

Johanna Niskala

VIERIVÄ KIVI EI SAMMALOIDU – IHMISTEN KAUTTA UUDISTUMISEEN

Esimesten ja työntekijöiden näkemyksiä muutosjohtamisesta

VIERIVÄ KIVI EI SAMMALOIDU – IHMISTEN KAUTTA UUDISTUMISEEN

Esimiesten ja työntekijöiden näkemyksiä muutosjohtamisesta

Johanna Niskala
Opinnäytetyö
Kevät 2020
YLI18SY
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaaminen tutkinto-ohjelma, Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulu-tutkinto

Tekijä: Johanna Niskala

Opinnäytetyön nimi: Vierivä kivi ei sammaloidu – Ihmisten kautta uudistumiseen. Esimiesten ja työntekijöiden näkemyksiä muutosjohtamisesta

Työn ohjaaja: Päivi Vesala

Työn valmistusluku ja -vuosi: Kevät 2020

Sivumäärä: 135 + 21

Menestyäkseen muuttuvassa maailmassa ja edetäkseen kohti visiota, yrityksen tulee strategiaansa toteuttaakseen oppia uutta ja luopua vanhasta. Tämä puolestaan vaatii käytännön tasolla toteutukseen erityistaitoja johtaa ihmisiä muutoksessa. Näitä taitoja kehittääkseen esimiehen tulee kyetä tunnistamaan niin omat kuin henkilöstönsä vahvuudet ja kehitysalueet muutosjohtamisessa. Lisäksi tarvitaan ymmärrystä muutoksesta ja muutosprosessista.

Tämän opinnäytetyön kohdeorganisaationa on muodin vähittäiskaupan alan yritys, jossa ihmisten kehittäminen on ollut pitkään yksi yrityksen kilpailutekijöistä. Tänä päivänä menestys edellyttää muutosjohtajuutta, koska koko vähittäiskaupan ala on elänyt jo hetken muutoksessa. Myös tulevaisuus on osittain hämärän peitossa Covid-19 viruksen aiheuttaman pandemian vuoksi. Onnistunut ihmisten johtaminen muutostilanteissa ei pelkää muuta ihmisten ajattelua ja käyttäytymistä haluttuun suuntaan, vaan se lisää myös työhyvinvointia, vahvistaa yrityksen kilpailukykyä ja näkyy positiivisena tuloksena asiakkaille ja osakkeenomistajille.

Tällä kehittämistyöllä tuetaan, kehitetään ja kasvatetaan kohdeyrityksen esimiehiä onnistumaan ihmisten johtamisessa muutoksessa. Tavoitteena oli selvittää yrityksen henkilöstön muutoskykyisyyttä sekä sen esimiesten osaamista johtaa ihmisiä muutostilanteissa. Työssä kartoitettiin myös valmentavan johtamisen, tunteiden ja empatian sekä viestinnän osuutta muutosjohtamisessa. Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena kohdeyrityksen kolmessa myymälässä hyödyntäen sekä määrällisiä että laadullisia menetelmiä. Tutkimusaineistoa kerättiin kohdeyrityksen esimiehiä havainnoiden sekä sähköisillä kyselyillä esimiehille ja työntekijöille. Teoreettinen viitekehys muodostuu muutoksesta, muutosprosessista ja muutosjohtamisesta.

Empiirisen tutkimuksen tulokset todistavat tämän päivän muutosmäärän ja -tahdin nopeutta sekä työympäristössä että työssä itsessään. Vastaajat tuntevat ymmärtävän muutosten merkityksen liiketoiminnalle, mutta erilaiset tunnereaktiot kuuluvat silti osaksi muutosta. Esimiehet kaipaavat lisää resursseja muutosjohtamiseensa ja työntekijät odottavat esimiehiltään enemmän tietoa muutoksesta sekä kasvotusten tapahtuvaa viestintää, joka mahdollistaisi kaksisuuntaisen dialogin. Tutkimuksen pohjalta syntyi luettelo tutkimuksen kohderyhmän vahvuuksista ja kehitysalueista muutosjohtamisen eri osa-alueilla. Näiden avulla energia kyetään suuntaamaan kehitystyössä oikeisiin asioihin. Kohdeyrityksen esimiesten valmentavassa johtamisessa osana muutosjohtamista on vielä potentiaalia, joten yritys voisi panostaa siihen tulevaisuudessa.

Asiasanat: Muutos, muutosprosessi, muutoskyky, muutosjohtaminen, ihmisten johtaminen muutoksessa, valmentava johtaminen, muutosviestintä, empatia

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Master's Degree, Entrepreneurship and Business Competence

Author: Johanna Niskala

Title of thesis: A rolling stone gathers no moss – Reforming through people. Managers' and employees' aspects about Change management

Supervisor: Päivi Vesala

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2020 Number of pages: 135 + 21

The world is changing around us and it means that the company needs to give up from the old ways to work and be able to create something new so that it can be successful and go towards strategy. In practice this means that managers need special skills to lead people in change. They have to recognize both their own and personnel's strengths and development areas in change management. In addition, they need understanding about change and change process.

The target organization of this study is a fashion retail company where developing people have been one of the key factor in success. To be successful in today's competition companies need change management, because the whole retail business has been for a while in turbulence. We also don't know what is going to happen in the future because of Covid-19. Leading people successfully in change not only effect on people's way of thinking or their behavior. It also increases wellbeing, strengthen companies' competitiveness and we can see it as a positive result to the customers and stakeholders.

With the results of this study we can support, develop and train managers in the target company so that they can manage to lead people in change. The goal of this study was to find out personnel's ability to change and also managers' know-how to lead people in change. In this study was mapped out how coaching, communication, feelings and empathy are part of the change management. The research was conducted as a case study, which included both quantitative and qualitative methods. The research material was collected from three stores by using managers' observation beforehand and electric inquiries. The theoretical framework comprises from change, change process and change management. The results of this empirical study demonstrated the amount and speed of changes in a working environment and also in a daily work. It seems that respondents understood why changes are so important to the business, but different kind of emotional reactions are still typical during the change. Managers would like to have more resources to their own leadership and personnel would like to know more about the change. Personnel also expected more face to face and two-way communication with their own manager.

Based on the results from managers and personnel, I made a list from their strengths and development areas in a different sectors of change management. It helps managers to focus their energy to the right things in development. There still seems to be more potential in coaching which the company could focus in the future.

Keywords: Change, change process, adaptability, change management, leading people in change, change communication, coaching, empathy

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
2	MUUTOS.....	10
2.1	Vähittäiskaupan ala muutoksessa	11
2.2	Muutoskyky	13
2.3	Ryhmän onnistuminen muutoksessa.....	14
2.4	Yhteistyö erilaisten ihmisten kanssa.....	18
3	MUUTOSPROSESSI.....	20
3.1	John Kotterin 8-vaiheinen muutosmalli.....	22
3.2	Kurt Lewinin 3-vaiheinen muutosmalli	23
3.3	Muutosviestintä osana muutosprosessia.....	24
3.3.1	Muutosviestinnän suunnittelu.....	26
3.3.2	Muutosviestinnän arviointi	29
3.4	Muutosvastarinta.....	30
3.5	Luottamuksen merkitys muutoksessa.....	31
4	IHMISTEN JOHTAMINEN MUUTOKSESSA	34
4.1	Tunteet osana muutosjohtajuutta.....	36
4.1.1	Tunteiden rooli ja merkitys työelämässä	37
4.1.2	Empatia ja myötätunto työelämässä.....	38
4.1.3	Epävarmuus osana tätä päivää.....	39
4.1.4	Tunteet muutosprosessissa	40
4.2	Valmentava johtaminen muutosjohtamisen menetelmänä	47
4.2.1	Valmentavan johtamisen taustaa.....	48
4.2.2	Valmentavan johtamisen soveltuvuus muutostilanteisiin.....	50
4.2.3	Valmentava ote	51
5	TUTKIMUKSEN KUVAUS JA TOTEUTTAMINEN.....	54
5.1	Kohdeyritys	54
5.2	Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja merkitys.....	55
5.3	Tietoperusta	57
5.4	Tutkimuksen lähestymistavat ja tutkimusmenetelmät.....	58
5.5	Laadulliset ja määrälliset menetelmät.....	62
5.6	Tutkimusprosessin kuvaus ja eteneminen.....	63

5.7	Tutkimuksen rajaukset.....	64
5.8	Tutkimusaineiston hankinta ja analysointi	65
5.8.1	Havainnointi	65
5.8.2	Kysely muutosjohtamisesta.....	66
5.9	Tutkimuksen luotettavuus.....	70
5.9.1	Luotettavuuden arvioiminen tutkimuksellisessa kehittämistehtävässä	70
5.9.2	Kehittämistehtävän eettisyys.....	74
6	EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TULOKSET	76
6.1	Koulutuksen havainnointi	77
6.2	Kysely muutosjohtamisesta esimiehille ja työntekijöille	78
6.2.1	Muutos vastaajien silmin	81
6.2.2	Kohdeyrityksen muutosviestintä	91
6.2.3	Tunne ja empatia osana muutosjohtamista kohdeyrityksessä	96
6.2.4	Muutosjohtajuus.....	103
7	TUTKIMUKSEN JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET.....	110
7.1	Johtopäätökset muutoksesta	111
7.2	Johtopäätökset muutosviestinnästä.....	118
7.3	Johtopäätökset tunteista ja empatiasta osana muutosjohtamista.....	121
7.4	Johtopäätökset muutosjohtajuudesta	122
7.5	SMART-työkalu.....	126
8	POHDINTA	128
	LÄHTEET.....	132
	LIITTEET	136

1 JOHDANTO

Ihmisten puheessa toistuu usein viesti siitä, kuinka maailma muuttuu yhä kiihtyvämpään tahtiin. Muutos on yleinen sana myös nykypäivän johtamisessa sekä organisaatioissa, vaikka todellisuudessa kyse ei ole mistään uudesta asiasta, sillä muutoksia on ollut kautta historian.

Tänä päivänä muutos ei ole pelkästään vain yksittäinen läpivietävä prosessi, vaan yhä enenevässä määrin osa päivittäistä arkea yrityksissä ja organisaatioissa. Projekteja on edelleen, mutta niiden lisäksi panostetaan ihmisten kehittämiseen sekä niin sanottuun disruptoivan muutoksen johtamiseen, jonka avulla koko organisaatio pystyy muokkaantumaan nopealla tahdilla toimintaympäristön muuttuessa. (Teerikangas 2018, viitattu 9.4.2020.) Säilyttääkseen kilpailuedun ja vastatakseen muutoksiin valitsemallaan tavalla yritysten on uudistuakseen ensinnäkin kyettävä tunnistamaan ne ympäristötekijät ja niin sanotut muutosajurit, jotka vaikuttavat heidän liiketoimintaansa nyt ja tulevaisuudessa. Tosin mahdollisiin toimintaympäristön muutoksiin perusteellisesti perehtyneen ja niihin ensimmäisten joukossa ajoissa reagoineen organisaation voi silti yllättää mustaksi joutseneksi kutsuttu ennakoimaton uhka, kuten Covid-19 viruspandemia.

Niin kotimaassa kuin kansainvälisilläkin kilpailukentillä yritysten valittavaksi jää joko sopeutua muutoksiin tai olla se osapuoli, joka itse aktiivisesti asettaa muospaineita muille. Valitsipa yritys kumminkin tahansa, on selvää, että käytännön tasolla toteutuakseen muutokset vaativat myös ymmärrystä muutoksesta sekä kykyä johtaa niin muutosprosessia kuin ihmistä muutoksessa. Toimintaympäristöt muuttuvat, tulosvaatimukset kasvavat ja haastavat esimiehet sekä koko johtajuuden. Muutosjohtajuudessa korostuu tänä päivänä ennen kaikkea ihmisen kautta toimiminen sekä yksilön ja ryhmän kokonaisvaltainen ymmärtäminen ja huomioiminen liiketoiminnassa.

Muutosjohtamisen guru, John Kotter, havaitsi jo vuonna 1996, kuinka ainoastaan kolmasosa muutosjohtamisen pyrkimyksistä onnistui. Vaikka muutosnopeus on viimeisten vuosikymmenien aikana kasvanut vauhdilla vaikuttaen samalla johtamisen muuttumiseen, on todennäköisyys muutoksissa menestymiseen pysynyt suhteellisen samana. Sen sijaan uusin tutkimustieto on löytänyt keinoja, joita organisaatiot voivat hyödyntää kasvattaakseen työntekijöidensä resilienssiä eli kykyä selviytyä ja sopeutua ennakoimattomiin ja yllättäviin muutostilanteisiin. Yhtenä tällaisena keinona nähdään valmentava johtaminen, jota parhaimmat organisaatiot käyttävät omaksuakseen edessä olevat

muutokset. (Harnett 2018, 40.) Koska johtamisella on havaittu olevan yhteys muutosten epäonnistumiseen, vaaditaan muutosjohtajuudelta erityistaitoa johtaa ihmisiä sekä taitoa ottaa huomioon inhimilliset tekijät. (Laurila 2017, 13.) Valmentavan johtamisen katsotaan menetelmänä vastaavan näihin nykypäivän haasteisiin ja odotuksiin tukemalla työntekijöiden kehittymistä muutoksissa. (Uutela 2019, viitattu 12.3.2020.)

Tämän opinnäytetyönä tehdyn kehittämistehtävän tarkoituksena on tukea, kehittää ja kasvattaa kohdeyrityksen esimiehiä onnistumaan ihmisten johtamisessa muutoksessa. Kohdeorganisaationa on globaali muodin vähittäiskaupan yritys, joka haluaa tässä yhteydessä pysytellä anonyyminä. Yritys toimii Suomessa usealla eri paikkakunnalla, mutta tutkimus rajattiin koskemaan pelkästään yhden talousalueen myymälöitä.

Tavoitteena oli selvittää kohdeyrityksen valitun talousalueen henkilöstön muutoskykyisyyttä sekä sen esimiesten osaamista johtaa ihmisiä muutostilanteissa. Opinnäytetyössä kartoitettiin myös, miten valmentava johtaminen, tunteet ja empatia sekä viestintä näkyvät osana kohdeyrityksen muutosjohtamista.

Opinnäytetyön tausta-ajatuksena, niin sanottuna punaisena lankana, oli onnistuneen muutosjohtamisen mukanaan tuomat positiiviset seuraamukset. Onnistunut ihmisten johtaminen muutostilanteissa ei pelkästään muuta ihmisten ajattelua ja käyttäytymistä haluttuun suuntaan, vaan se luo myös turvaa epävarmuuden keskellä vahvistaen samalla työhyvinvointia ja mahdollistaen organisaation menestymisen tulevaisuudessa.

Opinnäytetyö toteutettiin tapaustutkimuksena hyödyntäen sekä määrällisiä että laadullisia menetelmiä. Tutkimusaineistoa hankittiin sekä kohderyhmän esimiehille että työntekijöille tehdyillä sähköisillä kyselyillä. Tutkimuksessa hyödynnettiin myös tutkijan osallistavaa havainnointia kohderyhmän esimiehille syksyllä 2019 järjestetystä muutosjohtamisen koulutuksesta.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostuu muutoksesta, muutosprosessista ja muutosjohtamisesta. Nämä samat aiheet esiintyvät luonnollisesti myös opinnäytetyön tutkimuksessa mahdollistaen tutkimustuloksien analysoinnin viitekehysten kautta. Koen myös itse, että nämä aihealueet ovat, niin omaan kokemukseeni nojaten kuin kirjallisuuteen ja tieteellisiin tutkimuksiinkin pohjautuen, niitä aihealueita, jotka vaikuttavat konkreettisesti onnistuneeseen muutosjohtajuuteen.

Kohteena oleva yritys on elinkaarellaan siinä vaiheessa, että se haluaa uudistua ja kehittää toimintaansa edelleen. Työskentelen itse kyseessä olevassa yrityksessä alue HR-työtehtävissä ja myymälöiden esimiesten kehittäminen kuuluu vastuualueeseeni. Kiinnostus aiheeseen syntyi oman työni kautta, kun olin ensin rekisteröinyt tarpeen muutosjohtajuuden kehittämiseksi yrityksessämme. Aihe on äärimmäisen mielenkiintoinen ja halu tukea sekä kehittää yritystämme ja sen esimiehiä oman oppimisen ohella on veressäni. Aihe on ajankohtainen myös yleisesti alalla, koska menestyäkseen nyt ja tulevaisuudessa onnistunutta muutosjohtajuutta tarvitaan.

Vähittäiskaupan ala on elänyt jo hetken muutoksessa ja strategiset organisaatiomuutokset ovat osa tätä päivää sekä tulevaisuutta pienissä ja suurissa määrin. Toimialamuutoksia ovat aiheuttaneet muun muassa digitalisoituminen ja asiakkaiden ostokäyttäytymisen muuttuminen. Nuoret sukupolvet ovat omine arvoineen myös tuoneet muutoksia kaupankäyntiin ja johtamiseen. Lisäksi tällä hetkellä koko maailma on sekaisin Covid-19 viruksen aiheuttamasta maailman laajuisesta pandemiasta, joten tulevaisuus on osittain hämärän peitossa. Muutosjohtajuus taitoja kehittämällä ja niissä kehittymällä tulokset näkyvät mitä varmemmin positiivisina lukuina niin työhyvinvoinnin- ja asiakastytytyväisyyden mittareissa kuin myös erilaisissa tulostittareissa kohdeyrityksessä.

"It is not the strongest of the species that survives, nor the most intelligent that survives. It is the one that is most adaptable to change." Charles Darwin

2 MUUTOS

Kotter ja Rathgeber (2008, 13.) kuvaavat muutosta haasteena, joka parhaimmillaan voi tuoda moninkertaisen hyödyn, mutta heikoimmillaan saattaa jopa vaaraan. Ongelmia syntyy, kun tarvetta muutokselle ei kyetä tunnistamaan, ei tiedetä mitä pitäisi tehdä, ei onnistuta toteutuksessa tai ei saada muutoksesta pysyvää. Hitaita muutoksia harvoin huomataankaan, sillä ihminen saa niissä kehittyä rauhassa. Nopeissa muutoksissa sen sijaan ihminen joutuu tekemään töitä pysyäkseen muutosvauhdissa ja tällöin muutoksesta tulee haaste. (Rasila & Pitkonen 2010, 5.)

Työelämässä ihmisellä ei ole aina varaa valita, millaisia muutoksia tapahtuu, milloin ja millä nopeudella. Nykypäivän muutostahti on nopeampaa kuin vielä muutama vuosikymmen sitten. Osa muutoksista on ihmiselle mieluisia, osa ei. Ihminen on luontaisesti totunut hitaampiin muutoksiin, joten on todennäköistä, että nopeutunut muutostahti saattaa aiheuttaa oireilua. Vaikutuksista huolimatta, ihminen itse valitsee suhtautumisensa muutokseen. (Rasila & Pitkonen 2010, 5–6; Arikoski & Sallinen 2007, 9.)

Työelämässä osaamisvaatimukset ovat muuttuneet ja muuttuvat edelleen. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että ihmisen on yhden työuran aikana opittava yhä enemmän uusia taitoja. Suurin haasteemme on kuitenkin loppujen lopuksi siinä, kuinka kykenemme kehittämään tulevaisuuden kulttuuria suuntaan, joka huomioi ihmiselle evoluution aikana kehittyneet rajat. Selkeä merkki niin sanotusta rajan ylittämisestä on pitkittynyt stressireaktio. (Arikoski & Sallinen 2007, 9.) Muutos kuormittaa etenkin silloin, kun se on suuri eikä siihen ole ehditty varautua. Huojentavaa on onneksi tietoa siitä, että ihmisellä on taitoja ja keinoja, jotka auttavat muutoksen läpikäymisessä. Näitä sopivia keinoja muutokseen sopeutumiseen tulee vain oppia käyttämään. (Rasila & Pitkonen 2020, 6.) Jalosen (2017, viitattu 25.3.2020) mukaan toisilla ihmisillä on luonnostaan enemmän selviytymiskykyä kuin toisilla. Resilienssimme lisääntyy elämäkokemusten myötä ja sitä voi onneksi kehittää.

Laamasen, Räsäsen ja Juutilaisen mielestä muutoshanke saatetaan tuhota, mikäli vaikuttava viestintä, aktivoiva osallistaminen tai nopeiden tulosten aikaansaaminen eivät ole prioriteettilistalla ja saa tarpeeksi huomiota. Esimiesten tulee myös osata käsitellä muutosvastarintaa rakentavalla tavalla ja heillä tulee olla riittävästi aikaa muutokselle, jotta muutoksen olisi mahdollisuus toteutua onnistuneesti. Joskus muutosta saatetaan johtaa liian nopeasti, liian hitaasti tai päädytään vahingossa ratkomaan ongelmia, jotka eivät vie toimintaa eteenpäin. Mahdollista on myös esimiesten

liian vähäiset voimavarat muutosprosessin johtamiseen tai se, että he ovat liian välinpitämättömiä yritystä kohtaan. Työpaikan ilmapiiri ja ihmisten elämäntilanteet luonnollisesti vaikuttavat muutoksen onnistumiseen. (2016, 5.)

Muutoksen monimuotoisuus saattaa ajoittain sumentua. Tarkemmin muutosta tarkasteltaessa huomataan kuitenkin, että tämän päivän työelämän nähdään muodostuvan kolmen erilaisen muutoksen ympärille. Muutosta on ensinnäkin arjessa tapahtuva jatkuva toiminnan ja ihmisten kehittäminen, kuin myös ajoittain tapahtuvat yksittäiset organisaation muutosprojektit. Muutos on myös jatkuvaa niin sanottua toimialoja disruptoivaa muutosta. (Teerikangas 2018, viitattu 9.4.2020.)

Disruptoivalla muutoksella tarkoitetaan markkinoilla tapahtuvaa murrosta tai häiriötä. Esimerkiksi tekoäly on yksi mahdollinen tulevaisuuden disruptiivisia muutoksia aiheuttava tekijä. (Pinomaa 2018, viitattu 9.4.2020.) Yksittäisiä muutosprojekteja saattaa olla käynnissä useampia yhtä aikaa samassa yrityksessä. Tärkeintä on tiedostaa, että nämä kolme erilaista muutostyyppiä edellyttävät myös erilaista toimintaa siinä, miten yksilöä autetaan yltämään parhaimpaansa, millaisen roolin esimies valitsee ja miten organisaatiota johdetaan. (Teerikangas 2018, viitattu 9.4.2020.)

Muutosta voidaan tarkastella myös tasoittain. Sevenne viittaa Erämetsään määrittellessään muutoksen koostuvan neljästä eri tasosta, joissa muutos on jaettu yksilöä koskeviin muutoksiin, taktisiin tai työmuutoksiin, strategisiin muutoksiin sekä kulttuurisiin muutoksiin. Olipa kyseessä minkä tason muutos tahansa, se voi laajuudeltaan olla joko suppea tai laaja. (2015, viitattu 9.4.2020.)

2.1 Vähittäiskaupan ala muutoksessa

Vähittäiskaupan alan tulevaisuuden muutoksia synnyttävät niin sanotut muutosajurit, jotka puolestaan aiheuttavat organisaatioissa ja yrityksissä niin pieniä kuin suuriakin muutoksia sekä rakenteellisesti että liiketoiminnan suhteen. Voidaan myös puhua niin sanotuista megatrendeistä, jotka tulevat vaikuttamaan suomalaiseenkin tulevaisuuden työelämään. Tällaisiksi megatrendeiksi on enustettu digitalisoitumista, monikulttuuristumista, kansainvälistymistä, ympäristöongelmia, verkostoitumista, yksilöllisyyden korostamista kulutusvalinnoissa, alihankintaa, moniammatillista yhteistyötä, teknologian kehittymistä, materiaalien muuttumista, työvälineiden kehittymistä, työturvalli-

suuden vaatimuksia, fyysistä ja henkistä työstä palautumista sekä taitoa markkinoida muun muassa kestävästä kehityksestä osana tuotteita tai palveluita. (Tulevaisuuden megatrendit 2015, viitattu 10.4.2020.)

Vielä vuoden 2020 alussa Suomeen ennustettiin 2030-luvulle tärkeimmiksi muutosajureiksi kaupungista, väestön vanhenemista, kaupan digitalisaatiota ja kansainvälistymistä sekä talouskasvua. Edellä mainitut muutosajurit tarkoittaisivat toteutuessaan sitä, että esimerkiksi kaupungistumisen seurauksena etenkin erikoiskaupat tulisivat vähenemään entisestään taajamista ja pienemmistä kaupungeista aiheuttaen keskustojen autioitumista ja palvelujen yksipuolistumista. Väestön vanheneminen puolestaan aikaan saa sen, että vaikka suurilla ikäluokilla on ostovoimaa, ei se kuitenkaan välttämättä kohdistu kaupan alan palveluihin. Digitalisaation myötä taas osan nykyisistä työtehtävistä ennustetaan häviävän, mutta tilalle syntyy onneksi uusia. Kilpailun asiakkaista nähdään koventuvan ja kansainvälistyvän entisestään. (Kurjenoja 2019, viitattu 27.02.2020.)

Vielä alkuvuodesta Suomen pankki ennusti pitkän aikavälin mahdolliseksi talouskasvuksi 1,5 prosenttia. Tämä ei valitettavasti toteutuessaan synnytä kotimaassa toimivalle kaupalle nopean kasvun edellytyksiä. Naapurimaassamme Ruotsissa tilanne nähtiin vastaavana, sillä vähittäiskaupan yritysrakenteen kehittymiseen vaikuttavat hyvin pitkälti samat asiat kuin Suomessakin. (Kurjenoja 2019, viitattu 27.02.2020.)

Helmi-maaliskuun aikana koko maailman kuitenkin yllätti Kiinan Wuhanista alun perin alkunsa saanut Covid-19 viruksen leviäminen. Koronavirus sai aikaan maailmanlaajuisen pandemian ja se voidaan nähdä esimerkkinä disruptiosta, joka aiheuttaa paljon pahaa. Järvensivu toteaa maailman olevan nyt nollahetkessä, jossa kukaan ei tiedä, mitä tilalle tulee. Viruksen aiheuttama disruptio on aikaan saanut tyhjiön, joka täyttyy ajan myötä joko hyvillä tai huonoilla asioilla. Olennaista on, millaisia askelia otamme ja mitä tekoja teemme suunnataksemme toimintaa tulevaisuuden kannalta oikeaan suuntaan. Tällä hetkellä on vielä varsin epäselvää, miten aiemmin ennustetut megatrendit tulevat muuttumaan. (De Fresnes 2020, viitattu 10.4.2020.)

Nykypäivän kilpailun radikaali lisääntyminen on johtanut useissa organisaatioissa asiakaskeskeisyyden korostamiseen yhtenä tärkeimpänä kilpailuedun lähteenä. Toteutuakseen asiakaskeskeisyys edellyttää koko yrityksen, niin ylemmän johdon kuin jokaisen työntekijänkin ajatusmaailman muutosta. (Hovi 2018, viitattu 27.02.2020). Lisäksi oman lisänsä kaupan käyntiin ja johtamiseen

tuovat myös nuoret kuluttajat ja työntekijät eli niin sanotut y- ja z-sukupolvet. Heidän kuluttamisesaan korostuvat ekologisuus ja eettisyys, kuten myös digiteknikka. He ovat itse taitavia ja aktiivisia hyödyntämään nykuteknologiaa ja edellyttävät samanlaista aktiivisuutta, osaamista ja avoimuutta myös yrityksiltä. (Salo 2019, viitattu 27.02.2020.) Organisaatiolta ja sen esimiehiltä nämä nuoret perään kuuluttavat etenkin kuuntelemisen taitoa. Heille organisaation työvälineet, prosessit, järjestelmät ja johtamisen laatu ovat suuressa merkityksessä ja mikäli ne eivät ole kunnossa, nuorempi sukupolvi kävelee ulos (Kukkola 2019, viitattu 27.02.2020).

2.2 Muutoskyky

Muutoskykyisyys on määritelty yhdeksi yritysten tärkeimmäksi menestystekijäksi. Muutokset itsessään kasvattavat ja kehittävät muutoskykyisyyttä. Todellisessa muutoskykyisessä organisaatiossa ymmärretään, että muutos on jatkuvaa ja että se ylläpitää yrityksen toimintakykyä. Lisäksi tällaiselle organisaatiolle on tyypillistä, että tehtävät ja tavoitteet ovat sisäistetty, tulevaisuuden kuva on selkeä ja aikaisemmista kokemuksista halutaan ottaa opiksi. Juurikin muutoksesta saadut opit ja kokemukset ovat olennaisia kasvattamaan muutoskykyä organisaation oppisen ohella. (Ilmarinen 2020, viitattu 4.3.2020.)

Esimies ei voi uudistaa organisaatiota ilman ihmisiä. Ihmisiä puolestaan tarvitsee energisoida muutoksen alla. Tämä edellyttää kuitenkin ensin esimiehen oman muutosvalmiuden ja tahdon tarkastelua. Esimiehen oma motivaatio ja into työyhteisön kehittämiseen sekä yhteistoimintaan ovat kaiken muutosviestinnän lähtökohta ja onnistuneen muutoksen tae. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 46.)

Omaa muutoshalua tunnustelemalla ihmisen on mahdollista tunnistaa muutokseen liittyviä henkilökohtaisia, mielen päällä olevia tiedostettuja tai tiedostamattomia, kysymyksiä. Nämä kysymykset saattavat koskea ihmisen itsensä ymmärrystä muutoksen järkevyydestä ja tarpeellisuudesta, muutokseen liittyvistä tunteista tai siitä miten itse asennoituu uuden oppimiseen. Kun on ensin muodostanut itselleen selkeän kuvan omasta muutoshalusta, on helpompaa myöhemmin keskustella muutoksesta esimerkiksi toisten kollegojen kanssa. (Laamanen ym. 2016, 61–62.)

Heiskanen ja Lehikoinen kehottavat esimiehiä ylläpitämään muutosvalmiutta ensinnäkin omaa osaamistaan päivittämällä lisäten esimerkiksi kielitaitoa, it-osaamista, liiketoimintaosaamista sekä

työ- ja vuorovaikutustaitoja. Uuden oppiminen olisi hyvä liittää osaksi omaa henkilökohtaista tulevaisuuden visiota. Muutosvalmiutta ylläpitää myös muutokseen niin sanotusti sisälle pääseminen, jotta omaa innostusta pystyy jakamaan muille toimien esimerkkinä ja innovoijana. Tämän lisäksi on tärkeä keskittyä muutoksen mukana tulleisiin uusiin mahdollisuuksiin, jotka mahdollistavat uuden oppimisen. (2010, 47.)

Onnistuakseen muutosvalmiuden ylläpitämisessä esimieheltä edellytetään ensinnäkin rohkeutta, sillä rohkeus luo luottamusta. Lisäksi vaaditaan uteliaisuutta, jotta itse ensin kykenee ymmärtämään, mistä on kyse sekä positiivisuutta, jotta mieli saadaan pysymään avoimena ja ympäristössä nähdään uhkien sijasta mahdollisuuksia. Esimiehen tulee lisäksi hankkia tietoa, analysoida ja jatkojalostaa sitä eteenpäin eri perspektiiveistä. Viimeisimmäksi, muttei vähäisimmäksi, esimiehen tulee kuunnella. Aito vuorovaikutus ihmisten välille syntyy kuuntelemalla. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 47.)

2.3 Ryhmän onnistuminen muutoksessa

Laamanen ym. toteavat, että useissa organisaatioissa organisaatiorakenne on jatkuvassa muutostilassa, koska ajatellaan, että johtajien tulee koko ajan etsiä optimaalista organisaatiorakennetta. Näissä organisaatioissa nähdään, että strategisten tavoitteiden ja kilpailutilanteen muuttuminen edellyttää myös organisaatiorakenteen muuttamista. Halutaan oikeat ihmiset oikeisiin työtehtäviin. Lisäksi näille organisaatioille on tunnusomaista ajatella, että tulos syntyy kovien tavoitteiden ja tarvittavien resurssien avulla. Mikäli tulosta ei synnykään eikä tavoitteita saavuteta, ylimmän johdon vastuulla on reagoida tähän. Jos ongelma juontaa juurensa tiettyyn henkilöön, hänet todennäköisesti poistetaan. Jos taas kyseessä on laajempi kilpailukykyongelma, toteutuu organisaatiomuutos. Moni, etenkin turvallisuutta ja jatkuvuutta kaipaava, kokee organisaatiomuutoksen stressaavana aiheena ja työteho saattaa heikentyä pitkäksi aikaa. (2016, 112.)

Organisaatiomuutos ei valitettavasti useinkaan ratkaise yrityksen kilpailukykyyn tai toimintakulttuuriin liittyviä ongelmia, koska niissä energia suuntautuu usein liiaksi omien asemien vahvistamiseen. Asiakas ja itse tuottava työ jäävät tällöin vähemmälle huomiolle. Olennaista olisi sen sijaan hahmottaa organisaatiomuutokseen liittyvä toiminnan muutos. Pelkällä vastuuhenkilöiden nimeämisellä, ihmisten uudelleen sijoittelulla ja tavoitteiden asettamisella ei vielä saada aikaan tuloksia. Muutoksissa ryhmä yleensä puolustaa omia etujaan sekä jatkuvuutta. Henkilöstömuutoksien myötä

ryhmä hajoaa ja ihmiset siirtyvät uusiin työtehtäviin toisissa ryhmissä. Joskus taas tilanne voi olla, että ryhmään tulee uusia jäseniä tai ryhmästä lähtee nykyisiä jäseniä muualle. Etenkin esimiesten on hyvä tiedostaa, mitä ryhmässä tapahtuu muutosten myötä käytännön tasolla. (Laamanen ym. 2016, 112.)

Ryhmän kehitysvaihe vaikuttaa myös muutoksen läpiviemiseen. Arikoski ja Sallinen ovat perehtyneet psykoterapeutti Aku Kopakkalan ajatteluun ryhmän kehitysvaiheista ja pohjaavat myös omat ajatuksensa tähän samaiseen malliin. Malli kuvaa ryhmän kehittymistä, kasvamista ja muuttumista nelivaiheisesti ja sen avulla voidaan tarkastella esimiehen ja ryhmän jäsenten rooleja sekä ryhmädynamiikkaa etenkin muutoksissa. (2007, 24.)

Esimiehen nähdään sijaitsevan tässä mallissa oman ryhmänsä reunalla. Vaiheesta toiseen eteneminen ottaa oman aikansa ja siihen vaikuttaa ryhmän jäsenet, heidän kokemuksensa, esimiehen johtamistaidot ja -kokemukset sekä vallitseva organisaatiokulttuuri. Ryhmän sisällä on yleensä eri kehitysvaiheessa olevia yksilöitä, mutta heistä enemmistön kehitystaso määrittää sen, miten ryhmä toimii ja mihin kehitysvaiheeseen se kuuluu. On syytä tiedostaa, että kaikki ryhmät eivät noudata kehityksessään mallin mukaista etenemistä, vaan saattavat hypätä esimerkiksi jonkun vaiheen yli. Ryhmä saattaa edustaa myös jonkin vaiheen sekamuotoa. Lisäksi esimiesten kannattaa toimissaan huomioida, että mikäli ryhmän koostumusta muutetaan kolmen ensimmäisen kehitysvaiheen aikana, vaarana on ryhmän taantuminen. Sen sijaan neljännessä kehitysvaiheessa ryhmä pysyy niin sanotun korkealaatuisen työn ja vuorovaikutuksen tasolla, vaikka sen kokoonpanoa muutettaisiinkin. (Arikoski & Sallinen 2007, 24.)

Arikoski ja Sallinen toteavat, että ryhmän kehittyessä vaiheesta seuraavaan myös ryhmän koheesio, itsenäisyys, tehokkuus, työn laatu ja tuloksen tekeminen kehittyvät parempaan suuntaan. Kaikissa kehitysvaiheissa mukana kulkevat ihmisten väliset kiintymyksen ja aggression tunteet. Eri kehitysvaiheet ratkaisevat, miten aggressioita ja konflikteja käsitellään vai jäävätkö ne ratkaisematta. Esimiehen tulee tunnistaa ryhmänsä kehitysvaihe ja hänen tulee kyetä johtamaan erilaisia ryhmiä ei tavoin. (2007, 25.)

Ryhmän kehityksen ensimmäinen vaihe

Ensimmäisen vaiheen Aku Kopakkala on nimennyt alkavan ryhmän vaiheeksi. Tässä vaiheessa ryhmä ei vielä välttämättä tunnista omia rajojaan ja sen jäsenet pohtivat "kuulunko ryhmään" tai

”kuka muu ryhmään kuuluu”. Yhteinen tavoite ei ole vielä selkiytynyt ja roolit saattavat olla epäselviä. Syrjintää voi myös esiintyä, mikäli jonkun jäsenen rooli poikkeaa vallaväestön rooleista. Esimies nostetaan jalustalle ja luotetaan, että hän ratkaisee kaikki ongelmat. Joskus tilanne saattaa kärjistyä jopa sellaiseen toimintaan, ettei ryhmä itse kykene ottamaan minkäänlaista vastuuta ongelmatilanteissa. Yksilöille on tyypillistä jopa torjua ja kieltää mahdollinen muutos. Ei siis ihme, että jotkut terapeutit nimittävät tätä vaihetta myös pikkulapsivaiheeksi työntekijöiden kiintyessä esimieheensä kuin lapsi vanhempiinsa. Yksilöt saattavat tehdä ryhmän sisällä päällekkäisiä työtehtäviä, koska vuorovaikutus on kovin alkeellisella tasolla. (Arikoski & Sallinen 2017, 25–27.)

Uudessa ryhmässä esimiehen vastuut ja velvollisuudet kasvavat. Esimiestä tarvitaan paljon ryhmän sisällä. Tärkeimpänä esimiestehtävänä painottuu, mielellään yhteistyössä ryhmänsä kanssa, luoda ryhmälle omat pelisäännöt ja tämän jälkeen valvoa niitä. Näin varmistetaan kaikille oikeudenmukainen kohtelu ja lisätään myös turvallisuuden tunnetta ryhmässä. Esimiehen tulee olla sopivan etäällä työntekijöistään, mutta kuitenkin riittävän lähellä. Ongelmatilanteisiin tulee kyetä puuttamaan heti alusta alkaen. Esimiehen on syytä muistaa, ettei hän tee asioita ryhmän puolesta, vaan kannustaa ja rohkaisee yksilöitä ja ryhmää itsenäiseen ja vastuunkantoiseen toimintaan. (Arikoski & Sallinen 2017, 27–28.)

Ryhmän kehityksen toinen vaihe

Toiseen vaiheeseen edetessään ryhmä on jo ensimmäistä tehokkaampi ja yhtenäisempi. Ihmiset tiedostavat ja tuntevat kuulevansa ryhmään, mutta oma asema ryhmän sisällä saattaa vielä olla epävarma. Tälle ryhmänkehitysvaiheelle tunnusomaista on kritiikki, joka helposti kohdistuu itse esimieheen. Erityisesti muutostilanteissa kritiikki voi olla hyvinkin kovaa. Esimiehen tulee ymmärtää ryhmänsä ja sen yksilöiden käytös siten, että ryhmällä on tarve ilmaista itseään aggressiivisesti kehittyäkseen ja kantaakseen myöhemmin lisää vastuuta. Esimies ei saa kuitenkaan vastata mahdolliseen vihaan vihalla, vaan keskustelemalla. Kehityskeskustelut toimivat erinomaisena työkaluna tässä kehitysvaiheessa. Sen yhteydessä esimies pystyy yksilön kanssa määrittelemään työntekijän kehitystarpeet huomioiden myös työntekijän toiveet. Mikäli esimies ei jostain syystä kykenekään vastaanottamaan häneen kohdistuvaa kritiikkiä, voi ryhmä päätyä todelliseen kriisiin, jossa ryhmän perustehtävä hämärtyy. (Arikoski & Sallinen 2017, 29–30.)

Ryhmän kehityksen kolmas vaihe

Siirryttyään kolmanteen vaiheeseen ryhmä on kehittynyt eheäksi ja vahvaksi. Ryhmässä elo on kuin vastarakastuneella, jolloin ryhmän jäsenet näkevät toisissaan pelkästään hyviä ominaisuuksia ja mahdolliset negatiiviset asiat kohdistetaan ulkomaailmaan. Erimielisyyksiä ei niinkään esiinny ja ryhmän tehokkuus on huippuluokkaa. Haasteena on kuitenkin ryhmän erkaantuminen muista ryhmistä ja ryhmä saattaa jopa tiedostamattaan pantata tietoa ryhmän ulkopuolisilta. Ryhmänsä ohella myös esimies saattaa niin sanotusti jumittaa ryhmänsä sisälle. Esimies ei kuitenkaan saa reagoida kielteisesti ryhmän hyvään oloon, ellei se aiheuta muulle organisaatiolle tai muille ryhmille haittaa tai laske tulosta. Toiminta voi vaikuttaa tulokseen, mikäli ryhmä etäänny pois sen perustehtävästä. Ryhmän jäsenet viihtyvät toistensa seurassa jopa vapaa-ajalla. Arikosken ja Sallisen mukaan vaarana on, että ryhmä alkaa elämään enemmän itseä kuin organisaatiota varten. (Arikoski & Sallinen 2007, 31–32.)

Kolmannessa vaiheessa ryhmän kohdatessa muutoksen, se usein torjuu sen turvautumalla itseensä ja jäseniin, jolloin se erkanee vielä kauemmaksi muusta organisaatiosta. Ryhmä niin sanotusti kieltää muutoksen koskemasta heitä itseään ja kuvittelee, että he pärjäävät hyvin ilman muiden apua. Ryhmän imu saattaa kohdistua esimieheen hyvinkin voimakkaana etenkin muutostilanteissa. Esimiehen tulee kuitenkin muistaa paikkansa ryhmän rajapinnalla ja hänen on huolehdittava ryhmän strategian mukaisesta toiminnasta. Esimies muistuttaa omalla esimerkillään, miten yhteistyötä tehdään yli oman ryhmän rajojen. (Arikoski & Sallinen 2007, 33–34.)

Ryhmän kehityksen neljäs vaihe

Neljättä ryhmän kehitys vaihetta voidaan verrata aikuisuuteen siirtymiseen. Tällöin ryhmälle on ominaista joustava jäämäkkyys eli osataan tarvittaessa antaa periksi. Lisäksi kyetään pitämään kiinni sovitusta ja puututaan tarvittaessa asioihin terveellä järjellä. Ryhmä jakaa avoimesti omaa osaamistaan ja auttaa muita tarvittaessa. Tässä vaiheessa ryhmä myös kestää muutokset eikä taannu, vaikka sen henkilöstörakennetta muutettaisiin. Ryhmän olisi jopa syytä tässä vaiheessa ajoittain muuttuakin. Arikoski ja Sallinen toteavat, että ryhmä ei saa kuitenkaan uudistua liian nopeasti, sillä suuri ja kokematon joukko uusia jäseniä vie ryhmän väistämättä kehityksen alkuun. Perusperehdytyksen on oltava kunnossa uusille jäsenille. Esimies toimii niin sanotussa valmentajan roolissa havainnoiden ryhmänsä talentteja ja tukien heitä kehityksessään. Pahin mahdollinen virhe olisi estää lahjakkaan ja hyvin motivoituneen työntekijän kasvu siinä uskossa, että pelkää oman asemansa puolesta. Tällainen toiminta paljastuu aina jälkikäteen. (Arikoski & Sallinen 2007, 34–35.)

Neljännän kehitysvaiheen saavuttanut ryhmä kykenee muutostilanteissa säilyttämään fokuksen sen perustehtävään ja tekemään siihen tarvittavia muutoksia. Muutosprosessissa onnistutaan nopeasti saavuttamaan niin sanottu turvallisuuden tunne itsenäisellä tiedonhaulla muutoksesta. Ihmiset selvittävät, mitä muutos merkitsee niin yksilön kuin ryhmänkin kannalta ja aloittaa tavoitteellisen toiminnan muutoksen eteen. Ryhmä ymmärtää, että muutoksesta selvitään parhaiten osallistamalla muutoksen toteutukseen. Esimies edesauttaa turvallisuuden tunteen syntymistä muutoksen aikana kohdistamalla resursseja ryhmän yksilöiden kehittämiseen ja motivointiin. Etenkin muutostilanteissa menestyy parhaiten neljännen kehitysvaiheen tunnuspiirteet täyttävä ryhmä, koska ryhmä kykenee osaamisen jakamiseen sekä kehittämiseen yhteistyössä koko organisaation kanssa. (Arikoski & Sallinen 2007, 36.)

2.4 Yhteistyö erilaisten ihmisten kanssa

Jokainen meistä on todennäköisesti kohdannut ihmisiä, joiden kanssa yhteistyö ja kehittäminen tuntuu haastavalta. Tilanne saatetaan herkästi tulkita asennepulmaksi, motivaation puutteeksi tai jopa tyhmyydeksi. Todellisuudessa kyseessä on kuitenkin usein erilaiset persoonallisuudet, ajattelutyyli ja toimintatyyli, jotka näyttävät vuorovaikutuksen ja yhteistyön yhteydessä. Lisäksi yhteistyöhön on merkitystä roolilla, jonka kautta asiaa tarkastellaan, kokemuksen kautta syntyneillä asenteilla ja uskomuksilla, kokemuksen kautta syntyneellä osaamisella, ryhmän jäsenyydellä, fyysisellä erilaisuudella, kulttuurillisella erilaisuudella sekä kokemuksella henkilöstä ja yhteistyön historiasta. Sanotaan, että reagoimme varoen, välttämällä tai torjuen kohdatessamme erilaisuutta, koska se kulkee meillä geeneissä. Ihmisen tulee kuitenkin löytää keinoja olla jättäytymättä pelkästään intuition ja viettien varaan, koska tällöin suuri kehittämiseen liittyvä potentiaali jäisi hyödyntämättä. (Laamanen ym. 2016, 90.)

Erilaisuuden hyödyntämiseen yhteistyössä auttaa ensinnäkin yhteistyötä edistävien ja sitä haittaavien tekijöiden tunnistaminen. Tässä apuna voidaan hyödyntää esimerkiksi Thomas-analyysia. Toisena on syytä hyväksyä ne yhteistyöhön vaikuttavat tekijät, joihin ei voida vaikuttaa. Palautetta voi aina antaa ja esittää toiveita toiselle ihmiselle esimerkiksi yhteistyön parantumiseksi. Ketään ei kuitenkaan voi muuttaa, vaan ihmisen tulee itse tehdä päätös tapansa muuttamisesta. Sen sijaan voidaan ymmärtää ja hyväksyä tilanne sekä toinen ihminen sellaisena kuin hän on. Näin toimimalla

ihminen muuttaa suhtautumistaan toiseen ja kykenee suuntaamaan energiansa torjunnasta yhteistyötä edistävään toimintaan. Ihannetilanteessa työntekijät näkevät keskinäisen yhteistyön molemmille osapuolille tärkeänä ja haluavat kehittyä. Tämän seurauksena opimme hyödyntämään erilaisuutta yhteistyössä ja se avaa tien aikaisempaa parempiin tuloksiin. Ihminen voi ensinnäkin itse aina kehittää edelleen omia vuorovaikutustaitojaan, mikä luonnollisesti edesauttaa yhteistyötä erilaisten ihmisten kanssa. Lisäksi esimies voi tukea työntekijöitään omassa vuorovaikutuksen kehittämisenä esimerkiksi valmentavalla otteella. Valmiiden vastausten sijasta esimies auttaa avoimia kysymyksiä asettamalla, haastamalla, sparraamalla, mentoroimalla sekä positiivista palautetta antamalla. (Laamanen ym. 2016, 90–91.)

Erilaisuus tulee esille hyvin konkreettisilla tavoilla etenkin muutoksissa. Osa innostuu, kun taas osassa muutos saa ensimmäisenä aikaan puolustusreaktion. Kyseessä on puhtaasti näiden ihmisten luonnollinen tapa reagoida uuteen. Olipa kyseessä muutoksen tekijä, johtaja tai esimies, erilaisuus ilmenee heissä kaikissa omalla tavallaan. Yksi haluaa heti rynnätä uuden asian kimppuun, siinä missä toinen kiiruhtaisi ennemmin hitaasti alussa. Lisäksi osa ihmisistä on niin sanottuja ”tekijöitä” eli tekemisen kautta oppivia, kun taas toiset ovat enemmän ”kehittäjiä” eli etsivät koko ajan uusia ideoita ja mahdollisuuksia. Onnistuneeseen muutoksen läpivientiin tarvitaan erilaisia ihmisiä. (Laamanen ym. 2016, 91–93.)

3 MUUTOSPROSESSI

Ihmiset reagoivat muutoksiin hyvin yksilöllisesti, mutta sekä yksilöiden että ryhmien suhtautumisessa muutokseen on tunnistettavissa myös selviä yhtäläisyyksiä. Tiedostamalla muutosprosessin eri vaiheet, helpotetaan niin oman kuin muidenkin toiminnan ymmärtämistä. (Rasila & Pitkonen 2010, 20.)

Ennen kuin muutosprosessia käynnistetään, tulee selvittää organisaation aiemmat kokemukset niin onnistuneista muutoksista kuin mahdollisista epäonnistuneista tai kesken jääneistä muutoksista. Mikäli muutoksissa on aiemmin epäonnistuttu, on tärkeä selvittää, onko niistä otettu opiksi. Muutoksen tarpeesta tulee olla yksimielinen ymmärrys ja henkilöstö on saatava ymmärtämään muutoksen välttämättömyys. Muutosprosessin käynnistämiseen vaikuttavat luonnollisesti myös organisaation resurssit, joten ne tulee muistaa ottaa huomioon. Joskus organisaatiossa saattaa olla tilanne, että muutoksia ja kehityshankkeita on käynnissä useampia yhtä aikaa, eivätkä voimat valitettavasti riitä enää uuteen muutokseen. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 62.)

Muutosprosessissa lähdetään liikkeelle suunnittelusta, johon johdon olisi hyvä ottaa työntekijät mukaan. Johdon tulee muistaa käydä avointa keskustelua ja tiedottaa hyvissä ajoin suunnitteilla olevista muutoksista, jotta vältytään huhupuheilta. (Rasila & Pitkonen 2010, 20.) Niin muutoksen suunnittelussa kuin yleensä muussakin suunnittelussa, pätee hyvin vanha sanonta; ”hyvin suunniteltu, on puoliksi tehty”. Suunnitteluun kannattaa siis panostaa resursseja, koska siihen sisältyy paljon tärkeitä asioita, joiden avulla varmistetaan keskeisten muutoksen hallinnan osatekijöiden huomiointi. Muutoksen suunnittelussa on myös varmistettava, että muutoksen visio ja tavoite ovat määriteltäviä riittävän selkeästi. Apuna voidaan hyödyntää esimerkiksi SMART-työkalua, jolla varmistetaan, että tavoite on saavutettavissa, mitattavissa, aikaan sidottu, rajattu ja tärkeä (Ristikangas & Ristikangas 2017, 219). Tämä auttaa samalla muutoksen organisoinnin varmistamisessa sekä siinä että muutoksen edistymistä kyetään seuraamaan. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 62–63.)

Muutoksen suunnitteluvaiheessa johdon, henkilöstön tärkeimpien vaikuttajien sekä yrityksen tieto- ja ohjausjärjestelmien tulee olla muutoksen takana. Ennen muutoksen alkua jokaisen muutokseen osallistuvan tahon tulee ymmärtää muutoksen tavoitteet ja linjaukset yhdenmukaisesti. Johdon on oltava samoilla linjoilla myös valittujen toimintatapojen suhteen, jotta se kykenee perustelemaan

muutoksen syyt ja tavoitteet koko organisaatiolle. Esimiesportaan tulee niin ikään kertoa muutoksesta saman linjan mukaisesti omalle henkilökunnalleen. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 62, 65.)

