how, assesses the know-how and clarifies the impact of changes in the organization. The purpose of this study is to demonstrate that the theory of change management responds to the need of change; knowledge management and learning organization providing the resources. This thesis was written as an assignment for Fenniapalvelu, which is an insurance company.

The theoretical part of the thesis focuses on change management and management of know-how, how to deal with the changes as well as how to manage with change resistance. The terms of change management and management of know-how are additionally defined. The following concepts are also discussed: know-how, learning, know-how development, learning organization, lifetime learning and conscious action. The study seeks to address interconnect elements of these two major themes and justify why they should be treated as one entity.

The empirical part of the thesis was collected by a qualitative method using themed interview analysis. The total number of the interviews was nine, the interviewees were managers from different levels of the organization. The target group was interviewed with open questions, which were based on the topics discussed in the theoretical part.

The central findings of the study were, that the interviewees responded relatively positively to the changes, although the reactions were unique and influenced by several factors. The changes were considered as reasonable, although there was quantitatively too many changes and the time frame was too narrow. The changes in job descriptions caused positive results; employees felt that the enlargement of their tasks was a sign of confidence. The results indicated that the transparency of communication and interaction should be developed, in addition the organizational aims should be clarified.

KEYWORDS: management of change, management of know-how, muutoksen johtaminen, learning organization, know-how, learning

1. JOHDANTO

Muutoksia tapahtuu niin teknologiassa kuin taloudessakin, mutta myös sosiaalisissa ja poliittisissa järjestelmissä. Muutokset kuuluvat olennaisena osana ihmisten elämään. Yksilöt sekä yhteiskunta muuttuvat ja yhteiskunnalliset muutokset vanhenevat huomaamattamme. Muutoksessa on vahvasti läsnä menneisyys. Sekä ihmiset että yhteiskunta varttuvat ja se merkitsee kasvua ja kehitystä sekä kypsyyttä ja viisautta. Muutoksen myötä koetaan myös kasvukipuja. Myönteisenä pidetty kasvu on tuonut mukanaan myös monia ongelmia. Muutos pitää aina sisällään jonkinlaisia kriisejä. (Melin & Nikula 2003: 262-263.)

Yhteiskunta muuttuu konfliktien, ristiriitojen ja vallankumousten myötä. Yksi merkittävimpiä yhteiskunnallista muutosta käsittelevä tutkimus on ollut Manuel Castellsin informaation aikakautta käsittelevä trilogia. Castells (2000: 99-100) painottaa muutoksen suhteen melko yksinkertaisia prosesseja, kuten informationalisoituminen (kaikille elämänaloille tunkeutuva uusi informaatio- ja kommunikaatioteknologia on välttämätöntä taloudellisen menestyksen kannalta), globalisoituminen (suuryritysten toiminta on oltava globaalia) sekä verkostoituminen (vähitellen yritykset muuttuvat hierarkkisesti organisoiduista byrokraatioista jatkuvasti muuttuviksi verkostoiksi). Näillä muutoksilla on vaikutuksensa esimerkiksi työvoiman asemaan. Työvoiman asema muuttuu epävarmemmaksi ja siitä tulee liikkuvampaa. (Castells 2000: 99-100.)

Yhteiskunnassa tapahtuu jatkuvasti muutoksia, jotka ovat mukana ihmisten arjessa. Yhä voimakkaammin näkyvät arvomaailman muutokset pakottavat yksilöitä valitsemaan omat arvo- ja moraaliperustansa. Yhteiskunnan muokkaama ”totuus” ratkaisi ennen moraalijärjestyksen arvokysymykset, mikä on vähitellen siirtynyt yksilöiden itsensä tehtäväksi. Harvoin muutokset ovat kuitenkaan kovin suuria tai vallankumouksellisia. Ajasta ja paikasta riippuen muutoksen subjektiivinen kokeminen vaihtelee. Raimo Blomin sanoin ”yhteiskunnallista muutosta tulee ajatella historiallisesti toteutuneina tai tulevinä mahdollisina yhteiskuntatiloina.” (Melin & Nikula 2003: 263.)

Työelämässä on tapahtunut ja tulee tapahtumaan valtavia muutoksia. Nämä muutokset koskettavat kaikkia työelämässä olevia. Työelämän muuttuessa, muuttuvat myös työtehtävät sekä pätevyysvaatimukset. Muutokset tuovat tullessaan epätietoisuutta ja epävarmuutta tulevaisuudesta. Jatkuvat muutokset ja niihin sopeutuminen vaativat ainaista hereillä oloa ja mukautumista. Yksilöt muuttuvat muutosten mukana ja mitä avoimempia muutokselle ollaan, sen helpompaa muutokseen sopeutuminen on.

Työvoiman käyttötapojen muuttuminen on vaikuttanut työntekijöiden elämään jopa enemmän kuin teknologia. Richard Sennet totesi ihmisten elämän perustuvan hankituille tiedoille ja taidoille ”vanhan työn” aikana. Määrätty lojaalisuus, pitkät työsuhteet sekä sosiaaliset sitoumukset luonnehtivat työntekijöiden ja työnantajien suhdetta. Opitut taidot muuttuvat kuitenkin yhdentekeviksi uusliberalistisen kasinokapitalismin aikana. Tämän tuloksena jatkuvuuden sijaan tulee lyhyitä projekteja sekä sitoumukset muuttuvat lyhytaikaiseksi. (Melin & Nikula 2003: 261; Sennet 2002.)

1.1. Tutkimuksen tavoite ja rajaus

Haluan tuoda tutkielmassa esille muutosjohtamisen tärkeyden muutosten keskellä. Muutosjohtamista on tutkittu paljon, joten materiaalia löytyy todella paljon. Muutosjohtaminen on ollut myös suosittu aihe kandidaatti- ja pro gradu tutkielmia tehtäessä. Harva on kuitenkaan yhdistänyt muutosjohtamista ja osaamista samaan tutkimukseen ja näin ollen halusin tehdä hieman poikkeavan tutkielman. Mielestäni on tärkeää yhdistää muutosjohtaminen ja osaaminen samaan tutkimukseen, sillä niiden välillä on selvä yhteys.

Työn tutkimusongelmat kiteytyvät siis näihin kahteen asiaan; muutosjohtamiseen ja osaamisen johtamiseen. Millaisia tarpeita muutosjohtaminen asettaa? Miten näihin tarpeisiin voidaan vastata oppivan organisaation ja osaamisen kehittämisen avulla? Nämä ovat tutkimuskysymykseni, joihin pyrin tutkielmassa vastaamaan.

1.2. Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen ensimmäisen luvun tarkoitus on johdattaa tutkittavaan aihepiiriin sekä kertoa tutkimuksen näkökulmista hyvin karkeasti. Luvun tarkoituksena on määritellä tutkimuksen kohde ja tavoite sekä tutkimuksen rakenne. Toisessa ja kolmannessa luvussa käydään läpi tutkimuksen teoriaosuus. Toisessa luvussa käsitellään, mitä osaamisen muutosjohtaminen on sekä käydään läpi tarkemmin, mitä muutos on, mitä muutosjohtaminen ja osaamisen johtaminen vaativat, miten muutoksia viedään eteenpäin ja kuinka muutosvastarinnasta selvittää. Kolmannessa luvussa avataan puolestaan käsitteet osaaminen, tietoinen toiminta, oppiminen ja osaamisen kehittäminen, oppiva organisaatio sekä elinikäinen oppiminen.

Neljännessä luvussa esitellään tutkimuksen toteutustavat sekä metodit. Luvussa käydään läpi kohdeorganisaatio sekä pohditaan tutkimusongelmaa, tutkimusmenetelmiä, tutkimusaineistoa ja tutkimusanalyysiä. Viidennessä luvussa esitellään empiirisen tutkimuksen tulokset ja analysoidaan aineisto. Luvussa käsitellään kohdeyrityksen toimintatapoja tutkimusteoriaan peilaten sekä esitetään haastateltavien ajatuksia suurin lainauksin. Empiirisessä osuudessa pyritään käsittelemään asioita, jotka tuovat näkökulmaa tutkimusongelman ratkaisemiseen.

Viimeisessä luvussa tutkimuksesta tehdään yhteenveto ja loppupäätökset. Luvun tarkoituksena on käsitellä näiden kahden tärkeän aihealueen, muutosjohtamisen sekä osaamisen johtamisen, yhteenliittäviä tekijöitä ja sitä, miksi niitä tulee käsitellä yhtenä kokonaisuutena. Luvussa pohditaan myös jatkotutkimusehdotuksia.

2. OSAAMISEN MUUTOSJOHTAMINEN

Siirryttäessä vallitsevasta uuteen, tulee johtajien toimia niissä rajoissa, joita aikaisemmat päätökset, tapahtumat, olosuhteet ja johdettavien reaktiot asettavat. Johtajien liikumisvara on näin ollen hyvinkin kapea ja muutoksien läpiviemisessä on monta jarrutavaa tekijää. Muutos vie paljon aikaa ja vaivaa ja tähän on hyvä varautua. (Lehto 1990: 167.)

2.1. Muutos

Muutosta kuvaa hyvin termi *murros*. Murroksessa eläminen tai murroksen kohtaaminen edellyttää yksilöiltä ja organisaatiolta uudenlaista suhtautumista useaan asiaan. Se edellyttää kykyä sietää epätietoisuutta, epävarmuutta ja joustamaan tarvittaessa. Byrokraattisessa organisaatiossa muutokseen sopeutuminen on hankalampaa kuin organisaatioissa, joissa organisaatorakenne on matala, henkilöstön luovuus nähdään voimavarana ja informaation kulku on avointa. (Ruohotie 2000: 14.)

Muutosyklin piirteet voidaan erottaa neljään eri vaiheeseen. Nämä ovat kriisi, muutos tai uudistus, siirtymä- tai ylimenokausi sekä vakiinnuttaminen ja kehittäminen. Kriisille ominaista on kieltäytyminen, välttely, vastustus, viivyttely sekä itse laukaiseva tekijä. Uudistuksen myötä tulevat uudet ajattelumallit, tietoisuus ja hyväksyntä, luopuminen sekä sitoutuminen. Siirtymävaiheessa jalustalle nousevat suunnittelu, koulutus, johtaminen, siirtyminen sekä käyttöönotto. Kehittämisvaiheeseen siirryttäessä pyritään puolestaan vakiinnuttamaan, virittämään sekä kehittämään. (Strömmer 1999: 94.)

Ei ole laisinkaan harvinaista, että joskus voimme havaita muutoksen, mutta emme tajua sen merkitystä. Muutokset kuuluvat osana arkipäivään ja ne ovat tulleet monelle yllätyksellisempinä ja nopeasyklisempinä kuin on osattu odottaa. Tämän osoittaa kriittisyyden lisääntyminen globalisaatiota kohtaan. Alasoini (2006) näkee, että suomalaiset eivät ymmärrä täysin työelämän muutoksia. Monen on vaikea ymmärtää sitä, miksi yritykset lopettavat kannattavia yksilöitä rationalisoidessaan toimintojaan. Muutoksien varjossa

suomalaiset työntekijät ovat kuitenkin sitoutuneita, mutta työnmielekkyyys ei välttämättä ole kovin hyvä. Turvattomuuden tunnetta tuo työelämän lisääntyvä ennakoimattomuus. Edes lainsäädäntö ja sopimukset eivät tuo tarvittavaa turvaa työntekijöille. (Aho 2006: 10; Ruohotie 2000: 14.)

Kylmä tosiasia on kuitenkin se, että yrityksiä myydään jatkuvasti ulkomaalaisille, toimintoja hajautetaan ja markkinat ovat tätä myöten avoimet ja yhteiset kaikille. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö Suomessa riittäisi jatkossakin tehtäviä ja aukkoja, joita yritykset voivat täyttää. Jotta yritys pystyy toimimaan alalla kuin alalla, sen tulee kehittää toimintatapojaan, tuotteitaan ja asiakasystävällisyyttään. On ensisijaisen tärkeää huolehtia työntekijöiden osaamisesta ja hyvinvoinnista. Huolehtiminen näkyy henkilöstön motivaatiossa ja työpaikkojen säilymisessä. Vaatimustason kasvu, kiire ja muutokset ovat lisänneet työpaikoilla stressiä. Työntekijät kaipaavat sosiaalista johtajaa, joka on valmis kuuntelemaan ja jolla on eettistä ja moraalista otetta. Parasta muutosturvaa työntekijälle tuo tieto siitä, että hän voi kehittää omaa ammattitaitoaan ja haluaa itse kouluttautua. (Aho 2006: 11.)

2.2. Muutoksen johtaminen

Yleisin merkittävien muutosten taustalla oleva syy on kriisi eli tilanne, joka pakottaa muuttamaan olemassa olevan olotilan. Ongelma ja unelma ovat molemmat strategisen muutoksen käynnistäjiä. Unelmaa kutsutaan visioksi, joka mielletään tulevaisuuden tahtotilaksi. Keskeinen menestystekijä on sitoutuminen sekä itsensä likoon paneminen. Muutos vaatii vahvaa johtajuutta sekä vaikutusvoimaisia johtamisjärjestelmiä. Ilman näitä ei sopeuttamis- ja uudistamishaasteista tulla selviämään. (Santalainen & Huttunen 1993: 15,17, 22.)

Kehittämisen kannalta tärkeä painoarvo on siis johdolla ja johtamisella. Johtajalla tulisi olla uudenlaista otetta, liikkeenjohdon menetelmien tuntemista sekä kykyä soveltaa niitä käytännössä. Visiointi ja strateginen johtaminen, muutoksen johtaminen sekä voimavarojen ja talouden johtaminen ovat kykyjä, joita organisaation johtamisessa tarvitaan.

Muutoksessa tulee aina ottaa huomioon ihmisten tarpeet sekä kuunnella heitä. (Haveri & Majoinen 2000: 32; Santalainen & Huttunen 1993: 23.)

Monilla johtajilla on halu tehdä kaikkialle leviäviä muutoksia, mutta vain harvat pystyvät tekemään sen oikein. Oikeanlainen toiminta on perusedellytys. Tulevien haasteiden realistiseen ymmärrykseen pyrkiminen on tärkeää sekä oikeanlainen toiminta. Organisaation muuttaminen vaatii monien asioiden samanaikaista muutosta. Muutoksessa aikainen tietoisuus ja johdonmukainen toiminta helpottavat organisaatiossa tapahtuvan luonnollisen vastarinnan kokemista. (Bramante & Owen 2009.)

Menneisyyteen peilaaminen ja silmien avaaminen ovat molemmat tärkeitä asioita muutoksen keskellä. On tarkkaan mietittävä, mitkä muutokset ovat tarpeellisia ja miten ne vaikuttavat ihmisiin, kulttuuriin, käytökseen sekä organisaation odotuksiin. Muutoksen tarkoitus on selvitettävä, jotta siitä on mahdollista tavoitella. Suunnittelu ja sopeutus ovat kuuluvat olennaisena osana muutoksen läpivientiin. Perusteellinen suunnitelma on takaa paremman onnistumisen haluttuun lopputulokseen. Kun suunnitelma on tiedotettu, testattu ja toteutettu, tulee prosessi arvioida huolellisesti mahdollisten ei-odotettujen tapausten tullessa. (Bramante & Owen 2009.)

Yhteinen etu ja yhteiset menetelmät takaavat paremman onnistumisen muutokselle. Myös paremmat taidot takaavat paremman muutoksen. Osallistuminen ja kommunikointi ovat avaintekijöitä vietäessä muutosta organisaation läpi. Oikea sijoitus taas takaa oikean vaikutuksen. Esimerkiksi hyvin koulutetun muutosjohtajan on helpompaa lähteä sitoutamaan henkilöstöä muutokseen. Näin ollen taitoihin sijoittaminen on tärkeää. (Bramante & Owen 2009.)

Johtajuus korostuu muutostilanteissa. Tavallisimmin johtaminen jaetaan ihmisten johtamiseen ja asioiden johtamiseen. Ihmisten johtamista ja sen merkitystä alettiin jälleen nostaa korokkeelle 1990-luvulla. Henkilöstö on niin sanottu strateginen resurssi, josta riippuvat muun muassa kilpailuedun hankkiminen ja sen säilyttäminen. Eräs asia, joka on nostanut henkilöstöjohtamisen merkitystä, on ollut erilaisissa työtehtävissä vaadittava entistä suurempi osaaminen. Rutiinisuuritukset tehdään nykyään automaation avulla

ja näin ollen monimutkaista osaamista ja innovatiivisuutta vaativat tehtävät ovat lisääntyneet. (Haveri & Majoinen 2000: 30.)

Organisaation menestys voi olla myös joidenkin avainhenkilöiden toiminnasta kiinni. Pitkälle viety osaaminen, koulutus sekä erityiset tiedot ja taidot ovat tekijöitä, joita nykyään työelämässä yhä enemmän vaaditaan. Organisaatio on taitojen ja valmiuksien järjestelmä, jossa ihmisten osaamisella ja motivaatiolla on ratkaiseva merkitys organisaation toimintaan, tuottavuuteen ja tuloksellisuuteen. Tämä edellinen lause kuvastaa henkilöstöresurssien johtamisen tärkeyttä. Näin ollen ihmiset myös ratkaisevat organisaation muutostilanteet. Johtajan käyttämällä vallalla on merkitystä. Johtajuuteen liittyvä valta on sekä annettua että saatua. Johtaja voi käyttää tehtävässään roolinsa mukaista muodollista, henkilökohtaista tai persoonallisuudesta lähtevää arvovaltaa. Näiden ominaisuuksien perusteella johtajaa kunnioitetaan. (Haveri & Majoinen 2000: 31.)

Muutoksen keskellä ihmisten johtamisessa on osaamisen ohella toinenkin organisaation menestyksen tekijä, motivaatio. Osaamisen lisääminen ja motivaation parantaminen ovat henkisten voimavarojen kehittämistä. Näihin tavoitteisiin kohdennetaan yleisesti aktiivista henkilöstöpolitiikkaa, tulosten mittaamista, mittauksen tuloksiin kytkettyä kannustavaa palkitsemispolitiikkaa sekä tehokasta viestintää. (Haveri & Majoinen 2000: 31.)

Vuorovaikutus johtajan ja johdettavan välillä nousee keskeiseksi, vaikka johtajuus rakentuukin oleellisesti työn tarkoituksen ja tavoitteiden varaan. Muutostilanteissa johtajan on otettava vastuutta siitä, että esiin nousevat ryhmadynaamiset ilmiöt eivät estä yhteisöä perustehtävän suorittamisesta. Esimerkiksi juuri organisaatiomuutosten läpiviemisessä keskeinen voimavara on yksittäisissä työntekijöissä. Kun organisaatiomuutos tulee ymmärretyksi ja hyväksytyksi myös jokaisen työntekijän mielessä on muutos siltä osin hallittu ja muutoksen vakiinnuttaminen on mahdollista loppuun saakka vietynä. (Haveri & Majoinen 2000: 32.)

Muutosjohtajan työvaiheet kulmineituvat siis edellytysten luomiseen muutokselle, ihmisten motivointiin sekä siirtymäkauden hallintaan. Jotta edellytysten luominen muu-

tokselle onnistuu, tulee hankkia avainryhmien tuki sekä kasvattaa tukea johtajuuden keinoin, käyttää suunnitelmallista viestintää sekä määritellä säilytettävät asiat. Ihmisten motivoinnissa on puolestaan kysymys nykytilan puutteiden ja ristiriitojen avauksesta, osallistumisjärjestelmän luomisesta muutoksen suunnitteluun ja toimeenpanoon, muutoksen tukemisen palkitsemisesta sekä ajan ja tuen tarjoaminen irrottautumiseen vanhas- ta. Siirtymäkauden hallinnassa tulee luoda viesti ja selkeä kuva tavoitetilasta, käyttää useita muutosta edistäviä keinoja, kehittää siirtymää edistäviä johtamisjärjestelmiä sekä kerätä ja analysoida palautetta. (Strömmer 1999: 97.)

Muutosprosessi voidaan viedä läpi kahdeksan vaiheen ohjelman kautta. Tämä prosessi on yleensä suurten muutosten aikaansaamiseksi tarkoitettu. Neljä ensimmäistä vaihetta auttavat vakiintuneen nykytilanteen purkamisessa uudistamisprosessia eteenpäin vietä- essä. Vaiheissa 5-7 puolestaan otetaan käyttöön monia uusia toimintatapoja ja viimei- sessä vaiheessa pyritään muutokset juurruttamaan yrityksen organisaation kulttuuriin ja auttamaan tekemään niistä pysyviä. Ohjelmasta käy ilmi keskeiset käytännölliset vai- heet, jotka ovat:

- 1) Muutoksen kiireellisyyden ja välttämättömyyden tekeminen selväksi.
- 2) Vahvan ohjaavan tiimin muodostaminen.
- 3) Vision ja strategian laatiminen.
- 4) Muutosvisiosta viestiminen.
- 5) Toisten valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan.
- 6) Lyhyen aikavälin onnistumisten suunnittelu ja aikaansaaminen.
- 7) Parannusten vakiinnuttaminen ja yhä uusien muutosten toteuttaminen.
- 8) Uusien toimintatapojen juurruttaminen. (Haveri & Majoinen 2000: 36; Kotter 1996: 18-19.)

Kommunikointi harjoittelut, kehityssuunnitelmat, työsuoritusten arviointi, turvallisuus ja organisaatiollinen systeemi ovat tekijöitä, jotka kuuluvat myös olennaisena osana muutosjohtajien tehtävälis- taan. Kun nämä kyvyt ovat tehokkaasti käytetty hyväksi, mi- kä tahansa työympäristö menee vastuksesta häikäiseviin tuloksiin kokonaisvaltaisen harjoittelun ansioista. (Aiqiang, 2009.)

