

Lotta Karppinen

## **ESIHENKILÖ SUUNNITELLUN MUUTOKSEN JOHTAJANA KAUPAN ALALLA**

# **ESIHENKILÖ SUUNNITELLUN MUUTOKSEN JOHTAJANA KAUPAN ALALLA**

Lotta Karppinen  
Opinnäytetyö  
Kevät 2023  
Liiketalouden tutkinto-ohjelma  
Oulun ammattikorkeakoulu

## TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden tutkinto-ohjelma, Esimiestyö ja henkilöstöosaaminen

---

Tekijä(t): Lotta Karppinen

Opinnäytetyön nimi: Esihenkilö suunnitellun muutoksen johtajana kaupan alalla

Työn ohjaaja(t): Hanna Okkonen

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2023

Sivumäärä: 48 + 2 liitettä

---

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia kaupan alan esihenkilöasemassa toimivien käsityksiä, mielipiteitä ja näkemyksiä muutosjohtamisesta. Opinnäytetyössä käsitellään suunniteltujen muutosten läpivientiä osa-alueineen, joita on muutosjohtaminen, viestintä, muutokseen reagoiminen, muutosvastarinta, esihenkilön työhyvinvointi ja itsensä johtaminen. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millä keinoilla esihenkilöt johtavat muutostilanteita työyhteisöissään, miten he johtavat itseään sekä miten he huolehtivat omasta jaksamisestaan muutostilanteissa.

Opinnäytetyön teoreettinen osuus kertoo yleisesti johtamisesta, erilaisista johtamisen tyyleistä ja esihenkilötyöstä. Yleisen osuuden jälkeen käsitellään muutosta yleisesti, jonka jälkeen siirrytään muutosjohtamiseen. Muutosjohtamista tarkastellaan esihenkilön näkökulmasta ja esihenkilön roolista. Muutosjohtamiseen liittyen tarkastellaan muutosjohtamista yleisesti, muutoksen vaiheita, muutosviestintää, muutoksen herättämiä reaktioita alaisissa sekä muutosvastarintaa ja esihenkilön omaa työhyvinvointia sekä itsensä johtamista.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista tutkimusta. Opinnäytetyön aineistonkeruumenetelmänä oli puolistrukturoidut teemahaastattelut, joissa haastateltiin kuutta kaupan alalla toimivaa esihenkilöä. Esihenkilöitä haastatteleminen pyrittiin saamaan tietoa erilaisista muutosjohtamisen keinoista kaupan alalla työskennellessä. Haastattelussa esitetyt kysymykset pohjautuivat opinnäytetyön teoreettiseen viitekehykseen.

Tehdyn tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että kaupan alalla työskentelevät esihenkilöt johtavat alaisiaan erilaisin menetelmin, eikä ole yhtä tiettyä oikeaa vastausta. Esihenkilöt johtavat muutoksia erilaisia johtamisen tyyliä käyttäen, joista esiin nousee esimerkillä johtaminen ja valmentava johtaminen. Jokainen haastateltu esihenkilö työssään huomioi alaisensa yksilöittäin ja johtaa alaisiaan sen mukaan. Kaikki esihenkilöt viestivät alaisensa kanssa muutoksen aikana suullisesti kasvotusten sekä WhatsAppia käyttäen.

---

Asiasanat: johtaminen, esihenkilötyö, muutos, muutosjohtaminen, työhyvinvointi, muutosviestintä, muutosvastarinta

## ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences

Degree Programme: Business Economics, Leadership and Human Resources Management

---

Author: Lotta Karppinen

Title of thesis: The supervisor as the leader of the planned change in the field of trade

Supervisor: Hanna Okkonen

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2023

Number of pages: 48 + 2 appendix

---

The purpose of the thesis was to investigate the perception of change management by those in the position of a supervisor in the trade industry. The thesis deals with management in general and supervisor's work. In addition to change management, change communication, reacting to change, resistance to change, and supervisor's well-being at work and self-management are discussed. The aim of the thesis was to find out in which different ways supervisors lead their subordinates in changes, how they communicate and how they take care of their own coping.

In the theoretical part of the thesis talks about management in general, different styles of management and supervisor's work. After the general part, the change is discussed in general, after which we move on to change management. Change management is examined from the point of view of the supervisor and the role of the supervisor. In relation to change management, we look at change management in general, the stages of change, change communication, reactions caused by change in subordinates and resistance to change and the predecessor's own well-being at work and self-management.

The research method for the thesis was qualitative research, and the data collection method were semi-structured interviews. Six different supervisors were interviewed for the thesis. The questions for the interview were created using a theoretical framework.

Based on the completed research, it can be said that in the field of trade, supervisors lead changes using different leadership styles, of which emerges for example leadership by, and coaching leadership stand out. Each supervisor interviewed in his work considers his subordinates individually and leads them accordingly. All supervisors communicate verbally with their subordinates face-to-face and using WhatsApp.

---

Keywords: leadership, supervisor's work, change, change management, well-being at work, change management communication, resistance of change

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
1.1	Tutkimuskysymys ja tutkimuksen tavoite .....	7
1.2	Tutkimuksen rajaus .....	7
1.3	Opinnäytetyön rakenne .....	8
2	JOHTAMINEN .....	10
2.1	Johtamisen tyylit .....	11
2.1	Esihenkilötyö .....	14
3	ESIHENKILÖTYÖ MUUTOKSESSA .....	16
3.1	Muutos .....	16
3.2	Muutosjohtaminen .....	18
3.3	Kotterin muutosjohtamisen malli .....	19
3.4	Esihenkilö muutoksen johtajana .....	20
3.4.1	Esihenkilön jaksaminen ja työhyvinvointi muutoksessa .....	20
3.4.2	Esihenkilö itsensä johtajana .....	21
3.5	Muutosviestintä .....	22
3.6	Onnistuneen muutoksen tekijät .....	24
3.7	Muutokseen suhtautuminen .....	24
3.8	Muutosvastarinta .....	25
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....	27
4.1	Tutkimusmenetelmät .....	27
4.2	Aineistonkeruumenetelmät .....	28
4.3	Aineiston analyysi .....	29
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	31
5.1	Esihenkilön työnkuva .....	31
5.2	Muutostarve ja muutoksessa toimiminen .....	34
5.3	Muutoksessa johtaminen .....	36
5.4	Esihenkilön ja alaisten reagoiminen muutokseen .....	37
5.5	Esihenkilön oma jaksaminen ja työhyvinvointi muutoksessa .....	39
6	JOHTOPÄÄTÖKSET & POHDINTA .....	41
	LÄHTEET .....	46
	LIITTEET .....	49

# 1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aihe on esihenkilö suunnitellun muutoksen johtajana. Opinnäytetyössä tutkittavat esihenkilöt työskentelevät kaupan alalla. Opinnäytetyössä käsitellään esihenkilötyötä, muutosjohtamista ja erilaisia muutokseen liittyviä vaiheita sekä muutokseen liittyviä olennaisia tekijöitä. Esihenkilöt johtavat organisaatioissa tapahtuvia muutoksia omien päivittäisten työtehtäviensä lisäksi. Aihe on ajankohtainen, sillä toimintaympäristöön kohdistuu jatkuvia muutoksia jatkuvasti erilaisten maailman tilanteiden vuoksi.

Muutosjohtaminen on nykyään osa päivittäistä toimintaa nykymaailman organisaatioissa. Maailman kehittyessä ja muuttuessa jatkuvasti on tärkeä pysyä mukana kilpailussa ja kehittää organisaation toimintaa jatkuvasti kilpailukykyä säilyttääkseen. Muutostarve voi syntyä sisäisistä tai ulkoisista tekijöistä sekä muutoksia voi joutua tekemään nopeastikin ilman pidemmän ajan suunnittelua. Muutokset voivat olla mittakaavaltaan pienempiä, jolloin muutetaan pieniä asioita organisaation arjessa, kun taas suuremmat muutokset vaativat suunnittelua ja pidemmän ajan toteutusta. (Aarnikoivu 2010, 140–145; Juuti & Virtanen 2009, 16–22, 164–165.)

Organisaatioissa tapahtuvien muutosten johtajana toimii esihenkilö, joka johtaa suunnitellulla toiminnallaan henkilöstöään erilaisia menetelmiä käyttäen. Esihenkilön on toimittava muutoksen johtajana muiden työtehtäviensä rinnalla sekä osallistuttava ja sitouttava henkilöstö mukaan muutokseen. Muutoksen läpiviennin aikana esihenkilön on huolehdittava itsestään sekä henkilöstöstään, riittävästä osaamisesta organisaatiossa sekä tukea henkilöstöään muutoksessa. (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2014, 18–19.)

Esihenkilö huolehtii organisaatiossa tapahtuvan muutoksen viennistä suunnitelman mukaisesti ja pitää käsissään useita eri lankoja. Henkilöstössä herää useita erilaisia tunteita ja reaktioita, kun totuttuihin työtapoihin tulee muutoksia. Osa henkilöstöstä saattaa suhtautua muutokseen positiivisesti, kun taas osa vastustaa muutosta kaikin mahdollisin keinoin. Kun puhutaan muutoksen vastustamisesta, tarkoitetaan muutosvastarintaa. Esihenkilö voi toiminnallaan auttaa henkilöstöä suhtautumaan positiivisemmin muutokseen, olemalla läsnä sekä kuuntelemalla ja keskustelemalla asioista avoimesti henkilöstönsä kanssa. Muutoksen herättämiä tunteita ei tule kieltää, vaan niistä on pystyttävä keskustelemaan ja esihenkilön tulee yrittää selvittää syitä tunteiden taustalla. (Pirinen, 2014.)

Opinnäytetyön aihe ”*Esihenkilö suunnitellun muutoksen johtajana kaupan alalla*” on tärkeä, sillä nykymaailma kehittyy jatkuvasti ja organisaatioiden on pysyttävä mukana maailman muutoksissa kilpailukyvykkyytensä säilyttämiseksi. Valitsin opinnäytetyöhön tutkittaviksi esihenkilöiksi kaupan alalla työskentelevät esihenkilöt, sillä kaupan alaan on kohdistunut viime vuosina ulkopuolisten tekijöiden (koronapandemia ja sota) vuoksi paineita muuttua ja kehittää toimintaa. Toiminnan kehittämisen vuoksi muutosjohtaminen on osa kaupan alalla toimivien organisaatioiden arkea.

Esihenkilöt toimivat organisaatioissa muutoksien johtajina ja läpiviejinä. Muutoksen läpivieminen hoidetaan muiden työtehtävien ohella. Muutosjohtamiseen kuuluu paljon erilaisia osa-alueita ja kokonaisuuksia, joita esihenkilöiden on hallittava. Esihenkilöt johtavat organisaatioissa alaisiaan, jotka on sitoutettava osaksi muutosta, jotta muutos voi onnistua. Opinnäytetyön tarkoituksena on tuoda esille erilaisia näkökulmia, mielipiteitä ja tapoja siitä, miten erilaisilla tavoilla ja keinoilla muutosta ja alaisia voidaan johtaa. Johtajat ja esihenkilöt voivat tutustua opinnäytetyön avulla erilaisiin ja heille jopa uusiin johtamisen keinoihin, joita he voivat hyödyntää työssään.

## **1.1 Tutkimuskysymys ja tutkimuksen tavoite**

Opinnäytetyön tavoitteena on laadullisen tutkimuksen keinoin selvittää päivittäistavarakaupassa työskentelevien esihenkilöiden mielipiteitä, ajatuksia ja kokemuksia muutosjohtamisesta organisaatioissa. Tutkimuksessa tullaan perehtymään esihenkilöiden tapoihin johtaa muutoksia organisaatioissa, millaisilla keinoilla esihenkilöt johtavat itseään ja miten he huolehtivat omasta jaksamisestaan sekä työhyvinvoinnistaan. Päättökysymys on ”*Miten kaupan alan esihenkilöt voivat johtaa organisaatioissaan suunniteltuja muutoksia*”. Tutkimuksen tavoitteen saavuttamiseksi tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena, puolistrukturoidulla teemahaastattelulla kuutta kaupan alalla toimivaa esihenkilöä.

## **1.2 Tutkimuksen rajaus**

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu johtamisen, esihenkilötyön ja muutosjohtamisen ympärille, jossa perehdytään tarkemmin muutosjohtamisen osa-alueisiin. Muutosjohtamisen osa-alueita ovat muutoksen johtaminen, esihenkilön työhyvinvointi ja työssä jaksaminen, itsensä johtaminen, muutosviestintä, muutokseen suhtautuminen ja muutosvastarinta. Pääosin teemoja käsitel-

lään esihenkilön näkökulmasta. Haastattelukysymykset laadittiin teoreettisen viitekehysten perustuen niin, että tutkimuskysymykseen saataisi vastaus. Tutkimus on rajattu tutkimaan muutostilanteiden johtamista esihenkilöiden näkökulmasta, joiden alaisina on 6–7 henkilöä. Tutkimuksessa käsiteltävät muutostilanteet on rajattu suunniteltujen muutosten johtamiseen.

### 1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö alkaa johdannolta, jonka jälkeen on teoriaosuus, jossa keskitytään johtamiseen, esihenkilötyöhön, muutoksiin ja muutosjohtamiseen sekä sen osa-alueisiin. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys on pyritty rakentamaan mahdollisimman selkeäksi luettavaksi lukijalle, joka ei ole perehtynyt aiheeseen etukäteen. Opinnäytetyö alkaa johdannolla, jossa lukija pääsee tutustumaan mitä opinnäytetyö pitää sisällään kokonaisuudessaan.



Kuva 1. Opinnäytetyön rakenne.

Teoreettinen viitekehys rakentuu johtamisen ja muutosjohtamisen ympärille. Aloitan kertomalla johtamisesta yleisesti, perehtyen johtamisen osa-alueisiin, kuten johtajan rooleihin, tehtäviin sekä erilaisiin johtamisen tyyliin. Johtamisen tyyleistä esitellään strateginen ja operatiivinen johtaminen sekä valmentava, suorituksen sekä oppimisen johtaminen. Valitsin kyseiset johtamisen tyylit esiteltäväksi, koska oletin aloittaessa tekemään opinnäytetyötä niiden olevan keskeisimmässä roolissa kaupassa työskennellessä. Sen jälkeen käsitellään mitä muutos tarkoittaa ja mitä se pitää sisällään, muutoksen johtamiseen ja esihenkilön työnkuvaan sekä työssä jaksamiseen. Lopuksi teoriaosuus keskittyy muutosviestintään, onnistuneen muutoksen tekijöihin, muutokseen suhtautumiseen sekä muutosvastarintaan.

Teoriaosuuden jälkeen keskitytään tutkimuksen toteuttamiseen. Kappaleessa neljä esitellään tutkimukseen käytetyt menetelmät sekä miten aineisto kerättiin ja analysoitiin. Tutkimuksen tulokset esitellään kappaleessa 5. Tutkimuksen vastaukset jaoteltiin 5 osioon, esihenkilön työnkuvaan, muutostarpeeseen ja muutoksessa toimimiseen, muutosjohtamiseen, esihenkilön ja alaisten muutokseen reagoimiseen ja esihenkilön omaan jaksamiseen ja työhyvinvointiin.

Johtopäätökset ja pohdinta kappaleessa läpi käydään tutkimuksesta saatuja tuloksia sekä arvioidaan opinnäytetyön aihetta sekä suorittamista ja työn tuloksia. Liitteissä on esitelty teemahaastatteluun etukäteen laaditut kysymykset.

## 2 JOHTAMINEN

Mary Parker Follet on määritellyt johtamisen sanoin ”*Johtaminen on toimintaa, jolla saadaan asioita tapahtumaan ihmisten kautta*”. Frederick W. Taylorin määritelmä johtamisesta on ”*Johtaminen on taito tietää, mitä haluaa tehdä, ja sitten taito huolehtia siitä, että se tehdään parhaalla ja halvimmalla tavalla*”. Peter G. Northousen määritelmä johtamisesta on ”*Johtajuus on prosessi, jossa yksilö pyrkii vaikuttamaan muihin ryhmän jäseniin niin, että ryhmän tai organisaation tavoitteet voitaisiin saavuttaa*”. Liiketoiminta vaatii menestyäkseen johtamista. (Viitala & Jylhä 2019.)

