



Aalto-yliopisto
Kauppakorkeakoulu

Organisaatiomuutoksen johtaminen: Analyysi uuden asiakaspalvelukonseptin käyttöönoton onnistumisesta.

Organisaatiot ja johtaminen
Maisterin tutkinnon tutkielma
Hanne Aho
2013

Johtamisen ja kansainvälisen liiketoiminnan laitos
Aalto-yliopisto
Kauppakorkeakoulu

ANALYYSI UUDEN ASIAKASPALVELUKONSEPTIN KÄYTTÖNOTON ONNISTUMISESTA**TAVOITTEET**

Tutkimuksen tavoitteena on ollut selvittää asiakaspalvelukonseptin toteutumista ja sitä hidastavia seikkoja kohdeorganisaation vahinkojen korvaustoiminnassa. Ensimmäisessä tutkimuskysymyksessä olen tarkastellut konseptin sisällön toteutumista eri yksiköiden toimintatavoissa. Toisessa kysymyksessä olen perehtynyt lähemmin organisaatiomuutosten onnistumisen edellytyksiin. Olen myös tutkinut, miten teoreettisessa viitekehyksessä korostuneet seikat selittävät kohdeorganisaation uuden toimintatavan käyttöönoton tasoa. Aikaisemman ajankohtaisen tutkimuksen valossa on tiettyjä tähdellisiä muutokseen vaikuttavia asioita, joita on syytä tarkasti harkita.

TUTKIMUKSEN TOTEUTUSTAPA; MENETELMÄT JA AINEISTOT

Tutkimukseni koostuu kahdesta eri tutkimusmenetelmästä. Ensin toteutin sähköpostikyselyn, johon vastauksia saapui 381 vastausprosentin ollessa 56 %. Kysely lähetettiin korvaustoiminnan käsittelijöille, asiantuntijoille ja tarkastajille. Aineistoa keräsin lisäksi neljällä teemahaastattelulla, jotka kävin vahinkoasiantuntijan, -tarkastajan ja kahden käsittelijän kanssa. Triangulaatiota lisäävinä täydentävinä lähdeaineistoina hyödynsin asiakaskyselyitä, muutosviestintäkyselyä, intranet uutisia, kehittämis- ja koulutusmateriaalia, sekä muuta muutokseen liittyvää sisäistä materiaalia. Kyselystä saatua aineistoa analysoin kyselyosioittain ja ristiintaulukoimalla. Keräämääni haastatteluaineistoa analysoin teemoittain. Lisäksi toin esiin teemoista poikkeavia asioita, sekä kyselyiden pohjalta vahvistuvia tekijöitä. Käytin myös suoria osuvia lainauksia elävöittääkseni analyysiä.

TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimukseni pohjalta muutosta toimintatavoissa ei ole tapahtunut halutulla tasolla. Tiedetyt ilmenneet seikat hidastavat konseptin täysimääräistä haltuunottoa. Organisaatiossa ei ole otettu huomioon merkityksellisiä vaikuttavia seikkoja siinä laajuudessa kuin niihin tulisi panostaa. Tässä organisaatiomuutoksessa korostuivat erityisesti viestinnän vuorovaikutteisuuden, osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksien sekä lähiesimiehen esimerkin näyttämisen vähäisyys. Lisäksi esille nousivat pysyvyydestä viestimisen ja vision innostavuuden puute. Myös johtajien tekojen, viestinnän ja palkitsemisen ristiriitaisuus painottui. Yhtäältä viestitään asiakaspalveluun panostamisesta ja toisaalta palkitaan suorite määräästä. Lisäksi kaivattiin lisää tukea ja kannustusta esimiehiltä. Dialogin vähäisyyden ohella tulisi harkita yhteisten merkitysten rakentamisen oleellisuus keskusteluissa käytetyn kielen kautta.

Toimintatapojen muutokseen vaikuttavat monet toisiinsa vuorovaikutuksessa olevat tekijät. Viitekehyksessä korostuneet tekijät ja tutkimuksen tuloksena ilmenneet kehittämistarpeet ovat yhteneväisiä. Yhdessä ne selittävät muutoksessa onnistumisen tasoa. Yleisenä johtopäätöksenä totean, miten konteksti ainutlaatuisuudellaan vaikuttaa muutokseen. Teorian valossa on kuitenkin tähdellisiä harkittavia tekijöitä tavoitetasoa kohti suunnatessa. Tutkimuksesta merkittävänä korostui: Mikä on muutokselta haluttu ydinasia?

AVAINKÄSITTEET: Organisaatiomuutos, osallistuminen, vaikutusmahdollisuus, esimiestoiminta, viestintä

ANALYSIS OF THE SUCCESS OF THE INTRODUCTION OF A NEW CUSTOMER SERVICE CONCEPT

RESEARCH OBJECTIVES

The aim of the research was to explore the realization of the customer service concept, and the factors that slow down its realization in the claims settlement and claims process in the target organization. The first research question considered the actualization of the content of the concept among the ways of working in the different departments. The second question regarded more closely the conditions and requirements of a successful change. Furthermore, it was explored how these factors that were emphasized in the theoretical framework explain the introduction level of the new way of working. In the light of the previous current research there emerge certain significant factors affecting the change that are certainly worth examining more closely.

METHODOLOGY

My research consists of two different methods. First I carried out an e-mail survey to which I received 381 answers, the response rate being 56 %. The survey was sent to the claim settlement workers, experts and inspectors in the claims process departments. Furthermore, I collected material by conducting four theme interviews, one with an inspector, one with an expert and two with claim workers. As source material adding triangulation I utilized customer satisfaction surveys, change communication survey, intranet news, development and training materials and other internal change related material. The material collected from the e-mail survey, was analyzed both section by section and by cross tabulation. The interview material was in turn analyzed theme by theme. In addition, it was researched both divergences from the themes, and factors that were strengthened based on the survey. Besides, I used apt direct speech in order to invigorate the analysis.

RESEARCH FINDINGS

Based on the research there has not occurred change in the ways of working on the desired level. Certain emerged factors slow down the full realization of the concept. In the organization there has not been considered the meaningful affecting factors in the extent that they ought to be regarded. Concerning this organization change there were particularly emphasized the lack of interactive communication, participation of personnel, possibilities to influence, and exemplification of immediate superiors. Further, there stood out the necessity to communicate stability as well as an inspiring vision. Moreover, the incoherence of the actions and communication of the leaders were highlighted. It is communicated to invest in the customer service. However, the personnel are rewarded by quantity. In addition, the personnel asked for more support and encouragement from superiors. Along with the scarcity of dialogue, there ought to be considered the essentiality of building shared meanings in conversations by the words applied.

Many interactive factors have an influence on the change of the ways of working. The factors emphasized in the framework and emerged development needs are uniform. Together they explain the level of success in the change process. Nevertheless, the context with its unity has a remarkable impact on the changes. In the light of the theory, however, there are significant factors to be considered as heading towards the pursued objective. A notable question raised from the research was: What exactly is the central point desired from the change?

KEY WORDS:

Organizational change, participation, possibility to influence, superior action, communication

Sisällysluettelo

1. Johdanto.....	1
1.1 Kohdeorganisaation korvaustoiminnan uudistaminen.....	1
1.2 Tutkimuksen tavoite, rajaus ja tutkimusongelma.....	3
1.3 Tutkimuksen teoreettinen tausta.....	4
1.4 Keskeiset aineistot ja käsitteet.....	6
1.5 Tutkimustyön rakenne.....	7
2. Organisaatiomuutos ja sen johtaminen.....	8
2.1 Muutoksen määrittely.....	9
2.2 Muutostyypit ja ulottuvuudet.....	10
2.3 Muutosprosessin vaiheet.....	16
2.4 Konstruktionistinen näkökulma muutoksessa.....	18
3. Muutokseen vaikuttavia sisäisiä tekijöitä.....	20
3.1 Osaamisen kehittäminen ja oppiminen muutoksessa.....	21
3.2 Yksilön vaiheet muutoksessa.....	22
3.3 Henkilöstön reaktiot muutokseen.....	25
3.4 Organisaatiokulttuuri.....	27
3.5 Sitoutuminen osallistumalla.....	31
3.6 Lähiesimiehen rooli muutoksessa.....	32
3.7 Viestintä muutoksessa.....	34
3.8 Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto.....	36
4. Tutkimuksen toteuttaminen.....	37
4.1 Tutkimusmenetelmä.....	37
4.2 Aineiston kerääminen ja omat havainnot tiedonhankinnassa.....	41
4.3 Aiemmat kyselyaineistot.....	45
4.4 Tulosten merkittävyyden arviointi ja tutkimuksen rajoitteet.....	46
5. Kyselytutkimuksen tulokset.....	48
5.1 Kohdeorganisaatio, korvaustoiminta ja vahinkojen korvausprosessi.....	48
5.2 Henkilöstön näkemykset muutoksesta.....	51
5.2.1 Korvaustoiminnan muutoksesta.....	53
5.2.2 Ymmärrys konseptista.....	57
5.2.3 Vahingon haltuunotto.....	57
5.2.4 Asenne konseptiin.....	60

5.2.5 Lähiesimiestoiminta.....	62
5.2.6 Osallistuminen ja vaikutusmahdollisuudet	63
5.2.7 Kehitysehdotuksia vastaajilta	64
5.3 Näkemyksiä selittäviä tekijöitä	65
5.3.1 Lähiesimiehen teot	66
5.3.2 Yksilön vaikutusmahdollisuudet	69
5.3.3 Eroavaisuudet taustamuuttujissa	70
6. Tutkimushaastattelujen tulokset.....	73
6.1 Konseptin toteutuminen	74
6.2 Osallistuminen ja vaikutusmahdollisuudet.....	81
6.3 Viestiminen ja lähiesimiestoiminta.....	83
6.4 Sisäisen yhteistyön merkitys ja muita merkittäviä tekijöitä.....	86
6.5 Kehitysehdotukset haastateltavilta	89
7. Keskustelu keskeisistä löydöksistä.....	93
7.1 Tutkimusaineistojen vertailu	93
7.2 Tähdelliset havainnot suhteessa kirjallisuuden näkemyksiin.....	100
8. Johtopäätökset	102
8.1 Reflektointi suhteessa aiempiin kyselyaineistoihin	103
8.2 Kehitysehdotukset.....	105
Lähdeluettelo	109
Liitteet	113
Liite 1. Kyselyn saatekirje, muistutusviesti ja kyselykysymykset	113
Liite 2. Kyselyn suorat jakaumat	115
Liite 3. Ristiintaulukointiesimerkkejä.....	116
Liite 4. Yhteenvetotaulukoita ristiintaulukoinneista.....	117
Liite 5. Haastattelupyynnö ja haastattelurunko	120

Kuvien luettelo:

Kuva 1. Muutoskuutio (Mintzberg ym. 2005).....	10
Kuva 2. Organisaatiomuutos ja kehittämisteoriat (Van De Ven ja Sun 2011; Poole ym. 2000)	14
Kuva 3. Muutoksen kolme vaihetta (Arikoski ja Sallinen 2007)	23
Kuva 4. Sitoutuminen muutoksessa (Arikoski ja Sallinen 2007)	24
Kuva 5. Muutoksen vaiheet (Hiltunen 2011)	24

Kuva 6. Muutosreaktioiden tasot (Mattila 2007).....	25
Kuva 7. Muutoksen johtamisprosessi (mukaillen Schein 2009)	28
Kuva 8. Organisaation kulttuuri ja muutos (Senior ja Fleming 2006)	28
Kuva 9. Lähdeaineistot ja aineiston keräämisen suhteet	41
Kuva 10. Korvausprosessi (Alhonsuo ym. 2012)	49
Kuva 11. Tärkeimmät tekijät muutoksessa (N=381)	53
Kuva 12. Mitä palvelukonsepti sisältää? (N=381)	57
Kuva 13. Prosessin tehostaminen ja maailmanluokan palvelu	95
Kuva 14. Palvelukonseptin verkottuneisuus	102
Kuva 15. Toimintatapaan vaikuttavia tekijöitä	105

Taulukkojen luettelo:

Taulukko 1. Organisaatiomuutosten tyypit (mukaillen Stenvall ja Virtanen 2007; Senior ja Fleming 2006; Balogun ja Hailey 2004)	12
Taulukko 2. Muutosreaktioiden lähteitä ja syitä (Mattila 2007).....	26
Taulukko 3. Organisaatiomuutoksen viestinnän kulttuurit (Juuti ja Virtanen 2009)	35
Taulukko 4. Käytettyjen tutkimusmenetelmien hyödyt ja haitat	38
Taulukko 5. Yhteenveto asiakaskyselyistä (erittäin & jokseenkin tyytyväiset vastaajat prosentteina) .	46
Taulukko 6. Kyselyn suorat jakaumat, viisi korkeinta arvoa	52
Taulukko 7. Kyselyn suorat jakaumat, viisi matalinta arvoa	53
Taulukko 8. Esimiehen esimerkin, viestimisen ja keskustelun positiiviset vaikutukset konseptin omaksumisessa	66
Taulukko 9. Demografiset tiedot (N=381)	71
Taulukko 10. Haastateltavien kehitysehdotukset.....	89
Taulukko 11. Tutkimuksessa kerättyjen aineistojen yhtäläisyydet	95
Taulukko 12. Tutkimuksessa kerättyjen aineistojen eroavaisuudet	99
Taulukko 13. Keskeiset muutoksen tasoon ja pysyvyyteen vaikuttavat tekijät	101
Taulukko 14. Tutkimuksesta korostuneet kehitysehdotukset	107

1. Johdanto

Jos haluat toisten syttyvän, sinun pitää itsesi palaa. Jokaisen meidän muutoksen ytimen näkeminen - sinä. Albert Schweitzerin sanoin: Esimerkki ei ole pääasia pyrittäessä vaikuttamaan toisiin. Se on ainoa asia. (ks. Manninen, 2007.) Muutoksella on tavoite. Seuraavaksi esiin astuvat luja usko, loputon motivaatio ja välitön jatkuva toiminta. Askeleisiin liittyy myös todellinen kyseenalaistaminen. Ajatuksemme muodostavat toimintamme. Näkemällä suljemme pois. Muutos on myös hallitsematon ja monimutkainen rakentuen sosiaalisesti jatkuvasti muuttuvassa kontekstissa. Tavoitteista lähtevä polku uuteen muokkautuu matkalla. Miten harkitsemme polkua kulkiessa sen tarpeellisuuden eri käänteissä? Näemmekö sen? Tuomalla esiin ilmenevät polut ja kyseenalaistamalla kulkemamme. Miten teemme matkasta palkitsevan? Meillä on mielessämme tavoite, joka määrittää toimintaamme. Esimerkin näyttämisen ydin – miksi? Mikä on muutoksemme arvo ja oikeutus, sen tarve. Miten sinä näet sen?

Muutos on trendisana nykypäivän organisaatioissa. Jokainen meistä kohtaa muutosta tavalla tai toisella eri elämäalueillaan. Muutoksen pohjana on tarpeen näkeminen, motivaation ja uskon herättäminen, ajatusmallien tiedostaminen ja muuttaminen itsensä kehittämiseen. Loppu on toimimista. Organisaation mittakaavassa muutos on organisaation kehittämistä, eli jokaisen yksilön ajatusmallien tiedostamista ja toiminnan muuttamista. Yritysten pelikentällä liiketoimintaympäristön jatkuva muutos ja dynaamisuus edellyttävät nopeaa muutosta pysyäkseen kilpailussa ja erottuakseen kilpailijoistaan. Muutoksia tapahtuu nopealla vauhdilla (Merrel 2012, Shin ym. 2012), ja ne koskevat suurta määrää työntekijöitä ja voivat kohdistua esimerkiksi organisaation rakenteisiin, palvelutuotteiden kehittämiseen tai asiakaspalvelun uudistamiseen (Juuti ja Virtanen 2009). Tämän päivän ilmiönä on asiakastarvelähtöisten toimintatapojen kehittäminen kuluttajien vaatimusten kasvaessa. Organisaatioiden uudistukset lupaavat vielä tehokkaampaa ja tuottavampaa toimintaa ja kilpailukykyä. Kuitenkin suurin osa muutoksista jää asetetuista tavoitteistaan.

1.1 Kohdeorganisaation korvaustoiminnan uudistaminen

Kohdeorganisaatiossa on 2007 aloitettu laaja vahinkovakuutusliiketoiminnan vahinkojen hoidon ja korvauspalvelun, eli korvaustoiminnan uudistaminen, joka on edennyt suunnitteluvaiheesta toteutukseen. Palvelukonseptin lisäksi uudistukseen liittyivät vuoden 2012 alusta segmentoivan toimintamallin käyttöönotto, 2013 alusta asteittain uuden korvausjärjestelmän käyttöönotto, sekä kumppanuuksien prosessien ja verkkopalvelun kehittäminen. Korvausjärjestelmän käyttöönotto on viivästynyt, eikä se ollut lainkaan käytössä tutkimusta aloittaessa. Keväällä 2013 järjestelmää on hiljalleen

otettu rajattuun käyttöön. Järjestelmän on päämäärä luokitella ja jakaa vahingot neljään eri segmenttiin. Ensimmäisen segmentin vahingot käsitellään koneellisesti. Toisessa segmentissä toteutetaan kerralla kuntoon käsittelyä. Kolmannessa ja neljännessä segmentissä toteutetaan vahinkojen monivaiheista käsittelyä. Neljättä segmenttiä ei ole vielä määritelty.

Tutkimuksessa keskityn palvelukonseptiin, joka on otettu käyttöön 2011. Ydinajatuksena konseptissa on ”viiden tähden korvauspalvelu”, joka kiteytetään ydinsanomaan ”yksi yhteydenotto riittää”. Tavoitteena on, että asiakkaan oltua kerran yhteydessä, vahinko hoidetaan kokonaisvaltaisesti organisaatiossa. Konseptin on päämäärä nostaa asiakkaan palvelukokemusta jatkuvalla informoinnilla ja vahingon kokonaisvaltaisella hoitamisella. Organisaatiomuutokset ovat erittäin haasteellisia ja osaltaan hallitsemattomia. Perehdyinkin mielenkiinnolla korvaustoiminnan muutoksen käynnistymiseen ja etenemiseen henkilöstön näkökulmasta. Miten he ovat vastaanottaneet konseptin? Miten se toteutuu tutkimuksen hetkellä, ja mitkä tekijät hidastavat toiminnan muutosta?

Palvelukonseptin käyttöönotosta viestittiin ensimmäisen kerran syksyllä 2010 ja muodostettiin työryhmät konseptin rakentamiseksi. Konseptia luotiin konsultin johdolla. Syksyllä toteutettiin myös pilotit autovahingoista ja tuotiin esille uutta toimintamallia. Maaliskuussa 2011 haettiin muutosvalmentajia ja huhtikuussa otettiin konsepti käyttöön korvaustoiminnassa. Tällöin myös alettiin seurata sen toteutumista. Esimiehet soittelivat asiakkaille ja kyselivät kokemuksia palvelusta. Muutosvalmennuksia konseptista pidettiin kaksi syksyllä 2011. Marraskuussa toteutettiin lisäksi viiden tähden palvelukahvila, jossa oli tilaisuus tavata korvauspalvelun johtoa. Helmikuussa 2012 konseptista tuli intranettiin verkkokurssi. Tämän jälkeen viestintä on keskittynyt enemmän segmenttoivasta toimintamallista ja uudesta korvausjärjestelmästä viestimiseen.

Aiemmissa asiakaskyselyissä vakuutusyhtiöiden välillä organisaatio on pärjännyt huonosti. Yksityisasiakkaiden EPSI Rating asiakastytyväisyystutkimuksessa 2010 organisaation korvaustoiminnassa palvelu oli asiakkaiden mielestä etäistä ja persoonatonta ja internet-palvelut olivat hankalia. Kokonaisuudessaan kohdeorganisaatio oli heikoin tutkimuksessa. Asiakkaiden odotukset eivät täyttyneet, tuotteiden- ja palveluiden laatuun ei oltu tyytyväisiä ja asiakasuskollisuus oli matala.

Korvaustoiminnassa on ollut kaksi koulutustilaisuutta konseptista. Konsepti sisältää alussa vahingon kirjaamisen, asiakkaalle infoamisen, sitten käsittelijän vahingon haltuun ottamisen. Neljäntenä konseptissa on puhelimen ja sähköpostin käytön lisääminen kirjeiden sijaan sekä viidentenä jokaisen oman toimintatavan seuraaminen ja sitä kautta edelleen kehittyminen. Vahingon haltuun ottamisessa korostuu asiakkaaseen yhteydessä oleminen asiakkaan ajan tasalla pitämiseksi, sekä tiedon kerää-

minen vahingon hoitamiseksi myös muiden vahinkolajien osalta. Vahingon kokonaisvaltainen hoitaminen on tärkeitä asiakasnäkökulmaa ajatellen. Asiakas haluaa, että hänen koko asiansa hoidetaan kerralla ja hän haluaa olla tietoinen vahinkokäsittelyn tilasta. Asiakkaan palvelukokemus laskee, jos hän joutuu asiansa hoitamiseksi olemaan monesti yhteydessä ja vielä eri yksiköihin. Organisaation sisäinen vahingon hoito eri yksiköissä ja vahinkolajeissa ei tule näkyä asiakkaalle.

Konseptin on tarkoitus kasvattaa asiakkaan palvelukokemusta, lisätä läpinäkyvyyttä ja nopeuttaa käsittelijän työskentelyä esimerkiksi vähentämällä asiakkaiden yhteydenottoja, kun käsittelijä on vahingon saavuttua yhteydessä. Tavoitteena on, että asiakas on koko ajan tietoinen, missä vahingon käsittely on menossa, ja mikäli saa epäävän päätöksen, ymmärtää tämän selkeästi. Asiakkaat vaativat hyvää palvelua ja nopeutta. Mikäli yritys epäonnistuu tuottamaan asiakkaalle tämän vaatimaa palvelua, asiakas siirtyy kilpailijalle, joka tähän pystyy. Kysymisen arvoista on, miten asiakkaat toivoisivat, että heihin oltaisiin yhteydessä. Mitä yhteydenottokeinoja he suosivat?

1.2 Tutkimuksen tavoite, rajausta ja tutkimusongelma

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten palvelukonsepti toteutuu ja toimii korvaustoiminnan asiakasrajapinnassa työskentelevän henkilöstön jokapäiväisessä työssä. Muutos kohdeorganisaatiossa on kesken. Tutkimusaihetta ja rajausta miettiessäni lähdin liikkeelle korvausliiketoiminnan sen hetkisestä tilanteesta. Rajaukseen vaikutti myös korvaustoiminnan eri yksiköissä työskennellessäni muodostunut näkemykseni, sekä viimeisimpänä kokemukseni muutoksen kohteena olemisesta konseptia käyttöönotettaessa.

Päämääränäni on tutkia, miten muutos ja konseptin haltuunotto ovat tähän mennessä onnistuneet. Muut korvaustoiminnan muutostekijät on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle. Muihin muutostekijöihin, eli kriittisiin menetystekijöihin, lukeutuvat segmentoitu toimintamalli, korvausjärjestelmä, sekä verkkopalveluiden ja kumppanuusprosessien kehittäminen. Korvaustoiminnan henkilöstön olen rajannut vahinkokäsittelijöihin, -asiantuntijoihin ja -tarkastajiin.

Tutkimuksessa keskityn ilmentämään henkilöstön kokemusta muutoksesta yleisellä tasolla, ymmärrystä konseptista, vahingon haltuunoton tasoa, mahdollisina hidastavina tekijöinä lähiesimiestoimintaa ja viestintää sekä asenteita konseptia kohtaan. Henkilöstön muutoksen johtamisen osalta tutkin, miten yksilöt kokevat oman osaamisensa kehittämisen, onko heillä ollut aikaa, mahdollisuudet ja välineet oppia tekemään konseptin edellyttämällä tavalla. Edellisten ohella tutkin, miten henkilöt kokevat kokonaismuutoksen ja konseptin onnistumiseen vaikuttamismahdollisuutensa sekä mahdollisuus-

tensa tuoda kehitysehdotuksia esille. **Tutkimukseni tarkoituksena on siis selvittää konseptin toteutumisen tasoa sekä täysimääräiseen haltuunottoon vaikuttavia ja sitä mahdollisesti hidastavia tekijöitä korvaustoiminnassa.**

Konseptin toteutumisen tasoa tarkastelen seuraavien kysymysten kautta:

1. Onko henkilöstö omaksunut konseptin ja käyttääkö henkilöstö sitä halutulla tavalla?
2. Miten henkilöstö ymmärtää konseptin? Onko lisääntynyt ymmärrys toimintaan, mitä tavoitellaan?
3. Onko uusi asiakaslähtöisempi toimintatapa tullut jäädäkseen vai soveltaako henkilöstö sitä hetken aikaa koulutuksien jälkeen? Millä tasolla; mikä toteutuu, mikä ei? Miten järjestelmän vaiheistus vaikuttaa?
4. Mitä eroa työn tekemisessä on verrattuna aikaan ennen ja jälkeen konseptin käyttöönottamista? Miten tämä konkreettisesti ilmenee?

Konseptin täysimääräistä haltuunottoa hidastavia tekijöitä tarkastelen seuraavien kysymysten kautta:

1. Mikä hidastaa konseptin toteutumista? Miten tämä ilmenee?
2. Mitkä olivat tyypillisiä syitä muutosreaktioille henkilöstön keskuudessa?
3. Millaisia asenteita henkilöstöllä on konseptista?
4. Millaisia kehitysehdotuksia henkilöstöllä on konseptia ajatellen?
5. Millainen yhteys on konseptin käyttöönoton ja asiakaskontaktimäärien kehityksellä?
6. Miten henkilöstö on kokenut konseptista viestimisen lähiesimiehen taholta?

Aiempi työskentely eri yksiköissä edesauttaa näkemään eroja vahinkolajien välillä ja muodostamaan paremmin kokonaiskuvaa korvaustoiminnasta. On mielenkiintoista tutkia, miten ja millä tasolla konsepti on otettu haltuun eri yksiköissä. Aiempi tutkimusmateriaali edesauttaa muodostamaan kuvaa aiemmasta tilanteesta koskien asiakastyytyväisyyttä ja konseptin haltuunottoa. Tutkimustuloksia voin hyödyntää vertaamalla saatuja tuloksia aiempiin ja ylipäätään konseptin periaatteisiin; onko korvauspalvelu yhdenmukaista konseptin kanssa. Tutkimuksen tulokset, johtopäätökset, kehitysehdotukset ja jatkotutkimusrajaukset esittelen tutkimuksen lopussa.

Tutkimuksen ajoitus konseptin toteutumisen tason tarkastelemiseen on otollinen, sillä muutokseen sisältyvän uuden korvausjärjestelmän pilottikoulutukset alkavat helmikuussa 2013. Tällöin on hyvä olla pohjalla näkemys toiminnan muutoksesta ja sitä hidastavista tekijöistä.

1.3 Tutkimuksen teoreettinen tausta

Kohdeorganisaation muutoksen ja konseptin tutkimisessa hyödynnän teoreettisessa viitekehyksessä esiteltyä kirjallisuutta ja tutkimusta. Viitekehys toimii pohjana tutkimukselle, jotta pystyn paremmin

ymmärtämään organisaatiomuutosta ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Toisessa ja kolmannessa luvussa olen kartoittanut muutokseen vaikuttavia tärkeitä tekijöitä perehtymällä ajankohtaiseen tutkimukseen. Tavoitteenani on ollut muodostaa kokonaiskuvaa merkityksellisimmistä seikoista. Empiria - ja johtopäätökset luvuissa tarkastelen tutkimustuloksia suhteessa aiempaan kirjallisuuteen. Esimerkiksi Whelan-Berry ja Somerville (2010) ilmentävät, miten muutosajurit eroavat organisaatiosta ja muutoksesta riippuen. Tutkimuksessa pyrin tuomaan esille kohdeorganisaation korvausliiketoiminnan muutosta ja tarkasteluun valitsemiani muutosajureita. Tarkoitukseni on selkeyttää näistä tekijöistä juuri tässä muutoksessa korostuneita.

Teoreettista viitekehystä varten kävin läpi kolmisenkymmentä organisaatiomuutoksiin liittyvää tieteellistä vertaisarvioitua artikkelia ja organisaatiomuutoksen kirjallisuudesta lähes kolmisenkymmentä kirjaa. Artikkeleista valikoin tutkimuksen kannalta keskeisimmät, joihin oli useasti viitattu tutkimuskentällä. Lisäksi keskityin uudempaan tutkimukseen ja vanhemmasta tutkimuksesta ainoastaan merkittävimpiin. Artikkeleihin lukeutui erilaisilla tutkimusmenetelmillä tehtyä empiiristä tutkimusta painottuen kvantitatiivisiin menetelmiin, sekä tutkimusta ja kirjallisuutta yhteen kokoavia ja kriittisesti arvioivia katsausartikkeleita. Lisäksi artikkeleihin kuului tutkijoiden kehittelemiä viitekehkyksiä, esimerkiksi muutoksessa sitoutumisen tutkimista varten. Tutkimusta oli tehty eri maissa, keskittyen Iso-Britanniaan ja Yhdysvaltoihin. Mukana oli tutkimusta myös esimerkiksi Kreikasta, Saksasta, Itävallassa, Hollannista ja Intiasta. Artikkeleita hain sähköisistä tietokannoista muutoksen johtamisesta, sitoutumisesta, viestimisestä, organisaatiokulttuurista, muutosreaktioista ja muutosvaiheista. Lisäksi etsin kirjallisuutta ja tutkimusta yhteen vetäviä artikkeleita.

Valmius sopeutua nopeasti ympäristön muutoksiin on tullut kriittiseksi tekijäksi organisaatioiden menestymiselle (Peus ym. 2009). Liguori (2012) toteaa, miten nykyään keskustelu organisaatiomuutoksesta keskittyy siihen, miten organisaatiot johtavat muutosprosessia, ja miksi vain jotkut oikeasti saavuttavat radikaalin muutoksen. Shin ym. (2012) ilmentävät, miten noin puolet kaikista muutoksista epäonnistuu. Kotter (2007) lisää, miten yli sadassa yrityksessä vain muutama on onnistunut muutoksessa. Suurin osa muutoksista on sijoittunut jonnekin välimaastoon, enemmän epäonnistuneen puolelle.

Organisaatiomuutokset ovat todella haasteellisia ja polku muokkautuu jatkuvasti kulkiessa. Palvelukonseptin käyttöönoton jälkeen korvaustoiminnan henkilöstön tulisi muuttaa toimintatapojaan, toisten enemmän ja toisten vähemmän lähtökohdista riippuen. Muutos ilmenee ajallisesti tietyissä organisaation sisäisissä tekijöissä. Pystyäkseen vastaamaan ulkoisen toimintaympäristön haasteisiin, organisaation on sisäisesti toimittava ja muuntauduttava sujuvasti. Näitä sisäisiä muutoksen onnistumi-

seen vaikuttavia tekijöitä tuon viitekehyksessä esille keskittyen henkilöstön ja lähiesimiehen rooleihin. Henkilöstön näkökulmasta tarkastelen muutoksen vaiheiden vaikutusta, reaktioita, asenteita konseptiin ja vaikutusmahdollisuuksien kautta sitoutumista. Lähiesimiestoiminnassa keskityn tutkimaan viestintää, tukemista ja johtamista konseptista.

1.4 Keskeiset aineistot ja käsitteet

Tutkimusprosessin aikana perehdyin teoriaviitekehyksen ohella eri aineistoihin paremman kokonaiskuvan muodostamiseksi konseptin toteutumisesta. Tutustuin kohdeorganisaation internet sivuihin, intranet uutisiin ja erilaisiin asiakastytyväisyystutkimuksiin. Lisäksi perehdyin edellisvuonna tehtyyn sisäiseen muutosviestintäkyselyn tuloksiin, sekä muuhun yrityksen sisäiseen muutosprosessiin liittyvään materiaaliin. Muutosviestintäkyselyn palautteista ilmeni, miten konseptin toteutuminen on eri vaiheissa eri yksiköissä. Vastaajat toivat myös esille monia kysymyksiä ja pohdintaa muutoksesta.

Tutkimusmenetelmäksi valitsin yhdistelmämenetelmän koostuen tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa toteutetuista sähköpostikyselyistä ja toisessa vaiheessa tehdyistä henkilökohtaisista haastatteluista. Kyselyiden avulla muodostin kokonaiskuvan korvaustoiminnan muutoksesta ja konseptin toteutumisesta. Haastatteluilla taas syvensin kyselyaineiston pohjalta voimakkaasti esille nousseita teemoja tunnistuen syitä täysimääräistä haltuunottoa hidastaville tekijöille.

Työn keskeisiin käsitteisiin lukeutuvat organisaatiomuutos, muutosjohtaminen, esimiestoiminta ja viestintä. Organisaatiomuutos on Van de Venin ja Sunin (2011) mukaan muodon, laadun tai tilan ajallinen ero. Muutos voi laajuudeltaan vaihdella huomattavasti koskettaen yksilön toimintaa ja työtä, tiimiä, yksikköä, liiketoimintaa, organisaatiota tai sen suhteita toisiin organisaatioihin. Van de Ven ja Poole (2005) puolestaan määrittelevät muutoksen ajallisesti tarkasteltuihin eroihin etukäteen valituissa suhteissa. Muutos sisältää siis sekä ajallisen ulottuvuuden että määritellyt mittasuhteet, joiden rajoissa se etenee.

Honkasen (2006) mukaan johtajuuteen sisältyvät tavoitteiden muodostaminen ja kirkastaminen, organisaation vision viestiminen, yhteisyyden muodostaminen sekä erityisesti ihmisten motivoiminen, sitouttaminen ja tukeminen heidän työssään. Tämä kaikki lukeutuu muutoksen johtamiseen. Miten yksilöt saadaan muuttamaan toimintaansa? Miten he motivoituvat ja sitoutuvat? Hiltunen (2011) lisää, miten kaikkeen johtamiseen kuuluu muutoksen elementti. Perimmiltään johtaminen tähtää johdettavan toiminnan muuttamiseen.

Hiltunen (2011) määrittelee johtamisen yksilöiden ohjaamisena johtajan haluamaan suuntaan. Kyse on ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta. Esimiestoimintaan liittyvät johtaminen, johdettavien tukeminen ja kannustaminen. Hiltunen (2011) jatkaa, miten hyvään johtamiseen sisältyvät taidot neuvotella, antaa ja vastaanottaa palautetta, kuunnella ja auttaa. Lisäksi johtamisessa on tärkeitä esimerkin näyttämistä omalla toiminnalla, johdonmukaisuus, vastuun kantaminen, erilaisten ihmisten arvostaminen sekä pilke silmäkulmassa toimiminen.

Viestintä työyhteisössä on Juholinin (2010) mukaan kaikkeen organisaation sisäiseen tekemiseen liittyvä prosessi. Se edesauttaa organisaation menestymistä myös muutoksessa. Viestinnän merkittäviin tehtäviin lukeutuvat toiminnan edellytysten muodostaminen, työhyvinvoinnin lisääminen sekä uuden tiedon rakentaminen ja jakaminen. Erittäin oleellisena näen myös Juholinin (2010) esittelemän yhteisen oppimisen, joka muodostuu dialogin avulla.

1.5 Tutkimustyön rakenne

Tutkimuksessa etenen teoreettisen viitekehyksen tarkastelemisesta tutkimuksen toteuttamiseen, kohdeorganisaation kuvailemiseen ja tuloksien esittelemiseen.

Toisessa ja kolmannessa luvussa luon pohjan tutkimusasetelmalle aikaisemman kirjallisuuden kautta. Luvuissa perehdyn syvemmin organisaatiomuutoksiin liittyvään kirjallisuuteen edesauttaen tutkimuskysymysten muotoilemista. Ensimmäisessä teorialuvussa käyn läpi organisaatiomuutoksen määrittelyä ja sen ulottuvuuksia. Esittelen myös erilaisia muutosmalleja ja näkökulmia muutoksen johtamiseen.

Toisessa teorialuvussa selvennän muutoksen vaikuttavia organisaation sisäisiä tekijöitä. Aluksi tarkastelen henkilöstön roolia muutoksessa tuoden esille yksilön muutoksen vaiheita, reaktioita, organisaatiokulttuuria, asenteita ja sitoutumista vaikutusmahdollisuuksien kautta. Näiden jälkeen perehdyn esimiehen rooliin muutoksessa selventäen lähiesimiehen viestintää, johtamista ja tukemista; esimerkiksi näyttämistä toiminnallaan.

Teoreettisen viitekehyksen yhteenvedon jälkeen neljännessä luvussa esittelen käyttämäni tutkimusmenetelmät ja aineiston keräämisen prosessin. Aloitan kertomalla yksityiskohtaisemmin tutkimuksen menetelmistä ja käytännön toteuttamisesta. Luvun lopussa tuon vielä ilmi aiempia kyselyaineistoja sekä tarkastelen tutkimuksen luotettavuutta.

Viidennessä luvussa esittelen ensin kohdeorganisaation ja korvaustoiminnan, sekä kuvaan lyhyesti käsittelyprosessin. Tämän jälkeen selvennän sähköpostikyselyn tuloksia yleisellä tasolla ja tuon esille aineistosta korostuneita teemoja. Käyn yleistulokset läpi kyselyn kuuden osion kautta ja nostan esiin vastaajien kuvailevia oleellisimpia suoria lainauksia. Lisäksi tarkastelen vastaajien esittämiä kehitysehdotuksia. Tämän jälkeen paneudun selittäviin muuttujiin ja pyrin tekemään laajempaa analyysia.

Kuudennessa luvussa esittelen kyselyiden jälkeen toteutettujen haastatteluiden tuloksia teemoittain, sekä tuon esille muita merkityksellisiä esille nousseita tekijöitä. Seuraavaksi yhdistän koko tutkimuksen keskeiset löydökset suhteessa kirjallisuuden näkemyksiin. Lopuksi kahdeksannessa luvussa esittelen johtopäätökset, oman reflektoinnin tuloksista, kehitysehdotukset ja jatkotutkimusideat.

2. Organisaatiomuutos ja sen johtaminen

Organisaatiomuutoksia on tutkittu paljon ja kuitenkin suurin osa epäonnistuu. Tämä vaikuttaa sidosryhmiin, kuten henkilöstöön ja asiakkaisiin, sekä laajemmalla tasolla yhteiskuntaan. Mukana on niin monta muuntautuvaa liikkeessä olevaa tekijää, että muutosten onnistunut toteuttaminen on todella haasteellista. Jaros (2010) toteaaakin organisaatiomuutoksen olevan monella eri tasolla tapahtuva johdosta alaspäin kulkeva ilmiö. Muutos voi koskettaa jokaista osastoa, mutta työntekijät saattavat havaita sen monin eri tavoin riippuen, miten se vaikuttaa heidän työhönsä.

Muutosten tutkiminen on keskittynyt paljolti muutosten johtamisen tapaan ja onnistumiseen vaikuttaviin tekijöihin. Tutkimuksessa tarkastelen muutosta organisaatiossa työntekijöiden näkökulmasta käsin ja tuon esille muutoksen käynnistymisen ja etenemisen onnistumiseen vaikuttavia organisaation sisäisiä tekijöitä. Kuten Whelan-Berry ja Somerville (2010) osuvasti tuovat esille, organisaation muutosaloitteet koskevat muutosta yksilön tasolla. Muutos tapahtuu henkilöstön käyttäytymisessä, toimintatavoissa, arvoissa ja asenteissa.

Tässä luvussa selvennän organisaatiomuutoksen määritelmiä, erilaisia muutostyyppejä sekä muutosprosessia ja muutoksen johtamisessa käytettyjä malleja vaiheineen. Tarkastelen lisäksi vaihtoehtoista tapaa muutoksen johtamiselle, konstruktionistista lähestymistapaa. Seuraavassa luvussa paneudun syvemmin organisaatiomuutokseen vaikuttaviin sisäisiin tekijöihin.

Peus ym. (2009, 159) määrittelevät muutosjohtamisen aloitteiden esittelyksi ja johtamiseksi koskien organisaation suuntaa, rakenteita ja kykyä palvella sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden muuttuvia tarpeita. Lopulta työntekijät ovat käyttäytymisellään vastuussa muutoksen onnistumisesta, jolloin työn-

tekijöiden tuki muutokselle on oleellinen. Organisaatiomuutokset otetaan kuitenkin yleensä työntekijöiden keskuudessa vastaan vahvoillakin negatiivisilla reaktioilla.

Monissa tieteellisissä artikkeleissa ja kirjallisuudessa todettiin (ks. esim. Shin ym. 2012, Mattila 2007, Kotter 2007), miten yhä tänä päivänäkin enemmistö yritysten muutoshankkeista ei pääse tavoitteisiinsa. Peus ym. (2009) kertovat, että arviolta 40 % - 70 % muutosaloitteista epäonnistuu. Johto voi katsoa tavoitteista jäämisen syyksi toimeenpanon epäonnistumisen ja henkilöstön muutosreaktiot, kun henkilöstö puolestaan saattaa moittia johtoa kehnosta johtamisesta. Eri toimijoilla on eri näkökulmat ja eri motiivit. Kuten Tienari ja Meriläinen (2009) ilmentävät, toisessa ääripäässä ovat ylimmän johdon käsitykset muutoksesta ja sen tarpeesta, kun taas toisessa päässä esille nousee organisaation jäsenten näkökulma perustuen heidän työnsä ja toimintansa kehittämiseen.

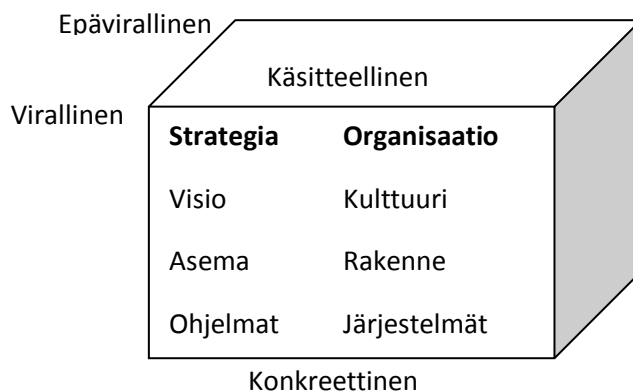
2.1 Muutoksen määrittely

Van de Ven ja Sun (2011) määrittelevät muutoksen organisaatiossa muodon, laadun tai tilan ajalliseksi eroiksi. Muutos voi siis koskettaa yksilön työtä, tiimiä, yksikköä, osastoa, liiketoimintaa, koko organisaatiota, tai esimerkiksi sen suhteita muihin organisaatioihin. Muutosta voi havainnoida mittaamalla samaa kokonaisuutta kahtena tai useampana ajanjaksona tietyistä valituista piirteistä, ja havainnoimalla erot näissä piirteissä. Van de Ven ja Poole (2005) puolestaan lisäävät määritelmään muutoksen olevan ajan mittaan havainnoituja eroja valituissa mittasuhteissa, sekä selostukseksi, joka kuvaa tapahtumien sarjaa kehityksen ja muutoksen tapahtumisesta organisaatiossa. Muutos sisältää siis ajallisen elementin sekä tietyt mittasuhteet, joiden puitteissa se etenee. Muutoksen laajuuden ja ajallisen ulottuvuuden lisäksi näen organisaatiomuutoksen kolmena kysymyksenä: Mitä halutaan saavuttaa? Miten muutos toteutetaan? Miten matkalla kyseenalaistetaan ja muokataan päämäärää?

Kohdeorganisaatiossa muutos koskettaa yrityksen yhtä liiketoiminnon osaa; vahinkovakuutus toiminnan korvauspalvelua. Tutkimuksessa havainnoin, millä tasolla toiminnan muutos on toteutunut 2011 käyttöönotetun palvelukonseptin jälkeen. Muutosta havainnoin kahtena ajanjaksona. Tutkittaviksi valitut tekijät keskittyvät konseptin toteutumista tukeviin asioihin sisältäen korvauspalvelun kulttuurin ja asenteiden, yksilöiden osallistumisen tason, esimiehen roolin ja viestinnän tutkimisen. Lisäksi tarkastelen muutosvaiheiden vaikutusta. Tutkin myös konseptiin sisältyvien tekijöiden, kuten vahingon haltuunoton ja lisääntyneen suoran asiakastyön kokemista ja niiden toteutumisen tasoa selvittämällä muutosta toimintatavoissa.

Muutos voidaan nähdä organisaation eri tasoilla tapahtuvana prosessina. Burke (2008) määrittelee muutosprosessin vastaamaan miten-kysymykseen koskien muutoksen jalkauttamista ja omaksumista. Prosessiin lukeutuvat muutoksen suunnittelu, julkistaminen, jalkauttaminen ja ylläpitäminen. Burke (2008) erottelee sisällön prosessista. Sisältö vastaa mitä-kysymykseen antaen vision ja suunnan muutokselle. Miten-kysymykseen vastaamisessa tarvitaan johtajuutta, joka osallistaa henkilöstöä.

Mintzberg ym. (2005) puolestaan esittelevät muutoskuution (Kuva 1), josta ilmenee organisaation suunta eli strategia, ja toisena ulottuvuutena organisaation tila. Sekä strategia että tila voivat vaihdella käsitteellisestä konkreettiseen. Strategia - osiossa visio on kaikkein käsitteellisin, kuten kulttuuri on tilan - osiossa. Oleellista tässä kuutiossa on, että aina kun aiot muuttaa jotakin organisaatiossa, sinun on muutettava kaikkea sen alla olevaa. Jos muutos sisältää rakenteen muuttamista, on sinun muutettava myös järjestelmiä ja yksilöitä. Jos muutokseen lukeutuu vision muuttaminen, tulee sinun harkita strateginen asemointisi sekä ohjelmien ja tuotteiden tai palveluiden uudelleensuunnittelu. Virallisella ulottuvuudella Mintzberg ym. (2005) tarkoittavat harkittua ja epävirallisella ulottuvuudella ilmenevää ajattelun esimerkiksi strategiaa. Yksilötasolla tämä tarkoittaa virallista koulutusta tai esimerkiksi epävirallista mentorointia tai coachingia.



Kuva 1. Muutoskuutio (Mintzberg ym. 2005)

Kohdeorganisaation korvaustoiminnassa muutoksella pyritään organisaation tilaa ajatellen konseptin myötä kulttuurinkin muuttamiseen. Muutos sisältää myös segmentoivan toimintamallin, korvausjärjestelmän sekä koulutuksia näistä. Strategiaa tarkastellen muutos käsittää vision ja kaikki sen alla olevat, myös uuden vakuutus tuotteen kehittelyn.

2.2 Muutostyypit ja ulottuvuudet

Saboohi ja Sushil (2011), Tienari ja Meriläinen (2009), Stenvall ja Virtanen (2007) sekä Senior ja Fleming (2006) selventävät, että liikkeenjohto- ja organisaatiotutkimuksessa muutos on tyypillisesti

jaettu vähittäiseen (incremental) ja radikaaliin (transformational) muutokseen. Senior ja Fleming (2006) jakavat vielä vähittäisen muutoksen mukautuvaan ja evolutiiviseen muutokseen, sekä radikaalin muutoksen jälleenrakentamiseen ja revolutoioon. Radikaalissa muutoksessa johto tekee tarkoituksellisia toimenpiteitä, jotta yritys saavuttaisi sille asetetut tavoitteet ja uuden tilan. Tällainen muutos yleisesti lähtee ylhäältä johdosta alaspäin. Tässä tutkimuksessa tarkastelemani kohdeorganisaation korvaustoiminnan muutos on laaja-alainen ja hidas, radikaali pitkän ajan muutos.

Stenvall ja Virtanen (2007), Senior ja Fleming (2006) sekä Balogun ja Hailey (2004) jakavat muutoksen neljään osaan tarkastellen muutoksen nopeutta ja laajuutta (Taulukko 1). Stenvall ja Virtanen (2007) määrittelevät suppeamman muutoksen vähittäiseksi, ja laaja-alaisemman, kuten organisaation koko toimintaan vaikuttavan muutoksen radikaaliksi. Toisena tarkastelu ulottuvuutena on käytetty muutoksen nopeutta jakaen se nopeaan ja hitaaseen. Sekä nopeat että hitaat muutokset organisaatiossa voivat olla vähittäistä uudelleenkohdistamista tai perustavanlaatuisia radikaaleja muutoksia. Myös Young (2009) tuo esille muutosten jaottelemisen nopeuden ja laajuuden ohella tapahtumasarjoihin, jatkuvuuteen sekä monimutkaisuuden ja yhteneväisyyden tasoon.

Taulukko 1. Organisaatiomuutosten tyypit (mukaillen Stenvall ja Virtanen 2007; Senior ja Fleming 2006; Balogun ja Hailey 2004)

Muutoksen ulottuvuudet	Nopea	Hidas
Suppea Organisaation toimintatavan uudelleenkohdistaminen	Laajuudeltaan inkrementaali, toteutukseltaan nopea <ul style="list-style-type: none"> - organisaation osaan - toimintatapojen muuttamiseen - nopea aikataulu - realistiset riskit - muutosjohtamisen taitoja edellytetään 	Inkrementaalinen muutos <ul style="list-style-type: none"> - organisaation osaan - toimintatapojen muuttamiseen - hidas aikataulu - olemattomat riskit - muutosjohtamiseen ei erityisiä vaatimuksia - aloitteet vaiheistettu
Laaja-alainen Transformaatio Perustavanlaatuinen	Korkean riskin radikaali ja muutosjohtajuutta edellyttämä muutos <ul style="list-style-type: none"> - koko organisaation toimintaan - kulttuurin muuttamiseen - nopea aikataulu - riskien tiedostaminen merkityksellistä - muutoksen johtamisessa vaaditaan erityistä taitoa ja kokemusta - samanaikaisesti monia aloitteita - reaktiivinen 	Radikaali pitkän ajan muutos <ul style="list-style-type: none"> - koko organisaation toimintaan - kulttuurin muuttamiseen - hidas aikataulu - riskien tiedostaminen merkityksellistä - muutoksen hallinnasta ja muutosprojektin ohjauksesta huolehdittava - vaiheistettujen aloitteiden kautta - proaktiivinen

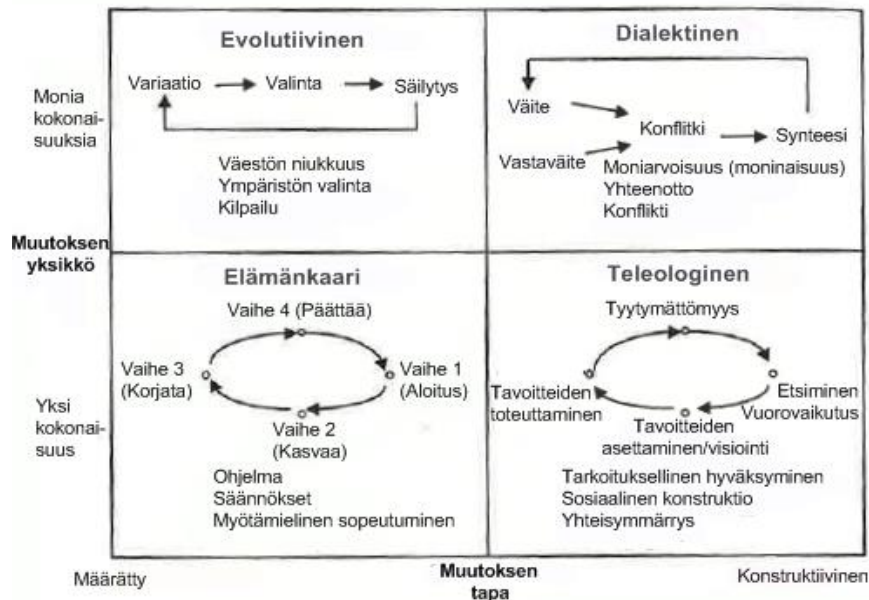
Burke (2008) puolestaan tarkastelee muutostyyppejä jakamalla muutokset organisaatiossa evolutiiviseen pitkittävään muutokseen sekä revoluiioon, kuten Liguori (2012), Senior ja Fleming (2006) sekä Balogun ja Hailey (2004). Lisäksi Burke (2008) jakaa muutostyyppejä muutoksen suunnitelmallisuuden sekä jatkuvan parantamisen ja radikaalin perustavanlaatuisen muutoksen välillä. Suunnitteleman muutos on evolutiivista tai revolutiomaista, kun taas suunniteltu muutos jakautuu kehittämiin ja radikaaliin perustavanlaatuisen muutokseen.