Seuraavassa esitellään muutosjohtamisen prosessikuvaus. Tässä mallissa on lähtökohtana sekä valta että vuorovaikutusverkostot. Prosessikuvaus antaa seuraavanlaiset ohjeet:

- 1) Päätä tavoitteesi, mitä haluat saavuttaa.
- 2) Selvitä riippuvuuksien muodot, mitkä yksilöt ovat merkittäviä tavoitteiden saavuttamisen kannalta.
- 3) Mitkä ovat heidän todennäköiset näkökantansa ja kuinka he suhtautuvat sinun päämääriisi.
- 4) Mitkä ovat heidän valtalähteensä? Mikä niistä on merkittävin päätökselle.
- 5) Mitkä ovat sinun valtalähteesi? Mitä voit kehittää saadaksesi enemmän kontrollia tilanteeseen?
- 6) Mitkä vaihtoehtoisista strategioista näyttävät sopivimmilta tilanteeseen.
- 7) Valitse yksi ja toteuta. (Haveri & Majoinen 2000: 37.)

Muutos on väistämätön, mutta monet organisaation eivät käsittele sitä kovinkaan hyvin. Se, kuinka organisaatiot kohtelevat työntekijöitään muutoksen aikana, määrittää muutoksen onnistuneisuuden. Organisaatiot ei välttämättä edes oleta onnistuvansa muutoksen kynnyksellä. Liian suoraviivainen käytös, liiallinen ylhäältä-alas ajattelu, liian ”suuri kuva” (johtajilla on visio, mutta ei aavistusta, kuinka muutos vaikuttaa työntekijöihin) sekä liiallinen ennakkoluuluisuus ovat ominaisuuksia, jotka estävät onnistuneen muutoksen. Muutos alkaa kuitenkin yksilöistä ja heidät tulee sitouttaa muutokseen. Kun yksilöiden sitoumukset sekä näkökantojen vahvuudet ja heikkouden on arvioitu, räätälöidään ja kehitetään muutosta. Johtajien täytyy olla tietoisia, kuinka heidän työntekijät suhtautuvat muutokseen, sillä jokaisella on oma persoonallinen tapansa suhtautua. (Mirza 2009.)

Monet organisaatiot eivät muutu juuri sen vuoksi, koska toiminnan arvioimiseen ja toimintaympäristön tarkkailuun ei olla kiinnitetty tarpeeksi huomiota. Muutostarpeen huomaaminen onkin ensisijaisen tärkeää. Näin ollen arvioinnin kautta voidaan huomata,

että organisaation toiminta ja selviytyminen on uhattuina ja että muutosta tarvitaan. (Haveri & Majoinen 2000: 36.)

2.3. Muutosanalyysi ja muutoksen toteuttaminen

Muutoksen nopeus ylittää ihmisen kyvyn ymmärtää muutosta analyttisesti. Edellinen lause kuvaa muutosta ja sen tuomaa epävarmuutta termillä turbulenssi. Turbulenssi voidaan kohdata yksilö- tai organisaatio tasolla kahta strategiaa käyttäen. Ensimmäinen vaihtoehto on vähentää turbulenssia eli seurata vanhoja tuttuja toimintatapoja ja ajattelumalleja sekä välttää epävarmuutta. Taustalla on uskomus, että asiat palaavat ennalleen. Toinen vaihtoehto korostaa muutosten aiheuttamien turbulenssien hyväksyntää. Tämä tarkoittaa muutoksen mukana kulkemista, muutoksen myötäilyä, siihen reagoimista ja sen ymmärtämistä myöhemmin. (Ruohotie 2000: 17-18.)

Muutos tapahtuu eri vaiheiden kautta. Näitä ovat todellisuuden kohtaaminen, kehityksen esteiden tiedostaminen, muutoksen suunnittelu, päätös ja toteuttaminen sekä uudistuneet käytännöt. Muutosanalyysissä pyritään selvittämään muutoksia, jotka vaikuttavat alaan ja toimintaympäristöön sekä omaan organisaatioon ja omaan toimintaan. Tarkastelu voidaan esimerkiksi keskittää tulevaan viiteen vuoteen. Muutoksia voidaan etsiä teknologian kehityksestä, lainsäädännöstä, demografiakehityksestä tai vaikka arvomaailmaa koskevista muutoksista. Muutokset voidaan nähdä sekä uhkina että mahdollisuuksina. On tärkeää muistaa se, että uhat voidaan kääntää mahdollisuuksiksi ja mahdollisuudet käyttää hyväksi. (Ojala 2000: 225; Ranta 2005: 18.)

Ennen vanhaan asiakkaita riitti vuodesta toiseen ja he olivat uskollisia ja pitkäaikaisia asiakkaita. Muutospaineet olivat pienemmät ja kilpailun ei tarvinnut lähteä. Nykypäivänä tilanne on toinen. Asiakkaista joudutaan kilpailemaan yhä kovemmin ja tämä vaatii kehittymistä ja jatkuvaa oppimista. Ei auta pysähtyä paikoilleen ja pitää vanhoista toimintatavoista kiinni vaan tulee pyrkiä jatkuvaan uusien ajatusten, näkökulmien ja toimintatapojen etsintään. Osaamisen kehittäminen on hyvin tärkeää, jotta toiminta on kilpailukelpoista. (Ranta 2005: 97.)

Muutoksia tulee viedä läpi vaihe kerrallaan. Ei riitä, että muutos tapahtuu jonkun tietyn prosessin toimintatavassa vaan yleensä kehittyminen vaatii muutosta monilla eri toiminta-alueilla, kuten organisaatio rakenteissa, johtamiskulttuurissa, henkilöstön ajattelu- ja toimintatavoissa ym. Muutokset kuitenkin yleensä epäonnistuvat, jos yritetään muuttaa monta asiaa samalla kerralla. Tärkeintä on siis keskittyä yhteen tai kahteen tärkeimpään ja ajankohtaisimpaan sekä helpoimmin ja nopeimmin tuloksia tuottavaan hankkeeseen. Kun tuloksia saadaan aikaan, henkilöstön motivaatio ja into jatkaa nousee. Vähitellen siirrytään aina haastavampiin hankkeisiin. (Lanning 1996: 19; Ranta 2005: 97-98.)

Työyhteisöt voidaan jakaa kolmeen ryhmään muutoksiin suhtautumisensa perusteella. 1) Voimakas muutosaktiivisuus on toimintaa, jossa muutoksiin ryhdytään heti. Henkilöstö on jossain määrin tyytymätön työn sisältöön ja he ovat kehittämisen kannalla. He ovat valmiita radikaalienkin vaihtoehtojen kokeiluun. 2) Muutoshämmennys on toimintaa, jossa muutoksia lähdetään toteuttamaan, mutta jossain vaiheessa tulee epätietoisuuden tunne siitä, miten pitäisi toimia. Muutoksen tarve ei ole sisäistynyt, eikä kokeileva työn kehittäminen ole yksilöille luontaista. 3) Voimakas muutosvastarinta on toimintaa, jossa muutoksia toteutetaan vain vähän ja jossa korostuvat ongelmat. Työn mielekkyys alkaa hävitä ja henkilöstö väsyä. (Keskinen 1996: 147.)

Muutosohjelmia ei kannata yrittää luoda yhteisöihin, joissa sitä kovasti vastustetaan. Ensin on hyvä tunnistaa olosuhteet ja työyhteisöt, joissa muutokset ovat ylipäättään mahdollisia. Pysyviä, pitkántähtäimen tavoitteita tulisi lähteä toteuttamaan varovasti ja käyttää hyödyksi varhaisia onnistumisia. Tarkoituksena on yhdistää muutoksen elementit olemassa oleviin rakenteisiin ja systeemeihin. (Keskinen 1996: 148.)

Beck ja Cowan (1996) kuvaavat edellytyksiä muutokselle ja siirtymiselle vaiheesta toiseen. Nämä ovat tarpeellisia ja ehkä jopa välttämättömiä. Muutos etenee organisaatiossa sitä tehokkaammin mitä useampi seuraavista ehdoista täyttyy. Ehto 1) Muutoksen on oltava mahdollista. Eli kuinka avoimia organisaation jäsenet ovat ajattelultaan. Onko ajattelu avointa, suljettua tai sidottua/estävää. Ehto 2) Henkilöllä tai organisaatiolla pitää olla kyky ratkaista nykyiset ongelmat. Ehto 3) Ristiriita omassa tilanteessa saa muu-

toksen käynnistymään olosuhteiden pakosta. Ehto 4) Henkilöllä tai organisaatiolla tulee olla syvä ymmärrys muutoksen tarpeesta ja toteuttamismahdollisuuksista. Ehto 5) Henkilön tai organisaation tulee tiedostaa esteitä ja kyitä selviytymään niistä. Ehto 6) Tilanne tulee vakauttaa ja antaa tuki muutokselle. (ks. Ranta 2005: 62; Beck & Cowan 1996.)

Henkilöstön ja organisaation kehittyminen kytkeytyvät toisiinsa. Jos yksilöillä ei ole halua muuttua, on organisaation muutos hitaampaa. Vastaavasti, jos organisaatio on stabiili ja jähmeä, tämä hidastaa yksilöiden uudistumista. Jos nämä jäykät ja muutosjähmeät yksilöt ovat korkealla hierarkiatasossa, organisaation kehittyminen on valtavan paljon vaikeampaa. Työntekijöille tulisi antaa valtuudet ja riittävät resurssit kehittämistyön tekemiseen unohtamatta johdon tukea ja kannustusta. Työntekijöille on hyvä tarjota ympäristö, joka mahdollistaa työssä oppimiseen ja itsensä kehittämiseen. Esimerkiksi 90-luvulla työntekijöillä oli aiempaa enemmän valtaa ja vastuuta käytössä kuin nykyään. Sekä henkilöstön että organisaation kehittyminen vaatii siis yleensä suurta muutosvalmiutta. Muutospaineet voivat pahimmillaan saada aikaan reaktion, jonka seurauksena uuden tuloa aletaan vastustamaan ja vanhoihin toimintamalleihin takerrutaan tiukemmin tutun ja turvallisen tunteen merkeissä. Reaktiota kutsutaan nimellä muutosvastarinta. (Lanning 1996: 19-20; Ranta 2005: 101.)

2.4. Muutosvastarinta

Muutosta haluttaessa, eri mieltä olevien käyttäytymistä kuvataan muutosvastarinnan käsitteellä. Ihminen suhtautuu lähes poikkeuksetta muutokseen aluksi epäluuloisesti ja tämä on sen ilmentymä. Muutoksen johtamisessa on tärkeää keskustelu, koulutus ja muut ajatusmallit ja tietopohjaa laajentavat hankkeet sekä yhteistoiminta muutoksen suunnittelussa ja toteuttamisessa. Keskeisiä uusiutumista ja kehittymistä edistäviä voimia ovat kyseenalaistaminen sekä ristiriitojen salliminen. On hyvä tiedostaa se seikka, että myös kehittämistyön vastustajilla saattaa olla kyllä arvoisia näkemyksiä. Heidät tulee vain ottaa vakavasti ja keskustella heidän ajatuksistaan ja ideoistaan. Aito vuoro-vaikutus on avain muutoksen läpivientiin. Muutoksen vastustaminen on toki harmillista,

sillä se tulee väärällä hetkellä sekoittamaan jo sovittuja kuvioita. (Strömmer 1999: 95; Valtee 2002: 24; Martola & Santala 1997: 102.)

Muutosvastarinnan havaitseminen ajoissa on hyvin tärkeää. Se voi ilmetä joko yksilötasolla tai koko organisaation kattavasti hyvin monella eri tavalla, mutta myös konkreettisenä asioiden vastustamisena tai epäsuorasti muun toiminnan ja käyttäytymisen kautta. Muutosvastarinta saattaa ilmetä myös poissaoloina, heikkona motivaationa sekä alistumisena. Se voi ilmetä masennuksena ja ongelmina myös työn ulkopuolella. (Martola & Santala 1997: 109.)

Organisaation muutoshistoria, muutospainne, muutoksen lähtökohtien otollisuus ja kuinka haluttuja muutoksen tavoitteet ovat, vaikuttavat muutosvastarinnan syntymiseen. Muutosvastarinnan syntymiseen vaikuttaa myös johtamistapa, jolla muutosvastarintaa ennakoidaan ja käsitellään. Muutosvastarinnan määrä voidaan vähentää kaikilla muutoksen alueilla aloittamalla muutostoimenpiteet silloin, kun muutoksia eniten odotetaan eli heti muutoksesta tiedottamisen jälkeen. Tilannetta puolestaan pahentavat asioiden epäaito kieltäminen tai harhaanjohtava uskottelu. (Martola & Santala 1997: 103.)

Kielteiset asenteet ja epäluulot, pelko ja turvattomuus, henkinen laiskuus, uhka asemaa kohtaan, ryhmän suhtautuminen sekä tiedon puute saattavat tosiaan olla tekijöitä, jotka ovat yksilöiden muutosvastarinnan takana. Vastustaminen ja epäröinti ovat hyvin yleisiä muutoksen keskellä. Ne ovat kuitenkin luonnollinen osa kaikkea muutosta, sillä ihmisillä on tapana torjua asioita, jotka koetaan omaa turvallisuutta uhkaavina. Persoonallisuudesta ja aiemmista kokemuksista riippuen yksilöt kokevat turvallisen ja turvattoman rajan eritavalla ja tämä voi vaihdella hyvinkin voimakkaasti. Myös organisaatiokulttuuri ja johtamistapa voivat synnyttää vastusta. (Strömmer 1999: 96-97.)

Muutostilanteessa tulisi aina ensisijaisesti pyrkiä eri keinoin murtamaan vastarinnan muuri, joka syntyy peloista, uhkakuvista ja ahdistuksesta. Muutoksiin sisältyviä mahdollisuuksia tulisi tehdä mahdollisimman näkyviksi ja ruokkia kaikkia niitä positiivisia mahdollisuuksia, joita tuntematon tulevaisuus nostaa esiin. Muutosjohtajan tulee antaa henkilöstön osallistua muutokseen, tiedottaa projektista, kouluttaa henkilöstöä, vaikut-

taa asenteisiin sekä seurata tavoitteiden toteutumista. Työntekijöiden palkitseminen ja ajan sekä tuen tarjoaminen vanhasta irtautumiseen ovat asioita, joita muutosjohtajan tulee myös huomioida. Osaamisen ja oppimisen tukeminen tulevat tässä vaiheessa kuvioihin. (Strömmer 1999: 97; Valtee 2002: 26; Martola & Santala 1997: 105.)

3. ORGANISAATION KEHITTÄMINEN - OPPIMINEN, OSAAMINEN, PÄTEVYYS

Viimeisen kymmenen vuoden aikana kiinnostus tiedon, osaamisen ja oppimisen johtamiseen on lisääntynyt valtavasti. Tätä kehitystä voidaan yleisesti selittää kolmen peruspyrkimyksen näkökulmasta: tieto, osaaminen ja oppiminen liittyvät tietojen yritysten tarpeisiin erilaistaa tarjoamaansa, johtaa muutosta ja varmistaa operatiivista tehokkuuttaan. (Kirjavainen, Laakso-Manninen, Manka & Troberg, 2003: 59.)

Jotta organisaatiot voivat menestyä muutoksen keskellä, tarvitaan ainekset menestyksen rakentamiseen. Rakennusmateriaaleista tärkeimpiin kuuluvat henkilöstön kyvyt, taidot ja halu tehdä työtä. Seuraavaksi avaan käsitteitä, jotka liittyvät olennaisesti edellä mainittuihin. Näitä ovat osaaminen, oppiminen ja osaamisen kehittäminen, oppiva organisaatio, elinikäinen oppiminen sekä tietoinen toiminta.

3.1. Oppiva organisaatio

Oppivan organisaation käsite kuvaa sitä, miten organisaatiossa pyritään yhteistyön avulla kohti jatkuvasti kehittyvää, taitavaa osaamista muutosten keskellä. Tämä nähdään organisaation kilpailukykyä/etuna. Oppivalle organisaatiolle ei ole yhtä ja oikeaa määritelmää, joten käsitettä kuvataan monilla määritelmillä. (Jokivuori, Latva-Karjanmaa & Ropo, 2006.)

Oppiva organisaatio muodostaa oppimiskeskeisen työyhteisön, joka kuvaa uudenlaista työkuultuuria. Peter Senge kuvailee oppivan organisaation sellaiseksi organisaatioksi, jossa pyritään saamaan aikaan haluttuja asioita kehittämällä henkilöstön kyvykkyyttä. Organisaatiolle on ominaista yhteisten tavoitteiden muodostaminen ja yhdessä oppiminen auttamalla ja tukemalla toisiaan. Tarkoituksena on henkilöiden osaamisen yhdistäminen. Organisaatiossa on kyky luoda, hankkia ja siirtää tietoa sekä mukauttaa uusi tieto omaan käyttäytymiseen. Oppivan organisaation ydinalueisiin kuuluvat:

- 1) Tosiasioiden tunnistaminen ja visiointi
- 2) Työkulttuuri ja ilmapiiri
- 3) Laatu, tuottavuus ja toimintaprosessit
- 4) Kehittäminen ja verkostot
- 5) Oppimisenäkökulma
- 6) Joustavuus ja moniosaaminen (Hätönen 2000: 15.)

Oppivalle organisaatiolle on ominaista myös oman toiminnan kyseenalaistaminen, virheiden havaitseminen sekä niiden korjaaminen. Organisaatiossa kannustetaan oppimaan ja kokeilemaan, mutta myös mahdolliset virheet ja epäonnistumiset sallitaan. Oppivaorganisaatio antaa yksilölle mahdollisuuden toteuttaa ja kehittää itseään sekä saavuttaa haluamiansa tuloksia. (Ojala 2000: 162-163.)

Jotta ympäristö on mahdollisimman otollinen oppivalle organisaatiolle, tulisi organisaation olla matala, henkilöstön osallistuvaa sekä kaikilla tulisi olla yhteinen näkemys päämääristä. Ilman yhteistä päämäärää, muutos ei voi onnistua. Myös avoimuus ja toiminnan kriittinen arviointi on tärkeää. Organisaatiolle on syytä tehdä tulevaisuutta koskevat visiot ja missio selväksi, sekä myöskin se miten visio tullaan toteuttamaan. Prosessi on luonteeltaan pitkäkestoinen tapahtuma ja organisaation oppiminen näkyy muutoksina sekä henkilöstön yhteisissä käsityksissä että ulkoisessa työtoiminnassa. Nämä ovat ominaisuuksia, joita vaaditaan onnistuneen muutoksen läpiviemiseksi.

Henkilöstön pitkäjänteisellä kouluttamisella sekä uuden tekniikan ja uusien arvokkaiden ideoiden omaksumisella sijoitetaan tulevaisuuteen. Tarkoituksena on kannustaa henkilöstöä kokeilemaan, ideoimaan, uudistumaan ja ottamaan vastuuta. Tärkeää on, että oppiminen on yhteydessä muutokseen, muuttumiseen ja innovointiin. Näin ollen johtamiselta edellytetään delegointia ja tarvittaessa käytäntöjen syvällisiäkin muutoksia. Jotta jatkuvasti kehittyvää sekä taitavaa osaamista kohti oppivassa organisaatiossa päästään, tulee kiinnittää huomiota henkilöstön osaamiseen ja pätevyYTEEN. Osaamisen johtamisella puolestaan on erittäin tärkeä merkitys, jotta nämä tavoitteet saavutetaan.

3.2. Osaaminen

Osaaminen pitää sisällään kyvyt ja valmiudet, jotka liittyvät ihmisten käyttäytymiseen. Näitä ovat yksilön tiedot, taidot, kokemukset, kontaktit sekä arvot ja asenteet. Osaaminen on tietojen ja taitojen hallintaa ja soveltamista työn vaatimiin käytännöntehtäviin. Se kuvastaa myös tiedon soveltamista johonkin todelliseen tarpeeseen. Tiedot ja taidot kattavat ammattitaidot, yleiset ja sosiaaliset taidot. Tarkemmin määriteltäessä tiedot pitävät sisällään faktat, menetelmät ja mallit, kun taas taidot kuvastavat, miten näitä käytetään ja ihmisen kykyä soveltaa osaamistaan. (Karlöf, Lundgren & Froment 2003: 57.)

Työelämässä on tärkeä omaksua sosiaalisia taitoja. Sosiaalisia taitoja ovat kommunikointikyky, empatiakyky, yhteistyökyky ja –halukkuus, taidot yhdistellä asioita ja ihmisiä sekä motivointitaito. Osaamiseen liittyviä käsitteitä ovat elämänhallinta, ammattitaito, asiantuntijuus ja kyvykkyys. Ydinosaaminen on taas erikoisosaamista eli erikoistumista, mitä ei muilla ole. Se on osaamista, jonka yksilö tai yhteisö hallitsee paremmin kuin muut. (Helakorpi 2005: 55-56, 58; Ojala 2000: 103-105.)

Ammattitaito eli kvalifikaatio tarkoittaa työn edellyttämiä vaatimuksia ja valmiuksia. Pätevyys eli kompetenssi on henkilökohtaista osaamista. Työntekijä omaa työtehtävien vaatimat valmiudet eli tietyt kyvyt ja valmiudet tehtävistä suoriutumiselle. Kontaktit kuuluvat olennaisena osana pätevyyteen. Työyhteisöt muodostavat verkostoja ja samalla tavalla myös yksittäiset yksilöt tarvitsevat verkostoja. Kontaktien avulla työyhteisöt saavat tietoa muutoksista ja tulevista asioista. Kontaktit auttavat muutostilanteissa selvittämään, mitä muutos merkitsee ja mitä nyt pitäisi tehdä. (Ojala 2000: 104; Helakorpi 2005: 58.)

Tietoyhteiskunta pitää sisällään tieto- ja viestintätekniiikan läpimurron. Tietoyhteiskunnan keskeisimpiin tuotannontekijöihin ja sivistyksen perustaan lukeutuvat tieto ja osaaminen. Sitra (1998) määrittelee tietoyhteiskunnan yhteiskunnaksi, jossa ”yhä useampi henkilö työskentelee tieto- ja osaamiskeskeisissä ammateissa ja käyttää tieto- ja viestintätekniiikan välineitä ja palveluja työssään ja vapaa-aikanaan” (Sitra 1998: 6; Blom 2001: 15, 17.)