Kuten aiemmin on todettu, muutos aiheuttaa etenkin alussa huolta, joten muutosta suunniteltaessa tulee pohtia, osataanko näitä henkilöstön mahdollisia huolenaiheita käsitellä rakentavasti ja uskaltavatko ihmiset tuoda esille poikkeavia näkemyksiä. Lisäksi tulee selvittää, tiedetäänkö organisaatiossa, millaisia uusia taitoja ja asenteita muutoksessa tarvitaan. Suunnitteluun liittyy myös olennaisesti tulevaisuuden ennakointi. Tällä tarkoitetaan sitä, että organisaatiossa mietitään tulevaisuuden erilaisia vaihtoehtoja. Toisin sanoen varaudutaan erilaisiin tulevaisuuksiin, joka puolestaan on tärkeää nykypäivän alati muuttuvassa maailmassa. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 63.)

Suunnittelun jälkeen tiedotetaan muutoksesta. Samalla käynnistetään myös niin sanotun muutoshokin käsittely tiedotuksen seurauksena. Ihmisten reaktioihin vaikuttavat muun muassa muutoksen merkitys ja yllätyksellisyys. Esimiehen on tiedostettava, että muutoksesta tiedotettaessa ihminen pystyy yleensä vastaanottamaan ainoastaan itseään koskevan tiedon. Esimiehen on syytä kiinnittää huomiota turvallisuuden tunteen luomiseen sekä mahdollisuuteen antaa ihmisten käsitellä tunteita ja ajatuksiaan. Mikäli tässä epäonnistutaan, koko muutosprosessi saattaa vaikeutua ja hidastua. Muutoksen kohdistuessa ryhmään, koko ryhmän toimintakyky saattaa hetkellisesti taantua. Yleensä tällainen vaihe kestää muutaman päivän, mutta suurissa muutoksissa aikaa saattaa kulua viikkoja. Voimakkaissa reaktioissa esimiehen on syytä ohjata työntekijänsä lääkäriin, mikäli hän ei itse sinne kykene hakeutumaan. (Rasila & Pitkonen 2010, 20–21.)

Shokkivaihetta seuraa reagointivaihe, jossa on mahdollista, että ihminen saattaa kokea itsensä avuttomaksi ja kadottaa toimintakykynsä. Muita tyypillisiä tunteita ovat pelko, pettymys, suru, kiukku ja katkeruus. Nämä tunteet on otettava huomioon ja niille on annettava aikaa. Muutoksen koskettaessa koko ryhmää, tunnusomaista saattaa olla joukon sisäänpäin kääntyminen ja se, etteivät nämä ihmiset enää kykene suunnitelman mukaiseen toimintaan. Ryhmä turvautuu toisiinsa, muutoksen vastustaminen saattaa olla hyvinkin rajua ja työntekijät ovat kriittisiä. Kielteiset tuntemukset kuuluvat muutosprosessiin ja näiden kautta ihminen hahmottaa kyseessä olevaa muutosta. Muutosprosessia johtavan henkilön tulee tällöin muistaa, ettei hän ota itseensä tai provosoidu näistä reaktioista. (Rasila & Pitkonen 2010, 21–22.)

Lopulta yksilö tai ryhmä siirtyy työstämään muutosta, jolloin uteliasuus uutta kohtaan on herännyt. Muutos alkaa näyttäytyä hiljalleen haasteen sijasta mahdollisuutena. Ymmärretään, mitä muutos

merkitsee ja miksi siihen tulee sopeutua. Tämän seurauksena yksilö tai ryhmä suuntautuu uudelleen eli on niin sanotusti sinut tilanteen kanssa ja ryhtyy taas niin ottamaan kuin jakamaan vastuuta sekä toimimaan aktiivisesti. Tunnusomaista ovat innostus uudesta, optimismi ja toiveikkuus. Muutosprosessissa on edetty siihen pisteeseen, että toiminta alkaa vastaamaan odotuksia. (Rasila & Pitkonen 2010, 22.)

Muutosprosessia on kuvattu useampien mallien kautta. Seuraavassa esitellään kaksi tunnetuinta muutosmallia.

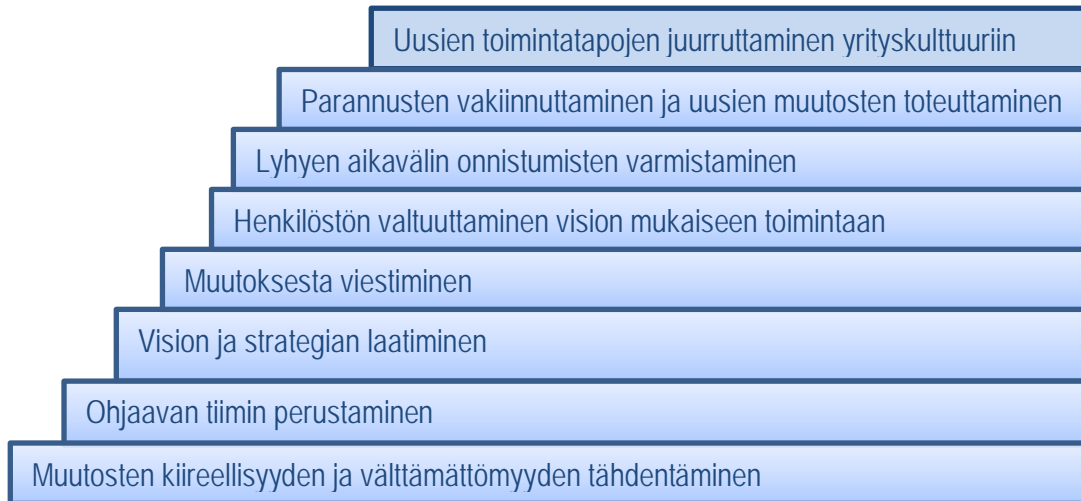
3.1 John Kotterin 8-vaiheinen muutosmalli

Apuna onnistuneeseen muutokseen toimii jo klassikoksi muodostunut John Kotterin 8-vaiheinen muutosmalli (kuvio 1). Vaikka malli on yli 20 vuotta vanha, toimii se edelleen yhdenlaisena muutosprosessin runkona. (Kotter & Rathgeber 2008, 125.)

Mallissa portaiden alimmilla tasoilla valmistellaan muutokselle lähtökohdat. Muutoksen johtajan tulee saada aikaa kiireen tuntu, niin että muut havaitsevat tarpeen muutokselle ja nopealle toiminnalle. Tämän jälkeen kootaan vahva ryhmä, joka lähtee viemään muutosta eteenpäin. Ryhmästä tulee löytyä taitoa johtaa, luotettavuutta, kommunikointikykyä, auktoriteettia, analysointikykyä ja ryhmän tulee omaksua kiire. Kun lähtökohdat ovat valmisteltu, tulee muutoksen johtajan päättää mitä tehdään. Toisin sanoen muutokselle pitää kehittää visio ja strategia. Tämä vaatii selvitystä siitä, mitä eroa tulevaisuudella tulee olemaan menneeseen ja millä tavoin tulevaisuus toteutetaan. (Kotter & Rathgeber 2008, 125.)

Seuraavaksi edetään toteutus vaiheeseen, jossa ensinnäkin muutoksen johtajan tulee selvittää oma visio, jotta hän voi sen myydä edelleen muutosryhmälle. Sen jälkeen, kun on varmistettu ryhmän todella sisäistäneen ja hyväksyneen muutosjohtajan visio ja strategia, tulee valtuuttaa ryhmän jäsenet toimimaan. Toiminnan käynnistyessä ja edetessä ryhmän tulisi saada kokea niin sanottuja lyhyen aikavälin voittoja. Tämä tarkoittaa sitä, että muutosjohtajan tulisi saada aikaan mahdollisimman pian muutama näkyvä onnistuminen eli luoda onnistumisen tunnetta ryhmässä. Luovuttaa ei saa, vaikka vastoinkäymisiä tulee. Muutosjohtajan tulee tavoitella ryhmänsä kanssa visiotaan sinnikkäästi muutos toisensa jälkeen. (Kotter & Rathgeber 2008, 126.)

Viimeiseksi, muttei vähäisimmäksi muutos tulee juurruttaa. Tulee luoda uusi kulttuuri peräänkuulluttamalla uusia toimintatapoja. Samalla varmistetaan, että uudet toimintatavat todella pitävät pintansa siihen asti, kunnes vanhoista tavoista ollaan valmiita luopumaan. (Kotter & Rathgeber 2008, 127.)



KUVIO 1. John Kotterin muutosjohtamisen portaat (Tiimiakatemia Global 2017, viitattu 10.4.2020)

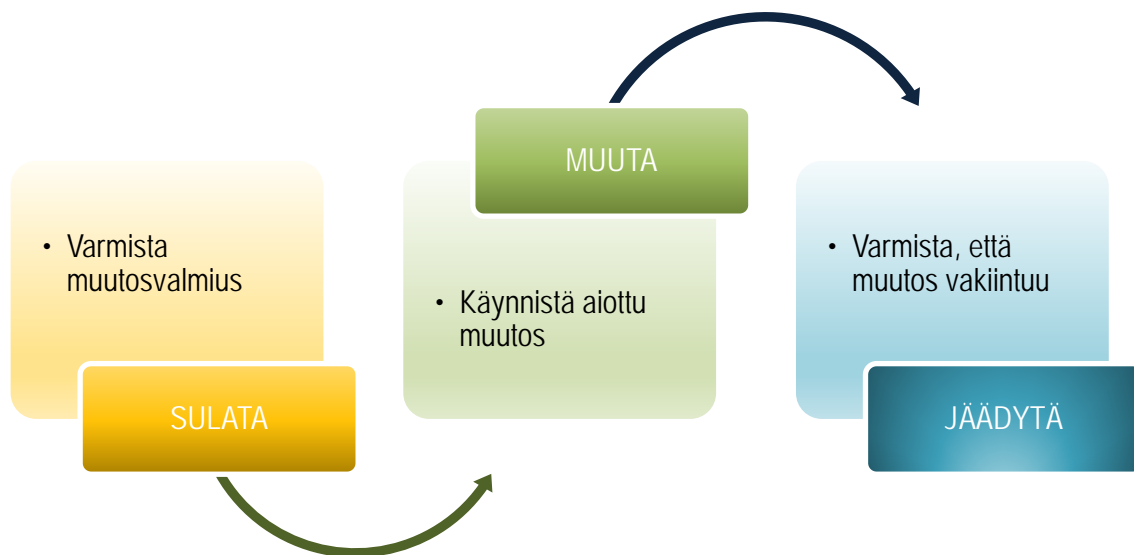
3.2 Kurt Lewinin 3-vaiheinen muutosmalli

Toinen hyvin tunnettu muutosjohtamisessa apuna käytetty muutosmalli on Kurt Lewinin jo 1940-luvulla alkunsa saanut sulattavan jään malli (kuvio 2). Vaikka malli on vanha, siltä käytetään silti edelleen useiden muutosten toteuttamisessa. Malli pohjautuu nesteen olomuodon analogiaan ja sen perusajatus sisältää kolme vaihetta: Sulattamisen, muutoksen ja jäädyttämisen. (Hellström 2014, viitattu 11.4.2020.)

Ensimmäisessä eli sulatusvaiheessa tärkein tehtävä on varmistaa organisaation vastaanottavuus muutokselle. Se tapahtuu Kotterin tavoin luomalla välttämättömyyden tunne muutosta kohtaan. Lisäksi tässä vaiheessa muun muassa analysoidaan nykytilaa, määritellään tarkasti muuttuva asia, varmistetaan johdon mukanaolo, luodaan turvallisuuden tunnetta ja motivoidaan ihmisiä muutokseen. (Hellström 2014, viitattu 11.4.2020.)

Kun ihmiset on saatu mukaan muutokseen, on varsinaisen toteutuksen aika. Tässä toisessa vaiheessa vahvistetaan ihmisten uskoa uuteen muutokseen kertoen esimerkiksi, mitä hyötyä muutok-

sesta on jokaiselle ja tehdään muutokselle tarkka muutossuunnitelma. Mikäli muutos vaatii toteutukseen ihmisten kouluttamista, niin se tapahtuu tässä vaiheessa. Ihmisille tulee antaa aikaa ja tilaisuuksia keskustella muutoksesta. Viimeisessä vaiheessa puolestaan on tarkoitus juurruttaa muutos organisaatioon. Siinä estetään paluu vanhaan ja niin sanotusti jäädytetään uusi muutos toimintaan. (Hellström 2014, viitattu 11.4.2020.)



KUVIO 2. Lewinin 3-vaiheinen muutosmalli (Hellström 2014, viitattu 11.4.2020)

3.3 Muutosviestintä osana muutosprosessia

Nykypäivän muutosviestintää ei voi enää rakentaa vain yhdensuuntaisen tiedottamisen varaan. Organisaatiot eivät voi tuudittautua siihen uskoon, että kun työntekijä saa tarpeeksi paljon tietoa, hän alkaa käyttäytyä halutulla tavalla. Valitettavan usein juurikin inhimillinen ulottuvuus unohtuu. Muutoksista viestittäessä tavoitteena tulee olla auttaa ihmisiä ymmärtämään, mistä oikein on kyse, miksi muutos on välttämätön ja mihin sillä tähdätään. Lisäksi henkilöstö ja heidän asiantuntemuksensa on hyvä osallistaa muutoksen toteuttamiseen. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 19.)

Kellokumpu (luento 17.2.2020) muistuttaa, että myös viestintä on johtamista. Tästä syystä on erittäin tärkeää huomioida, mitä viestitään ja kenelle viestitään. Heiskanen & Lehikoinen (2010, 20–21.) puolestaan toteavat, että onnistunut viestintä ehkäisee ja jopa pienentää muutoksen negatiivi-

sia vaikutuksia luottamukseen, motivaatioon ja työilmapiiriin. Kun muutosviestintää toteutetaan enakoivalla, rakentavalla ja inhimillisellä tavalla, koko organisaatiota autetaan sitoutumaan muutokseen.

Muutosviestintä on siinä missä muukin viestintä osa yrityksen perustehtävää. Vastuuta ei voi sysätä viestintäosastolle, vaan johto, esimiehet sekä jokainen muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen osallistuva henkilö on avainasemassa muutosten ja viestinnän onnistumisessa. Luottamuksen säilyttämiseksi johdon ja esimiesten tulee jatkuvasti kirkastaa muutoksen taustalla olevia tavoitteita. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 21–22). Heiskanen ja Lehikoinen (2010, 21–22) lainaavat Neste Oilin toimitusjohtajaa Matti Leivosta kiteyttääkseen muutosjohtamisen seuraavasti:

”Muutosjohtamista ei voi ostaa konsulttitoimistosta, eikä se ole rautaa, jonka voi kantaa sisään toimistoon. Muutosjohtamisen taustalla on aina ihminen ja muutos lähtee aina omasta esimerkistä. Muutos lähtee kunnolla liikkeelle, vasta kun ihmisen sielut ja sydämet on voitettu.”

Muutosviestinnässä inhimillisyyden korostuessa viestinnän tulee tapahtua ”human to human”-periaatteella. Tällöin viestijän tulee ymmärtää, että kyseessä on ihminen, joka viestii, ei siis yrityksen seinät tai logo. Lisäksi vastaanottajana on aina ihminen. Empatian merkitys korostuu etenkin, kun ei olla kasvokkaisessa vuorovaikutuksessa. Yleensä muutosviestinnässä lähdetäänkin liikkeelle tunne edellä asioita ajatellen. Pohdittavaksi viestijälle jää ymmärtää, mikä on viestin saajan kannalta tärkeää ja relevanttia ja mitä mahdollisia kysymyksiä saattaa herätä. Olennaista on myös etukäteen suunnitella, missä ja milloin näihin lisäkysymyksiin vastataan. (Kellokumpu, luento 17.3.2020.) Yleensä työntekijöillä on tarve pohtia esimiehensä kanssa tai ryhmässä seuraavia kysymyksiä: Miten minun käy, miksi tämä muutos, mikä muuttuu tai mihin olemme menossa. Muutos mahdollistuu vasta, kun työntekijät ymmärtävät, sisäistävät ja hyväksyvät muutoksen tavoitteet ja sen myötä käyttöön otettavat uudet toimintatavat. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 21–22.)

Tarvittavan tiedon tulisi olla etenkin kaikkien asianosaisten saatavilla. Tämä puolestaan onnistuu, kun käytössä on foorumeita, joilla työyhteisön jäsenet voivat kommunikoida tarpeensa mukaan, joko virallisesti tai epävirallisesti. Merkitykselliseksi muodostuu ymmärtää se seikka, millaista viestintää henkilöstö tarvitsee kyetäkseen ja motivoituaikseen aidosti osallistumaan muutokseen. Muutos luo usein hämmennystä ja saa aikaan joissakin työntekijöissä jopa lamaantumisen. Se jääkö ihminen muutoksen sivustaseuraajaksi vai ryhtyykö hän siinä aktiiviseksi vaikuttajaksi jää jokaisen

henkilön itse päätettäväksi. Mahdollisuuksia on, mutta on eri asia, halutaanko niihin tarttua. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 35.)

Organisaatioiden henkilöstökyselyissä nousee usein esiin yhtenä suurimpana haasteena informaation kulku. Kyse ei niinkään ole tiedon puutteesta, vaan siitä, miten tieto on kohdennettu. Laamasen, Räsäsen ja Juutilaisen huomioimana monissa organisaatioissa tieto niin sanotusti kaadetaan sisäisille verkkosivuille. Todellisuudessa vain harva työntekijä jaksaa aktiivisesti seurata tätä virallista informaatiokanavaa. Sen sijaan keskustelua käydään tauoilla, käytävillä, palaverissa sekä sosiaalisessa mediassa. Näiden keskustelujen pohjalta työntekijä muodostaa itselleen käsityksen siitä, mitä tulevan pitää. Esimiesten ja johdon onkin syytä tiedostaa, että organisaation viralliset tiedotuskanavat ovat lopulta vain pieniä pisaroita niin sanotun juoruilun valtameressä. (Laamanen ym. 2016, 49.)

3.3.1 Muutosviestinnän suunnittelu

Perinteiseen tapaan organisaatiossa johtajat toimivat muutosviestin lähettäjinä. Heidän tulee huomioida erityisesti viestinnässä käyttämänsä kieli, jotta kaikki ymmärtävät tätä niin sanottua johdon kieltä ja sen käsitteitä. Esimerkiksi sanat strategia, kilpailuetu ja kustannustehokkuus ovat johdolle itsestään selviä, mutta työntekijöille usein täysin merkityksettömiä. Tulee muistaa, että ihminen muodostaa ymmärryksen maailmasta oman arkikokemuksensa ja siihen liittyvän kielen pohjalta. (Laamanen ym. 2016, 48.) Lisäksi on syytä tiedostaa, että etenkin organisaatiomuutosten yhteydessä, työntekijä haluaa ensin kuulla, miten muutos tulee vaikuttamaan häneen itseensä (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 67).

Johtajien tulee kiinnittää erityisesti huomiota siihen, onko työntekijöiden reaktio tavoitellun mukainen ja kerätä palautetta viestinnästä. Johtajan ei niinkään pidä keskittyä omien mielipiteidensä esittämiseen tai oman tahtonsa läpiviemiseen keinolla millä hyvänsä. Onnistuneen lopputuloksen kannalta tärkeämpää on hyvien kysymysten kysyminen, kuuntelu ja aito läsnäolo. Johto voi esimerkiksi kysyä työntekijöiltä, miten he ymmärtävät nykytilanteen ja tavoitteet sekä miksi muutokseen on lähdetty mukaan. Jokainen viestintätilanne kannattaa aloittaa vastaavilla keskusteluilla. (Laamanen ym. 2016, 48.)

Laamasen ym. näkökulmasta viestintä tukee ja auttaa ihmisten toiminnan kehittymistä suuntaan, jossa lopulta saavutetaan toivotut tavoitteet. Viestintään liittyvä vuorovaikutus pitää sisällään niin kokemuksen, ymmärryksen, tunteet, odotukset kuin tarpeetkin. On myös tunnistettu, että muutosviestin ilmaisussa parhaiten kuulijoille toimii samaistuttava tarina, joka myös todennäköisesti mahdollistaa tilanteen ymmärtämisen tarinan kertojan odottamalla tavalla. Viestinnässä sanojen lisäksi merkitsevät eleet, ilmeet ja painotukset. Muutoksen yhteydessä työntekijöille on itse asiassa ominaista johdon ja esimiesten tekemisen seuraaminen. Tämän toiminnan pohjalta työntekijät päättelivät kannattaako muutokseen tai hankkeeseen panostaa. (2016, 48.)

Muutosviestinnän suunnittelussa varmistettavaksi tulee informaation saatavuus eri aistein. Viestiä voidaan tuottaa esimerkiksi teksteinä, äänenä, videoina, animaatioina tai kuvasarjoina. Ylipäätään muutosviestintää kannattaa suorittaa niissä kanavissa, missä viestintä todistetusti kunkin yrityksessä ja organisaatiossa tavoittaa työntekijät. Yhtä tärkeää on myös analysoida, miten viestintä sujuu ja ottaa siitä opiksi seuraavia kertoa varten. Yksinkertaisena vinkkinä muutosviestinnän suunnittelussa toimii se, että mitä enemmän muutoksen viestijä pystyy ennakoimaan odotettavissa olevia kysymyksiä viestin vastaanottajilta, sitä paremmin viestintä toimii. Mitä paremmin puolestaan viestitään, sitä paremmin yritys ja organisaatio menestyvät. (Kellokumpu, luento 17.3.2020.) Muutosviestinnän pohjana kannattaa hyödyntää mahdollista jo olemassa olevaa yleistä yrityksen viestintäsuunnitelmaa (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 68).

Laamanen ym. perään kuuluttavat sidosryhmäanalyysin merkityksen tärkeyttä suunniteltaessa viestintää, sitouttamista ja osallistamista. Sen avulla voidaan analysoida ennakkoon viestintätarpeita, tunnistaa riskejä ja vaikuttajia sekä osallistaa ihmisiä suunnitteluun. Lisäksi se auttaa tunnistamaan muutoshankkeen vaikutuksia eri henkilöihin organisaation sisällä ja ulkopuolella sekä heidän reaktioitaan edessä oleviin muutoksiin. Viestintätarpeiden analysoinnissa voidaan analysoida ja pohtia esimerkiksi työntekijöiden kohdalla, miten he yksilötasolla muutoksesta kuultuaan toimivat ja mitä he tekevät, miksi he mahdollisesti vastustavat muutosta tai vastavuoroisesti edistävät muutosta. Samoin voidaan myös pohtia, mitä ylipäätään kannattaa esimerkiksi työntekijän tai esimiehen kohdalla ottaa huomioon hänelle muutoksesta viestittäessä. (2016, 49.)

Laamanen ym. (2016, 49) toteavat tehokkaimmaksi tavaksi viestinnän näkökulmasta henkilökohtaisen vuorovaikutuksen yksilön tai pienen ryhmän kesken. Myös Heiskanen & Lehikoinen korostavat "face to face" viestinnän sekä erilaisten info- ja keskustelutilaisuuksien tärkeyttä ja toimivuutta tilanteissa, jotka vaativat ymmärryksen syventämistä. Niissä työntekijöillä on mahdollisuus esittää

kysymyksiä ja saada vastauksia. (2010, 78) Valitettavasti aina näin ole mahdollista toimia ajan puutteen tai kustannuksien puolesta. Tällöin apuna toimii onneksi nykytekniikka, kuten esimerkiksi sähköposti, blogit, info-tilaisuudet, virtuaalokokoukset ja työpajat (Laamanen ym. 2016, 49.) Laamanen, Räsänen ja Juutilainen (2016, 49.) suosittelevat ottamaan viestintää suunniteltaessa pohdittavaksi seuraavat näkökulmat:

- Kuinka tunnistaa muutoksen kannalta oikeat sidosryhmät ja heihin liittyvät viestinnän tarpeet
- Kuinka sidosryhmille kirkastetaan kehittämisen suunta sekä tavoitteet
- Mitkä ovat viestijän käytettävissä olevat viestinnän keinot
- Kuinka hyödyntää erilaisia viestintäkanavia aktivoidakseen tärkeimmät ihmiset muutoksen osalta
- Millaiseksi viestinnän suunnitelma kokonaisuudessaan muodostuu eli mikä on esimerkiksi sen viesti, tarkoitus, ajankohta, henkilöt ja keinot
- Millä tavoin tarkkaillaan muutosviestistä aiheutuneita reaktioita ja kerätään palautetta
- Millä tavoin nämä havainnot ja palaute analysoidaan, jotta toimintaa ja viestintää kyetään muuttamaan oikeaan suuntaan

Viestinnän suunnittelun ohella on yhtä tärkeää huolehtia myös osaamisen suunnittelusta, koska muutos edellyttää uudistumista. Yleensä ihmisillä on tapana sitoutua paremmin siihen toimintatapaan, jonka kehittämisessä he ovat itse olleet mukana. Mukanaolo ehkäisee ihmisen passivoitumista sekä mahdollista muutosvastarintaa. Todellinen sitoutuminen muodostuu ihmisen omakohtaisesta kokemuksesta ja siitä, että muutos koetaan tieksi menestykseen. Tosin suurimmalle osalle ihmisistä on haastavaa astua ulos omalta mukavuusalueeltaan ja siksi muutos aiheuttaa etenkin aluksi epämukavia tunteita. (Laamanen ym. 2016, 50–51.)

Laamasen mukaan ihmisten osallistamisessa voidaan käyttää muun muassa koulutusta, konkreettisia harjoittelutilanteita, mielikuvaharjoituksia, mentorointia, valmentamista ja sparraamista. (Laamanen ym. 2016, 50–51.) Heiskanen & Lehikoinen (2010, 85) kannustavat esimiehiä käyttämään hyödykseen tunnettuja ryhmätyömenetelmiä ja työkaluja apuna osallistamisessa.

Samalla kun yritys tai organisaatio päättää, mitä viestintäkanavia muutosviestinnässä tullaan käyttämään, sen on hyvä huomioida myös viestinnän aikataulutus. Pääsääntöisesti asioista on hyvä

kertoa eteenpäin niin pian kuin mahdollista suunnitelman mukaan määritellylle kohderyhmälle sovitteja viestintäkanavia hyödyntäen. Tällä tavoin minimoidaan mahdollinen puskaradion toiminta ja estetään huhupuheiden leviäminen. Osa ulkoisista tekijöistä saattaa kuitenkin vaikuttaa viestinnän aikatauluun. Esimerkiksi pörssiin kuuluvan yrityksen tulee pörssisäännön mukaan viestiä muutoksesta saman aikaisesti kaikille. Myös liikesalaisuuksien ja suunnitelmien kertominen liian varhaisessa vaiheessa on usein osoittautunut huonoksi valinnaksi. Tietoa ei kuitenkaan kannata pitää pienen piirin tiedossa liian pitkään, sillä spekulatiot ja markkinahuhut lähtevät nopeasti liikkeelle. Mikäli johto ei voi kertoa muutoksesta ihan kaikkea tai tieto ei ole vielä yksinkertaisesti saatavilla, on viisainta kuitenkin tunnustaa rehellisesti, mikä tilanne on. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 93.)

3.3.2 Muutosviestinnän arviointi

Muutoksen arviointi liittyy kiinteästi muutosviestintään ja arviointia voidaan tehdä jo siinä vaiheessa, kun muutosprosessi on vielä kesken, mutta viimeistään prosessin päätteeksi. Merkittävät muutokset näyttäytyvät yleensä vuosittaisissa henkilöstökyselyissä, mutta pelkästään niitä tuloksia ei kannata jäädä odottelemaan. Muutosta kannattaa mitata myös ihan sille erikseen suunnitelluilla mittareilla. Näin ollen tietoa voidaan kerätä nopeasti, räätälöidysti ja paikallisesti. Tällainen muutosmittari mahdollistaa tarpeen mukaan toiminnan muokkaamisen, muutoksen vaikutuksista raportoinnin, jatkotoimenpiteiden suunnittelemisen ja ylipäätään näiden kaiken huomioimisen muutosviestinnässä. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 94–95.)

Muutoksen viestinnän onnistuneisuutta voidaan arvioida jälkikäteen ensinnäkin tietoisuutta tarkkailemalla. Johdon mielikuva tietoisuudesta on usein lopulta vääristynyt. Johto nimittäin ajattelee, että kaikki työntekijät ovat tietoisia hyvin viestitystä muutoksesta. Todellisuus voi kuitenkin olla erilainen. On tärkeää selvittää jälkikäteen henkilöstön ymmärrystä kyseessä olevasta muutoksesta. Apuna voidaan käyttää esimerkiksi kyselyä. Ymmärryksen ohella tulee arvioida myös henkilöstön käsityksiä muutoksesta. Näin saadaan selville ovatko käsitykset positiivisia vai negatiivisia sekä millainen vaikutus viestinnällä on ollut käsitysten muodostumiseen. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 97–98.)

Onnistuneisuuden arviointiin kuuluu myös selvittää, saavutettiin haluttu käyttäytyminen tai toiminnan muutos ihmisissä. Lisäksi on hyvä kysyä ihmisiltä ehdotuksia siitä, mitä voitaisiin tehdä tulevaisuudessa paremmin. Esimiehen on osoitettava työntekijöilleen, että heidän mielipiteellään

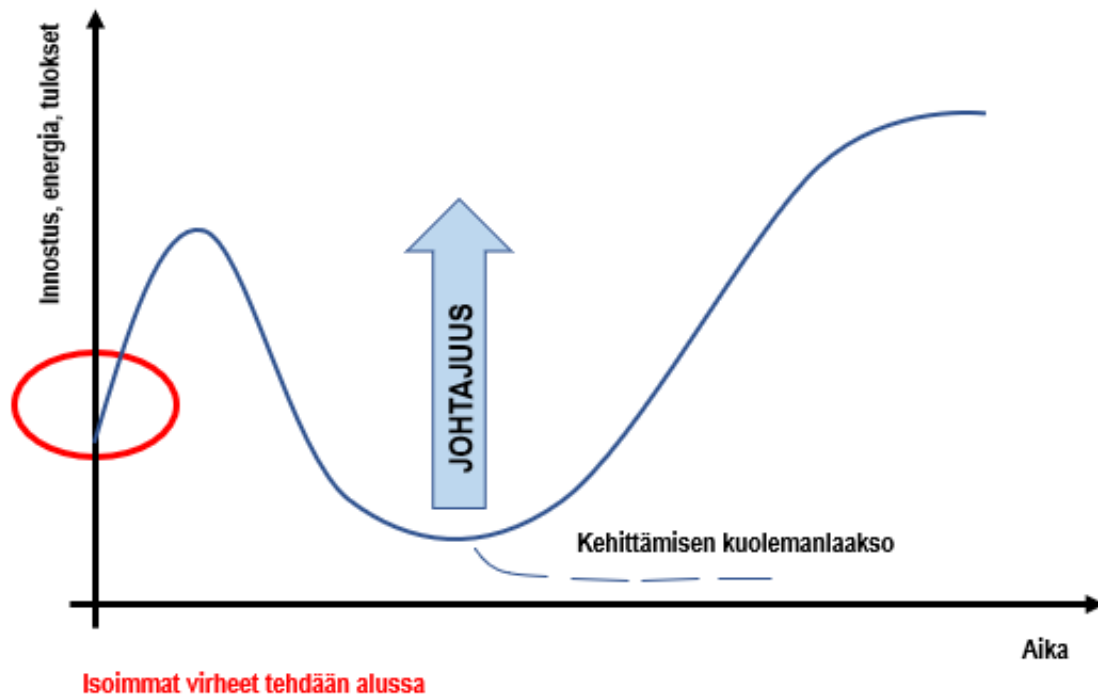
on merkitystä ja yritys ottaa palautteista opikseen seuraavassa muutoksessa. (Heiskanen & Lehkoinen 2010, 98.)

3.4 Muutosvastarinta

Muutoksen osuessa kohdalla on inhimillistä, että monikaan ihminen ei suhtaudu siihen innokkaana. Muutosvastarinta tulisi kaikesta huolimatta nähdä myös osittain hyvänä asiana. Mikäli muutosvastustus nimittäin puuttuisi, ihmiset haluaisivat vain koko ajan muuttaa asioita ja se aiheuttaisi kaoksen. Sopiva määrä muutoksia sopivin väliajoin kasvattaa muutosvalmiutta ja heikentää muutosvastarintaa. Liiallinen määrä nopeasti toisiaan seuraavia muutoksia puolestaan vaikuttaa muutosvastarintaan ensinnäkin lisäämällä sitä ja toiseksi vähentämällä näkyvää vastustusta. Ihmiset menettävät uskonsa siihen, että muutoksella oikeasti saataisiin parannusta aikaan ja samaan aikaan myös turtuvat niihin. (Rasila & Pitkonen 2010, 23–24.)

Muutosvastarinta on osa muutosprosessia ja sen merkitys näyttäytyy kehityksen kannalta negatiivisena ainoastaan siinä vaiheessa, mikäli se alkaa vaikuttamaan häiritsevästi omaan elämään tai ihminen alkaa vaikuttamaan negatiivisesti toisten työhön. Vaarana on paikalleen jämähtäminen, todellisuuden kieltäminen tai se, että reagoidaan liian myöhään (Rasila & Pitkonen 2010, 24). Muutosprosessin kohdatessa yksilön tai ryhmän, joka ei ole ollut suunnittelemassa henkilökohtaisesti muutosta, syntyy usein epäluuloa ja muutosvastarintaa. Puhutaan niin sanotusta ”kuoleman laaksosta”, jossa ratkaistaan muutoksen pysyvyys ja saavutettavissa olevat tulokset (kuvio 3). Ihmiset joko hyväksyvät muutoksen tai palaavat niin sanotusti vanhaan. Pysyvien muutosten kannalta isoimmat virheet tehdään muutosprosessin alussa. (Laamanen ym. 2016, 34.)

Meissä ihmisissä on sekä muutoksen kannattajia että muutoksen vastustajia. Molempia tarvitaan ja myös vastustajiin on syytä suhtautua tärkeänä voimavarana muutoksen onnistumista ajatellen. Heidän antamansa vastustus saadaan nimittäin parhaimmillaan valjastettua rakentavaksi kritiikiksi, joka auttaa varmistamaan mahdollisia muutoksen mukanaan tuomia riskejä. Muutosvastarintaa voidaan vähentää aktiivisella, ajantasaisella ja avoimella muutosviestinnällä, mahdollistamalla keskustelu muutoksesta, osallistamalla työntekijät mukaan muutokseen jo suunnitteluvaiheessa sekä varaamalla aikaa muutokseen sopeutumiseen. (Rasila & Pitkonen 2010, 24–25.)



KUVIO 3. Pysyvän muutoksen ja kestävien tulosten kannalta pahimmat virheet tehdään muutos-hankkeen alussa (Laamanen ym. 2016, 34.)

3.5 Luottamuksen merkitys muutoksessa

Luottamuksesta voitaisiin puhua enemmänkin organisaation arjessa. Organisaatioissa, joissa vallitsee luottamuksen ilmapiiri, on helpompi päästä yhteisymmärrykseen asioista ja suorittaa tehtäviä strategian mukaisella tavalla hyviin tuloksiin tähdäten. Lisäksi turhia pelkotiloja ei pääse syntymään eikä valvontaa niinkään tarvita. Yhteishenki kohoaa ja kritiikki muutosta kohtaan pienenee. Ihmisten energia suuntautuu oikeisiin asioihin. Mikäli taas organisaatiossa vallitsee epäluottamuksen ilmapiiri, ihmiset taipuvat herkemmin toiminnassaan kyräilyyn, peittelyyn, vastuuntunnottomaan toimintaan, liialliseen valvontaan, byrokraatiaan tai huonoimmassa tapauksessa pelolla ja uhkailulla johtamiseen. Näiden seurauksena syntyy ylimääräisiä kustannuksia, passivoitumista sekä henkistä pahoinvointia. Luottamuksen merkitys korostuu entisestään muutoksen yhteydessä ja epävarmoina aikoina. Puhutaan niin sanotusta luottamuspääomasta. (Laamanen ym. 2016, 86.)

Luottamuspääoma kasvaa hitaasti myönteisten kokemusten myötä, mutta katoaa nopeasti, jopa pysyvästi. Luottamus saatetaan menettää, mikäli vastapuoli ei ole esimerkiksi puheensa mittainen

eli puhuu toista kuin tekee tai on luvannut jotain konkreettista eikä pidäkään lupausta. Myös negatiiviseen sävyyn toisesta puhuminen heikentää luottamusta, kuten myös valehtelu, pettäminen tai uhkailu. Oman mielipiteen muuttaminen toistuvasti hetken mielijohteesta ei myöskään tue luottamuksen säilyttämistä. (Laamanen ym. 2016, 86–87.)

Kokemukset määrittävät luottamuksen rakentumisen heti ensimmäisestä kohtaamisesta alkaen jatkuen pidemmän ajan yhteistyöhön. Ensimmäisellä tapaamiskerralla ihminen muodostaa toisesta nopean päätelmän esimerkiksi ryhdin, käden puristuksen tai katsekontaktin pohjalta. Mikäli ihminen uskoo omiin kykyihin ja omaa terveen itsetunnon, se myös välittyy hänen toiminnastaan ulospäin. Laamasen, Räsäsen ja Juutilaisen mukaan luottamus itseensä on perusta, jonka varaan rakennetaan luottamusta muihin sekä suhtautumista positiivisesti tulevaisuuteen ja muutoksiin. (Laamanen ym. 2016, 87.)

Luottamuksen ilmapiirin rakentamiseen ei ole oikotietä ja se vaatii aikaa. Muutosprosessilla on aina vaikutuksensa luottamukseen, joten sen aikana on tärkeää panostaa konflikteihin, avoimeen tiedottamiseen sekä yhteisöllisyyden vahvistamiseen. Konfliktit ovat yleisiä muutosprosesseissa myös silloinkin, kun luottamuksen ilmapiiri on lähtöjään korkealla. Konflikteja on kuitenkin helpompi ratkoa luottamuksen ilmapiirissä. Oikeaoppisella ratkomisella edesautetaan luottamuksen säilymistä myös tulevaisuudessa, kun taas taitamattomalla ristiriitojen hoidolla organisaatio jakautuu niin sanottuihin voittajiin ja häviäjiin. Tämä heikentää luottamusta ja saattaa johtaa jopa koston kierteeseen. (Laamanen ym. 2016, 87–88.)

Muutosprosessin suunnitteluvaiheessa saattaa olla tavan omaista, ettei johto puhu avoimesti keskeneräisistä asioista, vaan asioita käydään läpi pienemmän piirin kesken. Tällöin on syytä myös tiedostaa, että epävarmuus johtaa usein huhupuheisiin ja juoruiluun. Laamanen ym. (2016, 88.) puoltavatkin avointa tiedottamista ja kehottavat niin avoimeen tiedottamiseen, että hirvittää. Tosin on ymmärrettävää, ettei kaikkea tietoa voida jakaa, sillä osa on sellaista, joka luokitellaan yrityssalaisuudeksi ja saattaisi julkisuuteen päästessään aiheuttaa enemmän haittaa kuin hyötyä.

Kustannusnäkökulmasta katsottuna tulee huomattavasti edullisemmaksi jakaa niin sanottua jaettavissa olevaa tietoa avoimesti ennemmin kuin korjata jälkeinpäin haitallisia ja epämääräisiä juoruja. (Laamanen ym. 2016, 88.) Myös Arikoski ja Sallinen (2007, 17.) korostavat avoimen tiedottamisen merkitystä yhtenä esimiehen tärkeimmistä tehtävistä muutostilanteessa. Mahdollinen luotta-

muspula nimittäin johtaa ihmisten välisten konfliktitilanteiden lisäksi usein myös toiminnan heikkenemiseen johtuen tietojen vaihdon vähentymisestä ja toisen tukemisen heikentymisestä asiakysymyksissä.

Muutostilanteissa virheiden sattuessa oman toiminnan korjaamisen peruspilari on kyky kommunikoida. Ryhmässä käydyn keskustelun laatu on ratkaisevassa asemassa toiminnan korjaamisen kannalta. Kiistely tai kohtelias keskustelutapa eivät valitettavasti auta, vaan saattavat jopa heikentää ryhmän mahdollisuuksia korjata omaa toimintaansa. Sen sijaan taitava keskustelu, jossa perustellut mielipiteet vievät keskustelua eteenpäin, luo perustan eteenpäin vieville korjausliikkeille. Taitavan keskustelun ryhmässä pureudutaan kunnolla muutoksen edellyttämiin toimenpiteisiin ja tämä on merkittävää hyvän lopputuloksen kannalta. Esimies voi edesauttaa ryhmän onnistunutta keskustelua järjestämällä tilaisuuksia, joissa asioista keskustellaan yhdessä sekä rohkaisemalla ihmisiä ilmaisemaan omat käsityksensä ja mielipiteensä. (Arikoski & Sallinen 2007, 16–19.)

Muutosprosessissa onnistuminen tarkoittaa jostain haasteesta selviytymistä ja parempaan tilanteeseen pääsyä. Onnistuneessa lopputuloksessa koetaan yhdessä onnistumisen riemua, joka puolestaan edesauttaa yhteenkuuluvaisuuden tunteen vahvistumista ja kasvattaa luottamuspääomaa. Muutoksen yhteydessä korostuu pienten onnistumistarinoiden luominen, jakaminen ja näkyväksi tekeminen. Sekä arvostuksen osoittaminen kehittämiseen osallistuneille ja saavutuksien juhliminen yhdessä. (Laamanen ym. 2016, 88.)

4 IHMISTEN JOHTAMINEN MUUTOKSESSA

”Johtajuus on niin isojen, pienten kuin vaikeidenkin asioiden hoitamista. Toisinaan johtajuus taas on yksinkertaisten asioiden tekemistä. Johtajuus on myös ennen kaikkea muuttuvaa.” Alf Rehn

Rehn toteaa, ettei esimiehiä ei niinkään yllätä maailman muuttuminen, vaan se, että heidän tulisi muuttua sen mukana. Onnistunut johtaminen myös tulevaisuudessa edellyttää johtajalta kykyä älykkääseen muutokseen ympäristönsä kanssa. On tärkeää muistaa, ettei johtaminen ole ikuista tai jo annettua. Ei ole myöskään aina helppoa havaita, milloin muutosta tarvitaan, mutta Rehnin mielestä johtajan tulisi muuttua aina kun hänen täytyy eikä koskaan sen enempää. Johtajan tulee siis olla tietoinen omista rajoituksistaan sekä siitä, milloin hänen on opittava uutta, unohdettava vanha ja muutettava maailman kanssa. Käytännössä tämä edellyttää sitä, että hyvä johtaja on kriittisin itseään kohtaan. Johtaja ei saa elää omassa kuplassaan ja tuudittautua siihen, mitä ympärillä olevat ihmiset pelkästään johtajalle kertovat. Ympäriällä olevat ihmiset nimittäin harvoin sanovat, etenkin pitämälleen johtajalle, että tämän tulisi muuttua. Siinä hetkessä, kun johtaja alkaa olla liian varma johtajuudestaan, hänen pitäisi harkita muutosta. Siinä hetkessä, kun häneltä puuttuu nöyryys nähdä, että jokainen suuri johtaja voi ajautua tilanteeseen, jossa vanhat opit eivät enää riitä, hän on vaarassa. Muutos ei tullessaan kysy johtajalta, onko hän siihen valmis vai ei. (Rehn 2018, 67–91.)

Työyhteisöjen kehittämiseen ja esimiestyöhön liittyy aina muutos tavalla tai toisella. Muutoksen hallintaan tarjotaan lukuisia oppeja ja työkaluja. Siitä huolimatta monet muutosprosessit ja kehittämishankkeet joko epäonnistuvat tai tuottavat odotettua vähemmän tuloksia. Todennäköisesti näin tapahtuu etenkin silloin kun organisaatioon tai työyhteisöön yritetään istuttaa jokin uusi, sen ulkopuolelta tuotu, ajattelutapa tai toimintamalli. Uusi ajattelutapa herättää vastustusta, koska ihmisten toiminta perustuu heidän sisäisille malleilleen sekä ajan kuluessa rakentamilleen merkityksenannoille. (Hirvihuhta & Litovaara 2003, 7.)

Muutosjohtajuutta on pitkään tutkittu prosessinäkökulmasta ja painopiste on ollut enemmän asioiden johtamisessa kuin ihmisissä. Muutosprosessin ymmärtäminen on luonnollisesti lähtökohta hyvälle muutosjohtamiselle, mutta Laamanen, Räsänen ja Juutilanen kuitenkin muistuttavat, että haluttu muutos saavutetaan arjessa nimenomaan työntekijöiden avulla. Tämä harvemmin tapahtuu

ilman johtamista. Konkreettisesti esimiehet ja linjajohto edistävät muutoksen toteutumista käytännössä järjestämällä esimerkiksi infotilaisuuksia ja koulutuksia. Jotta muutos saadaan juurtumaan osaksi arkea, tarvitaan lisäksi muun muassa uusia tavoitteita, parhaiden työntekijöiden sitouttamista muutoshankkeisiin, henkilöstön valmentamista uuteen toimintatapaan, muutokseen pohjautuvia kehityskeskusteluja, yhteisiä ideariihä, tehokasta puuttumista epäkohtiin, onnistumisten ja esimerkillisten suoritusten esiin nostamista, kokeiluja ja pilotoiteja sekä niiden tulosten tulkitsemista muutoksen edistymisen näkökulmasta. (2016, 39.)

On väärin olettaa, että ihminen olisi kuin astia, johon tietoa vain voidaan kaataa. Oppiminen ja muuttuminen mahdollistuu vasta, kun olemassa oleva osaaminen ja ennakkokäsitykset otetaan tutkiskelun alle. Näiden jälkeen, motivaatiota herättelemällä ja myös muutoksen vaatimaa vaivanäköä avoimesti tunnustelemalla, voidaan edetä toivottuun suuntaan. (Hirvihuhta & Litovaara 2003, 7.)

Arikoski ja Sallinen toteavat, että muutosjohtajuutta tarvitaan organisaatioissa työntekijöiden tueksi, koska ihmiselle on luonnollista toimia eri tavoin etenkin uusissa ja stressaavissa tilanteissa. Toisin kuin asioiden johtaminen, on ihmisten johtaminen erityisesti painetilanteissa hyvinkin epäjohdonmukaisesti käyttäytyvien ihmisten johtamista. Tästä syystä muutoksen johtaminen edellyttääkin esimieheltä vahvaa ihmisten johtamisen taitoa. Johtamista helpottaa, mikäli esimies tuntee hyvin työntekijänsä ja kykenee johtamaan heitä ryhmän lisäksi myös yksilöinä. (Arikoski & Sallinen 2007, 3.)

Muutosta johdettaessa esimies joutuu tasapainottelemaan kolmen eri roolin välillä; muutoksen koijana, työntekijän muutoksen ymmärtäjänä ja tulevaisuuteen valmistautujana. Myös esimies itse käy läpi oman muutosprosessinsa ja hänellä on omat siihen liittyvät pelkonsa, vihansa, surunsa ja ilonsa. Esimiehellä saattaa toki olla enemmän aikaa valmistautua muutokseen kuin hänen työntekijöillään, mikäli hän saa tietää muutoksesta aikaisemmin. Tällöin hänelle jää myös enemmän aikaa mahdolliseen surutyöhön ja vanhasta poisoppimiseen. Johdon tulisikin huomioida tämä mahdollinen etumatka varmistamalla työntekijöidensä pääsy suunnilleen samalle poisoppimisen tasolle heidän kanssaan ennen kuin he kiirehtivät uuden oppiseen. (Arikoski & Sallinen 2007, 83.)

Esimiehen tulee oman muutostilanteensa ohella kyetä ymmärtämään ja johtamaan työntekijöidensä muutosta. Kun esimies osaa asettua työntekijöidensä asemaan ja ymmärtää heitä, hän kykenee myös antamaan heille tarvittavaa tietoa ja tukemaan heitä oikealla tavalla. Myötäelämistä

edistää se, että esimies tiedostaa ja hyväksyy sen tosiasian, että organisaation ylin johto näkee ja kokee muutoksen hyvin eri tavoin kuin esimerkiksi keskijohto ja työntekijät. Työntekijän näkemys muutoksesta koko organisaation kannalta on suppeampi jo siitä syystä, että hänelle on todennäköisesti tiedotettu muutoksesta esimiestä myöhemmin. (Arikoski & Sallinen 2007, 84.) Inhimillisen todellisuuden huomioon ottamista voi jokainen esimies opetella, sillä kyseessä on taito, ei synnynäinen ominaisuus. Harjoittelu kannattaa aloittaa hyvissä ajoin ja kohdata inhimillinen todellisuus säännöllisesti jo ennen muutosta. Vertauskuvallisesti kerrottuna myös esimerkiksi korkeushyppääjä tarvitsee harjoitushyppyjä matalammista korkeuksista välttääkseen rimakauhun huippukorkeudessa. (Arikoski & Sallinen 2007, 122.)

Esimiehen tulisi näiden edellä mainittujen asioiden lisäksi pystyä ennakoimaan tulevaisuutta sekä tulevaa muutosprosessia siinä suhteessa, millaisia resursseja ja osaamista jatkossa tarvitaan, millaisiin resursseihin ei ole mahdollisuuksia ja mitä muita haasteita muutostilanne saattaa synnyttää. Ennakoidakseen esimiehen tulee ensin kyetä hahmottamaan koko organisaation etu sekä ymmärtää eri prosessien ja ryhmien välisiä suhteita. (Arikoski & Sallinen 2007, 85.)

4.1 Tunteet osana muutosjohtajuutta

Johtajuus on myös tunnetta. Suurin osa ihmisistä kaipaa johtajassa empatiaa. Vastavuoroisesti johtajissa pelätään kaikista eniten empatian puutetta. Empatia voi itsessään vaikuttaa pieneltä asialta. Loppujen lopuksi se ei ole muuta kuin toisten ihmisten näkemistä ja eläytymistä heidän tunteisiinsa ja kokemuksiinsa. Lisäksi se on ymmärrystä siitä, että muutkin ovat vain ihmisiä, joilla on omat tunteet ja tarpeet. Empatia on edelleenkin monelle johtajalle iso haaste. Johtajan tulee kuitenkin löytää ne hetket, joissa tätä eläytymistä vaaditaan ja hänen on kyettävä tällöin tarjoamaan turvallinen olkapää, olemaan tsemppaava tuki tai vain hyvä kuuntelija. Terapeutti hänen ei tarvitse olla, mutta tunteella johtaminen eroaakin terapiasta monella tapaa. Tunneälyn taidot voidaan jakaa kolmeen ryhmään: kykyyn tunnistaa, kykyyn tulkita ja kykyyn toimia näiden taitojen kanssa. Halusi johtaja sitä tai ei, riippumatta pitääkö tunteista puhumisesta vai ei, johtajana menestyminen edellyttää, että on oltava tunteellinen. Sellainen esimies, joka tunnustaa tunteilla olevan väliä eivätkä ne ole heikkous. (Rehn 2018, 52–56.)

Jotta ihmisten väliset erilaiset kohtaamistilanteet kyetään hoitamaan kunnioittavasti, tarvitaan tunnetietoisuutta. Kyseessä on yksi tunneälykkyyden perustekijöistä ja sillä tarkoitetaan kykyä ymmärtää sekä hallita omia tunteita eli sitä mitä tunnen ja miksi. Omaa käyttäytymistä hallitakseen tulee tiedostaa ja tunnistaa, mitä itsessä tapahtuu. Mikäli tässä on puutteita, on suuri mahdollisuus, että henkilö siirtää eli projisoi omia tunteita toisiin. Omien tunteiden tunnistaminen luo alun toisten tunteiden ja kokemusten ymmärtämiseen. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 52.)