Johtaminen on toimintaa, jonka päämääränä on päästä toiminnallaan haluttuun tavoitteeseen. Johtamisen tarkoituksena on motivoida ja sitouttaa ihmiset suunniteltuun toimintaan, jonka avulla organisaation tekemät tavoitteet voidaan saavuttaa. Suunniteltaessa johtamista tulisi miettiä, mitä halutaan, miten sinne päästään, mitä resursseja tarvitaan ja kuinka ne hankitaan sekä mitä toimintaa tarvitaan, jotta toiminnan lopputulos saadaan vastaamaan odotuksia. Organisaatiossa työskentelevien henkilöiden johtaminen on kaikista tärkeimmässä roolissa, jotta toiminnasta saadaan tuotavaa. Työntekijöiltä on löydettävä riittävästi osaamista, ymmärrystä mihin ollaan menossa ja miten, sekä motivaatiota työn suorittamiseen. Johtaminen on vuorovaikutusta johtajien ja johdettavien välillä. Keskusteleminen, kysyminen sekä kuunteleminen ovat johtamisen tärkeimpiä välineitä. (Viitala & Jylhä 2019.)

Fredrikssonin ja Saarivirran mukaan vuorovaikuttaminen, innostaminen, tunnetaidot ja työntekijöiden huomioiminen yksilöinä korostuu nykypäivän johtamisessa. Entinen käsitys autoritaarisesta johtamisesta on muuttunut demokraattisempaan johtamistapaan. Nykyään vaaditaan entistä enemmän työntekijöiltä, sillä työelämä on kiireellisempää ja omaa osaamista on jatkuvasti kehitettävä. Nykymaailman johtajien rooliin kuuluu toimia oppimisen ja kehittämisen mahdollistajana ja siihen vaikutetaan vuorovaikuttamisella, innostamisella sekä mahdollistamisella. Tilannejohtaminen, muutosjohtaminen ja tunnejohtaminen ovat tämän vuosituhannen tapoja johtaa. (Fredriksson & Saarivirta 2015, 7–11.)

Johtajan tehtävänä on huolehtia organisaation toiminnan pysyvyydestä ja siitä, että organisaatio tuottaa toiminnallaan sitä hyödykettä, mitä varten se on perustetukin. Johtajan työtehtäviin sisältyy valmentaminen, mentorointi, palautteiden antaminen ja vastaanotto, kehityskeskusteluiden käynti,

tiimipalavereiden pitäminen sekä ongelmien ratkaiseminen. (Viitala & Jylhä 2019.) Johtajan roolissa on kyettävä kehittymään jatkuvasti eikä siinä voi olla koskaan valmis. Johtajien olisi hyvä tunnustaa omat vahvuutensa sekä kehittämisen kohteensa sekä tiedostaa, etteivät omat vahvuudet toimi kaikissa tilanteissa samoilla tavoilla. Toimintaa tulee osata sopeuttaa toimintaympäristön mukaisesti. Menestyäkseen johtajana tulisi omata ammatillinen, terve itsetunto sekä ymmärtää omia vahvuuksia sekä osata hyödyntää niitä. Vaikka kehittymistä pidetään tärkeänä, tulee muistaa, että liiallinen kehittymishalukkuus voi koitua haitaksi. Pahimmassa tilanteessa johtajalle ei riitä mikään saavutukset eikä onnistumiset, vaan koko ajan etsitään uutta kehitettävää. (Korhonen & Bergman 2019, 164–165.)

Johtamisen tehtäväkenttä koostuu suunnittelusta, organisoinnista, arvioinnista sekä ihmisten johtamisesta. Suunnittelun avulla mietitään mitä ja miten tehdään sekä mitä tavoitellaan. Suunnittelu voi olla nopeatempoista, pikaisten valintojen tekoa tai pitkäaikaista, perusteellisempaa tutkimista ja tarkoin tehtyä suunnittelua. Organisointi pitää sisällään asioiden ja ihmisten järjestämistä suunnitellun toiminnan onnistumiseksi. Jatkuvan kehittymisen ja oppimisen edellytys on arviointi, jossa vertaillaan saavutettuja tuloksia suunniteltuihin tavoitteisiin. Ihmisten johtamiseen kuuluu tavoitteiden selkeyttäminen, riittävän osaamisen varmistaminen, työhyvinvoinnin ylläpito, yhteistyön sujuvuus, motivaation ja sitoutumisen vahvistaminen sekä kannustavan organisaatiokulttuurin rakentaminen. (Viitala & Jylhä 2019.) Johtajalta odotetaan useiden eri taitojen hallitsemista. Johtajalta tulisi löytyä itseluottamusta, arvostusta, päämäärätietoisuutta, inspiroituvuutta, aitoutta ja haavoittuvuutta, rohkeutta, johdonmukaisuutta sekä taitoa hallita eri ulottuvuuksia yhtä aikaa. (Korhonen & Bergman 2019, 165.)

## **2.1 Johtamisen tyylit**

Johtajuutta voidaan tehdä monenlaisilla menetelmillä, ja hyödyntäen useita erilaisia rooleja. Johtamisen tapoja on monia erilaisia, joiden hyödyntämistä organisaatiossa voidaan suunnitella sen mukaan, mitä organisaatiossa tarvitaan. Johtajuuteen liittyy erilaisia rooleja, joita hyödynnetään erilaisissa tehtävissä ja tilanteissa, mutta kuitenkin kaikki roolit ovat jollain tavoin läsnä jokaisen johtajan työssä. Henry Mintzberg (1973) on jaotellut rooliteoriassaan kolmeen pääkategoriaan 10 tyypillistä johtajan roolia, joita ovat ihmissuhderoolit, tiedonkäsittelijän roolit sekä päätöksen tekoroolit. (Viitala & Jylhä 2019.) Johtajuutta voidaan tehdä erilaisilla tyyeillä, joita esimerkiksi on valmentava

johtajuus, suorituksen johtaminen, osaamisen johtaminen, esimerkillä johtaminen ja tiedolla johtaminen. Seuraavaksi esitellään muutama opinnäytetyön kannalta oleellisia johtamisen tyylejä.

**Strateginen johtaminen** tarkoittaa liiketoiminnan suunnan määrittelyä pitkällä aikavälillä ja toiminnan suurista linjoista päättämistä. Strategisessa johtamisessa huomioidaan organisaation suhdetta ympäristöön. (Viitala & Jylhä 2019.) Organisaatioon luodaan arvojen, toiminta-ajatuksen ja visioiden pohjalta strategia. Strategia pitää sisällään valinnat, jotka organisaatio on määritellyt saavuttaakseen tavoitteensa. Strategiseen johtamiseen kuuluu strategian määrittäminen, viestiminen, käytännön toteuttaminen ja seuranta. (Hyppänen 2009, 45.)

Strategisen johtamisen prosessiin Fred R. Davidin (1989) mukaan kuuluu seuraavat vaiheet: strategiset analyysit, toiminta-ajatuksen ja vision tarkastaminen sekä strategian muotoileminen, strategisten tavoitteiden määrittäminen sekä tavoitteiden toteutumisen edellytykset, strategian jalkauttaminen sekä toteuttaminen ja palautteiden pohtiminen ja seuraavaa kierrosta varten valmistuminen. (Viitala & Jylhä 2019.) Strategisen johtamiseen tarvitaan kyvykkyyttä muodostaa näkemyksiä jokaisella organisaation eri tasolla pitkälläkin aikavälillä. Strategiaa kehitetään, suunnitellaan ja toteutetaan koko ajan, jonka vuoksi strategista johtamista tarvitaan jatkuvasti. (Sydänmaalakka 2012, 228–229.)

**Operatiivinen johtaminen** pitää sisällään organisaatiolle valitun strategian toteuttamista käytännössä eli ohjataan ja sitoutetaan organisaation henkilöstöä toimimaan päämäärien suuntaisesti. Operatiivinen johtaminen keskittyy konkreettisiin sekä käsillä oleviin asioihin. Operatiivinen johtaminen pitää sisällään toiminnan organisointia, henkilöstön hankkimista sekä yhdistelyä ja prosessien, asioiden sekä ihmisten johtamista. Esihenkilötyö ja päivittäisjohtaminen eli työtilanteiden ja työntekijöiden johtaminen, ohjaaminen sekä kannustaminen kuuluu operatiiviseen johtamiseen. (Viitala & Jylhä 2019.)

**Osaamisen johtamisella** varmistetaan organisaation kyvykkyyttä suoriutua tehtävistään, jonka edellytyksenä on osaamisen jatkuva kehittäminen. Osaamistarpeet voidaan kartoittaa organisaatiossa sen mukaan, että ensiksi määritellään organisaation ydinosaminen, joka luo organisaatiolla kilpailukykyä. Tämän jälkeen jaotellaan ydinosamiset organisaation eri tasoilla osaamiseksi ja osaamisalueiksi. (Sydänmaalakka 2012, 131–132.) Organisaation menestymiseen vaaditaan, että organisaatiosta löytyy jotain, mitä osataan muita paremmin. Lisäksi organisaation johtotasolla on ymmärrettävä, että osaaminen on otettava jatkuvaksi kehittämisen kohteeksi. Osaamisen avulla

mahdollistetaan strategioiden toteuttaminen sekä liikkumavara strategisella osa-alueella. Osaamisen johtaminen pitää sisällään henkilöstön taidon ja osaamisen ylläpitämisen sekä osaamisen kehittämisen tarvittavalle tasolle strategisien tavoitteiden saavuttamiseen. Organisaation toiminnan edellytyksenä on kaikille toimialalla toimiville organisaatioille yhteinen perusosaaminen, mutta pelkästään sillä ei tuoda kilpailuetua. (Viitala & Jylhä 2019.)

**Suorituksen johtaminen** tarkoittaa sitä, että koko organisaation henkilöstö ymmärtävät toiminnan tarkoituksen, tavoitteet, miten palautejärjestelmä toimii ja mitä osaamista tarvitaan. (Sydänmaalakka 2012, 81–82.) Organisaation toiminnalle asetetaan tavoitteita ja määritellään, millä tavoin haluttuihin tavoitteisiin päästään. Tavoitteiden avulla saadaan suunta toiminnalle sekä tuovat halutut toimet näkyviksi. Halutun päämäärän eteen tavoitteita saavuttaakseen on organisaatiossa johdettava suorituksia. Johdon asettamat tavoitteet ja niiden saavuttaminen eivät kuitenkaan aina ole selviä koko henkilöstölle, vaan asioita pidetään itsestäänselvytenä. Onnistuneen suorituksen johtaminen perustuu selkeisiin tavoitteisiin ja selkeisiin ohjeisiin vaadittavista toimista. Johtajan toiminnan on oltava määrätietoista. Tärkeässä roolissa on vuorovaikutteinen viestintä sekä luottamuksellinen ilmapiiri. (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2014, 19–21 & 56.)

Suorituksen johtaminen koostuu kolmesta ydintehtävästä, joita ovat toiminnan tavoitteet ja odotukset, ohjaava vuorovaikutus ja palaute sekä kehittävä valmentaminen. Toiminnalle asetetut tavoitteet ja odotukset pitää olla selviä koko henkilöstölle. Henkilöstön on tiedettävä, mitä heiltä odotetaan ja miten toimitaan sen mukaan, että heidän toimintansa etenee haluttua suuntaa kohti. Johtajan on varmistettava ymmärtäminen. Kehittämisen tärkeimpiä työkaluja on palautteenantaminen, sillä palautteella on suuri merkitys motivaatioon ja kehitykseen. Alaiset eivät voi tietää miten he suoriutuvat, ellei johtotaso anna palautetta. Kehittävässä valmentamisessa esihenkilöt kehittävät ihmisiä tarkoituksellisesti suoritusten ja tulosten parantamiseksi. Parhaimpia keinoja kehittävään valmentamiseen on henkilökohtaiset kehityskeskustelut, jossa käydään läpi jokaisen osalta osaamiset, tavoitteet ja kehittämiskohteet. Lyhyellä aikavälillä tarkastellaan henkilön osaamista nykyosaamisen mukaan ja pitkällä aikavälillä tarkastellaan kehittymishalukkuutta suoriutumisen rinnalla. (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2014, 19–23.)

**Valmentavaan johtamiseen** kuuluu voimaannuttaminen, eli alaisten rohkaiseminen vastuunottamiseen sekä esihenkilönä fasilitaattorina toimiminen, eli alaisten oppimisen ja kehittymisen mahdollistaminen. Valmentavassa johtamisessa esihenkilö keskittyy alaistensa tukemiseen. (Viitala &

Jylhä 2019.) Valmentava johtaminen keskittyy yksilön kehittämiseen eli hyödyntämään yksilön potentiaalia perustuen valmennettavan ja valmentajan väliseen yhteistyöhön. Valmentava johtaminen keskittyy yksilön tavoitteiden saavuttamiseen, oppimiseen ja kehittymiseen sekä suorituksen parantamiseen. Organisaation perustehtävän sekä tavoitteiden ja työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden yhdistyessä syntyy todellinen menestys. Valmentava johtajuus voidaan fokusoida hetkiin, jolloin keskitytään hetkeen, toiseen, erilaisuuteen, luottamukseen tai yhdessä tekemiseen. Käytettävät menetelmät riippuvat siitä, mihin fokusoidaan. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 17–22 & 43–44.)

Valmentavaan johtamiseen kuuluu viisi osaa, joita ovat tavat suhtautua toisiin ihmisiin, valikoima keinoista, joiden avulla päästään asetettuihin tavoitteisiin, ryhmäkeskeisyys, oletamus, että kaikille kuuluu valmentava johtajuus sekä luottamuksen tärkeys. Luottamus on tärkein perusta valmentavassa johtajuudessa. Valmentavan johtajan on suhtauduttava henkilöstöönsä tasa-arvoisesti ja kokonaisvaltaisesti sekä oltava kiinnostunut kehittämään itseään ja vuorovaikutustaitojaan sekä sparraamaan henkilöstöään yksilöinä sekä ryhmänä. Organisaation osaamispääomaa kehitetään ryhmässä, sillä yhdessä työskennellessä tapahtuu enemmän kehittymistä. Tiimissä työskennellessä jokainen voi rakentaa valmentavaa johtajuutta itsessään tavoitellessa haluttuja tavoitteita, jolloin valmentava johtajuus ei kuulu vain esihenkilön vastuulle. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 43–45.)

## **2.1 Esihenkilötyö**

Esihenkilön työnkuvaan kuuluu organisaation tavoitteiden saavuttaminen johtamalla työntekijöitään onnistumiseen. (Erämetsä 2009, 27.) Organisaatioiden toimintaa johtamaan tarvitaan esihenkilöitä. Esihenkilön sitoutuminen, motivaatio sekä valmiudet ovat tärkeitä esihenkilötehtävissä. Esihenkilön arkisiin tehtäviin kuuluu työntekijöistä huolehtiminen sekä henkilöstön tasavertainen kohtelu, työilmapiirin kehittäminen, asioista puhuminen sekä viestintä ja vuorovaikutus henkilöstön kanssa. (Aarnikoivu 2010, 31–35.)

Esihenkilön työnkuva pitää sisällään useita velvollisuuksia ja vastuita sekä osaamisen alueita. Esihenkilön on ymmärrettävä oma työnkuvansa menestyäkseen työtehtävässä organisaation tavoitteiden mukaisesti. Esihenkilötyö on alaisten johtamista, joka koostuu vuorovaikutuksesta esihenkilön ja alaisten välillä. (Hyppänen 2009, 7.) Esihenkilötehtävään kuuluu erilaisia tehtävärooleja,

joissa esihenkilötaitoja tarvitaan. Tehtäväroolit liittyvät henkilösuhteisiin ja vuorovaikutukseen, informaation hallintaan ja käsittelyyn, päätöksentekoon ja ratkaisuihin sekä itsensä johtamiseen ja esihenkilönä kehittymiseen. Esihenkilön on huomioitava muuttuvia tilannetekijöitä, ja sopeuttaa toimintaansa sen mukaisesti. Tyypillisimpiä esihenkilötaitoja ovat liiketoiminnan analysointi- ja suunnittelutaidot, viestintä- ja vuorovaikutustaidot, delegointi, päätöksentekotaidot ja ristiriitojen hallinta. Esihenkilön työnkuvaan kuuluu myös henkilöstöjohtaminen. Esihenkilön on huolehdittava alaisensa lisäksi myös omasta jaksamisestaan sekä kyettävä johtamaan itseään. (Aarnikoivu 2010, 71.)

Johtamisessa tiivistetysti on kyse organisaation toiminnan ohjaamisesta sen mukaisesti, että halutut tavoitteet saavutetaan. Organisaatiolle asetetaan tavoitteet, jonka myötä suunnitellaan, mitä halutaan ja miten toimitaan sekä millaisia resursseja tarvitaan. Kun organisaation tavoitteet ovat selviä, mietitään, miten toimintaa johdetaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Organisaation johtajan työtehtäviin kuuluu toiminnan suunnittelua sekä alaisten työkyvykkyydestä huolehtimista. Johtajalta odotetaan paljon sekä johtajan on kyettävä kehittämään itseään jatkuvasti. Organisaatioissa voidaan johtaa erilaisia tyylejä käyttäen, kuten johtamalla suoritusta tai osaamista. Organisaatioissa esihenkilöt johtavat työntekijöitään johdon asettamien tavoitteiden mukaisesti. Opinnäytetyöhön haastatellut henkilöt toimivat organisaatioissaan niin johtajina kuin esihenkilöinäkin.