Saboohi ja Sushil (2011) taas jaottelevat organisaatiomuutosta suunnittelemtoman ja suunnitellun muutoksen sekä vähittäisen ja revolutiivisen muutoksen ohella staattiseen ja dynaamiseen ottaen huomioon muutoksen luonteen jatkumattomuuden. Tätä tuovat esille esimerkiksi Senge (2006) ja Mintzberg ym. (2005). Lisäksi Saboohi ja Sushil (2011) esittelevät kokonaisvaltaisen ja asteittaisen näkökannan muutokseen, sekä makro ja mikro jaottelun. Ensin mainittua käsittelevät esimerkiksi

Burke (2008) ja Mintzberg ym. (2005), ja jälkimmäistä Tsoukas ja Chia (2002). Saboohi ja Sushil (2011) selventävät, miten organisaatiomuutos on yleensä kirjallisuudessa jaoteltu edellä mainituin tavoin. Vähitellen on kuitenkin siirrytty tasapainottelemaan näiden vastakkaisten jaottelujen välillä pyrki- myksenä sisällyttää kumpikin ääripää ja löytää tasapaino. Tällaisella yhdistävällä lähestymistavalla py- ritään lisäämään muutoksissa onnistumista. Saboohi ja Sushil (2011) toteavat lisäksi, miten **jatkuvuuden johtaminen** on oleellinen osa muutoksen tehostamiseksi.

Kauhanen (2009) toteaa, miten organisaation kehittämisen lähestymistavat voidaan jakaa tekno- strukturaaliseen ja inhimillis-prosessuaaliseen lähestymistapaan, jotka yhdessä ovat organisaation kehittämistä. Ensiksi mainitussa huomio keskittyy tekniikkaan ja organisaation rakenteeseen, ja jäl- kimmäinen puolestaan ihmisiin, päämäärien saavuttamiseen ja tarpeiden toteutusta edistäviin pro- sesseihin. Kehittäminen sisältää toimenpiteet yrityksen yksilöiden yksiköiden välisen yhteistoiminnan lisäämiseksi. Toimenpiteiden päämääränä on kehittää vuorovaikutusta ja lopulta siirtää opittu työs- kentelytapa osaksi jokapäiväistä toimintaa.

Van De Ven ja Sun (2011), Burke (2008) ja Poole ym. (2000) kertovat organisaatiomuutoksen neljästä eri muutoksen ja kehittämisen teoriasta (Kuva 2), jotka ilmentävät miten ja miksi muutokset tapahtu- vat organisaatioissa. Elämänkaarimallissa muutosprosessi etenee vaiheittain, joiden sisältö määritelty etukäteen. Organisaatio nähdään elävänä orgasmina, jolloin muutos on väistämätöntä. Teleologises- sa mallissa kehittäminen on tavoitteiden muodostamista, toteuttamista, arvioimista ja niiden muok- kaamista. Organisaatio muuttuu, kun päämäärät ja tarkoitukset muuttuvat. Dialektisessä mallissa ke- hittämisessä puolestaan ilmenee ristiriitoja eriävien kantojen välillä päätyen yhdistettyihin kantoihin. Tämä yhdistetty kanta taas on seuraavan syklin toisena alkukantana. Organisaatio muuttuu, kun eri- laiset näkökannat törmäävät ja päädytään uuteen ratkaisuun. Evolutiivisessa mallissa kehittäminen puolestaan muodostuu toistuvasta jakson vaihtelusta, valinnasta ja säilyttämisestä määrätystä ryh- mässä. Muutos selitetään jatkuvalla kehityskululla.



Kuva 2. Organisaatiomuutos ja kehittämisteoriat (Van De Ven ja Sun 2011; Poole ym. 2000)

Poole ym. (2000) jatkavat, miten muutos ja kehittämisprosessit ovat meneillään organisaation eri tasoilla. Muutoksen ja kehittämisen teorian malleissa tarkastellaan, onko kyseessä olevan muutoksen oletettu tapahtuvan yhden vai monien tasojen toimenpiteinä. Evolutiivisessa ja dialektisessä teoriassa muutos tapahtuu monissa tasoissa. Tasoja voivat esimerkiksi olla yksilöllinen, ryhmä, organisaatio, sekä organisaatioiden verkostot. Elämänkaari ja teleologinen teoria toimivat yhdessä tasossa. Eri tasojen lisäksi mallit eroavat siinä, onko muutoksen tapa ennalta määrätty vai konstruktiiivinen. Elämänkaari ja evolutiivinen teoria ovat ensiksi mainittuja, ja **teleologinen ja dialektinen konstruktiiivisi-**

a. Kohdeorganisaation muutoksen näen olevan lähinnä elämänkaariteoriaa. Toisaalta voisi olla hyvä lisätä sosiaalista konstruktiota ja ihmisten osallistumista, jotta muutos sisäistettäisiin syvemmin, sekä pystyttäisiin paremmin kehittämään ja muuttamaan toimintatapoja.

Mintzberg ym. (2005) esittelevät muutosmenetelmiä jakaen ne mikro- ja makrotasojen, sekä ilmenevän ja suunnitellun muutoksen välille. Mintzbergin ym. (2005) tapa hahmottaa muutosta on yhtenevä Poolen ym. (2000) kanssa. Kummatkin tarkastelevat muutosta jakaen sen eri tasoihin organisaatiossa sekä tuovat toisena ulottuvuutena ilmi muutoksen tapoja. Mintzbergin ym. (2005) mukaan mikrotason muutos tapahtuu organisaatiossa sisältäen esimerkiksi työn uudelleensuunnittelun. Makrotason muutos taas pyrkii muutokseen koko yrityksessä, kuten uudelleensijoittuminen markkinoilla kilpailijoihin nähden. Kohdeorganisaation muutoksen voi luokitella lähemmäs makrotason organisaatiomuutosta. Lisäksi muutos on suunniteltu, se seuraa tiettyjä sovittuja askelmia. Mintzberg ym. (2005) kuvaavat tällaista suunnitelluksi (planned) muutokseksi. Ajettu (driven) muutos puolestaan

on suunnitellun ja ilmenevän muutoksen välimaastossa. Siinä ryhmä vaikutusvaltaisessa asemassa valvoo muutosta.

Toisessa ääripäässä suunnitellulle organisaatiomuutokselle oleva ilmenevä (evolved) muutos, joka tapahtuu, tai ainakin sitä ohjaavat henkilöt, jotka eivät ole vaikutusvaltaisissa asemissa. Tällaista muutosta ei johdeta, eikä se ole johtajien kontrolloitavissa. Tästä tulee mieleen nykypäivän kehittämismenetelmistä yksilölähtöinen kehitysvuoropuhelu ja työyhteisön tasolta lähtevä muutoslaboratorio, jotka ovat ruohonjuuritasolta lähtevinä kehittämismenetelminä erilaisia kuin suunniteltu muutos. Kuten Mintzberg ym. (2005) ja Saboohi ja Sushil (2011) toteavatkin, muutos tulisi tasapainottaa jatkuvuuden kanssa. Ehkä johdon tehtävänä olisi hyvä olla olosuhteiden luominen muutokselle. Ehkä paras muutos alkaa alhaalta.

Uskon, että muutoksen on oltava linjassa strategian kanssa ja jonkinlaista valvontaa tarvitaan. Kuitenkin esimerkiksi kehitysvuoropuhelussa yksilöt motivoituvat aivan eri tavalla ja työhyvinvointi pysytään myös ottamaan huomioon. Lisäksi tässä kehittämismenetelmässä yksilön kehittämistehtävät yhdistetään työyhteisön kehittämiseen ja yrityksen strategiseen linjaukseen (Ala-Laurinaho ym. 2012). Myös muutoslaboratorio kehittämismenetelmänä lähtee kehittämisessä alhaalta. Virkkunen ym. (2001) toteavat, miten muutoslaboratoriossa työyhteisö voi toteuttaa toimintatapojen ja kulttuurin muutosta sekä toiminnan jatkuvaa parantamista. Virkkunen ym. (2001) selventävät, miten organisaatioissa tarvittaisiin kehittämismenetelmää, joka yhdistäisi kuilun strategisen johtamisen ja operatiivisen tason välillä. Muutosprosessin eteenpäin viemiseksi organisaatiossa tulisi olla kehittämisote, joka yhdistäisi ruohonjuuritasolla työn arkipäivän ongelmien ratkaisemisen sekä tulevaisuuden vision toteuttamisen ja strategiset linjaukset.

Liguori (2012) puolestaan tarkastelee muutosprosessia ja sen ulottuvuuksina vauhtia, järjestystä ja suoraviivaisuutta. Johtopäätöksenä organisaation radikaalin muutoksen saavuttamiseksi hän tuo esille järjestyksen tärkeyden kahteen muuhun ulottuvuuteen verrattuna. Monet tutkimukset ovat keskittyneet muutokseen vaikuttaviin ulkoisiin tai sisäisiin tekijöihin. Liguori (2012) toteaaakin, että on tarve ymmärtää ja erotella muutosprosesseja ja niiden vaikutusta lopputulokseen ulottuvuuksien avulla. Uskon kuitenkin, että on tärkeää tarkastella myös sisäisiä vaikuttavia tekijöitä sekä organisaation muutoksen ja kehittämisenteorioita, sekä niiden sopivuutta muutoksen vaiheisiin. Vasta eri näkökulmia ja muutokseen vaikuttavia tekijöitä yhdistämällä pystyy paremmin ymmärtämään, millainen teoria sopii mihinkin tilanteeseen, ja millaiset tekijät hidastavat milloinkin muutosprosessia.

Liguori (2012) jatkaa, miten yrityksissä, joissa oli vain ylhäältä-alas tuotuja muutoksia, eikä niitä täydennetty osastonmuutoksilla, ei tapahtunut radikaalia muutosta. Henkilöt, jotka sisäistivät enemmän, täydensivät ja muokkasivat järjestelmää tarpeisiinsa saavuttaen radikaalia muutosta. Mielestäni korvaustoiminnassa yksilöiden tulisi voida osallistua enemmän ja muokata konseptia tietyllä tasolla tarpeisiinsa sopivimmiksi vahinkolajia ja asiakasryhmää silmällä pitäen.

2.3 Muutosprosessin vaiheet

Whelan-Berry ja Somerville (2010) ovat koonneet kirjallisuudesta useimmin käytettyjä muutosprosessin vaiheita. Ensimmäisenä rakennetaan selkeä, vetoava visio, jonka jälkeen muutosvisio viedään organisaatiossa ryhmätasolle. Kolmantena vaiheena työntekijöiden tulisi omaksua muutos, neljänneksi tulisi pitää yllä muutosliikettä ja viimeisenä viidentenä vaiheena vakiinnuttaa muutos. Whelan-Berry ja Somerville (2010) jatkavat, miten muutoksen toteutumisen ylläpitämiseksi tulisi olla tarvittavat resurssit, jotta se ei epäonnistu kiireestä tai jokapäiväisestä toiminnasta johtuen. Uuden toimintatavan tulisi juurtua normeihin ja yhteisiin arvoihin. Juurtuvuuden puuttuessa muutosliikkeen vähe-
tessä heikentyminen alkaa. Lisäksi kulttuurin muuttamiseksi muutoksen ylläpitäminen on tärkeää, sillä kulttuurin muutos vie vuosia aikaa. Organisaatiokulttuurista kerron enemmän seuraavassa luvussa.

Muutosaloitteen onnistumiseksi resursseja tulee kohdentaa oikein, toteavat Whelan-Berry ja Somerville (2010). Kohdentamisesta voi seurata muutoksen toimeenpanemista nopeuttavia muutosajureita. Tällainen ajuri voi sisältää tapahtumia, toimintoja tai käyttäytymistä muutoksen nopeuttamiseksi, ja nopeuttaa myös yksilön muutoksen omaksumista. Tutkimuskentällä on laajemmin tutkittu johtajuuden, vision, viestinnän, koulutuksen ja osallistumisen ajureita. Näistä osaan paneudun enemmän seuraavassa luvussa. Lisäksi organisaation rakenteiden ja prosessien sekä henkilöstökäytäntöjen muutokset voidaan nähdä ajureina.

Oleellisina ajureina vaikuttamassa yksilön muutoksen omaksumiseen Whelan-Berry ja Somerville (2010) löytävät koulutuksen, osallistumisen, henkilöstöarvioinnin ja palkitsemisjärjestelmät. Johtajien teot, viestintä ja linjassa olevat rakenteet ja prosessit puolestaan vaikuttavat suurimpaan osaan prosessin vaiheista vision muodostamisen jälkeen. Näille kolmelle tulisi punnita resurssit ja pitää yllä läpi muutosprosessin. Muutoksen onnistumisen tasoon vaikuttavina tekijöinä voi nähdä erityisesti yksilön muutoksen omaksumista tukevat muutosajurit. Muutosprosessissa on myös tärkeää miettiä eri ajureita, jotka prosessin eri vaiheissa ovat oleellisia lisäten uusien toimintatapojen omaksumista.

Saboohin ja Sushilin (2011) sekä Elrodin ja Tippetin (2002) kuvailema Lewinin muutosmalli on yksi ensimmäisiä muutosprosessimalleja. Mainitsemani kahden artikkelin ohella myös monissa muissa lukemissani tieteellisissä artikkeleissa mainittiin tämä muutosmalli. Se sisältää kolmeaskelmaisen prosessin sulattamisesta, liikuttamiseen ja jäädyttämiseen. Tällä kuten kaikilla muillakin muutosmalleilla on omat vajavaisuutensa. Foster (2010) lisää monen muutosmallin lähtevän juuri Lewinin mallista.

Kotter (2007) sen sijaan esittää, miten organisaatio voi onnistua muutoksessa tekemällä kahdeksan askelta oikeassa järjestyksessä. Tämä näkökulma ei huomioi konstruktionistista ajattelumallia ja on hyvin yksinkertaistettu, mutta varmastikin antaa oikeaa suuntaa muutoksen eteenpäin viemiselle. Kotterin (2007) mukaan missä tahansa vaiheessa kriittisellä virheellä voi olla tuhoisia vaikutuksia muutokseen. Kotterin (2007) mallissa muutos alkaa kiireellisyyden luomisella sen jälkeen kun ulkoinen markkinaympäristö sekä organisaation sisäiset resurssit on tutkittu ja strateginen suunta päätetty. Toisena askeleena muodostetaan voimakas liittymä, jonka jälkeen luodaan visio ja kommunikoidaan se. Tähän kommunikointiin voidaan käyttää osallistavampaa ja konstruktionistisempaa lähestymistapaa. Viidentenä muutoksen askeleena valtuutetaan muut toimimaan vision mukaisesti, minkä jälkeen suunnitellaan ja luodaan välivoittoa ja lujitetaan parannuksia sekä tuotetaan lisää muutosta. Viimeisenä institutionalisoidaan uusi toimintatapa: ”tämä on uusi tapamme tehdä asioita yhdessä”. Kotter saa tämän vaikuttamaan niin selkeältä ja yksinkertaiselta.

Myös Prediscan ja Sacui (2011) mainitsevat Kotterin kahdeksan askeleen muutosmallin. Lisäksi he tuovat ilmi kaksi muuta mallia. Ensimmäinen koostuu kahdeksasta askeleesta. Huomionarvoista mallissa on, että muutosreaktioista ylitsepääseminen on jo ennen muutoksen toteuttamista ja koordinoimista. Toisessa mallissa on myös kahdeksan askelta ja siinäkin muutoksen käytännön toteuttaminen on vasta muutoksen reaktioiden vähentämisen jälkeen. Muutosreaktioiden vähentämisen keinoina Prediscan ja Sacui (2011) ovat maininneet viestinnän, koulutuksen ja henkilöstön positiivisen motivoimisen. Yhteenvetona malleista voi todeta, ettei ole yhtä oikeaa ja parasta tapaa muutoksen eteenpäinviemiseen, muutos on jokaisessa organisaatiossa niin uniikki prosessi. Tiedetyt tekijät huomioitaessa ja näitä painottaessa muutos kuitenkin todennäköisesti onnistuu paremmin. Kuten Juuti ja Virtanen (2009) toteavat Kotterista, että on erittäin vaikea kirjoittaa muutoksen toteuttamisen menestysreseptiä, kun organisaation kulttuurilla ja sen kehittämisen dynamiikalla on suuri vaikutus.

Merrell (2012) puolestaan tuo esille kuusi erittäin oleellista huomioon otettavaa tekijää, jotka vaikuttavat muutoksen onnistumiseen jaotellen ne johtamiseen, viestintään, oppimiseen, mittaamiseen, osallistamiseen ja ylläpitämiseen. Suurin osa muutoksessa onnistuneista organisaatioista omasivat selvän vision muutoksen tarkoituksesta ja päämääristä. Tässä viittaa Kotterin askeleisiin vision luo-

misesta ja kommunikoimisesta. Viestintää käsittelen seuraavassa luvussa tarkemmin. Merell (2012) toteaa, miten muutoksessa onnistuvat organisaatiot osaavat kommunikoida perusteet muutokselle hyvin. Kolmantena oleellisena tekijänä Merell tuo esille oppimisen; työntekijöillä on oltava tarvittava tieto ja taidot mukautua muutokseen.

Lisäksi Merell (2012) toteaa, miten organisaatiolla tulee olla selvät mitattavat päämäärät, jotka auttavat pysymään oikeassa suunnassa, käyttämään resursseja tehokkaasti ja tekemään korjaavia liikkeitä. Organisaatiot menestyvät muutoksessa paremmin, mikäli ne osallistavat henkilöstöään muutoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen, jolloin myös muutosreaktiot vähenevät. Henkilöstön reaktioihin paneudun seuraavassa luvussa. Oleellista on myös kyky varmistaa, että muutos pysyy. Yksi suurimmista virheistä, joka muutosta johdettaessa voidaan tehdä, on olettaa maalin olevan projektin lopussa.

Organisaation muutosprosessi on monimutkainen ja monitasoinen, ja polku muokkautuu kulkiessa. Kuten Whelan-Berry ja Somerville (2010) toteavat, prosessin, kontekstien ja eri tasojen ymmärtäminen edesauttaa. Organisaation muutosaloitteet tarkoittavat aina muutosta myös yksilötasolla. Tämä on yksi muutoksen onnistumisen ydinsanomista; miten yksilö itse alkaa seurata ja muuttaa omaa toimintaansa. Uskon, että tähän tarvitaan yksilön sisäinen tarve muutokselle, joka tulee ulkoisesta ärsykkeestä, ei johdon tarpeesta muuttua. Whelan-Berry ja Somerville (2010) ilmentävät erilaisia muutosajureita, jotka auttavat muutoksessa onnistumista, kuten johtaminen, visio, viestintä, koulutus ja osallistuminen. Lisäksi organisaation rakenteen, prosessien ja henkilöstö käytänteiden muutokset vaikuttavat. Johtamista tulee tarkastella monella eri tasolla. Tutkimuksessa paneudun siihen keskittyen lähiesimiehiin, ja miten henkilöstö näkee heidän toimintansa ja viestintänsä konseptista.

Whelan-Berry ja Somerville (2010) kuvaavat suunniteltua muutosprosessia ja sen askeleita muutoksessa onnistumiseksi. Työntekijän muutoksen omaksuminen on kuitenkin vasta kolmantena "askeleena". Kritisoin näitä muutosmalleja, joissa työntekijät vastaanottavat valmiiksi suunnitellun ja tehdyn mallin. Yksilön sisäinen tarve muutokselle uupuu. Kuten Whelan-Berry ja Somerville (2010) toteavat, yksilön on muutettava arvoja, asenteitaan ja käyttäytymistään, jotta muutos olisi onnistunut. Esimerkiksi kehittävän työntutkimuksen muutoslaboratorio olisi parempi osallistavampana vaihtoehtona saada muutosta yksilötasolla syvemmin aikaan.

2.4 Konstruktionistinen näkökulma muutoksessa

Grey (2005) selventää, miten byrokraattinen organisoinninmalli sopii tiettyihin olosuhteisiin, missä on paljon standarditoimenpiteitä, vähän koulutusta ja nopeaa muutosta organisaation ympäristössä.

1970-luvulta lähtien tällaiset teolliset olosuhteet ovat siirtyneet kohti jälkiteollista aikakautta. Jälkiteollisessa organisaatiossa sääntöjen sijaan keskitytään yhteisymmärrykseen ja dialogiin, vastuut jaetaan pätevyyden perusteella ja yrityksellä on avoimet rajat lisäten joustavuutta. Tässä näkee internetin tulon ja globalisoituneempien markkinoiden vaikutuksen. Lisäksi tuodaan esille konstruktivistista näkökulmaa, joka mielestäni sopisi myös organisaatiomuutoksiin lisäten keskustelua ja osallistumista.

Perinteisesti muutosta on liikkeenjohto- ja organisaatiotutkimuksessa tarkasteltu yksilökeskeisestä näkökulmasta. Tällöin on eroteltu vähittäinen muutos ja radikaali muutos. Enemmän on keskitytty tutkimaan radikaaleja transformaatiomuutoksia. Kuten luvussa olen aiemmin todennut, näillä johtoerinäisten toimenpiteiden kautta pyrkii saavuttamaan uuden tilan. Tienari ja Meriläinen (2009) tuovat esiin muutoksen tarkastelemisen suhteissa rakentuvasta näkökulmasta. Tällöin tarkastellaan muutosta yksilöiden työn ja toiminnan kehittämisen kautta. Puutio (2002) puolestaan määrittää suhteissa rakentuvan näkökulman yksilön toimintaa selittäväksi ympäröivien rakenteiden ja yksilöllisten tekijöiden yhteisvaikutuksena, jossa keskitytään vuorovaikutukseen, dialogiin ja toiminnan tilannesi-donnaisuuteen. Myös Juuti ja Virtanen (2009) selventävät, miten suhteissa rakentuvassa näkökulmassa yksilöt tuottavat itsensä, toisensa ja organisaation jokapäiväisessä vuorovaikutuksessa. Yksilön maailma rakentuu sanoista, puheesta ja keskusteluista, joissa syntyy mielikuvia. Yhteisnäkemystenä totean yksilön vuorovaikutuksen ja kielen tuottamisen tärkeyden arkisen todellisuuden luomisessa.

Tienari ja Meriläinen (2009) selventävät, miten yksilöidyssä näkökulmassa johto ohjaa muutosta työntekijöiden osallistamisen kautta, huomion kohteena ovat liiketoiminnan kehittäminen ja muutoksen periaatteet on johdettu muualla kehitetyistä malleista. Suhteissa rakentuvasta muutoksessa puolestaan sekä johto että työntekijät aktiivisina osallistuvat dialogin kautta muutoksen sisällön ja toteuttamistapojen määrittämiseen, huomioinnin kohteena on tässä työn ja toiminnan kehittäminen, ja periaatteet muutokseen tulevat yrityksen yksilöiden työstä ja toiminnasta ja sen kehittämisestä.

Suhteissa rakentuvan näkökulman kannattajien mukaan organisaatiomuutos ei ole ympäristön muutoksiin sopeutumista, vaan yrityksen vertailua toisiin yrityksiin. Yritys haluaa säilyttää vertailu- asemansa näihin. Organisaatiot tarttuvat ajatuksiin, jotka vetoavat monien tietämiin asioihin. Tämä taas edesauttaa johtoa vahvistamaan asian, jonka moni on jo havainnut. Organisaatiot vertailevat toisiaan ja omaksuvat muiden käyttämiä menettelytapoja. (Juuti ja Virtanen 2009). Kohdeorganisaati- ossakin tehdään asiakaskyselyjä, joilla verrataan, miten on onnistuttu kilpailijoihin nähden. Jatkotoi- menpiteitä voidaan osaltaan suunnitella saatujen tulosten perusteella.

Organisaatioissa on vanhastaan vakiintuneet käytännöt toteuttaa muutosprosesseja (Tienari ja Meriläinen 2009). Suhteissa rakentuva muutos dialogin kautta haastaa nämä vakiintuneet käytännöt ja käsitykset. Kun muutos ymmärretään dialogiksi, **kielen merkitys** nousee keskeiseen rooliin. Puution (2002) sekä Juutin ja Virtasen (2009) mukaan sosiaalinen todellisuus rakentuu merkityksestä, kontekstista, toiminnasta ja kielestä. Juuti ja Virtanen (2009) toteavat, että tieto on aina sosiaalisesti konstruoitua. Puutio (2002) lisää yhdenmukaisesti Juutin ja Virtasen näkemykseen, kuinka tämä sosiaalinen todellisuus muuttuu aina, kun sitä tutkitaan. Näistä yhtenä on kielenkäyttö, joka on tulkintoihin sidoksissa olevaa toimintaa. Eri yksilöt tulkitsevat asiat eri tavoin, eivät välttämättä lainkaan johdon tarkoittamalla ja haluamalla tavalla. Honkanen (2006) lisääkin, miten konstruktivistisessa ajattelussa organisaatiokulttuuri ja yksilön sisäiset mielen mallit liittyvät tiiviisti yhteen. Henkilöstön ajattelumallit luodaan työyhteisössä vuorovaikutuksen kautta.

Perinteisen ylhäältä alas johdetun muutoksen sijaan konstruktionistinen näkökulma organisaatiomuutoksissa on oleellinen, jotta muutos ylittäisi lähemmäs tavoitteitaan. Henkilöstön aktiivinen osallistuminen ja kehitysehdotuksien huomioon ottaminen johdon aktiivisuuden ohella lisäävät motivaatiota ja sitoutumista muutokseen.

3. Muutokseen vaikuttavia sisäisiä tekijöitä

Tässä luvussa syvennän teoreettista viitekehystä edellisen luvun muutoksen määrittelemisen, muutostyyppien ja -mallien läpikäymisen jälkeen kuvaamalla organisaatiomuutokseen vaikuttavia yrityksen sisäisiä tekijöitä. Aluksi tuon ilmi muutosta yksilönlähtökohdista, jonka jälkeen keskityn lähiesimiehen rooliin ja viestintään muutoksessa. Luvun aloitan kertomalla yksilön oppimisesta, läpikäymistä vaiheista ja reaktioista muutospolkua kuljettaessa. Seuraavaksi tärkeinä sisäisinä tekijöinä selvennän organisaatiokulttuurin vaikutusta sekä yksilön sitoutumisen oleellisuutta vaikutusmahdollisuuksien kautta. Luvun loppuosassa kuvaan lähiesimiehen ratkaisevaa roolia muutoksen eteenpäin viejänä, ja havainnollistan viestinnän tärkeyttä. Lopuksi vedän yhteen viitekehysten tuodakseni kokonaisvaltaisemman kuvan organisaatiomuutokseen tähdellisistä vaikuttavista tekijöistä.

Burke (2008) selventää, miten muutosprosessi on todella monimutkainen ja sitä tulisi tarkastella monista näkökulmista ja eri organisaatiotasosta, kuten yksilön, ryhmän ja koko järjestelmän. Kaikki tasot ovat myös vuorovaikutuksessa keskenään. Yksilöt toistensa kanssa, ryhmät liittyvät toisiinsa ja "organisaatiot" keskustelevat toistensa kanssa. Tässä tutkimuksessa keskityn lähinnä yksilötasoon ja esimiesten rooliin selventäen myös kulttuurin ja viestinnän vaikutusta muutoksessa onnistumiseen.

Kilpailussa mukana pysyäkseen organisaatiot joutuvat muuttumaan yhä nopeutuvalla vauhdilla, jolloin henkilöstön vuorovaikutuksen määrä ja laatu vaikuttavat oleellisesti muutokseen (Juuti ja Virtanen 2009). Shin ym. (2012) lisäävät, että vaikka on paljon selittäviä tekijöitä, miksi muutokset eivät onnistu, niin työntekijöiden rooli on ilmeisen merkityksellinen. Empiiriset tutkimukset ovat osoittaneet, että väite työntekijöiden asenteellisista ja käyttäytymisen reaktioista muutoksessa ovat tärkeässä asemassa muutoksessa onnistumisessa. Yksilöt ovat kuitenkin usein haluttomia sitoutumaan muutokseen, koska saattavat kokea sen tunkeilevana ja häiritsevänä rutiineilleen ja sosiaalisille suhteilleen, joihin ovat tukeutuneet töitä tehdessään. Muutoksen eri vaiheisiin, yksilöiden reaktioihin ja sitoutumiseen paneudun myöhemmin luvussa.

3.1 Osaamisen kehittäminen ja oppiminen muutoksessa

Muutoksen perustana on oppiminen. Viitala (2008) kertoo, miten muutosta tulisi tarkastella myös oppimisen näkökulmasta. Muutos on prosessi, jonka vaikutukset heijastuvat yrityksen välisiin ja sisäisiin ajattelutapoihin, toimintamalleihin ja järjestelmiin, tehtäväkokonaisuuksiin sekä niissä toimivien ihmisten työnkuviin. Oppimisprosessit ovat monimutkaisia ja haastavia hallita tarkastellen esimerkiksi henkilöstön koulutusta ja osaamisen kehittämistä. Myös yrityksen arvojen tulisi olla osaamista ja oppimista tukevia. Muutos ja osaaminen ovat vuorovaikutuksessa toisiinsa. Muutos haastaa hankkimaan uutta osaamista selviytyäkseen, ja osaaminen taas mahdollistaa kehityksen ja muutoksen. Kauhanen (2009) jatkaa, miten kilpailukyvyyn sekä osaamisen ja oppimisen välillä on riippuvuuksia. Organisaation strategiat vaikuttavat henkilöstön osaamisen haasteisiin. Haasteisiin asiakaskeksisyyden strategiassa sisältyvät asiakkaan alan tunteminen, yksilön osaamisen jatkuva kehittäminen. Kohdeorganisaatiossa muutoksen kriittisillä menestystekijöillä pyritään nostamaan sekä asiakastytyväisyyttä että tehokkuutta.

Organisaatiossa kehittymisen päämääränä on parantaa tehokkuutta, toiminnan laatua, työyhteisön hyvinvointia ja yhteisön ja sen jäsenten osaamista ja ammattitaitoa (Kauhanen 2009). Kauhanen (2009) lisää, miten organisaation muuttumiseen tarvitaan jatkuvaa oppimista sen jäseniltä sekä organisaation kehittymistä oppivaksi organisaatioksi eli sen yksilöiden kykyä jatkuvasti kehittyä ja oppia. Viitala (2008) jatkaa samasta näkökulmasta todeten, että vaikka asiakkaiden muuttuneet odotukset selvitettäisiinkin ennen kilpailijoita, niihin ei pystytä vastaamaan, jos yksilöt eivät ehdi oppia tekemään uutta tai uudella tavalla. Kohdeorganisaatiossa asiakkaiden odotukset on paikallistettu, mutta onko henkilöstölle varattu riittävästi aikaa ja koulutusta omaksua palvelukonsepti ja oppia työskentelemään uudella tavalla? Kilpailijat ovat asiakastytyväisyydessä edellä. Kehitysvuoropuhelusta

ja muutoslaboratoriosta voitaisiin ottaa elementtejä viitaten konstruktionistiseen näkökulmaan muutoksen johtamisessa.

Viitala (2008) kertoo, miten organisaation **yksilöiden älyllinen pääoma on osaamisen ja sitoutumisen tulo**. Näin ollen yrityksen haasteena on kasvattaa työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista, sekä huolehtia, että sitoutuneiden yksilöiden osaaminen vastaa organisaation tarpeita. Juuti ja Virtanen (2009) jatkavat, miten johto voi esittää erilaisia analyysejä, mutta yksilöt eivät välttämättä muuta toimintaansa. Johto kokee asiat muuta henkilöstä myönteisempinä, jolloin yhteisymmärryksen syntyminen vaikeutuu. Henkilöstöryhmillä on erilaisia vastakkaisia näkemyksiä. Nämä näkemykset saattavat sekoittaa johdon sanomaa. Välissä olevat esimiehet yhdistävät johdon sanomaa ja henkilöstön puolta säilyttääkseen yhteyden alaisiinsa ja omiin esimiehiinsä.

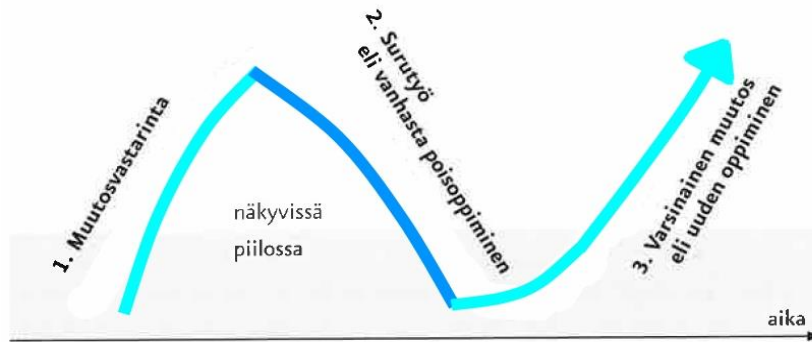
Schimmel ja Muntslag (2009) puolestaan tuovat esiin organisaatiomuutosta hidastavia oppimisen esteitä jakaen ne virheistä oppimisen ja uusien käytäntöjen omaksumisen esteisiin. Muutoksessa tarvitaan henkilöstön normien, arvojen ja asenteiden muokkaamista. Nämä muokkautuvat oppimisen kautta. Pysyvässä muutoksessa tarvitaan tällaista yksilöiden ajattelua muokkaavaa oppimista. Organisaatiomuutoksessa harkittavia esteitä oppimiselle Schimmelin ja Muntslagin (2009) mukaan ovat palautteen puute, palautteen huomiotta jättäminen, huonosta palautteesta oppiminen, itsenäisyyden puute, muutoksen nopeus, dialogin puute sekä kokeilun puute. Näistä oppimiseen vaikuttavista esteistä ilmenevät selkeästi viestinnän tärkeys, lähiesimiehen rooli muutoksessa, yksilön muutosvaihe ja asenne muutokseen sekä omat vaikutusmahdollisuudet. Näitä tekijöitä käyn seuraavaksi läpi.

Kiteytettynä on kyse ihmisten innostamisesta ja mahdollisuuksien osoittamisesta. Henkilöstön nähdessä ja tuntiessa, ettei nykytilanne ole hyvä, he alkavat muuttaa käyttäytymistään. Ihmisten johtaminen on vaikeaa, sillä on hankala olla mukana ihmisten todellisuudessa ja muokata heidän toiveensa yhdistävä visio. Muutoksen johtamisen lähtiessä ihmisten kokemuksista ja unelmien energiasta voi onnistua. Toisaalta muutos, joka on peräisin etäällä ihmisten kokemusmaailmasta olevista analyyttisistä laskelmista, epäonnistuu herkästi. (Juuti ja Virtanen 2009).

3.2 Yksilön vaiheet muutoksessa

Arikoski ja Sallinen (2007) toteavat, että oikean muutoksen perustana on oppiminen, joka johtaa ajattelun ja käyttäytymisen muuttumiseen. Yksilön tulee hyväksyä muutos myös tunnetasolla. Yksilö käy muutoksessa läpi pelon, vihan, surun ja ilon tunnevaiheet, jotta tulevat sinuiksi muutoksen kanssa

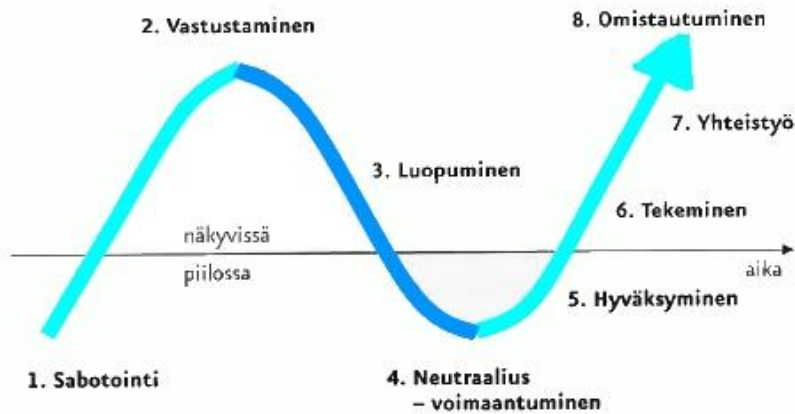
(Kuva 3). Johto on käsitellyt nämä jo ennen kuin tuovat muutosta henkilöstölle (Arikoski ja Sallinen 2007).



Kuva 3. Muutoksen kolme vaihetta (Arikoski ja Sallinen 2007)

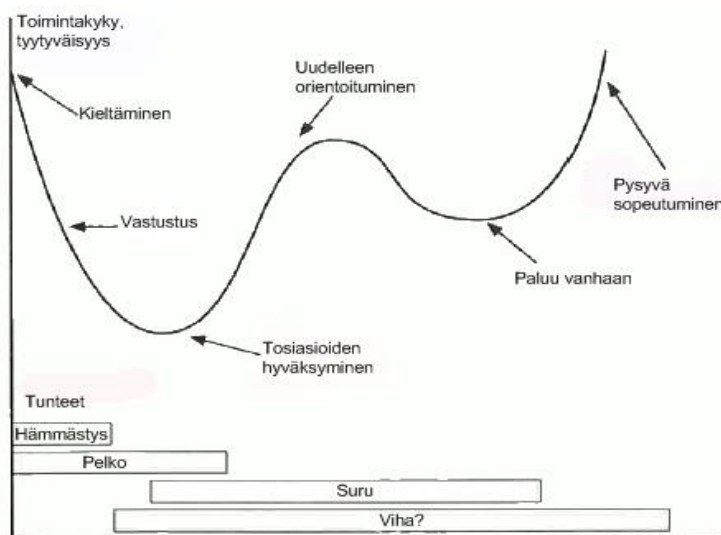
Organisaation muutos etenee kolmen perusvaiheen läpi. Kun muutosta tuodaan esille, syntyy henkilöstössä voimakkaita reaktioita. Tässä vaiheessa johto voi pyytää yksilöitä valmistelemaan ja toteuttamaan muutosta ja antaa heille aikaa vaiheiden läpikäymiseen. Toisessa vaiheessa vanhasta pois oppiessa uuden tullessa tilalle tarvitaan aikaa. Kolmannessa vaiheessa siirrytään uuden oppimiseen, kun reaktiot ovat laantuneet ja vanhasta on opittu pois. Tässä vaiheessa yksilöt yleensä havaitsevat muutoksen tarpeellisuuden. (Arikoski ja Sallinen 2007.) Juuti ja Virtanen (2009) lisäävät, miten yksilö kokee muutoksen tunteet aaltolina. Tunnealto voi sisältää vihaa, ärtymystä, kiukkua ja pelkoa. Muutoksen aiheuttamia tunteita olisi hyvä työstää, jotta välttyttäisiin yksilöä kuormittavilta tilanteilta. Juuti ja Virtanen (2009) yhtyvät Arikosken ja Sallisen (2007) näkemykseen muutoksen työstämisen aloittamisella kielteisten kokemusten työstämisestä. Muutos saattaa aiheuttaa pelkoa henkilön kokiessa sen uhkatilanteena. Tässä vaiheessa on hyvä ottaa huomioon ja mukautua Hiltusen (2011) esittämien yksilöiden erilaisiin reagoititapoihin.

Yksilöt reagoivat eri tavoin uhkaavissa tilanteissa. Hiltunen (2011) jakaa yksilöt kolmeen eri ryhmään reagoititavan mukaan. Fight-yksilö reagoi hyökkäämällä, Flight-yksilö pakenemalla fyysisesti tai henkisesti, esimerkiksi vetäytymällä oman henkisen suojamuurinsa taakse. Freeze-yksilö puolestaan samankaltaisesti kuten Flight-yksilö, mutta Freeze-yksilön elimistö menee lepotilaan. Viimeksi mainittuun hyvä menettelytapa on rauhallinen keskustelu, ajan antaminen muutoksen sisäistämiseen ja empatia. Flight-yksilön kohdalla ei kannata käydä läpi yksityiskohtaisesti asioita, joita odottaa toisen muistavan myöhemmin. Muutosviesteissä kannattaa aluksi kertoa olennainen ja palata myöhemmin yksityiskohtiin ja muutoksen perusteluihin. Ensimmäisenä esitellyn Fight-yksilön kohdalla kannattaa kuunnella, olla rauhallinen, empaattinen ja tuoda esiin ymmärrys yksilön pulmasta. Kohdeorganisaation muutoksessa tämä tulee esille erityisesti esimiesten roolissa; miten he osaavat ja pystyvät ottamaan huomioon erilaiset yksilöt.



Kuva 4. Sitoutuminen muutoksessa (Arikoski ja Sallinen 2007)

Kuva 4 ilmentää, miten muutoksen perusvaiheet voidaan jakaa kahdeksaan yksilön sitoutumisen asteeseen; sabotointiin, vastustamiseen, luopumiseen, neutraaliuteen, voimaantumiseen, hyväksymiseen, tekemiseen, yhteistyöhön sekä ennen kaikkea omistautumiseen (Arikoski ja Sallinen 2007). Hiltunen (2011) puolestaan jatkaa kuvaamalla muutoksessa ihmisten reagoitua S-käyrällä (Kuva 5), johon sisältyvät ihmisten muutokseen reagoinnin kuusi vaihetta. Yksilön toimintakyky ja motivaatio vaihtelee käyrän eri vaiheissa. Alun kieltämisen ja vastustuksen jälkeen yksilö hyväksyy tosiasian ja alkaa orientoitua uudelleen. Tämän jälkeen kuitenkin käydään vielä läpi "suruprosessia" ja haikaillaan vanhaan. Vasta kaikkien vaiheiden jälkeen on mahdollisuus pysyvään sopeutumiseen. Elrodin ja Tippettin (2002) esittelemissä muutosvaiheiden malleissa on yhteneviä vaiheita. Kaikkiin malleihin sisältyy kieltäminen, viha ja asian hyväksyminen. Muiden vaiheiden nimet ja määrä vaihtelevat mallista riippuen. Hiltusen (2011) ja Arikosken ja Sallisen (2007) malleissa tulevat esille samankaltaiset vaiheet muutoksen edetessä, kuten muissakin muutosvaiheiden malleissa.

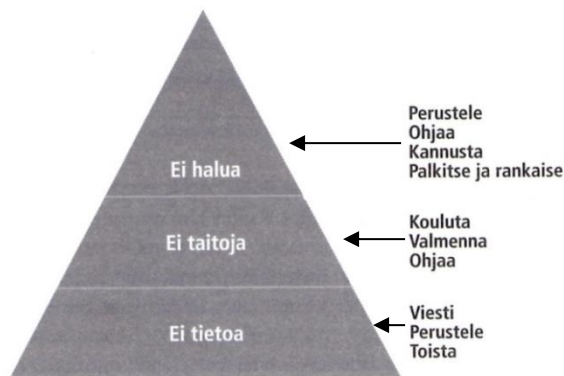


Kuva 5. Muutoksen vaiheet (Hiltunen 2011)

3.3 Henkilöstön reaktiot muutokseen

Mattilan (2007) mukaan muutosreaktioista on tullut henkilöstöä syyllistävä käsite. Kuitenkin jokaisen johtotason omat motiivit vaikuttavat muutoksen etenemiseen. Kuten Mattila (2007) toteaa, muutos-uudistusta saattavat estää johtotaso lähempänä huippua, koska heiltä muutos saattaa viedä saavutettuja etuja ja etenemismahdollisuuksia. Tässä jälleen esille nousevat jokaisen motiivit. Yksilöt ovat mukana organisaation strategisessa suunnassa, jos se tukee heidän päämääriään. Esimerkiksi lähellä eläkeikää olevat henkilöt eivät välttämättä innostu samalla tavalla muutoksesta, sillä se ei palvele heidän motiivejaan.

Johtajuudessa on otettava huomioon henkilöstön reaktiot muutokseen. Muutosreaktioiden tasoja on kolme; henkilöstöllä ei välttämättä ole tietoa ja taitoja, tai halu muutokseen puuttuu (Kuva 6). Tiedon antaminen on helpointa ja pyramidin kärjen halun herättäminen haasteellisinta.



Kuva 6. Muutosreaktioiden tasot (Mattila 2007)

Suurin osa muutosreaktioista lopulta kuitenkin lähtee organisaation alimman tason henkilöstöstä ja asiantuntijoista, joita tässäkin tutkielmassa tutkin. He ovat myös vähiten olleet muutoksessa mukana ja pystyvät muodostamaan näkemyksensä vasta muiden eli johdon, keskijohdon ja esimiesten jälkeen. Fleming ja Spicer (2006) esittävätkin neljä organisaatioiden vallan keinoa ja näihin neljä vastarinnan keinoa. Yksilö voi käyttää suoraa kieltäytymistä, äänensä avulla vastustamista, pakenemista esimerkiksi kyynisyyden ja skeptisyyden avulla tai hän voi luoda jotain muuta, kuin mitä johto tarkoitti. Kohdeorganisaation korvaustoiminnan konseptin tuomisessa henkilöstön keskuuteen on varmasti-kin ilmennyt näitä moninaisia muutosreaktioita, joihin osa syistä ilmenee turvallisuuden ja stabiiliuden kaipuuna sekä epävarmuuden ja tietoisuuden pelkoina (Taulukko 2).

Taulukko 2. Muutosreaktioiden lähteitä ja syitä (Mattila 2007)

Vastarinnan lähde	Vastarinnan syy
Vakauden kaipuu	Muutos aiheuttaa epävakautta ja synnyttää siksi vaistomaisen vastustusreaktion.
Tottumukset	Tutusta ja turvallisesta on vaikea luopua.
Yhteisön vakiintuneet normit	Hyväksytyjen normien muuttaminen herättää vastustusta.
Pelko työpaikan menettämisestä	Halu varmistaa oman työpaikan säilyminen ja torjua mahdollinen uhka.
Pelko etujen ja aseman menettämisestä	Oma tai ryhmän etu tulee ennen organisaation etua.
Väärinkäsitykset ja tietämättömyys	Muutoksen sisältöä ja seurauksia ei ole ymmärretty tai sisäistetty.
Näkemyserot	Avoin ristiriita organisaation tai sen jäsenten vallitsevien koodien ja arvojen kanssa.
Tuntemattoman pelko	Tiedon puute uudesta luo epävarmuutta.
Pelko pärjäämättömyydestä	Oppimisesta selviytyminen ja uudet haasteet pelottavat.
Tarpeen epävakuuttavuus	Perustelut eivät tunnu oikeilta ja organisaation toiminnan ja ympäristön vaatimusten koetaan olevan ristiriidassa.
Palkitsemisen puuttuminen	Muutoksesta aiheutuvan vaivan ei uskota tuottavan vastaavaa hyötyä.

Peus ym. (2009) ja Burke (2008) selventävät, miten reaktioita muutokseen selittävät epävarmuus, kontrollin menetys ja epäonnistumisen pelko. Työntekijät yrittävät saavuttaa jonkinlaisen ennusteen ja ymmärtämisen tason vähentääkseen epävarmuutta ja kontrollin menetystä. **Tärkeä työkalu työntekijöiden positiivisten asenteiden lisäämiseksi on esimiesten viestintä muutoksessa.** Esimiesten roolia ja viestintää muutoksessa käyn tarkemmin läpi edempänä. Työntekijät reagoivat muutokseen vastarinnalla epätodennäköisemmin, mikäli he uskovat, että he pystyvät käsittelemään muutokset. Tähän uskomukseen taas voidaan viestinnällä vaikuttaa. Myös yksilötason ohella yhteinen asioiden selventäminen on tärkeää. Tätä tukee **dialoginen viestintä** esimerkiksi esimiesten kanssa.

Burke (2008) jatkaa, miten muutoksen helppouden ja menestyksen taso riippuu **henkilöiden kokemasta valinnan tasosta.** Kuinka paljon yksilöt kokevat, että he pystyvät määrittämään ja toteuttamaan muutosta? Valinnan tason nostamisessa ja muutosvastarinnan vähentämisessä on oleellista henkilöiden osallistuminen ja muutokseen vaikuttavuuden kokeminen, sekä mahdollisuus kehitysehdotuksien esiin tuomiseen. Myös tässä esiin nousevat osallistavampien kehittämismenetelmien oleellisuus. Näiden avulla vahvat negatiiviset muutosreaktiot vähenevät, kun jokainen voi kokea voivansa vaikuttaa eri tavalla kuin ylhäältä alas jalkautetussa muutoksessa. Tutkimuksessa selvennän jokapäiväisten toimintatapojen muuttumisen ja muuttumattomuuden muotoja ja syitä. Vaikutusmahdolli-

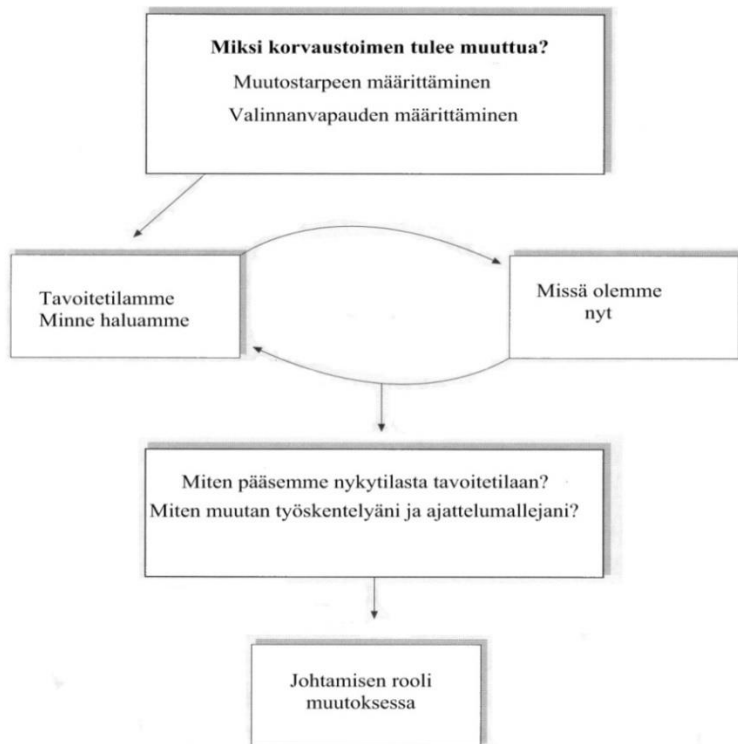
suuksien lisääminen, kuten mahdollisuus tuoda kehitysehdotuksia esille, nostaa henkilöstön motivaatiota, sitoutumista ja työskentelemistä asiakkaan näkökulmasta omaksuen konseptin syvemmin.

3.4 Organisaatiokulttuuri

Yksilöillä on erilaisia ikään, sukupuoleen, kokemusperustaan, rotuun ja monikulttuurisuuteen liittyviä identiteettejä (Juuti ja Virtanen 2009). Tutkimuksessa tutkin henkilöstön asenteita konseptia kohtaan. Juuti ja Virtanen (2009) toteavat, miten organisaatiokulttuurin voi määrittellä summaksi julkisesti tiedossa olevista organisaation fyysisistä ominaisuuksista, kuten rakenne, arvot ja toimintatavat, sekä toisaalta myös organisaation henkisistä ominaisuuksista, kuten epävirallinen organisaatorakenne, kliikit, rutiinit, tunnelma.

