

ORGANISAATION SISÄISTEN MUUTOSTEN KÄSITTELY

Case: Green House Suomi

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden laitos
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Syksy 2010
Pauliina Mäkiäho

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

MÄKIAHO, PAULIINA: Organisaation sisäisten muutosten käsittely
Case: Green House Suomi

Liiketalouden opinnäytetyö, 45 sivua, 14 liitesivua

Syksy 2010

TIIVISTELMÄ

Tutkimuksessa selvitetään organisaation sisäisten muutosten käsittelyä caseyrityksessä. Tavoitteena on löytää kehitystä vaativat muutosjohtamisen osa-alueet. Tutkimuksen pääongelma on selvittää, miten Green Housen tulisi muuttaa sen nykyistä tapaa johtaa muutoksia, jotta sopeutuminen muutoksiin ja niiden eteenpäin vieminen sujuisivat mahdollisimman kivuttomasti. Alaongelmana tutkitaan, ilmeneekö Green House Suomen muutosjohtamisessa tilanteita tai reaktioita, joita tiimijohtajien tai henkilökunnan on vaikea hoitaa sekä tulisiko Green House Suomen ottaa muutosjohtaminen, tai sen osa-alueita, mukaan tiimijohtajien koulutusohjelmaan.

Tutkimuksen teoriaosuus on koottu johtamisen, muutosjohtamisen sekä organisaatiomuutoksen alan ajankohtaisesta kirjallisuudesta sekä julkaisuista. Teoriassa käsitellään muutosjohtamista, muutosprosessia, rooleja sekä muutostoiminnan aikaansaamia tunteita ja defensejä sekä alan työkaluja yleisellä tasolla. Empiiriosassa osassa työtä sivutaan caseyrityksen toimialaa, suoramyyntiä. Suurin huomio osiossa kiinnittyy laadulliseen tutkimukseen. Empiirinen tutkimus koostuu caseyrityksen henkilökunnan ja tiimijohtajien haastatteluista, aineiston analysoinnista ja peilaamisesta teoriaan sekä johtopäätöksistä. Haastattelut toteutettiin loma-kehaastatteluina.

Tutkimuksen tuloksena voidaan todeta caseyrityksen olevan aktiivinen muutosjohtamisen suhteen. Kommunikointia on runsaasti, asenne on avoin ja keskusteltava. Yrityksen on mahdollista lisätä hallitumpaa johtamista laajentamalla hieman muutosprosessia. Muutaman uuden työkalun, kuten muutostarpeen ja -tavoitteen, voittojen julistuksen ja vanhasta luopumisen mukaan ottaminen toimintaan selkeyttäisi jatkuvaa muutosmylläkkää tiimijohtajille sekä viestittäisi yrittäjinä toimiville tiimijohtajille ja myyjille yrityksen valitseman linjan. Olisi suositeltavaa, että Green House Suomi lisäisi muutosjohtamisen osa-alueita, kuten pelkojen käsittelyn, tiimijohtajien koulutusohjelmaan.

Avainsanat: muutosjohtaminen, muutosprosessi, muutosvastarinta, roolit, reaktiot, suoramyynti

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

MÄKIAHO, PAULIINA: Management of Internal Change within an Organisation
Case Study: Green House Finland

Bachelor's Thesis in Business Studies, 45 pages, 14 appendices

Autumn 2010

ABSTRACT

This paper examines the management of internal changes within a case study organisation. The aim of the study is to look at how organisational changes are managed, to identify areas that need improvement. The main research problem is to look at the ways Green House Finland should change its current practice of handling internal changes so that bringing the organisation forward would be as straightforward as possible. The secondary goal of the study is to examine whether the management of changes at Green House Finland presents situations or reactions that team leaders or staff find difficult to adjust to. Furthermore, the study explores whether Green House Finland should include change management, or parts of it, in its training programs for their team leaders.

The theoretical section of the study includes the examination of current literature and publications in relation to leadership, change management and organisational restructuring. The theory looks at change management, the process of change management, roles, emotions, defences and relevant tools used in business in general. The empirical section of the study examines the business of the case study organisation, direct selling. The main focus of this area of the study is on qualitative research. Interviews with the staff and team leaders within the case study organisation, analysis of the findings, relating the findings to the relevant theory and drawing conclusions are all areas discussed in this section. The interviews were conducted with the aid of questionnaires.

This study finds that in relation to change management the case organisation is proactive. There is a good level of communication within the organisation, and attitudes and discussions are open. However, the organisation could handle change management more effectively by expanding the change process. This could be achieved by clearly identifying the areas that need change, creating goals for these changes, announcing victories, and letting go of past issues. This would make the now turbulent changes easier for the team leaders to manage. It would also clearly signal to the entrepreneurial team leaders as well as the consultants the direction the company is choosing. This thesis recommends that Green House Finland should increase management of change in areas such as handling of anxiety and team leadership training programmes.

Key words: change management, change processes, resistance to change, roles, reactions, direct sales

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen lähtökohta	1
1.2	Tutkimuksessa käsiteltävät muutoksen osa-alueet	2
2	ORGANISAATION SISÄISTEN MUUTOSTEN JOHTAMINEN	4
2.1	Työntekijöiden ja yritysjohdon suhde ja näkökulma	6
2.2	Roolit muuttuvassa työyhteisössä	7
2.3	Muutosjohtamisen yleisimmät sudenkuopat	11
2.4	Työkaluja muutosjohtamiseen	15
2.4.1	Ohjeita muutosjohtajille	16
2.4.2	Muutosjohtamisen haasteet johtajille	18
3	ORGANISAATIOISSA TAPAHTUVA MUUTOSTOIMINTA	20
3.1	Muutosprosessin eteneminen	20
3.2	Tunteet prosessin alussa	23
3.3	Reaktiot organisaation sisäisiin muutoksiin	23
3.4	Vastarinta reaktionä muutokseen	25
3.4.1	Defenssit vastarinnan takana	26
3.4.2	Pelot vastarinnan taustalla	28
4	LAADULLINEN TUTKIMUS JA SEN TEORIAN SOVELTAMINEN	30
4.1	Suoramyynä toimialana	30
4.2	Green House:n esittely	31
4.3	Laadullisen tutkimuksen tunnuspiirteet	32
4.3.1	Haastattelut aineiston hankintatapana	33
4.3.2	Tutkimuksen luotettavuus	34
4.3.3	Tutkimuksen analysointi	36
5	HAASTATTELUT JA YHTEENVETO	37
5.1	Henkilökunnan vastaukset	37
5.2	Tiiminjohtajien vastaukset	37
5.3	Vastausten yhteys teoriaan	38
5.4	Suositukses uuteen muutosjohtajuuteen	40
5.5	Tutkimuksen onnistuminen	43
5.6	Yhteenveto	44

LÄHTEET

46

LIITTEET

49

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen lähtökohta

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää caseyritykselle parhaat työkalut organisaation sisäisten muutosten käsittelyyn. Taustalla on caseyrityksen tarve kartoittaa tiimijohtajien tuntemukset nykyistä muutosjohtamista kohtaan sekä löytää uusia työkaluja nopeaan muutosrytmiin. Yrityksellä on takanaan suuria organisaatiollisia muutoksia, kuten omistajavaihdos sekä neljä toimitusjohtajan vaihdosta viimeisen neljän vuoden aikana. Toimitusjohtajat ovat, jokainen omalla toimintavallaan, yrittäneet saada liiketoiminnasta kannattavampaa. Kannattavuuteen ja toiminta-ajatukseen liittyvät ratkaisut tehdään päätoimistolla Tanskassa, joten niihin ei paneuduta tässä työssä.

Caseyrityksen jatkuvat muutokset koskevat jälleenmyyjien itselleen valitseman esittelymalliston minimikappalemääriä, vaihto- ja palautusoikeuksia sekä niiden ehtoja. Yrityksen tuotteita myyvät itsenäiset jälleenmyyjät. Jälleenmyyjien kanssa solmitaan yhteistyösopimukset kausittain. Sopimus on kaikilla myyjätasoilla sama, eli myyjillä ei ole neuvottelumahdollisuutta sen ehdoista. Suomessa yritystoimintaa johdetaan myynnintukitoimiston kautta. Tiimijohtajat auttavat Suomen myynnintukitoimiston henkilökuntaa muutosten eteenpäin viemisessä käsittelemällä asioita kenttätasolla. Tiimijohtajat ovat ympäri Suomea asuvia ryhmänvetäjiä. He ovat jälleenmyyjä, jotka myös rekrytoivat uusia myyjä, toimivat oman alueensa myyjien lähimpänä tukena ja ryhmän yhteishengen luojina. Tiimeissä on keskimäärin yhdeksän myyjää.

Lähtökohta työhön on lähestyä aihetta valmiiksi suunniteltujen muutosten ja niiden aikaansaamien reaktioiden näkökulmasta. Muutosten johtamiseen liittyvät osa-alueet ja aiheen osapuolten asema on hahmotettu mind map-muotoon (liite 1). Kaikenlaisella viestinnällä on suuri merkitys Green Housen toiminnassa. Viestintä on kuitenkin laaja-alaisuutensa vuoksi rajattu tästä työstä pois, ja jätetty mahdolliseksi jatkotutkimusaiheeksi.

Työllä haetaan ensisijaisesti vastausta tutkimuskysymykseen:

- Miten Green Housen tulisi muuttaa sen nykyistä tapaa johtaa muutoksia, jotta sopeutuminen muutokseen ja niiden eteenpäinvieminen sujuisivat mahdollisimman kivuttomasti?

Työn alakysymyksiä ovat:

- Ilmeneekö Green House Suomen muutosjohtamisessa tilanteita tai reaktioita, joita tiimijohtajien/henkilökunnan on vaikea hoitaa?
- Tulisiko Green House Suomen ottaa muutosjohtaminen tai sen osa-alueita mukaan tiimijohtajien koulutusohjelmaan?

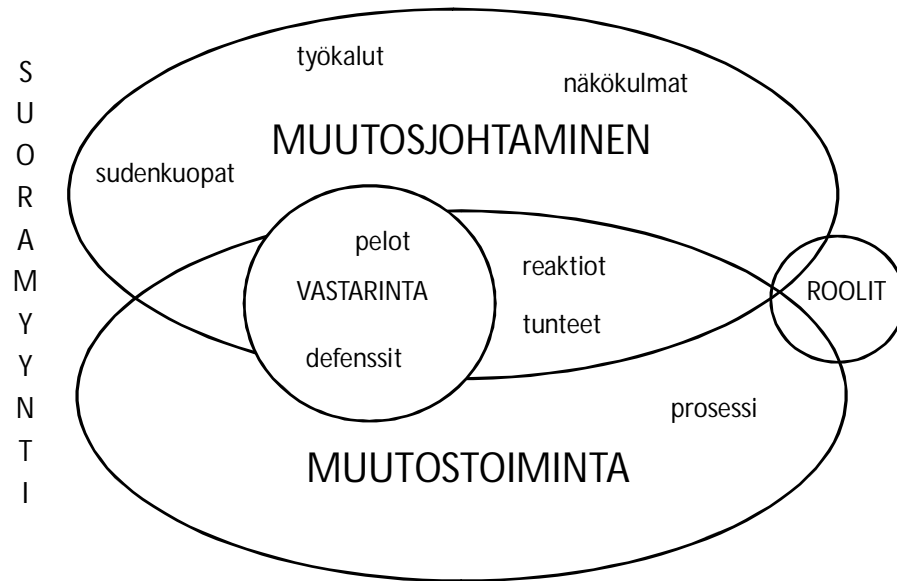
Aineisto työhön kerätään alan ajankohtaisesta kotimaisesta ja ulkomaisesta kirjallisuudesta, julkaisuista sekä haastatteluista. Työhön liittyvä empiirinen tutkimus tehdään laadullisena, koska tutkimusryhmä on pieni ja aihetta pyritään tutkimaan syvällisesti.

Tutkimuksen tekijä on ollut Green House of Scandinavian palveluksessa neljä vuotta. Työpisteenä oli Suomen myyntityöntekijä ja työtehtävänä myyntityöntekijä.

1.2 Tutkimuksessa käsiteltävät muutoksen osa-alueet

Toteuttaessaan päätoimistolta tulevia muutoksia Green Housen Suomen myyntityöntekijä kohtaa ja käsittelee muutoksen myyjissä aiheuttamia reaktioita ja tunteita. Green Housen asiakkaat, itsenäiset jälleenmyyjät, ovat yrittäjiä yhteisössä, jonka luonteeseen heillä ei ole juurikaan vaikutusvaltaa. Caseorganisaation itsenäisesti toiminnassaan tekemät muutokset vaikuttavat yrittäjien toimintaan ja toimeentuloon. Tiimijohtajien suhtautumiseen organisaation muutoksia kohtaan vaikuttavat monet asiat, kuten muutosten tahti, muutosten vaikutus omaan liiketoimintaan, ansioon ja työmäärään.

Tutkimuksessa lähestytään muutoksia johtamisen näkökulmasta. Tutkijan, ja samalla työn, näkökulman työelämän muutoksiin ja niiden johtamiseen on esitetty kuviossa 1.



Kuvio 1. Tutkimuksen näkökulma organisaation sisäisten muutosten käsittelyyn.

Muutosjohtaminen ja –toiminta tarvitsevat ja tukevat toisiaan. Toiminta aikaansaa vastarintaa, tunteita ja reaktioita. Vastarinnan takana saattavat olla pelot tai defensiivinen käytös. Muutosjohtamisessa tulee huomioida siihen osallistuvien osapuolten erilaiset näkökulmat. Johtaja tarvitsee työkaluja saavuttaakseen tavoitteen. Sudenkuopat eli yleisimmät virheet on hyvä tietää. Muutosprosessiin osallistuvat ottavat ja tarvitsevat kukin oman roolinsa prosessista.

2 ORGANISAATION SISÄISTEN MUUTOSTEN JOHTAMINEN

Muutosjohtaminen on johtamistapa, joka tulee ottaa käyttöön, kun jokin tai jokin osa organisaation toiminnassa muuttuu. Muutosjohtamisessa tulee ottaa huomioon työntekijöiden inhimillinen puoli, tunteet, pelot ja roolit. Onnistuneen muutosjohtamisen saavuttamiseksi on olemassa hyviä työkaluja. Erillistä muutosjohtamista tarvitsevista työelämän muutoksista on kirjoitettu, ja niitä on tutkittu paljon. Eri näkökulmia yhdistää ajatus muutoksen pysyvyydestä. Tietotekniikka kehittyy, ihmisten arvomaailma muuttuu, tarpeet muuttuvat, vaatimustaso nousee. Yritysten tulee päivittää toimintatapojaan ja tuottavuutta tulee koko ajan parantaa.

Muutosjohtamisen asiantuntijat tuntuvat olevan kiistatta yhtä mieltä, että työelämä vaatii aivan erilaisia ominaisuuksia ja taitoja kuin esimerkiksi sata vuotta sitten. Moni alan teoreetikko muistuttaa kuitenkin ihmismielen pysyvyydestä. Maailma muuttuu, mutta ihmiselle luontainen tapa toimia ei muutu samaa tahtia.

Ihmisillä on aina ollut kyky oppia uutta ja sopeutua. Suhtautuminen muutokseen on yleensä hämmentävä ja kitkaa aiheuttavaa. Esimerkiksi omaehtoisesti hankittu uusinta teknologiaa edustava DVD-laite otetaan vastaan innolla, kun vastaavasti yritys ”pakottaa” mukaan uuteen CRM-järjestelmään. Muutos voi siis olla vapaaehtoinen tai siihen voidaan pakottaa. Pakotettu muutos saattaa aikaan saada muutostavastarintaa. Yksinkertaistetusti voidaan ajatella, että muutos ei ole hyvä eikä huono asia. Se kumpana se koetaan, vaihtelee. Eri ihmiset ottavat muutoksen vastaan hieman eri tavalla. Lisäksi vastaanottoon vaikuttavat tilanne, johon muutos tuodaan, sen laajuus sekä suunta. (Erämetsä 2003, 14–19.)

Terveystieteiden tohtori Merja Mäkisalo (2003, 80–83) puhuu kirjassaan, Yhdessä onnistumme ihmisen luontaisesta tavasta vakiinnuttaa toimintansa. Muutos järjestyttää tasapainoa ja edellyttää vanhasta luopumista sekä uuden tasapainon löytämistä. Linkki vanhan ja uuden välillä helpottaa sopeutumista. Huolellinen suunnittelu, riittävä aika ja työntekijän mukaan ottaminen päätöksentekoon edesauttavat ja nopeuttavat muutoksen onnistumista. Ristiriitoihin ja vastarintaan kannattaa

varautua kaikissa vaiheissa. Ne tulee kohdata ja käsitellä. Konkreettinen, joustava, kirjallinen suunnitelma muutosprosessista tuo jänteveyttä sekä mahdollistaa seurannan ja arvioinnin. Työyhteisöstä riippuen, saattaa olla helpompaa kuulla muutoksesta ulkopuoliselta taholta. Tällöin muutosagentin käyttäminen on hyvä vaihtoehto. Mäkisalo muistuttaa myös yritysjohton tuen merkityksestä. Johtajien tuen on oltava näkyvää sekä muutoksen aiheuttamien tunnereaktioiden vastaanoton tulee olla luonnollinen osa prosessia.

Nevalainen (2007, 135–136) yhtyy Mäkisaloon ja Erämetsän mietteisiin ihmismielen tavasta toimia samalla tavoin kautta aikojen. Hän pohtii, kuinka hämmäntävän samalla tavoin ihmismieli toimii nyt, kvartaalitaloudessa, kuin se toimi satoja vuosia sitten keräily- ja viljelytaloudessa. Muutosten tahti on kiristynyt huomattavasti vuosi vuodelta. Tyytymättömyys on yleinen muutoksen käynnistäjä. Sitä voi haluta parempiin tuloksiin tähtäävä yritysjohto tai esimies. Muutosta voi haluta myös työhönsä tyytymätön tai pätevyyttään todistava työntekijä. Motivaatiot muutokseen voivat olla mitä vain vaihtelunhalun ja pakon väliltä. Muutostavoite voi olla pinta- tai syvätason muutos, osa muutoksesta tapahtuu pinnan alla ja osa päällä kuin jäävuori. Osien suuruudet vaihtelevat. Pinnan päällä tapahtuvat muutokset ovat nopeita. Kun taas syvämuutokset, arvoihin ja työkuultuuriin liittyvät, ovat vaikeampia toteuttaa. Syvämuutokset ovat pysyvämpiä.

Jotta voidaan omaksua uusi tapa toimia, tulee luopua vanhasta. Luopumisprosessi saattaa olla tuskallinen. Ihmisellä on psyykinen perustarve olla itsemääräytyvä. Prosessia voidaan helpottaa antamalla mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa muutoksen suunniteluun. (Aro 2002, 55–56.)

Taloustoimittajat Korhonen & Hirvikorpi (2009, 76) haastattelivat 16 suomalaista johtajaa heidän johtamisen kokemuksista, eräs haastatelluista on vuosina 2006–2009 Hartwallin toimitusjohtajana toiminut Yrjö Närhinen. Närhisen toimitusjohtajakauden aikana Hartwallin omistajuus vaihtui. Kokemansa muutosjohtamisen tärkeimmäksi asiaksi Närhinen nostaa turvallisen ilmapiirin luomisen työntekijöille. Työkaluja hänen mukaansa ovat rehellisyys ja avoimuus.