Tiedoista ja osaamisesta ei puhuta yleisesti työelämässä, vaan siellä ollaan kiinnostuneita siitä, onko kyseinen tieto tai osaaminen tärkeää yrityksen tai organisaation tavoitteiden kannalta. Tällöin voidaan puhua taloudellisesti arvokkaasta osaamisesta. (Karlöf, Lundgren & Froment 2003: 57.)

3.3. Osaamisesta tietoiseen toimintaan

Ihmisen käyttäytyminen on kokonaisvaltaista toimintaa. Ihmisen kyvykkyydelle, lahjakkuudelle ja taitavuudelle ei ole olemassa yhtä yhteistä selittäjää. Tiedon eri tyypit voidaan lajitella yhteiskunnalliseen tietoon, joita ovat esimerkiksi tutkimusraportit, teokset ym., arkitietoon, joka pitää sisällään henkilön tai ryhmän kokemuksellista ja sosiaalista tietoa, henkilökohtaiseen tietoon, joka nojaa yksilön kokemuksiin sekä sovellettuun tietoon, asiantuntijatieta ja taitotietoa. (Helakorpi 2005: 82.)

Asiantuntemus perustuu sekä teoreettiseen tieteenalaperusteiseen tietoon että myös käytännölliseen osaamiseen, johon liittyvät kollektiivinen tietämys ja ammattien perinteet. Taitotieto kuuluu osaamisalueisiin, joita tarvitaan työelämässä. Tällä voi olla kaksi eri merkitystä. Se voi tarkoittaa taidon antamaa tietoa tai sitten taitoa koskevaa tietoa. Tietotaito on kykyä tiedollista taitoa eli tietopohjaista osaamista. Se on kykyä suorittaa tiettyjä tehtäviä. (Helakorpi 2005: 82-83.)

Tietämys on kokemukseen, kommunikaation tai loogiseen ajattelun kautta sovellettua laajaa omaksuttua tietoa. Tietämys voi olla eksplisiittistä, kirjallisesti määriteltyä tai siten implisiittistä, tiedostamatonta tietämystä. (Helakorpi 2005: 83.)

Tietoa on kolmenlaista: kirjatietoa, käytännöllistä tietoa ja kokemuksellista tietoa. Kirjatieto pitää sisällään teoriaa, tietoa ja tosiasioita. Käytännöllinen tieto on käytännössä esiintyviä toimintamalleja, kuten rutiineja ja tapoja. Kokemuksellinen tieto on subjektiivista tietoa, joka voi olla tiedostettua tai tiedostamatonta (hiljaista). Hiljainen tieto on

henkilökohtaista ja sitä on vaikeasti viestittävässä ja jaettavissa. Se on tekemällä opittua ja se perustuu yksilön kokemuksiin ja arvoihin. (Helakorpi 2005: 83.)

3.4. Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtaminen eli knowledge management on muutakin kuin tiedon johtamista, sillä se on myös huolenpitoa taidoista ja osaamisesta sekä näiden lisäämisestä siten, että organisaation tavoitteet voidaan saavuttaa. Yhä useamman yrityksen raportointiin ja tavoitteistoihin on liitetty käsite tietopääoma, joka näkyy konkreettisesti mm. osaamisen strategisen merkityksen muutoksessa. Henkilöstön tiedot ja taidot luetaan organisaation henkiseen pääomaan. Organisaation rakenteellista pääomaa on puolestaan yritystason osaaminen, johon kuuluvat mm. informaatiojärjestelmät, innovaatiot, tutkimus, kehitys yrityskulttuuri ja asiakassuhteet. (Strömmer 1999: 175.)

Kaplanin ja Nortonin kehittämä Balanced Scorecard (BSC) on yritystoiminnan kokonaisvaltaisen seurannan väline, joka on toinen osaamisen strategista merkitystä nostanut johtamisen väline. Mittaristoon kootaan yrityksen toimintaa kuvaavien mittareiden kirjava joukko. Mittaristo sisältää neljä ulottuvuutta, jotka ovat asiakasnäkökulma (toiminnan arviointi asiakkaiden näkökulmasta), prosessinäkökulma (sisäisten prosessien tehokkuuden ja laadun arviointi), innovatiivisuuden ja oppimisen näkökulma (suorituskuvun ja sen kehittymisen arviointi) sekä taloudellinen näkökulma (taloudellisen menestyksen arviointi omistajien näkökulmasta). Mittareilla on vaikutus toisiinsa, sillä esimerkiksi kannattavuus edellyttää asiakastyytyväisyyttä, mikä voidaan turvata hyvällä palvelulla, minkä mahdollistaa henkilöstö ja osaamisen jatkuva kehittäminen. (Strömmer 1999: 175-176.)

Osaamisen johtamisen tavoitteena on vapauttaa organisaatiossa oleva hiljainen tieto, joka puolestaan mahdollistaa innovaatioiden ja luovien prosessien synnyttämisen. Osaamisen johtamisen tehtävän on myös hallita näkyväksi tullutta ja uutta tietoa toimivien tietojärjestelmien ja systeemien avulla. Kovenevassa kilpailussa menestyminen

vaatii yrityksessä ydinosamista, jota osaamisen johtamisen päämäärä on synnyttää ja vahvistaa. (Strömmer 1999: 178.)

Osaamisen johtaminen on keino auttaa luomaan, jakamaan ja käyttämään tietoa/osaamista tehokkaasti. Se voidaan määritellä metodiksi, jonka avulla yksinkertaistetaan sekä kehitetään prosesseja jakamalla, levittämällä, luomalla, valtaamalla sekä ymmärtämällä osaamista yrityksessä. Osaamisen johtaminen on intensiivistä toimintaa organisaatiossa ja organisaatioiden välillä. Se on järjestyksenomaisesti keskitetty systemaattisiin ja innovatiivisiin metodeihin, käytäntöihin ja johtamisen työkaluihin, hankintoihin, suojaamiseen, älylliseen pääomaan sekä aineettomaan omaisuuteen. (Khandelwal & Gottschalk 2003.)

3.5. Oppiminen ja osaamisen kehittäminen

Kehittyminen omassa työssä vaatii oppimista. Jotta oppimista tapahtuu, on siirryttävä mukavuusalueelta epämukavuusalueelle. Epämukavuusalueella saadaan aikaan oppimista, tosin ahdistusraja kasvaa hetkellisesti, mikä vaatii sietostrategioita ja luottamusta henkilöstöltä. Vähitellen tästä seuraa mukavuusalueen laajeneminen. Mukavuusalueen sisältöön kuuluvat identiteetin säilyttäminen, välttämistästrategiat, voimien keruu sekä nykytilan ylläpitäminen. Henkilöstön on uskaltauduttava välillä mukavuusalueen rajojen ulkopuolelle, sillä haastavien tilanteiden käsittelykyky vaatii kykyä siirtyä epämukavuusalueelle. (Talent partners Oy 2005.)

Osaaminen kuuluu osana visioihin ja visioiden toteuttamiseen ja strategioiden laadintaan sisältyy osaamisen kehittäminen. Osaamisen kehittyminen vaatii seuraavanlaisia strategioita. Ensinnäkin yksilön on selvitettävä osaamistarpeensa ja pyrittävä hankkimaan kyseinen osaaminen. Osaamisen kehittämisessä on hyvä valita yhteistyökumppanit. Lisäksi on tärkeää asettaa osaamistavoitteet ja mittarit sekä selvittää ydinosaminen ja kehittää osaamista. (Ojala 2000, 223.)

Työntekijöiden näkökulmasta voidaan havaita kolme estettä, joiden takia kehittäminen ei onnistu. Nämä ovat työntekijän tahto, kyky ja mahdollisuus kehittämiseen. Kehittyminen nimenomaan vaatii näitä kolmea tekijää, jotta saadaan aikaiseksi onnistunut kehittämisprojekti. Ne ovat riippuvaisia toisistaan ja välttämättömiä kehittämisprojektin onnistumisen kannalta. (Lanning 1996: 143-145.)

Riippumatta millä alalla toimitaan, osaamisen kehittäminen on kilpailukyvyn perusta. Se on kaikkien työyhteisöjen yhteinen asia, jokaisella tulee olla oikeus ja vastuu elinikäisestä oppimisesta sekä mahdollisuudesta kouluttautua ja kehittää itseään muutoksen mukana. (Ojala 2000: 243.)

3.6. Elinikäinen oppiminen

Uusiutuva koulutus, jatkuva koulutus, aikuiskoulutus sekä uudelleen- ja täydennyskoulutus kuuluvat elinikäisen oppimisen alueisiin. Nykyään niistä käytetään yhteisesti nimitystä elinikäinen oppiminen. Elinikäisen oppimisen komiteaan kuuluvan Mikä Pantzarin määritelmä tästä on: ”Elinikäinen oppiminen on koko elämän ajan jatkuva yksilön prosessi, jossa hän yksin tai yhdessä yhteisöjensä kanssa eri tavoin hankkimaansa tietoa prosessoiden tuottaa uutta osaamista, joka voi ilmetä taitojen kehittymisenä, ymmärryksen lisääntymisenä, kykynä tulkita asioita ja ilmiöitä sekä kykynä suhtautua uudella tavalla.” Elinikäinen oppiminen on tärkeää, sillä se kehittää kaikkia yksilön osaamisen osa-alueita. (Ojala 2000: 100-102; Elinikäisen oppimisen komitea.)

Päättäjät ja työelämän edustajat ovat kiinnittäneet huomion ihmisten jatkuvaan koulutamiseen ja elinikäiseen oppimiseen viime vuosikymmenen työelämässä tapahtuneiden muutosten johdosta. Esimerkiksi Suomessa vuonna 1996 asetettiin komitea, jonka tehtävänä oli laatia kansallinen elinikäisen oppimisen strategia. Komitea julkaisi myöhemmin elinikäisen oppimisen tavoitteita. Näihin lukeutui 1) persoonallisuuden kehityksen tukeminen, 2) demokraattisten arvojen vahvistaminen, 3) toimivien yhteisöjen ja sosiaalisen yhteenkuuluvuuden ylläpitäminen ja 4) innovaatioiden, tuottavuuden ja kansallisen kilpailukyvyn edistäminen. Elinikäinen oppiminen ohjaa yhteisöjen toimintaa,

ihmisen oppimisuraa sekä oppimisen edistämispolitiikkaa. (Ojala 2000: 100-102; Johnston 1998.)

Työmarkkinoilla pysyminen ja oman uran ylläpitäminen/kehittäminen vaativat kykyä oppia nopeasti uusia asioita sekä riittäviä perusvalmiuksia työskennellä uusissa tilanteissa ja olosuhteissa. Kysyntää löytyy henkilöille, jotka ovat valmiita jatkuvaan koulutukseen ja tietojen ja taitojen ylläpitämiseen. Matalamman taitojen omaavia yksilöitä rangaistaan jatkuvasti. Teknologinen kehitys vaatii jatkuvaa oppimista ja taitojen päivittämistä. Jatkuvasta kehityksestä on pidettävä huolta. (Hätönen 2000: 9; Johnston 1998.)

Sopeutuuko ihminen jatkuvassa muutoksessa? Onko yksilöt valmiita panostamaan omaan osaamisensa ylläpitämiseen? Arvot ja asenteet ratkaisevat nämä kysymykset. Arvoja ja asenteita on vaikea muuttaa. Tiedon halu ja tahto oppia uutta kuuluvat yksilön asenteisiin. Yksilön kokemus auttaa uusien asioiden omaksumisessa ja oppiminen on nopeampaa. Kokemuksen kautta uusi tieto mukautuu jo aiemmin opittuun tietoon. Näin ollen ihmisen oppimiskyky lisääntyy iän myötä. Työssä oppimisen vaihteita ovat suunnitelmallisuus ja ennakointi, toiminta ja kokemukset, arviointi, ymmärtäminen ja soveltaminen. (Ojala 2000: 104; Ranta 2005: 106.)

Taloudellinen elinikäisen oppimisen rationaalisuus lähtee kahdesta periaatteesta. Ensimmäinen tietoyhteiskunnan kasvusta sekä työntekijöiden taitojen jatkuvan kasvattamisen vaatimuksesta. Elinikäinen oppiminen ei tarkoita toistuvaa harjoittelua, mutta jatkuva suhde koulutukseen painottaa kuitenkin ”oppimaan oppimista”. (Johnston 1998.)

Koulutusjärjestelmät, kuten korkeakoulut, yliopistot ja ammattikorkeakoulut valmistelvat opiskelijansa työelämää varten. Yli 80 prosenttia oppimisesta tavoitetaan kuitenkin vasta työelämässä. Oppimisen ja koulutuksen käsitteet tulee erottaa toisistaan. Oppiminen on yksilön omaa toimintaa, kun taas koulutus kuuluu yhteiskunnalliseen toimintaan. Koulutuksen avulla pyritään kyllä uusien asioiden omaksumiseen. ”Jos koulutus saa aikaan pysyviä muutoksia osaamisessa eli tiedoissa ja taidoissa, asenteissa, käytöksissä tai käyttäytymisessä, on tapahtunut oppimista.” Oppiminen on henkilökohtainen prosessi, johon vaikuttavat yksilön ominaisuudet. Toiset oppivat lukemalla, toiset

tekemällä asioita käytännössä ja toiset kuuntelemalla asiantuntijoita sekä seuraamalla muiden työskentelyä. (Ojala 2000: 106.)

Elinikäinen oppiminen lisää henkilökohtaista pätevyyttä ja se on yksilölle jatkuva kehitysprosessi. Oppiminen muodostuu erilaisista oppimiskokemuksista, jotka voidaan yhdistää osaamiskokonaisuudeksi. Oppimiskokemuksista muodostuu taas yhtenäinen oppimisen ketju. Elinikäinen oppiminen voidaan nähdä pätevyyden arvoketjuna. Arvoketjun tarkoituksena on ylläpitää yksilöiden pätevyyttä eliniän sekä saada yksilöt tekemään haluamiaan asioita yhteiskunnassa ja työelämässä. Arvoketjuun kuuluvat tiedot ja taidot, kokemus ja kontaktit lisääntyvät osaamisen kehitysprosessin myötä. (Ojala 2000: 107-109.)

Elinikäinen oppiminen edellyttää itseohjautuvuutta, vuorovaikutustaitoja sekä kokonaisnäkemystä. Itseohjautuvuus pitää sisällään mm. minäkäsityksen, vastuuntunnon, oppimismotivaation sekä avoimuuden oppimistilanteille. Vuorovaikutustaitoihin kuuluvat mm. sanattoman viestinnän ja kysymysten esittämisen taito, kuuntelun ja vaikuttamisen taito sekä avunpyytäminen ja antaminen. Kokonaisnäkemys pitää sisällään mm. kyvyn hahmottaa ympäristö kokonaisuutena, tunnistaa nykytilanne, hahmottaa tulevaa sekä kriittisen ajattelun ja tiedon arvioinnin. (Ojala 2000: 111.)

4. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA METODIT

Tutkimus käsittelee samaa aihetta kuin tekemäni kandidaattitutkielmani. Lähdin työtämään aihetta lisää ja sovin Vaasan Fenniapalvelussa työskentelevän myyntipäällikön kanssa, että tutkimuksen voisi suorittaa heillä. Olen työskennellyt kyseisessä organisaatiossa parin vuoden ajan, joten toimeksiantajan valinta oli kohdallani helppo.

Tehtävänä oli kartoittaa, kuinka muutosten valmistelu ja toteutus viedään organisaatiossa läpi sekä kuinka organisaatio kokee muutokset. Pyrin tuomaan esille konkreettisia muutoksia ja kuvaamaan haastateltavien tuntemuksia muutoksien suhteen. Tarkastelun kohteen alla on muutosjohtamisen vaikutus oppivaan organisaatioon.

4.1. Tutkimuksen kohdeorganisaation esittely

Fennia on itsenäinen, kotimainen ja keskinäinen vakuutusyhtiö, jonka omistavat asiakkaat. Asiakkaat osallistuvat hallintoelinten ja neuvottelukuntien jäseninä yhtiön tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen. Yritys tarjoaa asiakkailleen asiantuntija-apua vakuutusasioiden hoidossa, riskienhallinnassa, säästämässä sekä työhyvinvoinnin edistämässä. (Fennia 2010.)

Yritys on vakuutusten ja niihin liittyvien palvelujen asiantuntija, joka tarjoaa yrityksille, yrittäjille ja kotitalouksille kaikki niiden tarvitsemat vakuutuspalvelut. Yritys on johtava pk-sektorin vakuuttaja, jolla on tarjota kilpailukykyisiä riskienhallinta-, vakuutus- ja rahoituspalveluita. Jokaiselle asiakkaalle pyritään tarjoamaan mittojen mukainen ja kustannustehokas vakuutusratkaisu, jolla riskit katetaan mahdollisimman hyvin. (Fennia 2010.)

Fennia muodostuu kolmesta osa-alueesta/ryhmästä. Nämä jakaantuvat vahinkovakuutusyhtiöön, työeläkeyhtiöön sekä henkivakuutusyhtiöön. Näin ollen yrityksessä pystytään hoitamaan sekä lakisäätteiset eläkevakuutukset että vapaaehtoiset henki- ja eläkevakuutukset. Tärkeimmät yhteistyökumppanit yritykselle ovat yrittäjäjärjestöt ja palvelu-

konttoreita on ympäri Suomen yli 60. Asiakkaita palvellaan puhelimitse, henkilökohtaisen tapaamisen tai verkkopalvelun muodossa. (Fennia 2010.)

Yhtiön kulmakivet muotoutuvat seuraavien peruspilareiden pohjalta:

- Asiakas on aina etusijalla
- Ammattitaitomme on paras
- Innostan ja innostun, kehitän ja kehityn
- Teemme tulosta (Fennia 2010.)

4.2. Tutkimusongelma

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tulisi ennemminkin puhua tutkimusongelman sijaan tutkimustehtävästä, joka on monesti varsin yleisluontoinen. Tässä tutkimuksessa tutkimusongelma on kuitenkin pyritty määrittelemään ja rajaamaan mahdollisimman tarkasti heti tutkimuksen teon alkulähtökohdista saakka.

Työn tutkimusongelmat kiteytyvät kahteen asiaan; muutosjohtamiseen ja osaamisen johtamiseen. Millaisia tarpeita muutosjohtaminen asettaa? Miten näihin tarpeisiin voidaan vastata oppivan organisaation ja osaamisen kehittämisen avulla? Näihin tutkimusongelmiin pyrin tutkielmassa vastaamaan.

Lisäksi vastaan seuraaviin kysymyksiin:

- Mitä on muutosjohtaminen?
- Mitä on osaamisen johtaminen?
- Minkälaisia muutoksia Fennialla on käyty läpi?
- Mitä ovat osaaminen, pätevyys, elinikäinen oppiminen?

4.3. Tutkimusmenetelmä

Toteutin tutkimuksen kvalitatiivisena haastattelututkimuksena. Päädyin valitsemaan kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän, koska sen avulla uskoin saavani kokonaisvaltai-

semman vastauksen tutkimusongelmaan. Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän avulla toivoin saamaan aikaan tilanteen, jossa haastateltava pystyisi mahdollisimman avoimesti kertomaan kokemuksistaan. Koin pääseväni paremmin asian ytimeen kvalitatiivisella menetelmällä, kun taas kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä ei olisi mahdollistanut tavoitteideni saavuttamista.

Hirsjärvi ja Hurme (1995: 35) toteavat kirjassaan teemahaastattelumuodon sopivan käytettäväksi silloin, kun tutkimuksen kohteena ovat esimerkiksi asiat, joihin muistamattomuuden epäillään tuovan epäkorrekteja vastauksia. Tekemässäni tutkimuksessa teemahaastattelumuoto oli ehdottomasti paras ratkaisu, sillä tutkimusaineistoa pyrittiin kartuttamaan haastateltavien ajatusten avulla. (Hirsjärvi & Hurme 1995: 35).

Teemahaastattelun muodossa suoritettavat haastattelut pitivät sisällään ennalta suunnitellut teemat, joita haastateltavilta tiedustelin (liite 1). Suoritin haastattelut yksilöittäin toimeksiantajan pyynnöstä Fenniapalvelun tiloissa. Haastattelujen pituudeksi arvioin kuluvan noin tunnin, jotka toteutuivat juurikin niissä raameissa. Haastatteluiden taltioinnissa käytin digitaalista nauhuria. Haastattelut toteutin vuoden 2010 helmikuun aikana.

Toimeksiantaja suoritti harkinnanvaraisen näytteen valinnan, mihin vaikutti työntekijän asema organisaatiossa. Kohderyhmään valittiin henkilöitä, jotka ovat työskennelleet yhtiön outboundin esimiestehtävissä. Haastateltavia oli niin kotitalous kuin yrityspuolen osastoilta. Haastateltavana oli yhdeksän henkilöä, joista kahdeksan toimii aluevastaavana ja yksi myyntipäällikkönä. Koin positiivisena lisänä sen, että sain haastateltaviksi henkilöitä, jotka ovat toimineet erilaisissa työtehtävissä. Näin ollen sain erilaisia näkökulmia asioihin. Kaikkien haastateltavien kohdalla käytettiin samaa haastattelurunkoa.

4.4. Tutkimusaineisto

Tutkimuksen toteutus lähti liikkeelle tutkittavan aineiston hankkimisesta. Tarkoituksena oli löytää tietokantoja, joista aineiston saisi suhteellisen helposti. Tämän jälkeen tutus-

tuin tarkemmin vallitsevaan teoriaan. Teoreettisen viitekehyksen selvittyä siirryin aineiston empiiriseen testaukseen.

Kokosin viitekehyksen käyttämällä useita eri lähteitä, jonka pohjalta tein haastattelukysymykset (liite 1.) tutkimusosioon. Lisäksi rakensin haastattelurungon osittain toimeksiantajan toiveiden mukaiseksi, mutta kuitenkin suurimmaksi osaksi omien ideoideni perustalta. Laatiessani haastattelurunkoa, tein teema-alueuuttelon, joka edusti teoreettisten pääkäsitteiden alakäsitteitä. Tein myös kysymyspatteriston, joka toimi keskustelua ohjaavana tekijänä itse haastattelutilanteessa. Teema-alueiden tarkoituksena oli pyrkiä jatkamaan ja syventämään haastatteluita. (Hirsjärvi & Hurme 1995: 41–42.)