### 3 ESIHENKILÖTYÖ MUUTOKSESSA

Toiminnan jatkuminen organisaatioissa edellyttää jatkuvia muutoksia toiminnassa. ”*Muutos on arkea*” toteamus kuvaa tilannetta 2000-luvun organisaatioissa. Muutoksissa keskitytään esihenkilön tekemiseen ja siihen, kuinka esihenkilö saa henkilöstönsä sitoutettua muutokseen. Nykypäivän työelämässä työntekijöiltä odotetaan kykyä toimia muutoksessa sekä nopeaa sopeutumista muuttuneisiin tilanteisiin. (Aarnikoivu 2010, 140–145.)

#### 3.1 Muutos

Muutos on prosessi, jonka aikana nykytilannetta organisaatiossa lähdetään viemään suunnitellusti haluttuun tilanteeseen. Muutoksen tekoa suunnitellessa tärkeintä on määrittellä, millainen muutos halutaan. Muutoksia voidaan tarvita ottaessa käyttöön kokonaan uusia menetelmiä tai vanhojen asioiden puutteiden korjaukseen. Muutosta läpi viedessä entiseen ei voida palata, mutta muutoksen suuntaa voidaan ohjata. (Valpola 2004, 27.)

Ennen muutoksen tekoa on otettava huomioon erilaiset tekijät, kuten aika ja muutoksen laajuus. Muutoksen läpiviejien on huolehdittava muutoksen ajankohdasta ja pohdittava, millaista muutosta he haluavat toteuttaa organisaatiossaan. Muutokseen vaadittavia resursseja tulee pohtia ja huolehtia, että niitä on riittävästi. Muutoksen läpiviennin toteutustyylin päättää esihenkilö, eikä sille ole olemassa tiettyä kaavaa. (Belias & Koustelios 2014, 451–466.)

Muutoksen suunnittelussa on hyvä luoda selkeä pohja, jonka pohjalta muutosta lähdetään toteuttamaan. Suunnitelmaa luodessa täytyy huomioida, että suunnitelmasta ei luoda liian hienoa, vaan on huomioitava, että organisaatiosta löytyy tarpeeksi osaamista sekä resursseja onnistumiseen. (Salminen 2022, 107–108.) Muutosta suunniteltaessa on suunniteltava muutoksen läpivienti niin, että organisaatiossa jää aikaa myös perustyötehtävien suorittamiseen. Valpola (2014) esittelee kirjassaan viisi tärkeää elementtiä muutoksen läpiviemiseen ja muutoksen onnistumiseen. Muutoksen läpivientiin tarvitaan määrätietoista toimintaa. Onnistuneen muutoksen läpiviennin vaiheet ovat muutostarpeen määrittely, yhteisen näkemyksen luominen, muutoskyvystä huolehtiminen, ensimmäiset toimenpiteet ja ankkurointi käytäntöön. (Valpola 2004, 29.)

Muutosprosessi pitää sisällään erilaisia vaiheita, joita voidaan hallita erilaisilla keinoilla. Ensimmäinen vaihe on muutosta edeltävä vaihe, jolloin muutostarve huomataan ja aloitetaan valmistelemaan ja suunnittelemaan muutosta. Päätös muutoksesta on siis tehty ja organisaatiossa tarvitaan avointa keskustelua muutoksesta kokonaisvaltaisesti. Päätös tehtävästä muutoksesta saattaa aiheuttaa organisaation sisällä epävarmuuden tunnetta ja lamaantumista alaisissa, kun muutoksen toteuttaminen alkaa. Hallitakseen muutoksesta johtuvaa epävarmuutta, on tarjottava tukea sekä tiedotettava tarpeeksi. Muutoksen toteutuessa organisaatiossa saattaa näkyä vastustamista muutosta kohtaan, jolloin tunteita käsitellään, käydään surutyötä ja muutosvastarinta näkyy. Tilannetta hallitaan tiedottamisella, jatkuvalla muutosviestinnällä sekä osallistuttamalla henkilöstöä muutoksen läpiviemiseen. Näin vakiinnutetaan uusi tilanne organisaatiossa ja poisopitaan vanhoista tavoista. Uuden toimintatavan hyväksymisen myötä organisaatioiden sisällä uusiin haasteisiin uskalletaan taas tarttua ja samaistuminen alkaa. Hallitakseen tilannetta alaisia voidaan kouluttaa, tukea sekä jatkossa tapahtuvista asioista tiedotetaan ahkerasti. Näin alaiset saadaan sitoutettua organisaatiossa tapahtuvaan muutokseen. (Ponteva 2010, 23–25.)

Muutosprosessin käynnistymisen perusta on muutostarpeen hyväksyminen. Organisaatiossa työskentelevien henkilöiden on ymmärrettävä, miksi muutos on tarpeellinen, mihin muutoksella pyritään ja mitä muutos tulee muuttamaan. Kun on löydetty perusratkaisut halutun tuloksen saavuttamiseen, on saavutettu yhteinen näkemys. Yhteinen näkemys tarvitaan suunnitelmien toteutumiseen halutulla tavalla sekä tarvittavien tuloksien saavuttamiseen. Muutoskyvykkyydellä tarkoitetaan muutosvoimaa, jota tarvitaan muutoksen läpiviemiseen. Muutosvoima voi olla jo organisaatiolle tuttua, jos se on ollut jo aikaisemmin osana organisaation toimintaa. Tällöin organisaation henkilöstölle muutos on tuttu tilanne, ja he tiedostavat omat kykynsä selviytyä muutoksessa uusien tilanteiden keskellä. Joissain organisaatioissa tilanne on saattanut pysyä pitkään samanlaisena, jolloin henkilöstö on toiminut pitkään samalla tavalla kohtaamatta muutoksia. Muutosvoimaa lisätäkseen sekä halua asioiden toteuttamiseen voidaan lisätä osallistamisella sekä nopeasti näkyvillä muutostuloksilla. Ensimmäiset toimenpiteet käynnistävät muutoksen toteutuksen ja konkretisoivat muutoksen suunnan ja vauhdin. Toimenpiteistä on tärkeä viestiä. (Valpola 2004, 29–34.)

Muutoksen suunnittelussa ja läpiviennissä tulee huolehtia, että organisaation resurssit ovat riittäviä. Resurssien ollessa liian suuret muutokseen kokoon nähden, voidaan puhua voimavarojen tuhlaamisesta. Jos resurssit ovat liian pienet muutoksen suuruuteen nähden, muutokseen vaadittava energia tuhlaantuu miettimiseen ja pelkoon mahdollomalta tuntuvan haasteen edessä. Resurssit, joita muutoshankkeissa tarvitaan, on taloudelliset resurssit, tekniset resurssit, osaamisresurssit,

ajalliset resurssit sekä muutosenergia. Taloudellisiin resursseihin kuuluu organisaation päivittäisestä toiminnasta, tuotanto- ja palvelukyvykkyydestä huolehtiminen, riittävätkö omat resurssit vai tarvitseeko organisaatio ulkopuolisia resursseja. Teknisiin resursseihin kuuluu muun muassa tietojärjestelmät sekä viestintävälineet. Osaamisresursseihin kuuluu organisaation johtaminen ja johtamisosaaminen, esihenkilön ja henkilöstön ammattitaito, halukkuus kehittyä sekä oppimiskyvykkyys. Ajalliset resurssit määrittelevät aikataulutusta, johon kuuluu niin yksittäisten vaiheiden kuin koko muutoksen läpiviennin vaiheet. Muutosenergialla tarkoitetaan organisaation henkilöstön sitoutuneisuutta, motivaatiota sekä halukkuutta toimia muutoksessa. (Salminen 2022, 39–42.)

### 3.2 Muutosjohtaminen

Esihenkilö toimii muutoksen johtajana organisaatiossa. Muutoksen johtamiseen on useita erilaisia keinoja, joita esihenkilö voi käyttää ja soveltaa työssään. Muutostilanteen aikana toiminta vaatii aktiivista työtä, kun on monta asiaa hoidettavana. Ihmisten ollessa erilaisia ja vaatiessa eri tarpeita, on muutoksen läpiviemiseen käytettävä usein monenlaisia keinoja. Salminen (1956) esittelee muutosjohtajan käytössä oleviksi johtamiskeinoiksi visiojohtamisen, joka perustuu houkuttelevaan tavoitetiltaan, epäsuoran johtamisen, jolla vaikutetaan toimintaympäristöön, työvälineisiin sekä osaamiseen, autoritaarisen johtamisen, joka perustuu työnantajan direktio-oikeuteen ja esimerkiksi johtamiseen sekä haastamiseen. Muutoksen johtamista suunniteltaessa tulee suunnitella muutosjohtamisen järjestys, miten toimitaan ja missä järjestyksessä sekä miten muutoksen läpiviemisessä otetaan huomioon johdon lisäksi henkilöstö. Väärässä järjestyksessä edettäessä syntyy muutosvastarintaa, jolloin muutoksen toteutumiseen tai sen tuomiin hyötyihin ei enää uskota. Näin ollen koko muutoksen läpivieminen ja onnistuminen epäonnistuu. (Salminen 2022, 117–121.)

Visiojohtamisessa esihenkilö pyrkii luomaan henkilöstölleen mahdollisimman kirkkaan kuvan tulevaisuudesta, jolla yritetään kasvattaa henkilöstön motivaatiota muutokseen sekä innostamaan henkilöstöä toimimaan omatoimisesti yhteistä päämäärää kohti. Esihenkilön on oltava itse innostunut matkustamaan kohti päämäärää sekä pystyttävä innostamaan toiminnallaan henkilöstöäkin. Visiojohtamisen onnistumiseen vaaditaan tavoitteiden olevan tarpeeksi yhteneväisiä johdon ja henkilöstön välillä. Toimintaympäristöön, työvälineisiin sekä osaamiseen vaikuttavalla epäsuoralla johtamisella ohjataan henkilöstöä tehokkaasti. Uusien ajatusmallien ja toimintatapojen omaksumista helpottaa mitä epätoivotummasta tilanteesta lähdetään liikkeelle. Toimintaympäristön kehittymisestä muutoksen vaatimaan suuntaan vastaa esihenkilö. (Salminen 2022, 118.)

Kun esihenkilö lähtee viemään muutosta eteenpäin tuomalla itsensä esiin, puhutaan haastamisesta ja esimerkillä johtamisesta. Esihenkilö työskentelee lähellä henkilöstöä, jolloin henkilöstön on helppoa saada vastauksia suoriin kysymyksiin (kuka, miten, miksi, milloin ja mitä), joita muutos herättää. Esihenkilö voi auttaa henkilöstöä uskomaan muutoksen onnistumiseen omalla esimerkillään sekä rauhallisella käytöksellään. Työnantajan direktio-oikeuteen perustuvaan johtamiseen turvaututaan äkillisten muutosten pakottaessa, kuten taloudellisten tai toimintaympäristön ongelmien tullessa. Muutos saatetaan joutua tekemään, vaikka henkilöstö vastustaisi. Johdettaessa direktio-oikeuteen perustuvalla tavalla annetaan selkeät tavoitteet ja työohjeet, joiden toteutumista esihenkilö valvoo. Tällaisessa tilanteessa viestintä painottuu esihenkilön toimesta henkilöstölle ainoastaan tiedottamiseen ja henkilöstö raportoi toiminnastaan esihenkilölle. (Salminen 2022, 119.)

### **3.3 Kotterin muutosjohtamisen malli**

John Kotterin (1995) muutosjohtamisen malli on kahdeksan vaiheen prosessi, joita ovat muutoksen tarpeellisuudesta käsityksen luominen, muutostiimin muodostaminen, muutosvision selventäminen, muutosvisiosta kommunikoiminen, esteiden raivaaminen muutoksen tieltä, lyhyen aikavälin onnistumisien mahdollistaminen, muutoksen vakiinnuttaminen ja muutoksen juurruttaminen osaksi organisaatiokulttuuria. (Viitala & Jylhä 2019.)

Ensimmäiseen vaiheeseen kuuluu käsityksen luominen muutoksen tarpeellisuudesta. Henkilöstön sitoutuminen muutokseen alkaa vasta, kun he ymmärtävät muutoksen hyödyn tai tarpeellisuuden. Ensimmäinen vaihe on kriittinen sitoutumisen kannalta ja vaatii paljon kommunikointia rehellisesti ja avoimesti. Muutoksen läpiviemiseen kannattaa muodostaa muutostiimi, joka koostuu alaisista, jotka tukevat muutoksen aikana muita ja auttavat muutokseen liittyvissä toimenpiteissä. Tiimin tulisi koostua henkilöistä, jotka sitoutuvat muutokseen vahvasti. Muutoksella tulee olla selkeä muutosvisio, eli tavoiteltavat päämäärät ja tavoitteet. Päämäärän saavuttamiseksi määritellään välietapit, joiden avulla toteutumista seurataan. Henkilöstön tulee ymmärtää muutosvisio, arvot ja valitut keinot. Muutosvisio sekä muutoksen toimenpiteet tulee olla koko henkilöstön tiedossa ja pysyttävä heidän mielessään koko ajan. Henkilöstölle tulee viestiä aktiivisesti ja selkeästi koko muutosprosessin ajan. Muutoksen toteutuessa esille saattaa tulla hidastavia ja estäviä tekijöitä, jotka johtotason pitäisi pystyä hallitsemaan erilaisten keinojen avulla, kuten avoimen keskustelun. Muutoksen ollessa pitkä prosessi on mahdollistettava muutoksessa myös lyhyellä aikavälillä onnistumisia ja positiivisia palautteita välitavoitteiden ja -etappien avulla. Viimeisimmät muutoksen vaiheet ovat

vakiinnuttaminen ja juurruttaminen. Muutoksen myötä tulleet toimintatavat vakiintuvat organisaation toimintaan ajan myötä. Juurtumiseksi kutsutaan, kun muutoksen myötä tulleet toimintatavat ovat muuttuneet luonnolliseksi tavaksi toimia organisaatiossa. (Viitala & Jylhä 2019.)

### **3.4 Esihenkilö muutoksen johtajana**

Muutoksen läpiviemiseen tarvitaan esihenkilöä. Esihenkilö huolehtii toiminnallaan, että organisaatiossa työskentelevät henkilöt ymmärtävät miksi muutos on tarpeellinen, mitä muutos tarkoittaa käytännössä ja miten muutos toteutetaan. (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2014, 18-19.) Muutoksessa esihenkilöllä on useita eri rooleja, suunnittelijasta muutoksen läpiviejiin, johon tarvitaan taitoa johtaa sekä viestiä, hänen täytyy osata huomioida useita erilaisia persoonia sekä osata käsitellä henkilöstössään heräviä tunteita ja vastata heidän kysymyksiinsä. (Salminen 2022, 177-180.)

Esihenkilö johtaa muutosta eikä muutosta ei tapahdu ilman johtamista. Muutosjohtaminen on osa esihenkilön päivittäistä työnkuvaa. Esihenkilö ei voi jäädä odottamaan, että joku muu hoitaisi muutoksen teon hänen puolestaan. Muutoksen käytäntöön viemisessä esihenkilö muodostaa yhteisen päämäärän työntekijöidensä kanssa. Menestyäkseen työelämässä esihenkilöllä on oltava hyvät muutosjohtamisen taidot, kuten taito johtaa muutosta ammattimaisesti. Esihenkilöllä tulisi olla selkeä kaava muutoksen läpiviemiseen ja visio pitkälle aikavälille tulevaisuuteen. Esihenkilön kuuluu toimia organisaation arvomaailman mukaisesti sekä kyetä jatkuvasti kehittämään itseään. (Pirinen 2014.)

Esihenkilöltä odotetaan paineensietokykyä, itsensä johtamisen taitoja sekä kyvykkyyttä kehittyä paremmaksi muutosjohtajaksi. Muutoksen aikana esihenkilöön kohdistuu odotuksia ja vaatimuksia työntekijöiden puolelta. Muutoksen keskellä esihenkilön on tultava toimeen hyvin alustensa kanssa ja kyetä vaikuttamaan heidän käyttäytymiseensä muutoksessa. Muutoksen suunnan näyttäminen työntekijöille on esihenkilön vastuulla. (Pirinen 2014.)

