



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Muutoksen esimiestyö

- Case: Ground Customer Service

Ilpala, Hanna & Niskanen, Eeva-Riitta

2012 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Muutoksen esimiestyö
- **Case: Ground Customer Service**

Ilpala, Hanna & Niskanen, Eeva-
Riitta
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2012

Ilpala, Hanna & Niskanen, Eeva-Riitta

Muutoksen esimiestyö Case: Ground Customer Services

Vuosi 2012 Sivumäärä 85

Tämän opinnäytetyön aiheena oli muutoksen esimiestyö. Tutkimuksen avulla selvitettiin, miten esimiestyö näyttäytyy muutostilanteessa henkilökunnalle ja miten esimiehet ovat kokeneet oman esimiestyönsä muutostilanteessa. Lisäksi selvitettiin esimiesten ominaisuuksia normaalitilanteissa verrattuna muutostilanteeseen sekä henkilökunnan että esimiehen näkökulmasta. Onko ominaisuuksissa havaittavissa eri tilanteiden välillä eroa ja jos on, mitä ja mistä se johtuu. Lisäksi pyritään selvittämään, onko esimiehen ja asiantuntijan kokemuksissa esimiestyöstä eroja. Kohdeyrityksenä oli lentoyhtiön yksi liiketoimintayksikkö ja sen maapalveluhenkilöstö. Muutostilanteena oli yrityksen organisaatiomuutos syksyllä 2011. Tutkimuksen yhtenä tavoitteena oli myös tarkastella kohdeyrityksen käyttöön sitä, miten saatuja tuloksia voidaan hyödyntää yrityksessä esimerkiksi esimieskoulutuksessa.

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehityksessä tarkasteltiin esimiestyötä yleisesti, esimiestyön edellytyksiä sekä hyvän esimiehen ominaisuuksia. Lisäksi tarkasteltiin muutosjohtamista, muutosprosessia, muutosvastarintaa, muutosviestintää sekä esimiehen roolia edellä mainituissa tilanteissa.

Tutkimus toteutettiin sekä haastattelututkimuksena esimiehille että kyselytutkimuksena asiantuntijoille ja esimiehille. Kvalitatiivinen haastattelututkimus tehtiin viidelle director-tason esimiehelle, jossa haastateltiin esimiesten tuntemuksia muutostilanteesta ennen prosessia, prosessin aikana ja prosessin jälkeen. Kvantitatiivisen kyselytutkimuksen kohdejoukon muodostivat yrityksen liiketoimintayksikön maapalveluhenkilöstön asiantuntijat sekä esimiehet.

Tutkimustulokset osoittivat sen, että esimiesten ja asiantuntijoiden näkemykset muutostilanteen esimiestyöstä olivat erilaiset. Lähes jokaiseen väittämään ja ominaisuuteen normaalitilanteessa ja muutostilanteessa esimiesten arviot olivat enemmän samanmielisiä kuin asiantuntijoiden vastaavat arviot. Toisaalta huomionarvoista oli havaita, ettei esimiehen ominaisuuksissa ollut suurta eroa normaalitilanteen ja muutostilanteen esimiestyössä.

Tutkimustulosten mukaan muutosprosessin huolellinen ennakkovalmistelu on tärkeää. Yt-toimintaan tähtäävässä suunnittelussa on hyvä huomioida riittävän väljä aikataulu yllättävien tilanteiden varalle sekä selkeät roolit muutoksen eri vaiheisiin. Lisäksi prosessin suunnittelu kannattaa ulottaa tilanteeseen, jossa varsinainen yt-menettely on päättynyt ja muutoksen jälkeiset uudet tehtävät ja roolit on saatu käynnistettyä. Näin esimiehille ja alaisille vahvistuu turvallisuuden tunne muutoksen jälkeen. Samalla prosessi saadaan järkevästi päätettyä.

Asiasanat esimiestyö, muutos, johtaminen, muutosprosessi, esimiehen rooli

Ilpala, Hanna & Niskanen, Eeva-Riitta

Managerial duties in change situation - Case: Ground Customer Service

Year	2012	Pages	85
------	------	-------	----

The topic of this thesis is the relationship between managerial duties and change management. The purpose of the research was to investigate how managerial duties in change situations appear to personnel and how the managers have experienced their managerial work in the change situation. The thesis examines the characters of managers in normal situations versus change situations from the perspective of personnel and management. A further objective was to discover if there were differences in the way managerial duties are experienced by experts and managers. One purpose of this research was to examine how the results inside the company could be exploited, for example in training for the managers. The target company was one business unit of an airline company and its ground customer service personnel. The change situation in question was an organizational change of the company in autumn of 2011.

In the theoretical frame of reference the objective was to study managerial duties in general, the preconditions for managerial duties and the character of the skilled manager. Furthermore, change management, the change process, resistance to change, communication during periods of change and the role of the manager were analysed in the situations mentioned above. The study was conducted through interviews with the managers and as a questionnaire survey with experts and managers. The qualitative interview study was conducted with five directors. The themes of the interview concerned the managers' knowledge before, during and after the change process. The target group of the quantitative questionnaire survey was the experts and managers of Ground Customer Service.

The research results showed that the managers' and experts' views on the managerial duties in the change situation were different. One result of this research is that managers considered themselves to be more like-minded, more skilled and more positive than experts both in normal situations and in change situations. Furthermore, it is significant that there was only minor difference in results comparing managers' characters in managerial work in normal situation and in change situation.

According to the research results, the main conclusion is that careful preparations for the change process are extremely important. The preparations for planning the cooperation procedure require a flexible timetable to counter surprising situations and to determine the explicit responsibilities of all parties involved during the different stages of the process. Also the process planning should be extended to cover the whole process from the cooperation procedure until the new organization has started its normal functions. This action will ensure security both for the managers and the experts after the change situation. At the same time, the process can be ended effectively. Even though the changes are unique and processes are tied to the situation in question, the explicit process model will improve implementing changes in the future.

Key words manager, change, change process, management, managerial work

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Tutkimuksen tausta.....	8
1.2	Teoreettinen viitekehys.....	8
1.3	Tutkimuksen ongelmat, tavoitteet ja rajaus.....	9
2	Teoria.....	10
2.1	Esimiestyön tehtävät, vastuut ja vaatimukset.....	12
2.2	Esimiehen ominaisuudet.....	17
2.3	Kolmen taidon lähestymistapa.....	18
2.4	Muutosjohtaminen.....	21
2.4.1	Muutoksen vaiheet.....	22
2.4.2	Muutoksen aiheuttamat tunteet.....	24
2.5	Muutosprosessi.....	27
2.6	Muutosviestintä.....	28
2.7	Muutosvastarinta.....	31
2.8	Muutoksenhallintametodologia.....	33
3	Tutkimus.....	34
3.1	Tutkimuskohde, yritysesittely.....	36
3.2	Tutkimusmenetelmä.....	36
3.2.1	Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä.....	36
3.2.2	Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä.....	37
3.3	Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys.....	39
3.4	Tutkimuksen toteutus ja tiedonkeräystapa.....	39
4	Tutkimustulokset.....	41
4.1	Haastattelututkimus.....	41
4.1.1	Mietteet ennen prosessia.....	41
4.1.2	Mietteet prosessin aikana.....	42
4.1.3	Mietteet prosessin jälkeen.....	44
4.2	Kyselytutkimus.....	44
4.3	Avoimet vastaukset.....	55
5	Yhteenveto.....	56
5.1	Johtopäätökset.....	57
5.2	Kehitysehdotukset.....	62
5.3	Jatkotutkimusehdotukset.....	68
5.4	Opinnäytetyön ja oman oppimisen arviointi.....	70
	Lähteet.....	71
	Kuviot.....	73
	Taulukot.....	74

Liitteet.....	75
---------------	----

1 Johdanto

Muutoksista on tullut osa työelämän arkea. Muuttuva liiketoimintaympäristö haastaa yritysten johtotasot tehokkaisiin sekä kilpailukykyä parantaviin ratkaisuihin. Kilpailutilanteeseen sopeutuminen globaalilla toimialalla edellyttää muutoksen systemaattista johtamista. Muutokset seuraavat toinen toistaan jopa niin, ettei muutoksia erota toisistaan, eikä väliin jää ns. muutoksetonta aikaa. Muutokset vaativat ihmisiltä paljon. Henkilökunnalle muutos tuo aina uuden epävarmuuden tilan omaan tehtävään, oman työn merkitykseen, taloudelliseen toimeentuloon ja tulevaisuuteen liittyen. Esimiestyön haasteet lisääntyvät muutosten myötä, sillä esimiehet toimivat päätöksientekijöinä ja muutosten toteuttajina. Työskentely erilaisissa muutostilanteissa vaatii esimiehiltä monenlaisia tietoja, taitoja sekä ominaisuuksia. Muutostilanteiden lainsäädännöllinen osaaminen sekä erityistilanteiden henkilöjohtamisen taidot ja kyvyt ovat koetuksella arkityössä, koska muutoksien syklistyys on tihentynyt. Muutoksen hallintaa tukevat taidot ja ominaisuudet nousevat tämän päivän esimiestyössä arvoonsa. Samanaikaisesti johdettavat tottavat jatkuvaan muutostilaan ja koettavat sopeutua tilanteisiin parhaan kykynsä mukaan.

Muutokset saattavat olla ennakoitavissa tai ne tapahtuvat äkillisesti. Ennakoitavat muutokset toteutuvat yleensä hitaasti ja niihin voidaan soveltaa suunnitelmia. Onnistuneen muutoksen taustalla on huolellinen suunnittelu sekä aktiivinen toimialan seuranta. Isot muutokset ovat pitkäjänteisen työskentelyn alaisuudessa tapahtuvaa tulevaisuuteen tähtäävää toimintaa. Äkilliset muutokset puolestaan asettavat haasteen yritykselle muutosten edessä ja edellyttävät nopeata reagointia. Arvaamattomat muutokset finanssivetoisessa maailmassa aiheuttavat yrityksille usein paineita henkilöstön vähentämiseen. Irtisanomistilanteet liittyvät monesti juuri näin tilanteisiin. (Viitala 2003, 88-89; Järvinen 2007, 134-135, 137-141)

Muutos on prosessi, jolla rakennetaan mahdollisuus uuteen toimintaan. Prosessissa ovat mukana ihmiset, joiden merkitys prosessiin on suuri. Ihmisten omaksuessa uudenlaisen ajattelu- ja toimintatavan on se henkilökohtainen prosessi, jonka varaan menestynyt muutos perustuu. Prosessissa on huomioitava yksilöt asemasta riippumatta. Kun muutoksen tuulet puhaltavat, on parempi rakentaa tuulimyllyjä kuin suojamuureja, sanoo kiinalainen sananlasku. (Hulsi 2008)

Tässä opinnäytetyössä pyritään saamaan vastauksia siihen, miten muutostilanteen esimiestyö koetaan. Esimiehen ominaisuudet ja toimintatapa liittyvät merkittävästi siihen, miten esimies sopeutuu muutostilanteiden vaatimuksiin ja miten hän toimii niissä. Lisäksi tutkimukseen osallistuvan asiantuntijatason näkemys esimiestoiminnasta sekä ns. normaalissa että muutostilanteessa antaa objektiivisuutta vertailukohtana.

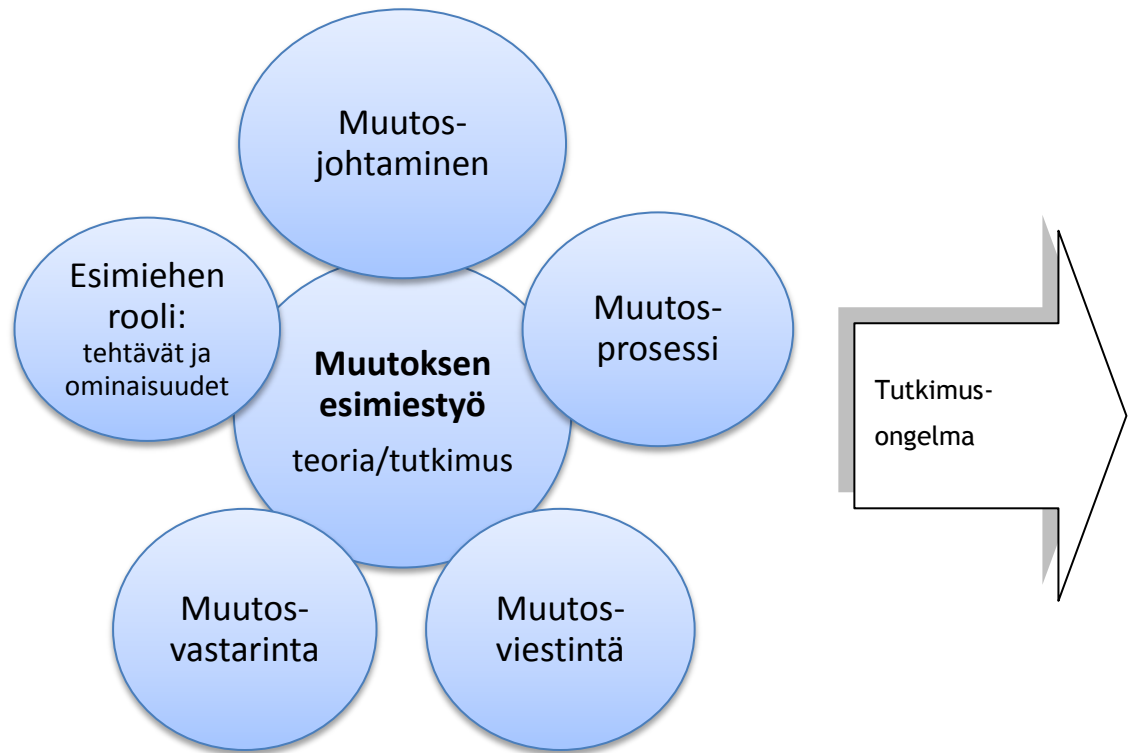
1.1 Tutkimuksen tausta

Tutkimus sijoittuu esimiestyöskentelyyn, jonka keskiössä ovat muutostilanteen vaikutukset esimiestyöhön ja siihen liittyvät tekijät. Aihe on valittu molempien opinnäytetyön tekijöiden mielenkiinnon mukaisesti. Tekijät saivat mahdollisuuden tutkia muutostilanteen vaikutuksia esimiestyöhön Finnair - konserniin kuuluvassa Ground Customer Services - liiketoimintayksikössä. Muutostilanne koski koko yritystä ja ko. liiketoimintayksikössä se tapahtui organisaatiomuutoksena.

Liiketoimintayksikön HR tukee tätä opinnäytetyötä. Työ rajataan kohdeyrityksen muutokseen ja sen esimiestyöhön. Muutos on toteutunut ajalla elokuu - joulukuu 2011. Kohteena olevassa liiketoimintayksikössä työskentelee asiantuntijoita ja heidän esimiehiään.

1.2 Teoreettinen viitekehys

Teoreettinen viitekehys muodostuu teoriaosuudessa esimiestyön tehtävistä, vastuusta sekä vaatimuksista muutoksessa. Määritelmiä avataan kirjallisuuden ja artikkeleiden avulla. Kirjallisuus ja artikkelit ovat kotimaisia sekä kansainvälisiä. Teoriaosuus jakautuu esimiestehtäviin sekä muutokseen. Muutosjohtaminen nousee näkyvämmiin esiin tässä opinnäytetyössä. Alla olevassa kuviossa 1 on kuvattu teoreettinen viitekehys.



Kuvio 1: Teoreettinen viitekehys

Keskeiset käsitteet tässä opinnäytetyössä ovat seuraavat:

- esimiehen rooli: esimiestyön tehtävät ja ominaisuudet
- muutosjohtaminen
- muutosprosessi
- muutosviestintä
- muutosvastarinta.

1.3 Tutkimuksen ongelmat, tavoitteet ja rajaus

Tutkimusongelma on muutoksen esimiestyö. Tutkimuksen avulla selvitetään, miten esimiestyö on toteutunut muutoksessa. Tutkimuksen alaongelmat ovat seuraavat:

- Vastaavatko esimiesten ominaisuudet muutosjohtamisen vaatimuksia?
- Ovatko esimiehen ominaisuudet erilaiset yleisjohtamisessa kuin muutosjohtamisessa?
- Eroavatko esimiesten ja asiantuntijoiden näkemykset toisistaan arvioitaessa ominaisuuksia, yleisjohtamista ja muutosjohtamista?

Taustatietoina tutkitaan työntekijätietoja: sukupuoli, ikä, koulutus, työsuhteen laatu ja kesto. Tutkimusongelmaa tarkastellaan asiantuntijoiden näkökulman lisäksi esimiesten näkökulmasta. Esimiehet ovat director-tasoa sekä director-tasosta seuraava taso alaspäin olevia managereita. Näin voidaan tutkia organisaation hierarkian kolmea eri tasoa.

Tutkimuksen tavoitteena on lisätä tietoa muutostilanteen esimiestyöskentelystä ja siihen liittyvistä vastuista. Tulokset antavat liiketoimintayksikön johdolle mahdollisuuden analysoida toimintatapojen muutostarvetta seuraavaan muutostilanteeseen. Lisäksi tulokset antavat tarpeellista tietoa mm. esimiesten jatkokoulutustarpeista.

Tutkimus on rajattu kohdeyrityksen yhteen liiketoimintayksikköön Ground Customer Serviceen ja sen maapalveluhenkilöstöön. Liiketoimintayksikössä muutos tapahtui 1.8.-31.12.2011. Liiketoimintayksikössä työskentelee asiantuntijoita ja heidän esimiehiään.

2 Teoria

Englannin kielen johtamista tarkoittava sana management perustuu kahteen latinankieliseen sanaan. 'Manus' tarkoittaa kättä ja 'ágere'-verbi toimimista. (Karlöf & Helin Lövingsson 2006, 65) Johtajan roolina on toimia suunnannäyttäjänä sekä kehityksen ohjaajana yrityksissä. Johtaminen on ihmisten kautta vaikuttamista ja johtamisen eri muodoille on omistettava paljon energiaa sekä älyä. (Viitala 2003, 68; Karlöf & Helin Lövingsson 2006, 65) Johtamisen käsitteen voi jakaa Karlöfin ja Helin Lövingssonin mukaan seuraavasti.

Johtaminen on

- ihmisten motivointia ja aktivointia tuloksen tekemiseen
- ohjaamista, toiminnan ja sen tehokkuuden valvomista
- kehittämistä
- strategioiden laatimista ja tavoitteiden määrittelyä.

Yllä oleva jakaa johtajalle kolmea eri roolia:

- valmentaja
- valvoja
- strategi.

(Karlöf & Helin Lövingsson 2006, 65)

Johtajuutta jaotellaan eri tavoin. Yksi tyypillisimmistä jaoista on management ja leadership, joiden molempien osalta Kotter selventää johtamisen koostuvan joukosta prosesseja. Management eli asioiden johtaminen koostuu prosesseista, jotka ylläpitävät monitasoista ihmisten ja tekniikoiden muodostamaa järjestelmää. Leadership puolestaan on ihmisten johtamista, jonka prosessit perustavat organisaatioita tai muuttavat ne vastaamaan olosuhteita. Kotterin mukaan leadership merkitsee myös johtajuutta, joka määrittää tulevaisuudennäkymät, koordinoi ihmiset siihen sekä kannustaa heitä toteuttamaan tulevaisuuden vision. (Kotter 1996, 23)

Management = asioiden johtaminen	Leadership = ihmisten johtaminen
Suunnittelu ja budjetointi: <ul style="list-style-type: none"> ▪ aikataulutus ▪ resursointi ▪ asialistat 	Suunnan näyttäminen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ vision laatiminen ▪ kokonaiskuvan laatiminen ▪ strategioiden laatiminen
Organisointi: <ul style="list-style-type: none"> ▪ rakenteet ▪ toimintaperiaatteet ▪ ohjeistukset ja säännöt ▪ työkuva 	Ihmisten koordinointi: <ul style="list-style-type: none"> ▪ päämäärään ohjaaminen ▪ tavoitteisiin sitoutuminen ▪ tiimien ja verkostojen muodostaminen
Valvonta ja ongelmanratkaisu: <ul style="list-style-type: none"> ▪ tulosten valvominen ja seuranta ▪ ongelmien ratkaiseminen ▪ korjaavien toimenpiteiden organisointi 	Motivoiminen ja kannustaminen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ inspiroiva kannustaminen ▪ valtuuttaminen ▪ odotusten saavuttaminen

Taulukko 1: Asioiden ja ihmisten johtaminen (Kotter 1996, 22)

Kotter on havainnut, että muutoshankkeiden onnistumisen edellytyksenä on ihmisten johtamista (leadership) 70-90 -prosenttisesti, mutta asioiden johtamista (management) ainoastaan 10-30 -prosenttisesti. (Kotter 1996, 23)

Muutoksiin sidoksissa olevien asioiden johtaminen on tärkeää. Uudistamis- tai muutosprosessi saattaa riistäytyä hallinnasta ilman pätevää asioiden johtamista. Kuitenkin useimmissa organisaatioissa kohdataan suurempi haaste; ihmisten johtaminen. Vain sen avulla päästään eroon monista muutoshaluttomuuden syistä ja ihmiset saadaan motivoituneiksi muuttamaan merkittävästi omia toimintamallejaan. (Kotter 1996, 26)

Peter G. Northouse on Kotterin linjoilla käsiteltäessä leadershipiä. Se voidaan kuvata seuraavasti: leadership on prosessi, jonka yksilöllinen vaikutus auttaa ryhmän yksilöitä saavuttamaan tavallisen tavoitteen. Leadershipin kaksi tavallista muotoa ovat annettu ja kasvava. Annettu leadership perustuu asemaan tai nimikkeeseen organisaatiossa. Kasvava leadership on tuloksena siitä, mitä tehdään ja miten saadaan tukea työyhteisöstä. Leadership prosessina koskee yksilöitä sekä annetun aseman mukaisessa roolissa kuin myös nousevassa roolissa. (Northouse 2012, 3, 13)

Muutoksella haetaan yleensä parempaa tuottavuutta, tehokkuutta tai kilpailukykyä. Muutos voi hyvin suunniteltuna ja hallittuna johtaa toivottuun lopputulokseen. Hallitsematon muutos puolestaan voi muodostua kriisiksi ja siten kriisiyttää koko toiminnan ja työyhteisön. (Järvinen 1998, 83)

Vastuullisen johdon tehtävänä on suunnitella ja toteuttaa muutos siten, että siitä koituvat haitat jäävät mahdollisimman vähäisiksi. Etenkin henkilökunnan ottamisella mukaan suunnittelemaan ja toteuttamaan muutosta on saatu hyviä tuloksia. Näin toimiessa ihmisten kynnys vastustaa muutosta madaltuu ja samalla sitoutuminen uuteen toimintatapaan kasvaa. Vuorovaikutuksen lisääminen hallitussa muutosprosessissa korostuu ja vähentää mahdollisia kriisi- ja konfliktitilanteita. (Hyppänen 2007, 231-232)