Ennen varsinaisia haastatteluita pyysin kollegoiden mielipiteitä haastattelun sisällöstä sekä mahdollisista puuttuvista aihealueista. Haastattelu piti sisällään neljä teemaa, joita tarkensin apukysymysten avulla. Aihealueet käsittelivät muutoksen valmistelua, sen toteuttamista ja vakiinnuttamista sekä myös osaamisen johtamiseen liittyviä tekijöitä muutoksen keskellä.

Pyrin saamaan haastattelurungon hyvin yksinkertaiseksi ja jouhevaksi kokonaisuudeksi, josta pystyi aihealueesta toiseen siirtymään vaivattomasti. Halusin haastattelurungon sisällön olevan haastateltavalle mahdollisimman helppo ja vaivaton vastata.

4.5. Tutkimusanalyysi

Nauhoitin haastattelut ja litteroin aineistoa sitä mukaan koneelle, kun olin saanut haastatteluja tehtyä. Aloitin litteroinnin mahdollisimman pian haastattelujen jälkeen, jolla varmistin haastattelun olevan vielä tuoreessa muistissa. Tämä sen takia, että pyrin hakemaan haastateltavien sanomisista asioita, joita tulisi tarkentaa vielä muiden kohdalla.

Litteroinnin jälkeen luin aineiston useampaan otteeseen läpi tutustuakseni mahdollisimman hyvin tutkimusaineistoon. Tämän jälkeen suoritin koodauksen, jonka tein värikyynien avulla tulostusversiolle. Koodasin tekstit aihealueittain, jotta tulosten tarkastelu

olisi mahdollisimman helppoa ja vaivatonta. Varsinaisen analyysin aloitin vasta, kun olin saanut koodauksen päätökseen. Aihealue kerrallaan aloin koota kokonaisuuksia, joita yhdistelin ja erottelin moneen otteeseen. Etsin eroavaisuuksia ja samankaltaisuuksia vastausten välillä, luokittelin aiheita sekä pyrin tuomaan eri näkökantoja esille. Tekemäni analysoinnit todistin suorilla haastattelulainauksilla.

4.6. Reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen validiudella tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä. Mikäli mittari tai tutkimusmenetelmä mittaa juuri sitä, mitä oli tarkoituskin mitata, voidaan tutkimus todeta päteväksi. Tutkimuksesta riippuen kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan mahdollisimman tarkasti henkilöitä, tapahtumia sekä paikkoja. Pätevyyttä mitataan annetun kuvauksen ja siihen liitettyjen selitysten ja tulkintojen yhteensopivuudella. Selitys on luotettava, mikäli selitys sopii kuvaukseen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000: 213-214.)

Tutkimuksen tavoitteena oli tuoda esille muutoksia, joita on viimeisen vuoden aikaan koettu Fenniapalvelussa. Haastatteluissa kartoitettiin haastateltavien ajatuksia sen hetkistä tapahtumista sekä pohdittiin, miten tapahtumat poikkesivat vuoden takaisesta. Tutkimustulokset vastasivat suhteellisen hyvin esitettyyn tutkimusongelmaan. Tutkimus toi esiin muutoksia, joita työssä on tapahtunut. Mielestäni onnistuin saavuttamaan työssäni validiteetin, sillä tutkimuksen avulla pystyin selvittämään sen, mitä oli tarkoituskin.

Tutkimuksen reliabiliteudella tarkoitetaan tutkimuksen luotettavuutta. Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen toistettavuutta sekä samankaltaisten tulosten saavuttamista. Mikäli tutkimustulosten osalta päädytään samankaltaisiin tuloksiin, on tutkimus luotettava. Laadullisessa tutkimuksessa toteuttamisen tarkka kuvaus kohentaa luotettavuutta. Tutkimuksen jokainen vaihe edellyttää tarkkuutta ja olosuhteet aineiston tuottamisessa tulee kertoa mahdollisimman selvästi ja totuudenmukaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000: 213-214.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen aineiston koko voi vaihdella tutkimuksesta riippuen hyvinkin paljon. Aineisto voi käsittää vain yhden henkilön haastattelun tai joukon yksilöhaastatteluja. Tarkoituksena ei ole etsiä tilastollisia säännönmukaisuuksia eikä keskimääräisiä yhteyksiä, joten aineiston koko ei määrity näiden tekijöiden mukaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000: 168.)

Tulosten luotettavuutta voivat heikentää niin sanotut virhelähteet, jotka voivat johtua haastattelijasta, haastateltavasta tai itse tilanteesta kokonaisuutena. Tiedonantaja voi esimerkiksi kokea olonsa epämukavaksi, jonka johdosta vastausten taso saattaa kärsiä. Toinen haastattelun luotettavuutta heikentävä seikka on, että annetaan sosiaalisesti suotavia vastauksia. Koin haastattelutilanteet kuitenkin suhteellisen avoimiksi, enkä huomannut haastateltavien oloa epämukavaksi. Vastaukset tulivat melko luontevasti. Sosiaalisesti suotaviin vastauksiin turvautumista saattoi kuitenkin ilmetä, sillä haastattelussa arvioitiin kollegoiden ja esimiesten toimintatapoja sekä osaamista. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000: 168.)

Haastatteluiden määrä oli omasta mielestäni tyydyttävä, sillä tarkoituksen mukainen aineisto saatiin kasaan yhdeksän henkilön haastattelujen perusteella. Koin aineiston riittäväksi, sillä niin sanottu aineiston kylläntyminen tuli haastatteluissa vastaan. Kylläntyminen tarkoittaa aineiston riittävyyttä. Aineisto on riittävä, jos samat asian alkavat toistua haastateltavien keskuudessa. Tietty määrä aineistoa tuo esiin teoreettisesti merkittävän tuloksen, jolloin on tapahtunut saturaatio. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000: 169.)

Tutkimukseen osallistuneet haastateltavat edustivat erilaisia ryhmiä. Edustettuina olivat molemmat sukupuolet, sekä naiset että miehet. Haastateltavat kuuluivat myös erilaisiin ryhmiin toimenkuvansa perusteella. Edustettuina oli siis niin aluevastaavia eri osastoilta, mutta myös hierarkiatasossa ylemmällä tasolla oleva henkilö. Tämä toi tutkimukseen erilaisia ulottuvuuksia ja näkökulmia työstä ja muutoksien kokemisesta. Näin ollen tutkimukseen saatiin erilaisia taustoja omaavia henkilöitä, eikä asioita tarkasteltu ainoastaan aluevastaavien näkökulmasta. Haluttaessa tutkimus voidaan helposti toistaa Fenniapalvelun henkilökunnan keskuudessa.

Tutkimus toteutettiin kevään 2010 aikana. Tutkimus onnistui hyvin ja tulokset olivat tyydyttäviä. Tutkimusosioista tuli melko laaja. Sain vastaukset tutkimuskysymyksiin ja paljon muuta hyödyllistä tietoa aiheeseeni liittyen. Haastattelut antoivat riittävästi tietoa ja pystyin hyödyntämään jokaista haastattelua tutkielmassani.

Tutkimustulokset olivat yllättävän samankaltaisia keskenään. Vain harvoissa aihealueissa havaitsin ristiriitaisuuksia. Tutkimus antoi mielenkiintoisia tuloksia liittyen muutosten kokemiseen. Tutkimuksen toteutuksen, litteroinnin ja analysoinnin jälkeen voin todeta, että sain melko kattavan paketin tutkimastani aiheesta. Onnistuin mielestäni saamaan tutkimuskysymyksiin vastaukset ja täten saavutin myös tutkielmani tavoitteet.

5. TUTKIMUSTULOSTEN ANALYSOINTI

Tässä luvussa käydään läpi empiirisen tutkimuksen tuloksia. Tutkimustuloksissa pyritään käsittelemään samoja aihealueita kuin on käsitelty teoriaosuudessa.

5.1. Fenniapalvelussa tapahtuneet muutokset

Vakuutusosalalle muutokset ovat hyvin ominaisia ja näin ollen muutoksiin on syytä valmistautua. Fenniapalvelussa muutokset ovat olleet erittäin yleisiä kuluneen vuoden aikana. Myyntipäällikön vaihduttua vuonna 2009, alkoi pikkuhiljaa totaalinen uudistusvaihe, joka tiivistyi vuoden 2010 aikana valtavaan muutosrumbaan. Yhden lähdettyä ja toisen tultua tilalle, muutokset yleensä saavat automaattisesti alkunsa. Tämä kiteytyy hyvin erään haastateltavan kommenttiin:

”No jos mennään vuosit taaksepäin tästä hetkestä niin on kyllä muuttunut todella paljon.”

Aluevastaavat ovat kokeneet heidän työnkuvansa selkeytyvän valtavasti myyntipäällikön vaihduttua. Aikaisemmin aluevastaava toimi nimikkeellä lähiesimies, vaikka varsinaista esimiehen roolia ei kenelläkään ollut. Entinen myyntipäällikkö piti langat käsissään, eikä jakanut tehtäviä tavalla, jolla ehkä olisi pitänyt. Lähiesimiehet olivat enemmänkin niin sanottuja ”auttavia käsiä” ja heidän todellinen toimenkuvansa oli pimenossa, mikä oli silloin suurin ongelma. Nykyinen roolitus on onnistunut todella hyvin ja sitä myöden oma liikkumavara on kasvanut huomattavasti. Eräs haastateltava kokosi asian lyhyesti näin:

”Nyt meillä on ne tietyt vastualueet ja se toimenkuva, ja ennen kaikkea kirkkaana mielessä se, mitä meiltä odotetaan ja mistä me vastataan. Tunnen, että on tilaa toteuttaa asioita ja tehdä niitä ja paljon helpompi näin.”

Suurimpana muutoksena kotitalouspuolella on koettu päiväsoittajien ottamat ylivuotopuhelut. Iltasoittajien lisäksi otettiin päiväsoittajat kehiin, jonka jälkeen päiväsoittajien työnkuva muuttui pikku hiljaa puhelujen soittamisesta myös puhelujen vastaanottami-

seen. Kentältä tulevia ylivuotopuheluita (konttorille menevät puhelut, joihin ei ole resursseja/aikaa konttorilla vastata) alettiin hoitamaan päiväsoittajien avulla, joka oli todella suuri mullistus aikaisempaan. Päiväsoittajille annettiin kahden viikon intensiivinen koulutus, jonka jälkeen soittoja alettiin vastaanottamaan. Hiljaisempina aikoina he soittavat edelleen myös ulos. Päiväsoittajien kouluttamisen aikana aluevastaavat ottivat puheluita, joka oli heillekin täysin uutta. Päivittäisiä rutiineja on muutettu todella paljon. Eräs haastateltava tiivistää päiväsoittajien kohdalla tapahtuneet muutokset seuraavasti:

"Se oli kans semmonen välttämätön pakko, et siinä oli Fennian yhtiökohtainen tulos kyseessä. Että liian nopeeta menttiin, mutta vähän jouduttiin paikkaan sen jälkeen, et se osaaminen ei ole vielä sillä tasolla kuin se pitää olla. Vaikka ne onkin tossa luureissa jo, et nehän jatkaa nyt sitä koulutusta."

Myös yrityspuolella on tullut uutena ylivuotopuheluiden vastaanotto. Yrityspuolella suurimpina muutoksina on koettu puheluiden vastaanottaminen sekä se, että muutostarpeet vakuutuksiin hoidetaan itsenäisesti. Kiperien kysymysten kohdalla, asiakkaalle palataan jälkeinpäin vastausten selviytyttyä. Puheluiden vastaanottamisesta eräs haastateltava kommentoi asiaa seuraavasti:

"Puheluiden vastaanottaminen on hirveen hieno muutos. Et Nenne (myyntipäällikkö) uskoo meihin, että meistä on siihen, et me pystytään se tekemään. Niin sehän on aivan mahtava kunnianosoitus. Että ei oo mikään semmonen vähättely, että me ollaan vaan puhelinpalvelu, mistä vaan soitellaan sitten kun halutaan."

Konttorille kutsumisen sijaan on siirrytty myös niin sanottuihin mini-mat soittoihin, jotka tarkoittavat sitä, että asiakkaan perustiedot ja vakuutukset käydään läpi puhelun aikana sekä kysytään, onko mahdollisia muutoksia tulossa. Muutosten ollessa ajankohtaisia, myyntineuvottelija laittaa asiakkaan omalle yhteyshenkilölle viestiä, joka tekee muutokset asiakkaan vakuutusturvaan. Yrityspuolen soittajien tehtävää laajennettiin siten, että he hoitavat jatkossa koko prosessin alusta loppuun itse. Vakuutusturvan muutokset sekä lisämyynnit tehdään itse niin yrityspuolen kuin kotitalouspuolen vakuutuksiin. Eri alueilla on myös eri toimintatavat, mitkä lisäävät haastetta. Alueiden asiakaspäälliköihin pitää täten olla tiiviisti yhteydessä, jotta heidän toimintatavat saavat yhtäläisen jatkon myös Fenniapalvelun toiminnassa. Haastateltavat olivat hyvin tyytyväisiä tähän muutokseen, mikä ilmenee erään haastateltavan kommentista:

”Sä tiedät, mitä sille asialle tapahtuu loppu peleissä, että sä et oo vaan se yks välikäsi, vaan sä voit tehdä sen itte loppuun asti.”

Yksi soittajan tärkeimmistä työkaluista, Voip- soittokone, on tullut uutena ja mullistanut aikaisemmat menetelmät. Voip –soittokone on kokenut aika paljon muutoksia viimeisen vuoden aikana sen käyttöönoton jälkeen. Kampanjat on saatu pikkuhiljaa suoraan koneelle ja käsilistoista on luovuttu. Tämä tietää sen, että soittamien on paljon nopeampaa ja kontaktitietojen päivittyminen menee nykyään suoraan kantoihin, eikä kaikkea tarvitse erikseen merkitä.

Iltasoittajien nimikkeet on muuttunut telemarkkinoijista asiakasneuvottelijoiksi, provisiot on pisteytetty uudestaan ja soittajat on jaettu tiimeihin, joissa vastataan tietyistä alueista. Henkilökunta on vaihtunut talon sisällä aika paljonkin muutosten alettua. Tiimeissä tapahtuvat muutokset ovat olleet hyvin yleisiä. Tiimin sisällä olevat henkilöt ovat osittain vaihtuneet sekä aluevastaavat ovat ottaneet vastuulleen eri tiimejä, välillä kaksi tiimiä samaan aikaan, vaihtaen näin kokonaan aluetta. Aluevastaavat ovat kokeneet pääsääntöisesti myönteisenä tiimien sekoittamisen. Eräs haasteltavista kommentoi asiaa seuraavasti:

”Siinä on omat haasteensa. Tietystihän ku oli koko syksyn vanha tiimi, niin heille (asiakasneuvottelijoille) oli niin tuttua se työ, että se oli ehkä helppoa sillä tavalla, mutta sitten taas oon tykännyt, että on tullut uutta vertakin. Että tota se innokkuus on taas ihan eri asteella. Että se on tietysti ollut aika iso muutos mulle.”

Pienempiä muutoksia ovat ollen kerran viikossa olevat palaverit, raportointi tavoissa tapahtuneet muutokset sekä se, että soittokampanjoista on saatu laadukkaampia. Aikaisemmin soittokannat ovat olleet hieman epämääräiset siinä suhteessa, että kampanjoihin tietyllä poiminnalla valitut ihmiset eivät välttämättä ole olleetkaan otollisinta kohderyhmää ja poiminta on jossain määrin epäonnistunut. Eräs haastateltavista tiivistää asian näin:

”Nythän niitä kampanjoita ei vaan raapaista jostakin, vaan markkinointi on ihan selvästi kategorioinut meidän mat-asiakkaat, että se jotenkin selkeyttää sitä toimintaa.”

Asiakkaita on näin helpompi lähestyä, koska soittaja tietää, minkälaiselle asiakkaalle soitetaan ja siten myös spiikkirunko on helpompi muotoilla siihen kohderyhmään sopivaksi ja samaa spiikkiä voi käyttää kaikille.

Asiakasneuvottelijoiden tavoitteet ovat muuttuneet, sekä myös tavoitteiden seurannan painopiste on kokenut muutoksen. Aikaisemmin seurattiin hitreit – sekä show- kerrointa, jotka kuvasivat asiakasneuvottelijoiden sopimien asiakastapaamisten toteutumista sekä puheluiden määrää suhteessa tehtyihin tapaamisiin. Nykyään tavoitteiden seurannan painopiste on siirretty asiakastapaamisten sopiminen suhteessa tehtyihin työtunteihin, jonka ansiosta pystytään laskemaan paremmin työntekijän tehokkuutta.

5.1.1. Suhtautuminen muutoksiin

Muutoksien on koettu olevan paljon työtä vaativia ja näin ollen haasteita on tullut lisää. Haasteet on pääsääntöisesti koettu positiivisena tekijänä, jotka nostavat samalla vireystilaa, mutta myös pientä negatiivista ajattelua on haasteiden mukana tullut. Aluevastaavat joutuvat mielestään karsimaan työtehtäviä ja tekemään ainoastaan välttämättömyydet. Esimerkiksi myyntineuvottelijoiden puheluiden kuunteleminen on jäänyt vähälle uudistusten myötä. Aikaa ei riitä samalla tavalla kuin ennen, mikä ilmenee haastateltavien kommentteista:

"Ainut mikä tässä on ollut semmonen, niin aika, että miten ihmeessä se kahdeksan tuntia päivässä riittää nytten, kun tulee kaikenlaista uutta."

"Mua vähän häiritsee, että mä en pysty niin hyvin hoitamaan niitä muita tehtäviä, mitä mun pitäis tehdä, koska mulla ei oo aikaa niihin. Niinii se vähän niinku häiritsee, että ei meinaa aika riittää, että pystyis kunnolla tekeen."

Muutosten tullessa rikotaan tiettyjä rutiineja, minkä toiset kokevat positiivisena lisänä ja toiset vähemmän positiivisena. Muutosten kokeminen vaihtelee hyvin eritavalla eri ihmisten kohdalla. Toisilla saattaa olla jokaista asiaa kohtaan epäily ja toiset ottavat muutokset myönteisesti vastaan. Aluevastaavat kokivat kuitenkin asiakasneuvottelijoiden olevan suhteellisen sulavaliikkeisiä ja muutokselle avoimia. Esimerkiksi asiakas-

neuvottelijoiden suhtautuminen tavoitteiden ja provisioiden muuttumiseen oli myönteinen, tavoitteiden kovenemisesta huolimatta. Uusien haastavien tavoitteiden oletettiin herättävän asiakasneuvottelijoiden keskuudessa kielteisiä asenteita, mutta toisin kävi. Muutos otettiin hyvin vastaan, mikä ilmenee erään haastateltavan vastauksesta:

"Mun mielestä asiakasneuvottelijat ovat ottaneet sen haasteena."

Aluevastaavat arvioivat päiväsoittajien ylivuotopuheluiden vastaanottamisen vaikuttavan positiivisesti päiväsoittajien työhön. Muutos toi enemmän vaihtelua sekä enemmän haastetta heidän työhönsä. Kyseinen muutos toi mukanaan myös vakuutuskoulutukset, sillä vakuutustietämyksen kasvattaminen oli välttämätöntä. Muutos koettiin senkin puolesta positiiviseksi, että päiväsoittajat tekevät normaalia työpäivää ja jatkuvan soittamisen koettiin pidemmän päälle olevan rankkaa. Työssä viihtyvyyden odotettiin näin ollen kasvavan päiväsoittajien kohdalla. Tämä koettiin edesauttavaksi myös esimiehen työtä, sillä soittajien jatkuvat motivointirytykset voi tällöin jättää vähemmälle.

Päiväsoittajien työnkuvan muuttuminen on tuonut osaltaan myös hankaluuksi. Muutokset ovat tuoneet paljon uutta ja uusia järjestelyjä, joka on osaltaan sekoittanut pakkaa. Aikaisemmin oli hyvin selkeää, että he soittelevat ainoastaan puheluita ulos ja tavoitteet olivat myös selvillä. Haastatteluajankohtana soittokapasiteetin laskeminen oli erittäin vaikeaa, sillä kukaan ei osannut arvioida, kuinka paljon ylivuotopuheluita tulee ja kuinka paljon päiväsoittajat voivat käyttää aikaa puheluiden ulos soittamiseen. Tavoitteiden epäselvyys häiritsi osaa haastateltavista.

Asioiden kyseenalaistaminen herätti haastattelijoissa kahdenlaista näkökulmaa. Toiset kokivat kyseisen sanan negatiivisessa merkityksessä, kun taas toiset mielsivät sen pikemminkin asian sisäistämisen kannalta tärkeäksi. Asiaan liittyen muutama kommentti haastateltavien keskuudesta:

"Mä en koe tärkeeks sitä, että mä kyseenalaistan sitä nytte. Mä mietin sen niin, että sen on joku muu miettinyt loppuun asti ja päättänyt, ja hän on siitä vastuussa mitä hän on tehnyt ja mä oon täällä sitä varten, et mä teen sen työn."

"Toi kyseenalaistaminen on vähän sana, joka voidaan kokee, et se on jotakin negatiivista. Et jaha, sulla on kielteinen asenne. Mutta se ei tarkoita sitä, että kyseenalaistetaan sitä asiaa, vaan siitä kysytään siitä asiasta, koska halutaan enemmän perusteluja siitä, että miksi."

Pääsääntöisesti muutokset on otettu Fenniapalvelussa myönteisellä asenteella sekä asiakasneuvottelijoiden että aluevastaavien keskuudessa. Useat haastateltavista totesivat ottavansa muutokset myönteisinä ja positiivisissa tunnelmissa. Tästä muutamia kommentteja haastateltavien keskuudesta:

"Tottakai aina löytyy pientä muutosvastarintaa, mutta se on niinku varmasti ihan ihmisluonto, joka käskää näin toimia, mutta kyllä ihan pääsääntöisesti suhtaudutaan hyvällä asenteella."