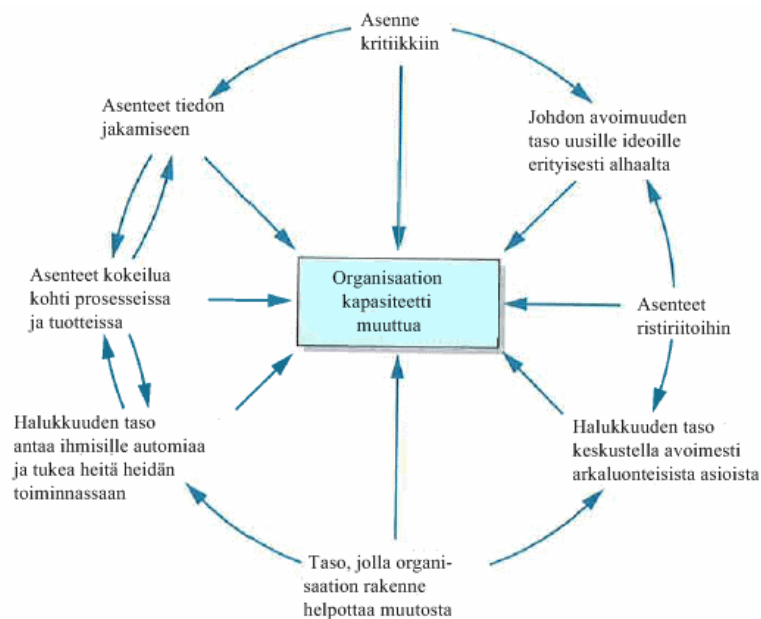
Kulttuurilla on merkitystä, koska johdon tekemillä päätöksillä voi olla äkillisiä ja negatiivisia vaikutuksia, jos kulttuuri on jätetty ottamatta huomioon. Kuten Schein (2009) toteaa, kulttuurilla on merkitystä, koska se on vahva, pinnan alla oleva voima, joka määrittää organisaatiossa yksilön ja ryhmän käyttäytymistä, käsitystapojamme, ajatusmallejamme ja arvojamme. Thornhill ym. (2000) täydentävät, että mikäli pinnan alla olevat uskomukset ovat vahvasti yksilöiden ajattelussa ja toiminnassa, tällöin ryhmän jäsenet pitävät kenenkään muun käyttäytymistä käsittämättömänä. Näitä syviä tasoja on vaikea muuttaa. Jos tässä onnistutaan, tapahtuu todellinen muutos, joka muokkaa myös käytäntöjä. Juuti ja Virtanen (2009) lisäävät, miten syvällisen muutoksen aikaansaamiseksi yksilö käy läpi kieltämisen, välttämisen, vastustuksen, kohtaamisen ja suremisen vaiheet päästäkseen eteenpäin. Kulttuurin syvällä tasolla tapahtuva muutos edesauttaa henkilöstöä omaksumaan uutta. Muutos itsessään käynnistyy tietyn tarpeen osoittavan tekijän kautta luoden muutostarpeen ja visioinnin. Tämän jälkeen aloitetaan suunnittelu, koulutus, käyttöönotto, sekä jatkuva toiminta ja kehittäminen.

Yrityksen kulttuuriset tekijät on ensiarvoisen tärkeää harkita, sillä nämä osaltaan määrittävät organisaation strategiaa, päämääriä ja toimintatapoja. Schein (2009) ilmentää, miten kulttuurin vakiintumisen jälkeen muutoksesta tulee entistä haasteellisempaa, sillä tällöin muutokseen sisältyy myös **asenteista**, arvoista ja uskomuksista **poisoppimista**. Yksilöt on helpohko saada muuttamaan näkyvää käyttäytymistään, mutta pinnallisen tason muutos ei ole pysyvä, ellei käyttäytymisen muutosta tapahdu lisäksi yksilön syvemmillä tasoilla. Tähän voi edesauttaa Scheinin (2009) transformatiivisen muutosprosessin tarkastelu (Kuva 7). Senge (2010) ja Honkanen (2006) tuovat esiin yksilön sisäisiä mielen malleja, joita tiedostamalla yksilö voi testata ja muokata uskomuksiaan ja olettamuksiaan muuttaen vähitellen toimintaansa.



Kuva 7. Muutoksen johtamisprosessi (mukaillen Schein 2009)

Senior ja Fleming (2006) taas ilmentävät, miten kulttuurin ja muutoksen suhteeseen vaikuttavat erilaiset tekijät. Toiset kulttuuritekijät voivat tukea muutosta ja toiset hidastaa ja estää sen toteutumista (Kuva 8).



Kuva 8. Organisaation kulttuuri ja muutos (Senior ja Fleming 2006)

Jotta organisaatiomuutos olisi pysyvä, tulisi pystyä vaikuttamaan ja muuttamaan yksilöiden asenteita ja arvoja. Kulttuurin muutoksen tulisi tapahtua syvemmällä arvojen tasolla. Tämä on vaikeaa ja aikaa

vievää. Kulttuuririskin arviointi edesauttaa osoittamaan, missä reaktioita muutokseen ilmenee strategian ja kulttuurin eriävyyden vuoksi. Täten voidaan tehdä valintoja etenemisen suhteen. Vaihtoehtoina voidaan olla huomioimatta kulttuuria, johtaa kulttuurin ympärillä, yrittää muuttaa kulttuuria strategiaan sopivaksi tai mukauttaa strategiaa kulttuuriin sopivaksi. (Senior ja Fleming 2006).

Senior ja Fleming (2006) jatkavat, miten kulttuurin huomioimatta jättäminen ei ole suositeltua muuten kuin mikäli organisaatiolla on riittävät resurssit huomioida seuraava kuuhunta ja mahdollinen liiketoiminnan heikkeneminen. Kulttuurin ympärillä johtaminen on vartenotettava vaihtoehto. Kolmantena vaihtoehtona on kulttuurin muuttaminen tarkoituksellisesti, jotta se sopii haluttuihin strategiin muutoksiin. Organisaatioissa on toisaalta otettava huomioon, että työn luonteen muuttuessa asiantuntijoiden osuus on kasvanut, kun taas työllistymisen turvallisuus ja ennustettavien urapolkujen määrä laskenut. Tämän seurauksena työntekijöiden kontrolloiminen on vaikeampaa. (Senior ja Fleming 2006).

Kolmannen näkemyksen mukaan aluksi tulisi muuttaa organisaation kontekstia; henkilöstön rooleja ja vastualueita, joka johtaa muuttuneeseen käyttäytymiseen ja siihen liittyviin asenteisiin. Näkemys olettaa, että organisaation rakenteita, järjestelmiä ja suhderooleja muuttamalla saadaan haluttu kulttuurin muutos sisältäen organisaation jäsenten asenteet ja uskomukset. Näkemyksen mukaan tehokas keino muuttaa henkilön mentaalisia malleja alkaa käyttäytymisen muuttamisesta. Toiset luottavat koulutukseen, suostuttelemiseen ja joskus pakottamiseen, kun taas toiset rekrytointiin, valintaan palkitsemiseen ym. työvoiman kokoonpanon muuttamiseksi. (Senior ja Fleming 2006).

Kohdeorganisaation korvaustoiminnan muutosta ja palvelukonseptia ajatellen, kyse on kolmannen näkemyksen mukaisesta muutoksesta. Ensin muutetaan organisaation rakenteita ja henkilöiden rooleja segmentoivalla toimintamallilla sekä jaotteleamalla vahinkokäsittely kerralla kuntoon käsittelyyn, monivaiheiseen käsittelyyn ja prosessien tukeen. Näillä jaotteluilla ja konseptilla pyritään käyttäytymisen muuttamiseen. Segmentoiva toimintamalli muuttaa suhderooleja. Tätä halutaan vahvistaa uudella korvausjärjestelmällä. Näiden avulla pyritään muokkaamaan henkilöstön asenteita ja uskomuksia.

Trompenaars ja Prud'homme (2004) toisaalta toteavat, että muutoksessa ei ole kyse vanhan kulttuurin hylkäämisestä ja uuden kulttuurin keksimisestä. Yrityksen kulttuuri tuo jatkuvuutta, järjestystä ja vahvan ja kestävä ytimen. Kulttuurin on kuitenkin mukauduttava ympäristön muutoksiin, jotka ovat yhä vauhdikkaampia. Eri ympäristötekijät, kuten markkinat, osakkeenomistajat, kilpailu, asiakkaiden

muuttuvat vaatimukset ja uudet liiketoimintamallit kaikki osaltaan vaikuttavat yrityksen tarpeeseen muuttua. **Yrityksen kulttuurin muuttamisessa on kyse muutoksen ja vakauden tasapainosta.**

Muutosprosessissa huomioon otettavia pulmia Trompenaarsin ja Prud´hommen (2004) mukaan ovat ainakin yhteisymmärrys verrattuna päättäväisyyteen, sääntöjen muuttaminen, jotta käytös muuttuu verrattuna perustavanlaatuiseen muutokseen, sekä muutos keskittyen kulujen alentamiseen verrattuna muutokseen keskittyen kasvun ja motivaation investointeihin. Ensimmäiseen liittyen herää kysymys; tulisiko kaikkien olla mahdollista osallistua keskusteluihin muutosohjelmasta? Sääntöjen muuttamiseen käytöksen muuttamiseksi liittyy kysymys; voiko kulttuuria muuttaa sääntöjä muuttamalla? Kulujen alentamiseen keskittyvä muutos ei motivoi lahjakkaita työntekijöitä, jotka etsivät mahdollisuuksia ammatilliseen kasvuun. Yrityksen kulttuurin kehittämiseksi tarvitaan **dialogia** kaikkien sidosryhmien välillä.

Trompenaarsin ja Prud´hommen (2004) mukaan kulttuurin muutosprosessin lähestymistavassa on samankaltaisuuksia. Muutosprosessin pulmina nähdään perinteen varjeleminen verrattuna innovaation edistämiseen. Lisäksi prosessin tulisi sisällyttää kaikki sidosryhmät konstruktiviin kohtaamisiin, ja löytää tasapaino ristiriitaisten arvojen kanssa antaen mahdollisuuden keskustella henkilöstön toiminnassaan kohtaamista ongelmista. Uskon, että palvelukonseptista tulisi ylläpitää keskustelua. Lisäksi henkilöstöllä tulisi olla mahdollisuus tuoda ilmi, miten konseptia heidän mielestään kannattaisi mukauttaa heidän työhönsä. Tutkimuksessa selvitin, pitääkö tämä paikkansa ja millaisia asenteita ja uskomuksia henkilöstöllä on konseptista.

Seniorin ja Flemingin sekä Trompenaarsin ja Prud´hommen näkemykset ovat osittain vastakkaisia. Ensimmäisten mukaan tehokas keino muuttaa henkilön mentaalisia malleja alkaa käyttäytymisen muuttamisesta. Jälkimmäiset puolestaan toteavat, että kannattaako kulttuurin muutosta aloittaa sääntöjä muuttamalla. Organisaatiomuutos alkoi konseptin käyttöönottamisella, minkä on tarkoitus muuttaa henkilöiden toimintatapoja. Toisaalta kyseessä ei ollut suoranainen sääntöjen muuttaminen, vaan työskentelytapojen edelleen kehittäminen asiakaslähtöisempään suuntaan. Seniorin ja Flemingin sekä Trompenaarsin ja Prud´hommen näkemykset yhdistäen kyse on vähittäisestä kulttuurin mukauttamisesta, joka alkaa käyttäytymisen muuttamisella. Myös dialogilla tulisi tässä olla keskeinen osuus. Tutkin, miten hyvin tämä käyttäytymisen muutos on toteutunut; millä tasolla henkilöstö on ottanut käyttöön konseptin ja miten se näkyy heidän toiminnassaan.

Kohdeorganisaation korvaustoiminnassa neljässä eri yksikössä työskennellessäni olen huomannut, miten muutoksen osatekijät on nähty uhkana ja turhinakin, eikä niiden pohjimmaista tarkoitusta ole

ymmärretty tai siihen ei ole uskottu. Jokainen kuitenkin miettii, miten itse hyötyy. Asiakasrajapinnassa työskentelevät kokevat, että heidän työmääränsä lisääntyy ja toki aiemmat toimintatavat ovat helppoja, kun ne osataan. Kuvaan astuu siis myös mukavuusalueen ulkopuolelle meneminen.

3.5 Sitoutuminen osallistumalla

Organisaatioon sitoutumisen määritelmiä on monia tutkimuskentän ollessa pirstaleinen. Klein ym. (2012) kokoavat yhteen ja käsitteellistävät uudelleen työpaikkasitoutumisen. He määrittelevät sitoutumisen sosiaalisesti rakentuvana omaan tahtoon perustuvana psykologisena sidoksena yksilön ja tavoitteen välillä kuvastaen omistautumista ja vastuuta tavoitteeseen. Työpaikkasitoutumisen he määrittelevät yksilöiden muodostamiksi psykologisiksi sidoksiksi, joita voidaan erotella tyyppin ja tavoitteen perusteella. Tyypillä viitataan sidoksen kokemiseen ja tavoitteella tiettyä painopistettä varten muodostettuun sidokseen.

Herscovitch ja Meyer (2002) puolestaan määrittelevät yksilön sitoutumisen ajattelutapana, joka sitoo yksilön merkitykselliseen toimintaan yhden tai useamman tavoitteen saavuttamiseksi. Tämän ajattelutavan voi heidän mukaansa jakaa moniulotteisesti haluun eli tunteisiin liittyvään sitoutumiseen, havaittuun kustannukseen eli jatkuvaan sitoutumiseen ja velvoitteeseen eli normatiiviseen sitoutumiseen. Yksilön sitoutumisen organisaatiomuutokseen Herscovitch ja Meyer (2002) puolestaan luonnehtivat ajattelutapana, joka sitoo yksilön tarpeelliseen toimintaan muutosaloitteen menestykselliseksi toteuttamiseksi. Jaros (2010) lisää, miten muutoksen sitoutumisen ulottuvuuksista puuttuu yhtenäinen näkemys. Tosin sekä yksiulotteisen että moniulotteisen määritelmän mukaan muutokseen sitoutuminen tunneperäisenä mielentilana näkyy ajattelussa. Yksiulotteisen lähestymistavan mukaan sitoutuminen määritellään yleisenä tuntemuksena ja moniulotteisen näkökulman mukaan halun, velvoitteen ja tarpeen tuntemuksina muutokseen sitoutumisessa. Jaros (2010) toteaa, miten muutokseen sitoutuminen ennakoii henkilön muutokseen liittyvää käyttäytymistä. Foster (2010) tuo esille muiden tutkijoiden ohella yksilön sitoutumisen tärkeyden suunnitellussa organisaatiomuutoksessa.

Yksilön motivaatio lisääntyy osallistumisen myötä. Hänen on nähtävä tarve muutokselle ja hänen on koettava pystyvänsä vaikuttamaan muutoksen onnistumiseen. Jos henkilö kokee, että hänellä on kehittämisen- ja kehittymismahdollisuuksia työssään, hän sitoutuu ja motivoituu syvemmillä tasolla. Parish ym. (2008) toteavat, miten yhdenmukaisuus vision kanssa, työntekijän ja esimiehen suhde, työmotivaatio sekä itsenäisyyden kokeminen kaikki vaikuttavat muutokseen sitoutumiseen. Jos työntekijä on tyytyväinen esimiessuhteeseensa, hän todennäköisemmin kiinnittyy tunnetasolla syvemmin

organisaatioon. Lisäksi jos yksilöllä on hyvät suhteet esimieheensä ja hän on motivoitunut muutokseen, hän ei koe olevansa pakotettu toteuttamaan muutosta. Myös Senge (2006) yhtyy yhdenmukaisuuteen vision kanssa. Tuottavaa oppimista tapahtuu, kun henkilö pyrkii saavuttamaan jotain hänelle todella tärkeää. Tämä on merkityksetöntä, jos yksilö ei ole innostunut visiosta ja halua todella kulkea sen suuntaan.

Kuten Parish ym. (2008) lisäävät, työmotivaatio vaikuttaa sitoutumiseen ja asenteisiin muutosta kohtaan. Henkilöstö tulisi myös ottaa mukaan muutoksen toteutusprosessiin. Kun he tuntevat itsensä työssään, he sitoutuvat paremmin muutokseen. Johdon tulisi ottaa huomioon sitoutumiseen vaikuttavat tekijät. Heidän tulisi myös arvioida, milloin on hyvä antaa työntekijöille päätösvaltaa heidän osaansa muutosprosessin toteuttamisessa. Whelan-Berry ja Somerville (2010) lisäävät tähän, miten tutkimus on osoittanut henkilöstön osallistumisen toimintoihin syventävän ymmärrystä ja mahdollisesti lisäten sitoutumista ja intoa muutokseen. Työntekijöiden osallistuessa muutostoihintoihin, he palaavat tiimiinsä paremman ymmärryksen omaavina. Entä ne, jotka eivät ole mukana muutostoinnoissa? Miten heidän viestintäänsä tulisi panostaa? Korvaustoiminnassa uuden järjestelmän osalta henkilöstöä osallistuu pilotointiin, mutta entä palvelukonseptin kohdalla?

Foster (2010) selventää, miten henkilöstöä voidaan rohkaista ja sallia jakamaan näkemystään ja tunteitaan muutoksesta esimerkiksi dialogin kautta, haastatteleamalla tai yhteisen foorumin avulla. Tällaisilla oikeudenmukaisilla käytännöillä muutoksen toimeenpanossa on merkittävä yhteys muutokseen sitoutumisessa. Foster (2010) jatkaa, miten henkilöiden välisellä ja tiedollisella oikeudenmukaisuudella on vaikutus sitoutumiseen. Tässä ilmenee erityisesti esimiesten ja työntekijöiden välinen suhde viestimisessä. Muutoksesta tulisi viestiä yksityiskohtaisesti, oikea-aikaisesti ja henkilökohtaisesti selittäen perusteellisesti muutoksen jokainen vaihe. Tätä voidaan lisätä esimerkiksi koulutuksilla ja palautteen antamisella. Lisäksi tiedon keräämisellä henkilöstöltä voidaan tarttua mahdollisiin ongelmiin aikaisin, tunnistaa tarpeita ja ottaa huomioon työntekijöiden asenteita muokaten muutoksen toimeenpanostrategiaa.

3.6 Lähiesimiehen rooli muutoksessa

Juuti ja Virtanen (2009) kertovat, miten muutoksen johtaminen ja eteenpäin vieminen on vuorovaikutusta yksilöiden kanssa. Viestinnän määrä ja laatu ratkaisevat muutoksen johtamisen onnistumisen. Pahin, mitä esimies voi tehdä, on olla viestimättä lainkaan. Avoimuus on tavoiteltavaa. Voi todeta, ettei tiedä, mitä tulee tapahtumaan. Jos esimies välttää vuorovaikutusta alaistensa kanssa, koska

hän ei voi kertoa asioita tai ei tiedä, hän toiminnallaan tai toimimattomuudellaan pahentaa tilannetta. Ihmiset haluavat tietää, missä mennään. Jos tietoa ei ole saatavilla, huhut ottavat tilaa.

Juuti ja Virtanen (2009) selventävät johtamisen haasteina muutostilanteissa esimiehen itsensä likoon laittamisen ja johtajan oman persoonansa muiden käyttöön antamisen. Esimies joutuu itsekin olemaan muutokselle alttiina ja myös johtaja joutuu muuttumaan joutuessaan olemaan herkkä muiden viesteille ja tunteille. Lisäksi muutoksen johtaja edustaa myös ulkopuolista maailmaa; hänen on kyettävä viestimään ulkoista tilaa organisaation kielellä. Esimiehen puolestaan on pystyttävä työskentelemään ihmisten kesellä. Kaukaa johtaminen ei tuo haluttua tulosta, tunteisiin vetoaminen ja innostaminen ovat todella tärkeitä. Whelan-Berry ja Somerville (2010) jatkavat aiemman tutkimuksen osoittaneen, miten johtajien tulee nähdä huomattavasti vaivaa muutoksen toteutumisen onnistumiseksi. **Johtajuus toimii muutosajurina johtajien tukiessa jatkuvasti visiota eli näyttäessä itse esimerkkiä.** Heidän uskonsa ja sitoutumisensa visioon ja sen toteuttamiseen toimivat vakuuttavina tekijöinä. Tämä koskee myös lähiesimiestasoa, johon tutkimuksessa keskityn.

Esimies ei myöskään saa liikaa korostaa näkemystään. Muutosviestinnän pyrkimys on saada henkilö keskustelemaan, jotta hän pystyy liittämään omia kokemuksiaan muutokseen. Alaisen esittämät negatiivisetkin kommentit ovat osa hänen mietiskelyään siitä, mitä mahdollisesti tapahtuu hänen lähtiessään muutokseen mukaan. **Esimies voi tukea yksilöä muutoksessa toimien valmentajana. Hänen on oltava elävä esimerkki muutoksesta.** Miten alaiset saadaan mukaan muutokseen, jos esimies ei ole muutoksen takana? (Juuti ja Virtanen 2009). Lisäksi Parish ym. (2008) selventävät, miten esimiehen tavoite on olla kannustava ja antaa tukea. Työntekijät, jotka uskovat esimiestensä olevan kannustavia ovat sitoutuneempia.

Ponteva (2010) toteaa, miten organisaatio voi muutoksessa tukea henkilöstöään tiedollisella, osallistavalla, taloudellisella ja psyykkis-emotionaalisella tuella. Muutokseen valmentavalla koulutuksella ja ajantasaisella informaatiolla on päämääränä helpottaa ymmärrystä ja ennakointia. Yhteisillä pohdinoilla saadaan hallinnan tunnetta ja henkilöstön mahdollisuus vaikuttaa päätöksiin. Tällaisen osallistavan tuen näen korvaustoiminnassa esimerkiksi tulevan tiimipalaverien ja paljolti esimiesten avulla. Ponteva (2010) selventää osallistavia keinoja esimerkiksi tilaisuuksilla, joissa henkilöt pystyvät pienissä ryhmissä tuttujen ihmisten kanssa keskustelemaan muutoksesta. Tärkeää on mahdollisuus sanoa ja vaikuttaa. Tärkeää on myös, että henkilö todella tuntee voivansa vaikuttaa. Vaihtoehtoina Ponteva näkee lisäksi mm. intranetin keskustelupalstan tai "päivystävän puhelimen", jonne muutokseen liittyvistä kysymyksistä voisi soittaa. Korvaustoiminnassa tällaisia tilaisuuksia voisivat olla "perjantaikahvit" tai tiimipalaveritkin.

Esimiestä muutoksessa voivat auttaa inhimillisyyden alaisten kohtaamisessa ja kuuntelemisessa, reiluus omana itsenään olemiseen, asioiden selvittämiseen ja kertomiseen alaisille. Myös myönteisyys auttaa; muutoksessa esimerkiksi asioista myönteisesti puhuminen, sanojen luonteen tiedostaminen, sekä eteenpäin katsominen. Innostus on tärkeä elementti, esimies on toiminnallaan esimerkki muille. Peräänantamattomuus on oleellista, asioiden selvittäminen ja niistä kertominen ovat tärkeitä sekä pienistä voitoista iloitseminen. Alaiset monesti toivovat myös kannustusta. Lisäksi avoimuus yllättäville ratkaisuille on olennaista. (Ponteva 2010). Esimiehen rooli muutoksessa on monimuotoinen, monta asiaa on punnittava, vaikka esimies on itsekin muutoksen keskellä.

3.7 Viestintä muutoksessa

Organisaatioviestintä on todella merkityksellistä, sillä se vaikuttaa yhtenä tekijänä muutoksen eteneeseen ja sidosryhmien käsitykseen sen hetkisestä tilasta. Muutosviestinnässä tulee harkita ainakin viestinnän määrä, laatu ja suunta. Kuten Juuti ja Virtanen (2009) sekä Whelan-Berry ja Somerville (2010) kertovat, viestinnän merkitys työyhteisöjen muutostilanteessa on kriittisen tärkeä. Työyhteisöviestintä määrittää työyhteisön sisäisen ja ulkoisen vuorovaikutuksen toimintatavaksi. Tällaisen viestinnän avulla muutosta voidaan joko nopeuttaa tai hidastaa viestinnän sisällöstä ja keinoista riippuen. Esimiesasemassa toimivalla henkilöllä on tärkeä rooli muutosviestinnän toteuttajana, kuten myös avainasema työyhteisöviestinnässä. Whelan-Berry ja Somerville (2010) lisäävät, miten työntekijöiden muutostarpeen ymmärryksen rakentamiseen keskittyvä viestintä on erittäin oleellista. Säännöllinen viestintä voi myös vaikuttaa työntekijöiden reaktioihin muutosta kohtaan ymmärryksen kautta kasvattaen myös sitoutumista. Yhdyn tähän todeten, että yksilön sitoutuminen ja motivaatio kasvavat yksilön nähdessä ja ymmärtäessä sisäisen tarpeen muutokselle.

Juuti ja Virtanen (2009) jatkavat, miten yrityksen viestinnän toimintakulttuuri selventää yhteisön toimintatapoja viestinnästä. Ylimmän johdon asenne vaikuttaa viestintäkulttuurin rakentumisessa; jos viestintää ei nähdä merkityksellisenä, viestinnän merkitys jää vähäisemmäksi. Huonoimmillaan kyseen tuleen tulee salailun ilmapiiri, josta ajan kanssa voi kehittyä pelon ilmapiiri ja luottamuksen väheneminen. Muutosprosesseissa on aluksi mukana vain osa henkilöstöstä. Monet organisaatioissa ovat jollain tasolla tietoisia, että muutosta tapahtuu. Muutoksen ympärillä oleva monitulkintaisuus antaa hyvän pohjan huhuille ja lopulta henkilöstön reaktioihin muutosta kohtaan. Organisaatiomuutoksessa viestintä on todella tärkeässä roolissa, jotta henkilöstö reagoi positiivisemmin muutokseen. Tehottomaan viestintään on monesti viitattu muutoksen epäonnistumisen syyksi. Tähän yhtyvät myös Whelan-Berry ja Somerville (2010) ja selventävät, miten kaksisuuntainen viestintä; sekä kertominen että kuunteleminen, on suuri edesauttava tekijä muutoksessa.

Viestinnän kulttuuri muutoksessa voi olla kahdenlainen (Taulukko 3). Jos organisaatiossa on yksisuuntainen muutoksesta tiedottamisen kulttuuri, tietoa välitetään sen verran kuin pakko. Tällöin kyse on ylhäältä alaspäin tiedottamisesta. Tietoa välitetään päätöksenteosta jälkikäteen. Tiedon välittämisessä olennaisia ovat asiakirjat, dokumentit ja esitteet. Kaksisuuntaisessa muutosviestinnän kulttuurissa puolestaan korostuu proaktiivisuus henkilöstön suunnitteluosallisuuden aikaansaamiseksi. Motivaationa on tiedon välittäminen, koska se katsotaan hyödylliseksi muutoksen toteuttamiselle.

Taulukko 3. Organisaatiomuutoksen viestinnän kulttuurit (Juuti ja Virtanen 2009)

	Yksisuuntainen muutosviestinnäkulttuuri	Kaksisuuntainen muutosviestinnän kulttuuri
Viestinnän ajoitus ja sisältö	Reaktiivinen Pisteittäinen tiedon välittäminen ylhäältä alas	Proaktiivinen, jatkuva tiedon välittäminen Sisältö yhteisen pohdinnan tulos
Viestinnän keinot	Yksisuuntaista Kirjoitetun tiedon välittämistä	Kaksisuuntaista Yhteisten foorumien kautta välitettyä
Viestintätoimijat	Rajattu ydinjoukko jakaa tietoa massalle	Kaikki organisaation jäsenet
Organisaatioymmärrys	Byrokraattinen hierarkia	Verkosto
Taustalla oleva projektitoiminta kulttuuri	Kurinalainen Tavoitteisiin sidottu	Joustava Analyttinen

Kuten Juuti ja Virtanen (2009) niin olennaisesti toteavat, kaksisuuntaisessa viestintäkulttuurissa muutoksesta tietoa välitettäessä muutosviesti muokataan ymmärrettävään muotoon. Tietoa ei välitetä asiakirjoja lähettämällä tai intranettiin laittamalla, vaan puheen ja läsnäolon välityksellä. **Dialogi** lisää viestin perille menemistä. **Kaksisuuntaista** muutosviestintäkulttuuria tukevat organisaatiotyypit, joissa keskiössä ovat oppiminen, joustava projektiohjaus ja henkilöstön aito osallistuminen. Juuti ja Virtanen (2009) lisäävät, miten johtaminen on vuorovaikutuksen tulos. Jos eri toimijoiden näkemykset muutoksen johtamisesta ovat kovin eroavaisia, organisaatiossa ei ole foorumeita eri tahojen väliselle dialogille. Näkemykset muutoksesta voivat ylipäättäänkin olla hyvin erilaisia, ja saadakseen näitä yhteneväisemmiksi dialogi ja foorumit ovat ensiarvoisen tärkeässä asemassa.

Kun konseptin otettiin käyttöön korvaustoiminnassa, järjestettiin henkilöstölle kaksi koulutustilaisuutta. Tämän jälkeen konseptia on käsitelty esimerkiksi tiimipalaverissa, ja tietoa on tullut intranettiin ja sähköpostitse. Konseptin sisäistämiseksi ja syvemmin käyttöönottamiseksi olisi hyvä suunnata muutosviestintää kohti kaksisuuntaista viestintäkulttuuria. Käytännön tasolla tämä voi tarkoittaa esi-

merkiksi vuorovaikutuksellisen foorumin luomista, yhteisiä epävirallisia järjestettyjä tapaamisia muutoksesta ja sen prosesseista. Tämä lisäisi myös sisäistä yhteistyötä toisiin tutustumisen kautta.

3.8 Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto

Toisessa ja kolmannessa luvussa olen muodostanut kokonaiskuvaa tutkimuksen taustalla vaikuttavista seikoista. Tämän teoreettisen viitekehyksen valossa tarkastelen kohdeorganisaation korvaustoiminnan muutosta. Toisen luvun aloitin määrittelemällä muutosta organisaatiossa, kävin läpi erilaisia muutostyyppejä, muutosprosessia ja muutoksen johtamisen malleja vaiheineen. Näiden muutosvaiheiden onnistumiseen vaikuttavat kolmannessa luvussa esittelemäni seikat. Lisäksi havainnollistin vaihtoehtoisia konstruktionistista lähestymistapaa johtaa muutosta. Näkemyksessä korostuivat muutoksen kontekstin, dialogin sekä käytetyn kielen merkitys.

Perustan rakentamisen jälkeen kolmannessa luvussa keskityin tarkastelemaan syvemmin muutokseen vaikuttavia organisaation sisäisiä tekijöitä. Luvun alussa luonnehdin muutosta yksilönlähtökohdista oman työn ja toiminnan kehittämisen kautta, jonka jälkeen keskiössä olivat lähiesimiehen rooli ja viestintä muutoksessa. Luvun aloitin paneutumalla yksilön oppimisen ja osaamisen kehittämisen oleellisuuteen muutoksessa, sekä jokaisen läpikäymiin vaiheisiin ja luonnollisiin reaktioihin muutospolkua matkatessa. Seuraavaksi merkityksellisinä sisäisinä seikkoina muutoksessa ilmensin organisaation kulttuurin vaikutusta ja yksilön sitoutumisen tähdellisyyttä aidon osallistumisen ja vaikutusmahdollisuuksien avulla.

Luvun loppupuolella kuvasin vielä lähiesimiehen kriittistä roolia muutoksen eteenpäin viejänä, sekä tarkastelin viestinnän merkitystä muutoksessa onnistumisen tasoa määrittävänä tekijänä. Viestinnällä on perustava rooli sekä muutoksesta että pysyvyydestä viestimisessä. Myös johtamisen merkitys läpi organisaation on tähdellinen. Kirjallisuudesta ilmeni, mitä moninaisia haasteita organisaatiomuutoksissa kohdataan. Viitekehyksestä tiivistyi keskeisiä muutoksen onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä, joita tulisi herkeämättä tarkastella. Näitä tekijöitä ei kuitenkaan oteta tarpeeksi huomioon.

Tutkielmassa selvitän konseptin toteutumista eli toimintatapojen muutosta sekä muutosta hidastavia tekijöitä korvaustoiminnassa. Näin ollen tutkin näiden edellä mainitsemieni muutokseen vaikuttavien seikkojen esiintymistä. Rajasin ja keskityin merkittävimpiin vaikuttaviin tekijöihin. Näihin lukeutuivat osaaminen, viestintä, osallistuminen, vaikutusmahdollisuudet sekä johtamisella esimerkin näyttämisen keskittyen tutkimuksessa lähiesimiestoimintaan. Lisäksi tähdellisimmiksi asioiksi nousivat muu-

tosvaiheet ja - reaktiot ja kulttuurin vaikutus. Tavoitteenani oli selkeyttää kehittämiskohteita vaikuttavissa tekijöissä, jotta toimintatavat voisivat muuttua syvällisemmin ja pidempiaikaisemmin.

4. Tutkimuksen toteuttaminen

Edellisissä luvuissa esille tuotu teoreettinen viitekehys auttoi suuntaamaan kysely- ja haastattelukysymyksiä ottaen huomioon muutokseen vaikuttavia seikkoja. Sähköpostikyselykysymykset ja teema-haastattelurunko on rakennettu näiden vaikuttavien tekijöiden pohjalle. Kyselyvastausten perusteella pystyin suuntaamaan haastatteluita syvemmin selvittäen konseptin toteutumisen tasoa, sekä pureutumaan haltuunottoa hidastavien tekijöiden syihin.

Tässä luvussa selvennän käyttämiäni tutkimusmenetelmiä, niiden sopivuutta ja aineiston keräämisen prosessia kysymysten laadinnasta lähtien. Ensimmäisessä alaluvussa esittelen lyhyesti tutkimusmenetelmät, niiden hyötyjä ja haasteita sekä kyselylomakkeen kysymysten ja haastattelurungon laatimisen ja niissä huomioon otettavat seikat. Toisessa alaluvussa kerron aineiston keräämisen ja analysoinnin vaiheista. Seuraavaksi tuon esille tutkimuksen tukena käyttämiäni muita organisaatiosta saamiini kyselyaineistoja. Lopuksi arvioin tutkimuksen luotettavuutta.

4.1 Tutkimusmenetelmä

Ghuri ja Gronhaug (2010), Saunders ym. (2009) sekä Heikkilä (2008) määrittelevät kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen eroja, hyötyjä ja haasteita. Otos määrällisessä kyselytutkimuksessani oli riittävän laaja ja korvaustoimintaa edustava (ks. esim. Ghauri ja Gronhaug 2010, Heikkilä 2008). Kysely lähetettiin 681 henkilölle ja vastausprosentti oli 56 %. Otos sisälsi käsittelijöitä, asiantuntijoita ja tarkastajia. Kyselyllä sain kuvan muutoksen käynnistymisestä ja etenemisestä sekä konseptin toteutumisesta. Lisäksi pystyin vertaamaan tuloksia aiempiin kyselyihin. Haastatteluista ilmeni hyödyllisiä ehdotuksia, ja menetelmä sopii hyvin myös toiminnan kehittämiseen (ks. esim. Heikkilä 2008). Määrällisillä kyselyillä ammensin enemmän pintapuolisempaa tietoa ja haastatteluilla pienemmällä otoksella syvempää tietoa (ks. esim. Ghauri ja Gronhaug 2010, Saunders ym. 2009 Heikkilä 2008).

Yhdistelmämenetelmässäkin on vahvuutensa ja heikkoutensa (ks. esim. Saunders ym. 2009, Creswell 2009). Tällaisella menetelmällä pystyin paremmin rajaamaan tutkimusta ilmeneviin selittäviin tekijöihin ottaen kuitenkin haastatteluissakin huomioon myös muut esille nousevat seikat (ks. esim. Creswell 2009, Hirsjärvi ym. 2007). Odottamattomien tulosten mahdollisuus voi menetelmälläni moninkertaistua. Tiedostan menetelmän valinnan vaikutuksen saatuihin tuloksiin (ks. esim. Hirsjärvi ym.

2007). Analysoin määrällisen ja laadullisen aineiston niille ominaisilla tekniikoilla. Menetelmien yhdistelmä oli aikaa vievä ja haasteellinen johtuen laajemmasta aineistosta ja erilaisista analyysitekniikoista, mutta antoi syvempää tietoa.

Taulukossa 4 olen tuonut esille omakohtaisia kokemuksia tutkimuksen aikana ilmenneistä menetelmien vahvuuksista ja heikkouksista. Yhdistettyinä ne voivat tukea toisiaan. Tutkijan taidot ja kokemus vaikuttavat menetelmien hallintaan ja yhdistelmässä vahvuuksien esille tuomiseen. Tutkimuksen aikana esille tulleet hyödyt ja haasteet ovat samankaltaisia kuin kirjallisuudessa esille nostetut (ks. Hirsjärvi ja Hurme 2011, Ghauri ja Gronhaug 2010, Hirsjärvi ym. 2007).

Taulukko 4. Käytettyjen tutkimusmenetelmien hyödyt ja haitat

Tutkimusmenetelmä	Vahvuudet	Heikkoudet
Sähköpostikysely	Laajempi otos Kokonaiskuva yleisellä tasolla Selventää vastaajien mieltä painavia tekijöitä Tilasto-ohjelma apuna Nopeahko Yleistettävyyys	Pinnallisempi aineisto Laajan aineiston analysoinnin haasteet Tutkijan harjaantuneisuus Ei-sanallinen viestintä uupuu Ei merkitysten tulkintaa Valmiit vastausvaihtoehdot
Haastattelut	Syvämpi aineisto Kontakti, motivointi, joustavuus Syiden etsintä Merkitysten oikeampi tulkinta Ei-sanallinen viestintä tukena Haastateltavien kokemukset	Suppeampi otos, ei yleistettävä Tutkijan harjaantuneisuus Vaatii enemmän aikaa Litteroinnin resurssit Aineiston luokittelun haasteet Tutkijan, tutkittavan virhelähteet

Kyselylomakkeen laatiminen

Lomakkeessa tarkastelin ensin konseptin toteutumisen tasoa osioissa B ja C (Liite 1). Toisena tutkimuskysymyksenä selvitin haltuunottoa hidastavia tekijöitä kyselyn A, D, E ja F osioissa. Hidastavia tekijöitä selvisi muistakin osioista. Kyselykysymykset yhdistin tarkastelemini viitekehysten muutokseen vaikuttaviin tekijöihin; muutoksen vaiheeseen, esimiehen rooliin, organisaatiokulttuuriin sekä yksilön osallistumiseen ja sitoutumiseen muutoksessa. Kyselyn pakollisissa kysymyksissä on tähti muuttujan perässä (Liite 1). Kun muuttujan perässä on b-kirjain, vastaajan vastatessa kysymykseen yksi tai kaksi, avautuu kyselyn seuraavalle sivulle tekstikenttä, johon vastaaja voi selittää vastaustaan. Poikkeuksena on kysymys D3: ”Olen kokeillut palvelukonseptiä, mutta palannut vanhaan työskentelytapaani.” Tässä aukeaa tekstikenttä, jos vastaaja vastaa 5 tai 4.

Kysely eteni taustatiedoista yleisempiin kysymyksiin. Taustakysymykset voivat kuitenkin vaikuttaa anonyymiteetin tuntemukseen. Taustatekijöinä tutkin sukupuolen, iän, yrityksessä työskentelyajan, työtehtävän, korvausosaston, yksikön, työskentelypaikkakunnan, ja segmentin vaikutusta. Seuraavak-

si kysyin muutoksesta siirtyen kysymyksiin konseptista, sen ymmärryksestä, vahingon haltuunotosta, asenteesta konseptiin, lähiesimiestason viestinnän näkemiseen sekä osallistumisen ja vaikuttamisen kokemiseen. Lomake päättyi vapaan tekstin kenttään, jossa vastaaja sai tuoda esille ajatuksiaan ja kokemuksiaan muutoksesta ja konseptista. Kysymyksissä en pyytänyt tarkastelemaan tiettyä ajanjaksoa, sillä halusin selvittää muutoksen ja konseptin kokemista kyselyn hetkellä. Saatekirjekin (Liite 1) vaikuttaa vastausprosenttiin, joten siinä panostin selkeyteen ja tiiviyyteen. Toin myös esille tutkimuksen tarkoituksen, vastaamisen tärkeyden, lisätietojen kysymisen, vastaamiseen kuluvan ajan, sekä korostin luottamuksellisuutta.

Kyselylomaketta muodostaessa perehdyin aiempaan kirjallisuuteen (ks. Ghauri ja Gronhaug 2010, Aaltola ja Valli 2010) harkiten kysymysten järjestyksen, muodon ja rakenteen. Lomake oli henkilöstölle tutulla Digium-ohjelmalla tehty, ja väritys oli yrityksen käyttämien värien mukainen. Pyrin tekemään tiiviin, selkeän ja johdonmukaisen lomakkeen. Lomaketta muotoiltaessa harkitsin kysymyksen oleellisuuden, aihealueen kysymysten määrän ja vastausajan. Vastaamisaika oli 10–15 minuuttia, joka on tarpeeksi lyhyt, etteivät vastaajat sen perusteella keskeytä vastaamista tai ole vastaamatta. Kyselystä tehtiin seitsemän versiota, joista kuudetta testattiin testivastaajilla. Versioiden avulla sain kyselystä hyvin laaditun lisäten luotettavuutta. Kysely testattiin neljällä henkilöllä, joilta sain hyvää palautetta lomakkeen ja kysymysten viimeistelemiseksi ennen lähettämistä. Kaikki testivastaajat olivat toimineet tai toimivat käsittelijöinä eri vahinkolajeissa.

Käsittelijänä työskentelemisestä oli suuri etu kysymysten muokkaamisessa konkreettisiksi. Pystyin katsomaan kysymyksiä vastaajien näkökulmasta. Muotoilin kysymykset kohderyhmän "kielellä" (ks. esim. Ghauri ja Gronhaug 2010). Kiinnitin huomiota johdattelemattomuuteen ja neutraaliuteen. Mietin tarkkaan kysymysten järjestyksen. Tavoitteenani oli välttää antamasta vaikutusta, että koko kysely olisi vaikeahko tai arkaluontoinen. Lisäksi paneuduin lomakkeen testaamiseen ja hiomiseen (ks. Ghauri ja Gronhaug 2010). Harkitsin sanojen yksiselitteisyyden sekä jokaiselle sopivan vaihtoehdon löytymisen. Mietin tarkasti vastausvaihtoehtoportaikoinen sanamuodot lisäten joihinkin kysymyksiin vaihtoehdon muu, mikä (ks. Aaltola ja Valli 2010). Punnitsin avoimien kysymysten määrää, sillä niitä on vaikeampi luokitella. Toisaalta ne antavat vastaajalle vapautta (ks. Ghauri ja Gronhaug 2010). Jos vastasi tiettyihin tärkeimpiin kysymyksiin 1 tai 2, aukesi seuraavalle sivulle laatikko, johon vastaaja pystyi selventämään näkemystään. Lisäksi vain muutama oleellinen kysymys oli merkitty pakollisiksi, jotta kyselyssä pääsi eteenpäin vastaamatta. Saatekirjeessä (Liite 1) kuitenkin korostin vastaamisen tärkeyttä, ehdotonta luottamuksellisuutta ja jokaisen vastauksen arvokkuutta tutkimuksen kannalta.

Vastausasteikkona käytin Likertin viisiportaista asteikkoa (ks. Aaltola ja Valli 2010, Heikkilä 2008). Vaihtoehdot sisälsivät ”täysin eri mieltä”, ”jokseenkin eri mieltä” ”ei samaa eikä eri mieltä”, ”jokseenkin samaa mieltä” ja ”täysin samaa mieltä”. En ottanut vaihtoehtoihin mukaan ”En osaa /halua sanoa”, sillä ”ei samaa eikä eri mieltä” ja ”en halua/osaa sanoa”-vastauksia olisi voinut tulla huomattavasti. Asteikko vaikutti parhaalta vaihtoehdolta, sillä sen avulla pystyin havaitsemaan näkemyseroja, ja jokaiselle oli kuitenkin sopiva vaihtoehto. Mietin myös luopumista ”ei samaa eikä eri mieltä” –vaihtoehdosta. Tämä olisi voinut vääristää tuloksia, kun vastaaja olisi joutunut valitsemaan kantansa. Tiedostin myös, miten tällainen vaihtoehto voi houkutelaa (ks. esim. Heikkilä 2008). Pyrkimykseni oli saada totuudenmukaisia vastauksia. Jos olisin luopunut vaihtoehdosta ”ei samaa eikä eri mieltä”, olisi tämä voinut vaikuttaa vastaushalukkuuteen arkaluontoisemmissa kysymyksissä. Harkitsin myös Osgoodin asteikkoa (ks. Heikkilä 2008) arvoilla 1-5 tai asteikolla 4-10, mutta kysymysten muotoileminen asteikkoihin sopiviksi olisi ollut haasteellisempaa. Lisäksi tuloksia analysoidessa muuttujat oli selkeämpi määrittellä Likertin asteikolla. Asteikko oli myös vastaajille entuudestaan tuttu.

Haastattelurungon suunnitleminen

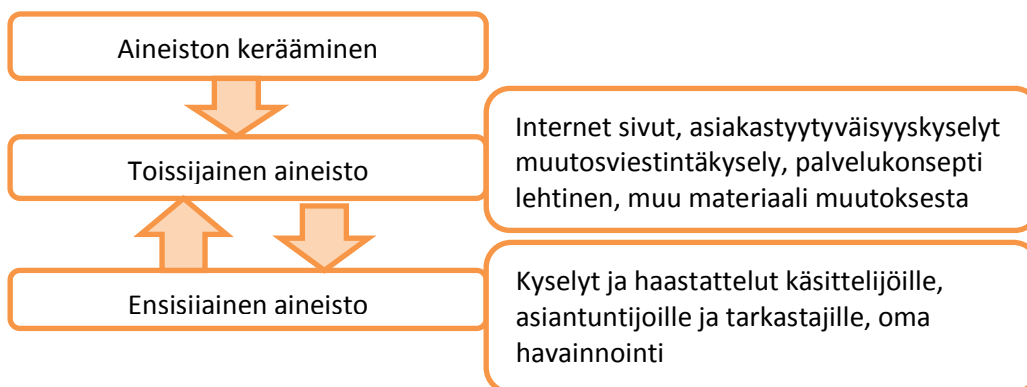
Tutkimuksen alkupuolella keräsin ja analysoin kyselyaineiston sekä kirjoitin empiirisen luvun tuloksista ja selittävästä muuttujista. Tämän jälkeen perehdyin teemahaastatteluihin, erityisesti kysymysten muotoilemiseen, huomioon otettaviin seikkoihin ja rakensin haastattelurungon. Haastattelut siis olivat teemahaastatteluja eli puolistrukturoituja (ks. Hirsjärvi ja Hurme 2011, Ghauri ja Gronhaug 2010, Saunders ym. 2009, Eriksson ja Kovalainen 2008, Hirsjärvi ym. 2007). Tämä oli soveltuvin haastattelumuoto, sillä haastattelut pystyivät paljastamaan syvempiä näkemyksiään. Rungon ja sanat muotoilin selkeiksi, lyhyiksi, johdattelemattomiksi, ilman ammatillisia termejä. Lisäksi paneuduin yhteen asiaan kerrallaan. Koska olen toiminut korvauskäsittelijänä, pystyin muotoilemaan rungosta hyvin konkreettisen haastateltaville. Se eteni johdonmukaisesti läpikäytävien teemojen mukaan yleisimmistä herkkäluonteisempiin. Käytin haastattelun aikana avoimia kysymyksiä, jotta haastateltavat pystyivät kertomaan laajemmin ja paljastamaan asenteitaan (ks. Saunders ym. 2009, Eriksson ja Kovalainen 2008). Haastatteluissa painotus oli konseptin toteutumisen syvemmällä selvittämisellä.

Haastatteluteemoja muotoilin kyselyosoiden pohjalta. Teemoihin lukeutuivat kyselyjen ja havainnoinni perusteella esimiestoiminta, vaikutusmahdollisuudet, motivaation lasku jatkuvien muutosten seurauksena, sekä segmentoinnin toimimattomuus. Segmentoinnin jätin pois, koska se ei ole tutkimuksen keskiössä. Yhtenä muutostekijänä siitä voisi tehdä erillisen tutkimuksen. Jatkuviin muutoksiin liittyy vaikuttamisen kokemus, joten keskityin yhtenä teemana vaikutusmahdollisuuksiin. Syvennyin yhteensä kolmeen ydinteemaan (Liite 5). Ensin syvimmälle menevänä selvitin konseptin toteutumista, toisena vaikutusmahdollisuuksia ja osallistumista. Kolmantena tarkastelin viestimistä ja lähiesi-

miestoimintaa. Kävin läpi näkemystä konseptin toimimisesta, näkymistä työssä, vahingon haltuunottoa ja verkkopalvelun käyttämistä. Lisäksi selvitin tietoa mahdollisista muutoksista asiakkaiden yhteydenottomäärissä sekä kokemusta konseptin näkymisestä asiakkaille. Osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksissa keskityin työkavereiden kanssa käytyihin keskusteluihin konseptista, mahdollisuuteen ehdotuksien esille tuomiseen, sekä näkemykseen hyvästä konseptista ja kehitysehdotuksista. Viimeiseksi käsitelin viestimistä yleensä ja esimiehen taholta, sekä keskusteluja esimiehen kanssa konseptista ja toiveita näistä. Haastattelurungon alateemoista (Liite 5) tummensin tärkeimmät. Ennen haastatteluita mietin myös kysymysten asetteluja pitäen mielessä menetelmän joustavuuden.

4.2 Aineiston kerääminen ja omat havainnot tiedonhankinnassa

Perusjoukon muodostivat vahinkovakuutusliiketoiminnan vahinkojen korvauspalvelussa toisessa ja kolmannessa segmentissä työskentelevät vahinkokäsittelijät sekä prosessin tuessa toimivat tarkastajat ja asiantuntijat. Ensimmäisessä segmentissä vahinkojen käsittely on automatisoitu. Toiseen ja kolmanteen segmenttiin lukeutuvat kaikkien lajien vahinkokäsittelijät. Toisessa segmentissä käsittely on määritelty kerralla kuntoon käsittelyksi. Kolmannessa segmentissä käsittely on monivaiheista. Lääkärit ja lautakunta-asiat on rajattu kohderyhmän ulkopuolelle, koska he eivät juuri ole suoraan korvausta hakevien asiakkaiden kanssa tekemisissä. Sisällytin kohderyhmään henkilöstöä eri segmenteistä, jotta näin mahdollisen segmenttien vaikutuksen konseptin haltuunotossa. Esimiestaso on rajattu kohderyhmästä pois, sillä eniten konseptia työssään käyttävät käsittelijät, tarkastajat ja asiantuntijat. Myös tutkielman laajuuden vuoksi kohderyhmä oli rajattava. Kuvasta 9 näkyy tutkimusaineistojen vuorovaikutteisuus. Aineistoa keräsin ensin kyselyillä ja seuraavaksi vielä haastattelemalla (ks. Ghauri and Gronhaug 2010).



Kuva 9. Lähdeaineistot ja aineiston keräämisen suhteet

Tutkimuksessa hyödynsin kokemustani eri yksiköissä työskentelystä, työtovereiden kanssa käytyjä keskusteluja sekä yrityksestä saamiani materiaaleja. Kokonaiskuvan hahmottaminen, vastausten tul-

kinta ja kehitysehdotukset pohjautuvat tekemääni suoranaiseen selvitystyöhön sekä muihin havain-toihini. Tutkimusta tein organisaatiossa puolitoista päivää viikossa, joten pysyin jokseenkin ajan tasalla muutoksen etenemisestä. Yrityksessä työskennellessäni muodostunut sisäinen näkemykseni eri yksiköiden ilmapiiristä, viestinnästä ja toimintatavoista sekä käsittelijänä toimiessani muutoksen kohteena olemisesta edesauttaa syvemmän näkemyksen muodostamista. Jatkuva osallistuvasta havainnoinnistani on hyötyä aineiston tulkinnassa taustalla tulkintoja suuntaavana tekijänä.

Sähköpostikyselyt

Kyselyn saatekirjeineen (Liite 1) lähetin 19.11.2012. Se lähetettiin vastaajien työ sähköpostiosoitteeseen, yhteensä 681 henkilölle. Vastausaika oli kaksi ja puoli viikkoa. Muistutusviesti ei-vastanneille lähti 26.11.2012. Kysely suljettiin 5.12.2012. Vastauksia kertyi 381 ja vastausprosentti kyselyssä oli 56 %. Valitsin sähköpostikyselyn, sillä tämä on helppo ja nopea vaihtoehto, Lisäksi henkilöstö on tottunut vastaamaan Digium-ohjelmalla tehtyihin kyselyihin. Ohjelmasta pystyin siirtämään tiedot suoraan Exceliin ja sieltä SPSS-ohjelmaan minimoiden huolimattomuusvirheet. Lisäksi jokainen pystyi helposti vastaamaan työaikanaan kyselyyn. Vastausajaksi olin miettinyt 10–15 minuuttia. Todellinen vastausaika oli keskimäärin 14 minuuttia.