#### **3.4.1 Esihenkilön jaksaminen ja työhyvinvointi muutoksessa**

Hyvä työkyky on edellytys työssä suoriutumiselle. Työkyvykkyys koostuu fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta työkyvystä. Hyvinvoiva ihminen on työkykyinen, kun taas huonosti voiva saattaa

kärsiä työpahoinvoinnista, jolla tarkoitetaan stressiä ja työuupumusta. Työhyvinvointi on monen asian summa ja siitä huolehtiminen on työnantajan ja työntekijän vastuulla. (Viitala & Jylhä 2019.)

Muutosjohtamiseen kuuluu työhyvinvoinnin johtaminen. Esihenkilön jaksaminen muutoksessa on yhtä tärkeää kuin työntekijöidenkin, vaikka siitä ei puhutakaan niin paljoa. Esihenkilökin väsyä ja tarvitsee tukea työhyvinvointinsa ylläpitämiseen. Työnantaja odottaa esihenkilöltä tehokasta työskentelyä muutoksen eteenpäin viemiseksi yhdessä työntekijöiden kanssa. Muutoksen läpiviennin lisäksi esihenkilön täytyy huolehtia päivittäisten työtehtävien suorittamisesta. Esihenkilöön kohdistuu paljon suorittamispainetta, jolloin omasta jaksamisesta tulee huolehtia. (Pirinen 2014.)

Esihenkilön tulee pitää huoli omasta jaksamisestaan tasapainottamalla työ- ja vapaa-aikaansa muutoksen aikana. Esihenkilö näyttää esimerkkiä toiminnallaan henkilöstölleen, jolloin pitkien työpäivien tekeminen ja vapaa-ajan puute näyttäytyy myös henkilöstölle. Esihenkilön uupumisen näkee todennäköisemmin ulkopuoliset henkilöt kuin itse esihenkilö. (Pirinen 2014.)

Esihenkilön uupuminen vaikuttaa muutoksen läpiviemiseen negatiivisesti. Esihenkilö voi lähteä suorittamaan tehtäviään yli energisesti, viimeisillä voimillaan tai mekaanisesti, ilman tunteita. Esihenkilö ei nauti enää työstään, vaan hän suorittaa tehtäviään pakon omaisesti ja toivoo työn loppuvan. Uupuneen esihenkilön keskittymiskyky heikentyy väsymyksen ja stressaantuneisuuden takia, jonka seurauksena hän ei ole kykeneväinen hahmottamaan kokonaisuutta ja tehtävien toimeenpano viivästyy. Kuormittuneessa tilassa työtehtävien suorittaminen tuntuu entistä raskaammalta ja esihenkilö stressaantuu entisestään. Huoli tehtävien aikaansaamisesta kasvaa entisestään. Muutoksen edetessä kiireellisesti, esihenkilön työhyvinvointi voi jäädä huomaamatta, siksi on tärkeää alusta asti kiinnittää huomiota esihenkilön työssä jaksamiseen. Työkyvykkyyden heikkeneeseen ja uupumiseen tarjotaan apua useissa organisaatioissa työterveyden kautta. Työkuormaa voidaan vähentää jakamalla tehtäviä useammalle henkilölle tai esihenkilö voi väliaikaisesti luopua esihenkilötehtävistään. (Pirinen 2014.)

### **3.4.2 Esihenkilö itsensä johtajana**

Itsensä johtamisen osa-alueita on ajattelu, sisäinen motivaatio ja toiminta. Hyvä itsetuntemus ja sinut itsensä kanssa oleminen ovat tärkeässä asemassa työelämässä menestymisen kannalta. It-

sensä johtamisen taidon avulla elämän hallinnan tunne lisääntyy ja stressi vähenee. Jokainen johtaa itseään päivittäin tarkoituksella tai tarkoituksettomasti. Teemme jatkuvasti valintoja omien tekemisten ja mielenkiinnon kohteiden suhteen. Kun tuntee itsensä, tietää omat rajansa. Työ- ja yksityiselämän välille on löydettävä tasapaino. (Aarnikoivu 2010, 99–101.)

Esihenkilön on kyettävä johtamaan itseään sekä suuntaamaan voimavaransa oikein onnistuakseen johtamistehtävässä. Esihenkilön on huolehdittava riittävästi ja monipuolisesti omasta sekä ympärillä olevien ihmisten hyvinvoinnista. Luottamusta alaisiinsa rakentaakseen esihenkilön on oltava aito oma itsensä ja näytettävä todellinen persoonansa. Itsensä johtaminen edellyttää esihenkilöltä itsetuntemusta. (Aarnikoivu 2010, 81–83.)

Itsetuntemuksen avulla tunnistetaan omia vahvuuksia sekä kehittämiskohteita. Hyvin itsensä tunteva henkilö tunnistaa mahdollisuutensa, uskaltaa luottaa itseensä sekä kykyihinsä ja kykenee hallitsemaan epävarmuutta tulevaisuudesta. Omien motivaatiotekijöiden tunnistaminen auttaa työelämässä. Motivaatio, eli sisäinen voima vaikuttaa ihmisten tapoihin toimia tavoitellessaan heidän haluttavia asioita. (Aarnikoivu 2010, 43–50.) Itsetuntemuksen avulla esihenkilö tuntee itselle luontaisen käytöksen erilaisissa tilanteissa, jonka avulla hän kasvattaa ymmärrystä omasta toiminnastaan ja tunteistaan. Tunnistaessa omat normaalit käyttäytymistavat esihenkilö oppii hahmottamaan omat mukavuus- ja epämukavuusalueet sekä omat vahvuudet ja kehittämiskohteet. Realistiset käsitykset omasta toiminnasta mahdollistaa esihenkilön kehittymisen. Oma käsitys itsestään esihenkilönä voi pohtia erilaisten kysymysten avulla kuten mitkä ovat omat tavoitteet, miten työtään toteuttaa, millainen olen esihenkilönä ja miten voisin kehittää omaa toimintaani. (Aarnikoivu 2010, 81–83.)

### **3.5 Muutosviestintä**

Viestintä tulee aloittaa hyvissä ajoin. Alaisten tulee kuulla muutoksesta johdolta, eikä käytävillä liikkuvista huhupuheista. Yleensä muutostarpeen syntyessä muutosta suunnitellaan pitkään johtotasolla, kokouksia käydään useita, mutta muutoksesta ei lähdetä viestimään, jos vain muutama asia olisi kerrottavana. Näin ollen johtotaso on tietänyt tulevasta muutoksesta paljon kauemmin alaisiin verrattuna. (Myllymäki 2018, 17–18.)

Muutostahdon synnyttämiseen sekä ylläpitämiseen ja muutosvastarinnan pienentämiseen tarvitaan muutosviestintää, jonka avulla kerrotaan syyt muutoksen tarpeellisuudelle sekä miten muutos muuttaa toimintaamme. (Myllymäki 2018, 13.) Muutosprosessiin kuuluu kaksi puolta, jotka ovat toiminta ja viestintä. Viestintä on osana kaikkia toimenpiteitä, joten siihen kannattaa panostaa. Viestiä tulee niin kauan, että jokainen on ymmärtänyt muutoksen olevan todellista ja syyt muutoksen taustalta. Viestinnän ollessa puutteellista, henkilöstö voi ryhtyä keksimään itse näkemyksiään, jonka perusteella syntyy huhupuheita. Huhupuheet liikkuvat nopeasti ja niitä uskotaan yhdelläkin toistolla, kun taas johtotasolta tulevan viestinnän uskomiseen saatetaan tarvita 17 toistokertaa. Alaiset tarvitsevat epävarmoissa tilanteissa lisää tietoa ja monimutkaisissa tilanteissa mahdollisuutta keskustella avoimesti. (Valpola 2004, 62–63.)

Muutoksesta lähdetessä viestimään muutosviestin viestittäjän on kohdennettava viestintä niin, että vastaanottaja ymmärtää sanoman niin kuin se on tarkoitettukin. Muutosviestinnässä oleellista on viestien selkeys ja yhteneväisyys. Viestien tulee olla suunniteltuja eikä edeltävien viestien asioita voida kumota seuraavissa viesteissä. Viestinnän avulla henkilöstölle selviää muuttuvatko työtehtävät, työpaikka tai työtiimi, säilyvätkö sopimukset samanlaisina ja muut sosiaaliset etuudet. (Valpola 2004, 63–64.) Viestiä tulee tarpeeksi, mutta ei liikaa. Jatkuvan viestinnän myötä oleellinen informaatio voi kadota vähemmän tärkeiden viestien alle. Viestinnän tulee olla vuorovaikutuksellista, sillä ainoastaan henkilöstöön kohdistuva yksisuuntainen tiedottaminen voi heikentää muutokseen sitoutumista. (Salminen 2022, 95–95.)

Viestinnän toteuttamista ja kohdentamista helpottaa etukäteen tehty viestintäsuunnitelma, niin pienessä kuin isossakin muutoksessa. Suunnitelmaa lähdetessä tekemään on hyvä laatia sidosryhmäanalyysi, jonka avulla jaetaan organisaation työntekijät omiin ryhmiinsä. Ryhmäjaon avulla suunnitellaan, miten mikäkin ryhmä otetaan huomioon ja miten kenellekin viestitään. Muutosviestintää on niin kirjallista kuin suullistakin ja viestiä voi useiden eri kanavien kautta, kuten esiintymällä koko henkilöstön edessä, jakaa videoklippin työpaikan omalla sivustolla, lähettää sähköpostiviestiä tai jakaa kirjoituksia henkilöstön keskustelupalstalla. Kirjallisen viestinnän lisäksi on tärkeää käyttää suullista viestintää täydentääkseen toisiaan. (Myllymäki 2018, 63–65.)

### 3.6 Onnistuneen muutoksen tekijät

Muutoksen onnistumiseen vaikuttaa useat eri tekijät. Ponteva (2010) tuo esiin muutoksessa onnistumisen keinoiksi inhimillisyyden, reiluuden, myönteisyyden, innostuksen ja innostavuuden, pe-  
räänantamattomuuden, kannustavuuden sekä yllätyksellisyyden. Työntekijät ovat tottuneet omaan  
työnkuvaansa, ja toimivassa työyhteisössä jokaisella on oma roolinsa. Muutos saattaa herättää  
heissä erilaista epävarmuutta. Alaisia tulee tukea ja kuunnella. (Ponteva 2010, 85, 105–106.)

Esihenkilön pitäisi olla valmis muutokselle. Esihenkilön roolissa muutoksen keskellä pitäisi pystyä  
olemaan oma itsensä, rehellinen itselleen ja pystyä puhumaan tapahtuvista asioista avoimesti ja  
rehellisesti. Kannattaa kertoa mieluummin liikaa kuin liian vähän, uskaltaa tunnustaa, mikäli jotain  
ei tiedä. Mahdollisiin epäonnistumisiin ei tule jäädä pyörimään. Hyviä asioita tulee korostaa ja alai-  
sia pitää kannustaa. Muutoksen keskellä esihenkilön tulisi niin innostua asioista kuin innostaa alai-  
siaankin. (Ponteva 2010, 90–110.)

Esihenkilön tulisi kohdata alaisensa ihmisinä ja yksilöinä, tuntea alaisensa nimeltä sekä tuntea hei-  
dän taustansa. Alaiset tulee ottaa tosissaan ja heille on annettava aikaa sopeutua. Kun tuntee  
alaisensa, on heitä helpompaa tukea, motivoida ja kannustaa. Viestinnän tulisi olla tyyliltään posi-  
tiivista ja sanomaa tulisi levittää niin kauan, että se on tavoittanut kaikki. Ihmiset ovat erilaisia, osa  
hyväksyy muutoksen ja osa ei. Heitä tulee tukea, ei lisätä heidän tuskaansa. On tärkeää, että työn-  
tekijät kokevat tekevänsä merkityksellistä työtä sekä tuntevat kuuluvansa työyhteisöön. (Ponteva  
2010, 90–109.)

### 3.7 Muutokseen suhtautuminen

Muutoksen herättämiä tunteita ei tule kieltää eikä tuomita, niille tulee antaa aikaa. Henkilöstössä  
heräävät tunteet kannattaa hyväksyä ja selvittää syyt tunteiden taustalla. Vaikuttaako tunteiden  
syntymiseen henkilöstön kokemukset, uskomukset tai tarpeet? Tunteiden hyväksyminen ei tar-  
koita, että esihenkilö hyväksyisi sen, että henkilöstö ei hyväksy muutosta. Tunteista ääneen puhu-  
mista tulisi arvostaa. Esihenkilön pitäisi yrittää kaivella henkilöstöstä kaikki heräävät tunteet esiin  
ja kuunnella keskeyttämättä heidän tunteensa sekä ajatuksensa. Näytä, että kuuntelet, ymmärrät  
sekä hyväksyt sanoman. Henkilöstöltä kerättyjen ajatuksien ja tunteiden pohjalta esihenkilö voi  
lähteä viemään tunteita positiiviseen suuntaan ja tukea alaisiaan. (Erämetsä 2009, 264–268.)

Muutokset herättävät ihmisissä positiivisia tai negatiivisia tunteita ja reaktioita. Muutokseen voidaan suhtautua proaktiivisesti, jolloin tilanteeseen suhtaudutaan ennakoimalla. Tällöin henkilö valmistautuu tulevaan tilanteeseen ja miettii asioita sen kannalta. Negatiivinen suhtautuminen näkyy etukäteen murehtimisella sekä päättäväisesti vastustamisella, vaikei ymmärrystä tulevasta muutoksesta vielä ole. Reaktiivisella suhtautumisella tarkoitetaan käytössä olevan toimintatavan puolustamista tai passivoitumista. (Hyppänen 2009, 228.) Organisaatiomuutoksien onnistumiseen vaikuttaa henkilöstön suhtautuminen muutokseen. Kun henkilöstöstä löytyy useita henkilöitä, jotka omaa positiivisia tunteita, on yhteistyötä enemmän ja ristiriitoja vähemmän. (Ponteva 2010, 30.)

Muutoksen keskellä esihenkilön tehtävä on kohdata alaisensa. Lähdettäessä läpiviemään muutosta, tunteita herää niin esihenkilössä kuin alaisissakin. Esihenkilön on tunnistettava ensin omat tunteensa auttaakseen muita. Muutoksen keskellä esihenkilön on tehtävä kalenteriinsa tilaa vapaamuotoiseen keskusteluun alaisten kanssa. Pienetkin keskustelutilanteet ilman suunniteltua asiaalista voivat auttaa koko organisaatiota kehittymään. (Ponteva 2010, 27–28.)

### **3.8 Muutosvastarinta**

Muutos voi olla työntekijöiden silmissä järkevä tai ei-järkevä. Muutoksen ollessa perimiltään järkevä, muutosvastarintaa aiheuttaa muutoksen lieveilmiöt, joita ovat yksilön omat epäilyt sopeutumisestaan ja oman osaamisensa riittämisestä. Kyseisestä lieveilmiöstä voidaan puhua myös oppimisahdistuksena. Muutoksen ollessa perimiltään ei-järkevä, on luonnollista vastarinnan syntyminen. Silloin vastustaminen esiintyy häiritsemisenä ja vastaan laittamisella, jolloin muutoksen eteen ei tehdä mitään vaan odotellaan passiivisena tapahtuvia muutoksia. (Myllymäki 2018, 10–11.)

Muutosvastarinta syntyy, kun muutosta ei haluta tai ymmärretä eikä mahdollisuutta päätöksenteokoon anneta. Ihminen aloittaa vastustamisen, kun hän ei koe kykenevänsä vaikuttamaan asioihin. Muutosvoiman puute aiheuttaa muutosvastarintaa. (Piha & Sutinen 2019.) Ihmisten syyt vastustaa muutosta ovat yleensä inhimillisiä ja ymmärrettäviä. Muutoksen tuomat muutokset totuttuihin rutiineihin saattaa herättää työntekijöissä negatiivisia reaktioita. Muutosvastarintaan liittyviä syitä on monia, esimerkkinä tietämättömyys, ymmärtämättömyys, pelko vanhasta luopumisesta, haluttomuus muuttua, kriittisyys, epävarmuus ja tyytymättömyys. (Pirinen 2014.)