2.1 Esimiestyön tehtävät, vastuut ja vaatimukset

Esimiestehtäviin ei synnytä. Esimiestyö ei lähtökohtaisesti ole pelkästään persoonakysymys. Kysymys on tehtävästä, joka edellyttää selkeää määrittelyä sekä halua olla esimiehenä. Organisaation on määriteltävä esimiestyön sisältö eli tehtävät, valta ja vastuu sekä annettava tarvittava tuki ja ohjaus tehtävän hoitamiseen. (Järvinen 2007, 10-11)

Useissa yrityksissä esimiestyö hoidetaan omien asiantuntijatoimien lisäksi, ja jos aikaa sattuu jäämään. Aikaa esimiestyön hoitamiseen ei ole erikseen varattu ja esimiestyön oletetaan olevan vain palkan peruste tai organisaatiokaavion edellyttämä rooli. Rärkeimmillään esimies laiminlyö esimiestyön keskeiset tehtävät kuten esimerkiksi palaverit, kehityskeskustelut tai jopa ihmisten johtamisen. Näissä yrityksissä on unohdettu esimiestyön tärkein tehtävä, joka on hyvään tulokseen pääseminen hyvin johdettujen ihmisten avulla. (Järvinen 2007, 15-16)

Maailman muuttuessa ovat myös esimiestyön vaatimukset muuttuneet. Aiemmin esimiestyö oli hyvin autoritääristä eikä esimiehen sanomisia juuri kyseenalaistettu. Tällöin panostusta ihmisten johtamistaitoihin ei tarvittu. Esimiehen tehtävään pääsi asiantuntijana ansioitunein tai virkaiältään vanhin. Nykyisin esimiestyön vaatimukset kohdistuvat käskyttämisen sijaan vuorovaikutteiseen ihmisten johtamiseen. Tämä tarkoittaa sitä, että esimiehen on

kannustavalla ja vuorovaikutteisella johtamisellaan saatava ihmiset tekemään työtä tuloksekkaasti. (Järvinen 2007, 17-18)

Toinen merkittävä muutos esimiestyössä ja johtamisessa on jatkuva muutostila. Muutokset ovat osa arkipäivää ja muutokset ovat yhä dramaattisempia (Åberg 2006, 63). Koska muutokset ovat jatkuvia, yhä dramaattisempia eikä muutosten väliin välttämättä osu hengähdystaukoja, on muutosten ennakointi sekä tulevaisuuteen katsominen onnistuneen esimiestyön edellytyksiä. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 11)

Onnistuneen esimiestyön eli toisten johtamisen edellytyksenä on oman itsensä tasapainoinen johtaminen. Pentti Sydänmaanlakka kirjoittaa kirjassaan Jatkuva uudistuminen luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen jälleen Oy Minä Ab:sta. Jokainen meistä johtaa omaa yritystä, Oy Minä Ab:tä. Johdettavana yrityksessä ovat kehon, mielen, tunteiden, arvojen sekä työn osastot sekä lisäksi vielä kehitysosasto. Kaikkien edellä mainittujen osastojen tasapainoinen huomioiminen luo pohjan oman itsensä johtamiseen. Tämän jälkeen on hyvät edellytykset johtaa muita vastuullisesti sekä tasapainoisesti. (Sydänmaanlakka 2009, 152-153)

Esimiehen on myös itse ymmärrettävä oma roolinsa esimiehenä. Aito kiinnostus esimiestyöhön sekä halu oppia ja kehittyä tehtävässä ovat tärkeitä edellytyksiä esimiestyössä onnistumiseen. Pelkästään tavoitteellinen henkilökohtaisella urapolulla eteneminen ei luo onnistumisen olosuhteita esimiestyöhön. (Järvinen 2007, 17)

Esimiestyö on vuorovaikutteista yhteistyötä sekä johdon että työntekijöiden kanssa. Yleensä tähän yhteistyöhön kuuluu tiiviisti myös henkilöstöosasto. Parhaimmillaan kaikki yrityksen yksiköt tukevat toisiaan yhteiseen tavoitteeseen pyrkimisessä. Esimiesten asema on korostuneempi, sillä he ovat lähellä henkilöstöä, joka tekee yrityksen tuloksen. (Valvisto 2005, 144)

Esimiehen tehtäviin kuuluvat strategian jalkauttaminen ja tavoitteet: strategiasta tulee kertoa ja keskustellen löytää yhteinen ymmärrys. Tavoitteet voidaan jakaa määrällisiin (euroihin) sekä laadullisiin (asiakaspalautteiden seuranta) ja ne voidaan myös laatia henkilö-, tiimi- tai yksikkökohtaisiin tavoitteisiin. Asetettaessa tavoitteita tulee miettiä sitä, että ne ovat mm. perusteltuja, realistisia ja mitattavia. (Esimies info, 2011) Organisointi ja resursointi ovat esimiehen jokapäiväistä sekä operatiivista että hallinnollista toimintaa. Organisointikyky auttaa esimiesasemassa toimivaa priorisoimaan työtehtäviä, jakamaan vastuuta tiimin kesken sekä selkeyttämään ristiriitatilanteiden ongelmia. (Hyppänen 2007, 37-38)

Nykyisin motivointi ja palkitseminen luokitellaan esimiehen tärkeimpiin keskittymisen kohteisiin. Motivointi voidaan jakaa rahalliseen palkitsemiseen, mielekkääseen työhön ja ylipäättään motivoivaan työympäristöön, joka tukee henkilöstöään ja jossa ovat luottamus organisaation toimintaan sekä suhteeseen esimiehen kanssa. Esimiehen vastuulla on tiimin ja alaisten kehittäminen: kehittämistyö lähtee kaikkien tahdosta ja halusta kehittyä. Kehitystyössään esimies keskittyy yhteisiin toimintatapoihin sekä ymmärtämään yhteistyötä. Esimiehen työvälineinä ovat kehityskeskustelut, haastavien työtehtävien rakentaminen ja koko tiimin kehittäminen ottamalla tiimi mukaan työskentelyyn. (Hyppänen 2007, 37-38)

Vuorovaikutustaidot ovat esimiestyön haasteellinen osa. Ihmisten kohtaaminen, läsnäolo, kuunteleminen ja puheeksi ottaminen niin positiivisissa kuin negatiivisissa asioissa vaatii taitoa. Ei ole samantekevää, miten esimies hoitaa johtamistehtävät. Helena Åhmanin väitöskirjatutkimuksessa (2003) oli haastateltu esimiehiä Nokia Networks Oy:ssä siitä, mitkä olivat heidän mielestään olleet vaikeimpia tilanteita esimiestyössä. Lähes kaikki vastaukset liittyivät ihmisiin, joko omaan itseensä, toisiin ihmisiin tai yleensä johtamiseen. Etenkin negatiivisten viestien välittäminen henkilökunnalle koettiin haasteelliseksi. Siirtyminen esimieheksi mainittiin omaan itseensä liittyvistä tilanteista haasteelliseksi. Organisaation johtaminen ja muutostilanteiden kommunikointi nousivat vaikeista esimiestilanteista esiin. (Järvinen 2007, 134) Esimiestyö on haasteellista normaaleissa johtamistilanteissa. Erityisen haasteelliseksi esimiestyö muodostuu, jos työyhteisössä on menossa muutos tai muu konfliktitilanne.

Esimiehen on hallittava konfliktit, sillä jokaisessa työyhteisössä aivan kuten myös jokaisessa ihmissuhteessa syntyy konfliktitilanteita. Tilanteisiin liittyy usein toisen syyllistäminen ja se kuluttaa turhaa energiaa. Kukaan ei voi sulkea itseä pois tapahtumien ulkopuolelta työyhteisön ongelmassa. Esimerkiksi vuorovaikutus on tärkeää, parhaiten se ilmenee mm. esimiehen ja työntekijän välisissä ongelmatilanteissa: ne ovat kahden henkilön välisen suhteen ilmentymä. Merkittävää on, kun esimies kohtaa työntekijän, alaisensa, hän kohtaa aina ajattelevan, toimivan ja tuntevan ihmisen. (Johdon työnohjaajat, 2011)

Esimiehellä pitää olla kykyä kantaa vastuu omista ajatuksistaan, tunteistaan sekä teoistaan. Jokainen esimies tulee kohtamaan tilanteen, jossa toinen ihminen ärsyttää. Silloin on ensiarvoisen tärkeää hallita omat tunteensa. Pohtimalla mikä toisessa ihmisessä laukaisee ärsytyksen, saadaan rakentava ratkaisutapa tilanteeseen. Samalla esimiehen kannattaa miettiä, mitä se kertoo myös itsestään. Tunneälytaidot tarkoittavat kykyä tulla toimeen oman itsensä kanssa (persoonallinen osa-alue) sekä toisten ihmisten kanssa (sosiaalinen osa-alue). Persoonallinen ja sosiaalinen osa-alue jaetaan vielä kahteen osaan: tietoisuuteen ja hallintaan. Jokainen meistä tarvitsee tunneälytaitoja, mutta johtavassa asemassa oleva

henkilö tarvitsee niitä työnsä tuloksellisuudesta johtuen erityisen merkittävästi. (Johdon työnohjaajat, 2011)

Esimiehen rooli ja tehtävä poikkeaa suhteessa muihin työyhteisön henkilöihin. Esimies on yleensä ainoa henkilö, jonka varsinaisena tehtävänä on edustaa työnantajaa sekä organisaatiota. Työntekijöiden tarpeet ja intressit ovat sen sijaan organisaatioon sekä esimieheen nähden hyvin erilaisia, jopa vastakkaisia. Esimies saattaa joutua tilanteeseen, jossa hän joutuu tekemään henkilöstön kannalta ikäviä päätöksiä. Näissä päätöksissä korostuu esimiehen roolin erilaisuus ja yksinäisyys suhteessa alaisiin. Silloin esimies ei välttämättä saa henkilöstöltä yhtään ymmärrystä. (Järvinen 2007, 60)

Esimiehen rooliin liittyy riittävän välimatkan pitäminen alaisiinsa. Näin esimies kykenee toimimaan objektiivisesti, harkiten sekä tasapuolisesti. Alaiset haluavat usein pitää etäisyyttä esimieheensä. Henkilöstö pitää esimiestä auktoriteettina, joka herättää monenlaista kunnioitusta, varovaisuutta ja mahdollisesti pelkoa. Esimies joutuu toimimaan henkilöstön tunteiden sekä odotusten kohteena ja kantamaan yksin vastuun lisäksi myös tunnekuormaa. Esimiesasemassa oleva ei useinkaan voi jakaa alaistensa kanssa omia henkilökohtaisia tunteitaan. Hänen pitää tehdä se muualla kuin työyhteisössä. (Järvinen 2007, 60-61).

Työhön liittyvän lainsäädännön osaaminen kuuluu olennaisesti esimiehen tehtäviin. Työelämän peruslaki on työsopimuslaki (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2012). Työsopimuslaissa luetellaan sekä työnantajan vastuut että työntekijän vastuut eri tilanteissa (Työsopimuslaki 26.1.2001/55). Työnantajan on noudatettava työsopimuslakia sekä alakohtaisesti tehdyn yleissitovan työehtosopimuksen määräyksiä, jos sellainen on tehty (Työsopimuslaki 26.1.2001/55, 2 luku 7 §). Työsopimuslain sekä työehtosopimusten noudattamista valvoo työsuojeluviranomainen (Työsopimuslaki 26.1.2001/55, 13 luku 12 §).

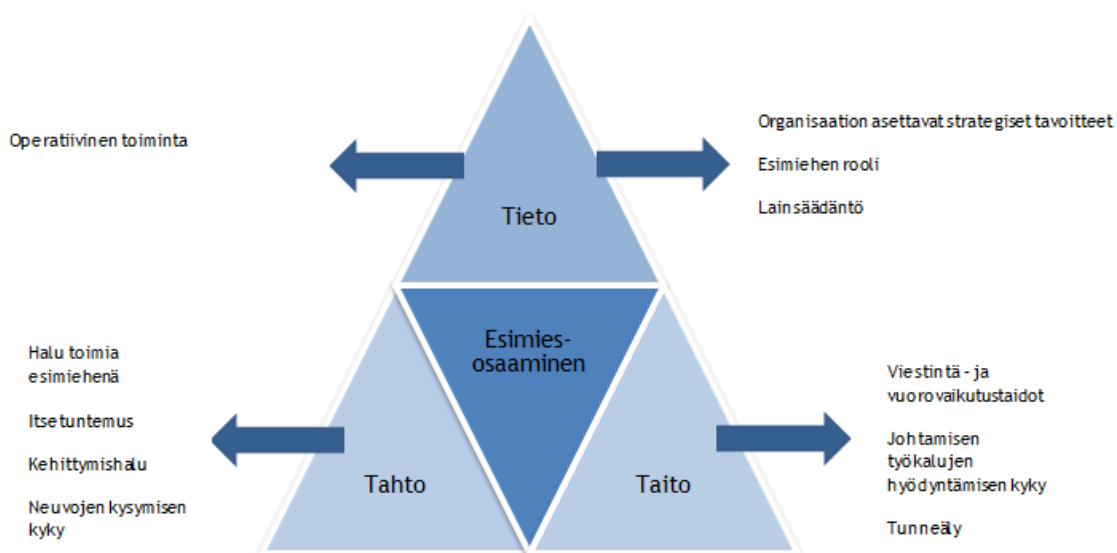
Yhteistoimintalailla edistetään yrityksen ja sen henkilöstön välillä tapahtuvia vuorovaikutteisia yhteistoimintamenettelyitä. Niiden tavoite on kehittää yrityksen toimintaa sekä työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa työtään, työolojaan ja asemaansa yrityksessä - molempien osapuolien yhteisymmärryksessä. Tarkoituksena on myös tukea työntekijöiden työllistymistä yrityksen toimintamuutosten yhteydessä. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334) Yhteistoimintalain säännöksiä noudatetaan tarkasti muutostilanteissa.

Julkisuudessa käytävässä keskustelussa syntyy usein kuva, että irtisanomistilanteet voitaisiin hoitaa hyvin, jos esimiehet sekä johto niin haluaisivat ja osaisivat toimia oikein. Tässä unohtuu helposti tosiasia, että työpaikan menetyksessä, tuotannon siirrosta tai pahimmillaan koko yritystoiminnan lakkautumisessa käsitellään äärimmäisen vaikeita ja monimutkaisia taloudellistuotannollisia, henkisiä sekä moraalisia asioita. (Järvinen 2007, 137-141)

Esimiehet joutuvat näissä tilanteissa työskentelemään poikkeuksellisen voimakkaiden paineiden alla. Monenlaiset, työyhteisössä vellovat tunteet ja reaktiot edellyttävät esimiehiltä melkein epäinhimillistä sietokykyä. Esimiehen toimintakyvyn sekä oman jaksamisen kannalta on äärimmäisen tärkeää, että esimies ymmärtää ja tietää sekä yksilön että työyhteisön käyttäytymisestä kriisitilanteissa. (Järvinen 2007, 137-141)

Kun tieto sekä perustelut muutoksen käynnistämisestä ovat julkistettu ja ensijärjestyksestä on toinnuttu, alkaa työyhteisössä kaikkia henkisesti rasittava epävarmuuden aika. Tämä herättää monenlaisia huhuja. Huhut ovat usein epärealistisia ja niiden mielikuvat synkkiä sekä pelokkaita. Henkilöstö yrittää huhujen avulla täyttää niitä tiedollisia aukkoja, jotka ovat seurausta puutteellisesta tiedotuksesta sekä asioiden ymmärtämisen vaikeudesta. Samalla ihmiset pyrkivät varautumaan kaikkein pahimpaan vaihtoehtoon. Johdon ja johtamisen näkökannalta ikävien uutisten julkistamisajankohta on vaikea sekä ristiriitainen asia. Aikataulu tulee harkita aina tapauskohtaisesti, sillä epävarmuuden aika pitäisi supistaa mahdollisimman lyhyeksi henkilöstön hyvinvoinnin kannalta. On tärkeää, että henkilöstö saa tietoa riittävän ajoissa, jotta heillä olisi aikaa valmistautua ikäviin asioihin. Samalla he kokevat, että johto on toiminut rehellisesti ja avoimesti. (Järvinen 2007, 137-141)

Alla olevassa kuviossa on havainnollisesti esitetty esimiestyön koko tehtäväkenttä. Se on jaettu kolmeen isoon kokonaisuuteen: tietoon, tahtoon ja taitoon. Niiden keskiöön syntyy esimiesosaaminen, jota käsiteltiin tässä kappaleessa.



Kuvio 2: Esimiesosaamisen kokonaiskuva Hyppästä mukaellen (Hyppänen 2007, 25)

2.2 Esimiehen ominaisuudet

Esimiehen tehtävään sisältyy valtaa, vastuuta sekä oikeuksia, joita on lupa ja pitää käyttää. Esimiehen arkitehtäviä ovat erilaiset ongelmat ja niihin liittyvät vaikeat ratkaisut. Toisaalta esimiestyössä on mahdollista kannustaa ja tukea henkilöstöä parhaaseen mahdolliseen tulokseen. Kirjallisuudessa määritellään hyvälle esimiehelle erilaisia ominaisuuksia tämän vastuullisen työn menestyksekkäälle hoitamiselle. (Havunen & Lavukkala 2010, 03).

Havunen ja Lavukkala (2010, 204) listaavat hyvän esimiehen ominaisuuksiksi mm. rehellisyyden, oikeudenmukaisuuden, tasapuolisuuden, ongelmiin tarttuvuuden, ei ota asioita henkilökohtaisesti, palautteen antamisen ja vastaanottamisen, omat verkostot, kuuntelemisen ja keskustelemisen taidon, inhimillisyyden, oman esimerkin tärkeyden, uskaltamisen ja halun johtaa.

Ilkka Haapalainen (2005, 7-9) kirjoittaa jäämäkkyuden merkityksestä esimiestyössä. Jämäkkä johtajuus on lähinnä ajattelutapa, jonka avulla esimiestyö toteutuu arjessa. Jämäkkyys syntyy kokemuksien perusteella ja harjoittelun tuloksena. Vain harva on luonnostaan jäämäkkä.

Pekka Järvisen (2011, 144-148) mukaan esimiehen neljä edellytystä ovat esimerkillisyys, ammatillisuus, oikeudenmukaisuus ja aitous. Esimiehen persoonaan kohdistuvat paineet jääneet yleisesti vähälle huomiolle johtamisen teorioissa tai keskusteluissa. Järvinen tähdentää, että pystyäkseen hahmottamaan omat kykynsä ja edellytyksensä hyvään esimiestyöhön on esimiehen kysyttävä itseltään seuraavia kysymyksiä, jotka liittyvät aiemmin mainittuihin neljään edellytykseen:

- Ymmärräkö esimiestyön roolin, vallan ja vastuun kokonaisuutena sekä oman osuuteni kokonaisuudessa, ja arvostanko omaa tehtävääni?
- Olenko tietoinen, että edustan organisaatiota, jonka menestymisen eteen pystyn tekemään vaikeita päätöksiä, enkä anna omien tarpeiden ja tunteiden ottaa ylivaltaa?
- Pystynkö kohtelemaan kaikkia tasapuolisesti ja pitämään kiinni säännöistä kaikkien kohdalla sekä olemaan puolueeton kaikkia kohtaan?
- Uskonko omaan tekemiseeni, haluanko olla esimies, pystynkö tunnekontaktiin ja vuorovaikutukseen kaikkien kanssa ja ymmärrätkö, että esimiehisyyden ei anna lupaa epäammattilliseen tai epäasialliseen käytökseen?

Edellä mainittuja vaatimuksia ei varmasti kukaan pysty kaikkia täyttämään. Esimies on ihminen siinä missä alainenkin. Kyky käsitellä epäonnistumista, omaa turhautumista tai kielteisen palautteen vastaanottamista on ydinkysymys esimiehenä jaksamisessa ja kehittämisessä. Jotta pystyy käsittelemään omia puutteitaan ja vajavaisuuksiaan, on

minäkuvan oltava realistinen ja itsearvostukseen sisältyä nöyryyttä. Nöyrä esimies kykenee arvioimaan kriittisesti kaikkea, jopa omaa itseään. Toisaalta menestyäkseen ja etenkin kehittyäkseen esimiestyössä on esimiehen ominaisuuksiin lisättävä myös sopivasti armeliaisuutta, lempeyttä ja huumoria niin alaisiaan kuin itseään kohtaan. (Järvinen 2010, 152-156)

Liiketoimintaan erikoistunut tutkija ja opettaja Jim Collins on tutkimuksessaan (2010) havainnut, että parhaiten menestyvät yritysjohtajat ovat samalla kertaa määrätietoisia ja vaatimattomia sekä pelottomia ja nöyriä. Kaikki olivat työroolissaan kunnianhimoisia ja vaativia mutta ihmisinä tavallisia ja vaatimattomia. Collinsin tulokinnan mukaan henkilöt, jotka kykenevät saavuttamaan johtajuuden kaikkein ylimmän tason, motivoituvat sillä, mitä voivat työn avulla saavuttaa, edistää tai luoda. Collins käyttää johtajuuden kaikkein ylimmästä tasosta määritelmää viidennen tason johtajuus. Henkilöt, jotka esimiestyöllä haluavat itselleen mainetta, omaisuutta tai valtaa eivät kykene saavuttamaan johtajuudessa viidettä tasoa koskaan. Kaikilla viidennen tason saavuttaneilla johtajilla oli taustalla elämäkokemus, joka oli merkittävästi vaikuttanut kasvuun ihmisenä tai muovannut heitä johtajana. Samat johtajat kuvasivat menestyksen johtuneen hyvästä onnesta, henkilökunnasta, olosuhteista tai edeltäjän toimista. Vähemmän menestyvät johtajat olivat sitä mieltä, että menestyminen johtui heidän omasta erinomaisuudestaan. (Collins 2010, 47, 51, 57, 62-63)

Esimiehen ominaisuuksia luetellessa nousevat esiin päällimmäisinä nöyryys, rehellisyys sekä oma halu toimia esimiehenä. Esimiestehtävää ei voi hoitaa menestyksekkäästi vastentahtoisesti tai pakotettuna. Näissä tilanteissa henkilöt yleensä piiloutuvat asiantuntijuuden tai muun aiemman roolin taakse välttyäkseen ihmisten kohtaamiselta ja esimiestyöltä. Vaikeiden asioiden kohtaaminen vaatii esimieheltä jäykkää otetta ja vahvaa läsnäoloa.