Voidaan siis päätellä, että muutoksen eteenpäin viemiseen ei riitä toiminnan jatkaminen kuten ennen. Monivaiheinen prosessi tarvitsee onnistuakseen normaalia poikkeavaa toimintaa ja sitoutunutta henkilökuntaa. Johtajilta vaaditaan suurta ymmärrystä, kärsivällisyyttä ja avoimuutta. Tässä yhteydessä voidaan myös miettiä muutosjohtamisen käyttöönoton rajoja. Puhutaan muutosten pysyvyydestä mutta toisaalta muutosjohtamista pidetään erillisenä johtamistapana. Käytännössä jatkuva muutos tarvitsee avukseen jatkuvaa muutosjohtajuutta. Näin ollen muutosjohtajuuden voidaan ajatella olevan jo jokapäiväisen johtamisen eräs osa-alue.

2.1 Työntekijöiden ja yritysjohdon suhde ja näkökulma

On tavallista nähdä yritysjohdon odottavan välitöntä innostunutta suhtautumista juuri esiteltä muutosta kohtaan. Johto unohtaa työntekijöiden kuulevan muutoksesta ensimmäistä kertaa. Johto itse on prosessoinut asiaa pyöritellen ja muokaten muutosta jo viikkoja tai kuukausia. He katsovat asiaa ja tilannetta vain omasta näkökulmastaan.

Johdon ja työntekijöiden toisistaan poikkeava katsontakanta voi lisätä haastetta muutosprosessissa. Ylin johto näkee muutoksessa mahdollisuuden vahvistaa liiketoimintaa, uuden ammatillisen mahdollisuuden ja riskin sekä uramahdollisuuden. Työntekijöiltään he odottavat innostusta, hyväksyntää ja sitoutumista. Työntekijät sekä keskijohto kokevat muutoksen monesti tungettelevana ja tasapainoa häiritsevänä. Osapuolten väliin tulee eri näkökulmien myötä rako, joka ylimmän johdon olisi saatava umpeen. Johdon tulee asettua työntekijöiden asemaan ymmärtääkseen, miten työntekijät näkevät muutoksen. Johdolla ja työntekijöillä on molemminpuolisia velvollisuuksia ja yhteisiä sitoumuksia, todennettuja sekä epäsuoria, jotka määrittävät heidän keskinäisen suhteensa. Muodollinen näkökulma suhteeseen on kaikkein tunnetuin. Se määrittää työntekijän tehtävän ja toimenkuvan kuten työ- ja työehtosopimuksissa on mainittu. Työnantaja tuo suhteeseen auktoriteetin ja resurssit. Toinen näkökanta työnantajan ja työntekijän suhteeseen on kirjoittamaton, psykologinen, kuten riippuvuuden ja luottamuksen tunteet. Johto odottaa lojaalisuutta sekä täyttä omistautumista. Se tekee rutiininomaisesti johtopäätöksiä ja huomioita sitoutumisen asteista. Työntekijät määrittävät sitoutumisen asteensa

suhteessa arvioimiinsa odotuksiin ja palkkioon. Työntekijöiden lojaalisuus ja sitoutuminen eivät ole sidonnaisia ainoastaan palkkaan. Lojaalisuus ja sitoutuminen ovat läheisessä suhteessa siihen, miten paljon he uskovat saavansa johdolta tunnustusta hyvin tehdystä työstä. Sosiaalinen näkökanta yrityksen sisäisissä suhteissa koostuu pääosin asenteista. Työntekijät tarkkailevat, toimiiko johto kuten opettaa, sopivatko omat arvot yrityksen arvoihin sekä mitkä ovat yrityksen todelliset kirjoittamattomat säännöt siitä, kuka saa ja mitä. Johdon tulee omalla asenteellaan ja suhtautumisellaan säilyttää uskottavuutensa. Katsoessaan yrityksen toimintaa omasta näkökulmastaan, työntekijät eivät aina näe, tai eivät halua nähdä, omaa osuuttaan muutostarpeessa. (Strebel 2006, 46–51.)

Muodollinen suhde ilmenee mm. työnantajan auktoriteettina. Auktoritatiivinen johtaminen ohjaa työntekijöitä haluttuun tavoitteeseen arvovaltaa käyttäen. Kuitenkin Strebel sanoo yllä, että johdon tulee omalla toiminnallaan osoittaa esimerkiksi sekä vakuuttaa. Näin ollen esimerkijohdaminen voisi olla auktoritatiivista johtamistapaa luontevampi tapa muutosjohtamisessa.

2.2 Roolit muuttuvassa työyhteisössä

Rooli työpaikalla edesauttaa työntekijää säilyttämään positiivisen kuvan itsestään. Ikävät tilanteet, kuten asiakasvalitukset, voidaan käsitellä laittamalla ne rooliin kuuluvaksi ”Lääkärinä minun tulee tehdä nopeita päätöksiä”. Nevalainen viittaa Belbinin tiimirooliteoriaan kirjassaan Ihminen ja työ. Nevalaisen mukaan Belbin jakaa roolit seuraavasti: ideoija, mahdollisuuksien etsijä, koordinoija, tehostaja/puskija, uhasta varoittaja, toteuttaja, viimeistelijä sekä ryhmätyöntekijä. (Nevalainen 2007, 41.)

Belbinin jaottelun lisäksi on olemassa lukuisia muitakin tapoja jakaa työyhteisön roolit. Eräs tapa on jakaa työyhteisön roolit neljään ryhmään, uudistajat eli innovaattorit, omaksujat, ”jalat maassa” ryhmä ja hitaammin lämpenevät. Uudistajilla tarkoitetaan uusien ideoiden ja asioiden tuojia. Omaksujat eivät tuo uusia ideoita, mutta heidän on helppo lähteä mukaan. ”Jalat maassa” ryhmä haluaa pohtia ja

mieltä ja hitaammin lämpenevät suhtautuvat yleensä ainakin aluksi kriittisesti muutoksiin. (Mäkisalo 2003, 83.)

Molemmat yllä esitetyt jaot tunnistavat työpaikoilla samantyyppisiä rooleja, ensimmäinen jaottelu on vain toista tarkempi. Osa työntekijöistä asennoituu muutokseen innolla, osa varautuneesti. Voidaan ajatella, että terve työyhteisö tarvitsee kaikkia rooleja säilyttääkseen tasapainon, aloittaakseen ja päättääkseen muutokset.

Mattila (2008, 40–41) on tehnyt edellisten kaltaisen jaottelun, mutta hän kuvaa kuhunkin rooliin kuuluvia piirteitä ja ominaisuuksia yksityiskohtaisemmin. Hän argumentoi, että jokainen ihminen valitsee työroolin, tietoisesti tai tiedostamattaan. Muutostilanteessa roolien erot tulevat aiempaa selvemmin esille. Organisaatiosta riippumatta roolit ovat hyvin samankaltaisia. Mattila jakaa muuttuvan työyhteisön roolit viiteen päätyyppiin: aktivistit, seurailijat, epäilijät, oppositio sekä opportunisti. Ihmiset voivat vaihtaa roolista toiseen tai edustaa eri roolien yhdistelmää.

Aktivisteja uusi kiinnostaa uutuuden vuoksi. Uudistuksen kautta tuleva palkkio vetoaa aktivisteihin. Aktivistit ovat kehittäjäluonteita, uudisraivaajia, jotka innostuvat helposti. He ovat joustavia uusissa tilanteissa, omaksuvat uutta nopeasti ja helposti, sitoutuvat kehittämiseen. Aktivistit arvostavat jokaisen omaa vastuuta ja pitävät muutosta kaikkien velvollisuutena. Aktivistien sokeita pisteitä ovat kärsimättömyys vastustukselle, kyvyttömyys vastaanottaa kritiikkiä sekä vauhtisokeus. Puutteistaan huolimatta aktivistit ovat muutostilanteessa olevalle työyhteisölle kullanarvoisia ”yleismiesjantusia”. Aktivistit soveltuvat projektiluonteisiin, lyhytjaksoisiin, vaihteleviin tehtäviin. (Mattila 2008, 41–42.)

Työpaikan suurta hiljaista enemmistöä edustavat seurailijat tarkkailevat muutoksen alkuvaiheessa, mistä on kyse. Alkuinnostuksen puutetta ei pidä pitää vastarintana, enemmänkin positiivisena merkinä, heillä ei ole suuria ristiriitoja muutosta kohtaan. Seurailijat tarvitsevat konkreettisia näyttöjä muutoksen toimivuudesta sitoutuakseen. Sitouduttuaan he asettuvat tiiviisti muutoksen taakse. Sitoutuminen kestää vastoinkäymisiä. Seurailijat sitoutuvat monesti lähityöyhteisöönsä. Uhrautuminen ja omasta mukavuudesta tinkiminen yhteisen edun nimissä on tyypillistä

työyhteisöön sitoutuneelle seurailijalle. Hiljaisina seurailijat jäävät helposti kovaäänisten aktivistien ja epäilijöiden varjoon. Esimiesten tulee innostaa ja ruokkia heidän motivaatiotaan sekä korostaa heidän arvoaan perustyön ja toiminnan jatkajina. Seurailijat sitoutuvat vahvasti työyhteisöön, työnantajaan, rutiineihin ja perustehtäviin. Heillä on paljon oman alan kokemusta sekä hiljaista tietoa. (Mattila 2008, 43–44.)

Epäilijät ovat työntekijöitä, joilla on huonoja kokemuksia muutoksista. He suhtautuvat muutokseen tuomalla julki pelkoja ja epäilyksiä. Huolimatta lojaalisuudestaan työnantajaa kohtaan, he käyttävät epävirallista asemaansa organisaatiossa ja levittävät epäilyjä organisaation sisällä. Epäilijät odottavat näkevänsä muutoksia luvatus aikataulun mukaisesti. Mikäli muutos sotii yrityksen olemassa olevia arvoja vastaan, he huomaavat asian. Epäilijät tarvitsevat aikaa muutoksen sulatteluun. Tämä on monesti haaste käytännön työelämässä. Sitouduttuaan epäilijöillä on hyvät mahdollisuudet ryhtyä työyhteisön myönteisiksi mielipidevaikuttajiksi. Heillä on vahvaa asiantuntijaosaamista, kokemusta ja hiljaista tietoa. (Mattila 2008, 44–46.)

Oppositio on pienempi ja vahvempaa vastustusta muutoksia kohtaan omaava ryhmä kuin epäilijät. Opposition edustaja puhuu helposti koko ammattikunnan tai organisaation osan suulla, omaa etua on hyvä valvoa ryhmän suojissa. Esimiesten voi olla välillä vaikea erottaa yksittäisen henkilön roolia ryhmän sisällä. Tiukasti vanhasta kiinni pitävä työntekijä on pidemmän päälle haitaksi koko työyhteisölle. Oppositiolaiset ovat työyhteisöön ja työnantajaan sitoutuneita työntekijöitä, joilla on monesti paljon kokemusta ja hiljaista tietoa. (Mattila 2008, 46–47.)

Työrooliryhmistä pienin on opportunistit. Muutoksen kohdatessa opportunistiksi voidaan ryhmitellä henkilö jolle, kärjistetyksi, lopputuloksella ei ole niin väliä, kunhan se on hänen henkilökohtaiselta kannaltaan positiivinen ja sopii ansioluetteloon. Loputon sopeutuminen ja joustaminen viestittävät opportunistin välinpitämättömyydestä. Opportunistiksi saatetaan leimata myös poikkeuksellisen aktiivinen henkilö. Hän saattaa antaa vaikutelman, että ajaa omaa etuaan muiden kustannuksella. Opportunisti ei piittaa säännöistä, hän ei sitoudu työyhteisöön eikä karttaa velvollisuuksia. Esimiehen tehtävä on rajoittaa opportunistien haitallista

toimintaa ja ohjata heitä oikeaan suuntaan. Opportunistit ovat tehokkaita ja omak-suvat helposti uutta. (Mattila 2008, 47–49.)

Mattilan mukaan työyhteisöjen roolit painottuvat seuraavanlaisesti:

- 10–15 % aktivisteja
- 40–50 % seurailijoita
- 35–40 % epäilijöitä
- 5–10 % oppositioimijoita
- n. 1 % opportunisteja.

Muutosjohtajien tulee muistaa, että työntekijät vaihtavat roolista toiseen intres-seistä ja tilanteista riippuen. Kerran innostunutta kehittäjää ei pidä uuvuttaa siir-tämällä häntä vuosikausia projektista toiseen. (Mattila 2008, 49–50.)

Jokaisessa ihmisessä on muutosta jarruttavia piirteitä. Jarrupiirteet ovat henkilö-kohtaisia, ne lähtevät ihmisestä itsestään. Jokaisen tulee myös korjata ne itse. Har-ju jakaa muutosta jarruttavat henkilöt yhdeksään ryhmään:

1. **Kriitikko** kokee muutoksen stressaavana velvollisuutena, koska arvostelee ihmisiä ja asioita.
2. **Uhri** kokee tulevansa hyväksikäytetyksi, ei saa mahdollisuutta toteuttaa omaa muutostarvettaan.
3. **Epärealistilla** on voimakas halu onnistua. Se johtaa nopeisiin, näennäisiin ratkaisuihin. Syvälinen muutos jää toteutumatta.
4. **Dramaatikolla** on voimakas reagointi ei-toivottuihin asioihin tai tilantei-siin. Hän saattaa irtisanoutua muutoksesta näyttävästi.
5. **Suojautujalla** on epäilevä asenne uuteen.
6. **Uhkatutka** havaitsee muutoksen uhat, ja antaa niiden lannistaa itsensä.
7. **Touhuaja** aloittaa aktiivisesti, mutta vie huonosti mitään päätökseen. Keskenpäiset hankkeet jarruttavat muita.
8. **Härkäpää** pitää voimakkaasti kiinni omasta näkemyksestään.
9. **Vitkuttelijalle** päätöksen ja mielipiteiden muodostaminen on vaikeaa.

(Harju 2004, 163–165.)

Ajatus, että jokaisessa ihmisessä on jarrupiirteitä, tarvitsee hieman täsmennystä toimiakseen yhteen työroolijaotteluiden kanssa. Muutokseen innolla lähtevä aktiivisti tai opportunisti tuskin hidastaa prosessia. On ymmärrettävää ajatella, että kaikilla ihmisillä jarrupiirteet ilmenevät jossain vaiheessa elämää. Roolit vaihtuvat, joten myös suhtautumiset vaihtuvat muutoksesta toiseen.

2.3 Muutosjohtamisen yleisimmät sudenkuopat

Työelämän muutokset ovat yhä enemmän arkipäivää. Yhä suuremman johtajajoukon tulee olla muutosjohtamisen ammattilaisia. Alan asiantuntijat ovat analysoineet kokemuksiaan ja muodostaneet varoituslistoja muille opiksi. Kokemus on opettanut, mitä muutosta johtavien kannattaisi varoa.

Erämetsä (2003, 38–40) antaa muutosjohtamisen sudenkuopiksi seuraavat tekijät:

- Työntekijöille ei kerrota muutoksen syitä.
- Heidät pakotetaan valmiiseen muutokseen.
- Työntekijöillä ei ole mahdollisuutta löytää omaa syytä muutokseen.
- Toteutetaan muutos, vaikka kulttuuri/prosessit ym. olisivat vastaan.
- Ei luovuta mistään vanhasta.
- Viedään muutosta liian suurina kokonaisuuksina eteenpäin.
- Ei sitouteta keskijohtoa tai esimiestasoa.
- Johto ei seiso muutoksen etunenässä eikä tue sitä näkyvästi.
- Unohdetaan kommunikointi.
- Jätetään muuttujien muutostunteet käsittelemättä.
- Haudotaan pientä muutosta pitkään.
- Liika kiire, muutoksen laajuuden ja vaikutuksen arvioinnin epäonnistuminen johtavat muutoksen läpiviemisen epäonnistumiseen.
- Kumotaan tai laimennetaan muutos toisella muutoksella.
- Otetaan muutokseen mukaan liian pieni osa yritystä/toimintaa.
- Muutos on liian suuri tai epärealistinen.
- Muutosta ei johdeta.
- Muutosvaikuttajia, kuten esimiehiä tai epävirallista organisaatiota, ei tunnisteta eikä oteta mukaan riittävän ajoissa.

John Kotter (2006, 3-17) on kehittänyt suuren suosion saavuttaneen muutosjohtamisen teorian. Teoria tuo esiin muutosjohtamisen yleisimmät virheet:

1. Ei luoda riittävää kiireen tuntua.

Ilman motivaatiota henkilöstö ei panosta. Se ei auta muutoksen aikaan saamisessa. Ihmisten pois saaminen mukavuusalueelta on yllättävän vaikeaa. Onnistuneimmat muutokset alkavat, kun yksilöt tai ryhmät näkevät yrityksen kilpailutilanteen, markkina-aseman, teknologiset trendit sekä taloudellisen tilanteen. Muutoksen käynnistyminen vaatii aggressiivista yhteistyötä monen eri osapuolen kesken. Muutosta tulee johtaa (lead), ei vain minimoida riskejä ja yllä pitää olemassa olevaa toimintaa (manage). (Kotter 2006, 3-4.)

2. Ei luoda tarpeeksi vahvaa ohjausryhmää

Onnistuneessa muutoksessa ohjausryhmä kasvaa prosessin aikana, mutta sen tulee olla jo hyvin aikaisessa vaiheessa riittävän suuri, jotta prosessi saadaan käyntiin. Ylimmän johdon sekä 5 tai 15 tai 50 muun henkilön tulisi heti alkuunsa luoda yhteinen sitoumus muutosprosessin tavoitteista joka vaiheelle. Ryhmän tulee olla vahva sekä titeleiden, tiedon ja kokemuksen että maineen ja suhteiden kannalta. Pienessä yrityksessä ohjausryhmä saattaa olla 3-5 henkeä, suuressa sen tulee kasvaa 20:stä 50:een prosessin eteenpäin viemiseksi. Ryhmän tulee koostua johtoryhmän ulkopuolisistakin henkilöistä. Se toimii normaalin yrityshierarkian ulkopuolella. Ohjausryhmää tulee aina johtaa jäsen yrityksen ylimmästä johdosta. Väärin valittu johtaja tai toimimaton ryhmä voivat olla syitä muutoksen epäonnistuneelle läpiviennille. (Kotter 2006, 5-7.)

3. Vision puute

Menestyksekkään muutoksen aikaansaamiseksi ohjausryhmän tulee luoda mielikuva tulevaisuudesta, suunnasta johon yritys muutoksella pyrkii. Vision tulee olla helposti välitettävissä sekä sen tulee houkuttaa niin asiakkaita, osakkeenomistajia kuin työntekijöitäkin. Visio lähtee liikkeelle yhdeltä henkilöltä, mutta muiden yhtyessä työstämään sitä, se muuttuu ja terävöityy. Yhteistä mielikuvaa tavoitteesta tarvitaan väärinkäsitysten ja yhtyeensopimattomien projektien välttämiseksi. Epäonnistuneeseen muutokseen kuuluu monesti paljon suunnittelua ja toimintaohjeita, mutta ei mielikuvaa tavoitteesta, visiota. Epäselvä tai monimutkainen tavoite

temielikuva saattaa johtaa myös totaaliseen epäonnistumiseen. Nyrkkisääntönä hyvän muutosmielikuvan luomiseen voidaan sanoa, että sen kertomiseen saa mennä maksimissaan viisi minuuttia, minkä jälkeen kuulijan tulee osoittaa ymmärrystä ja mielenkiintoa asiaa kohtaan. (Kotter 2006, 7-9.)