Muutosvastarintaa ei kannata kieltää, vaan kannattaa lähteä miettimään syitä vastustamisen taustalla. Aktiiviseen ja avoimeen vastarintaan on helpompaa puuttua mahdollisen syvällisen keskustelun ja kuuntelun avulla. Esihenkilön tulee kuunnella ja keskustella alaisten kanssa muutoksesta johtuvista vaikutuksista. Tällaisissa tilanteissa esihenkilö voi nostaa esiin muutoksen positiivisia puolia sekä tuoda esiin varhaisen vaiheen onnistumisia. Passiivinen muutosvastarinta ilmenee avoimen keskustelun sijaan sitoutumisen puutteena, joka esiintyy heikenneenä työkyynä, lisääntyneillä sairaspöissaoloilla, riitoina henkilöstön kesken sekä viestinnän häiritsemisellä. Passiivinen muutosvastarinta ei ilmene johtotasolle, mikäli he ovat etäännyttäneet alaisensa kauemmaksi johtotasosta, jolloin he eivät saa luotettavaa informaatiota todellisesta organisaation toiminnasta ja henkilöstön ajattelusta. Muutosjohtajan tulisi muistaa, että organisaation virallinen kuvaus ja päivitetäisten toimintojen todellisuus eroaa aina jonkin verran toisistaan. (Salminen 2022, 132–134.)

Muutoksessa tiivistetysti on kyse siitä, kun organisaation toimintatapoja muutetaan tai kehitetään haluttuun suuntaan. Muutosprosessin vaiheita on muutostarpeen määrittäminen, yhteisen näkemyksen luominen, muutoskyvykkyydestä huolehtiminen, toimenpiteet muutoksen läpivientiin sekä toimintatapojen vakiinnuttaminen osaksi toimintaa. Muutoksen suunnittelussa on huolehdittava, että muutokseen vaadittavat resurssit ovat riittäviä sekä muutoksen läpiviemisen lisäksi organisaatiossa jää aikaa perustyötehtävien suorittamiseen. Esihenkilö johtaa muutoksia organisaatioissa ja vastaa alaistensa toiminnasta. Esihenkilö työskentelee alaistensa kanssa, huolehtii, että alaiset ymmärtävät syyt ja tarpeet muutoksen taustalla sekä seuraa alaistensa tunteita ja reaktioita sekä tapoja toimia muutoksen aikana. Esihenkilö vastaa muutosviestinnästä, jonka avulla alaisille kerrotaan muutoksen aikana tapahtuvista asioista. Muutoksen aikana esihenkilö huolehtii omasta sekä alaistensa työhyvinvoinnista. Tärkeässä osassa muutosjohtamista on myös esihenkilön itsensä johtaminen.

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä oli kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Laadullinen tutkimus keskittyy ihmisten omakohtaisten kokemusten ja näkemysten tarkasteluun. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on pyrkiä ymmärtämään henkilöitä, jotka ovat tutkimuksen kohteena ja heidän mielipiteitään tutkittavasta kohteesta. Ymmärtääkseen kohteena olevia henkilöitä on oltava kiinnostunut kyseisten henkilöiden ajatuksista, kokemuksista sekä tunteista. (Puusa, Juuti & Aaltio 2020.)

### 4.1 Tutkimusmenetelmät

Päätutkimuskysymys on ”*Miten kaupan alan esihenkilöt voivat johtaa organisaatioissaan suunniteltuja muutoksia*”. Tutkimuksen suorittamiseen käytin laadullista tutkimusta ja valitsin haastattelumuodoksi teemahaastattelun. Haastatteluissa aineistonkeruumenetelmänä käytin puolistrukturoitua haastattelua. Haastattelujen suorittamisen jälkeen litteroin aineistosta tärkeimmät ja tutkimuksen kannalta oleelliset asiat. Haastattelujen perusteella saatuja tuloksia analysoin sisältöä induktiivisella analyysitavalla, eli aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä.

Teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu on syvähaastattelun tapainen. Teemahaastattelun on suunniteltu etukäteen teemat ja teemojen perusteella kysymykset. Kysymysten teema perustuu tutkimuksen teoreettiseen viitekehukseen. Teemahaastattelussa voidaan keskustelun yhteydessä esittää tarkentavia kysymyksiä haastateltavien vastauksien perusteella. (Tuomi & Sarajärvi 2008, luku 3.1.) Puolistrukturoiduissa haastatteluissa on mahdollista saada jokaiselta haastateltavalta omakohtainen näkemys, kun vastausvaihtoehdot ei ole asetettu valmiiksi. Keskeisin pyrkimys haastattelussa on saada tietoa halutuista asioista mahdollisimman paljon sekä monipuolinen käsitys haastateltavan näkökulmasta. Metodinen etu haastatteluissa on haastateltavien valittavuus sen perusteella, joilla on tietoa etukäteen tutkittavasta aiheesta. (Puusa, Juuti & Aaltio 2020.)

Laadullinen tutkimus toteutettiin puolistrukturoidulla teemahaastattelulla. Haastateltavaksi etsittiin muutama päivittäistavarakaupassa toimiva yksittäinen esihenkilö ja haastattelut hoidettiin yksitellen. Haastateltavissa oli yksi kauppiaspariskunta, joita haastateltiin yhdessä. Haastateltavat pyrittiin etsimään sen perusteella, että haastateltavien esihenkilöiden kokemusvuodet esihenkilötyöstä

vaihtelisivat. Tutkimus rajattiin kuuteen eri esihenkilöön, joiden alaisina toimi 6–7 henkilöä. Rajasin haastateltavat sen mukaan, että esihenkilön alaisina toimisi mahdollisimman saman verran johdettavia.

Laadullisen tutkimuksen osuus alkoi maaliskuussa 2023 laatimalla haastattelun pohjaksi suunnitellun kysymysrunгон. Kysymysrunko suunniteltiin teoreettisen viitekehyksen pohjalta ja kysymykset tehtiin esihenkilötyön, muutosjohtamisen, muutosviestinnän sekä muutoksen herättämien tunteiden teemoista. Haastattelun alussa esitettiin lämmittelykysymyksiä. Kysymysten asettelu suunniteltiin muutoksen läpiviemisen suunnittelun mukaisesti. Kysymysrunko on esitelty liitteissä (Liite 1).

#### **4.2 Aineistonkeruumenetelmät**

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää esihenkilöiden mielipiteitä, näkemyksiä ja kokemuksia esihenkilötyöstä muutosjohtamisessa. Pysin etsimään haastateltavaksi esihenkilöt, joiden kokemusvuotensa esihenkilötyöstä vaihtelisivat, mutta kuitenkin alaisten määrä olisi suurin piirtein sama.

Aloitin keräämään opinnäytetyön tietoperustaa helmikuussa 2023. Keräsin aineistoa teoriaosuuteen perehtymällä alan kirjallisuuteen, jotka käsittelivät johtamista, esihenkilötyötä, organisaatiomuutosta sekä muutoksen johtamista. Etsin teoriapohjaan teoksia Oulun ammattikorkeakoulun ja Oulun kaupungin kirjastoista. Tutustuin useampaan teokseen, ja keräsin opinnäytetyön kannalta oleellisia asioita ylös teoriaosuuteen.

Haastatteluja pidettiin maaliskuun viimeisen viikon ja huhtikuun toisen viikon välisenä aikana. Tarkemmat tiedot haastattelujen ajankohdista ja haastattelun kestoista löytyy liitteistä (Liite 2). Haastattelut vaihtelivat kestoltaan puolen tunnin ja reilun tunnin välillä. Haastattelut toteutettiin puhelimitse sekä kasvotusten tapaamalla yhtä esihenkilöä kerrallaan, lukuun ottamatta yhtä kauppiaspariskuntaa haastateltiin yhdessä. Haastattelukysymykset lähetettiin etukäteen, mikäli haastateltava sitä pyysi. Esitettyjen kysymysten pohjalta haastateltavien kanssa käytiin keskustelua aiheesta. Kaikki esitetyt kysymykset haastattelussa olivat avoimia, jonka myötä haastateltavat pystyivät kertomaan oman mielipiteensä vapaasti ja esille pystyi tuomaan etukäteen tietämättömiä asioita. Haastateltaville kerrottiin etukäteen, ettei opinnäytetyössä tulla kertomaan haastateltavan henkilö-

lisyyttä eikä työpaikkaa, vaan ne tulevat pysymään haastateltavan ja haastattelijan välisenä. Haastatteluissa käytiin läpi esihenkilön työnkuva, muutoksia ja muutosjohtamista sekä esihenkilön työhyvinvointia ja -jaksamista. Haastattelujen alussa pyydettiin lupa äänittää ja tallentaa haastattelu, jotta aineistosta saataisiin mahdollisimman kattava. Äänite luvattiin poistaa heti aineiston valmiiksi saamisen jälkeen. Haastatteluihin osallistuneihin esihenkilöihin/kauppiaisiin viitataan termeillä esihenkilö A, B, C, D, E ja F.

Tutkimuksen eri vaiheissa tulisi tarkastella haastattelun laadukkuutta. Haastattelun laadukkuuteen voidaan vaikuttaa laatimalla hyvä haastattelurunko pohjaksi sekä pohtimalla etukäteen teemojen syventämistä ja mahdollisia lisäkysymyksiä esitettäväksi. Haastatteluvaiheen laadukkuutta parantaakseen tulee huolehtia haastattelun nauhoittamisesta. Haastattelu kannattaa litteroida mahdollisimman pian haastattelun jälkeen. Haastatteluaineiston luotettavuus riippuu haastatteluaineiston laadukkuudesta. Haastatteluaineiston laadukkuuteen vaikuttavia tekijöitä on litteroinnin sääntöjen noudattaminen kokoaikaisesti, onko kaikki haastateltaviksi suunnitellut henkilöt haastateltu ja onko haastattelutallenteiden kuuluvuus riittävä jälkikäteen kuunnellessa. (Hirsjärvi & Hurme 2022.)

Haastattelun laadukkuuteen vaikutettiin suunnittelemalla haastattelukysymykset mahdollisimman hyviksi ohjaamaan keskustelua haastateltavien kanssa sekä pyrittiin johdattelemaan haastateltavia kertomaan omia näkemyksiään. Haastatteluun suunniteltiin valmiiksi lisäkysymyksiä esitettäväksi saadakseni mahdollisimman kattavat vastaukset haluamiini tietoihin. Kaikki etukäteen suunnitellut lisäkysymykset esitettiin haastatteluiden aikana. Lisäksi haastattelun lopuksi esitettiin kysymys ”Jäikö jotain sellaista kysymättä, mitä olisit vielä halunnut kertoa, tai haluatko lisätä vielä jotain?”. Muutama esihenkilö nosti siinä vaiheessa esiin havaintoja johtamisesta yleisesti sekä kertoivat muuten heidän tavoistaan toimia.

### **4.3 Aineiston analyysi**

Sisältölähteistä analyysia lähdetään tekemään päättämällä, mitä aineistosta halutaan käyttää ja mitkä asiat ovat työn lopputuloksen kannalta oleellisimpia. Aineisto kokonaisuudessaan tulee käydä läpi ja sieltä tulee erotella kiinnostuksen kohteena olevat asiat. Muut tutkimuksen kannalta olemattomat asiat jätetään pois tutkimuksesta. Haastatteluista kerättyjen olennaisten asioiden perusteella kirjoitetaan yhteenveto. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Haastattelut kestivät vaihdellen puolesta tunnista tuntiin, jonka aikana haastateltavat ehtivät kertoa todella paljon omia kokemuksia ja näkemyksiään. Haastatteluiden aikana kirjoitin muistiinpanoja sekä äänitin haastattelut. Haastattelun jälkeen kuuntelin aineiston uudelleen ja täydensin muistiinpanojani. Täydennyksen jälkeen aineistosta poimittiin ylös kaikki oleellinen tieto, jotka olivat tutkimuskysymykseen vastaamisen kannalta tärkeitä.

Aineistoa haastattelujen pohjalta oli todella laajasti ja haastatteluiden aikana haastateltavat kertoivat paljon asioita, jotka eivät liittyneet suoranaisesti esitettyihin kysymyksiin. Haastattelujen pohjalta tehtyjen muistiinpanojen avulla lähdettiin tekemään vastauksia tutkimustuloksiin, jolloin muistiinpanoista kerättiin ylös kaikki oleellisimmat asiat, jotta tutkimuskysymykseen saataisi vastaus. Tutkimuskysymykseen vastaamisen kannalta oleellisimpia tietoja oli muutoksen suunnitteluun, muutosjohtamiseen ja muutosjohtajana toimimiseen liittyvät kysymykset. Muutoksen suunnittelusta haluttiin tietää, että miten muutosta on suunniteltu etukäteen. Muutosjohtamisesta haluttiin tietää, että miten on toimittu, miksi näin on toimittu ja miten muutokseen on reagoitu sekä miten alaisissa muutoksen herättämiin tunteisiin esihenkilö on reagoinut. Lisäksi muutosjohtajana toimimisesta haluttiin tietää, miten esihenkilöt huolehtivat omasta jaksamisestaan sekä miten he johtavat itseään. Tietoa esihenkilötyöstä ja muutosjohtamisesta tuli kokonaisuudessa paljon ja osa materiaalista jouduttiin jättämään opinnäytetyöstä pois. Haastatteluista poimittiin muutama suora lainaus tutkimustuloksiin, jotta tutkimustuloksista saataisiin mahdollisimman havainnollistettavat.

Aineiston analyysissä laadukkuuteen vaikutettiin tekemällä litterointi heti haastattelun jälkeen ja panostamalla haastatteluaineiston äänittämisen laadukkuuteen testaamalla äänittämistä etukäteen.

## 5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää millaisilla keinoilla päivittäistavara-kaupoissa toimivat esihenkilöt johtavat alaisiaan muutostilanteissa. Tutkimus toteutettiin haastatteluina puhelimen välityksellä sekä kasvotusten keskustelemalla ja kysymykset oli laadittu etukäteen. Laaditut kysymykset toimitettiin etukäteen haastateltaville esihenkilöille niissä tilanteissa, kun esihenkilöt itse sitä pyysivät. Kaikki esitetyt kysymykset olivat avoimia ja haastattelut tehtiin kuudelle päivittäistavara-kaupassa toimivalle kauppiaille, joista kaksi haastateltavaa oli kauppiaspariskunta. Heitä haastateltiin yhdessä. Yksi esihenkilö perui haastattelunsa hieman ennen haastattelun alkua kiireensä vuoksi, jonka myötä yhteen haastatteluun etsittiin uusi haastateltava. Opinnäytetyön tutkimustulokset on saatu kuudelta kauppiaalta/esihenkilöltä, joilla on eri mittaiset taustat ja kokemukset kaupan alasta ja yrittäjänä sekä esihenkilönä toimimisesta.

### 5.1 Esihenkilön työnkuva

Haastateltavien esihenkilöiden kanssa ensimmäisenä käytiin työnkuvaa, mitä työ pitää sisällään ja millaisia työviikkoja esihenkilöt tekevät sekä millaisena johtajana esihenkilöt näkevät itsensä. Lisäksi läpi käytiin, että millaisia tiimejä esihenkilöillä on johdettavana sekä onko kauppiaan vastuita jaettu vai vastaako kauppias itse kaikesta.

*”Johtamista yleisesti ottaen ei kannata ajatella liian monimutkaisesti. Johtamiseen kuuluu empatiaa ja kyvykkyyttä asettua toisen asemaan. Ei ole yhtä oikeaa johtamistapaa kaikille, vaan pitää sopeutua, toisille pitää sanoa eri tavoin kuin toisille. Alaisia tulee johtaa yksilöinä.”* (Esihenkilö A, 29.3.2023.)

Esihenkilö A on toiminut kauppiana viiden vuoden ajan, ja hän on työskennellyt kaupan alalla 15-vuotiaasta asti. Työnkuvaan kuuluu paljon kaupan peruslattiatyötä, erilaisia kaupan työtehtäviä, markkinointia, henkilöstöjohtamista, kehityskeskusteluita sekä Teams-palavereita. Kauppiana toimiminen on läsnä olemista 24 tuntia vuorokaudessa, vaikka paikalla ei aina olekaan. Työpäivät venyvät pidemmiksi kuin maanantaista perjantaihin klo 8–16 väliselle ajalle. Johdettava tiimi koostuu 7 alaisesta, jonka hän on itse rekrytoinut. Esihenkilö A kuvailee omaa tiimiä parhaaksi tiimiksi ja hänellä on hyvä porukka tällä hetkellä kasassa. Vastuutehtävät on jaettu pääosin Esihenkilö A:n

ja hänen puolisonsa kesken, mutta henkilökuntaa on alettu kouluttamaan sen vuoksi, että vastuuta voitaisi jakaa enemmän tulevaisuudessa. Esihenkilö A kertoo johtamisvahvuutensa olevan ihmislähtöisyys sekä inhimillisuus ja hän pyrkii olemaan helposti lähestyttävä.

*"Pyrin olemaan todella helposti lähestyttävä, mulla on tietenkin se vastuu siinä ja valta, mutta ei sillä tavalla, että istuisin jossain tornin päällä huutelemassa, vaan koitan olla osa porukkaa."* (Esihenkilö A, 29.3.2023.)