2.3 Kolmen taidon lähestymistapa

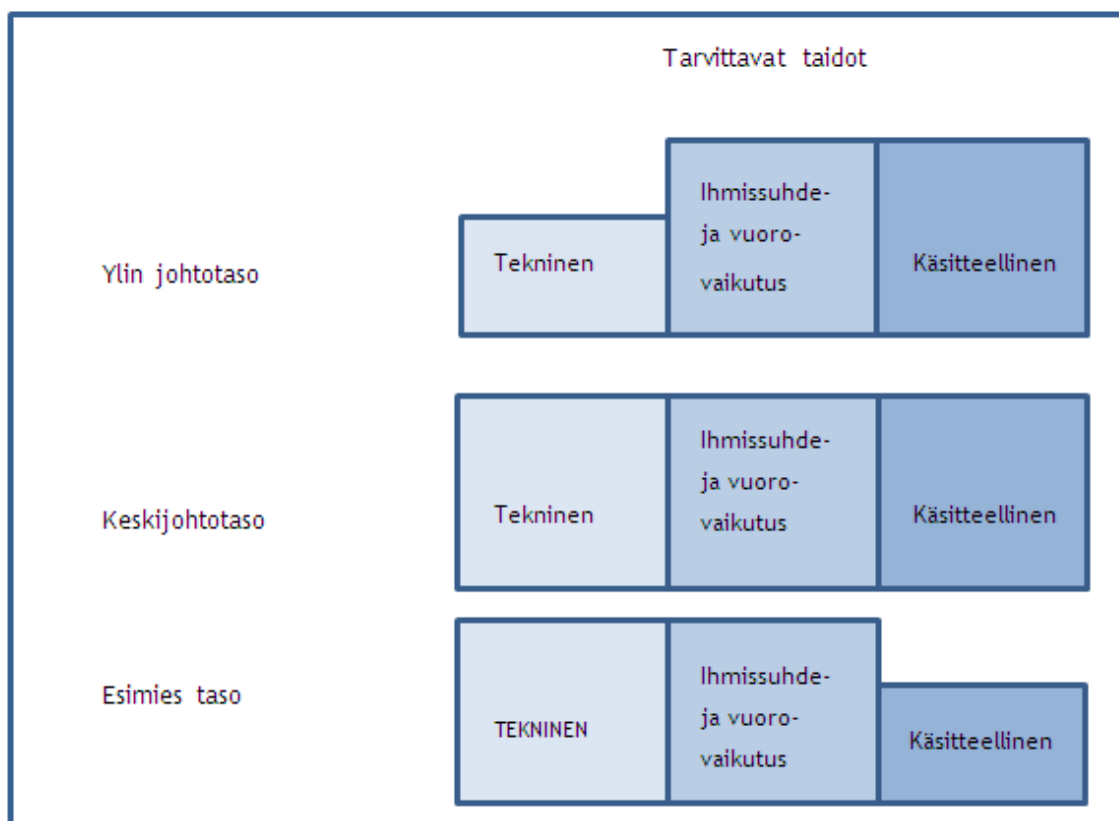
Northouse luottaa kirjassaan organisaatiotutkija Robert L. Katzin tutkimuksen huomioihin johtajien toiminnassa työpaikalla ja hallinnon kenttätutkimuksessa. Tosiasiallinen johto (leadership) riippuu kolmesta henkilökohtaisesta taidosta: tekninen taito (technical), ihmissuhde- ja vuorovaikutus taidot (human skills) ja käsitteellinen taito (conceptual). Katzin väittämässä nämä tiedot ovat hyvin erilaisia kuin johtajien ominaisuudet tai luonteenpiirteet. Taidot ovat, mitä johtajat voivat saada aikaan, ja luonteenpiirteet ovat, mitä johtajat ovat eli heidän synnynäiset ominaispiirteensä. Johtajille on tärkeää omata kaikki kolme edellä mainittua taitoa riippumatta missä asemassa he ovat johtorakenteessa. Kuitenkin taitojen painotus vaihtelee hierarkiatasoin. (Northouse 2010, 40, 42)

Tekniset taidot sisältävät erikoisalueiden kompetenssit, valmiuden käyttää tarkoituksenmukaisia työvälineitä sekä tekniikoita. Ko. taidot ovat tärkeässä asemassa operatiivisessa työssä. Tekniset taidot korostuvat kahden alimman johtotason tehtävissä. Korkeimman tason johtajille, kuten toimitusjohtajalla, ei tekninen kompetenssi ole niin tärkeää. (Northouse 2010, 40)

Ihmissuhde- ja vuorovaikutustaidot auttavat esimiestä saavuttamaan tavoitteet yhteistyössä tiiminsä kanssa. Samalla esimiehet luovat luottamuksen ilmapiirin, jossa henkilöstö tuntee olonsa turvalliseksi ja miellyttäväksi. Ihmissuhde- ja vuorovaikutustaitojen merkitys korostuu kaikilla kolmella johtotasolla. Huomioitavaa on, että alimman tason esimiehillä on lukumääräisesti eniten alaisia, joiden kanssa kommunikoida. (Northouse 2010, 40-42)

Käsitteelliset taidot tarkoittavat kykyä työskennellä ideoiden ja käsitteiden parissa. Esimies työskentelee yleensä abstraktisten ja hypoteettisten käsitteiden kanssa. Näillä taidoilla luodaan visioita ja strategioita organisaatiolle. Ylimmällä johtotasolla nämä taidot ovat tärkeimmät taidot. Itse asiassa, jos ylimmällä johdolla ei ole vahvaa ko. taitoa, voi se pahimmassa tapauksessa vaarantaa koko yrityksen olemassaolon. Mitä alemmaksi johtoasteikossa mennään, sitä vähemmäksi ko. taidon tarve laskee. (Northouse 2010, 42)

Alla olevassa kuviossa on havainnollisesti kuvattu eri esimiestasojen vaatimat taidot.



Kuvio 3: Kolmen taidon näkökulma mukaeltu (Northouse 2010, 41)

Mike Myattin mukaan yhtiöt, jotka noudattavat ja omaksuvat muutoksen, ovat terveitä sekä kasvavia. Kysymykseen miten johtaa muutosta, Myatt antaa vastauksena kolme yksinkertaista askelta, jotka ovat seuraavat:

- Muutostarpeen tunnistaminen: jokaisen yrityksen täytyy muuttua markkinavetoisten tarpeiden mukaisesti selviytyäkseen. Monimutkaisin alue muutoksessa on keskittyminen oikeisiin alueisiin oikeista syistä ja ennen kaikkea oikeaan aikaan.
- Muutoksen ymmärtäminen: Muutosta ei voi johtaa tehokkaasti ellei ymmärrä muutoksen luonnetta. Siksi ymmärrys ihmisen neljään tyyppilliseen reaktioon muutostilanteessa on tärkeää. Muutoksesta kasvaa erilaisia rooleja: uhri, sivustakatsoja, kriitikko ja puolestapuhuja. Kun reaktiot on tunnistettu, on helpompi saada viesti kohdistettua oikealla tavalla kohderyhmään.
- Muutoksen johtaminen: Muutoksen johtaminen tarvitsee keskeisiä avainpelaajia valvomaan vision kohdistamista, vastuuta, vastuuvollisuutta ja auktoriteettia.

Kun muutosten tahti kiihtyy ja organisaatiot vaativat yksilöiltä entistä enemmän, johtajat tarvitsevat muutoksen toteuttamiseen muutoksenhallintametodologiaa, joka ei levitä uupumusta ja väsymystä. Johtajien tulee myöntää muutoksen pysyvyys ja kehittää sellainen lähestymistapa, joka toimii muutospysyvyyden kanssa sekä keskittyy muutoksen aiheuttaman väsymyksen syihin. (Myatt 2012)

2.4 Muutosjohtaminen

Filosofi Herakleitos on ilmaissut jo 500-luvun lopussa ennen ajanlaskun alkua, ettei maailmassa ole mitään pysyvää. Organisaatioissa muutokset koetaan edelleen poikkeustiloina, kun ne tulisi nähdä osana normaalityötä. (Viitala 2002, 88)

Stenvall ja Virtanen esittävät kirjassaan futurologi John Naisbittin uskomuksen, jonka mukaan lähiaikojen merkittävin ihmisen mentaalisen horisontin läpileikkaava teema on muutosajattelu. Naisbitt tarkoittaa tällä muutoksen tekijöiden toimien onnistumista helpottaa tiettyjen ajattelutapojen sekä toimintaohjeiden omaksuminen. Futurologin mukaan ei kannata olla liian edistyksellinen muutosten toteuttamisessa ilman kokemusta onnistuneesta toteutuksesta. Toisaalta asia voidaan tulkita niin, että johdossa toimivalle muutostarve ja toteutustapa ovat niin itsestään selviä, ettei esimies ymmärrä alaistensa oivaltamattomuutta tässä asiassa. (Stenvall & Virtanen 2007, 18)

Organisaation elinkaaria tutkineen Aries de Greusin näkemys on Stenvallin ja Virtasen tulkinnan mukaan, että muutosten kohtaamisen kyvykkyys on pitkäikäisen organisaation salaisuus. De Greus nostaa keskiöön ymmärryksen muutoksesta jatkuvana prosessina. Jatkuvasti liikkeessä oleva organisaatio on toimintakykyinen. Muutoksen hallintaa edesauttaa ymmärrys siitä mitä tapahtuu organisaatiossa muutosprosessin edetessä. Muutoksen johtajat ovat sensitiivisiä onnistuneessa muutosprosessissa. (Stenvall ym. 2007, 43-58)

Esimiehen ja alaisten välinen vuorovaikutus on johtamista. Siinä esimies kantaa suurimman vastuun, mutta siinä vaaditaan yhteistyökykyä myös koko henkilöstöltä. Muutosjohtaminen perustuu tähän ajatukseen. Johtamiskyvyn lisäksi on kyse myös olla johdettavana, johtaa itseään sekä tunnistaa, miten rakentavasti tai vastaavasti hajottavasti yksilö hyödyntää omassa hallinnassa olevia voimavarojaan ja vuorovaikutusmahdollisuuksiaan. (Työturvallisuus 2009, 73) Muutosjohtaminen vaatii ylimmältä johdolta keskinäistä sitoutumista asetettuihin tavoitteisiin sekä niiden saavuttamisen vaatimiin yhteisiin strategioihin. (Järvinen 2007, 135)

Yksi muutosjohtajan perustehtävä edellyttää esimiehen olevan henkisesti läsnä työyhteisössään koko ajan. Vakaan kehityksen vaiheisiin verrattuna muutostilanteiden läsnäolo on erilaista. Läsnäolovaikeus esimiehenä johtuu usein kokemuksesta, jossa esimies

kokee, ettei hänellä ole mielestään mitään erityistä annettavaa tilanteeseen, ei erityistä kerrottavaa tai ei mitään tilannetta helpottavaa uutista. Esimiehen tulee sisäistää tosiasia, että hän itse riittää ja hänen läsnäolonsa on tärkeää. Keskeisintä ei ole mitä esimies selittää vaan se, mitä hän ehtii kuunnella rauhallisesti, ahdistumatta, väsymättä, hosumatta tai hermostumatta. Puhujalle tunne esimiehen kuuntelukyvyn kestävyydestä on arvokas. (Työturvallisuus 2009, 73)

Kuitenkin esimiehen epäkiitollinen tehtävä on viedä ajoittain työyhteisöön negatiivisia viestejä. Isojen muutosten ja saneerausten läpivienti organisaatiossa muodostavat monelle esimiehelle tulikokeen. Suurin osa ihmisistä tajua älyllisesti muutoksen olevan jatkuvaa ja ettei kukaan voi antaa varmuutta työpaikan säilymisestä, isot uudistukset tai irtisanomiset muodostuvat aina henkilöstölle totisiksi ja vaikeiksi paikoiksi. Tämä osoittaa, etteivät ihmiset tunnetasolla koskaan totu mittaviin muutoksiin. Ne herättävät aluksi pelkoa, huolta ja kysymyksiä, jotka kohdistuvat esimieheen. (Järvinen 2007, 134-135)

Henkilöstö ei tule ajatelleeksi näissä tilanteissa etteivät johto ja esimiehet ole usein ainoastaan muutoksen käynnistäjiä sekä läpiviejiä, vaan myös muutoksen kohteina ja osallisina. Esimiehen tehtävänä on epävarmuudessa ja muutoksen toteuttamisessa tukea alaisiaan samanaikaisesti kun hän itsekin joutuu kestämään tulevaisuuden epätietoisuutta sekä muutoksen onnistumista. Uudistusten seurauksena sekä työntekijän että esimiehen tehtävä, asema tai jatkomahdollisuudet voivat muuttua merkittävästi organisaatiossa. (Järvinen 2007, 134-135)

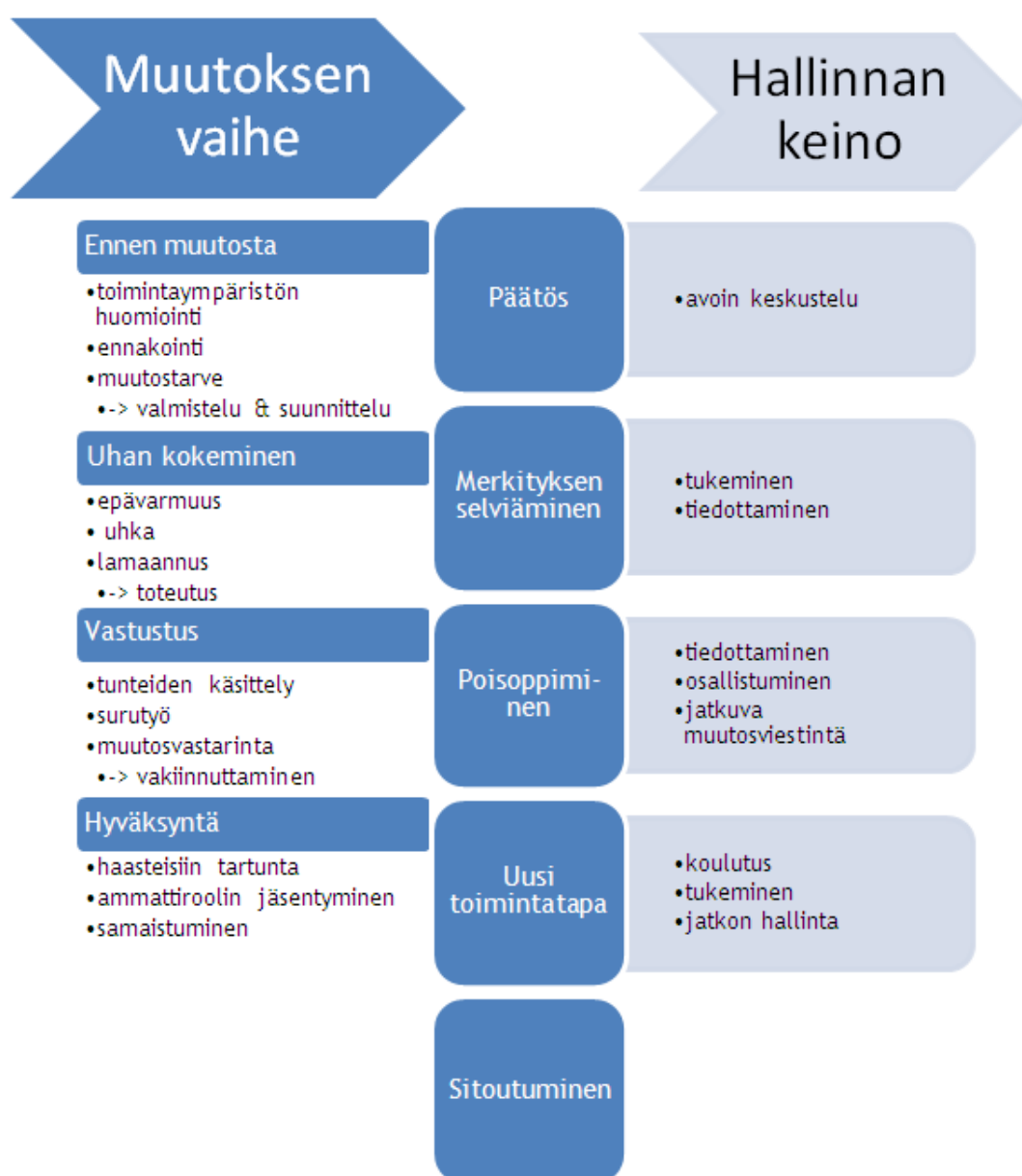
Muutosjohtamisessa on kysymyksessä myös tunteiden johtaminen. Jos muutosjohtamisessa onnistutaan myös tunteiden johtamisen osalta, on muutoksen eteneminen nopeampaa ja helpompaa. (Salminen 2006, 157) Tunteiden johtamista käsitellään tarkemmin kappaleessa 2.4.2 Muutoksen aiheuttamat tunteet.

2.4.1 Muutoksen vaiheet

Muutoksen ensimmäinen vaihe on muutosta edeltävä vaihe, sulatus. Kun johto on tunnistanut muutoksen tarpeen, varautuu se huomioimalla toimintaympäristöä. Tarkoituksena on sulauttaa vallitseva tilanne tulevaan liikkuvuuteen. Muutostarpeen laukaisema tilanne edellyttää hyvää valmistelua, suunnittelua ja nopeita päätöksiä. Toinen vaihe on uhan kokemisen vaihe. Ihmisten epävarmuus nousee pintaan, kun he eivät tiedä muutoksen suuruutta. Epävarmuuden pitkittyminen saattaa aiheuttaa lamaantumista tai pahimmillaan sokkireaktioita. Tiedottamisen tärkeys korostuu tässä vaiheessa. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 33-68)

Kolmannessa eli vastuksen vaiheessa alkaa tunteiden käsittely ja monesti ihmiset käyvät läpi surutyötä. Luopuminen on tärkeää tulevaan sitoutumiselle. Muutosvastarintaa ilmenee, mutta se tasaantuu ja tilanne vakiintuu tiedon lisääntyessä. Neljäs vaihe on tilanteen hyväksyminen ja haasteisiin tarttuminen. Tässä vaiheessa on merkittävää, että esimies ja työyhteisö antavat tilaa tilanteen käsittelyyn. Yksilölliset reaktiot vaihtelevat ja kestävät aikajänteiltään eri pituisia aikoja. (Ylikoski ym. 2009, 33-68)

Muutoksen vaiheet on kuvattu alla olevassa kuviossa Katariina Pontevan kirjasta Onnistu muutoksessa mukaeltuna.



Kuvio 4: Muutoksen vaiheet ja sen hallinnan keinot mukaellen (Ponteva 2010, 25)

2.4.2 Muutoksen aiheuttamat tunteet

Monilla esimiehillä kiire estää tehtävien priorisoinnin. Erilaiset sinänsä tärkeät sekä välttämättömät kokoukset, koulutukset, sähköpostit ja soittopyynnot vievät esimiehen aikaa alaisilta. Ihmisten kohtaaminen on kuitenkin esimiehen tärkein tehtävä muutoksessa. Niin esimiehen kuin alaisen oikeus ovat säännölliset tapaamiset. Lyhyet, vapaamuotoiset tapaamiset työntekijöiden kanssa ovat mahdollisesti avain koko organisaation kehittymiselle. Muutoksen epäonnistuminen on erittäin todennäköistä, ellei johto ymmärrä tätä. Muutoksen onnistumisen edellytykset ovat hyvät, kun johto oivaltaa, ettei samaan aikaan kannata muuttaa kaikkea. Ihmiset saadaan helpommin mukaan muutokseen, jos muutoksessa keskitytään olennaiseen sekä mielellään asioiden positiivisiin Aspekteihin. Näin henkilöstö on valmiimpi muuttamaan. (Ponteva 2010, 27-29)

Esimiehen tilanne on muutoksessa hankala, kaikki eivät kestä epätietoisuuden sekä epämääräisyyden aiheuttamia paineita ja tilanteita. Siksi esimiesasemassa olevan olisi hyvä ensin tiedostaa omat tunteensa suhteessa tapahtuvaan muutokseen. Muutoksessa hallinnan tunne saattaa heiketä johtuen epävarmuudesta koskien tulevaisuutta. Muutos aktivoi järjen ja tunteen välisen sisäisen vuoropuhelun. (Ponteva 2010, 27-29)

Muutos aiheuttaa ihmisissä monenlaisia tunteita, yleensä se kuitenkin herättää pelkoa ja muutos koetaan aina uhkana, sillä se vaikuttaa vahvasti vallitsevaan tasapainoon. Muutoksen uhasta selvitäkseen ihmiset aktivoituvat toimimaan, joko pakenemalla tai hyökkäämällä. Vihan tunteet nousevat pintaan. Muutoksen eteneminen organisaatiossa herättää työntekijöiden tietoisuudessa muutoksen välttämättömyydestä. Sitä seuraa suru, sillä muutos on samalla aina menetystä. Näiden tunteiden jälkeen aletaan hahmottaa muutoksen tuomia mahdollisuuksia ja toivoa. Selviytymisen ja vaikuttamisen kokemukseen liittyy ilon tunne. (Kaski & Kiander 2005 , 66-69)

Usein muutoksessa ongelmaksi muodostuu esimiesten ja työntekijöiden muutoksen aiheuttamat eriaikaisessa syklissä olevat tunteet. Esimies luo innokkaasti uutta tulevaisuutta, kun työntekijöillä purkautuu menetyksestä muodostunutta vihaa. Tämä ilmenee vastarintana muutosta kohtaan. Vastarinta aiheuttaa esimiehellä turhautumisen tunteita, sillä hän ei ymmärrä työntekijöiden negatiivista näkökulmaa. (Kaski ym. 2005, 66-69). Muutosvastarinta käsitellään tarkemmin kappaleessa 2.7.