4. Liian vähäinen kommunikointi

Luotuaan hyvän muutosmielikuvan yrityksen tulee välittää se eteenpäin. Sudenkuoppia mielikuvan välittämisessä ovat yhden kanavan käyttäminen, suurien puheiden pitäminen ja johtoryhmän jäsenen/jäsenten toiminta ei tue mielikuvaa. Onnistuakseen muutos tarvitsee kymmenien/satojen/tuhansien ihmisten apua. Luotettavan kommunikoinnin avulla ihmiset saadaan uskomaan, että muutos on hyvä ja kannattaa toteuttaa. Mielikuvan kommunikoinnin haasteena ovat mahdolliset irtisanomiset. Mielikuvaan tuleekin ottaa mukaan näkymä tulevaisuuden kasvusta sekä lupaus oikeudenmukaisista irtisanomisehdoista. Onnistuneista muutoksista on kommunikoitu monella mielenkiintoisella tavalla. Tavallinen yrityksen sisäinen uutiskirje voidaan muuttaa ihastusta herättäväksi artikkeliksi muutosmielikuvasta. Nyrkkisääntö, käytä kaikkia mahdollisia tapoja ja kanavia, varsinkin niitä, jotka tuhlataan epäolennaisten asioiden viestintään. Sanojakin monesti tärkeämpiä ovat teot. Muutosta eteenpäin vievien tulee teoillaan tukea ja viedä viestiä eteenpäin. (Kotter 2006, 9-11.)

5. Esteitä ei siirretä uuden tavoitteen edestä

Mitä useampi osallistuu muutosprosessiin, sen parempi. Ohjausryhmä mahdollistaa kaikkien osallistumisen kommunikoimalla toivotusta tavoitteesta. Monesti ihmisillä on halu auttaa muutoksen toteutumisessa, mutta esteet saattavat hankaloittaa asiaa. Este voi olla ihmisen pään sisällä, sen voidaan pelätä tulevan ulkoa tai se voi olla jotain konkreettista. Organisaation rakenne, kompensatio tai työsuorituksen arviointi saa ihmiset valitsemaan uuden tavoitteen sijasta oman etunsa. Muutoksen alkuvaiheessa millään yrityksellä ei ole puhtia, valtaa tai aikaa puuttua esteisiin, mutta suuret esteet on poistettava. Jos este on ihminen, häntä tulee kohdella oikeudenmukaisesti ja uuden tavoitteen edellyttämällä tavalla. (Kotter 2006, 11-13.)

6. Ei systemaattista suunnittelua eikä lyhyen aikavälin voittoja

Lyhyen aikavälin voittoja tarvitaan muutosenergian ylläpitämiseksi. Suurin osa ihmisistä luovuttaa, jos he eivät näe jonkinlaista tulosta 12–24 kuukauden aikana. Lyhyen aikavälin voittotavoitteet tulee asettaa aktiivisesti, ei riitä, että niitä toivotaan. Onnistuneessa muutoksessa johto hakee aktiivisesti keinoja ylläpitääkseen selkeää suorituskyvyn parannusta ja luodakseen tavoitteita vuosittaiseen suunnitelmaan. Johto hakee keinoja tavoitteiden saavuttamiseksi sekä palkitsee muutokseen osallistuvia ihmisiä huomionosoituksilla, ylennyksillä tai rahalla. Monesti välijohto ei pidä lyhyen aikavälin voittojen asettamisesta, mutta asettamisprosessi on hyödyllistä varsinaisen muutosprosessin kannalta. Kun koko muutosprosessin vaatima aika selviää välijohtolle, kiireen taso laskee. Lyhyen aikavälin voittojen asettaminen auttaa ylläpitämään kiireellisyyttä sekä ohjaa muutostavoitteen analyttiseen tutkimiseen ja kertaamiseen. (Kotter 2006, 13–14.)

7. Voiton julistaminen liian aikaisin

Muutaman rankan työvuoden jälkeen, ensimmäisten selkeiden parannusten tullessa näkyviin, johdolla on suuri houkutus julistaa voitto. Välivoiton juhlistaminen on aivan oikein, mutta sodan julistaminen voitetuksi liian aikaisin saattaa olla katastrofista. Ennen kuin muutos on sisäistetty yrityksen kulttuuriin, se on vielä haavoittuvainen ja taantuma on mahdollinen. Tämä voi viedä 5-10 vuotta. Muutos, joka julistetaan liian aikaisin voitetuksi, katoaa vaivihkaa seuraavan kahden vuoden aikana. Muuttunut alkuunpanija ja muuttunut vastaanpanija luovat tilanteen, jossa helposti julistetaan voitto liian aikaisin. Muuttunut alkuunpanija innostuu liikaa ensimmäisestä selvästä merkistä ja muuttunut vastaanpanija tarttuu helposti ensimmäiseen mahdollisuuteen lopettaa muutos. Onnistuneen muutoksen johtajat käyttävät lyhyen aikavälin voittoja ja hoitavat suuretkin ongelmat. Ihmisten ylennykset, palkkaamiset ja heidän kehityksensä saavat suurta huomiota. He asettavat entistä suurempia tavoitteita, he ymmärtävät muutosten vievän vuosia, ei kuukausia. (Kotter 2006, 14–16.)

8. Muutoksia ei ankkuroida yrityskulttuuriin

Muutos on ankkuroitunut, kun siitä on tullut tapa tehdä asiat. Muutoksen vakiinnuttamisessa yrityskulttuuriin on erittäin tärkeää, että osoitetaan, kuinka korjattu lähestyminen, käyttäytyminen ja suhtautuminen uutta asiaa kohtaan ovat paranta-

neet suoritusta. Toinen onnistuneeseen ankkurointiin vaikuttava tekijä on seuraavan johdon personoitunut lähestymistapa. Yrityksen tulee varata riittävästi aikaa varmistaakseen, että uuden johdon toimintamalli tukee uutta tapaa toimia. Yksikin huono päätös ylimmässä johdossa voi mitätöidä vuosikymmenen kovan työn. (Kotter 2006, 16–17.)

Erämetsä (2003) pitää liikaa kiirettä huonona asiana. Kotter (2006) taas painottaa kiireen tunnun luomisen merkitystä. Tässä asiantuntijat käyttävät samoja sanoja eri merkitysyhteydessä. Voidaan ymmärtää, että Erämetsä viittaa ajalla hosumiseen ja hätäilyyn. Muutosprosessi tulee suunnitella ja työntekijöille tulee antaa aikaa sopeutua. Kotterin kiireen tuntu taas viittaa tärkeyden tunnun luomiseen. Huolellisesti suunniteltu, kiireinen aikataulu luo muutokseen osallistuville vakavan mielikuvan muutoksen tärkeydestä. Näistä kahdesta kiireellisyyden käsityksestä riittävän sopeutumisaajan antaminen tuntuu luontevammalta. Ihmiset tarvitsevat aikaa miettiä ja esittää kysymyksiä. Toki tärkeyden tunne herää, kun muutosprosessi ohittaa yrityksen muita projekteja kiireellisyysjärjestyksessä. Liika kiireen tuntu lisää kuitenkin vain stressiä. Muutoksen tärkeyden esiin tuominen onnistunee muilla keinoin, kuten johdon esimerkin ja asenteen avulla.

2.4 Työkaluja muutosjohtamiseen

Kotterin muutosjohtamisen sudenkuoppien mukaan onnistunut muutos tarvitsee johtamista, pelkkä ohjaaminen ei riitä. Toisin sanoen, kun tuttu jo käytössä oleva johtamisen tapa ei riitä, tarvitaan entisistä poikkeavia toimintatapoja.

Messmer (2001, 9) korostaa muutosten aiheuttamien positiivisten sekä negatiivisten näkökantojen esiin tuomista. Mitä avoimempi esimies on, sitä enemmän työntekijät luottavat häneen. Negatiivisista asioista tulee olla avoin, mutta positiivisia asioita ja mahdollisuuksia kannattaa korostaa. Esimiehen tulee huolehtia, että työntekijät ymmärtävät muutoksen myös yrityksen liiketaloudellisesta näkökulmasta.

Liiketaloudellisen näkökulman avaaminen työntekijöille vaatii yritykseltä avoimuutta. Toisaalta avoimuudella voidaan osoittaa kunnioitusta ja luottamusta työntekijöitä kohtaan. Yritys osoittaa uskovansa työntekijöiden kykyyn ymmärtää liiketoimintaa laajemmin kuin pelkän oman työkentän alue edellyttää. Ymmärrys saattaa antaa työntekijöille motivaation lähteä mukaan muutokseen.

Muutoksen johtaminen ja eteenpäinvieminen organisaatiokontekstissa on muuta kuin kysymyksiin kuka, mitä ja milloin vastaamista. Yksilöiden ja ryhmien tunneperäisten tarpeiden hyväksyntä muutoksen aikana on avaintekijä. Ensimmäinen askel on apu tunteiden tunnistamisessa ja hyväksymisessä. Auttavien strategioiden tarjoaminen muutoksen kannalta hyödyttömien ajatusten käsittelyyn on toinen askel. Kolmas askel on stressireaktion käsittelyyn tarvittavien työkalujen tarjoaminen. Tarjoamalla nämä kaikki kolme auttavaa askelta luodaan työntekijälle tunne positiivisesta avusta muutoksen sopeuttamiseksi. (Leahy & Chamberlain 2008, 27.)

Muutosta johtaville esimiehille on olemassa paljon alan asiantuntijoiden neuvoja siitä, kuinka heidän tulisi toimia. Johtamista voidaan katsoa tunteiden näkökulmasta, kuten Leahy & Chamberlain yllä, tai käytännön toimenpiteiden kautta, kuten Erämetsä ym. asiantuntijat alla.

2.4.1 Ohjeita muutosjohtajille

Erämetsä (2003, 34–36) antaa onnistuneen muutosjohtamisen ohjeiksi:

1. Valmistaudu. Hyvällä valmistautumisella voidaan välttyä/vähentää muutosprosessin esteitä ja hidasteita. Lisäksi on varauduttava ennakoimattomaan sekä huomioitava, että muuttujia on lukuisia.
2. Ymmärrä yrityksen kulttuuri. Johtaja ei onnistu muutoksen läpiviennissä runnomalla sitä autoritaarisesti läpi, vaan hänen tulee tuntea yrityksen henkinen tila, sen asenne-, tunne- ja ajatteluilmast.

Yllä annetut ohjeet eivät ole konkreettisia, vaan enemmän asennetta ohjaavia: valmistaudu, mutta älä ole ylimielinen sekä tunne ja kuuntele. Todellinen kuunteleminen tarjoaa mahdollisuuden ymmärtää työntekijöiden asenteita ja reaktioita. Oikean tiedon avulla johto osaa tarjota tarvittavaa tukea, tietoa ja työkaluja.

Mattilan (2008, 61–75) mukaan oikeanlainen lähestymistapa auttaa onnistuneen lopputuloksen saavuttamista. Työkaluiksi onnistuneeseen muutosjohtamiseen Mattila antaa:

1. Luo itsellesi selkeä kokonaiskuva muutoksesta ja muutostarpeesta. Vaadi tietoa. Hahmota visio muutoksesta. Onnistunut visio selventää muutoksen tarkoituksen, tekee muutoksesta houkuttelevan ja on kunnianhimoinen, mutta realistinen.
2. Löydä oma roolisi, paikkasi muutoksessa. Jokaisen oma henkilökohtainen suhtautuminen muutokseen määrittää roolin syvyyden, esim. aktivisteille vetovastuu, seurailijat sopivat muutoksen juurruttamistehtäviin.
3. Aloita muutostyö heti. Näkyvä toiminta heti alkuun muistuttaa muutoksesta ja sen tärkeydestä. Heti alussa, käynnistysvaiheessa, tulee suunnitella ensimmäiset toimenpiteet sekä ensimmäisten tulosten näkyminen.
4. Pilko suuri kokonaisuus pieniksi. Hyvästä kokonaiskuvasta voi piirtää osakokonaisuuksien kartan, josta ilmenee muutoksen kronologinen eteneminen ja tehtävien väliset riippuvuussuhteet.
5. Jaa maali välitavoitteisiin. Visio eri riitä konkretisoimaan muutoksen vaatimaa panosta. Henkilöstö tarvitsee käytännönläheisempiä tavoitteita. Loistavassa muutoshankkeessa tavoite on jaettu ja muotoiltu niin, että eri yksiköt, toiminnot ja henkilöt voivat kerätä omat tietonsa. Lisäksi välitavoitteet antavat henkilöstölle palautetta tehdystä työstä ja sen tasosta. Saavutettu välitavoite antaa aina myös onnistumisen kokemuksia.
6. Mieti tärkeysjärjestys ja aseta rajat. Monesti muutosprosessit moninkertaistavat työmääriä. Tilanteen hallinnan, stressin ja tuottavuuden vuoksi työt tulee asettaa tärkeysjärjestykseen. Myös reunapuhusta luopuminen ja

ei-vastauksen antaminen tarvittaessa edesauttavat edellä mainituissa asioissa.

7. Etsi kumppaneita ja liittolaisia. Tuottavuuden ja jaksamisen vuoksi on hyvä etsiä kumppaneita, joilla on samat tuottavuuden tavoitteet ja haluavat jakaa kokemuksia ja tunteja. Aktiiviset työyhteisön sisäiset suhteet helpottavat tiedon hankintaa, ongelmanratkaisua sekä parantavat tehokkuutta.
8. Jaa tietoa. Onnistunut muutos tarvitsee hyvää viestintää. Muutosviestiin kannattaa valita henkilökohtainen näkökulma. Muutosviestittäjiä voi tehdä viestistä tarina. Tarinan alku on arkipäivän tilanteessa, ja se etenee yleiseen taustaan. Muutosviestinnässä tulee välttää informaatiotulvaa. Liika tieto saa aikaan hajanaisen, jäsentelemättömän uutisvirran, joka ei anna ajantasaista kuvaa, missä mennään.
9. Vaadi selkeät säännöt ja kunnioita niitä. Muutoksen aikaan yrityksen sisäisistä tavoista, periaatteista ja säännöistä tulee tavallistakin tärkeämpiä. Muutos itsessään saa aikaan epäluuloja ja epävarmuutta. Selkänöjä muutokselle löytyy niistä tekijöistä, joihin on luotettu jo ennen muutosta.

Mattilan työkalut on mietitty näkökannasta, jossa muutosjohtajan itsensäkin on sopeuduttava muutokseen. Keskijohto ja esimiestaso, jotka vievät muutoksia eteenpäin, mutta eivät suunnittele niitä, ovat varmasti kaikkein hankalimmassa asemassa. He ovat puun ja kuoren välissä. He saavat tietoa ylhäältä omilta esimiehiltään ja toisaalta myös alhaalta. Välijohdon tulee olla avoin ja rehellinen. Pie-nemmässäkin organisaatiossa toimiva keskijohto tarvitsee tukihenkilön itselleen.

2.4.2 Muutosjohtamisen haasteet johtajille

Muutoksen johtamiseen tarvitaan sekä jämäkkää, paimentavaa johtamistyyliä että hienovaraista ja kuuntelevaa johtamista. Muutosprosessi punnitsee johtajan oman epävarmuuden sietokyvyn. Muutoksiin liittyy monesti paljon epävarmuutta ja samanaikaisesti houkuttelevuutta. (Aro 2002, 74.)

Aro (2002, 69–73) nostaa muutoksen annostelun esiin aiheen tärkeyden vuoksi. Kaikkea ei pidä muuttaa kerralla. Liian paljon muutosta kerralla halvaannuttaa kaiken perustoiminnan. Annosteltu tieto antaa aikaa tiedon prosessointiin. Tärkein mielessä pidettävä seikka Aron mielestä on, että onnistunut muutos perustuu organisaatiossa työskentelevissä ihmisissä tapahtuviin muutoksiin, ei rakenteiden uudistamiseen. Jokaisen tulee muuttua itse. Hyvä muutosjohtaja markkinoi muutoksen, tarjoaa ohjausta ja toimii esimerkkinä. Johtaja tarvitsee tilannejohtamisen taitoja muutosprosessin eri vaiheissa. Jokainen yksilö etenee muutosprosessissa omaa tahtiaan. Muutosjohtajan tulee tukea jokaista vaiheessa, jossa hän on. Shokivaiheessa johtajan tulee vastata mahdollisiin kysymyksiin, antaa työntekijöille aikaa sulattaa kuulemaansa, tehdä selväksi, mistä johdon tavoittaa sekä mikä on prosessin seuraava vaihe. Reaktiovaiheessa johdon tulee sietää ja ottaa vastaan kaikki erilaiset reaktiot menettämättä omaa kärsivällisyyttään. Väärinkäsitykset sen kuitenkin tulee korjata asiallisesti ja turhia selittämättä. Sopeutumisvaiheessa olevien työntekijöiden kanssa johtajan tulee keskustella ilman turhia viiveitä. Odottelu tässä vaiheessa saattaa saada aikaan turhautumista ja takapakkia muutosprosessissa.

Tiedon annostelu oikein saattaa olla hyvinkin haasteellista. Liika tieto halvaannuttaa, liian vähäinen määrä tietoa turhauttaa. Muutoksen läpiviemisen onnistumiseen vaikuttaa johtajan ammattitaito tulkita tilanteita ja sitä kautta annostella tietoa oikein. Tulkintaa edesauttaa työntekijöiden kyky ilmaista ja ymmärtää itseään. Muutosjohtamisen näkökulmasta olisi jokaisen organisaation edun mukaista rohkaista ja tukea työntekijöiden lisäopiskelua ja kouluttautumista. Mitä enemmän työntekijä opiskelee ja kehittyy, sitä paremmin hän oppii tuntemaan itseään sekä ohjaamaan itseään.

3 ORGANISAATIOISSA TAPAHTUVA MUUTOSTOIMINTA

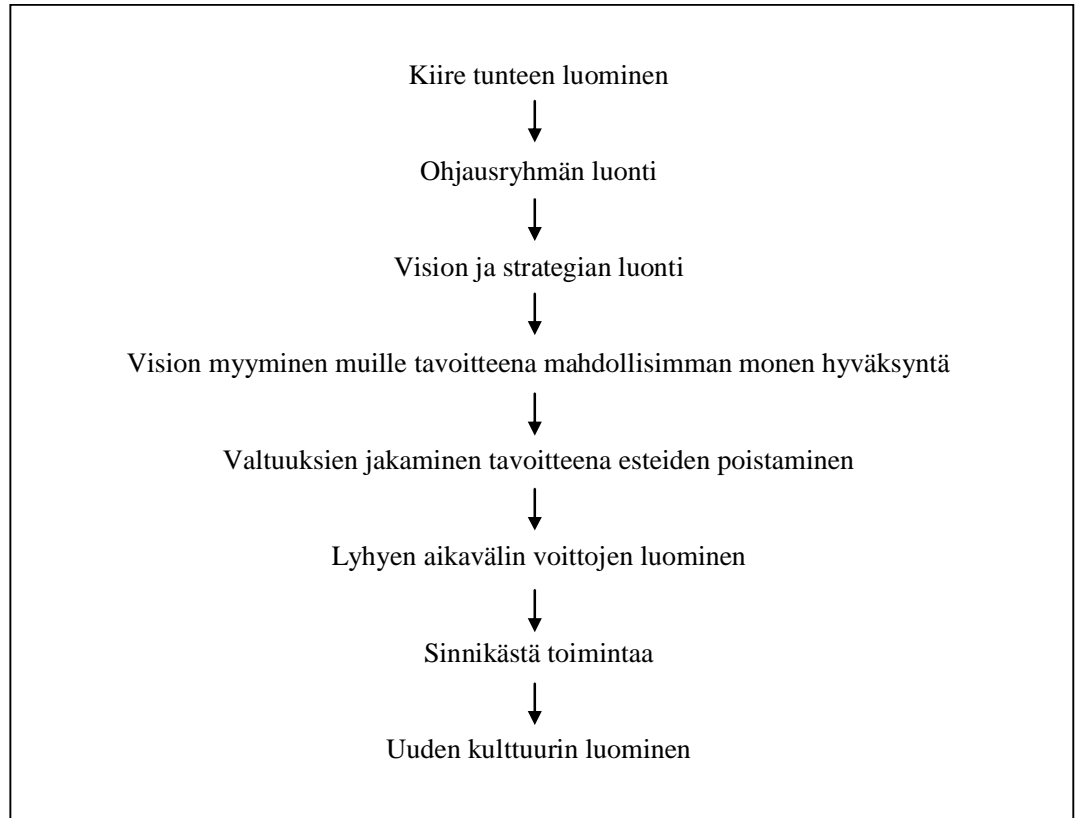
Hyvin johdettu muutos tulee suunnitella ja pohjustaa hyvin. Mattila jakaa muutosprosessikäytännön neljään vaiheeseen. Muutosprosessin vaiheet ovat: 1. perustan luominen, 2. käynnistystoimi, 3. hallittu eteneminen ja 4. vakiinnuttaminen (Mattila 2008, 50). Mattilan prosessin mukaan perustan luomisen jälkeen on kenttätoiminnan aika. Muutosten esittelyn sujumista voidaan edesauttaa hyvällä valmistautumisella, avoimuudella, rehellisyydellä ja kunnioituksella.