"Välillä joskus on tullut vähän semmosia, et on pitänyt hampaat irvessä tehdä niinku on käsketty. Että siihen pitää tottua, et yritysmaailma ja työmaailma on vaan sellasta."

"Kun muutos tulee ja sä oot tehnyt tätä jo jonkin aikaa, mut sit se pitää tehdä toisella tavalla. Se on sama kun muutat uuteen asuntoon. Kestää hetken ennen kuin sä totu siihen uuteen ympäristöön."

"Kyllähän nää muutokset kuulostaa radikaaleilta, mutta sitten kun sitä muutosta alkaa tekemään ja tottuu siihen niin se on niinku, että se on kuitenkin semmonen juttu, joka toimii."

Muutoksen tullessa pieni kriittisyys on ihan hyvä ja normaalia. Ihmiset ovat erilaisia ja eri ihmiset kokevat muutoksen eritavoin. Toiset kokevat, että muutos kuin muutos on huono asia ja mukautuminen uuteen asiaan ja ohjeistuksiin on hidasta. Vanhoihin rutii- neihin turvautuminen koetaan tällöin turvalliseksi. Muutoksen tullessa tietty mukavuus- alue hajotetaan ympäriltä, jolloin työntekijä saattaa ahdistua tilanteesta. Tämä taas saattaa johtaa muutosvastarintaan. Pientä epärointiä löytyy aina muutoksen hetkellä.

5.1.2. Muutokseen sitouttaminen

Muutoksen sitouttamisessa käytetään Fenniapalvelussa palautteen antamista, kehumista onnistumisissa ja rakentavaa palautetta kohti parempaa toimintatapaa. Haastateltavat mainitsivat, että ilmapiiriin tulee olla myönteinen ja sopivan rento. Muita kommentteja oli, että muutos vaatii aikaa ja mahdollisimman paljon informaatiota sen hetken tilanteesta ja tilanteen kehittymisestä, ettei tarvitsisi olla tiedottomassa tilassa. On tärkeää että kaikki ovat muutoksessa mukana, mikä edellyttää, että muutostarve on ymmärretty ja hyväksytty. Se, että asioita tehdään vain sen takia, että joku käskee, ei vie mihinkään. Näin ollen oma uskominen yhteiseen tekemiseen on ensisijaisen tärkeää. Kysymyksiin vastaaminen ja vastausten hakeminen ovat asioita, jotka edesauttavat muutoksen sitouttamisessa. Eräs haastateltava kiteyttää asian seuraavasti:

”Tietystihän se vaatii myös muutosaikaa, mutta jos asia vaan viedään niinku määrätietoisesti eteenpäin, niin kyllä siihen on mun mielestä sitten hyvin sitouduttukin.”

Tietysti muutoksen sitouttaminen ja siihen sitoutuminen on ihmisestä itsestään hyvin paljon kiinni. Muutokseen sitouttamisessa koettiin kuitenkin onnistuttavan sitä paremmin, mitä paremmin muutoksen perustelee. Lähes kaikki haastateltavat mainitsivat tämän seikan. Haastateltavien keskuudesta tuli myös kommenttia siitä, että muutoksella tulisi pyrkiä saavuttamaan jotain parempaa, ettei lähdetä ainoastaan tekemään muutoksia siinä mielessä, että jotain pitäisi muuttaa vaan muuttamisen ilosta. Eräs haastateltava totesi muutosprosessista seuraavaa:

”Kyllähän siinä on sekin, että koko organisaatio kehittyy ja voi olla avuksi.”

Muutama haastateltavista mainitsi myös työntekijöille annettavan vastuun ja todennäköisesti sen mukana tuoman kannusteen. Työtehtävien monipuolistuminen lisää siis työntekijöiden motivaatiota työntekoa kohtaan. Näin ollen uuden opettelu ja vanhoista rutiineista poikkeaminen nostaa vireystilaa ja innostaa enemmän, mikä ilmenee haastateltavien kommentteista:

”Mua kannustaa se, että on jotain uutta ja että joutuu opettelemaan vähän uutta, niin se on ihan jees.”

”Kyllähän sekin on sitten osa kannustusta, että kun sä saat sitä vastuuta ja sä joudut oikeesti huolehtiin jostain tietyistä asioista, että ne hoituu ja pitää.”

”Kyllä niinku mä ainakin itte koen, että jos mulla ei työssä tarjota mahdollisuuksia edetä uralla niin kyllä se aika pian on lähtö sitten.”

Yksi asia mikä on tuottanut lisää päänvaivaa, on asiakasneuvottelijoiden suuri vaihtuvuus. Uuden henkilön kouluttaminen ja hänen niin sanottu sisään ajaminen vie paljon aikaa ja vaivaa, mikä kuormittaa aluevastaavien työtehtäviä. Tässä voisi olla yksi kehityskohde, jota kannattaisi miettiä. Miten saadaan asiakasneuvottelijat sitoutumaan työhönsä paremmin.

5.1.3. Muutosten vaikutukset

Muutos tuo aina omat vaikutuksensa työympäristöön ja sillä, kuinka muutokseen suhtaudutaan yksilöinä, on hyvin suuri vaikutus. Suuret ja tiheät muutokset saattavat saada toiset ahdistumaan, jolloin on hyvin tärkeää päästä puhumaan asiat saman tien ulos. Näissä tapauksissa esimiehellä on tärkeä rooli. On tärkeää päästä puhumaan ja jakamaan tunteita oman esimiehen sekä työtovereiden kanssa. Eräs haastateltava totesi asian näin:

”Usein näkee sen, että kun ihminen jotakin saa hartioiltaan pois, niin tulee paljon kevyemmän näköstä siitä kävelystä ja oleskelusta.”

Jokaisella menee oma aikansa oppimiseen, toiset oppivat nopeammin, toiset hitaammin. Paineen alla oleminen tuo luonnollisesti pientä stressiä. Yrityspuolella olevat henkilöt, jotka ensimmäisenä koulutusputkeen menivät, joutuivat stressin alle siinä mielessä, että heidän piti sisäistää paljon uutta ja tukeutua toisiinsa ongelmien noustessa esille. Muilta ei voinut lähteä siinä vaiheessa kysymään, sillä he olivat ainoat talossa, jotka asiasta tiesivät. Haastateltavat kertovat asiasta näin:

”No ainakin sen huomaa, että tänä vuonna on kiristynyt pinna muutamalla henkilöllä enemmän varmaan ku evö, et sen huomaa kyllä, et se oma stressi on tullu.”

”Ehkä ku siinä on monta homma ja ei osaa vielä, eikä tiedä kaikkea ja joutuu kysymään, niin se taas on ihmisluonnosta kiinni, et tuskastuu, jos mä en osaa kaikkea heti.”

Fennialla on koettu olevan erittäin hyvä ilmapiiri muutoksien keskellä, vaikkakin pientä vaikutusta ilmapiirin kiristymisestä väillä ilmeneekin. Haastateltavat mainitsivat, että kun työt kasaantuvat ja kaikkea ei yksinkertaisesti pysty enää niin hyvin hoitamaan kuin ennen, on ihan luonnollista, että itse kukin on välillä hieman kireänä. Tilannetta helpottaa se, että kaikki tietävät toistensa työtilanteet ja osaavat näin antaa ymmärrystä toisilensa. Työntekijät ymmärtävät antaa tilaa toisillensa väsymyksen ja kiireen keskellä ja näin suurilta konflikteilta on välttytty. Eräs haastateltava kiteyttää asian näin:

”Me ollaan niin tiivis porukka aluevastaavien kanssa, niin me ymmärretään kyllä hyvin ja me nähdään kyllä aika helposti toisistamme se, että okei, että toi on nyt vähän väsynyt, että mä en nyt mee siihen höpöttään turhia.”

Ilmapiirin hetkittäistä kiristymistä ei kukaan ole ottanut negatiivisessa mielessä, sillä kaikki tietävät, mikä tilanne Fenniapalvelussa haastattelu hetkellä oli. Yhdessä miettiminen sekä asioiden punnitseminen auttaa muutosten läpiviennissä. Vaihtoehtoisia ratkaisuja, neuvoja sekä vinkkejä haetaan toisilta tavoitteena aina yhteinen päämäärä. Muutokseen pitää kuitenkin aina yrittää sopeutua.

Fenniapalvelussa on kokonaisuudessaan poikkeuksellisen hyvä ilmapiiri. Monet haastateltavista kertoivat ilmapiirin olevan paras mahdollinen verrattuna entisiin työpaikkoihin. Ihmiset tulevat todella hyvin toimeen keskenään omien osastojensa kanssa. Yhteistä aikaa vietetään myös työn ulkopuolella, vapaa-aikana. Näin ollen työntekijät tuntevat toisensa todella hyvin ja oppivat kokoajan toisistaan jotain uutta. Eräs haastateltava löysi asiasta myös näkökulman, jonka seurauksena liian hyvä ilmapiiri voi johtaa ei haluttuihin tuloksiin. Hän mainitsi asiasta näin:

”Et siinä mielessä tokihan tää on paljon helpompi, mutta myös vaarallisempi, että ku töissä on kivaa, niin sit onkin liian kivaa. Ettei unohdu se työnteko, mikä on

se tärkein ja tavallaan se, että sitten kun on hirveen kivaa keskenään, niin pitää kuitenkin muistaa se, että pakko on sitä palautetta antaa, jos on aiheellista.”

Vaikka yhteishenki saman osaston kesken on erittäin hyvä, on silti havaittu selvää kah-tiajakoa eri osastoiden kesken. Yhtenä myönteisenä vaikutuksena mainittiin kotitalous-puolen inboundissa sekä outboudissa työskentelevien henkilöiden välien parantuminen. Aikaisemmin on ollut hyvin selvä jako näiden kahden osaston välillä. Eräs haastatelta-vista mainitsi asiasta näin:

”Nää ylivuotopuhelut on tiivistänyt vähän päiväsoittajien ja sitten innin (in-bound) ja myöskin meidän, niinku sitä yhteistyötä. Että nyt toimitaan vähän niin-ku samalla tontilla enemmän. Et se on niinku tuonut ehkä vähän niitä lähem-mäks.”

Haastateltavien keskuudesta tuli ilmi, että asiakasneuvotteliijoista on havaittavissa ka-teellisuutta eri soittokohteiden parissa työskenteleviin asiakasneuvottelijoihin nähden. Pientä närää tuli uusien aluejakojen myötä, kun huomattiin, että alueet ovat erilaisia ja soitettavat kohteet on erilaisia, mikä tarkoittaa myös eroja tuloksissa. Alueiden jakami-nen tasaväkisesti on kuitenkin vaikeaa, joten myyntineuvottelijan on otettava aluejako positiivisena siinä mielessä, että silloin oppii tietämään ja tuntemaan oman alueensa ja siellä toimivat henkilöt paremmin. Kaikesta huolimatta kokonaiskehityksen on katsottu menevän parempaan suuntaan lukuisista muutoksista huolimatta, mikä ilmenee erään haastateltavan mietteistä:

”Ihan hyviä kehityksiä ollut, mitä tässä on menty eteenpäin. Oikeeseen suuntaan on menty, mut ehkä vähän liian isoina harppauksina.”

Muutoksen yhtenä vaikutuksena mainittiin työntekijän sitoutuminen työhönsä. Työnte-kijöillä on enemmän motivaatiota työtä kohtaan, sillä muutokset ovat tuoneet valtavan määrän uutta asiaa ja opittavaa. Vastuuta on saatu lisää, mikä on koettu palkitsevaksi ja mieltä lämmittäväksi.

5.1.4. Muutosvastarinta

Muutosvastarintaa saattaa ilmetä uuden asian ankkuroituessa organisaatioon. Fennialla koettiin, että muutoksen tullessa pientä vastarintaa saattaa ilmetä, kun ei vielä tiedetä, mitä muutos käytännössä tarkoittaa. Mutta kun muutos on tehty ja todettu se toimivaksi, niin vastarinta jää siihen. Haastateltavat kokivat, että juuri muutoksen ilmoitusvaiheessa on suurin riski vastarintaisuuteen, mutta hyvällä perustelulla ja asian perusteellisella selvittämisellä tältä voidaan välttyä. Eräs haastateltava kiteyttää asian näin:

"Siis ainahan vähän semmosta muutosvastasuutta on ja pitääkin kyseenalaistaa, mutta sitten se, kun sen asian hyvin perustelee, niin sit se on niin."

"No onhan meillä aina semmonen legenda että osa ihmisistä on niitä vastustajia ja osa ei."

"Kyllä se muutamien kohdalla näkyy, jotka ei muutoksista tykkää yhtään ja jotka ei pysy niin asioista perillä ja muutenkin on tottunut siihen vanhaan."

Kaikki haastatteluun vastanneet mainitsivat, että pientä muutosvastarintaa on koettu, mutta mitään isompaa ei ole tullut kohdalle. Toiset ottavat muutokset vastaan niitä yhtään kyseenalaistamatta ja toiset haluavat muutoksille kunnolliset perustelut ja oman ajan tulevien muutosten käsittelyyn. Näin ollen toiset tarvitsevat enemmän aikaa asioiden sulatteluun kuin toiset. On hyvä, että muutoksen hyviä ja huonoja puolia puntaroidaan, jonka myötä asiaa voidaan käsitellä eteenpäin ja tehdä mahdollisesti muutoksia paremman idean ilmaantuessa esille. Haastateltavat kertoivat asiasta näin:

"No kyllähän sitä on tietysti alkuvaiheessa tullut, koska ei meiltä nyt hirveesti asioista oo kysytty, vaan meille on ilmoitettu että näin on. Että tietysti asioista olis voinut vähän enemmänkin keskustella, mutta menehän se tietysti näinkin."

"Mun mielestä aina porukasta pitää olla yks vähän semmonen, joka herättelee muitakin, jotka myöntyy vaan, kun kysytään et onks tää hyvä, niin joo. Vaikka sitten oikeesti ajattelis jotain ihan muuta. Koska sitten taas, jos sitä ei kukaan sano ääneen, sitä voi kuitenkin joku ehkä ajatella ja sit tunteeikin, et menipä nämä asiat tyhmästi ja mä nyt menin sanoon niin ja mä olisin halunnut vielä mieltä."

Muutosvastarinta on tullut ilmi vastahakuisuutena tiettyjen kampanjoiden soittamisen aloittamisessa tai jatkamisessa. Tästä on kuitenkin selvitty keskustelemalla ja miettimällä, miten kampanjasta saisi mielekkäämmän. Näin ollen on tärkeä perustella muutokset

huolella, jottei turhaa muutosvastarintaa tule. Mitä paremmin asia on tuotu esille, sitä vähemmän se asettaa kysymyksiä. Ja kysymysten noustessa esille, on muutoksen perusteellinen perustelu hyvin tärkeää. Muutoksen vastaanottaminen on tällöin paljon paremmalla pohjalla. Pientä erimielisyyttä löytyy varmasti aina, mutta silloin asiasta on parempi keskustella ajoissa. Eräs haastateltavaa mieltää asian näin:

”Tottakai me asioita aina mietitään ja puhutaan, että kuinka tehdään ja näin tehdään ja ollaan välillä erimieltä ja välillä samaa mieltä ja kuitenkin se yhteinen sävel aina löytyy.”

Muutosvastarinnasta selviäminen vaatii hyviä puhumisen, mutta myös kuuntelun taitoja. Haastatteluista tuli ilmi, että muutosvastarintaa koetaan pääsääntöisesti vain jo kauemmin talossa olleiden työntekijöiden keskuudessa. Tämä varmasti osaltaan siksi, että kun tiettyihin toimintoihin ja rutiineihin on totuttu, ja kun niitä muutetaan, on sopeutuminen vaikeampaa. Haastateltavat kokivat, että muutosvastarintaa koettaessa tulisi pysähtyä siihen hetkeen ja jättää muiden muutosten pohtiminen tuonnemmaksi. Asiat tulisi perinpohjin selvittää ja varmistaa, että kaikki ovat ymmärtäneet muutoksen lähtökohdat ja myös ne mitä muutoksella haetaan. Muutokselle tulisi antaa riittävästi aikaa ja saada osalliset vakuuttuneeksi, että muutos on loppuun asti mietitty.

Tiimien koko helpottaa muutosvastarinnan käsittelyssä, sillä tiimit ovat pieniä ja yhteishenki on hyvä. Muutosvastaisuutta on helpompi kitkeä, kun joukko on tiivis ja kaikki pääsevät sanomaan mielipiteensä ja ajatuksensa muutoksesta. Yhdessä keskusteleminen sekä asioiden tarkempi tarkastelu edesauttaa muutoksen sisäistämässä sekä muutosvastaisuuden pois sulkemisessa. Haastateltavat pohtivat muutosvastaisuutta ja sen välttämistä näin:

”Sitä asiaa voidaan vastustaa ensi alkuun, mutta sitten ku todetaan että näin se on ja kokeillaan vaan ja mennään eteenpäin, niin kyllä se siitä pikkuhiljaa laantuun.”

”Jos tulee joku muutos ja jos mulle jää joku kysymys, miks tehdään näin ja sitä ei pystytä perustelemaan, miks se tehdää näin, niin sitten voi tulla vähän semmonen, et onko tässä nyt ihan hirveesti järkeekään.”

”Mä oon aina perustellut sillä, et siinä on se hyvä puoli, et aina joku istuu sua korkeammalla. Sä voit niinku perustella sen, et hei tää ei oo niinku mun keksimä juttu ja ei ainakaan sun kiusaks.”

Provisioiden suhteen odotettiin muutosvastarintaa, sillä palkkiojärjestelmän kannustavuutta epäiltiin. Muutosvastarinta ei kuitenkaan toteutunut ja muutos tapahtui positiivisessa hengessä ilman vastustusta. Tavoitteet muuttuivat haasteellisemmaksi ja näin ollen provision ansaitseminenkin muuttui. Osa haastateltavista epäili kuitenkin, etteivät kaikki asiakasneuvottelijat ole vielä täysin sisäistänyt provisioihin kohdistuvaa muutosta, mikä voi vielä jälkikäteen nostaa kysymyksiä ja mahdollisesti myös vastusta.

5.1.5. Mitä olisi voitu tehdä toisin?

Lähes jokainen haastateltavista totesi muutoksien tulleen liian nopeasti. Muutosten tempo ja tiheys koettiin liian kovaksi. Haastateltavat olivat sitä, mieltä, että vauhtia olisi tullut vähentää ja mennä eteenpäin yksi asia kerrallaan, tavoitteena kuitenkin se lopullinen päämäärä. Näin ollen muutoksien samanaikaisuus koettiin huonoksi asiaksi ja muutokselle oltaisiin haluttu antaa enemmän aikaa. Tämä siksi, että muutokset oltaisiin pystytty omaksumaan paremmin keskittyttäessä yhteen asiaan kerralla. Muutoksiin olisi toivottu myös parempaa etukäteissuunnittelua. Seuraavassa haastateltavien mietteitä asiaan liittyen:

”Ennen joulua tehtiin kahdeksan tuntia aluevastaavan työtä ja nyt ollaan neljä tuntia koulutuksessa ja neljä tuntia aluevastaavan töitä päivässä, niin kyllä jo niinku nyt huomaa, että on kiire. Mutta nyt vielä jos otetaan se puhelin siihen mukaan ja siellä puhelimesta ollaan kakskolme työpäivää viikossa, että tää on se niinku se, mitä pitää miettiä vielä.”

”Mentäis niinku askel kerrallaan ja sitten ku vaikka vuoden lopussa oltais valmiina, mutta nyt kun pitää huhti-toukokuussa olla valmiina osan porukkaa, niin tuntuu aika.. Vaikka on kuinka vakuutusalan kokemusta taustalla, niin se on vaan niin erilaista.”

”Ehkä sitä tavarajunan vauhtia olis voinut hieman hidastaa, että tuntu että se tuli aika nopeesti siihen eteen. Mutta kun sitä lastia ruvettiin sitten purkamaan ja kun näki mitä kaikkea sen tavarajunan mukana tuli niin kyllä se sieltä pikkuhiljaa rupes aukeamaan ja kyllä mä tunnen että me ollaan voitonpuolella siinä muutoksessa, mutta kovaa välillä menee. Että se on sellasta.”

Toinen asia, missä toisenlaista toimintatapaa olisi kaivattu, oli palkkiokertoimien muodostaminen. Osa aluevastaavista koki, että palkkiokertoimet olivat liian korkeat siinä mielessä, että korkeimman palkkion saaminen tuntui lähes mahdottomalta. Tavoitteiden alle jääminen tuo samat palkkiot, kuin niiden saavuttaminen. Ainoastaan huippusuorituksista palkitaan. Tämä muutos vaikeutti soittajien ansaintamahdollisuutta. Hyväksi asiaksi koettiin kuitenkin se, että show-prosentti ei enää vaikuta tulokseen. Eräs haastateltavista pohtii asiaa näin:

”No kyllä mä olisin ehkä noihin palkkiokertoimiin ite tehnyt vähän erilailta. Nyt siellä on vaan ne kertoimet yks piste kolme ja yks piste viis, niin ne on aika isot välit, et mä olisin pistänyt vähän enemmän niitä haarukoita sinne. Koska se on jo hyvä että pääsee tavoitteeseen, että siinä pitäis olla joku pieni ylimääräinen palkkio.”

Haastateltavien keskuudesta tuli myös ehdotus, että yrityspuolelle saataisiin väliaikaisesti töihin niin sanottu backup-henkilö, joka toimisi tuen ja tiedon antajana muutoksen keskellä. Tämä siksi, koska yrityspuolella ei ollut muutoshetkellä ketään konkreettisesti läsnä, keltä apua pystyi kysymään, vaan kaikki kysymykset tuli esittää sähköpostilla tai puhelimitse tukihenkilöltä. Myös kotitalouspuolen päiväsoittajille oltaisiin toivottu heti alussa pidempää ja laajempaa koulutusta. Takapakki päiväsoittajien kohdalla oltaisiin näin voitu paremmin välttää.