4.1.1 Tunteiden rooli ja merkitys työelämässä

Salosen mukaan tunteiden kautta ihminen tekee havaintoja ja suodattaa tärkeät asiat sekä tulkitsee asioita, ilmiöitä ja tapahtumia. Huomio kiinnittyy erityisesti asioihin, joihin reagoimme voimakkaasti tunteilla. Tunteet siis vaikuttavat ihmisen huomiokykyyn. Pelkoa tuntiessa, huomio kohdistuu hyvin kapealle saralle, kun taas levollisessa mielentilassa ihminen kykenee havainnoimaan laaja-alaisemmin. Lisäksi ihmiselle on ominaista, että huomio kiinnittyy niihin asioihin, jotka liittyvät sen hetkiseen tunnetilaan. Esimerkiksi turhautuneena ihminen usein huomaa ympärillään vain asioita, jotka lisäävät turhautumista. Iloa tuntiessa puolestaan ympäristöstä havaitaan iloa tuottavia asioita. Tunteilla ja motivaatiolla on myös selkeä yhteys, kuten myös tunteilla ja käyttäytymisellä sekä vuorovaikutuksella. Tunteiden voimasta joko aktivoidutaan toimimaan tai sitten ei. (Salonen 2017, 152.)

Päätöksentekotilanteissakin tunteilla on oma vaikutuksensa, eikä päätös perustukaan pelkästään järkeen tai logiikkaan. Salonen toteaa tutkijoiden havainneen, että ihmisillä, joiden älykkyys, muisti ja tarkkaavaisuus ovat normaaleja, mutta joiden aivojen tunnemekanismit ovat vaurioituneet, on suuria vaikeuksia tehdä yksinkertaisiakin päätöksiä. Tunteilla todetaan siis olevan suuri merkitys päätöksentekoon. On kuitenkin syytä tiedostaa, ettei pelkän tunteen pohjalta tehty päätös aina johda parhaaseen lopputulokseen. Esimerkiksi voimakkaassa tunnetilassa, kuten raivon vallassa, tehty päätös voi osoittautua myöhemmin typeräksi ja ihminen katuu sitä. Parhaimpaan lopputulokseen yleensä päästään, kun päätöksen yhteydessä huomioidaan sekä tunteet että järki tukien ja täydentäen toinen toisiaan. (Salonen 2017, 153.)

Nykypäivän työelämässä edellytetään kaikilta koko ajan yhä monimutkaisempaa ajattelua ja jatkuvaa päätöksien tekemistä. Tästä syystä tunteiden huomioiminen yhtenä organisaation menestys-

tekijänä on välttämätöntä. Positiiviset tunteet vaikuttavat ajattelua laajentaen. Tyytyväisellä, tasa-painoisella ja levollisella ihmisellä voidaankin katsoa olevan kyky nähdä ja puntaroida laaja-alaisesti erilaisia vaihtoehtoja. Lisäksi tällaisen ihmisen muisti toimii paremmin, hän näkee asiat systemaattisesti ja on kykeneväinen yhdistämään erilaisia asioita toisiinsa vapaammin ja luovemmin. Yrityksissä kannattaa siis pyrkiä lisäämään myönteisiä tunteita. Nämä edesauttavat laajan, joustavan ja kehittävän ajattelun lisääntymiseen sekä mahdollistavat onnistuneen päätöksenteon. Positiiviset tuntemukset toimivat erinomaisena polttoaineena ja puskuria organisaation kohdatessa vastoinkäymisiä tai muutoksia. (Salonen 2017, 153–154.)

Menestyneille organisaatiolle on tyypillistä innostava ja innovatiivinen työilmapiiri, jossa työntekijät saavat loistaa. Tutkimuksien perusteella huipputiimeissä koetaankin noin viisi positiivista tunnetta yhtä negatiivista tunnetta kohden. Tyytyväiset työntekijät ovat tutkitusti tuottavimpia pitkällä aikavälillä tarkasteltuna. Koska tunteiden on todettu leviävän ihmisestä toiseen, niihin on syytä kiinnittää huomiota. Suomalaiselle työelämälle on tosin edelleenkin ominaista, etteivät tunteet oikein kuulu sinne. Tämä johtunee perusolettamuksesta, että henkilöä pidetään sitä vakuuttavampana, asiantuntevampana ja ammattitaitoisempana, mikäli hän ei näytä tunteitaan. Todellisuudessa tunteet kuitenkin vaikuttavat, myös organisaatioissa. Salonen muistuttaa, että niin kauan kuin organisaatiossa kielletään tunteiden vaikutus sen toimintaan, ne vaikuttavat ja ohjaavat tiedostamattomasti eikä organisaatio niihin pysty vaikuttamaan. (Salonen 2017, 159–160.)

4.1.2 Empatia ja myötätunto työelämässä

Empatialla tarkoitetaan Salosen mukaan kykyä eläytyä toisen asemaan sekä älyllisesti että tunneperäisellä tasolla. Empatia auttaa meitä aistimaan sekä huomioimaan toisten ajatuksia ja tunteita ilman, että niitä sanoitetaan. Mikäli ihmisten välisen vuorovaikutuksen toivotaan olevan rakentavaa, se edellyttää empatiaa. Empatia auttaa meitä ymmärtämään erilaisia ihmisiä sekä havainnoimaan sitä, mitä ympärillä tapahtuu. Myötätunto puolestaan voidaan määritellä Salosen tavoin empatian kokemukseksi yhdistettynä haluun toimia toisen hyväksi. Myötätuntoinen ihminen ymmärtää toisen kärsimyksen ja haluaa omasta tahdostaan auttaa toista. Myös positiivisissa, kuten ilon tunteissa, myötätuntoisuus näkyy siinä, että iloitaan yhdessä toisen puolesta. Myötätunnon osoittamisen on todettu tuottavan oksitosiinihormonia, joka puolestaan aikaan saa aivojen dopamiinijärjestelmän eli mielihyvakeskuksen sekä serotoniinin tuotannon aktivoitumisen. Myötätunnosta on siis etua niin

esimiehille kuin työntekijöille itselleen. Ryhmä, jonka ilmapiiri koostuu myötätuntoisuudesta rentouttaa ja edistää kognitiivisia toimintoja. Näin ollen ongelmanratkaisukyky, oppiminen, luovuus ja uuden kehittäminen edistyvät. Myötätunto vaikuttaa myös positiivisesti sekä yksilön että ryhmän stressin hallintakykyyn vastoinkäymisissä ja muutoksissa. (Salonen 2017, 171–173.)

Salonen muistuttaa, että empatian ja myötätunnon heräämisen edellytyksenä on toisen ihmisen olemassaolon huomioiminen. Mikäli esimerkiksi esimies katsoo niin sanotusti ohi toisen viestin, ei tällä toisella henkilöllä ole esimiehelle mitään merkitystä. Näin ihminen mitätöi toisen ihmisen omalla käytöksellään. Perinteinen tervehtiminen on yksi helpoimmista tavoista osoittaa myötätuntoa ja hyvä ensiaskel myötätuntoisen ilmapiirin luomiseen. Ohjenuorana myötätunnon osoittamiseen pätee vanha sanonta: ”Tee toiselle niin kuin toivoisit itsellesi tehtävän”. Myötätuntoinen ihminen kohtelee muita inhimillisesti, kunnioittavasti, kuunnellen sekä kykenee omissa päätöksissään, puheissaan ja toiminnassaan huomioimaan myös toisten ihmisten näkökulmat. Aitoa ja pitkäkestoista menestystä ei rakenneta itsekkäällä käytöksellä ja kyynänpäätaktiikalla, vaan empaattisella ja myötätuntoisella yhteistyöllä toisia tukien. (Salonen 2017, 173–174.)

4.1.3 Epävarmuus osana tätä päivää

Tämän päivän muutosvauhti on johtanut siihen, että epävarmuus on jäänyt pysyväksi tunteeksi osana organisaatioiden arkea. Ihmisellä ei siis ole muuta vaihtoehtoa kuin hyväksyä se ja oppia elämään sen kanssa. Epävarmuutta syntyy, kun emme tiedä, mitä edessämme on sekä siitä, että tiedämme, muttemme osaa vielä toimia oikein. Epävarmuus on osa myös myönteisiä asioita, kuten esimerkiksi luovuutta ja innovatiivisuutta. Niihinkin sisältyy omat riskinsä. (Salonen 2017, 196.)

Organisaatiot ja esimiehet kestävät epävarmuutta eri tavoin. Ihmiset, jotka välttelevät epävarmuuden tunnetta, päätyvät usein toiminnassaan liikaan kontrollointiin, sääntelyyn ja ohjaukseen. Ulkopuolisen, kuten asiakkaiden silmin katsottuna, toiminta näyttäytyy joustamattomana, byrokraatiana ja kykenemättömyytenä uudistamaan toimintaansa asiakkaiden tarpeisiin pohjautuen. Lisäksi virheitä ja väärinkäsityksiä pyritään poistamaan etukäteen. Tällaisessa kulttuurissa päädytään Salosen mukaan usein mikromanageeraukseen, ohjeistusten ja kirjoitettujen tai kirjoittamattomien sääntöjen viidakoon, ylimitoitettuihin seurantajärjestelmiin sekä pikkutarkasti kuvattuihin prosesseihin, jotka eivät josta asiakkaiden, työntekijöiden tai organisaation etujen mukaisesti. Tällainen toiminta vaikuttaa myös negatiivisesti työmotivaatioon, sitoutuneisuuden sekä innovatiivisuuden

heikentymiseen ja ihmisten passivoitumiseen. Ajan kuluessa työntekijä suorittaa vain mekaanisesti annetut työtehtävät kantamatta niistä sen suurempaa vastuuta. Ongelmien ilmaantuessa tehtävät jätetään joko tekemättä tai turvaututaan esimiehen apuun, mikä puolestaan kuormittaa esimiestä. Ihmisten kyky sietää epävarmuutta ja muutoksia huononee eikä organisaatio kykene enää uudistumaan. (Salonen 2017, 196–197.)

Jotta organisaatioon tai ryhmään muodostuisi kyky sietää epävarmuutta, se vaatii sitä, että johtajat itse ensin tunnistavat, kestävät ja hallitsevat epävarmuuden tunnetta itsessään. Epävarmuuden vallatessa ihmismielen, sille on tyypillistä kokea epävarmuutta, pelkoa ja ahdistusta. Nämä tunteet ovat varmasti tuttuja jokaiselle. Salonen muistuttaa, että mitä vaikeammasta asiasta tai mitä suuremmasta muutoksesta on kyse ja mitä vähemmän ihmisellä on mahdollisuuksia hallita tilannetta, sen enemmän epävarmuuden ja pelon tunteita hän yleensä kokee. Johtajan ymmärtäessä, tiedostaessa ja tunnistaessa omat tunteensa, hän kykenee hallitsemaan niitä myös ryhmä- ja organisaatiotasolla. (Salonen 2017, 199.)

4.1.4 Tunteet muutosprosessissa

Muutos saatetaan nähdä ikävänä asiana, joka on välttämätöntä suorittaa ja johon on välttämättömyys sopeutua. On kuitenkin täysin totta, että tarvitsemme uudistumista menestyäksemme. Ihmismielet tulisi siis saada suhtautumaan muutokseen myönteisesti kokemalla että ”saamme” muuttaa asioita parempaan suuntaan ja että meillä on ”mahdollisuus” lähteä tähän uuteen mukaan. Salosen mukaan näkemällä muutoksen aidosti innostavana mahdollisuutena meistä tulee subjekteja, muutoksen tekijöitä ja alamme nähdä mahdollisuuksia sekä toivoa. Muutosta johdettaessa esimiehen tehtävä on saada ihmiset mukaan myönteisten tunteiden tasolla, jolloin siis muutos koskettaa ihmisiä myönteisesti tunnetasolla. Nämä myönteiset tunteet herättävät ihmisessä kiinnostuksen uutta kohtaan ja auttavat selviämään läpi muutosprosessin. (Salonen 2017, 219–221.)

Ihanteellisessa tilanteessa muutos kumpuaisi työntekijöistä itsestään ja vuorovaikutuksessa esimiesten kanssa tarve uusiutumiseen tunnistettaisiin yhdessä, jonka jälkeen ryhmä siirtyisi proaktiivisesti työstämään uudistumista. Näin ei kuitenkaan aina ole ja aika ajoin esimies tai organisaation johto joutuu tekemään muutoksia, jotka eivät kumpua henkilöstöltä itseltään. Muutoksen johtamisessa esimiestä kuitenkin auttaa, jos hän on sisäistänyt sen, mitä muutostilanne aiheuttaa ihmisissä. Tärkeää on ymmärtää, millaisia tunteita muutokset herättävät ja miten esimiehen kannattaa

niihin suhtautua, jotta hän kuitenkin edistäisi muutosta oikeaan suuntaan. (Salonen 2017, 221–222.)

Arikoski ja Sallinen esittävät kirjassaan teologi ja perheneuvoja Matti J. Kurosen toteamuksen siitä, että suurissa muutoksissa ihminen käy läpi neljä perustunnetta: pelon, vihan, surun ja ilon (kuviot 4). Prosessin päätteeksi ihminen on vasta hyväksynyt muutoksen. On siis tärkeää, että näiden niin sanottujen perustunteiden läpikäymiselle annetaan aikaa, muutoin ne saattavat korvautua jäännöstuenteilla. Jäännöstuenteiksi voidaan luokitella masennus, ahdistus ja katkeruus. Mikäli näitä ilmenee muutoksen jälkeen, on se yleensä seuraus siitä, ettei alkuperäistä tunnetta kyetty kohtaan. Kun esimies huomioi ryhmän ja sen yksilöiden tunteet ja niitä käsitellään oikein muutosprosessissa, pysyy ryhmä paremmin kiinni organisaation perustehtävässä ja kykenee toteuttamaan sitä. Esimieheltä edellytetään tulkintaa siitä, missä vaiheessa muutoksen tunneaaltoa milloinkin mennään. (Arikoski & Sallinen 2007, 41, 43, 56.)



KUVIO 4. Tunteet muutosprosessissa (Arikoski & Sallinen 2007, 56; Salonen 2017, 225)

Salonen toteaa, että muutosprosesseihin liittyvät tunteet etenevät usein niin, että ensimmäinen tieto muutoksesta laukaisee tunteen kontrollin ja hallinnan menetyksestä sekä epävarmuuden. Tämä puolestaan aikaansaa pelkoa. Pelon tunne kuitenkin piilee pinnan alla eli ei näy ulospäin. Esimiehen ja johtamisen kannalta merkityksellistä on se, miten esimies itse hallitsee omat tunteensa kyetäkseen johtamaan muutosta. Pelon vallitessa ryhmässä esimiehen tulee tiedottaa muutokseen liittyvistä asioista rauhallisesti, sillä pelko johtaa usein uusien asioiden torjumiseen. Pelko

aiheuttaa ihmisessä stressitilan, jolloin ihminen käyttäytyy joko pakenemalla, lamaantumalla tai uhkumalla vihaa ja uhmaa. Onneksi niitä pystytään hallitsemaan. Avainasioina esimiestyöskentelyssä korostuvat riittävien faktojen tuottaminen ryhmälle pelkovaiheessa sekä uskon luominen tulevaisuutta kohtaan. Parhaimmillaan vihavaihe saattaa näiden seurauksena jäädä jopa kokonaan pois tai ainakin se ilmenee huomattavasti maltillisempänä. Voimakkaassa vihan vaiheessa esimiehen tulee keskittyä kuuntelemaan työntekijää tai ryhmää sekä olla läsnä. Yksittäistä uhmaajaa ei etenkin pidä jättää yksin. Viha yleensä havaitaan herkemmin ja selkeämmin kuin pelko. Vaarana on se, että esimies kiinnittää huomionsa vain vihaisiin ihmisiin ja pinnan alla pelon vallassa olevat jäävät huomiotta. Pahimmillaan huonosti johdetut muutostilanteet ajautuvat niin sanottuun pelon ja vihan kierteeseen, jossa uutta muutosta pukkaa päälle, vaikkei edellistä ole ehditty prosessoida. Työntekijä ei siis saata päästä vihavaihetta pidemmälle, kun uusi pelko tulee eteen. Tällöin ihmiselle jää todennäköisesti hyvin negatiivinen suhtautumistapa muutoksia kohtaan. (Arikoski & Sallinen 2007, 55–57, 59–60; Salonen 2017, 223.)

Vihavaihetta seuraa suru, jolloin ihminen ymmärtää, että muutos toteutuu vastustuksesta huolimatta ja hän antautuu välttämättömän edessä. Suruvaihe syntyy, kun ihminen joutuu luopumaan vanhastaan eikä kyennyt estämään muutosta (Sallinen 2017, 223). Toivottomuuden tunteet saattavat ottaa vallan, jolloin ihminen kokee, ettei hän selviä, osaa tai jaksaa, etenkin yksin. Esimiehen tulee tässä vaiheessa Arikosken ja Sallisen mukaan tukea, kannustaa, kouluttaa ja valmentaa ihmisiä tulevaan muutokseen. On tärkeää mahdollistaa keskusteluyhteys, jossa työntekijät voivat kysyä kaikista mieltä painavista asioista. Mikäli kyseessä on työsuhteen päätyminen, esimiehen tulee antaa kaikkensa sen eteen, että työntekijä pääsee ylipäätään aloittamaan surutyön. Epäonnistuneesti johdetut muutokset saattavat pahimmillaan johtaa jopa muutosvamman, jolloin traumaattiset työtapaukset niin sanotusti invalidisoivat koko ryhmää. Vaikutukset saattavat vaikuttaa negatiivisesti ihmisten voimavaroihin vielä kaukana tulevaisuudessa. Surutyössä ajalla on tärkeä merkitys, koska siinä puhutaan luopumisesta eli vanhojen tapojen poisoppimisesta. Poisoppiminen puolestaan vaatii ihmiseltä paljon energiaa. Muutoksen luonne, aiemmat muutokset, työntekijän ominaisuudet ja asenne sekä erityisesti johtaminen vaikuttavat siihen, kuinka kauan suruvaiheelle tarvitaan aikaa. (Arikoski & Sallinen 2007, 61–62.)

Läpikäytyään ensin muutoksen aiheuttaman pelon, ahdistuksen ja epävarmuuden ja sitten vihan sekä surutyön, ihmisellä on mahdollisuus lopulta löytää myös ilo. Ilo ja innostus syntyvät, kun niiden oikea aika on. Niitä ei voi pakottaa eikä hoputtaa, vaan niillä tulee olla mahdollisuus syntyä ja kasvaa itse ihmisen sisältä. (Sallinen 2017, 224.) Ilon vaiheella on suuri merkitys etenkin siinä, miten

ihminen suhtautuu seuraaviin muutoksiin. Esimiehen tulee siis myös huomioida tämäkin vaihe, vaikka se onkin edellisiä vaiheita huomattavasti positiivisempi. Ihmiset haluavat kuitenkin tulla huomioiduksi muutosprosessin lopussa kokeakseen, että heidän työllänsä on ollut merkitystä. On siis syytä iloita ja juhlia, kun siihen on aihetta. Tilaisuuden koreutta tärkeämpää ihmiselle on, että juhlittava hetki on aito ja siellä juhlitaan ihmisten ansiosta saavutettua lopputulosta. (Arikoski & Sallinen 2007, 63.)

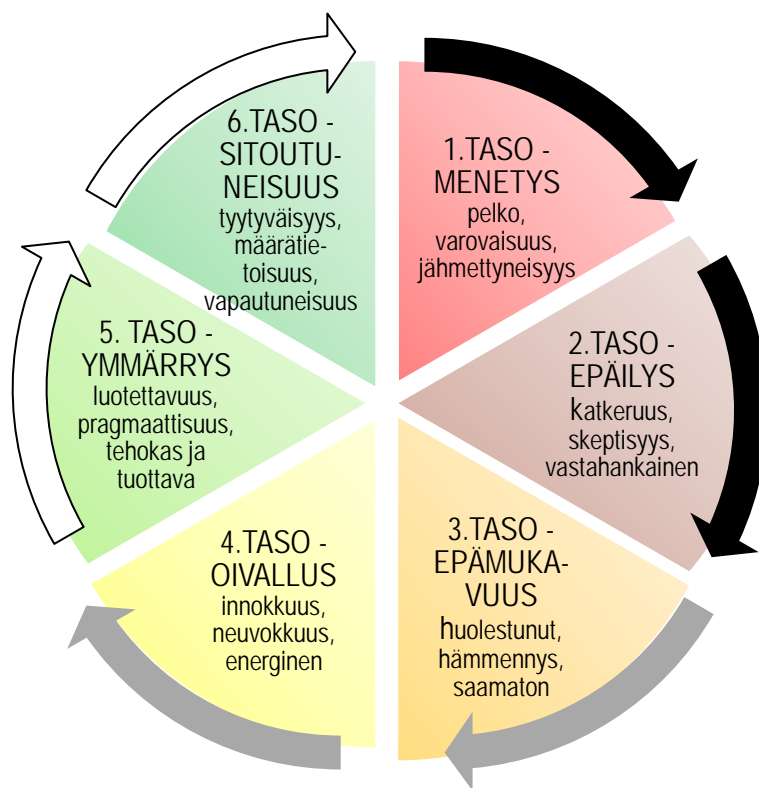
Edellä kuvatun muutosprosessin on arvioitu kestävän kolmesta kuukaudesta kuuteen kuukauteen. Muutosprosessin aikana johdon ja esimiesten tulee suhtautua vakavasti työntekijöiden hätään, kiukkuun ja kritiikkiin. Niin esimiesten kuin työntekijöidenkin tulisi osata prosessoida omia tunteitaan. Tunteet pitää tunnistaa ja kohdata, jotta kehitys jatkuu eteenpäin terveellä pohjalla. Salosen mukaan tunne haluaa aina tulla nähdyksi ja vasta nähdyksi tultuaan se saa viestinsä toimitettua ja voi haihtua. (Salonen 2017, 225.)

Muutosprosessin onnistumista tukee riittävän turvallinen ympäristö, jossa esimiehet auttavat avoimesti vuorovaikuttamalla ja keskustelemalla työntekijöidensä kanssa heitä tunteiden purkamisessa ja käsittelyssä. Esimiehen tulee myös vahvistaa uskoa ja luottamusta tulevaisuuteen. Kokonaiskuvan hahmottamalla ja ratkaisuja rehellisesti perustellen esimies auttaa työntekijöitään ymmärtämään muutoksen tärkeyden ja välttämättömyyden. Kun työntekijä hahmottaa muutoksen isossa kuvassa, ymmärtää sen perustelut ja vaikutukset, hän kykenee toimimaan muutoksen aktiivisena tekijänä. Toki tätä kaikkea edellyttää se, että esimies on itse sinut muutoksen kanssa. Mikäli näin ei ole, tämä näkyy ulospäin työntekijöille. Salonen muistuttaa, ettei tällaista tunneviestiä pysty peittämään. (Salonen 2017, 225–226.)

Muutospyörämalli

Jotta organisaatiota voidaan uudistaa, täytyy vanhasta päästä irti. Muutosprosessi ei lähde liikkeelle ennen kuin henkilöstö todella oivaltaa, että nykytilan mukaisesti ei syystä tai toisesta voida jatkaa. Luopuminen ei suinkaan ole helppoa tai yksinkertaista, koska ihmisen tulee hyväksyä muutos myös tunnetasolla. Tähän avuksi Ann Salerno ja Lillie Brock ovat kehittäneet esimiehille niin sanotun muutospyörämallin ihmisten tunteiden, ajatuksien ja käyttäytymisen tulkiksi. Mallissa muutoksen kokeminen selitetään kuuden peräkkäisen vaiheen kautta. (Heiskanen & Leikoinen 2010, 49–51.)

Kuviossa 5 ovat kuvattuna erilaiset tuntemukset, ajatukset ja käyttäytymismallit, joita ihminen käy läpi muutostilanteessa. Kuvio auttaa esimiehiä ymmärtämään ihmisten luontaista muutosvastarintaa, muutoksen vaiheittaista etenemistä ja eri vaiheisiin liittyviä tunnetiloja sekä inhimillisiä kokemuksia. Tutkimusten mukaan muutostilanteessa ihminen käy yleensä läpi nämä kaikki vaiheet oheisen mallin mukaisesti. Tunteiden ja kokemusten syvyys, voimakkuus sekä eri vaiheisiin tarvittava aika kuitenkin vaihtelevat yksilöittäin. Ihminen kykenee kehittämään taitojaan selvitäkseen eri vaiheista. Kun esimies tiedostaa muutostilanteessa ne tekijät, jotka edistävät yksilön ymmärrystä ja turvallisuuden tunnetta, voi hän viedä itsensä ja henkilöstönsä nopeammin eteenpäin mallin kahdesta ensimmäisestä vaiheesta. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 51–52.)



KUVIO 5. Muutospyörämalli (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 51)

Muutospyörän ensimmäisessä vaiheessa ihminen tuntee, että hän on menettänyt jotain, koki hän muutoksen hyvänä tai huonona. Toisessa vaiheessa korostuu epäily, jolloin ihminen epäilee faktoja ja jopa omia ajatuksia sekä hakee muutoksen vahvistukseksi tietoa, jonka uskoo olevan oikeaa. Skeptisyys, mielipaha ja syyttely ovat tunnusomaista ja vaikeuttavat eteenpäin menemistä. Nämä mallin kaksi ensimmäistä mustaa tasoa varoittavat riskistä ja vaativat pysähtymään ennen seuraavaa vaihetta. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 52.)

Kolmannelle tasolle mentäessä ihminen tietää jo enemmän muutoksesta ja sen merkityksestä. Turhautuminen ja passiivisuus vievät kuitenkin voimia siihen asti, että ihminen antaa tilaa muutoksen tuomalle mahdollisuudelle. Tasolle neljä päästessä ihminen näkee jo valoa tunnelin päässä ja eteenpäin vievinä voimina ovat toivo, oman kontrollin tunne sekä päätöksentekohalu. Tunnusomaista on optimistisuus lopputuloksen suhteen. Nämä kaksi tasoa ovat niin sanottuja harmaita tasoja, joilla kehoitetaan varovaisuuteen. Niiden välissä on kuitenkin niin sanottu musta vaaravyöhyke, jossa ihminen muodostaa ratkaisevan päätöksen siirtykö hän tasolle neljä nähden muutoksen mahdollisuudet vai palaako hän tasolle 1. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 52–53.)

Vasta tasolle viisi päästyään ihminen ymmärtää muutoksen merkityksen. Tällöin hän on luottavainen ja ajattelee hyvin käytännönläheisesti sekä kykenee toimimaan tehokkaasti. Viimeisellä eli kuudennella tasolla ihminen on täysin sinut muutoksen kanssa. Tunnusomaista on joustava käytös. Ihminen ymmärtää muutoksen hyödyt ja seuraamukset sekä kykenee katsomaan eteenpäin. Näillä kahdella viimeisellä väriltään valkoisella tasolla voi rauhassa edetä vapaasti. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 53.)

Heiskanen ja Lehikoinen mukaan ne yritykset, jotka käyttävät huomattavan määrän energiaa ymmärtääkseen ja kuunnellakseen muutoksen kohteena olevia työntekijäryhmiä, myös onnistuvat parhaiten muutoksen läpiviennissä. Ylimmän johdon tavoitteiden seurannassa tulisikin taloudellisten mittareiden ohelle nostaa inhimilliset, muutoksen kohteisiin liittyvät asiat. Näissä apuna toimivat muun muassa mielipidekyselyiden tulokset tai aktiviteetit, joilla varmistetaan muutokseen liittyvien kipupisteiden tunnistaminen. Näin saadaan koko organisaatio etenemään kohti yhteistä tavoitetta. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 57–58.)

Tunteiden työstäminen vaatii luonnollisesti, että organisaatiossa saa puhua tunteistaan aidosti ja avoimesti. Mikäli johto kieltää organisaatiossa kielteisistä tunteista puhumisen, jää niiden työstäminen yksilöiden omille harteilleen ja tällöin yhteisötasoisesta työskentelystä ei tule mitään. Yleisesti ottaen muutostahto ja -halu sekä positiivisuus ruokkivat muutosprosessissa etenemistä ja voivat korjata tai pienentää organisaatiossa vahinkoja, joita kyynisyys ja kielteisyys aikaan-saavat. Muutosvalmiuden ja -tahdon juurruttamista osaksi yrityksen toimintakulttuuria suositellaan ja siihen kannattaa panostaa, sillä se mahdollistaa organisaatiosta menestyvän selviytyjän ja uudistujan. Muuttuvassa maailmassa tällainen kyky luo yritykselle todellista kilpailuetua. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 58–60.)

Salosen (2017, 272–273) 12 vinkkiä esimiehille kertovat konkreettisesti, kuinka voi lisätä myönteisiä tunteita ja vähentää vaikeiden tunteiden syntymistä sekä niiden vaikutuksia uudistumisprosessissa:

1. Tuntemalla työntekijät sekä asiat, jotka ovat heille merkityksellisiä ja joista he innostuvat.
2. Luomalla myönteisiä tunnesiteitä uudistumiseen mahdollistamalla aito kokemus siitä, että työntekijät saavat olla mukana tekemässä muutosta ja samalla kehittymässä itsekkin.
3. Mahdollistamalla turvallinen ja luottamuksellinen ilmapiiri, jossa kannustetaan myös kriittisten puheenvuorojen esittämiseen.
4. Sitouttamalla työntekijät, asiakkaat ja sidosryhmät muutokseen ottaen heidät mukaan sen suunnitteluun ja tekemiseen alusta alkaen. Tämä vaikuttaa positiivisesti sitoutuneisuuteen ja omistajuuteen.
5. Tietoa avoimesti jakaen. Ihmisten tulee saada hahmottaa muutoksen kokonaiskuva ymmärtämällä, miksi tähän ryhdytään ja mitä muutoksella tavoitellaan. Lisäksi heille on kerrottava muutoksen konkreettiset tavoitteet ja aikataulu sekä se, miksi toimitaan, kuten toimintaan. Myös vaikeista asioista tulee keskustella. Esimiehen tulee muistaa, ettei ketään voi pakottaa ajattelemaan samoin ja hänen tulee luottaa siihen, että työntekijät kypsyvät muutokseen omassa tahdissaan.
6. Kuvaillemalla uusi tilanne mahdollisimman elävästi, tarkasti ja innostavasti. Houkutellaan ihmisiä kiinnostumaan muutoksesta ja siitä mikä tulevaisuudessa tulee olemaan paremmin kuin nyt. Kokonaiskuvan ymmärtämiseksi esimiehen tulee perustella omat näkökulmat. Tämä edesauttaa työntekijöiden kykyä alkaa toimia itseohjautuvasti toivotun uusiutumisen suuntaan.
7. Selkiyttämällä eri toimijoiden roolit ja kertomalla, mitä kenenkin on tarkoitus tehdä ja milloin.
8. Antamalla työntekijöille riittävästi valtaa heidän omaan ympäristöönsä kuuluvien asioiden ratkaisemiseksi.
9. Varaamalla aikaa ihmisten tukemiseen olemalla saatavilla ja keskustelemalla työntekijöiden kanssa. Esimiehen tulee tunnistaa ja ottaa vastaan raskaimmatkin tunteet. Vaikeissa hetkissä tarvitaan esimiestä kuuntelemaan, tukemaan ja kannustamaan.
10. Sietäen kritiikkiä ja hyödyntäen sitä uudistuksen toteutuksessa. Kriitikoille on ominaista tunnistaa riskejä.
11. Luomalla toivoa ja positiivisuutta. Esimiehen tulee valaa toivoa tulevaisuuteen.
12. Antamalla oman aidon innostuksen näkyä, sillä silloin se myös tarttuu muihin. Innostusta ei voi kuitenkaan teeskennellä, sillä silloin se kääntyy esimiestä itseään vastaan.

Mielen rauhoittaminen

Esimiehen tulee muistaa rauhoittaa oma elimistönsä ja mielensä joka päivä hänelle itselleen sopivalla tavalla. Salosen mukaan hiljentyminen, rauhoittuminen ja pysähtyminen ovat tärkeitä juuri tunteiden johtamisen kehittämisessä. Päivän aikana rauhoittumisessa auttavat ihan pienetkin tauot, jolloin esimies tietoisesti laskee elimistön ja mielen kierroksia. (Salonen 2017, 137.)

Mielen saa rauhoitettua vaikkapa seuraavilla Salosen ohjeilla. Ihan alkuun esimies voi katsoa hetken ikkunasta ulos tai vastavuoroisesti katsoa mieltä lämmittävää tietokoneen taustakuvaa sekä kuvaa rakkaasta ihmisestä. Silmät sulkemalla on myös mahdollista kuvitella eteensä miellyttävä maisema, paikka, asia tai ihminen. Hengitykseen tasaantuminen auttaa myös rauhoittumaan, joten kannattaa hengittää syvään ja rauhallisesti sekä keskittyä nimenomaan uloshengitykseen. Hengityksen annetaan tasaantua ja laskea pallean saakka. Hartiat lasketaan alas ja jännitys pyritään laukaisemaan kehosta. Mielen annetaan siirtyä hetkeksi positiivisiin ja rauhoittaviin ajatuksiin. Itsellensä on hyvä sanoa, että kaikki on hyvin juuri nyt. Lopulta esimies tuntee, kuinka sisäinen tyyneys, lepo ja rauha palaavat kehoon ja valtaavat mielen. Tässä olotilassa kannattaa viipyä hetken, kunnes voi jälleen jatkaa levollisena siitä, mihin jäi. (Salonen 2017, 138.)

4.2 Valmentava johtaminen muutosjohtamisen menetelmänä

Human Capital Instituutin vuonna 2016 tekemän tutkimuksen mukaan 77 prosenttia HR-asiantuntijoista ja johtajista raportoi, että heidän organisaationsa on jatkuvassa muutoksen tilassa ja 85 prosenttia raportoi epäonnistuneista tärkeistä muutosprosesseista viimeisen kahden vuoden ajalta. Uusin tutkimustieto kuitenkin osoittaa, että on olemassa keinoja, joita hyödyntämällä organisaatiot voivat kasvattaa työntekijöidensä resilienssiä muutoksen aikoina. Yhtenä tällaisena keinona nähdään valmentava johtaminen. Parhaimmat organisaatiot käyttävät valmentavaa johtamista omaksumukseen edessä olevat muutokset sen sijaan, että vain odottavat ja tilanteen tullen reagoivat. Vahvan valmentamisen kulttuurin omaavilla organisaatioilla, on todettu olevan korkeamman tason innovaatioita, korkeampi työntekijöiden sitoutuneisuus ja pysyvyys. Lisäksi nämä organisaatiot suoriutuvat hienosti suuren luokan strategisista muutoksista. (Harnett 2018, 40.)

Myös Mook on tuonut tutkimuksessaan ilmi, että valmentava johtaminen on yksi hyödyllisimmistä tavoista kehittää muutosjohtamisen kyvykkyksiä, vaikkakaan se ei vielä ole organisaatioiden en-

simmainen oppimisen toiminto muutostilanteissa. Tällä hetkellä yritykset opettavat muutosjohtajuutta lähinnä classroom -koulutuksien ja verkko-opintojen kautta sekä kasvotusten vanhempien johtajien kanssa. Valmentavan johtamisen menetelmät, kuten niin sanottu one-to-one valmennus, tiimivalmennus ja työryhmävalmennus ammattitaitoisen valmentajan kanssa harjoiteltuna ovat kuitenkin arvioitu kaikista hyödyllisimmiksi keinoiksi saavuttaa muutosjohtamisen tavoitteita. (2018, 62.)

Kun valmentavaa johtamista käytetään palvellakseen muutosjohtamista, pohjautuvat käytön syyt valmentavan johtamistyylin huomioimisen, vahvuuksiin ja sokeisiin pisteisiin. Näillä selviydytään vastustuksesta ja rakennetaan resilienssiä. Valmentavan johtamisen kulttuurissa luotetaan suuresti työntekijöiden kyvykkyyksiin suunnitella ja toteuttaa muutos. (Mook 2018, 62.)

Mook toteaa muutoksen olevan väistämätöntä, joten tämän päivän työntekijöille muutoksesta selviytyminen ei ole tarpeeksi. Menestyäkseen näinä aikoina, työntekijöillä tulee olla jokaisella organisaatiotasolla käytössään työkaluja ja käsitys siitä, miten toimia muutoksessa. Valmentavalla johtamisella voidaan edistää taitoja ja itsetietoisuutta, joita tarvitaan, jotta rooli kyetään vastaanottamaan luottaen itseensä. (2018, 62.)

4.2.1 Valmentavan johtamisen taustaa

Johtajuus ja valmentaminen ovat kulkeneet yhdessä eräänlaisena vaistomaisena toimintatapana kautta aikojen. Kukapa ei olisi nuorena työntekijänä uuteen työpaikkaan astuessaan seurannut siellä arvostetun kokeneen työntekijän toimintatapaa ja ottanut siitä itselleen mallia. Niin sanotut edelläkävijäesimiehet ovatkin joko tietoisesti tai tiedostamattaan toimineet alaistensa valmentajina. Heitä uskotaan olleen niin kauan kuin on ollut johtajia. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 9.) Valmentavan johtamisen tapaan ovat kasvatustyötä tehneet myös vanhemmat, jotka ovat rakastaneet lapsiaan ehdoitta, uskoneet täysin heidän potentiaaliin ja tukeneet sekä rohkaisseet heitä olemaan hyviä antaen silti samalla lapsilleen tutkimisen ja itseoivaltamisen riemun (Räsänen & Räsänen 2007, 214).

Nykyisin valmentava johtaminen tunnustetaan tietoisesti ja se osataan erottaa johtajista, jotka tyytyvät työssään manageeraamaan, hallinnoimaan, ohjeistamaan, käskyttämään, junailemaan tai

juonimaan (Ristikangas & Ristikangas 2010, 9). Tämän päivän maailmassa varmin tie epäonnistumiseen on pelkkä käskyttäminen (Aaltonen, Pajunen & Tuominen 2005, 301). Johtamisessa ei pärjää enää valvovalla ja käskevällä tyylillä, vaan sen tulee olla tukevaa ja sparraavaa johtamista. Muutostahdin kasvaessa myös valmentava johtaminen on lisääntynyt yrityksissä auttaen yrityksiä hallitsemaan muutospöytä paremmin. Valmentava johtaminen mahdollistaa nopean päätöksen teon siellä, missä muutokset tapahtuvat. Toisena syynä valmentavan johtamisen suosioon on sen antama tuki itseohjautuvuuden kehittämisessä, jota nykypäivänä vaaditaan työntekijöiltä kaikilla organisaatiotasolla. (Räsänen & Räsänen 2007, 213.)

Uutelan mukaan valmentava johtaminen johtamistapana juontaa juurensa coachingiin eli valmennukseen. Coaching puolestaan määritellään niin sanotuksi esimiestyön ohjaukselliseksi kehittämismenetelmäksi, jossa organisaation johdon kehittäjänä toimii yleensä ulkopuolinen valmentaja. Valmentavassa esimiestyössä taas esimiehet toimivat organisaation sisällä hyödyntäen johtamisesaansa valmennuksellisia työmenetelmiä. Valmentavat esimiehet edesauttavat reflektiota, oppimista ja sitoutumista itse organisaatioon. Parhaimmillaan he ovat myös itse valmennettavia, jolloin heidän omat valmennustaitonsa kehittyvät edelleen ja he kykenevät entistä parempaan työntekijöidensä valmennukseen. Jotta esimies kasvaa ja kehittyä valmentajana, hänen tulee ensinnäkin omaksua kyseinen rooli ja haluta valmentaa. Tämän lisäksi esimiehen tulee kehittää kuuntelemisen taitoa ja kaksisuuntaista vuorovaikutusta työntekijänsä kanssa. Yhtä tärkeää on myös luottamuksen lisääminen, työntekijän vahvuuksien selkeä ymmärrys sekä se, että esimies viettää riittävästi aikaa työntekijöidensä kanssa. (2019, viitattu 12.3.2020)

Valmentava johtajuus näyttäytyä arvostavana, osallistavana ja tavoitteellisena toimintatapana. Sen avulla yksilöiden potentiaali vapautetaan koko tiimin tai organisaation käyttöön. Tällä edesautetaan puolestaan yksilöiden itsensä voimaantumista työssään. Valmentavan johtajuuden perustana on luottamus, jonka nähdään kuuluvan kaikille. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 12.) Valmentava esimies hyödyntää työssään esimerkiksi keskustelua, kysymyksiä ja rakentavaa palautetta. Valmentavassa johtajuudessa niin sanottu valmennussuhde on sekä yksilön että esimiehen välillä, mutta myös ryhmän ja tiimin ohjauksessa. (Uutela 2019, viitattu 12.3.2020.)

4.2.2 Valmentavan johtamisen soveltuvuus muutostilanteisiin

Niin Uutela kuin Kujanenkin toteavat valmentavan johtajuuden soveltuvan hyvin nykypäivän muutostilanteisiin ja muutoksen läpiviemiseen. Toimintaympäristöt muuttuessaan ja tulosvaatimukset kasvaessaan haastavat esimiehet ja koko johtajuuden. Esimiesten tulee muuttua ja muuttaa toimintatapojaan sekä työmenetelmiään. Työntekijät puolestaan nähdään aktiivisina, sosiaalisina ja koko ajan uutta omaksuvina oppijoina. Lisäksi heiltä edellytetään sopeutumista uusiin haasteisiin nykypäivän muuttuvassa maailmassa. Valmentava johtaminen vastaa näihin haasteisiin ja odotuksiin tukemalla työntekijöiden kehittymistä muutoksissa. Tämän päivän nopeasti muuttuvissa organisaatioissa vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaidot nousevat arvoonsa ja useat työntekijät toivovat esimieheltään tunneälyllisiä, inhimillisiä ja lempeitä johtamistaitoja. Näihinkin johtamisvaatimukseen valmentava johtaminen tarjoilee vastauksen. Uutelan mukaan valmentavassa esimiestyössä yhdistyvät niin yksilön kuin organisaationkin tavoitteet sen ohella, että se on hyvä työkalu muutoksen johtamiseen ja oppimisen sekä itseohjautuvuuden kehittämiseen. (2019, viitattu 12.3.2020; 2017, viitattu 12.3.2020.)

Useissa organisaatioissa henkilöstö määritellään yhdeksi tärkeimmäksi voimavaraksi. Valitettavasti nämä sanat menettävät merkityksensä elleivät puheet näy myös tekoina. Esimiehen energian kohdistuessa muualle kuin henkilöstöön jäävät myös henkilöstön osaaminen ja voimavarat hyödyntämättä. Valmentava johtajuus fokusoi sekä johdettavaan ryhmään että yksilöihin hyödyntäen ryhmässä olevaa erilaisuutta ja rakentaen tarkoituksen mukaisesti yhteistyötä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Valmentavassa johtajuudessa huomio keskitetään esimiehen ja johdettavien väliseen suhteeseen sekä siihen, miten yhteistyö saadaan toimimaan parhaalla mahdollisella tavalla (Ristikangas & Ristikangas 2017, 12.)

Seuraavat kolme syytä puoltavat Ristikankaan & Ristikankaan mielestä (2017, 18–20.) monen muun tekijän ohella valmentavan johtamisen hyödyllisyyttä nykymaailmassa:

1. Tiedon ja osaamisen kehittyminen

Teknologia kehittyi vauhdilla muokaten samaan aikaan maailmankäsitystä uusiksi. Tiedon merkitys vahvistaa asemiaan yhtenä tärkeimpänä kilpailutekijänä ja organisaatioiden strategiassa fokusoidaan yhä enemmän osaamisen edelleen kehittämiseen. Työntekijöiltä

edellytetään siis kykyä oppia uutta sekä halua yhteistyöhön. Esimiehien puolestaan odotetaan keskittyvän työntekijöiden ja tiimien osaamisen kehittämiseen. Valmentava johtaminen, jossa ohjataan, sparrataan ja valmennetaan, sopii tähän erinomaisesti.

2. Uusien sukupolvien johtaminen

Työelämän nuoret sukupolvet haastavat vanhan tavan johtaa. Esimerkiksi niin sanotulla y-sukupolvella, jotka ovat syntyneet vuosien 1980-2000 välissä, on erilainen asenne työelämää ja johtamista kohtaan. Heidän tiedetään kuitenkin arvostavan jatkuvaa kasvu- ja kehittymismahdollisuutta, joten johtajuudelta edellytetään muuttumista valmentavaan suuntaan.

3. Yhteisöllisyyden merkityksen kasvaminen

Yksilöllisyyden korostaminen joutuu väistymään yhteisöllisyyden tieltä ja tämä puolestaan näkyy työntekijöiden tarpeessa sekä kuulua ryhmään että tuntee olonsa hyväksytyksi ryhmän jäsenenä. Esimiestyöltä ja yhteistyöltä edellytetään tämän seurauksena entistä parempia vuorovaikutus- ja yhteistyötaitoja. Valmentava johtaminen tukee organisaatiota ja esimiehiä tässäkin muutoksessa, sillä siinä todellakin keskitytään hyödyntämään ihmisten vahvuuksia, rakennetaan työyhteisöön osaamisen kehittämiseen positiivisesti tähtäävää ilmapiiriä ja tähdätään yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen.

4.2.3 Valmentava ote

Aaltonen, Pajunen ja Tuominen jakavat ihmiset kolmeen ryhmään muutoksen suhteen. Heidän mielestään osa ihmisistä on sellaisia, jotka eivät tiedosta ympärillä tapahtuvaa muutosta. Toinen osa taas tiedostaa muutoksen, mutta haluaa mieluummin seurata sivusta käsin toisten toimintaa. Kolmas ja edellisiä huomattavasti pienempi joukko taas on sellainen, joka oikeasti laittaa jotain liikkeelle. Tämä pieni joukko on alkanut uskoa niin sanottuun mahdottomaan tulevaisuuteen. Valmentajan tulisi kuulua tähän pieneen joukkoon olemalla tulevaisuuden avaaja ja mahdottoman mahdollistaja. (2005, 317.)

Valmentajan tehtävänä on myös auttaa ja tukea ihmisiä itsensä uudelleen määrittelyssä. Ihmisillä on nimittäin tapana jäädä vanhojen määrittelyjensä vangiksi. Esimerkiksi määrittelemällä itsensä

aikanaan huonoksi myyjäksi, henkilön on vaikea onnistua myyntitilanteissa tulevaisuudessa. Itsensä uudelleen määrittely vaatii aikaa ja se edellyttää aivojumppaa, pohdintaa, haarukointia, kokeilua sekä ennen kaikkea keskustelua jonkun ulkopuolisen ajattelukumppanin eli valmentajan kanssa. (Aaltonen ym. 2005, 317.)

Aaltonen ym. ovat määritelleet hyvän valmentajan ominaisuuksiksi ensinnäkin hänen kokonaisvaltaisen asenteen. Valmentajan tulee nähdä valmennettavan koko työkenttä ja elämäntilanne. Kyse on kokonaisuudesta. Hyvä valmentaja rohkaisee, innostaa ja venyy. Hän osaa myös avata ihmisten silmiä, ohjata sivuraiteilta oikealle kasvu-uralle sekä tarjota vaihtoehtoja. Hyvälle valmentajalle on ominaista puhuminen ja kuunteleminen oikeassa suhteessa sekä oikeiden kysymysten esittäminen. Hyvä valmentaja rakentaa tiimiä, jolla on oma unelma ja yhteinen päämäärä. Hyvä valmentaja löytää myös vahvuuksia ihmisistä. (2005, 318.)

Hyvä valmentaja pitää myös omaa kehittymistään tärkeänä lukemalla, oppimalla, kehittymällä ja kasvamalla. Hänellä on yleensä oma "coaching-visio", jossa hän hahmottaa oman kehittymisensä jopa 20 vuoden päähän. Valmentaja tukeutuu oppimisessaan myös omiin asiantuntijoihinsa. Usein pelkkä hyvän valmentajan seurassa olo riittää uuden oppimiseen, sillä hänen esimerkistään oppii parhaiten. Hänen seurassaan on hyvä ja lämmin olla. Hyvä valmentaja välittää aidosti ihmisistä. Ihanteellisessa tilanteessa valmentajan kanssa syntyy suhde, jossa kumpikin osapuoli luottaa toisiinsa. Hyvä valmentajan seurassa myös valmennettavan itseluottamus kasvaa. Myös hyvältä valmentajalta vaaditaan auktoriteettia ja hänen kokemuksistaan on hyötyä. Toki tarvitaan myös armollisuutta ja kykyä hahmottaa toisen ihmisen ainutlaatuisuus. (Aaltonen ym. 2005, 318–319.)

Valmentajuudessa on ennen kaikkea kyse olemisesta ja asenteesta ei niinkään tekemisestä ja suorittamisesta tai tekniikan hallinnasta. Matka hyväksi valmentajaksi alkaa siitä, että päättää ensinnäkin olla hyvä valmentaja. Toiseksi, ollakseen hyvä valmentaja, joutuu luopumaan joistakin vanhoista tottumuksista, etsimään itselleen roolimalleja, sitoutumaan hyviin päämääriin, etsimään valmennusmahdollisuuksia, oppimaan tekemisen avulla ja huomioimaan onnistumiset. Kaikki lähtee oppimisesta ja se ei niinkään ole opettamista, vaan kuuntelemista, aitoa vuorovaikutusta ja uuden synnyttämistä. (Aaltonen ym. 2005, 319, 325–326.)

Valmentavassa johtamisessa kaikki lähtee esimiehen kohdalla siitä, miten hän hahmottaa oman perustehtävän. Riittääkö hänelle, että itse tehtävä tulee suoritetuksi vai tähtääkö hän kenties siihen, että tehtävän suorittamisen lisäksi koko ryhmä kehittyy huipputiimiksi. Moni johtaja tyytyy valitettavasti pelkkään suoritustasoon, josta seuraa mahdollisesti taputus olalle ja ehkäpä vielä rahallinen bonus. Valmentavat johtajat sen sijaan haluavat tehdä historiaa. Heistä jää tunnistettava jälki. He haluavat parantaa maailmaa, vaikka se olisi vain pieni parannus. (Aaltonen ym. 2005, 327.)

John Kotterin mukaan yksi muutosten epäonnistumiseen johtavista merkittävistä syistä on se, että muutoksen tarve jää sisäistämättä. Valmentaja on suureksi avuksi tarpeen ymmärtämisessä siinä, että hän tekee ja esittää tiukkoja kysymyksiä. Tällä tavoin valmentaja avaa henkilön silmiä ja osoittaa muutoksen tarpeen siitä, että vaikka joku asia on aikaisemmin toiminut, ei se ehkä toimikaan enää. Valmentavalle johtajalle on tunnusomaista esittää alituisen seuraavia kysymyksiä: "Mitä tapahtui? Mikä onnistui? Mitä jäi puuttumaan? Mitä seuraavaksi?" Refleктоimalla toimintaa tekemisen ohella syntyy parhaiten ratkaisuja ja uuden oppimista. (Aaltonen ym. 2005, 329–330.)

Kun valmentava johtaja on auttanut henkilöä tai henkilöä sisäistämään muutoksen tarpeen, seuraava valmennus- ja oppimistekijä on itse muutos. Tässä vaiheessa tarvitaan konkreettisia toimenpiteitä, joissa vanhasta päästetään irti ja uusi tapa toimia otetaan tilalle. Huomio kiinnitetään tällöin tekemiseen, ei asenteisiin tai uskomuksiin. Ennen kuin tekemistä lähdetään muuttamaan uudeksi, tulee pohtia muun muassa seuraavia asioita: Mitä teemme toisin? Mihin muutoksessa on olennaista keskittyä? Mitä esteitä on edessä? Ketä muutos koskee? Mitä käyttäytymisessä tulee muuttaa toiseksi ja miten se tehdään? Selviytymiskeinoina muutoksessa on pidetty ennen kaikkea kykyä joustaa ja muuttua sekä kaoottisuuden hyväksymistä. (Aaltonen ym. 2005, 331–332.)

Lopuksi valmentava johtaja auttaa valmennettaviaan vakiinnuttamaan uuden toimintatavan. Merkitykselliseksi nousee vision vahvistaminen sekä itselleen, että valmennettaville. Muutoksen vakiintuminen tapahtuu lopulta pelisääntöjä noudattamalla ja onnistumisia huomioimalla. Aaltonen ym. toteavat valmentavan johtamisen koostuvan kaiken kaikkiaan hyvin moniulotteisista vuoro-vaikutus- ja motivaatiotapahtumista. Niistä on mahdollisuus oppia hyvin paljon. (Aaltonen ym. 2005, 332–333.)