3.1 Muutosprosessin eteneminen

Muutosprosessin pituus ja merkityksellisyys vaihtelevat sen laajuuden ja luonteen mukaan. Muutoksesta voidaan löytää alku ja loppu, aivan kuten projektilta. Muutoksen alun ajankohta on yleensä helposti tiedostettavissa. Siitä tiedotetaan ja toimintaa tarkkaillaan tavallista aktiivisemmin. Mutta hetki, kun muutos on valmis ja voidaan ilmoittaa päättyneeksi, on vaikeampi paikallistaa. Avoin lopputulos antaa osallistuneille epäselvän kokonaismielikuvan.

Muutosprosessi voidaan kuvata kaaviona kuten Kotter & Rathgeber (2008, 125–127) on kiteyttänyt ajatuksensa muutosprosessista kahdeksanportaiseksi kaavioksi. Prosessikaavio antaa kattavat työkalut suurenkin yritysmuutoksen eteenpäinviemiseen. Kuvio 2 kertoo muutosprosessin vaihe vaiheelta. Ensimmäiseksi tulee luoda kiireen tuntu. Muutostarpeista tulee keskustella niin, että muutkin ymmärtävät muutoksen tärkeyden ja kiireellisyyden. Kun tieto aiheesta leviää, on aika luoda ohjausryhmä. Muutos tarvitsee onnistuakseen vahvan, ryhmätyöhön kykenevän ryhmän, josta löytyy kaikki hyvään johtajuuteen tarvittavat ominaisuudet. Hyvän ja toimivan ryhmän kanssa voidaan päättää, kuinka prosessissa edetään. Seuraavaksi on vuorossa vision sekä strategian suunnitteleminen. Visio tulee myydä muille. Tavoitteena tässä on saada visiosta mahdollisimman selvä ja helposti hyväksyttävä. Muutoksen etenemisen kannalta on tärkeää jakaa vastuuta. Esteet saadaan poistettua helpommin yhdessä. Esteiden jälkeen on syytä luoda lyhyen aikavälin voittoja. Alkuun, niin pian kuin mahdollista, tarvitaan muutama näkyvä,

yksiselitteinen onnistuminen. Kun muutostoiminta on jo hyvin käynnissä, ei pidä luovuttaa kesken. Sinnikäs ja sitkeä toiminta voitosta toiseen vie kohti visiota. Uusi toiminta tulee juurruttaa yritykseen. Uudet toimintatavat syrjäyttävät vanhat.



Kuvio 2. Kotterin kahdeksanportainen muutosprosessi (Kotter & Rathgeber 2008, 125–127.)

Kotterin muutosprosessi antaa hyvin konkreettiset ohjeet, kuinka toteuttaa muutos. Käytännön työelämässä ohjausryhmä koostuu yleensä keskijohdosta sekä esimiehistä. Tavoite rakentaa ryhmä rakenteellisesti vaihtelevaksi ja normaalin organisaatiohierarkian ulkopuolella toimivaksi saattaa olla käytännössä toteutettavissa vain suurissa muutoksissa ja suurissa yrityksissä.

Henkilökohtaisella tasolla jokainen ihminen aloittaa muutosprosessinsa jo ennen kuin mitään konkreettista on tapahtunut. Aro (2002, 54–59) jakaa muutosproses-

sin osiin tunteiden näkökulmasta. Erilaiset huhut ja keskustelut käynnistävät prosessin. Prosessin vaiheet ovat kaikilla samat, vaiheiden kesto vaihtelee yksilöittäin. Ensimmäinen varsinainen muutosprosessin vaihe, jonka ihminen kokee, on muutosshokki. Shokin voimakkuus vaihtelee hämmästyksestä järkytykseen. Suojautuminen kaikelta ulkopuoliselta on tälle vaiheelle ominaista. Ihmiset eivät ota vastaan enempää uutta tietoa, vaan haluavat turvaa ympärilleen. Vaihe voi kestää muutamasta päivästä viikkoihin, riippuen shokin suuruudesta. Shokkivaihetta seuraa reagointi. Psykkisesti tässä vaiheessa ihminen käsittelee muutoksen aiheuttamia tunteita kuten pettymystä, vihaa, kiukkua, masennusta tai surua. Reagointivaiheessa tunteet ovat pinnalla ja toiminta voi olla ristiriitaista. Osa ihmisistä reagoi vaihtamalla työpaikkaa. Tunteiden käsittelyn kesken jättäminen johtaa katkeruuteen ja kyynisyyteen. Tunteiden riittävää prosessointia seuraa suostumisvaihe. Suostuminen etenee passiivisesta kuulostelusta aktiiviseen tilannesitoutumiseen.

Ryhmien muutosprosessi muistuttaa yksilöiden muutosprosessia. Sekä ryhmien sisäinen että ryhmien välinen dynamiikka muuttuu. Oikein suuren muutoksen alussa ryhmät saattavat taantua. Shokkivaiheessa ryhmien toiminta lamaantuu ja päätöksenteko pysähtyy. Ryhmät vetäytyvät kuoreensa ja vähentävät kommunikointia muun maailman kanssa. Reagointivaiheessa ryhmät hakevat turvaa sisälpäin. Sisäiset suhteet vahvistuvat jälleen, suunnittelu ja viestintä aktivoituvat. Muutokseen sopeutuneen ryhmän toiminta on jälleen vastavuoroista, joustavaa ja tuloksellista. Ryhmäprosessissa on huomattavaa, että se alkaa alusta aina kun ryhmään tulee uusi jäsen. Ryhmytyminen vaatii aikaa kuukausista vuosiin. Sitä voidaan yrittää nopeuttaa tiimiytämällä. (Aro 2002, 63–65.)

Shokkivaihe on muutosprosessin vaiheista mielenkiintoisin. Se ilmenee niin monella eri tavoin. Vaihe on johdolle vaikea ja testaa suunnitelman aikataulua. Vaihe vaatii työntekijältä omatoimista prosessointia. Työntekijän halu ja tarve edesauttavat tilanteen käsittelyä. Sitoutunut ja motivoitunut henkilö, joka näkee paikkansa ja tehtävänsä muutoksessa, on todennäköisesti halukkaampi työstämään asiaa kuin henkilö, joka kokee muutoksen turhana ja vaivaa aiheuttavana. Tässä voidaan todeta Erämetsän suosittelman valmistautumisen olevan vaivan arvoista ja kantavan hedelmää kauas.

3.2 Tunteet prosessin alussa

Muutoksen kohdatessaan ihminen käy läpi erilaisia tunteita. Tunne voi olla helpotus: ”vihdoinkin se tapahtuu, mitä aavistelin”. Shokki ja/tai yllätys ovat eräitä kieltämisen ilmenemismuotoja. Muutoksen kieltäminen on totaalista hyväksymättömyyttä, vihan tunne kuvaa myös turhautumista. Vihainen ja turhautunut ihminen ei kannu vastuuta tunteistaan. Muutoksen edessä jollekin voi tulla tarve käydä kauppaa, yrittää välttää vääjäämätön. Masennus ilmenee apatiaa, surumielisyytenä tai reagoimattomuutena. Todellisuuden hyväksyntä tuo hyväksynnän tunteet. Tarve kokeilla hakee muutoksen rajoja ja jakaa sen osiin. Havaintojen myötä huomataan, että kaikki ei olekaan niin huonosti kuin pelätä saattoi. Jotkut ihmiset käyvät vaiheet ja niihin liittyvät tunteet läpi nopeammin kuin toiset. On tärkeää ymmärtää että siihen, mihin toisilta menee muutama viikko, toiset tarvitsevat kuukausia. (Leahy & Chamberlain 2008, 23–24.)

Työelämän tunteet ovat spontaaneja lyhykestoisia ensireaktioita. Ne muuttuvat ja menevät ohi. Ihmisten mielialat taas ovat pysyvämpiä ja vaikuttavat näin ollen enemmän työhön ja tuloksiin. Työpaikan mielialat ovat aistittavissa. Yhteisössä, jossa on hyvä olla, mieliala on hyvä ja tunnelma korkealla. Mieliala on helposti matala esimerkiksi yhteisössä, jossa on irtisanomisia tai lomautuksia. Muutostilanteessa tunteet vaihtelevat kieltämisestä ja vihasta masennukseen, siitä tutkailun kautta hyväksyntään ja lopulta uuteen innostukseen. On huomattavissa, kuinka muutos nostaa tunteet pintaan. Se, mitä ihminen ajattelee, näkyy hänen tunteissaan. Se mitä ihminen tuntee, näkyy hänen toiminnassaan. Vihainen ihminen ei sitoudu muutokseen. Toisaalta innostunut ihminen vie muutosviestiä eteenpäin ja poistaa esteitä.

3.3 Reaktiot organisaation sisäisiin muutoksiin

Se, miten uusi asia otetaan vastaan, vaihtelee. Reaktiot vaihtelevat hyvin näkyvistä ja kuuluvista hiljaisiin, lähes huomaamattomiin. Luonnollisesti näkyvimmat reaktiot saavat suuremman huomion kuin hiljaiset.

Reaktiot muutokseen riippuvat siinä nähtävästä hyödystä, sen yhteensopivuudesta nykyarvoihin ja kokemuksiin. Reaktioon vaikuttavat myös uuden asian kokeiltavuus sekä monimutkaisuus. (Mäkisalo 2003, 83.)

Ihminen reagoi muutokseen sille antamansa merkityssisällön mukaan. Merkityssisällöllä tarkoitetaan sisältöä, jonka ihminen antaa henkilökohtaisesti muutokselle ja tilanteelle. Merkityssisältö määräytyy muutoksen suuruuden ja paikkansapitävyyden mukaan, sekä sen hyödyllisyyden henkilökohtaisiin tavoitteisiin nähden. Muutoksen merkityssisältö on henkilökohtainen ja saattaa olla yllätyksellinenkin. On siis tärkeää, että johto keskustelee aktiivisesti ja hankkii tietoa eri merkityssisällöistä, joita muutos on saanut. Muutoksen ajoituksella on myös suuri merkitys. Oikea-aikaisesti tapahtuva muutos on helpompi hyväksyä kuin myöhässä tai enenaikaisesti tapahtuva. Myös aiemmin koetut muutokset ja selviäminen niistä vaikuttavat jokaisen merkityssisältöön. (Aro 2002, 54–55.)

Mattilan (2008, 54–56) mukaan työntekijöillä on voimakkaaseen negatiiviseen reaktioon yleisesti kaksi toimintalinjaa, lähtö tai ääni. Karkeasti jaoteltuna nuoret ja koulutetut vaihtavat herkemmin työpaikkaa vastustusta kohdatessaan. Vanhemmat, pitkäaikaiset työntekijät tarttuvat epäkohtiin ja ilmaisevat itseään äänen avulla. Työnantajan kunnioitus muutosta kyseenalaistaviin työntekijöihin ja avoin vastarinnan käsittely vahvistavat organisaation sisäisiä suhteita sekä edesauttavat tämän ja tulevien muutosten onnistumista. Vastustajasta oma toiminta on järjellä perusteltua. Hänen näkökulmastaan tilanteeseen liittyy usein ristiriita: uusi houkuttelee, mutta vanha vetää puoleensa. Johdosta ja muutosaktivisteista vastarinta taas saattaa tuntua järjettömältä.

Oma näkökulma saattaa olla siis hyvin sokea. Voi mennä hetki ennen kuin ristiriita näyttäytyy vastustajalle. Kun näin käy, työntekijä tarvitsee vastauksia kysymyksiin sekä mahdollisuuden keskustella organisaation muiden työntekijöiden kanssa. Johdon ja/tai muutosaktivistien tulee siis olla helposti tavoitettavissa.

3.4 Vastarinta reaktiona muutokseen

Muutosvastarinta on reagointia yllättäviin tilanteisiin. Se ei välttämättä ole tarkoin mietittyä vastaanpanemista. Reaktioiden aikaansaamat defenssit saattavat tuntua kiusallisilta, mutta oikein vastaanotettuina ne auttavat organisaatiota ja sen jäseniä muutoksessa. (Mattila 2007, 23.)

Erämetsä (2003, 99–100) näkee Mattilan tavoin muutosvastarinnan yrityksen voimavarana. Kriittisyys ja muutoksen kyseenalaistaminen testaavat suunnitelmaa. Kun muutos nähdään prosessina, jossa vastarinta on paikallaan rikastuttamassa ja jalostamassa sitä, se tuntuu hyväksyttävältä. Tosin on olemassa rakentavaa vastarintaa vahvempaa, yrityksen toiminnan lamauttavaa muutoskauhua, joka taas vaatii oman käsittelynsä. Yrityksen on olennaista tunnistaa vastarinta sekä sen taso. Terveessä muutosvastarinnan tasossa muutos testataan, mutta sitä vastaan ei asetuta. Se on positiivista ja vapauttavaa.

Vastarinta voi olla muutoksen aiheuttaman epävakauden vastausreaktio. Suurin vastarinta on yleensä työntekijätasolla sekä asiantuntijoissa. Muutosvastarinnan voi aiheuttaa moni eri tekijä. Taustalla voi olla halu torjua omaan työpaikkaan kohdistuva uhka, epäselväksi jäänyt tai väärin ymmärretty muutos, ei-vakuuttava muutostarve, ristiriita muutoksen nykyisen toimintatavan kanssa, tiedon puute, pelko uuden oppimisesta ja uusista haasteista. Vastarinnan takana voi olla myös motivaation puute. Mattilan kokemuksen mukaan pelko aseman ja arvostuksen menettämisestä on yleisempi syy vastarinnalle kuin pelko työpaikan säilymisestä tai huoli taloudellisesta turvasta. Taloudellinen huoli on kuitenkin myös merkittävä vastarinnan synnyttäjä. Muutosvastarintaa kohtaavan esimiehen tulee tarkistaa, että tarjoaa muutoksellaan vastarintalaiselle henkilökohtaisesti jotain merkittävää, jotain tavoiteltavaa. Vastarintaa arvioitaessa esimiehen tulee pitää näkemuserot ja konfliktit erillään. Näkemuserot ovat perusolettamukseltaan rakentavia, selvitystä vaativia. Konfliktit taas kääntyvät helposti vastarinnaksi. (Mattila 2008, 52–54.)

Myös Mäkisalo (2003, 83) katsoo muutosvastarintaa osana prosessia. Hänen mukaansa vastarinta ilmentää työntekijöiden muutoksen työstämisprosessia. Työnte-

kijät miettivät miten ja mihin kaikkeen muutos tulee vaikuttamaan heissä ja koko organisaatiossa.

Muutosjohtajan näkökulmasta vastarinta voidaan nähdä palautteena ja työntekijän näkökulmasta katsottuna osana sopeutumisprosessia. Puhutaan, että vastarintaa ei saa tukahduttaa. Se tulee vastaanottaa ja siinä esitettyihin kysymyksiin tulee vastata asiallisesti. On haasteellinen ajatus olla sitoutunut ja innostunut muutoksesta ja yrityksestä, mutta toisaalta olla ammattimaisesti työhönsä suhtautuva, ja vastaanottaa mitä erilaisinta palautetta. Johtajan tulee hoitaa tilanne luottamus säilyttäen. Tilanteen jännitystä saattavat lisätä johtajan omat pelot esimerkiksi oman aseman tai vaikutusvallan puolesta.

3.4.1 Defenssit vastarinnan takana

Muutosjohtamisen yhteydessä nousee monesti esiin se, kuinka muutoksen kieltäminen tai yritys tehdä se turhaksi on luonnollinen tapa reagoida. Nämä reaktiot eivät ole suunniteltuja, eikä niillä välttämättä tavoitella pahaa. Defenssit ovat psykologinen näkökulma muutokseen (Kantele 2000, 25).

Psykologiselta kannalta katsottuna defenssit ovat minän suojautumiskeinoja erilaisilta ahdistuksen kokemuksilta kuten syyllisyydeltä, häpeältä ja ”sopimattomilta ajatuksilta”. Defenssit ovat hyvin pitkälle tiedostamattomia. Perusdefenssejä ovat kieltäminen, introjektio (sisäistäminen), projektio (heijastaminen), tyhjäksi tekeminen, identifikaatio (samaistuminen), eristäminen, torjunta, split (lohkominen) sekä reaktionmuodostus. (Luukkonen 2006, 21–30.)

Luukkonen (2006, 60–84) tarkentaa perusdefenssejä seuraavasti:

1. Kieltäminen on defensesista varhaisin. Se pohjaa toiveeseen, että tuskaa ei olisi ollenkaan. Käytännössä tämä tarkoittaa suhtautumista johonkin todellisuuden osaan niin kuin sitä ei olisikaan.

2. Introjektiossa on kyse kohteen kokonaisvaltaisesta hyväksymisestä, aivan sellaisena kuin se on ”karvoineen päivineen”.
3. Projektiossa on kyse minän suhteesta ulkomaailmaan, hyvän ja pahan asetelmasta. Tämä suojautumiskeino näkyy käytännön elämässä esimerkiksi muiden syyttämisenä omista virheistä. Ihminen tuntee itsensä hyväksi ja puhtaaksi, kun taas toiset ovat pahoja, tekevät virheitä.
4. Tyhjäksi tekemisessä pyritään pääsemään eroon tehdystä pahasta eli jokin tehty paha tai kielletty kumotaan vastakkaisella toimenpiteellä. Esimerkiksi tarkistajalle ei riitä, että hän näkee kaasuhanojen olevan kiinni, vaan hän avaa hanan (=paha) ja sulkee taas (=kumoava toimenpide).
5. Identifikaatiossa sisäistetään kuten introjektiossa, mutta vain jokin tai jotkut osat kohteesta, aivan kuten lapsi samaistuu vanhempiinsa.
6. Eristäminen tarkoittaa asioiden irrottamista toisistaan. Esimerkiksi tunneasiat voidaan eristää tapahtumasta: äiti saattaa pelastaa lapsensa tulipalosta kylmän rauhallisesti (=tunteet eristetty pois) ja vavista jälkikäteen kuin haavanlehti.
7. Torjuessaan ihminen ei yleensä tiedosta torjuvansa, esimerkiksi, emme muista jonkin henkilön nimeä. Tässä saatu tieto menee automaattisesti ja tiedostamatta piilotajuntaan.
8. Split on minän halkaisemista. Ihmisessä voi olla kaksi osa-aluetta, jotka ovat ristiriidassa keskenään, mutta toimivat kuitenkin kitkatta rinnakkain. Klassinen esimerkki on sadun äiti, joka on sekä hyvä äiti omille tyttärilleen että ilkeä äitipuoli tytärpuolelle.