Kyselymenetelmä toimi hyvin, sillä vastausaktiivisuus oli korkea. Kyselyssä oli keskeisiä kysymyksiä merkitty pakollisiksi, mutta vapaaehtoisinkin kysymyksiin vastasivat lähes kaikki. Keskimäärin vapaaehtoiseen kysymykseen oli vastannut 376 vastaajaa, vähimmilläänkin 370 vastaajaa. Näin ollen en joutunut poistamaan kenenkään vastauslomaketta, sillä jokainen oli vastannut lähes kaikkiin kysymyksiin. Myös avoimia vastauksia tuli hyvin, yhteensä 17 sivua. Niistä korostuivat selkeästi tietyt teemat. Kyselymenetelmällä saatu tieto ja päätelmät ovat laadullista menetelmää pintapuolisempia. Toisaalta määrällinen tutkimus on huomattavasti laajempi ja yleistettävyyks on parempi. Lisäksi kyselyaineistosta nousi selittäviä muuttujia, joihin syvennyin haastatteluissa.

Käsittelin aineistoa Excel- ja SPSS-ohjelmilla. Aluksi tein Excelillä yhteenvedona suorat jakaumat kaikista vastaajista. Lisäksi tein taulukoita ja pylväitä kokonaiskuvan saamiseksi. Jaoin kyselyosiot (Liite 1) Excelissä vastaajien kokemuksesta, ymmärrykseen konseptista, vahingon haltuunottoon, asenteisiin konseptista, lähiesimiehen toimintaan, sekä osallistumiseen ja vaikutusmahdollisuuksiin koskien muutosta ja konseptia. Seuraavaksi analysoin aineistoa SPSS-ohjelmalla. Ristiintaulukoin lähiesimiestoiminnan vaikutusta muihin kysymyksiin; miten esimiehen esimerkin näyttäminen, säännöllinen viestintä ja avoin keskustelu vaikuttavat muutoksen kokemiseen, ymmärrykseen konseptista ja vahingon haltuunottoon. Ristiintaulukoin muihin kysymyksiin myös vastaajan kokemuksesta muutoksen onnistumiseen vaikuttamisesta ja kokemuksesta mahdollisuuksista

kehitysehdotuksien esille tuomiseen. Lisäksi selvitin SPSS-ohjelmalla taustamuuttujien, kuten työskentelypaikkakunnan, segmentin, työtehtävän ja korvausosaston vaikutusta vastausten jakautumiseen. Eroja ilmeni taustamuuttujien välillä sekä esimiestoiminnassa ja vaikutusmahdollisuuksissa.

Haastattelut

Kyselyn ohella keräsin aineistoa haastatteleamalla maaliskuussa 2013 vahinkoasiantuntijaa, vahinkotarkastajaa sekä kahta korvauskäsittelijää. Edustettuina olivat Helsinki, Tampere ja Oulu. Haastattelin kahta käsittelijää, sillä myös kyselyssä he olivat eniten edustettuina. Yhden haastattelun toteutin videohaastatteluna Helsingin toimipisteessä välimatkan ja aikataulun vuoksi, muut kolme haastattelua pidin samassa toimipisteessä hiljaisessa, rauhallisessa, pienessä neuvotteluhuoneessa, jonka olin varannut etukäteen häiriötekijöiden minimoimiseksi. Toteuttamalla neljä haastattelua pääsin käsiksi syvempään tietoon. Kaikki kolme työnkuvaa olivat edustettuina, sekä kaikki suurimmista paikkakunnista. Helsingistä oli kaksi haastateltua, mutta toisaalta kyselyjen vastaajatkin olivat noin 60 % Helsingin toimipisteestä. Haastattelut oli helppo sopia Helsingin toimipisteeseen, jossa työskentelin puoli-toista päivää viikossa läpi tutkielman teon. Haastateltaviksi valikoin eri tehtävissä, yksiköissä ja paikkakunnilla työskenteleviä, jotka ovat puheliaahkoja ja mielipiteitä omaavia. Keskustelin asiasta yrityksessä työskentelevän ohjaajani kanssa, joka tuntee henkilöstöä enemmän. Kolme haastateltavista oli naisia ja yksi mies. Haastattelujen arvioitu kesto oli noin tunti, ja kaikki kestivät hieman yli tunnin.

Ennen haastattelupyynnöiden lähettämistä olin muodostanut kysymysteemat ja pohtinut kysymyksiä (Liite 5). Aluksi lähetin valituille sähköpostin (Liite 5), jossa kerroin tutkimuksen tarkoituksen ja aiheen sekä haastattelujen luottamuksellisuudesta ja niihin kuluva ajasta. Kerroin olevani yhteydessä muutaman päivän sisällä, jolloin valituilla oli aikaa harkita. Yksi valituista kieltäytyi, ja toinen ei ollut lähiaikoina tulossa Helsinkiin. Halusin toteuttaa haastattelut mieluiten kasvotusten. Keskustelin asiasta yrityksessä toimivan ohjaajani kanssa ja olin yhteydessä kahteen uuteen haastateltavaan sähköpostitse ja puhelimitse. Heille haastattelu sopi mainiosti. Yhdelle haastateltavalle lähetin sähköpostitse hänen pyynnöstään tarkennusta haastatteluteemoista. En kuitenkaan halunnut laittaa haastattelurunkoa tarkasti etukäteen. Pyrkimykseni oli selventää kokemuksia, mielipiteitä ja toimintatapoja; mitä haastatelluilla spontaanisti tulee mieleen sillä hetkellä konseptista.

Hirsjärvi ja Hurme (2011) tuovat tärkeänä esille myös tutkimuksen eettistä puolta, jota otin parhaani mukaan huomioon. Pyysin haastateltavilta luvan haastattelujen nauhoitukseen. Korostin luottamuksellisuutta kerätäkseen syvempää ja avoimempaa tietoa. Nauhoitus onnistui hyvin, eikä sanoissa ollut epäselvyyttä. Haastatteluissa tein muutamia muistiinpanoja, mutta keskityin kuuntelemaan tarkentavia kysymyksiä varten. Lisäksi seurasin haastattelurunkoa jäljellä olevan ajan puitteissa. Tilanteissa oli

tarpeeksi aikaa käydä läpi kaikki teemat, sekä kysyä esille nousseista asioista. Haastatteluissa, niiden analysoinnissa ja raportoinnissa otin huomioon luottamuksellisuuden (ks. Hirsjärvi ja Hurme 2011). Haastattelut toivat esille pinnan alla olevia merkityksiä ja selkiyttivät kokemuksia ja mielipiteitä konseptista ja sen toteutumisesta toiminnassa. Nauhoitin haastattelut ja litteroin ne sanatarkasti mahdollisimman nopeasti. Muistiinpanot kirjoitin auki saman päivän aikana. Kirjoitin myös sanatarkasti esille puheen täytesanoineen sekä murteen käyttämisen. Äänen painoja ja puheen taukoja en kirjoittanut, sillä nämä eivät ole relevantteja analysoinnissa. Oleellista on, mitä teemoista ilmenee, mahdolliset uudet teemat ja suorat lainaukset. Litteroinnissa mietin myös tunnelmaa ja avoimuutta. Litteroitua aineistoa kertyi yli 80 sivua.

Pyrin luomaan sopivan vaikutelman ja luottamuksellisuutta samantasoisella pukeutumisella. Toin kiinnostukseni esille olemuksellani. Alussa loin luottamuksellisuutta lisäksi kysymällä haastatellun työtehtävästä, työskentelyajasta sekä yrityksessä muissa tehtävissä toimimisesta. Haastateltavat olivat korvaustoiminnassa työskennelleet parista vuodesta lähes 30 vuoteen.

Haastattelijan virheiden minimoimiseksi (ks. Hirsjärvi ja Hurme 2011, Saunders ym. 2009) kokosin välillä yhteen haastateltavan kertomaa oikean merkityksen varmistamiseksi. Lisäksi korostin objektiivisuutta kertomalla, että teen tutkielmaa opiskeluani varten. Lisätäkseen avoimuutta ja luotettavuutta rakensin yhteisymmärrystä ilmentäen vähän samankaltaista näkemystäni. Huomasin, miten tämä auttoi haastateltavia puhumaan avoimemmin. Suurimmilta osin kuitenkin kyselin tema-alueista ja esille nousseista asioista. Tarvittaessa selkiytin kysymyksiä haastatellulle. Lisäksi aiheista keskusteltiin hieman eri näkökulmista, jolloin pystyin näkemään paremmin todellisen merkityksen. Kun tiivistin vastauksia, näin olanko ymmärtänyt oikein. Todellisen lisäarvon toikin menetelmän joustavuus. Olin myös perehtynyt aihepiiriin ja otin huomioon organisaatiossa tutkimuksen aikana työskennellessäni tekemäni havainnot.

Mikäli haastateltava toi esille uusia teemoja, katsoin ilmenisikö näistä syitä toiminnan muuttumisen tasoon. Päämääränäni oli näin myös ymmärtää pinnan alla olevia merkityksiä, joilla haastatellut kuvailivat ilmiöitä, prosessia ja toimintatapojaan. Yritin välttää ohjaavia kysymyksiä, mutta välillä linkitin kysymystä haastateltavan esille tuomaan asiaan. Välillä myös avasin kysymystä enemmän, jotta ymmärrys olisi samantasoinen kummallakin osapuolella. Haastattelut sujuivat rauhallisessa ja leppoisassa ilmapiirissä. Ohjasin niitä eteenpäin käyden läpi tema-alueet. Häiriötekijöitä ei ilmaantunut ja tunnelma oli positiivinen. Huomasin muutaman haastateltavan miettivän, miten toisi asioita esille. Lisäksi muutama mietti hieman enemmän, mitä sanoisi, mutta sekin väheni haastattelun edetessä.

Haastatellut vastasivat kaikkiin kysymyksiin. Kyselin samalla tavalla eri teema-alueista kaikilta, kysyen erilaisia tarkentavia kysymyksiä.

Analysoinnin aloitin lukemalla lävitse litteroitua aineistoa ja poimimalla eri väreillä esille tulleita asioita. Etsin kaikista haastatteluista merkittävimpiä suoria lainauksia jokaisesta teemasta. Konseptin toteutumisen tason teemasta eriytin vahingon haltuunoton. Erottelin myös kehitysehdotuksia ja haastatteluissa toistuvia pääaiheita. Lisäksi aineistoa lukiessani pohdin, mitä muuta alustavien teemojen ohella ilmenee. Eriytin vahinkolajien ja yksiköiden välillä ilmeneviä eroja konseptin toteutumisessa. Tämän jälkeen vielä jaoin teemoja luokkiin esille korostuneiden asioiden yhteneväisyyden ja erojen perusteella. Haastatteluista korostui monia samoja tekijöitä kuin kyselystä. Alaluvussa 6.4 olen tuonut esiin haastatteluista ilmenneitä muita seikkoja. Luvussa 6 esitellessäni haastattelutuloksia, olen laittanut suorien lainauksien ja tekstissä esille tuomieni haastateltavan mielipiteiden ja kokemusten perään kirjaimen A, B, C tai D kertomaan, kuka haastateltavista näin on todennut. Anonymiteetin säilyttämiseksi olen muuttanut suorat lainaukset puhekielestä siistittyyn muotoon. Poistin kaikista suorista lainauksista täytesanat ja muokkasin ne kirjakielisiksi. Säilytin kuitenkin lainauksien merkityksen.

4.3 Aiemmat kyselyaineistot

Toissijaista aineistoa (ks. Ghauri and Gronhaug 2010) hyödynsin syventämällä ymmärrystäni tutkimusaiheen taustasta ja edesauttamalla kyselykysymysten ja haastattelukysymysten rajaamista. Tutkimuksen aikana perehdyin teoriaviitekehityksen ohella moneen aineistoon paremman kokonaiskuvan muodostamiseksi. Tutustuin kohdeorganisaation internet sivuihin, intranetin uutisiin, kaksiin erilaisiin asiakastyytyväisyystutkimuksiin, sisäisen muutosviestintäkyselyn tuloksiin sekä muuhun yrityksen sisäiseen muutosprosessiin liittyvään materiaaliin. Tutkimuksessa käyttämäni toissijainen aineisto koostui sekä käsittelemättömästä aineistosta että käsitellystä tiivistetystä aineistosta (ks. Saunders ym. 2009). Käyttämieni kyselyiden tiivistetyt tulosaineistot on analysoitu kvantitatiivisesti.

Tunnistan toissijaisen aineiston hyödyt ja haittapuolet (ks. Ghauri ja Gronhaug 2010, Saunders ym. 2009). Ennen aineiston keräämistä tutustumiseni toissijaiseen aineistoon toi nopeasti näkökulmaa aiheeseen ja tehtyihin toimenpiteisiin erityisesti konseptin käyttöönottoon ja sen jälkeiseen aikaan oman havainnointini ohella. Pystyin vertaamaan keräämäni aineiston tuloksia aiempiin kyselyihin. Toisaalta otin huomioon, että aineisto oli kerätty eri tarkoitukseen. Lisäksi pohdin aineiston laatua ja alkuperäisen keräämisen tarkoituksen vaikutusta aineiston esittämiseen. Lähtökohta lisäaineiston käyttämisessä oli taustatietona ja tukena hyödyntäminen, jotta pystyin keskittymään oleellisimpiin tekijöihin kyselyssä ja haastatteluissa tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi.

Asiakastytyväisyyskyselyt

Konsepti otettiin korvaustoiminnassa käyttöön syksyllä 2011. Kokosin vuoden 2012 aikana toteutetuista kuukausittaisista asiakaskyselyistä yhteenvedon Excelillä. Näistä kyselyistä oli nähtävissä positiivinen suunta (Taulukko 5). Miten paljon tätä selittävät ruuhkatilanteet verrattuna toimintatapojen muuttamiseen? Vahinkoasian hoitamisen helppous oli hieman lisääntynyt, ja asian etenemisestä oli kerrottu selkeämmin. Asiakkaan tilanteen haltuunotossa ja ymmärtämisessä oli ollut vaihtelua, suunta oli kuitenkin hieman kasvava. Asiakkaat kokivat saavansa hieman lisää tukea ja neuvoja. Myös vahinkoasian hoitamisen riipeys oli kasvanut. Lisäksi päätöksen perustelussa oli muutosta positiiviseen suuntaan, korkeiden arvioiden prosenttiosuus oli kasvanut 67 % 85 %, ja matalimmat arvot vähentyneet keskinkertaisten ja korkeiden kasvaessa. Kohdeorganisaation imagoa ajatellen, asiakkaat suosittelisivat yritystä enemmän tuttavilleen. Parhaimmat keskiarvot sijoittuvat kesään ja loppuvuoteen 2012. Pohdin, mitkä kaikki tekijät arvoihin ovat vaikuttaneet?

Taulukko 5. Yhteenvedo asiakaskyselyistä (erittäin & jokseenkin tyytyväiset vastaajat prosentteina)

Helmikuu 2012–tammikuu 2013	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	01
Tyytyväisyys palveluun	60	63	60	63	65	75	74	71	70	73	72	73
Asian hoitamisen helppous	79	83	81	80	84	88	88	86	86	86	85	88
Asian etenemisen selkeys	79	84	81	82	82	87	87	86	85	85	85	86
Haltuunotto, tilanteen ymmärrys	83	86	84	85	85	90	89	89	88	84	87	89
Tuen ja neuvojen saaminen	80	84	81	83	82	87	88	86	85	84	84	86
Asian hoitamisen riipeys	73	77	76	77	78	87	85	83	83	84	82	84
Perustelun ymmärrettävyys	67	73	70	68	70	79	77	73	85	87	86	85
Käsittelijän ystävällisyys	75	77	75	75	77	82	85	82	80	81	80	84
Käsittelijän ammattitaito	70	73	70	70	72	79	81	78	77	79	80	78
Yrityksen suositteleminen muille	79	84	80	80	84	88	89	86	86	87	86	88

4.4 Tulosten merkittävyyden arviointi ja tutkimuksen rajoitteet

Tutkimuksessa aineistoa keräsin vuoden sisällä kahdella eri menetelmällä; määrällisesti ja laadullisesti. Näin pystyin parantamaan luotettavuutta hyödyntämällä aineistotriangulaatiota käyttäessäni useita eri aineistoja (ks. esim. Hirsjärvi ja Hurme 2011, Tuomi ja Sarajärvi 2009). Lisäksi hyödynsin muita organisaatiosta saamiani materiaaleja, kyselyitä ja kyselytulosten koosteita. Menetelmiä yhdistämällä pystyin paremmin tunnistamaan uusia näkökulmia (ks. esim. Hirsjärvi ja Hurme 2011, Tuomi ja Sarajärvi 2009). Kirjallisuuden avulla tunnistin menetelmien haasteita pyrkiessäni minimoimaan ne. Kummasakin menetelmässä tärkeää on tulosten ja päätelmien läpinäkyvyys (Ghauri and Gronhaug 2010, Saunders ym. 2009). Tutkimus rajoittui viitekehyksen pohjalta oleellisten sisäisten tekijöiden tarkasteluun pois lukien muut vaikuttavat tekijät. Laajempaan tutkimukseen olisi voinut sisällyttää organisaation eri tasoja ja ulkoisiakin tekijöitä. Lisäksi keskityin konseptiin rajaten ulkopuolelle korvaustoi-

minnan muut menestystekijät. Aineiston keräsin rajatulta ryhmältä. Tulokset tosin ovat yleistettävissä kohderyhmään kyselyn vastausprosentin ollessa 56 %. Rajoituksia pohtiessa tulee myös ottaa huomioon käsittelijöiden suuri osuus vastaajista (71 %).

Tutkimuksessa punnitsin luotettavuuteen vaikuttavia tekijöitä ja haasteita (ks. esim. Ghauri ja Gronhaug 2010, Heikkilä 2008, Saunders ym. 2009, Koskinen ym. 2005). Korostin kyselyn ja haastattelujen anonymiteettiä ja luottamuksellisuutta. Haastatteluissa loin luottamusta olemuksellani ja kommentteillani. En kertonut haastateltaville teema-alueista syvemmin saadakseni spontaaneja vastauksia. Kysely lähetettiin kaikille käsittelijöille, tarkastajille ja asiantuntijoille korvaustoiminnassa, joten otos oli edustava. Haastateltavat valikoituivat tehtävän, paikkakunnan ja yrityksessä toimivan ohjaajani ehdotusten perusteella. Joka tapauksessa haastatteluita toteutettiin muutama, ja niissä nousivat subjektiiviset kokemukset. Kaikki haastateltavat kuitenkin nostivat samoja asioita esiin. Lisäksi haastatteluissa pyrin varmistamaan oikeanlaisen merkityksen lisäkysymyksillä ja tiivistämällä.

Kyselylomakkeeseen ja haastattelurunkoon panostin testaamalla ja pyytämällä palautetta. Myös tekninen välineistö oli kunnossa kaikilta osin. Lisäksi pyrin käyttämään käsitteitä, jotka ilmentävät tutkittua ilmiötä, muutosta toiminnassa. (ks. esim. Hirsjärvi ja Hurme 2011.) Tutkimus toteutetaan kuitenkin aina tietyssä ajassa ja tilanteessa ollen kontekstistaan riippuvainen. Tutkijana olen myös tietoinen vaikutuksestani saatuun tietoon ja sen tulkintaan. Näin ollen olen tehnyt analysointini mahdollisimman läpinäkyväksi lukijalle. Pyrin rajaamaan tutkimuksen selkeästi ja tarkasti. Keskityin tiettyihin henkilöstöryhmiin rajatakseni kohderyhmää ja tavoittaakseni ensisijaisesti konseptia työssään toteuttavat. Otosta miettiessäni halusin tasapuolisesti mukaan henkilöstöä muodostaakseni kokonais kuvan muutoksen näkemisestä ja konseptin toteutumisesta. Näin vastaajia oli kattavasti eri osastoilta lisäten edustavuutta. Kysely lähetettiin 681 henkilölle, joista 381 vastasi, eli kyselyn vastausprosentiksi muodostui 56 %. Tulokset ovat yleistettävissä kohderyhmään, sillä vastausprosentti oli hyvä ja alhaisimmillaankin vastaajien yhden kysymyksen vastausprosenttina oli 97 %.

Suurehko otoskoko aiheutti aloittelevalle tutkijalle tietynlaisia rajoituksia esimerkiksi aineiston analysoimisessa. Analysoimisessa oli valittava tietyt metodit ja keskityttävä voimakkaasti esille nouseviin teemoihin. Aikaa analysoimiseen olisi saanut kulumaan huomattavasti enemmän, mutta raja oli vedettävä. Kyselyaineiston analysoinnin aikana selkeni kokonaiskuva muutoksesta ja konseptin toteutumisesta, sekä ristiintaulukoinneilla selittävästä tekijöistä. Aineisto keskittyi viiteen teemaan hieman suppeammin kokonais kuvan muodostamiseksi. Toisaalta näin pystyin tuomaan paremmin mahdollisia hidastavia tekijöitä esiin, joihin keskityin syvemmin haastatteluissa. Haastattelut laadullisena menetelmänä paikkasivat kyselyiden vuorovaikutuksen puutetta. Yhdistelmämenetelmä tuki tutkimuksen

tavoitteita ja toi lisää luotettavuutta tuloksiin. Kyselyiden avulla sain yleisnäkemyksiä suuremmalta joukolta, jotta pystyin suuntaamaan haastatteluita oikeisiin hidastaviin seikkoihin.

5. Kyselytutkimuksen tulokset

Kuvailen tässä luvussa sähköpostikyselyiden tulokset. Tutkimuskysymykseni kuuluu: Miten palvelukonsepti toteutuu korvaustoiminnan asiakasrajapinnassa työskentelevän henkilöstön jokapäiväisessä työssä? Olen jakanut tutkimuskysymyksen kahteen alakysymykseen tarkastelemalla konseptin toteutumisen tasoa sekä sen täysimääräistä haltuunottoa hidastavia tekijöitä ja niiden syitä. Kysymykseen haen vastausta purkamalla ja analysoimalla kuuteen osioon jaettua sähköpostikyselyä.

Luvun aloitan kertomalla lyhyesti kohdeorganisaatiosta, sen muutoksesta ja vahinkojen käsittelyprosessista. Seuraavaksi tuon esiin kyselytulokset vastaajien näkemyksistä käyden ne läpi osioittain. Toisessa alaluvussa jatkan kyselyiden tuloksista kertoen ristiintaulukoimalla saamistani näkemyksistä selettävistä tekijöistä, joista kyselyssä ilmenivät lähiesimiestoiminta, yksilön vaikutusmahdollisuudet sekä eroavaisuudet taustamuuttujissa. Sähköpostikyselyosiot muodostuivat seuraavasti:

1. Muutos yleisellä tasolla
2. Ymmärrys konseptista
3. Vahingon haltuunotto
4. Asenne konseptiin
5. Esimiestason viestintä, tukeminen, johtaminen
6. Osallistuminen

Luvussa on myös mukana suoria poimintoja avoimista palautteista, sekä haastateltavien kirjakieliseen muotoon muunnettuja suoria lainauksia, jotka tuovat kuvaavasti esiin henkilöstön näkemyksiä. Kerätyistä aineistoista tuodut suorat lainaukset on esitelty nimettöminä. Joihinkin suoriin lainauksiin olen kuitenkin lisännyt vastaajan työtehtävän ja työskentelypaikkakunnan.

5.1 Kohdeorganisaatio, korvaustoiminta ja vahinkojen korvausprosessi

Kohdeorganisaatio on suomalainen finanssipalvelukonserni, jonka liiketoiminta jakautuu pankki- ja vahinkovakuutustoimintaan sekä varainhoitoon. Tutkielmani keskittyy vahinkovakuutusliiketoiminnan korvaustoimintaan eli vahinkojen korvauspalveluun. Henkilöstöä korvaustoiminnassa työskentelee useita satoja keskittyen kolmelle paikkakunnalle. Vahinkovakuutustoimintaan lukeutuvat vahinkojen vakuutus- ja korvauspalvelut, ulkomaan vahinkovakuutuspalvelut, aktuaaritoimi, sekä lakiasiat

ja sijoitukset. Palvelukonseptia käyttöönottaessa 2011 tavoitteina vahinkovakuutuksessa olivat kannattava, markkinoita nopeampi kasvu ja etuasiakasmäärän kasvattaminen, korvaustoiminnan kehittäminen uudistamisen toteutusvaiheen kautta, kriittisen tärkeänä asiakastyytyväisyyden parantaminen, sekä verkkopalveluiden, henkilövakuuttamisen ja hyvinvointiliiketoiminnan kehittäminen.

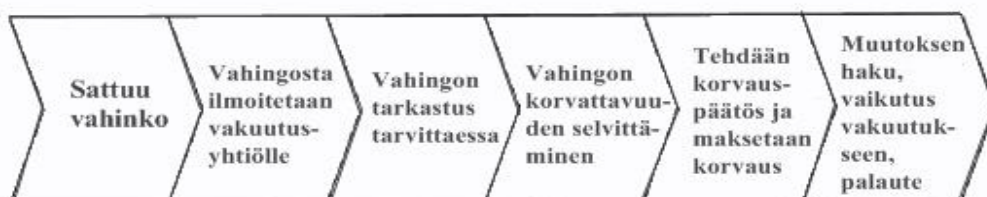
Korvaustoiminnan organisaatiomuutos

Päädyin tekemään tutkielmani kohdeorganisaation korvaustoiminnalle, sillä olen nähnyt muutoksen jalkauttamista. Olen työskennellyt korvaustoiminnassa eri lajien vahinkokäsittelijänä vaihtelevasti 2007 lähtien, kokoaikaisena kevästä 2009. Organisaatiomuutos tuotiin näkyvämmiin esille 2011, jolloin myös pidettiin kaksi koulutusta konseptista. Työskentelyni eri osastoilla on auttanut muodostamaan kokonaiskuvaa korvaustoiminnasta ja muutoksen kohteena ollessani näin muutoksen vaikutusta työskentelytapoihin, ilmapiiriin ja ihmisten reaktioita muutokseen. Minua kiinnosti, miten henkilöstö näkee muutoksen, kun aikaa on kulunut. Halusin myös tutkia konseptin toteutumisen tasoa.

Organisaatiomuutos on merkityksellinen sisältäen palvelukonseptin, segmentoivan toimintamallin, uuden korvausjärjestelmän, sekä verkkopalveluiden ja kumppanuusprosessien kehittämisen. Konseptin olin nähnyt lähimpää ja käyttänyt sitä työssäni, joten keskityin tutkimuksessani siihen. Tämä myös auttoi kysely- ja haastattelukysymysten muotoilemisessa konkreettisiksi ja selkeiksi työntekijän näkökulmasta. Lisäksi aihealue oli pakko rajata tutkielman laajuuden ja aikarajan vuoksi. Näen muutoksen onnistuneen sitä paremmin, mitä korkeammalla tasolla henkilöstö työskentelee konseptin mukaisesti asiakaslähtöisemmin. Lisäksi tutkimuksen keskittyminen konseptiin on kiinnostavaa, koska asiakkaat lopulta määrittelevät yrityksen menestymisen. Voin verrata uudempia asiakaskyselyitä aiempiin ja tarkastella, onko muutosta asiakkaiden näkökulmasta tapahtunut. Konseptin ideana on ottaa vahinko haltuun heti alussa, jotta asiakas kokee korvauksen hakemisen helpoksi ja tuntee, että asia hoituu.

Vahinkojen korvausprosessi

Vakuutusyhtiön korvauskäsittely on vaiheittain etenevä prosessi (Kuva 10), joka alkaa siitä, kun vahinkotapahtumasta tulee yhtiölle tieto ja päättyy korvauspäätökseen ja mahdollisiin muutoksenhaku-teihin (Pellikka ym. 2012, 414–415).



Kuva 10. Korvausprosessi (Alhonsuo ym. 2012)

Alhonsuo ym. (2012, 173–175) toteavat, miten asiakkaan näkökulmasta vahingon käsittely on tärkein osa vakuutuksen pitämisessä. Korvausprosessi lähtee liikkeelle siitä, kun vakuutettu ilmoittaa vahingon sattumisesta yhtiölle. Vahinkoilmoituksen voi tehdä vahinkoilmoituslomakkeella postitse, verkkopalveluiden kautta, puhelimitse tai internetin kautta nettihakemuksella. Vahingon ratkaisemiseksi ei aina riitä vahinkoilmoitus, jolloin yhtiöstä pyydetään lisäselvityksiä käsittelyn jatkamiseksi ja ratkaisun tekemiseksi. Kun vakuutettu on ilmoittanut vahingosta, käsittelijä pyrkii mahdollisimman aikaisessa vaiheessa korvausprosessia selvittämään vakuutuksen voimassaolon vahinkotapahtuman sat-
tuessa ja että kyseinen vahinko lukeutuu vakuutuksen piiriin.

Vakuutusyhtiöllä tulee olla mahdollisuus tarkastaa vahinko. Alhonsuo ym. (2012, 174–175) lisäävät-
kin, miten korvausprosessin seuraavassa vaiheessa tarkastaja tai yhtiön kumppaniyrityksen edustaja voi käydä tarkastamassa vahingon. Mahdollisen tarkastuksen jälkeen prosessi etenee korvausratkai-
sun tekemiseen. Ratkaisussa on päätös siitä, onko kyseinen vahinkotapahtuma korvattava, ja mikä on korvauksen määrä. Monissa vahinkolajeissa tehdään omavastuuvähennys, joka jää asiakkaan osuu-
deksi.

Alhonsuo ym. (2012, 174–175) jatkavat, että jos korvausratkaisu on epäävä, tulee mukaan liittää muutoksenhakuohjeistus. Jos asiakas on tyytymätön päätökseen, kannattaa hänen ensin olla yhtey-
dessä päätöksen antaneeseen käsittelijään. Jos päätös katsotaan virheelliseksi, voidaan tehdä itseoi-
kaisu. Yhtiöllä voi olla oma asiakkaiden käytettäväksi tarkoitettu osastosta riippumaton elin. Kohde-
organisaatiossa on asiakasasiamiespalvelu, jonne asiakas voi tehdä valituksen. Tämän jälkeen asiakas
voi olla yhteydessä Vakuutus- tai rahoitusneuvontaan, Vakuutuslautakuntaan tai esimerkiksi kulutta-
jariitalautakuntaan riippuen vahinkolajista ja vakuutetusta; onko kyseessä esimerkiksi lakisääteinen
vai vapaaehtoinen vakuutuslaji ja onko vakuutettuna yksityishenkilö vai yritys. Itse korvausprosessin
vahinkokäsittelijän osalta voidaan katsoa päättyvän siihen, kun asia siirtyy toimielimeen pois yhtiös-
tä. Myöskään asiakasasiamieskäsittelyssä käsittelijä ei ole mukana, tosin hän kirjoittaa ja lähettää
asiakasasiamiehen muuttuneen päätöksen. Mikäli päätös ei muutu, asiakasasiamies tekee ja peruste-
lee päätöksen.

Kohdeorganisaation intranetin sivuilla todetaan, miten asiakasasiamies käsittelee vapaaehtoisten
vakuutuslajien päätöksien uudelleen käsittelypyyntöjä. Jos asiakasasiamies harkitsee, että päätös on
syytä muuttaa, hän palauttaa asian korvausosastolle käsiteltäväksi. Mikäli päätöstä ei voida muuttaa
asiakkaan vaatimalla tavalla, asiakasasiamies lähettää asiakkaalle aina ratkaisustaan kirjallisen
päätöksen. Mikäli asiakas ei halua hakea oikaisua asiakasasiamieheltä tai mikäli asiakasasiamiehen

päätös ei edelleenkään tyydytä asiakasta, asiakas voi aina toimia päätöksen mukana lähetetyssä muutoksenhakuohjeessa kerrotuilla muilla tavoilla.

Tutkimuksessa keskityin tarkastelemaan palvelukonseptia, jonka tavoitteena on tehdä korvausprosessista asiakaslähtöisempi. Konsepti nivoutuu korvausprosessin vaiheisiin, jotta asiakkaan palvelukokemusta voidaan kasvattaa vahingon kokonaisvaltaisella haltuunotolla. Käsittelyprosessi on olennaista tuoda ilmi, sillä tutkimuksen kohderyhmänä ovat käsittelyprosessissa työskentelevät käsittelijät, sekä prosessin tukena työskentelevät asiantuntijat ja tarkastajat.

5.2 Henkilöstön näkemykset muutoksesta

Organisaatiomuutokset korvaustoiminnassa ovat sähköpostikyselyn perusteella toistuvia ja vahvoja mielipiteitä herättävä aihe. Kyselystä ilmeni muutosten määrän ja tarpeen kyseenalaistaminen. Esille nousee muutosvaiheissa onnistumisen taso. Whelan-Berryn ja Somervillen (2010) sekä Kotterin (2007) näkemysten mukaisesti muutosprosessin alkuvaiheiden vision luomisen jälkeen visio tulisikin kommunikoida henkilöstölle muutostarpeen ymmärtämiseksi ja muutoksen omaksumiseksi. Oleellista on pitää yllä muutosliikettä ja lisätä henkilöstön osallistumista toimintatavan juurruttamiseksi. Kyselyn perusteella henkilöstötasolla ei välttämättä nähdä tarvetta muutokselle. Avoimista palautteista nousi selkeästi konseptin ulkopuolelta esille **jatkuvat muutokset** sekä kokemus **segmentoivan toimintamallin** sekavuudesta ja toimimattomuudesta. Lisäksi palautteissa korostui puhelintyön painottaminen ja **verkkopalveluiden kehittämistarve**. Näihin paneudun korvaustoiminnan muutoksesta – alaluvussa sekä selittävässä muuttujissa.

Muutos koostuu siis segmentoivasta toimintamallista, korvausjärjestelmästä, jota ei vielä kyselyiden aikaan ollut käyttöön otettu, sekä verkkopalveluiden ja kumppanuusprosessien kehittämisestä. Lisäksi muutokseen lukeutuu palvelukonsepti, jonka toteutumisen tasoa ja hidastavia tekijöitä tutkimuksessa selvitän. Segmentointi on vahinkojen luokittelua. Segmentoivassa toimintamallissa vahingot jaetaan neljään segmenttiin, joista tällä hetkellä toteutetaan toista ja kolmatta segmenttiä. Toisessa segmentissä ovat kerralla kuntoon käsiteltävät vahingot ja kolmannessa ja neljännessä segmentissä monivaiheinen vahinkokäsittely.

Vastaajat toivat kyselyssä esiin positiivisia asioita konseptista eritoten loistavana ajatuksena, mutta vastauksissa korostuivat myös vajavaisuudet ja koko muutoksen kehityskohteet. Kyselyn avoimista palautteista nousivat työhyvinvointiin panostaminen, osallistumisen ja vaikutusmahdollisuuksien vähyisyys toiminnan kehittämiseen, työmotivaation laskeminen ja epäoikeudenmukaisuuden kokemu-

nen segmentoinnin myötä, riittämättömät resurssit konseptin toteutumisen tason nostamiseksi, sekä esimiestoiminnan kokeminen ja sen vaikutus konseptin toteutumiseen. Kaikista vastaajista noin joka neljäs (23 %) koki, ettei muutos ole käynnistynyt ja edennyt hyvin. Lisäksi noin joka neljäs (23 %) koki, ettei voi vaikuttaa muutoksen onnistumiseen. Myös vastaajien kokemus mahdollisuudesta kehitysehdotuksien esille tuomiseen oli viiden matalimman arvon joukossa.

Vastaajien mukaan lähiesimiehillä on hyvä tuntemus konseptista (Taulukko 6). Lisäksi henkilöstö pyrkii keskustelemaan asiakkaiden kanssa ilman ammattitermejä ja kehittää työskentelytapansa asiakaslähtöisemmäksi. Toisaalta esille nousivat kokemukset segmentoivan toimintamallin sekavuudesta ja toimimattomuudesta, vaikka kyselyssä ei aiheesta kysymyksiä ollut. Vastaajat kokevat motivaation laskevan segmentoinnin epäoikeudenmukaisena kokemisen ja työn kehittämisen- ja omien kehittymismahdollisuuksien vähenemisen myötä. Tämä puolestaan hidastaa työskentelytavan kehittämistä ja konseptin toteutumista, vaikka vastaajat näkevätkin konseptin hyvin asiakaslähtöisenä.

Taulukko 6. Kyselyn suorat jakaumat, viisi korkeinta arvoa

Kyselykysymys	Samaa mieltä	EOS	Eri mieltä	Ka kaikki
Esimies tuntee konseptin	91 %	8 %	1 %	4,47
Keskustelee ilman ammattitermejä	89 %	10 %	2 %	4,28
Työskentelytavan kehittäminen asiakaslähtöisemmäksi	88 %	9 %	2 %	4,27
Yhteydessä asiakkaaseen puhelimitse	83 %	8 %	10 %	4,23
Tuntemus asiakaslähtöinen - yrityslähtöinen	83 %	14 %	3 %	4,15

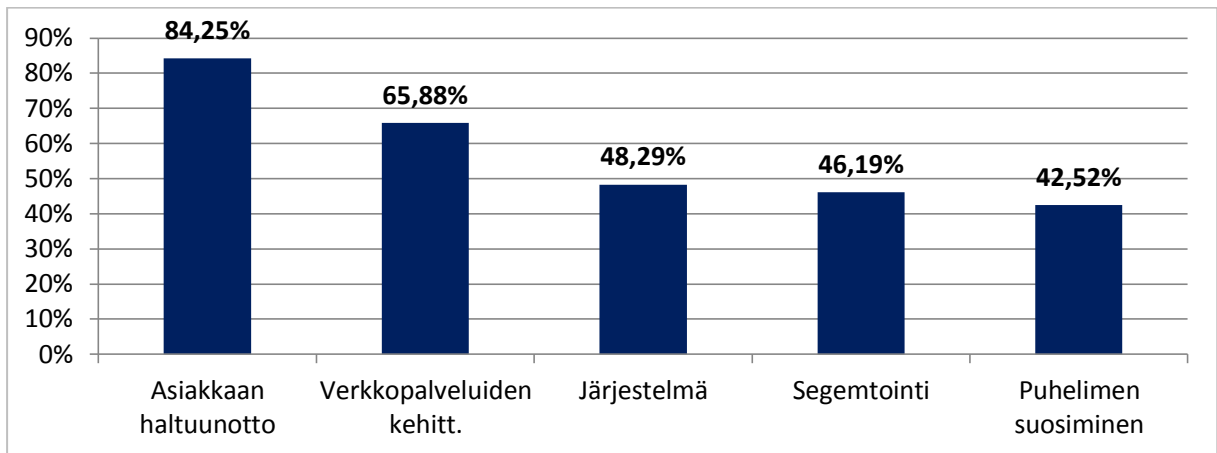
Konseptin koulutuksissa syksyllä 2011 painotettiin asiakastyötä puhelimitse ja 88 % kaikista vastanneista onkin asiakkaaseen puhelimitse yhteydessä vahingon saapumisen jälkeen. Kohdeorganisaation 2012 strategiassa kuitenkin painotetaan verkkopalvelua ja sen kehittämistä. Matalimman arvon kyselystä sai vahingon saapumisen jälkeen asiakkaaseen verkkopalvelun kautta yhteydessä oleminen (Taulukko 7). Toistaiseksi tämä on ristiriitainen korvaustoiminnan strategisten tavoitteiden kanssa verkkopalveluiden painottamisesta. Myös vastaajat tuovat palautteissaan selkeästi esiin tarpeen verkkopalvelun kehittämisestä ja markkinoimisesta. Ennen asiakasmarkkinoinnin lisäämistä on kuitenkin tähdellistä saada palvelu toimimaan sisäisesti ja henkilökunnalle käyttöoikeudet palveluun, joko kaikille käyttäjille tai tiimissä rajatulle ryhmälle.

Taulukko 7. Kyselyn suorat jakaumat, viisi matalinta arvoa

Kyselykysymys	Samaa mieltä	EOS	Eri mieltä	Ka kaikki
Yhteydessä asiakkaaseen verkkopalvelun kautta	10 %	14 %	77 %	1,7
Kuunnellut puheluita ja saanut palautetta	22 %	12 %	66 %	2,13
Voi tuoda kehitysehdotuksia esille konseptista	32 %	43 %	25 %	3,07
Muutos on käynnistynyt ja edennyt hyvin	33 %	45 %	23 %	3,09
Voi vaikuttaa muutoksen onnistumiseen	46 %	30 %	23 %	3,25

5.2.1 Korvaustoiminnan muutoksesta

Muutoksen tärkeimpiin tekijöihin (Kuva 11) lukeutuvat asiakkaan haltuunotto (84 %), verkkopalveluiden kehittäminen (66 %), uusi korvausjärjestelmä (48 %), segmentoiva toimintamalli (46 %), puhelimen suosiminen (43 %) sekä palvelukonsepti (40 %). Asiakkaan haltuunotto lukeutuu konseptin ydinajatuksen vahingon kokonaisvaltaisen haltuunoton ohella. Henkilöstön ymmärrys korvaustoiminnan kriittisistä menestystekijöistä on yhteneväinen tältä osin johdon näkemyksen kanssa.



Kuva 11. Tärkeimmät tekijät muutoksessa (N=381)

Kyselystä ilmenivät selkeästi osapuolten erilaiset käsitykset muutoksesta, sen tarpeellisuudesta ja näkemyksistä työtapojen kehittämiseen. Juuti ja Virtanen (2009) ilmentävät, miten johdosta voidaan jalkauttaa muutosta, mutta henkilöstö ei välttämättä muuta työtapaansa. Yhteisymmärryksen syntyminen vaikeutuu sidosryhmien erilaisten näkemysten vallitessa. Henkilöstö on kuitenkin asenteillaan ja käyttäytymisellään vastuussa muutoksen onnistumisesta, ja heidän tukensa muutokselle on merkittävässä roolissa onnistumisen kannalta (Shin ym. 2012, Peus ym. 2009). Asenteet konseptia ja muutosta kohtaan vaihtelivat. Vastajat näkivät konseptin tarpeellisena ja halusivat nähdä, miten se toteutuu, mutta kokivat, ettei heillä juuri ole vaikutusmahdollisuuksia.

Vaikutusmahdollisuudet taas linkittyvät sitoutumiseen. Whelan-Berry ja Somerville (2010) näkemys on yhtenevä. Henkilöstön osallistuessa ymmärrys syvenee ja tarve muutokseen nähdään paremmin, jolloin sitoutuminen lisääntyy. Kyselyn perusteella tällainen sitoutuminen on heikkoa osallistumisen ja vaikutusmahdollisuuksien puutteen vuoksi. Lisäksi Parishin ym. (2008) sekä Sengen (2006) näkemysten mukaisesti sitoutuminen kasvaa, kun visio on yhdenmukainen henkilön näkemysten kanssa. Tässä ilmenee muutosprosessin alkuvaiheiden onnistumisen taso. Millä tasolla visio on onnistuttu tuomaan henkilöstön keskuuteen? Onko se selkeä ja vetoava? Motivaatiota ja sitoutumista laskevina tekijöinä kyselystä ilmenivät vastaajien kokemus jatkuvista muutoksista, sekä toiveet vaikutusmahdollisuuksien lisäämiselle esimerkiksi kasvattamalla mahdollisuuksia tuoda kehitysehdotuksia esille.

Jatkuva muutos

Yksilön on nähtävä tarve muutokselle. Mikä on hänen tavoitteensa, ja miten hän sinne pääsee? Päämääränä olisi, että jokainen näkisi muutoksen perusteltuna, eteenpäin vievänä polkuna. Yksilön muutosprosessin vaihe vaikuttaa muutoksen kokemiseen. Tunnevaiheiden läpikäymisen edetessä (ks. Arikoski ja Sallinen 2007) yksilö pystyy mahdollisesti tunnistamaan tarpeen muutokselle ja suuntautuu muutosta kohtaan eri tavoin. Toisaalta henkilöstön negatiivisuus muutosta kohtaan voi kertoa epävarmuudesta, halusta pysyä tutussa ja turvallisessa. Lisäksi se voi kertoa pyrkimyksestä olla luopumatta vanhassa työtavassa pitämisen arvoisesta ja mahdollisesti konseptiakin palvelevasta toiminnasta. Muutoksesta ei ole muodostunut yhtenäistä näkemystä ja muutosten tarpeellisuutta kyseenalaistetaan vastaajien keskuudessa:

”Jatkuva muutos on pysyvä, ehkä liikaakin ja liian usein. Pitäisi saada muutos, joka tulisi kestävän muutaman vuoden kerrallaan.”

”Palvelukonsepti -muutos sinällään saattaa olla hyvä ajatus. Olemme kuitenkin kohdanneet korvaustoiminnassa niin paljon muutoksia viimeisen kahden vuoden aikana, että jatkuva muutos ei enää motivoi minua.”

”Toimivia vaihdelaatikoita ei kannata väkisin vaihtaa. Mietitään mikä toimii ja mikä mättää ja muutetaan sen mukaan. Ei mitään järkeä vetää koko setti uusiksi ja sitten ihmetellään kun ei kaikki näytä toimivan viiden tähden mukaan ja muutetaan asioita taas uudestaan ja päädytään taas siihen vanhaan toimivaan systeemiin. Järkeä muutoksiin kaivataan, täytyy nähdä ja ymmärtää asiat myös ruohonjuuritasolla eikä vain suurta kuvaa ja isoja linjauksia!”

Resurssit ja työhyvinvointi

Kauhanen (2009) aloittaa, miten yksilöiden jatkuva oppiminen ja kyky kehittyä ovat keskiössä organisaatiomuutoksissa. Viitala (2008) jatkaa todeten, että vaikka yrityksessä onnistuttaisiin paikantamaan

asiakkaan odotukset ennen kilpailijoita, pystytäänkö niihin vastaamaan, jos yksilöt eivät ehdi teke-
mään uudella tavalla. Onko korvaustoiminnan henkilöstöllä tarvittava tieto, esimerkiksi koulutuksis-
ta, taito, välineet ja erityisesti halu muuttaa toimintaansa? Tuloksista selkeni vastaajien näkemys ajan
puutteesta konseptin toteuttamisen kasvattamiseksi. Resurssit mainittiin toistuvasti:

”Kaikille asiakkaille soittaminen hidastaa korvauskäsittelyä, jolloin ruuhkat kasvavat.”
”...Tämän hetkinen 3-4 viikon käsittelyaika ei myöskään vastaa strategian ylivertainen
asiakaskokemus- tavoitetta.”

”Työmäärä suhteessa tekijöiden määrään ehkäisee palvelukonseptin täyden toimin-
nan, aika ei riitä, jos jokaisen asiakkaan haluaisi palvella palvelukonseptin mukaisesti.”
”Miten voimme toteuttaa 5 tähteä, kun ylin johto vaatii tehokkuutta ja tuloksellisuutta
pienemmällä porukalla vahinkomäärään ja asiakkaisiin nähden. 5 tähden palvelu vaa-
tii aikaa keskittyä asiakkaan asiaan.”

”Ajatus on hieno, mutta toteutus tuntuu lisäävän asiakkaan odotuksia, joita ei jatku-
van kiireen ja paineen takia pystytävä saavuttamaan.”

Toisaalta vastauksista ilmeni henkilöstön halu parantaa asiakkaan palvelukokemusta ja vastaajilla oli monia kehitysehdotuksia toiminnan kehittämiseksi. Tämän hetkisillä resursseilla konsepti ei kuitenkaan toteudu tavoitteiden mukaisesti. Miten paljon uusi korvausjärjestelmä ratkaisee ongelmaa? Havainnointini perusteella osa henkilöstöstä kokee, ettei ole mahdollista toteuttaa segmentoivaa toimintamallia ennen järjestelmän käyttöönottoa. Konsepti ja ainakin segmentoiva toimintamalli olisi heidän näkemyksensä mukaan pitänyt ottaa käyttöön vasta järjestelmän jälkeen.

Jatkuvien muutosten ja segmentoinnin ohella vastaajat toivat esille työhyvinvointiin panostamista, vaikka siitä ei kyselyssä kysytty. Tämä linkittyy liian vähäisiin resursseihin, jolloin henkilökunnan jakaminen kärsii. Tästä nousee esille Whelan-Berryn ja Somervillen (2010) näkemys, miten yhtenä muutosprosessin vaiheena muutoksen toteutumisen ylläpitämiseksi tulisi olla riittävät resurssit, jotta muutoksen ylläpitäminen ei epäonnistu kiireestä johtuen. Vastaajat toivat myös esille työhyvinvoinnin ja hyvän johtamisen vaikutuksen asiakkaille näkymisen. Tässä nousee kysymys korvausjärjestelmän ja segmentoivan toimintamallin yhteensopivuudesta, sujuvuudesta ja toimivuudesta.

Segmentoiva toimintamalli

Segmentointi eli vahinkojen luokittelu nousi kyselyaineistosta voimakkaasti esille avoimissa palautteissa, vaikka kyselyssä ei tästä kysytty. Onko konsepti segmentoinnin myötä siirtynyt taustalle? Odottaako henkilöstö järjestelmää ja keskustelee segmentoinnin synnyttämästä sekavuudesta? Toisaalta vastauksista ilmeni, että vastaajilla on hyvä ymmärrys konseptista, mutta vahingon haltuun-

otossa on kehitettävää. Havainnoimani mukaan kehitettävää ilmenee erityisesti uudesta vahingosta ilmoitettaessa tietojen keräämisessä vahingon käsittelemiseksi myös muiden vahinkolajien osalta.

Kapeakatseisuuden väheneminen olisi toivottavaa. Toisaalta tähän taas vaikuttaa vastaajien kokemus vähäisistä resursseista. Lisäksi segmentointi pitää yllä kapeakatseisuutta. Olisi myös mielenkiintoista selvittää minkälaisia eroja lähiesimiesten ja käyttäjien välillä on konseptista ja segmentoinnista. Eroaako esimiesten näkemys segmentoinnin toimivuudesta käsittelijöiden, asiantuntijoiden ja tarkastajien näkemyksestä? Avoimista palautteista nousi segmentoinnista seuraavanlaisia kokemuksia:

*"Toistaiseksi tuntuu, että **segmentointi on vielä niin uusi ja sekava asia, ettei se toimi kuten pitäisi**, vahinko saattaa esim. siirtyä 3. segmenttiin liian myöhäisessä vaiheessa siksi, ettei 2. segmentin käsittelijä ole ollut varma kumpaan segmenttiin käsittely kuuluu." (Tre, käsittelijä)*

"3 segmentissä viiden tähden palvelun tuottaminen vähentää tuottavuutta miltei 50 %, koska säästynyt työaika näkyy segmentissä 2, ei segmentissä 3 vähentyneinä yhteydenottoina. Tähän on siis ehdottomasti annettava aikaa, tai tämä ei todellakaan toimi! Myös esimiesten olisi tämä ymmärrettävä ja tuettava työskentelyä segmentissä 3 ihan erilailla kuin segmentissä 2."

"Segmentoiva toimintamalli ilman uutta järjestelmää on aiheuttanut tällä hetkellä sen, että asioita ei hoideta enää kokonaisvaltaisesti, vaan ihmiset ovat hoitavat asiat nyt "hoidan vain minulle kuuluvan osuuden"-tyylillä ja vaikka samalla kerralla osattaisiin ja voitaisiin hoitaa yksi ja sama vahinkoasia kerralla kuntoon, samaa vahinkoa saatetaan siirrellään paikasta toiseen, ennen kuin koko asia on hoidettu."

Vastaajien kokemuksia segmentoinnin epäoikeudenmukaisuudesta:

"Olen nauttinut aikaisemmin siitä, että olen kyennyt vaikuttamaan työskentelyyni eli kehittelemään osastolle jopa työskentelymalleja, jotka ovat ilokseni toteutuneet. Nyt on kaikki tämä heitetty roskakoriin ja määräykset tulevat liian korkealta. Ei innosta ja työtämme mielestäni aliarvioidaan eli kuvitellaan, että työmme oppii muutaman päivän koulutuksella - valitettavasti asia ei ole näin. Tämän seurauksena uudet käsittelijät lupaavat asiakkaille vaikka mitä ja korvaavat puhelinkorvauksena hylättäviä kuluja."