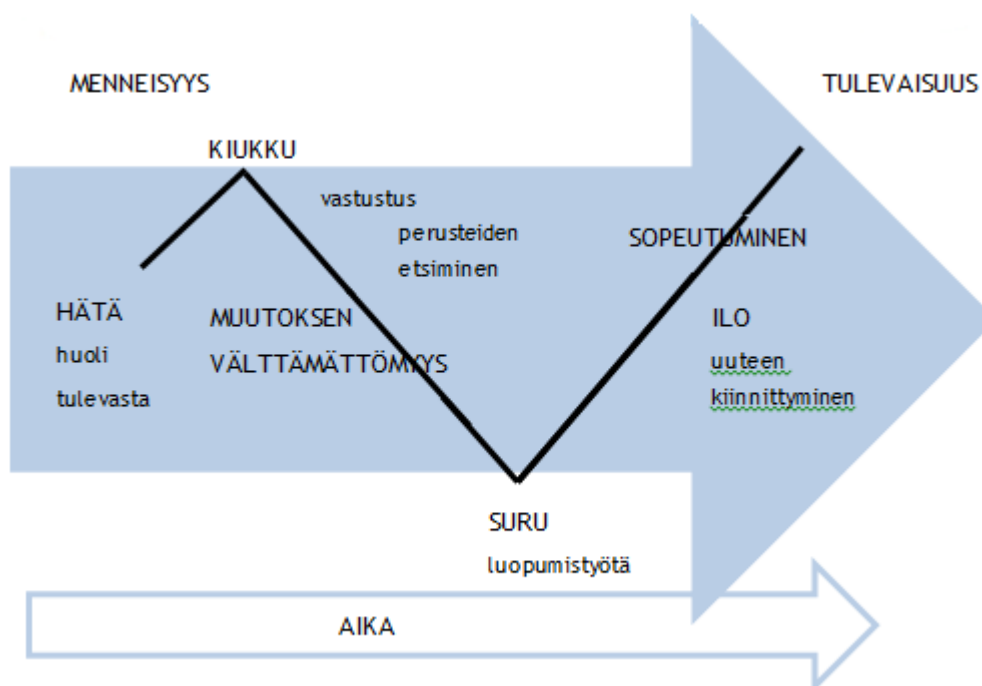
Muutokseen liittyvä vastarinta voimistuu, jos esimies pyrkii sivuuttamaan työntekijöiden tunteet tai kiirehtii eteenpäin liian nopeasti. Uudet muutokset tulevat vanhojen käsittelemättömien muutosprosessien päälle. Ne aktivoivat vanhat muutosprosessit jättäen

uuteen sopeutumisen sekä sitoumuksen lähes minimaaliseksi. Esimies reagoi tilanteeseen turhautumalla ja ihmettelemällä motivoitumatonta henkilöstöä sekä muutoksen etenemättömyyttä. (Kaski ym. 2005, 66-69)

Esimes voi antaa omalla toiminnallaan mahdollisuuksia tunteiden muuttumiselle. Esimiehen tehtävänä on muutoksen suunnitteluvaiheesta alkaen avoimesti jakaa muutokseen liittyvää tietoa. Hiljaisuus täyttyy erilaisilla mielikuvilla, siksi on tärkeää kertoa myös se, ettei esimiehellekään ole vielä tarkkaa tietoa kaikesta muutokseen liittyvästä. (Kaski ym. 2005, 66-69)

Vapaa tiedon virtaus organisaatiossa tekee muutoksesta mahdollisuuden tulevaan. Vastavuoroinen vuorovaikutus kasvattaa avoimuutta, avoimuus lisää luottamusta ja luottamus voimistaa tiedon etenemistä. Näin sekä työntekijät että esimies uudistuvat ja pystyvät toimimaan tuloksellisesti muutoksen keskellä. (Kaski & Kiander 2005, 66-69)

Kuviossa 5 kuvataan yksilön tunteiden kulku muutoksessa. Tunteiden käsittely vaatii oman aikansa, eikä yhden vaiheen ohittamisella tai kiirehtimisellä tule hyviä tuloksia.

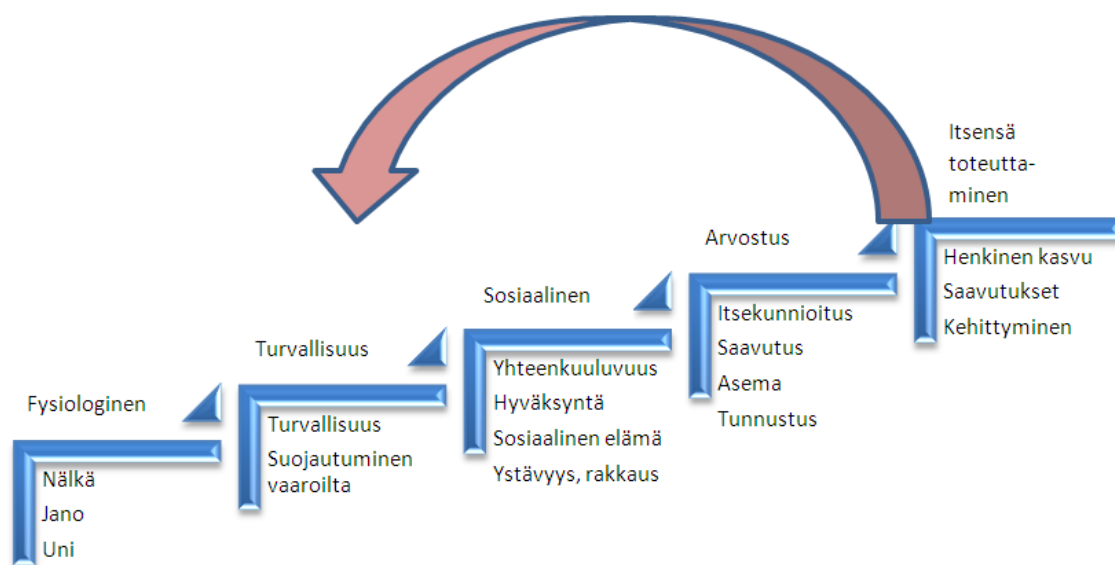


Kuvio 5: Tunteet muutoksessa mukaeltu (Kaski ym. 2005, 66)

Onnistuneessa muutoksessa on keskeisintä työntekijän kokema hallinnan tunne. Ainut keino edesauttaa muutokseen sopeutumista on hyväksyä tunteet osaksi muutosprosessia. Sitä kautta rakennetaan sitoutumista uuteen tulevaisuuteen. Sopeutuminen muutokseen vie aikaa ja

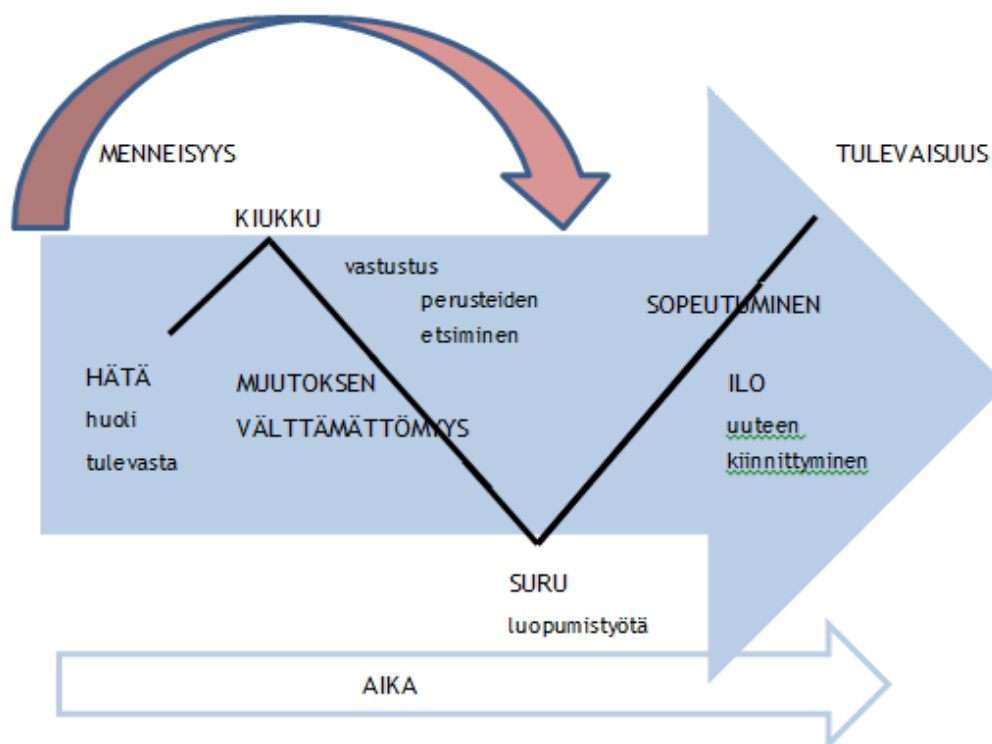
muutokseen sitoutumista lisää työntekijöiden kuunteleminen sekä heidän tunteensa, kokemuksensa ja toiveiden huomioiminen. (Kaski ym. 2005, 66-69)

Verrattaessa yllämainittua teoriaa yksilön tunteisiin löytyy samansuuntainen tunteiden vuoristorata Maslowin hierarkiasta. John Adair on tutkimuksissaan huomannut kaksi huomionarvoista seikkaa Maslowin hierarkiasta. Ensimmäisessä seikassa, jos ylempi tarvetaso on uhattuna, yksilö palaa askelman alaspäin. Jos ehdotettu muutos uhkaa yksilöitä, esimiehen on varauduttava vahvaan puolustautumiseen yksilön tasolta. Tässäkin muutosvastarinta on voimakasta ja yksilön turvallisuuden tarpeeseen linkittyvää suojautumista vaaroilta. (Adair 2007, 43) Maslowin tarvehierarkian lähestymistapa pohjautuu ajatukseen yksilön käyttäytymisestä. Se saa voimansa sisäisistä tarpeista tai jännitteistä, joita yksilö pyrkii toiminnallaan lieventämään. Siksi uhattuna oleva yksilö keskittää kaiken voimansa itsensä suojelemiseen. Tässä tilanteessa yksilö ei motivoitu, vaikka muut kenties osoittaisivat arvostustaan. (Viitala 2003, 154, 156)



Kuvio 6: Maslowin tarvehierarkia mukaellen Adairia (Adair 2007, 43)

Alla oleva kuvio 7 kuvaa edellä käsiteltyjen teorioiden (kuviot 5 ja 6) samankaltaisuutta tarkastellessa muutostilanteiden tunteita. Maslowin hierarkiassa muutosepävarmuus palauttaa yksilön tarvehierarkiassa alaspäin kohti turvattomuutta ja samalla tunteiden muutuskäyrä siirtyy surun vaiheeseen. (Adair 2007, 43-44; Kaski ym. 2005, 66-69)



Kuvio 7: Muutoksen tunteet mukaellen (Kaski ym. 2005, 66)

Tunteiden kohtaamisessa ja johtamisessa maltti on valttia. Muutos vie oman aikansa ja siihen liittyvien pelkojen kohtaaminen omansa. Ihminen ei ole kone, eikä siten toimi nappia painamalla. Lisäksi ihmiset ovat erilaisia ja muutoksen käsittely on yksilöllistä. Vaikka muutos koskettaa koko organisaatiota, on jokaista henkilöä johdettava muutoksessa henkilökohtaisesti (Salminen 2006, 151).

2.5 Muutosprosessi

Organisaatioiden kyky kohdata muutoksia on välttämätöntä elinvoimaisuuden vuoksi. Keskeistä on nähdä muutos jatkuvana prosessina, ei ainoastaan hankkeena tai erillisenä, irrallisenä toimintana. Muutoksen johtajilla tulee olla taito havainnoida mitä organisaatiossa tapahtuu muutosprosessin kuluessa. Organisaatiolla on historiansa ja edelliset kokemukset vaikuttavat tuleviin. Muutoksissa tapahtuu oppimista ja ne luovat käyttäytymistä ohjaavaa kulttuuria. Johtopäätöksenä voidaan sanoa, että taitava muutosjohtaja reflektoi mennyttä tapahtumaa/kokemusta pystyäkseen ymmärtämään organisaationsa rajoituksia sekä luomaan tulevaisuuden edellytyksiä. (Stenvall ym. 2007, 43-44)

Muutosprosessi sisältää monia eri vaiheita. Muutoksen suunnitteluvaiheessa suunnitellaan kokonaisuus sekä laaditaan ennakoivasti toimenpiteet. Suunnitteluvaiheeseen tulee varata

aikaa, sillä siihen linkittyvät kysymykset koskettavat toteutusorganisaatiota ja toteutustapaa. Tässä vaiheessa tulee punnita muutoksen hyöty suhteessa nykyiseen toimintaan ja kustannuksiin. Muutosjohtajan on kyettävä pohtimaan kriittisesti organisaation kokonaisuutta. (Stenvall ym. 2007, 43-58)

Toteutusvaihe on vaativa, se sisältää muutoksen edellyttämien toimenpiteiden tekemisen, halutun toiminnan vakiintumisen, uusien rutiinien aikaansaamisen, muutoksen levittämisen, arvioinnin sekä seurannan. Tässä muutosprosessin kohdassa henkilöstö miettii mahdollisesti ensimmäistä kertaa uusien käytäntöjen paremmuutta ajatellen aikaisempaa toimintaa. Tämä siirtää huomiota itse toteutukselta. Toteutuksessa on hyväksyttävä ennakoimattomuus ja kaoottisuus. Taitava muutosprosessin johtaminen onnistuu kääntämään yllättävät tilanteet voitoksi. (Stenvall ym. 2007, 43-58)

Ajallinen ymmärrys ja tiedostaminen ovat tärkeitä. Monesti ongelmaksi nousevat kiire ja tiukat aikataulut. Toisissa tapauksissa ne ovat ”oikeutettu syy” vastustaa sekä kieltäytyä muutoksen vaatimista asioista. Toisaalta tiivis aikataulu voi vahvistaa muutosprosessin toteutusta motivoiden sitä. (Stenvall ym. 2007, 43-58)

2.6 Muutosviestintä

Yleisesti viestinnässä on kyse perin yksinkertaisista asioista: mitä viestitään, millä kanavalla ja minkälainen mielikuva syntyy viestin seurauksena. Kuitenkin arkielämä on hyvin paljon monimutkaisempaa. Esimiestyön näkökulmasta viestintä on tärkeä johtamisen väline. Muutostilanne sitoo viestinnän ja johtamisen entistä tiukemmin toisiinsa. (Stenvall ym. 2007, 60)

Muutostilanne asettaa viestinnälle suuria vaatimuksia ja edellyttää huolellista suunnittelua. Viestien kulkeminen esimiehiltä johdolle ja päinvastoin saattaa olla ajoittain hankalaa (Valvisto 2005, 144). Muutostilanteesta saattaa olla, etenkin alkuvaiheessa, hyvinkin vahvoja näkemuseroja johdon ja esimiesten välillä (Järvinen 2007, 133). Nämä näkemuserot näkyvät yleensä henkilöstölle jossain muodossa, sillä muutostilanteissa niin johdon kuin esimiesten toimintaa tarkkaillaan tarkemmin. Tilanne voi olla myös toinen riippuen organisaatiosta. Yrityksissä, joissa on totuttu keskustelemaan asioista avoimesti, on myös vaikeiden asioiden viestiminen helpompaa. (Haapalainen 2005, 252) Lisäksi on hyvä muistaa, että tilanteen psykologisen käsittelyn edellytys on ensinnäkin tieto tapahtumassa olevasta muutoksesta ja sitten sen ymmärtämisestä (Järvinen 2008, 149).

Viestiminen muutostilanteissa on sujuvampaa, jos yrityksellä on ennestään toimiva ja henkilöstölle tuttu viestimiskäytäntö. Viestimiskäytäntö sisältää sisäisen ja ulkoisen

viestimisen. Myös yrityksen visio, strategia ja arvot voidaan kytkeä viestimiskäytäntöön. Toimivasta viestintäkäytännöstä huolimatta muutostilanteen viestimisessä voidaan epäonnistua. Esimerkki muutostilanteen viestinnän epäonnistumisesta on, että henkilöstö kuulee tulevista irtisanomisista tiedotusvälineiltä, eikä yrityksen johdolta tai esimieheltä. (Valvisto 2005, 151)

Tiedot muutoksen yksityiskohdista sekä etenemisestä ovat alkuvaiheessa luottamuksellisia ja vain harvojen henkilöiden tiedossa. Jos yrityksen viestintäkäytäntöihin on jo aiemmin tehty suunnitelma poikkeusolosuhteiden viestinnästä, voidaan sitä hyödyntää. Muutoin yrityksissä tulisi tehdä muutostilanteen viestintäsuunnitelma, jossa määritellään mitä, miten, kenelle ja missä vaiheessa muutoksesta tiedotetaan. Puhutaan ns. tiedotusjärjestyksestä. Tiedotusjärjestyksen perussääntöihin kuuluu, että asiasta saavat tietää esimiehet ennen henkilöstöä, henkilöstö ennen tärkeitä sidosryhmiä ja asiakkaita ja vasta viimeisenä tiedotusvälineet. Työsuojelu- ja luottamusmiesorganisaatio saavat tietoa erityissäännösten perusteella. (Valvisto 2005, 152)

Muutostilanteissa ikävien tietojen julkistamisen ajankohdan määrittäminen on vaikeaa. Henkilöstön hyvinvoinnin kannalta epävarmuuden aika pitäisi olla mahdollisimman lyhyt ja muutoksista pyrittävä viestimään mahdollisimman varhain. Näin henkilökunta pystyy varautumaan muutokseen ja johdon toiminta näyttää rehelliseltä ja avoimelta. Jokaisen tapauksen kohdalla on kuitenkin tärkeää miettiä kokonaisuus ja harkita tiedottaminen sen mukaisesti. (Järvinen 2007, 140)

Viestintä tulee hoitaa tasapuolisesti. Tiedon on tavoitettava ihmiset samanaikaisesti, eikä ketään saa asettaa toisten edelle. Esimerkiksi henkilöstön irtisanomistilanteissa ei voi tiedottaa pelkästään irtisanomiseen liittyvistä asioista, vaan on huomioitava myös tilanne ja tehtävät, jotka koskevat yritykseen jääviä henkilöitä (Järvinen 2007, 141). Hekin ovat muutoksen kohteena. Viestinnän sisällön tulee olla siis sellainen, josta käy ilmi muutostilanne kokonaisuutena.

Onnistunut muutosviestintä katkaisee huhuilta siivet. Huhuja syntyy tilanteessa, jossa joku kertoo käsityksensä tai tulkintansa tapahtumasta tai asian tilasta. Huhun aihe on sekä kuulijalle että kertojalle tärkeä ja perusasiaan liittyy vahvoja tunnetiloja. Tyypillistä huhun syntymiselle on, että tilanteen tosiasiat ovat epäselviä, moniselitteisiä tai vähäisiä. (Åberg 2002, 260) Huhulla on tapana ruokkia tilanteen epäselvyyttä, jolloin se alkaa elää omaa elämäänsä ja saattaa muuttua pikkuhiljaa tosiasiaksi.

Kuten aiemmin on jo todettu, muutosviestintä vaatii huolellista suunnittelua. Suunnittelussa on huomioitava tarpeet, joita viestinnällä pyritään tyydyttämään. Lisäksi on pohdittava viestintäkanavat, mitä kautta viestintä etenee.

Seuraavassa on lueteltu perusteluja, miksi viestintään on muutostilanteessa tärkeää panostaa:

- Viestintä edesauttaa muutoksen toteuttamista suunnitellusti.
- Viestinnän avulla voidaan rakentaa muutokselle myönteinen muutosprofiili.
- Viestinnällä tehdään näkyväksi muutoksen tavoitteet ja sisältö.
- Viestintä sitouttaa henkilöstöä muutoksen tavoitteisiin ja sisältöön.
- Viestinnän avulla muutostilanteen vuorovaikutus lisääntyy.

(Stenvall ym. 2007, 66-67)

Muutosviestinnän kanavia on useita. Kanavan valinta riippuu muutoksen vaiheesta sekä kohderyhmästä ja niistä pitää valita sopivin ja tilanteeseen tarkoituksenmukaisin tapauskohtaisesti. Seuraavassa on lueteltu muutosviestinnän kanavia ja niiden eri käyttötapoja:

- Muutosviestinnän perustaso ja -kanava on esimies ja alainen, jotka ovat säännöllisessä vuorovaikutuksessa toisiinsa. Keskustelu voi olla spontaania, työnjohdollista vuorovaikutusta tai suunniteltua, kehityskeskusteluun sisällytettyä vuorovaikutusta muutoksesta. Tämä viestintäkanava on aina käytössä, vaikka muita kanavia käytettäisiin.
- Sähköisiä viestintäkanavia ovat internet- ja intranet-sivut sekä sähköposti. Näiden kanavien heikkoutena on se, että vaikka tieto on saatavilla, sen hyödyntämisestä ei saada varmuutta.
- Tiimi- ja osastopalaverit ovat tehokkaita viestintäkanavia, jos niissä syntyy aitoa vuoropuhelua, kommentteja, kysymyksiä ja jopa kyseenalaistamista. Jos tilaisuudet muodostuvat muodollisiksi tiedotustilaisuuksiksi, ei niistä ole viestinnän kannalta juurikaan saatu toivottua hyötyä.
- Luottamushenkilöstö on johdon ja henkilöstön välinen vuoropuhelukanava, jossa johto saa tietoa henkilöstön tuntemuksista ja henkilöstö johdon jo julkaistuista suunnitelmista (esim. yhteistoimintamenettely). Luottamushenkilöorganisaatio voi oikein toimiessaan olla erittäin vahva toimija muutostilanteissa ja edesauttaa muutoksen onnistumista.
- Tiedotustilaisuuksia voidaan pitää joko tietyn muutoksen vaiheen tai aiheen täsmätiedottamisen kanavana. Uuden muutoshankkeen ensiesittelyyn tällainen tilaisuus ei ole paras mahdollinen. Tilanteesta syntyy helposti vaikutelma, että

hanke on suunniteltu salassa eikä henkilöstöä ole kuultu. Uudesta muutoshankkeesta tulisi tehdä kaikkien yhteinen hanke, vaikka esivalmistelu olisi tehty pienellä joukolla.