5.2. Muutoksen edellytykset oppivalta organisaatiolta

Muutokset edellyttävät monenlaisia tekijöitä oppivalta organisaatiolta halutun tuloksen saavuttamiseksi. Kaikkien tulee tiedostaa yhteiset pelisäännöt sekä vastualueet. Haastateltavien mielestä sopeutumiskyky, asenne ja halu muuttua ovat tekijöitä, jotka tulisi sisäistää. Rutiinien rikkominen ja uuden opiskelu on välttämätöntä. Jokaisen panostusta tarvitaan sekä uskoa tekemiseen. Eräs haastateltavista kertoo muutoksen edellytyksistä oppivalta organisaatiolta:

”Se vaatii joustavuutta ja nöyryyttä, että sä et voi heti osata. Sä vaan tekemällä opit tai koulutuksella. Ja avoimuutta siinäkin mielessä, että sä oot valmis kokei-

lemaan jotakin ja rohkeutta. Että jos jotakin kokeilee ja se ei nyt toimikaan niin ei sitte lannistu siitä.”

Fennia on julkaissut yrityksen ”kulmakivet”, jotka antavat ohjeistusta muun muassa Fennian toimintavoista. Kulmakivistä voidaan poimia esimerkiksi kohta ”innostun ja innostan”, joka myös hyvin pätee oppivan organisaation edellytyksiin. On hyvin tärkeää näyttää esimerkkiä toisille omien toimintatapojen kautta.

5.2.1. Viestintäkäytännöt ja vuorovaikutus

Vaasan toimipiste tunnetaan nimellä Fenniapalvelu. Fenniapalvelun toiminnasta vastaa myyntipäällikkö, joka toimii esimiehenä aluevastaaville. Aluevastaavat puolestaan toimivat esimiehinä asiakasneuvottelijoille. Näin ollen viestintäkäytännöt menevät siten, että myyntipäällikkö viestii aluevastaaville, jotka edelleen välittävät tietoa asiakasneuvottelijoille. Monesti myyntipäällikkö välittää toimintaohjeet ja mallit tulevien toimenpiteiden varalle, mutta toimintaohjeita tulee myös muilta alueilta. Aluevastaavien tehtävänä on saada toimintaohjeet eteenpäin, jotta asiakasneuvottelijat voivat ohjeita työsäännön käyttämään.

Palavereita pidetään aluevastaavien kesken kahdesta kolmeen kertaan kuukaudessa, joissa käydään läpi asioita, jotka koskevat aluevastaavien työtä. Asiakasneuvottelijoille palavereita pidetään kerran viikkoon, jolloin tietoa pystytään hyvin jakamaan ja mieltä askarruttavat kysymykset voidaan käsitellä samalla. Akuutit asiat pystytään täten päivittämään sekä palavereissa, mutta myös päivittäisen työn tekemisen yhteydessä.

Tiimipalavereissa käydään läpi toimenkuvassa tapahtuneita muutoksia sekä työtehtävissä kohdattuja ongelmia pohditaan yhdessä ideariihien kautta. Toimenkuvan muutokset voivat olla esimerkiksi asiakaskohdealueella tapahtuneet muutokset, kuten erilaiset alennuskampanjat sekä muuttuneet asiakaskohderyhmät. Ongelmina voi olla uusien kampanjoiden myötä käytännössä koetut haasteet, kuten miten kampanjan miten asiakaskohderyhmän saisi parhaiten kiinnostumaan kampanjatuotteesta. Tiimipalavereiden kautta pyritään nostamaan oppivan organisaation roolia.

Pienemmässä porukassa tiedon kulku on onnistuneempaa verrattaessa isompaan työyhteisöön. Isompi ja hajautetumpi yhteisö tuo omat ongelmansa tiedonkulkuun, ja tästä saattaa aiheutua tiedonkulun riskejä. Fennialla henkilöstön jakaminen tiimeihin on helpottanut viestien kulkua. Kasvotusten viestintä koetaan parhaimmaksi tavaksi viestiä, jota voidaan täydentää sähköpostiviestein. Sähköpostijohtaminen tuo omat haasteensa ja viestin hallitseminen ei välttämättä aina onnistu.

Haastateltavat pohtivat syytä viestien epäonnistumiseen ja sitä, miksi viesti saattaa tulla väärinymmärretyksi valitettavan hyvin. Yhtenä tekijänä mainittiin se, kuinka viesti tuodaan esille. Mitä asioita painottaa ja miten asian ilmaisee, on hyvin tärkeää. Myös se kuinka viesti saadaan erottumaan muista, ettei se ole vain sähköposti muiden joukossa. Viestin voi myös lukea ja kirjoittaa monella eri tavalla, joten on tärkeää paneutua viestiin, jonka haluaa välittää eteenpäin. Haastateltavat kuvailivat informaation kulkua sähköpostin välityksellä seuraavasti:

"Nykyäänä tieto kulkee paljon sähköpostilla ja ennen mä vastustin sitä, että sähköpostijohtaminen ei oo niinku mistään kotoisin, mutta se on jotenkin ajanhenki ja onhan se näppärää."

"Kaikkia asioita ei voi sanoa kertomalla, että kun tietää, et mitkä asiat välittyy parhaiten minkäkin kanavan kautta. Jotkut asiat vaan toimii emailin kautta ja jotkut asiat pitää taas viedä suullisesti eteenpäin, että ne kuullaan."

Haastatteluun osallistujat mainitsivat, että informaatiota tulee välillä liikaakin, varsinkin sähköpostin muodossa. Informaatiota saattaa tulla toisinaan paljonkin, ja myös sellaista, joka ei ole välttämättä niin tärkeää kaikkia viestin saajia kohtaan. Vähemmän tärkeitä viestejä saatetaan sivuuttaa helpostikin. Kun tällaisia viestejä tulee useampia, saattaa näiden sekaan eksyä hyvin tärkeitäkin viestejä, jotka olisi ollut syytä lukea tarkemmin. Tämä kertoo sen, kuinka tärkeää on tiivistää informaatio ja välittää vain olennainen. Jos tietoa tulee liikaa, ei viestin vastaanottajat jaksakaan jokaiseen viestiin perehtyä samalla panoksella ja joskus saattaa jäädä viestejä kokonaan lukematta.

Sähköpostiviestintä koettiin kuitenkin toimivaksi aluevastaavien ja myyntipäällikön kesken. Haastateltavat kokivat, että myyntipäällikön puoleen on helppo kääntyä hetkestä riippumatta, jos vaikka sähköpostiviestintä on jäänyt puutteelliseksi. Myös tiimien ja aluevastaavien yhteishenki koettiin todella hyväksi. Kommunikointi ongelmia ei tässä suhteessa havaittu. Seuraavasta kommentista käy hyvin ilmi ilmapiirin laita Fenniapalvelussa:

"Kyllä kaikki tulee hyvin toimeen keskenään ja muutenkin on semmonen rento fiilis tiimin välillä ja pystyy sanoon ihan mistä asioista vaan, aika helpostikin, ettei oo mitään vaikeuksia sen puolesta."

Kommunikointi aluevastaavien ja asiakasneuvottelijoiden kesken koettiin pääsääntöisesti hyväksi. Viikoittain pidettävissä palavereissa käydään läpi viikon aikana tulleet muutokset, alueilta tulleet toiveet sekä myyntineuvottelijoita askarruttavat asiat. Vastaavasti sähköpostiviestintä asiakasneuvottelijoiden ja aluevastaavien kohdalla on koettu tehottomaksi. Eräs haastateltavista kommentoi asiaa seuraavasti:

"Sähköposti ei välttämättä oo mun ja asiakasneuvottelijoiden välillä kovin tehokas, että monet jättää lukematta sähköpostit. Tai kattoo otsikon ja lukoo pääpiirteittäin muutaman lauseen sieltä, et se ei toimi."

Viestintä alueilla toimiviin myyntipäälliköihin on kokenut välillä pieniä kolauksia ja informaatio-ongelmia. Tällaiset häiriöt saattavat johtua lomista tai muuten vaan huolimattomuudesta. Mutta myös varmasti osaksi siitä syystä, että eri toimipisteissä tehdään erilaisia asioita, eritavalla ja erilaisten järjestelmien avulla. Eräs haastateltavista mainitsi asiasta näin:

"Toivois ehkä enemmän, et he ois niinku sanojensa takana, et jos lupaa ilmoittaa jotakin, jonkun muutoksen kun se on toteutunut, eikä se että pitää itte muistella kysellä, et jos toinen lupaa niin kyllä mä oletan, että toinen tekee sen."

Muutamit haastateltavista mainitsivat myyntipäällikön työmatkojen lisäävän haastetta vuorovaikutuksen suhteen. Varsinkin juuri nyt muutosten keskellä myyntipäällikkö on viettänyt useasti viikkoja pääkaupunkiseudulla ja näin ollen myyntipäällikön läsnäolo Fenniapalvelussa on jäänyt vähäisemmälle. Haastateltavat kokivat kuitenkin saaneensa tarvittavan hyvin yhteyden joko sähköpostitse tai puhelimitse tarpeen vaatiessa. Haasta-

teltavat kaipasivat myyntipäällikön läsnäoloa, mutta ymmärsivät kuitenkin tilanteen, mikä ilmenee erään haastateltavan kommentista:

”Tietysti kyllä me monesti sanotaan, että olis kiva nähdä suakin enemmän täällä ja muuta, mutta tietysti kaikkea pitää vähän miettiä, että mikä olis kivaa ja mikä on oikeasti tarpeellista.”

Harvoin viestintä on kuitenkaan täydellistä. Pieniä tietokatkoja tulee valitettavan usein ja myös väärinymmärrykset estävät tiedon tarkoituksenmukaista välittymistä. Myös aluevastaavien keskuudessa mainittiin olleen pieniä informaatiokatkoksia, mutta suuremmilta ongelmilta on vältytty. Pienet informaatiokatkokset ovat tulleet lähinnä siitä, että on unohdettu välittää asia eteenpäin. Yksi haastateltavista vastasi informaationkulun epäonnistuneen tietyiltä osin muutoksen alkuvaiheessa. Vuoden 2009 loppupuolella suunniteltiin vuoden 2010 tavoitteita ja kierrettiin eri alueet läpi kirjaten alueiden toiveet. Kuitenkin jo tammikuussa suunnitelmat muuttuivat täysin päälaelleen. Haastateltava koki, että informaatio muutoksesta olisi tullut jakaa alueille jo aikaisemmin, vuoden 2009 lopulla, jolloin muutoksista jo melko suuressa laajuudessaan tiedettiin. Näin ei olisi tarvinnut jakaa mitättömiä lupauksia alueille.

Paras paikka vuorovaikutteiselle hetkelle mainittiin olevan paikassa, missä kukaan ei työskentele samanaikaisesti, esimerkiksi kahvihuoneessa. Tällöin jokainen keskittyy parhaiten käsiteltävään asiaan, eikä tee omia touhujaan samalla. Kerran viikkoon pidetäänkin tällainen hetki, jossa jokainen saa puhua mieltä askarruttavista asioista.

Pääsääntöisesti informaationkulku ja vuorovaikutus koettiin siis hyvänä, pieniä poikkeuksia lukuun ottamatta. Fenniapalvelussa tapahtuneet muutokset ovat olleet hyvinkin nopeasyklisiä ja tulleet hyvin lyhyellä varoitusajalla, mutta tiedonsiirto on siitä huolimatta onnistunut ja tiedonsaannin on koettu olevan tarpeeksi riittävää ja jopa parantuvan muutoksen mennessä pidemmälle. Organisaatiossa työskentelevät henkilöt ovat hyvin tiedostaneet sen, ettei kaikkea tietoa ole heti saatavilla muutoksen tullessa yhtäkkiä ja että muutosvaiheessa on vielä epävarmuustekijöitä siitä, mihin tulos johtaa. Ilmapiirin kerrottiin olevan avointa ja vuorovaikutteista.

5.2.2. Vuorovaikutuksen kehittäminen

Vuorovaikutuksen koettiin olevan hyvällä mallilla Fenniapalvelussa. Haastateltavien mielestä vuorovaikutusta voitaisiin kuitenkin kehittää suhteessa Fenniapalvelun ulkopuolelle, eli toisilla alueilla työskenteleviin Fennian työntekijöihin. Vuorovaikutuksen kompastuskiviä mietittäessä haastateltavat mainitsivat parantamisen varaa olevan sekä alueilla toimivien päälliköiden kesken että myös markkinointihenkilöiden osalta, jotka rakentavat asiakasneuvottelijoiden niin sanotut spiikkirungot eli rungot, jotka muodostavat puhelussa käytävän keskustelun. Useat haastateltavista mainitsivat markkinoinnin puutteelliset tiedot todellisesta soittotyöstä. Eräs haastateltava informoi asiasta näin:

”Kun markkinoinnista tulee ne valmiit soittospiikit, ja nehän aina ihan legendaarisia, että mä oon monesti sitä miettinyt, että me jotka tätä asiaa tehdään, niin miks meiltä ei kysytä yhtään mitään.”

Soittospiikit saattavat alkaa ohjeistuksen mukaan sanoilla ”Fenniahan on perustettu vuonna.. ”, ja tämän mainitseminen puhelimesta ei soittajista tunnu luonnolliselta. Haastateltavien mielestä asiat pitäisi ilmoittaa lyhyesti ja ytimekkäästi ja jättää monisivuiset monologit omaan arvoonsa. Haastatteluista ilmeni, että tuskin kukaan käyttää spiikkirunkoja, vaan tärkeät tekijät otetaan ylös ja tehdään sen jälkeen omaan suuhun sopiva spiikki. Monet ehdottivatkin, että markkinoinnista tulisi henkilö kuuntelemaan soittoja ja keräisi siitä ehkä virikkeitä omaan ideointiin. Samoin myös Suomen Yrittäjäistä, jonka kanssa tehdään yhteistyötä, toivottiin henkilöä käymään, joka osaisi kertoa eduista, joista voi asiakkaille kertoa. Näistä asioista on ollut puhetta, mutta asiaa ei vielä ole saatu eteenpäin. Näin ollen viestimistä alueiden välillä tulisi parantaa ottamalla yhteisiä hetkiä kasvotusten, sillä viestiminen puhelimen ja sähköpostivälityksen tuntuu olevan välillä hyvin hankalaa.

Sähköpostiviestien kautta menevä tieto on koettu haastavaksi saada perille asti. Osa työntekijöistä lukee viestit ja osa ei. Sähköpostiviestimisessä on omat aukkonsa ja tämä voi olla esimerkiksi viestitulvat, joita ei ehkä niin hyvin lähdetä purkamaan kuin pitäisi. Tämän takia turha viestiminen tulisi jättää mahdollisimman vähäiseksi ja tärkeät asiat laittaa ytimekkäästi. Face to face –kommunikointi koettiin parhaaksi tavak-

si vuorovaikutuksen saralla, mutta asian muistuttaminen sähköpostiviestillä koettiin myös hyväksi tavaksi varmistaa asian perille meneminen.

Vuorovaikutuksen kehittämisessä tuli ilmi myös kannustaminen vuorovaikutukseen. Jos työntekijä itse ei avaa suutansa ongelma hetkellä, niin toisten on hyvin vaikea lähteä arvuuttelemaan, mikä mieltä painaa. Ja pahemmassa tapauksessa esimies voi luulla, että kaikki on hyvin ja ongelmia ei ole, vaikka työntekijä itse kokisi, ettei jotain asiaa omak-su tai ymmärrä. Fennialla pyritään olemaan mahdollisimman kannustavia ja toisia tukevia. Aluevastaavat pyrkivät mahdollisuuksien mukaan tiedustelemaan henkilökohtaisesti kaikilta työn sujumisesta sekä muista töihin liittyvistä asioista. henkilökohtaisesti kaikilta työn sujumisesta sekä muista töihin liittyvistä asioista.

5.2.3. Asiakasneuvottelijan osaaminen ja ominaisuudet

Kysyttäessä haastateltavilta asiakasneuvottelijan osaamistarpeista ja ominaisuuksista, kerrottiin ensiarvoisen tärkeää olevan asiakaspalvelutaidot eli se, että osataan kuunnella asiakasta ja toteuttaa asiakkaan toiveet mahdollisimman hyvin. Itsensä ilmaisutaito, rohkeus ja sisukkuus ovat myös tärkeitä tekijöitä. Sopeutuvuus muutoksiin, asiakkaan kuuntelutaito, myyntihenkisyys, tiimissä toimiminen, motivoituneisuus, periksiantamattomuus, ulospäin suuntautuneisuus, rauhallisuus, kärsivällisyys, oma-aloitteisuus sekä asenne ovat tärkeitä tekijöitä asiakasneuvottelijan työssä. Haastateltavat kuvailevat oi-keantyyppistä asiakasneuvottelijaa:

”Se, että on sillälailla vähän rohkea, että sä uskallat laittaa vähän vastaan siellä puhelimessa. Että ei se vaan oo sitä, että mä nyt vaan soitan täällä, anteek,s että häiritsen. Että semmosta tietynlaista reippautta.”

”Jollain tapaa pitää olla semmonen kova kuori, koska sieltä voi tulla vaikka mitä. Ja tietysti, tottakai pitää osata puhua. Semmonen argumentointitaito ja ettei lähde mukaan aina siihen asiakkaan myllytykseen.”

Haastateltavat mainitsivat, että myyntineuvottelijan täytyy tietyissä tilanteissa tehdä päätöksiä asiakkaan puolesta sekä käännättää asiakasta tiettyyn suuntaan. Perustelutaitoa tarvitaan sen tietyn idean myymisessä, jotta pystyy esittelemään ja perustelemaan

selkeästi, miksi asia on tärkeä. Myyntineuvottelijan tulee itse uskoa siihen, mitä tarjoaa, sillä muuten työ saattaa käydä todella vaikeaksi. Työssä tarvitaan siis ennen kaikkea ammattitaitoa ja empaattisuutta sekä kykyä lyöttäytyä asiakkaan asemaan. Myös kunnianhimo on tärkeä ominaisuus, sillä työ pitää sisällään tietyt tavoitteet.

5.3. Millaista osaamista tarvitset osaamisen johtamiseen?

Kysyttäessä haastateltavilta osaamisen johtamisen kannalta tarvittavista ominaisuuksista sekä osaamistaidoista, mainittiin monenlaisia tekijöitä. Näitä olivat esimerkiksi itsensä ilmaisutaito sekä perustelutaidot, ja se, että tietää itse missä mennään. Oman koulutuksen kautta pystyy paremmin johtamaan toisten osaamista. Haastateltavat kertovat seuraavassa, miten he pyrkivät johtamaan osaamista:

”Mä pyrin olemaan johdonmukainen ja multa on helppo tulla kysymään jotakin asiaa. Ja jos mä jaan työtehtävät, niin mä perustelen sen hyvin.”

”En mä itte pysty soittamaan kaikkea, eikä se mun tehtävä ole. Mä sitten luotan ja annan niinku vastuuta ja mulle on helppo tulla sanomaan, jos on joku mikä mietityttää tai sitten joku mikä ei toimi. Ja sitten justiin se, et pyrin kuitenkin kannustamaan, että mun kausisoittajat pääsee koulutukseen.”

”En mä niinku mieta millanen mun pitäis olla, vaan mä teen sitä niinku selkärangasta niinku hyväks havaitulla tyylillä. No johtaminen yleensäkin on hirveen yksinäistä hommaa, mutta ei se täällä oo. Musta se on niin hiuksen hieno ero tossa aluevastaavan ja kausisoittajan välillä, että en mä niinku koe sitä sillälaila. Kuitu ei oo kovin syvä, etteikö siitä yli pääsis, et tavallaan helppoa asettua siihen toiseen.”

Asioiden vieminen oikealla tavalla on valtavan tärkeää johtamistyössä. Ensisijaisen tärkeää on tunnistaa työntekijöiden kyvyt ja vahvuudet, minkälaisia taitoja kukin omaa. Vuorovaikutustaitojen kautta on tärkeää tunnistaa tiimin jäsenet yksilöinä, sillä ihmiset reagoivat eritavalla. Jos esimies pystyy tähän, on hänen paljon helpompi viedä asioita eteenpäin eri henkilöille. Näin ollen ihmistuntemusta vaaditaan paljon, kykyä reagoida tilanteisiin ja puuttua niihin tarvittaessa sekä kykyä haistaa asioita, kuunnella ja jutella. Haastateltavien keskuudesta tuli kommentti, että esimiehen on hyvä olla aina pari askelta edellä, jotta tilanteisiin pystytään puuttumaan hyvissä ajoin.

Osaamisen kartoituksen jälkeen tulee vahvistaa ja auttaa työntekijöitä heidän kyvyissä sekä vahvuuksissa, jotta he pystyvät hyödyntämään niitä työelämässä. On hyvä huomioida, että toiset omaavat toisenlaisia taitoja ja toiset taas toisenlaisia ja näin ollen on syytä löytää nämä vahvuudet, jotta kukin voi tehdä sitä, missä on vahvimmillaan. Haastateltavat totesivat koulutuksen tarjoamisen ja siihen innostamisen olevan askel parempaa osaamista. Eräs haastateltava mainitsi osaamisen johtamisesta sekä vahvuuksien käyttämisestä seuraavaa:

”Pitää kuitenkin olla reilu ja tasapuolinen, että kaikki saa soittaa samoja asioita. Mutta kumminkin sitten taas niin, että onko järkee, et käyttäis niitä, jotka on parempia uuhossa, niin ne soittais niitä ja mat puheluihin niitä, jotka on niissä parempia. Kokonaistuloksen kannalta se olis parempi, mut siinä on se ristiriita, et onko se tasapuolista sitten.”

Fenniapalvelussa on käytäntönä, että tapaamisen sopineella myyntineuvottelijalla on mahdollisuus päästä itse tähän tapaamiseen mukaan seuraamaan mitä konttorilla tapahtuu. Myyntineuvottelija näkee käytännössä miten ehdotus tehdään ja miten asiakaspäällikkö toimii. Alueilla käydään muutaman kerran vuodessa, jolloin tämäntyyppiset tapaamiset ovat mahdollisia järjestää. Tällainen toimintatapa toimii myös niin sanotusti porkkana myyntineuvottelijoille, sillä he pääsevät tutustumaan asiakaspäälliköihin ja näkevät miten asiat menevät toisella tasolla.