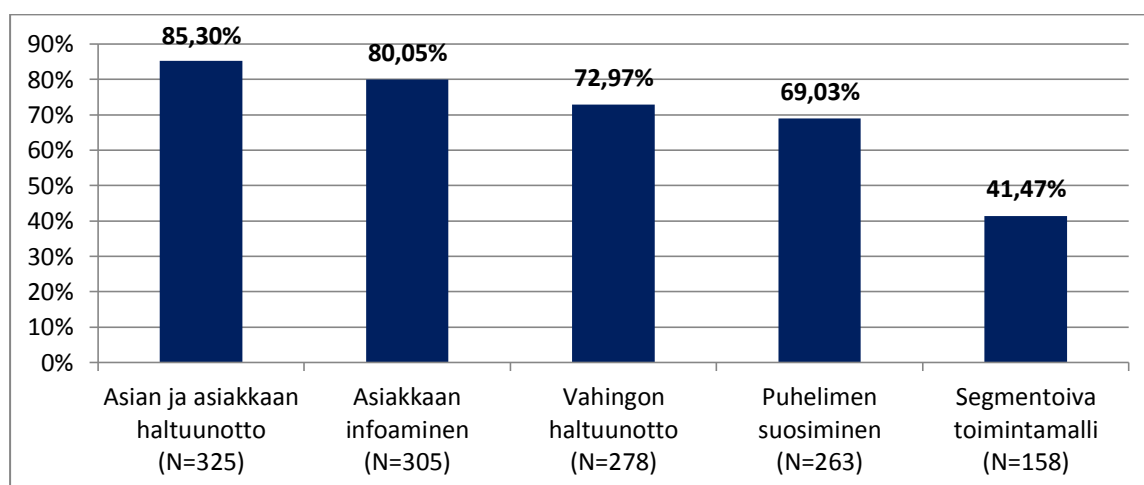
*"Uusi segmenttijako vaikuttaa erittäin epämiellyttävältä ainakin täällä yrityspuolella. Työntekijät jaetaan ns. hyviin ja huonoihin työntekijöihin ja toisten työtehtäviä yksinkertaistetaan. **Se, työskenteleekö henkilö esim. 2 vai 3 segmentissä tekee selväksi hänen osaamisensa tason. 2 segmentissä hoidetaan vain helppoja vahinkoja, eikä työ vaadi tekijältään paljon. Myös työssä kehittymismahdollisuudet ovat surkeat**, koska kaikki työt pitää vaan saada mahdollisimman nopeasti pois itseltä. Ennen segmenttija-*

koa oli meidän yksikössä kaikki käsittelijät samalla viivalla, jaon jälkeen on kyllä varmasti jokaiselle selvää se, onko hänen työtään arvostettu ja häntä pidetty hyvänä työntekijänä.” (Hki, käsittelijä)

5.2.2 Ymmärrys konseptista

Koulutuksissa tuotiin esille konseptin koostuvan viidestä askeleesta; vahingon saapumisesta, asiakkaaseen yhteydessä olemisesta, vahingon haltuunottamisesta, puhelimen ja sähköpostin käytön lisäämisestä kirjeiden sijaan sekä oman toimintatavan kehittamisestä. Kerätyn aineiston perusteella vastaajilla on hallussa konseptin koulutuksissa esitelty ydinajatus asiakkaan haltuunottamisesta. Konseptin toteutumisen taso vaihtelee yksikön ja tiimien välillä, paikkakunnittain sekä hieman segmentteittäin ja työtehtävien välillä. Kokonaisuudessaan ymmärrys on hyvällä tasolla, vahingon haltuunotossa on kuitenkin parantamisen varaa.

Vastaajat kokivat, että konsepti sopii heidän työskentelytapansa ja he kehittävät työskentelyään asiakaslähtöisemmäksi. He myös keskustelevat asiakkaan kielellä ilman ammattitermejä. Lisäksi konseptin sisällöstä ollaan pääsääntöisesti hyvin selvillä (Kuva 12). Suurin osa (85 %) oli tärkeimmäksi valinnut asian ja asiakkaan haltuunoton. Hyvinä seuraajina tulivat asiakkaan infoaminen (80 %) ja vahingon haltuunotto (73 %). Tästä herääkin kysymys, miten vastaajat ymmärtävät vahingon haltuunoton. Sisältyykö siihen heidän näkemyksensä mukaan tietojen kerääminen vahingon käsittelemiseksi myös muiden vahinkolajien osalta?



Kuva 12. Mitä palvelukonsepti sisältää? (N=381)

5.2.3 Vahingon haltuunotto

Haltuunottamisessa korostuu asiakkaaseen yhteydessä oleminen asiakkaan ajan tasalla pitämiseksi, sekä tiedon kerääminen vahingon hoitamiseksi myös muiden vahinkolajien osalta. Koulutuksissa painotettiin vahingon haltuunottamista vahingon saapumisen jälkeen asiakkaaseen puhelimitse

yhteydessä olemalla. Kyselystä ilmeneekin, että vastaajat ovat eniten vahingon saapumisen jälkeen asiakkaaseen yhteydessä puhelimitse (81 %), sähköpostitse (68 %), tekstiviestitse (66 %) ja viimeisimpänä verkkopalvelun kautta (11 %). Yhteydenottokanavista erityisesti verkkopalveluita tulisi kehittää.

Vahingon haltuunottamisessa on kehitettävää vahingon saavuttua tietojen keräämiseksi ja vahingon käsittelemiseksi myös muiden vahinkolajien osalta, sekä kielteisestä päätöksestä soittamisessa ennen postitse lähettämistä. Kaikista vastaajista 69 % on pyrkimys kerätä tiedot vahingon käsittelemiseksi myös muiden kuin oman vahinkolajin osalta sekä 60 % soittaa kielteisestä päätöksestä ennen lähettämistä. Eniten soittavat tarkastajat, jotka ovat kaikki vahingon saavuttua asiakkaaseen puhelimitse yhteydessä. Toiseksi eniten ovat yhteydessä käsittelijät ja vähiten ovat yhteydessä asiantuntijat. Tähän vaikuttavat myös käsiteltävät vahinkolajit ja vahinkotapaus. Tietyissä tilanteissa voi olla helpompi, että asiakas saa ensin päätöksen käteensä tutustuakseen siihen, jonka jälkeen asiasta voi olla hyvä keskustella vielä puhelimitse.

Vahingon haltuunotosta ja konseptin toteutumisesta ilmeni, miten noin 11 % eli 41 kaikista vastaajista on palannut vanhaan työskentelytapaansa. Paikkakunnittain tarkasteltuna eniten oli palattu Helsingissä, jossa noin 13 % eli 30 henkilöä kertoi palanneensa vanhaan työtapaan konseptin kokeilemisen jälkeen. Eniten on palannut neljännessä segmentistä eli asiantuntijoita ja tarkastajia, ja vähiten toisesta segmentistä. Tämä oli arvattavissa, sillä mielestäni konsepti tämän hetkisessä muodossaan soveltuu parhaiten toisen segmentin vahinkoihin, jotka ovat nopeampia ja yleensä kerralla kuntoon käsiteltäviä. Lisäksi konsepti ei välttämättä tuo tarkastajille paljonkaan uutta, jos he ovat aiemminkin olleet paljon puhelimitse asiakkaaseen yhteydessä. Avoimissa palautteissa vastaajat toivat esille vanhaan työtapaan palaamisesta:

”Asiakkaani ovat yritysasiakkaita ja heitä on vaikeampi tavoittaa puhelimitse kun henkilöasiakkaita. Lisäksi tiedän yritysten haluavan vahinkoon liittyvät dokumentit ja päätökset aina kirjallisena. Sähköposti on nopea ja helppo tapa kommunikoida yritysasiakkaiden kanssa.” (Hki, käsittelijä)

”Edelleen tulee viikoittain eteen vahinkotapahtumia, jossa asiaa tai asiakasta ei ole otettu haltuun.”

”Henkilökohtaisesti olen sitä mieltä, että mitä vähemmän puheluita niin sen parempi.”

Lisäksi vastaajat toivat esille palautetta konseptin koulutuksesta ja sisällöstä:

”...Hämmästyin koulutuksessa sitä, että opetettiin hoitamaan asiat puhelimessa. Tarvittiinko siihen kahden päivän koulutus? Itse olen hoitanut asioita pääasiassa puhelimella siitä lähtien, kun tulin tämän talon palvelukseen.”

”Itseäni häiritsee viiden tähden palvelukonseptin kohta ”keskity asioihin, joihin voit itse vaikuttaa”. Hieman karrikoiden tämä luo käsityksen siitä, että talo haluaisi edistää kapeakatseisuutta ja estää, että kasvatetaan tehtävärajoja ylittävää ymmärrystä.”

Tarkastajat ovat mielenkiintoinen toisiinsa vertailtavissa oleva ryhmä vanhaan työtapaan palaamisen osalta. Esinevahinkotarkastajat ovat keskiarvoksi antaneet 1,87 ja autovahinkotarkastajat puolestaan 2,45. Autotarkastajista on useampi palannut konseptin käyttöönoton jälkeen vanhaan työtapaan. Mistä tämä johtuu? Toisaalta yhtenä selittäväenä tekijänä saattaa olla mahdollinen aiemman työtavan asiakaslähtöisyys. Tarkastajat ovat jo ennen konseptin käyttöönottoa työskennelleet asiakaslähtöisesti ja olleet asiakkaisiin puhelimitse yhteydessä aktiivisesti. Ryhmien ero on kuitenkin mielenkiintoinen.

Vastaajat ymmärtävät, että ydinajatuksena on asiakkaan palvelukokemuksen parantaminen. Heillä on myös varteenotettavia kehitysehdotuksia. Kyselystä esimerkiksi ilmeni selkeästi tarve verkkopalveluiden kehittämiseksi ja niiden painottamiselle puhelimen sijaan. Lisäksi eräs vastaaja toi hyvin esille asiakasnäkökulman:

”Palvelukonsepti perustuu mielestäni myös liikaa siihen, mitä yrityksessä on päätetty asiakkaan haluavan – ei oteta huomioon eri asiakkaiden tarpeita eikä asiakkaiden toiveita edes kuunnella - esim. palvelukonseptiin kuuluu että kaikille asiakkaille pitäisi aina soittaa. ...Mielestäni myös asiakkailta voisi kysyä esim. verkkopalvelun vahinkoilmoituksessa millä tavoin he toivovat yhteydenottoa.” (Tampere, käsittelijä)

Käsittelijän, asiantuntijan ja tarkastajan tulisi aina olla selvillä asiakkaan yhteydenotto-kanavoiveesta. Sitä tulee kysyä paperi-, internet-, verkkopalvelu- ja puhelinvahinkoilmoituksissa. Kokonaisuudessaan vahinkoa haltuunotettaessa tulee olla vielä enemmän asiakkaaseen yhteydessä asiakkaan toivomalla tavalla. Kaikilla tulee olla mahdollisuus laittaa järjestelmän kautta tekstiviestejä ja olla asiakkaaseen yhteydessä myös verkkopalvelun kautta. Vastauksissa verkkopalvelu sai matalimmat arvot. Moini vastaaja mainitsi **verkkopalvelut** avoimissa vastauksissaan:

”Liikaa painotetaan puhelinta, asiakkaita tulisi ohjata enemmän verkkopalveluun, se on nykyaikaa.” (Oulu, käsittelijä)

"Verkkopalvelua tulisi markkinoida vielä enemmän..." (Hki, käsittelijä)

"Verkkopalvelua tulee kehittää, etenkin liikenteen henkilövahinkojen osalta. Lisäksi emme käsittelijät pääse itse verkkopalvelukanavaan lähettämään asiakkaalle esim. lisätietoa tai lomakkeita jne." (Hki, käsittelijä)

"Verkkopalvelua ei rummuteta asiakkaille tarpeeksi!! Konttorit eivät ohjaa asiakkaita verkkoon.." (Oulu, käsittelijä)

"Verkkopalvelu liian epäkäytännöllinen monessa asiassa asiakkaan näkökulmasta, sitä pitäisi parantaa, jos siitä halutaan 1 kanava."

Miten verkkopalvelun kehittämisen kanssa edetään? Keillä kaikilla on käyttöoikeus verkkopalveluun? Miten asiakkaiden asiointia verkkopalvelussa lisätään? Maailmanluokan korvauspalvelua tavoiteltaessa, korvaustoiminnassa on oltava tarvittava osaaminen ja työntekijöiden käyttöoikeudet palveluun. Erään vastaajan ohella tuli myös mieleen, että **olisi hyvä kysyä** kaikista kanavista tulevista vahinkoilmoituksissa **asiakkaan yhteydenottokanavatoivetta**. Näin päästäisiin lähemmäs asiakaslähtöistä toimintatapaa.

5.2.4 Asenne konseptiin

Vastaajien asenne konseptiin oli melko hyvä. Vastaajat näkivät konseptin tarpeellisena (80 %) ja melkein samalle tasolle ylsi kiinnostus konseptin toteutumisesta (76 %). Matalin keskiarvo (3.37) oli yritysvahingoissa, toiseksi matalin (3.67) oikeudellisissa asioissa ja tutkinnassa. Yritysvahinkojen ja tutkinnan osalta myös avoimissa palautteissa tuli esille konseptin toimimattomuus ja puhelimen painottamisen sopimattomuus vahinkolajiin tutkinnan ja regressien työnkuvassa.

Vastaajat pitivät konseptia erityisesti asiakaslähtöisenä (83 %). Positiivisena konseptia piti 77 %, toimivana 67 %, selkeänä 61 % ja joustavana konseptia piti enää 59 %. Matalimmat keskiarvot saivat joustava- joustamaton (3,64) ja selkeä – sekava (3,63) vaihtoehdot. Kuinka paljon matalimmista arvoista ilmenee vastaajien kokemus konseptin muokkautuvuudesta eri vahinkolajeihin? Tässä nousee esille juuri asiakasryhmän, kuten yritys- ja yksityisasiakkaiden, ja vahinkolajin vaikutus konseptin soveltuvuuteen ja puhelimen painottamiseen muiden yhteydenottokanavien sijaan.

Hiltunen (2011), Arikoski ja Sallinen (2007), sekä Elrod ja Tippett (2002) tuovat ilmi organisaatiomuutoksen vaiheista ja muutosreaktioista, miten yksilö käy muutoksen läpi eri vaiheiden kautta. Mallit hieman vaihtelevat, mutta kaikkiin sisältyy kieltäminen, viha ja asian hyväksyminen. Kokonaiskuvana kyselystä ilmenivät henkilöstön erilaiset reaktiot muutosta ja konseptia kohtaan. Mattilan (2007) ker-

tomista muutosreaktioiden tasoista, korvaustoiminnan muutoksessa konseptin osalta kyselyn perusteella esiintyy puutteita säännöllisessä viestinnässä esimieheltä, esimiestason valmentamisessa ja ohjaamisessa sekä vaikeimpana henkilöstön haluun vaikuttamisessa. Tässä korostuvat muutosprosessin alkuvaiheet ja muutosliikkeen ylläpitäminen.

Avoimista palautteista tähdentyivät puhelimen painottaminen, segmentoivan toimintamallin sekaavuus ja toimimattomuus sekä jatkuvat muutokset. Vastaajilla oli näkökulmansa ja kehitysehdotuksia, mutta miten paljon on periaatteellisia muutosreaktioita? Esimerkiksi puhelimen painottamisessa osa vastaajista ei välttämättä vain halua tehdä työtä puhelimitse. Jatkuvista muutoksista osa vastaajista voi miettiä, että on helpompi pitäytyä tutuissa ja turvallisissa vanhoissa rutiineissa. Muutos saattaa aiheuttaa pelkoa ja epävarmuutta, eikä haluta mennä mukavuusalueen ulkopuolelle. Segmentoivan toimintamallin osa näkee toimimattomana ilman uutta korvausjärjestelmää. Tässäkin saattaa olla takana halu pitäytyä vanhassa, tutussa ja turvallisessa. Kaikki reaktiot muutokseen eivät kuitenkaan ole periaatteellisia, vaan vastaajilla on myös huomionarvoisia näkemyksiä ja kehitysehdotuksia toiminnan kehittämiseksi asiakaslähtöisemmäksi.

Ydinkysymys onkin, minkä kanavien kautta asiakkaat toivovat yhteydenottoja ja missä vaiheessa käsittelyprosessia. Oleellista on tuoda käsittelyprosessi läpinäkyväksi asiakkaalle, ottaa vahinko hyvin haltuun vahingon saapumisesta lähtien. **Toinen ydinkysymys** on korvaustoiminnan sisäisen sidosryhmän, henkilöstön motivoituminen ja sitoutuminen muutokseen. Tähän vaikuttavat erityisesti lähiesiemiestoiminta ja yksilön vaikutusmahdollisuudet.

Positiivista palautetta palvelukonseptista

Toiset vastaajat mainitsivat erikseen konseptin hyvänä, positiivisena mallina. Huomionarvoista on, miten yritysvahingot ovat saaneet keskimäärin muita osastoja alempia arvoja konseptin sopivuudessa, mutta yritysten vastuuvahingoissa konseptiin ollaan kuitenkin oltu tyytyväisiä ja heillä se toimii. Konseptin sopimattomuuden, epäoikeudenmukaisuuden ja vaikuttamattomuuden kokemuksia oli suhteessa kuitenkin huomattavasti enemmän positiiviseen palautteeseen verrattuna.

”5 tähden korvauspalvelumalli on loistava ja edistyksellinen...”

”Alkuun oli oppimista kaikkiin yhteydenottoihin ja päätösten antamiseen puhelimitse, mutta mikäli vaan asiakkaan saa kiinni, se on todella nopea ja vaivaton tapa.”

*”...Meillä **yritysten vastuuvahingoissa** on huomattavissa selkeä ero haltuunottomallin käyttöönottamisen jälkeen. Kaikki ne puhelut jotka ennen kuormittivat, kun asiakkaat*

kyselivät missä mennään, ja onko vahinkoilmoitus tullut, on jääneet pois. Tämä on kaikille osapuolille myönteinen asia. Asiakkaat ja käsittelijät ovat paljon tyytyväisempiä."

5.2.5 Lähiesimiestoiminta

Parish ym. (2008) toteavat, miten työntekijän ja esimiehen suhde, työmotivaatio, yhdenmukaisuus vision kanssa sekä itsenäisyyden kokeminen vaikuttavat muutokseen sitoutumiseen. Jos työntekijä on tyytyväinen esimiessuhteeseensa, hän todennäköisemmin kiinnittyy syvemmin organisaatioon. Lisäksi itsenäisyyden tunne tulee esille myös mahdollisuutena kehitysehdotuksien esille tuomisessa ja kokemuksessa vaikuttaa muutokseen. Lähiesimiehillä onkin merkittävä rooli konseptin eteenpäin viejinä ja ylläpitäjinä.

Esimies voi tukea yksilöä muutoksessa toimien valmentajana ja ollen esimerkki muutoksesta. Miten alaiset saadaan mukaan muutokseen, jos esimies ei ole muutoksen takana? (Juuti ja Virtanen 2009). Myös johdosta tuleva ristiriitainen viestintä vaikuttaa. Lisäksi Parish ym. (2008) selventävät, miten esimiehen tarkoitus on olla kannustava ja antaa tukea. Työntekijät, jotka uskovat esimiestensä olevan kannustavia ovat sitoutuneempia. Lähiesimiehen esimerkin näyttämistä tutkin kyselyssä esimiestoiminnan osiossa (Liite 1). Yhtenä kysymyksenä kysyin suoraan: "Esimieheni innostaa esimerkillään työskentelemään asiakaslähtöisesti".

Lähiesimiestasolla vastaajat (91 %) kokivat, että esimies tuntee konseptin hyvin. Tämä sai kyselyn korkeimmat arvot. Esimieheltä konseptista saadun tiedon säännöllisyydessä, avoimissa lähiesimiehen ja alaisten välisissä keskusteluissa konseptista sekä esimiehen esimerkillä innostamisessa voisivat arvot kuitenkin olla korkeammat. Lisäksi vastaajat eivät paljonkaan olleet kuunnelleet esimiehensä kanssa puheluitaan ja saaneet niistä palautetta. Tämä oli kyselyvastausten toiseksi matalin arvo. Avopalautteissa tätä ei kuitenkaan tuotu esille. Seuraavassa poimintoja avoimista vastauksista kysymykseen: "Esimieheni innostaa minua esimerkillään työskentelemään asiakaslähtöisesti".

"En tiedä, mitä hän mahd. seuraa. Palautetta ei kuulu, ei näy." (Hki, asiantuntija)

"Esimieheni ei ole juurikaan tekemisissä kanssani." (Tre, käsittelijä)

"En ole nähnyt hänen työskentelevän sen mukaisesti, toki olemme asiasta puhuneet." (Hki, käsittelijä)

"Esimiehet eivät edelleenkään ymmärrä, kuinka tärkeää on hyvä asiakaspalvelu..."

"Esimieheni innostaa kyllä, mutta muutos vaatii aikaa tottua uuteen tapaan toimia."

5.2.6 Osallistuminen ja vaikutusmahdollisuudet

Henkilöiden osallistumista ja vaikutusmahdollisuuksien kokemista tutkin kyselyssä kysymällä vastaajien mahdollisuudesta vaikuttaa kokonaismuutoksen onnistumiseen, asiakaspalvelun onnistumiseen sekä mahdollisuuteen kehitysehdotuksien esille tuomiseen konseptista (Liite 1). Henkilöstön vaikutusmahdollisuuksiin liittyen Burke (2008) tuo osuvasti esille, miten muutoksen helppouden ja menestyksen taso riippuu henkilöiden kokemasta valinnan tasosta. Taso nousee yksilöiden muutoksen määrittämisen ja toteuttamisen kokemisen noustessa. Valinnan tason lisäämistä ja vahvojen muutosreaktioiden vähentämistä harkittaessa oleellista on osallistuminen ja muutokseen vaikuttavuuden kokeminen ja mahdollisuus tuoda esiin kehitysehdotuksia. Kyselyn tulokset ovat tässäkin täysin yhteneväisiä Burken näkemyksen kanssa. Tulosten perusteella osallistumisen ja vaikutusmahdollisuuksien kasvaessa muutos ja konsepti nähdään positiivisempina ja sopivampina.

Henkilöstön aito osallistuminen osaltaan tukee kaksisuuntaista, dialogista muutosviestintäkulttuuria. Juuti ja Virtanen (2009) jatkavat, miten tällainen kulttuuri lisää viestin perille menemistä eritoten puheen ja läsnäolon välityksellä esimerkiksi intranettiin tiedon laittamisen sijaan. Tällä hetkellä suurin osa viesteistä välitetään juuri intranetiä käyttämällä. Organisaation dialoginen viestintäkulttuuri puolestaan on merkittävä rakennuspalikka suhteissa rakentuvassa muutoksessa. Tienari ja Meriläinen (2009) esittävät, miten tällaisessa muutoksessa sekä johto että henkilöstö osallistuvat dialogin kautta muutoksen sisällön ja toteuttamistapojen määrittämiseen. Oleellista on, että periaatteet muutokseen tulevat yksilöiden työstä ja toiminnasta ja sen kehittämisestä. Korvaustoiminnassa sekä viestinnässä että henkilöstön osallistumisessa ja vaikuttavuuden kokemisessa on kehittämisen varaa.

Haasteena on lisätä motivaatiota ja sitoutumista muutokseen, sekä jatkuvasti huolehtia, että sitoutuneiden yksilöiden osaaminen vastaa korvaustoiminnan tarpeita. Viitala (2008) lisää, miten henkilöstön älyllinen pääoma on osaamisen ja sitoutumisen tulo. Kauhasen (2009) pohdinta on yhteneväistä Viitalan kanssa koskien henkilöstön osaamisen kehittämistä. Tästä jatkavat suoraan Parish ym. (2008), miten työmotivaation kasvaessa työntekijöiden asenteet muutosta kohtaan tulevat positiivisemmiksi. Työmotivaatio kasvaa, kun on riittävät resurssit ja henkilö kokee voivansa vaikuttaa esimerkiksi kehitysehdotuksilla sekä kokee, että hänellä on kehittymismahdollisuuksia.

Kyselyn tulokset ovat yhteneviä Parishin ym. (2008) näkemyksen kanssa. Huomionarvoista oli, miten vastaajat kokivat, että pystyivät vaikuttamaan palvelun toteutumiseen, keskiarvo oli lähes neljä. He kuitenkin kokivat, etteivät olleet voineet niin hyvin tuoda kehitysehdotuksiaan esille konseptista (ka 3,07), eivätkä voineet vaikuttaa niin hyvin kokonaismuutoksen onnistumiseen (ka 3,25). Vastauksista ilmeni myös, miten vastaajat kokivat segmentoinnin myötä kehittymismahdollisuuksiensa vähene-

vän, sekä riittämättömien resurssien hidastavan konseptin mukaisesti työskentelyä. Avoimien palautteiden mukaan **kaivataan enemmän vaikutusmahdollisuuksia:**

"Tulee liikaa saneltuna, johto ei ymmärrä, miten työtä tehdään ja ihmiset ovat erilaisia. Kaikki ei sovi kaikille eikä kaikille asiakkaille kaikissa vahinkoasioissa." (Hki, käsittelijä)

"2 segmentissä hoidetaan vain helppoja vahinkoja, eikä työ vaadi tekijältään paljon. Myös työssä kehittymismahdollisuudet ovat surkeat, koska kaikki työt pitää vaan saada mahdollisimman nopeasti pois itseltä." (Hki, käsittelijä)

"ylhäältä sanellaan säännöt ja yritetään pysyä johdon tahtotilan mukana, mukavaa ois pystyä vaikuttamaan mihin suuntaan asioita kehitetään." (Oulu, käsittelijä)

"Miksi käsittelijöitä ei ole otettu mukaan konseptin kehittelyyn? Miksi samaa konseptia yritetään istuttaa kaikkiin vahinkolajeihin samanlaisena, vaikka se ei selkeästi sovi esim. lakariin sellaisenaan?" (Hki, käsittelijä)

5.2.7 Kehitysehdotuksia vastaajilta

Kyselyaineistossa vastaajat toivat esiin monenlaisia ehdotuksia korvaustoiminnan ja vahinkojen käsittelyprosessin kehittämiseksi. Kokonaisuudessaan eniten tuotiin esille **verkkopalveluiden** markkinointia ja kehittämistä sekä segmentoinnin toimimattomuutta. Lisäksi vastaajat näkivät tarpeen kehittää **sähköposti- ja tekstiviestijärjestelmää** ennen uuden korvausjärjestelmän tuloa. Tässä tulee ottaa toisaalta huomioon, että osa vastaajista ei pidä puhelintyöskentelystä, mutta kaikki vastaajat eivät vain tämän takia ehdota muiden yhteydenottokanavien kehittämistä. Erityisesti verkkopalvelut nähdään tulevaisuuden yhteydenottokanavana. Asiaksmäärien kasvaessa verkkopalveluiden kautta kulkeva viestintä on myös tehokas ja nopea kanava yhteydenpidossa, mikäli myös henkilökunnalla on tarvittavat käyttöoikeudet ja osaaminen.

Mielenkiintoisena ilmeni toteamus konseptin perustumisesta liikaa siihen, mitä organisaatiossa on päätetty. Miten perinpohjaisesti on selvitetty **asiakkaan yhteydenottokanavoiveet?** Työntekijän tulisi olla tietoinen asiakkaan haluamasta yhteydenottotavasta, oli se puhelimitse, sähköpostitse, tekstiviestitse tai verkkopalvelun kautta. Mainitsemisen arvoisena tuon myös esille työntekijän vastuun ja oikeuden arvioida tapauskohtaisesti yhteydenottokanava. Lisäksi tulisi olla mahdollisuus tietyissä tilanteissa arvioida tilannekohtaisesti epäyспäätöksestä soittaminen ja ottaa huomioon erilaiset korvauslajit. Seuraavaksi suoria lainauksia vastaajien kehitysehdotuksista:

”Verkkopalvelua tulisi markkinoida vielä enemmän ja informoida asiakasta vielä selkeämmin siitä, että kuitteja ei enää haluta. Verkkohakemuksesta voisi vaikka poistaa kokonaan sen kohdan, jossa ne pyydetään lähettämään... Lisäselvityksessä voi olla liittämismahdollisuus..” (Hki, käsittelijä)

”Palvelukonsepti perustuu mielestäni myös liikaa siihen, mitä yrityksessä on päätetty asiakkaan haluavan – ei oteta huomioon eri asiakkaiden tarpeita eikä asiakkaiden toiveita edes kuunnella - esim. palvelukonseptiin kuuluu että kaikille asiakkaille pitäisi aina soittaa. ...Mielestäni myös asiakkailta voisi kysyä esim. verkkopalvelun vahinkoilmoituksessa millä tavoin he toivovat yhteydenottoa.” (Tre, käsittelijä)

”Meillä on valtava määrä kuntia/kaupunkeja, jotka ovat vakuuttaneet esim. koululaisia ja päiväkotilapsia, mutta edelleen sääntönä on, että kuluja ei voida maksaa ilman tositteita... tulisi laatia yhteiset toimintaohjeistukset ja pyrkiä ohjaamaan mahdollisimman moni verkkopalveluun.”

5.3 Näkemyksiä selittäviä tekijöitä

Tässä luvussa käyn läpi kyselyaineiston analysoinnissa esille nousseita selittäviä muuttujia, jotka vaikuttavat konseptin toteutumisen tasoon ja voivat sitä hidastaa. Selittävinä muuttujina aineistosta ilmenivät lähiesimiestoiminnan vaikutus, henkilökunnan vaikutusmahdollisuudet sekä erot taustamuuttujissa. Taustamuuttujien osalta otin huomioon erityisesti yksiköiden, työskentelypaikkakuntien, työtehtävien ja segmenttien eroja.

Ristiintaulukoinneista (Liite 3) kokoamissani yhteenvetotaulukoissa (Liite 4) olen ottanut huomioon ainoastaan tilastollisesti merkittävät tulokset, jotka SPSS-ohjelmalla ristiintaulukoidessani olivat merkitsevyytasoltaan eli riskitasoltaan enintään 0.05. Riskitaso näkyy testissä lyhenteenä sig., jonka olen lisännyt myös yhteenvetotaulukoihin. Ristiintaulukoidessa SPSS-ohjelmalla tuli erikseen Chi-Square Tests - merkitsevyystaulukko, josta näkyvät sekä testin merkitsevyytaso, vastaajien määrä sekä voiko testiä käyttää juuri näiden tiettyjen muuttujien kohdalla. Kuten Heikkilä (2008, 213) toteaa, Chi-Square testissä enintään 20 % soluista tulee olla pienempiä kuin viisi, ja jokaisen solun on oltava yli yksi. Tämä näkyy Chi-Square Tests- taulukon alapuolella a:na (Liite 3).

Ristiintaulukointeja tein SPSS-ohjelmalla huomattavasti enemmän kuin olen tutkimukseen liittänyt. Kaikki eivät kuitenkaan olleet tilastollisesti merkitseviä ja olisivat voineet johtaa oikean hypoteesin hylkäämiseen ja virheellisiin johtopäätöksiin, joten jätin nämä huomioimatta. (ks. Heikkilä 2008, 213). Lisäksi yhteenvetotaulukoihin kokosin ainoastaan tilastollisesti merkitsevät tulokset. Eniten näitä il-

meni lähiesiemiestoiminnassa ja yksilön vaikutusmahdollisuuksissa, hieman vähemmän taustamuuttujien eroissa.

5.3.1 Lähiesimiehen teot

Konseptin toteutumista selittävinä tekijöinä lähiesiemiestoiminnassa selkeni esimiehen viestinnän säännöllisyys, innostaminen esimerkillään ja avoin keskustelu konseptista. Kyselyn tulokset ovat yhteneväisiä teoreettisen viitekehityksen kanssa esimiehen roolista ja sen vaikutuksesta muutoksessa.

Juutin ja Virtasen (2009) sekä Parishin ym. (2008) näkemykset ovat täysin yhteneviä tutkimuksen tulosten kanssa. Kyselyaineistosta nousi erityisesti selittävänä muuttujana esille lähiesiemiestoinnin merkitys konseptin ymmärrykseen, vahingon haltuunoton tasoon, asenteisiin konseptia kohtaan ja yksilön kokemukseen vaikutusmahdollisuuksista. Yhteenvetona olen vielä tuonut tätä esille taulukossa 8. Taulukon olen rakentanut ristiintaulukointien perusteella, joista esimerkkejä näkyy liitteessä 3. Esimerkiksi muutoksen kokemiseen, eli yksilön näkemiseen muutoksen käynnistymisen ja etenemisen hyvin, vaikuttavat positiivisesti esimiehen innostaminen esimerkillään, säännöllinen viestiminen konseptista ja avoin keskustelu esimiehen kanssa. Lisäksi avoin keskustelu esimiehen kanssa nostaa yksilön mahdollisuutta kehitysehdotuksien esille tuomiseen. Analysoinnin tuloksena selkeni myös, miten vahingon haltuunoton tasoon vaikuttavat positiivisesti esimiehen esimerkin näyttäminen ja avoin keskustelu konseptista.

Taulukko 8. Esimiehen esimerkin, viestimisen ja keskustelun positiiviset vaikutukset konseptin omaksumisessa

Lähiesiemiestointa	Esimerkin näyttäminen	Säännöllinen viestiminen	Avoin keskustelu
Muutoksen kokeminen	+	+	+
Esimerkin näyttäminen		+	+
Vahingon haltuunotto	+		+
Kiinnostus konseptiin	+		+
Voi vaikuttaa muutokseen	+		
Konsepti sopii työtapaan		+	
Konsepti on tarpeellinen		+	
Mahdollisuus kehitysehdotuksien esille tuomiseen			+

Jos esimies ei innosta esimerkillään asiakaslähtöisyyteen, ei viesti säännöllisesti konseptista, eikä konseptista keskustella avoimesti alaisten kanssa, tästä seuraa suoraan arvojen laskeminen. Konseptia ei esimerkiksi nähdä niin tarpeellisena, eikä olla kiinnostuneita sen toteutumisesta. Lisäksi lähiesiemiestoinnalla on huomattava vaikutus yksilön vaikutusmahdollisuuksien kokemiseen. Lähiesiemiestointaa olisikin hyvä parantaa. Lisäksi paikkakunnittain tarkasteltuna Tampereella esimies ei innostanut esimerkillään asiakaslähtöisyyteen, eikä viestinyt konseptista niin säännöllisesti kuin muil-

la paikkakunnilla. Tampereella 49 % vastaajista koki, että esimies innostaa esimerkillään ja 36 % koki, että esimies viestii säännöllisesti. Helsingissä vastaavat luvut olivat 60 % ja 64 %, ja Oulussa 61 % ja 63 %. Helsingissä vastaajia on eniten, yli 220, kun Tampereella noin neljäsosa tästä ja Oulussa noin kolmasosa.

Organisaatio voi muutoksessa tukea henkilöstöään tiedollisella tuella viestimisen kautta sekä osallistavalla tuella esimerkiksi tiimipalavereissa tai perjantaikahveilla. Ponteva (2008) jatkaa, miten muutokseen valmentava koulutus ja ajantasainen informaatio helpottavat henkilöiden ymmärrystä ja ennakointia. Yhteiskeskusteluilla tavoitellaan hallinnan tunnetta ja nostetaan henkilöiden kokemusta vaikutusmahdollisuuksista. Peus ym. (2009) ja Burke (2008) lisäävät osuvasti, miten yksilöiden reaktioita muutokseen selittävät epävarmuus, kontrollin menetys ja epäonnistumisen pelko. Työntekijät yrittävät saavuttaa jonkinlaisen ennusteen ja ymmärtämisen tason. Tärkeä työkalu työntekijöiden positiivisten asenteiden lisäämiseksi on **esimiesten viestintä**. Työntekijät reagoivat muutokseen vahvoilla reaktioilla epätodennäköisemmin, mikäli he uskovat, että he pystyvät käsittelemään muutokset. Tähän uskomukseen taas voidaan viestinnällä vaikuttaa. Myös yksilötason ohella yhteinen asioiden selventäminen on tärkeää. Tätä tukee **dialoginen viestintä** esimiesten kanssa.

Kyselytulokset olivat yhteneviä Pontevan (2008), Peuksen ym. (2009) sekä Burken (2008) pohdintojen kanssa. Lähiesimiestoiminnassa tuli suoraan esille viestimisen ja keskustelujen positiivinen vaikutus muutoksen hallinnan tunteeseen ja vastaajien vaikutusmahdollisuuksien kokemiseen. Jälleen korostuu esimiehen rooli ja vaikuttaminen organisaatiomuutoksessa. Whelan-Berry ja Somerville (2010) sekä Juuti ja Virtanen (2009) jatkavat yhdenmukaisesti Pontevan (2008) kanssa, miten kaksisuuntainen viestintä, sekä kertominen että kuunteleminen, on suuri edesauttava tekijä muutoksessa. Viestinnän määrä ja laatu osaltaan ratkaisevat muutoksen johtamisen onnistumisen. Whelan-Berry ja Somerville (2010) vielä lisäävät, miten henkilöstön muutostarpeen ymmärryksen rakentamiseen keskittyvä viestintä on oleellista. Säännöllinen viestintä voi pienentää reaktioita ymmärryksen kautta ja kasvattaa sitoutumista. Tässä tutkimuksessa kaksisuuntaisen viestinnän tärkeys keskittyy lähiesimies – alaisuhteisiin. Yhtenä kyselykysymyksenä (Liite 1) oli suoraan: "Keskustelen esimieheni kanssa avoimesti palvelukonseptista."

Ristiintaulukoinneista kokoamani **esimies innostaa esimerkillään** - yhteenvetotaulukoinnin pohjalta (Liite 4) ilmeni, miten vastaajista, jotka kokivat, että muutos on käynnistynyt ja edennyt hyvin noin 40 % koki esimiehen innostavan esimerkillään asiakaslähtöisyyteen. Vastaajat, joiden mielestä esimies ei innostanut asiakaslähtöisyyteen, 12 % koki muutoksen käynnistyneen ja edenneen hyvin. Lisäksi vastaajista, jotka kokivat, että voivat vaikuttaa muutoksen onnistumiseen yli 50 % koki, että esimies in-

nostaa esimerkillään. Niistä, jotka kokivat, ettei esimies innosta esimerkillään, noin 24 % koki voivansa vaikuttaa muutoksen onnistumiseen. **Esimiehen esimerkillä on siis vaikutusta henkilön kokemuksen positiivisuuteen ja konseptin toteutumisen tasoon.** Jos esimies innostaa esimerkillään, konsepti nähdään tarpeellisempana, ja sen toteutuminen kiinnostaa vastaajia enemmän. Vastaajat kokevat konseptin myös sopivan paremmin työskentelytapansa. Lisäksi esimiehen innostaessa esimerkillä asiakaslähtöisyyteen, vastaajat koettava ottaa vahingon paremmin haltuun pyrkien keräämään tiedot vahingon käsittelemiseksi myös muiden lajien osalta. Vastaajat myös soittavat enemmän kielteisistä päätöksistä.

Toisena yhteenvedotaulukkona ristiintaulukointien pohjalta tutkin lähiesimiehen **viestinnän säännöllisyyden vaikutusta** muutokseen ja konseptin toteutumiseen (Liite 4). Vastaajat, joiden mukaan esimies viestii säännöllisesti konseptista, 84 % näkee konseptin tarpeellisena. Ne, joiden mukaan esimies ei viesti konseptista säännöllisesti, 57 % näkee konseptin tarpeellisena. Jos esimies viestii konseptista säännöllisesti, muutos on käynnistynyt ja edennyt hyvin 40 % mielestä. Jos esimies ei viesti säännöllisesti, vastaajista 16 % näkee muutoksen käynnistyneen ja edenneen hyvin. Lisäksi esimiehen viestiessä konseptista säännöllisesti, vastaajat näkevät esimiehen innostavan esimerkillään asiakaslähtöisyyteen (75 %). Jos vastaaja kokee, ettei esimies viesti säännöllisesti, 18 % kokee esimiehen innostavan esimerkillään. Lisäksi vastaajista ei niin moni ole palannut vanhaan työskentelytapaan, mikäli esimies viestii konseptista säännöllisesti. Esimiehen viestinnän säännöllisyydellä on vaikutusta myös yksilön muutoksen kokemiseen ja konseptin toteutumiseen.

Viimeisenä selittävänä tekijänä esimiestoiminnan osalta ristiintaulukoinneista nousi **avoimen keskustelun vaikutus** esimiehen kanssa (Liite 4). Vastaajat, jotka kokivat, että keskustelevat avoimesti esimiehensä kanssa konseptista, 40 % koki, että heillä on mahdollisuus kehitysehdotuksien esille tuomiseen. Lisäksi lähes 40 % näki muutoksen käynnistyneen ja edenneen hyvin. Vastaajat, jotka kokivat, ettei heillä ole avointa keskustelua esimiehen kanssa konseptista, noin 17 % koki voivansa tuoda kehitysehdotuksia esille, ja 10 % mielestä muutos oli käynnistynyt ja edennyt hyvin. Lisäksi jos vastaaja koki, että keskustelee avoimesti esimiehensä kanssa, hän näki konseptin tarpeellisempana, konseptin toteutuminen kiinnosti enemmän, konseptin nähtiin sopivan paremmin työtapaan, kielteisistä päätöksistä soitettiin enemmän ja vahinko otettiin paremmin haltuun.

Edellä mainittujen ohella, jos vastaajalla on avointa keskustelua esimiehen kanssa konseptista, nähdään esimiehen innostavan huomattavasti enemmän esimerkillään asiakaslähtöisyyteen. Lisäksi vastaajista ei ole niin moni palannut vanhaan työtapaan ja myös kokemus muutokseen vaikuttamisesta kasvaa. **Kokonaisuudessaan tulokset ovat siis yhteneväisiä teoreettisen viitekehyksen kanssa koski-**

en esimiehen roolia ja vaikutusta organisaatiomuutoksessa. Lähiesimies voi vaikuttaa osaltaan työntekijöiden muutoksen kokemiseen, vaikutusmahdollisuuksien kokemiseen ja konseptin toteutumisen tasoon innostamalla esimerkiksi, viestimällä säännöllisesti ja ylläpitämällä avointa keskustelua konseptista. Lisäksi avoin keskustelu ja pohdinta muutoksesta ovat oleellisia.

5.3.2 Yksilön vaikutusmahdollisuudet

Toisena selittävänä tekijänä kyselystä ristiintaulukointien perusteella nousi vaikutusmahdollisuuksien kokemuksen vaikutus muutokseen ja konseptiin. Vastaajat, jotka kokivat, että muutos on käynnistynyt ja edennyt hyvin, noin 53 % koki, että voi vaikuttaa muutoksen onnistumiseen. **Ne, jotka kokivat, etteivät voi vaikuttaa muutoksen onnistumiseen, vain 5,6 % koki, että muutos on käynnistynyt ja edennyt hyvin.** Lisäksi vastaajat, jotka kokivat voivansa vaikuttaa muutoksen onnistumiseen, 90 % näki konseptin tarpeellisena. Ne, jotka kokivat, etteivät voi vaikuttaa muutoksen onnistumiseen, 56 % näki konseptin tarpeellisena.

Mikäli vastaaja koki voivansa vaikuttaa muutoksen onnistumiseen, hän myös koki konseptin sopivan paremmin työskentelytapaansa. Vahingon haltuunoton taso nousee vastaajan kerätessä enemmän tietoja vahingon käsittelemiseksi myös muiden lajien osalta. Lisäksi soittaminen kielteisistä päätöksistä ennen niiden lähettämistä postitse kasvoi. Vastaajat, jotka kokivat voivansa vaikuttaa muutoksen onnistumiseen, noin 75 % ei ollut palannut vanhaan työskentelytapaansa. Ne, jotka kokivat, etteivät voi vaikuttaa muutokseen, 56 % ei ollut palannut vanhaan työtapaansa. **Yksilön kokemuksella vaikutusmahdollisuuksistaan on vaikutus muutoksen näkemiseen positiivisemmin ja konseptin toteutumisen tasoon.** Myös tältä osin tulokset ovat yhteneviä teoreettisen viitekehyksen kanssa; yksilön motivaatio ja sitoutuminen kasvaa osallistumisen ja vaikutusmahdollisuuksien myötä.

Toisena selittävänä tekijänä muutokseen vaikuttamisen kokemuksen ohella analysoinnin perusteella ilmeni yksilön mahdollisuus kehitysehdotuksien esille tuomiseen konseptista. Tätä voisi kyllä varmasti laajentaa koskemaan ylipäätään kehitysehdotuksien esille tuomisen mahdollisuutta koko muutoksesta. Vastaajat, jotka kokivat, että voivat tuoda kehitysehdotuksensa esille, joka toinen koki, että muutos on käynnistynyt ja edennyt hyvin. Vastaajat, jotka kokivat, etteivät voi tuoda kehitysehdotuksiaan esille, 13 % koki muutoksen käynnistyneen ja edenneen hyvin. Jos vastaaja voi tuoda kehitysehdotuksensa konseptista esille, konseptin toteutuminen kiinnostaa enemmän, se nähdään tarpeellisempänä ja sen nähdään paremmin sopivan työtapaan. Myös vahingon haltuunoton taso kasvaa; vastaajat pyrkivät keräämään enemmän tietoja vahingon kokonaisvaltaiseksi käsittelemiseksi, sekä soittavat hieman enemmän kielteisistä päätöksistä. Lisäksi vastaajat, jotka kokivat voivansa tuoda kehi-

tysehdotuksensa esille konseptista, 76 % ei ollut palannut vanhaan työtapaansa. Ne, jotka kokivat, etteivät ole voineet tuoda kehitysehdotuksiaan esille, 61 % ei ollut palannut vanhaan työtapaansa.

Kyselyaineistosta nousivat myös erot vastaajien vaikutusmahdollisuuksien kokemisessa konseptista, kokonaisuutokseen vaikuttamisesta ja kehitysehdotuksien esille tuomisesta. Eniten vastaajat kokivat voivansa vaikuttaa konseptin toteutumiseen (74 %). Viiden matalimman arvon joukossa kuitenkin olivat kokemus kokonaisuutokseen vaikuttamisesta (46 %) ja mahdollisuus tuoda kehitysehdotuksia esille (32 %). Arvot voisivat olla korkeampia, sillä tämä lisäisi motivaatiota ja muutokseen sitoutumista lähiesimiestoiminnan kehittämisen ohella.

5.3.3 Eroavaisuudet taustamuuttujissa

Vastaajan taustamuuttujat voivat vaikuttaa sekä konseptin toteutumisen tasoon että haltuunottoa hidastaviin tekijöihin. Taustamuuttujina kyselyssä selvitin vastaajien sukupuolen, ikäryhmän, korvaustoiminnassa työskentelyajan, työtehtävän, osaston, työskentelypaikkakunnan, tiimin, vahinkolajin ja segmentin (Taulukko 9). Vahinkolajit ja tiimit jakoutuivat tasaisemmin, joten en ole niitä taulukkoon sisällyttänyt. Kyselyyn vastanneista käsittelijöistä, asiantuntijoista ja tarkastajista 68 % oli naisia. Eniten vastaajia oli ikäluokassa 25–34 - vuotta (38 %) ja toiseksi eniten ikäluokassa 45–54 -vuotta (22 %). Lähemmäs puolet vastaajista (43 %) oli työskennellyt korvaustoiminnassa 1-5 vuotta, toiseksi eniten vastaajia (16 %) oli työskennellyt alle vuoden, mutta kolmanneksi eniten vastaajista jo 21–30-vuotta. Ryhmänä he ovat ehtineet nähdä monia organisaatiomuutoksia, ja varmastikin avoimissa palautteissa myös heidän äänensä nousee esiin.

Vastaajista suurin osa oli Helsingistä (60 %), Tampereelta noin joka viides ja Oulusta 14 %. Lisäksi tarkastajia työskentelee muutama monilla muilla paikkakunnilla. Kaikista vastaajista 71 % oli käsittelijöitä, 16 % tarkastajia ja 12 % asiantuntijoita. Noin 55 % vastaajista oli henkilöasiakkaiden korvauspalveluosastolta, 23 % yritysasiakkaiden korvauspalvelusta, 17 % kumppanuudet ja tarkastusosastolta, ja 6 % lakiasiat osastolta. Täältä pohjalta eniten esille voivat nousta henkilöasiakkaiden korvausosaston käsittelijöiden äänet.

Taulukko 9. Demografiset tiedot (N=381)

Naisia	67,7 %
Vastaajista 25–34-vuotta	38,3 %
Työskentelyaika korvaustoiminnassa 1-5 vuotta	42,6 %
Työtehtävä käsittelijä	70,8 %
Korvausosasto HA-korvauspalvelu	54,9 %
Työskentelypaikkakunta Helsinki	59,0 %
Toiseen segmenttiin kuuluvia	39,5 %

Kävin läpi muitakin taustamuuttujia ja niiden vaikutusta, sekä taustamuuttujataulukoissa näkyviä kysymyksiä enemmän vaihtoehtoisia kysymyksiä, mutta kaikki ristiintaulukoinnit eivät olleet tilastollisesti merkitseviä ja kaikissa ei voinut käyttää Chi-Square – testiä. Tuon siis esille ainoastaan taustamuuttujia, jotka täyttivät testin edellytykset ja olivat tilastollisesti merkitseviä. Eniten tällaisia kysymyksiä ilmeni vastaajien työskentelypaikkakunnan, segmentin, työtehtävän ja korvausosaston muuttujissa. Seuraavaksi esittelemieni taustamuuttujien yhteenvedotaulukot löytyvät liitteestä 4.

Työskentelypaikkakunnan osalta löytyi eroja erityisesti lähiesimiestoiminnassa. Paikkakunnista Tampere erottui Helsingistä, Oulusta ja muista negatiivisemmin. Tampereella esimies viestii konseptista epäsäännöllisemmin ja innostaa vähemmän esimerkillään asiakaslähtöisyyteen. Helsingissä 64 % on todennut esimiehen viestivän säännöllisesti, kun Tampereella vastaava arvo on 36 %, lähes puolet vähemmän. Helsingissä 60 % mukaan esimies innostaa esimerkillään, kun Tampereella 49 % on samaa mieltä. Toisaalta on hyvä ottaa huomioon, että suurin osa vastaajista on Helsingistä. Eniten vanhaan työskentelytapaan palanneita on Helsingissä. Vähiten vastaajista on palannut vanhaan työtapaan Oulussa. Lisäksi Tampereella ja Oulussa soitetaan kielteisistä päätöksistä enemmän kuin Helsingissä. Tässä on kuitenkin otettava huomioon vahinkolajit, joita eri paikkakunnilla käsitellään. Käsitelläänkö Tampereella ja Oulussa eniten toisen segmentin vahinkoja?

Segmenttejä on yhteensä neljä, joista ensimmäisen segmentin vahingot uusi korvausjärjestelmä hoitaa. Toisen segmentin vahingot ovat kerralla kuntoon käsiteltäviä vahinkoja. Tällaisia vahinkoja on määrällisesti eniten ja yhden vahingon käsitteleminen on nopeampaa kuin muissa segmenteissä. Kolmannessa ja neljännessä segmentissä käsittely on monivaiheista, ja käsittelijä saattaa prosessin aikana kysyä vahingosta prosessin tuelta esimerkiksi lääkäreiltä tai eri asiantuntijoilta. Tarkastajat ja asiantuntijat lukeutuvat prosessin tukeen, eivätkä täten ole mukana segmenteissä. Kyselyssä muu segmentti – vaihtoehto sisälsikin kyselyyn vastanneet asiantuntijat, tarkastajat, tutkinnan ja regressikkäsittelijät.

Kyselyssä **segmenttien** eli vahinkojen luokittelun osalta ilmeni, miten kielteisistä päätöksistä ennen lähettämistä soitetaan eniten toisessa segmentissä ja vähiten kolmannessa segmentissä. Vähiten vastaajia on vanhaan työtapaan palannut toisessa segmentistä ja eniten neljännessä segmentistä. Toisaalta on otettava huomioon, että osa näistä vastaajista työskenteli jo ennen konseptin käyttöönottoa asiakaslähtöisesti, eikä konsepti tällöin välttämättä tuonut paljota uutta työhön. Vastaajat kokevat esimiehen viestivän säännöllisesti eniten kolmannessa segmentissä ja vähiten muu – segmentissä. Erot segmenttien välillä eivät kuitenkaan ole niin suuret muu – segmenttiä lukuun ottamatta. Tässä voi myös olla vaikutusta mahdollisesti itsenäisemmällä työnkuvalla ja työotteella. Toki esimiehen tulisi silti viestiä konseptista säännöllisesti.