- Ylimmän johdon haastattelutilaisuudet antavat parhaimmillaan mahdollisuuden vuoropuheluun ylimmän johdon ja henkilöstön välillä. Verkkopäiväkirja (blogi) antaa mahdollisuuden tutustua ylimmän johdon syvimpiin ajatuksiin ja tutustua tätä kautta esim. uuteen johtajaan.
- Perinteinen painettu henkilöstölehti tai -tiedote on nykyisin vähemmän käytetty viestintäkanava muutostilanteissa julkaisuhitauden vuoksi

(Stenvall ym. 2007, 67-69)

Muutosviestinnässä on tärkeää huomioida kieli ja sen käyttäminen. Kieli kuvaa ihmisen ammattitaitoa, identiteettiä ja sen avulla voidaan erottautua. Näin ollen kielen voidaan sanoa olevan myös vallan väline. Yhteisen kielen löytyminen edistää vuorovaikutusta ja on siten ensiarvoisen tärkeää muutoksen onnistumiselle. (Stenvall ym. 2007, 70-71)

Esimies on muutostilanteissa monessa roolissa. Yleensä esimies on muutosten toteuttaja, mutta hän saattaa olla myös muutoksen kohteena. Yleensä ihmiset ymmärtävät, että muutokset ovat välttämättömiä, mutta muutoksen osuessa omalle kohdalle tilanne on toinen. Muutoksiin kohdistuvat pelot ja huolet kohdistetaan usein esimieheen, joka saattaa olla samassa tilanteessa kuin alaiset. Epävarmojen viestien viejänä esimies on usein itse saman epävarmuuden varassa kuin alaisensa. Tehtävä on esimiehelle vähintäänkin epäkiitollinen. (Järvinen 2007, 134-135)

2.7 Muutosvastarinta

Muutosvastarinta on luonnollinen osa muutosta. Itsesuojeluvaiston ohjaamana ihminen suhtautuu varauksellisesti asioihin, jotka järkyttävät tasapainon ja hallinnan tunteita. (Ylikoski ym. 2009, 51) Muutoksessa tasapainoa järkyttävät luopuminen tutusta ja turvallisesta toiminnasta sekä pelko tuntemattomasta ja uuden tiedon oppimisesta. Kyseessä on hyvin primitiivinen reaktio: pelko ja huoli. (Stenvall ym. 2007, 101) Muutosvastarinnassa ei välttämättä ole kyse siitä, etteivätkö ihmiset pystyisi sitoutumaan uuteen, vaan kyse saattaa olla siitä, ettei heille ole annettu riittävästi tilaa tai välineitä luopua entisestä. Se, miten epävarmuus järkyttää tasapainotilaa ja hallinnan tunnetta on yksilökohtaista. (Ylikoski ym. 2009, 51)

Muutosvastarinta voi ilmetä yksilö- tai organisaatiotasolla voimakkaana tai vähemmän voimakkaana käyttäytymisenä. Muutosvastarinnan kohteena voi olla moni asia. On hyvä

erottaa omaan asemaan (tehtävät, työyhteisö) liittyvä vastarinta muutoksen sisältöön (tavoitteet, toteutustapa, keinot) kohdistuvasta vastustuksesta. Saattaa olla, että pelko oman aseman muuttumisesta näyttäytyy kritiikkinä uudistusta kohtaan. (Stenvall ym. 2007, 100)

Muutosvastarinta voi olla joko aktiivista tai passiivista. Aktiivinen muutosvastarinta ilmenee siten, että muutosta vastustava henkilö on avoimesti sekä sanoin että teoin muutosta vastaan. Aktiivinen muutosvastarinta saattaa esiintyä jopa konkreettisina vastustustoimina, jolloin se voi estää koko muutoshankkeen toteutumisen tai ainakin hankaloittaa sitä. Toisaalta aktiivinen muutosvastarinta voi olla jopa rakentavaa, jos se herättää aitoa vuoropuhelua muutoksesta johdon ja alaisten välillä. (Salminen 2006, 149-150)

Passiivinen muutosvastarinta ilmenee siten, että muutoksen tavoitteisiin ei sitouduta eikä muutoinkaan tehdä toimia, joita muutoksen toteuttamiseksi on sovittu. Passiivinen muutosvastarinta on salakavalaa, sillä johto saattaa luulla asioiden olevan hyvin vaikka todellisuus on päinvastainen. (Salminen 2006, 150)

Aalto EE:n toimitusjohtajan professori Pekka Mattilan mukaan muutosvastarinta on iloinen asia. Muutosvastarinta antaa johdolle mahdollisuuden tarkistaa, onko kaikki muutokseen liittyvät asiat otettu huomioon. Hänen mielestään vastoin yleistä luuloa muutosvastarintaa ilmenee enemmän asiantuntijatasolla kuin ruohonjuuritasolla ja, että muutosvastarinta kertoo ennemminkin sitoutumisesta yritykseen kuin sitoutumattomuudesta. Hän tähdentää, että johdon tulisi olla huolissaan, jos muutosvastarintaa ei esiintyisi. (Seies 2012)

Stenvall ja Virtanen (2007, 100-101) näkevät myös muutosvastarinnassa positiivisia puolia. Ensinnäkin muutosvastarinta on heidän mielestään luonnollinen asia, joka kertoo muutoksen vaikuttavuudesta organisaatioon. Lisäksi muutosvastarinta voi olla uuden toiminnan lähtölaukaus, jonka seurauksena syntyy aitoa keskustelua ja kehittymistä, jopa yli alkuperäisen tavoitteen.

Talouselämää -lehden artikkelissa 23.11.2010 esitetään väite, että niin muutosjohtaminen kuin muutosvastarinta ovat vuorovaikutteisia prosesseja, joissa esimiesten ja henkilöstön asenteilla on suuri merkitys. Artikkelissa listataan ohjeita muutosjohtajalle tilanteessa, jossa kohdataan muutosvastarintaa:

- Muutosvastarintaa ei pidä ottaa henkilökohtaisesti.
- Johdon tärkein tehtävä on tehdä organisaation osaaminen näkyväksi ja osata hyödyntää sitä. Johto ei osaa tehdä eikä sen pidäkään osata tehdä kaikkea itse.
- Ole vuorovaikutteinen ja osallista henkilökunta muutokseen.

- Ota muutosvastarinna kaikki hyöty irti. Älä oleta, vaan ymmärrä ja analysoi muutosvastarinta.

(Torppa 2010)

Esimiehen tehtävänä on pyrkiä poistamaan muutokseen liittyviä pelkoja ja yrittää määrätietoisesti lisätä perusturvallisuuden tunnetta. Jos pelko lamaannuttaa ihmisen, hän ei kykene muuttamaan ja silloin muutoksen läpivienti on epäonnistunut. (Salminen 2006, 150)

Toisaalta muutosjohtamista voidaan sanoa nykypäivänä jo normaaliksi johtamiseksi. Se mitä ennen pidettiin muutosvastarintana, on normaalia käytöstä nykypäivänä. Työyhteisössä ovat yleisiä epäilykset, ristiriidat ja huolet, joiden käsittelyyn esimiehet osallistuvat jatkuvasti. (Seies 2012)

2.8 Muutoksenhallintametodologia

Kotter International on kehittänyt seuraavan menettelytavan:

- Johtajien tulee keskittyä mahdollisuuteen. Johtajien tulee tunnistaa markkinatilanteet, oli kysymyksessä mikä tahansa strategiaa, suunnitelmaa tai suunnanmuutosta koskeva asia ja saada siihen kannatusta. Johtotason on arvioitava kriittisesti organisaation taitoja, kykyjä ja voimavaroja/potentiaalia ja löytää ne, jotka luovat mahdollisuuksia. Tilannetta ei lähestytä ongelmapohjaisesti, vaan tarkastellaan organisaatiota nyt olemassa olevien keskeisten prioriteettien ja mahdollisuuksien kautta. Tämä ei ole vain ongelman muuttamista mahdollisuudeksi, vaan kyse on puuttumisesta nykyisiin haasteisiin sitouttamalla jokainen henkilö saavuttamaan tulevaa.
- Muutokseen otetaan mukaan toisetkin. Jokainen esimies kuvaa mahdollisuudet, keskustelee keskeisistä elementeistä, jakaa tulkinnan, mitä se tarkoittaa omalle osastolle ja sitoutuu henkilökohtaisiin muutoksiin, jolloin henkilöstö tekee kaikkensa auttaakseen organisaatiota saavuttamaan tavoitteet. Kun työntekijät kuulevat esimiestensä tehtävät ja tavoitteet, alkaa henkilöstö tehdä omia parannuksia ollakseen tehokkaampia.
- Luodaan parempaa vapaaehtoistyöskentelyä. Muutosyrityksissä pyrkimys on, että yrityksen kannattaa luoda prosessi ja rakenne tarjoamalla henkilöstölle mahdollisuus osallistua mukaan muutosprosessiin. Nämä vapaaehtoiset henkilöt eivät toimi operatiivisesta työstä erillään toimivassa projektiryhmässä, vaan toimivat päivätyössään, ollen yhteydessä kollegoihin. Vapaaehtoiset ymmärtävät

ratkaisujen hyödyllisyyden päivittäisissä toiminnoissa. He toimivat ympäri organisaatiota yhteistyössä tunnistuen tilanteita, missä tarvitaan suurinta tukea muutokseen. Samalla he saavat mukaan lisää taidokkaita kykyjä tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämä vapaaehtoisjohtoinen rakenne eliminoi muutoksen aiheuttamaa väsymystä ja auttaa innostamaan sekä luottamaan muutokseen.

- Kuvata edistymistä. Monet muutosprojektit epäonnistuvat, koska reaaliaikaista edistymistä ei näytetä. Johto ilmoittaa vain satunnaisen statuspäivityksen, jonka useimmat ihmiset sivuuttavat. Yksilöiden ja tiimien huomattessa, miltä saavutetut ja onnistuneet tulokset näyttävät koko organisaatiossa, rohkaisee se muita tekemään samanlaisia asioita.

Tämä menettelytapa eroaa perinteisistä muutoksenhallintametodologioista, sillä se antaa valtuudet kaikille organisaation tasoille. (Kotter 2011)

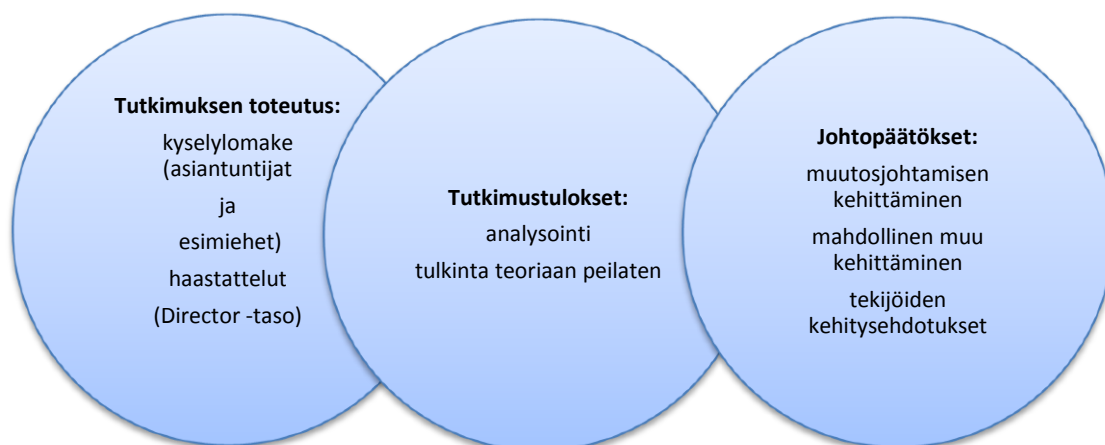
3 Tutkimus

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää esimiestyöskentelyä muutostilanteessa. Muutostilanteella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa ko. liiketoimintayksikössä tapahtunutta rakennemuutosta ajalla 1.8.-31.12.2011. Tutkimuksen avulla pyrittiin ymmärtämään esimiestyötä sekä normaalin tilanteen ja muutostilanteen välisiä eroja esimiestyössä.

Tutkimusongelma oli muutoksen esimiestyö. Tutkimuksen avulla selvitettiin, miten esimiestyö on toteutunut muutoksessa. Tutkimuksen alaongelmat olivat seuraavat:

- Vastaavatko esimiesten ominaisuudet muutosjohtamisen vaatimuksia?
- Ovatko esimiehen ominaisuudet erilaiset yleisjohtamisessa kuin muutosjohtamisessa?
- Eroavatko esimiesten ja asiantuntijoiden näkemykset toisistaan arvioitaessa ominaisuuksia, yleisjohtamista ja muutosjohtamista?

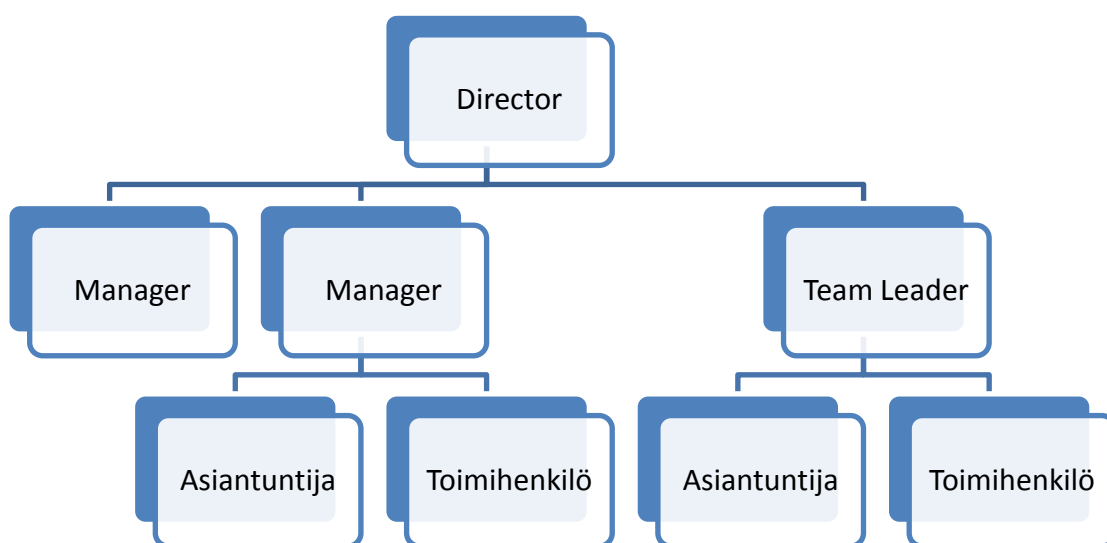
Tutkimus toteutettiin julkaisemalla kyselylomake sekä asiantuntijoille että esimiehille. Kyselyn ollessa käynnissä haastateltiin viisi director-tason esimiestä. Kyselylomakkeen ja haastatteluiden tulokset analysoitiin Excel-taulukoiden avulla havainnoinnin tueksi. Tuloksien perusteella koostettiin johtopäätökset.



Kuvio 8: Tutkimuksen kulku

Taustatietoina tutkittiin työntekijätietoja: sukupuoli, ikä, koulutus, työsuhteen laatu ja kesto. Tutkimusongelmaa tarkasteltiin asiantuntijoiden näkökulman lisäksi esimiesten näkökulmasta. Esimiehiksi tässä tutkimuksessa luokitellaan director- ja manager/team Leader -tasot.

Tutkimusongelmaa lähestyttiin organisaation hierarkian kolmesta eri tasosta. Ensimmäisessä tasossa esimiehiä oli viisi, jotka kaikki haastateltiin kyselylomakkeen lisäksi. Kyselylomake lähetettiin manager/team leader-tasolle, jossa työskenteli 18 henkilöä sekä kolmostasolla oleville asiantuntijoille/toimihenkilöille. Kolmostason henkilömäärä oli 123.



Kuvio 9: Yksinkertaistettu organisaatiokaavio mukaeltuna Ground Customer Service

3.1 Tutkimuskohde, yritysesittely

Finnair Oyj on perustettu vuonna 1923. Konsernin toimitusjohtaja on Mika Vehviläinen. Konsernin organisaatio jakautuu kolmeen isoon alueeseen: lentoliikenne, lentotoimintapalvelut ja matkapalvelut. Lentoliikenteen alle kuuluu liiketoiminta-alueena asiakaspalvelutoiminnot, jota johtaa Anssi Komulainen. Asiakaspalvelutoiminnot, Customer Service, vastaa lentoyhtiön asiakaspalvelusta. Asiakaspalvelutoiminnot jakautuvat Inflight Customer Service-yksikköön, joka vastaa matkustamopalveluista sekä maapalveluista vastaavasta Ground Customer Service-yksiköstä. (Finnair Oyj 2012)

Finnair Ground Customer Service on vastuussa asiakaspalvelusta ennen ja jälkeen lennon. Liiketoimintayksikössä määritellään asiakaspalvelun toimintamallien sisällöt ja niiden toteuttamiset lentokentillä, puhelinpalvelussa sekä internetissä, Finnairin asiakaspalautteiden käsittelyn ja siihen liittyvän toiminnan kehittämisen. Liikenteen epäsäännöllisyystilanteiden koordinointi asiakasrajapinnassa on osa toimintaa. Via-Helsinki -asiakaskonseptin suunnittelu ja toteutus on Ground Customer Service -yksikön vastuulla. Yksikössä työskentelee n. 150 työntekijää Helsinki-Vantaan lentoaseman alueella pääkonttorissa, Toimintakeskuksessa sekä Helsinki-Vantaan lentoaseman asiakaspalvelutehtävissä. Palvelua toteutetaan yli 100 kentällä globaalisti sekä kuusi contact centerissä yhteistyökumppaneiden toimesta. Yksikön johdossa on Vice President Minna Toiviainen. (Finnair Oyj 2012)

Muutostilanteita varten yrityksessä on Uraportti -niminen yksikkö. Uraportti auttaa henkilöstöä työllistymään mahdollisimman nopeasti silloin, kun henkilöstöä joudutaan vähentämään. Sen kautta henkilöllä on käytössä urasuunnittelun, työnhaun ja työllistymisen ammattilaisten verkosto. Uraportti on myös yksi työmarkkina- ja työelämä tietoisuuden tietolähde sekä samalla myönteinen ja aktiivinen toimija yrityksen muutoksessa. (Finnair Oyj 2012)

3.2 Tutkimusmenetelmä

Tässä opinnäytetyössä käytetään sekä kvalitatiivista (laadullista) että kvantitatiivista (määrällistä) tutkimusmenetelmää. Nykyisin edellä mainittuja tutkimusmenetelmiä ei ehdottomasti tarvitse pitää erillään toisistaan, mutta perusasiat kummassakin menetelmässä on tunnistettava. (Kurkela 2006)

3.2.1 Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa lähtökohtana kuvataan todellista elämää, joka on hyvin monisäikeistä. Tapahtumat vaikuttavat toisiinsa eikä todellisuutta voi jakaa pirstaleisiin osiin.

Arvojen huomioiminen tutkimuksessa on tärkeää, sillä arvojen kautta voimme ymmärtää tutkittavaa ilmiötä. Kvalitatiivisen tutkimuksen avulla pyritään siis löytämään tutkittavasta kohteesta uusia näkökulmia tai tosiasioita sen sijaan, että yritetään tehdä todeksi totuudellisia väittämiä. Näin ollen kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tarkoitus saada tutkittavasta kohteesta tai aiheesta mahdollisimman kokonaisvaltainen käsitys. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kohdejoukko on yleensä tietyt henkilöt. Kysymykset eivät ole strukturoituja vaan haastattelun perusrunkona ovat tietty teema sekä avoimet kysymykset. Kvalitatiivisen haastattelututkimuksen analysointiin ei yleensä liity numeraalista havaintomatriisia, sillä tutkittavana aiheena on enemmän kohdehenkilöiden kokemukseen perustuvat havainnot inhimillisestä toiminnasta. Tästä syystä haastatteluaineiston todenmukaisuudella ei ole merkitystä. Tulosten tulkinnassa ei myöskään ole kriittisiä pisteitä vaan se jakautuu koko prosessille ja ne esitetään yleensä tekstinä. Haastattelutilanne on vuorovaikutteinen haastattelijan ja haastateltavan välillä. (Kurkela 2006) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tuloksista odotetaan yleistettävyyttä (Heinonen, 2011).

Objektiivisuuden saavuttaminen kvalitatiivisessa tutkimuksessa on yleensä haasteellista, koska tutkija sekä tutkittavan aiheen ennakkokäsitykset, ovat tiiviisti kiinnittyneet toisiinsa (Hirsijärvi ym. 2009, 161). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastattelija (tutkija) pyrkii mahdollisimman hyvään vuorovaikutukseen haastateltavan kanssa ja yrittää ymmärtää haastateltavan vastauksia ja näkökulmia. Myös aineiston tulkintavaiheessa pyrkimyksenä on ymmärtää saatua aineistoa ja tuloksia peilataan silloin teoriaan. Toisaalta haastattelijan (tutkijan) on pyrittävä välttämään parhaan kykynsä mukaan sekoittamista omia asenteitaan ja arvojaan haastateltavan asenteisiin ja arvoihin, jotta objektiivisuus toteutuisi edes osittain. (Kurkela 2006)

Kvalitatiivista menetelmää käytetään tässä opinnäytetyössä haastattelututkimukseen, jossa haastatellaan viittä Ground Customer Service-yksikön director-tason esimiestä muutostilanteen esimiestyön onnistumisesta ja haasteista. Kvalitatiivinen menetelmä sopii tähän haastattelututkimukseen hyvin, sillä haastateltavat henkilöt ovat tarkoituksenmukaisesti valittuja sekä haastattelun teema on selkeä. Tässä haastattelututkimuksessa objektiivisuuteen pyritään siten, että haastattelut tehdään ennen kuin haastattelijat tutustuvat kvantitatiivisen kyselytutkimuksen tuloksiin.

3.2.2 Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä

Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmän avulla selvitetään ilmiön syitä ja seurauksia niin, että todellisuus syntyy objektiivisesti todetuista tosiasioista. Keskeistä tässä

tutkimusmenetelmässä ovat aiempien teorioiden ja tutkimusten johtopäätösten hyödyntäminen, olettamusten (hypoteesien) esittäminen sekä käsitteiden tarkka määrittely. Tutkimus pitää suunnitella huolella niin, että tuloksia on mahdollista mitata numeraalisesti (määrällisesti). Tutkittavat henkilöt valitaan satunnaisotoksena sellaisesta perusjoukosta, johon tulokset pätevät. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa muuttujista muodostetaan taulukko ja tutkittava aineisto siirretään tilastollisesti käsiteltävään muotoon. Johtopäätelmät tehdään tilastollisen analysoinnin mukaan ja tulosten merkitsevyys testataan tilastollisesti. (Hirsijärvi ym. 2009, 139-140) Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tuloksista odotetaan (tilastollista) toistettavuutta (Heinonen 2011).

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa on tarkasti strukturoidut kysymykset, josta syystä kriittisten pisteiden jälkeen ei ole mahdollista palata aiempiin vaiheisiin. Aineiston totuudellisuus on tässä menetelmässä olennaista. Aineisto tulee täysin vastaajalta, joten haastattelija (tutkija) ei voi vaikuttaa aineiston tuottamiseen. Haastattelijan vallassa on täysin aineiston käsittely ja tulkinta. (Kurkela 2006)

Objektiivisuus tässä menetelmässä saavutetaan siten, että haastattelijan ja haastateltavien välille ei synny minkäänlaista vuorovaikutusta vaan he pysyvät kysymysten ulkopuolella täysin erillään toisistaan. Kysymykset, joilla ilmiötä pyritään selvittämään, ovat ennalta suunniteltu ja ne perustellaan teoriasta käsin. (Kurkela 2006)

Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen on sovittava johonkin teoriasuuntaukseen, jonka pohjalta tutkimus tehdään. Lisäksi tutkimuksessa on määriteltävä tutkimukseen liittyvät keskeiset käsitteet ja harkittava hypoteesien asettamista, jos se katsotaan tarpeelliseksi. (Hirsijärvi ym. 2009, 140) Käsitteiden määrittely on tärkeää, jotta käsitteet saavat merkityksen. Näin määrittely sitoo käsitteen ja termin toisiinsa. (Hirsijärvi ym. 2009, 152) Teoriat syntyvät tutkimuksien tuloksina ja ne toimivat kommunikoinnin nopeuttajina tulevissa tutkimushankkeissa. Näin tutkijoiden ei joka kerran tarvitse määritellä peruskäsitteitä tai toistaa peruseriaatteita, vaan he voivat hyödyntää aiempia teorioita. (Hirsijärvi ym. 2009, 142-143)

Tässä opinnäytetyössä kvantitatiivista menetelmää käytetään esimiesten ja asiantuntijoiden kyselytutkimuksessa. Kohdejoukkona ovat Ground Customer Service-yksikön asiantuntijat, joita on yhteensä 123 sekä saman yksikön esimiehet, joita on 18.