Esihenkilö B on työskennellyt kaupassa koko ikänsä, jonka ohella on välillä opiskellutkin. Koke-musta kauppiana toimimisesta on hieman reilu vuoden ajalta. Työnkuvaan kuuluu kaikki kaupan työtehtävät, työtehtävät jakaantuvat niin, että 70 % työajasta käytetään kaupan lattiatyötehtäviin ja 30 % työajasta hallinnollisiin työtehtäviin. Esihenkilö B tekee töitä kuutena päivänä viikossa, pääsääntöisesti työt aloitetaan arkisin 8–9 aikaan ja hän lähtee kotiin, kun se on mahdollista. Pääsääntöisesti sunnuntaiyövuorot kauppias hoitaa itse. Työntekijöitä työyhteisöstä löytyy 6 kauppi-aan lisäksi. Työyhteisö on esihenkilö B:n itse rekrytoima ja hän kuvailee tiimiään hyväksi porukaksi. Työtehtävät on jaettu selkeästi työvuoroille ja osaa henkilöstöstä on koulutettu enemmän, jotta he voivat tehdä vastuullisempiakin työtehtäviä. Esihenkilö B kuvailee olevansa johtajana reilu, jous-tava ja tasapuolinen sekä luotettava työntekijöilleen. Työnantajan näkökulmasta työyhteisössä on luotettava ilmapiiri.

Esihenkilö C:n kauppiasura on alkanut jo vuonna 1997. Hän on kauppias jo neljännessä polvessa. Armeijasta päästessä hänen eteensä tuli ota tai jätä -tilanne, jolloin kauppias ura alkoi. Pitkän kaup-piasuran myötä elämäntilanne on hallinnassa monelta osa-alueelta, jonka myötä pääsääntöisesti työtä tehdään 8 tunnin ajan arkipäivisin. Työtehtävät koostuvat erilaisista työtehtävistä myymälän puolella sekä konttorihommista. Nykyisessä kaupassaan esihenkilö C on toiminut vuodesta 2011 asti. Porukka on ollut jo pitkään yhdessä ja työntekijöitä organisaatiosta löytyy 6 kauppiaan lisäksi. Vastuuta alaisille on jaettu ja vastuut jakautuvat työvuorojen perusteella eikä henkilökohtaisesti. Työvuorojen perusteella jaettu vastuu selkeyttää tilannetta esimerkiksi lomien ja sairauslomien tul-lessa. Esihenkilö C kertoo vahvuutensa johtajana olevan tasapuolisuus kaikkia kohtaan sekä hän pyrkii olemaan helposti lähestyttävä.

*"Vaikka tapahtuu mitä, niin selvitetään muuten kuin huutamalla ja hermoilemalla. Ne on niitä asioita, mitä en ole koskaan oikein ymmärtänyt, miksi joissain niin toimitaan. Mä olen sanonut itsekkin, että rupean vaatimaan täydellisyyttä siinä vaiheessa, kun sitä itsekkin olen."* (Esihenkilö C, 4.4.2023.)

Esihenkilöt D ja E ovat kauppiaspariskunta. Esihenkilö D on työskennellyt 14-vuotiaasta asti kaupan alalla, joten kokemusta kaupan alasta löytyy 13–14 vuotta ja 5 vuotta yrittäjyydestä. Esihenkilö E vaihtoi kaupan alalle entisestä työstään vajaa vuotta aikaisemmin kauppiasuran alkua. Esihenkilö D kertoi, että hänen isosiskonsa toimii kauppiaina, jonka myötä oma kiinnostus kauppiaina toimimiseen heräsi jo 11-vuotiaana. Pääosin töitä kaupalla tehdään arkisin ja satunnaisesti viikonloppuisin, välillä 8 tunnin työpäiviä ja välillä pitempiä. Työtehtäviin kuuluu kaupan lattiatyötehtävät, erilaisten ”meillä tehdyt” -ruokien valmistus sekä hallinnolliset työtehtävät. Esihenkilö D nostaa tärkeänä tekijänä esiin taustatyön tekemisen, eli inspiraation hakemisen sekä markkinoinnin sosiaalisessa mediassa. Kauppiaspariskunta on jakanut hallinnolliset työtehtävät keskenään. Kauppiaiden lisäksi työporukkaan kuuluu 6 työntekijää ja heitä kuvaillaan nuorekkaana ja innokkaana tiiminä, jossa kaikki osaavat kaikkea. Kauppiasuran alussa he tekivät paljon itse, mutta ajan kuluessa vastuuta työntekijöille on jaettu muun muassa antamalla osastovastuita. Osastovastuiden avulla henkilökunnan motivaatiota työhön on pyritty suurentamaan luomalla työnkuvaan vaihtelevaisuutta. Esihenkilöt kuvaavat johtajina vahvuuksiin työn organisoimisen, vuorovaikuttamisen, ihmisten erilaisuuden huomioon ottamisen, joustavuuden sekä esimerkillä johtamisen.

*”Kuuntelen mielelläni henkilökunnan uusia kehitysehdotuksia ja toteutan niitä yhdessä henkilökunnan kanssa.”* (Esihenkilö E, 6.4.2023.)

Esihenkilö F on työskennellyt kaupan alalla koko ikänsä ja kauppiaina hän toiminut 5,5 vuoden ajan. Esihenkilö F toimii kauppiaina yhdessä puolisonsa kanssa. Esihenkilö F on opiskellut kaupan alan tutkinnoista myyjän ammattitutkinnon, esihenkilön tutkinnon sekä kauppiaskoulutuksen. Tällä hetkellä työviikot koostuvat arkipäivisin aamuvuoroista, jolloin hän tekee kaupan perustyötehtäviä sekä huolehtii tilauksista. Työpäivät alkavat aamulla aikaisin ja kotiin hän pyrkii lähtemään klo 15–16. Iltapäivisin hän hoitaa toimistohommat ja kotona iltaisin hän tekee työvuorosuunnittelua sekä hoitaa ne asiat, mitkä on mahdollista tehdä etänä. Alaisia kauppiaille on johdettavana 6, joista 2 on heidän omia tyttäriään. Tämänhetkinen työtiimi opettelee paljon toimintatapoja eikä vakiintunutta toimintatapaa vielä ole. Vastuita alaisille ei ole jaettu. Esihenkilö F kuvailee itseään johtajana lempeäksi sekä empaattiseksi. Hän pyrkii olemaan johtajana mahdollisimman lähellä henkilökuntaansa, sillä töitä tehdään tiiviisti yhdessä.

## 5.2 Muutostarve ja muutoksessa toimiminen

Merkittävänä tekijänä haastatteluista esiin nousi viime vuosien aikana tapahtuneet muutokset maailman tilanteessa, kuten inflaatio, sota sekä koronapandemia. Ihmisten ostokäyttäytymisen muutos on heijastunut päivittäistavarakauppoihin, jonka myötä toimintaa on ollut kehitettävä ja muokattava asiakkaiden mukaiseksi. Pääosin suunnitellut muutokset ovat saaneet muutostarpeen siitä, että kaupan toimintaa tai palveluja on haluttu lähteä kehittämään. Esihenkilöt nostivat esiin myös sellaisia muutoksia, joissa muutosta ei ollut etukäteen suunniteltu, vaan muutostarve oli yllättävä. Sellaisissa tilanteissa muutoksen suunnittelu on tehty nopeasti.

Esihenkilö A kertoo uraansa mahtuvan useita muutoksia, suuriakin. Hän nostaa esiin muutoksia, joita ovat kaupan kehittymisen edeltävän vuoden aikana ja normaali arkea (työtapoja) on kehitetty parempaan suuntaan. Kaupan myynti on alkanut kasvaa, johon on reagoitu muun muassa vastuun jakamisella, sillä esihenkilön vastuulla ei voi olla enää kaikki, koska hänen aikansa ei riitä tekemään kaikkea. Myynnin kasvamisen myötä hommia tuli lisää. Konkreettisimpina muutoksina oli se, ettei esihenkilö A enää päivittäin avaa kauppaa itse, vaan joku työntekijöistä avaa. Työntekijöiden työnkuva muuttui työvuorojen aikaistumisella ja työtehtäviä tuli lisää. Muutosta suunniteltiin etukäteen pyörittelemällä työvuoroja aikajanalla niin että muutos olisi järkevä ja että työtehtävien tekeminen onnistuisi kuin ennen muutostakin.

Esihenkilö B kertoi organisaatiossa tapahtuvan pieniä muutoksia jatkuvasti, sillä maailma on muuttunut viimeisimpien vuosien aikana paljon. Kauppaa pyritään kehittämään jatkuvasti. Suurin muutos on ollut koko henkilökunnan vaihtuminen viimeisimmän vuoden aikana. Ihmisten ostokäyttäytyminen on muuttunut sodan ja energiakriisin seurauksena, jonka myötä organisaatioon kohdistuneiden ulkoisten paineiden vuoksi kauppaa on kehitetty enemmän asiakkaiden näköiseksi. Muutoksen myötä valikoimaa on päivitetty ja valikoimaan on lisätty halvempia tuotteita merkkituotteiden rinnalle. Omien kampanjoiden avulla on luotu hintakuvaa pienemmäksi asiakkaiden silmiin. Muutosta suunniteltiin etukäteen tutkimalla ja tarkastelemalla valikoiman mahdollisuuksia etukäteen.

Esihenkilö C:n pitkään kauppias uraan mahtuu paljon muutoksia. Suurin muutos on tapahtunut ulkopuolisten tekijöiden seurauksena, jolloin toimintaa muokattiin suuresti nopealla aikataululla. Kyseisen muutoksen myötä työntekijöitä jouduttiin irtisanomaan sekä työnkuvat muuttuivat paljon. Lähihistorian muutoksista nostetaan esiin Wolt-ruuankuljetuspalvelun lisääminen kaupan palvelui-

hin. Muutosta tarvittiin pysyttääkseen mukana kehityksessä, mitä maailma vaatii. Esihenkilö C kertoo Woltin olevan ennalta arvattava, sillä etukäteen ei voi tietää, milloin tilauksia tulee. Tämä hankaloittaa muun muassa työvuorosuunnittelua, sillä ei ole mahdollisuutta ennakoita. Työntekijöiden työnkuvaan lisääntyi tilausten kerääminen, mutta lieventääkseen työmäärää viikkotyötunteja lisättiin.

*”Jatkuvasti tapahtuu pieniä muutoksia. Pitää pysyä ajan hengessä, lisätä palveluita, muuttaa kauppa ja kaupan toimintatapoja.”* (Esihenkilö E, 9.4.2023.)

Esihenkilö D ja E kertoivat, että pieniä muutoksia tapahtuu koko ajan kaupan kehittämisen vuoksi. Suurimpina muutoksina esiin nostetaan heidän kauppiasuransa aloittaminen nykyisessä toimipisteessään sekä pakettipalveluiden lisääminen kaupan palveluihin. Pakettipalveluiden osaksi ottaminen kaupan toimintaa koettiin välttämättömäksi kiristyvän kilpailutilanteen myötä. Pakettipalveluiden lisäämiseksi kaupan palveluihin tarvittiin suunnittelua, sillä se vaati remonttia myymälän puolella sekä henkilökunnan kouluttamista. Esihenkilöt kertoivat, että heidän ensireaktionsa pakettipalveluiden ottamiseen oli hieman kielteinen, mutta nopeasti he näkivät potentiaalín kaupan kehittämisessä muun muassa asiakaskunnan lisääntymisenä palveluiden lisääntymisen myötä. Muutoksien suunnittelussa mietitään etukäteen, mitä investointeja muutos vaatii ja onko ne kannattavia, minkälaista koulutusta ja perehdyttämistä tarvitaan, vaikeuttaako muutos päivittäisten työtehtävien tekoa sekä onko muutos kannattava ja saadaanko sen avulla lisäarvoa kaupan toimintaan.

Esihenkilö F nostaa esiin suurimpina tapahtuneina muutoksina myymälässä tapahtuneen remontin sekä haasteellisimman hetken esihenkilönä, kun organisaatiossa huomattiin luottamuksen väärinkäyttö. Luottamuksen väärinkäytön paljastuessa muutos tapahtui nopeasti. Suurin tapahtunut muutos oli, kun henkilökuntaan tuli vaihtuvuuksia ja työyhteisön ryhmädynamiikka horjui. Toimintatapoihin tehtiin muutoksia, jolloin työntekijöiden työnkuva muuttui. Kauppiaat määrivät alaisilleen selkeät ohjeistukset tavoista toimia, joita alaisten tulisi noudattaa. Kyseistä muutosta ei voitu suunnitella etukäteen, mutta esihenkilö F kertoo, että kyseinen tilanne oli opettavainen ja nykyään hän pyrkii ennakoimaan etukäteen. Normaali arjen muutostilanteissa esihenkilö F suunnittelee muutoksien toteuttamista pitkään ja testaa itse, toimisivatko muutokset. Hän miettii tarkkaan, mitä hän vaatii alaisiltaan ja ovatko alaiset kykeneväisiä muutoksen tuomiin työtehtäviin. Esihenkilö F kertoo tekevänsä ajatustyötä paljon.

### 5.3 Muutoksessa johtaminen

Esihenkilöt toivat esiin erilaisia tyylejä muutosjohtamiseen, jokainen toimii eri tavoin. Mutta jokaisessa johtamistavassa korostui esihenkilöiden johtaminen yksilöllisesti, niin että jokaista alaista lähestytään yksitellen. Jokaista alaista johdetaan sen mukaan, millä tavoin esihenkilö kokee parhaakseen lähestyä. Viestintäkeinoista esiin nousee kasvotusten keskusteleminen sekä WhatsAppissa tiedottaminen koko henkilöstölle, tällöin tieto tavoittaa kaikki yhtä aikaa. Päivittäistavara-kaupoissa työskentelevät henkilökunnat työskentelevät usein eri vuoroissa, jonka myötä esihenkilöt kokevat yhteisen kasvotusten tapaamisten järjestämisen lähes mahdottomaksi.

Esihenkilö A kertoi johtavansa pääsääntöisesti esimerkillä. Kyseisessä muutoksessa esimerkillä oli mahdotonta, sillä hän ei ollut itse aamuisin paikalla. Esihenkilö A kertoo, että hän tekee tehtävien jaot ja roolitukset selkeäksi sekä viestii asioista. Hän varmisti etukäteen suunnittelemalla ja kouluttamalla, että muutoksen myötä tulevista työtehtävistä selviydytään, eikä henkilökunta rasitu työmäärästä. Työyhteisössä viestitään kasvotusten ja WhatsAppissa, kaikille kerrotaan sekä varmistetaan yksilöittäin, että tieto on tavoittanut jokaisen.

Esihenkilö B:n johtamistapaa ohjaa tausta valmentavasta johtamisesta, joka on jäänyt myös hänelle itselle käyttöön. Lisäksi hän johtaa paljon esimerkillään, sillä töitä tehdään paljon yhdessä. Esihenkilö B pyrkii antamaan alaisilleen vapautta sekä rohkaisee työntekijöitään tekemään itsenäisiä päätöksiä. Viestintä tapahtuu WhatsAppin välityksellä sekä ilmoitustaulun kautta. Henkilöstöltä pyydetään kiittäminen, mikäli viestissä oleva asia on todella tärkeä. Esihenkilö tapaa henkilöstöstään suurimman osan päivittäin, joka mahdollistaa avoimen keskustelun.

Esihenkilö C johtaa alaisiaan fiiliksen mukaan, johtaa sen mukaan, minkä parhaaksi näkee. Koko työporukkaa ei voi johtaa samalla tavalla, vaan jokaista pitää johtaa yksilönä. Johdettavat ovat persoonina erilaisia ja osa ei kestä kritiikkiä ollenkaan. Työyhteisössä tiedotetaan asioista WhatsAppin avulla sekä asioista keskustellaan kasvotusten. Esihenkilö C pyrkii käymään kaikki asiat läpi henkilökunnan kanssa, niin että jokainen ymmärtää viestin sanoman oikein, jotta väärinymmärryksiltä ja huhupuheilta vältyttäisiin. Esihenkilö C pyrkii keskustelemaan alaiensa kanssa mahdollisimman luontevissa tilanteissa, kuten hän menee purkamaan kuormaa yhdessä alaisensa kanssa, jonka lomassa voi keskustella asioista kuin asioista.

*”Kaikista asioista viestitään kaikille avoimesti, ettei jää mitään sellaista, että joku tietää jostain enemmän kuin toinen, että kaikki ollaan tosiaan samalla viivalla ja kaikki kuulee sen saman. Mä en salaile täällä mitään, vaan me eletään täällä kaikki hyvin avoimesti.”* (Esihenkilö B, 30.3.2023.)