Havainnointini ja kyselyjen perusteella olen todennut, että konsepti sopii sellaisenaan parhaiten toisen segmentin vahinkojen käsittelyyn, joiden vahinkomäärät ovat suurimmat. Segmenttien osalta nousee kysymys, soveltuuko konsepti sellaisenaan myös kolmannen ja neljännen segmentin vahinkokäsittelyyn. Aineistosta ilmenee vastaajien näkemys konseptin osittaisesta sopimattomuudesta. Kuinka paljon tässä on kyse siitä, ettei vastaaja halua tehdä puhelintyötä, ja kuinka paljon eri vahinkolajien ja asiakasryhmien vaikutuksesta? Monivaiheisen käsittelyn vahinkolajeissa päätökset voivat olla pitkiä ja saattaa olla helpompi antaa asiakkaan lukea päätös ennen soittamista. Lisäksi tietyt asiakasryhmät suosivat eri yhteydenottokanavia.

Työtehtävät oli kyselyssä jaettu vastaajaryhmän mukaisesti käsittelijöihin, tarkastajiin ja asiantuntijoihin. Vastaajista 70 % oli käsittelijöitä. Työtehtävän osalta ei montaa tilastollisesti merkitsevää tulosta noussut esiin (Liite 4). Vahingon haltuunotto, kun ilmennetään tietojen keräämistä laajemmin vahingon käsittelemiseksi myös muiden lajien osalta, on korkein asiantuntijoiden keskuudessa; 83 %. Toisaalta, miten asiantuntijat näkevät vahingon haltuunoton? Tarkastajista haltuunoton taso on alhaisin 58 %, ja käsittelijöillä 70 %. Eniten kielteisistä päätöksistä soittavat tarkastajat (77 %), sitten käsittelijät (60 %) ja vähiten asiantuntijat (44 %). Tässä tulee ottaa huomioon työnkuvan vaikutus. Tarkastajien työtapana on jo ennen konseptia ollut hyvin puhelinpainotteinen. Asiantuntijat taas lukeutuvat prosessin tukeen ja pääpaino käsittelyprosessissa asiakkaaseen yhteydessä olemisella on käsittelijöillä. Erityisesti käsittelijöiden osalta prosenttiosuus voisi olla korkeampi, sillä he ovat eniten vaikuttamassa asiakkaan palvelukokemukseen.

Korvausosastot on jaettu henkilöasiakkaiden (HA) korvauspalveluun, yritysasiakkaiden (YR) korvauspalveluun, lakiasioihin sekä kumppanuudet - ja tarkastusosastoon. Kuten työtehtävistäkin tarkastajien osalta ilmeni, eniten vastaajista on asiakkaaseen yhteydessä puhelimitse vahingon saapumisen jälkeen kumppanuudet ja tarkastusosastolta, jossa kaikki kertovat olevansa puhelimitse yhteydessä.

Toiseksi eniten (85 %) on yhteydessä puhelimitse henkilöasiakkaiden korvauspalvelusta. HA-osastolla on eniten toisen segmentin vahinkoja ja koen, että konsepti sopii parhaiten tälle osastolle. Yritysassiakkaiden osastolla 71 % ja lakiasiat osastolla 56 % on yhteydessä asiakkaaseen puhelimitse vahingon saavuttua. Näillä osastoilla myös soitetaan vähiten kielteisistä päätöksistä. Näistä vastaajista on myös eniten palannut vanhaan työtapaan. Erot osastojen välillä vanhaan työtapaan palanneissa eivät kuitenkaan prosentuaalisesti ole niin suuria. Yritysassiakkaiden ja lakiasiat osastojen vastauksissa näkyy näkemys konseptin sopivuudesta vahinkolajiin ja asiakasryhmään.

Eniten päätöksistä soitetaan henkilöasiakkaiden korvauspalvelussa (76 %) ja kumppanuudet ja tarkastus (75 %) osastoilla. Yhteenvetotaulukosta ilmenee myös, miten esimies viestii epäsäännöllisimmän lakiasiat osastolla, jossa ainoastaan 30 % vastaajista kokee esimiesviestinnän säännöllisenä. Tosin täällä on vastaajia vähiten, noin parikymmentä kysymykseen vastaajien määrästä riippuen. Muilla osastoilla vastaajia kyselyssä oli 60–210 henkilöä.

Analysoituani kyselytulokset ja tuotuaani esille selittäviä muuttujia, siirryn analysoimaan tutkimushaastattelujen tuloksia ja sieltä ilmenneitä tekijöitä.

6. Tutkimushaastattelujen tulokset

Tässä luvussa tarkastelen haastattelujen tuloksia. Tutkimuskysymykseen haen vastausta purkamalla ja analysoimalla teemahaastatteluissa käsittelemääni kolmea teemaa. Pohdin myös muita esille nousevia teemoja ja tarkastelen kyselyiden pohjalta vahvistuvia aiheita. Lisäksi kartoitan asioita, joita ei tuotu esille. Luvun aloitan käymällä läpi haastattelujen tulokset teemojen kautta ensin konseptin toteutumisen tasosta ja henkilöstön osallistumisesta ja vaikutusmahdollisuuksista. Seuraavaksi selvitän viestimistä ja keskusteluita lähiesimiehen kanssa konseptista. Neljännessä alaluvussa jatkan haastatteluista teemana nousseeseen sisäisen yhteistyön merkitykseen maailmanluokan korvauspalvelua tavoiteltaessa. Lopuksi esittelen haastateltavien kehitysehdotuksia.

Teemahaastattelujen aiheet jaoin seuraavasti:

1. Vahingon kokonaisvaltainen haltuunotto; konseptin toteutumisen taso
2. Vaikutusmahdollisuudet ja osallistuminen; hidastavia tekijöitä
3. Konseptista viestiminen ja lähiesimiestoiminta; hidastavia tekijöitä

Sähköpostikyselyn ja haastattelujen tulosten sekä tekemieni tulkintojen pohjalta esittelen lopulta seuraavassa luvussa tutkimuksen johtopäätökset ja kehitysehdotukset rakentaen mahdollisimman selkeän kokonaiskuvan kriittisimmistä esille nousseista teemoista ja selittävästä muuttujista.

6.1 Konseptin toteutuminen

Toimintatapoja ja näkemyksiä konseptista

Tutkimushaastatteluiden ensimmäisenä teemana syvennyin selventämään konseptin sen hetkistä toteutumisen tasoa eri yksiköissä, paikkakunnilla ja vahinkolajeissa. Pyrin tuomaan esille haastateltavien näkemystä konseptin toimimisesta ja vahingon haltuunotosta osana konseptia, sekä kokemuksia konseptin näkymisestä jokapäiväisessä työssä. Lisäksi tutkin kielteisistä korvauspäätöksistä asiakkaalle soittamista, verkkopalvelun käyttöä sekä haastateltavien käsityksiä muutoksesta asiakkaiden yhteydenotoissa ja annetuissa palautteissa. Edellisten ohella kartoitin tietämystä konseptin näkymisestä asiakkaalle ja näkymisen vaikutuksesta omaan työhön.

Haastatteluista nousi kokemus **konseptin jäämisestä taka-alalle** muiden asioiden, kuten uuden järjestelmän korostuessa erityisesti Helsingissä. Toki tähän vaikuttavat myös haastateltavat ja miten he ovat ottaneet konseptin vastaan. **Viestintää ja keskustelua** ei ole pidetty yllä. Eniten keskustelua oli konseptin koulutusten aikaan 2011. Haastatteluista myös ilmeni kokemus, ettei konseptia otettu toissaan, vaan se nähtiin ohimenevänä asiana, joka ei välttämättä juuri toimintaa muuttanut.

"Minä ainakin koen, että se viiden tähden palvelu on välillä ihan unohtunutkin, että ei siitä paljoa edes puhuta." (A)

"Se (konsepti) on vähän sellainen, että se on nyt vähän, että se on, kun on noita järjestelmäkoulutuksiakin, se on vähän jäänyt taka-alalle, että ei siitä oikein kukaan ole puhunut, eikä sitä ole missään tullut esille." (B)

"En muista, onko siitä (konseptista) sen jälkeen (koulutuksien) mitään tullutkaan, mitään tietoa, en ole huomannut." (B)

"En tiedä, että nythän vielä ollaan uutta järjestelmää vaille, että mitä se vaikuttaa. Ei ole sillä lailla huomannut, että tämä segmentointi tai viiden tähden korvauspalvelu olisi mitään muuttanut käytännössä millään lailla muuta kuin, että se tuo siihen sitä, että asiakas on se tärkein." (C)

Toisaalta haastateltavien kokemuksista selkeni konseptin toteutuminen tietyillä tasoilla yksiköstä ja vahinkolajista riippuen. Vaikka konseptista ei paljoa ole enää keskusteltu, toimintatavat ovat muuttuneet. Toiminta ei kuitenkaan ole muuttunut halutulla tasolla, eikä kilpailijoiden ohi menevällä tasolla.

Konseptin toimimisesta tuli esille erilaisia näkemyksiä. Ruuhkien koettiin jättäneen konseptin taka-alalle. Haastatteluista ilmeni myös ristiriitaa esimerkiksi palkitsemisen kohdistamisessa. Ylhäältä on viestitty maailmanluokan korvauspalvelusta, mutta suoritemääristä palkitaan. Toisaalta tuli esille kuitittoman käsittelyn toimiminen asiakasta helpottavana tekijänä, puhelimen käytön lisääntyminen ja usko palvelun parantumiseen. Suunta on oikea ja ajattelu siirtynee vähitellen enenevässä määrin asiakaslähtöisemmäksi pois päin kapeakatseisuudesta. Tässä korostuu ydinasiiana sisäisen yhteistyön merkitys; miten saavutamme maailmanluokan korvauspalvelua myös sisäisesti? Osa haastateltavista työskenteli painottaen asiakaslähtöisyyttä jo ennen konseptin tuleamista. Tässä ilmeni puhelimen runsas käyttö ja asiakaslähtöinen asenne. Osa oli ollut pidemmänkin aikaa asiakaspalvelussa ja ymmärsi kokonaisuuden asiakkaan kannalta. Liian paljon on kuitenkin vielä "mun työt ja sun työt"-asennetta, jossa kokonaisvaltaista haltuunottoa ei näy.

Mitä on maailmaluokan korvauspalvelu?

Haastateltavat toivat vahvasti esille viiden tähden palvelusta asiakkaan informoinnin ja haltuunoton. Haastateltavista (C) osoitti maailmanluokan palvelun olevan asenteesta kiinni; asiakkaan hyvästä palvelukokemuksesta korvauspäätöksen sisällöstä huolimatta. Toisaalta eräs haastateltava (A) nostaa esille kysymyksen maailmanluokan korvauspalvelun tämän vuoden painoarvosta ilmentäen tiukkoja tehostamistoimenpiteitä. Haastateltavat (A ja B) tuovat myös esille kysymyksen kilpailijoiden ohimeneemisestä; miten todella saavuttaisimme maailmanluokan palvelua?

"Miten oikeasti olisin maailmanluokan asiakaspalvelija, en tiedä, ei ole kukaan sanonut. Olen käynyt muutosvalmennuksessa, mutta ei minulla jäänyt sieltä sellaista, että miten oikeasti palvelisin asiakasta niin todella hyvin, että se olisi maailmanluokan palvelua. Kyllähän sinä sen perustyöhön hoidat ja se asiakas on varmaan ihan tyytyväinen, informoit sitä, mutta miten sinä sitten niistä kaikista selviäisit.. että sinä oikeasti olisit ihan todella hyvä." (A)

"Jos uusi järjestelmä ja nämä eri järjestelmät, jos ne palvelevat tuollaista toimintaa, niin kyllä se silloin on hyvä, se näkyy asiakkaalle, näyttää helpolta, tosi hyvältä. Toki se on kaikilla muillakin, että emme me sillä tavalla mitään ylimääräistä, että se on jo odotuskin, että jos pitäisi lähetellä niitä kuitteja, se olisi enemmänkin että..." (B)

Miten korvaustoiminnassa päästään lähemmäs maailmanluokan palvelua? Hyvä lähtökohta olisi lisätä ja kehittää palautteen vastaanottamista ja antamista, sisäistä yhteistyötä eri rooleissa ja vahinkolajeissa työskenteleviin paremmin tutustumalla sekä sisäisillä ja ulkoisilla asiakastytyväisyyskyselyillä. Kyselyihin kehitysehdotuksena syvennyn kappaleen viimeisessä alaluvussa.

Vahingon haltuunotto

Haastatteluissa toimintatapojen muutosta konseptin käyttöönoton jälkeen toin esiin selvittämällä näkemyksiä erityisesti vahingon haltuunotosta, kielteisistä päätöksistä soittamisesta ja varsinkin konseptin näkymisestä haastateltavien jokapäiväisessä työssä. Korvauskäsittelijöillä tuli selkeästi esiin haltuunoton merkitys vahingon saapumisen vaiheessa. Asiantuntijan ja tarkastajan tehtävissä haltuunoton näkyminen ei ollut niin selkeää. Kun vahinko tulee prosessin tukeen, voidaan toteuttaa haltuunottoa ja nopeuttaa vahingon käsittelyä avustamalla käsittelijöitä. Asiantuntijat eivät ole niin paljoa yhteydessä ulkoisiin asiakkaisiin, vaan päällimmäisenä asiakasryhmänä ovat sisäiset asiakkaat, korvauskäsittelijät. Pyrkimys on antaa käsittelijöille mahdollisimman nopeasti apua, jotta he pystyvät jatkamaan haltuunottoa ulkoisten asiakkaiden suuntaan. Jos asiakas soittaa asiantuntijalle, hän kirjaa keskustelun muistiin ja infoaa käsittelijää tarvitseeko tämän vielä toimia.

"Sitten kun se kirjataan, niin asiakkaalle pitäisi laittaa viesti, että nyt on kirjattu ja antaa vahinkotunnus, että tarvittaessa otetaan yhteyttä. Kun tulee ruuhkatilanne, niin haltuunottoviestiä ei niin arvosteta. Se on vähän sellaista, että pitäisi laittaa, mutta ei se haittaa, jos ei laiteta. Aina kun korvaus on maksettu, pitäisi lähettää viesti, mutta sanotaan, ettei niitä tarvitse laittaa, jos on kiire. Minun mielestäni ei tarpeeksi painoteta ja kannusteta siihen." (A)

"Sekin on vähän sellainen käsittelyyn ensimmäisenä, siis vahingon varsinainen haltuunotto. Mutta miksi sitä ei voisi ajatella, että siinä vaiheessa, kun se tulee meille." (B)

"Siihen sisältyy, että sen jälkeen, kun asiakkaan kanssa on oltu yhteydessä tavalla tai toisella, niin hänelle jää mielikuva, että vastuu koko asiasta on nyt siirtynyt meille. Hän voi huoletta odottaa, että mitä tulee tapahtumaan." (C)

"Siinä kerätään asiakkaalta mahdollisimman paljon tietoa siitä vahingosta, jotta pystytään vahinko ratkaisemaan, eli niin paljon kuin mahdollista. Jos on henkilövahinko, siinäkin otetaan tietoja ylös ja siirretään sitä taas eteenpäin ja kerrotaan, miten asiakkaan pitää toimia. Mahdollisimman paljon niin, ettei asiakkaan enää tarvitse palata meille, ja asiakas tietää, että tämä on nyt tässä vaiheessa ja tietää mitä seuraavaksi tapahtuu. Jos me odotamme jotain paperia, niin kerromme, että soitamme sinulle kun paperi on tullut, että mitä sitten tapahtuu." (D)

"Kaikissa lajeissa ei välttämättä varmaan mennä niiden päätösten kanssa niin, että yritettäisiin niitä mahdollisimman paljon puhelimesta saada, että se riippuu niin pal-

jon siitä vahinkotapauksesta, minkälainen se on.. ja näissäkin kaikissa pitää vaan käyttää järkeä. Täytyy vaan hoitaa se sillä parhaalla mahdollisella tavalla. Kaikkiin ei toki aina se puhelin ole se paras mahdollinen vaihtoehto... mutta ei pidä vain tehdä siitä asiasta sellaista hirveää pakkoa, että ei sitä voi tehdä millään muulla tavalla, että täytyy muistaa, että aina on jotain sellaisia asioita, ei kaikki sovellu tällä lailla.” (D)

Haltuunotosta ilmeni käsittelijöiden osalta erityisesti asiakkaan informointi ja asian etenemisen selkeyttäminen. Vahingon saapumisen jälkeen tuli esille haltuunottoviestin laittaminen ja asian selkiytyminen asiakkaalle, mikäli vahinkoa ei käsitellä saman tien. Viestiin laitetaan vahingon saapuminen, vahinkotunnus, mahdollisesti käsittelyaika ja että asiakkaaseen ollaan tarvittaessa yhteydessä. Internetvahingoista ei laiteta viestiä erikseen, sillä asiakas saa sen täyttäessään hakemuksen verkkopalvelussa. Lisäksi maksettaessa asiakkaalle laitetaan viesti korvauksen maksamisesta ja päätöksen lähettämisestä postitse. Tätä käytetään myös internetvahingoissa.

Yksiköiden välillä on kuitenkin eroja **haltuunottoviestien** laittamisessa ja viestien sisällöissä. Kaikissa yksiköissä ja vahingoissa viestejä ei laiteta. Tähän tulisi panostaa ja olisi hyvä tutkia tarkemmin mistä kaikista erot yksiköiden välillä johtuvat, sekä miten ruuhkatilanteet heikentävät haltuunottoa. Tällä hetkellä skaala on lähes muuttumattomista toimintatavoista sujuvasti asiakkaan ajan tasalla pitämiseen ruuhkatilanteiden vaikuttaessa. Toimintatavat ovat hiljalleen muuttumassa, mutta se vie aikaa ja siihen tarvitaan jatkuvaa panostamista esimerkiksi viestimällä, esimerkiksi näyttämällä sekä yhdenmukaisuudella myös palkitsemisen kohdistamisessa. Haltuunottoa koskien myös tiedon kokonaisvaltainen kerääminen vahingon saavuttua tuli esille, mutta painotus oli asiakkaan informoimisessa ja ajan tasalla pitämisessä. Korostankin kokonaisvaltaisen haltuunoton merkitystä ja maailmanluokan palvelun antamista sisäisesti, jotta palvelukokemus kasvaa asiakkaiden suuntaan.

Toimintatapojen muutos jokapäiväisessä työssä

Konseptin käyttöönoton jälkeen on ilmennyt painotusta vahingon saavuttua "yhden kosketuksen vahingoissa", eli vahinko käsitellään saman tien ja tehdään korvauspäätös. Lisäksi internetvahinkoja painotetaan kerralla kuntoon käsittelyssä. Tähän liittyen nousi esiin asiakkaiden epätasa-arvoisuus riippuen yhteydenottokanavasta. Asiakas saattaa joutua odottamaan huomattavasti pidempään, mikäli ei ole käyttänyt internetiä yhteydenottokanavana.

"Vahinko saattoi olla melkein kuukauden vanha, ennen kuin siihen ensimmäisen kerran koskettiin. Tämä ei ole reilua, asiakkaita pitäisi kohdella samalla tavalla, ilmoittavat he mitä kautta tahansa. Täällä ei erotella sitä, kaikki tulevat otetaan vuorokauden aikana, mutta toki massa on pikkuisen erilainen." (C)

Yksiköiden erilaisissa toimintatavoissa ilmenee myös vahinkolajien erilaisuus. Asiakkaisiin ollaan eri tavoin yhteydessä. Toisissa lajeissa vahinkoilmoitus tai lasku ei välttämättä tule asiakkaalta, ja asiakkaaseen saatetaan olla yhteydessä, kun vahingosta lähetetään korvauspäätös. Toisissa tapauksissa jos hakemuksessa on epäselvää, asiakkaalle soimitaan heti, jotta pystyttäisiin tekemään päätös nopeasti. Yhteydessä olemiseen vaikuttavat vahinkotapaus, toimintatapa sekä korvausta hakeva taho.

"Haltuunotto tuli siinä, että asiakkaaseen oltiin oikeasti.. Mietimme ja tajusimme, että jos asiakasta informoidaan, siitä missä olemme menossa, se vaikuttaa suoraan puheluihin, ja että asiakkaat tietävät myös käsittelyajan, eivätkä soitele niistä. En osaa sanoa olisiko se maailmanluokan palvelu muuttunut paljoakaan, että annettaisiin oikeasti, ja että kaikki oikeasti haluaisivat antaa maailmanluokan palvelua. Koen, että siihen ei ole tuettu tai kannustettu, että sitä ei pidetä tärkeänä." (A)

"On terästetty, lähinnä informointia. Se on ollut ennenkin tärkeää, nyt sitä on korostettu entisestään, että muistakaa infota asiakasta." (B)

"Pääsääntö on, että asiakkaalta pyydetään puhelimesta kaikki mitä pystytään. Ei sitten tarvitse toimitella niitä kirjallisia papereita, jos se ei ole välttämätöntä, piirroksiaan joskus tarvitaan." (D)

Toisessa yksikössä korostuvat suoritemäärät ja toisessa on kuunneltu puheluita ja kohdistettu palkitsemista eri tavoin painottaen enemmän asiakaspalvelua. Toiminta on konseptin jälkeen muuttunut asiakasta palvelevammaksi, mutta eroja löytyy. Toimintatavan myötä on huomattu puhelimen käytön nopeus tietyissä vahinkotapauksissa jopa internetin ohitse. Asiantuntijakin toi esille puhelimen painottamisen. Puhelimitse saadut tiedot riittävät, kunhan järjestelmään on kirjoitettu muistiin keskustellut asiat. Kokonaisuudessaan konsepti näkyy puhelimen käytön lisääntymisenä ja asiakkaan parempana informointina. Konsepti toimii parhaiten kerralla kuntoon käsittelyssä, muokkautuu ehkä hitaammin monivaiheisen käsittelyn toimintatapoihin. Lisäksi toisilla toimintatavat ovat jo alun perin olleet puhelinpainotteisempia ja asiakaslähtöisempiä.

Toimintatapojen muutos koskien yhteydenottokanavaa asiakkaaseen vaihtelee. Tähän vaikuttavat toimintatapa, yksikkö, työtehtävä, vahinkolaji ja yksilön motiivit. Toisilla on puhelin painottunut jo ennestään, ja suurempi muutos toimintatapoihin yhteydenottokanavissa tulikin paperiseen käsittelyyn keskittyneille. Heillä on saattanut esiintyä voimakkaampia reaktioita muutokseen ja jotkut ovat saattaneet vaihtaa työtehtäviä ja työpaikkaa. Kokonaisuudessaan puhelin painottui selvästi ensimmäisenä yhteydenottokanavana. Toisena tuli kirje tai sähköposti. Toisaalta haastatteluista ilmeni kokemus, että sähköpostitse ei saisi suojattunakaan laittaa mitään henkilökohtaisempia tietoja, jolloin puhelimen jälkeen kanavana saattoi olla kirje.

Toisilla yhteydenotot painoutuivat sähköpostiin, jossa ei välttämättä ollut paljoo muutosta konseptin tulon jälkeen. Tietyissä tapauksissa käytettiin puhelinta, mutta pääasiallinen yhteydenottokanava saattoi olla sähköposti. Lisäksi kanavan valintaan vaikutti asiakkaan toive, sekä onko kyseessä kumppani vai yksityisasiakas. Palkitsemisen kohdistamisella voitaisiin painottaa haluttua kanavaa, kuten puhelinta tai verkkopalveluita. Tutkimuksesta osoittautui myös yksinkertaisimmista vahinkotapauksista soittaminen. Tietyissä vahinkolajeissa esimerkiksi yli 90 % lisäselvityspyynnöistä pyydettiin sähköpostitse. Toisaalta tulee ottaa huomioon asiakkaan kannalta helpoin kanava ja hänen toiveensa.

Yleinen kokemus oli kirjallisten päätösten lähettämisen väheneminen. Enemmän hoidetaan puhelimitse ja laitetaan järjestelmään merkintä. Mikäli asiakas ei tyydy päätökseen, laitetaan kirjallinen päätös ja muutoksenhakuosoitus. Puhelimesta muutoksenhaun ja kirjallisen päätöksen lähettämisen mahdollisuuden esille tuomisessa on eroja. Asiakkaaseen ollaan yhteydessä vahingon saapumisen jälkeen kertoen tietoa eri tasoilla. Tulisiko kaikilla olla yhtenäiset pohjat informoinnille haltuunoton parantamiseksi? Yksiköstä ja toimintatavasta riippuen vahingon saapumisen jälkeen yhteydenotot asiakkaan suuntaan vaihtelevat. Haltuunottoviestien laittamisessa on eroja, tulisi panostaa lisää yhtenäisempään ja aktiivisempaan viestintään asiakkaan suuntaan.

Omaa toimintaa halutaan kehittää. Erityisesti asiakkaan palvelemisen kehittäminen nousi esille. Muutama haastateltavista mainitsi suoraan ensiksi oman toiminnan kehittämisessä yhden yhteydenoton mielessä olemisen. Aina kun mahdollista pyydetään, että korvaustoiminnasta ollaan yhteydessä asiakkaaseen. Eräs haastateltavista (B) toi esille ristiriidan konseptissa kirjaamisesta puhumisessa. Uuden järjestelmän koulutuksien yhteydessä puhutaan vahingon saapumisesta. Vie kuitenkin aikaa muuttaa kieltä ja termejä, joilla asioista keskustellaan. Sitä kautta muutetaan asioiden merkityksiä.

Puhelimen painottaminen on lisännyt myös kielteisistä päätöksistä soittamista ja kirjeiden lähettäminen on vähentynyt. Mikäli asiakas on tavoittamattomissa, hankalassa paikassa, ei halua asioida puhelimitse, ei ymmärrä tai halua hakea muutosta, lähetetään kirjallinen korvauspäätös. Tosin tässä on vaihtelua yksiköittäin. Toisaalta todetaan, että puhelimitse yhteydessä oleminen voi olla nopeampaa, asiakas voi samalla kysyä mahdolliset lisäkysymykset ja saa ihmisläheisemmän kuvan (A), ja toisaalta kerrotaan (C), että tällaisista vahinkotapauksista ei kannata soittaa, koska niitä on liian hankala selventää ja käydä läpi puhelimitse. Kuitenkin jos puhelinkeskustelun aikana ilmenee tapauksen evättävyys, se kerrotaan puhelun aikana. Tähän vaikuttaa vahinkolaji, yleinen toimintatapa ja vahinkotapaus. Eräs haastateltavista (B) selventää, miten soittaa lähes kaikki (90 %) puhelimitse riippumatta asiasta. Tosin toimintatapa on jo ennestään ollut puhelinta painottava. Toinen haastateltu (D) kertoo, miten soittopyynnön tullessa on puhelimitse yhteydessä.

Verkkopalvelu

Yksiköissä on vaihtelevasti käytetty esimerkiksi valmiita tekstejä verkkopalveluun ohjaamiseen. Lisäksi on vaihdellen käytetty itse lisättyjä tekstejä. Kokemus oli kuitenkin, että toiset yksiköt tulevat hitaammin toimintatapojen muuttamisessa koskien myös verkkopalvelua. Verkkopalveluita ei painoteta tarpeeksi, niihin ei ohjata riittävästi. Yksi haastateltavista (B) kertoi, ettei tiedä, pystyykö laittamaan viestiä verkkopalvelun kautta, toinen (C) totesi, että heillä ei ole valmista verkkopalveluun ohjaamista. Osa lisäsi tapausittain palveluun ohjausta huomatessaan asiakkaalla olevan verkkopalvelusopimuksen tai jos vahinko tulee verkkopalvelun kautta.

Kehitettävänä asiana ilmeni käyttöoikeuksien puuttuminen verkkopalveluun. Henkilökunnalla ei ole valtuuksia vastata asiakkaalle verkkopalvelun kautta. Valtuudet tehostaisivat ja nopeuttaisivat viestimistä. Käyttöoikeuksien rajaaminen pienelle ryhmälle aiheuttaa lisää työtä. Lisäksi menee aikaa, ennen kuin asiakas saa verkkopalvelun kautta vastausta. Mikäli halutaan asiakkaiden siirtyvän enenevässä määrin verkkoon, tämän tulisi toimia sujuvasti. Tällä hetkellä asiakkaaseen ollaan yhteydessä toiselta korvaustoiminnan henkilöltä saadun asiakkaan verkkopalveluviestin jälkeen muuta kanavaa pitkin, tai välitetään vastaus viestiin käyttöoikeudet omaavalle henkilölle, joka puolestaan välittää viestin asiakkaalle. Haastatteluista nousi, miten asiakkaita yritetään kuitenkin saada asioimaan verkkopalvelussa, esimerkiksi puhelimesta asia otetaan esille.

Verkkopalveluiden painottamisen ja toimivuuden kehittämisen tarve vahvistui tutkimushaastatteluita. Haastatteluista tämä ei kuitenkaan noussut esille yhtä vahvasti kuin kyselyssä. Myös asiakaspalautteissa on ilmennyt asiakkaiden taholta halu käyttää palvelua, mutta sitä ei koeta toimivaksi. Verkkopalveluiden kehittämisessä tulee aloittaa palvelun käyttämisen kehittämisestä selkeäksi ja sujuvaksi, toisena henkilökunta tulee kouluttaa, jotta asiakasta pystytään neuvomaan mahdollisimman hyvin ja palvelua osataan käyttää sujuvasti myös sisäisesti. Kolmantena tarvitaan henkilöstölle käyttöoikeudet palveluun, ja neljäntenä asiakkaiden palveluun ohjaamisen lisääminen.

Kokemukset konseptin näkymisestä ulkoisille asiakkaille

Kesäkuussa 2012 toteutetun muutosviestintäkyselyyn vastaaja totesi, miten viiden tähden palvelu on lähtenyt hyvin käyntiin ja uskoi sen myös näkyvän asiakastytyväisyydessäkin. Myös haastatteluista ilmeni uskoa asiakastytyväisyyden paranemiseen. Toisaalta kokemuksena selkeni tietämättömyys konseptin näkymisestä asiakkaille. Tutkimuksesta osoittautui, miten korvaustoiminnan henkilökunta ei osaa sanoa, onko muutosta tapahtunut. Haastateltavat eivät olleet juuri huomanneet muutosta asiakkaiden palautteissa tai yhteydenotoissa.

Positiivisena kokemuksena yksi haastateltavista (A) toi kuitenkin esille, miten on huomannut asiakkaiden tyytyväisyyden kasvavan soittaessa, sekä uskon haltuunottoviestin vaikutukseen. Hän ei kuitenkaan ollut tietoinen mahdollisesta muutoksesta ja haltuunoton vaikutuksesta puheluiden määrään. Toinen haastateltu (B) nostaa tarpeen jatkuville ja tarkemmille asiakaskyselyille, eikä ole tietoinen erosta asiakaspalautteissa konseptin käyttöönoton jälkeen. Yksi haastateltu (D) puolestaan nostaa esille palautteiden vähenemisen viime vuoteen ja sitä edelliseen vuoteen, ja toteaa siihen vaikuttavan viimevuotisen ruuhkatilanteen. Asiakkaan yhteydenoton helppous ja nopeus vaikuttavat. Kun puhelimesta on ruuhkaa, se näkyy asiakaspalautteen välittömänä kasvuna. Haastateltavat toivat esille tietämättömyyden konseptin näkymisestä. Tuntemuksina nousi osallistujien halu tietää, miten konsepti on näkynyt asiakkaille.

6.2 Osallistuminen ja vaikutusmahdollisuudet

Haastatteluiden ensimmäisen teeman palvelukonseptin toteutumisen tason, toimintatapojen muutoksen selventämisen jälkeen toisena teemana siirryn tarkastelemaan yksilön osallistumista ja vaikutusmahdollisuuksia. Toisessa teemassa selvitin konseptista käytyjä keskusteluja, haastateltavien mahdollisuuksia ja kokemuksia kehitysehdotusten esille tuomisesta, sekä näkemyksiä hyvästä palvelukonseptista. Lisäksi haastatteluissa toisen teeman aikana syvennyttiin haastateltavien esittelemiin kehitysehdotuksiin, vaikka niitä esille tulikin läpi haastatteluiden. Näitä kehitysehdotuksia käyn läpi alaluvussa 6.5.

Keskustelu konseptista on hiipunut. Eniten keskustelua on ollut koulutuksien aikaan. Haastatteluiden hetkellä mielessä on enemmänkin uusi järjestelmä ja sen koulutukset. Poikkeuksiakin löytyy, eräs haastateltava (D) tuo esille, että keskustelua konseptista on yhä. Lisäksi hän tuo esille puhelimen painottamisen lisäselvityksiä pyydettyä. Enemmistö kuitenkin toteaa keskustelun vähentyneen olemattomiin. Tähän voi vaikuttaa myös työskentelypaikkakunta. Palavereissa konseptia on tuotu vaihtelevasti esille, ne mainitaan kysyttäessä keskusteluista konseptista. Lisäksi haastateltava (D) mainitsee konseptiin liittyen välillä tulevista ohjeista. Tutkimushaastatteluista ilmeni, ettei enemmistö muista, että konseptista olisi juuri ollut koulutuksien jälkeen keskustelua.

”Tiedätkö niin että sitä (keskustelua) olisi pidetty yllä, eikä se olisi sitten vain unohtunut. Tavallaan, että siihen (konseptiin) olisivat sitoutuneet kaikki esimiehet, kun tuli vähän sellainen olo, että esimiehet, nekään eivät uskoneet, että se oli heidänkin mielestään vain joku asia, joka tuli jostakin. Ja sitten vedetään tämä läpi nyt ja itsekin, että näethän sinä sen, jos heilläkin on jo sellainen asenne, että tämä nyt vain on tällaista,

että ei teidän tarvitse niitä viestejä lähettää, kun nyt on kiire, että hoidellaan nämä hommat nyt ja tehdään nämä työt.. että se on asenne, että miksi kukaan..” (A)

Toimintatavoissa on tapahtunut eri tasoilla muutosta. Eräs haastateltava (D) toisaalta toteaa konseptin pikkuhiljaa olevan muistissa, jolloin ajatellaan enemmän asiakkaan kannalta. Hän myös kokee, että konseptin mielissä pitämiseen on panostettu. Konseptista muistutetaan esimerkiksi tiimipalaverissa ja uuden järjestelmän koulutuksissa. Tässä on alueellisia eroja. Keskusteluita työkavereiden kanssa konseptista ei juuri tullut esille. Tässäkin ilmeni konseptin näkeminen ohimenevänä asiana.

”Mietin, että jos oikeasti ja tosissaan haluttaisiin antaa maailmanluokan palvelua, mikä ei ole minun mielestäni ihan pieni asia, niin mistä saisi oikeasti valmiuksia maailmanluokan palveluun. Mikä se olisi ja riittäkö, että täällä on... puolitoista vuotta sitten käyty päivän koulutus. Onko se tukemista ja kannustamista siihen, vai pitäisikö olla jotakin, että pitäisikö siihen maailmanluokan palveluun tavallaan kannustaa koko ajan tai antaa valmiuksia, että pitäisikö olla asiakaspalvelukoulutus... ” (A)

Lisäksi osalla esille tuli, miten konsepti ei juuri uutta toimintatapaa tuo, jos on hyvin painottanut puhelinta jo aiemmin ja toiminut asiakaslähtöisesti.

”Sellainen muistikuva on, että tuli jo silloin tosiaan esille, että eihän tässä kauheasti ole meille uutta toimintatapaa.” (B)

”Silloin puhuttiin, että meillä on täällä vielä aika paljon sellaisia, jotka ovat olleet myös asiakaspalvelussa ja konttorilla istumassa, että mikä tässä nyt muuttuu verrattuna aikaisempaan.. ” (C)

Poikkeuksena haastateltava (D) ilmensi konseptista keskustelemista ja palaverissa esille nostamista.

”Hyvä aina kun käy noissa, kun meillä on työpalavereita näille molemmille (kakkos ja kolmossegmentille), niin siellä kerrotaan ja sanotaan, että tällainen asia, muistatteko nyt tämän puhelimesta.. kyllä tätä keskustelua käydään koko ajan puolin ja toisin” (D)

Konseptin mukana pysymisestä ja muutoksesta toimintatavoissa on erilaisia näkemyksiä. Yksiköiden ja maantieteellisten alueidenkin välillä on eroja. Lisäksi konseptin näkeminen työtehtävän kautta vaikuttaa. Haastatteluista ilmeni toimintatapojen muutoksen merkittävyys niille, jotka eivät juuri olleet tehneet työtä puhelimitse. Kehitysehdotuksia voidaan tuoda esille ja osalla siihen kannustettiin. Samalla kuitenkin osa kokee, ettei niillä ole vaikutusta. Eräs haastateltava (B) toteaa, miten toimintatapojen osalta pystytään tekemään muutoksia nopeastikin. Prosessien tuessa miettiään myös käsittelijän työn helpottamista. Kokonaisuudessaan konseptissa on sopivat ainekset.

”Minun mielestä tuo on ihan hyvä, että juuri tavallaan se, että otetaan se haltuun ja on se yksi yhteydenotto asiakkaan puolelta riittävä, ja että häntä informoitaisiin, että mis- sä se (vahinko) menee. Se on ihan hyvä idea kyllä..” (A)

”Tietenkin tämän on oikein, että sitä kautta, mitä asiakas lähestyy niin ollaan hä- neen yhteydessä hänen toivomallaan tavalla, ja mahdollisimman pian rauhoitetaan ti- lanne siihen, että homma on meillä hallussa, istu sinä rauhassa ja odottele, mitä ta- pahtuu, näinhän sen pitäisi mennä..” (C)

”Aika hyvää vauhtia ollaan sinne menossa, kun vain saataisiin kaikilta osin tämä toimi- maan, että kaikki ottaisivat oikeasti sen tosissaan ja sillä tavoin vakavissaan, että asia- kas on kuitenkin se, joka meidän palkan tuo. Että yritetään tehdä asioita asiakkaalle helpommaksi, ettei hänen tarvitse soitella ja kysellä ja lähetellä kirjettä ja lippua ja lap- pua ja sähköpostia, että milloinkas tämä asia nyt ratkeaa... että se tiedottaminen asi- akkaan suuntaan, se on se iso asia ja tietysti, että saadaan asiakaskin ymmärtämään, että hänenkin täytyy tiettyjä asioita meille päin toimittaa, että asia menee eteen- päin...” (D)

Tärkeänä nousee esille asian haltuunotto, yksi yhteydenotto asiakkaan puolelta ja asiakkaalle infor- moinnin tärkeys. Vahingon saapumisen jälkeen ollaan pian asiakkaaseen yhteydessä, sovitaan toi- menpiteistä, jolloin asiakas on tietoinen asian etenemisestä ja voi ottaa rennosti.

6.3 Viestiminen ja lähiesimiestoiminta

Yksilön osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksien tarkastelemisen jälkeen siirryin haastatteluissa sel- ventämään viestimistä ja lähiesimiestoimintaa palvelukonseptista. Kolmantena teemana tutkin haas- tateltavien kokemusta konseptista viestimisestä, miten konseptista toivottaisiin tietoa, sekä tarkem- min haastateltavien lähiesimiesten toimintaa ja viestimistä konseptista. Selvitin haastateltavien toi- veita esimiesviestinnälle, mahdollisia ristiriitaisuuksia viestinnässä konseptista, keskustelun avoi- muutta, kritiikin antamista ja mitä tilanteita näihin liittyen tulee mieleen.

Kaksi neljästä haastateltavasta (A ja B) toteavat **tiedon saannin** konseptista olleen niukkaa. He eivät muista juuri saaneensa tietoa koulutuksien jälkeen. Haastateltava A tuo esille, ettei muista saaneensa sähköposteja, eikä asiaa ole tiimipalavereissa konseptin käyttöönoton ja alkuajan jälkeen juuri käyty. Toisaalta hän tuo myös ilmi, miten joissain yksikönkokouksissa konseptista on muistutettu, mutta asia on jäänyt siihen. Haastateltava B puolestaan nostaa esiin muiden asioiden, kuten uuden järjes- telmän painottumisen ja toteaa lisäksi konseptin tulleen esille järjestelmän koulutuksissa. Haastatel- tavat C ja D taas kertovat konseptista olleen koko ajan viestintää ja asiasta muistutetaan. Kumpikin haastateltava mainitsee viestinnän sähköpostitse ja intranetin kautta. Haastateltava C tuo esille pala-

vereissa konseptin käymisen eritoten käyttöönoton jälkeen, ja nyt haltuunottoon ja puhelimessa työskentelemiseen liittyen. Haastateltava D puolestaan mainitsee lisäksi uuden järjestelmän koulutuksen.

Yksilön omalla aktiivisuudella on vaikutuksensa näkemykseen viestinnän tiheydestä palvelukonseptista. Merkitystä on myös työskentelypaikkakunnalla, yksiköllä, tiimillä sekä työtehtävällä. Haastateltavista ei kuitenkaan työtehtävien eroilla ollut selkeää merkitystä haastateltavien viestinnän kokemisessa konseptista. Kokonaisuudessaan osa näkee, että informaatiota konseptista tulee yhä ja osa puolestaan ei juuri muista viestintää. Lisäksi saatu informaatio rajoittuu tiettyihin viestintäkanaviin, kuten intranetiin, sähköpostiin ja palavereihin. Kukaan ei mainitse kehityskeskusteluja esimiehen kanssa, koko korvaustoiminnan yhteisiä kokoontumisia tai tilinpäätösinfoja.

Kysyttäessä **toiveista saada lisätietoa** konseptista haastateltavat tuovat vaihtelevasti toiveita. Yksi haastateltava (B) toteaa, ettei tiedä mitä tietoa kaipaisi tai tarvitsisi. Haastateltu C kertoo saadun tiedon riittävän. Tietoa on tullut koko ajan ja hän käy katsomassa esimerkiksi intranetistä uutisia ja on saanut sähköpostia. Mikäli jotain muutoksia tulee, niistä on hyvä ilmoittaa erikseen. Haastateltava D tuo esille oman aktiivisuuden merkityksen ja mainitsee sähköpostin paljouden sekä Sharepointin kehittämisen ja käytön lisäämisen. Haastateltava A puolestaan toivoi esimerkkejä konseptin toimimisesta, kuten nyt jo lopetetulta puhelinkorvaukselta puheluiden mahdollisesta puheluiden vähenemisestä haltuunottoviestien lähettämisen seurauksena. Olisi mukava tietää toimintansa vaikutuksista.

"En tiedä mitä kaipaisin, mutta nyt on vähän jäänyt sellainen, että se oli silloin käytiin kurssi ja se oli siinä, unohdetaan se ollaan nyt täytetty joku juttu ja nyt voidaan jatkaa, että oliko se sitten vain tällainen, vai onko se oikeasti tällainen joku... asia, mitä halutaan tai että miten sitä..tai jos se oli sellainen asia, mitä haluttaisiin ylläpitää, niin onko siinä onnistuttu siinä ylläpitämisessä, jos siitä ei kauheasti välttämättä ole viestintää ollut.." (B)

"Kotopointtikni mikä meillä on, se olisi hyvä saada sellaiseksi, että kaikki oppisivat käyttämään sitä ja hakemaan sieltä tietoa. Ei sitä mitenkään muuten opi, kun itse käyttämällä. Meilläkin on kaikki työohjeet, ne löytyy sieltä, mutta sitten on käsittelijöitä, jotka ei varmaan sen jälkeen, kun tuli toi sharepointti, niin eivät ole käyneet siellä välttämättä ollenkaan, koska heidän mielestään se on hankala. On se hankala, ei se ole kauhean helppoa ja siinä on itse asiassa aika huono tällä hetkellä, miten sinä pystyt esimerkiksi jollakin sanalla tai muulla hakemaan, ei se osaa hakea sieltä oikeaa tietoa, mitä sinä kaipaavat." (D)

Lähiesimiesviestintää konseptista haastateltavat luonnehtivat vaihdellen. Haastatelluista A ja B ilmensivät esimiehen sitoutumattomuutta konseptiin. A tuo esille käsittelyn suoritekeskeisyyden ja jonojen seurannan, sekä keskustelun esimiesten puheluiden kuuntelemisesta. Palautetta hän ei puheluista kuullut ja toivoikin lisää palautetta. Haastateltu B toteaa esimiesten käyvän konseptia läpi palavereissa silloin tällöin. Haastateltava C tuo esille esimiehen varovaisen tavan esittää asioita konseptista tiimille liittyen ainakin työntekijöiden negatiiviseen asenteeseen muutoksia kohtaan. **Haastatelluista D ainoana toteaa esimiehen viestivän hyvin konseptista.** Toisaalta työskentelypaikkakunnalla, yksiköllä ja tiimillä voi olla vaikutuksensa. Kokemuksena kuitenkin ilmenee, miten esimiehesten usko konseptiin on vähäistä, eivätkä he juuri seiso sen takana.

"Ei varmaan mitään sen... kummempaa kuin se mitä palavereissa aina silloin tällöin..no se on yleensä se ..että välillä sitten tulee että tässä olisi että tämä täytyisi nyt taas näyttää ja sitten se esimies käy tunnollisesti läpi ja siirrytään varsinaiseen aiheeseen niin jokainen muistavat nämä" (B)

Haastateltavista yksi (A) toivoi esimieheltä kannustusta konseptin toteuttamiseen ja puheluista palautteen antamista. Toiset haastateltavista (B ja D) eivät kaivanneet lisää keskustelua esimiehen kanssa. B ei osannut sanoa kaipaavansa mitään. Haastateltavista (D) puolestaan totesi tulevansa hyvin toimeen kaikkien kanssa ja voivansa keskustella esimiehen kanssa tarvittaessa. Eräs haastatelluista (C) taas kertoi esimiehen antavan hänen työskennellä itsenäisesti tietäen hänen hoitavan työnsä.

Ristiriitaista viestintää ja toimintatapoja esimiehen suunnalta ei juuri ilmennyt. Eräs haastateltavista (C) toi esille yhden ristiriitaisuuden koskien toisen epäävän korvauspäätöksen kirjoittamista itse niin, että todetaan lyhyesti asiakkaalle, ettei ole tullut mitään uutta tietoa ja asia on käsitelty. Näin ei tehdä, vaan he tekevät kakkoskäsittelyä lisäten perusteluita. Epäselvyyttä oli siinä, saako sama käsitteily käsitellä vahinkoa uudelleen. Haastateltava (C) uskoi tällaisen lisäävän valituksia asiakasasiamiehille. Toinen haastateltava (A) toi uudelleen esille toiveen esimiesten sitoutumisesta ja totesi toisaalta viestinnän tulevan ylempää ja olevan osaltaan lähiesimiehestä riippumatonta painottaen suoritteita. Palkitsemisen kohdistaminen ilmentää halutun muutoksen suuntaa. Tutkimusta tehdessä palkitsemisen koetaan olevan ristiriitaista toimintatapojen muuttamisen kanssa.

"Siitä konseptista viestittiin ainakin aluksi, että oliko siinä jotain ristiriitaista toimintatapaa. Ehkä juuri sitten tämä, että keskitytään nyt näihin määriin, että pitäisi siinä ohessa jotenkin sitten...että jos sitten kerrotaan, että tällaisen mukaan tai tällainen tulee tai työskennellään ja sitten.." (A)

Keskustelua haastateltavilla ei esimiehiensä kanssa **konseptista** juuri ole. **Kaikki toteavat voivansa antaa palautetta ja kritiikkiä.** Yksi haastateltavista (B) tuo esille, miten ei juuri ole konseptista anta-

nut kritiikkiä, hän toteaa konseptin tavoitteiden olevan oikeita, tuo esille toimintatavat, mitä on tehty, ja loppu on asiakaspalveluasennetta. Eräs haastatelluista (A) tuo esille esimiehensä kanssa käymää keskustelua toimintatapojen muuttamisen ja palkitsemisen ristiriitaisuuden välillä. A ilmentää kritiikin ja palautteenannon merkityksettömyyttä.

"En tiedä mitä tässä oikeasti tulee olemaan esimerkiksi tänä vuonna painoarvo tuolla maailmanluokan korvauspalvelulla, että jos nyt on näin tiukat tehostamistoimenpiteet, että pitää töitä tehdä todella paljon enemmän. Eihän se silti sitä tarkoita, että ainoastaan huonosti palvelemalla saadaan tehtyä paljon, eihän se sitä tarkoita, mutta se painotus on siinä, että pitää tehdä nopeasti liikoja kyselemättä pois. Niin ei se sitten ihan sitä maailmanluokan palvelua välttämättä ole. Ja aina siinä asiakkaan informoitiinkin menee aikaa..että tavallaan se yksi asia jää siitä sitten pois, en tiedä miten se sitten..."
(A)

Yksi haastatelluista (D) selventää esimiehen vaihtuneen vuoden alussa ja heidän käyneen tutustumiskeskustelussa asioita lävitse. Hän kokee esimiehen olevan mukana ja kannustava. Toinen haastateltu (C) puolestaan kuvaa esimiehen antavan hänen hoitaa itsenäisesti työnsä ja toimivansa asiakaslähtöisesti. C toimii enemmän yhteiset työt - asenteella ajatellen asiakkaan näkökulmasta.

Kokonaisuudessaan kokemukseksi jää osittainen tarve sitoutumiseen esimiehen taholta. Johdon taholta kaivataan yhdenmukaisempaa viestintää ja eritoten palkitsemisen yhdenmukaisuutta konseptin tavoitteiden kanssa. Palkitseminen oikeansuuntaisesta toiminnan muutoksesta on oleellista. Osa haastatelluista toimii itsenäisemmin ja osalla on muutoksia toiminnassa toisia enemmän. Kaikki haastateltavat pyrkivät toimimaan asiakaspalvelulähtöisesti ja tuovat sitä eri tavoin haastatteluissa esiin. Toiset haastateltavista kaipaavat enemmän tukea ja kannustusta esimiehiltään kuin toiset. Lisäksi esiin nousee ristiriitaa konseptin toteuttamiseen toimintatavoissa ja mietintää konseptin tärkeydestä; onko se jotakin, jota todella korvaustoiminnassa halutaan ja tavoitellaan?

6.4 Sisäisen yhteistyön merkitys ja muita merkittäviä tekijöitä

Tarkasteltuani haastatteluissa läpikäymiäni teemoja nostan esille muita haastattelusta ilmenneitä asioita keskittyen sieltä vahvimmin erottuneisiin tekijöihin. Haastateltavat toivat esiin muitakin erittäin oleellisia seikkoja, jotka vaikuttavat toimintatapojen muutokseen ja konseptin toteuttamiseen. Yhtenä vaikuttavista tekijöistä toiminnan muuttamisessa tulivat esille vahinkolajien erot. Haastateltujen näkemyksistä ilmeni myös konseptin osittainen sopimattomuus puhelimen painottamisessa vahinkolajista riippuen. Tähän vaikuttanee tottumus ja halukkuus puhelintyöhön. Eräs haastateltu (C) korosti moniosaamisen vahvuutta ja tärkeyttä asiakkaan näkökulmasta. Haastateltavat myös toivat eri yh-

teyksissä esille reaktioita puhelimen painottamiseen ja siihen vähittäistä tottumista riippuen lähtökohdista puhelintyössä. Tosin jotkut ovat lähteneetkin, koska eivät tahdo työskennellä puhelimitse.

Haastatteluista osoittautui haastateltavien tietämättömyys konseptin toteutumisesta ja asiakkaiden antamista palautteista. Miten tutkimuksia ja palautteita voitaisiin tuoda selkeämmin esille, jotta työntekijät saisivat kiitosta ja haluttu toiminta vahvistuisi? Tällä on merkitystä työmotivaatiossa. Eräs haastateltavista (D) selvensi kumppaneiden toiminnan laadun tärkeyttä asiakkaan näkökulmasta, miten laadun tasaisuus on varmistettava. Jos kumppanin toiminnassa on kehitettävää ja asiakaspalvelu ei toimi halutulla tasolla, asiakas nähnee tämän korvaustoiminnan toimimattomuutena. Kehityskohteita voitaisiin havaita ja laatua nostaa esimerkiksi säännöllisillä tarkemmilla asiakastyytyväisyyskyselyillä, joita toteutettaisiin yksiköittäin tai tiimeittäin. Tähän kehitysehdotukseen syvennyn seuraavassa aluvuossa. Ainakin joidenkin asiantuntijoiden kohdalla tehdään esimerkiksi palautekyselyitä käsitteilyille. Tällaisia sisäisiä palautekyselyitä voisi laajentaa korvaustoiminnassa sisäisen palvelun tason nostamiseksi. Nämä koskisivat erityisesti esimerkiksi prosessin tuessa työskenteleviä, kuten asiantuntijoita ja tarkastajia. Korvauskäsittelijöiden toiminnasta kyselyitä tehtäisiin syvemmin pureutuen ja säännöllisemmin ulkoisille asiakkaille.