Yritysjohdon on tärkeää tietää, kuinka puolustusmekanismit liittyvät yksilön käyttäytymiseen. Sen sijaan, että johto kiinnittäisi huomion ja energian pelkästään muutoksen teknisiin näkökohtiin, on yhtä tärkeää tukea inhimillisiä tekijöitä muu-

tosprosessissa. Nämä inhimilliset tekijät ovat tiedostamattomia prosesseja, kuten puolustusmekanismitoiminta. Tilanteen laukaisemiseksi työntekijöitä tulee auttaa mekanismien tunnistamisessa ja tulkitsemisessa. Tämä henkilökohtainen kasvu ja kehitys ovat omiaan muuttamaan yksilön käsityksiä organisaation muutoksesta. (Bovey & Hede 2001, 534–548.)

Oikeanlainen reagointi defensiiviseen toimintaan tapahtuu työelämässä hyvin pitkälle vaistonvaraisesti. Puolitotuudet, höpöttely, vääristely ja pakkopuheet ovat tuttuja toimintatapoja. Vain alan ammattilaiset yhdistävät ilmiöt automaattisesti defensiiviseen toimintaan. Edellä mainitusta käyttäytymisestä voidaan miettiä, onko se haitallista tai rakentavaa. Ulkopuoliselle ne tuskin koskaan ovat rakentavia. Puolustautujalle itselleen ne ovat, jos ei rakentavia, niin terveellisiä ja välttämättömiä. Defenssit suojaavat koetuilta uhilta. Ne antavat ihmiselle aikaa sopeutua. Ilman suojamuuria ihminen joutuisi vastaanottamaan hänelle liian vaikeita asioita käsiteltäväksi.

3.4.2 Pelot vastarinnan taustalla

Pelko on ihmistä suojaavaa eli defensiivinen tunne. Sitä on monta eri astetta ja laatua. Kohtuullinen pelko, kuten jännittäminen parantaa suorituskykyä, kun taas suuri pelko lamaannuttaa. Ikävää pelossa on, että se ruokkii itse itseään. Pelon saadessa yliotteen ihminen alkaa ennakoida pelonsekaisia tilanteita. Onnistumisen ja selviytymisen paineet saattavat johtaa ahdistukseen ja uupumukseen. (Turunen 2004, 127 -129.)

Muutos on yksi monesta stressiä aikaansaavista tekijöistä. Tuntemattoman pelko ja vanhan menetys ilman tietoa uudesta saavat ihmisissä aikaan pelon. Suuri osa ihmisistä asettaa itselleen tavoitteet siitä, miten tulisi käyttäytyä ja mikä on hyväksyttävää. Näitä ehtoja voidaan kutsua ”ohjaajiksemme” (drivers). Moni pelkää, että ei tavoita näitä ohjaajia enää muutoksen jälkeen. Ohjaajat kuvaavat käytöstä, jota arvostamme ja olemme valmiita ponnistelemaan saavuttaaksemme sen. Joutuessamme ohjaavan käytöksen ulkopuolelle tunnemme epämukavuutta. (Laehy & Chamberlain 2008, 26.)

Epäonnistumisen pelko, viranomaisen pelko, mielipiteen ilmaisun pelko ja muutoksen pelko ovat joustavan toiminnan päävihollisia. Muutos ei tule jokapäiväiseksi ennen kuin pelko on minimalisoitu tai poistettu. Pelko on yritysmaailmassa erittäin yleistä, mutta koska se ei näy tulosraporteissa, se ei saa yritysjohdon välitöntä huomiota. Pelko on piilossa oleva voima, joka vähentää yrityksen tuottavuutta, sabotoi laatua ja on muurina parannuksille. Yritysjohto voi tunnistaa pelon monella tavoin: alhaiset tulokset työntekijöiden asennekyselyssä, alhainen parannusehdotusten määrä työntekijöiltä, vähäinen kysymysten määrä palavereissa, monenkertainen hyväksynnän hakeminen ratkaisutilanteissa (esim. tilaukset), ympäripyöreät arviot, yritysjohdolle tehtävien esitysten valtava harjoittelu, teot oikeuttavat muistiot tai tiimityön puute. Pelkoja voidaan myös poistaa monin tavoin: avoimilla kahden suuntaisilla kommunikaatiokanavilla, palkitsemisella, tuplatastusten mahdollistamisella, avoimen oven politiikalla, roolien ja vastuualueiden määrittelyllä, positiivisen ilmapiirin luomisella, huhujen minimoimisella ja koulutuksen tarjoamisella. (Kivenko 1994, 77–79.)

Voidaan siis ajatella, että pelko on yleinen puolustusmekanismien laukaisija. Huoli omaan itsensä liittyvistä asioista, kuten asemasta yrityksessä, saa ihmisen toimimaan epäloogisesti. Pelon tunnistaminen saattaa olla haasteellista. Pelästyneen henkilön käyttäytyminen ei välttämättä ole kovin järkipäistä. Kohdatessa muutoksen ihminen pelkää menettävänsä tilanteen hallinnan, otteen ohjaksista ja joutuvansa epämukavuusalueelle, missä kaikki ei olekaan enää tuttua. Mutta askel mukavuusalueen ulkopuolelle saattaa olla hyvin hedelmällinen. Astuessa ulos totutusta ihminen saa mahdollisuuden oppia ja kehittyä sekä kokea suunnatonta iloa voittaessaan pelon.

4 LAADULLINEN TUTKIMUS JA SEN TEORIAN SOVELTAMINEN

4.1 Suoramyynti toimialana

Suoramyyntin liiketoimintamalli perustuu yksi-yhteen, vuorovaikutukseen jälleenmyyjän ja asiakkaan välillä, esimerkkeinä Avon, Mary Kay ja Tupperware. Vuorovaikutus voi tapahtua asiakkaan kotona tai esittelykutsuilla. Suoramyyntiyritykset voivat olla organisaatorakenteeltaan matalia tai monitasoisen hierarkiaa myyjien kesken eli verkostomarkkinointiyrityksiä (MLM). Verkostomarkkinointiyrityksessä myyjä rekrytoi uusia myyjiä hierarkiaan. Myyjän ansiot kertyvät omista myynneistä sekä osuudesta rekrytoitujen myyjien myynnistä. (Croston 2009, 286.)

Suoramyyntille on tunnuksenomaista, että jälleenmyyjä tai vähittäismyyjä ottaa yhteyttä mahdollisiin asiakkaisiin sen sijaan, että odottaisi asiakkaiden tulevan liikkeeseen ja lähestyvän häntä. Jälleenmyyjä tai vähittäiskauppias on siis henkilö, joka myy tuotteita ja tarjoaa palveluja suorassa henkilökohtaisessa suhteessa asiakkaaseen. Osa jälleenmyyjistä saattaa olla työsuhteessa suoramyyntiyritykseen. Suurin osa jälleenmyyjistä toimii kuitenkin itsenäisinä yrittäjinä päättäen itse, koska ja kuinka paljon aikaa käyttävät yrityksen tuotteiden myymiseen. Suoramyyntissä on tyypillistä antaa tunnustusta erinomaisesta myyntityöstä. Parhaille menestyjille annetaan yleensä tilaisuus jakaa onnellisuutensa ja iloisuutensa välittääkseen näin inspiraationsa ja motivaationsa. Huomionarvoista on, että voittajatunne välittyy ja saa muutkin työskentelemään ahkerammin tulosten parantamiseksi. (Hashim & Wok & Ghazali 2008, 146.)

Hashim & Wok & Ghazalin (2008, 155) mukaan tiimin ihmissuhteet tulee ottaa huomioon tunteiden tarttumista suunniteltaessa. Johtamisen kannalta katsottuna yritykset tarvitsevat työntekijöitä jotka ovat lojaaleja ja onnellisia saadessaan työskennellä ko. organisaatiolle, ja voivat jopa motivoida muita. Tunteita tartuttavat ihmiset voivat toimia katalysaattorina yrityksen menestyksen vuoksi.

Suoramyynti poikkeaa vähittäismyynnistä monella tavoin. Konkreettisin ero on tavassa tehdä kauppaa, kuten Hashim & Wok & Ghazali yllä kertovat. Suoramyyntialan jälleenmyyjä lähestyy koko ajan aktiivisesti vanhoja ja uusia asiakkaita. Toki häneenkin otetaan yhteyttä, mutta odottamalla ei jälleenmyyjän verkosto kasva. Toimialana suoramyynti on huomattavasti tunteikkaampi kuin vähittäiskauppa. Vähittäiskauppa vetoaa tunteisiin lähinnä mainonnan kautta, kun taas suoramyyntissä tunteet ovat koko ajan läsnä. Myyntitilanteet ovat monesti hyvin henkilökohtaisia, avoimia ja tunteikkaita. Jälleenmyyjien yhteisö saattaa olla hyvinkin läheinen tukiverkosto. Positiiviset ja innostuneet tunteet näytetään avoimesti, ja niitä pyritään hyödyntämään myynnin edistämiseksi sekä myyjien motivoimiseksi.

4.2 Green House:n esittely

Green House of Scandinavia (tästä eteenpäin Green House) on tanskalainen suoramyyntiyritys. Yhtiö myy naisten vaatteita ja asusteita jälleenmyyjäverkostonsa kautta. Green Housella on jälleenmyyjä 11 Euroopan maassa. Vuonna 2010 yritys työllistää yhteensä 52 henkilöä. Vuonna 2009 sen liikevaihto oli 12,3 MEUR. Yrityksen toiminta rakentuu kahden myyntikauden ympärille. Kummallakin kaudella on omat, noin 100 tuotetta sisältävät naisten vaate- ja asustemallistonsa.

Suomessa Green House on ollut vuodesta 2002. Green House Suomen myyntikitoimisto (tästä eteenpäin Green House Suomi) sijaitsee Helsingissä. Siellä on kaksi työntekijää. Green Housella oli kesällä 2010 Suomessa 120 jälleenmyyjää. Suurin osa jälleenmyyjistä tekee myyntityötä oman toiminimen kautta tai itsenäisenä elinkeinonharjoittajana. Green Housen tuotteita myydään jälleenmyyjien järjestämällä myyntiesittelyillä myyntitapahtumissa sekä jälleenmyyjien putiikeissa. Tuotteita ei myydä, ainakaan tällä hetkellä, vähittäiskaupoissa.

Jokainen itsenäinen jälleenmyyjä kuuluu pienempään Green House Suomen tiimiin. Käytännössä tiimit jakautuvat pääosin maantieteellisesti. Tiimijohtajat kan-

tavat osavastuun tiimin jäsenten myynnin menestyksestä. Green House tiedottaa aktiivisesti sen myyjäsivujen, mygreenhouse-sivujen, kautta.

4.3 Laadullisen tutkimuksen tunnuspiirteet

Laadullinen tutkimus on tarkoitettu kertomaan tutkijalle, kuinka ja miksi asiat tapahtuvat niin kuin tapahtuvat. Tutkimuksen tavoite on saavuttaa syvälinen ymmärrys tutkittavasta kohteesta. Laadullisessa tutkimuksessa tietoa voidaan kerätä monella tavoin. (Cooper & Schindler 2008, 162.)

Ideaalitapauksessa kvalitatiivinen tutkimus sisältää aineiston kokonaisvaltaisen tarkastelun. Jos ja kun useat lähteet antavat samaa tietoa ilman, että tietävät toisistaan, saatua tietoa voidaan pitää luotettavana (Alasuutari 1999, 38–41). Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoitus on tulkita ja ymmärtää toimijan näkökulma. Tutkimus päättyy hypoteeseihin ja teorioihin. Laadullisessa tutkimuksessa päättely etenee käytännöstä teoriaan. Tutkimuksen lähtökohtana on, että muuttujat ovat monimutkaisia, vaikeasti mitattavia sekä toisiinsa kytkeytyviä. Laadullisessa tutkimuksessa tiedon luonne on subjektiivista. (Kananen 2008, 27.)

Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana ovat siis vaikeaselkoiset ja toisiinsa kytkeytyvät muuttujat. Olennaisia ovat sanat sekä lauseet, asian syvälinen ymmärrys ja laaja kokonaisvaltainen tarkastelu. Tutkijan tulee hahmottaa viestin keskeinen sanoma, eikä poimia yksittäisiä lauseita haastateltavalta. Tutkimustapa tuntuu vaativan tutkijalta tutkittavan alan vahvaa asiantuntijuutta tai poikkeuksellisen analyyttistä ajattelutapaa.

Tämä tutkimus yrityksen organisaation sisäisten muutosten käsittelystä on hankkeistettu. Tutkimus tehdään parhaiden muutosjohtamisen työkalujen löytämiseksi caseyritykselle. Tutkimus tehdään laadullisena pienestä tutkimusryhmästä sekä tavoitteiden laadullisuuden vuoksi. Henkilökunnalle sekä kaikille tiimijohtajille on lähetetty kutsukirje haastatteluihin (liite 2). Haastattelujen tavoitteena on selvittää, kuinka Green House Suomen henkilökunta ja tiimijohtajat vievät tänä päivänä muutoksia eteenpäin, miten he itse kokevat eteenpäin viemisen ja minkälai-

sia reaktioita he joutuvat vastaanottamaan myyjiltä. Tarkoituksena on, että tutkimuksen avulla löydettyjä työkaluja käyttämällä sekä henkilökunta, että tiimijohtajat kokisivat muutokset vähemmän stressaavina ja helpompina viedä eteenpäin.

4.3.1 Haastattelut aineiston hankintatapana

Haastattelut ovat hyvin yleinen tapa kerätä aineistoa. Niitä voidaan käyttää monenlaisissa tutkimuksissa. Yleisesti tunnetuin laadullinen haastattelulaji on varmasti puhelimitse tehty lomakehaastattelu. Yritykset tai organisaatiot voivat tehdä toimeksiannon tutkimusalan yritykselle, joka haastattelee joukon ihmisiä selvittääkseen onko yrityksen tekemä tuotelanseeraus onnistunut.

Haastateltavien määrä määrittää haastattelun luonteen. Kahdenkeskeinen haastattelu kestää yleensä 20 minuutin puhelinhaastattelusta kahden tunnin henkilökohtaiseen haastatteluun. Haastattelua varten haastateltavalle toimitetaan yleensä materiaalia etukäteen. Henkilökohtaisiin syvähaastatteluihin valitaan yleensä verbbaalisesti lahjakkaita ihmisiä, jotka edustavat asennetta ja kokemusta, jota tutkimuksessa haetaan. Haastateltavia ei valita mielipiteiden mukaan. (Cooper & Schindler 2008, 170–175.)

Haastattelijan velvollisuus on asia- tai kysymyslistan laatiminen tiettyyn järjestykseen. Yleisesti käytetty järjestys on kysymysten hierarkkinen järjestys. Siinä laajat kysymykset aloittavan haastattelun, tarkoituksenaan rentouttaa haastateltava ja antaa haastateltavalle tunne, että hänellä on paljon tarjottavaa. Laajaa kysymystä seuraa aina edellistä kapeampi, tarkempi kysymys. Näin päädytään tiettyyn kohdistettuun intressiin. (Cooper & Schindler 2008, 172.)

Laadullisia tutkimushaastatteluja on olemassa eri lajeja: lomake-, teema- ja avoinhaastattelu. Lomakehaastattelu noudattaa tarkoitusta varten suunnitellun lomakkeen väitteiden muotoa ja järjestystä. Teemahaastattelussa aihe on tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys eivät. Avaimella haastattelulla selvitetään haastateltavan ajatuksia, mielipiteitä, tunteita ja käsityksiä siinä järjestyksessä,

kun ne tulevat keskustelussa esiin. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2009, 208–209.)

Tähän tutkimukseen kuuluvat haastattelut on toteutettu lomakehaastatteluina. Välimatkojen vuoksi tiimijohtajat on haastateltu puhelimitse ja henkilökunta kasvotusten. Haastattelukysymyksiin on haettu teemoja ja aiheita muutosjohtamisen ja toiminnan teoriaosuudesta. Esimerkiksi Kotter ja Mattila korostava molemmat tiedon jakamisen merkityksellisyyttä. Tästä on muodostettu kysymys: ”Kerrotaanko muutoksista useammalla kuin yhdellä tavalla? Mygreenhouse-sivut, sähköposti, kirje...” Kaikki haastattelukysymykset ja niiden taustalla oleva teoria ovat liitteessä 3.

Kaiken kaikkiaan kolmentoista henkilön haastatteluryhmästä kahdeksan suostui haastateltavaksi. He saivat kysymykset sähköpostiinsa ennen haastattelujen aloittamista. Haastattelut suoritettiin aikavälillä 30.9.–7.10.2010.

4.3.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan mitata kahdesta näkökulmasta, validiteetin ja reliabiliteetin. Tutkimuksen validiteetissa on kyse sen pätevydestä, voidaanko sanoa, että se on tehty perusteellisesti ja ovatko saatu aineisto ja päätelmät oikeita. Laadullisen tutkimuksen virheellinen valideetti voi tulla esimerkiksi tutkijan virheellisestä näkökulmasta tai vääristä haastattelukysymyksistä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka & Eskola & Kuula 2009.)

Laadullisen tutkimuksen reliabilisuutta voidaan arvioida monesta näkökulmasta. KvaliMOTV lainaa Kirk & Millerin (1986, 41–42) teoriaa, jonka mukaan reliabilisuus on jaettavissa seuraavaan kolmeen osaan:

1. Mittausmetodin sopivuus olosuhteisiin niin, että saatu tulos on luotettava ja johdonmukainen.
2. Ajallinen reliabilisuus määrittää, kuinka hyvin tehdyt mittaukset ja havainnot kestävät aikaa. Tämän luotettavuuden tekijän arviointia vaikeuttaa muuttuvien tekijöiden osuus tutkimuksissa.

3. Johdonmukaisuus eri keinon saadussa aineistossa on haaste tutkijalle. Niiden yhteenliittyminen paikkaansa pitävästi samaan ilmiöön vaatii tutkijalta tarkkaa harkintaa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka & Eskola & Kuula 2009.)

Saavuttaakseen hyvän ja luotettavan tuloksen tutkimukseen tulee etsiä ja ottaa mukaan vain pätevää aineistoa. Lähdekirjallisuus tulee valita huolella ja harkiten sekä haastatteluissa tulee pysyä itse asiassa. Luotettavuuden tavoittamiseksi kaikki työssä tehtävät päätelmät pyritään pohjaamaan annettuun faktaan, haastattelukysymykset harkitaan ja perustellaan tarkoin. Johdonmukaisuuden tavoittelua korostetaan niin työn teoria- kuin empiirisessäkin osassa. Green Housen muutoskyvykkyyttä sekä -työkaluja mittaavassa tutkimuksessa validiteettivaarat ovat tutkittavan teoria-aineiston määrässä ja sitä kautta haastattelukysymysten tähdellisyydessä. Muutosten eteenpäin vieminen yrityksen sisällä on laaja, monikulmainen kokonaisuus. Tutkimuksesta rajattiin viestintä, jäljelle jäävä kokonaisuus on kuitenkin hyvin laaja. Hyvän validiteetin saavuttamiseksi tutkijan haasteena on löytää oikein kohdistetut, riittävän laajat, mutta ei ympäröivät kysymykset esitettäväksi haastateltaville. Kyseisen tutkimuksen reliabiliteettihaasteet painottuvat ajallisuuden sekä olosuhteiden sopivuuteen. Kuusi kahdeksasta haastateltavista on itsenäisiä jälleenmyyjiä. Toimialan luonteesta johtuen jälleenmyyjien vaihtuvuus on melko suurta. Saadun aineiston luotettavuuteen vaikuttaa myös aineiston keräämistapa.