Esihenkilö D kuvailee tapaansa johtaa esimerkillä sekä hän pyrkii olemaan innostava ja näyttää innostumistaan alaisilleen. Esihenkilö E johtaa alaisiaan mukaan ottamalla sekä yhdessä tekemisellä. Alaisia kannustetaan mukaan. Työyhteisössä viestintäkeinoina käytetään WhatsAppia, jossa kommunikoidaan sekä tieto saavuttaa nopeasti kaikki. Lisäksi asioista keskustellaan avoimesti kasvotusten työyhteisössä. Tapahtuessa suurempia muutoksia henkilökunnalle selvitetään tarkemmin mitä tapahtuu, mitä muutos vaatii sekä miten toimintatavat muuttuvat yleisesti.

Esihenkilö F kertoo, että hän johtajan asemassa koittaa pysyä asioissa mukana alaisten kanssa, kuuntelee alaisiaan tosi paljon ja pyrkii pysymään aina askeleen edellä. Hän pyrkii olemaan kartalla, miten hänen työntekijänsä voi ja työntekijöiden henkilöstökemioista. Esihenkilö F johtaa alaisiaan tasa-puolisesti ja huomioi työntekijänsä tarpeet tavoissa johtaa. Työyhteisössä viestitään kertomalla alaisille asiat kasvotusten sekä WhatsAppia käyttäen. WhatsApp-ryhmässä kauppias tiedottaa alaisille työvuorot sekä kiireelliset asiat, mutta työntekijöiden vastaukset näkee vain kauppias. Viikkopalaverien käyttöönottoa on toivottu henkilökunnan puolesta ja niiden käyttöönottoa on suunniteltu.

#### **5.4 Esihenkilön ja alaisten reagoiminen muutokseen**

Esihenkilöiltä kysyttiin haastatteluissa, millaisia tunteita heillä sekä heidän alaisillaan heräsi muutosprosessin aikana. Haastatellut esihenkilöt nostivat esiin alaisissaan heränneitä tunteita, joita on herännyt muutostarpeen syntyessä. Pääosin heränneet tunteet olivat positiivisia, sillä muutoksen on uskottu olevan hyvä ja tarpeellinen. Muutamassa tilanteessa muutostarve on herättänyt kielteisiä tunteita sekä pelkoa ja jännitystä tulevasta. Esihenkilöt kertoivat keskustelleensa alaiensa kanssa avoimesti tunteista ja muutokseen liittyvistä asioista.

*”Pitää saada työntekijät ymmärtämään, että miksi tehdään ja miten tehdään, työntekijöiden pitää ymmärtää syyt ja tarkoitukset sama onko mikä muutos sitten kyseessä. Asiaa pitää aukaista enemmän, eikä voi vaan sanoa että ”tehkää näin”.”* (Esihenkilö A, 29.3.2023.)

Esihenkilö A kertoi, ettei hän ole huomannut alaisissaan muutosvastarintaa tapahtuneisiin muutokseen. Muutostilanteissa on keskusteltu avoimesti ja selitetty työntekijöille, miksi jatkossa toimitaan eri tavoin. Asiaa pohditaan yhdessä keskustelun kautta niin, että jokaisella on äänioikeus ja mielipiteitä saa tuoda esiin.

Esihenkilö B ei ole huomannut alaisissaan suuria reaktioita, vaan asiat ovat sujuneet neutraalisti. Alaisia autetaan sopeutumaan muutokseen olemalla läsnä ja mukana asioissa. Hän painottaa alaisilleen, että aina voi kysyä mitä vaan ja pyrkii luomaan henkilöstölleen kuvan, että yhteyden ottamisen kynnyks olisi mahdollisimman matala.

*”Mä olen omasta päästä yrittänyt selvittää, eikä tämä ole mitään virallisen oppikirjan tulosta. Eli aika paljon minulla on ollut sitä, että olen yrittänyt puhua ja selvittää sitä asiaa ja olen yrittänyt kertoa sen muutoksen tärkeydestä.”* (Esihenkilö C, 4.4.2023.)

Esihenkilö C:n johtamassa organisaatiossa alaisissa on herännyt muutosvastarintaa. Muutosvastarinta näkyi niin, että alaiset omissa piireissään mutisivat keskenään muutoksen aiheuttamista tunteista. Muutosvastarinta näkyi ennen muutoksen varsinaista alkua. Alaisissa heräsi tunteita ”ei me ehditä”, ”ei siitä tule mitään” ja ”millä ajalla se tehdään?”. Kun alaisten mietinnät tulivat esihenkilö C:n korviin, esihenkilö keskusteli henkilöstön kanssa asioista avoimesti. Esihenkilö C epäilee muutosvastarinnan syntyneen totuttujen tapojen muuttumisesta. Työyhteisössä on oltu pitkään yhdessä ja totut roolit ja tavat ovat muodostuneet päivittäisiksi rutiineiksi.

Kun toimintatapojen tehokkuutta lähdettiin työstämään, osa esihenkilö D:n ja E:n alaisista ei reagoi muutokseen mitenkään, kun taas osasta muutosvastarinta oli havaittavissa heti asiasta tiedottaessa. Osa alaisista ei halunnut toimintatapoihin muutoksia eikä kehittää toimintaa. Muissakin tapahtuneissa muutoksissa alaisissa on huomattu samaa, osa reagoi negatiivisesti, kun taas osa innostuu uusista mahdollisuuksista. Esihenkilöillä D ja E on tapana ennen muutoksen läpivientiä keskustella alaisten kanssa avoimesti sekä käydä läpi yksilöittäin, miten kenenkin työnkuva muuttuu.

Esihenkilö F kertoi, että muutoksen alkutaipaleella alaiset olivat ensimmäiseksi järkyttyneitä, jolloin tarvittiin paljon keskustelua apua työyhteisössä. Pian pahimman järkytyksen jälkeen alaiset rupesivat ajattelemaan asiaa niin, että ”nyt näytetään kaikille, että me pärjätään keskenään”. Alaiset pyr-

kivät olemaan mahdollisimman lojaaleja kauppiaita kohtaan. Alaisia sopeutettiin muutokseen keskustelemalla ja olemalla tukena mahdollisimman paljon. Esihenkilö F kertoi kuuntelevansa miten alaiset alkavat reagoimaan muutokseen, kuuntelee heidän murheensa ja lähtee sen pohjalta tarttumaan asioihin ja tekee korjausliikkeitä sekä muutoksia sen mukaan.

## **5.5 Esihenkilön oma jaksaminen ja työhyvinvointi muutoksessa**

Kaikki esihenkilöistä nostivat omasta jaksamisestaan esiin merkittävänä tekijänä vapaa-aikansa, jolloin esihenkilöt pyritään tekemään asioita, mitkä eivät liittyisi työelämään mitenkään. Esihenkilöiden vapaa-aikaan sisältyy erilaisia urheiluharrastuksia, jotka he kokevat rentoutumiskeinokseen. Toisena merkittävänä tekijänä esiin nousi työskentely pääosin arkisin, jolloin viikonloppuisin jää aikaa pitää vapaata. Haastatelluista esihenkilöistä vain kaksi nostaa esiin itsensä johtamisen keinoja.

Esihenkilö A kertoi, että ennen kotiin syntynyttä jälkikasvua hän saattoi olla aamusta iltaan kaupalla. Nykyään hän ottaa aikaa myös perheelle, jonka myötä työaikaa on määrällisesti vähennetty. Vapaa-aikaan kuuluu harrastuksia, joita ovat kelkkailu, salibandy, jääkiekko ja golfaus. Hän ajattelee, että mikäli kauppiastyö alkaa jossain vaiheessa ahdistamaan liikaa, aina on mahdollista vaihtaa uusiin hommiin. Esihenkilö kertoi, ettei hänen tapaansa kuulu lukea itsensä johtamisen kirjoja tai lähteä kursseille. Hän mieluummin harrastaa urheilua, jonka jälkeen hän miettii, että mitä voisi jatkossa tehdä paremmin.

Esihenkilö B pitää rutiineista ja hän tekee pääsääntöisesti tietyt työvuorot. Isoimpana tekijänä hyvinvointiinsa hän kertoo olevan sen, että hän ei saavu avaamaan kauppa aamulla kuudelta, vaan tulee töihin 8–9 aikoihin, joka mahdollistaa kunnon yöunet. Hän pitää tärkeässä roolissa vapaa-aikaa sekä harrastuksiaan, joihin kuuluu padelin pelaaminen. Rentoutumiskeinona toimii harrastukset. Esihenkilö B ei tuo esiin itsensä johtamisen keinoja.

Esihenkilö C:n työhyvinvointiin vaikuttava tekijä on viikonloppuvapaat, jolloin hän viettää aikaa perheensä kanssa. Perheen kanssa tehdään erilaisia aktiviteetteja, kuten hiihdetään ja käydään laskettelemassa. Aktiviteettien avulla pääsee irti arjesta. Esihenkilö C kertoi, että hänen mielestään

kotona vietetyt viikonloput ovat ”ajan hukkaa”. Parhaimpana nollauskeinona hän kokee olevan metsään lähtemisen. Esihenkilö C kertoo, ettei hänellä ole enää palavaa kehittämisen himoa itseensä, sillä hänellä on jo pitkä työura takana.

Esihenkilö E pitää tärkeimpänä itsensä johtamisen keinona sitä, että uskoo omaan tekemiseen ja uskaltaa toteuttaa uusia ideoita. Esihenkilö D kehittää itseään erilaisten podcastien ja äänikirjojen avulla, joissa puhutaan itsensä johtamisesta. Työhyvinvointiin hän panostaa pitämällä huolta fyysisestä kunnostaan ja hänen harrastuksiinsa kuuluu kuntosali, juoksu ja hiihtäminen. Esihenkilö D:n tulevaisuuden suunnitelmiin kuuluu opiskella lisää johtamista. Esihenkilö E suunnittelee omassa päässään tapoja toimia. Hän huolehtii työhyvinvoinnistaan pitämällä huolta omasta fyysisestä kunnosta, sillä se antaa myös henkistä jaksamista. Esihenkilö E huolehtii fyysisestä kunnostaan kuntosalilla käymällä sekä juoksemalla.

Esihenkilö F huolehtii omasta jaksamisestaan erilaisten urheiluharrastusten avulla sekä huolehtimalla omasta kunnosta niin fyysisesti kuin henkisestikin. Hän kertoo rentoutuvansa äänikirjojen avulla ja kulkemalla metsässä. Hän huolehtii henkisestä hyvinvoinnistaan meditoimalla ja käymällä kylmäaltistuksessa. Hän kertoi, että ennen hän teki työvuorot ottaen huomioon työntekijöidensä kaikki toiveet ja teki itse niin sanotut jämävuorot. Tähän on tullut muutos, ja hän tekee pääosin aamuvuorota nykyisin, jolloin hän näkee useammin perhettään ja ehtii harrastaa enemmän. Hän nostaa esiin tärkeänä tekijänä sen, että pitää huolehtia ensin omasta jaksamisesta, jotta voi pystyä tekemään hyvän suorituksen. Esihenkilö F kertoi, että hän hakee itsensä johtamisen rajoja vasta siinä vaiheessa, kun uupuminen yllättää. Esihenkilö F on lukenut muutamia itsensä johtamiseen ja itsestä huolehtimiseen liittyviä kirjoja ja oppaita, sekä kuunnellut ketjun puolesta järjestettäviä Teamseja aiheesta.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET & POHDINTA

Aloitin opinnäytetyöprosessin helmikuussa 2023. Olin alkanut suunnittelemaan aihettani vuoden vaihteen jälkeen ja halusin lähteä tutkimaan kaupan alalla toimivia esihenkilöitä ja heidän työtään. Aihetta rajattaessa pohdin useamman vaihtoehdon välillä muutosjohtamisen, vuorovaikuttamisen ja työhyvinvoinnin väliltä. Aiheen valikoituessa esihenkilötyöhön ja muutosjohtamiseen ja tarkennin rajausta esihenkilöihin, joiden alaisina toimii alle 10 henkilöä. Haastatteluista selvisi, että kaikkien haastateltavien esihenkilöiden alaisina toimii 6–7 työntekijää. Luotettavien lähteiden löytäminen ei tuottanut ongelmia, sillä lähdekirjallisuutta löytyi runsaasti. Aloitin työn suunnitteleamalla teoriaosuuden pääpiirteittäin, jonka jälkeen lähdin tutkimaan kirjallisuutta. Kirjallisuuteen perehtyessä kirjoitin teoriaa samalla ja lopuksi yhdistäessäni tekstejä yhteen muokkasinkin tekstistä yhteneväisempää.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää ja tuoda esille erilaisia kokemuksia ja näkemyksiä esihenkilöiden muutosjohtamisen keinoista päivittäistavarakaupassa. Opinnäytetyön päätutkimuskysymys oli *”Miten kaupan alan esihenkilöt voivat johtaa organisaatioissaan suunniteltuja muutoksia”*. Mielestäni opinnäytetyöni onnistui vastaamaan tavoitteeseen hyvin ja esihenkilöiden kokemuksia ja näkemyksiä saatiin tuotua lukijoille hyvin esille. Toivon, että näkemysten, mielipiteiden ja kokemusten esilletuonti auttaa esihenkilöitä löytämään työhönsä erilaisia näkökulmia sekä antaa esimerkkejä tulevaisuuden esihenkilöille. Opinnäytetyöhön saatiin esimerkkejä erilaisista tavoista suunnitella muutoksia sekä erilaisia muutosjohtamisen tapoja, joita esihenkilöt voivat hyödyntää tulevaisuuden työelämässään.

Opinnäytetyön tutkimusosuuden tarkoituksena oli selvittää, millaisilla tavoilla esihenkilöt johtavat alaisiaan suunnitelluissa muutoksissa. Esihenkilöiden vastausten perusteella alaisia voidaan johtaa monilla erilaisilla johtamisen tyyeillä, joista esiin nousi esimerkiksi johtaminen, valmentava johtaminen sekä alaisten kanssa yhdessä tekeminen. Esihenkilöiltä kysyessäni millaisilla tyyeillä he johtavat alaisiaan, he miettivät vastauksiaan. Esihenkilöt eivät olleet miettineet tyylejään etukäteen. Teoreettista viitekehystä lähtiessä kirjoittamaan olettamukseni oli, että johtamisen tyyleistä suorituksen johtaminen olisi isossa roolissa muutosjohtamista. Kukaan haastatelluista esihenkilöistä ei kuitenkaan nostanut sitä esille. Jokainen esihenkilö pitää tärkeänä yksilöjohtamista. Alaisia tulee huomioida yksilöinä ja esihenkilöt pitävät tärkeänä, että johdettava henkilö ymmärtää hänen kantansa hänen työnkuvaansa liittyvät muutokset. Vaikka teoreettiseen viitekehykseen valituista

teoksista esiin nousi yksilöjohtaminen, teoriaosuutta tehdessä yksilöjohtamista ei pidetty tärkeimpänä tekijänä, vaan enemmän keskityttiin ryhmän ja tiimin johtamiseen kokonaisuutena.

Opinnäytetyöhön haastatellut esihenkilöt toivat esiin erilaisia tilanteita, jolloin muutosta on tarvittu. Muutosjohtamista on tarvittu tilanteissa, kun toimintatapoja on lähetty tehostamaan, palveluita on otettu lisää osaksi toimintaa, työvuorosuunnittelua on muokattu sekä myymälän puolta on remontoitu. Haastatellut esihenkilöt ovat suunnitelleet muutoksia testaamalla muutoksia käytännössä ensin itse, jonka jälkeen muutosta on lähdetty toteuttamaan alaisten kanssa. Joissain muutoksissa on tarvittu myös ulkopuolisten ihmisten apua suunnitteluvaiheessa. Haastatteluissa esille tuotiin suunniteltujen muutosten lisäksi myös odottamattomia muutostilanteita, jolloin suunnitelmallisuus on jäänyt vähemmälle ja sitä on tarvittu kiireellisemmin. Halusin tuoda tutkimustuloksissa esille etukäteen suunniteltujen muutosten lisäksi odottamattomia muutoksia, sillä muutostarpeen yllättäessäkin on tarvittu suunnitelmallisuutta.

Esihenkilöiden työpäivien määrä sekä pituus oli vaihtelevaa, mutta tavoitettavissa on oltava aina. Haastateltavien esihenkilöiden koulutustaustaan kuuluu Keskon järjestämä kauppiaskoulutus, jonka itse haastateltava tai hänen kauppiaspuolisensa on käynyt. Kaikkien haastateltavien esihenkilöiden työnkuvaan kuuluu kaupan erilaiset työtehtävät sekä hallinnolliset työtehtävät. Kaikkien haastateltujen alaisina toimii 6–7 työntekijää. Esihenkilöiden johtamisissa työyhteisöissä oli vaihtelevaisuutta vastuiden jakamisen osalta.