5.3.1. Osaamisen kehittäminen

Osaamisen kehittämiseen tarvitaan ennen kaikkea omaa halua ja panostusta kehittymiseen. Jokainen haluaa varmasti kehittyä jossakin ja sen ”jonkin” tuominen esille vaatii myös työntekijän omaa aloitetta. Haastateltavin keskuudessa tuli ilmi, että Fenniällä kuunnellaan ja otetaan ehdotukset hyvin vastaan. Näin ollen jokaisella on varmasti mahdollisuus kehittää itseään omassa työssään. Eräs haastateltava mainitsee asiasta näin:

”No aika hyvinhän meistä pidetään huolta. Että jos oot niinkun itte ilmassu olevas kiinnostunut oppimaan ja kehittymään niin kyllä ihan varmasti sitä talon

puolelta tarjotaan. Että ei tartte mieltä, että voi pääsisinköhän mä nyt johonkin koulutukseen, et mä haluaisin sitä ja sitä oppia.”

Talon sisällä on myös ihmisiä, jotka osaavat ja pystyvät kouluttamaan. Näin ollen koulutukseen osallistuminen ei aina edellytä matkustamista toiselle paikkakunnalle, vaan mahdollisuus talon sisäiseen kouluttamiseen löytyy. Haastateltavien keskuudesta tuli toive, että Fenniapalvelun ulkopuolelta tulisi henkilö, joka antaisi valmennusta tiimeittäin. Aluevastaavat ovat päässeet innotiimi -koulutukseen, jossa on käyty läpi tiiminventäimistä. Vastaavaa toimintaa kaivattiin myös asiakasneuvottelijoille ja heidän työnsä, jotta uusia vinkkejä saataisiin myös talon ulkopuolelta.

Verkkokoulutuksia saa tehdä oman innostuksensa mukaan. Verkkokoulutuksen tarkoituksena on ylläpitää ja kasvattaa työntekijöiden osaamista. Yritys järjestää koko yksikölle kohdistuvia koulutuksia satunnaisesti muutaman kerran vuodessa ja näiden lisäksi yksittäisille työntekijöille järjestetään koulutusta tarpeen mukaan. Yksittäiset työntekijät saavat koulutusta yleensä, kun kampanjan tarkoituksena on myydä kohdistetusti yksittäistä tuotetta esim. henkivakuutusta. Verkkokoulutusmateriaalit ovat aina henkilöstön käytettävissä, joten he voivat tarvittaessa turvautua materiaaleihin tiedon haussa.

Osaamisen kehittämistä ylläpidetään myös kuuntelemalla omia puheluita. Kaikki puhe-
lut tallentuvat ja näin ollen soittaja itse voi löytää suuriakin parannuksia omista puhe-
luistaan niitä jälkeenpäin kuuntelemalla. Myös muiden soittajien puheluiden kuuntelusta saa yleensä hyvin paljon irti. Sellaisia asioita, joita ei välttämättä itse ole tullut ajatelleeksi. Haastateltavien mielestä osaamisen kehittämiseen kannustetaan Fenniapalvelussa ja annetaan mahdollisuuksia itsensä kehittämiseen. Eräs haastateltavista vastasi kuitenkin osaamisen kehittämisen kannustamiseen seuraavasti:

”Kannustetaan joo kyllä, mutta sit sitä ei välttämättä huomoida ihan loppuun asti. Eliikkä niinku se aika ei riitä, et tota kauheesti pitäis tehdä kaikkee. Et sit taas se on vähän ristiriidassa sitten sen kans, no esimerkiks nyt tavoitteiden kanssa, ettei sulla oo aikaa tehdä mitään muuta, että sä pääsisit siihen, mitä on pistetty tavoitteeks.”

Palautteen antaminen on tärkeää osaamisen kehittymiselle. Sekä positiivisen että rakentavan palautteenanto. Palautteen puuttuminen estää kehittymistä, eikä työntekijällä pysty välttämättä tiedostamaan, missä asioissa hän voisi toimia paremmin ja mikä taas on erityisen hyvää hänen toiminnassaan. Palautteensaaminen Fenniapalvelussa koettiin hyväksi haastateltavien keskuudessa. Esimieheltä tulee riittävästi palautetta, mutta parantamisen varaa löytyi kuitenkin alueelta tulevasta palautteesta. Eräs haastateltava mainitsi, että alueelta tuleva palaute vie häntä enemmän työssään eteenpäin kuin esimieheltään saamansa palaute:

”Esimiehen antama palaute ei välttämättä auta mua niin paljon siinä ite työn tekemisessä, mitä se alueelta tuleva palaute, et se niinku kohdistuu enemmän siihen, mitä mä pystyn parantamaan. Et se on ehkä vähän laajempi se esimiehen antama palaute jostakin isommasta kokonaisuudesta, et ne on vähän erityyppisiä palautteita.”

Osaamisen kehittäminen lähtee heti uuden henkilön saapuessa taloon, jolloin pidetään perehdytysjakso tulokkaille. Uusien työntekijöiden perehdytysjakson jälkeen tietoa ylläpidetään satunnaisten verkkokoulutusten sekä viikoittaisten tiimipalavereiden avulla. Työntekijöille pyritään myös järjestämään muutaman kerran vuodessa laajempi vakuutuskoulutusta työntekijäryhmän haluamasta aiheesta. Oppivan organisaation piirteet tulevat yrityksessä vahvasti esille tietoa ylläpitävien toimenpiteiden yhteydessä.

Vuosittaiset henkilöstökoulutukset järjestetään henkilöstön toiveiden mukaan. Laajemmat koulutukset kohdistuvat yleensä kohdistettuun tuoteryhmään, jonka valinta suoritetaan koulutuksen suunnitteluvaiheessa tehtävän henkilöstökyselyn avulla. Koulutus voi olla yksikön perustuoteryhmän, vahinkovakuutusten, kertauskoulutus, mutta useimmiten koulutus perustuu erityistuoteryhmän tuotteisiin, kuten esimerkiksi henkilö- tai yritysvakuutuksiin. Vuosittaisten koulutusten tarkoituksena on kasvattaa henkilöstön tuoteosaamista ja antaa valmiuksia siirtyä myös haasteellisempiin työtehtäviin.

Aluevastaaville suunnattuja koulutuksia koettiin olevan määrällisesti erittäin hyvin. Jokainen on saanut mielestään riittävästi koulutusta ja lisäksi kerrottiin olevan tarjolla, jos vain pyytäisi. Kysyttäessä koulutuksen määrästä, haastateltavien keskuudesta todettiin, ettei koulutusta voi ikinä olla liikaa.

Haastattelujen aikana keväällä 2010 osa yrityspuolen henkilöistä olivat koulutuksissa. Koulutukset oli ripoteltu niin, että samaan aikaan koulutuksen saivat vain kaksi henkilöä ja kun kaksi ensimmäistä oli koulutettu, siirryttiin seuraaviin kahteen. Näin ollen koulutukset käytiin osissa. Kysyttäessä koulutuksen hajottamisesta osiin, haastateltavista osa oli sitä mieltä, että koulutus olisi saanut olla kaikille samanaikaisesti. Eräs haastateltavista mielsi samanaikaista koulutusta kaikille, mutta vastasi lopulta kuitenkin seuraavasti:

”Mutta toisaalta ymmärrän senkin, ettei se oli käytännössä mahdollista, koska jos mä itte olisin koulutusputkessa niin mullahan menis koulutuksiin monta päivää kuukaudessa ja sitten mulla jäis perustekeminen tekemättä. Ja sitten se, että jos mulla on yks täyspäiväinen kausisoittaja ja toinen on kolme päivää viikossa ja sitten kolme aluetta, niin sitten ei välttämättä pystytä siihen mitä on luvattu alueille.”

Koulutusten hajauttamisessa koettiin hyväksi se, että koulutuksessa olevat pystyvät pyytämään apua jo koulutuksen käyneiltä. Toisaalta koulutuksessa haastattelujen aikana olevat mainitsivat koulutuksen olevan heille haastavaa, sillä heillä ei taas ole ketään kehen tukeutua.

Muutamit haastateltavista mainitsivat koulutusten tulleen liian aikaisin. Koulutukset alkoivat niin sanotusti epätietoisuuden keskellä, kun tulevasta ei ollut vielä varmaa tietoa. Haastateltavien mukaan koulutuksista olisi saanut paremmin irti, jos ne olisivat tulleet myöhemmässä vaiheessa. Myös itseopiskelua on saanut harrastaa, sillä kotitalouspuolen vakuutuskoulutuksia ei haastattelujen aikaan varsinaisesti ollut, vaan uusia juttuja tuli vähän sieltä ja täältä. Eräs haastateltavista mainitsee asiasta seuraavasti:

”Sitä omalla laillaan toivoo, että ne koulutukset olis ollut lähempänä tätä muutosajankohtaa, niin se olis ollut hyvä.”

Parannusehdotuksia tuli Helsingissä järjestettäviin koulutuksiin, joissa koulutuksia voisi räätälöidä hieman paremmin palvelemaan Fennian asiakasryhmän kuuluvien pienten yritysten tapauskohtaisia esimerkkejä. Eräs haastateltava mainitsi, että koulutuksissa

käytävät esimerkkitapaukset käsittelevät suuren luokan yrityksiä ja näin ollen koulutuksesta ei saa niin paljon hyötyä.

Myyntineuvottelijoiden koulutuksista kysyttäessä, haastateltavien mielipiteet jakautuivat hieman. Osa oli sitä mieltä, että koulutuksen määrä tällä hetkellä on heillä riittävä, mutta taas osa oli sitä mieltä, että työn mielekkyyden kannalta kannattaisi kouluttaa ja lisätä esimerkiksi tuotekoulutuksia. Tällä pystyttäisiin osaltaan vaikuttamaan myös työntekijöiden vaihtuvuuteen, mutta myös laadukkaampaan kuvaan Fenniasta. Tuotetiedon kartoittaminen toisi myös tiettyä varmuutta työn tekemiseen, sillä puhelimesta saatava tulla välillä kysymyksiä tuotteista, mistä asiakasneuvottelijoilla ei juurikaan ole mitään tietoa.

Työpaikan sisällä kehittyminen ja eteneminen koetaan hyvin tärkeäksi ja haastateltavat ovat kaikki mielissään siitä, että Fennialla tarjotaan paljon koulutusmahdollisuuksia niin vakuutuslalla kuin esimiestyössäkin. Osa haastateltavista mainitsi myös sen, että koulutuksia on ollut välillä hieman liiankin tiheään tahtiin, mutta taas valmiita jatkamaan mielellään koulutuksia tulevaisuudessakin.

5.3.2. Esteet osaamisen tukemisessa

Osaamisen tukemisen esteet saattavat johtua haastateltavien mukaan osaltaan ajanpuutteesta, sillä jos asioita tulee liikaa kerralla, ei kaikkea pysty samanaikaisesti suodattamaan. Eräs este saattaa myös olla se, ettei työntekijä halua kehittyä tai hän ei halua/osaa ottaa palautetta vastaan. Jos ihminen on luonteeltaan pessimistinen, on esteitä varmasti tiedossa. Monessa asiassa ajatellaan, ettei mikään onnistu ja asioita vähätellään. Asenne pitää siis olla kohdallaan, ja jos asenteessa on parantamisen varaa, on se myös este osaamiselle ja sen tukemiselle. Haastateltavat miettivät osaamisen tukemisen esteitä ja kommentoivat asiasta näin:

”Mun mielestä on hyvä, jos niitä negatiivisia asioita ei pidetä sisällä, vaan tuodaan ne esiin. Siinä ryhtikin parantuu, kun saa sen asian pois harteiltaan. Ja taas sitten se, että mä oon saanu siitä sen pallon, niin mä katon heti, että mitä mä voin sille tehdä, että ajatus kääntyy.

”Pitäis lähteä tapauskohtaisesti miettimään, että missä on niinkun vika, että on onko nyt vika siinä mitä mä päästän suustani pihalle, enkö mä osaa sitä ilmaista. Vai onko jossain soittajan koneenkäyttötaidoissa jotain. Sehän voi olla niin monessa asiassa.”

Pessimistisyys tuo omat haasteet osaamisen tukemiseen, mutta myös empatian puute saa aikaan esteitä. Oma asia ei saa pitää niin tärkeänä, etteikö kerkeäisi toista auttaamaan. Näin ollen myös aluevastaavien asenne tulee olla kohdallaan sekä riittävän kärsivällisyyden omaaminen on tärkeää osaamisen tukemisen kannalta. Ihmiset on erilaisia, toiset ottavat asiat omakseen heti ja ymmärtävät ne. Toiset taas ei muista monen viikonkaan päästä samoja asioita. Tässä kohtaa tulee esiin vaadittava kärsivällisyys ja oikea asenne. Eräs haastateltavista mainitsi asiasta seuraavasti:

”Jos sä oot henkilönä semmonen, et sä mielummin itte kiillotat sitä kruunua ja niinku haluat niillä omilla onnistumisilla tavallaan niinku ratsastaa. Et sä et tavallaan osaa edes nauttia siitä et hei, tää niinku osaa ja onnistuu.”

5.3.3. Tavoitteiden saavuttaminen

Haastattelua tehtäessä muutosprosessi oli vielä kesken, joten tavoitteiden saavuttamisen osalta pohdittiin sitä mitä tähän asti on saavutettu sekä mihin suuntaan ollaan menossa. Haastateltavista jokainen koki, että tavoitteissa on edetty hyvää vauhtia ja että tavoitteisiin varmasti vielä päästään muutoksen vakiinnuttua. Haastateltavat kuvailivat tilannetta seuraavasti:

”Oikeassa suunnassa ollaan ja melkein sanoisin, että voiton puolellakin.”

”Kyllä sitä tavoitetta ollaan ihan hyvässä tahdissa saavuttamassa ja sitten vasta sen jälkeen voidaan ruveta kuroma kiinni ihan näitä luvullisia tavoitteita.”

Haastatteluissa tuli ilmi, että luvullisesti tavoitteista ollaan reippaasti jäljessä, mutta mikä ei varsinaisesti ollut kenellekään mikään suuri yllätys. Haastateltavat uskoivat, että tavoitteita tullaan varmastikin vielä miettimään uudelleen, kun toiminta on vakiintunut. Haastateltavien mietteitä asiasta:

”Onhan meillä tavoitteet olemassa, mut sitten taas jos peilataan niitä, mitä me ollaan luvattu silloin viime vuoden lopussa tästä vuodesta, niin se oli kyllä aika utopistinen tähän tilanteeseen, miten tää työjuttu on muuttunut.”

”Eihän ne tavoitteet ihan täysin oo vielä hallinnassa, koska se vaikka niitä myyntitavoitteitakin asetetaan niin eihän sitä voi olettaa, että kun ei vielä tiedä perusasioita kaikista niin eihän sitä pysty myymään vielä, elikkä kyllähän tää prosessi on vielä pahasti kesken.”

Erään haastateltavan mielestä tavoitteita ei oltu haastatteluiden hetkellä asetettu vielä laisinkaan. Hän pohjusti asian sillä, ettei kukaan organisaatiossa olisi voinut tietää muutosten käynnistys vaiheessa, miten asiat lopulta olisivat. Hän kokosi asian lyhyesti näin:

”Ei oo oikeestaan ollut semmosta selkeätä tavoitetta tai selkeätä tavoitetilaa. Ainakaan silleen pitkälle ajalle.”

Oppimisen kannalta on koettu, että tavoitteet on saavutettu. Paljon asiaa on ollut opittavana ja hyvin sitä on omaksuttukin. Uuden asian omaksuminen vie aikaa ja näin ollen virheitäkin saattaa tapahtua. Eräs haastateltavista mainitsi, että virheitä ei ole kuitenkaan tehty toistamiseen, vaan virheen kautta on opittu toimimaan oikein.

Kaikki haastateltavista ymmärsivät kyllä, mitä muutoksilla haetaan ja mihin niillä pyritään. Tutkimuksesta huomasi kuitenkin, että tavoitteet olivat toisille selkeämmät kuin taas toisille. Näin ollen tavoitteet tulisi esittää selkeämmin, niin että jokainen ne varmasti ymmärtää. Osasy tavoitteiden epäselväksi jäämiseen on nimenomaan monet äkinäiset muutokset. Ensin on asetettu tavoitteet, jotka on hetken päästä kumottu toimintatapojen muuttuessa kokonaan.

6. TUTKIMUKSEN JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

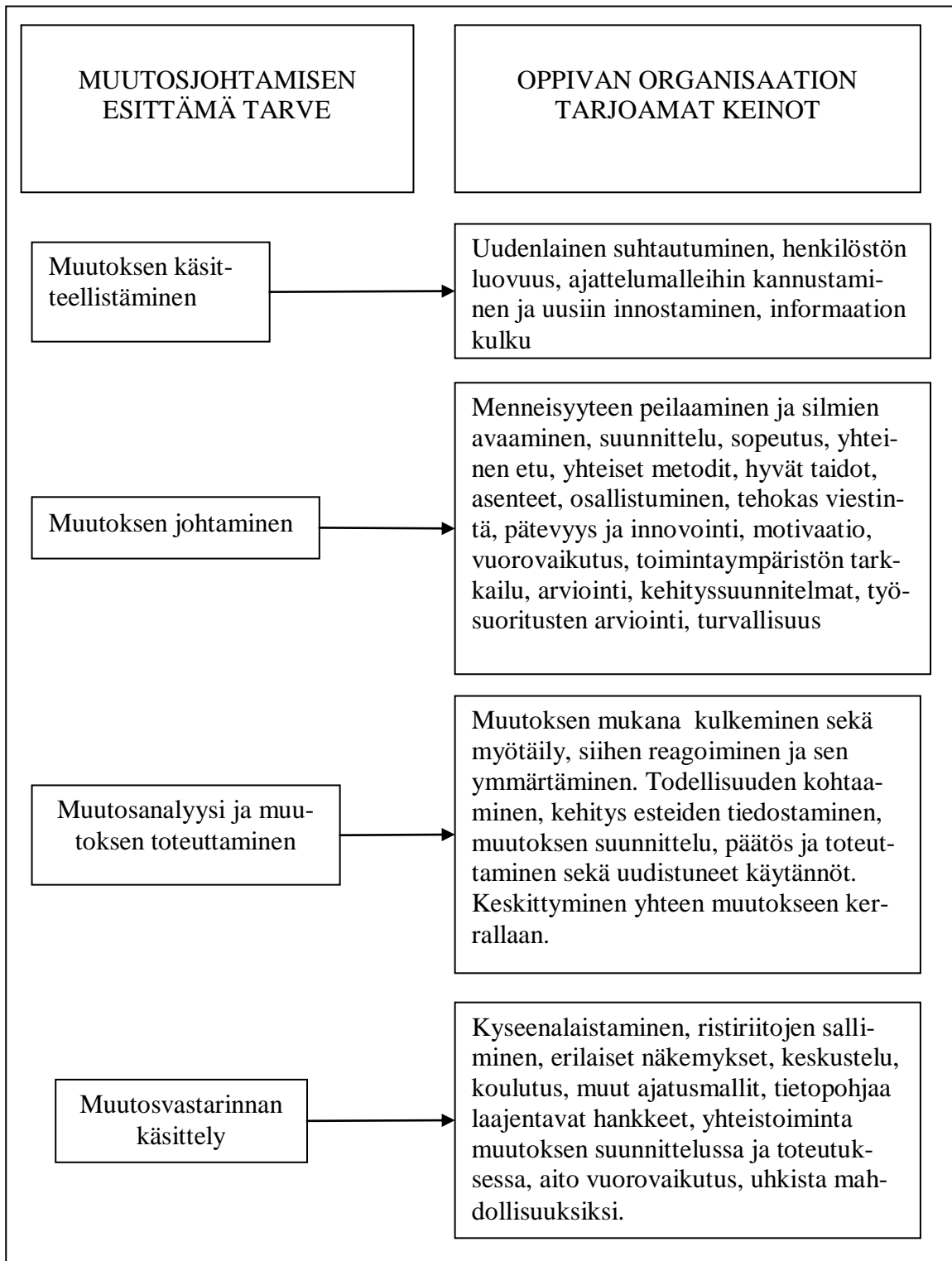
Tässä luvussa esitetään johtopäätöksiä saaduista tutkimustuloksista sekä pohditaan mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia.

6.1. Tutkimustulosten pohdintaa

Tämän tutkimuksen tavoitteena on ollut kuvata ja analysoida muutosta, muutosprosesseja, muutoksen johtamista sekä sen toteuttamista Vaasan Fenniapalvelussa. Jotta muutoksesta selvittää, on oppivan organisaation rooli ratkaiseva. Myös osaamista tulee johtaa, jotta osaamisesta päästään tietoiseen toimintaan, osaamisen kehittämiseen ja sitä kautta elinikäiseen oppimiseen. Tutkimuksen alussa on käyty läpi muutosjohtamisen yleisiä piirteitä eli niitä asioita, joita johtajan tulee ottaa huomioon muutoksen keskellä onnistuneen muutoksen läpiviemiseksi. Tämän jälkeen on keskitytty oppimisen ja osaamisen tärkeään rooliin muutoksen hallinnan kannalta. Tutkimuksen tarkoituksena oli vastata kysymyksiin: Millaisia tarpeita muutosjohtaminen asettaa? Miten näihin tarpeisiin voidaan vastata oppivan organisaation ja osaamisen kehittämisen avulla?

Henkilöstöhallinnan haasteet ovat moninaiset nykypäivänä, sillä liiketoimintaympäristössä tapahtuvat nopeat muutokset vaikuttavat yrityksen henkilöstörakenteeseen, osaamisvaatimuksiin ja kehittämistarpeisiin. Kriittiseksi menestystekijäksi ja haasteeksi nousee näin ollen yrityksen kyky varmistaa alansa parhaan henkilöstön saaminen ja pysyvyys sekä sen jatkuva kehittyminen. Haasteisiin vastaaminen on henkilöstöhallinnon prosessien tehtävä. Osaamisen kehittäminen ja varmistaminen lähtee visioista ja strategialähtöisistä suunnitelmista.