5 TUTKIMUKSEN KUVAUS JA TOTEUTTAMINEN

Kehittämistyössä edetään niin sanotun tutkimuksellisen kehittämisprosessin mukaan. Aluksi kootaan taustatietoa sekä tutkimustietoa kohteena olevasta organisaatiosta ja toimintaympäristöstä. Kyseisen tiedon avulla kyetään määrittämään tarkempi kehittämistehtävä ja rajaamaan kehittämisen kohde. Seuraavaksi edetään vaiheeseen, jossa kuvataan yleensä kehittämistyöhön liittyvät prosessit ja suunnitellaan oma lähestymistapa sekä menetelmät. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2015, 25.)

Tässä pääluvussa perehdytään tämän kehittämistehtävän empiiriseen tutkimukseen. Aluksi kuvataan muutamalla sanalla tutkimuksen kohdeyritystä, jonka jälkeen keskitytään itse tutkimusprosessiin. Tutkimukseen johtaneet syyt ja motiivit avataan kerrottaessa tutkimuksen tarkoituksesta, tavoitteesta ja merkityksestä. Tietoperustan yhteydessä havainnollistetaan työn teoreettinen viitekehys kuviona, jonka tarkoitus on avata koko kehittämistehtävän takana oleva tuotos onnistuneesta muutosjohtamisesta.

Tutkimusprosessissa käytetty lähestymistapa sekä käytetyt tutkimusmenetelmät ja niihin johtaneet valintaperusteet pääsevät myös tarkastelun alle. Lisäksi pohditaan tieteen filosofisia kysymyksiä, luotettavuutta ja eettisyyttä suhteessa tähän työhön.

5.1 Kohdeyritys

Tutkimuksen kohdeorganisaatio on globaali muodin vähittäiskaupan yritys, joka haluaa tässä yhteydessä pysytellä anonyyminä. Yritys toimii Suomessa usealla eri paikkakunnalla, mutta tutkimus toteutettiin pelkästään yhden talousalueen myymälöissä.

Kohdeyritys panostaa paljon työntekijöidensä ja etenkin juuri esimiesten sekä asiantuntijoiden kehittämiseen yhtenä kilpailutekijänä. Yksi sen visiota tukeva tavoite onkin ”tarjota kaikille työntekijöille mahdollisuuksia kasvaa ja kehittyä”, joka puolestaan riippuu siitä ”kuinka opitaan ja kehitetään” organisaation arjessa. Kehittämisen ja oppimisen pohjana, niin sanottuna suuntaa luovana tekijänä, on yrityksen johtamisfilosofia, joka pohjautuu inspirointiin, delegointiin, palautteenantoon ja motivaatioon. Yrityksen esimiehet johtavat esimerkin kautta, taustalla aina yrityksen arvot ja halu

kasvattaa niin työntekijöitä kuin liiketoimintaakin. Yritys on menestynyt myös työnantajana hyvin esimerkiksi Great Place to Workin teettämässä Suomen parhaat työpaikat kilpailussa. Tämä osaltaan kertoo paljon yrityksen tavasta johtaa.

Yritys on elinkaarellaan siinä vaiheessa, että se haluaa uudistua ja kehittää toimintaansa edelleen. Työskentelen itse kyseessä olevassa yrityksessä aluetoimistolla HR-työtehtävissä ja vastuullani on yhteistyössä aluepäällikön kanssa kehittää myymälöiden esimiesten osaamista edelleen. Työni kautta olen rekisteröinyt tarpeen muutosjohtajuuden kehittämiseksi yrityksessä.

5.2 Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja merkitys

Jotta kohdeyritys kykenee toteuttamaan omaa strategiaansa ja etenemään kohti visiotaan, tarvitaan niin uuden oppimista kuin vanhan poisoppimista. Nämä taas vaativat toteutuakseen erityisesti taitoja johtaa ihmisiä muutoksessa. Muutosjohtajuudessa tarvitaan myös ymmärrystä muutoksesta ja muutosprosessista. Tämä opinnäytetyönä tehty kehittämistehtävä tehtiin lähtökohtaisesti kohdeyrityksen valitun talousalueen esimiehiä ja heidän kehittymistään varten. Opinnäytetyön tarkoituksena on tukea, kehittää ja kasvattaa näitä esimiehiä onnistumaan ihmisten johtamisessa muutoksessa.

Aihe on ajankohtainen kohdeyritykselle, koska menestyäkseen nyt ja tulevaisuudessa, muutosjohtajuutta tarvitaan enemmän kuin koskaan aikaisemmin. Vähittäiskaupan ala on elänyt jo hetken muutoksessa ja strategiset organisaatiomuutokset ovat osa tätä päivää sekä tulevaisuutta pienissä ja suurissa määrin. Lisäksi tällä hetkellä koko maailma on sekaisin Covid-19 viruksen aiheuttamasta maailman laajuisesta pandemiasta, joten tulevaisuus on osittain hämärän peitossa. Muutosjohtajuus taitoja kehittämällä ja niissä kehittymällä tulokset näkyvät mitä varmemmin aiempaa positiivisempina lukuina niin työhyvinvoinnin- ja asiakastytyvyyden mittareissa kuin myös erilaisissa tulospittareissa kohdeyrityksessä.

Muutosjohtajuuden kehittäminen kohdeyrityksessä on ajankohtaista myös siitä syystä, että yritys on panostanut resursseja esimiesten muutosjohtamisen kouluttamiseen vasta kuluneen vuoden aikana. Muutosjohtajuuden osaamisen kehittämisen voidaan siis katsoa olevan vielä alkutekijöis-

sään, joten tarkempi tutkimus kehittämisen tueksi oli paikallaan. Tutkimuksesta saatua tietoa tullaan hyödyntämään ensisijaisesti tutkimuksen kohteena olevien esimiesten muutososaamisen kehittämisessä.

Kehittämistehtävän tavoitteena oli selvittää kohdeyrityksen valitun talousalueen henkilöstön muutokkykyisyyttä sekä sen esimiesten osaamista johtaa ihmisiä muutostilanteissa. Lisäksi opinnäytetyössä kartoitettiin, miten valmentava johtaminen, tunteet ja empatia sekä viestintä näkyvät osana muutosjohtamista kohdeyrityksessä.

Kehittämistehtävän tavoitteen saavuttamiseksi tutkimuksessa selvitettiin:

- Miten uudistumis- ja kehittämistarpeet näkyvät kohdeyrityksen arjessa?
- Miten esimiehet ja työntekijät kokevat muutokset?
- Miten työntekijät ja esimiehet itse arvioivat myymälänsä muutosjohtamista?
- Miten valmentava johtaminen, tunteet ja empatia sekä viestintä näkyvät osana muutosjohtamista?

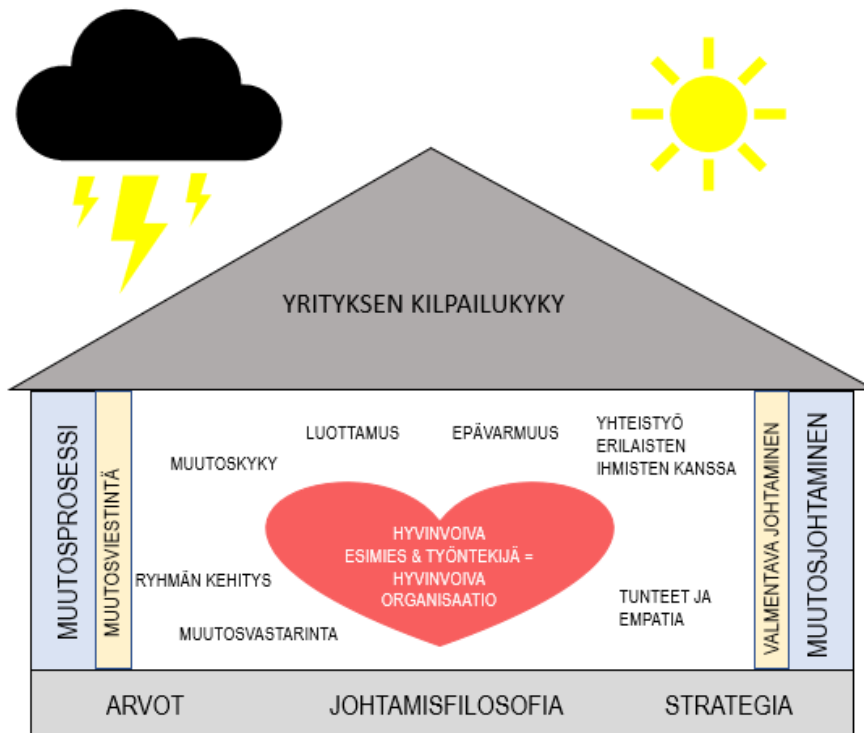
Tämän tutkimuksen kautta saatu tieto antoi suuntaa esimiesten muutosjohtajuuden osaamisen tasosta sekä auttoi määrittämään kohdeyrityksen vahvuudet ja kehitysalueet muutosjohtamisessa. Lisäksi tutkimuksen kautta selvisi, miten muutokkykyinen alueen henkilökunta ylipäättään on. Tulosten avulla energia kyetään kohdistamaan esimiesten tukemisessa ja kehittämisessä oikeisiin asioihin muutosjohtajuuden osalta. Lisäksi esimiehet saavat itselleen arvokasta tietoa oman henkilöstönsä kehittämiseen.

Opinnäytetyön tausta-ajatuksena, niin sanottuna punaisena lankana, oli onnistuneen muutosjohtamisen aikaan saamat positiiviset seuraamukset. Onnistunut ihmisten johtaminen muutostilanteissa ei pelkästään muuta ihmisten ajattelua ja käyttäytymistä haluttuun suuntaan, vaan se luo myös turvaa epävarmuuden keskellä vahvistaen samalla työhyvinvointia ja mahdollistaen organisaation menestymisen tulevaisuudessa.

5.3 Tietoperusta

Tutkimuksellisessa kehittämistyössä aiheeseen liittyvä, olemassa oleva, teoria kulkee alusta asti tutkimuksen rinnalla. Kirjallisuuteen tutustuessa tutkija tutustuu myös omaan lähestymiseen vertaamalla omia ajatuksiaan toisten kirjoittamiin ajatuksiin. Tutkijan tulee onnistua löytämään kirjallisuudesta ne asiat, jotka ovat olennaisia oman tutkimuksen kannalta. Vaikka tutkijalla olisi omaan kokemukseen pohjautuvaa tietoa aiheesta, on siitä huolimatta tärkeää perehtyä aiheeseen myös kirjallisuuden kautta. Tällä tavoin todellinen kehittämistehtävä muotoutuu lopulliseen formaattiinsa ja tutkijalle selviää, mitä aiheesta voi kysyä. (Ojasalo ym. 2015, 53–54.)

Tämän opinnäytetyön teorettinen viitekehys muodostuu muutoksesta, muutosprosessista ja muutosjohtamisesta. Tutkimusosa pohjautuu myös vahvasti näihin aihealueisiin ja tutkimustuloksia on analysoitu tämän teorettisen viitekehyn kautta. Koen itse, että juuri nämä kyseiset aihealueet ovat, niin omaan kokemukseeni nojaten kuin kirjallisuuteen ja tieteellisiin tutkimuksiinkin pohjautuen, niitä aihealueita, joilla on konkreettisia vaikutuksia muutosprosessin lopputulokseen sekä sitä kautta onnistuneeseen muutosjohtajuuteen. Onnistunut johtaminen muutoksessa edellyttää menestymistä niin asioiden eli muutosprosessin kuin ihmistenkin johtamisessa. Olennaista esimiesten muutosjohtamisessa on se, mitä he tekevät ja miten he sen tekevät.



KUVIO 6. Teorettinen viitekehys

Halusin havainnollistaa tämän työn teoreettisen viitekehyksen kuviossa 6 talona, jossa rakennuksen kivijalan muodostavat yrityksen arvot, johtamisfilosofia sekä strategia. Talon kantavina seininä ovat muutosprosessi sekä muutosjohtaminen. Niiden sisäpinnassa ovat muutosviestintä ja valmentava johtaminen. Talon sisäilman puolestaan täyttävät muut avaintekijät; muutosvastarinta, ryhmän kehitys, muutoskyky, luottamus, epävarmuus, yhteistyö erilaisten ihmisten kanssa sekä tunteet ja empatia. Kun talo on hyvin rakennettu näitä elementtejä käyttäen ja sen sisäilma huomioiden, talon sydämen muodostaa lopulta hyvinvoiva organisaatio; hyvinvoivat esimiehet ja työntekijät. Kaikki palaset nivoutuvat saman katon alle ja onnistuessaan aikaan saavat vahvaa kilpailukykyä, joka edesauttaa muutoksista selviytymistä samaan tyyliin kuin hyvätekoinen katto suojaa taloa erilaisilta sääilmiöiltä. Kaikki tämä edellyttää kuitenkin sitä, että niin ihmisiä kuin asioitakin kehitetään jatkuvasti eteenpäin samaan tapaan kuin taloa huolletaan ja kunnostetaan, jotta se kestää aikaa.

5.4 Tutkimuksen lähestymistavat ja tutkimusmenetelmät

Lähestymistavassa lähestytään tutkittavaa ja kehitettävää ilmiötä laajasta näkökulmasta ja käytetään halutessa apuna myös konkreettisia menetelmällisiä ratkaisuja. Kehittämistyön yhteydessä menetelmällisiltä ratkaisuilta vaaditaan kuitenkin paljon enemmän kuin vain ilmiön kuvaamista, selittämistä tai ennustamista, joihin tutkimusmenetelmillä on ennestään pyritty. Kehittämistyössä tähdätään nimenomaan käytännön läheiseen kehittämiseen. Valitun lähestymistavan ja menetelmien tulisi tukea kohdeorganisaation perinpohjaisen tuntemuksen lisäksi työyhteisön tietämyksen jakamista ja yhteisiä tiedontuottamistapoja. Kehittämistoiminnalla pyritään siis ennen kaikkea tuottamaan jotakin käyttökelpoista tietoa. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2015, 25.)

Päätettäessä lähestymistavan valinnassa tapa, jolla kehittämistyötä lähdetään viemään eteenpäin, tulee myös tiedostaa, ettei kyseessä ei ole niinkään menetelmä tai tekniikka. Sen sijaan lähestymistapa liittyy kokonaisvaltaisemmin kehittämisen tavoitteeseen. Kehittämistyössä voi olla piirteitä useastakin lähestymistavasta ja lisäksi eri lähestymistavoissa voidaan käyttää samoja menetelmiä. Yksikään menetelmä ei siis ole sellainen, ettei se sopisi vain johonkin lähestymistapaan. (Ojasalo ym. 2015, 36–37.)

Kehittämistoiminnan yhteydessä otetaan kantaa joko suoraan tai välillisesti valittavien tutkimusmenetelmien ohella myös tieteen filosofian metodologisiin kysymyksiin pohtimalla esimerkiksi, millainen on kehittämistoiminnan todellisuuskäsitys. Tämä tieteenfilosofiaan liittyvä ontologia voidaan myös esittää sanoin ”oppi todellisuudesta”. Siinä siis pohditaan, millaisena todellisuus näyttäytyy. (Toikko & Rantanen 2009, 54.) Ontologiset väitteet tutkimuksessa ovat läheisesti kytköksissä epistemologisiin väitteisiin ja niistä yleensä keskustellaankin yhdessä. Epistemologiassa keskitytään siihen, ”mitä on tieto sekä mitkä ovat tiedonlähteet ja rajat”. On ymmärrettävä, että tieto perustuu vain harvoin yhteen yhtenäiseen tieteelliseen ajatukseen ja tutkimukseen. (Eriksson & Kovalainen 2008, 14–15.) Epistemologia näkyi osana tätä työtä esimerkiksi teoreettista viitekehystä suunnitelllessani sekä lähdemateriaalia etsiessäni ja valitessani. Esimerkiksi valmentavasta johtamisesta niin sanottuna muutosjohtamisen menetelmänä ei löydy paljoakaan suomalaista lähdeaineistoa omaa ajatusmaailmaani tukemaan. Sen sijaan löysin muutaman ulkomaalaisen luotettavan tieteellisen tutkimuksen, jolla sain perusteluja omille ajatuksille. Epistemologia näkyy myös esimerkiksi tutkimusta tehtäessä siten, että tutkija pohtii, millä metodologialla hänen olisi syytä lähestyä tutkimusongelmaa (Fasse 2018, viitattu 22.3.2020).

Ontologia liitetään ideoihin ja ajatuksiin ihmisten, yhteiskunnan ja maailman välisistä suhteista sekä olemassaolosta. Lisäksi ontologiset käsitykset omaksuvat kaikki teoriat ja metodologiset näkemykset. Suurin osa laadullisista tutkimusmenetelmistä pohjautuukin ontologiseen olettamukseen, jossa todellisuus ymmärretään subjektiivisena. Tällä tarkoitetaan, että se perustuu käsityksiin ja kokemuksiin, jotka saattavat vaihdella ihmisestä toiseen ja muuttua ajan myötä sekä eri asiayhteyksissä. (Eriksson & Kovalainen 2008, 13.)

Ontologiset käsitykset ovat hyvin keskeisiä, mutta ongelmallisia. Tietoinen ja ontologinen ratkaisu eroaa arkipäivän totutusta ajattelusta, jossa kaikki voidaan kuvata yksiselitteisesti, mikäli toiminta tunnetaan. Kehittämistehtävää tehtäessä otetaan kantaa todellisuuden luonteeseen, jolloin viimeistään selviää, ettei kaikilla toimijoilla olekaan aina sama näkemys asioista. Todellisuus nähdään ainakin osittain sosiaalisesti rakentuneena, kompleksisena, jatkuvasti muuntuvana sekä täydentyvänä. (Toikko & Rantanen 2009, 54.)

Tässä kehittämistehtävässä tutkimuksen toimijoina ovat sekä kohdeyrityksen esimiehet että muu myymälähenkilökunta. Tutkimuksessa selvitetään henkilöstön muutoskykyisyyttä sekä esimiesten muutosjohtajuutta, joten todellisuus voidaan nähdä sosiaalisen ja kognitiivisen oppimisprosessin

tuotoksena (Eriksson & Kovalainen 2008, 14). Tutkimuksen tietopohja pohjautuu aiheeseen liittyvään teoriaan sekä tutkimuksen kohteena olevien ihmisten näkemyksiin, kokemuksiin, tuntemuksiin ja osaamiseen.

Tällaisesta näkökulmasta katsottuna asioita tulkitaan eri tavoin. Jotta kyetään ymmärtämään työyhteisöjen toimintaa ja kehittämishankkeen logiikkaa ei riitä, että tarkastellaan vain virallisia tavoitteita, periaatteita ja organisaatiokaavioita, vaan on myös ymmärrettävä toimijoiden tapaa hahmottaa työtä, sen tavoitteita ja sitä ohjaavia periaatteita. (Toikko & Rantanen 2009. 54.) Etuna tässä tutkimuksellisissa kehittämistehtävässä on, että työskentelen itse kohdeyrityksessä, joten yrityksen kulttuuri, arvot ja johtamiskäytänteet ovat tuttuja sen tavoitteiden ohella. Toisaalta, jos tutkija on liian lähellä tutkittavaa kohdetta, saattaa näkökulma asioihin kaventua. Olen kuitenkin itse ollut opintovapaalla työstäni, joten sitä kautta olen saanut tarvittavaa etäisyyttä tutkittavaan kohdeyritykseen ja koen, että kykenen nyt katsomaan asioita laajemmasta perspektiivistä.

Esimiesten nykyisestä muutosjohtajuuden osaamisesta kertovat osaltaan erilaiset yrityksen tulostulomittarit. Ne ovat kuitenkin vain suuntaa antavia, eikä niiden varaan voi koko totuutta nykytilanteesta perustaa. Sen sijaan tutkimalla näitä asioita syvemmin, on mahdollista saavuttaa laajempi kokonaiskuva sekä tehdä ristiin analysointia erilaisten mittareiden välillä. Kohdeyrityksen esimiehille järjestettiin yrityksen toimesta viime syksynä Leading people in change -workshop, jossa olin itse sivusta seuraamassa ja havainnoimassa esimiesten silloisia ajatuksia ja osaamista muutosjohtamisesta. Käytin havainnointiani apuna tässä kehittämistehtävässä, jotta tämä työ vastaisi esimiesten ja yrityksen tarvetta.

Muutoskykyisyyttä, sanan varsinaisessa merkityksessä, ei ole aiemmin tutkittu tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa. Muutoskyvyllä on kuitenkin iso merkitys niin muutosta käsiteltäessä kuin johdettaessakin, joten esimiesten on tärkeää pyrkiä tiedostamaan niin itsensä kuin henkilökuntansa muutoskykyisyys. Näistä syistä se otettiin osaksi tätä kehittämistehtävää. Muutosjohtamiseen pohjautuvalla kyselytutkimuksella mahdollistetaan realistisen kuvan luominen nykyhetkestä.

Tutkimukseen otettiin mukaan esimiesten lisäksi työntekijät, koska riippuen esimiehen osaamisesta, työkokemuksesta, itsensä toiminnan arviointi-, analysointi- ja kehittämiskyvystä, voivat todellisuuskäsitykset tietyssä ympäristössä vaihdella ääripäästä toiseen. Sen sijaan ottamalla tutki-

mukseen mukaan myös työntekijät, oli mahdollista saada selville heidän näkemyksensä todellisuu-
desta eli siitä, kuinka he näkevät ja kokevat esimiehensä taidot muutostilanteissa. Tällä tavoin ko-
konaiskuva tarkentuu ja on totuudenmukaisempi. Todellisuuskäsitys vaihtelee ihmisten keskuu-
dessa ja esimerkiksi organisaation muutos näyttyy varmasti ihan eri tavalla myyjälle kuin myy-
mäläpäällikölle. Arvokasta olisi ymmärtää toistemme ajatuksia etenkin organisaation muutoksissa,
jotta asiaa kyetään käsittelemään ja asiasta osataan keskustella tilanteen vaatimalla tavalla. Ennen
kaikkea on tärkeää, että jokainen ymmärtää muutoksen strategisen yhteyden.

Todellisuuskäsitys on kuin rahakolikko. Yhden puheen tai näkökulman varaan ei kannata koskaan
perustaa omaa näkökulmaansa, koska "kolikolla on aina kaksi kääntöpuolta". Tästä syystä, etenkin
esimiestoimintaa kehitettäessä, on syytä kuulla myös muuta henkilöstöä.

Tapaustutkimus

Tapaustutkimus on yksi vaihtoehto tutkimuksen lähestymistavaksi. Tapaustutkimuksen juuret juon-
tavat pitkälle akateemisten oppiaineiden historiaan. Muun muassa monet perinteisen organisaation
ja johtamisen tutkimukset voidaan tunnistaa tapaustutkimuksiksi. Tapaustutkimuksessa nimensä
mukaisesti on kyse yhdestä tapauksesta tai useista sellaisista. Tutkimuskysymysten avulla pyritään
ymmärtämään ja ratkaisemaan kyseessä oleva tapaus selvittämällä, mistä on kyse ja mitä siitä
voidaan oppia. Tapaustutkimuksissa tapaus voidaan määrittää koskemaan esimerkiksi yhtä talou-
dellista tekijää, kuten työntekijää, johtajaa tai asiakasta. (Eriksson & Kovalainen 2008, 115.) Yhtä
lailla kohteena voi olla myös yritys, yrityksen tuote, palvelu, toiminta tai prosessi (Ojasalo ym. 2015,
52).

Tämä opinnäytetyö toteutettiin tapaustutkimuksena, jossa kehittämistehtävän "tapaus" on tutkia
muutosjohtajuutta selvittämällä kohdeyrityksen valitun talousalueen esimiesten tämänhetkisiä
muutosjohtamistaitoja sekä heidän että henkilökunnan muutoskykyä. Lisäksi tutkimuksessa halu-
taan kartoittaa, miten esimiesten valmentava johtaminen, tunteet ja empatia sekä viestintä näkyvät
osana muutosjohtamista kyseessä olevassa kohdeyrityksessä. Tutkimuksen kautta selvitetään,
missä mennään esimiesten muutosjohtajuuden osaamisen osalta ja miten muutoskykyinen myy-
mälän henkilökunta ylipäättään on. Tämän jälkeen kyetään suuntaamaan energia muutosjohtajuu-
den kehittämisessä oikeisiin asioihin.

Tapaustutkimukseen päädyttiin syystä, että sen avulla saadaan reaaliaikaista tietoa tutkittavasta
tapauksesta todellisessa tilanteessa ja toimintaympäristössä. Lisäksi sen koettiin soveltuvan hyvin

juuri tähän kehittämistehtävään, jossa tutkimuksella halutaan tuottaa kehittämissuhteita ja -ideoita. Valintaa tuki myös tapaustutkimuksen ominaisuus tuottaa syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta tapauksesta. Tällä tavoin on myös mahdollista ymmärtää kehittämisen kohdetta kokonaisvaltaisemmin. (Ojasalo ym. 2015, 52.)

5.5 Laadulliset ja määrälliset menetelmät

Kun kehittämistehtävän tavoite on määritelty ja lähestymistapa valittu, päästään menetelmien suunnitteluun. Tutkimuksessa on mahdollista käyttää perinteiseen tapaan määrällisiä eli kvantitatiivisia tai laadullisia eli kvalitatiivisia menetelmiä. Kehittämistyössä voidaan käyttää yhtä aikaa monenlaisia menetelmiä ja se on jopa suotavaa. (Ojasalo ym. 2015, 104.)

Määrällisissä tutkimuksissa tutkimusaineisto kerätään yleensä joko kyselemällä, haastattelemalla tai havainnoimalla. Kehittämistehtävän tutkimusongelma, teoreettinen viitekehys, tutkimuskohde sekä resurssit vaikuttavat siihen, mihin tapaan päädytään (Kvanti MOTV 2020, viitattu 24.3.2020.) Ojasalon ym. mukaan määrällisiä menetelmiä käytettäessä aihepiiriin liittyvä teoria tulee tuntee niin hyvin, että sitä voidaan tutkimuksessa mitata. Lomakkeiden kysymysten tulee siis liittyä aiheeseen ja kysymyksillä mitataan teorian paikkaansa pitävyyttä. Kyselystä saatava materiaali analysoidaan tilastollisin menetelmin ja tiedot yleistetään koskemaan koko perusjoukkoa. Tutkimuksen luotettavuus arvioidaan reliabiliteetin ja validiteetin näkökulmasta. (2015, 104–105.)

Laadulliset menetelmät sisältävät lukuisia suuntauksia, tiedonhankinta- ja analyysimenetelmiä sekä tapoja tulkita aineistoja. Kehittämistyössä tutkija etenee omien valintojensa kautta eikä ole olemassa yhtä oikeaa tapaa tehdä laadullista tutkimusta. Laadulliset tutkimusmenetelmät mahdollistavat siis erilaisia ratkaisuja, mutta vapaus valita saattaa myös muodostua haasteeksi. Tutkijalta edellytetään kärsivällisyyttä ja aitoa kiinnostusta aiheeseen. Tutkija pohtii muun muassa aineiston keruun tapaa, aineiston laajuutta ja aineiston analysointitapaa. Kysymyksiin ei ole oikeita vastauksia, mutta apuvälineitä pohdinnan tueksi onneksi on olemassa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, viitattu 24.3.2020.)

Ojasalon ym. mukaan tyypillisiä laadullisia menetelmiä ovat teema, avoin ja ryhmähaastattelu sekä osallistuva havainnointi. Yleensä laadullisia tutkimusmenetelmiä käytetään hyödyksi silloin, kun aihetta ei tunneta entuudestaan hyvin ja aihetta halutaan ymmärtää paremmin. Tutkittava joukko on

yleensä pienempi kuin määrällisiä menetelmiä käytettäessä, mutta analysoitavaa ainestoa saattaa silti syntyä enemmän. Laadullisia menetelmiä käyttämällä tutkija haluaa siis hankkia suppeasta kohteesta paljon tietoa ja sitä kautta ymmärtää ilmiötä paremmin ja usein kokonaisvaltaisemmin. (2015, 105.)

Tässä tutkimuksessa käytettiin sekä määrällisiä että laadullisia menetelmiä, jotta tutkimuksella saatiin hankittua tavoitteita vastaavaa tietoa esimiesten kehittämisen tueksi. Alkuperäistä suunnitelmaa jouduttiin hieman muuttamaan maailmalla ja Suomessa vallitsevan ja leviävän Covid-19-viruksen aiheuttaman pandemian vuoksi. Tutkimuksessa jouduttiin luopumaan kokonaan alun perin suunnitelmissa olleista esimiesten haastatteluista, jotta tutkija ei kuormita heidän tämän hetkistä työtaakkaansa liikaa. Haastattelun sijasta esimiehille tehtiin sähköinen kysely. Talousalueen myymälähenkilökunnalle tehtiin puolestaan alkuperäisen suunnitelman mukaan oma sähköinen kysely. Toisaalta tällä tavoin päästiin vertaamaan paremmin esimiesten ja muun myymälähenkilökunnan näkökulmia muutoksesta ja muutosjohtajuudesta keskenään. Sähköisten kyselyjen avulla oli tarkoitus löytää vastauksia tutkimuksen tutkimuskysymyksiin ja sitä kautta saavuttaa tutkimuksen tavoite. Tutkimuksessa hyödynnettiin myös tutkijan osallistavaa havainnointia esimiehille syksyllä 2019 järjestetystä muutosjohtamisen koulutuksesta.

5.6 Tutkimusprosessin kuvaus ja eteneminen

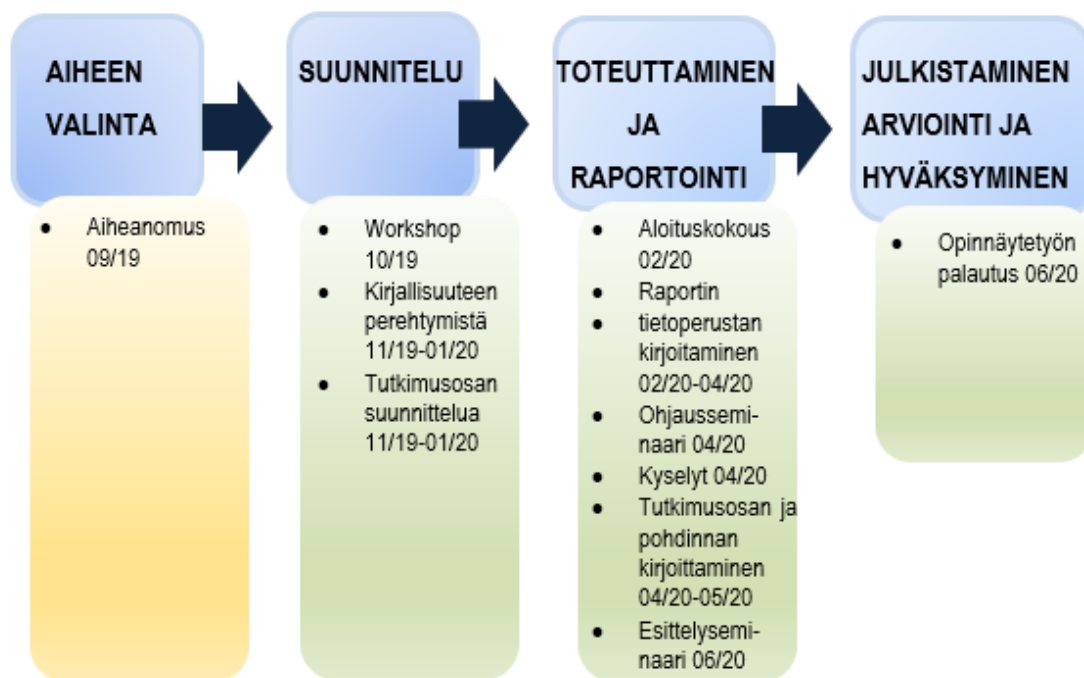
Tämän opinnäytetyön aihe syntyi jo ammattikorkeakoulun hakuprosessin yhteydessä. Se kypsyi mielessä puolitoista vuotta ja tutkintoon kuuluvat kurssit ohjasivat omalla tavallaan aiheen rajausta. Missään vaiheessa ei tullut tunnetta tai tarvetta vaihtaa aihetta.

Kiinnostus ja innostus muutosjohtamiseen on pysynyt ennallaan työn alusta asti. Näen itse valmentavan johtamisen yhtenä tärkeimpänä tämän päivän muutosjohtajuuden menetelmänä. Odotan innolla, että pääsen työstämään näitä tuloksia käytännössä omassa työssäni. Odotan myös mielenkiinnolla sitä, miten jatkamme muutosjohtamisen ja valmentavan johtamisen kehittämistä yrityksessämme.

Opinnäytetyöprosessini on kuvattuna kuviossa 7. Työ lähti käyntiin jo viime syksynä aiheen hyväksyttämällä, mutta varsinaiseen työnmakuun päästiin vasta aloituskokouksen jälkeen helmikuussa 2020. Siitä seuraavat neljä kuukautta ovatkin olleet hyvin intensiivistä opinnäytetyön tekemistä.

Välillä työ on edennyt joutuisasti, mutta välillä on tullut pienempiä tai suurempia mutkia matkaan. Kaikesta kuitenkin selvittiin ja olen hyvin tyytyväinen omaan työpanokseeni tällaisena koronakeväänä kuin nyt on. Prosessi on noudattanut pitkälti perinteistä opinnäytetyöprosessin kulkua.

Koen, että olen osannut hyödyntää hyvin ylemmän ammattikorkeakoulun opintoja sekä omaa ammattitaitoani tässä opinnäytetyössä. Koen myös oppineeni paljon uutta ja kehittäneeni itseäni muutostohtamisessa sekä valmentavassa johtamisessa. Nälkä kasvaa syödessä ja haluan edelleen oppia lisää etenkin valmentavasta johtamisesta käytännössä.



KUVIO 7. Opinnäytetyöprosessin kuvaus

5.7 Tutkimuksen rajaukset

Tutkimukseen olisi ollut mahdollista ottaa kohderyhmäksi laajempi joukko myymälöissä työskenteleviä esimiehiä yrityksestämme. Halusin kuitenkin rajata tutkimuksen pienempään joukkoon saadakseni yksityiskohtaisempaa alueellista tietoa tutkittavasta aiheesta. Koen, että tällä tavoin saadaan luotettavampaa tietoa kehittämistoimintaa varten. Valitsin tutkimuksen kohteeksi kolmen myymälän muodostaman talousalueen, jossa esimiehiä oli riittävästi tutkimuksen kannalta. Näin ollen myös esimiesten anonymiteetti saatiin turvattua.

Tutkimus alkoi esimiesten havainnoimisesta heille järjestetyssä muutosjohtamisen koulutuksessa. Aluksi suunnittelin, että olisin havainnoinut esimiehiä enemmänkin heidän työssään. Lopulta kuitenkin luovuin ajatuksesta, koska tunnen nämä esimiehet riittävän hyvin. Olen muun muassa itse toiminut aikanaan esimiehenä osalle näistä tutkimukseen osallistuneista esimiehistä.

Tutkimus oli tarkoitus alkujaan teettää pelkästään talousalueen myymälöiden esimiehille. Lopulta siihen kuitenkin otettiin mukaan myös myymälähenkilökunta laajemman tutkimustiedon saamiseksi. Alkuperäisessä suunnitelmassa ollut esimiesten haastattelu ei toteutunut Covid-19 viruksen aiheuttaman pandemian vuoksi. Tästä syystä kyselyitä toteutettiin lopulta kaksin kappalein. Talousalueen henkilökunnasta en lähtenyt ottamaan erillistä otosta tutkimukseen, vaan kysely jaettiin sähköisesti koko joukolle, koska se oli mahdollista.

5.8 Tutkimusaineiston hankinta ja analysointi

5.8.1 Havainnointi

Aiheen valinnan jälkeen osallistuin ulkopuolisena tarkkailijana yrityksemme esimiehille järjestämään workshop -päivään nimeltään Leading people in change. Varmistin sekä kouluttajilta että koulutettavilta luvan havainnoida esimiehiä ja äänittää tarvittavia puheita. Koulutukseen osallistuvat siis tutkimuksen kohteena olevan talousalueen esimiehet; sekä myymälä- että osastopäälliköt. Heitä tarkkailemalla ja kuuntelemalla selvitin heidän sen hetkisiä ajatuksia ja tuntemuksia muutosjohtajuudesta sekä siitä, missä he itse haluaisivat kehittyä. Havainnoinnista kerätty aineisto litteroitiin ja työstettiin sen jälkeen aineistolähtöistä sisällön analyysia hyödyntäen.

Havainnoinnin avulla on mahdollisuus hankkia tietoa muun muassa ihmisten käyttäytymisestä. Tutkimuksellisessa havainnoinnissa kyseessä on systemaattinen tarkkailu, joka voi tapahtua joko luonnollisessa ympäristössä tai keinotekoisissa tilanteissa. Havainnointia hyödynnetään yleensä joko sellaisenaan tai yhdessä jonkun toisen, esimerkiksi kyselyn tukena. (Ojasalo ym. 2015,114.) Havainnointi voi olla joko osallistuvaa tai niin sanottua ei -osallistuvaa havainnointia (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, viitattu 24.3.2020). Tässä kehittämistyössä osallistuvaa havainnointia käytettiin apuna ja tukena tavoitteiden määrittämisessä ja sitä kautta kyselytutkimuksen laadinnassa.

Osallistuvasta havainnoinnista on erotettavissa edelleen aktiivinen osallistuva havainnointi ja passiivinen osallistuva havainnointi. Aktiivisessa osallistuvassa havainnoinnissa tutkija on aktiivisesti omalla toiminnallaan mukana vaikuttamassa tutkittavaan ilmiöön. Passiivisessa osallistuvassa havainnoissa taas tutkija on osallisena mukana tutkittavassa tilanteessa, mutta hän ei vaikuta tilanteiden kulkuun. Olipa kyseessä aktiivinen tai passiivinen tapa, tutkijan tulee kyetä erittelemään oma roolinsa ja sen mahdolliset vaikutukset tutkimustilanteessa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, viitattu 24.3.2020.) Itse osallistuin passiivisesti havainnoiden koulutukseen eli olin täysin taka-alalla esimiehistä ja kuuntelin heitä sekä seurasin heidän eleitään muistiinpanoja tehden. Täysin ulkopuolinen kukaan tutkija ei kuitenkaan voi olla, koska hänen läsnäolonsa on kaikkien tiedossa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006, viitattu 24.3.2020). Uskon silti, että olemassaolostani huolimatta, esimiehet kykenivät käyttäytymään omina itsenään ja eikä läsnäolollani ollut negatiivista vaikutusta heihin. Tämän perustelen sillä, että olen heille entuudestaan työni kautta tuttu ja luotettava ihminen.

5.8.2 Kysely muutosjohtamisesta

Kyselytutkimukset ovat yksi yhteiskuntatieteellisessä tutkimuksessa eniten käytetyin tiedonkeruumenetelmä (Ojasalo ym. 2015, 121). Kysely- ja haastattelututkimuksista voidaan käyttää myös nimeä survey-tutkimus. Kysely kohdistetaan pääsääntöisesti henkilölle, jonka mielipiteitä, asenteita, ominaisuuksia ja käyttäytymistä tutkimuksella halutaan selvittää. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, viitattu 24.3.2020) Yhtenä perusvaatimuksena kyselyn valinnalle voidaan pitää sitä, että tutkittavasta ilmiöstä on riittävästi aiempaa tietoa (Ojasalo ym. 2015, 122).

Tässä kehittämistehtävässä tutkimusaineistoa kerättiin pääasiallisesti kahden kyselyn avulla. Vastaajajoukko koostui kolmen myymälän esimiehistä ja työntekijöistä. Esimiehiä näissä myymälöissä on yhteensä 8 henkilöä. Kolme heistä on myymäläpäälliköitä ja loput viisi ovat osastopäälliköitä. Työntekijöitä puolestaan alueen myymälöissä on yhteensä 46.

Kyselytutkimuksen valintaa tutkimusaineiston keruutavaksi tähän tutkimukseen puolsi se tosiasia, että sen avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto, jossa suurelta määrältä ihmisiä voidaan kysyä monia asioita. Koska tutkimus toteutettiin pääosin vastaajien omalla ajalla, aineiston keruuvassa eduksi nousi sen ajallinen nopeus. Ojasalon ym. mukaan kysely nähdään juuri ajallisesti ja kustannuksiltaan nopeana ja tehokkaana. Kyselyistä yleensä saadaan paljon numeerista dataa,

jota voidaan käsitellä tilastollisesti. Heikkoutena tosin kyselyjen kohdalla on pidetty tulosten pinnallisuutta, mikä juontaa juurensa siihen faktaan, ettei tutkija pysty arvioimaan, miten vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet tutkimukseen, miten onnistuneita annetut vastausvaihtoehdot ovat vastaajien näkökulmasta tai miten tietoisia vastaajat ylipäätään ovat tutkimuksen aiheesta tai vaihtoehtoisesti, miten perehtyneitä he ovat aiheeseen. (2015, 121.) Uskon, että tämänhetkinen maailmantilanne on edesauttanut osaltaan vastaajia ymmärtämään syvällisemmin muutosjohtamista ja ylipäätään tämän tutkimuksen tarkoitusta. Käytin aikaa kysymysten muotoiluun, jotta ne olisivat mahdollisimman selkokieleisiä ja ymmärrettäviä, mutta myös nopeita täyttää.

Kysely voidaan toteuttaa joko sähköisesti tai lomakekyselynä. Kysely on mahdollista toteuttaa myös puhelimesta tai kasvokkain, jolloin haastattelija täyttää vastaukset lomakkeeseen vastaajan puolesta. (Ojasalo 2015, 121.) Nykypäivänä internetkyselyt kasvattavat koko ajan enemmän suosiotaan. Internet ei kuitenkaan ole vielä täysin kaikkien ulottuvilla tai kaikki eivät vain halua käyttää sitä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, viitattu 24.3.2020; Ojasalo 2015, 128.)

Tämän kehittämistehtävän molemmat kyselyt tuotettiin sähköisinä kyselyinä Microsoft Officen tarjoaman Formsin avulla. Linkit kyselyihin saatiin näppärästi kopioitua yrityksen myymäläkohtaisiin WhatsApp -ryhmiin, josta kohderyhmä niihin pääsi anonyymisti vastaamaan.

Kyselyä laadittaessa tulee kiinnittää erityistä huomiota siihen, että kysely tulee pohjautumaan kehittämistyön tavoitteisiin. Toisin sanoen lomakkeeseen sisällytetään vain tarpeelliset kysymykset, jotka auttavat tavoitteiden saavuttamisessa. Lisäksi huomiota tulee kiinnittää kyselylomakkeen pituuteen ja ulkoasun selkeyteen. Kyselyn vastaamisaika tulisi olla korkeintaan 15-20 minuuttia. (Ojasalo ym. 2015, 130–131; KvantiMOTV 2020, viitattu 24.3.2020.) Nämä edellä mainitut asiat otettiin huomioon myös tässä kyselytutkimuksessa. Esimiesten ja työntekijöiden keskimääräiseksi vastaamisajaksi muodostui 15 minuuttia.

Sekä esimiehille että työntekijöille kohdistetuissa kyselyissä oli molemmissa 20 kysymystä ja kysely jakautui viiteen osioon. Aihealueet ja kysymykset yhdistyivät opinnäytetyön teoreettiseen viitekehukseen, tavoitteisiin ja tutkimuskysymyksiin. Ensimmäiset neljä kysymystä käsittelivät vastaajien taustatietoja; ikää, asemaa yrityksessä, kotimyymälän numeroa ja työkokemuksen kestoa nykyisen työnantajan palveluksessa. Kysymykset 5–11 liittyivät muutokseen ja niissä kartoitettiin sekä vastaajien kokemuksia muutoksista että muutoskykyisyyttä. Kysymyksissä 12–14 keskityttiin

muutosviestintään ja kysymyksissä 15–17 tunteisiin ja empatiaan osana muutosjohtamista. Viimeinen osio käsitteli muutosjohtamista kysymyksissä 18–20. (Liitteet 2–3)

Suurin osa kysymyksistä oli niin sanottuja strukturoituja kysymyksiä, jotka koostuivat pääosin valmiista vastausvaihtoehdoista (Ojasalo ym. 2015, 122). Osassa näissä monivalintakysymyksissä oli kuitenkin mukana myös avoin kohta, jotta vastaaja sai vastattua kattavasti. Kysely sisälsi myös useamman asenneasteikon, joiden avulla oli mahdollista mitata vastaajien kokemukseen perustuva mielipidettä kyseisestä aiheesta. Asenneasteikot olivat Likertin asteikkoja eli järjestysasteikkoja, jotka ovat hyvin yleisiä mielipideväittämässä. Näiden asteikkojen perusidea on, että asteikon keskikohdasta esimerkiksi vasempaan suuntaan samanmielisyys kasvaa ja oikeaan suuntaan samanmielisyys vähenee. Tässä kyselyssä asteikot olivat laadittu sanalliseen muotoon; täysin samaa mieltä, osittain samaa mieltä, en osaa sanoa, osittain eri mieltä ja täysin eri mieltä. (Vilka 2014, viitattu 29.5.2020.)

Avoimia kysymyksiä kyselyssä oli kolme ja nekin vain siitä syystä, että koin juuri näissä kysymyksissä tarpeelliseksi saada vastaajan omat ajatukset ja tunteet näkyviin. Esimiehille ja työntekijöille kohdistetut kyselyt olivat hyvin pitkälle samanlaisia, mutta kysymysten muotoilu oli luonnollisesti eri. Esimiehiä pyydettiin arvioimaan omaa toimintaansa ja omaa myymäläänsä. Työntekijät puolestaan arvioivat omaa toimintaansa, mutta pääsääntöisesti heidän arviointi keskittyi esimies- ja myymälätoimintaan.

Kyselyä käytettäessä tiedonkeruumenetelmänä mittauksen kohteita nimitetään havaintoyksiköiksi. Havaintoyksikköjen muodostamasta joukosta sen sijaan käytetään nimitystä perusjoukko. Mikäli halutaan kerätä mahdollisimman luotettavaa määrällistä tietoa havaintoyksiköistä, tulisi silloin tutkia koko perusjoukkoa. Luotettavuutta luonnollisesti lisää se, että kaikilla kyselyyn vastanneilla on samat kysymykset. (Ojasalo ym. 2015, 122.) Tässä kehittämistehtävässä havaintoyksikköjä ovat kaikki kyseessä olevalla talousalueella työskentelevät myymälätyöntekijät esimiehiin. Tutkimukseen otettiin mukaan koko perusjoukko, koska se oli mahdollista tämän tutkimuksen yhteydessä.

Ennen kyselylomakkeen lähettämistä, lomake testattiin useampaan otteeseen. Siitä myös kerättiin palautetta sekä toimeksiantajalta että ohjausseminaariin osallistuvilta henkilöiltä. Kyselylomakkeeseen liitettiin myös erillinen saatekirje, jossa kuvattiin, mistä tutkimuksessa on kyse, kuka tutkimuksen tekee ja kenelle se on suunnattu. Lisäksi saatteessa perusteltiin tutkimuksen tarpeellisuutta sekä kerrottiin, mihin tutkimustuloksia tullaan hyödyntämään ja miksi jokaisen vastaus on arvokas.

Vastaajille tehtiin selväksi, että heidän on täysin luottamuksellista vastata kyselyyn anonymisti. Lomakkeella pyrittiin myös herättämään sekä luottamusta että motivaatiota vastaamiseen. Kyselyn ajankohta ja viimeinen täyttöpäivä olivat selkeästi mainittuina sekä ajankohta, milloin tutkimustulokset saatetaan vastaajien tietoisuuteen. (Ojasalo ym. 2015, 133.)

Kyselyn täyttöaika oli vajaa kaksi viikkoa. Olin aktiivisesti yhteydessä myymälöiden myymäläpäälliköihin välittämällä heille tietoa kyselyn vastausprosentista, jotta hekin pystyivät omalta osaltaan kannustamaan henkilökuntaansa vastaamaan kyselyyn. Myymälöiden WhatsApp -ryhmässä julkaistiin puolesta välissä minun lähettämä muistutus -viesti, jonka yhteydessä esitin kiitoksen siihen mennessä vastanneille. Lisäksi päivää ennen kyselyn päättymistä välitin uuden viestin, jossa kerroin kyselyn päättyvän seuraavana päivänä ja kannustin vielä niitä ihmisiä vastaamaan, jotka sitä eivät olleet siihen mennessä tehneet. Kiitin myös kovasti kyselyyn jo vastanneita.

Tutkimusaineiston analysoinnissa käytettiin apuna ristiintaulukointia. Ristiintaulukoinnissa ”tutkitaan muuttujien jakautumista ja niiden välisiä riippuvuuksia” ja se kuvaa vastausjakamien eroavaisuudet toisistaan (KvantiMOTV 2020, viitattu 24.3.2020). Tässä tapauksessa tarkasteltiin esimiesten ja työntekijöiden vastausten jakautumista ja heidän välisiänsä riippuvuuksia. Ristiintaulukointi onnistui hyvin niissä kysymyksissä, joissa kysymykset olivat täysin samat sekä esimiehille että työntekijöille. Osassa kysymyksissä analysointiin otettiin mukaan myös sukupolvijaottelut. Valitettavasti niiden tuloksia ei voitu kirjata taulukoihin, koska vastaajien joukossa oli ainoastaan yksi x-sukupolvea edustava vastaaja. Hänen vastauksensa olisivat tällöin paljastuneet.

Likertin asteikon sisältämiä väittämiä analysoitaessa käytettiin hyväksi varianssianalyysiä. Siinä tutkitaan eroavatko kahden tai useamman ryhmän keskiarvot tilastollisesti toisistaan (KvantiMOTV 2020, viitattu 24.3.2020). Esimiesten ja työntekijöiden vastauksista laskettujen keskiarvojen pohjalta kyettiin laatimaan talousalueen vahvuudet ja kehitysalueet muutosjohtamisessa, jotka on esitetty johtopäätösten yhteydessä.

Kyselytutkimuksen vastauksia analysoitaessa hyödynnettiin myös aineistolähtöistä sisällönanalyysia erityisesti laadullista aineistoa analysoitaessa. Sisällönanalyysin yhteydessä voidaan puhua myös sisällön erittelystä. Sisällönanalyysia käytettäessä tutkimusaineistoa tarkastellaan erittelemällä, tiivistämällä ja etsimällä sekä eroja että yhtäläisyyksiä. Tätä kautta pyritään tiivistämään kuvaus tutkittavasta ilmiöstä, joka puolestaan liittyy tulokset ilmiön laajempaan kontekstiin sekä ai-

heeseen liittyviin muihin tutkimustuloksiin. Sisällönanalyyseissa tutkimuksen aineisto pilkotaan pienempiin osiin, käsitteellistetään ja lopuksi kootaan uudeksi kokonaisuudeksi. Johtopäätösten yhteydessä hyödynnettiin myös teorialähtöistä sisällönanalyysia, koska kysely oli rakennettu aikaisempaan teoriaan pohjautuen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, viitattu 24.3.2020.)

5.9 Tutkimuksen luotettavuus

Toikko ja Rantanen kiteyttävät luotettavuuden tieteellisen tiedon keskeiseksi tunnusmerkiksi. Opin- näytetyön luotettavuutta pohdittaessa huomio kohdistuu niin tutkimusmenetelmiin, -prosessiin kuin itse tutkimustuloksiinkin. Määrällisessä eli kvantitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuutta käsitel- lään perinteisesti reliabiliteetin ja validiteetin käsitteiden kautta. Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa sen sijaan käytetään vakuuttavuuden käsitettä. Kehittämistoiminnasta puhuttaessa luotettavuus nähdään kuitenkin ennen kaikkea käyttökelpoisuutena. Kehittämistoiminnan tuotok- sena syntyvä totuudenmukainen tieto ei pelkästään riitä, vaan tutkimustulosten tulee olla myös hyödyllisiä. Näitä edellä mainittua kolmea luotettavuuden näkökulmaa voidaan kuitenkin soveltaa kehittämistoimintaan. (Toikko & Rantanen 2009, 121–122.)