3.3 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida monin tavoin. Mittaustulosten toistettavuus (reliiabelius) voidaan todeta silloin, kun kaksi arvioijaa päätyy samaan tulokseen. Näin tutkimustulosten voidaan sanoa olleen toistettavia. (Hirsijärvi ym. 2009, 231-232)

Pätevyys (validius) tarkoittaa sitä, että tutkimusmenetelmällä on tutkittu juuri sitä, mitä on ollut tarkoituskin tutkia ja, että käytetyn menetelmän sekä mittareiden avulla saadaan vastaukset siihen mitä on haluttu tietää. (Hirsijärvi ym. 2009, 231-232)

Tässä opinnäytetyössä haastattelututkimusta voidaan pitää luotettavana, koska haastatteluun osallistui kaikki director-tason esimiehet, joita oli suunniteltu haastateltavaksi. Lisäksi haastateltavat vastasivat haastattelurungon mukaisiin teemoihin eikä kukaan kieltäytynyt tai jättänyt vastaamatta kokonaan tai osittain esitettyihin teemoihin. Haastattelututkimuksen pätevyys toteutui, koska haastattelun teema tuki tutkittavaa asiaa eli director-tason esimiesten mietteitä ennen muutosprosessia, sen aikana ja jälkeen.

Kyselytutkimuksen osalta luotettavuutta ei voida pitää hyvänä, koska vastausprosentit jäivät melko alhaisiksi. Asiantuntijoista vain 45 % (57 henkilöä) ja esimiehistä 56 % (10 henkilöä) vastasi kyselyyn. Jos vastausprosentti olisi ollut korkeampi, tutkimuksen luotettavuus olisi ollut parempi. Kyselytutkimuksen osalta on myös huomioitava se, että asiantuntijoiden vastaukset ja esimiesten itsearviointit eivät ole kaikilta osin vertailukelpoisia, koska vastausprosentti ei ole kummankin haastatteluryhmän osalta 100. Tämä tarkoittaa sitä, että vastaajat eivät voi olla kaikilta osin samoja henkilöitä. Kyselytutkimusta voidaan pitää kohtuullisen päteväenä, koska kyselyn avulla saatiin vastauksia siihen, mitä tutkimuksella haluttiin selvittää eli esimiesten toimintaa ja ominaisuuksia kahdesta näkökulmasta ja tilanteesta arvioituna.

3.4 Tutkimuksen toteutus ja tiedonkeräystapa

Kyselytutkimus toteutettiin lomakkeilla, jotka lähetettiin henkilökohtaiseen sähköpostiin linkkinä 123 asiantuntijalle ja 18 esimiehelle Ground Customer Service-yksikköön. Asiantuntijoille oli laadittu oma lomake ja esimiehille oma. Kyselylomakkeet esiteltiin 13.12.2012 Ground Customer Servicen johtoryhmälle, joka hyväksyi kysymykset. Samalla sovittiin, että esimiehet kertovat tiimipalaverissa alaisilleen kyselystä sekä kehottavat vastaamaan kyselyyn. Kysymyslinkki lähetettiin 20.2.2012 ja vastausaikaa oli 4.3.2012 saakka. Vastausten vähäisyyden vuoksi vastausaikaa jatkettiin 12.3.2012 saakka. Koko vastausajan tieto kyselystä oli nähtävissä yksikön omalla portaalisivulla Ajankohtaista-osiossa. Kyselytutkimuksen avulla pyrittiin selvittämään esimiehen toimintaa muutostilanteissa sekä

esimiehen ominaisuuksia normaalitilanteissa ja muutostilanteessa. Arvioinnin näkökulma oli sellainen, että esimiehet arvioivat itseään ja asiantuntijat esimiestä. Kyselylomakkeiden alkuun kerrottiin tutkimuksen tavoitteesta sekä taustatietoa tekijöistä. Asiantuntijoiden kysymyslomake on liitteessä 1 ja esimiesten kyselylomake liitteessä 2.

Ground Customer Service-yksikön viiden director-tason esimiehen haastattelututkimukset tehtiin 29.2., 2.3. ja 5.3.2012. Haastattelussa käytettiin kvalitatiivista haastattelumenetelmää, jonka teemana oli director-tason esimiesten mietteet 1.8.-31.12.2011 toteutetun muutosprosessin aikana. Strukturoituja kysymyksiä ei ollut, vaan teema oli jaettu kolmeen osaan: mietteet ennen muutosprosessia, muutosprosessin aikana ja muutosprosessin jälkeen. Runko oli lähinnä muistilistana haastattelijalle, jotta kaikki teeman aiheet tuli käsiteltyä.

Mietteet ennen muutosta, esimerkiksi

- tieto muutoksen perustiedoista (prosessisuunnitelmat, vastuut, roolit jne.)
- osallistuminen prosessin suunnitteluun
- ennakoivaltautuminen (sitouttaminen ja valmennus)
- esimiehen tuki
- yhteistyö
- hankalat tilanteet ja puheeksi ottaminen (painostaminen, tunteiden kohtaaminen, irtisanominen tms.)
- mitä olisi kaivannut tai mitä olisi tehnyt toisin.

Mietteet muutosprosessin aikana esimerkiksi

- prosessin eteneminen (viestintä, hallinta, yllätykset tms.)
- yhteistyö
- esimiehen tuki
- onnistumiset/haasteet
- mitä olisi kaivannut tai mitä olisi tehnyt toisin

Mietteet prosessin jälkeen, esimerkiksi

- kokonaiskäsitys prosessista (onnistumiset, haasteet)
- kokonaistunne prosessista
- mitä olisi tehnyt toisin
- jälkihoito (tarpeen vai tarpeeton)
- yleisiä terveisiä johdolle tai yhtiölle.

4 Tutkimustulokset

Asiantuntijoiden ja esimiesten kyselytutkimuksen tulokset koottiin yhteisiin Excel-taulukoihin. Näin tulosten hahmottaminen ja toisiinsa vertaaminen oli helpompaa. Haastattelututkimuksen tulokset analysoitiin välittömästi haastattelujen jälkeen. Tutkimustulokset kerrotaan seuraavissa kappaleissa siten, että ensin avataan haastattelututkimuksen tulokset ja sen jälkeen kyselytutkimukset tulokset.

4.1 Haastattelututkimus

Haastattelut kohdistuivat viiteen director-tason esimieheen. Kaikki haastateltavat olivat keskeisessä roolissa muutosprosessissa. Johdettavat yksiköt ja tiimit olivat kaikilla erisuuruiset, alaisten määrä vaihteli 7- 50 henkilöön. Myös muutostarpeet tiimeissä olivat erilaiset. Pääosin tähän muutokseen liittyi tehtävien uudelleen organisointi (organisaatiomuutos), mutta osalla prosessiin liittyi uudelleen organisoinnin vuoksi myös työvoiman vähennystarpeita. Toisaalta henkilöiden rekrytointi uusiin tehtäviin liittyi osana muutosprosessiin osalla tiimeistä. Käytännössä uusia tehtäviä hakivat muutoksen kohteena oleva henkilöstö. Yhteistoimintamenettely alkoi 1.8.2011 ja päättyi 30.11.

Haastattelujen aikana ilmeni, että yhdessä tiimissä oli yt-menettely vielä meneillään, koska toimintojen yhdistäminen ja tehtävien päällekkäisyyksien karsiminen olivat vielä kesken. Lisäksi yhdessä tiimissä uusi yt-menettely oli jo alkanut.

Muutosprosessi toteutettiin ensimmäistä kertaa yhteisenä prosessina koko yksikköä koskevana. Tästä kenelläkään esimiehellä ei ollut aiempaa kokemusta. Esimiesten kokemukset muutostilanteista ja yt-menettelystä olivat kirjavia. Joukossa oli esimiehiä, joilla oli yt-menettelystä vain vähän tai ei ollenkaan kokemusta. Osalla oli jonkun verran kokemusta tai kokemusta useasta yt-menettelystä. Esimiesten kokemus yt-menettelystä oli sekä kohdeyrityksestä että muista yritysistä aiemmista työsuhteista.

4.1.1 Mietteet ennen prosessia

Kysyttäessä esimiesten mielteitä ennen prosessin käynnistymistä nousi selkeästi esiin se, että ennakoivaltieluuihin kaikki olivat tyytyväisiä. Jokainen sai osallistua muutoksen suunnitteluun, jonka poikkeuksetta jokainen esimies koki hyvänä. Toisaalta jokainen esimies ymmärsi oman roolinsa olevan lähinnä muutoksen toteuttaja. Muutoksen sisältö, esimerkiksi vähennettävän henkilöstön määrä, tulivat konsernin johdolta.

Ennakovalmistelun pohjaksi esimiehet ottivat edellisten muutostilanteiden suunnitelmat, joista he lähtivät muokkaamaan sopivaa tähän prosessiin. Esimiesten yhteisissä tapaamisissa suunnitelmista keskusteltiin ja pohdittiin menettelytapoja. Tilaisuudet koettiin hyväksi ja vuorovaikutus esimiesten kesken oli avointa. Jokainen koki saavansa tukea toisiltaan. Myös omalta esimieheltä saatuun tukeen oltiin poikkeuksetta tyytyväisiä.

Vaikka kukaan ei ollut kokenut painostusta tai hankalia tilanteita ennen muutosprosessia, oli osalla haastateltavista tunne henkilökunnan yleisestä ”kuhinasta”. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että ”kuhina” kuuluu asiaan muutostilanteissa. Toisaalta haastateltavien mukaan osa työntekijöistä oli sitä mieltä, että muutos on jatkuvaa ja siihen on jo totuttu. Haastateltavilta oli jopa tiedusteltu milloin seuraava muutosprosessi on odotettavissa. Joiltakin haastateltavista oli tiedusteltu kuka tekee päätökset siitä, kuka saa jatkaa ja kuka ei. Haastateltavien mukaan henkilökunta aloitti epävarman tilanteen spekuloinnin jo ennen muutosprosessin alkamista.

Yleisesti muutoksen ennakovalmistelu ja suunnittelu onnistuivat hyvin. Jonkin verran haastateltavat olisivat toivoneet tarkempia suunnitelmia ja askelmerkkejä lähinnä yllättäviin tilanteisiin. Toisaalta kaikki haastateltavat olivat myös sitä mieltä, että yllättävät tilanteet lisäävät kokemusta seuraavaa muutostilannetta suunniteltaessa ja kaikkea ei yksinkertaisesti voi ennakoida.

4.1.2 Mietteet prosessin aikana

Pääsääntöisesti kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että prosessi meni suurimmalta osalta suunnitelmien mukaisesti. Joitakin yllätyksiä kuitenkin ilmeni, joita ei osattu ottaa huomioon ennalta. Rekrytoinnin osalta syntyi ennakoimaton tilanne lähinnä aikataulun suhteen. Yksikköön syntyi uusia toimenkuvia ja ne julkaistiin yrityksen sisäisen rekrytointikanavan kautta avoimeen hakuun. Aikaa rekrytointiin oli varattu noin kaksi viikkoa. Aika oli haastateltavien mielestä liian lyhyt. Avoimien tehtävien haettavaksi ilmoittaminen, työhaastattelujen ja soveltuvuustestien tekeminen sekä muu rekrytointiin liittyvä toiminta jouduttiin tekemään kiireessä. Haastateltavat olisivat kaivanneet tähän enemmän aikaa.

Rekrytoinnin osalta haastateltavat kokivat mahdollisena riskinä sen, että esimiesten suunnitelmat eivät toteutuisi uusiin tehtäviin valittujen henkilöiden kohdalla. Kiellettyymisen syynä olisi mahdollisesti ollut se, että henkilö ei haluaakaan vastuullisempaa tehtävää tai ei koe kykenevänsä uuteen tehtävään. Tätä mahdollisuutta haastateltavat eivät olleet huomioineet ennen rekrytoinnin alkamista. Toteutuessaan esimerkiksi yhden henkilön kieltäytyminen ajatellusta tehtävästä olisi muuttanut koko suunnitelman. Tämä uhkakuva ei

kuitenkaan toteutunut sinä aikana, kun haastatteluja tehtiin. Tiedossa ei ole toteutuiko tilanne vielä keskeneräisessä prosessissa.

Esimiehet kokivat saaneensa toisiltaan hyvin tukea prosessin aikana. Myös esimiehen tukeen oltiin tyytyväisiä. Haastattelussa ilmeni, että ryhmän toiminta oli avointa ja ryhmässä saattoi vapaasti ilmaista oman epävarmuuden tilanteen suhteen. Yhtään kommenttia ei tullut siitä, että joku olisi kokenut ryhmän osalta epäasiallista käytöstä. Päinvastoin jokainen korosti ryhmädynamiikan toimineen erinomaisesti ja samalla olleen erinomainen voiman lähde.

Irtisanomistilanteet koettiin yleisesti yt-menettelyn haasteellisimmaksi osaksi. Esimiehet panostivat yhteisissä tapaamisissa erityisesti näihin tilanteisiin. Jokaisessa irtisanomistilanteessa oli läsnä henkilöstöosaston edustaja (HR), minkä jokainen esimies koki erittäin hyvänä. Koettiin, että esimies sai keskittyä puhtaasti irtisanomiskeskusteluun ja HR antoi irtisanottavalle tietoa irtisanomisen jälkeisistä vaihtoehdoista ja käytännön toimista. Muutamassa tapauksessa pystyttiin tarjoamaan ns. pehmeää vaihtoehtoa, jolloin henkilö saattoi siirtyä tuetusti eläkkeelle. Yksi haastateltavista koki HR-edustajan mukanaolon erityisen hyvänä. Vertailukohtana hänellä oli aiempi kokemus irtisanomiskeskustelun pitämisestä yksin.

Erityisen hankalia tilanteita syntyi lopulta vähän. Yhdessä irtisanomistilanteessa henkilö uhkasi esimiestä ja koko yhtiötä lähinnä oikeustoimilla. Fyysistä uhkaa esimies ei kokenut. Tilanne oli kuitenkin kokonaisuutena uhkaava ja ahdistava.

Haastatteluissa nousi esiin, että Uraportti ei ollut täysin valmistautunut vastaanottamaan sinne ohjattua henkilökuntaa. Haastateltavien mielestä kyse oli ilmeisesti siitä, että Uraporttia ei oltu informoitu etukäteen irtisanottavista henkilöistä, jotka hakeutuivat lähes suoraan irtisanomiskeskustelusta Uraporttiin. Esiin ei noussut se, kenen tehtävä tiedon välittäminen Uraporttiin olisi ollut.

Yritys oli valmistautunut tuleviin muutoksiin suunnittelemalla esimiehille suunnattua valmennusta. Muutosvalmennus koettiin pääsääntöisesti hyväksi. Esimiehillä oli ulkopuolinen konsultti, joka kävi muutostilanteen esimiestyötä läpi yhdessä esimiesten kanssa. Koska esimiehillä oli eriasteista kokemusta yt-menettelystä sovittiin valmennuksessa painopisteet, joihin keskityttiin. Vaihtelevasti haastatteluissa kävi ilmi, missä vaiheessa muutosvalmennus itse asiassa alkoi ja mihin sijoittui yhtiön oma valmennus.

Muutoksen aikana esimiehet olivat tavattavissa muutoshaviloissa. Muutoshavila tarkoittaa sitä, että kahvi- ja taukotilassa työntekijöiden oli mahdollista ennakkoon ilmoitettuna aikoina tavata esimiehiä sekä kysyä muutokseen liittyvistä asioista tai muuten keskustella

aiheesta. Tieto muutoshaviloista ilmoitettiin sisäisesti liiketoimintayksikön portaalisivustolla. Aluksi kahviloissa oli hiljaista mutta prosessin edetessä toiminta vilkastui ja työntekijät tulivat esittämään kysymyksiä. Haastateltavat kokivat muutoshavilatoiminnan hyväksi.

4.1.3 Mietteet prosessin jälkeen

Kaikkien osalta prosessi ei ole vielä päättynyt. Yhdessä tiimissä odotetaan kahden henkilön sijoittumista uuden organisaation toiseen yksikköön. Lisäksi kolmen henkilön osalta oli epävarmaa onko heille ylipäänsä paikkaa uudessa organisaatiossa. Edellä mainittujen tilanteiden toteutumisajankohta ei ollut vielä haastattelujen aikana tiedossa.

Yhdessä tiimissä oli haastattelujen aikana jo uusi muutosprosessi alkanut ja yt-neuvottelut käynnistyivät helmikuussa. Haastattelussa pyrittiin mahdollisimman hyvin rajaamaan keskustelu vain tässä opinnäytetyössä käsiteltävään muutostilanteeseen.

Tilannetta kokonaisvaltaisesti arvioidessaan kaikki haastateltavat kokivat, että muutostilanne onnistui. Toisaalta kaikilta haastateltavilta nousi esiin se, että prosessisuunnittelu pitäisi ulottaa pidemmälle kuin siihen vaiheeseen, kun yt-menettely päättyy. Yt-menettelyn jälkeen osalla tiimeistä alkoi arki, johon ei kuitenkaan ollut uuden toiminnan mukaisia askelmerkkejä suunniteltu. Jonkinlainen siirtymäaika oli toki suunniteltu, mutta koettiin, että ns. uuden alun polku olisi pitänyt suunnitella huolellisemmin. Katsottiin, että muutosprosessiin pitää sisällyttää myös se, että saadaan uuden organisaation mukainen toiminta käynnistettyä ja siten luotua uusi arkirutiini tiimeihin. Jälkihoitoa kaikki haastateltavat pitivät tarpeellisena, vaikka muutostilanne koettiin onnistuneeksi. Onnistumisesta huolimatta muutostilanne oli esimiestyön kannalta haasteellinen ja kulutti voimavaroja.

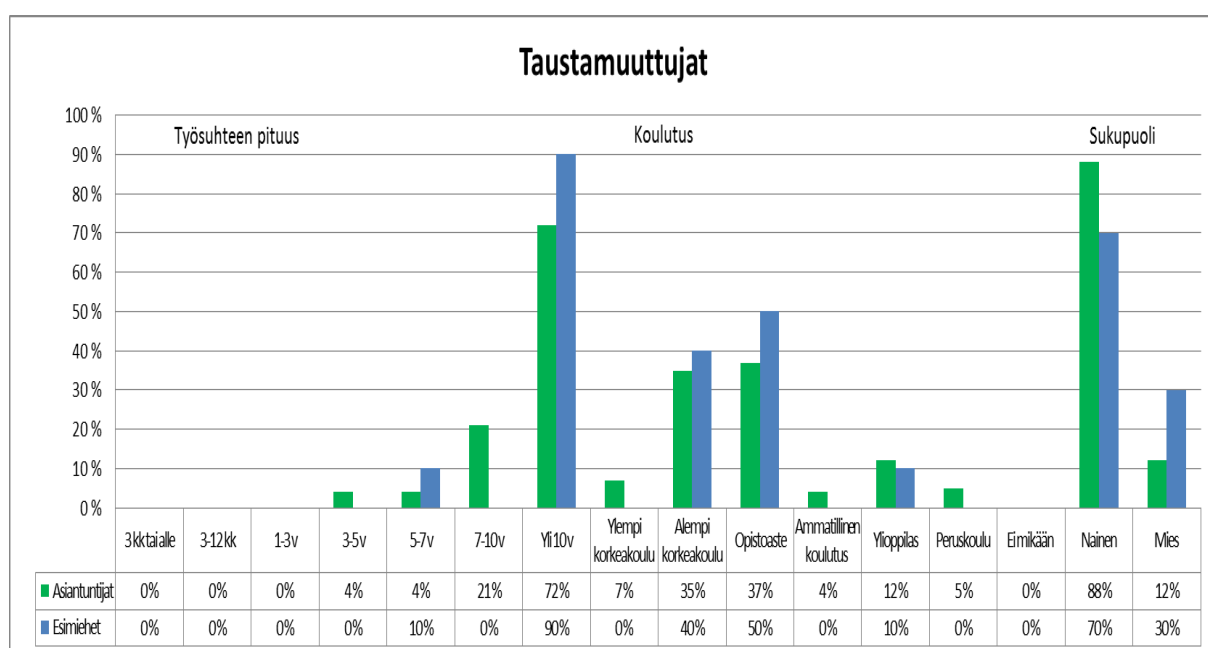
Terveisinä johdolle nousi esiin esimiesten muutosvalmennuksen tärkeys ja koulutus muutostilanteiden esimiestyöhön. Haastatelussa korostettiin erityisesti näiden asioiden jatkuvuutta esimiesten tueksi. Muuten director-tason esimiehet olivat erityisen tyytyväisiä oman esimiehensä toimintaan sekä tukeen muutosprosessin eri vaiheissa.

4.2 Kyselytutkimus

Kyselytutkimuksen rakenne oli samanlainen asiantuntijoille ja esimiehille. Kyselyssä oli taustakysymysten lisäksi kolme osaa. Näkökulma oli sellainen, että esimiehet arvioivat itseään esimiehinä ja asiantuntijat arvioivat esimiestä. Ensimmäisessä osassa pyydettiin arvioimaan väittämiä esimiehen toimintaan muutostilanteissa. 11 kysymystä olivat täysin samat asiantuntijoille ja esimiehille. Asiantuntijoille oli lisäksi kaksi erilliskysymystä ja esimiehille kolme. Toisessa osassa pyydettiin arvioimaan esimiehen ominaisuuksia normaalitilanteissa.

Kolmannessa osassa pyydettiin arvioimaan esimiehen ominaisuuksia muutostilanteessa. Ominaisuuksien vaihtoehdot olivat osioissa kaksi ja kolme täysin samat sekä asiantuntijoille että esimiehille.

Taustakysymyksinä kysyttiin osastoa, nimikettä, työsuhteen pituutta, koulutusta ja sukupuolta. Alla olevassa kuviossa (kuvio 10) on kuvattu taustamuuttujista työsuhteen pituus, koulutus sekä sukupuoli.



Kuvio 10: Taustamuuttujat

Kuten kuviosta 10 on nähtävissä, yli 10 vuoden pituinen työsuhde yrityksessä oli 72 %:lla asiantuntijoista ja 90 %:lla esimiehistä. 21 % asiantuntijoista oli ollut yrityksessä 7-10 vuotta ja esimiehiä ei tässä luokassa ollut lainkaan. Sen sijaan 5-7 vuotta yrityksessä työskennelleistä oli asiantuntijoita 4 % ja esimiehiä 10 %. 3-5 vuotta on työskennellyt 4 % asiantuntijoista. Alle 3 vuoden työsuhteita ei ollut asiantuntijoiden ja esimiesten joukossa lainkaan.