Vahvana haastatteluista nousi esiin **sisäisen yhteistyön merkitys** toimintatavoissa, joka näkyy myös ulkoiselle asiakkaalle. Korvaustoiminnan sisäisessä yhteistyössä on eroja. Tavoiteltaessa maailmanluokan palvelua on ensisijaisen tärkeää, että palvelu toimii sujuvasti myös sisäisesti, sillä se näkyy ulkoiselle asiakkaalle. Mikäli yhteistyö sujuu sisäisesti, ulkoisen asiakkaan palvelukokemus kasvaa.

"Että on maailmanluokan palvelu myös sisäisesti." (A)

Tähän liittyy vahvana myös vahingon kokonaisvaltainen haltuunotto, johon palvelukonseptin lisäksi uuden järjestelmän avulla pyritään. Vahingon saapumisen yhteydessä koetetaan kerätä kaikki tieto vahingon käsittelemiseksi ja asian tekemiseksi mahdollisimman helpoksi asiakkaalle. Käsitteilyprosessia tulisi ajatella vielä enemmän asiakkaan näkökulmasta, eikä lokeroida itseään mun työt ja sun työt – asenteella. Yhteistyön korvaustoiminnassa tulisi olla sujuvaa ja palveluultista. Oikeaan suuntaan ollaan pikkuhiljaa menossa, mutta asiakkaan pallottelua yksiköstä toiseen tulisi yhä vähentää. Yksiköiden yhteissähköpostit tulisi saada toimiviksi ja asiakkaalle ei tulisi lainkaan näkyä sisäiset järjestelyt vahinkojen hoidossa. Haastatteluista ilmeni, miten tähän ei vielä ole päästy. Yhteissähköpostit eivät toimi kaikkialla ja asiakasta on saatettu pyytää välittämään viestiä toiselle käsitteilyjälle.

Sisäistä yhteistyötä voitaisiin parantaa tutustumalla paremmin muiden yksiköiden työntekijöihin, heidän työhönsä ja toimintatapoihinsa ja tätä kautta eri vahinkolajeihin. Hyvä lähtökohta ovat uuden järjestelmän koulutukset, joissa erilaisia työrooleja on sekoitettu. Tämä ei kuitenkaan vielä riitä. Se ei avaa riittävästi näkemystä muiden työstä ja tutustuta henkilöitä. Sisäisen yhteistyön kehittämisen ja uuden järjestelmän käyttöönoton kautta vahingon kokonaisvaltainen haltuunotto kasvaisi. Sisäisen yhteistyön merkitys on oleellinen askel tiedostaa ja kehittää maailmanluokan palvelua tavoiteltaessa.

Yksi haastateltavista (D) nosti esiin haltuunoton sujuvuuden ohella tarkastuksen ja käsittelyprosessissa muun sisäisen toiminnan sujuvuuden. Kaikkien tulisi pitää yhtä ja toimia jouhevasti, sillä kaikki kulkee käsi kädessä. Puutteita kuitenkin löytyy. Haastateltu ilmensi myös viiden tähden palvelussa ja käsittelyprosessissa tärkeyttä tietää käsittelyssä toimivien työstä, kuten mihin toinen tiettyä tietoa tarvitsee, jotta asioita on helpompi hoitaa yhdessä. Toinen haastateltava (A) kertoi segmentoinnin aiheuttamasta viestinnän puutteesta segmenttien välillä. Lisäksi hän mainitsi asiakkaan heittelemisestä yksiköiden välillä, ja miten vahinkokäsittelijöiden ja heidän työnsä tunteminen voisi asiaa auttaa.

"Niin että tulisi sellainen, että ne on meidän yhteisiä vahinkoja, että yritetään saada tämä nyt yhdessä hoidettua, eikä sellaista, että laitan tämän nyt jonnekin, voitko katsoa tai ihan sama minulle vaikka et katsokaan." (A)

"Kaikki ovat itsekseen ja hoidetaan vain näitä minun hommia, että olisi oikeasti sellaista, että tulisi sellainen tunne, että me teemme täällä yhteistyötä, että haluaisin nyt oikeasti, että tämä selviäisi tälle asiakkaalle, että voitko auttaa..." (A)

"Sanoisin, että työnteke olisi paljon tehokkaampaa ja että tulisi huomioitua, että se asiakas on meidän tärkein elementtimme, eikä se, että kuuluuko tämä juuri minun toimenkuvaan tällainen homma. Tästä vain näitä vahinkoja käsittelemään, minulle ei kuulu mikään muu, sähköposti tuonne, soittopyyntö tuonne tai tehkää te nuo..." (C)

Toisaalta haastateltu (C) tuo esille yhteistyön toimivuutta päätöksiä kirjoittaessa ja muilta yksiköiltä kysyessä korostaen moniosaamisen tärkeyttä. Haastateltu (B) taas selventää oman toiminnan, tiimin ja kumppaneiden kehittämistä kyselyiden kautta asiakkaan palvelukokemuksen kasvattamiseksi.

"Meillä on tällainen tavoite olla maailmanluokan korvauspalvelu. Jos sitä halutaan sinne kaikki ja viedä kaikille tähän korvaustoiminnan osa-alueille, niin kyllä sitten täytyy meidän huolehtia siitä, että meidän sidosryhmätkin...varsinki sitten kumppanit." (B)

Sidosryhmistä puhuttaessa nostan esiin korvaustoiminnan sisäiset asiakkaat, henkilökunnan. Kumppaneiden kanssa tehtävän yhteistyön ohella myös sisäisen yhteistyön kehittämiskohteita voitaisiin

tuoda esille esimerkiksi korvaustoiminnan henkilökunnalle tehtävillä asiakaskyselyillä. Yhteistyön vahvistaminen on tärkeää, sillä se näkyy ulkoiselle asiakkaalle.

"Pitäisi ymmärtää se, että tämä on se työ, että ei kukaan henkilökohtaisesti, halutaan vain, että tämä työ sujuisi mahdollisimman hyvin ja oikein, koska se on myös noloa tietysti asiakkaalle että jos..että miten saataisiin ihmiset ymmärtämään kaikki toisiansa, että ei kukaan halua pahalla, että yritetään opettaa vain mielummin, että se on ihan oikeesti tosi vaikeeta." (D)

Haastateltu (D) puhuu kehittämisestä palautteen vastaanottamisessa, toki tähän voi lisätä myös palautteen antamisen ja sitä kautta toiminnan kehittämisen. Myös moniosaamisessa tarvitaan hyvää sisäistä yhteistyötä, joka vahvistuu palautteen kautta. Moniosaamisen ohella toimiva sisäinen yhteistyö auttaa myös puhelimessa työskentelyä ja tulevaisuudessa verkkopalveluiden kautta toimimista. Olisiko tarpeellista järjestää erilaisia tapaamisia korvaustoiminnan henkilökunnan välillä, eri segmenttien yhteispalavereita sekä eri vahinkolajeissa työskentelevien ihmisten tutustumisia? Tämä voisi tuttuuden kautta lisätä yhteistyötä, ymmärrystä toisten toiminnasta ja auttaa palautteen antamisessa ja vastaanottamisessa.

6.5 Kehitysehdotukset haastateltavilta

Kaikilta haastateltavilta tuli kehitysehdotuksia (Taulukko 10). Haastateltavat haluavat kehittää toimintaa asiakaslähtöisemmäksi. Kehitysehdotuksena ilmeni vahvasti jokaiselta haastateltavalta hie-man eri muodoissa koulutuksen tärkeys asiapalveluun panostettaessa. Yksi haastateltava toi esille paremman neuvonnan koulutuksen kautta esimerkiksi verkkopalveluiden suhteen. Lisäksi uusille taloon tulleille voisi alkukoulutuksen jälkeen pitää lyhyempiä jatkokoulutuksia.

Taulukko 10. Haastateltavien kehitysehdotukset

Haastateltava	Kehitysehdotus
A	Valmiudet maailmanluokan asiakaspalveluun, sisäisen yhteistyön lisääminen, asiakaspalvelu, verkkopalvelu ja puhelintyö koulutukset, palkitseminen hyvästä asiakaspalvelusta
B	Tarkemmat asiakastytyväisyyskyselyt
C	Moniosaaminen, asiakkaalla yksi yhteyshenkilö, asiakkaiden käsittely samantarvoisesti yhteydenottokanavasta riippumatta, asiakaspalvelukokemus kasvotusten asiakkaan kanssa
D	Palautteen antaminen ja vastaanottaminen, koulutukset uusille

Ensimmäinen haastateltavista toi esille kysymyksen henkilökunnan valmiuksista toteuttaa maailmanluokan palvelua. Haastateltava totesi, miten henkilökunnan kouluttaminen puhelintyöhön, asiakaspalveluun ja verkkopalveluun asiakkaiden avustamiseksi on oleellista.

”Olisiko joku oikea puhelinpalvelukoulutus ollut esimerkiksi, joku oikea ammattilainen olisi kertonut puhelinkäyttötymisestä ja hankalan asiakkaan kohtaamisesta ja mitä kannattaisi sanoa.” (A)

” Eikö se ollut hyvä se muutosvalmemnns, mutta koska asiakaspalvelukaan ei minun mielestä ole mikään pikkuasia ja täällä ei kaikilla ole mitään koulutusta siihen liittyen. Tai ei ole ikinä saanut mitään koulutusta, että olisiko sellainen. Annettaisiin oikeasti niitä valmiuksia, sitä teoriaa siihen. Mietin niitä, että miten sinä olisit hyvä asiakaspalvelija. Jos joku järjestäisi tai täällä järjestettäisiin joku, niin siitä tulisi minulle sellainen tunne, että täällä oikeasti haluttaisiin että olisi, ja nyt minä haluaisinkin, kun saisin sieltä joitain vinkkejä, niin haluaisin olla hyvä asiakaspalvelija ja haluaisin kehittyä siinä.” (A)

”Oikea puhelinpalvelukoulutus esimerkiksi joku oikea ammattilainen olisi kertonut siitä puhelinkäyttötymisestä ja hankalan asiakkaan kohtaamisesta, ja mitä kannattaa sanoa ja siitä...Tavallaan sitä oikeaa asiakaspalvelukoulutusta...” (A)

Lisäksi haastattelusta selkeni tarve palkitsemisen kohdistamiselle hyvään asiakaspalveluun. Haastateltava koki ristiriitaisuutta palkitsemisessa. Toisaalta on kerrottu asiakaspalveluun panostamisesta ja toisaalta palkitaan suoritemääristä. Esimiehet voivat esimerkiksi kuunnella asiakaspuheluita ja antaa palautetta, sekä ylipäättään palkita hyvästä asiakaspalautteesta ja – palvelusta. Palkitsemisen yhteneväisyys konseptin tavoitteiden ja toimintatapojen välillä uupuu. Henkilökunnalla on tärkeää olla näkemys myös muiden työtehtävistä, joka lisääntyy esimerkiksi yhteisillä koulutuksilla tai muilla tutustumisilla. Tämä lisäisi yhteisnäkemystä asiakkaan auttamiseksi vähentäen asiakkaiden ”heittelyä” yksiköstä toiseen ja yhteissähköpostitsekin asiat hoituisivat sujuvammin.

Toinen haastatelluista (B) toi esille tarkeyden tehdä tarkempia yksikkö- tai tiimikohtaisia asiakastytyväisyyskyselyitä esimerkiksi vuosineljänneksittäin. Kyselyt suunniteltaisiin tarkasti ja mietittäisiin käsittelyprosessin vaiheet vahingon elinkaaren mukaisesti, jotta päästäisiin selvemmin pureutumaan mahdollisiin kehittämiskohtiin eri vahinkolajeissa ja tiimeissä. Oleellista näissä olisi tarkka ja syvä kysymysten jaottelu, saatujen vastausten purkaminen ja kyselyiden säännöllisyys. Kyselyillä pyrittäisiin kokonaisuuden mittaamisen sijaan näkemään syvemmin kehittämiskohteita eri tiimeissä, jotta pystyttäisiin kehittämään toimintatapoja paremmin. Kysely voitaisiin toteuttaa puhelimitse asiakkaille soittamalla esimerkiksi jokaisessa yksikössä tai tiimeissä. Tällä voitaisiin myös tuoda pa-

remmin ilmi, mikäli kumppaneiden toimintatavoissa olisi selkeitä kehittämiskohteita, että pystyttäisiin takaamaan asiakkaalla mahdollisimman tasalaatuinen palvelu.

”Se minulla on, että kyllä sitä pitäisi mitata myöskin säännöllisesti ja nimenomaan ei kokonaisuutta, vaan saada sieltä irti, että missä se, jos se ei ole vitonen, niin missä tulevat ne ongelmakohdat.” (B)

Haastateltava (B) tuo myös esille johdonmukaisen tarkemman asiakastyytyväisyyden mittaamisen puuttumisen. Yleensä on selvitetty kokonaistyytyväisyyttä, mutta näin ei saada selville tiimien käsittelyssä ja toimintatavoissa olevia kehittämiskohteita. Lisäksi hän tuo ilmi niukan palautteen saamisen tehdyistä asiakaskyselyistä. Miten voi kehittää toimintaansa, jos ei tiedä tarkalleen, mitä tulisi milloinkin tarkemmin kehittää? Esimerkkinä kyselystä haastateltava (B) tuo esiin, että soitettaisiin asiakkaalle ja kysyttäisiin vaikka kymmenen kysymystä ja purettaisiin kaikki tarkasti auki. Kuten milloin yhteydenotto tuli, oliko asiakas tyytyväinen siihen, entä nopeuteen, mikä oli korvaussumma, oliko asiakas siihen tyytyväinen ym. Lisäksi tässäkin olisi hyvä kohdistaa palkitsemista. Esimerkiksi, kun asiakaspalautteen arvo tiimissä olisi tietyllä tasolla, siitä palkittaisiin. Tämäkin lisäisi motivaatiota panostaa palveluun. Haastateltava tuo ilmi, miten tällaiseen tutkimukseen järjestelmällisesti panostamalla pystyisi paremmin kehittämään omaa toimintaansa.

”Että miten on onnistuttu siinä ja onko siinä eroja, että onnistutaanko jossain muualla paremmin. Se olisi juuri, että kun näkee sen, että jos on vaikka kiire, että on ollut sellainen vuosi, että meidän kanta kasvaa niin näkykö se heti, että kanta on kasvanut niin meidänkin toiminnassa on sitten asiakastyytyväisyys laskenut... se olisi meidän hyvä tietää ja varmasti muutenkin...” (B)

”Jos itsellä on pyrkimys sellaiseen, kuten kaikilla pitää ollakin ja halu, että onnistuisi asiakaspalvelussa, että saisi sitä, että kun yrittää tehdä sitä viiden tähden toivossa, että sitä saisi... mutta kun ei ole tietoa. Olen kysynyt aiemminkin ennen tätä viiden tähden, että vain kysyn, että onko mitään, että tehdäänkö tällaista tutkimusta, olisi mukava saada palautetta omasta hommastaan.” (B)

Yhtenä vaihtoehtona on, että tiimeissä hoidettaisiin asiakkaille soittaminen. Soittamalla saa lähetettyjä kyselylomakkeita paremmin tietoa. Mikäli tällaisia asiakaskyselyitä alettaisiin toteuttaa, tulisi miettiä, kenen vastuulla olisi kyselyiden toteuttaminen ja teko, kuka raportoi ja miten, miten usein kyselyt tehtäisiin ja miten ne käytäisiin läpi ja määriteltäisiin kehittämiskohteet.

Kolmas haastateltava (C) puolestaan kertoo, miten asiakkaalla olisi hyvä olla yksi yhteyshenkilö. Ei tietenkään ole mahdollista, että yksi henkilö tietäisi kaikkia vahinkolajeja, mutta asiakas tietäisi kehen

olla yhteydessä. Lisäksi haastatellun vastauksista ilmeni vahva moniosaamisen painottaminen ja sen lisääminen. Myös henkilöstön asiakaspalvelukokemuksen hankkiminen kasvokkain olisi tärkeää asiakaspalveluasenteen kannalta. Edellisten haastateltavien ohella myös C toi esiin koulutuksen, hän toi sen esille kasvokkain hankittavan asiakaspalvelukokemuksen muodossa.

”Asiakasta ajatellen, että siinä olisi yksi henkilö keneltä hän voisi kysyä. Eihän kukaan voi kaikkea osata, mutta, että olisi se yksi henkilö, kenen kanssa voisi vahingosta keskustella, että se haltuunotto tulee yhdeltä puolelta. Jotenkin minun mielestä se, että yksi käsittelijä hoitaa sen vahingon käytännössä lajista riippumatta.” (C)

”Minun mielestä se (moniosaaminen) on vahvuus ja se on todella hyvä, että kun sinä keskustelet sen asiakkaan kanssa vahingosta, vaikka se olisi tämä vahinko, niin jos hän alkaa kyselemään jostakin toisesta, niin sanot, että en osaa sanoa tähän mitään, että pyydän jotakuta toista soittamaan, että onhan se parempi, että sinä pystyt katsomaan....mikä tunne asiakkaalle jää kuitenkin, että hän selvisi sillä yhdellä puhelulla, eikä tarvitse odottaa, että joku soittaa huomenna tai ylihuomenna tai ensi viikolla, niin kyllä hän varmaan kokee, että hyvä juttu että tämä auttoi.” (C)

Lisäksi haastateltava nosti esille nettivahinkojen priorisoinnin epäoikeudenmukaisuuden asiakasta kohtaan. Asiakkaan vahinko tulisi käsitellä samanarvoisesti, ilmoitti hän minkä kanavan kautta tahasaa. Yksiköstä riippuen toisissa on priorisoitu käsittelyssä internetin kautta tulleita vahinkoja. Neljäs haastateltava (D) puolestaan selventää edellisten haastatteluiden ohella koulutuksen tärkeyttä, painottaen uusien käsittelijöiden kouluttamista. Tiiviin alkukoulutuksen jälkeen olisi hyvä olla lyhyempiä jatkokoulutuksia eri järjestelmistä, talon tavoista, vakuutusehdoista ym. Lisäksi olisi tarpeellista järjestää palavereita, joihin kootaan eri segmenttien käsittelijöitä ja käydään lävitse vahinkotapauksia ja vakuustuehtoja. Haastateltava (D) tuo esille palautteen vastaanottamisen ja antamisen tärkeyden.

”Palautteen antaminen on mennyt vähän sellaiseksi, toiset ottavat sen kauhean negatiivisena vastaan, vaikka toinen yrittää kuinka varovaisesti kertoa, että tällainen pitäisi tehdä tai tuossa pitäisi vähän muuttaa, kun ei kukaan mitään pahallaan sano, päinvastoin, että toinen oppisi väärän tavan pois, tai oppisi, että kannattaisi tehdä näin ja kysyä näitä asioita, että ne tulisivat kaikki kerralla.” (D)

Haastateltava (D) toi myös esille, miten olisi erilaista, jos kokeneita käsittelijöitä olisi puhelimesta. He osaisivat auttaa asiakasta eri tavalla. Henkilön kokemus asiasta vaikuttaa, uskalletaan sanoa asiakkaalle paremmin ja selvittää asiassa helpommin.

”Yksi on sellainen iso asia, kun puhelimesta otetaan tietoa vastaan, niin ei välttämättä osata kysyä kaikkia niitä kysymyksiä, mitä voisi jo siinä asiakkaalle esittää. Kun vahin-

ko siirretään kolmossegmenttiin, niin käsittelijä alkaa katsoa, että täällä ei ole tätä eikä tätä ja on yhteydessä asiakkaaseen, kun ne saisi jo sen yhden puhelun aikana. Se on sellainen asia, että se vaatii harjoittelua ja se vaatii, että saa kokemusta ja palautetta. Jos ei saa palautetta, niin ethän sinä voi tietää mitenkään.” (D)

Haastatteluista ilmeni monia merkittäviä ehdotuksia toiminnan kehittämiseksi entistä asiakaslähtöisemmäksi. Halua ja ehdotuksia tuli esille kaikilta haastateltavilta. Henkilökunnan osallistumista lisäämällä ja aktiivisella kuuntelemisella ja kehitysehdotuksista kopin ottamisella toimintatapoja pystytään kehittämään tehokkaammiksi ja kasvattamaan asiakkaan palvelukokemusta kohti maailmanluokan korvauspalvelua. Haastatteluista nousi jokseenkin esille myös kokemus, että oikeaan suuntaan ollaan konseptilla pikkuhiljaa menossa, mutta kehitettävää on vielä paljon.

7. Keskustelu keskeisistä löydöksistä

Tässä luvussa nivon sähköpostikyselyn ja haastatteluiden tulokset yhteen teoreettiseen viitekehykseen, joka tukee tutkimuksesta esille nousseita seikkoja. Olen kahdessa aiemmassa luvussa käynyt läpi sekä kyselyiden että haastatteluiden tulokset erillisinä. Seuraavaksi esittelen keskeisimmät tutkimuksesta esille nousseet tekijät vastaten tutkimuskysymyksiin.

1. Millä tasolla asiakaspalvelukonsepti toteutuu?
2. Mitkä asiat hidastavat palvelukonseptin täysimääräistä haltuunottoa?

Aluksi selvennän sekä kyselystä että haastatteluista korostuneita yhdistäviä tekijöitä ja tarkastelen niiden eroavaisuuksia. Luvun lopuksi kartoitan vielä tiiviisti tutkimuksen keskeiset löydökset suhteessa teoreettiseen viitekehykseen.

7.1 Tutkimusaineistojen vertailu

Eri toimijoilla on erilaiset käsitykset ja näkemykset muutoksesta. Samalla organisaation tasolla toimivien ja esimerkiksi samassa vahinkolajissa työskentelevien näkemykset voivat olla yhtenäisempiä. Omat motiivit ja yksilön näkemä hyöty vaikuttavat. Suurin osa organisaatiomuutoksista ei pääse tavoitteisiinsa (Shin ym. 2012, Peus ym. 2009, Kotter 2007, Mattila 2007). Monessa lukemassani tieteellisessä artikkelissa ja muussa kirjallisuudessa todettiin muutosten epäonnistuminen. Miksi? Haudataanko tavoitteisiinsa yltämättömät muutokset uusien muutosten alle tutkimisen, kyseenalaistamisen ja oppimisen sijaan? Shin ym. (2012) ilmentävät, miten muutoksien epäonnistumiselle on monia selittäviä tekijöitä, mutta henkilöstöllä on ensiarvoisen merkityksellinen rooli muutoksen onnistumi-

sessä. Korvaustoiminnassa kaikkien tulisi seistä muutoksen takana ja näyttää esimerkkiä omalla toiminnallaan läpi organisaation, ylimmästä johdosta lähiesimiehiin ja korvauskäsittelijöihin.

Muutoksessa ratkaisevia seikkoja ovat viitekehyksessä kirjallisuuden pohjalta esille tuodut tekijät lähtien organisaation ja sen ympäristön analysoinnista vision ja muutospäätöksen tekemiseen, sekä muutoksen toteuttamiseen, "jalkauttamiseen". Muutosprosessin eri vaiheiden tunnistaminen ja tarkasteleminen on tärkeää (Prediscan ja Sacui 2011, Saboohi ja Sushil 2011, Whelan-Berry ja Somerville 2010, Foster 2010, Kotter 2007, Elrod ja Tippet 2002). Merrellin (2012) mukaan muutosta eteenpäin viettäessä on tärkeitä harkita johtamista, viestintää oppimista, ylläpitämistä ja osallistamista (ks. esim. Whelan-Berry ja Somerville 2010, Ponteva 2010, Foster 2010, Peus ym. 2009, Schimmel ja Munstlag 2009, Juuti ja Virtanen 2009, Burke 2008, Arikoski ja Sallinen 2007, Parish ym. 2008). Nämä kaikki työmotivaatioon vaikuttavat tekijät nousivat tutkimuksesta esille, toiset perusteellisempaa kehittämistä tarvitsevinä. Motivaatio taas vaikuttaa henkilön sitoutumiseen (Parish ym. 2008).

Muutos toiminnassa

Palvelukonseptin haltuunotossa ja toimintatapojen muuttamisessa näkyy muutosvaiheissa onnistuminen, kuten vision yksinkertaisuus ja vetoavuus, ja miten se on onnistuttu viemään organisaation eri tasoille (ks. Whelan-Berry ja Somerville 2010). Tutkimuksesta ilmeni konseptin näkeminen ohimenevänä asiana. Kuten Thornhill ym. (2000) toteavat, jos henkilön sisäisistä malleista kumpuavat uskomukset ovat vahvoina toiminnassa, tällaiset henkilöt pitävät kenenkään muun käyttäytymistä käsittämättömänä. Näiden syvien, suurimmilta osin tiedostamattomien ajattelumallien muuttaminen on haasteellista. Todellinen muutos toiminnassa tapahtuu, jos tässä onnistutaan (Thornhill ym. 2000). Korvaustoiminnan kulttuurilla on vaikutusta, sillä se on käyttäytymistä, ajatusmalleja ja arvoja vahvasti määrittävä tekijä (ks. Schein 2009).

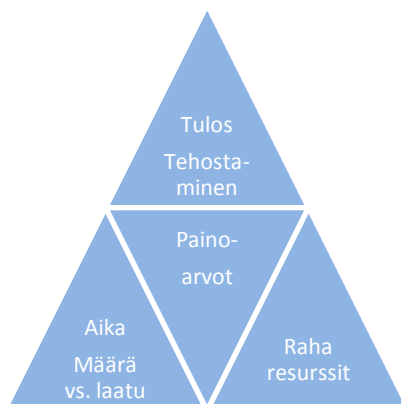
Palvelukonsepti otettiin vastaan epäilevästi, voimakkailla reaktioilla ja vitsinkinomaisesti. Voimakkaiden negatiivisten reaktioiden vähentämisen keinoina Prediscan ja Sacui (2011) ilmentävät viestinnän, koulutuksen ja henkilöstön positiivisen motivoimisen. Näihin paneudun syvemmin kehitysehdotuksissa alaluvussa 8.2. Lähtökohtaisesti konsepti nähtiin sisällöltään tarpeellisena ja hyvänä, mutta viestintä konseptista on vähäistä (Taulukko 11). Lisäksi moni oleellinen muutoksen onnistumiseen vaikuttava tekijä ei toteudu tutkimuksen hetkellä.

Taulukko 11. Tutkimuksessa kerättyjen aineistojen yhtäläisyydet

Tutkimuksesta korostuneet tekijät	Sähköpostikysely	Haastattelut
Puhelimitse asiakkaaseen yhteydessä oleminen	nähdään positiivisena	nähdään positiivisena
Asiakaspalvelukonseptin sisältö	nähdään positiivisena	nähdään positiivisena
Toiminnan kehittäminen asiakaslähtoisemmäksi	nähdään positiivisena	nähdään positiivisena
Asiakkaan informointi haltuunotossa (vaihtelevaa)	nähdään positiivisena	nähdään positiivisena
Palvelukonseptin vastaanotto	nähdään negatiivisena	nähdään negatiivisena
Segmentoiva toimintamalli	nähdään negatiivisena	nähdään negatiivisena
Tietojen kerääminen haltuunotossa	toimii vaihtelevasti	toimii vaihtelevasti
Korvaustoiminnan sisäinen yhteistyö	toimii vaihtelevasti	toimii vaihtelevasti
Verkkopalvelun käyttö ja asiakkaiden ohjaus	vähäistä	vähäistä
Osallistuminen ja vaikutusmahdollisuudet	vähäistä	vähäistä
Esimiehen esimerkin näyttäminen	vähäistä	vähäistä
Puheluiden kuunteleminen ja palautteen saaminen	vähäistä	vähäistä
Soittaminen kielteisistä päätöksistä 3. segmentti	vähäistä	vähäistä
Viestintä ja keskustelu konseptista	vähäistä	vähäistä
Asiakaspalvelun laatuun keskittyminen	vähäistä	vähäistä

Viestiminen ja osallistuminen

Tutkimuksesta ilmeni viestinnän ja keskustelujen niukkuus. Viestintä eri kanavissa keskittyi segmentoivaan toimintamalliin ja uuteen korvausjärjestelmään. Lisäksi esille nousi viestinnän ristiriitaisuus. Yhtäältä viestitään maailmanluokan palvelusta, jossa asiakas on keskiössä, ja toisaalta painotetaan määriä. Ajaako prosessin tehostaminen työn mielekkyyden ja asiakkaan ylitse? Yksiköstä riippuen hyvästä asiakaspalvelusta palkitaan vaihtelevasti. Massavahinkoyksiköissä asiakaspalvelu jää ruuhkatilanteissa suoritemäärien jalkoihin. Kuvassa 13 ilmennän, miten aika, raha ja haluttu tulos rajaavat toisiaan (ks. Pelin 2002). Jos halutaan paljon nopeasti nykyisillä resursseilla, se tulee osittain palvelun laadun kustannuksella. Mikä on haluttu tasapaino tuloksessa suoritemäärällä verrattuna palvelun laatuun?



Kuva 13. Prosessin tehostaminen ja maailmanluokan palvelu

Mikä on muutokselta haluttu ydinasia? Whelan-Berry ja Somerville (2010) selventävät muutoksessa onnistumisessa resurssien oikeanlaista kohdentamista nopeuttaen toiminnan muutosta. Korvaustoiminnassa toimintatapojen muuttamiseen on pyritty koulutuksella osallistumisen ja palkitsemisjärjes-

telmien kulkiessa sivussa. Yksilön muutoksen omaksumiseen kuitenkin vaikuttavat nämä kaikki (ks. Whelan-Berry ja Somerville 2010). Lisäksi johtajien teoille, viestinnälle ja linjassa oleville rakenteille ja prosesseille tulisi tarkkaan punnita resurssit ja ylläpitää näitä läpi muutosprosessin (ks. Whelan-Berry ja Somerville 2010). Muutosviestinnän ylläpitämisen ohella on merkityksellistä panostaa myös pysyvyydestä ja jatkuvuudesta viestimiseen. Kulttuuri tuo jatkuvuutta, järjestystä ja sydäntä toiminnalle (ks. Trompenaars ja Prud'homme 2004).

Tehottomaan viestintään on monesti viitattu muutoksen epäonnistumisen syynä. Whelan-Berry ja Somerville (2010), Juuti ja Virtanen (2009) sekä Ponteva (2008) luonnehtivat kaksisuuntaisen viestinnän, sekä kertomisen että kuuntelemisen olevan keskeinen edesauttava seikka organisaatiomuutoksessa. Dialogi parantaa viestin perille menemistä. Kaksisuuntaista muutosviestintäkulttuuria tukevasa organisaatiossa keskeistä on oppiminen ja henkilöstön aito osallistuminen (ks. esim. Juuti ja Virtanen 2009). Tutkimuksesta nousi esiin kehittämistarpeita koskien viestinnän vähyyttä, yksisuuntaisuutta ja ristiriitaisuutta. Viestimisen tulisi olla yhdenmukaista tekojen kanssa johdon eri tasoilla, lähiesimiehillä ja korvauskäsittelijöillä. Lisäksi esille nousi lähiesimiesten uskon niukkuus konseptiin ja omalla toiminnalla esimerkin näyttämisen puute. Osa työntekijöistä kaipasi lisää kannustusta ja tukea, osa toimi itsenäisemmin. Yhteistä oli näkemys konseptista mahdollisesti ohimenevänä asiana ja esimiesten esimerkin näyttämisen vähäisyydestä muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta. Esille nousi kysymys; onko konsepti jotain, mihin oikeasti halutaan panostaa?

Tutkimuksesta näkyi myös tarve palautteiden vastaanottamisen ja antamisen sekä korvaustoiminnan sisäisen yhteistyön kehittämiseksi. Palautteita vastaanottavien ja antavien keskusteluiden kautta viestiminen niin lähiesimiehen, prosessin tuen kuin muiden yksiköiden kanssa voisi kasvaa ja sisäinen yhteistyö kehittyä. Dialogi avaa mahdollisuuksia, mutta haastaa myös kyseenalaistamaan. Henkilöstön osallistumisen ja vaikutusmahdollisuuksien kanssa se luo pohjaa sujuvammalle ja menestyksekkäämmälle muutokselle (ks. Burke 2008). Tutkimuksesta ilmeni henkilöiden kokema vaikutusmahdollisuuksien puute. Kyselystä näkyi kehitysehdotuksien esille tuomisen toimimattomuus. Haastatteluita puolestaan selkiytyi mahdollisuus tuoda kehitysehdotuksia esille, mutta toisaalta koettiin, ettei niillä ollut vaikutusta.

Kehitysmahdollisuuksia henkilöstön osallistumisen lisäämiseksi voi ammentaa esimerkiksi osallistavammista kehittämismenetelmistä. Kehitysvuoropuhelussa motivoituminen on syvempää, työhyvinvointi voidaan ottaa huomioon ja yksilön kehittämistehtävät yhdistetään työyhteisön kehittämiseen ja yrityksen strategiseen linjaukseen (ks. esim. Ala-Laurinaho ym. 2012). Muutoslaboratoriossa työyhteisö voi toteuttaa toimintatapojen ja kulttuurin muutosta sekä toiminnan jatkuvaa paranta-

mista (ks. Virkkunen ym. 2001). Virkkunen ym. (2001) kertovat organisaatioissa tarvittavan kehittämismenetelmää, joka yhdistäisi rajan strategisen johtamisen ja operatiivisen tason välillä. Muutoksessa yhdistettäisiin ruohonjuuritasolla työn arkipäivän ongelmien ratkaiseminen ja tulevaisuuden vision toteuttaminen ja strategiset linjaukset.

Yksilön motivaation kasvu lisää sitoutumista ja vaikuttaa asenteisiin muutosta kohtaan (Parish ym. 2008). Korvauskäsittelijät tulisi ottaa mukaan muutoksen toteutusprosessiin, sillä heidän tuntiessa itsenäisyyttä ja vaikuttavuutta roolissaan sitoutuminen lisääntyy (ks. Parish ym. 2008). Lisäksi Whelan-Berry ja Somerville (2010) kertovat henkilöstön toimintoihin osallistumisen syventävän ymmärrystä ja mahdollisesti lisäävän sitoutumista ja intoa muutokseen. Tutkimuksesta selkiytyi yhdenmukaisesti viitekehyksen kanssa, miten yksilön kokemuksella vaikutusmahdollisuuksistaan on vaikutus muutoksen näkemiseen positiivisemmin ja toimintatapojen muuttamiseen. Kyselyn mukaan kehitysehdotuksien esille tuominen vaikuttaa muutoksen näkemiseen positiivisemmin. Lisäksi konseptin toteutuminen kiinnostaa enemmän ja vahingon haltuunoton taso kasvaa. Vähemmän myös palataan vanhaan työtapaan. Henkilöstö haluaa kehittää toimintaansa asiakaslähtöisemmäksi, mutta yksiköstä riippuen vahingon ja asiakkaan haltuunoton taso vaihtelee.

Oppiminen toiminnan muuttamiseksi

Uusien toimintatapojen todellisen muutoksen pohjana on oma oppiminen johtuen ajattelun ja käyttäytymisen muuttamiseen. Muutos tulee hyväksyä myös tunnemielessä. (ks. Arikoski ja Sallinen 2007). Korvaustoiminnassa vanhoista toimintatavoista poisopetteleminen on vaiheessa. Muutokseen tarvitaan aikaa. Uusien toimintatapojen oppimiseen pystytään paremmin siirtymään, kun vahvat reaktiot ovat laantuneet ja voidaan nähdä tarve muutokselle. (ks. Arikoski ja Sallinen 2007). Jokaisella on oltava tarvittavat tiedot ja taidot toiminnan muuttamiseksi (Merrell 2012). Tutkimuksesta nousivat esille koulutuksen tarve koskien asiakaspalvelua, puhelintyötä ja verkkopalvelun osaamista asiakkaan auttamiseksi.

Yksilö oppii, kun hän on innostunut visiosta ja tahtoo kulkea sitä kohti (Senge 2006). Hän näkee sen merkityksellisenä. Tällöin yksilö myös sitoutuu muutokseen syvemmin (Parish ym. 2008). Tutkimuksesta ilmeni, miten konsepti nähtiin hyvänä ideana ja omaa toimintaa haluttiin kehittää. Kehitysehdotuksiakin tuli paljon esille. Toimintatapojen oppimisen hidasteina korvaustoiminnan muutoksessa voidaan nähdä palautteen antamisen ja vastaanottamisen kehittämistarve, muutoksen nopeus, joka nousi kyselystäkin esille jatkuvina muutoksina, sekä itsenäisyyden uupuminen ja dialogin puute läpi organisaation (ks. Schimmel ja Munstlag 2009). Annetaanko palautetta tarpeeksi? Osaako vastaanottaja ottaa palautteen huomioon kehittyäkseen?

Kyselystä ja haastatteluista ilmenneinä yhtäläisyyksinä jo mainittujen ohella selkiytyi puhelimen painottaminen yhteydenottokanavana asiakkaaseen. Kolmannessa segmentissä puhelin ei painotu yhtä paljon kuin toisessa. Tässäkin on vaihtelua yksiköittäin. Toisaalta vahvana nousi esille verkkopalvelun kehittämistarve. Toiminnan asiakaslähtöisyydestä ja hyvästä asiakaspalvelusta toivottiin paljattavan, esimerkiksi puheluita kuuntelemalla ja palautetta antamalla.

Teot ratkaisevat – esimerkin näyttäminen

Tutkimuksesta näkyi lähiesimiesten niukka usko palvelukonseptiin ja esimerkin näyttämisen puute. Edellisessä alaluvussa totesin Parishin ym. (2008) ja Sengen (2006) painottavan visiota yksilön oppimisessa ja muutokseen sitoutumisessa. Whelan-Berry ja Somerville (2010) puolestaan lisäävät johtajuuden myös edesauttavan **johtajien tukiessa joka päivä visiota eli näyttäessä itse esimerkkiä**. Heidän uskonsa ja sitoutumisensa visioon ja sen toteuttamiseen kasvattavat muiden uskoa. Lisäksi Parish ym. (2008) toteavat, miten työntekijän ja esimiehen suhde vaikuttaa muutokseen sitoutumiseen. Jos työntekijä on tyytyväinen esimiehuhteeseensa, hän kiinnittyyne tunnemielessä syvemmin organisaatioon. Hyvän esimiehuhteen ohella työntekijän ollessa motivoitunut muutokseen, hän ei tunne olevansa pakotettu toteuttamaan muutosta. Lähiesimiehen esimerkillä ja uskolla konseptiin on merkittävä vaikutus.

Foster (2010) tuo esiin, miten työntekijöiden ja esimiesten välisellä suhteella viestimistä koskien on myös vaikutus sitoutumiseen. Hän toteaa henkilökohtaisen, tarkan ja oikea-aikaisen viestinnän olevan merkityksellistä. Muutoksen vaiheet on oleellista selventää jokaiselle. Tätä voidaan lisätä esimerkiksi koulutuksella ja palautteen antamisella ja vastaanottamisella, jotka tulivat kehitysehdotuksina esille. Tutkimuksesta ilmeni myös keskustelun vähäisyys esimiehen kanssa konseptista. Toisaalta haastatteluista ei tullut esille toiveita lisätä keskusteluita. Esimerkiksi henkilöstölle lähetetyillä kyselyillä ja haastatteluilla voidaan tarttua mahdollisiin kehittämiskohteisiin aikaisin, pystytään tunnistamaan erilaisia tarpeita ja työntekijöiden asenteita voidaan ottaa huomioon (ks. Foster 2010).

Tutkimuksesta nousi toive esimiehen kannustamisesta. Juuti ja Virtanenkin (2009) ilmentävät, miten esimies voi tukea henkilöä muutoksessa toimien valmentajana. Hänen on oltava elävä esimerkki muutoksesta. Miten alaiset saadaan mukaan muutokseen, jos esimies ei ole muutoksen takana? Lisäksi Parish ym. (2008) selventävät, miten esimiehen tavoite on olla kannustava ja antaa tukea. Työntekijät, jotka uskovat esimiestensä olevan kannustavia ovat sitoutuneempia. Kyselystä kävi selkeästi ilmi toimintatapojen muutosta selittävinä tekijöinä esimiestoiminnan osalta viestinnän säännöllisyys, esimerkillä innostaminen ja avoin keskustelu konseptista. Tulokset ovat yhdenmukaisia viitekehysten kanssa esimiehen roolista ja sen vaikutuksesta muutoksessa (ks. esim. Juuti ja Virtanen,

Parish ym. 2008). Esimiehen toiminta vaikuttaa konseptin ymmärrykseen, vahingon haltuunottoon, asenteisiin konseptista ja vaikutusmahdollisuuksien kokemiseen.

Mikäli esimies ei innosta toiminnallaan asiakaslähtöisyyteen, ei viesti säännöllisesti konseptista, eikä keskustele avoimesti alaisten kanssa, tästä seuraa suoraan arvojen laskeminen. Konseptia ei koeta niin tarpeellisena, eikä olla niin kiinnostuneita sen toteutumisesta. Haastatellut kokivat olevan sopivasti avointa keskustelua ja viestimistä konseptista (Taulukko 12). Kyselyistä puolestaan tuli esille esimiehen konseptin tunteminen, mikä ei haastatteluissa näkynyt. Ponteva (2010) tuokin esille, miten esimiehelle muutoksessa on tärkeää alaisten kuunteleminen, reiluus, avoimuus, myönteisyys ja sanojen luonteen miettiminen sekä eteenpäin meneminen. Lisäksi innostuneisuus ja oma toiminta ovat tärkeitä. Myös pienten voittojen jakaminen ja kannustaminen vievät eteenpäin.

Käytyäni lävitse tutkimuksesta korostuneet yhteneväisyydet, tarkastelen lyhyesti esille nousseita eroavaisuuksia (Taulukko 12). Kyselyistä korostuivat negatiivisina jatkuvat muutokset korvaustoiminnassa, työhyvinvointiin panostamattomuus, johon myös yhdistyvät oikein kohdistetut ja oikeamääräiset resurssit toimintatapojen muuttamisessa (ks. luku 5). Whelan-Berry ja Somerville (2010) luonnehtivat, miten muutoksen toteutumisen ylläpitämiseksi tulisi olla tarvittavat resurssit, jotta se ei epäonnistu kiireestä tai jokapäiväisestä toiminnasta johtuen. Kyselyyn vastaajista noin joka neljäs koki, ettei muutos ole käynnistynyt ja edennyt hyvin. Noin joka neljäs myös koki, ettei voi vaikuttaa muutoksen onnistumiseen. Vastaajien kokemus mahdollisuudesta kehitysehdotuksien esille tuomiseen oli kyselyssä viiden matalimman arvon joukossa (ks. alaluku 5.2).

Taulukko 12. Tutkimuksessa kerättyjen aineistojen eroavaisuudet

Tutkimusaineistojen eroavaisuudet	Sähköpostikysely	Haastattelut
Monien vahinkolajien osaaminen	nähdään negatiivisena	nähdään positiivisena
Kokemus jatkuvista muutoksista	nähdään negatiivisena	ei noussut esiin
Muutoksen käynnistyminen ja eteneminen	nähdään negatiivisena	ei noussut esiin
Lähiesimiehen konseptin tunteminen	toimii	ei noussut esiin
Työhyvinvointiin panostaminen	vähäistä	ei noussut esiin
Kehitysehdotuksien esille tuominen	vähäistä	toimii
Avoin keskustelu esimiehen kanssa	vähäistä	toimii vaihtelevasti
Kehitysehdotuksien vaikuttavuus	ei noussut esiin	vähäistä
Palkitsemisen kohdistaminen asiakaspalveluun	ei noussut esiin	vähäistä
Henkilöstön tieto konseptin näkymisestä asiakkaille	ei noussut esiin	vähäistä

Haastatellut eivät tuoneet esille muutoksen käynnistymistä ja kokonaisen etenemistä. Tosin haastattelut keskittyivätkin konseptiin. Haastateltujen mukaan kehitysehdotuksien esille tuomisessa ei ole ongelmia. Osa kuitenkin koki, ettei niillä ole vaikutusta. Kyselyyn vastaajat puolestaan kokivat kehitysehdot-

tuksien esille tuomisen toimimattomana. Haastatteluista korostui osaltaan moniosaamisen tärkeys, mutta kyselyssä tämä nähtiin enemmänkin negatiivisesti. Haastatteluista ilmeni myös palkitsemisen oikeanlaisen kohdistamisen tarpeellisuus. Sekä haastatteluissa että kyselyssä nousi kuitenkin esille asiakaspalveluun panostaminen esimerkiksi puheluiden kuuntelemisena ja palautteen antamisena sekä asiakaspalvelun laatuun keskittymisenä suoritemäärien sijaan. Merkityksellisenä haastatteluista selkiytyi myös henkilöiden tietämättömyys konseptin näkymisestä ulkoiselle asiakkaalle. Tämä voisi vaikuttaa positiivisesti toimintatapojen muuttamiseen ja niiden pysyvyyteen.

Eroavaisuuksissa on otettava huomioon, että kyselyssä on laaja vastaajajoukko ja selkeämpi yleistettävyys, kun haastatteluissa nousee korostetusti yksilön subjektiivinen näkemys muutoksesta. Kyselyssä vastauksia kertyi 381 ja haastatteluiden aineisto koostuu neljästä hieman yli tunnin haastattelusta. Haastattelut keskittyivät konseptiin ja kyselyssä saattoi tuoda erikseen ja mahdollisesti anonymimmin myös muuta mielipidettä muutoksesta esille. Toisaalta kyselyssä kysymykset oli rajattu muutokseen yleisellä tasolla, konseptin toteutumiseen ja sitä mahdollisesti hidastaviin tekijöihin. Haastatteluissa oli helpompi tuoda esille kehitysehdotuksia ja kokemuksia konseptista. Painotin anonymiteettiä haastattelupyynnöissä ja haastatteluiden alussa. Mietin kuitenkin anonymiteetin kokemuksen vaikutusta haastatteluissa asioiden esille tuomiseen kyselyyn verrattuna.

7.2 Tähdelliset havainnot suhteessa kirjallisuuden näkemyksiin

Senior ja Fleming (2006) toteavat, miten organisaation rakenteita, järjestelmiä ja suhderooleja muuttamalla voidaan pyrkiä tavoiteltuun kulttuurin muutokseen sisältäen yksilöiden asenteet ja uskomukset. Tässä yksilön ajatteluun pyritään vaikuttamaan muuttamalla käyttäytymistä. Yksilön työrooleja ja vastuualueita muuttamalla käyttäytyminen ja asenne muokkautuvat. Keinoina käytetään esimerkiksi koulutusta, suostuttelua ja palkitsemista. Toimintatapojen muutos korvaustoiminnassa on vaiheessa. Muutoksen syventämiseksi ja ylläpitämiseksi on hyvä miettiä esimerkiksi viestintää eri tasoilla, palkitsemisen kohdistamista palvelun laatuun, sisäisen yhteistyön kasvattamista, vaikutusmahdollisuuksien ja aidon osallistumisen lisäämistä, dialogin kasvattamista, käytetyn kielen merkitystä, uskoa konseptiin ja omilla teoilla esimerkin näyttämistä.

Hiltunen (2011), Elrodin ja Tippetin (2002), ja Arikosken ja Sallisen (2007) muutosvaiheiden malleihin sisältyy kieltäminen, viha ja asian hyväksyminen, ja muita vaiheita vaihtelevasti. Kun asia hyväksytään, voidaan alkaa nähdä tarve muutokselle ja mahdollisesti muuttaa toimintaa pikkuhiljaa. Aikaa tarvitaan. Muutoksen menevät niin nopeissa sykleissä, etteivät ihmiset ehdi niihin mukaan ennen

seuraavan tuloa. Tällöin voidaan jatkuvasti olla vahvojen reaktioiden vaiheessa. Tärkeää muutosten keskellä on **viestiä pysyvyydestä** ja jatkuvuudesta, sekä todella miettiä jokaisen muutoksen tarpeellisuutta. Olisiko mahdollista muokata polkua aloittamatta kokonaan uutta?

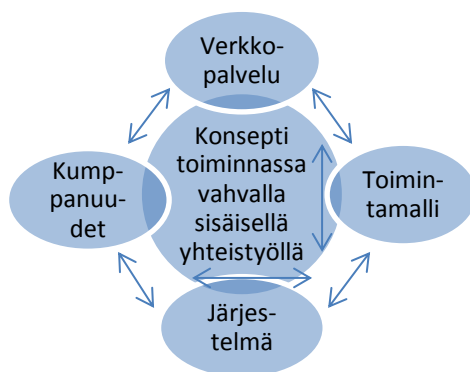
Työnkuvan rajaamista lokeroista olisi hyvä pikkuhiljaa tulla pois parantaakseen sisäistä yhteistyötä ja vahingon haltuunottoa, ja löytää yhteisiä merkityksiä painottamalla dialogia ja aitoa osallistumista (ks. esim. Puutio 2002). Yksilön toimintaa selittävät rakenteet ja yksilölliset tekijät, joissa keskitytään vuorovaikutukseen, dialogiin ja toiminnan tilannesidonnaisuuteen. Muutoksen dialogin, yhdessä pohtimisen ja tekemisen merkitys on merkittävä sisäisessä yhteistyössä ja muutoksen syventämisessä (Puutio 2002). Juuti ja Virtanen (2009) jatkavat, miten henkilö muodostaa itsensä, toisensa ja organisaation jokapäiväisessä vuorovaikutuksessa. Ympäristö rakentuu sanoista, puheesta ja keskusteluista, joissa syntyy mielikuvia. Dialogilla, osallistumisella, käytetyllä kielellä on merkitystä. Miten syvennämme ja ylläpidämme toimintatapoja? Ovatko teot ja puheet yhteneväisiä? Onko viestintä, esimerkin näyttäminen ja palkitseminen linjassa läpi korvaustoiminnan?

Toimintatapojen muuttamisen tason kasvattamiseksi on merkityksellistä ylläpitää muutosliikettä. Samalla on tärkeää tasapainottaa jatkuvuuden viestiminen (ks. Saboohi ja Sushil 2011, Mintzberg ym. 2005). Pysyvyyden ja muutoksen viestinnän tasapaino vaikuttavat muutosreaktioihin aidon osallistumisen ohella. Kapasiteettiin muuttua vaikuttavat asenne kritiikkiin esimerkiksi palautteiden antamisen ja vastaanottamisen kehittämisenä, asenteet tiedon jakamiseen viestimisen pohjana, asenteet kokeiluun, sekä johdon avoimuus ideoille erityisesti alhaalta. Lisäksi muutokseen vaikuttavat yksilöille annetun autonomian ja tuen taso. Vaikutusta muutoksessa on myös asenteilla ristiriitoihin ja halukkuudella keskustella avoimesti arkaluontoisista seikoista (ks. Senior ja Fleming 2006).