5.9.1 Luotettavuuden arvioiminen tutkimuksellisessa kehittämistehtävässä

Kuten kehittämistoiminnassa yleensä, niin myös tässä opinnäytetyössä, otetaan luonnollisesti kan- taa kehittämistyön reliabiliteettiin ja validiteettiin. Näiden kautta selviää, miten hyvin tutkimuksen tulokset ovat hyödynnettävissä. Toikon ja Rantasen mukaan validiteetti eli pätevyys viittaa käsit- teenä siihen, että tutkimuksessa käytetty mittaus- tai tutkimusmenetelmä mittaa juuri sitä, mitä sillä on tarkoituskin mitata. Validiteetti liittyy siis käytettyjen mittareiden ja tutkittavan ilmiön väliseen suhteeseen. Oikean kehitysmenetelmän tai -menetelmien valinta on yksi kehittämistyön suunnitte- luvaiheen tärkeimpiä asioita, jotta itse työ todella palvelee sitä tarvetta, miksi se tehdään ja jotta siinä saavutettaisiin mahdollisimman korkean validiteetti. (Toikko & Rantanen 2009, 122.)

Tämän kehittämistehtävän tarkoituksena on tukea, kehittää ja kasvattaa kohdeyrityksen esimiehiä onnistumaan ihmisten johtamisessa muutoksessa. Tutkimuksella pyrittiin keräämään tietoa, joka edesauttaa jatkossa tarvittavan tuen antamista esimiehille sekä mahdollistaa niin heidän itsensä kuin koko myymälän edelleen kehittymisen muutosjohtamisessa. Ensisijaista kehittymisessä on

tunnistaa nykytilassa niin vahvuudet kuin kehitysalueetkin. Ottamalla kohderyhmään mukaan esimiesten lisäksi työntekijät, saatiin tutkimustuloksia laajemmasta näkökulmasta ja näin ollen myös tulosten validius on parempi.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää kohdeyrityksen henkilöstön muutoskykyisyyttä sekä sen esimiesten osaamista johtaa ihmisiä muutostilanteissa. Opinnäytetyössä haluttiin myös kartoittaa, miten valmentava johtaminen, tunteet ja empatia sekä viestintä näkyvät osana muutosjohtamista. Koen itse valinneeni oikeat tutkimusmenetelmät, joilla tuettiin tutkimuksen tavoitteiden saavuttamista ja kehittämistoiminnassa hyödynnettävän tiedon aikaansaamista. Onnistuin mielestäni mitaamaan tässä tutkimusprosessissa niitä asioita, jotka vastaavat tutkimuksen tavoitteita. Tutkimuskysymykset kumpusivat suoraan tutkimuksen tavoitteesta ja niiden avulla kategorioitiin tutkimuksen kyselylomakkeen rakenne. Hahmottelin kyselyn kysymyksiä jo lukiessani aiheeseen liittyvää teoriaa. Teoreettinen viitekehys toimi äärimmäisen tärkeänä runkona kysymyspatteristolle ja sen havainnollistaminen kuvioksi auttoi entistä enemmän myös tutkimuksen laatimisessa. Tutkimuskyselyjen tulokset vastaavat mielestäni tutkimuskysymyksiin, tutkimuksen tavoitteeseen sekä ovat yhdistettävissä olemassa olevaan teoriaan aiheesta. Ennen kaikkea tutkimuksesta on saatu käytäntöä hyödyttävää tietoa.

Reliabiliteetti eli luotettavuus on mittareiden ja tutkimusasetelmien toimivuuteen liittyvä asia. Heimonen mukaan reliabiliteetti liittyy tavanomaisesti käytetyn tutkimusmenetelmän kykyyn antaa tuloksia, jotka eivät ole sattumanvaraisia. Reliabiliteetti käsitteellä tarkoitetaan siis tutkimusmenetelmän ja käytettyjen mittareiden kykyä saavuttaa tarkoitettuja tuloksia. Luotettavuuden keskiössä on tulosten toistettavuus. Jonkun muun tutkijan tulisi siten saada vastaavia tuloksia vastaavalla tutkimusasetelmalla. (Toikko ym. 2009. 122; Heimonen 2018, viitattu 6.11.2018.)

Käytin paljon aikaa kysymysten laatimiseen ja muotoiluun, jotta kysymykset olisivat tarpeeksi selkeitä ja sitä kautta ymmärrettäviä. Koen, että määrällisten tutkimuskysymysten avulla, tässä tutkimuksessa erityisesti varmistettiin tutkimuksen reliabiliteettia, koska vastaaja pääsi valitsemaan valmiista vastausvaihtoehdoista vastauksensa tai arvioimaan valittuja väittämiä. Tällä tavoin vastaaja ohjattiin pysymään oikeassa aihepiirissä ja kyselystä oli mahdollista saada toisiinsa verrattavia ja mitattavia tuloksia. Mikäli joku toinen henkilö tekisi vastaavan kyselyn vastaavalle kohderyhmälle uudestaan kohtuullisen ajan kuluessa alkuperäisestä kyselystä, tulokset olisivat mitä suurella to-

dennäköisyydellä vastaavat. Kohtuullisella ajalla tarkoitan sitä, että tulokset todennäköisesti muuttuvat, kun aika kuluu eteenpäin, koska niin asioilla kuin ihmisillä on tapana muuttua etenkin kaupan alalla.

Tutkimuksen luotettavuutta pohtiessa on kuitenkin syytä huomioida, että nämä tulokset kertovat juuri kohteena olevan talousalueen myymälöiden näkemyksistä, kokemuksista ja ajatuksista muutosjohtamisesta siinä ajankohdassa, kun kysely suoritettiin. Tuloksia ei voi yhdistää koskemaan muita alueen myymälöitä, jotka eivät olleet osallisena tutkimukseen. Vaikka ulkoiset olosuhteet ja tehtävänanto olisivatkin samat muille myymälöille, työskentelee näissä myymälöissä silti eri yksilöt ja heidän muodostama ryhmä voi olla täysin eri lähtötilanteessa. Tutkimus on kuitenkin mahdollista toistaa ja suorittaa myös muissa myymälöissä tai talousalueella ja saada sitä kautta tietoon heidän esimiestensä ja myymälän muutososaaminen.

Teoreettisesta viitekehiksestä saa parhaimmillaan hyvän tuen tutkimustuloksille, joten myös sen valinnassa täytyy olla huolellinen ja varmistaa, että käytetyt lähteet ovat luotettavia itsessään. (Toikko ym. 2009. 123.) Tähän kiinnitin myös itse tässä työssäni huomiota ja koinkin erityisen tärkeäksi löytää lähteeksi myös muita tutkimuksia aiheesta. Anttisen mukaan lähde voidaan pitää luotettavana, mikäli lähteessä on tunnettu kustantaja. Tällöin teksti on käynyt läpi tarvittavan tarkistusprosessin. Myös tieteelliset lehdet ovat usein luotettava lähde. Sanoma- ja aikakauslehtien tekstiä sen sijaan neuvotaan arvioimaan kirjoittajan asiantuntemuksen mukaan. (Anttinen 2016, viitattu 10.11.2018.) Pyrin tässä kehittämistehtävässä monipuoliseen lähteiden käyttöön ja mukana oli myös muun muassa sanoma- ja aikakauslehtien lähteitä. Uskon kuitenkin, että osasin poimia niistä luotettavaa tietoa omaan asiantuntijataustaani nojaten. Luotettavuutta tuo myös lähteen ikä (Anttinen 2016, viitattu 10.11.2018). Tästä syystä käytin mahdollisuuksien mukaan mahdollisimman tuoreita ja lähivuosina painettuja lähteitä. Koen lähteiden tuoreuden tärkeänä erityisesti siksi, että aihe liittyy johtamiseen ja johtamisen tiedetään kehittyvän koko ajan.

Kehittämistehtävän luotettavuutta arvioitaessa, tulee myös ottaa huomioon toimijoiden sitoutuminen. Kyseessä on usein luonteeltaan sosiaalinen prosessi, jossa kehittäjät osallistuvat toimintaan ja toimijat kehittämiseen. Heidän yhteinen sitoutuminensa kehittämisprosessiin vaikuttaa aineistojen, metodin ja tuotosten luotettavuuteen. Mikäli kehittämisprosessin jossain vaiheessa jompikumpi osapuoli ei olekaan osallistunut aktiivisesti kehittämiseen, se tulisi tiedostaa. Sitoutumattomuus nimittäin heikentää aineistojen, menetelmien ja tulosten luotettavuutta. Tällöin myös virhemahdollisuus kasvaa. (Toikko & Rantanen 2009, 124.)

Oma sitoutumiseni tähän kehittämistehtävään on ollut mielestäni erittäin vahvaa ja etuna on ollut se, että olen ollut tämän ajan opintovapaalla ja sitä kautta pystynyt keskittymään pelkästään tähän kehittämistehtävään. Koen itse saaneeni suurimman osan kohderyhmän esimiehistä ja työntekijöistä osallistettua tutkimukseen jo ensinnäkin vastausprosentin perusteella. Suurin osa esimiehistä ja työntekijäistä halusi vastata, osallistua ja vaikuttaa tutkimukseen sekä sitä kautta itsensä ja toiminnan kehittämiseen. Pyrin edesauttamaan vastaajien sitoutumista sillä, että yritin parhaani mukaan auttaa heitä ymmärtämään heidän merkityksensä tutkimuksessa sekä hyödyn, jonka he ja organisaatio siitä itselleen saavat.

Kehittämistoiminnassa tiedon käyttökelpoisuutta voidaan tarkastella joko prosessinäkökulmasta tai kehittämistulosten näkökulmasta. Jälkimmäisestä näkökulmasta tarkasteltuna käyttökelpoisuus tarkoittaa ennen kaikkea kehittämisprosessin seurauksena syntyneiden tulosten hyödynnettävyyttä ja siirrettävyyttä. Siirrettävyys voidaankin nähdä juuri kehittämistoiminnan ratkaisevana kohtana. Hyvissä käytännöissä korostuvatkin usein sellaiset menetelmät tai käytännön kehittäminen, jotka ovat suoraan tai melkein suoraan kopioitavissa toiseen ympäristöön. Jokainen työorganisaatio ja jokainen kehittämisprosessi itsessään on niin ainutkertainen, että kehityksen tuotosta voi olla vaikeaa istuttaa sellaisenaan erilaiseen toimintaympäristöön. Toikon ja Rantasen mukaan kehittämistulokset ja tuotokset ovatkin tässä mielessä kontekstisidonnaisia. Tutkijan pitäisi kyetä tuomaan tutkimuksen toteutus ja konteksti esille niin läpinäkyvästi, että muut voisivat arvioida näiden tulosten käyttökelpoisuutta omassa yhteisössään. (Toikko ym. 2009. 125-126.)

Tätä kehittämistehtävää ei voida suoraan tuloksineen siirtää toiseen myymälään. Totesin kuitenkin jo aiemmin, että vastaava kehittämistehtävä on mahdollista joko kokonaan tai osittain toteuttaa muuallakin, esimerkiksi toisessa myymälässä tai kilpailevassa yrityksessä, mikäli halutaan tavoitella samoja asioita kuin tässä kehittämistyössä. Toivon ja uskon, että myös pelkällä teoriaosiolla voidaan jakaa arvokasta tietoa onnistuneesta muutosjohtamisesta myös muualle kuin tämän tutkimuksen kohdeyritykseen. Johtopäätöksistä ja kehittämisideoista puolestaan on hyötyä myös muille yrityksille ja esimiehille, mikäli he tunnistavat samoja kehitysalueita muutosjohtamisessa.

Kehittämistyön tulisi olla myös vastuullista. Kuitenkin kehittämistoiminnassa sen arvottava luonne nostaa esiin muutamia painavia tutkimus- ja ammattieettisiä kysymyksiä. Toikon ja Rantasen mukaan kehittäjän velvollisuutena on pyrkimys luotettaviin tuloksiin sekä pyrkimys torjua virheellisiä

tulkintoja. Kehittämistoiminta ei valitettavasti toteuta kaikkia luotettavan tutkimuksen kriteereitä. Kehittämistyössä muun muassa kyllä pyritään positiivisiin tuloksiin hyvien käytäntöjen kehittämiseen mukaan, mutta itse raportoinnissa valitettavan usein kirjoitetaan yleensä vain onnistumisista ja saavutuksista. Kun pyritään toteuttamaan hyviä käytäntöjä, saattaa olla, että samalla ohjataankin kehittämistoimintaa epäluotettavaan suuntaan. Kysymysmerkiksi saattaa jäädä tutkijan tuottama liian positiivinen kuva kehittämistoiminnasta sillä, että halutaan miellyttää toimeksiantajaa. (Toikko & Rantanen 2009, 128.) Näin ei onneksi ole minun kehittämistehtävässäni, vaan sen etu luotettavuuden näkökulmasta on, että minun ei tarvitse miellyttää yhtään ketään. Alunperinkin idea kehittämistehtävään kumpusi oman työni kautta itseltäni ja esittäessäni sen esimiehilleni he olivat heti aiheen puolella. Kehittämistehtäväni tavoitteena on viedä asioita eteenpäin ja samalla auttaa sekä tukea alueemme esimiehiä. Mikäli jokin saisi minut katsomaan tuloksia liian positiivisten tai vaaleanpu-naisten lasien läpi, ei se kehittäisi ketään, ei edes minua itseäni. Päin vastoin siitä saattaisi jopa olla haittaa yritykselle, koska tuudittautuisimme todellisuudesta poikkeavaan tilaan, emmekä osaisi reagoida siihen tarvittavilla toimilla.

5.9.2 Kehittämistehtävän eettisyys

Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden mukaan työelämälähtöisessä kehittämistyössä korostuvat niin tieteen tekemisen kuin yritysmaailmankin eettiset säännöt. Tällä tarkoitetaan, että kehittämistehtävän tavoitteiden määrittelyn yhteydessä, tulee varmistaa niiden korkea moraalisuus. Työ tulee myös tehdä rehellisesti, huolellisesti ja tarkasti. Kehittämistyön seurausten tulee hyödyttää käytäntöä. (Ojasalo ym. 2015, 48–49.) Pyrin omassa kehittämistehtävässäni olemaan mahdollisimman huolellinen jokaisessa prosessin vaiheessa. Lähtökohtana koko kehittämistehtävälle oli ajatus, että teen työn tietystä tarkoituksesta ja uskon sen myös palvelevan käytäntöä.

Kehittämistyössä puhutaan samoista eettisistä säännöistä kuin yhteiskunnassa tai ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa yleisestikin. Kohdeorganisaation mahdolliset eettiset säännöt ja käytännöt ovat siis tunnettava ennen tutkimusprosessin aloitusta. (Ojasalo ym. 2015, 49). Omalla kohdallani kohdeyrityksen eettiset säännöt ja käytännöt olivat alusta asti selvät, koska työskentelen kyseisessä yrityksessä. Toki kertasin vielä asiat kertaalleen, jotta varmasti osasin toimia oikein. Sääntöjen ja käytäntöjen lisäksi myös inhimillisuus tulee ottaa aina huomioon. Hankkeissa toimivien vaijaisuudet ja rajoitukset ovat myös itse hankkeen vajavaisuuksia ja rajoituksia. (Ojasalo ym. 2015, 48).

Työelämälähtöisessä kehittämistyön tutkimusetiikassa pätee samat normit kuin tieteellisessä tutkimuksessa. Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti muistuttavat, että tutkimuksen ja kehittämisen kohteena olevien ihmisten tulee tietää, mitä tutkija tai kehittäjä on tekemässä, mihin toiminta kohdistuu, mikä on tavoite ja mikä on kehittämisen kohteena olevien rooli yrityksen toiminnan kehittämistä edistävissä hankkeessa. Vastaajia ei saa yksilöidä ja heidän nimettömyytensä tulee taata. Näin ollen tutkija saa varmemmin todellisia ja rehellisiä vastauksia kohderyhmältä. Jokaisen kohderyhmään kuuluvan tulee ymmärtää oma merkityksensä tutkimuksessa tai kehittämisessä sekä kyettävä tekemään järkeviä ja kypsiä arvioiteja. (2015, 48.) Nämä ovat asioita, joita myös itse huomioin ja varmistin omassa kehittämistyössäni. Näistä asioista kommunikointiin vastaajille kyselyyn liitettyssä saatekirjeessä.

Kehittämistyötä tehdessä tutkija joutuu erityisesti pohtimaan suostuttelun ja pakottamisen rajaa. Toisin kuin tieteellisessä tutkimuksessa ei kehittämistyössä juuri kysellä halukkuutta osallistua tutkimukseen, vaan automaattisesti oletetaan, että yrityksen henkilökunta osallistuu organisaationsa toimintojen kehittämiseen. (Ojasalo ym. 2016, 49.) Tämän kehittämistehtävän tutkimukseen vastaaminen oli vapaaehtoista ja tapahtui pääsääntöisesti vastaajien omalla ajalla. Ketään ei siten ole pakotettu eikä lahjottu vastaamaan tutkimukseen.

Tässä kehittämistehtävässä on myös pyritty täysin rehelliseen ja luottamukselliseen työskentelyyn. Työssä on huomioitu seuraavat luotettavuuteen negatiivisesti vaikuttavat asiat, kuten tekstien plagiointi, toisten tutkijoiden tai kehittäjien sekä toimijoiden osuuden vähättely, omien tutkimusten plagiointi, tulosten kritiikitön yleistäminen, harhaanjohtava tai puutteellinen raportointi. Ojasalon mukaan toisten tekstiä ja ajatuksia saa toki lainata, mutta lähteet tulee aina merkitä oikein. Kehittämistyön tuloksia ei missään nimessä saa vääristellä. (Ojasalo ym. 2015, 49).

6 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TULOKSET

Empiirisen tutkimuksen pohjana toimi opinnäytetyöprosessin alkuvaiheessa tutkimuksen kohderyhmän esimiehille järjestetty muutosjohtamisen koulutus. Osallistuin kyseessä olevaan koulutukseen havainnoijana ja taltioin itselleni esimiesten odotuksia, ajatuksia, näkemyksiä ja kokemuksia muutosjohtajuudesta. Nämä havainnot omaan kokemukseeni yhdistettynä auttoivat sekä rajamaan opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen että laatimaan kyselytutkimuksen sisällön. Tässä pääluvussa esitetään ensin tiivistetysti havainnoinnin tulokset, jonka jälkeen kuvataan kyselytulokset.

Tutkimus koostuu kahdesta kyselystä, joista toinen kohdistettiin kohderyhmän esimiehille (n=8) ja toinen kohderyhmän muulle myymälähenkilökunnalle (n=46). Kyselytulokset esitetään samoissa kategorioissa kuin itse kyselyissä. Esimiesten ja myymälähenkilökunnan kyselytulokset on raportoitu rinta rinnan, jotta lukijan olisi helpompi havainnoida tuloksia samanaikaisesti. Myös myöhemmin seuraavassa pääluvussa esittävät johtopäätökset ja kehitysideat ovat koottu molempien kyselyjen tulokset yhdistämällä.

Kyselyt toteutettiin sähköisesti kolmessa saman talousalueen myymälässä. Esimiehistä kyselyyn vastasi kuusi kahdeksasta eli 75 %. Myymälähenkilökuntaa sen sijaan vastasi 34 työntekijää 46:sta työntekijästä. Tällöin vastausprosentti työntekijöille osoitetussa kyselyssä oli 74 %. Määrällisistä kysymyksistä saadut tutkimustulokset esitetään tässä pääluvussa liitteiden sijasta taulukoin ja kuvioin, jotta lukijan olisi helpompi tulkita ja analysoida tutkimustuloksia. Vilppaan mukaan kyselytutkimusten palautusprosentin on todettu yleensä vaihtelevan 20–80 % välillä. Mikäli palautusprosentti on yli 60 %, sitä voidaan pitää hyvänä tuloksena. Sen sijaan alle 20 % vastausprosentti luokitellaan heikoksi. (2020, viitattu 29.5.2020.) Tämän perusteella tästä tutkimuksesta saatuja vastausprosentteja voidaan pitää hyvinä ja sitä kautta tutkimuksen tulokset ovat luotettavia.

Sähköisen kyselytutkimuksen umpeuduttua, kävin vastaukset huolellisesti läpi. Kyselyyn jätti vastaamatta kaksi osastopäällikköä ja 12 työntekijää. Vastauksia jäi saamatta tasaisesti kaikista myymälöistä, joten talousalueen tuloksissa näkyy kuitenkin tasaisesti jokaisen myymälän vastausten vaikutus eli otosta voidaan pitää silti edustavana. Vastaajat olivat vastanneet kaikkiin kysymyksiin. Microsoft Office Forms -työkalun avulla laadittujen kyselyjen vastaukset olivat luettavissa valmiiksi

sähköisessä muodossa excel -taulukoista. Työkalu oli piirtänyt valmiita kuvioita tulosten havainnollistamiseksi. En kuitenkaan päätenyt käyttämään näitä valmiita kuvioita, vaan työstin vastauksista omat taulukot ja kuviot.

6.1 Koulutuksen havainnointi

Syksyllä 2019 kohderyhmän esimiehille järjestetty Leading people in change niminen koulutus oli ensimmäinen muutosjohtamisen koulutus yrityksen esimiehille. Paikalla olivat kaikki silloiset kohderyhmän esimiehet (n=8). Muutama heistä on kuitenkin ehtinyt vaihtua tämän koulutuksen jälkeen viimeisen puolen vuoden aikana. Tarkoituksena oli havainnoida esimiesten ajatuksia, odotuksia, näkemyksiä ja kokemuksia muutosjohtamisesta. Näiden avulla pystyin opinnäytetyössäni tutki- maan asioita, jotka mahdollistavat esimiesten muutosjohtamistaitojen sekä onnistuneen muutos- johtamisen kehittämisen eteenpäin kohdeyrityksessä.

Esimiesten odotukset muutosjohtamisen koulutukselta olivat:

- käytännön kokemukset muutosjohtamisesta ja niiden jakaminen toisille
- motivaatiobuusti itselle
- stabiilisuuden mahdollistaminen muutoksesta huolimatta, kun koko tapahtuu muu- toksia ja ihmiset vaihtuvat tai etenevät uusiin työtehtäviin
- avaimia arkeen; uuden tiimin johtamiseen ja sen sisällä tapahtuviin muutoksiin
- muutoksen tunnistaminen, muutoksesta kommunikointi, muutoksen eteenpäin vie- minen, ilmapiiri, ihmisten sitouttaminen muutokseen
- miten tunnistamme, että arjen pienistä muutoksista työntekijöille kehkeytyykin suuri muutos ja miten siihen puutumme

Esimiehet toivoivat itselleen koulutuksella lisää itsevarmuutta, rohkeutta, ymmärrystä muutoksessa johtamiseen ja siihen osallistumiseen sekä ymmärrystä siitä, miten ihminen reagoi muutoksessa. Esimiesten puheissa korostui erityisesti esimiesten toiminnan ja käyttäytymisen merkitys muutos- johtamisessa: *"Mikäli työntekijät eivät kehtaa esittää omia ajatuksiaan tai mahdollisia pelkotilojaan muutoksesta, esimiehen tulee selvittää ne esimerkiksi pyytämällä työntekijöitä kertomaan rehelli- nen oma mielipide muutoksesta. Mikäli tällaista keskustelua ei mahdollisteta esimiehen kanssa, niin työntekijät keskustelevat niistä todennäköisesti muualla ja miten niitä sitten voidaan ratkaista."*

”Esimerkillisyys on äärimmäisen tärkeää siinä mielessä, että jos et itse esimiehenä tee, kuten sanot ja puutu näkyviin epäkohtiin joka hetki, niin työntekijät ottavat nämä puuttumattomat hetket hiljaisena hyväksyntänä. Kun esimies puhuu joko oman tai yrityksen toimeksiantaman muutoksen puolesta, muttei jossain vaiheessa itse toteuta sitä, niin työntekijät voivat antaa hänen toiminnan ehkä kerran anteeksi. Vastaavan käytöksen toistuessa sekä esimies että yritys todennäköisesti menettävät kasvonsa eikä uusia muutoksiakaan oteta enää esimiehen suusta todeksi. Joka päivä esimies on muutoksen edellä kävijä ja muutoksen siivittäjä eikä siihen voi koskaan keskittää liikaa energiaa.”

Muutosviestinnän yhteydessä eräs esimies korosti muutokseen valmistautumista kertomalla seuraavaa: *”Itse tulee tietää, mitä puhuu ja pitää miettiä, mitä haluaa työntekijöille jäävän muutoksesta mieleen.”*

Tunteista keskusteltaessa puolestaan eräs esimies totesi: *”Vaikka ajattelen suhtautuvani yleensä aina positiivisesti muutokseen, niin sitten tulee joku muutos, johon suhtaudunkin tosi pelokkaasti.”*

Nuoret sukupolvet ja heidän huomioimisensa muutoksessa nousivat myös esiin erään esimiehen vastauksissa: *”Nuoremmat sukupolvet arvostavat eri lailla omaa vapaa-aikaa eivätkä halua tehdä niin paljon töitä kuin vanhemmat sukupolvet. Heille työ ei myöskään ole niin merkityksellinen kuin meille vanhemmille sukupolville.”*

Koulutus oli sisällöltään monipuolinen ja esimiehet saivat varmasti sekä uutta tietoa itselleen että varmistusta nykyiseen muutosjohtamiseensa. Kehittäminen ja kehitystyö on kuitenkin jatkuvaa ja erityisesti johtamisen saralla kukaan esimies ei ole koskaan täysin valmis. Tästä syystä näen tärkeänä jatkaa sekä esimiesten muutosjohtamistaitojen että onnistuneen muutosjohtamisen kehittämistä eteenpäin kohdeyrityksessä. Esimiesten havainnointi loi tärkeän pohjan oman tutkimukseni toteuttamiselle ja kehitystyön jatkamiselle oikeaan suuntaan.

6.2 Kysely muutosjohtamisesta esimiehille ja työntekijöille

Kyselytutkimuksen ensimmäisessä osiossa kartoitettiin tutkimukseen vastanneiden taustatietoja, kuten ikää, kotimyyvälän numeroa ja työkokemuksen kestoa nykyisen työnantajan palveluksessa (taulukko 1). Ikäryhmävaihtoehdot olivat tarkoituksella laadittu vastaamaan niin sanottua sukupol-

vijaottelua x- (yli 40 vuotiaat), y- (25–39 vuotiaat) ja z-sukupolviin (18–24 vuotiaat), jotta tutkimustulosten yhteydessä olisi mahdollista tarkkailla myös mahdollisia sukupolvien välisiä eroja vastauksissa.

Kaikki kuusi esimiestä edustavat milleniaaleja eli kuuluvat y-sukupolveen, jolloin he ovat syntyneet 1980-luvun ja 1990-luvun puolivälin aikana. Myös työntekijöistä yli puolet, 56 %, kuuluu tähän samaan sukupolveen. Sen sijaan jopa 41 % työntekijöistä edustaa nuorempaa z-sukupolvea eli he ovat syntyneet vuosien 1996–2010 välillä. Ainoastaan yksi kyselyyn vastannut työntekijä kuuluu vanhempaan x-sukupolveen. Vastaajat jakautuvat tasaisesti alueen eri myymälöiden kesken. On syytä kuitenkin tiedostaa, että myymälät poikkeavat hieman toisistaan henkilökuntamääriltään. Vastausprosentti jokaisessa myymälässä oli kutakuinkin sama.

Yli puolet esimiehistä ovat työskennelleet yrityksessä yli 5 vuotta, yksi heistä jopa yli kymmenen vuotta. Työntekijöistä puolestaan suurin osa on ollut yrityksessä töissä vasta muutaman vuoden. Alle vuoden työskennelleitä on 12 % ja 1–2 vuotta työskennelleitä 44 %. 3–5 vuotta työskennelleitä työntekijöitä yrityksessä on 24 % ja loput 21 % ovat olleet yrityksessä töissä yli kuusi vuotta. Työntekijäkyselyn vastaajista suurin osa, jopa 47 % on avain- tai vastuumyyjiä. Myyjiä kyselyyn puolestaan vastasi 35 % ja visualistien osuus oli 15 % näistä vastauksista.

TAULUKKO 1. Vastaajien taustatiedot

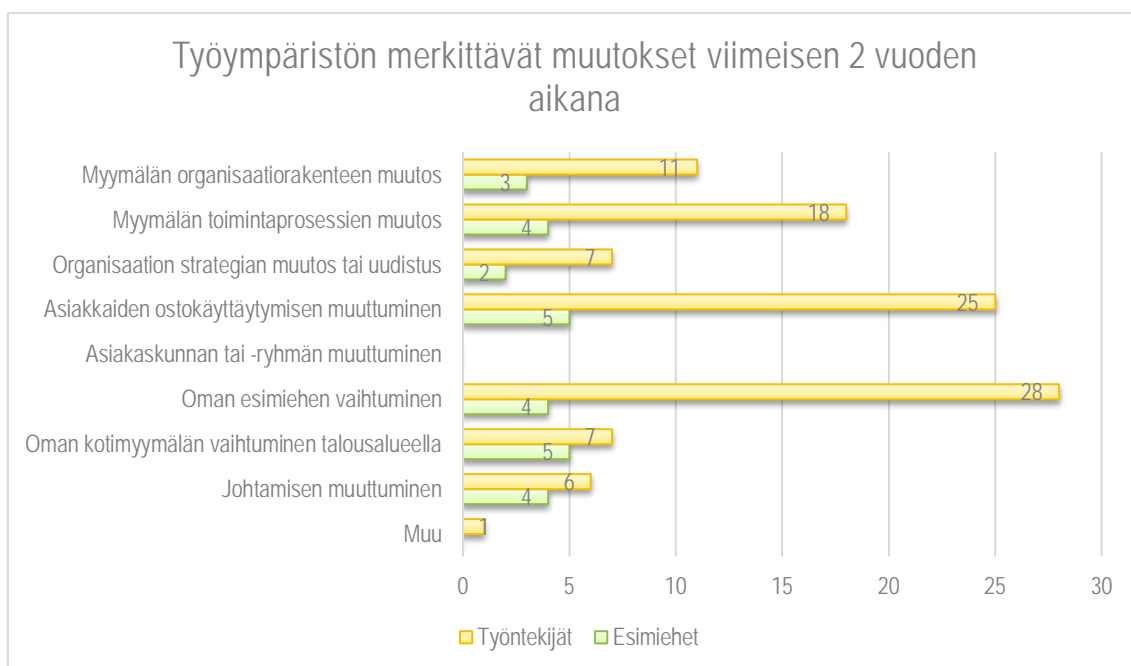
Vastaajan ikä	Prosenttiosuudet vastauksista		Kappalemäärät vastauksista	
	Esimiehet	Työntekijät	Esimiehet	Työntekijät
18–24		41 %		14
25–39	100 %	56 %	6	19
yli 40 vuotta		3 %		1
Kotimyyämä				
A	50 %	47 %	3	16
B	33 %	21 %	2	7
C	17 %	32 %	1	11
Työkokemus nykyisen työnantajan palveluksessa				
Alle 1 vuoden		12 %		4
1–2 vuotta		44 %		15
3–5 vuotta	33 %	24 %	2	8
6–10 vuotta	50 %	12 %	3	4
yli 10 vuotta	17 %	9 %	1	3

6.2.1 Muutos vastaajien silmin

Muutos osiossa selvitettiin, miten yrityksen uudistumis- ja kehittämistarpeet näkyvät käytännön arjessa. Tähän liittyen kohderyhmille esitettiin kaksi kysymystä. Ensimmäisessä niistä esimiehiltä ja työntekijöiltä kartoitettiin viimeisen kahden vuoden aikana tapahtuneita merkittäviä muutoksia (kuvio 8). Seuraavat vastaukset todistavat tämän päivän muutosmäärän ja -tahdin nopeutta sekä työympäristössä, että työssä itsessään.

Suurin osa esimiehistä, 83 %, vastasi kokevansa merkittävimiksi muutoksiksi viimeisen kahden vuoden ajalta asiakkaiden ostokäyttäytymisen muuttumisen sekä oman kotimyyvälän vaihtumisen oman talousalueen sisällä. Myös myymälän toimintaprosessien muutos, johtajuuden muuttuminen ja oman esimiehen vaihtuminen koettiin neljän esimiehen (67 %) mielestä merkittäväksi muutokseksi. Puolet eli 3 esimiestä piti myymälän organisaatorakenteen muutosta yhtenä merkittävänä muutoksena ja kaksi esimiestä koki lisäksi työn suorittamisen muuttumisen sekä strategian muutoksen tai uudistuksen yhdeksi merkittäväksi muutokseksi viimeisten 2 vuoden aikana.

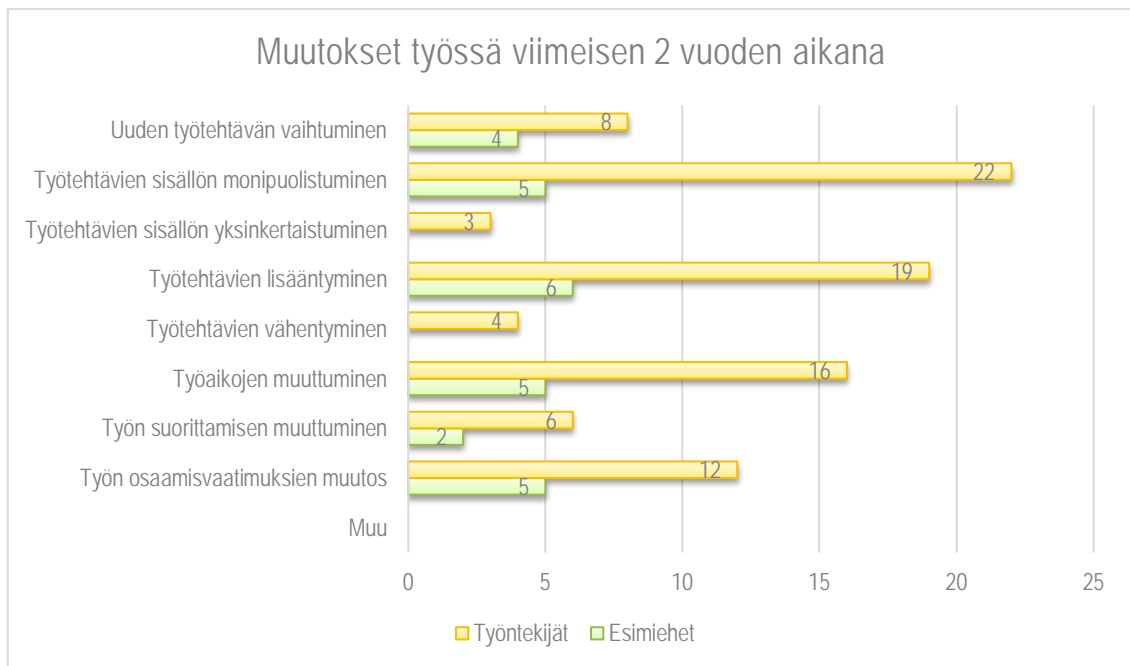
Työntekijöiden keskuudessa enemmistö, jopa 28 ihmistä (82 %) koki oman esimiehen vaihtumisen yhdeksi merkittäväksi muutokseksi. Valtaosa, 25 työntekijää (74 %) piti myös merkittävänä muutoksena asiakkaiden ostokäyttäytymisen muuttumista. Kolmanneksi merkittäväksi muutokseksi, 18 työntekijää (53 %), koki myymälän toimintaprosessien muutoksen. Myymälän organisaatorakenteen muutoksen koki puolestaan merkittävänä 11 työntekijää (32 %), organisaation strategian muutoksen tai uudistuksen sekä oman kotimyyvälän vaihtumisen talousalueella 7 työntekijää (21 %) ja johtamisen muuttumisen 6 työntekijää (18 %). Kukaan esimiehistä tai työntekijöistä ei kokenut tai tunnistanut asiakaskunnan tai -ryhmän muuttumista merkittäväksi työympäristön muutokseksi.



KUVIO 8. Työympäristön merkittävät muutokset viimeisen kahden vuoden aikana

Toisessa kysymyksessä vastaajilta kysyttiin, miten heidän työnsä on muuttunut viimeisen kahden vuoden aikana (kuvio 9). Esimiehistä kaikki kokivat ensinnäkin työtehtävien lisääntyneen. Lisäksi viisi esimiestä (83 %) koki myös työtehtävien sisällön monipuolistuneen, työaikojen ja työn osaamisvaatimusten muuttuneen. Esimiehistä neljällä (66 %) on vaihtunut kahden vuoden aikana uusi työtehtävä ja kaksi heistä (33 %) kokee työn suorittamisen muuttuneen. Esimiehistä kukaan ei kuitenkaan koe työtehtäviensä sisällön yksinkertaistuneen tai työtehtävien vähentyneen.

Työntekijöistä puolestaan enemmistö, 22 työntekijää (65 %), koki työtehtäviensä sisällön monipuolistuneen. Toiseksi eniten työntekijät (19 työntekijää, 56 %) kokivat työtehtäviensä lisääntyneen. Työntekijöistä 16 kertoi (47 %) työaikojen muuttuneen, 12 (35 %) työn osaamisvaatimuksien muuttuneen ja 8 (24 %) työtehtävän vaihtuneen uuteen. Kuusi työntekijää (18 %) koki työn suorittamisen muuttuneen, neljä työntekijää (12 %) työtehtäviensä vähentyneen ja kolme (9 %) työtehtäviensä sisällön yksinkertaistuneen.



KUVIO 9. Muutokset omassa työssä viimeisen kahden vuoden aikana

Muutososiossa selvitettiin myös, miten esimiehet ja työntekijät ovat kokeneet muutokset sekä miten muutokset ovat vaikuttaneet heihin (taulukko 2). Esimiehistä puolet koki muutoksia olleen sopivasti ja toiset 50 % kertoivat puolestaan, että muutoksia on ollut liikaa. Työntekijöistä 79 % koki muutoksia olleen sopivasti, 18 % liikaa ja 3 % sanoi muutoksia olleen jopa liian vähän.

Kun tarkastellaan pelkästään z-sukupolven vastauksia työntekijöiden kyselystä, niin heistä ainoastaan yhden mielestä muutoksia on ollut liikaa. Suurin osa nuorimmasta sukupolvesta koki, että muutoksia on ollut sopivasti ja yksi heistä jopa ajatteli muutoksia olleen liian vähän. Y-sukupolven vastauksissa puolestaan 21 % koki muutoksia olleen liikaa.

TAULUKKO 2. Vastaajien kokemukset muutosten määrästä ja niiden vaikutuksista

Muutosten määrä	Prosenttiosuudet vastauksista		Kappalemäärät vastauksista	
	Esimiehet	Työntekijät	Esimiehet	Työntekijät
Liikaa	50 %	18 %	3	6
Sopivasti	50 %	79%	3	27
Liian vähän	0 %	3%	0	1
Muutosten vaikutus				
Paljon	83 %	12 %	5	3
Sopivasti	17 %	73 %	1	16
Vähän	0 %	12 %	0	3
Ei lainkaan	0 %	3 %	0	1

Kysyttäessä vuorostaan muutosten vaikutusta sekä esimiehiin että työntekijöihin, 83 % esimiehistä koki muutosten vaikuttaneen heihin paljon. Työntekijöistä puolestaan enemmistö, 73 %, koki muutosten vaikuttaneen heihin sopivasti. Esimiehistä muutosten vaikutukset kokivat sopivina 17 %. Työntekijöistä 12 % koki muutokset vähäisinä ja 3 % kertoi, ettei muutokset ole vaikuttaneet heihin lainkaan.

Sekä esimiehille että työntekijöille annettiin kyselyssä mahdollisuus halutessaan perustella muutosten vaikutusta itseensä. Eräs esimies perusteli muutosten vaikutusta itseensä seuraavin sanoin: *“Koen muutokset positiivisina ja sopeudun niihin suhteellisen helposti”*. Toinen esimies puolestaan koki työn vaatimusten lisääntyneen samaan aikaan, kun resursseja on vähennetty. Työaikaisten muutosten tuntui hänestä kuormittavalta, koska töistä palautumiseen ei jäänyt hänelle enää tarpeeksi aikaa. Muutoksista kommentoitiin myös seuraavaa:

“Muutos useimmiten pakottaa kehittymään sekä yksilöllisesti että koko tiimissä, mikä puolestaan auttaa koko organisaatiota. Liian paljon muutoksia liian lyhyessä ajassa taas voi olla kehityksen kannalta huono asia, jolloin jo opittua ei välttämättä kerkeä lyhyessä ajassa sisäistää. Kaiken kaikkiaan koen, että muutokset tuovat haastavuutta työhön, joka auttaa samalla kehittämään itseä sekä tiimiä.”

Osittain saman kaltainen sisältö oli erään työntekijänkin vastauksessa: *“Liikaa muutoksia. Vaikea pysyä mukana ja sisäistää kaikkea. Mutta ei kuitenkaan ole ollut kuormittavaa.”*

Työntekijöiden vastauksissa nousi esiin myös se, että muutokset koetaan ylipäättään hyvinä tuoden uusia näkökulmia arkeen, säilyttäen työ mielekkäänä ja pitäen niin sanotusti hereillä asioista. Muutama työntekijä kertoi myös muutoksen vaikutuksen olleen suuri, koska henkilö oli lyhyessä ajassa edennyt työtehtävästä toiseen.

Kohderyhmän henkilökunnan muutoskykyisyyttä haluttiin kartoittaa aiheeseen liittyviä väittämiä arvioiden sekä esimiesten, että työntekijöiden näkökulmasta. Ensimmäiseksi muutoskykyä käsiteltiin väittämissä myymälä- ja esimiestasolla (kuviot 10–11). Vastauksista selviää, että suurin osa esimiehistä ja työntekijöistä on hyväksynyt sen tosiasian, että muutokset kuuluvat tämän päivän työelämään ja niiden avulla mahdollistetaan yrityksen menestys myös tulevaisuudessa. Muutokset edellyttävät muutoskykyisyyttä koko myymälältä eli niin esimiehiltä kuin työntekijöiltäkin.

Esimiehistä 83,3 % koki olevansa osittain samaa mieltä ja 16,7 % täysin samaan mieltä siitä, että kykenee esimiehenä tunnistamaan myymälän tai osaston kehittämistarpeet ajoissa sekä suunnittelemaan hyvin myymälää tai osastoa koskevat muutokset. Työntekijöistä 64,7 % koki, että myymälässä tunnistetaan uudistamis- ja kehittämistarpeet enimmäkseen ajoissa, 8,8 % ei osannut antaa vastausta ja 26,5 % näki asian hieman toisin. Työntekijöistä 67,6 % näki suurimmaksi osaksi muutokset hyvin suunniteltuina, 14,7 % ei osannut antaa vastausta ja 17,6 % oli asiasta osittain eri mieltä.

Esimiehistä 66,7 % oli täysin samaa mieltä ja 33,3 % osittain samaa mieltä siitä, että perustee muutokset hyvin myymälälleen sekä osastolaisilleen. Työntekijöistä valtaosa (79,4 %) näkee myymälän muutokset myös hyvin perusteltuina. 2,9 % työntekijöistä ei osannut antaa vastausta ja 17,6 % puolestaan on osittain eri mieltä asiasta.

Esimiehistä 66,7 % koki olevansa osittain samaa mieltä ja 16,7 % täysin samaa mieltä siinä, että myymälän tai osaston muutokset ovat realistisia. Sen sijaan 16,7 % esimiehistä koki olevansa osittain eri mieltä muutosten realistisuudesta. Työntekijöistä myös yli puolet (52,9 %) olivat osittain samaa mieltä ja 32,4 % täysin samaa mieltä siitä, että muutokset ovat realistisia. Osittain eri mieltä muutosten realistisuudesta oli 5,9 % työntekijäistä ja 8,8 % ei osannut antaa vastausta.

Puolet esimiehistä koki kommunikoivan myymälän muutoksien tavoitteet selkeästi. Toiset 50 % esimiehistä koki olevan asiasta osittain samaa mieltä, Työntekijöistä 38,3 % oli täysin samaa mieltä ja 35,3 % osittain samaa mieltä siitä, että myymälän muutoksien tavoitteet ovat selkeitä. Sen sijaan

11,8 % ei osannut antaa vastausta ja 14,7 % koki olevansa osittain eri mieltä tavoitteiden selkeydestä.

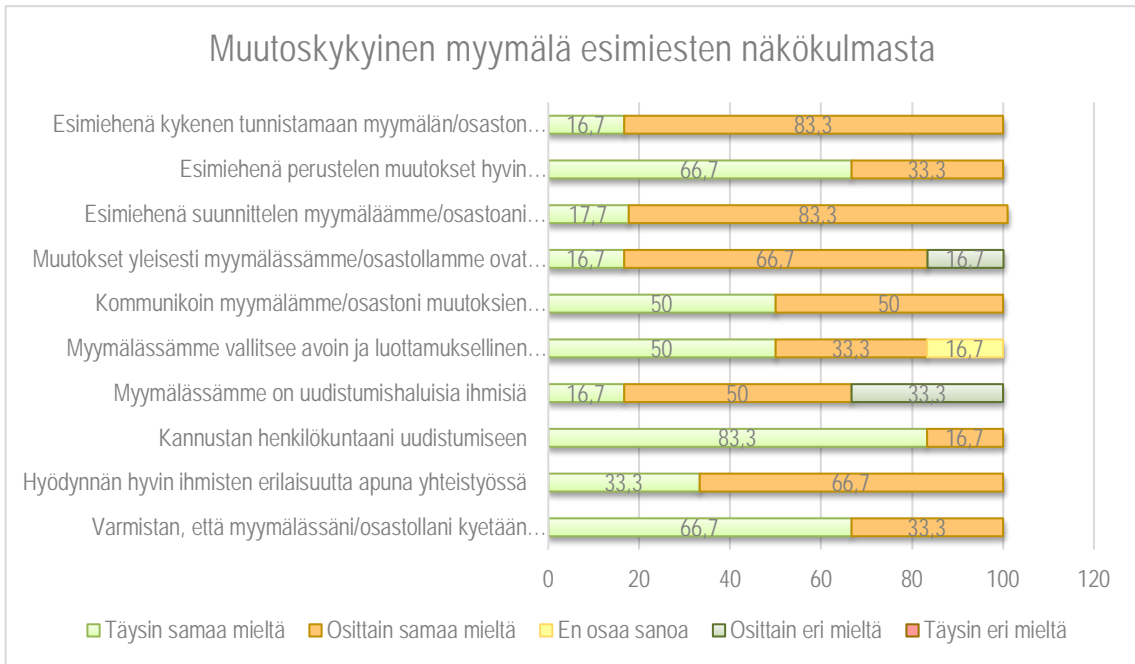
Esimiehistä puolet on täysin samaa mieltä ja 33,7 % osittain samaa mieltä siitä, että heidän myymälässään vallitsee avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri. 16,7 % esimiehistä ei osannut arvioida myymälänsä ilmapiirin avoimuutta ja luottamuksellisuutta. Työntekijöistä 47,1 % oli osittain samaa mieltä ja 41,2 % täysin samaa mieltä siitä, että heidän myymälässään vallitsee avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri. Vähemmistö eli 5,9 % koki puolestaan olevansa sekä osittain että täysin eri mieltä ilmapiirin luottamuksellisuudesta ja avoimuudesta.

Puolet esimiehistä oli osittain samaa mieltä siitä, että heidän myymälässään on uudistumishaluisia ihmisiä ja 16,7 % esimiehistä oli täysin sitä mieltä. Sen sijaan osittain eri mieltä tästä asiasta oli 33,3 % esimiehistä. Yli puolet työntekijöistä, 55,9 %, oli täysin samaa mieltä ja 32,4 % osittain samaa mieltä siitä, että heidän myymälässään on uudistumishaluisia ihmisiä. Osittain eri mieltä asiasta oli 11,8 % työntekijöistä.

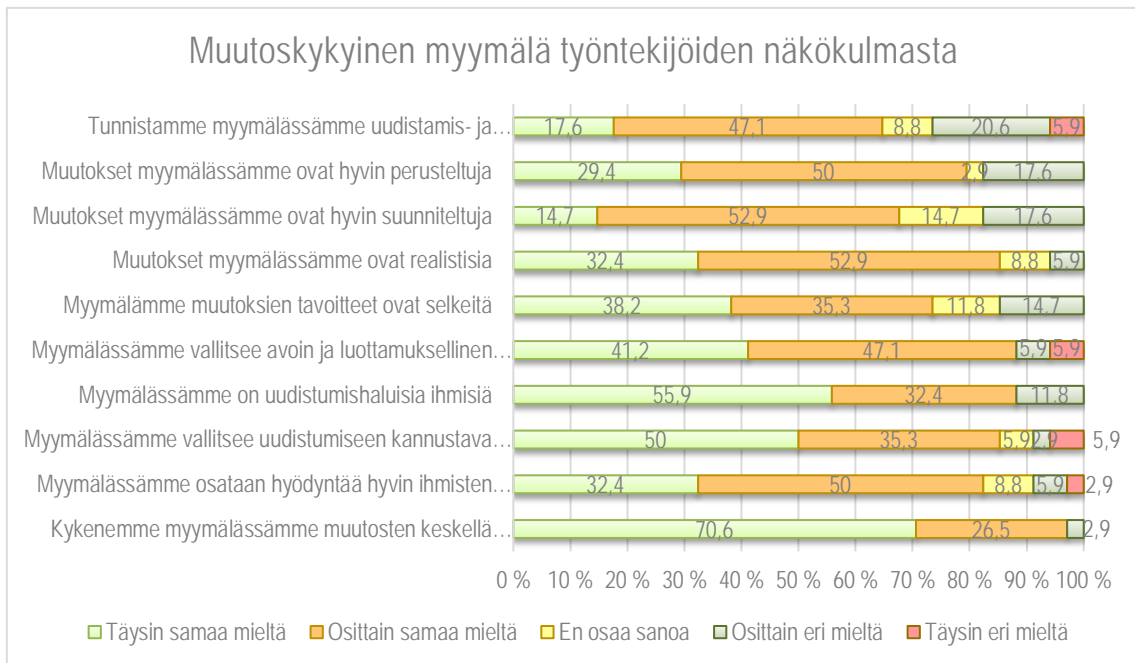
Esimiehistä 83,3 % koki täysin kannustavansa henkilökuntaansa uudistumiseen ja 16,7 % esimiehistä oli osittain samaa mieltä siitä, että kannustaa henkilökuntaansa uudistumiseen. Työntekijöistä puolet tunsi täysin myymälässä vallitsevan uudistumiseen kannustavan ilmapiirin ja 35,3 % oli osittain samaa mieltä asiasta. 5,9 % ei osannut ottaa kantaa uudistumiseen kannustavaan ilmapiiriin, 2,9 % oli asiasta osittain eri mieltä ja 5,9 % täysin eri mieltä.

Erilaisuutta koki hyödyntävänsä hyvin apuna yhteistyössä 33,3 % esimiehistä ja 66,7 % oli asiasta osittain samaa mieltä. Puolet työntekijöistä olivat osittain samaa mieltä siitä, että erilaisuutta hyödynnetään hyvin apuna yhteistyössä ja 32,4 % oli täysin samaa mieltä asiasta. Sen sijaan 8,8 % työntekijäistä ei osannut antaa vastausta, 5,9 % oli osittain eri mieltä ja 2,9 % täysin eri mieltä asiasta.

Esimiehistä 66,7 % koki täysin varmistavansa, että myymälässä tai osastolla kyetään muutosten keskellä suoriutumaan myös varsinaisista perustehtävistä ja 33,3 % heistä oli osittain samaa mieltä asiasta. Työntekijöistä 70,6 % oli täysin ja 26,5 % osittain sitä mieltä, että myymälässä kyetään muutosten keskellä suoriutumaan myös perustehtävistä. Ainoastaan 2,9 % työntekijäistä oli osittain eri mieltä asiasta.