Tutkimuksen luotettavuuden näkökulmasta haastateltavien ryhmän rakennetta voidaan pohtia. Haastattelukutsu lähetettiin koko Green House Suomen henkilökunnalle sekä kaikille tiimijohtajille. Yhdestätoista tiimijohtajasta kuusi ilmoittautui vapaaehtoiseksi haastateltavaksi. Haastattelut sattuivat juuri myyjien sesonki-kiireaikaan. Ovatko ilmoittautuneet vapaaehtoiset ne innokkaat, uuteen asiaan tarttijat? Tältä pohjalta voidaan ajatella, että haastateltavien ryhmä olisi voinut olla suurempi.

4.3.3 Tutkimuksen analysointi

Laadullisessa analyysissä kaikki luotettava aineisto tulee voida selittää ilman ristiriitoja valitun tulkinnan kanssa. Kvantitatiivisesta poiketen kvalitatiivisessa analyysissä tilastolliset todennäköisyydet eivät käy johtolangoiksi. Laadullinen analyysi rakentuu kahdesta vaiheesta: saatujen havaintojen pelkistämisestä ja rakennetun arvoituksen ratkaisemisesta. Myös pelkistämisen voidaan jakaa kahteen vaiheeseen: tarkastelussa käytettävän yhden ja saman näkökulman valitsemiseen sekä havaintojen yhdistämiseen havaintomäärän pienentämiseksi. Arvoitusten ratkaiseminen eli tulosten tulkinta tarkoittaa saatujen johtolankojen ja olemassa olevien vihjeiden perusteella tehtyä merkitystulkintaa. (Alasuutari 1999, 38–44.)

Laadullisen tutkimuksen analyysivaihe on kiertävä prosessi. Analyysi kulkee mukana koko tutkimusprosessin ajan, se ei ole pelkästään prosessin viimeinen vaihe. (Kananen 2008, 24.) Analyysissä tutkija joutuu tekemään monenlaisia valintoja: aineiston sisäisiä, tulkintamenetelmään ja saturaatiotasoon liittyviä sekä tyyppikuvausvalintoja. Perustelu ratkaisulle on hyvä tuoda esiin. Hyvä tutkittavan ilmiön työkalu on mind map. (Kananen 2008, 58–59.)

Kuten Kananen viittaa, tutkijan tulee valita linjansa tutkimuksen analysoinnin suhteen varhaisessa vaiheessa. Tutkimusprosessin loppuvaiheessa tehtävä analyysi koostuu siis kahdesta vaiheesta, pelkistäminen ja ratkaiseminen. Mielenkiintoista tässä on pelkistystavan valinnan merkitys. Tutkija voi itse päättää, hakeeko hän avainasioita valitsemansa näkökulman kautta vai yhdistämällä havaintoja. Voisi ajatella, että näkökulman valinta saattaa vaikuttaa suurestikin tutkimuksen lopputulokseen. Havaintojen yhdistäminen taas karsii vain terävimpiä kulmia.

Henkilökunnan ja tiimijohtajien kokemusvuosia Green Housessa ei ole otettu analyysissä huomioon. Kokemusvuodet saattaisivat selittää välillä hyvinkin ristiriitaisia näkemyksiä tiimijohtajien kesken, mutta kokemus ei muuta tutkimuksen lopputulosta.

5 HAASTATTELUT JA YHTEENVETO

Tutkimuksen haastatteluaineisto on purettu kahdessa osassa, henkilökunnan ja tiimijohtajien vastaukset omina kokonaisuuksinaan. Henkilökunta haki vastauksia päätoimiston toiminnasta. Tiimijohtajat peilasivat kysymyksiä Suomen toimiston sekä päätoimiston toimintaan. Haastattelukysymykset löytyvät liitteenä 4.

5.1 Henkilökunnan vastaukset

Muutosjohtamiseen liittyvä toiminta päätoimiston ja Suomen maatoimiston välillä toimii monella osa-alueella hyvin. Muutoksen vaatima sopeutumisaika on riittävä, roolit ovat tunnistettavissa ja reaktiot ymmärrettäviä. Yhteistyöstä löytyy kehitystä vaativia osa-alueita. Suomen työntekijät toivovat tanskalaisilta muutostietoa aikaisemmin ja tarkemmin sekä enemmän tietoa muutostarpeista. Toimiston henkilökunnan sisällä on ristiriitaisia kokemuksia eri viestintäkanavien käytöstä sekä negatiivisten asioiden käsittelystä. Tiivistelmä kaikista henkilökunnan vastauksista löytyy liitteestä 5.

5.2 Tiimijohtajien vastaukset

Tiimijohtajien haastatteluista saatu aineisto on henkilökunnan vastausten tavoin paikoittain yksimielistä ja paikoittain ristiriitaista. Tausta ristiriitoihin ei selviä tässä tutkimuksessa. Tämä tutkimus osoittaa, että Green House Suomi hallitsee viestinnän, tiimijohtajat tunnistavat myyjissään eri roolit ja lisäksi he kokevat saavansa itse riittävästi aikaa sopeutumisaikaa. Green House Suomen tiimijohtajat ovat poikkeuksetta tyytyväisiä yrityksen keinoihin tiedottaa. Tietoa muutoksista annetaan monen eri viestintäkanavan kautta. Tapa ilmoittaa muutoksesta on tiimijohtajia tyydyttävä, ainoastaan olisi toivottavaa saada selvempää tietoa ja enemmän aikaa viedä muutokset myyjille. Haastattelut osoittavat suurimman osan tiimijohtajista olevan tyytyväisiä Green Housen tapaan käsitellä muutosten negatiivisia puolia avoimesti. Muutama pohti sivulauseessa, että tilanne myyjien kanssa

ei ole ihan yhtä hyvä. Kaksi haastatellusta tiimijohtajasta kokee negatiivisten asioiden käsittelyn kokonaan päinvastaisena. Heidän mielestään negatiivista asioista ei puhuta. Puhutaan vain hyvistä, negatiiviset tulevat rivien välistä esiin.

Puolet haastatelluista tiimijohtajista ilmoitti kohtaavansa myyjien taholta muutoksia tyrmääviä reaktioita. Torjuvasta reaktiosta selvittää pääasiassa puhumalla. Äärimmäisiin tilanteisiin tiimijohtajilla on erilaisia selviytymistapoja. Yksi ohjaa myyjän Suomen toimistohenkilökunnan puheille, toinen jättää tekemään lopullisen päätöksen itsenäisesti ajatuksella ”yrittäjiähän tässä ollaan”, kolmas selvittää asiaa muutosvastarintaisen kanssa sähköpostitse, kun keskusteleminen tuottaa vain pahaa oloa.

Haastateltavat tiimijohtajat ovat lojaaleja yritykselle. He eivät juuri koe saavansa tietoa muutostarpeista, mutta eivät ole kaivanneet sitä. Heillä on tunne, että jos haluaa tietää, aina voi kysyä. Haastatteluun osallistuneet tiiminvetäjät ovat yksimielisiä siitä, että Green House antaa heille riittävästi aikaa sopeutua muutokseen ennen kuin he vievät sen eteenpäin. Kaiken kaikkiaan tiimijohtajat ovat tyytyväisiä Green Housen tapaan kertoa/tehdä muutoksia. Soraääniä tulee yrityksen tavasta tiedottaa uusista myyjistä, toiminnan yksipuoleisuudesta sekä epäjohtonmukaisuudesta. Muutostoiminta tuntuu yksipuoliselta, kun päätökset tehdään yksin yrityksen päässä ja informaatio annetaan viimetipassa. Tiimijohtajan silmin toiminta on epäjohtonmukaista, kun välillä ”kokeillaan, hapuillaan ja välistä seilataan.” Myyjien yleisintä reaktiota muutoksiin kuvataan haastatteluissa ristiriitaisin adjektiivein: ”jouheva”, ”tulenkatkuinen”, ”alentava”, ”positiivinen” ja ”alistunut”. Yksi kuudesta tiimijohtajasta kokee, että hänelle on annettu erityinen rooli jossain yrityksen muutosprosesseista. Itsevarmuudesta ollaan melko yksimielisiä, olo on varma, kun on itse sinut muutoksen kanssa. Kaikki tiimijohtajien vastaukset on nähtävillä liitteestä 6.

5.3 Vastausten yhteys teoriaan

Kerätyn haastatteluaineiston pohjalta voidaan todeta teoriaosuuden alussa esiintuodun toteamuksen muutoksen pysyvyydestä pitävän paikkansa myös tässä tapa-

uksessa. Eräs haastateltavista kiteyttää ajatuksen, ”jatkuva muutosmylläkkä”. Haastattelukysymykset on luotu teoriaosuuden pohjalta, joten vastausten ja teorian yhteys on selkeästi nähtävissä.

Teoriaosuudessa painotetaan riittävän kommunikaation ja selkeän muutosviestinnän merkitystä onnistuneessa muutosjohtamisessa. Green House on aktiivinen ja avoin tiedottaja. Yli puolet tiimijohtajista on sitä mieltä, että Green Housen aikatauluinformaatio on toimivaa. Kotterin (2006) ajatus kiireestä tärkeyden luojana, ei sovellu Green Housen pienempien muutosten eteenpäin viemisessä. Tiimijohtajat kokevat kiireen ja nopean aikataulun negatiivisena asiana.

Leahy & Chamberlain (2008) korostavat muutosjohtajan tehtävän olevan muuta kuin kysymyksiin kuka, mitä ja milloin vastaamista. Johtajan tulee mm. tarjota työkalut stressireaktioiden käsittelyyn. Kysyttäessä Green Housen tiimijohtajilta, kuinka myyjissä ilmeneviä muutoksia tyrmääviä reaktioita käsitellään, eräs vastaus oli ”jokainen tekee itse omat henkilökohtaiset ratkaisunsa”.

Jokainen muutokseen osallistuva tarvitsee syyn sitoutuakseen. Henkilökunta ja tiimijohtaja ovat hyvin erimielisiä Green Housen tavasta antaa myyjille ja tiimijohtajille syy lähteä mukaan muutokseen. Paras motivaattori osallistumiselle olisi oma hyöty. Osalle henkilökuntaa ja tiimijohtajia ei ole aina täysin selvää, miten he hyötyvät muutoksesta.

Muutoksen tiellä on aina esteitä, Kotterin ja Erämetsän mukaan ne tulee käsitellä. Kysyttäessä, keskustellaanko Green Housessa muutoksen negatiivisista vaikutuksista, vastaukset olivat hyvin ristiriitaisia.

Työyhteisön eri rooleilla on jokaisella oma asemansa ja tehtävänsä. Haastatteluiden mukaan caseyrityksen muutoksen eteenpäin viejät tunnistavat erityyppiset roolit myyjissään. Haastateltavat tiimijohtajat ovat lojaaleja yritykselle, he eivät juuri koe saavaan tietoa muutostarpeista, mutta eivät ole kaivanneet sitä. Heillä on tunne, että jos haluaa tietää, aina voi kysyä. Tutkimuksen teoretiedon pohjalta voidaan kuitenkin todeta, että sitoutuakseen täysin muutokseen osallistuvien tulee ymmärtää ja saada perustelut muutokselle.

Mattila ja Kotter puhuvat muutostavoitteen jakamisesta pienempiin osiin ja lopullisen voiton julistamisesta. Säilyäkseen muutosenergia tarvitsee välivoittoja. Välivoitot antavat myös palautetta ja onnistumisen kokemuksia. Green Housen henkilökunta ja tiimijohtajat kokevat lähes poikkeuksetta jäävänsä paitsi kaikista tavoitteiden saavuttamisinformaatiosta.

Sopeutuakseen uuteen ja luopuakseen vanhasta tarvitsee muutokseen osallistujille antaa riittävästi aikaa. Green Housen henkilökunta ja tiimijohtajat kokevat itse saavansa sitä. Antaakseen oikean ja riittävän tiedon sekä työkalut muutosaktivistin on asetettava tiedon vastaanottajan saappaisiin. Green Housen tapa tehdä muutoksia koetaan ristiriitaisesti.

Tutkimuksen teoriaosuudessa todettiin, että muutoksen aikaansaamat reaktiot, muutosvastarinta sekä defenssit, saattavat tuntua kiusallisilta, mutta oikein vastaanotettuina ne auttavat organisaatiota ja sen jäseniä muutoksessa. Haastattelujen mukaan pieni osa Green Housen tiimijohtajista on ollut tilanteessa, jossa myyjän reaktio on ollut niin vahva, että hän ei ole kyennyt keskusteluun tai kuunteluun.

5.4 Suositukset uuteen muutosjohtajuuteen

Kaiken kaikkiaan Green Housen muutosjohtaminen on toimivaa. Yleisäsenne muutoksiin on positiivinen. Jatkuva muutoskierre ja yrityksen aikaisempi tapa toimia saivat aikaan sen, että muutosten tarkoitusta tai hyödyllisyyttä ei ole aiemmin kyseenalaistettu. Nykyinen avoimempi ja keskustelevampi kulttuuri ovat lisänneet kysymysten määrää muutosten ympärillä. Tarkentamalla tiedotustaan ja ottamalla Suomen henkilökuntaa enemmän mukaan muutosprosessiin, esimerkiksi jakamalla taustatietoja enemmän, Tanskan päätoimisto helpottaisi ja antaisi henkilökunnalle paremmat työkalut muutosjohtamiseen. Päätoimisto voisi asettua enemmän Suomen henkilökunnan asemaan, jotta se osaisi antaa enemmän tarvittavaa tietoa kerralla. Viestittämällä saavutetuista tavoitteista päätoimisto pistäisi pisteitä avoinna oleville asioille ja selkeyttäisi näin jatkuvasta muutoksesta johtu-

vaa levotonta ilmapiiriä. Suomen toimisto voisi edesauttaa itseään lisäämällä yksikön sisäistä kommunikaatiota.

Neljä kuudesta kokee, että Green House kertoo miten myyjät hyötyvät muutoksesta. Tämä tarkoittaa, että Green House ymmärtää antaa myyjille syyn lähteä mukaan muutokseen. Ristiriidat vastauksissa viittaisivat hyödyn näkyvyyteen. Ehkä hyöty ei ole aina riittävän selvästi ilmaistu tai hyödyllä ei ole kaikille merkitystä. Negatiivisten asioiden avoimesta käsittelystä kysyttäessä suurin osa vastasi ”kyllä, käsitellään”, mutta poikkeavana kommenttina nousi esiin ”Puhutaan vain hyvistä, negatiiviset tulevat rivien välistä esiin”. Mielenkiintoista, että näin selkeä asia koetaan näin eri tavoin. Tunne, ettei negatiivisista asioista puhuta riittävästi, saattaa johtua aiemmista kokemuksista ja/tai tämän hetken odotuksista. Ehkä tiimijohtaja on luonut muutokselle merkityksen, jota yritys ei tiedä, ja näin ollen, ei osaa vastata ja käsitellä. Green House voisi ylittää tiimijohtajien odotuksiin, jos se ymmärtäisi tiimijohtajien muutoksille antamat merkityssisällöt aiempaa paremmin.

Haastatteluiden mukaan yrityksen muutosaktivistit tunnistavat erityyppiset roolit myyjissään. Myyjien eri roolit voisivat olla hyödyksi tiimin yhteishenkeä luodessa esimerkiksi antamalla erilaisia pieniä tehtäviä kokouksissa, kuten jonkin asian esittelyä. Tiimijohtajat antaisivat myyjille mahdollisuuden osallistua enemmän ja tehdä asioita, joissa he ovat vahvoilla. Tiimijohtajat voisivat ideoida alueensa aktivistien kanssa tulevia tapahtumia.

Muutoksia tyrmääviä reaktioita tapahtuu. Haastatteluiden mukaan niiden käsittelevät poikkeavat hyvin paljon toisistaan. Välittääkseen yhtenäistä yritysmielikuvaa olisi hyvä luoda tiimijohtajille pelisäännöt vastaavanlaisiin tilanteisiin.

Olisi suositeltavaa, että Green House tiedottaisi muutostarpeesta pyytämättä. Tieto tarpeesta antaisi palautetta aiemmin tehdystä työstä sekä selventäisi myyjille, mistä tulee luopua. Lisäksi yrityksen sisäisen tiedon jakaminen toisi henkilökunnan ja tiimijohtajat lähemmäksi yritystä, edesauttaisi sitoutumista.

Kerätyn aineiston, teorian sekä haastatteluiden perusteella Green Housen kannattaisi ottaa tiimijohtajat mukaan muutokseen ja huomioon kertomalla muutoksen

päättymisistä. On yrityksen toimintatapa muutosten suhteen minkälainen vain, olisi suotavaa, että tiimijohtajat tietäisivät sen. Heillä tulisi olla tieto ja taito toimia yrityksen tyylin ja tavan mukaisesti. Kyse on konseptin kirkastamisesta ja selkeyttämisestä. Tiimijohtajat välittävät mielikuvaa yrityksestä. Viesti on erilainen jokaiselle myyjälle ja asiakkaalle, jos tiimijohtajat saavat sen itse päättää. Aseman vakiinnuttaminen markkinoille on haasteellista, jos asiakkaat eivät tiedä, mistä yrityksessä on kyse.

Suojaavien tunteiden, kuten pelkojen käsittelyn mukaan ottaminen Green Housen Suomen tiimijohtajien koulutusohjelmaan olisi rakentavaa. Avoin keskustelu myyjien kanssa pelosta uutta ja tuntematonta kohtaan vähentäisi muutosvastarintaa, ja auttaisi näin myynnintukitoimiston henkilökunnan sekä tiimijohtajien työtä muutoksien läpiviejinä.

Ajatuksena annettakoon ehdotus käyttää tuttuja viestinnän välineitä poikkeavalla tavalla suuren muutoksen kohdalla. Esimerkiksi perinteinen viikkokirje voisi olla jonakin viikkona väriesite ajankohtaisista tuotteista. Yllätys saattaisi saada aikaan toivotun vau-reaktion.

Tiimijohtajien ja myyjien yrittäjätausta nousi esiin muutamissa haastatteluissa. On selvää, että tiimijohtajissa niin kuin myyjissäkin on erilaista yrittäjäasennetta. Tämä luo oman haasteensa Green Houselle. Muutosaktivistien on hyvä tiedostaa alaisuudessaan toimivien jäsenten asenne.

Green House voisi toimia asiakaslähtöisemmin kuin se toimii. Haastattelujen mukaan yrityksen muutostoiminta on epäjohdonmukaista. Kun tiimijohtajat asian näin kokevat, heidän näkökulmaansa ei todennäköisesti ole otettu riittävästi huomioon.

Muistilista muutosten eteenpäin viemiseen Green House Suomessa voisi olla seuraavanlainen:

1. Tiedota oikea-aikaisesti, selkeästi ja tarkasti

- kerro taustoista
- kerro, mistä vanhasta tulee luopua
- maalaa kuva siitä mitä muutoksella tavoitellaan ja kuinka prosessi etenee
- anna selkeä syy lähteä mukaan
- anna aikataulu
- jaa vastuuta, etsi kumppaneita

2. Ota selvää merkityssisällöistä

3. Käsittele (ei tarkoita samaa kuin puhu ympäri) esteet

4. Selvitä taustat niin, että ymmärrät reaktiot

5. Ole tavoitettavissa

6. Kerro, kun on maali saavutettu

5.5 Tutkimuksen onnistuminen

Tutkimus onnistui sille asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Tutkimus vastaa asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tutkimus vahvistaa asioita, joita caseyrityksessä on jo tiedostettu. Yrityksen sisällä tiedetään, että joitain asioita voitaisiin tehdä paremmin. Osa tutkimuksessa esiin tulleista kehitystä vaativista osa-alueista kohdistuu Tanskan päätoimiston toimintaan, osa on Suomen myynnintukitoimiston korjattavissa. Tutkimus korostaa Suomen myynnintukitoimiston merkitystä myyjien ja yritysjohton välillä. Toimiston tulee toimia tulkkina ja vahvana puskurina.