Taulukko 13. Keskeiset muutoksen taseen ja pysyvyyteen vaikuttavat tekijät

Kirjallisuuden näkemykset	Tutkimuksen päätulokset
➤ Vision innostavuus ja yksinkertaisuus, näkyminen jokapäiväisessä toiminnassa	➤ Vision innostavuuden taso vähäistä, omaksuminen vaiheessa
➤ Johtajien teot, esimiehen kannustus ja tuki	➤ Esimerkin näyttämisen vähäisyys
➤ Kehittämismenetelmän osallistavuus	➤ Vähäiset mahdollisuudet osallistua ja vaikuttaa
➤ Palkitseminen toimintaa ohjaavana	➤ Asiakaspalvelusta palkitsemisen vähäisyys
➤ Resurssien kohdentaminen	➤ Toiminnan asiakaslähtöisyys
➤ Oppiminen, koulutus, itsenäisyys ja vaikuttavuus omassa roolissa	➤ Kokemus jatkuvista muutoksista, konseptin vastaanotto ohimenevänä
➤ Kaksisuuntainen viestintä, dialogi	➤ Epäsäännöllinen, yksisuuntainen viestiminen
➤ Pysyvyydestä viestiminen	➤ Pysyvyydestä viestimisen vähäisyys
➤ Palautteen anto ja vastaanotto	➤ Säännöllisen avoimen keskustelun vähäisyys
➤ Yhteisten merkitysten rakentaminen	➤ Yhteisten merkitysten rakentamisen vähäisyys

Viitekehyksessä korostuneet tekijät ja tutkimuksesta ilmenneet kehittämistarpeet ovat yhteneväisiä ja selittävät onnistumisen tasoa (Taulukko 13). Tekijät ovat myös vuorovaikutuksessa toisiinsa. Kuva 14 havainnollistaa muutostekijöiden vuorovaikutuksellisuutta. Toimiessaan ne vahvistavat toisiaan. Esimerkkiä näyttämällä voidaan vaikuttaa vision innostavuuteen, oppimiseen, viestintään, osallistamiseen, kannustukseen ja tukeen ym. Eri tekijöistä muodostuu toisiaan tukeva tai heikentävä verkosto. Esimerkin näyttäminen tekojen kautta koskee kaikkia läpi organisaation. Mitä puhutaan ja mitä mitataan? Mikä on muutokselta haluttu ydinasia? Halutaan tehokasta maailmanluokan palvelua. Asiakkaan palvelemiseen, kuuntelemiseen ja asioiden selvittämiseen voi kuitenkin mennä aikaa. Mikä on sinun valintasi – mitä on maailmanluokan palvelu ja miksi sitä antaisin? Vaakakuppi kallistuu suoritamääräin ja oman vastualueen hoitamiseen.



Kuva 14. Palvelukonseptin verkottuneisuus

8. Johtopäätökset

Tämän tutkielman tavoitteena oli selvittää palvelukonseptin toteutumista korvauskäsittelijöiden, vahinkoasiantuntijoiden ja -tarkastajien toiminnassa kohdeorganisaation vahinkojen korvauspalvelussa. Lähestyin tutkimusongelmaani kahden alakysymyksen valossa: ”Millä tasolla asiakaspalvelukonsepti toteutuu?” ja ”Mitkä tekijät hidastavat konseptin täysimääräistä haltuunottoa?”. Pyrin tuomaan esille kehitysehdotuksia toiminnan muutosta ja asiakasnäkökulmaa ajatellen. Kokoamassani teoreettisessa viitekehyksessä ja empirialuvuissa halusin ymmärtää organisaatiomuutokseen vaikuttavia merkityksellisiä seikkoja, niiden voimaa toimintatapojen muuttamisessa, ja näiden seikkojen kokemista tutkimukseen osallistuneiden keskuudessa. Aiemman tutkimuksen pohjalta monet tähdelliset tekijät muokkaavat onnistumista, mutta valtaosa muutoksista jää tavoitteistaan.

Tutkimukseni koostui kahdesta tutkimusmenetelmästä. Ensimmäisen keräsin aineistoa määrällisellä sähköpostikyselyllä, jonka jälkeen syvensin syitä toimintatapojen muuttumisen ja muuttumattomuuteen laadullisilla teemahaastatteluilla. Kyselyyn vastauksia kertyi 381 vastausprosentin ollessa 56 %. Haastatteluaineisto muodostui vahinkoasiantuntijan, -tarkastajan ja kahden korvauskäsittelijän näkemyk-

sistä. Edustettuina tutkimuksessa olivat suurimmat paikkakunnat Helsinki, Tampere ja Oulu, Helsingin painottuessa. Oman havainnointini ohella lisäaineistoina hyödynsin organisaatiosta saamiani asiakaskyselyitä, muutosviestintäkyselyä ja muuta sisäistä muutosprosessimateriaalia.

Organisaatiomuutosten ajankohtainen kirjallisuus näyttäytyi monelta kohdin paikkansa pitävänä niin ikään kohdeorganisaation ja tutkimukseen rajatun ryhmän kohdalla. Viitekehyksen ja kerätyn aineiston yhteneväisyys lujitti näkemystäni tutkimuksen oikeansuuntaisista askelista. Toiveenani oli myös löytää poikkeavuutta kirjallisuuden toteamuksista. Oivalsin kontekstissa toimivien muutostekijöiden ja niihin vaikuttavien asioiden vuorovaikutuksen. Jouhevasti yhteen toimiessaan ne aidosti voimistavat toisiaan. Toimimattomina ne taas heikentyvät moninkertaisesti. Yleistä ohjenuoraa menestykseen ei voi antaa, sillä jokainen muutos on ainutlaatuinen. Polkua on kuitenkin hyvä kyseenalaistaa matkalla ja tarkastella tiettyjä seikkoja. Seuraavaksi tarkennan olennaisimpia huomioita ja selvennän lyhyesti reflektointiani suhteessa tutkimukseen ja aiempiin kyselyaineistoihin. Lopuksi esittelen kehitysehdotukset.

8.1 Reflektointi suhteessa aiempiin kyselyaineistoihin

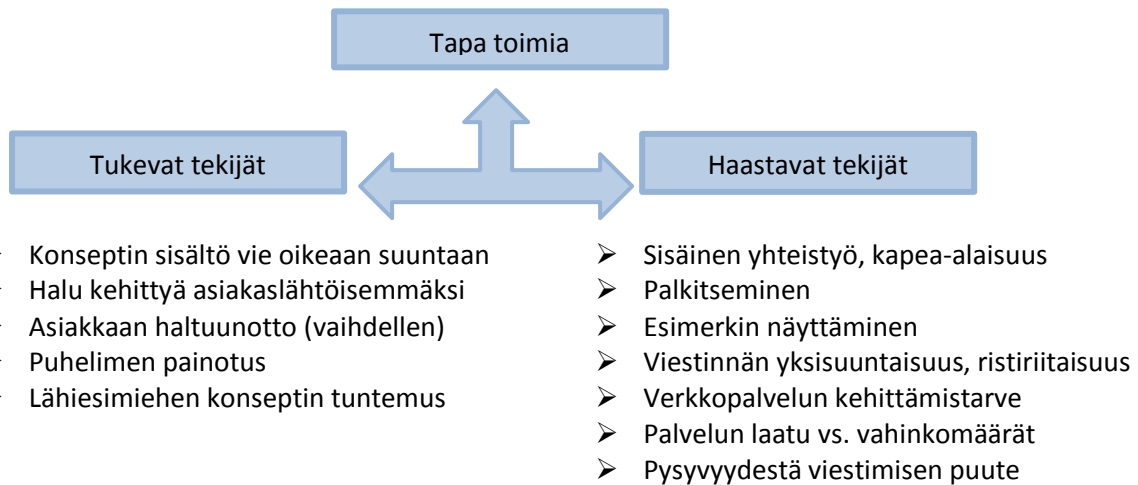
Millaista muutosta konsepti on tuonut toimintatapoihin? Muutos toiminnassa on vaihtelevaa. Yksikkö, segmentti, vahinkolaji ja paikkakunta vaikuttavat. Toisilla toiminta on aiemminkin ollut asiakaslähtöistä ja puhelimitse tapahtuvaa. Matka on kesken ja konseptia ei syystä tai toisesta käytetä tavoitetasolla. Välivoitto on toiminnassa tapahtunut muutos. Reitin kulkeminen huippua kohti jatkuu. Taidokkaana kiipeilijänä jatkoreitin valintaan ja vaihtoehtoihin reitteihin voi olla otollista kiinnittää huomiota matkan jatkuvuuden kannalta. Tutkimuksesta ilmeni halu kehittää toimintaa asiakaslähtöisemmäksi. Esille nousi kysymyksiä: ”Mikä on haluttu ydinasia?” ”Mitä on maailmanluokan palvelu?” ”Mitkä ovat valmiutemme?”. Toisaalta reaktiot muutosta ja konseptia kohtaan vaihtelevat laidasta laitaan. Huolestuttavaa on konseptin näkeminen ohimenevänä. Miksi? Esille nousee sisäinen yhteistyö, palkitseminen ja teot läpi organisaation. Moni on kaivautuneena työkalossaan näkemättä tai haluamatta nähdä kokonaiskuvaa ja asioiden linkittyneisyyttä omien etujen laseilla katsellen.

Mitkä tekijät hidastavat täysimääräistä haltuunottoa? Kiivetessäsi huomaat ällistykseksi vuoren olevan jäätä ja kauhukseksi jään sulavan nopeasti. Miten toimit? Miten olisit välttänyt tapahtumaketjun? Katsoessasi ylös, huomaitko juurella virtaavaa vettä? Matkakumppanisi todetessa veden paljoudesta jatkoitte kiipeämistä. Toimintatapojen muutoksen pysyvyyteen vaikuttaa monen asian vuorovaikutuksen verkko. Monimutkaiseksi muutoksen tekee sen rakentuminen alati uudelleen. Tutkimuksen ja kirjallisuuden pohjalta yhdenmukaisesti muutokseen ja sen pysyvyyteen vaikuttavat esi-

merkin näyttäminen – teot, viestinnän dialogimaisuus ja säännöllisyys, aito osallistuminen ja vaikuttaminen, sekä vision innostavuus ja yhdenmukaisuus tekojen kanssa. Näiden jalansijojen suuntaa ja painotuksia on hyvä tarkkailla herkeämättä. Ne muovaavat matkaa kokonaisvaltaiseen haltuunottoon. Nyt asiakkaan haltuunotto ontuu paikoitellen jalansijojen puutteessa. Monien mielissä majailevat segmentoiva toimintamalli ja uuden järjestelmän käyttöönotto.

Konsepti nähdään oikeaa suuntaa antavana. Henkilöstö kuitenkin kokee, ettei pysty vaikuttamaan. Motivaatio laskee segmentoinnin ja kehittymismahdollisuuksien vähenemisen myötä. Jalansijojen heikkous hidastaa kiipeämistä ja oman kiipeilytavan kehittämistä. Tutkimuksesta ilmeni myös lähiesimiesten niukka usko konseptiin. Kyselyn pohjalta esimiehillä olisi kehitettävää myös viestinnän säännöllisyydessä ja avoimessa keskustelussa. Toisaalta haastatellut kokivat esimiesviestinnän sopivana. Eikö osata kaivata? Kiinnostavaa on toiminnan muutoksen ja asiakaskontaktimäärien kehitys. Miten näemme konseptin todellisen vaikutuksen? Jos konsepti on tullut ruuhkavuoden jälkeen, yhteydenotot ovat vähentyneet tilanteen muutoksenkin johdosta. Huippua kohti askeltaessa konseptin aidon vaikutuksen näkemisellä on merkitystä motivaatioon jatkaa matkaa.

Lähes vuosi konseptin käyttöönoton jälkeen kesän 2012 muutosviestintäkyselystä näkyi tiedonsaannin vähyys. Esimiehen aktiivisuus käsitellä muutosasioita oli vaihteleva, vajaa viidennes oli tyytymättömän. Tutkimuksestani näkyi negatiivisesti virittynyt kokemus muutoksesta. Muutostekijöitä liitettiin järjestelmäriippuvaisiksi. Lisäksi ilmeni kokemus monista muutoksista. Käsitteijöiden käsitykset muodostuvat paljolti lähiesimiestoiminnasta. Esimies tuntee konseptin hyvin, mutta viestintä ja esimerkin näyttäminen ontuvat. Prosessin tuessa ei välttämättä nähdä konseptin vaikuttavan niin paljoa. Tarkastajat toimivat puhelimitse, ja asiantuntijat eivät juuri ole yhteydessä ulkoisiin asiakkaisiin. Sisäinen yhteistyö ja haltuunotto korostuvat. Yllättävän merkittäväksi muutostekijäksi osoittautui verkkopalvelun kehittäminen. Ainoastaan kumppanuusprosessit eivät nousseet esiin. Toimintaa halutaan kehittää asiakaslähtöisemmäksi, mutta edellytyksiä kaivataan lisää. Viestinnän ja palkitsemisen funktio sekä toimintaa ohjaavana että ristiriitaisena korostui.



Kuva 15. Toimintatapaan vaikuttavia tekijöitä

Asiakkaan informointi nousi tietojen keräämisen ohitse. Vaikka pyrkimys olisi kerätä kaikki tiedot vahingon hoitamiseksi, millaiset ovat valmiudet? Yhteydenottokanavissa puhelin painottui huomattavasti verkkopalvelusta. Miten asiakkaiden toiveisiin vastataan? Joissain yksiköissä on priorisoitu internetvahingot. Viime vuoden asiakaskyselyistä näkyi positiivinen suunta (ks. alaluku 4.3), ja parhaimmat keskiarvot sijoittuivat kesään ja syksyyn. Miten ruuhkaisuus ja muut tekijät vaikuttavat verrattuna toiminnan muuttamiseen? Muutosta hidastavana tekijänä näkyivät resurssit (Kuva 15). Asioiden priorisointi korostuu. Asiakas- ja vahinkomäärät kasvavat ja samoilla resursseilla toimitaan. Järjestelmän odotetaan tuovan helpotusta. Kaikkien muutostekijöiden tulee pelata yhteen. Syy-seuraussuhteiden oivaltaminen on tähdellistä. Mikä tähän on johtanut? Mitä näin toimimalla seuraa? Miksi konsepti nähdään ohimenevänä? Miksi esimiehet seisovat heikosti sen takana? Mitä ja miten mitataan?

8.2 Kehitysehdotukset

Kiinnostavien löydösten ohella tutkimuksesta nousi lukuisia kehitysehdotuksia palvelukonseptista ja muista muutostekijöistä. Tässä alaluvussa tarjoan kohdeorganisaatiolle tiiviin koosteen tutkimuksesta korostuneista kehittämistoiveista. Tähdennän henkilöstön pitävän konseptia oikeaan suuntaan vievänä. Heillä on halu kehittyä. Kohdeorganisaatiolle esittämäni kehittämistoiveet olen koonnut harkiten tutkimuksesta ja viitekehuksesta vahvoina merkityksellisinä esiin nousseita vaikuttavia tekijöitä. Kyseessä on kuitenkin palveluorganisaatio, jossa asiantuntijuus on merkityksellistä.

Ensimmäisen keskeinen ehdotukseni koskee esimerkin näyttämistä omilla teoilla. Se koskee kaikkia läpi organisaation. Huippua kohti kiivetessä matkakumppanit ottavat mallia edellä menijästä, hänen jalansijoistaan ja otteistaan. Tutkimuksen viitekehys ja osallistuneiden vastaukset tähdensivät esimiehen roolin vaikutusta muutoksessa (ks. esim. Whelan-Berry ja Somerville 2010, Ponteva 2010,

Juuti ja Virtanen 2009, Parish ym. 2008). Onnistunutta matkaa selittävät kiipeilijöiden toistensa innostaminen jatkamaan ylöspäin, jatkuva viestiminen, avoin keskustelu ja edellä menijän harkinnasta mahdollinen suunnan muutos kiiwetessä punniten toisten kiipeilijöiden näkemyksiä. Esimiestoiminta vaikuttaa konseptin ymmärrykseen, haltuunottoon, asenteisiin ja vaikuttavuuden kokemiseen. Jokapäiväisten tekojen tulee osoittaa usko konseptiin, jotta muut näkevät sen olevan haluttu ja ylläpidetty asia. Tästä lähtee konseptin arvostus.

Toinen ehdotukseni tarkastelee käsittelyprosessissa toimivien mahdollisuuksia osallistua ja vaikuttaa toiminnan kehittämiseen, ja vapautta valita asiakkaan kannalta sopivin yhteydenottokanava. Viitekehyksen kanssa yhteneväisesti tutkimuksesta ilmeni osallistumisen ja vaikuttamisen oleellisuus (ks. esim. Foster 2010, Whelan-Berry ja Somerville 2010, Burke 2008, Parish ym. 2008). Toiset osallistujat eivät voineet tuoda ehdotuksiaan esille, ja toiset kokivat ne merkityksettömiksi. Kiipeilijän mahdollisuudet polun valintaan, muokkaamiseen ja omaan tilaan vaikuttavat matkaan. Henkilöstön vaikutusmahdollisuudet lisäävät myönteisyyttä konseptiin, haltuunottoon ja muutokseen. Ratkaisevaa on vakauden löytäminen yhdenmukaistavan toimintatavan ja tilannekohtaisuuden välillä asiakas keskiössä. Tässä tarvitaan luottamusta jokaisen kykyyn punnita merkitykselliset vaihtoehdot. Kyseessä on kuitenkin toiminnan laaja ja syvempi yhdenmukaistaminen, jolloin ohjeistus tulee jossain määrin myös ylempää. Yhtenäisyyttä lisää tekojen linjassa oleminen viestityn kanssa. Pieni joustaminen nostaa asiakastyytyväisyyttä ja sitoutumista. Koulutuksilla lisätään tilanneherkkyyttä. Asiakastyön tekijöillä on kuitenkin näkemystä toiminnan kehittämisessä. Kehitysehdotuksissa korostuu viestinnän dialogimaisuus myös pysyvyydestä viestimisessä.

Kolmas tarkastelun kohteeksi nostamani ehdotus koskee henkilöstön edellytyksiä toimintatapojen muuttamiseen ja ylläpitämiseen. Mikä on tavoite palvelun laadun ja suoritemäärien välillä? Saavutetaanko muutostekijöiden avulla ajan kuluessa tavoitetasot? Onnistuneen muutoksen kannalta on keskeistä harkita vaadittavan palvelun laadun toteutuminen suhteessa tarvittavaan ajankäyttöön. Painotuksia on punnittava tarkkaan, jos halutaan lisätä asiakastyytyväisyyttä ja sisäistä yhteistyötä. Myös henkilöstön valmiudet palveluun on pidettävä ajan tasalla. Lisäksi toimintaa ohjaavien tekijöiden on oltava linjassa haluttujen tavoitteiden kanssa ja tietyllä tasolla yhdenmukaista yksiköiden välillä. Palkitsemista voidaan kohdistaa asiakaspuheluiden kuuntelemiseen ja palautteeseen, sekä syvempien asiakaskyselyiden palautteeseen mahdollistaen tarkemman kehittämisen ja seuraamisen.

Muut tärkeät kehittämistoiveet mahdollistuvat, kun em. kehitysehdotukset ovat kunnossa. Sisäistä yhteistyötä sekä palautteen antoa ja vastaanottoa voi kehittää tutustumalla eri yksiköiden ihmisiin, heidän työhönsä ja toimintatapoihinsa. Lähtökohtana ovat työrooleja sekoittavat järjestelmäkoulu-

tukset. Yhteistyön merkitys on oleellinen askel tiedostaa ja kehittää maailmanluokan palvelua tavoiteltaessa. Yksiköiden välisen toiminnan sujuvuutta edesauttaa koulutus, vuorovaikutukselliset foorumit ja yhteiset järjestetyt tapaamiset. Kehittämismalleja on hyödyllistä kyseenalaistaa ajoittain. Toiminta muotoutuu tilanteissa ja puheella rakennetaan merkityksiä joka päivä. Muita merkittäviä toivomuksia olivat asiakaspalvelu, puhelintyö ja verkkopalvelukoulutukset, jatkuvat tarkemmat asiakaskyselyt, kanavariippumattomuus ja vahvana verkkopalveluiden kehittäminen (Taulukko 14). Kun tavoitteena on verkkopalvelun kasvattaminen, henkilöstöllä tulee olla tarvittavat käyttöoikeudet ja koulutus. Seuraava päämäärä on asiakkaiden verkkoon ohjaaminen.

Taulukko 14. Tutkimuksesta korostuneet kehitysehdotukset

Kehitysehdotukset tutkimuksesta	Sähköpostikysely	Haastattelut
Esimerkin näyttämisen vähäisyys	x	x
Verkkopalvelujen kehittämistarve	x	x
Sähköposti- ja tekstiviestijärjestelmän kehittämistarve	x	
Sisäisen yhteistyön lisääminen	x	x
Tarve tiedolle asiakkaan yhteydenottokanavatoiveesta	x	
Lisä- ja jatkokoulutuksen tarve	x	x
Tarve kohdistaa palkitsemista asiakaspalveluun	x	x
Tarkempien asiakastyytyväisyyskyselyiden tarve		x
Monien vahinkolajien osaamisen lisääminen		x
Palautteen vastaanoton ja antamisen kehittämistarve	x	x
Tarve kanavariippumattomasti samanarvoiselle käsittelylle	x	x
Helppous asiakkaalle, kun yksi yhteyshenkilö		x

Koulutukset selventävät haltuunottoa vanhoissa vahingoissa ja prosessin tuessa. Asiakastoiveiden huomioon ottamista helpottavat asiakaskyselyt, joilla voidaan purkaa tarkasti tyytyväisyyttä vahingon elinkaareissa. Myös kumppanitoiminta on tärkeä sisällyttää kyselyihin, sillä se samaistetaan korvaustoimintaan. Kaikki em. ehdotukset vaikuttavat motivaatioon ja sitoutumiseen. Toimivina ne lisäävät työhyvinvointia. Muutosreaktiot ovat myös yksilöiden huutoja heidän ehdotuksiensa kuuntelemiselle. Johtaminen on yksinkertaisimmillaan itsensä johtamista. Jokainen miettii näkökulmastaan – miten hyödyn? Muutosprosessi on monimutkainen ja sitä tulee tarkastella monista näkökulmista, kuten yksilön, ryhmän ja järjestelmän (Burke 2008). Tutkin käsittelijöiden, tarkastajien ja asiantuntijoiden näkökulmaa. Kaipaen johdon ja esimiesten näkemystä, jotta pystyn katselemaan useammilla laseilla.

Kehitysehdotuksena korostan jatkuvaa toiminnan tutkimista laadun tasaisuuden selvittämiseksi ja ongelmakohtien esiin tuomiseksi. Erityisen oleellista tämä on järjestelmän käyttöönoton jälkeen, sekä muutoksen pysyvyyden kartoittamiseksi muutamien vuosien kuluttua. Näin voidaan tarkastella muutostekijöiden vaikutusta, kun kulttuurikin on ehtinyt alkaa muuttua. Tällöin olisi kiinnostavaa nähdä, miten vakiintuneessa käytössä konsepti on. Merkityksellistä olisi myös selvittää henkilöstön

näkemyksiä visiosta ja sen saavuttamisen mahdollisuuksista (ks. esim. Whelan-Berry ja Somerville 2010, Senge 2006). Tähdellistä olisi myös tutkia esimiesten ja johdon näkemyksiä konseptista. Miten konsepti on otettu vastaan organisaation eri tasoilla? Miksi?

Muutosmatka on kesken. Polku muokkautuu matkan varrella. Tavoitteet määrittävät suuntaa, mutta kulkiessa tulee eteen odottamattomia, matkaa muokkaavia tilanteita. Päämäärä on oltava määriteltynä, mutta lopputulos voi olla määriteltäväkin parempi, vaikka tavoite ei sellaisenaan toteutuisi. Miten konseptia tulevaisuudessa ylläpidetään? Jos haluamme olla poikkeavia palvelullamme, emme voi toimia muiden tavoin. Tarvitsemme todellista kriittisyyttä, lujaa uskoa, uskallusta kyseenalaistaa, herkeämätöntä päämäärätietoisuutta, jatkuvaa oppimista, aitoa itsensä haastamista, lukuisia vastakkaisia näkemyksiä, aitoa kuuntelemista ja välitöntä toimintaa. Jokaisella teolla on väliä.

Lähdeluettelo

Aaltola, J. & Valli, R. 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Juva: WS Bookwell Oy.

Ala-Laurinaho, A., Heikkilä, H., Piispanen, P. & Seppänen, L. 2012. Verkostomuutos, solmutyöskentely ja työhyvinvointi raideliikenteen ohjauksessa. Sujut-hankkeen loppuraportti. Liikenneviraston tutkimuksia ja selvityksiä. Saatavana internetissä osoitteessa: http://www2.liikennevirasto.fi/julkaisut/pdf3/lts_2012-17_verkostomuutos_solmutyoskentely_web.pdf. Vierailtu 8.12.2012.

Alhonsuo, S., Nisén, A., Nousiainen, S., Pellikka, T. & Sundberg, S. 2012. Finanssitoiminnan käsikirja. Jyväskylä: Bookwell Oy.

Arikoski, J. & Sallinen, M. 2007. Vastarinnasta vastarannalle. Johda muutos taitavasti. Keuruu: Otavan Kirjapaino.

Balogun, J. & Hailey, V. 2004. Exploring Strategic Change. Harlow: Prentice Hall/Financial Times.

Burke, W. 2008. Organization Change. Theory and Practice. 2nd edition. California: Sage Publications Inc.

Creswell, J. 2009. Research Design. Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches. 3rd edition. Los Angeles: Sage Publications Ltd.

Elrod, P. & Tippett, D. 2002. The "death valley" of change. Journal of Organizational Change Management. 15 (3): 273-291.

Eriksson, P. & Kovalainen, A. 2008. Qualitative Methods in Business Research. London: Sage Publications Ltd.

Fleming, P. & Spicer, A. 2006. Contesting the Corporation: Struggle, Power and Resistance in Organizations. A Sample from the Manuscript for Cambridge University Press.

Foster, R. 2010. Resistance, Justice and Commitment to Change. Human Resource Development Quarterly. 21 (1): 3-39.

Ghuri, P. & Gronhaug, K. 2010. Research Methods in Business Studies. 4th edition. Harlow: Financial Times. Prentice Hall.

Grey, C. 2005. A very short, fairly interesting and reasonable cheap book about studying organizations. London: Sage Publications.

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Prima.

- Herscovitch, L. & Meyer, J. 2002. Commitment to Organizational Change: Extension of a Three-Component Model. *Journal of Applied Psychology*. 87 (3): 474–487.
- Hiltunen, A. 2011. Johtamisen taito. Elämänmittainen matka. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Honkanen, H. 2006. Muutoksen agentit. Muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Helsinki: Edita Prima.
- Jaros, S. 2010. Commitment to Organizational Change: A Critical Review. *Journal of Change Management*. 10 (1): 79–108.
- Juholin, E. 2010. Arvioi ja paranna. Viestinnän mittaamisen opas. Vantaa: Hansaprint.
- Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Keuruu: Otavan kirjapaino.
- Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro.
- Klein, H., Molloy, J. & Brinsfield, C. 2012. Reconceptualizing workplace commitment to redress a stretched construct: revisiting assumptions and removing confounds. *Academy of Management Review*. 37 (1): 130–151.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.
- Kotter, J. P. 2007. *Leading Change. Why Transformation Efforts Fail*. Boston: Harvard Business Review.
- Liguori, M. 2012. The Supremacy of the Sequence: Key Elements and Dimensions in the Process of Change. *Organization Studies*. 33 (4): 507–539.
- Manninen, A. 2007. Positiivisten ajatusten kirja. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Keuruu: Otavan kirjapaino.
- Merrel, P. 2012. Effective Change Management: The Simple Truth. *Management Services*. 56 (2): 20-23.
- Mintzberg, H. Ahlstrand, B. & Lampel, J. 2005. *Strategy Safari. A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. New York: Free Press.

Parish, J., Cadwallader, S. & Busch, P. 2008. Want to, need to, ought to: employee commitment to organizational change. *Journal of Organizational Change Management*. 21 (1): 32–52.

Pelin, R. 2002. *Projektihallinnan käsikirja*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Pellikka, T., Peilimö, P., Puntari, P. & Vaitomaa, M. 2011. *Omaisuuuden vakuuttaminen*. Saarijärvi: Saarijärven Offset.

Peus, C., Frey, D., Gerhardt, M., Fischer, P. & Traut-Mattausch, E. 2009. Leading and Managing Organizational Change Initiatives. *Management Revue*. 20 (2): 158-175.

Ponteva, K. 2010. *Onnistu muutoksessa*. Juva: WSOYpro.

Poole, M., Van de Ven, A., Dooley, K. & Holmes, M. 2000. *Organizational Change and Innovation Processes. Theory and Methods for Research*. Oxford: University Press.

Predişcan, M. & Săcui, V. 2011. Opportunity to reduce resistance to change in a process of organizational change. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*. 20 (2): 698-702.

Puutio, R. 2002. *Merkitysmysteeri. Organisaatiot ja kehittämisen kieli*. Jyväskylä: Painoporras.

Saboohi, N. & Sushil. 2011. Revisiting Organizational Change: Exploring the Paradox of Managing Continuity and Change. *Journal of Change Management*. 11 (2): 185–206.

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. 2009. *Research Methods for Business Students*. 5th edition. Harlow: Prentice Hall, cop.

Schein, E. 2009. *Yrityskulttuuri - selviytymisopas. Tietoa ja luuloja kulttuurimuutoksesta*. Helsinki: Suomen Laatu keskus Koulutuspalvelut.

Schimmel, R. & Muntslag, D. 2009. Learning barriers: A framework for the examination of structural impediments to organizational change. *Human Resource Management*. 48 (3): 399-416.

Senge, P. 2010. *The Fifth Discipline Fieldbook. Strategies and Tools for a Learning Organization*. London: Nicholas Brealey Publishing.

Senge, P. 2006. *The Fifth Discipline. The Art & Practice of The learning Organization*. London: Random House Business Books.

Shin, J. Taylor, S. & Seo, M. 2012. Resources for change: the relationships of organizational inducements and psychological resilience to employees' attitudes and behaviors toward organizational change. *Academy of Management Journal*. 55 (3): 727-748.

Senior, B & Fleming, J. 2006. *Organizational change*. 3rd edition. Prentice Hall: Financial Times.

- Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita Prima.
- Thornhill, A., Lewis, P., Millmore, M. & Saunders, M. 2000. A Human Resource Strategy Approach. Managing Change. Prentice Hall: Financial Times.
- Tienari, J. & Meriläinen, S. 2009. Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa. Helsinki: WSOYpro.
- Trompenaars, F. & Prud'homme, P. 2004. Managing Change Across Corporate Cultures. Capstone Publishing Ltd.
- Tsoukas, H. & Chia, R. 2002. On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change. Organization Science. 13 (5): 567–582.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Van de Ven, A. & Poole, M. 2005. Alternative Approaches for Studying Organizational Change. Organization Studies. 26 (9): 1377-1404.
- Van de Ven, A. & Sun, K. 2011. Breakdowns in Implementing Models of Organization Change. Academy of Management Perspectives. 25 (3): 58–74.
- Viitala, R. 2008. Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan kirjapaino.
- Virkkunen, J., Engeström, Y., Pihlaja, J. & Helle, M. 2001. Muutoslaboratorio. Uusi tapa oppia ja kehittää työtä. Helsinki. Saatavana internetistä osoitteesta: <http://www.mol.fi/tyke/00-03/materiaalit/kirjat/raportti6/Muutoslabora.pdf>. Vierailtu 8.12.2012.
- Whelan-Berry, K. & Somerville, K. June 2010. Linking Change Drivers and the Organizational Change Process: A Review and Synthesis. Journal of Change Management. 10 (2): 175–193.
- Young, M. 2009. A meta model of change. Journal of Organizational Change Management. 22 (5): 524–548.

Liitteet

Liite 1. Kyselyn saatekirje, muistutusviesti ja kyselykysymykset

Sähköpostikyselyviestin otsikko: Kysely palvelukonseptin toteutumisesta

Hei,

Tervetuloa osallistumaan kyselyyn, jolla kartoitan korvaustoiminnan muutoksen ja palvelukonseptin toteutumista. Teen parhaillaan aiheesta opintoihini kuuluvaa pro gradu työtä korvaustoiminnalle. On tärkeää, että vastaat kaikkiin kysymyksiin. Muutamia keskeisiä kysymyksiä on merkitty pakollisiksi.

Vastaaminen on ehdottoman luottamuksellista, eivätkä yksittäisen vastaajan tiedot missään vaiheessa erotu vastauksista. Jos haluat saada lisätietoja tai sinulla on mitä tahansa kysyttävää kyselyn osalta, voit ottaa yhteyttä allekirjoittaneeseen. Vastaan mielelläni tutkimusta koskeviin kysymyksiin. Mielenpiteesi ja kokemuksesi ovat tutkimuksen onnistumisen kannalta tärkeitä.

Pyydän sinua täyttämään oheisesta linkistä avautuvan kyselylomakkeen 5.12.2012 mennessä. Vastaamiseen menee aikaa noin 10–15 minuuttia.

Kyselyn teknisestä toteutuksesta huolehtii koulutuspäällikkö xxxxx xxxxxxxxxxxx Prosessien ohjaus - yksiköstä. Jos linkki ei aukea klikkaamalla, kopioi se selaimen osoiteriville hiiren avulla.

Kiitos etukäteen vastauksestasi,

Ystävällisin terveisin,

Hanne Aho

Sähköpostikyselyviestin otsikko: Kysely palvelukonseptin toteutumisesta

Muistutusviesti:

Hei,

Lähetin 19.11 kyselyn palvelukonseptin toteutumisesta. En ole vielä saanut vastaustasi. Pyydän sinua täyttämään oheisesta linkistä avautuvan kyselylomakkeen mahdollisimman pian, viimeistään keskiviikkona 5.12.2012. Vastaamiseen menee aikaa noin 10–15 minuuttia.

Kyselyn teknisestä toteutuksesta huolehtii koulutuspäällikkö xxxxx xxxxxxxxxxxx Prosessien ohjaus - yksiköstä. Jos linkki ei aukea klikkaamalla, kopioi se selaimen osoiteriville hiiren avulla.

Jokaisen vastauksen saaminen mukaan tutkimukseen on tärkeää. Vastaaminen on ehdottoman luottamuksellista, eivätkä yksittäisen vastaajan tiedot missään vaiheessa erotu vastauksista.

Kiitos jo etukäteen vastauksestasi,

Yhteistyöterveisin,

Hanne Aho

Kyselykysymykset osioittain:

A. Muutoksesta yleisellä tasolla

1. Mitkä ovat mielestäsi korvaustoimen muutoksen viisi tärkeintä tekijää? (A1)
2. Valitse kaksi mielestäsi tärkeintä asiaa muutoksessa. (A2)
3. Muutos on mielestäni kokonaisuudessaan käynnistynyt ja edennyt hyvin. (A3)
4. Voin vaikuttaa muutoksen onnistumiseen. (A4)

B. Ymmärrys konseptista

1. Mitä viiden tähden palvelukonsepti sisältää? Valitse enintään 5 vaihtoehtoa. (B1)
2. Valitse mielestäsi kaksi tärkeintä asiaa palvelukonseptissa. (B2)
3. Viiden tähden palvelukonsepti sopii tapaani tehdä työtäni. (B3b)
4. Keskustelen asiakkaan kanssa asiakkaan kielellä ilman ammattitermejä. (B4)
5. Kehitän työskentelytapani asiakaspalvelulähtoisemmäksi. (B5*)

C. Vahingon haltuunotto

1. Kun otan vahinkoa haltuuni, pyrin keräämään kaikki tarvittavat tiedot vahingon hoitamiseksi myös muiden lajien osalta. (C1)
2. Soitan kielteisestä korvauspäätöksestä ennen sen postitse lähettämistä. (C2)
3. Vahingon saapumisen jälkeen olen asiakkaaseen yhteydessä puhelimitse (C3b)
4. Vahingon saapumisen jälkeen olen asiakkaaseen yhteydessä sähköpostitse (C4)
5. Vahingon saapumisen jälkeen olen asiakkaaseen yhteydessä tekstiviestitse (C5)
6. Vahingon saapumisen jälkeen olen asiakkaaseen yhteydessä verkkopalvelun kautta. (C6)

D. Asenne konseptiin

1. Viiden tähden palvelukonsepti on mielestäni tarpeellinen. (D1*)
2. Minua kiinnostaa, miten viiden tähden palvelukonsepti toteutuu. (D2*)
3. Olen kokeillut viiden tähden palvelukonseptia, mutta palannut vanhaan työskentelytapani. (D3*b)
4. Viiden tähden palvelu herättää minussa seuraavanlaisia tunteita: positiivinen-negatiivinen, toimiva-epäkäytännöllinen, selkeä-sekava, asiakaslähtöinen-yrittäjälähtöinen, joustava-joustamaton. (D4)

E. Esimiestason viestintä, tukeminen, johtaminen

1. Esimieheni tuntee viiden tähden palvelukonseptin. (E1*)
2. Olen saanut esimieheltäni säännöllisesti tietoa viiden tähden palvelukonseptista. (E2)
3. Olen kuunnellut esimieheni kanssa puheluitani ja saanut niistä palautetta. (E3)
4. Esimieheni innostaa minua esimerkillään työskentelemään asiakaslähtöisesti. (E4*b)
5. Keskustelen esimieheni kanssa avoimesti palvelukonseptista. (E5)

F. Osallistuminen

1. Pystyn vaikuttamaan viiden tähden palvelun onnistumiseen. (F1*)
2. Olen voinut tuoda kehitysehdotukseni esille viiden tähden palveluun liittyen. (F2)
3. Sana on vapaa, Mitä sinulle tulee mieleen korvaustoiminnan muutoksesta ja siihen sisältyvästä palvelukonseptista, ruusuja, risuja? Voit esimerkiksi kertoa mielipiteitäsi ja kokemuksiasi muutoksen onnistumisesta ja mahdollisuuksistasi vaikuttaa siihen. (F3)

Liite 2. Kyselyn suorat jakaumat

Kyselykysymys	Samaa mieltä	EOS	Eri mieltä	Ka kaikki
Esimies tuntee konseptin	91 %	8 %	1 %	4,47
Keskustelee ilman ammattitermejä	89 %	10 %	2 %	4,28
Työskentelytavan kehittäminen asiakaslähtöisemmäksi	88 %	9 %	2 %	4,27
Yhteydessä asiakkaaseen puhelimitse	83 %	8 %	10 %	4,23
Tuntemus asiakaslähtöinen - yrityslähtöinen	83 %	14 %	3 %	4,15
Konsepti on tarpeellinen	80 %	13 %	7 %	4,04
Tuntemus positiivinen - negatiivinen	77 %	16 %	7 %	3,96
Konsepti toteutuminen kiinnostaa	76 %	14 %	10 %	3,96
Pystyy vaikuttamaan palvelun onnistumiseen	74 %	18 %	8 %	3,97
Konsepti sopii työtapaan	72 %	22 %	7 %	3,87
Pyrkimys kerätä tiedot myös muiden lajien osalta	69 %	20 %	11 %	3,83
Tuntemus toimiva - epäkäytännöllinen	67 %	24 %	9 %	3,72
Kokeillut konseptia, eikä ole palannut vanhaan työtapaan	64 %	25 %	11 %	2,13
Yhteydessä asiakkaaseen sähköpostitse	62 %	23 %	15 %	3,64
Tuntemus selkeä - sekava	61 %	27 %	12 %	3,63
Soittaminen kielteisestä päätöksestä ennen sen lähettämistä	60 %	20 %	20 %	3,66
Esimieheltä säännöllisesti tietoa konseptista	58 %	29 %	13 %	3,66
Esimies innostaa esimerkillään asiakaslähtöisyyteen	58 %	31 %	11 %	3,67
Tuntemus joustava - joustamaton	59 %	32 %	10 %	3,64
Avoin keskustelu esimiehen kanssa konseptista	58 %	29 %	13 %	3,66
Yhteydessä asiakkaaseen tekstiviestitse	55 %	16 %	29 %	3,29
Voi vaikuttaa muutoksen onnistumiseen	46 %	30 %	23 %	3,25
Muutos on käynnistynyt ja edennyt hyvin	33 %	45 %	23 %	3,09
Voi tuoda kehitysehdotuksia esille konseptiin liittyen	32 %	43 %	25 %	3,07
Kuunnellut puheluita ja saanut palautetta	22 %	12 %	66 %	2,13
Yhteydessä asiakkaaseen verkkopalvelun kautta	10 %	14 %	77 %	1,7

Liite 3. Ristiintaulukointiesimerkkejä

Crosstabulation

Muutos on käynnistynyt ja edennyt hyvin		Voi vaikuttaa muutoksen onnistumiseen			Total
		Samaa mieltä	EOS	Eri mieltä	
Samaa mieltä	Count	93	26	5	124
	% within Voivaikuttaamuutok	52,8%	22,4%	5,6%	32,5%
EOS	Count	69	69	32	170
	% within Voivaikuttaamuut	39,2%	59,5%	36,0%	44,6%
Eri mieltä	Count	14	21	52	87
	% within Voivaikuttaamuutok	8,0%	18,1%	58,4%	22,8%
Total	Count	176	116	89	381
	% within Voivaikuttaamuutok	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	121,737 ^a	4	,000
Likelihood Ratio	119,616	4	,000
Linear-by-Linear Association	103,279	1	,000
N of Valid Cases	381		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 20,32.

Crosstabulation

Muutos on käynnistynyt ja edennyt hyvin		Säännöllinen esimiesviestintä konseptista			Total
		Samaa mieltä	EOS	Eri mieltä	
Samaa mieltä	Count	88	26	8	122
	% within esimiehviestintä	40,2%	24,3%	16,3%	32,5%
EOS	Count	90	58	18	166
	% within esimiehviestintä	41,1%	54,2%	36,7%	44,3%
Eri mieltä	Count	41	23	23	87
	% within esimiehviestintä	18,7%	21,5%	46,9%	23,2%
Total	Count	219	107	49	375
	% within esimiehviestintä	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	27,567 ^a	4	,000
Likelihood Ratio	25,681	4	,000
Linear-by-Linear Association	20,264	1	,000
N of Valid Cases	375		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 11,37.

Liite 4. Yhteenvertaustaulukoita ristiintaulukoinneista

a) Lähiesimiestoiminta:

Esimies innostaa esimerkillään asiakaslähtöisyyteen	Samaa mieltä	EOS	Eri mieltä	sig.
Konsepti on tarpeellinen	85,6 %	78,8 %	53,7 %	0.000
Kiinnostaa miten konsepti toteutuu	82,4 %	76,3 %	41,5 %	0.000
Konsepti sopii työskentelytapaan	78,3 %	66,9 %	47,5 %	0.001
Pyrkimys kerätä tiedot muiden lajien osalta	74,5 %	62,7 %	61,0 %	0.000
Soittaminen kielteisestä päätöksestä	67,1 %	50,4 %	51,2 %	0.011
Voi vaikuttaa muutoksen onnistumiseen	51,4 %	44,1 %	24,4 %	0.002
Muutos on käynnistynyt ja edennyt hyvin	39,2 %	27,1 %	12,2 %	0.000

Esimies innostaa esimerkillään asiakaslähtöisyyteen	Samaa mieltä	EOS	Eri mieltä	sig.
Konsepti on tarpeellinen	85,6 %	78,8 %	53,7 %	0.000
Kiinnostaa miten konsepti toteutuu	82,4 %	76,3 %	41,5 %	0.000
Konsepti sopii työskentelytapaan	78,3 %	66,9 %	47,5 %	0.001
Pyrkimys kerätä tiedot muiden lajien osalta	74,5 %	62,7 %	61,0 %	0.000
Soittaminen kielteisestä päätöksestä	67,1 %	50,4 %	51,2 %	0.011
Voi vaikuttaa muutoksen onnistumiseen	51,4 %	44,1 %	24,4 %	0.002
Muutos on käynnistynyt ja edennyt hyvin	39,2 %	27,1 %	12,2 %	0.000

Avoin keskustelu esimiehen kanssa	Samaa mieltä	EOS	Eri mieltä	sig.
Konsepti on tarpeellinen	88,5 %	71,3 %	60,0 %	0.000
Kiinnostaa, miten konsepti toteutuu	85,3 %	68,5 %	50,0 %	0.000
Esimies innostaa esimerkillään asiakaslähtöisyyteen	79,8 %	29,6 %	22,0 %	0.000
Konsepti sopii työskentelytapaan	79,2 %	63,9 %	54,0 %	0.001
Pyrkimys kerätä tiedot myös muiden lajien osalta	75,0 %	66,7 %	52,0 %	0.000
Kokeillut konseptia, eikä palannut vanhaan työskentelytapaan	67,9 %	61,1 %	52,0 %	0.014
Soittaminen kielteisestä päätöksestä ennen lähettämistä	65,1 %	53,3 %	54,0 %	0.013
Voi vaikuttaa muutoksen onnistumiseen	52,3 %	40,7 %	30,0 %	0.002
Mahdollisuus kehitysehdotuksien esittämiseen	41,2 %	21,5 %	16,7 %	0.000
Muutos on käynnistynyt ja edennyt hyvin	38,5 %	29,6 %	10,0 %	0.000

b) Vaikutusmahdollisuudet:

Voi vaikuttaa muutoksen onnistumiseen	Samaa mieltä	EOS	Eri mieltä	sig.
Konsepti on tarpeellinen	90,3 %	82,8 %	56,2 %	0.000
Kiinnostaa, miten konsepti toteutuu	89,2 %	73,3 %	53,9 %	0.000
Konsepti sopii työskentelytapaan	82,4 %	67,5 %	55,1 %	0.000
Pyrkimys kerätä tiedot myös muiden lajien osalta	76,4 %	67,2 %	58,4 %	0.034
Kokeillut konseptia, eikä palannut vanhaan työskentelytapaan	74,4 %	55,2 %	56,2 %	0.001
Soittaminen kielteisestä päätöksestä ennen lähettämistä	64,5 %	61,9 %	49,4 %	0.001
Muutos on käynnistynyt ja edennyt hyvin	52,8 %	22,4 %	5,6 %	0.000

Mahdollisuus kehitysehdotuksien esille tuomiseen	Samaa mieltä	EOS	Eri mieltä	sig.
Kiinnostaa, miten konsepti toteutuu	90,1 %	75,0 %	59,8 %	0.000
Konsepti on tarpeellinen	89,3 %	80,6 %	66,3 %	0.000
Konsepti sopii työskentelytapaan	88,4 %	67,7 %	56,5 %	0.000
Pyrkimys kerätä tiedot myös muiden lajien osalta	82,5 %	69,8 %	52,2 %	0.000
Kokeillut konseptia, eikä ole palannut vanhaan työskentelytapaan	76,0 %	56,9 %	60,9 %	0.012
Soittaminen kielteisestä päätöksestä ennen lähettämistä	67,2 %	60,9 %	52,2 %	0.012
Voi vaikuttaa muutoksen onnistumiseen	65,3 %	43,1 %	26,1 %	0.000
Muutos on käynnistynyt ja edennyt hyvin	50,4 %	30,0 %	13,0 %	0.000

c) Taustamuuttujien vaikutus:

Työskentelypaikkakunta	Helsinki	Tampere	Oulu	Muu	sig.
Esimies viestii säännöllisesti konseptista	64,1 %	35,8 %	62,9 %	44,8 %	0.002
Esimies innostaa esimerkillään asiakaslähtöisyyteen	59,6 %	49,1 %	60,6 %	60,0 %	0.025
Kokeillut konseptia, eikä ole palannut vanhaan työskentelytapaan	58,7 %	69,1 %	80,3 %	60,0 %	0.010
Soittaminen kielteisestä päätöksestä ennen lähettämistä	43,2 %	80,0 %	92,6 %	75,9 %	0.000

Segmentti	2	3	4	Muu	sig.
Soittaminen kielteisestä päätöksestä ennen lähettämistä	76,0 %	46,4 %	53,7 %	55,9 %	0.000
Kokeillut konseptia eikä palannut vanhaan työskentelytapaan	71,9 %	63,8 %	46,3 %	57,1 %	0.038
Esimies viestii säännöllisesti konseptista	56,7 %	68,8 %	51,2 %	35,3 %	0.012

Työtehtävä	Käsittelijä	Tarkastaja	Asiantuntija	sig.
Pyrkimys kerätä tiedot myös muiden lajien osalta	69,9 %	57,6 %	83,0 %	0.087
Soittaminen kielteisestä päätöksestä ennen sen lähettämistä	59,3 %	77,2 %	44,4 %	0.009

Korvausosasto	HA	YR	Lakiasiat	Kumppanuudet & tarkastus	sig.
Puhelimitse yhteydessä asiakkaaseen	84,5 %	70,5 %	55,6 %	100,0 %	0.000*
Soittaminen kielteisestä päätöksestä ennen sen lähettämistä	75,8 %	20,2 %	10,5 %	77,4 %	0.000
Kokeillut konseptia, eikä ole palannut vanhaan työskentelytapaan	70,3 %	51,2 %	61,9 %	63,1 %	0.002
Esimies viestii säännöllisesti konseptista	62,1 %	60,5 %	30,0 %	52,4 %	0.052

Liite 5. Haastattelupyyntö ja haastattelurunko

Haastatteluviestin otsikko: Haastateltavaksi tutkimukseen

Hei,

Teen parhaillaan opintoihini kuuluvaa pro gradu työtä korvaustoiminnalle kartoittamalla muutoksen ja palvelukonseptin toteutumista. Haastattelen tutkimusta varten korvaustoiminnan henkilöitä, jolloin saan aiheeseen näkökulmaa erilaisten työtehtävien kautta. Haastattelussa kysyn mielipiteitäsi ja kokemuksiasi viiden tähden palvelukonseptista, osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksista, viestinnästä ja keskusteluista palvelukonseptiin liittyen.

Haastattelun suoritan kahden kesken etukäteen sovittuna ajankohtana. Olen yhteydessä lähipäivinä ja tiedustelen haastattelu-aikaa. Haastattelu kestää noin tunnin ja se on tarkoitus nauhoittaa. Nauha tuhotaan puhtaaksi kirjoittamisen jälkeen. Kaikki annetut vastaukset käsitellään ehdottoman luottamuksellisina, eivätkä yksittäisen vastaajan tiedot tule missään vaiheessa muiden tietoon. Jos haluat saada lisätietoja tai sinulla on mitä tahansa kysyttävää haastattelusta, voit ottaa yhteyttä. Vastaan mielelläni tutkimusta koskeviin kysymyksiin. Toivon, että sinulta löytyy hetkinen aikaa haastatteluun. Mielipiteesi ja kokemuksesi ovat tutkimuksen onnistumisen kannalta tärkeitä.

Yhteistyöterveisin,

Hanne Aho

Teemahaastatteluiden runko:

- Haastateltavan työtehtävä, työnkuva
- Työskentelyaika tehtävässä ja korvaustoiminnassa
- Muut tehtävät, joissa haastateltava on työskennellyt yrityksessä

A. Teema: vahingon kokonaisvaltainen haltuunotto (konseptin toteutumisen tasoa, 30 min)

1. Palvelukonseptin toteutuminen

- a. Toimiminen korvaustoiminnassa
- b. Miten näkyy haastateltavan jokapäiväisessä työssä
 - i. Pyrkimys käydä läpi tekijät, joista konsepti koostuu; korvausprosessin läpikäyminen

2. Vahingon haltuunottoon paneutuminen

- a. Asian ja asiakkaan haltuunotto, yhteydessä oleminen
- b. Pyrkimys kerätä tiedot vahingon käsittelemiseksi myös muiden vahinkolajien osalta

3. Kielteisistä päätöksistä asiakkaille soittaminen

- 4. Verkkopalvelun käyttäminen
- 5. Mahdolliset erot asiakkaiden yhteydenottomäärissä
- 6. Haastateltavan tietämys konseptin näkymisestä asiakkaille

B. Teema: vaikutusmahdollisuudet, osallistuminen (hidastavia tekijöitä, 15 min)

- 1. Keskustelut palvelukonseptista
 - a. Haastateltavan mukana oleminen
 - b. Esille nousevia asioita
- 2. Kehitysehdotuksien esille tuominen
- 3. Haastateltavan näkemys hyvästä palvelukonseptista
- 4. Haastateltavan mahdolliset kehitysehdotukset konseptiin

C. Teema: Lähiesimiestoiminta, viestiminen (hidastavia tekijöitä, 15 min)

- 1. Tiedon saaminen palvelukonseptista sisäisistä kanavista ja lähteistä
- 2. Haastateltavan toiveet tiedon saamiseksi
- 3. Esimiehen viestiminen palvelukonseptista
 - a. Haastateltavan toiveet
 - b. Mahdollinen esimiehen ristiriitainen viestintä konseptista
- 4. Keskustelu palvelukonseptiin liittyen esimiehen kanssa
 - a. Keskustelujen avoimuus
 - b. Kritiikin salliminen, vastaanotto
 - c. Haastateltavan toiveet

Haastateltavan mahdolliset muut kokemukset, tapahtumat, joita hän jakaa palvelukonseptista