Koulutus on selkeästi painottunut joko opistoasteen tutkintoon tai alempaan korkeakoulututkintoon. Asiantuntijoista 37 % ja esimiehistä 50 % omai opistoasteen tutkinnon. Alempi korkeakoulututkinto oli asiantuntijoista 35 %:lla ja esimiehistä 40 %:lla. Ylempää korkeakoulututkintoa ei esimiehistä ollut yhdelläkään ja asiantuntijoista 7 %:lla. Esimiehillä alin koulutustaso oli ylioppilastutkinto 10 %:lla. Asiantuntijoista oli ylioppilaita 12 % ja peruskoulun käyneitä 10 %. Kaikilla oli kuitenkin jokin koulutus.

Sukupuoli jakautui yrityksessä siten, että esimiehistä 70 % oli naisia ja 30 % miehiä. Asiantuntijoista vastaavasti naisia oli 88 % ja miehiä 12 %.

Kyselylomake koostui kolmesta osasta (liitteet 1-2). Ensimmäisessä osassa asiantuntijoita pyydettiin arvioimaan muutostilanteeseen ja esimiehen toimiin liittyviä väittämiä. Toisessa osassa pyydettiin arvioimaan esimiesten ominaisuuksia normaalitilanteessa. Kolmannessa osassa oli täysin samat väittämät, kuin toisessa osassa. Nyt esimiehen ominaisuuksia pyydettiin arvioimaan muutostilanteen näkökulmasta. Esimiesten kysely oli osissa kaksi ja kolme täysin asiantuntijoiden kyselyn kaltainen, mutta näkökulma oli erilainen. Esimiehet arvioivat omaa toimintaansa ja ominaisuuksiansa niin normaaliolosuhteissa kuin muutoksen aikana.

Vastausvaihtoehdoissa käytettiin 6 portaista Likert-asteikkoa, joka lajittelee vastaajat ”samanmielisyyden” määrän mukaisesti (Menetelmäopetuksen tietovaranto, 2012). Vastaukset siirrettiin Excel-taulukkoon, jonka avulla pystyttiin paremmin havainnollistamaan saatuja tuloksia. Vastausvaihtoehdot olivat:

- 6 Täysin samaa mieltä
- 5 Jonkin verran samaa mieltä
- 4 Ei samaa eikä eri mieltä
- 3 Jonkin verran eri mieltä
- 2 Täysin eri mieltä
- 1 En osaa sanoa.

Ensimmäisen osan väittämät poikkesivat asiantuntijoiden ja esimiesten kyselyissä toisistaan jonkun verran. Samoja kysymyksiä, tosin eri näkökulmasta oli yhteensä 11 ja ne olivat:

- Sain esimieheltä riittävästi tietoa muutostilanteen etenemisestä. / Annoin esimiehenä riittävästi tietoa muutostilanteen etenemisestä.
- Esimies hoiti muutoksen puheeksi ottotilanteet rauhallisesti. / Olin rauhallinen muutoksen puheeksi ottotilanteissa.
- Keskusteluyhteys toimi esimiehen kanssa muutoksen ajan. / Keskusteluyhteys toimi alaisieni kanssa muutoksen ajan.
- Esimies kohteli muutoksessa tasapuolisesti kaikkia. / Kohtelin muutostilanteessa tasapuolisesti kaikkia.
- Esimies oli tavattavissa fyysisesti koko muutoksen ajan. / Olin esimiehenä tavattavissa fyysisesti koko muutoksen ajan.
- Esimies oli tavattavissa henkisesti koko muutoksen ajan. / Olin esimiehenä tavattavissa henkisesti koko muutoksen ajan.

- Esimies hoiti muutostilanteet ammattitaitoisesti. / Hoidin muutosjohtamisen mielestäni ammattitaitoisesti.
- Välit esimieheen olivat luottamukselliset. / Välit alaisien kanssa olivat luottamukselliset.
- Välit esimieheen olivat luottamukselliset myös muutostilanteen jälkeen. / Välit alaisien kanssa olivat luottamukselliset myös muutostilanteen jälkeen.
- Olen tyytyväinen esimieheltäni saamaani tukeen muutostilanteessa. / Tuin omasta mielestäni alaisiani riittävästi muutostilanteessa.
- Esimies onnistui tilanteen muutosjohtamisessa. / Olen onnistunut mielestäni tilanteen muutosjohtamisessa.

Alla olevassa kuviossa (kuvio 11) on havainnollisesti esitetty miten asiantuntijoiden ja esimiesten kokemukset poikkeavat toisistaan eri kysymysten kohdalla. Jokaisen väittämän kohdalla esimies oli arvioinut oman toimintansa korkeammalle kuin asiantuntija oli arvioinut esimiehen toiminnan. Suurin ero kokemuksessa oli väittämässä, jossa pyydettiin arvioimaan esimiehen henkistä läsnäoloa muutostilanteessa. Eroa oli myös väittämissä, joissa pyydettiin arvioimaan välien luottamuksellisuutta muutoksen aikana ja muutoksen jälkeen. Asiantuntijat kokivat välien olevan vähemmän luottamukselliset muutoksen jälkeen kuin ennen muutosta. Tasapuolisessa kohtelussa ja esimiehen fyysisessä läsnäolossa koettiin olevan myös toisistaan poikkeavaa kokemusta. Jonkin verran eroa oli siinä hoitiko esimies muutostilanteen puheeksi ottotilanteet rauhallisesti ja oliko muutostilanne hoidettu ammattimaisesti. Vähäisimmät erot olivat tiedon saamisessa/antamisessa muutostilanteessa, keskusteluyhteyden toimivuudessa, tuen saamiseen/antamiseen muutostilanteessa sekä väittämässä, jossa arvioitiin esimiehen onnistumista muutosjohtamisessa.



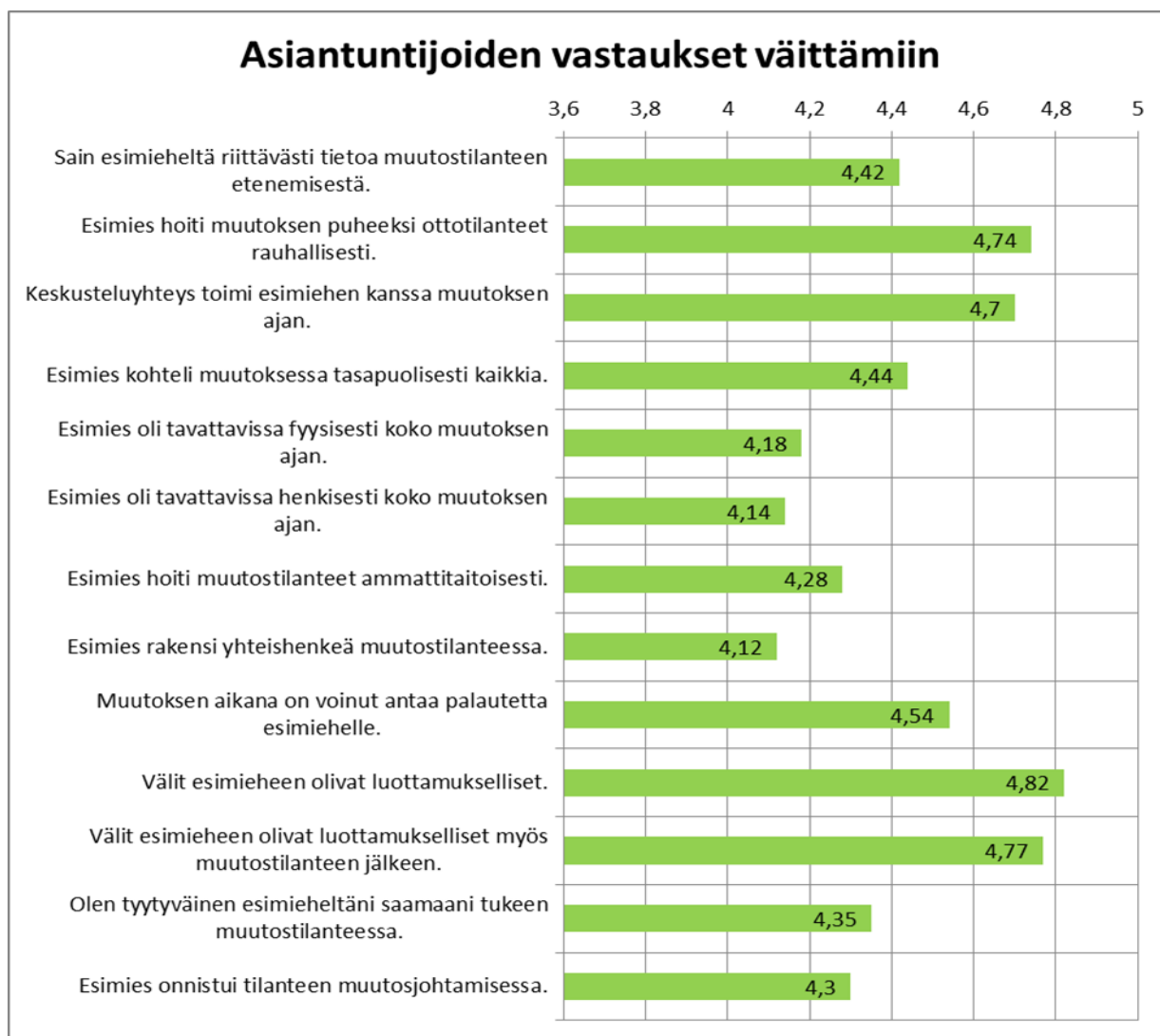
Kuvio 11: Yhteiset väittämät asiantuntijoille ja esimiehille.

Pelkästään asiantuntijoita pyydettiin arvioimaan seuraavia väittämiä:

- Esimies rakensi yhteishenkeä muutostilanteessa
- Muutoksen aikana on voinut antaa palautetta esimiehelle.

Näissä erillisvastauksissa havaittiin samansuuntaisia vastauksia, kuin yhteisissä väittämissä. Asiantuntijoiden vastaukset läpi linjan olivat lähinnä vaihtoehtoja ei samaa eikä eri mieltä sekä jonkin verran samaa mieltä. Jonkin verran tuloksia vääristä ei osaa sanoa- vastaukset, joita oli 2-4 % vastauksista riippuen kysymyksestä.

Alla olevassa kuviossa (kuvio 12) on esitetty kysymyksittäin asiantuntijoiden vastaukset väittämiin.



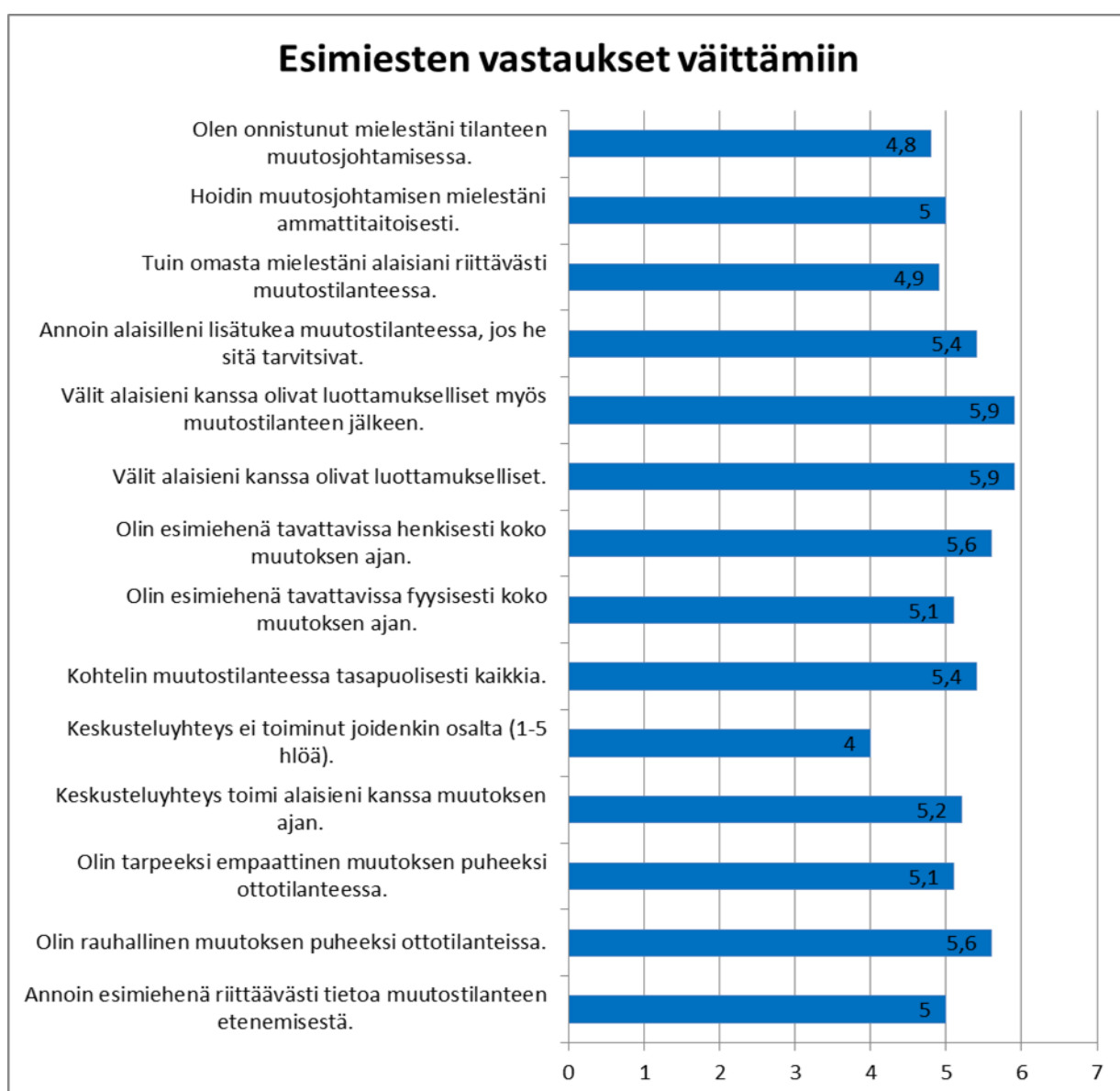
Kuvio 12: Asiantuntijoiden vastaukset väittämiin muutostilanteissa

Pelkästään esimiehiä pyydettiin arvioimaan seuraavia väittämiä:

- Olin tarpeeksi empaattinen muutoksen puheeksi ottotilanteessa
- Keskusteluyhteys ei toiminut joidenkin osalta (1-5 henkilöä)

- Annoin alaisilleni lisätukea muutostilanteessa, jos he sitä tarvitsivat.

Esimiesten erillisvastauksissa oli havaittavissa samankaltainen tulos, joka oli nähtävissä yhteisten väittämien kohdalla. Esimiesten omat väittämät olivat linjassa muihin väittämiin. Vastaukset olivat lähellä vaihtoehtoja jonkin verran samaa mieltä ja jopa täysin samaa mieltä. Väittämän keskusteluyhteys ei toiminut kaikkien alaisten kohdalla (1-5 henkilöä) saattoi olla, että väittäjä oli ymmärretty väärin tai se oli tulkittu siten, että keskusteluyhteys oli toiminut heikentyneesti.

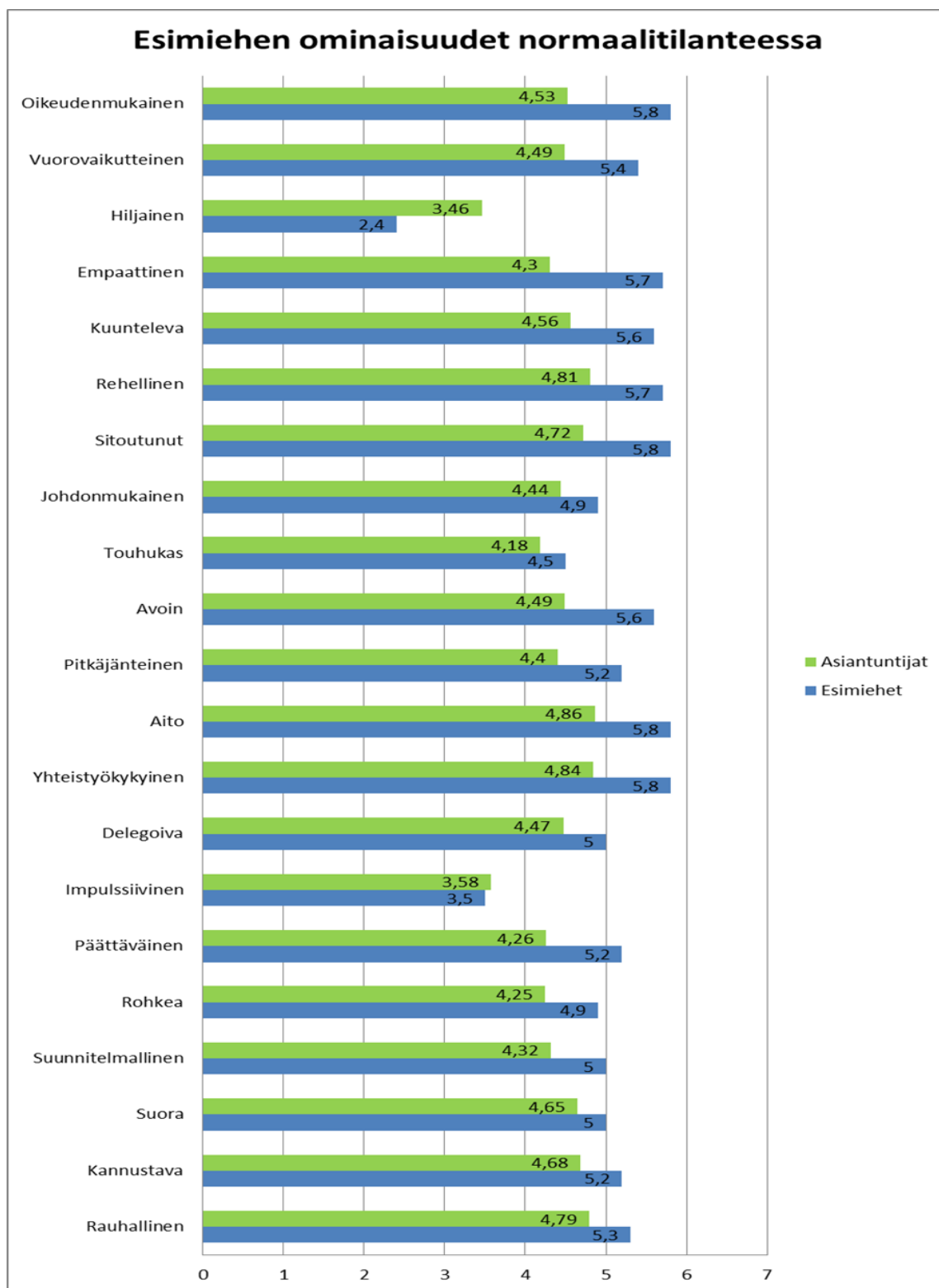


Kuvio 13: Esimiesten vastaukset väittämiin muutostilanteesta

Kolmannessa osassa pyydettiin arvioimaan esimiehen ominaisuuksia normaalitilanteessa ja muutostilanteessa. Jälleen asiantuntijat arvioivat esimiestä ja esimiehet itseään. Ominaisuuksia oli yhteensä 21 sekä lisäksi avoin kohta, johon saattoi lisätä jonkun muun ominaisuuden. Avoimet vastaukset käsitellään jäljempänä kappaleessa 4.3.

Ensin arvioitiin esimiehen ominaisuuksia normaalitilanteissa. Esimiehet olivat arvioineet ominaisuudet lähes kaikissa vaihtoehtoissa korkeammaksi kuin asiantuntijat vastaavan kohdan. Poikkeuksen muodostivat kaksi ominaisuutta. Asiantuntijat arvioivat esimiehen huomattavasti hiljaisemmaksi, kuin esimies itse sekä hiukan impulsiivisemmaksi, kuin esimies itse. Muissa vastauksissa suurin ero asiantuntijoiden ja esimiesten vastauksissa oli empaattisuuden kohdalla. Esimiehen oman arvion mukaan vastaus oli lähinnä vastausvaihtoehtoa täysin samaa mieltä kun taas asiantuntijoiden mielestä lähimpänä vaihtoehtoa ei eri mieltä eikä samaa mieltä. Seuraavaksi suurimmat erot arvioinnissa olivat ominaisuuksien oikeudenmukainen, avoin, sitoutunut ja kuunteleva. Esimiesten vastaukset olivat jälleen lähellä täysin samaa mieltä kun taas asiantuntijat olivat lähempänä vaihtoehtoa jonkin verran samaa mieltä. Kaikkein lähimmäksi toisiaan oli arvioitu edellä mainittu impulsiivinen. Melko lähelle toisiaan oli arvioitu myös ominaisuudet suora, touhukas ja johdonmukainen.

Kuviossa 14 on havainnollistettu asiantuntijoiden ja esimiesten vastaukset esimiehen ominaisuuksista normaalitilanteessa. Kuvioista näkyy selkeästi se, että suuren osan ominaisuuksista esimies oli arvioinut lähelle vaihtoehtoa täysin samaa mieltä. Ominaisuuksista hiljainen oli esimiesten arvioista ainut, joka oli lähinnä vaihtoehtoa täysin eri mieltä. Asiantuntijat olivat kokeneet ominaisuuden toisin.