Päätutkimusongelmana kysytty kysymys, miten Green Housen tulisi muuttaa sen nykyistä muutosjohtamistapaa jotta tiimijohtajien ja henkilökunnan työ olisi mahdollisimman sujuvaa, sai vastauksen tutkimuksesta. Tutkimuksen mukaan Green Housen tulisi avata sen muutosjohtamisen laajemmaksi kuin mitä se on ollut. Ca-

seyrityksen tulisi ilmoittaa muutoksia päätyneiksi. Selkeä linja yrityksen tavoissa ja tyyliässä välittäisi selvempää viestiä sekä jakaminen sitouttaisi enemmän.

Alakysymykset vaikeista tilanteista ja reaktioista sekä muutosjohtamisen osa-alueiden lisäämisestä koulutusohjelmaan saivat myös vastauksensa. Vaikeita tilanteita esiintyy. Tiimijohtajat selviävät niistä hyvin, mutta koulutus peloista muutostilanteissa olisi suotavaa.

Tutkimuksen luotettavuuden kannalta olisi ollut suotavaa saada suurempi joukko tiimijohtajia mukaan haastatteluihin. Nyt heidän osallistumisprosenttinsa oli 54,5 %. Tutkimus täyttää melko hyvin sille asetetut luotettavuuden tavoitteet. Puhelin toimi yllättävän hyvin haastatteluvälineenä. Osa puhelinhaastatteluista oli hyvinkin monisanaisia. Haastattelut kestivät kymmenestä minuutista viiteenkymmeneen minuuttiin.

5.6 Yhteenveto

Tutkimuksen tarkoituksena oli perehtyä organisaation sisäisten muutosten käsitteilyyn caseyrityksessä. Tavoitteena oli löytää tavat, joilla yrityksen tulisi muuttaa nykyistä toimintaansa niin, että yrityksen henkilökunnan ja tiimijohtajien tehtävä muutosten eteenpäin viejinä olisi mahdollisimman sujuvaa. Lisäksi tavoitteena oli selvittää, kohtaavatko tiimijohtajat ja henkilökunta tilanteita tai reaktioita, joita heidän olisi vaikea hoitaa. Tavoitteena oli myös selvittää, tulisiko Green Housen Suomen lisätä jotain muutosjohtamisen osa-alueita tiimijohtajien koulutusohjelmaan.

Tutkimuksen teoriaosuus käsittelee muutosjohtamista ja siihen liittyviä reaktioita ja ilmiöitä. Oli yllättävää, miten yksimielisiä alan asiantuntijat ovat aiheesta. Tutkimus olisi saattanut saada toisenlaista näkökulmaa, jos mukaan otettujen asiantuntijoiden joukossa olisi ollut toisinajattelijoita. Ja toisaalta, työn tarkempi rajaus olisi mahdollistanut valittujen osa-alueiden syvällisemmän tutkimisen. Näin rajattuna teoria jäi aika yleiselle tasolle ja osoittautui vaikeasti argumentoitavaksi.

Tutkimuksen empiirisen osuuden aineisto kerättiin laadullisen tutkimuksen avulla. Lomakehaastatteluna suoritetuista kyselyistä selvisi, että Green Housen muutosjohtaminen on hyvin keskustelevaa ja osittain avointa. Tiimijohtajien lähtökohtien ja merkityssisältöjen ymmärtäminen auttaisivat keskustelua oikeaan suuntaan. Selkeä ja oikea-aikainen viesti muutostarpeista ja tavoitteista sekä voittojen julistaminen sitouttaisivat ja huomioisivat tiimijohtajia ja heidän kauttaan myyjiä. Konseptin kirkastaminen selkeillä toimintalinjoilla yhtenäistäisi yrityksen muutosviestintää.

Työ tuotti usean lisätutkimusaiheajatuksen. Eräs mielenkiintoinen lisätutkimuksen aihe voisi olla tiimijohtajien ja myyjien yrittäjäyysasenne. Saamalla tiedon yhteistyökumppaniensa työasenteesta ja vakavuudesta Green House pystyisi vastaamaan paremmin heidän odotuksiaan.

Toinen aihe heräsi haastatteluja tehdessä. Minkälainen merkitys Green Housella on sen itsenäisten jälleenmyyjien ja tiimijohtajien elämään? Haastattelut antoivat mielikuvan, että tiimijohtajien suhteet yritykseen poikkeavat toisistaan hyvinkin paljon. Vaikuttaisi, että suhteen taustalla on tiimijohtajien yritykselle antama merkitys. Onko suhde siis luotu yksipuolisesti? Miten Green House voi vaikuttaa siihen? Mitkä ovat yksipuolisesti luodun suhteen pelisäännöt?

Muutamassa haastattelussa nousi esiin epäily, että myyjien kohdalla tilanne ei ole yhtä hyvä kuin tiimijohtajilla esimerkiksi sopeutumisajan suhteen. Myyjien kokemukset yrityksen muutosjohtamisesta voisi olla hyödyllinen lisätutkimuksen aihe. Varsinkin vuoden päästä, kun tämän tutkimuksen tuottamat työkalut on ehditty juurruttaa organisaation toimintaan.

Tutkimuksen alussa oli ajatus viestinnästä omana tutkimuksenaan. Nyt saadun aineiston perusteella viestintä on caseyrityksessä suhteellisen hyvin toteutettu, joten jos aihetta haluaisi tutkia, sitä voisi lähestyä esimerkiksi uusien keinojen kuten intranetin luomisen näkökulmasta.

LÄHTEET

Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. Tampere. Gummerus Kirjapaino Oy.

Aro, A. 2002. Yritän vain hoitaa omaa tehtävääni. Helsinki. Edita Publishing Oy.

Bovey, W. H & Hede, A. 2001. Resistance to organisational change: the role of defence mechanisms. Journal of Managerial Psychology Vol. 16 No. 7. Saatavilla: <http://www.emeraldinsight.com.aineistot.phkk.fi/journals.htm?issn=0268-3946&volume=16&issue=7&articleid=881478&show=html#0500160703003.png>

Cooper, D. R. & Schindler, P.S. 2008. Business Research Methods. New York. McGraw-Hill Companies Inc.

Croston, G.E. 2009. Starting Green – From Business Plan to Profits. Canada. Entrepreneur Media Inc.

Erämetsä, T. 2003. Myönteinen muutos. Vammala. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Harju, K. 2004. Kohti parasta!, Vantaa. WSOY.

Hashim, J., Wok, S. & Ghazali, R. 2008. Organizational behavior associated with emotional contagion among direct selling members. Direct Marketing: An International Journal Vol. 2 No. 3. Emerald Group Publishing Limited. Saatavilla: <http://www.emeraldinsight.com.aineistot.phkk.fi/journals.htm?issn=1750-5933&volume=2&issue=3&articleid=1740262&show=html>.

Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki. Tammi.

Kananen, J. 2008. Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä. Jyväskylän Ammattikorkeakoulun Julkaisuja – sarja.

Kantele, L. 2000. Tutkimusmatkalla kehittämisen arkipäivässä. Pro gradu-tutkielma. Helsingin Kauppakorkeakoulu, organisaatiot ja johtaminen.

Kivenko, K. 1994. Improve performance by driving out fear. *Journal of Quality Progress* Vol. 27 Iss. 10. Milwaukee. Saatavilla:
<http://proquest.umi.com/aoneistot.phkk.fi/pqdweb?index=5&did=58501&SrchMode=1&sid=1&Fmt=3&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1285003881&clientId=52833>.

Korhonen, R. & Hirvikorpi, H. 2009. Aikamoinen soppa- johtamisen á la carte. Porvoo. WS Bookwell Oy.

Kotter, J. 2006, *Harvard Business Review on Leading Through Change*. *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*. United States of America. Harvard Business School Press.

Kotter, J. & Rathgeber, H. 2008. Jäävuoremme sulaa – muutos ja menestyminen kaikissa olosuhteissa. Porvoo. WSOY.

Luukkonen, P. 2006. 50+ Defenssiä. Helsinki. Yliopistopaino.

Leahy, L. & Chamberlain, N. 2008. Surviving change. *Journal of Strategic HR Review* Vol. 7 Iss. 6. Saatavilla:
<http://proquest.umi.com/aoneistot.phkk.fi/pqdweb?index=0&did=1611231821&SrchMoe=2&sid=5&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1284969751&clientId=52833>.

Mattila, P. 2007. Johdettu muutos – Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Helsinki. Talentum.

Mattila, P. 2008. Otollinen tilaisuus. Helsinki. Talentum.

Messmer, M. Oct 2001. Leading Your Team Through Change. *Journal of Strategic Finance* Vol. 83 Iss 4. Saatavilla:

[http://proquest.umi.com.aineistot.phkk.fi/pqdweb?index=65&did=83038997&Src=hMo-
de=1&sid=4&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1284968906&clientId=52833](http://proquest.umi.com.aineistot.phkk.fi/pqdweb?index=65&did=83038997&Src=hMo-
de=1&sid=4&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1284968906&clientId=52833).

Mäkisalo, M. 2003. Yhdessä onnistumme. Tampere. Tammi.

Nevalainen, V. 2007. Ihminen ja työ – työelämässä voi selvitä hengissä. Helsinki. Edita.

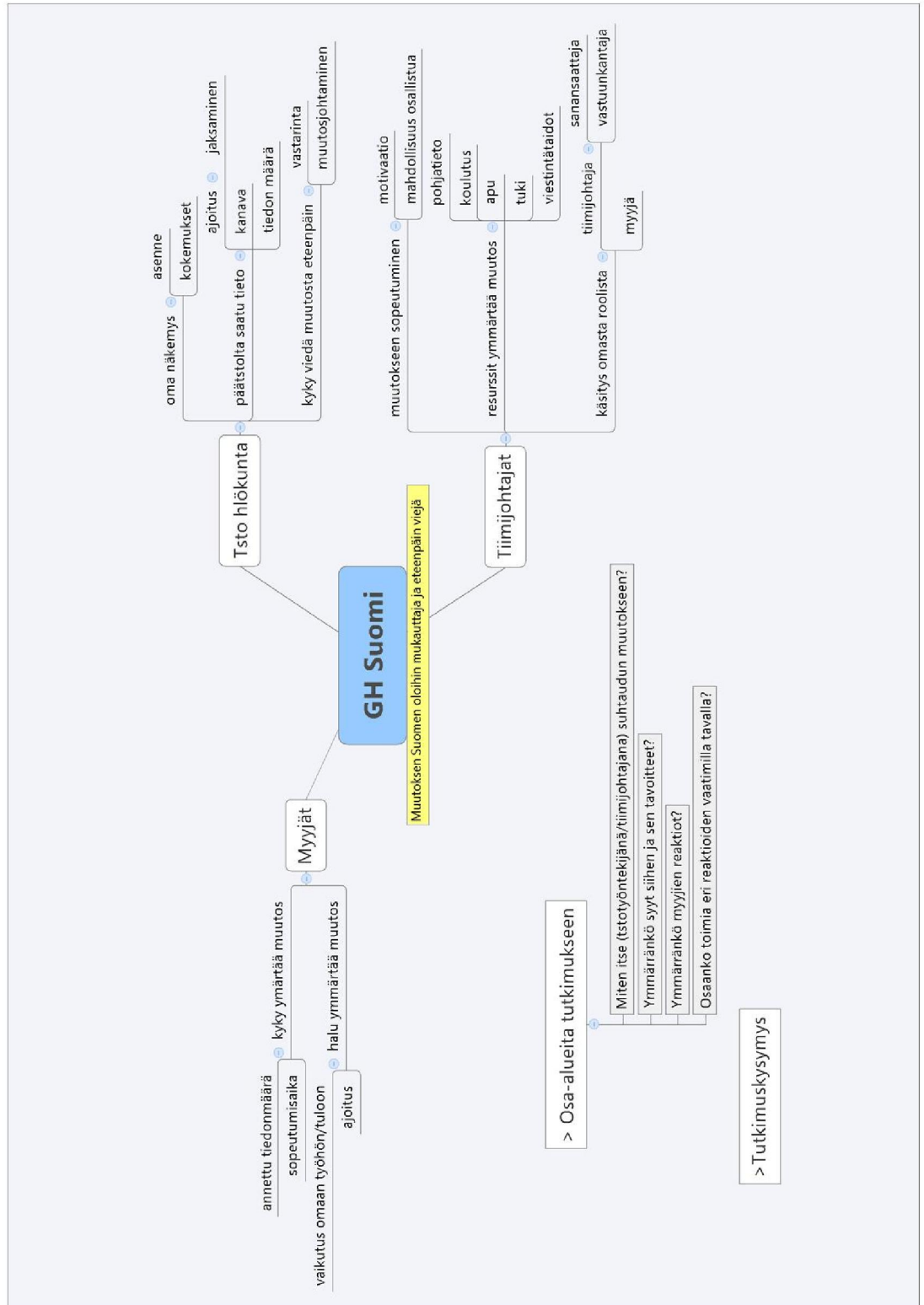
Saaranen-Kauppinen, A., Puusniekka, A., Eskola, J. & Kuula, A. 2009. Kvali-MOTV. Tutkijan asema ja tutkimuksen arviointi. FSD- Finnish Social Science Data Archive. [Viittaus 21.9.2010]. Saatavilla:
<http://www.fsd.uta.fi/metelmaopetus/kvali/L3.html>.

Strebel, P. 2006. Harvard Business Review on Leading Through Change. Why Do Employees Resist Change?. United States of America. Harvard Business School Press.

Turunen, K.E. 2004. Tunne-elämä. Jyväskylä. Atena Kustannus Oy.

LIITTEET

LIITE 1. Mind map tutkimuksen osapuolista ja näkökulmista



LIITE 2. Kutsukirje haastatteluihin

Heissan Green Houselainen,

Toivon, että syksysi on käynnistynyt hyvin ja kauppa käy.

Entisenä Green Houselaisena tiedän hieman toiminnasta, sen ihanista tähtihetkistä sekä välttämättömistä huonoista puolista. Eräs, yleensä huonoksi puoleksi katsottu tekijä on, toiminnassa tapahtuvat muutokset. Yrityksellä on taustalla omistaja vaihdos, toimitusjohtajan vaihdoksia, konseptin muutoksia ym. arkipäivää. Näiden lisäksi tietenkin muuttuvan maailman vaatimat muutokset kuten Facebook ja Skype.

Opiskelen Lahden Ammattikorkeakoulussa viimeistä syksyä, ja teen päättötyötäni Green Houselle muutosten käsittelemisestä. Tavoitteeni on löytää neuvoja joiden avulla kaikki te, muutoksia eteenpäin vievät henkilöt, voisitte tehdä työtänne helpommin. Päättötyö koostuu teoria osuudesta (olen kerännyt aiheesta kirjoitettua tietoa ja teorioita) ja tutkimuksesta. Tutkimusosuus koostuisi teidän haastatteluistanne. Pyydän, että antaisit noin 15 minuuttia aikaasi ja osallistuisit haastatteluun.

Kaikkein parasta olisi, että voisin jutella kaikkien teidän kanssanne kasvokkain. Välimatkojen ja aikataulun vuoksi se ei valitettavasti ole mahdollista. Valmistuakseni ensi jouluna, minun tulee palauttaa valmis työ marraskuun alussa, joten nämä haastattelut tulee tehdä viikolla 39 tai 40. Helsinkiin tai Lahden lähikuntiin voin ajella, muut haastattelut voimme hoitaa Skypen tai puhelimen kautta. Skypen käyttöä ei kannata pelätä. Jos päädymme Skype haastatteluun, lähetän sinulle tarvittaessa selkeät printscreen ohjeet sen käytöstä.

Pyytäisin, että olisitte minuun yhteydessä halukkuudestanne/mahdollisuudestanne osallistua haastatteluihin:

puh: 040 – 831 6614

email: pauliina.makiaho@gmail.com

Kun otat yhteyttä, voimme sopia haastatteluajan ja laitan sinulle kysymykset ennakkoon.

Kiitän tuhannesti!

Yhteistyön avulla helpotamme arkea.

Pauliina

LIITE 3. Haastattelukysymykset sekä ajatus niiden takana

KYSYMYS NRO	KYSYMYS	TUTKIJAN AJATUS KYSYMYKSEN TAKANA
1.	Kerrotaanko muutoksen kokonaisaikataulua?	Luodaanko tarvittava kiireen tuntu
2.	Kerrotaanko muutoksista useammalla kuin yhdellä tavalla?	Onko kommunikaatio riittävää
3.	Onko tavassa jolla GH esittää muutokset toivomisen varaa?	Malataanko visio
4.	Kerrotaanko muutoksen yhteydessä miten myyjät hyötyvät muutoksesta?	Annetaanko myyjille syy lähteä mukaan muutokseen?
5.	Keskustellaanko muutoksen mahdollisista negatiivisista vaikutuksista avoimesti?	Käsitelläänkö esteet
6.	Tunnetko myyjäsi niin, että osaat sanoa etukäteen kuinka he tulevat reagoimaan kulloiseenkin muutokseen?	Osaako henkilökunta/tiimijohtajat erotella eri muuttuja roolit?
7.	Onko myyjissä henkilöitä, jotka aina ensin tyrmäävät muutokset? Jos kyllä, niin miten pääsette tilanteista eteenpäin?	Törmäävätkö henkilökunta/tiimijohtajat muutosvastarintaan ja osaavatko he käsitellä sitä?
8.	Kertooko GH muutokseen johtaneista syistä riittävästi?	Ollaanko muutostarpeista riittävän avoimia
9.	Kerrotaanko koskaan muutoksen päätyneen/olevan valmis?	Julistetaanko voittoja
10.	Me kaikki sopeudumme muutokseen omalla aikataulullamme. Tuntuuko, että saat itse riittävästi aikaa sopeutuaksesi tulevaan uudistukseen?	Annetaanko henkilöstölle/tiimijohtajille riittävästi aikaa/ohjausta/tukea hyväksyä muutos?
11.	Onko GH:n tavassa kertoa/tehdä muutoksia jotain sinua erityisesti häiritsevää?	Osataanko myyjien näkökanta ottaa huomioon
12.	Oletko koskaan GH:lla joutunut ottamaan vastaan asiatonta reaktiota muutoksesta myyjältä? Jos kyllä, niin minkälaisia?	Onko muutoksia eteenpäin vievillä ihmisillä käsitystä muutoksiin kuuluvista vaiheista/rooleista
13.	Oletko koskaan ollut tilanteessa, jossa myyjä ei ole suostunut kuuntelmaan/keskustelemaan muutoksesta?	Esiintyykö myyjien joukossa totaalista kieltämistä.
14.	Mikä on yleisin/tavanomaisimmat reaktiot myyjiltä kun he kuulevat muutoksesta?	Minkälainen asenne myyjillä yleisesti on?
15.	Kohtaatko koskaan reaktioita joita on vaikea ymmärtää kun viet muutoksia eteenpäin?	Minkälaisia suoja mekanismeja myyjillä esiintyy?
16.	Onko GH antanut sinulle koskaan tiettyä roolia muutosta eteenpäin viedessä?	rooleja? Muodostaako GH muutostyöryhmiä rooliuttamalla?
17.	Tunnetko itsesi varmaksi muutoksia eteenpäin viedessäsi? Jos et ihan aina, niin osaatko sanoa milloin tunnet epävarmuutta?	Osaavatko henkilökunta/tiimijohtajat huolehtia ensin omasta muutossopeutisestaan, vai tarvitsevatko he koulutusta aiheesta?
18.		
19.		
20.		
Lue	GH	Tiimijohtajille tston henkilökunta
		Tstohlökunnalle Tanska
	Myyjä	Tiimijohtajille alueensa myyjät
		Tstohlökunnalle kaikki myyjät ml. Tiimijohtajat
	Muutokset	Mm. henkilösto-, toimintatapa-, konseptimuutokset

LIITE 4. Haastattelukysymykset

1. Kerrotaanko muutosten aikataulua? Milloin astuu voimaan, miten etenee ym?
2. Kerrotaanko muutoksista useammalla kuin yhdellä tavalla? Mygreenhouse-sivut, sähköposti, kirje...
3. Onko tavassa jolla GH esittää muutokset, toivomisen varaa?
4. Kerrotaanko muutosten yhteydessä, miten myyjät hyötyvät ko. muutoksesta?
5. Keskustellaanko muutoksen mahdollisista negatiivisista vaikutuksista avoimesti?
6. Tunnetko myyjäsi niin, että osaat sanoa etukäteen, kuinka he tulevat reagoimaan kulloiseenkin muutokseen?
7. Onko alueesi myyjissä henkilöitä, jotka aina ensin tyrmäävät muutokset? Jos kyllä, niin miten pääsette tilanteista eteenpäin?
8. Kertooko GH muutokseen johtaneista syistä riittävästi?
9. Kerrotaanko koskaan muutoksen päättyneen/olevan valmis?
10. Me kaikki sopeudumme muutokseen omalla aikataulullamme. Tuntuuko, että saat itse riittävästi aikaa sopeutuaksesi muutoksiin?
11. Onko GH:n tavassa kertoa/tehdä muutoksia jotain sinua erityisesti häiritsevää?
12. Oletko koskaan GH:lla joutunut ottamaan vastaan asiatonta reaktiota muutoksesta myyjältä? Jos kyllä, niin minkälaista?
13. Oletko koskaan ollut tilanteessa, jossa myyjä ei ole suostunut kuuntelemaan/keskustelemaan muutoksesta?
14. Mikä on yleisin/tavanomaisimmat reaktio myyjiltä, kun he kuulevat muutoksesta?
15. Kohtaatko koskaan reaktioita, joita on vaikea ymmärtää, kun viet muutoksia eteenpäin?
16. Onko GH antanut sinulle koskaan tiettyä tehtävää muutosta eteenpäin viedessä?
17. Tunnetko itsesi varmaksi muutoksia eteenpäin viedessäsi? Jos et ihan aina, niin osaatko sanoa, milloin tunnet epävarmuutta?