KUVIO 10. Muutoskykyinen myymälä esimiesten näkökulmasta



KUVIO 11. Muutoskykyinen myymälä työntekijöiden näkökulmasta

Seuraavaksi muutoskykyä tutkittiin yksilötasolla niin esimiesten kuin työntekijöidenkin kokemana (kuviot 12–13). Esimiehistä reilusti yli puolet, 66,6 % koki ymmärtävänsä täysin, että muutokset kuuluvat yrityksen arkeen. Loput 33,3 % esimiehistä oli asiasta osittain samaa mieltä. Työntekijöissä taas lähes kaikki, 94,1 % olivat sitä mieltä, että he ymmärtävät muutoksien kuulumisen yrityksen arkeen. Osittain samaa mieltä asiasta oli heistä 5,9 %.

Esimiehistä 83,3 % tiedosti täysin sen, että yrityksen tulee menestyäkseen kehittää toimintansa ja että esimiehen tulee myös itse kehittää itseänsä, jotta yritys kykenee menestymään. Osittain samaa mieltä näistä aiheista oli 17,7 % esimiehistä. Työntekijöistä yhtä työntekijää vaille kaikki eli 97,1 % ymmärsivät täysin, että yrityksen tulee menestyäkseen kehittää toimintaansa. 2,9 % oli osittain samaa mieltä aiheesta. 88,2 % työntekijöistä myös ymmärsi täysin sen, että heidän tulee kehittää itseänsä, jotta yritys kykenee menestymään. Loput 11,8 % oli asiasta osittain samaa mieltä.

Puolet esimiehistä oli täysin samaa mieltä siitä, että heille on luontaista suhtautua positiivisesti muutoksiin. Toiset 50 % koki olevansa osittain samaa mieltä aiheesta. Työntekijöistä taas yli puolet 58,8 % oli osittain samaa mieltä siitä, että heille on luontaista suhtautua positiivisesti muutoksiin. 35,3 % sen sijaan koki omaavansa täysin luonnollisen tavan suhtautua muutoksiin positiivisesti. 5,9 % oli aiheesta osittain eri mieltä.

Esitetyssä väittämässä ”muutokset aiheuttavat minulle aluksi pelon, vihan ja turhautumisen tunnetta” puolet esimiehistä oli aiheesta osittain eri mieltä ja 16,7 % jopa täysin eri mieltä. Sen sijaan 33,3 % esimiehistä tunnisti olevansa täysin sitä mieltä väittämästä. Työntekijöissä hajonta oli suurempaa tähän väittämään vastatessa. Heistä 32,4 % oli osittain eri mieltä ja 29,4 % täysin eri mieltä siitä, että muutokset aiheuttavat heille aluksi pelon, vihan ja turhautumisen tunnetta. 29,4 % koki olleensa osittain samaa mieltä ja 2,9 % täysin samaa mieltä aiheesta. 5,9 % ei osannut antaa vastausta tähän väittämään. Kun tarkastellaan väittämän tuloksia sukupolvittain, huomataan, että nuorimman eli z-sukupolven vastauksissa oli suurempi prosentuaalinen osuus, 71,4 % heitä, jotka olivat joko osittain tai täysin eri mieltä siitä, että muutokset aiheuttaisivat heissä näitä edellä mainittuja tunteita. Y-sukupolven vastauksissa vastaava luku oli pienempi. Heistä 57,8 % oli joko osittain eri mieltä tai täysin eri mieltä aiheesta. Sen sijaan 42,2 % heistä oli joko osittain tai täysin sitä mieltä, että muutokset saavat heissä aluksi aikaan pelon, vihan tai turhautumisen tunnetta.

Väittämässä "välttelen epävarmuutta työssäni" 66,7 % esimiehistä vastasi olevansa aiheesta osittain samaa mieltä. Sen sijaan 33,3 % oli asiasta osittain eri mieltä. Työntekijöistä 5,9 % oli täysin samaa mieltä ja 35,3 % osittain samaa mieltä siitä, että he välttelevät epävarmuutta työssään. Sen sijaan 26,5 % koki olevansa aiheesta osittain eri mieltä ja 14,7 % täysin ei mieltä. 17,6 % työntekijäistä ei osannut antaa tähän väittämään vastausta.

Suurin osa esimiehistä, 83,3 % koki olevansa osittain samaa mieltä siitä, että heille on luontaista oppia pois vanhoja tapoja. 16,7 % vastasi olevansa täysin samaa mieltä siitä, että se on heille luontaista. Työntekijöissä osittain samaa mieltä aiheesta oli 64,7 % ja täysin samaa mieltä 8,8 %. Sen sijaan osittain eri mieltä siitä, että heille olisi luontaista oppia pois vanhoja tapoja, oli 23,5 % työntekijäistä. 2,9 % ei osannut antaa vastausta tähän aiheeseen.

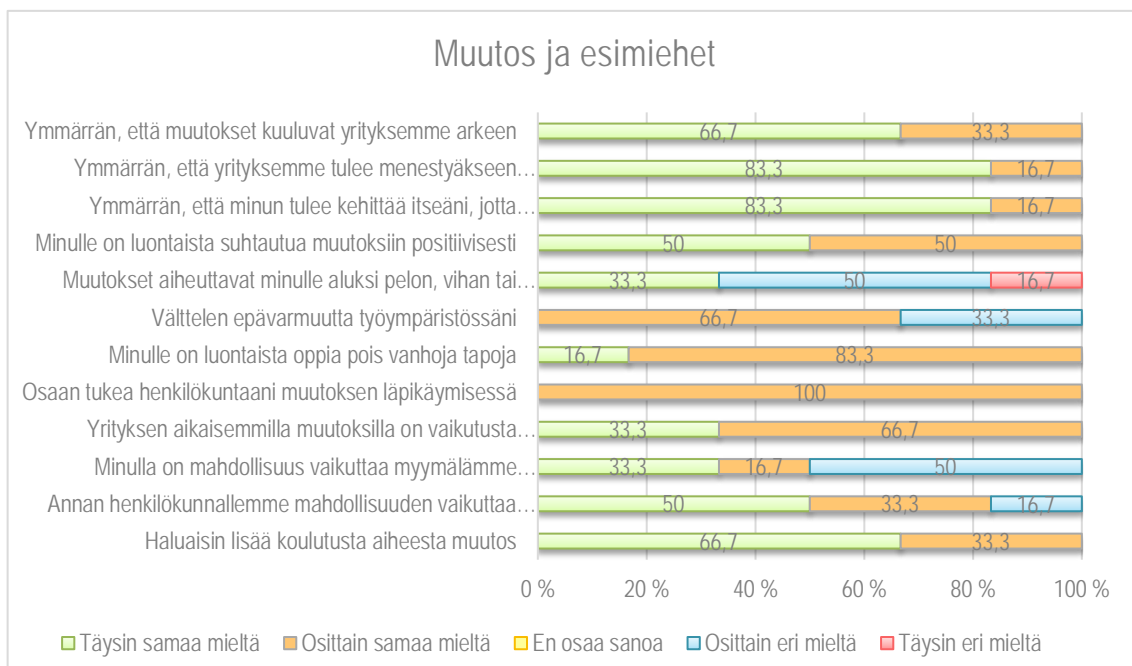
Kaikki esimiehet olivat osittain samaa mieltä siitä, että he osaavat tukea henkilökuntaansa muutoksen läpikäymisessä. Työntekijöistä 44,1 % on täysin ja 38,2 % osittain sitä mieltä, että heidän esimiehensä tukee heitä muutoksen läpikäymisessä. Ainoastaan 2,9 % koki olevansa joko osittain tai täysin eri mieltä aiheesta. 11,8 % osannut antaa vastausta tähän väittämään.

Väittämässä "yrityksen aikaisemmillä muutoksilla on merkitystä siihen, miten suhtaudun uusiin muutoksiin" 66,7 % oli osittain samaa mieltä ja 33,3 % täysin samaa mieltä aiheesta. Työntekijöistä 44,1 % koki olevansa osittain ja 41,2 % täysin samaa mieltä siitä, että yrityksen aikaisemmillä muutoksilla on merkitystä heidän suhtautumiseensa uusiin muutoksiin. Ainostaan 2,9 % oli osittain eri mieltä aiheesta ja 11,8 % ei osannut antaa vastausta.

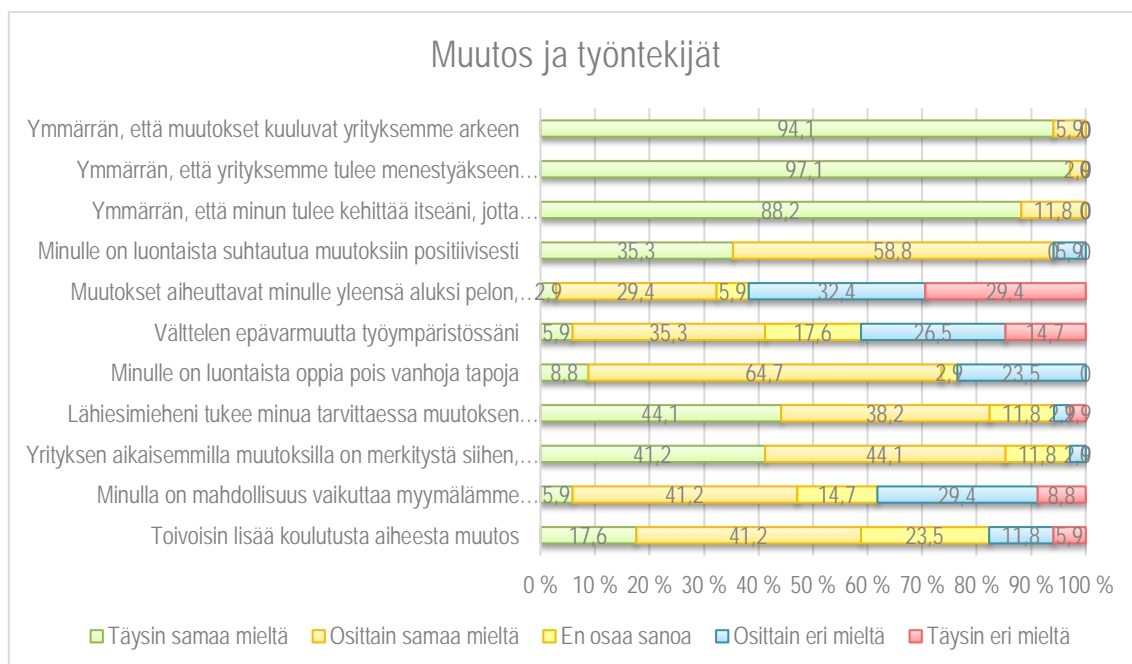
33,3 % esimiehistä koki, että heillä on täysi mahdollisuus vaikuttaa myymälän muutoksiin. Myös 16,7 % oli osittain samaa mieltä näistä vaikutusmahdollisuuksista. Puolet esimiehistä oli kuitenkin osittain eri mieltä siitä, että heillä olisi mahdollisuus vaikuttaa myymälän muutoksiin. Esimiehistä kuitenkin puolet oli täysin samaa mieltä ja 33,3 % osittain samaa mieltä siitä, että he antavat työntekijöilleen mahdollisuuden vaikuttaa myymälän muutoksiin. 16,7 % oli ainoastaan osittain eri mieltä vaikutusmahdollisuuksien antamisesta myymälähenkilökunnalle.

Työntekijöistä 41,2 % oli osittain samaa mieltä ja 5,9 % täysin samaa mieltä siitä, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa myymälän muutoksiin. Sen sijaan 29,4 % oli osittain ja 8,8 % täysin eri mieltä siitä, että heillä olisi mahdollisuus vaikuttaa muutoksiin myymälässä. Lähes kuudesosa työntekijöistä, 14,7 % ei osannut ottaa kantaa tähän kysymykseen.

Jokainen myymälän esimies on täysin sitä mieltä, että he haluaisivat lisää koulutusta aiheesta muutokset. Työntekijöistä lisää koulutusta haluaisi 17,6 % ja 41,2 % oli osittain sitä mieltä, että he haluaisivat lisää koulutusta aiheesta. Sen sijaan 23,5 % työntekijöistä ei osannut vastata kysymykseen ja 11,8 % oli osittain eri mieltä ja 5,9 % täysin eri mieltä koulutustarpeesta.



KUVIO 12. Muutos ja esimiehet



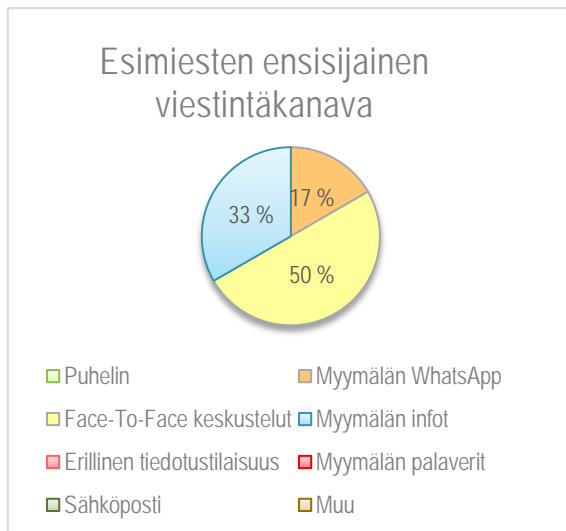
KUVIO 13. Muutos ja työntekijät

6.2.2 Kohdeyrityksen muutosviestintä

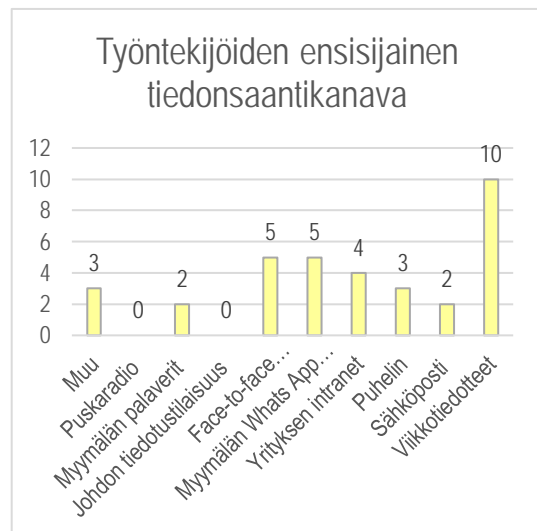
Muutosviestintä -osiossa esimiehille ja työntekijöille esitettiin kaksi kysymystä ja yksi useampia väittämiä sisältämä asiakokonaisuus muutosviestinnästä. Ensimmäisessä kysymyksessä esimiehiltä kysyttiin heidän ensisijaisesti käyttämänsä viestintäkanavaa muutostilanteissa (kuvio 14.). Työntekijöille vastaavassa kysymyksessä puolestaan haluttiin selvittää heidän ensisijaista tiedon- saantikanavaa muutostilanteissa (kuvio 15).

Kyselyn mukaan kolme esimiestä (50 %) vastasi käyttävänsä ensisijaisena muutosviestinnän viestintäkanavana face-to-face keskustelua. Kahden mielestä (33 %) myymälän infot toimivat parhaiten ensisijaisena viestintäkanavana muutoksessa ja yksi (17 %) koki myymälän WhatsAppin toimivaksi tässä yhteydessä.

Kysyttäessä työntekijöiltä ”minkä kanavan kautta saat ensisijaisesti tietoa muutoksesta” käytetyin kanava oli viikkotiedote (10 työntekijää, 29,4 %). Nämä tiedot katsotaan kuuluvan myymälän infoihin, jota 33 % esimiehistä käytti ensisijaisena muutosviestinnän kanavana. Seuraavaksi eniten työntekijät vastaanottivat tietoa muutoksesta esimiehen kanssa käytyjen face-to-face keskustelujen (5 työntekijää, 14,7 %) sekä myymälän WhatsAppin kautta (5 työntekijää, 14,7 %). Näiden lisäksi tietoa muutoksesta vastaanotettiin ensisijaisesti yrityksen intranetin kautta (4 työntekijää, 11,7 %), puhelimen kautta (3 työntekijää, 8,8 %), sähköpostin kautta (2 työntekijää, 5,9 %) ja myymälän palaverien kautta (2 työntekijää, 5,9 %). Lisäksi kaksi työntekijää vastasi vastaanottavan tietoa muutoksista ensisijaisesti myymälässä pidettävien aamustarttien kautta ja yksi käytti tiedonhankintaan ensisijaisesti myymälän infokansiota.



KUVIO 14. Myymälän esimiesten ensisijainen muutosviestinnän viestintäkanava



KUVIO 15. Työntekijöiden ensisijainen muutosten tiedonsaantikanava

Esimiehet perustelivat face-to-face keskustelun käyttöä sillä, että he kokevat viestin menevät helpommin perille kasvotusten. Lisäksi siinä samassa yhteydessä tilaa jää enemmän myös vuoropuhelulle. Tällöin on heidän mukaansa helpompi nähdä ihmisten tunnereaktioita. Myymälän infojen käyttöä puolestaan puolsi ajatus, että kaikki saavat sieltä tiedon ennemmin tai myöhemmin. Lisäksi eräs esimies koki, ettei halua kuormittaa ketään infoilla vapaapäivinä käyttämällä esimerkiksi WhatsAppia. Sen sijaan hän pyrki kertomaan muutoksesta myymälän aamustarteissa ja tämän jälkeen kirjoittamaan asiasta myymälän info-kansioon. Kuitenkin hän mainitsi, että osassa muutoksissa on hyvä käydä keskustelua kasvotusten ja piti tärkeänä asiana oman henkilökunnan tunteista siinä, milloin ja miten muutoksista on syytä viestiä omalle tiimilleen.

Työntekijöiltä kysyttäessä "miten haluaisit kuulla muutoksesta" useissa vastauksissa näkyi sekä selvän suullisen että kirjallisen merkityksen korostuminen, mahdollisuus kaksisuuntaiseen vuorovaikutukseen ja erityisesti toiveena oli, että muutoksesta kuultaisiin mahdollisimman varhaisessa vaiheessa perusteluineen. Suurin osa työntekijöistä halusi kuulla muutoksesta erityisesti suoraan omalta esimieheltään kasvotusten. Osa puolestaan toivoi kuulevansa muutoksesta myös erilaisten infojen välityksellä, puhelimitse, palavereissa tai sähköpostitse. Myös WhatsApp mainittiin.

Monipuolisuus viestintäkanavien käytössä muutosviestinnässä tuli vastauksissa esille:

- Mikäli on nopeasti tai yhtäkkisesti tapahtuneita muutoksia käytännöissä tai myymälässä, niin mielestäni olisi hyvä mainita tästä esimerkiksi WhatsApp -ryhmässä, sillä välillä on itsellä vain 2-3 työvuoroa viikossa enkä ole paikalla, kun näitä tehdään. Koen silti, että

meillä on todella hyvin informoitu asioista ja aina voi luottaa siihen, että tieto löytyy viikkotiedotteesta tai kollegat mainitsevat niistä heille, jotka eivät tiedä.

- *Useasta lähteestä; tiedotteet, info-kansio, WhatsApp -ryhmä jne.*
- *Riippuen kuinka suuresta muutoksesta on kyse. Jos muutos todennäköisesti herättää kysymyksiä, muutos olisi hyvä hoitaa kasvotusten tai puhelimesta, jotta ajatukset saa purettua heti. Suurin osa muutoksista voi tulla sähköpostin tai viikkotiedotteen kautta.*
- *Monipuolisesti eri kanavien kautta, jotta tieto saavuttaa kaikki ja on helposti löydettävissä (Backstage, Shop info, myymälän oma info-kansio, aamustartit...).*

Lisäksi vastauksen yhteydessä kommentoitiin seuraavaa:

- *Olen tyytyväinen nykytilanteeseen myymälässäni.*
- *Olen tyytyväinen nykyisiin viestintätapoihin.*
- *Ei kysyttävää. Ainut pysyvä asia on muutos. Eteenpäin mennään nykyisten tietojen pohjalta.*

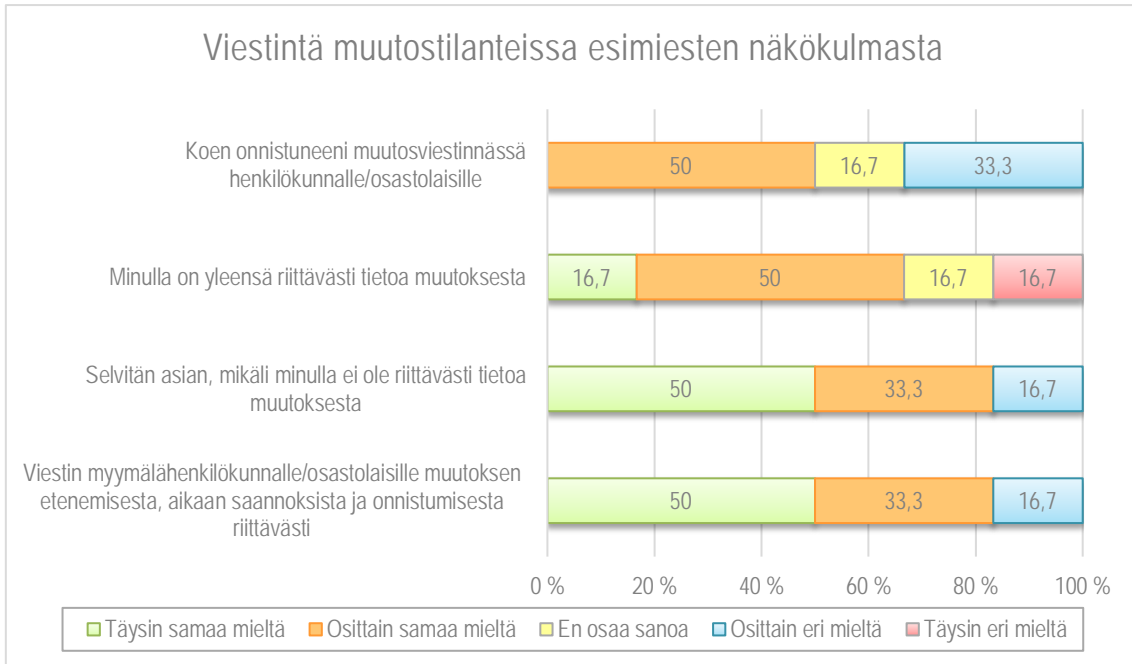
Lopuksi sekä esimiehiltä että työntekijöiltä kartoitettiin muutosviestinnän osaamista ja kokemusta erilaisten väittämien kautta (kuviot 16–17.). Esimiehistä puolet (50 %) koki olevansa osittain samaa mieltä siitä, että on onnistunut muutosviestinnässä henkilökunnalle sekä osastolaisille. 33,3 % esimiehistä oli kuitenkin osittain eri mieltä siitä, että on olevan onnistunut omassa muutosviestinnässään ja 16,7 % ei osannut arvioida onnistumistaan.

Työntekijöistä 61,8 % oli osittain samaa mieltä ja 17,6 % täysin samaa mieltä siitä, että myymälän muutosviestintä on onnistunutta. 11,8 % työntekijöistä oli muutosviestinnän onnistumisesta myymälässä osittain eri mieltä ja 2,9 % täysin eri mieltä. 5,9 % ei osannut sanoa mielipidettään väittämään.

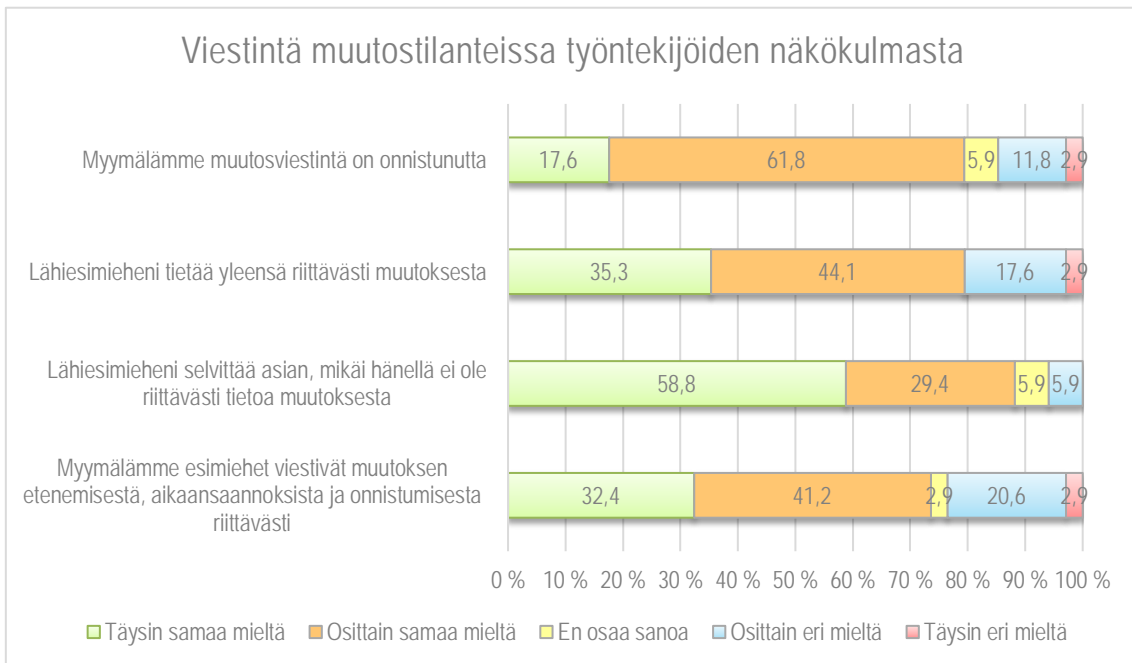
Esimiehistä 50 % oli osittain samaa mieltä ja 16,7 % täysin samaa mieltä siitä, että heillä on yleensä riittävästi tietoa muutoksesta. Sen sijaan 16,7 % esimiehistä koki olevansa täysin eri mieltä siitä, että hänellä olisi yleensä riittävästi tietoa muutoksesta ja toiset 16,7 % ei osannut vastata väittämään. Työntekijöistä taas 44,1 % koki olevansa osittain samaa mieltä ja 35,3 % täysin samaa mieltä siitä, että heidän lähiesimiehellään on yleensä riittävästi tietoa muutoksesta. Osittain eri mieltä tästä riittävästä tiedosta esimiehellä oli 17,6 % ja täysin eri mieltä 2,9 %.

Puolet esimiehistä on täysin samaa mieltä siitä, että he selvittävät asian, mikäli heillä ei ole riittävästi tietoa muutoksesta. Myös 33,3 % esimiehistä oli osittain samaa mieltä riittävän tiedon hankkimisesta. Kuitenkin 16,7 % esimiehistä oli taas osittain eri mieltä siitä, että he selvittäisivät asian, mikäli heillä ei sattuisi olemaan riittävästi tietoa muutoksesta. Työntekijöistä reilusti yli puolet, 58,8 % luottaa täysin siihen, että lähiesimies selvittää asian, mikäli hänellä ei ole riittävää tietoa muutoksesta. Myös 24,9 % työntekijöistä oli osittain samaa mieltä aiheesta. Osittain eri mieltä taas oli 5,9 % työntekijöistä ja toiset 5,9 % ei osaa antaa vastausta.

Esimiehistä puolet, 50 %, koki täysin viestivänsä riittävästi muutoksen etenemisestä, aikaansaannoksista ja onnistumisesta ja 33,3 % heistä oli myös osittain samaa mieltä omasta muutosviestinnästään tässä yhteydessä. 16,7 % esimiehistä oli kuitenkin osittain eri mieltä siitä, että viestisi omasta mielestään riittävästi muutoksen etenemisestä, aikaansaannoksista ja onnistumisesta. Työntekijöistä 41,2 % koki olevansa osittain samaa mieltä ja 32,4 % täysin samaa mieltä siitä, että heidän myymälän esimiehet viestivät riittävästi juuri muutoksen etenemisestä, aikaansaannoksista ja onnistumisesta. Kuitenkin 20,6 % oli osittain eri mieltä ja 2,9 % täysin eri mieltä esimiestensä riittävästä muutosviestinnästä tässä asiayhteydessä. 2,9 % työntekijöistä ei osannut antaa vastausta.



KUVIO 16. Viestintä muutostilanteissa esimiehen näkökulmasta



KUVIO 17. Viestintä muutostilanteissa työntekijän näkökulmasta

6.2.3 Tunne ja empatia osana muutosjohtamista kohdeyrityksessä

Kyselyssä kartoitettiin myös tunteiden ja empatian näkyvyyttä osana muutosjohtamista kahden kysymyksen sekä yhden useampia väittämiä sisältävän kysymyksen kautta. Ensimmäiseksi selvitettiin muutoksen aikana tiedostetusti tunnettuja tunteita (taulukko 3).

Esimiesten keskuudessa eniten tunnistettavia tunteita muutosprosessissa olivat viiden esimiehen mielestä (83,3 %) turhautuminen, pelko, luotettavuus ja innostus. Seuraavaksi eniten (66,6 %) esimiehet tunnistivat kokeneensa tyytyväisyyttä ja iloa sekä puolet heistä (50 %) on kokenut katkeruutta, vihaa, surua ja masentuneisuutta. Yksi esimies kertoi myös kokeneensa empatiaa työntekijän taholta, kun työntekijä oli ollut huolissaan esimiehensä jaksamisesta muutosprosessissa.

Työntekijöiden keskuudessa tunnistetuimmat tunteet muutosprosessissa olivat innostus (73,5 %), turhautuminen (64,7 %), luotettavuus (55,8 %) ja suru (52,9 %). Lisäksi työntekijät kertoivat kokeneensa tyytyväisyyttä (44,1 %), pelkoa (41,1 %) ja iloa (35,3 %). Vähemmistö heistä oli tuntenut katkeruutta (17,6 %), masentuneisuutta (8,8 %) ja vihaa (5,9 %). Kaksi työntekijää mainitsi myös tunteneensa jännitystä muutosprosessin aikana. Yksi työntekijä mainitsi taas tunteneensa myös epävarmuutta.

TAULUKKO 3. Muutoksen aikana tiedostetusti koetut tunteet

	Prosenttiosuudet		Kappalemäärät	
	vastauksista		vastauksista	
	Esimiehet	Työntekijät	Esimiehet	Työntekijät
Turhautuminen	83 %	65%	5	22
Katkeruus	50 %	18 %	3	6
Viha	50 %	6 %	3	2
Pelko	83 %	41 %	5	14
Suru	50 %	53%	3	18
Masentuneisuus	50 %	9 %	3	3
Tyytyväisyys	67 %	44 %	4	15
Luotettavuus	83 %	56 %	5	19
Ilo	67 %	35 %	4	12
Innostus	83 %	74 %	5	25
Muu	17 %	9 %	1	3

Seuraavaksi kyselyssä kysyttiin sekä esimiehiltä että työntekijöiltä "miten tunnet tällä hetkellä ja miksi". Kysymys otettiin mukaan, koska kyselyn täyttämisen hetkellä koko maailmassa elettiin muutoksen aikaa Covid-19 viruksen aiheuttaman pandemian vuoksi.

Esimiehet kertoivat omista tuntemuksistaan seuraavaa:

- *Tällä hetkellä olen luottavainen, vaikka tilanne maailmassa onkin epävarma ja vaihtuva. Luottavainen fiilis ei ole itsestänselvyyttä. Tätä ennen loin kauhuskenaarioita päässäni, mutta onneksi se oli vain väliaikaista.*
- *Tunnen iloa työstäni, motivaatiota, kiitollisuutta ja ylpeyttä. Olen pitkästä ajasta myös tuntenut epämukavuutta alueella työskentelyä ja epätietoisuutta ja riittämättömyyden tunteita uusien asioiden äärellä. Pelko mikä tulee, ettei halua tehdä asioita väärin sai taas muistamaan miltä jostakin voi tuntua, kun on vasta aloittanut työt ja haluaa onnistua.*
- *Että kaikesta selvitään yhdessä, koska tilanne on tällä hetkellä erikoinen/haastava.*
- *Epävarmuutta korona tilanteen vuoksi, mutta luotan yritykseen, jotta tilanne päästään käytyä läpi mahdollisimman kivuttomasti työntekijöitä ajatellen, mutta samalla mahdollisimman kustannustehokkaasti.*

- *Ajankohtaisin asia lomautukset. Ihmisten epäoikeudenmukaisen kohtelun kokemuksen vuoksi luottamuspuola joihinkin asiaa ylempänä eteenpäin vieviin toimihenkilöihin tai yrityksen linjauksiin.*
- *Tyhjyyttä.*

Työntekijöiden vastauksissa kysymykseen "miten tunnet tällä hetkellä ja miksi" näky selkeästi koronan vaikutukset työelämässä ja niiden mukanaan tuoma huoli työntekijöille:

- *Koronan takia tapahtuneet muutokset, jotka näkyvät omassa elämässä vähentyneinä työvuoroina ja tuloina pelottavat hieman ja stressaavat. Pysin silti luottamaan siihen, että asiat järjestyvät. Kaipaen kovasti työtäni myymälässä, josta nautin. Yleisesti muut muutokset kuluvan 2 vuoden aikana ovat olleet pääosin jännittäviä tai iloisia juttuja.*
- *Epävarmuus, tietämättömyys ja pelko omasta työstä ja sitä kautta taloudellisesta tilanteesta.*
- *Stressaantuneelta sillä töitä ei ole tarpeeksi.*
- *Pelkään työpaikkani jatkuvuuden puolesta.*
- *Tällä hetkellä Covid-19 tilanteen takia olen tuntenut pelon ja surun tunteita, koska jatkoni yrityksessä ei ole varmaa. Yleisesti ennen tätä tilannetta muutokset ovat vain innostaneet, saaneet aikaan luotettavuuden tunnetta ja välillä turhautaneet, jos en olen täysin sisäistänyt asiaa.*
- *Pelko työn menetyksestä, mutta ei se esimieheni vika ole. Luotan että kaikki järjestyy ja minua kohdellaan oikeudenmukaisesti.*
- *Pelko ja luotettavuus. Tulevaisuus pelottaa taloudellisen tilanteen vuoksi, mutta usko yritykseen ja omaan vakituiseen työsuhteeseen on luja. Voin myös tällä hetkellä luottaa siihen, että jossain päin Suomea tai maailmaa minulle löytyy kyllä töitä yrityksestämme.*
- *Huoli, epävarmuus, pelko, turhautuminen, mutta onnellinen siitä, että on työpaikka.*
- *Epävarmuutta.*
- *Epävarmuus koronatilanteen takia.*
- *Epävarmuus ja turhautuminen. Koronan takia ei tullut lomautuksia mutta on 0h työviikkoja.*
- *Hieman epävarmuutta tulevasta juurikin koronan takia.*
- *Epävarmuus ja pelko nykyisen tilanteen takia. Vaikuttaa paljon arkeen, kun oman elämän lisäksi pitää järjestää lapsen hoito eikä ole tietoa kauanko esimerkiksi muuttuneet työajat (poikkeus aukiolot) kestää. Kesäloman pitäminen jo nyt harmittaa lapsen puolesta, kun*

hänellä ei tule olemaan kesällä mahdollisuutta lomaan, vaikka ymmärrän tilanteen ja sen miksi lomat nyt pidetään.

- *Pelkoa ja turhautumista koronatilanteen aiheuttaman epävarmuuden takia.*
- *Poikkeustilanteesta johtuen turhautumista, koska ei tiedä miten tästä eteenpäin, esimerkiksi työtuntien kanssa.*
- *Hieman epävarmuutta koska tulevasta ei ole varmaa tietoa.*
- *Epävarma, turhautunut olo vallitsevan lomautus tilanteen takia.*
- *Riippuen muutoksesta, yrityksessä oloni aikana on tullut sekä positiivisia että negatiivisia muutoksia, joten tullut koettua koko tunteiden kirjo. Tällä hetkellä tunnen ahdistusta lomautusten takia.*

Työntekijöiden vastauksissa oli kuitenkin myös positiivisia tuntemuksia:

- *Odottava ja jännittävä, tämän hetkisen tilanteen vuoksi ei tiedä yhtään mitä tuleman pitää.*
- *Odottava fiilis. Tästäkin selvitään.*
- *Kaikki on hyvin.*
- *Ok.*
- *Tällä hetkellä tunnen oloni rauhalliseksi ja virkistyneeksi, toisaalta poikkeus olojen ja tekeväntöiden tehtävien vuoksi myös stressaantuneeksi.*
- *Tällä hetkellä hieman odottava olo mitä korona tuo tullessaan.*
- *Odottava tunnelma koronan vuoksi.*
- *Minulla alkaa kesäloma, pääsen tekemään kivoja asioita.*
- *Rauhallinen, kyllä me selvitään yhdessä.*
- *Neutraali.*
- *Ymmärtävyys on ykkösenä. Tiedän ja ymmärrän, miksi näin tapahtuu.*
- *Tämä muutos, mikä on tullut vallitsevan tilanteen takia, on aivan väistämätön ja todella moni ihminen on samassa tilanteessa. Se lohduttaa itseäni ja olen todella toiveikas tulevaisuudesta. Meillä on onnistuttu todella hyvin organisoimaan työntekijöiden tarve.*

Kahdessa vastauksessa ei taas näkynyt koronan vaikutusta, vaan työntekijät tunsivat seuraavasti:

- *En pääse tarpeeksi itse vaikuttamaan myymälän tasolla, joten turhaudun.*
- *Lähiesimieheni yleni ja siirtyi toiseen myymälään. Hän oli minulle parhain kannustin uravoitteitani ajatellen, joten tunnen alakuloisuutta hänen siirtyessään toiseen myymälään.*

Lopuksi kyselyissä kartoitettiin tunnetta ja empatiaa työelämässä sekä esimiesten että työntekijöiden näkökulmasta (kuviot 19–20.). Esimiehistä puolet koki olevansa täysin samaa mieltä siitä ja toinen puolisko osittain samaa mieltä siitä, että osaa käsitellä muutoksen aiheuttamia itsessään hyvin. Työntekijöistä puolestaan 51,2 % oli osittain samaa mieltä ja 41,2 % täysin samaa mieltä siitä, että he kokevat osaavansa käsitellä muutoksen aiheuttamia tunteita itsessään. Työntekijöistä 2,9 % ei osannut antaa vastausta tähän väittämään ja 2,9 % oli myös osittain eri mieltä asiasta.

Esimiehistä reilusti yli puolet, 66,7 % oli täysin sitä mieltä, että he tarjoavat tarvittaessa apua henkilökunnalle ja osastolaisille tunteiden käsittelyyn. Loput 33,3 % esimiehistä oli osittain samaa mieltä aiheesta. Työntekijöistä 50 % koki täysin ja 23,5 % osittain saaneensa apua tunteiden käsittelemiseen esimieheltään. Sen sijaan 11,8 % työntekijöistä oli osittain eri mieltä tästä aiheesta ja 14,7 % ei osannut antaa vastausta.

Puolet esimiehistä näki täysin ja toiset 50 % osittain mahdollistavansa työntekijöilleen aikaa riittävästi heidän omien tunteidensa käsittelyyn muutosprosessissa. Työntekijöistä 38,2 % koki osittain ja 35,3 % täysin, että heille annetaan riittävästi aikaa käsitellä tunteita muutoksessa. Reilu kuudesosa eli 17,6 % oli kuitenkin asiasta osittain eri mieltä ja 8,8 % ei osannut antaa vastausta.

Enemmistö esimiehistä, 66,7 % pyrki täysin ja 33,3 % osittain omalla toiminnallaan myymälässä lisäämään myönteisiä tunteita. Työntekijöistä yli puolet, 52,9 % koki täysin ja 38,2 % osittain, että heidän myymälässä pyritään lisäämään myönteisiä tunteita. Samaan aikaan 2,9 % työntekijöistä ei joko osannut antaa vastausta, oli osittain tai täysin eri mieltä asiasta.

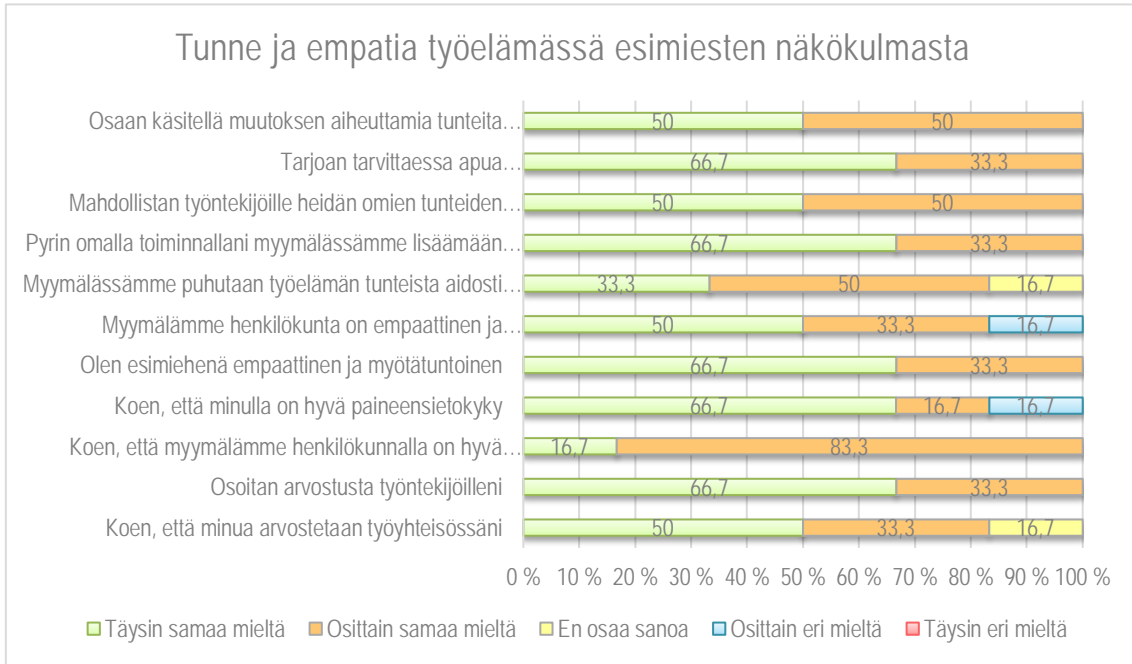
Esimiehistä puolet, 50 % oli osittain ja 33,3 % täysin sitä mieltä, että heidän myymälässä puhutaan työelämän tunteista aidosti ja rehellisesti. Esimiehistä 16,7 % ei osannut kommentoida tähän vastaukseen. Työntekijöiltä näkemys samaan kysymykseen oli, että 35,3 % heistä koki sekä täysin että myös osittain omassa myymälässään puhuttavan työelämän tunteista aidosti ja rehellisesti. 20,6 % työntekijöistä oli kuitenkin osittain eri mieltä ja 2,9 % täysin eri mieltä asiasta. Lisäksi 2,9 % heistä ei osannut antaa vastausta kysymykseen.

Puolet esimiehistä koki oman myymälänsä olevan empaattinen ja myötätuntoinen. 33,3 % esimiehistä oli osittain samaa mieltä asiasta ja toiset 33,3 % osittain eri mieltä asiasta. Työntekijöistä yli puolet, 52,9 %, oli täysin ja 41,2 % osittain sitä mieltä, että heidän myymälänsä henkilökunta on empaattinen ja myötätuntoinen. Ainoastaan 2,9 % oli asiasta osittain eri mieltä ja 2,9 % ei osannut

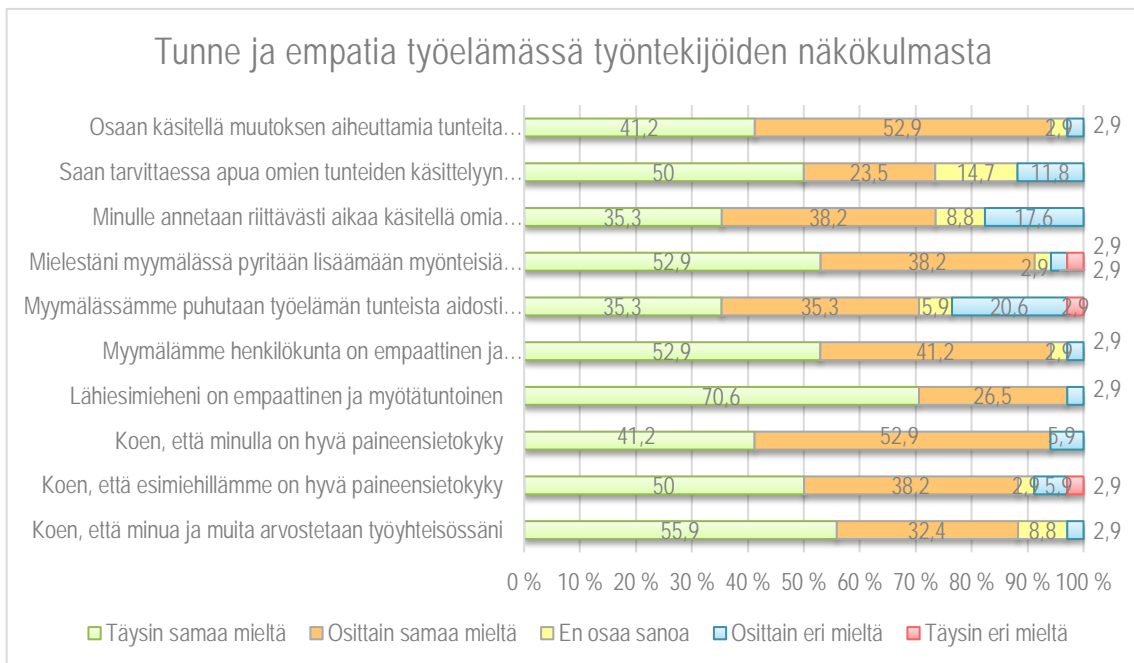
antaa vastausta. Esimiehistä 66,7 % näki itsensä esimiehenä täysin ja 33,3 % osittain olevan empaattinen ja myötätuntoinen. Myös työntekijöistä 70,6 % koki täysin ja 26,5 % osittain lähiesimiehensä olevan empaattinen ja myötätuntoinen. Ainoastaan 2,9 % työntekijöistä oli osittain eri mieltä asiasta.

Hyvän paineensietokyvyn koki omaavan 66,7 % esimiehistä. Osittain samaa mieltä omasta paineensietokyvystään oli 16,7 % esimiehistä, kun taas toiset 16,7 % oli osittain eri mieltä omasta paineensietokyvystään. Työntekijöistä puolet, 50 % oli täysin sitä mieltä, että heidän esimiehillään on hyvä paineensietokyky. Myös 38,3 % heistä oli osittain samaa mieltä esimiehiensä paineensietokyvystä. Työntekijöistä 5,9 % oli osittain ja 2,9 % täysin eri mieltä esimiehensä paineensietokyvystä ja 2,9 % ei osannut kommentoida väitettä. Itsellään hyvän paineensietokyvyn koki omaavan 41,2 % työntekijöistä ja 52,9 % oli osittain samaa mieltä omasta paineensietokyvystään. Ainoastaan 5,9 % työntekijöistä oli osittain eri mieltä omasta paineensietokyvystään. Esimiehistä puolestaan 16,7 % oli täysin ja 83,3 % osittain sitä mieltä, että heidän henkilökunnallaan on hyvä paineensietokyky.

Arvostusta henkilökunnalleen koki osoittavansa 66,7 % esimiehistä. Myös 33,3 % heistä oli osittain samaa mieltä arvostuksensa osoittamisesta henkilökunnalleen. Työntekijöistä 55,9 % koki täysin, että heitä arvostetaan työyhteisössään ja 32,4 % oli osittain samaa mieltä heidän arvostuksesta. Ainoastaan 2,9 % oli osittain eri mieltä siitä, että työntekijöitä arvostettaisiin esimiesten toimesta työyhteisössä ja 8,8 % ei osannut ottaa kantaa väitteeseen. Esimiehistä sen sijaan puolet, 50 %, koki täysin, että heitä arvostetaan työyhteisössä. Myös 33,3 % heistä oli osittain samaa mieltä saamastaan arvostuksesta. 16,7 % ei kuitenkaan osannut kommentoida asiaa vastaushetkenä.



KUVIO 19. Tunne ja empatia työelämässä esimiesten näkökulmasta



KUVIO 20. Tunne ja empatia työelämässä työntekijöiden näkökulmasta

6.2.4 Muutosjohtajuus

Kyselyn viimeinen osio käsitteli muutosjohtajuutta ja sitä selvitettiin yhden useampia väittämiä sisältävän kysymyksen avulla (kuviot 21–22) sekä muutaman avoimen kysymyksen avulla. Esimiehiltä kysyttäessä arviota heidän omasta muutosjohtamisestaan, vastaukset jakautuvat tasaisesti. Heistä 33,3 % on osittain tyytyväinen omaan muutosjohtamiseen ja 33,3 % taas osittain tyytymätön omaan muutosjohtamiseen. 33,3 % esimiehistä ei osannut arvioida omaa tyytyväisyyttään muutosjohtamiseensa. Kukaan esimies ei ollut täysin tyytyväinen omaan muutososaamiseensa. Työntekijöistä sen sijaan 47,1 % on täysin tyytyväinen esimiestensä muutosjohtamiseen ja 38,2 % on myös osittain tyytyväinen siihen. Ainoastaan 8,8 % on osittain ja 2,9 % täysin tyytymätön esimiestensä muutosjohtamiseen. Työntekijöistä 2,9 % ei osannut arvioida tyytyväisyyttään esimiestensä muutosjohtamiseen.

Kukaan esimiehistä ei kokenut, että heillä olisi täysin riittävästi aikaa muutosten johtamiseen. Kuitenkin puolet heistä, 50 %, koki olevansa osittain samaa mieltä siitä, että heillä on riittävästi aikaa muutosten johtamiseen. Esimiehistä 16,7 % koki osittain ja toiset 16,7 % täysin, ettei heillä ole riittävästi aikaa muutosten johtamiseen. Työntekijöistä puolestaan 44,1 % oli osittain ja 14,7 % täysin sitä mieltä, että heidän lähiesimiehellään on riittävästi aikaa muutosten johtamiseen. 23,5 % työntekijöistä taas oli osittain eri mieltä aiheesta ja 17,6 % ei osannut kommentoida aihetta.

Muutosten myötä esimiehistä reilusti yli puolet, 66,7 %, oli täysin sitä mieltä, että myös heidän omat tavoitteensa muuttuvat ja että he myös muuttavat muutosten myötä työntekijöidensä tavoitteita. 33,3 % esimiehistä oli osittain samaa mieltä omien sekä työntekijöiden tavoitteiden muuttamisesta muutosten myötä. Työntekijöistä puolestaan muutosten myötä omia tavoitteita koki muutetun 26,5 % ja 44,1 % oli osittain samaa mieltä omien tavoitteiden muuttamisesta. Kuitenkin noin neljäsosa, 26,5 %, ei osannut kommentoida tavoitteidensa muuttamista muutosten seurauksena ja 2,9 % oli aiheesta osittain eri mieltä.