Esihenkilöt kertoivat erilaisia esimerkkejä muutostilanteista, joissa he ovat olleet mukana. Ilmi tuli erilaisia muutoksia, joista suurin osa oli suunniteltu etukäteen, mutta myös ulkopuolisten tekijöiden myötä syntyneitä muutostarpeita. Kaikki haastatellut esihenkilöt kertoivat, että heidän arkeensa kuuluu jatkuvasti pienien muutosten teko toimintatapojen parantamiseksi. Vaikka muutostarpeet syntyvät välillä ulkopuolisten tekijöiden vuoksi, vaaditaan suunnitelmallisuutta silloinkin. Suunnitelmallisuus nopeissa, odottamattomissa muutoksissa jää vähemmälle kuin etukäteen suunnitelluissa.

Muutoksen suunnittelussa ja läpiviennissä tulee huolehtia organisaation resurssien riittävydestä. (Salminen 2022, 39–42.) Muutoksen tuomien työtehtävien lisäksi on huolehdittava myös siitä, että perustyötehtävien suorittamiseen jää riittävästi aikaa. (Valpola 2004, 29.) Esihenkilöt nostivat esiin erilaisia tilanteita, joissa suunnitelma muutoksen eteen oli tehty ennen muutoksen läpiviennin aloittamista. Esihenkilöistä osa suunnittelee muutosta testaamalla muutoksen vaatimia toimenpiteitä

etukätehen itse. Tästä esimerkkinä esiin nousi esihenkilön A tekemä muutos työvuorosuunnittelussa oman jaksamisensa vuoksi, jolloin hän testasi minkä verran mikäkin vaatii aikaa ja miten työvuorot saadaan suunniteltua järkevästi muutoksen jälkeen. Esihenkilö D ja E suunnittelivat muutosta etukäteen tekemällä suunnittelua remontin suhteen ulkopuolisten henkilöiden kanssa sekä selvittämällä, miten henkilökunta koulutetaan muutoksen tuomiin työtehtäviin.

Haastatteluissa kysyttiin niin esihenkilöiden kuin heidän alaiensa reagoiteja muutoksiin. Esihenkilöt eivät nostaneet esiin omia reagoiteja suuremmin, vaan he keskittyivät kertomaan alaiensa reaktioista. Haastatellut esihenkilöt kertovat seuranneensa alaiensa reaktioita muutostilanteissa. Osaan tapahtuneista muutoksista reagointi on ollut positiivista, jolloin alaiset ovat lähteneet innokkaasti ja mielenkiinnolla suorittamaan työtehtäviä. Muutama haastateltu esihenkilö nostaa esiin alaisissa heräkkeen muutosvastarinnan, jolloin alaiset ovat kyseenalaistaneet tai vastustaneet muutosta joko osaksi tai kokonaan. Esihenkilöt auttavat alaisia suhtautumaan muutoksiin keskustelemalla asioista avoimesti sekä huomioimalla alaiensa tunteita ja tukemalla alaisia. Osa esihenkilöistä kertoi, että he kysyvät alaiensa mielipiteitä muutoksiin, jolloin alaiset pystyvät vaikuttamaan muutokseen. Sen avulla esihenkilöt sitouttavat alaisia toimintaan mukaan.

Esihenkilöt viestivät niin muutos- kuin normaali arjentelemissä alaiensa kanssa suullisesti kasvotusten, niin yksilöittäin kuin tiimeittäin sekä työyhteisön WhatsApp-ryhmissä. Osa esihenkilöistä luottaa, että mikäli asioista on viestitty WhatsAppia käyttäen, on alaiset ymmärtäneet viestin, kun taas osa kysyy seuraavalla kerralla alaisensa nähdessä, että onko hän saanut viestin ja ymmärtänyt sanoman.

Työssä suoriutumisen edellytys on hyvä työkyky. Työhyvinvointi on monen asian summa. (Viitala & Jylhä 2019.) Esihenkilön jaksaminen muutoksessa on yhtä tärkeää kuin työntekijöidenkin. Esihenkilöön kohdistuu suorittamisepaineita monesta eri suunnasta, jonka vuoksi omasta jaksamisesta tulee huolehtia. (Pirinen 2014.) Työhyvinvoinnista esihenkilöt huolehtivat pitämällä huolta vapaa-aikansa riittävydestä sekä pitämällä huolta omasta fyysisestä sekä henkisestä jaksamisesta. Fyysisistä jaksamista ylläpidetään erilaisilla harrastuksilla sekä liikunnalla. Haastatelluista esihenkilöistä vain 2 kehittää itsensä johtamisen taitoja erilaisten podcastien ja kirjateoksien avulla.

Opinnäyte antaa monta vastausta tutkimuskysymykseen ”*Miten kaupan alan esihenkilöt voivat johtaa organisaatioissaan suunniteltuja muutoksia*”, eikä yhtä oikeaa vastausta ole. Suunnitelmalli-

suutta muutosjohtamisessa tarvitaan, syntyi muutostarve omasta aloitteesta tai ulkopuolisesta paineesta. Mielestäni tärkeimpänä asiana haastattelujen perusteella esiin voidaan nostaa se, että alaiset ovat erilaisia ja esihenkilöiden tulee tuntea johdettavansa ainakin sillä tasolla, että he tietävät, miten heidän tulisi alaisiaan johtaa. Esihenkilön täytyy tietää, miten hän voi lähestyä alaistaan, sillä ihmiset reagoivat eri tavoin. Myös viestinnässä täytyy huomioida ihmisten erilaisuus, sillä viestien sanoma voidaan ymmärtää usealla eri tavalla ja viestinnän ollessa epäselvää voi syntyä huhupuheita työyhteisössä alaisten kesken.

Opinnäytetyö oli aikataulutukseltaan tiukka, sillä aloituskeskustelu pidettiin helmikuun lopulla ja esitysseminaari sovittiin toukokuun alkuun. Aikataullisesti työ sujui tehdyn suunnitelman mukaisesti. Opinnäytetyön työläin asia oli tehdä päätöksiä teoreettiseen viitekehykseen tulevista teorioista, sillä tietoa johtamisesta, esihenkilötyöstä ja muutosjohtamisesta on todella paljon. Tutkimuksen aineiston keräämiseen haastateltavia oli hankala löytää, sillä useat kysymäni haastateltavat totesivat, että heillä ei ole aikaa. Alun perin tarkoituksena oli haastatella viittä eriä esihenkilöä, mutta halusin kauppiaspariskunnan haastattelun jälkeen opinnäytetyöhön vielä yhden haastateltavan. Opinnäytetyöni kokonaisuutena mielestäni on onnistunut, sillä se pystyy vastaamaan tutkimuskysymykseen ja opinnäytetyötä voidaan hyödyntää tulevaisuuden työelämässä, sillä esiin tuodaan useita erilaisia johtamisen tapoja, joita voidaan hyödyntää työelämässä.

Tutkimuksen luotettavuuteen pyrittiin antamalla lukijalle mahdollisimman uskottava selitys aineiston kokoamisesta sekä analysoinnista. Tutkimuksen kohteena oli kuusi kaupan alalla toimivaa esihenkilöä/kauppiasta. Teoreettisen viitekehyksen lisäksi tutkimuksen tärkeimmät tiedot koostuvat haastateltavien esihenkilöiden vastauksista. Aineistonkeruu tapahtui haastattelemalla esihenkilöitä ja haastattelukysymykset oli suunniteltu etukäteen opinnäytetyön aiheen mukaisesti. Kysymykset pohjautuivat teoreettiseen viitekehykseen. Kysymykset olivat asettelultaan avoimia ja niiden avulla pyrittiin antamaan keskustelulle suuntaa. Haastatteluiden päätteeksi kuuntelin uudelleen nauhoitteet ja täydensin tekemiäni muistiinpanoja. Aineiston analyysissä vastauksia käsiteltiin pitämällä salassa haastateltujen henkilöiden henkilöllisyydet sekä vastauksia pyrittiin käsittelemään mahdollisimman tasapuolisesti.

Opinnäytetyölle jatkoa voisi olla tutkia esihenkilöiden muutosjohtamista ja sen osa-alueita alaisten eli työntekijöiden näkökulmista niin, että työntekijät kertoisivat miten he kokevat minkäkin johtamisen tyylin ja millaisia tunteita ja reaktioita erilaiset johtamistavat heissä herättää. Sen avulla esihenkilöt saisivat tietoa, miten erilaisia johtamistapoja otetaan vastaan ja miten ihmiset odottavat,

että esihenkilöt johtaisivat heitä. Jos tämän tyylinen tutkimus tehtäisiin, voitaisi kerätä useampia alaisia haastateltavaksi esimerkiksi laadullisena tutkimuksena, mutta suljettujen kysymysten avulla. Myös antamalla mahdollisuuden vastata anonyymina voitaisiin saada rehellisempää tietoa.

## LÄHTEET

Aarnikoivu, Henrietta 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: Talentum Media. Hakupäivä 14.3.2023. Alma Talent – Verkkokirjahylly. Vaatii käyttöoikeuden. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezp.oamk.fi:2047/teos/JAEBHXCTDG#/kohta:1/piste:b21>

Aarnikoivu, Henrietta 2010. Työelämätaidot: menesty ja voi hyvin. Helsinki: WSOYpro. Hakupäivä 11.3.2023. Alma Talent – Verkkokirjahylly. Vaatii käyttöoikeuden. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezp.oamk.fi:2047/teos/GAEBIXCTDG#/kohta:3/piste:b2167>

Belias, Dimitrios & Koustelios, Athanasios 2014. ” The impact of leadership and change management strategy on organizational culture.” European Scientific Journal 10 (7), 451–470. Hakupäivä 29.3.2023. [https://www.researchgate.net/publication/261570276\\_The\\_impact\\_of\\_leadership\\_and\\_change\\_management\\_strategy\\_on\\_organizational\\_culture](https://www.researchgate.net/publication/261570276_The_impact_of_leadership_and_change_management_strategy_on_organizational_culture)

Erämetsä, Timo 2009. Teoriasta todeksi – Esimiestyö käytännössä. Helsinki: Talentum.

Fredriksson, Marika & Saarivirta, Toni 2015. Johtaminen eilen ja tänään – johtamisen rooli oppimisen mahdollistajana. Ammattikasvatuksen Aikakauskirja 17 (1), 7–20. Hakupäivä 29.3.2023. <https://journal.fi/akakk/article/view/90152>

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2022. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 2. painos. Helsinki: Gaudeamus. Hakupäivä 24.3.2023. Ellibs. Vaatii käyttöoikeuden. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523458123>

Hyppänen, Riitta 2009. Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.

Järvinen, Pekka 2016. Onnistu esimiehenä. Helsinki: Talentum. Hakupäivä 2.3.2023. Vaatii käyttöoikeuden. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezp.oamk.fi:2047/teos/EABBBXTBBAED#/kohta:ONNISTU\(\(20\)ESIMIEHEN\(\(c4\)\(\(20\)/piste:b0](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezp.oamk.fi:2047/teos/EABBBXTBBAED#/kohta:ONNISTU((20)ESIMIEHEN((c4)((20)/piste:b0)

Järvinen, Pekka T., Rantala, Jukka & Ruotsalainen, Petri 2014. Johda suoritusta. Helsinki: Talentum Media. Hakupäivä 14.3.2023. Vaatii käyttöoikeuden. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezp.oamk.fi:2047/teos/JABBFXCTEB#kohta:Johda\(\(20\)suoritusta/piste:tD](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezp.oamk.fi:2047/teos/JABBFXCTEB#kohta:Johda((20)suoritusta/piste:tD)

Korhonen, Hille & Bergman, Tytti 2019. Johtaja muutoksen ytimessä: käsikirja uudistumismatkalle. Helsinki: Alma Talent.

Myllymäki, Reino 2018. Sano se selvästi! Muutosviestinnän opas. Tuusula: Ketterät Kirjat Oy.

Piha, Kirsi & Sutinen, Mika 2019. Muutosvoimaa – tutkimusmatka moderniin muutosjohtamiseen. Helsinki: Alma Talent Oy. Hakupäivä 13.3.2023. Ellibs. Vaatii käyttöoikeuden. <https://www.ellibrary.com/reader/9789521442230>

Pirinen, Helka 2014. Esimies muutoksen johtajana. Päivittyvä julkaisu. Helsinki: Talentum. Alma Talent – Verkkokirjahylly. Hakupäivä 4.3.2023. Vaatii käyttöoikeuden. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezp.oamk.fi:2047/teos/BABBBXXTBBAED#kohta:ESIMIES\(\(20\)MUUTOKSEN\(\(20\)JOHTAJANA\(\(20\)/piste:b0](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezp.oamk.fi:2047/teos/BABBBXXTBBAED#kohta:ESIMIES((20)MUUTOKSEN((20)JOHTAJANA((20)/piste:b0)

Ponteva, Katariina 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki: WSOYpro. Alma Talent – Verkkokirjahylly. Hakupäivä 12.3.2023. Vaatii käyttöoikeuden. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezp.oamk.fi:2047/teos/GAJBHXCTDG#kohta:1/piste:b255>

Puusa, Anu, Juuti, Pauli & Aaltio, Iiris 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus. Ellibs. Hakupäivä 20.3.2023. Vaatii käyttöoikeuden. <https://www.ellibrary.com/reader/9789523456167>

Ristikangas, Marjo-Riitta & Ristikangas, Vesa 2013. Valmentava johtajuus. 3. painos. Helsinki: Sanoma Pro. Alma Talent – Verkkokirjahylly. Hakupäivä 14.3.2023. Vaatii käyttöoikeuden. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezp.oamk.fi:2047/teos/EACBCXCTDG#kohta:1/piste:b568>

Salminen, Jari 2022. Muutoksen johtaminen – matkaopas organisaation muutosmatkalle. Helsinki: Brik.

Sydänmaalakka, Pentti 2012. Älykäs organisaatio. 8. painos. Helsinki: Talentum.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Valpola, Anneli 2004. Organisaatiot yhteen. 1. painos. Helsinki: Alma Talent Oy. Alma Talent – Verkkokirjahylly. Hakupäivä 1.3.2023. Vaatii käyttöoikeuden. <https://verkkokirjahylly-almatalent.fi.ezp.oamk.fi:2047/teos/BABBXXBTAGIDC#/kohta:1/piste:b429>

Viitala, Riitta ja Jylhä, Eila 2019. Johtaminen: keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Helsinki: Edita. Ellibs. Hakupäivä 2.3.2023. Vaatii käyttöoikeuden. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513776077>

## LIITTEET

### Liite 1: Teemahaastattelu

#### Lämmittely- / aloituskysymykset

- Kertoisitko itsestäsi, kuka olet ja mitä teet tällä hetkellä? Miten olet päätenyt nykyiseen tilanteesi?
- Millainen työnkuvasi on? Mitä työviikkosi pitää sisällään?
- Millainen tiimi sinulla on johdettavana? Montako alaista sinulla on johdettavana päivittäin? Oletko jakanut tiimissä vastuita? Jos olet, miten?
- Mitkä ovat sinun vahvuutesi johtajana? Miten alaisesi kuvaisivat sinua?

#### Muutosjohtamisesta

- Onko organisaatiossa tapahtunut muutoksia?
- Miksi muutosta tarvittiin? Millainen muutos oli?
- Mitä muutoksen aikana tapahtui?
- Miten toimit? Miten itse reagoit muutokseen?
- Miten alaiset reagoivat muutokseen?

#### Mahdollisia kysymyksiä esittäväksi

- Miten suunnittelet ja valmistelet muutoksen?
- Miten johdat alaisiasi muutoksessa? Mitä erilaisia johtamisen menetelmiä olet käyttänyt muutoksessa johtamiseen?
- Miten viestit muutoksesta? Millaisilla keinoilla viestit?
- Miten autat alaisiasi sopeutumaan muutokseen? Millaisia reagoiteja olet huomannut alaisiasi muutoksessa ja muutosjohtamisessa? Miten huomioit alaisiesi tunteita muutoksessa?
- Miten johdat itseäsi muutoksessa? Miten huolehdit omasta työhyvinvoinnistasi muutoksessa?

## Liite 2. Haastatteluiden kestot ja päivämäärät

Haastattelu A	33 min	29.3.2023
Haastattelu B	35 min	30.3.2023
Haastattelu C	58 min	4.4.2023
Haastattelu D & E	1 h 5 min	6.4.2023
Haastattelu F	49 min	13.4.2023