LIITE 5. Tiivistelmä henkilökunnan vastauksista

1. Kerrotaanko muutosten aikataulua? Milloin astuu voimaan, miten etenee ym?

- Riippuu siitä, millainen muutos on kyseessä.
- Muutosaikataulu kerrotaan pienissä muutoksissa kyllä. Yleensä muutoksista ollaan keskustelevia nykyään eli itse pääsee vaikuttamaan aika hyvinkin. Asiaa, jonka haastateltava näkee ei-toimivana Suomessa, ei tarvitse toteuttaa. Muutokset käydään yhdessä läpi ja pohditaan, mikä toimii Suomessa. Kun päätös muutoksesta on tehty, aikataulu saattaa olla kireä. Informaatio saattaa tulla jopa myöhässä. *Asioita pohditaan ja pohditaan mutta loppuun vieni toteutetaan todella nopeasti.* Kentälle vientiin ei varata riittävästi aikaa. Myyjille/tiimijohtajille ei jää aikaa sulattaa asiaa, varsinkin pieniä muutoksia.

2. Kerrotaanko muutoksista useammalla kuin yhdellä tavalla? Mygreenhouse-sivut, sähköposti, kirje...

- Ideaalitapauksessa kyllä kerrotaan, käytännössä monesti vain yhtä kanavaa pitkin.
- Muutoksesta riippuen niistä kerrotaan eri tavoin; keskustellaan, sähköpostilla.

3. Onko tavassa, jolla GH esittää muutokset, toivomisen varaa?

- Toivoisi välillä tietoa *aikaisemmin ja tarkemmin*. Nyt ne ovat sidoksissa siihen, kuka muutoksesta tiedottaa.
- Tapa on tällä hetkellä aika hyvin toimiva. Pienet muutokset tulevat pikaisella aikataululla. Aikaeroa ei huomioida.

4. Kerrotaanko muutosten yhteydessä, miten myyjät hyötyvät ko. muutoksesta?

- Ei kovinkaan usein, välillä kyllä.

- Toisinaan kyllä, toisinaan ei. Esim. mallistoa rakennetaan täysin tanskalaisten tahdon mukaan.

5. Keskustellaanko muutoksen mahdollisista negatiivisista vaikutuksista avoimesti?

- Ei puhuta aina kovinkaan avoimesti, avoimempi keskustelu olisi toivottavaa.
- Ylhäältä alaspäin tapahtuvissa muutoksissa keskustellaan negatiivisistakin asioista hyvin. Mutta kaikki myyjät eivät varmaan ajattele näin, epäilen, että kaikki eivät sano ääneen, mitä ajattelevat.

6. Tunnetko myyjäsi niin, että osaat sanoa etukäteen, kuinka he tulevat reagoimaan kulloiseenkin muutokseen?

- Kyllä. Persoona tulee hyvin esiin reaktioissa. Reaktiot ovat arvattavissa.
- Kyllä, kokemuksesta voi sanoa, kuinka myyjät/tiimijohtajat reagoivat. Joskus voi sanoa, että ei tulla tykkäämään, mutta välillä tulee yllätyksiä, *ei voi varmasti tietää*.

7. Onko alueesi myyjissä henkilöitä, jotka aina ensin tyrmäävät muutokset? Jos kyllä, niin miten pääsette tilanteista eteenpäin?

- Ei ole, mutta kyseenalaistavia, jotka kysyvät paljon, on kyllä.
- Ei ole. Joukossa voi olla sellaisia, jotka ajattelevat niin, mutta he eivät sano sitä ääneen. Rohkeat sanovat aina suoraan.

8. Kertooko GH muutokseen johtaneista syistä riittävästi?

- Välillä kyllä, välillä ei. Olisi kyllä tärkeää tietää muutokseen johtaneista syistä. Avoin, selkeä kommunikaatio on tärkeää.
- GH ei perustele muutoksia myyjien ja tiimijohtajien kannalta ajateltuna. *Muutosten takana on yleensä yritykseltä tullut syy, ei myyjiltä, ja yrityksen syyt eivät varmaan ole kovinkaan selviä myyjille.*

9. Kerrotaanko koskaan muutoksen päättäneen/olevan valmis?

- Välillä kerrotaan, riippuu muutoksesta. Muutos saattaa jatkua ilman, että tiedän asiasta.
- Muutosten ei kerrota koskaan olevan päättäneitä. *Ajatusmaailma on, että tämä on jatkuvaa muutosta.* Tai ehkä nyt on hieman sitä, konseptin on ilmoitettu säilyvän samana kaksi kautta.

10. Me kaikki sopeudumme muutokseen omalla aikataulullamme.

Tuntuuko, että saat itse riittävästi aikaa sopeutuaksesi muutokseen?

- Kyllä.
- Kyllä, mutta en usko, että myyjät saavat.

11. Onko GH:n tavassa kertoa/tehdä muutoksia jotain sinua erityisesti häiritsevää?

- *Tapaan ja tiedon tarkkuuteen* toivoisin parannusta. Tarkkuus, jolla muutosinformaatio esitetään, on häiritsevää, välillä tuntuu, että tiedosta puuttuu jotain.
- GH tavassa kertoa muutokset ei ole mitään häiritsevää. Tapa on tällä hetkellä keskusteleva.

12. Oletko koskaan GH:lla joutunut ottamaan vastaan asiatonta reaktiota muutoksesta myyjältä? Jos kyllä, niin minkälaista?

- En. Yleisesti asioista on oltu eri mieltä, mutta asiatonta se ei ole ollut.
- En.

13. Oletko koskaan ollut tilanteessa, jossa myyjä ei ole suostunut kuuntelemaan/keskustelemaan muutoksesta?

- En.
- En. Muutoksista on aina pystytty puhumaan.

14. Mikä on yleisin/tavanomaisimmat reaktio myyjiltä, kun he kuulevat muutoksesta?

- Yleisin tapa reagoida on ”miksi” ja ”mitä”, kaivataan lisätietoa. Vastauksen yleissävy on positiivinen.
- Yleisin reaktio muutokseen kentällä on ”mitäs nyt seuraavaksi”, muutokseen on totuttu. Viimeisimmät muutokset ovat olleet positiivisia, joten suhtautuminen on niiden myötä hyvä. Keskusteleva tapa toimia auttaa muutosten eteenpäinviennissä.

15. Kohtaatko koskaan reaktioita, joita on vaikea ymmärtää, kun viet muutoksia eteenpäin?

- En. Kaikki ei ole ehkä mukavasti sanottua, mutta on ymmärrettävää, että ihmiset reagoivat eri tavoin.
- En ainakaan muista. Kasvotusten käydyssä keskustelussa elekieli kertoo paljon.

16. Onko GH antanut sinulle koskaan tiettyä tehtävää muutosta eteenpäin viedessä?

- Ei.
- Haastateltava kertoo muutosten eteenpäin viemisen olevan hänen tehtävänsä, ensin tiimijohtajille ja sitten myyjille.

17. Tunnetko itsesi varmaksi muutoksia eteenpäin viedessäsi? Jos et ihan aina, niin osaatko sanoa milloin tunnet epävarmuutta?

- Varmuus muutosten eteenpäin viennissä on täysin rinnastettavissa siihen, miten on itse sinut muutoksen kanssa. Jos ei ole sinut, täytyy hieman miettiä, mitä sanoja käyttää.
- Kyllä. *Jos epäilen vastaanottoa, esittelen asian keskustellen. Samalla saan palautetta, kuinka muutos koetaan.* Joissain tilanteissa, ainakin kun on mahdollista, porukka kannattaa ottaa mukaan muutokseen, suurissa muutoksissa. Myyjien kanssa käsitellään muutoksen takana olevia. En usko tiimijohtajien käsittelevän pelkoja myyjien kanssa.

LIITE 6. Tiivistelmä tiimijohtajien vastauksista

1. Kerrotaanko muutosten aikataulua? Milloin astuu voimaan, miten etenee ym?

- Kyllä, ja tieto muutoksista tulee hänen mielestään riittävän ajoissa.
- Kerrotaan nykyään paremmin kuin ennen. Tänä päivänä hän toivoisi ainoastaan enemmän aikaa viedäkseen muutokset myyjille.
- Kyllä ja ei. Jonkin verran on ”tulossa” olevia asioita, mutta niissä on varmaan kyse suunnitelmista. Yleisesti ei ole valittamista.
- Kyllä.
- Kerrotaan, mutta kiireellisellä aikataululla.
- Haastateltavan mielestä GH kertoo muutosten aikatauluista heikosti.

2. Kerrotaanko muutoksista useammalla kuin yhdellä tavalla? Mygreenhouse-sivut, sähköposti, kirje...

- Kyllä.
- Kyllä. Firma on aktiivinen. Ei voi koskaan sanoa, ettei tiennyt.
- Muutoksista kerrotaan todella hyvin monin tavoin.
- Kyllä.
- Kyllä.
- *Muutoksista kerrotaan monella eri tavoin, välillä jopa liioitellusti.*

3. Onko tavassa, jolla GH esittää muutokset, toivomisen varaa?

- Omalta kohdaltaan hän on tyytyväinen siihen, miten saa tietoa asioista, mutta kaikkia koskevan tiedon voisi antaa myös myyjille mahdollisimman aikaisin.
- Yleisesti tavassa kertoa muutoksista ei ole moitetta.
- GH:n tapa esittää muutokset ei ole selkeä. Perään joutuu soittamaan monesti.
- GH esittää muutokset niin positiivisesti, että sen tavassa esittää ei ole toivomisen varaa.
- Ihan ok.
- Toivoisi, että muutoksista ilmoitettaisiin aikaisemmin.

4. Kerrotaanko muutosten yhteydessä, miten myyjät hyötyvät ko. muutoksesta?

- Kerrotaan hyvin.
- Kerrotaan, ja se täytyy kertoa.
- Kerrotaan toisinaan, toisinaan ei. *Välillä joutuu itse miettimään mikä syyn antaa myyjille.*
- Kerrotaan aina.
- Riippuu muutoksesta.
- Kerrotaan.

5. Keskustellaanko muutoksen mahdollisista negatiivisista vaikutuksista avoimesti?

- Keskustellaan. *Kyse on enemmän myyjän kantin kestämisestä.*
- Keskustellaan. Asioista uskalletaan puhua.
- Keskustellaan tiimipäälliköiden kesken. *Kun muutokset esitetään myyjille, negatiiviset asiat on pyritty pureskelemaan pois. Mutta kylä saa sanoa, jos jokin tuntuu negatiiviselta.*
- Muutosten negatiivisista vaikutuksista keskustellaan avoimesti tiimi-johtajien sekä tiimien kokouksissa.
- Ei todellakaan keskustella, hehkutetaan vain hyvää.
- Ei keskustella. *Ne tulevat esiin rivien välistä.*

6. Tunnetko myyjäsi niin, että osaat sanoa etukäteen, kuinka he tulevat reagoimaan kulloiseenkin muutokseen?

- Kyllä.
- Kyllä.
- Kyllä. *Puhutaan niin paljon, että on tullut tutuksi.*
- Kyllä.
- Kyllä.
- Kyllä.

7. Onko alueesi myyjissä henkilöitä, jotka aina ensin tyrmäävät muutokset? Jos kyllä, niin miten pääsette tilanteista eteenpäin?

- Kyllä, osa. Asioista puhutaan yleensä yhdessä, mutta tiukan paikan tullen jokainen tekee itse omat henkilökohtaiset ratkaisunsa.
- Kyllä. Tiukoista paikoista pyritään selviämään puhumalla, ja jos se ei meinaa onnistua, *pyydän myyjiä soittamaan toimistolle.*
- Kyllä, yksi. *Tiedotan häntä sähköpostitse, paha olo siirtyy puhelimitse.*
- Ei. Yksi epäileväinen on, mutta hänkin sulaa, kun saa vastauksia mieltään askarruttaviin kysymyksiin.
- Ei. Ennakkoluuloisia on. Selittämällä heille ”miksi” asiassa päästään eteenpäin.
- Ei.

8. Kertooko GH muutokseen johtaneista syistä riittävästi?

- Koen, että jokaisella on erilainen tarve tietää, *jos kiinnostaa, kysy.*
- Aika hyvin. Välillä on kokeiluja ilman kummempia taustatietoja.
- En tiedä. *En odota taustatietoja, joten en koe, ettei niitä annettaisi.*
- GH antaa ajatuksen muutokseen johtaneista syistä, itse saa päätellä loput.
- Ei.
- Joskus, vaikkakaan ei kovin selvästi.

9. Kerrotaanko koskaan muutoksen päättyneen/olevan valmis?

- Ei koskaan. Luulen, että yrityskään ei tiedä, milloin se on valmis. Muutosmylläkkä on niin jatkuvaa.
- *Ei ole tapana. Asia täytyy itse oivaltaa. Yritys ei tiedä varmaan aina itsekään.*
- Ei, ehkä muutokset eivät ole koskaan valmiita.
- Kyllä, kertoo.
- Ei koskaan. Utta muutosta tulee vain aina tilalle.
- En koe GH ilmaisevan selkeästi, milloin muutos on päättynyt.

10. Me kaikki sopeudumme muutokseen omalla aikataulullamme.

Tuntuuko, että saat itse riittävästi aikaa sopeutuaksesi muutokseen?

- Kyllä.
- Riippuu muutoksen koosta, yleensä aikaa on riittävästi.
- Kyllä, *tiimijohtajat saavat kuulla muutoksista ajoissa.*
- Kyllä, *aika vain tulee käyttää hyvin.*
- Vaihtelevasti, muutoksesta riippuen.
- Kyllä.

11. Onko GH:n tavassa kertoa/tehdä muutoksia jotain sinua erityisesti häiritsevää?

- Ei. Ainoastaan tiedottaminen alueen uusista myyjistä ei voi koskaan tapahtua liian aikaisin. Ja toinen, toivoisin laatureklamaatioiden kohdalla parempaa kuuntelemista.
- Ei ole. Välillä on haasteellista saada muutos kentälle asti.
- Kyllä, tietynlainen *epäjohdonmukaisuus, kokeillaan, hapuillaan, välissä seilataan.* Voidaan sanoa että joko juostaan tai kävellään, mutta ei hölkätä.
- Ei ole.
- Ei ole. *Hyväksyn sen mitä tulee.*
- Kyllä, yksipuoleisuus ja viime tipassa tapahtuva informointi.

12. Oletko koskaan GH:lla joutunut ottamaan vastaan asiattomia reaktioita muutoksesta myyjältä? Jos kyllä, niin minkälaisia?

- En.
- Kyllä, asiattomia reaktioita ja inttämistä.
- En, myyjät ymmärtävät, että tiimijohtaja ei ole muutosten takana.
- En, myyjien reaktiot muutoksiin ovat asiallisia.
- Kyllä, kapinointia, ihmetystä.
- En.

13. Oletko koskaan ollut tilanteessa, jossa myyjä ei ole suostunut kuuntelemaan/keskustelemaan muutoksesta?

- En.
- Kyllä.
- Kyllä.
- En.
- En.
- En.

14. Mikä on yleisin/tavanomaisimmat reaktio myyjiltä, kun he kuulevat muutoksesta?

- *Jouheva.* Myyjäni ovat aktiivisia ja kuulevat monesti muutoksista muualta ennen kuin ehdin puhua heille.
- *Tulenkatkuiset* kommentit, asioita ajatellaan vain omalta kannalta.
- Ehkä hieman *alentava* ”vai niin”.
- Yleisesti *positiivinen*. Jotkut muutokset tuntuvat monimutkaisilta, mutta kun ne pilkotaan, vastaanotto menee ok.
- Joko hiljaisuus tai kysymystulva, riippuen muutoksista.
- Yleensä ”ahaa, taasko muutoksia”, *alistineesti*.

15. Kohtaatko koskaan reaktioita, joita on vaikea ymmärtää, kun viet muutoksia eteenpäin?

- En.
- Kyllä, on käsittämätöntä, kuinka toiset ihmiset eivät vastaa puhelimeen tai eivät soita takaisin vaikka lupaavat, esim. rekrytointipuhelu.
- Kyllä, luulen, että se on kuitenkin ko. myyjän *yleinen asenne*.
- Kyllä, vaikka muutos on positiivinen, hän saattaa reagoida negatiivisesti.
- En.
- En.

16. Onko GH antanut sinulle koskaan tiettyä tehtävää muutosta eteenpäin viedessä?

- Ei ole.
- Ei ole.
- Ei ole.
- Ei ole.
- Ei tule mieleen.
- Kyllä, on pyydetty mukaan vaikuttamaan muutoksiin, olen osallistunutkin järjestämällä muotinäytöksiä mallistopäiville. Suunnittele-malla muotinäytöksen olen päässyt vaikuttamaan siihen, miten uusi mallisto esitellään myyjille.

17. Tunnetko itsesi varmaksi muutoksia eteenpäin viedessäsi? Jos et ihan aina, niin osaatko sanoa, milloin tunnet epävarmuutta?

- Kyllä, tulee muistaa, että *vastuu on myös kuulijalla*.
- Kyllä, en vie muutoksia läpi ennen kuin olen itse sisäistänyt sen.
- Olen lojaali, mutta täytyy myöntää, että tuttujen ja läheisten myyjien kesken jutellessa saatan tunnustaa, että en aina ymmärrä muutosta tai sen syitä, tai ole itsekään varma, onko muutos hyvä juttu.
- Tunnen itseni epävarmaksi, jos ei ole perehtynyt riittävästi ja joutuu tarkistamaan asioita paperista.
- Kyllä, ehdottomasti.
- Kyllä.