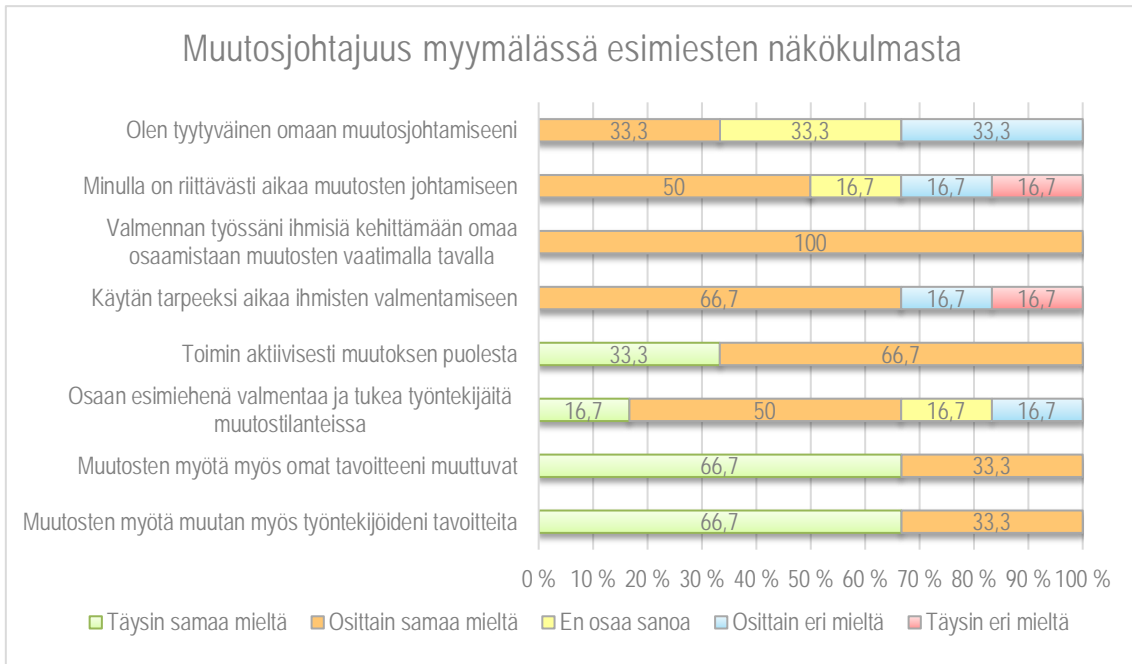
Kysyttäessä valmentamisesta, kaikki esimiehet olivat osittain sitä mieltä, että he valmentavat työssään ihmisiä kehittämään omaa osaamistaan muutosten vaatimalla tavalla. Kukaan heistä ei kuitenkaan ollut asiasta täysin samaa mieltä. Työntekijöistä suurin osa, 64,7 %, oli osittain ja 11,8 % täysin sitä mieltä, että heidän myymälän esimiehet valmentavat työssään ihmisiä kehittämään omaa osaamistaan muutosten vaatimalla tavalla. 14,7 % työntekijäistä oli osittain ja 2,9 % täysin

eri mieltä valmentamisesta muutosten vaatimalla tavalla. Lisäksi 5,9 % työntekijäistä ei osannut ottaa kantaa aiheeseen.

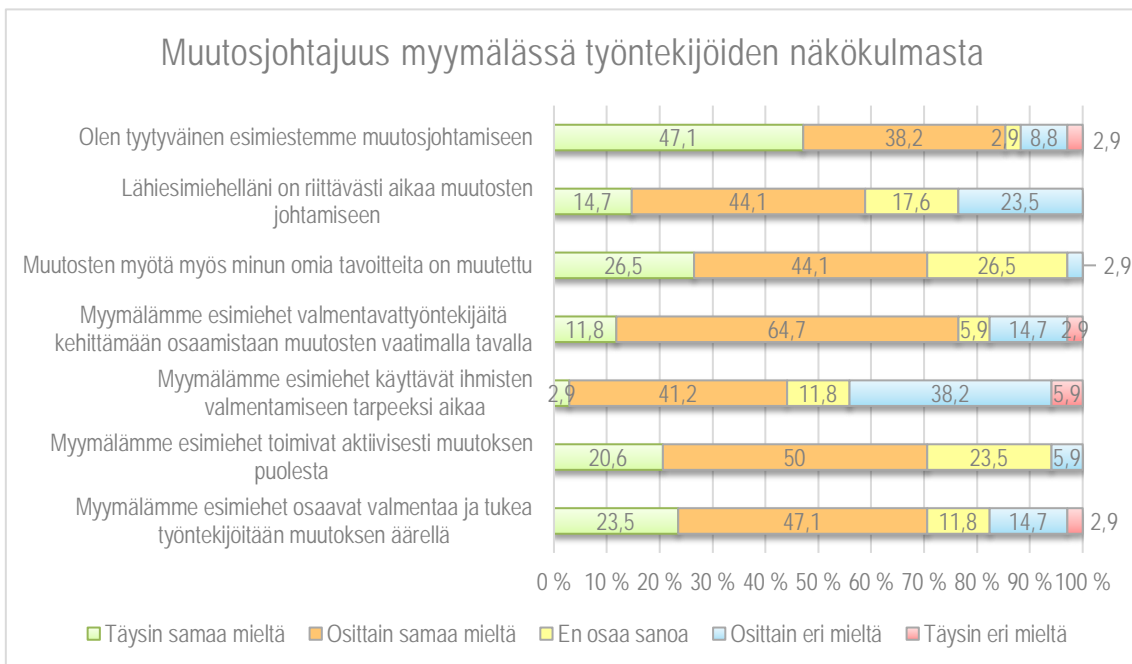
Esimiehistä yli puolet, 66,7 %, koki osittain olevansa samaa mieltä siinä, että käyttää tarpeeksi aikaa ihmisten valmentamiseen. Kukaan esimies ei ollut asiasta täysin samaa mieltä. 16,7 % esimiehistä oli osittain eri mieltä ja toiset 16,7 % täysin eri mieltä käyttämästään ajasta valmentamiseen. Työntekijöistä 41,2 % koki olevansa osittain samaa mieltä siitä, että heidän myymälän esimiehet käyttävät ihmisten valmentamiseen tarpeeksi aikaa ja 2,9 % heistä oli täysin samaa mieltä. Kuitenkin 38,2 % oli osittain sitä mieltä, ettei aikaa käytettäisi riittävästi ja 2,9 % heistä oli aiheesta täysin sitä mieltä. 5,9 % ei osannut kommentoida tätä aihetta.

Muutosten puolesta täysin aktiivisesti koki toimivan 33,3 % esimiehistä ja loput 66,7 % oli osittain sitä mieltä, että toimivat aktiivisesti muutoksen puolesta. 20,6 % työntekijän mielestä heidän myymälänsä esimiehet toimivat täysin aktiivisesti muutoksen puolesta ja puolet, 50 %, on myös asiasta osittain samaa mieltä. Väitettä ei osannut kuitenkaan kommentoida työntekijöistä 23,5 % ja 5,9 % oli siitä osittain eri mieltä.

Esimiehistä 16,7 % oli täysin sitä mieltä, että he osaavat esimiehenä valmentaa ja tukea työntekijöitään muutostilanteissa. Puolet eli 50 % heistä oli myös osittain samaa mieltä omasta osaamisestaan tässä aiheessa. 16,7 % esimiehistä taas oli osittain eri mieltä omasta osaamisestaan valmentaa ja tukea työntekijöitä muutostilanteissa ja toiset 16,7 % ei osannut arvioida omaa osaamistaan tässä yhteydessä. Työntekijöistä 23,5 % koki täysin ja 47,1 % osittain, että heidän myymälänsä esimiehet osaavat valmentaa ja tukea työntekijöitään muutoksen äärellä. 14,7 % työntekijöistä oli kuitenkin osittain ja 2,9 % täysin eri mieltä asiasta. Työntekijöistä 11,8 % ei osannut kommentoida asiaa.



KUVIO 21. Muutosjohtajuus myymälässä esimiesten näkökulmasta



KUVIO 22. Muutosjohtajuus myymälässä työntekijöiden näkökulmasta

Esimiehiltä kysyttiin viimeisinä avoimina kysymyksinä "millaista tukea toivoisit saavasi muutosjohtamiseen" ja "millaista tukea toivoisit saavasi valmentavaan johtamiseen". Muutosjohtamiseen toivottiin seuraavanlaista tukea:

- *Tukea oman ajan ottamiseen muutoksille ja pakottamista pysähtymään arjessa. Aina on joku niin sanottu tärkeämpi asia, mikä pitää tehdä. Työympäristö on hektinen ja ajanotto muutoksen suunnitteluun jää usein, kun on joku muu... Nuorten odotuksia johtamisesta. Mikä heistä on hyvää johtajuutta. Oman myymälän koulutuksia yhdessä, jotka toisivat koko tiimille yhteenkuuluvuutta ja tunnetta, että heitä kuunnellaan ja arvostetaan.*
- *Tukea omalta lähiesimieheltä.*
- *Enemmän koulutusta*
- *Toivon mahdollisimman avointa kommunikointia myymäläpäällikön ja aluetoimiston kanssa, jotta minulla on tarvittavat tiedot ja infot muutoksesta johtaa ihmisiä kyseisessä muutoksessa.*
- *Tietoa enemmän ja perusteluja avuksi muutosviestintään, aikaa ja mahdollisuuksia sekä työvälineitä etenkin kasvotusten kommunikoimiseen.*
- *Konkreettisia toimia, esimerkiksi kurssia tai koulutusta asiaan.*

Valmentavaan johtamiseen esimiehet toivoivat saavansa tukea yrityksen puolelta luentojen ja koulutusten kautta. Myös resurssit valmentavaan johtamiseen korostuivat vastauksissa ja aikaa sekä työkaluja toivottiin lisää. Myös mahdollisuus omaan mentoriin mainittiin vastauksissa.

Työntekijöille esitettiin viimeisenä pakollisena kysymyksenä "miten toivoisit, että esimiehesi valmentaisi ja sparraisi sinua muutoksessa". Työntekijät toivoivat erityisesti esimiehensä kannustavan ja tukevan heitä:

"Kannustus, tsemppaus ja neuvominen tarvittaessa" "Yksilöllinen tuki ja kannustus" "Tiedottaisi tarpeeksi ajoissa ja olisi kannustava." "Kannustavasti, antamalla aikaa ja tilaa omalle kehitykselleni, mutta tarpeen tullen antaen täyden tukensa." "Toivoisin varsinkin positiivista tsemppaamista ja palautetta. Eli että keskityttäisiin positiiviseen oppimiseen." "Näkisi seuraavan tavoitteeni ja ohjaisi sitä kohti. Kannustaisi eteenpäin uralla ja tekisi töitä sen eteen, että pääsen eteenpäin."

Valmentavan johtamisen ja sparrauksen toivottiin toteutuvan osaksi kahdenkeskisten keskustelujen kautta:

"Kahdenkeskiset keskustelut" "Henkilökohtaiset keskustelut"

Työntekijät kokivat tarvitsevänsä esimieheltään valmentavan johtamisen yhteydessä myös enemmän tietoa muutoksesta:

- *Enemmän yksityiskohtaisempaa tietoa, jotta muutokset osattaisiin suhteuttaa omaan tilanteeseen ja talouteen.*
- *Tiedottamalla jatkuvasti mitä on tulossa.*
- *Enemmän tietoa.*
- *Kaikkia informoitaisiin tasavertaisesti samoilla asioilla.*
- *Mahdollisimman paljon tietoa tulevasta heti kun hekin tietävät jotain uutta. Olen myös tyytyväinen, miten asiat on hoidettu tähän asti.*
- *Pitäisi ajan tasalla tulevista muutoksista niin kuin tähänkin saakka. Myös kertoisi kaiken tiedon mitä he siihen mennessä tietävät niin kuin nytkin ja ottaisi tarvittaessa selvää kysymyksien herätessä. Positiivisen kautta kerrotaisiin, miten vaikuttaa tulevaisuuteen.*
- *Selkeät ohjeistukset kerralla, mutta tähän voi vaikuttaa se, ettei esimiehekään saa kaikkea infoa kerralla. Myös muutoksen jälkeinen työ on tärkeää, onnistuimmeko, mitä voimme vielä tehdä enemmän, jotta saavutamme tavoitteen.*
- *Kertomalla esimerkiksi, miksi juuri näin tehdään ja mitä hyviä puolia siinä.*
- *Yleensä silloin, kun kerrotaan, miksi jokin muutos tapahtuu ja mitä siitä seuraa/mitä uusia asioita se avaa, muutoksesta tulee positiivisempi asia. Tehdään siitä yhteinen haaste tai tavoite!*
- *Aktiivisesti kommunikoimalla muutoksista ja siitä miten työntekijät ne kokevat.*
- *Rakentavan palautteen kautta sekä tiedon jakamisen. Pelkkä positiivinen palaute ei riitä siihen, että muutoksen mukana pysyy.*

Esimiehen toivottiin ottavan ja antavan aikaa valmentavaan johtamiseen sparratakseen työntekijäitä muutoksessa:

"Ottaisi sitä aikaa, eikä aikatauluttaisi päivää liian tiukaksi, että tämä jäisi toteuttamatta tai tehtäisiin liian kiireellä." "Ilman kiireen tuntua, ymmärtäväisesti ja kuunnellen, ymmärtäen"

sen, että myös perustehtävä tulee muutoksesta huolimatta hoitaa laadukkaasti.” “Tulisi pitää hyvä yhteishenki ja rutiineista kiinni. Aamustartit ja pienet yhteiset hetket voivat olla todella tärkeitä muutoksen hetkellä.” “Toivoisin enemmän aikaa ja materiaaleja uuden oppimiselle.”

Myös läsnäolon merkitys korostui muutamassa vastauksessa:

“Olemalla läsnä” “Olemalla läsnä osastolla”

Seuraavat asiat koettiin lisäksi merkityksellisiksi esimiehen valmentautuessa ja sparratessa työntekijätään muutoksessa:

- *Selkeä visio, suunta mihin ollaan menossa.*
- *Olisi enemmän koulutuksia.*
- *En osaa sanoa. Olen saanut todella paljon mahdollisuuden puhua omasta kehityksestäni ja muusta työskentelystä niin esimiehen kuin lähiesimiehen kanssa. Työpaikallamme on avoimet kanavat suuntautua puhumaan esimiehellemme tarvittaessa. Esimiehet on tarjonnutkin tukea esimerkillisesti tänä korona-aikana.*
- *Käsiteltäisiin asioita yhdessä ja kysymyksiin vastattaisiin aina. Olisi sellainen ilmapiiri, että uskaltaisi kysyä, jos on kysyttävää.*
- *Lähtökohtaisesti tutkimalla ja kyselemällä vaikuttaako muutos kuinka raskaalta minulle. Mikäli sanoisin suoraan olevani huolissani, antaisi hän erilaisia keinoja selvittää päätät ja toisi tukensa varmasti esille.*
- *Asia käydään läpi käytännön läheisesti.*

Kyselyn lopussa esimiehet saivat esittää vapaita kommentteja aiheeseen liittyen. Muutama esimies totesi aiheesta seuraavaa: *“Nyt juuri korona-aikaan on todella tärkeää puhua muutosjohtamisen tärkeydestä, jotta esimiehillä on tarvittavat taidot johtaa tiimiä mahdollisimman selkeällä, positiivisella ja kannustavalla tavalla.”*

“Henkilökohtaisesti ajattelen muutoksia positiivisessa sävyssä. Kuitenkin joskus muutokset saattavat yllättää ja tulla niin nopealla sykkeellä, että on hankala sisäistää asioita ja samalla siitä pitäisi olla jo kertomassa henkilökunnalle. Toivoisin esimiehille tässä suhteessa hiukan armoa.”

Työntekijöiden vapaa sana -osiossa puolestaan kerrottiin muun muassa seuraavaa:

- *Lisäkouluttaminen olisi myös mukavaa, on joitain osa alueita mistä on epävarma osaamisessa.*
- *Pääosin on vain positiivista sanottavaa muutostoiminnasta. Kun korona aika on ohi, niin saadaan muutos positiiviseen suuntaan ja myynnit kasvuun! Mahtavat esimiehet tuovat toivoa ja halua yrittää myös vaikeampina aikoina.*
- *Lähiesimieheni kyllä kuuntelee, vaikka negatiivisetkin tunteukseni, ja ymmärtää niiden olevan vain purkautumista mahdollisesti stressaavan tilanteen vallitessa. Toisaalta taas myymäläpäällikköni seurassa joudun miettimään sanojani, sillä hän ei mielestäni ajattele aina empaattisesti. Tietenkin muutoksesta riippuen tämä vaihtelee.*

7 TUTKIMUKSEN JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Empiirisen tutkimuksen tavoitteena oli selvittää kohdeyrityksen henkilöstön muutoskykyisyyttä sekä sen esimiesten osaamista johtaa ihmisiä muutostilanteissa. Kokonaiskuvassa talousalueen henkilöstön muutoskykyisyys oli hyvällä pohjalla. Uskon, että yrityksen kulttuuri ja arvot ovat osaltaan vaikuttaneet vahvasti siinä, miten muutoksiin suhtaudutaan. Lisäksi kohdeyrityksessä on ollut paljon muutoksia kautta aikojen, joten sitäkin kautta ihmisten muutoskykyisyys on vahvistunut. Esi-
miesten muutososaaminen on myös hyvällä alulla niin esimiesten itsensä kuin työntekijöidenkin mielestä. Erityiset vahvuudet ja kehitysalueet esitetään myöhemmin tässä pääluvussa.

On tärkeä muistaa, ettei yritys ole koskaan valmis. Mikäli esimies näin jossain vaiheessa ajattelee, häntä voidaan verrata urheilijaan, joka lopettaa harjoittelun. Tämä vaikuttaa suoraan menestymiseen tulevaisuudessa. Toimintaympäristön muuttuessa koko ajan, myös toiminnan on jatkuvasti uudistuttava. Mitä enemmän yritys kehittyy, sitä enemmän avautuu yhtä aikaa myös uusia kehittämismahdollisuuksia. (Alahuhta 2015, 30.) Menestyminen edellyttää myös erityisesti johtajuuden kehittämistä esimiehissä.

Tämän kehittämistehtävän avulla kartoitettiin lisäksi, miten valmentava johtaminen, tunteet ja empatia sekä viestintä näkyvät osana muutosjohtamista kyseessä olevassa kohdeyrityksessä. Tulok-
sista päätellen erityisesti tunteet ja empatia sekä viestintä ovat aina osa muutosjohtamista. Esi-
miesten koetaan valmentavan muutosjohtamisen yhteydessä ja vastausten pohjalta myös valmen-
tava johtaminen olisi hyvällä tasolla. Pohdin kuitenkin myöhempänä valmentavan johtamisen osaa-
mista kohdeyrityksessä. Myös näistä aiheista esitetään tarkempia vahvuuksia ja kehitysalueita tä-
män pääluvun yhteydessä.

Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena, jossa hyödynnettiin sekä laadullisia että määrällisiä me-
netelmiä. Tutkimus suoritettiin sähköisenä kyselynä kohdeyrityksen kolmessa myymälässä. Tämän
opinnäytetyönä suoritettun kehittämistehtävän avulla tuotettiin tietoa kohdeyritykselle esimiesten
sekä muutosjohtamisen kehittämistyön tueksi.

Tämä pääluku keskittyy tarkastelemaan empiirisen tutkimuksen kyselytuloksia suhteessa kehittä-
mistehtävän lähtökohtiin. Sen ohella käydään läpi myös toiminnan kannalta mahdollisia kehittämis-

ehdotuksia. Sekä johtopäätöksiä että kehittämissuositusten tarkastelu pohjautuu tutkimuksen viitekehikseen ja tutkimuskysymyksiin. Näin ollen tutkimustulosten johtopäätökset jaetaan alaotsikoissa samoihin kategorioihin kuin kyselyssä ja tutkimustuloksissa.

Tutkimuksen muutosta, muutosviestintää, tunteita ja empatiaa sekä muutosjohtamista koskevista vastauksista tehtiin yhteenveto, siten että esimiesten ja työntekijöiden vastauksia tarkasteltiin osassa kohtaa rinnatusten ja osassa kohtaa vastaukset yhdistettiin keskenään. Näin ollen saatiin muodostettua kuva nykyhetkestä, jossa on huomioitu koko henkilöstön näkemys. Tällä tavoin empiirisen tutkimuksen tuloksena syntyi luetteloita kyseisen talousalueen vahvuuksista ja kehitysalueista muutosjohtamisen eri osiossa. Nämä vahvuudet ja kehitysalueet tiedostamalla esimiesten muutosjohtamista kyetään jatkossa kehittämään oikeaan suuntaan ja tällä tavoin tuetaan, kehitetään ja kasvatetaan heitä onnistumaan ihmisten johtamisessa muutoksessa. Lisäksi esimiehet tulevat itse tietoisiksi alueen vahvuuksista ja kehitysalueista muutosjohtamisessa, jonka seurauksena he kykenevät kehittämään myymäläänsä ja henkilökuntaansa oikeaan suuntaan.

Analyysia olisi varmasti voinut tehdä muullakin tapaa, mutta itse koen, että todellisuus muutosjohtamisen tilasta ja tasosta on esimiesten sekä työntekijöiden näkemysten yhteistulos. Apuna Likertin asteikon sisältämien väittämien vastausten vertailussa käytin aritmeettista keskiarvoa. Tällä tavoin sain selkeämmin taulukoitua vahvuudet ja kehitysalueet. Johtopäätöksissä ja kehittämissuosituksissa on käsitelty ainoastaan suurimpia vahvuuksia ja kehitysalueita.

7.1 Johtopäätökset muutoksesta

Nykymaailmassa muutos on ainut, mikä on pysyvää. Kaupan ala elää suuressa murroksessa, jossa onnistunut muutos on tie yrityksen menestymiseen sekä menestymisen varmistamiseen nyt ja tulevaisuudessa. Uudistuminen ja kehittäminen kuuluvat muutokseen, mutta se, miten ne nähdään ja koetaan, riippuu pitkälti siitä, kuka niitä tarkastelee ja millaisessa tilanteessa. Ylimmän johdon ajatukset poikkeavat yleensä aina jossain määrin esimiesten ja työntekijöiden ajatuksista. Olenaisista on kuitenkin saada yrityksen koko henkilöstö ymmärtämään sen strategia ja visio sekä sitä kautta pyrkiä lisäämään ymmärrystä muutosten tarpeellisuudesta, tavoitteista, toiminnan kehittämisestä strategian mukaisesti ja ihmisten merkityksestä muutoksen toteuttajina. Uudistuminen ja kehittäminen edesauttavat myös ihmisten resilienssin eli muutoskyvyn vahvistamista.

Uudistumis- ja kehittämistarpeiden näkyminen arjessa

Tässä tutkimuksessa kohteena olevan muodin vähittäiskaupan alan yrityksen merkittävimäksi muutokseksi sekä esimiesten että työntekijöiden näkökulmasta viimeisen kahden vuoden ajalta nousi asiakkaiden ostokäyttäytymisen muuttuminen. Asiakaskeskeisyys on korostunut viimeisinä vuosina merkityksellisenä kilpailutekijänä juuri kaupan alalla, joten on erittäin positiivista nähdä kyselyyn vastaajien nostaneen juuri asiakkaiden ostokäyttäytymisen muuttumisen merkittävimäksi muutokseksi. Se antaa viitteitä siitä, että yrityksessä tehdään töitä ja muutoksia asiakaskeskeisyyden parantamiseksi huomioimalla erityisesti asiakkaiden muuttunut ostokäyttäytyminen. Kyselyyn vastaajat vaikuttavat ymmärtävän toimintansa muuttamisen ja reagoinnin merkityksen kuluttajien ostokäyttäytymisen mukaan.

Kohdeyritys kehittää jatkuvasti sen toimintaprosessejaan vastaamaan paremmin kuluttajien ja työntekijöiden tarpeita sekä ennen kaikkea vastaamaan yrityksen strategiaa. Tämä näkyy myös kyselyn vastauksissa siinä, että yrityksen toimintaprosessien muutokset, mukaan lukien esimerkiksi asiakaspalveluprosessinmuutos, kuluneen kahden vuoden aikana koettiin usean vastaajan mielestä merkittävänä muutoksina.

Kuluttajien ostokäyttäytymisen muututtua yritys uudisti muutama vuosi sitten sen omaa strategiaansa kilpailukyvyyn ylläpitämiseksi ja menestyksen turvaamiseksi tulevaisuudessa. Kyselyjen vastauksissa ei kuitenkaan näy tämä koko organisaation strateginen muutos tai uudistus, sillä ainoastaan muutama esimies ja työntekijä ovat maininneet sen yhtenä merkittävistä muutoksista. Tämä ei välttämättä kerro siitä, etteikö uusia strategisia uudistamisen myötä lanseerattuja muutoksia oltaisi toteutettu tai koettu merkityksellisiksi. Sen sijaan se saattaa kertoa siitä, että suurin osa vastaajista ei tiedosta yrityksen strategiaa eikä tiettyjen muutosten yhtäläisyyttä yrityksen strategian uudistukseen. Useinhan kenttätöissä työskentelevät eivät välttämättä osaa pukea sanoiksi yrityksen strategiaa, eivätkä myöskään ymmärrä muutosten yhteyttä siihen.

Strategiaa ei voi korostaa liikaa, etenkin esimiesviestinnässä, koska sillä tavoin varmistetaan ihmisten ymmärrys sekä strategiasta että sen toteutuksesta käytännössä. Niin omat kuin myymälänkin tavoitteet on luonnollisesti helpompi yhdistää tämän jälkeen yrityksen strategiaan. Muutokset ja tavoitteet ovat usein myös paremmin perusteltavissa strategian kautta. Strategian uudistumisen tiedostamiseen ja tunnistamiseen kohdeyrityksessä saattaa vaikuttaa myös se, että iso osa työntekijöistä on työskennellyt yrityksessä vasta enimmillään kaksi vuotta eivätkä he siten ole välttämättä olleet paikalla strategiaa uudistettaessa ja siitä kommunikoitaessa.

Vastauksista päätellen myymälöissä on ollut sekä sisäistä- että ulkoista vaihtuvuutta niin työntekijöissä kuin esimiestehtävissäkin. Erityisesti esimiehen vaihtuminen tunnistettiin ja koettiin sekä esimiesten että työntekijöiden toimesta hyvin merkitykselliseksi. Koska henkilöstömuutoksia on ollut ja tulee varmasti olemaan myös tulevaisuudessa, on tärkeää tiedostaa ja ottaa huomioon ryhmän kehitysvaiheet näissä muutostilanteissa. Niitä ymmärtämällä ja ne huomioimalla mahdollistetaan ryhmän terve kasvuprosessi kohti huipputiimiä. Eteen voi tulla tilanne, että ryhmän kehityksen kannalta ryhmän jäsenten muuttamisen ajankohtaa kannattaa pohtia.

Johtamisen saralla suurempia muutoksia on tehty koko organisaatiossa useampia vuosia sitten, kun muun muassa päivitettiin globaalisti yrityksen johtamisodotuksia. Yrityksessä kuitenkin järjestetään vuosittain erilaisia johtamisen koulutuksia ja viime syksynä käynnistettiin muun muassa ensimmäiset muutosjohtamisen koulutukset. Suurin osa esimiehistä kokikin johtamisen muuttumisen yhdeksi tärkeimmäksi muutokseksi viimeisen kahden vuoden ajalta. Hyvä näin, sillä kuten Alf Rehnkin toteaa; Onnistunut johtaminen myös tulevaisuudessa edellyttää johtajalta kykyä älykkäiseen muutokseen ympäristönsä kanssa. On tärkeää muistaa, ettei johtaminen ole ikuista tai jo annettua. Ei ole myöskään aina helppoa havaita, milloin muutosta tarvitaan, mutta Rehnin mielestä johtajan tulisi muuttua aina kun hänen täytyy eikä koskaan sen enempää. (Rehn 2018, 67–91.)

Varmasti kahden vuoden aikaiset muutokset ovat aikaan saaneet myös muutoksia itse johtajuudessa. Tästä huolimatta työntekijöiden vastauksissa ei monikaan tunnistanut johtamisen muuttuneen eikä kokenut johtamisen muuttumista tärkeänä. Toivottavasti tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö johtaminen olisi koko ajan kehittynyt eteenpäin myös käytännön tasolla. Esimiehille kohdistettujen johtamiskoulutusten ja heille laadittujen kehityssuunnitelmien jälkeen on tärkeää tehdä seurantaa, jotta asioita ja oppeja todella kehitetään ja niitä viedään käytäntöön.

Muuttuvassa maailmassa toimiessamme ei ole lainkaan ihme, että esimiehet tunnistivat viimeisten kahden vuoden ajalta heidän työtehtäviensä lisääntyneen, työtehtävien sisällön monipuolistuneen ja työaikojen sekä osaamisvaatimusten muuttuneen. On ymmärrettävää, että oma työtehtävä monipuolistuu uuden myötä ja esimiehiltä odotetaan uuden oppimista osaamisvaatimuksia päivittämällä. Esimiehet kuitenkin kokevat työtehtäviensä lisääntyneen, vaikkakaan työaikaa ei ole kasvatettu. Tästä syystä johdon tukitoimien on erityisen tärkeää kiinnittää huomiota esimiesten työssä jaksamiseen, ajankäyttöön ja -suunnitteluun, olemassa oleviin resursseihin sekä esimiesten tuke-

miseen ja auttamiseen työssä suoriutumisesta olemassa olevien sopimustuntien rajoissa. Digitalisoitumisen on nähty olevan yksi tulevaisuuden megatrendeistä ja siitä voisi olla jo tässä hetkessä paljon hyötyä työstä suoriutumiseen annettujen tuntien puitteissa. Toisin sanoen, on hyvä varmistaa, että otamme kaiken hyödyn irti olemassa olevasta teknologiasta johtamisen avuksi.

Työntekijät kokevat tutkimuksen perusteella, että heidän työnsä suorittaminen ei ole niinkään muuttunut viimeisen kahden vuoden aikana. Kovin moni ei myöskään maininnut työn osaamisvaatimusten muuttuneen. Todellisuudessa työn suorittaminen ja sen osaamisvaatimukset ovat kuitenkin mitä todennäköisemmin muuttuneet, mikäli työssä on tapahtunut muutoksia. Muutosten yhteydessä on erityisen tärkeä kommunikoida muutoksen vaikutukset myös itse työtehtävään, esimiehen uudet odotukset työntekijälle sekä päivittää työntekijän henkilökohtaiset tavoitteet vastaamaan muutosta. Yhtä lailla työntekijöiden odotetaan kehittyvän ja kehittävän itseään siinä missä esimiestenkin. Asiasta on hyvä keskustella niin ryhmässä kuin henkilökohtaisesti kohdistetun muutosviestinnän ohessa, mutta viimeistään myös työntekijöiden kehityskeskusteluissa ja kehityssuunnitelmien laatimisen yhteydessä.

Työntekijöiden ja esimiesten kokemukset muutoksista

Kohdeyrityksessä on kautta aikojen ollut paljon muutoksia ja niiden avulla se on saavuttanut menestystä. Muutokset ovat mahdollistaneet yrityksen kasvun sellaiseksi kuin se on tänä päivänä. Jo perusperehdytyksen yhteydessä uusille työntekijöille kerrotaan muutoksesta ja tehdään konkreettisia käytännön tason muutosharjoituksia. Viimeisten vuosien aikana tosin myymälöissä on koettu sellaisia muutoksia ja läpikäyty muutosprosesseja, joista myymälöillä ei ole ollut aikaisempaa kokemusta.

Yleensä muutokset, joita halutaan toteuttaa, nähdään jopa välttämättöminä. Kuitenkin siinä vaiheessa, kun muutos vaikuttaa ihmisten arjen toimintaan, se saa usein aikaan muutosvastarintaa. Merkitykselliseksi muutosprosessissa nousee, saadaanko ihmiset sitoutettua uuteen toimintatapaan vai ei. Pysyvien muutosten aikaansaamisen kannalta tärkein vaihe on muutoksen käynnistäminen. Jotta aloitus onnistuisi mahdollisimman hyvin, on työyhteisössä hyvä kyetä tunnistamaan muun muassa ihmisten suhtautuminen muutokseen. (Laamanen ym. 2016, 318.)

Kyselyissä sekä esimiehet että työntekijät pääsivät arvioimaan niin myymälän kuin itsensä muutoksesuhtautumistaan sekä muutokseen liittyviä asioita. Kokosin taulukkoon 4 sekä talousalueen myymälöiden vahvuuksia että kehitysalueita.

TAULUKKO 4. Talousalueen vahvuudet ja kehitysalueet muutoksessa

Vahvuudet:
- Esimiesten ja työntekijöiden ymmärrys muutosten kuulumisesta yrityksen arkeen
- Esimiesten ja työntekijöiden ymmärrys yrityksen sekä itsensä kehittämisestä yrityksen menestymiseksi
- Ihmisten luontainen kyky suhtautua positiivisesti muutoksiin
- Kyky suoriutua perustehtävistä muutoksen aikana
- Uudistumishaluiset ihmiset
- Uudistumiseen kannustava ilmapiiri
- Avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri
- Realistiset muutokset
- Selkeät muutostavoitteet
- Ihmisten erilaisuuden hyödyntäminen apuna yhteistyössä
Kehitysalueet:
- Nopeampi uudistumis- ja kehittämistarpeiden tunnistaminen
- Muutosten suunnittelu
- Muutosten perusteleminen
- Ihmisten vaikutusmahdollisuuksien lisääminen
- Epävarmuuden vältteleminen työympäristössä

Muutosten tiedetään kasvattavan yrityksen ja henkilöstön muutoskykyisyyttä. Yksi tunnusmerkki muutoskykyiselle organisaatiolle on kyky nähdä muutos jatkuvana ja toimintakykyä ylläpitävänä tekijänä. Myös ymmärrys yrityksen tehtävistä ja tavoitteista sekä selkeä näkemys tulevaisuudesta ja opiksi ottaminen aiemmista kokemuksista kertovat muutoskykyisyydestä (Ilmarinen 2020, viitattu 2.3.2020.) Kyselytutkimuksien vastausten pohjalta kyseessä olevan talousalueen myymälöiden vahvuudeksi voidaan määritellä erityisesti esimiesten ja työntekijöiden ymmärrys muutosten kuulumisesta yrityksen arkeen sekä ymmärrys yrityksen ja itsensä kehittämisestä yrityksen menestymiseksi.

Tutkimuksen vastauksista ilmeni myös kohderyhmän positiivinen suhtautuminen muutoksiin. Näiden vahvuuksien turvin on luottavaista lähteä toteuttamaan muutosta ja muutosprosessia, sillä ne

luovat hyvän mahdollisuuden onnistuneeseen aloitusvaiheeseen. Enemmistön suhtautuessa positiivisesti muutokseen, rohkaistuvat ja innostuvat muutoksesta usein myös ne henkilöt, joille positiivinen suhtautuminen ei ole niin luontaista. Positiivista suhtautumista muutokseen on syytä pitää arvossaan, sillä se vaikuttaa positiivisesti myös työilmapiiriin ja vahvistaa ihmisten muutoshalukkuutta. Negatiivisella asenteella sen sijaan on paha tapa tarttua helposti ihmisestä toiseen ja pahimmillaan koko muutosprosessi pysähtyy. (Laamanen ym. 2016, 325.)

Vaikka muutoksiin suhtauduttiin pääosin positiivisesti, on syytä huomioida, että iso osa sekä esimiehistä että työntekijöistä tunnisti muutosten aiheuttaneen heille itselleen aluksi pelon, vihan ja turhautumisen tunteen. Tämä on kuitenkin täysin luonnollinen tapa ihmiselle reagoida ja kuuluu osana muutosprosessiin. Kyselyjen pohjalta tosin selvisi, että kohderyhmän työntekijöiden nuorempi eli z-sukupolvi koki harvemmin näitä voimakkaita negatiivisia tunteita muutoksien yhteydessä kuin vanhempi y-sukupolvi. Tärkeintä on, että erityisesti esimiehet ymmärtävät tunteiden merkityksen muutosprosessissa ja kykenevät tukemaan työntekijöitänään siinä.

Kyselytutkimuksien mukaan kohderyhmän yksi vahvuuksista on myös kyky suoriutua varsinaisista perustehtävistä muutosten keskellä. Tätä on hyvä esimiesten kuitenkin tulevaisuudessa pysähtyä tarkkailemaan ja arvioimaan (Rasila & Pitkonen 2010, 49). Mikäli esimies huomaa, että muutosprosessi vie työntekijän huomion ja energian muualle varsinaisesta perustehtävästä, hänen tehtäväänään on ohjata ihminen takaisin oman perustehtävänsä pariin. Realistiset muutokset, selkeät muutostavoitteet ja ihmisten erilaisuuden hyödyntäminen apuna yhteistyössä ovat myös tämän hetkisiä kohderyhmän vahvuuksia.

Lisäksi vahvuuksina kyselytutkimuksien kohteena oleville myymälöille ovat uudistumishaluiset ihmiset ja uudistumiseen kannustava ilmapiiri. Kun organisaatiossa ja myymälässä on uudistumishaluisia ihmisiä ja siellä vallitsee uudistumiseen kannustava ilmapiiri, ihmiset ovat usein halukkaampia kokeilemaan ja oppimaan uusia asioita sekä ottamaan pieniä riskejä myös henkilökohtaisesti. Tällaisessa ilmapiirissä pysyvät kehityshakuiset työntekijät ja siitä seuraa, että innovaatioiden todennäköisyys kasvaa. Myös työhyvinvointi ja työssä jaksaminen paranee. (Laamanen ym. 2016, 317.)

Mikäli organisaatiossa tai myymälässä ei ole tarpeeksi uudistumishaluisia ihmisiä tai siellä ei kannusteta työntekijöitä uudistumiseen, jämhädetään usein paikalleen ja myymälän pitkän tähtäimen menestymisennuste heikkenee. Tällaisessa ympäristössä kehitys usein hidastuu tai jopa pysähtyy.

Arvostus kohdistuu entiseen, vaikkei se enää toimisikaan. Työntekijät kokevat työympäristön ras- kaana ja työuupuminen, sairauspoissaolot sekä tapaturmariskit saattavat kasvaa. (Laamanen ym. 2016, 317.) Tästä syystä on erittäin tärkeä pyrkiä tunnistamaan ne henkilöt, jotka eivät ole täysin uudistumishaluisia, jotta heitä kyetään tukemaan ja auttamaan oman resilienssin kasvattamisessa.

Avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri oli myös yksi vahvuus. Tällaisessa ilmapiirissä työntekijät todennäköisemmin kantavat itsenäisesti vastuuta omasta työstään ja sen kehittämisestä. He myös rohkaistuvat luultavammin kokeilemaan uutta ja ottamaan käyttöön uusia toimintatapoja. Avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri edistää lisäksi negatiivisista tunteista ja havainnoista ääneen puhumista, jolloin niin sanotut hiljaisetkin signaalit kuullaan ennen kuin tilanne etenee äärimmäisyyksiin. Toimivan keskustelun ansiosta asiat kehittyvät nopeammin ja laadukkaammin. Avoimen ja luottamuk- sellisen ilmapiirin omaavassa yrityksessä osataan hyödyntää ihmisten asiantuntemusta ja osaa- mista, jolloin työntekijät kokevat tulevansa arvostetuiksi. Ylipäätään avoimen ja luottamuksellisen ilmapiirin omaavassa ympäristössä vahvistetaan tunnetta ja kokemusta siitä, että jokainen työnteki- jä kykenee ja saa vaikuttaa omaan työhönsä. Näin tuetaan myös työhyvinvointia. (Laamanen ym. 2016, 316.)

Suurimpina kehitysalueina tutkimuksien vastausten pohjalta voidaan katsoa olevan nopeampi uu- distumis- ja kehittämistarpeiden tunnistaminen sekä muutosten suunnittelu. Esimiesten on hyvä tiedostaa, että jos myymälässä ei tunnista riittävällä tasolla uudistumis- ja kehittämistarpeita ajoissa, se saattaa johtaa toiminnan linjattomuuteen ja reaktiiviseen toimintamalliin sekä hätäisiin päätöksiin, joissa sammutetaan jo syttyneitä tulipaloja. Lisäksi uudistumis- ja kehittämistarpeiden tunnistamattomuus voi aiheuttaa sekaannusta, epävarmuutta, huolta ja pelkoa ihmisten mielissä. Energia kohdistuu tällöin mahdollisesti väärin asioihin ja toiminta on niin sanottua poukkoilua. Sen sijaan tunnistamalla ajoissa myymälässä ja osastolla ilmenevät uudistumis- ja kehittämistarpeet, se johtaa suurella todennäköisyydellä myös muutosprosessien ja -hankkeiden parempaan suun- nitteluun. Toisin sanoen tuolloin suunnitellaan muutokseen valmistautuminen, aloitus ja toteutus. Lisäksi myös työntekijöiden osaamista kehitetään jo ennakkoon ja osataan varautua myös muihin vaihtoehtoihin. Tunnistamalla uudistumis- ja kehittämistarpeet ajoissa selkeytetään samalla, mihin resursseja pitää varata. (Laamanen ym. 2016, 316.)

Kyselytutkimuksien vastauksen pohjalta myös muutosten perustelu ja ihmisten vaikutusmahdolli- suuksien lisääminen ovat asioita, joita esimiesten kannattaa omassa toiminnassaan pyrkiä kehittä-

mään. Muutoksen vaikutusmahdollisuuksilla on suuri merkitys ihmisen sopeutumiseen muutokseen ja hyvinvointiin muutoksessa. Sanotaan, että muutokseen on helpompi sopeutua ja voida siinä hyvin, mikäli muutokseen on itse saanut vaikuttaa. Muutosprosessissa selviävät parhaiten ne ihmiset, jotka ovat alusta asti saaneet vaikuttaa muutoksen kulkuun. Tästä syystä olisi suositeltavaa ottaa esimiehiä ja työntekijöitä mukaan muutosprosessiin heti sen suunnitteluvaiheessa. On kuitenkin olemassa muutoksia, joihin kaikkia ei millään voida osallistaa. Niissä tapauksissa on tärkeää, että ihmiset kuitenkin ymmärtävät muutoksen merkityksen, jotta kykenevät nousemaan niin sanotusta kokijan asemasta näkijän asemaan. (Rasila & Pitkonen 2016, 15.)

Muutosten yhteydessä epävarmuuden sietokyky asettuu koetukselle. Epävarmuuden välttelämisen työympäristössä voidaan katsoa olevan lisäksi yksi kehitysalue kyselyyn vastanneiden keskuudessa. Osalle epävarmuuden sietäminen on luontaisempaa kuin toiselle ja se näkyy myös kyselytutkimuksen vastauksissa sekä esimiesten että työntekijöiden kohdalla. On tärkeä pohtia näitä asioita itsessään ja tunnistaa, miten sietää epävarmuutta, jotta muutosprosessissa olisi helpompaa edetä eteenpäin ja ihminen löytäisi keinoja helpottamaan omaa epävarmuuden tunnettaan. Erityisesti esimiesten on vaikea olla omassa työssään välttelemättä epävarmuutta ja rohkeutta astua epämukavuusalueelle vaaditaan, jotta toiminta kehittyy eteenpäin.

7.2 Johtopäätökset muutosviestinnästä

Muutosviestintä on yksi muutosjohtamisen tärkeä osa-alue ja sen merkitys korostuu erityisesti muutoksen alussa, jolloin muutoksesta viestitään yrityksessä. Tutkimuksessa selvitettiin niin esimiesten ensisijaisesti käyttämää viestintäkanavaa muutoksesta viestittäessä kuin myös viestintäkanavaa, jota kautta työntekijät saavat ensisijaisesti tietoa muutoksesta. Näiden lisäksi sekä esimiehet että työntekijät arvioivat myymälänsä muutosviestintää. Tuloksista poimittiin talousalueen vahvuudet ja kehitysalueet muutosviestinnässä taulukkoon 5.

TAULUKKO 5. Talousalueen vahvuudet ja kehitysalueet muutosviestinnässä

Vahvuudet:
- Esimiehellä on yleensä riittävä tieto muutoksesta
- Esimies ottaa selvää asioista, mikäli hänellä ei ole riittävästi tietoa muutoksesta
- Monipuolinen viestintäkanavien käyttö
Kehitysalueet:
- Myymälän onnistunut muutosviestintä
- Esimiehet viestivät riittävästi muutoksen etenemisestä, aikaansaannoksista ja onnistumisesta
- Muutoksesta kuuleminen omalta esimieheltä kasvotusten
- Mahdollisuus kaksisuuntaiseen vuorovaikutukseen muutoksesta viestittäessä

Tutkimuksen kohderyhmän esimiesten käytetyimmät viestintäkanavat sisäisessä muutosviestinnässä olivat keskustelu kasvotusten sekä kommunikointi erilaisten infojen ja WhatsAppin avulla. Työntekijät puolestaan kertoivat saavansa tietoa muutoksesta erityisesti erilaisista painetuista infoista. Lisäksi työntekijät vastaanottivat tietoa muutoksesta myös WhatsAppin, intranetin, puhelimen, sähköpostin, kasvokkain käytyjen keskustelujen sekä myymälän palaverien kautta.

Esimiesten on syytä kiinnittää huomiota kasvokkain viestintään, sillä vain murto-osa työntekijöistä koki saavansa ensisijaisesti muutoksesta tietoa kasvotusten, vaikka puolet esimiehistä sitä kertoi käyttävänsä ensisijaisena muutosviestinnän viestintäkanavana. Myös työntekijöiden toiveissa korostui kasvokkain viestinnän tarve muutoksesta viestittäessä. Tällä hetkellä kuitenkin kirjallinen ja sähköinen viestintä vaikuttivat olevan paljon käytetympiä kuin kasvokkain viestintä.

Työntekijät ilmaisivat lisäksi toiveensa kaksisuuntaiseen dialogin mahdollisuuteen muutoksesta viestittäessä. Parhaiten sen mahdollistaisi reaaliajassa juuri kasvotusten tai puhelimitse tapahtuva viestintä. Tällainen viestintä koetaan usein myös henkilökohtaisemmaksi kuin muita kanavia pitkin tapahtuva muutosviestintä.

Esimiehet totesivat myös itse kasvokkain tapahtuvan viestinnän mahdollistavan viestin perille menemisen helpommin, tilan jäämisen vuoropuhelulle ja ihmisten tunnereaktioiden paremman huomi-

oimisen. Kirjallisella ja sähköisellä viestinnällä on myös omat hyvät puolensa. Parhaiten ne kuitenkin toimivat kasvokkaista viestintää täydentävinä. Esimiehet kertoivatkin käyttävänsä myymälän infoja, jotta kaikki saavat sieltä tiedon ennemmin tai myöhemmin. WhatsAppia puolestaan käytettiin, kun ei haluttu kuormittaa henkilökuntaa vapaapäivänä.

Muutosviestinnän vahvuuksiksi voidaan kyselyjen tulosten pohjalta nostaa viestintäkanavien monipuolinen käyttö. Lisäksi koko talousalueella koetaan, että esimiehillä on yleensä riittävä tieto muutoksesta. Mikäli esimiehellä ei jostain syystä olisikaan riittävästi tietoa muutoksesta, hänen luotetaan ottavan selvää asioista. Näin mahdollistetaan osaltaan esimiesten selkeä muutosviestintä. Tällöin osataan kertoa, mihin muutos todellisuudessa kohdistuu ja tarve muutokselle saadaan tehtyä helpommin näkyväksi ja ymmärrettäväksi. Lisäksi muutosviestinnässä pystytään tällöin hyödyntämään selkeitä faktoja päätöksissä. Mikäli taas tietoa ei olisikaan riittävästi, koko tarve muutokselle jäisi todennäköisesti epämääräiseksi. Taustaoletukset, jotka eivät perustukaan todelliseen tietoon, aiheuttavat muun muassa huonoja suunnitelmia. Toiminta saattaa olla kaoottista ja reaktiivista sekä ajaa koko muutoshankkeen uskottavuuden koetukselle. (Laamanen ym. 2016, 329.)

Tutkimusten vastausten pohjalta onnistuneen muutosviestinnän saavuttamiseksi myymälöissä on vielä hieman kehityttävää, vaikka esimiehet itse kokivat pääosin onnistuneensa muutosviestinnässä henkilökunnalleen. Kehittymisen varaa on aikaisemmin mainittujen kasvokkain tapahtuvan viestinnän ja kaksisuuntaisen dialogin mahdollistamisen lisäksi myös se, että viestitään riittävästi muutoksen etenemisestä, aikaansaannoksista ja onnistumisesta.

Jotta muutoksen työstäminen jatkuisi tehokkaana alkunostuksesta läpi koko prosessin, tulee yrityksen ja myymälän hyödyntää hyviä menettelyjä ja toimintamalleja, joilla muutoksen edistymistä ja tuloksia seurataan. Kun muutoksen etenemisestä, aikaansaannoksista ja onnistumisesta viestitään riittävästi sen aikaansaama avoimuus ja läpinäkyvyys herättävät luottamusta ihmisten saadessa kuulla missä mennään. Lisäksi se luo uskoa itse myymälään ja organisaatioon sekä vahvistaa motivaatiota. Ihmiset oppivat nopeammin ja sitä kautta saadaan myös käyttöön uusia hyviä ideoita. Yhdessä tekemisen tunne vahvistuu eikä haastavia kysymyksiäkään epäröidä esittää. Innovatiivisuus kasvaa ja mahdollistaa ideoiden syntyminen. Mikäli taas muutosprosessista ei kommunikoida tarpeeksi, asian merkitys pienenee ihmisten mielissä. Lisäksi ihmisten usko onnistumiseen koko muutosprojektissa heikkenee. Epäluottamus lisääntyy ja uudistuminen laantuu. Muut asiat koetaan muutosta tärkeämpinä. (Laamanen ym. 2016, 335–336.)

7.3 Johtopäätökset tunteista ja empatiasta osana muutosjohtamista

Tunteilla ja empatialla on suuri vaikutus muutoksen onnistumiseen. Salosen mukaan tunteet joko aktivoivat ihmiset toimimaan tai sitten eivät (Salonen 2017, 152). Tunteet ja niiden huomioiminen nähdään tänä päivänä yhtenä organisaation menestystekijänä, mikä puolestaan korostaa niiden huomioimisen tärkeyttä osana muutosjohtamista. Taulukossa 6 on kuvattuna kohderyhmän tunneosaamisen vahvuudet ja kehitysalueet.

TAULUKKO 6. Talousalueen tunneosaamisen vahvuudet ja kehitysalueet

Vahvuudet:
- Empaattiset ja myötätuntoiset esimiehet sekä työntekijät
- Myymälässä pyritään lisäämään myönteisiä tunteita
- Ihmisten arvostus työyhteisössä
- Henkilöstö osaa käsitellä muutoksen aiheuttamia tunteita itsessään
- Hyvä paineensietokyky niin esimiehillä kuin työntekijöillä
- Esimies tukee tarvittaessa työntekijöitä tunteiden käsittelemisessä
Kehitysalueet:
- Työelämän tunteista keskusteleminen aidosti ja avoimesti myymälässä
- Riittävä aika tunteiden käsittelemiseen muutoksen yhteydessä

Kyselyjen vastausten perusteella suurimmaksi vahvuudeksi nousi kohderyhmän esimiesten ja työntekijöiden empaattisuus sekä myötätuntoisuus. Tämän vahvuuden voidaan katsoa muodostavan hyvän pohjan koko tunneosaamiselle talousalueella. Henkilöstö, joka on empaattinen ja myötätuntoinen kykenee eläytymään toisen ihmisen asemaan sekä älyllisesti että tunneperäisellä tasolla. Sitä kautta ymmärretään erilaisia ihmisiä ja kyetään havainnoimaan, mitä ympärillä tapahtuu. Lisäksi myötätuntoinen ryhmä muodostaa ympärilleen ilmapiirin, joka rentouttaa ja edistää uuden oppimista. (Salonen 2017, 171–173.)

Tutkimuksessa selvisi, että talousalueen myymälöissä pyritään lisäämään positiivisia tunteita, mikä edesauttaa ihmisiä etenemään muutosprosessissa. Tästä huolimatta yhtenä kehitysalueena myymälöissä sen sijaan voitiin nähdä työelämän tunteista keskusteleminen aidosti ja avoimesti. Tähän onkin syytä kiinnittää tulevaisuudessa huomiota, sillä tunteiden työstäminen vaatii luonnollisesti, että organisaatiossa saa puhua tunteistaan aidosti ja avoimesti. Mikäli työympäristössä kielletään kielteisistä tunteista puhuminen, jää niiden työstäminen yksilöiden omille harteilleen ja tämä vaikeuttaa ryhmän yhteistyötä. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 58–60.)