Edellä olevaan taulukkoon (taulukko 1.) olen koonnut muutosjohtamisen esittämien tarpeiden sekä oppivan organisaation tarjoamien keinojen kokonaisuutta. Eli miten oppiva organisaatio pystyy tarjoamaan ne keinot, jotta muutosjohtamisen esittämät tarpeet tyydytetään.



Taulukko 1. Muutosjohtamisen vaateista oppivan organisaation tarjoamiin keinoihin.

Kuten taulukosta näkee, muutos ja oppiminen ovat vuorovaikutteisesti sidoksissa toisiinsa. Muutos muuttaa nykyistä osaamista riittämättömäksi ja haastaa uusien hankkimiseen ja toisaalta kehittyvä osaaminen mahdollistaa kehityksen ja siihen liittyvät muutokset. Jatkuvan oppimisen tarpeet liittyvät yhä useammin ennakoimattomiin ja jatkuviin muutosvirtoihin, mikä tuokin erityisen haasteen oppimiskyvylle.

Nämä jatkuvat muutosvirrat ovat Fenniapalvelun tapauksessa vieneet organisaatiota eteenpäin ja toiminta on muuttunut hyvin paljon siitä, mitä se aikaisemmin oli. Osa muutoksista sai aikaan reaktion, jossa asiakasneuvottelijat kuin myös aluevastaavat kokivat, että heihin luotetaan sekä heidän osaamistaan arvostetaan ja siihen myös uskotaan. Tämä oli suuri motivaatiotekijä monelle, joka myös antoi uutta intoa työtä kohtaan sekä nimenomaan haastoi kehittämään omaa osaamistaan.

Aikaisempien tutkimusten (Santalainen & Huttunen 1993) perusteella, yleisin merkittävien muutosten taustalla oleva syy on kriisi eli tilanne, joka pakottaa muuttamaan olemassa olevan olotilan. Ongelma ja unelma ovat näin ollen molemmat strategisen muutoksen käynnistäjiä. Fenniapalvelun tapauksessa esimerkiksi päiväsoittajien uudelleen kouluttaminen oli välttämätöntä, jotta yhtiö pystyi hallitsemaan ylivuotopuhelut paremmin sekä myös asiakkaat pystyttiin pitämään tyytyväisempinä nopean puhelupalvelun ansiosta. Ylivuotopuheluiden hoitamisen onnistuminen oli koko organisaatiolle tärkeä tavoite. Näin ollen tutkimustulosten perusteella voidaan sanoa, että tässä tapauksessa strategisen muutoksen käynnistäjinä toimi nimenomaan ongelma, mutta myös unelma.

Kuten kappaleessa 2.1 mainitaan, muutokset tulevat useasti yllätyksellisempinä kuin on osattu odottaa ja vaikka muutos havaitaan, sen merkitystä ei välttämättä tajuta. (Ruohotie 2000). Tämä koettiin myös Fenniapalvelussa, sillä osa muutoksista tuli todella yllättäen ja muutoksen sisäistämisessä meni osalla työntekijöistä enemmän aikaa. Vaikka muutokset otettiin pääsääntöisesti vastaan suhteellisen hyvässä hengessä, kaikki olivat kuitenkin vakuuttuneita siitä, että muutoksia tuli samaan hengenvetoon määrällisesti liikaa ja liian nopeasti. Peilaten aikaisempiin tutkimuksiin (Lanning 1996; Ranta 2005),

muutokset tulisivat kuitenkin viedä läpi vaihe kerrallaan. Muutokset saattavat epäonnistua, jos yritetään muuttaa monta asiaa samalla kerralla. Tärkeintä on siis jatkossa keskittyä Fenniapalvelussa yhteen tai kahteen tärkeimpään hankkeeseen. Kun tuloksia saadaan aikaan, nousee henkilöstön motivaatio ja into jatkaa.

Muutokset edellyttävät monenlaisia tekijöitä oppivalta organisaatiolta halutun tuloksen saavuttamiseksi. Saatujen tutkimustulosten perusteella sopeutumiskyky, asenne ja halu muuttua ovat tekijöitä, jotka tulisi sisäistää. Kaikkien organisaatiossa työskentelevien tulisi tiedostaa yhteiset pelisäännöt sekä vastuualueet. Juuri tämän takia oppivan organisaation –idea on tärkeää omaksua organisaation sisällä, kuten myös kappaleessa 3.1 todetaan (Ojala 2000). Oppivan organisaatio –idean omaksuminen edesauttaa pysymään kehityksessä mukana tuoden samalla kilpailuetua. Kappaleessa 3.6 jatketaan samoilla linjoilla todeten, että elinikäisen oppimisen kautta yksilöt sitoutuvat jatkuvaan kehitysprosessiin ja pystyvät lisäämään henkilökohtaista pätevyyttään (Ojala 2000).

Miten toimintaympäristön muutokset ovat sitten vaikuttaneet Fenniapalvelun työntekijöihin? Vaatimusten lisääntyessä ajankohtaisten asioiden ja lisä- ja oheispalveluiden tuntemus on todella tärkeää. Työntekijöiltä odotetaan kasvamassa määrin tuotetietoisuutta, tietotekniikan osaamista sekä asiakaspalvelutaitoja. Myös yksilöllisten tarpeiden kartoittaminen on entistä haastavampaa. Myyntityö on nykyään konsultoivaa myyntiä, jossa asiakaspalvelu on keskeisessä roolissa. Fenniapalvelussa on koettu haasteena vastuullisuus, kiristynyt työtahti sekä laatu- ja venymisvaatimukset. Jatkuviin muutoksiin sopeutuminen vaatii näin ollen mukautumista sekä ainaista hereillä oloa.

Kappaleessa 2.3 todetaan, että henkilöstön ja organisaation kehittyminen kytkeytyvät toisiinsa. Organisaation muutos on hitaampaa, jos yksilö ei halua muuttua ja vastaavasti, jos organisaatio on stabiili, hidastaa se yksilön uusiutumista (Ranta 2005). Saadut tulokset tukevat aikaisempia tutkimuksia, sillä vakuutusalan henkilön työ vaatii jatkuvaa kehittämistä ja näin ollen sekä organisaation että työntekijän tulee olla kehitysprosessissa yhdessä mukana, jotta haluttuihin tavoitteisiin päästäisiin. Parasta muutosturvaa työntekijöille itselleen tuo mahdollisuudet kehittää omaa ammattitaitoaan ja halu kouluttautua, aivan kuten kappaleessa 2.1 mainittiin. Työntekijöiden osaamisesta ja hyvinvoinnista

huolehtiminen on hyvin tärkeää, sillä se näkyy henkilöstön motivaatiossa ja työpaikkojen säilymisessä (Aho 2006).

Konkreettisenä kehittämisalueena tutkimustuloksien perusteella korostuu nimenomaan henkilöstön pysyvyys. Asiakasneuvottelijoiden suuri vaihtuvuus on asia, johon tulisi ehdottomasti kiinnittää enemmän huomiota. Näin ollen on syytä pohtia, miten sitouttaa asiakasneuvottelijat työhönsä paremmin, jotta uusien työntekijöiden kouluttamiselta vältyttäisiin. Toinen kehittämisalue koskee tavoitteiden selkeyttämistä. Haastatteluista kävi ilmi, ettei tavoitteet olleet kaikille täysin avautuneet. Tavoitteet tulisi tehdä selkeäksi jokaiselle Fenniapalvelun työntekijälle, jotta vältyttäisiin väärinkäsityksiltä ja saataisiin kaikki tavoittelemaan yhteistä päämäärää.

Yleisemmällä tasolla voidaan puhua osaamisen olevan yrityksen kilpailukyky silloin, kun se kykenee uusiutumaan ja reagoimaan nopeasti asiakkaiden muuttuneisiin tarpeisiin. Organisaatiossa on siis pidettävä huolta siitä, että yrityskulttuuri tarjoaa mahdollisuuden oppimiselle. Oppimiselle otollinen ympäristö antaa yksilöille mahdollisuuden itsenäisyyteen ja vapauteen sekä halun kehittyä, osallistua ja vaikuttaa muutosten keskellä. Esimiesten tehtävä on tukea ja johtaa tätä prosessia käytännön tasolla. Henkilöstöammattilaisten tehtävä on puolestaan luoda tarkoitukseen sopivia toimintamalleja ja työkaluja sekä olla tukena ja pyrkiä kehittämään esimiehistä todellista osaamisen johtajia.

Fenniapalvelussa on huomattu, että osaamisen kehittymiseen tarvitaan ennen kaikkea omaa halua ja panostusta kehittymiseen. Jotta kehittymistä voi tapahtua, se vaatii myös työntekijän omaa aloitetta. Aikaisempaan tutkimukseen viitaten kehittyminen vaatii oppimista, mikä taas edellyttää mukavuusalueelta siirtymistä epämukavuusalueelle. Ahdistusraja kasvaa, mutta tällöin saadaan aikaan oppimista ja mukavuusalue vähitellen laajentuu. (Talent partnes Oy 2005; Lanning 1996). Saatuihin tutkimustuloksiin peilaten Fenniapalvelussa on osittain koettu kyseinen ahdistus, mutta mikä pitkällä tähtäimellä on johtanut kuitenkin hyviin tuloksiin.

Fenniapalvelussa koettiin vain vähäistä muutosvastarintaa, jonka eteen ei tarvinnut tehdä suurempia toimenpiteitä. Kuten kappaleessa 2.4 todetaan, ihminen suhtautuu lähes poikkeuksetta muutokseen aluksi epäluuloisesti ja muutosvastarinta on sen ilmentymä. (Strömmer 1999; Valtee 2002; Martola & Santala 1997.) Muutosvastarinta on näin ollen täysin luonnollista, joka on Fenniapalvelussa pystytty pitämään minimissään.

Osaamisen johtaminen on jatkuvasti liikkeessä oleva ketju, johon muutokset tekevät oman sävöksensä. Prosessi on monitasoinen ja –tahoinen ilmiö. Muutoksen läpiviemisessä osaamisen johtamisella on suuri merkitys, sillä johtajuus korostuu muutostilanteissa. Haasteiden realistiseen ymmärrykseen pyrkiminen sekä oikeanlainen toiminta ovat perusedellytykset. Yhteisen edun ja yhteisten metodien avulla muutos pystytään myös paremmin toteuttamaan. Avaintekijöissä ovat henkilöstön tarpeiden tiedostaminen, osallistuminen sekä avoin kommunikointi. Tämä uskomus näkyy sekä Bramanten ja Owenin (2009) että myös Haverin ja Majoisen (2000) tutkimuksissa, mutta myös saaduissa tutkimustuloksissa. Usko yhteiseen tekemiseen on ensisijaisen tärkeää sekä myös kysymyksiin vastaaminen, vastausten hakeminen ja perusteleminen ovat asioita, jotka edesauttavat muutoksen sitouttamisessa ja sen hyväksymisessä. Muutoksen johtajalla tulee olla huomattava määrä valmiuksia, jotta osaamista voidaan viedä oikeaan suuntaan. Organisaatiomuutos tulee ymmärretyksi ja hyväksytyksi myös jokaisen työntekijän mielessä ja muutos on siltä osin hallittu ja muutoksen vakiinnuttaminen on mahdollista.

Muutosta voidaan parhaimmillaan suunnata ja helpottaa, mutta harvoin sitä voidaan kuitenkaan täysin hallita ja johtaa. Siihen tarvitaan muutosprosessien syvällistä ymmärtämistä ja näin ollen oppimisen näkökulma tulisi ottaa aina tarkastelun alle silloin, kun yrityksessä käynnistetään jokin muutos. Se, miten ihmiset lähtevät muutosta toteuttamaan, ratkaisee muutoksen. Oppimisen prosessi on todella keskeinen tässä psykologisessa prosessissa ja tätä kautta kuvioihin tulee taas osaamisen johtaminen.

Organisaatioiden välisissä ja sisäisissä ajattelutavoissa, toimintamalleissa ja järjestelmissä, tehtäväkokonaisuuksissa sekä niissä toimivien ihmisten työnkuviissa näkyvät organisaatiota koskevan muutokseen vaikuttavat heijastukset. Oppimisprosesseista tu-

lee hyvin usein vaikeasti hallittavia monitahoisia, -tasoisia ja jatkuvia. Oppimisen käsitteistö on näin ollen tuonut muutosprosessien tarkasteluun muistutuksen siitä, että muutoksessa ja kehittämisessä on pohjimmiltaan kysymys niissä toimivien ihmisten oppimisesta. On hyvä muistaa, että yksilötason oppimisprosessien varassa syntyvät lopulta organisaatioiden kehittämisaskeleet.

Näin ollen organisaatiotason oppimista voi tapahtua vain, jos ihmiset aidosti sisäistävät uusia ajattelu- ja toimintatapoja sekä pystyvät oppimaan pois vanhasta. Kumpikaan asia ei tapahdu käskemällä, jos ihmisellä itsellään ei ole lähtökohtaisesti siihen riittävää tiedollista perustaa eikä tahtoa. Tässä piilee työelämän nykypäivän iso myytti. Kun yrityksessä jokin asia päätetään muuttaa ja siitä informoidaan kaikille, taustalla tuntuu usein olevan aito uskomus siihen, että se on sitten sillä selvä. Jos vastaanotto ei olekaan muutoksen keskellä niin myönteinen, ihmetellään muutosvastarinnan määrää. Ongelma lähtee kuitenkin hyvin usein siitä, miten uuden asian vaatimaa oppimisprosessia on johdettu.

Yrityksen ydinkyvykkyudet ovat henkilöstön kehittämisen lähtökohtana, joissa visio toimii suunnan näyttäjänä henkilöstön kehittämisessä. Muutoksen taustalla tulee olla selkeä visio. Muutos voidaan suorittaa mahdollisimman tehokkaasti ja nopeasti hyvällä muutoksen hallinnalla. Muutoksen onnistumiseksi vision tulee olla kirkas koko muutoksessa mukana olevalle johdolle. Muutosvastarintaa voidaan vähentää hyvällä muutoksen hallinnalla, yhteistoiminnalla ja oikeanlaisella johtamisella. Näin ollen organisaatio tarvitsee hyvän ja vastuullisen ammattijohtajan hitaasti muuttuvassa maailmassa.

6.2. Jatkotutkimusehdotukset

Kohdeyrityksestä löytyy varsin mielenkiintoisia jatkotutkimusmahdollisuuksia, jotka myös sivuavat tämän tutkielman aihetta. Koska muutokset olivat haastatteluhetkellä suurelta osin vasta käynnissä, arvioitiin tässä tutkimuksessa keskeneräistä muutosprosessia. Olisi erittäin mielenkiintoista tehdä uusi tutkimus aiheesta nyt, kun haastatteluhetkestä on kulunut jo vuosi ja tehdyt muutokset ovat vakiintuneet. Muutosten onnistu-

mista pystyttäisiin paremmin arvioimaan ja tutkimustulokset olisivat varmasti hedelmällisempiä.

Toinen jatkotutkimusehdotus liittyy vuorovaikutustaitoihin sekä viestintään koko Fennia organisaation sisällä. Tekemässäni tutkimuksessa tuli ilmi, että viestintää ja vuorovaikutusta tulisi parantaa suhteessa Fenniapalvelun ja muilla alueilla toimivien henkilöiden välillä. Keskittymällä tähän aihe-alueeseen koko organisaation viestintää pystyttäisiin mahdollisesti parantamaan paikantamalla ongelmapesäkkeet ja tekemällä ratkaisuehdotukset paremman kommunikaation takaamiseksi. Kolmas jatkotutkimusehdotus koskee henkilöstön vaihtuvuutta Fenniapalvelussa. Tutkimalla asiakasneuvottelijoiden suurta vaihtuvuutta ja siihen johtavia syitä, voitaisiin saada kehitysehdotuksia henkilöstön parempaan pysyvyyteen.

LÄHDELUETTELO

- Aiqiang, L. (2009). *The Role of HR: Change Mentorship. Industrial Management*, Vol.51, Iss 1.
- Blom, R., Melin, H. & Pyöriä, P. (2001). *Tietotyö ja työelämän muutos: palkkatyön arki tietoyhteiskunnassa*. Helsinki: Gaudeamus.
- Bramante, J. & Owen L. (2009). *Making Change Work – Learn lessons from the best. Leadership Excellence*, 26,1.
- Castells, M. (2000). *Informationsåldern. Ekonomi, samhälle och kultur*. Oxford: Blackwell Publishers Ltd.
- Fennia. (2010). Saatavissa internetistä 13.5.2010: <http://www.fennia.fi/FenniaRyhma/>.
- Jokivuori, P., Latva-Karjanmaa, R. & Ropo, A. (2006). *Työelämän taitekohtia*. Helsinki: Työministeriö. 1, s. 10-11.
- Haveri, A. & Majoinen, K. (2000). *Muutosprosessit ja johtajuus – kuinka kunnat yhdistyvät?* Helsinki: Suomen kuntaliitto. Kuntaliiton painamiskeskus.
- Helakorpi, S. (2005). *Työn taidot – Ajattelua, tekoja ja yhteistyötä*. Hämeenlinna: HAMK Ammatillisen opettajakorkeakoulun julkaisuja 2/2005.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (1995). *Teemahaastattelu*. 7.painos. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hätönen, H. (2000). *Osaava henkilöstö – nyt ja tulevaisuudessa*. MET-julkaisuja nro 4/98. Vantaa: Metalliteollisuuden Kustannus Oy.

Johnston, D. (1998). *Lifelong Learning for all. Organisation for Economic Cooperation and Development*. Paris.

Karlöf, B., Lundgren, K. & Edenfeldt Froment, M. (2003). *Ota oppia parhaista! Tehoa vertailuoppimisesta*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Khandelwal, V. & Gottschalk, P. (2003). *Information Technology Support for Interorganizational Knowledge Transfer*. Information Resources Management Journal, 16(1), 14-23, s.15.

Keskinen, S. (1996). *Yksilö ja työyhteisö muutoksessa*. Turku: Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus.

Kotter, P. (1996). *Muutos vaatii johtajuutta*. Helsinki: Oy Rastor AB.

Lanning, H. (1996). *Organisaation muutoksen toteuttaminen –kehittämisprojektien tyypilliset ongelmat ja niiden välttäminen*. Forssa: Teknillinen korkeakoulu.

T. Lehto, S. (1990). *Muutoksen johtaminen*. Hämeenlinna: Kirjayhtymä Oy.

Martola U. & Santala, R. (1997). *Liiketoimintaprosessit – BPR -muutoksen johtaminen*. Porvoo: WSOY – Kirjapainoyksikkö.

Melin, H. & Nikula, J. (2003). *Yhteiskunnallinen muutos*. Jyväskylä: Gummerus.

Mirza, B. (2009). *Organizational Change Starts Withn Individual Emplyees*. HRMagazine, pg. 31.

Noronen, V. (1995). *Hyvästi 60-luku!*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Otala, L. (2000). *Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa*. 3. uudistettu painos. Porvoo: WSOY.

- Ranta, R. (2005). *Kehittyvä työyhteisö – Kehittäminen ja uudistuminen ihmisenä ja organisaationa*. Helsinki: Yrityskirjat Oy.
- Ruohotie, P. (2000). *Oppiminen ja ammatillinen kasvu*. Juva: WS Bookwell Oy.
- Santalainen, T. & Huttunen, P. (1993). *Strateginen johtaminen julkisessa hallinnossa*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Sitra. (1998). *Elämänlaatu, osaaminen ja kilpailukyky. Tietoyhteiskunnan strategisen kehittämisen lähtökohdat ja päämäärät*. Julkaisusarja Sitra 206. Helsinki. Saatavissa internetistä 2.2.2010: <http://www.sitra.fi/julkaisut/Tietoyhteiskunta/sitra206.pdf?download=Lataa+pdf>.
- Strömmer, R. (1999). *Henkilöstöjohtaminen*. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Valtee, P. (2004). *Uhkista mahdollisuuksiksi – Organisaatiomuutosten toteuttaminen työyhteisön haasteena*. 2. painos. Työturvallisuuskeskus, Kuntaryhmä.

LIITE 1. Haastattelulomake

Haastateltavan taustatiedot:

- Työkokemus vuosissa?
- Koulutus?
- Keskeisimmät työtehtävät?

Muutoksen valmistelu:

- Miten muutosprosessia ja muutosta tuetaan Fennialla?
- Minkälaiset ovat viestintäkäytännöt ja esimiehen rooli?
- Minkälainen on ollut suhtautuminen tuleviin muutokseen?
- Kuinka muutokseen sitouttamisessa onnistutaan?

Muutoksen toteuttaminen:

- Mitä työyhteisössäsi on muutettu kuluneen vuoden aikana?
- Kuinka muutokset koettiin työyhteisössäsi?
- Minkälaisena koit vuorovaikutuksen muutosvaiheessa?

Muutoksen vakiinnuttaminen:

- Millaisia vaikutuksia muutos on tuonut työyhteisöön?
- Miten vuorovaikutusta voidaan kehittää organisaatiossa? Tiedonsiirron onnistuminen?
- Mikä on tilanne nyt muutoksen jälkeen? Onko tavoitteet saavutettu?
- Olisiko jotain voitu tehdä toisin?

Osaamisenjohtaminen muutoksen keskellä:

- Minkälainen osaaminen on ensiarvoisen tärkeää asiakasneuvottelijan työssä?
- Mitä muutos edellyttää oppivalta organisaatiolta?
- Millaista osaamista tarvitset osaamisen johtamiseen?
- Mitä osaamisen johtaminen voisi käytännössä olla Fenniassa?
- Miten työntekijöiden osaamisen kehittämisestä pidetään huolta (yksilö/ryhmätasolla)? Miten siihen voidaan vaikuttaa?
- Miten johdat osaamisen kehittymistä muutostilanteissa?
- Mitä esteitä osaamisen tukemisessa voi olla?
- Oletko törmännyt muutosvastarintaan? Miten tästä on selvitty?