Toisena kehitysalueena vastauksista nousi esiin riittävä aika tunteiden käsittelemiseen muutoksen yhteydessä. On hyvin yksilöllistä, kuinka paljon aikaa ihminen tarvitsee tunteiden käsittelemiseen muutoksen yhteydessä. Esimiehen ja työntekijän apuna toimii kuitenkin ymmärrys tunteiden etenemisestä muutosprosessissa. Mitä paremmin esimies tuntee omat työntekijänsä, sitä helpompaa hänen on myös havainnoida työntekijöiden kokemaa muutosprosessia. Yleisesti ottaen tämän muutosprosessin aikana esimiesten tulee kyetä suhtautumaan vakavasti työntekijöiden hätään, kiukkuun ja kritiikkiin. Ainut tapa kehityksen eteenpäin jatkumiseksi, on tunteiden tunnistaminen ja niiden kohtaaminen. (Salonen 2017, 225.)

Kyselytutkimuksen mukaan sekä esimiehet että työntekijät kokevat osaavansa käsitellä omia tunteitaan muutosprosessissa. Tämä on tärkeä vahvuus, sillä erityisesti esimiehen on tärkeää käydä läpi muutoksen aiheuttamat tunteet itsessään, jotta hän kykenee olemaan tukena ja apuna myös omille työntekijöilleen heidän tunneprosessissaan. Maailma ei päästä meitä helpolla tällä hetkellä, sillä Covid-19 virus jyllää edelleen vahvana ja se nostattaa niin esimiehissä kuin työntekijöissäkin erilaisia tunteita pintaan. Esimiehen tiedostaessa nämä tunteet, on hänen helpompi tukea ja auttaa ihmisiä selviämään läpi myös tästä ajasta ja tätä myös odotetaan esimiehen toiminnalta. Kyselyjen tulokset osoittivatkin esimiehen tarjoavan tukea tarvittaessa avuksi tunteiden käsittelemiseen. Suurin osa vastaajista koki kokeneensa pitkälti kaikkia muutosprosessille tyypillisiä tunteita. Muita vahvuuksia olivat ihmisten arvostus työyhteisössä ja koko henkilöstön hyvä paineensietokyky.

7.4 Johtopäätökset muutosjohtajuudesta

Muutosjohtaminen on osa nykypäivää. Kyse ei ole pelkästään muutosten johtamisesta, vaan yhtä lailla myös ihmisten johtamisesta muutoksessa. Muutosprosessin ymmärtäminen on luonnollisesti lähtökohta hyvälle muutosjohtamiselle, mutta lopullisen halutun muutoksen aikaan saavat kuitenkin

työntekijät ja se edellyttää onnistunutta muutosjohtamista. (Laamanen ym. 2016, 39.) Taulukkoon 7 on koottu kyselytutkimusten pohjalta esiin nousseet talousalueen vahvuudet ja kehitysalueet muutosjohtamisessa.

TAULUKKO 7. Talousalueen vahvuudet ja kehitysalueet muutosjohtamisessa

Vahvuudet:
<ul style="list-style-type: none">- Muutosten myötä esimiehet muuttavat myös omia tavoitteita- Muutosten myötä muutetaan myös työntekijöiden tavoitteita- Esimiesten aktiivinen toiminta muutoksen puolesta- Esimies valmentaa ihmisiä kehittämään osaamistaan muutoksen vaatimalla tavalla- Työntekijöiden tyytyväisyys esimiesten muutosjohtamiseen
Kehitettävää:
<ul style="list-style-type: none">- Riittävän ajan ottaminen ihmisten valmentamiseen- Riittävän ajan ottaminen muutosten johtamiseen

Jotta erityisesti strategiset muutokset saadaan juurrutettua käytäntöön, on äärimmäisen tärkeää, että ensinnäkin jokainen muutokseen osallistuva ymmärtää muutoksen tavoitteet, mutta myös se, että toimenpiteet näkyvät ja ovat osa jokaisen työntekijän arkea. Tästä syystä myös omia henkilökohtaisia osaamistavoitteita tulee ottaa uudelleen tarkasteluun. On varmistuttava siitä, että myös ne tukevat uutta muutosta. Kyselytutkimuksista nähdään, että talousalueen muutosjohtamisen suurimpana vahvuutena on juuri esimiesten sekä työntekijöiden tavoitteiden muuttaminen muutosten myötä. Tätä kautta henkilöstön osaaminen kehittyy muutoksen kannalta oikeaan suuntaan.

Toisena vahvuutena on esimiesten aktiivinen toiminta muutoksen puolesta. Tämä edesauttaa sitä, että esimiesten esimerkki luo uskoa ja innostaa muuta henkilöstöä. Aktiivisen esimiestoiminnan seurauksena luottamus kasvaa, kun henkilöstö näkee ja kokee esimiesten olevan asian takana. Mikäli taas yrityksen esimiehet eivät toimisikaan aktiivisesti muutoksen puolesta, syntyisi helposti tunne, ettei muutosta olla valmisteltu riittävästi eikä koko johto ole muutoksen takana. Tämä puolestaan luo epäuskoa koko muutoksen järkevyyttä ja mahdollisuuksia kohtaan. Henkilöstön keskuuteen saattaa syntyä ryhmiä, joissa osa puoltaa muutosta ja osa on vastaan. Tällöin myös epäluottamus ihmisten välillä kasvaa. (Laamanen ym. 2016, 335.)

Kuten johtamisessa yleensä niin myös muutosjohtamisessa esimies ei ole koskaan täysin valmis, sillä ympäröivä maailma ja toiset ihmiset pitävät huolen siitä, että hänen tulee koko ajan kehittää omaa osaamistaan. Tässä tutkimuksessa selvisi, että kohderyhmän työntekijät olivat tällä hetkellä tyytyväisiä esimiestensä muutosjohtamiseen, mikä varmasti luo esimiehille itselleen uutta uskoa omaan tekemiseensä. Esimiehistä nimittäin osa ei osannut tällä hetkellä arvioida omaa muutosjohtamisen osaamistaan. Tärkeintä olisi jatkossa kuitenkin tunnistaa oma osaaminen, jotta sitä voi myös oikeaoppisesti kehittää eteenpäin. Tällöin varmistetaan, että kehitymisprosessi pysyy käynnissä eivätkä he jämähdä paikoilleen.

Onnistunut muutosjohtaminen saa apua laadukkaasta valmentavasta johtamisesta. Kun esimiehet valmentavat työssään ihmisiä kehittämään omaa osaamistaan muutosten vaatimalla tavalla ja käyttävät siihen riittävästi aikaa, se parantaa ihmisten sitoutumista organisaatioon sekä työhyvinvointia. Yleisesti ottaen omat henkilökohtaiset muutokset ovat helpommin toteutettavissa, koska ne ovat konkreettisempia muutoksen vaatimia asioita. Kun esimiehet valmentavat työntekijöitään kehittämään omaa osaamistaan muutosten vaatimalla tavalla, se saa aikaan arvostuksen tunteen sekä lisää turvallisuuden tunnetta. Ristiriitatilanteet jäävät vähemmälle työyhteisössä. (Laamanen ym. 2016, 337.)

Vastausten pohjalta talousalueen vahvuutena nähdään tällä hetkellä esimiesten valmentavan työssään ihmisiä kehittämään omaa osaamistaan muutosten vaatimalla tavalla. Haastaisin kuitenkin esimiehiä pohtimaan omaa rooliaan tässä ihmisten osaamisen kehittämisessä. Valmentavassa johtajuudessa sekoittuvat niin managerin, leaderin kuin coachinkin roolit (Ristikangas & Ristikangas 2017, 38). Lisäksi esimiesten on hyvä pohtia, kuinka hyvin he hallitsevat valmentavan johtamisen tekniikan eli coachaamisen. On myös hyvä pohtia, kuinka paljon työntekijät ymmärtävät varsinaisesta valmentavasta johtamisesta vai sekoittuuko se johtamiseen yleensä. Työntekijöiden avoimissa vastauksissa toivottiin esimieheltä lähestulkoon valmiita vastauksia muutoksen toteuttamiseen, joten tästä voisi tehdä sen johtopäätöksen, että työntekijät odottavat esimiehen toimivan leaderin tavoin esimerkkiä näyttäen. Oppimisen ja kehittymisen kautta coachaava ote toimisi varmasti monessa tapauksessa paremmin.

Mikäli valmennusta ei tapahdu arjen muutoksien lomassa, ihmiset eivät silloin sitoudu muutokseen sen tarvittavalla syvyydellä. Näin ollen myös muutoksen toteuttaminen hidastuu. Pahimmillaan toiminta saattaa johtaa epävarmuuden lisääntyessä myös siihen, että pelätään oman tulevaisuuden

puolesta. Työyhteisölle on tyypillistä tällöin myös kuppikuntien lisääntyminen sekä motivaation heikkeneminen. Valmennuksen puuttuessa organisaatio ja yritys saattaa menettää hyviä ihmisiä muualle. (Laamanen ym. 2016, 337.)

Muutos ja sen johtaminen vaatii toteutuakseen ja onnistuakseen resursseja, kuten aikaa. Näin muutos myös etenee suunnitellusti ja ihmisille tulee tunne, että muutokseen panostetaan tosissaan ja sitä priorisoidaan. Sen sijaan ilman panoksia, kuten aikaa, ei synny myöskään tuloksia. Muutosprosessi saattaa myös viivästyä ja ihmiset saattavat turhautua sekä passivoitua. Myös motivaatio saattaa heikentyä. (Laamanen ym. 2016, 331.) Tämän tutkimuksen pohjalta nousi selkeästi kehitysalueeksi riittävän ajan ottaminen muutosjohtamiseen.

Esimiehen tukiessa ja valmentamalla työntekijöitään muutoksen äärellä mahdollistetaan uusien käytäntöjen hyödyntäminen kestäväällä tavalla. Näin ollen toimintatavat onnistutaan muuttamaan pysyvästi. Esimies on usein se, jonka on helpompi tunnistaa työntekijän kohdalla esteet, jotka häiritsevät muutoksen toteutumista. Valmentavalta esimieheltä saa tukea, kun sitä tarvitsee ja samalla, kun valmentava johtaminen kehittyy yrityksessä, myös sen tiimihenki vahvistuu. Sen sijaan, jos esimiehet eivät valmennakaan omia työntekijäitään muutoksen äärellä, jää työntekijöiden tarvitsema tuki usein liian vähäiseksi. Tästä saattaa seurata valitusta ja syyttelyä. Muutostaitoja ei myöskään saada istutettua yritykseen ja esimiesten toiminta kohdistuu tällöin usein muutoksen kannalta epäolennaisiin asioihin. Riski paluusta vanhaan toimintaan kasvaa ilman valmentavaa johtamista ja yhteishenki saattaa pahimmassa tapauksessa rakoilla. (Laamanen ym. 2016, 341.)

Esimiehet toivovat ja odottavat kyselytutkimuksen perusteella tukea ajan ottamiseksi muutosjohtamisessa, lisää koulutusta sekä itselleen että omalle myymälälleen, avointa kommunikointia muutoksesta läheisten sidosryhmien kanssa sekä omaa mentoria muutosjohtamiseen.

Yritys voi tukea esimiehiään valmentavassa johtamisessa esimiesten toivomien luento- ja koulutusten kautta sekä mahdollistamalla resurssit ylipäättään valmentavan johtamisen toteuttamiselle. Esimies taas voi itse vastata työntekijöiden odotuksiin kannustamalla, tsemppaamalla ja neuvoamalla heitä erityisesti muutostilanteissa. Osa todella kaipaa yksilöllistä tukea ja henkilökohtaisia keskusteluja muutosprosessissa etenemiseksi sekä omien tavoitteiden saavuttamiseen. Muutosta toivotaan käsiteltävän yhdessä niin, että kysymyksiin saisi aina vastauksen. Ilmapiirin olisi toivottavaa olla sellainen, jossa kysymyksiä uskalletaan esittää.

Työntekijät odottavat esimieheltään selkeää visiota siitä, mihin olemme menossa sekä enemmän yksityiskohtaisempaa tietoa, perusteluita ja selkeitä ohjeistuksia. Myös tietoa muutosprosessissa etenemisestä kaivataan enemmän ja kuinka muutosprosessissa on onnistuttu, jotta tavoitteen eteen olisi mahdollista tehdä vielä enemmän töitä. Rutiineista halutaan pitää kiinni kuin myös säilyttää hyvä yhteishenki läpi muutosprosessin. Myös rakentavan palautteen merkitys korostui muutosjohtamisen onnistumisessa. Esimiehen olisi hyvä pyrkiä ottamaan tarpeeksi aikaa muutoskeskusteluille, ymmärtää ja kuunnella vastapuolta ja ennen kaikkea olla läsnä. Myös lisäkoulutus on heidänkin toivelistalla.

7.5 SMART-työkalu

Jotta tässä tutkimuksessa selvinneet kehitysalueet eivät jäisi vain paperille, vaan päätyisivät myös osaksi muutosjohtamisen kehittämistä, tulisi myymälöiden valita niistä muutama kehitystavoitteeseen. Tavoitteita voi olla yksi tai useampi, mutta kehitystavoitteiden valintaan olisi hyvä sitouttaa esimiesten lisäksi myös työntekijät. Myymälä voi valita esimerkiksi yhden yhteisen muutosjohtamisen kehitystavoitteen. Tämän lisäksi esimiehet voivat valita joko jokainen oman muutosjohtamiseen liittyvän kehitystavoitteen tai vastavuoroisesti yhden tai muutaman yhteisen kehitystavoitteen. Kun myymälät saavat valittua itselleen muutosjohtamiseen liittyvän kehittämistoiminnan tavoitteen, sitä helpompi siihen on määritellä myös hyvät kehittämisen toimenpiteet (Sitra 2016, viitattu 4.6.2020).

Ehdotan myymälöihin työkaluksi SMART-tekniikkaa, jossa valittu tavoite määritellään selkeäksi ja mitattavaksi. Tavoite myös sidotaan aikaan ja sen tulee olla realistinen sekä tavoittelemisen arvoisen. (Sitra 2016, viitattu 4.6.2020.) Tutkimusten mukaan ihmisten on paljon helpompi menestyä, kun heidän päämääränsä ja tavoitteet ovat selkeitä. SMART-työkalun avulla tavoitteet saadaan käännettyä selkeiksi päämääriksi ja sen avulla lisätään mahdollisuutta menestymisen edellyttämään muutokseen. Ihmisen mieli on voimakas työkalu ja tavoitteiden asettamista hyödyntämällä autetaan myös omaa mieltä niin sanotusti prosessoimaan asia läpi. Tämän seurauksena ihmismieli automaattisesti sekä tietoisesti että tiedostamatta keskittyy itse päämäärän saavuttamiseen. (Kemp 2010, 18.) SMART-työkalu auttaa siis perustelemaan, miksi tietynlainen kehittäminen on ylipäätään tarpeen. Kehittämistavoitetta määriteltäessä on huomioitava, että se on selkeä, siitä on sovittu yhdessä, se on pureskeltu tarpeeksi yksityiskohtaisesti ja eritelty niin, että se on kaikkien ymmärrettävissä samalla tavoin. (Sitra 2016, viitattu 4.6.2020.)

Sitra on laatinut Latu-toimintamallin yhteydessä SMART-tavoitteista lomakepohjaisen työkalun, joka soveltuu hyväksi esimerkiksi myös tässä tapauksessa (Liite 4). Lomakepohjaan on kirjattu seuraavia apukysymyksiä, jotka auttavat tavoitteiden asettamisessa SMART-työkalua apuna käyttäen; Minkä tarvitsee muuttua, keitä tähän asiaan liittyy, mikä on lähtötilanne, mikä on haluttu lopputilanne, mihin mennessä haluttuun lopputilanteeseen on päästy, mistä tiedämme asian muuttuneen, missä ja miten seuraamme tavoitteen toteutumista. (Sitra 2016, viitattu 4.6.2020.)

8 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön aiheena oli, erityisesti koronapandemian myötä takaisin johtamiskeskusteluihin noussut, muutosjohtaminen. Tällä opinnäytetyönä tehdyllä kehittämistyöllä halutaan tukea, kehittää ja kasvattaa kohdeyrityksen esimiehiä onnistumaan ihmisten johtamisessa muutoksessa. Tavoitteena oli selvittää yrityksen henkilöstön muutoskykyisyyttä sekä sen esimiesten osaamista johtaa ihmisiä muutostilanteissa. Työssä kartoitettiin myös valmentavan johtamisen, tunteiden ja empatian sekä viestinnän osuutta muutosjohtamisessa.

Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena hyödyntäen sekä määrällisiä että laadullisia menetelmiä. Tutkimusaineistoa kerättiin kohdeyrityksen kolmesta myymälästä havainnoimalla ja sähköisillä kyselyillä. Teoreettinen viitekehys muodostuu muutoksesta, muutosprosessista ja muutosjohtamisesta.

Empiirisen tutkimuksen tulokset todistavat tämän päivän muutosmäärän ja -tahdin nopeutta sekä työympäristössä että työssä itsessään. Vastaajat tuntevat ymmärtävän muutosten merkityksen liiketoiminnalle, mutta erilaiset tunnereaktiot ovat luonnollisesti osana muutosprosessia. Tunteet kuuluvat siis väistämättä osaksi muutosjohtamista, samoin kuin empaattisuus. Esimiehet kaipaavat lisää resursseja muutosjohtamiseensa; aikaa ja koulutusta aiheeseen. Työntekijät sen sijaan odottavat esimiehiltään enemmän tietoa muutoksesta sekä kasvotusten tapahtuvaa viestintää, joka mahdollistaisi kaksisuuntaisen dialogin.

Tutkimus oli hyvin havainnollistava esimerkki siitä, kuinka esimiesten kehittämistä varten kerättävään aineistoon on hyvä ottaa tutkimuksen kohteeksi myös työntekijät. Esimiesten ja työntekijöiden näkemykset eivät nimittäin ole täysin yhdenmukaiset. Esimies saattaa itse kokea oman toimintansa tietynlaisena, mutta työntekijöille se näyttäytyykin aivan muunlaisena. Tästä syystä pidän henkilökohtaisesti äärimmäisen tärkeänä, että molempia osapuolia kuullaan, jotta esimiestoimintaa voidaan tuloksekkaasti kehittää eteenpäin.

Tutkimuksen pohjalta syntyi luettelo tutkimuksen kohteena olevan talousalueen vahvuuksista ja kehitysalueista muutosjohtamisen eri osa-alueilla. Näiden avulla energiaa kyetään suuntaamaan ke-

hitystyössä oikeisiin asioihin. Tutkimustulosten pohjalta muutosjohtaminen on hyvällä tasolla kohdeyrityksessä, vaikka kehitettävää löytyykin. Valmentavan johtamisen käytössä osana muutosjohtajuutta näkisin vielä enemmän potentiaalia, joten siihen olisi syytä fokusoida tulevaisuudessa.

Tämä kehittämistehtävä sai alkunsa työelämän tarpeesta. Työn teoreettinen viitekehys sisältää mielestäni monipuolisesti tutkittavaan aiheeseen, erilaisista luotettavista lähteistä, liittyvää tietoa ja sen avulla lukija pääsee perehtymään syvemmin muutosjohtamiseen. On kuitenkin muistettava, että niin johtaminen kuin muutosjohtaminenkin ovat hyvin kompleksisia kokonaisuuksia, joten tähän opinnäytetyöhön rajattiin vain se teoria, minkä tutkija koki merkitykselliseksi ja mikä liittyy olennaisesti juuri empiiriseen tutkimusosaan. Kyselytutkimuksilla saatiin selvitettyä kohderyhmän esimiesten tämän hetkistä muutososaamista sekä sitä kuinka muutoskykyisiä kohderyhmän myymälät ylipäätään ovat. Opinnäytetyö on kokonaisuudessaan kattava paketti tietoa muutosjohtamisesta, jossa teoria ja empiria kulkevat mielestäni tasapainossa. Kyselytutkimusten vastausten perusteella, aihealueet ovat juuri niitä muutosjohtamisen osa-alueita, jotka näkyvät konkreettisesti käytännön tasolla. Näistä saatiin kerättyä paljon tietoa kehitystyön tueksi. Pidän työtä kokonaisuudessaan hyvin onnistuneena ja koen, että se palvelee kohdeyrityksen työelämän tarvetta. Uskon, että työllä on myös mahdollisuus inspiroida ja herätellä muita asiantuntijoita ja yrityksiä kehittämään muutosjohtajuuttaan eteenpäin.

Opinnäytetyön aikataulu oli realistinen ja tekemistä riitti koko opinnäytetyöprosessin ajalle. Prosessin aikana harmitusta aiheutti esimiesten haastattelujen vaihtuminen kyselyyn koronapandemian vuoksi, mutta näin jälkikäteen katsottuna, kysely toimi myös hyvin empiirisen aineiston lähteenä. Kyselyjen laatiminen sujui suhteellisen kivuttomasti perehdyttyäni ensin aiheen teoriaan. Vastusten saaminen sen sijaan oli isomman työn alla, vaikka kyselyssä oli mukana vastaamaan kannustava saate ja kyselylomakkeet oli laadittu selkeiksi ja helppokäyttöisiksi. Olin aktiivisesti yhteydessä myymälöihin ja aluepäällikkömme tuen avulla, saimme lopulta kokoon hyvän vastausprosentin sekä esimiehille että työntekijöille suunnatuista kyselyistä. Tämä osaltaan nostaa tutkimuksen luotettavuutta. Mielestäni myös vastaajien anonymiteetti säilyi, minkä koen erittäin tärkeäksi tutkimuksessa.

Tämä prosessi kirkasti minulle sen, kuinka asioita voi tutkia ja kehittää monella tapaa. Tässä tapauksessa, kun kyseessä haettiin tietoa esimiesten kehittämisen tueksi, sekä määrälliset että laadulliset tutkimusmenetelmät toimivat hyvin yhdessä laajan taustatiedon keräämiseksi. Kyselytutki-

musten tekeminen on mennyt huomattavasti eteenpäin viimeisten kymmenien vuosien aikana, kiitos digitalisaation. Kuinka näppärää olikaan teettää kysely sähköisesti ja erityisesti kuinka mahtavaa oli saada tulokset sähköisessä muodossa ilman, että niitä tarvitsee itse syöttää excel-tiedostoihin. Koen, että pääsin tässä tehtävässä näyttämään ja hyödyntämään tähän mennessä oppimaani ja uskon, että tästä kehittämisprosessista on, ylemmän ammattikorkeakoulun opintojen ohella, minulle paljon hyötyä työelämässä myös tulevaisuudessa. Olen hyvin tyytyväinen lopputulokseen, joka syntyi niin osaavien opettajien, laadukkaan kurssitarjonnan kuin omien kotijoukkojen tuen ansiosta.

On tärkeä muistaa, että oman työni näkökulmasta nyt ollaan kuitenkin vasta alkutekijöissä kohderyhmän esimiesten muutosjohtamistaitojen tukemissa ja osaamisen kehittämissä. Tästä empiirisestä tutkimuksesta saadun tiedon avulla pääsen tositoimiin opintovapaalta töihin palatessani. Tarkoitukseni on käydä tulokset läpi kohderyhmän esimiesten kanssa, jonka jälkeen myymälöiden esimiesten tulisi ottaa aika omien tavoitteiden muodostamiseen itseään, työntekijöitään, myymäläänsä sekä koko talousaluetta kehittääkseen yhdessä aluetoimiston kanssa. Myös työntekijät tulisi jollain tapaa sitouttaa muutosjohtamisen kehittämiseen. Haluaisin jakaa kyseessä olevia tutkimustuloksia ja tietoa muutosjohtamisesta myös muille alueemme myymäläpäälliköille. Yksi mahdollisuus olisi järjestää heidän kanssaan verkkokoulutus esimerkiksi Skypen välityksellä, mikäli korona vaikeuttaa arkeamme vielä syksylläkin.

Tulevaisuudessa kohdeyrityksen kannattaisi edelleen panostaa johtajuudessa muutosjohtamisen kehittämiseen, erityisesti valmentavaa johtamista kehittämällä. Esimiesten valmentavan johtamisen nähtiin kyllä olevan hyvällä tasolla, mutten itse ole ihan täysin vakuuttunut siitä, että kaikki vastaajat ymmärtävät valmentavan johtamisen niin kuin siitä tietokirjallisuudessa ja tutkimuksissa kerrotaan ja kuinka se määritellään. Koen itse, että jätämme tällä hetkellä osittain hyödyntämättä valmentavan johtamisen täyden potentiaalin, koska asiantuntijoillamme ja esimiehillämme ei ole välttämättä siihen tällä hetkellä riittävästi taitoa. Yrityksessämme ei nimittäin ole järjestetty valmentavaan johtamiseen erillistä koulutusta. Itse aion joka tapauksessa perehtyä siihen lisää jatkossa ja haaveilen joskus pääseväni varsinaiseen valmentavan johtamisen koulutukseen oppiakseni oikeanlaisen tekniikan käyttämisen valmentavassa johtamisessa. Tätä kautta kykenisin toimimaan laadukkaana mentorina muille.

Koronapandemia toi uusia haasteita johtamiseen, kun erityisesti ylin johto ja asiantuntijat muuttivat niin sanotusti etäkonttoreihin. Johtaminen ja ihmisten kehittäminen jäi pelkästään etänä hoidettavaksi. Myymälöissä toki työntekijät ovat edelleen niin sanotusti kentällä töissä, mutta haasteita samoihin aihealueisiin sielläkin tuo työtuntien vähentymisen kautta se, etteivät ihmiset ole yhtä aikaa paikan päällä eikä kommunikointia voida hoitaa kasvotusten. Itse näkisin tämän vuoksi äärimmäisen tärkeänä sen, että yhteydenpito mahdollistettaisiin tietotekniikkaa ja digitalisaatiota maksimaalisesti hyödyntämällä. Nyt jos milloinkaan tulisi varmistaa, että myymälöissä ovat resurssit eli välineet ja osaaminen laadukkaaseen yhteydenpitoon nykyaikaisin välinein. On myös tärkeä varmistaa, että yrityksen on turvallista käyttää näitä välineitä. Tällä hetkellä WhatsApp on kovassa käytössä, mutta sen käytöstä voidaan tietoturvallisuuden näkökulmasta olla monta mieltä.

Onnistunut muutosjohtaminen tukee ja auttaa yritystä menestymään näinä vaikeina aikoina. Sitä ei kuitenkaan saa pitää itsestään selvyytenä, vaan myös se, kuten muukin johtaminen vaatii jatkuvaa kehittämistä ja uudistumista. Niinhän se menee, että *”Vierivä kivi ei sammaloidu”*. Lisäksi tarvitaan positiivista asennetta ja kykyä herättää luottamusta. Edesmenneen presidenttimme Mauno Koiviston viisaita sanoja lainaten suuntaan katseeni opiskeluista takaisin työelämään;

”Ellemme varmuudella tiedä, kuinka tulee käymään, olettakaamme, että kaikki käy hyvin.”

LÄHTEET

Aaltonen, T., Pajunen, H. & Tuominen, K. 2005. Syty ja sytytä. Valmentavan johtamisen filosofia. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Alahuhta, M. 2015. Johtajuus. Kirkas suunta ja ihmisten voima. Jyväskylä: Bookwell Oy

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

De Fresnes, T. 2020. Korona teki mahdottomasta mahdollisen. Musta joutsen voi tutkijan mukaan muuttaa tulevaisuuden suunnan pysyvästi. Viitattu 10.4.2020, <https://yle.fi/uutiset/3-11252317>.

Ekman, K. 2019. Esimiestoiminnan johtaminen ja rooli korostuvat uudistuvassa työelämässä. Viitattu 26.2.2020, <https://elomedia.elo.fi/blogi/esimiestoiminnan-johtaminen-ja-esimiehen-rooli-korostuvat-uudistuvassa-tyoelamassa>.

Eriksson, P. & Kovalainen, A. 2008. Qualitative methods in business research. Lontoo: SAGE Publications Ltd.

Fasse, N. 2018. Työnilon lähteillä. Valmentava johtaminen ja sisäisen motivaation johtaminen. Opinnäytetyö. Viitattu 22.3.2020, https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/149801/Fasse_Niina.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Harnett, T. 2018. Building resilience to changing conditions. Chief Learning Officer. Nov2018, Vol. 17, Issue 9, p.40–41.

Heiskanen, M. & Lehikoinen, S. 2010. Muutosviestinnän voimapaperi. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Hellström, M. 2014. Muutosteoreettisia työkaluja. Osa 7. Lewinin muutosmalli. Viitattu 11.4.2020, <http://pedagogiikka.blogspot.com/2014/12/muutosteoreettisia-tyokaluja-osa-7.html>.

- Hirvihuhta, H. & Litovaara, A. 2011. Ratkaisun taito. 1.–5. painos. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Hovi, A-R. 2018. Kuinka asiakaskeskeinen organisaationne oikeasti on. Viitattu 27.02.2020, <https://franklypartners.fi/2018/08/22/kuinka-asiakaskeskeinen-organisaationne-oikeasti-on/>.
- Jalonen, E. 2017. Resilienssi on sinnikkyyttä ja selviytymiskykyä. Viitattu 25.3.2020, <https://oivaltaen.fi/resilienssi/>.
- Ilmarinen 2020. Onnistunut muutos. Tukea onnistuneen muutoksen suunnitteluun ja läpivientiin. Viitattu 2.3.2020. <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opus-onnistunut-muutos.pdf>.
- Kellokumpu, M. 2020. Digimarkkinoinnin asiantuntija, Markkinointiviestintätoimisto Kuulu Oy. Viestintä poikkeustilanteissa. Luento 17.3.2020. Tekijän hallussa.
- Kemp, M. 2010. Visualization Works In Reaching Business Goals. American Salesman. Feb2010, Vol.55, Issue 2, p.17–24.
- Kotter, J. & Rathgeber, H. 2008. Jäävuoremme sulaa. Muutos ja menestyminen kaikissa olosuhteissa. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Kujanen, T. 2017. Valmentava johtajuus asiantuntijoiden itsensä johtamisessa. Pro gradu -tutkielma. Viitattu 12.3.2020, <https://docplayer.fi/40471480-Pro-gradu-tutkielma-taina-kujanen.html>.
- Kukkola, E. 2019. Onko työelämän suurin ongelma huono johtaminen. Viitattu 27.02.2020, <https://peruspelijaohtaja.com/2019/09/08/onko-tyoelaman-suurin-ongelma-huono-johtaminen/>.
- Kurjenoja, J. 2019. Kaupan näkymät 2021. Viitattu 27.2.2020, <https://kauppa.fi/uutishuone/2019/08/05/vahittaiskauppa-nyt-suhdannehuipussa-tulevaisuuden-uhkana-yrityskato/>.
- KvantiMOTV 2020. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Viitattu 24.3.2020, <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>.
- Laamanen, K., Räsänen, T. & Juutilainen, A. 2016. Innostava uudistuminen. Kestävä kasvu. Tampere: Grano Oy.

Laurila, M. 2017. Esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta. Väitöskirja. Viitattu 2.3.2020. https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-772-9.pdf.

Mook, M. 2018. Leading Change. Dec2018, TD: Talent Development. Dec2018, Vol.72, Issue 12, p.62–62.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.–4. painos. Helsinki: sanoma Pro Oy.

Pinomaa, S. 2018. Viikon kysymys: Mitä tarkoittaa disruptio. Viitattu 9.4.2020. <https://ek.fi/ajankoh-taista/uutiset/2018/11/28/viikon-kysymys-mita-tarkoittaa-disruptio/>

Rasila, M. & Pitkonen, M. 2010. Muutos – haaste ja mahdollisuus. Helsinki: Kyriiri Oy.

Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2010. Valmentava johtajuus. Helsinki: WSOYpro Oy.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Viitattu 24.3.2020, <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>.

Salo, K. 2019. Z-sukupolvi ei kaihda kuluttaa. Viitattu 27.02.2020, <https://lehti.mma.fi/markki-nointi/z-sukupolvi-ei-kaihda-kuluttaa>.

Salonen, E. 2017. Intuitio ja tunteet johtamisen ytimessä. Helsinki: Alma Talent.

Sevenne, R. 2015. Onnistuneen muutosjohtamisen elementit. Opinnäytetyö. Viitattu 9.4.2020, https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/97658/Riikka_Sevenne.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Sitra 2016. Smart-tavoite. Viitattu 4.6.2020, <https://www.lupatehdatoisin.fi/tyokalut/smart-tavoite/>.

Tienari, J. & Meriläinen, S. 2009. Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa. Helsinki: WSOYpro Oy.

Tiimiakatemia Global 2017. Muutosjohtamisen klassikko opetusmaailmassa. Viitattu 10.4.2020, <https://tiimiakatemia.com/underground/muutosjohtamisen-klassikko-opetusmaailmassa/>.

Tulevaisuuden megatrendit 2015, viitattu 10.4.2020, <http://www.satamittari.fi/tulevaisuuden-mega-trendit>.

Uutela, U. 2019. Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa. Fenomenografinen tapaustutkimus esimiesten ja työntekijöiden käsityksistä. Väitöskirja. Viitattu 12.3.2020, <https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/63708/Acta%20electronica%20Universitatis%20Laponiensis%20256.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Vilka, H. 2014. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Viitattu 29.5.2020, <http://hanna.vilka.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-mittaa.pdf>.

Vilpas, P. 2020. Kvantitatiivinen tutkimus. Viitattu 29.5.2020, <https://users.metropolia.fi/~per-vil/kvantsu/Moniste.pdf>.

KYSELY MUUTOSJOHTAMISESTA

Työelämässä meillä ei ole aina varaa valita, millaisia muutoksia tapahtuu, milloin ja millä nopeudella. Nykypäivän muutostahti on nopeampaa kuin vielä muutamia vuosikymmeniä sitten. Se, mihin sen sijaan voimme vaikuttaa on, miten huomioimme ihmisen muutosprosessissa ja miten johdamme muutosta. Onnistunut muutosjohtajuus luo meille turvaa epävarmuuden keskellä vahvistaen samalla työhyvinvointia sekä mahdollistaen organisaation menestymisen tulevaisuudessa.

Olen [redacted] työntekijä aluetoimistolta ja suoritan ylempää amk-tutkintoa Oulun AMK:ssa yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelmassa. Teen opinnäytetyön [redacted] aiheesta onnistunut muutosjohtajuus. Tutkimuksessa halutaan kuulla niin [redacted] esimiesten kuin työntekijöidenkin ajatuksia, tunteita ja kokemuksia muutoksista sekä muutosjohtajuudesta [redacted] talousalueella. Lopullisessa tutkimusraportissa ei tulla paljastamaan kohdeyritystä, vaan yritys pysyy anonyymina.

VASTAAMINEN

Kyselyn vastaamiseen kuluu aikaa arviolta 10 minuuttia. Kysely toteutetaan sähköisesti älypuhelimella ja siihen pääsee vastaamaan liitteenä olevasta linkistä. Huomioithan, että esimiehille ja myymälähenkilökunnalle on omat erilliset kyselylomakkeet. Kyselyyn vastataan nimettömänä ja vastaukset käsitellään täysin luottamuksellisesti. Tulokset esitetään niin, ettei yksittäisiä vastauksia pystytä tunnistamaan.

Vastaaminen on vapaaehtoista ja tapahtuu omalla ajalla. Vastaathan kyselyyn viimeistään pe 17.4.2020.

TULOKSET

Tulokset tuodaan henkilöstön tietoon syksyn aikana.

Jokainen vastaus on äärimmäisen arvokas näinä muutoksen aikoina. Vastaamalla kyselyyn [redacted] on mahdollista saada realistinen kuva tämän hetken muutosjohtamisesta. Tutkimuksesta saadun tiedon avulla kykenemme muutosjohtamisessa kehittämään toimintaamme ja suuntaamaan energiaa oikeisiin asioihin. Kehittämällä muutosjohtamista kehitämme samalla Sinun, minun ja koko organisaation työhyvinvointia.

Ystävällisin terveisin, Johanna Niskala

Lisätietoja kyselystä saat tarvittaessa p. [redacted]



Kysely muutosjohtamisesta [redacted] esimiehille

Tässä tutkimuksessa halutaan selvittää [redacted] talousalueen myymälä- ja osastopäälliköiden ajatuksia, tuntemuksia ja kokemuksia muutoksista sekä muutosjohtajuudesta [redacted] talousalueella. Kyselyyn vastataan nimettömänä ja vastaukset käsitellään täysin luottamuksellisesti. Tulokset esitetään niin, ettei yksittäisiä vastauksia pystytä tunnistamaan.

Osa 1

...

TAUSTATIEDOT

1. Vastaajan ikä *

- 18 - 24 vuotta
- 25 - 39 vuotta
- Yli 40 vuotta

2. Kotimyymälä

- [redacted]
- [redacted]
- [redacted]

3. Työkokemus nykyisen työnantajan palveluksessa *

- Alle 1 vuoden
- 1-2 vuotta
- 3-5 vuotta
- 6-10 vuotta
- Yli 10 vuotta

MUUTOS

4. Millaisia merkittäviä muutoksia työympäristössäsi on tapahtunut viimeisen 2 vuoden aikana? *

Mikäli olet työskennellyt _____ alle 2 vuotta, niin vastaat siltä ajalta.

- Myymälän organisaatorakenteen muutos omassa myymälässä (esimerkiksi joitakin tehtävänkuvia on kokonaan vähennetty tai uusia lisätty)
- Myymälän toimintaprosessien muutos (esimerkiksi muutokset asiakaspalveluprosessissa tai muissa myymälätoiminnoissa)
- Strategian muutos tai uudistus koskien koko organisaatiota
- Asiakkaiden ostokäyttäytymisen muuttuminen
- Asiakaskunnan tai -ryhmän muuttuminen
- Oman esimiehen vaihtuminen
- Oman kotimyymälän vaihtuminen talousalueen sisällä
- Johtamisen muuttuminen
- Muu

5. Miten työsi on muuttunut viimeisen 2 vuoden aikana? *

Mikäli olet työskennellyt _____ i alle 2 vuotta, niin vastaat siltä ajalta.

- Työtehtävät ovat vaihtuneet siirryttyäni uuteen työtehtävään
- Työtehtävien sisältö on monipuolistunut
- Työtehtävien sisältö on yksinkertaistunut
- Työtehtävät ovat lisääntyneet
- Työtehtävät ovat vähentyneet
- Työajat ovat muuttuneet
- Työn suorittaminen on muuttunut
- Osaamisvaatimukset ovat muuttuneet
- Muu

6. Onko muutoksia ollut [redacted] *

- Liikaa
- Sopivasti
- Liian vähän

7. Miten muutokset [redacted] ovat vaikuttaneet sinuun? *

- Paljon
- Sopivasti
- Vähän
- Ei lainkaan

8. Perustele halutessasi edellinen vastauksesi

Kirjoita vastaus

9. Muutoskykyinen myymälä *

Arvio näkemyses seuraaviin väittämiin tehtävänkuvasi vastualueen mukaan.

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	En osaa sanoa	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
Esimiehenä kykenen tunnistamaan myymälän/osaston uudistamis- ja kehittämistarpeet ajoissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimiehenä perustelen muutokset hyvin myymälälleni/osastolaisilleni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimiehenä suunnittelen myymäläämme/osastoa ni koskevat muutokset hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutokset yleisesti myymälässämme/osastollamme ovat realistisia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kommunikoin myymälämme/osastoni muutoksien tavoitteet selkeästi henkilökunnalle.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myymälässämme vallitsee avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myymälässämme on uudistumishaluisia ihmisiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kannustan henkilökuntaani uudistumiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyödynnän hyvin ihmisten erilaisuutta apuna yhteistyössä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Varmistan että myymälässämme/osastollani kyetään muutosten keskellä suoriutumaan myös varsinaisista perustehtävistämme.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Muutos ja minä *

Arvioi näkemyksesi seuraaviin väittämiin.

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	En osaa sanoa	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
Ymmärrän, että muutokset kuuluvat arkeen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ymmärrän, että tulee menestyäkseen kehittää toimintaansa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ymmärrän, että minun tulee kehittää itseäni, jotta kykenee menestymään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulle on luontaista suhtautua muutoksiin positiivisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutokset aiheuttavat minulle aluksi pelon, vihan tai turhautumisen tunnetta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Välttelen epävarmuutta työympäristössäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulle on luontaista oppia pois vanhoja tapoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan tukea henkilökuntaani muutoksen läpikäymisessä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksen aikaisemmillä muutoksilla on merkitystä siihen, miten suhtaudun uusiin muutoksiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on mahdollisuus vaikuttaa myymälämme muutoksiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Annan henkilökunnallemme mahdollisuuden vaikuttaa myymälämme muutoksiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haluaisin lisää koulutusta aiheesta muutos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

MUUTOSVIESTINTÄ

11. Mitä viestintäkanavaa ensisijaisesti käytät kommunikoidessasi muutoksesta myymälähenkilökunnalle? Valitse vain 1. vaihtoehto. *

- Puhelin
- Myymälän WhatsApp
- Face-To-Face keskustelut
- Myymälän infot
- Erillinen tiedotustilaisuus
- Myymälän palaverit
- Sähköposti
- Muu

12. Miksi juuri edellä mainittu viestintäkanava on mielestäsi paras muutosviestintään myymälähenkilökunnalle? *

Kirjoita vastaus

13. Viestintä muutostilanteissa *

Arvio näkemyksesi seuraaviin väittämiin tehtäväkuvasi vastuualueiden mukaan.

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	En osaa sanoa	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
Koen onnistuneeni muutosviestinnässä myymälähenkilökunnall e/osastolaisille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on yleensä riittävästi tietoa muutoksesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Selvitän asian, mikäli minulla ei ole riittävästi tietoa muutoksesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestin myymälähenkilökunnall e/osastolaisille muutoksen etenemisestä, aikaan saannoksista ja onnistumisesta riittävästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

TUNNE JA EMPATIA

14. Minkälaisia tunteita tunnistat kokeneesi muutoksen aikana? *

Turhautuminen

Katkeruus

Viha

Pelko

Suru

Masentuneisuus

Tyytyväisyys

Luotettavuus

Ilo

Innostus

Muu

15. Miten tunnet tällä hetkellä ja miksi? *

Kirjoita vastaus

16. Tunne ja empatia työelämässä *

Arvioi näkemyksesi seuraaviin väittämiin.

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	En osaa sanoa	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
Osaan käsitellä muutoksen aiheuttamia tunteita itsessäni hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tarjoan tarvittaessa apua myymälähenkilökunnalle/osastolaisille tunteiden käsittelemiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollistan työntekijöille heidän omien tunteiden käsittelemisen muutoksen yhteydessä antamalla riittävästi aikaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pyrin omalla toiminnallani myymälässämme lisäämään myönteisiä tunteita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myymälässämme puhutaan työelämän tunteista aidosti ja avoimesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myymälämme henkilökunta on empaattinen ja myötätuntoinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen esimiehenä empaattinen ja myötätuntoinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että minulla on hyvä paineensietokyky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että myymälämme henkilökunnalla on hyvä paineensietokyky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osoitan arvostusta työntekijöilleni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että minua arvostetaan työyhteisössäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

MUUTOSJOHTAJUUS

17. Muutosjohtajuus myymälässämme *

Arvio näkemysesä seuraaviin väittämiin.

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	En osaa sanoa	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
Olen tyytyväinen omaan muutosjohtamiseeni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on riittävästi aikaa muutosten johtamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valmennan työssäni ihmisiä kehittämään omaa osaamistaan muutosten vaatimalla tavalla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Käytän tarpeeksi aikaa ihmisten valmentamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimin aktiivisesti muutoksen puolesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan esimiehenä valmentaa ja tukea työntekijöitä muutostilanteissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutosten myötä myös omat tavoitteeni muuttuvat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutosten myötä muutun myös työntekijöideni tavoitteita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Millaista tukea toivoisit saavasi muutosjohtamiseen? *

Kirjoita vastaus

19. Millaista tukea toivoisit saavasi valmentavaan johtamiseen? *

Kirjoita vastaus

20. Vapaa sana

Kirjoita vastaus

Kysely muutosjohtamisesta myymälähenkilökunnalle

Tässä tutkimuksessa halutaan selvittää myymälähenkilökunnan ajatuksia, tunteita ja kokemuksia muutoksista sekä muutosjohtajuudesta talousalueella. Kyselyyn vastataan nimettömänä ja vastaukset käsitellään täysin luottamuksellisesti. Tulokset esitetään niin, ettei yksittäisiä vastauksia pystytä tunnistamaan.

Osa 1

...

TAUSTATIEDOT

1. Vastaajan ikä *

- 18 - 24 vuotta
- 25 - 39 vuotta
- Yli 40 vuotta

2. Vastaajan asema yrityksessä *

- Visualisti
- Vastuu-/ Avainmyyjä
- Myyjä
- Tarvittaessa töihin kutsuttava

3. Kotimyymä

-
-
-

4. Työkokemus nykyisen työnantajan palveluksessa *

- Alle 1 vuoden
- 1 - 2 vuotta
- 3 - 5 vuotta
- 6 - 10 vuotta
- Yli 10 vuotta

Osa 2

...

MUUTOS

5. Millaisia merkittäviä muutoksia työympäristössäsi on tapahtunut viimeisen 2 vuoden aikana? *

Mikäli olet työskennellyt _____ i alle 2 vuotta, niin vastaat siltä ajalta.

- Myymälän organisaatorakenteen muutos (esimerkiksi joitakin tehtävänkuvia on kokonaan on vähennetty tai uusia lisätty)
- Myymälän toimintaprosessien muutos (esim. muutokset asiakaspalveluprosessissa tai muissa myymälätoiminnoissa)
- Strategian muutos tai uudistus koskien koko organisaatiota
- Asiakkaiden ostokäyttäytymisen muuttuminen
- Asiakaskunnan/-ryhmän muuttuminen
- Oman lähiesimiehen vaihtuminen
- Oman kotimyymälän vaihtuminen talousalueen sisällä
- Johtamisen muuttuminen
-

6. Miten työsi on muuttunut viimeisen 2 vuoden aikana? *

Mikäli olet työskennellyt [] i alle 2 vuotta, niin vastaat siltä ajalta.

- Työtehtävät ovat vaihtuneet siirryttyäni uuteen työtehtävään
- Työtehtävien sisältö on monipuolistunut
- Työtehtävien sisältö on yksinkertaistunut
- Työtehtävät ovat lisääntyneet
- Työtehtävät ovat vähentyneet
- Työajat ovat muuttuneet
- Työn suorittaminen on muuttunut
- Työn osaamisvaatimukset ovat muuttuneet
-

7. Onko muutoksia ollut []? *

- Liikaa
- Sopivasti
- Liian vähän

8. Miten muutokset [] ovat vaikuttaneet sinuun? *

- Paljon
- Sopivasti
- Vähän
- Ei lainkaan

9. Perustele halutessasi edellinen vastauksesi.

10. Muutoskykyinen myymälä *

Arvio näkemyksesi seuraaviin väittämiin.

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	En osaa sanoa	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
Tunnistamme myymälässämme uudistamis- ja kehittämistarpeet ajoissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutokset myymälässämme ovat hyvin perusteltuja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutokset myymälässämme ovat hyvin suunniteltuja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutokset myymälässämme ovat realistisia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myymälämme muutoksien tavoitteet ovat selkeitä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myymälässämme vallitsee avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myymälässämme on uudistumishaluisia ihmisiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myymälässämme vallitsee uudistumiseen kannustava ilmapiiri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myymälässämme osataan hyödyntää hyvin ihmisten erilaisuutta apuna yhteistyössä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kykenemme myymälässämme muutosten keskellä suoriutumaan myös varsinaisista perustehtävistämme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Muutos ja minä *

Arvioi näkemyksesi seuraaviin väittämiin.

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	En osaa sanoa	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
Ymmärrän, että muutokset kuuluvat arkeen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ymmärrän, että tulee menestyäkseen kehittää toimintaansa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ymmärrän, että minun tulee kehittää itseäni, jotta kykenee menestymään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulle on yleensä luontaista suhtautua muutoksiin positiivisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutokset aiheuttavat minulle yleensä aluksi pelon, vihan tai turhautumisen tunnetta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Välttelen epävarmuutta työympäristössäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulle on luontaista oppia pois vanhoja tapoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lähiesimieheni tukee minua tarvittaessa muutoksen läpikäymisessä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksen aikaisemmillä muutoksilla on merkitystä siihen, miten suhtaudun uusiin muutoksiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on mahdollisuus vaikuttaa myymälämme muutoksiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toivoisin lisää koulutusta aiheesta muutos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

MUUTOSVIESTINTÄ

12. Minkä kanavan kautta saat ensisijaisesti tietoa muutoksesta? Valitse vain yksi vaihtoehto. *

- Viikkotiedotteista
- Sähköpostitse
- Puhelimitse
- Yrityksen intranetistä (SIP)
- Myymälän WhatsApp -ryhmästä
- Face-to-Face keskusteluista esimiehen kanssa
- Johdon tiedotustilaisuuksista
- Myymälän palavereista
- Puskaradion kautta
-

13. Miten haluaisit kuulla muutoksesta? *

14. Viestintä muutostilanteissa *

Arvio näkemyksesi seuraaviin väittämiin.

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	En osaa sanoa	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
Myyvälämme muutosviestintä on onnistunut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lähiesimieheni tietää yleensä riittävästi muutoksesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lähiesimieheni selvittää asian, mikäli hänellä ei ole riittävästi tietoa muutoksesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myyvälämme esimiehet viestivät muutoksen etenemisestä, aikaan saannoksista ja onnistumisesta riittävästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Osa 4

...

TUNNE JA EMPATIA

15. Minkälaisia tunteita tunnistat kokeneesi muutoksen aikana? *

- Turhautuminen
- Katkeruus
- Viha
- Pelko
- Suru
- Masentuneisuus
- Tyytyväisyys
- Luotettavuus
- Ilo
- Innostus
-

16. Miten tunnet tällä hetkellä ja miksi? *

Kirjoita vastaus

17. Tunne ja empatia työelämässä *

Arvioi näkemyksesi seuraaviin väittämiin.

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	En osaa sanoa	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
Osaan käsitellä muutoksen aiheuttamia tunteita itsessäni hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan tarvittaessa apua omien tunteiden käsittelemiseen lähiesimieheltäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulle annetaan riittävästi aikaa käsitellä omia tunteitani muutoksen yhteydessä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mielestäni myymälässämme pyritään lisäämään myönteisiä tunteita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myymälässämme puhutaan työelämän tunteista aidosti ja avoimesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myymälämme henkilökunta on empaattinen ja myötätuntoinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lähiesimieheni on empaattinen ja myötätuntoinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että minulla on hyvä paineensietokyky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että esimiehillämme on hyvä paineensietokyky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että minua ja muita arvostetaan työyhteisössäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

MUUTOSJOHTAJUUS

18. Muutosjohtajuus myymälässämme *

Arvio näkemysesä seuraaviin väittämiin.

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	En osaa sanoa	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
Olen tyytyväinen esimiestemme muutosjohtamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lähiesimiehelläni on riittävästi aikaa muutosten johtamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutosten myötä myös minun omia tavoitteita on muutettu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myymälämme esimiehet valmentavat työntekijöitä kehittämään osaamistaan muutosten vaatimalla tavalla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myymälämme esimiehet käyttävät ihmisten valmentamiseen tarpeeksi aikaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myymälämme esimiehet toimivat aktiivisesti muutoksen puolesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myymälämme esimiehet osaavat tukea ja valmentaa työntekijöitään muutoksen äärellä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Miten toivoisit, että esimiehesi valmentaisi ja sparraisi sinua muutoksessa? *

Kirjoita vastaus

20. Vapaa sana

Kirjoita vastaus

SMART-TAVOITELOMAKE

Kehittämistarve:

A) Miettikää vastaukset seuraaviin kysymyksiin:

- Minkä tarvitsee muuttua?

- Keitä tähän asiaan liittyy?

- Mikä on lähtötilanne?

- Mikä on lopputilanne?

- Mihin mennessä haluttuun lopputilanteeseen on päästy?

- Mistä tiedämme, että asia on muuttunut?

- Missä ja miten seuraamme tavoitteen toteutumista?

B) Määritelkää tälle kehittämistavoitteelle SMART-tavoite

SMART-tavoite on:

S=Selkeästi määritelty

M=Mitattavissa

A=Aikaan sidottu

R=Realistinen

T=Tavoittelemisen arvoinen