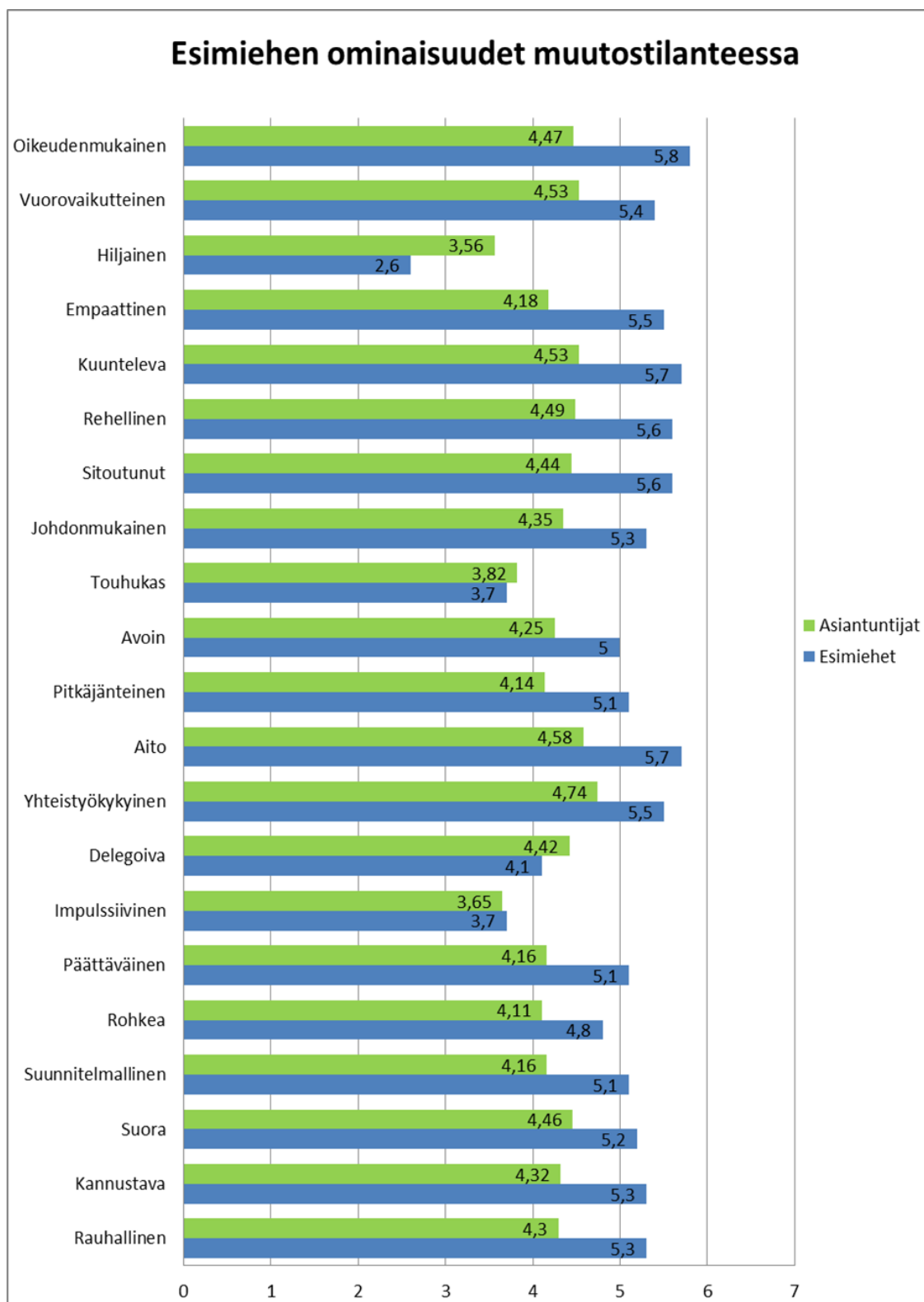


Kuvio 14: Esimiehen ominaisuudet normaalitilanteessa

Tässä osassa pyydettiin arvioimaan esimiehen ominaisuuksia muutostilanteessa. Ominaisuudet olivat täysin samat näissä vaihtoehdoissa, kuin normaalitilanteen vaihtoehdoissa. Vastauksissa esimiehet olivat arvioineet jälleen kaikki muut ominaisuudet korkeammaksi kuin asiantuntijat. Poikkeuksena olivat kolme ominaisuutta. Toinen on sama ominaisuus, kuin normaaliolosuhteissa eli hiljainen. Tosin nyt kokemuksen ero on hivenen pienempi. Esimiehet arvioivat ominaisuuden hiljainen lähelle vaihtoehtoa ei samaa eikä eri mieltä ja asiantuntijat arvioivat tämän ominaisuuden olevan lähellä vaihtoehtoa jonkin verran samaa mieltä. Toinen ominaisuus, jonka asiantuntijat arvioivat korkeammalle kuin esimiehet oli touhukas. Esimiehet pitivät itseään vähemmän touhukkaana kuin asiantuntijat. Ero kokemusten välillä oli tosin vähäinen. Kolmas ominaisuus oli delegeoiva. Asiantuntijat arvioivat esimiehen enemmän delegeoivaksi kuin esimies itsensä. Ero oli tässäkin vähäinen.

Esimehet olivat arvioineet suurimman osan ominaisuuksista vähintään tasolle jonkin verran samaa mieltä ja osan jopa lähelle täysin samaa mieltä. Vain ominaisuudet hiljainen, touhukas, delegeoiva ja rohkea jäivät alle tämän. Asiantuntijoiden vastauksissa kaikki ominaisuudet jäivät alle tason jonkin verran samaa mieltä. Tilanne on havainnollistettu kuviossa 15.

Suurimmat erot kokemuksissa olivat ominaisuuksien oikeudenmukainen, empaattinen, kuunteleva, rehellinen, aito ja rauhallinen osalta. Melko paljon oli eroa ominaisuuksien kannustava, suunnitelmallinen, päättäväinen, pitkäjänteinen ja johdonmukainen osalta. Jonkun verran erosivat kokemukset suora, rohkea, yhteistyökykyinen, avoin ja vuorovaikutteinen ominaisuuksien osalta. Vain vähäistä eroa oli todettavissa impulsiivisuuden osalta.



Kuvio 15: Esimiehen ominaisuudet muutostilanteessa

4.3 Avoimet vastaukset

Jokaisen osan päätteeksi oli avoin kysymys, johon sai halutessaan kirjoittaa mietteitä liittyen osan varsinaiseen teemaan liittyen. Asiantuntijoista kyselytutkimuksen avoimiin vastauksiin vastasi ensimmäiseen osaan 12 henkilöä, toiseen osaa kahdeksan henkilöä ja kolmanteen osaan kuusi henkilöä. Määrällisesti vastauksia ei tullut paljon. Ensimmäisessä osassa asiantuntijoilta kysyttiin haluavatko he kertoa muita huomioita esimiestyöskentelystä muutoksen aikana.

Tiedottamisen suhteen vastauksissa oli ristiriitaa. Osa oli sitä mieltä, että tiedonkulku oli avoimempaa ja rehellisempää kuin aiemmissa muutostilanteissa ja, että yrityksen sisäinen tiedottaminen oli ylipäänsä kehittynyt avoimemmaksi. Toisaalta taas koettiin, että tiedonkulku onnahteli pahoin. Vastauksista ilmeni, että esimiehetkään eivät tienneet kaikista muutoksen vaiheista ja jos tiesivät, eivät saaneet siitä kertoa. Muutoksen kulusta heräsi keskustelua ja erilaisia spekulatioita esitettiin pienemmissä ryhmissä ns. kuppikunnissa.

Kritiikkiä esitettiin suurimpia esimiehiä kohtaan siitä, että he eivät näyttäneet asiantuntijatasolle muutoksen aikana. Syynä näkymättömyyteen oli vastaajan mielestä kiire. Esimiehiä kohtaan tunnettiin sympatiaa siitä, että uuteen tehtävään opettelu on muutostilanteessa haasteellista. Toisaalta tunnettiin epätietoisuutta siitä, kuka ylipäänsä on oma esimies. Koettiin, että esimies on muuttunut niin monta kertaa, ettei esimies tunne alaisiaan tai heidän tehtäviä eikä alainen tunne esimiestä. Koettiin epäoikeudenmukaiseksi, että asioiden hoito jää esimieheltä puolitiehen mutta vastuu lankeaa kuitenkin alaiselle. Vastauksissa arvostettiin etenkin muutostilanteessa sellaista esimiestä, joka edusti pehmeitä arvoja.

Toisessa osiossa kysyttiin normaalitilanteessa esimiehen muita ominaisuuksia, kuin annetuissa vaihtoehtoissa lueteltuja ominaisuuksia. Esimiehen muiksi ominaisuuksiksi lueteltiin äidillinen, kiltti, ihmisläheinen ja hauska. Esiin nousi myös se, että esimies antaa riittävästi haasteita ja mahdollisuuden vaikuttaa omaan työhön, mutta antaa tukea ja ohjausta, jos sitä tarvitsee. Sama asia koettiin myös päinvastaisena, eli esimies oli arka päättämään asioista eikä antanut alaisen hoitaa itsenäisesti työtään. Kiitosta sai sellainen esimies, joka ymmärsi arkityön käytännön ongelmat ja haluaa olla mukana operatiivisessa työssä. Osa viittasi jälleen siihen, että ei tunne omaa esimiestään ja arviointi on siksi vaikeaa.

Muutostilanteen esimiehen muita ominaisuuksia oli mahdollista listata kolmannessa osassa. Esille nousi ystävällisyys, oman tilanteen johdosta ahdistuneisuus, alaisten huomioiminen sekä ihmisen näkeminen kokonaisuutena. Esimiesten tiuha vaihtuminen koettiin raskaana ja henkisesti voimia vievänä. Esimiestyötä yleisesti pidettiin sekavana.

Samoin kuin asiantuntijoilta, kysyttiin esimiehiltä jokaisen osan päätteeksi teemaan liittyvä avoin kysymys. Esimiehistä kyselyn avoimiin kysymyksiin vastasi ensimmäisessä osassa neljä henkilöä, toisessa osassa kaksi ja kolmannessa neljä. Ensimmäisessä osassa esimiehiltä kysyttiin haluavatko he kertoa muita huomioita omassa esimiestyöskentelyssä muutoksen aikana.

Tiedotus koettiin ongelmalliseksi myös esimiesten vastauksissa. Olisi haluttu kertoa alaisille enemmän, mutta joko ei itsellä ollut tietoa tai sitä ei saanut vielä kertoa. Muutostilanteessa koettiin hyväksi se, että suunnitteluvaiheessa kuunneltiin henkilöstöä muutostarpeista ja annettiin mahdollisuus keskusteluun. Ristiriidassa oli tilanne, jossa keskustelutilaisuuksia annettiin mutta ketään tullut. Kuitenkin esimiehelle jäi tunne, että keskustelumahdollisuuksia olisi pitänyt olla enemmän. Toisaalta osa esimiehistä koki jääneensä täysin suunnittelun ulkopuolelle, jolloin muutokseen oli vaikea suhtautua positiivisesti.

Toisessa osassa oli mahdollista listata muita, kuin kysymyksissä lueteltuja omia ominaisuuksia esimiehenä normaalitilanteessa. Ominaisuuksiksi listattiin: tavoitteellinen, huolehtiva, helposti lähestyttävä, jokapäiväisissä tilanteissa kiitosta jakava ja asiantunteva.

Muina esimiesominaisuuksina muutostilanteessa esimiehet luettelivat olevansa oma itsensä, pohtiva ja motivoitunut. Yhdessä vastauksessa koettiin, että muutokseen oli vaikea sitoutua, koska muutoksen syyt ja taustat eivät olleet tiedossa. Esimies koki muutokset alaistensa vuoksi raskaana, vaikka ymmärsi muutoksien olevan tätä päivää ja vaikeatkin asiat on hyväksyttävä. Vastaja ei halunnut kiemurrella asioissa ja heijastaa negatiivisuuttaan muihin.

5 Yhteenveto

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelman avulla tarkasteltiin muutoksen esimiestyötä. Alaongelmien avulla haettiin vastauksia kysymyksiin, miten esimiestyö koettiin muutostilanteessa ja erosivatko esimiehen ominaisuudet toisistaan normaalitilanteessa verrattuna muutostilanteeseen. Tutkimuksen avulla selvitettiin myös sitä poikkesivatko esimiesten ja alaisten arviot toisistaan ja jos poikkesivat, miten ja mistä se johtuu. Esimiesten tuntoja yleensä muutostilanteen onnistumisesta selvitettiin etenkin haastattelututkimuksen avulla. Haastattelujen ja kyselyn kautta saatiin vastauksia sekä asetettuihin pääongelmaan että alaongelmiin. Kaikkiin kysymyksiin ei kuitenkaan saatu luotettavaa selvitystä. Syynä tähän saattoi olla kysymyksen moni tulkinnallisuus tai väärä sanamuoto.

Kyselytutkimuksen vastausprosentti jäi melko alhaiseksi. Asiantuntijoiden osalta alhainen vastausprosentti saattoi johtua työn luonteesta. Vuorotyö, vaihtuvat työpisteet sekä asiakaspalvelutehtävä (kasvokkain ja puhelimitse) asettavat kyselyyn vastaamiselle haasteita. Lisäksi syynä saattoi olla se, että muutoksesta toipuminen oli vielä kesken ja tunteet olivat vielä pinnassa. Esimiesten osalta alhainen vastausprosentti saattaa selittyä sillä, että koetaan helpotusta muutoksen akuutin vaiheen päättymisestä tai suunnitellaan jo tulevaa. Kyselyn ajankohta osui yleisesti juuri talvilomien ajankohtaan, jolloin henkilöstö oli lomalla ja töissä olevilla oli kiire.

5.1 Johtopäätökset

Haastattelututkimuksen perusteella esimiehet olivat yleisesti sitä mieltä, että muutosprosessi onnistui hyvin. Etenkin kysyttäessä mielteitä ennen prosessia olivat lähes kaikki haastateltavat sitä mieltä, että muutokseen ennakkovalmistelut olivat hyvät ja riittävät. Erityisen hyväksi haastateltavat kokivat saamansa tuen niin esimiehiltä kuin toisiltaan sekä mahdollisuuden osallistua muutoksen suunnitteluun ennen prosessia. Muutosvalmennus oli jokaisen mielestä hyödyllinen ja siitä sai paljon tukea prosessiin.

Haastattelun edetessä nousi kuitenkin esille, että huolellisesta suunnittelusta huolimatta yllätyksiä ilmeni. Rekrytointien osalta aikataulujen kanssa tuli kiire, joka lisäsi esimiesten painetta. Pohdittavaksi jääkin seikka, oliko suunnittelussa lopulta kiinnitetty riittävästi huomiota aikatauluun. Aikataulu on perinteisesti alue, johon pystyy suunnitteluvaiheessa ainakin osittain vaikuttamaan mutta jonka yleensä tiedetään aiheuttavan lisähaastetta useissa tilanteissa. Muutosprosesseista oli ennestään kokemusta suurimmalla osalla esimiehistä, joten herää kysymys oliko prosessin aikataulutus saneltu konsernin johdolta ja miksi aikataulua ei ollut suunniteltu väljemmäksi.

Suunnitteluvaiheessa oli jäänyt vähälle huomiolle myös se, ettei Uraporttia oltu etukäteen informoitu irtisanottavista henkilöistä. Kiusallinen tilanne syntyi, kun henkilö hakeutui suoraan irtisanomistilanteesta Uraporttiin, jossa ei tiedetty henkilön tilanteesta mitään. Tilanne oli hankala myös esimiehelle eikä antanut jäntevää kuvaa tilanteesta. Suunnitteluvaiheessa olisi hyvä varmistaa kenen tehtäviin edellä mainittu informointi kuuluu sekä vielä varmistaa ennen irtisanomiskeskustelua, että oikeanlainen viesti todella on mennyt perille. Erittäin tärkeää on huolehtia myös siitä, että henkilöiden asioita käsitellään luottamuksella, lainsäädännöllisesti oikein ja tietosuoja huomioiden. Irtisanominen on raju toimenpide henkilön kannalta, joten menettelyn sujuvuuteen etenkin näissä tilanteissa tulisi panostaa. Toisaalta käytettävissä ei ole irtisanotun henkilön näkemystä tilanteesta, joten vaikutuksia ei pysty kokonaisuutena arvioimaan.

Monet haastateltavista nostivat esiin sen, että muutosprosessin suunnittelu olisi pitänyt ulottaa pidemmälle kuin yt-menettelyn päättämiseen. Yt-menettely on raskas prosessi, myös onnistuessaan, niin esimiehille kuin asiantuntijoille ja paluu arkityöhön voi olla haasteellista. Haastatteluista välittyi tunne, että prosessi jäi kesken. Prosessin suunnitteluun olisi pitänyt sisällyttää myös se, miten uuden organisaation tehtävät saadaan käynnistettyä ja tehtävien vaatimat roolit istutettua arkityöhön. Tilanne oli epäselvä niin esimiehille kuin asiantuntijoillekin, koska omaa paikkaa ei ollut vielä kaikille löytynyt. Liiketoimintayksikön tilanteen epäselvyyttä lisäsi myös se, että yhden tiimin osalta alkoi välittömästi uusi yt-menettely ja toisen tiimin osalta ratkaisut henkilöstön sijoittumisesta olivat vielä tekemättä. Viimeksi mainittuihin tilanteisiin ei tutkimuksen aikana saatu selvyyttä.

Kyselytutkimuksen taustatiedoista nousi esiin työsuhteen kesto. 90 % esimiehistä oli ollut yrityksen palveluksessa yli 10 vuotta, mikä kertoo vahvasta sitoutumista yritykseen. Tätä voidaan pitää vahvuutena muutostilanteessa. Sama sitoutuneisuus näkyy myös asiantuntijoiden kohdalla. Työsuhteet ovat pääsääntöisesti kestäneet yli 10 vuotta ja noin viidenneksellä yli seitsemän vuotta. Tuloksista ei kuitenkaan selvinnyt se, kuinka pitkä kokemus esimiehillä oli nimenomaan esimiestyöstä. Oletettavaa on, että vastaajat arvioivat työsuhteen keston aikaan, jonka ovat ylipäänsä työskennelleet yrityksessä. Kysymyksen asettelu oli siten epätarkka.

Esimiesten pitkästä työsuhteesta voidaan johtaa myös vastakkainen ajatus. Onko mahdollista, että esimiesten työsuhteen pituus vaikuttaa kehitykseen jopa heikentävästi. Jos suurin osa esimiehistä on ollut yrityksen palveluksessa yli 10 vuotta, onko kyseessä osittaista takertumista totuttuihin toimintamalleihin, eikä nähdä uusia mahdollisuuksia toimintojen kehittämisessä. Toisaalta uuden johdon vaikutukset saattavat näkyä vasta jonkin ajan kuluttua ja toiminta alkaa tuottaa haluttua tulosta.

Koulutuksen osalta oli havaittavissa eroa asiantuntijoiden ja esimiesten välillä ylempään korkeakoulututkinnon osalta. Tutkimuksessa ei selvinnyt se, oliko esimiestyöhön vaikutusta sillä, että asiantuntijoista 7 %:lla oli ylempi korkeakoulututkinto ja esimiehistä ei yhdelläkään. Sukupuolella ei näyttänyt olevan merkitystä esimiestyöhön missään tilanteessa.

Kyselytutkimuksessa kävi ilmi, että esimiehet olivat arvioineet yhteiset väittämät enemmän samanmielisiksi kuin asiantuntijat. Paikoin arvioiden erot olivat hyvinkin suuria. Heijastuiko arvioiden erossa pelkästään objektiivinen arvio kyseisestä väittämästä vai sekoittuiko arvioon perusturvallisuutta koskettavia subjektiivisia tuntemuksia. Esimerkiksi yhteisissä väittämässä muutostilanteen esimiesten toimintaa arvioitaessa esimiesten ja asiantuntijoiden arvioiden suurimmat eroavaisuudet liittyivät luottamukseen ja henkiseen läsnäoloon. Nämä ominaisuudet sijoittuvat Maslowin (ks. kaavio 6) tarvehierarkiassa turvallisuuteen, joka on

yksi ihmisen perustarpeista. Asiantuntijoiden vastauksia saattoi ohjata epävarmuuden jälkitila. Esimiesten vastauksissa saattoi heijastua helpotus siitä, että tilanne on ohi.

Sama tilanne ilmeni arvioitaessa esimiehen ominaisuuksia normaalitilanteessa ja muutostilanteessa. Lähes kaikkien ominaisuuksien kohdalla esimiehen arvio oli enemmän samanmielinen kuin asiantuntijoiden arvio. Ainoastaan normaalitilanteiden ominaisuudet hiljainen ja impulsiivinen oli asiantuntijoiden vastauksissa samanmielisempi kuin esimiesten vastauksissa. Muutostilanteessa ominaisuudet hiljainen, touhukas ja delegoiva nousivat asiantuntijoiden arvioissa hivenen samanmielisemmäksi kuin esimiesten vastaukset. Näyttää siltä, että asiantuntijat pitävät kummassakin tilanteessa esimiestä hiljaisempana kuin esimiehet itse. Toisaalta muutostilanteessa asiantuntijat ovat kokeneet esimiehen touhukkaammaksi ja delegoivammaksi kuin esimiehet itse. Näyttäytykö esimiehillä normaalitilanteen impulsiivisuus muutostilanteessa kasvaneella touhukkuudella ja delegoinnilla. Haluaako esimies muutostilanteessa olla lähempänä alaisiaan tai lisätä turvallisuuden tunnetta alaisilleen ja siksi delegoi tehtäviä enemmän kuin normaalisti.

Erilliskysymyksillä haluttiin selvittää asiantuntijoilta rakensiko esimies yhteishenkeä muutostilanteessa sekä onko esimiehelle voinut antaa palautetta muutoksen aikana. Ilmeisesti luottamus esimiestä kohtaan on ollut kohtuullinen, koska palautetta on voinut antaa melko hyvin. Yhteishenkeä esimies ei kuitenkaan ole asiantuntijoiden mielestä muutostilanteessa rakentanut. Tilanne on ollut esimiehille kaikin puolin hankala. Yhteishenkeä on ollut varmasti haasteellista rakentaa tilanteessa, jossa osa työntekijöistä joutuu lähtemään ja osa saa jäädä.

Esimiesten erilliskysymyksissä pyrittiin tarkentamaan sitä, olivat esimiehet mielestään riittävän empaattisia, toimiko joidenkin kanssa keskusteluyhteys huonosti sekä antoivatko esimiehet lisätukea alaisilleen, jos sitä tarvittiin. Esimiehet arvioivat, että he antoivat lisätukea tarvittaessa alaisilleen ja olivat riittävän empaattisia muutoksen aikana. Esimiesten mukaan keskusteluyhteys ei toiminut joidenkin osalta. Tämä vastaus on saatettu tulkita väärin, koska yhteisissä väittämissä vaihtoehto keskusteluyhteys toimi ja em. vaihtoehto on arvioitu hyvin lähelle toisiaan.

Toisaalta ominaisuuksia arvioitaessa kyselyn toisessa ja kolmannessa osassa esimiehet pitivät itseään selkeästi empaattisempina kuin asiantuntijat. Koska näkemysten erot poikkeavat näinkin paljon toisistaan, saattaa kyseessä olla vuorovaikutukseen liittyvä ristiriita. Tilanne tulkitaan toisin kuin se on tarkoitettu. Esimiehen tunteet sekä paineensietokyky ovat äärirajoilla muutostilanteessa. Esimies saattaa ilmaista itseään huomaamattaan toisin, kuin on tarkoittanut. Asiantuntijan ollessa myös paineen alaisena tilanteesta syntyy väärinkäsityksiä. Molempien käytöstä saattaa säädellä itsesuojeluvaisto, jolloin vuorovaikutus häiriytyy.

Välit alaisiinsa esimiehet kokivat sekä normaalitilanteessa että muutostilanteen jälkeen luottamuksellisiksi. Johtopäätöksenä voidaan vahvasti tulkita, että esimiehet luottavat alaisiinsa. Esimiehet ovat kokevat, että ovat onnistuneet rakentamaan luottamukselliset välit alaisiinsa. Voidaan varovasti puhua tietyn tason tasavertaisuudesta. Tulos saattaa selittyä myös uudenaikaisella esimiessukupolvella, jonka johtamistyyli on epämuodollisempaa kuin aiemman sukupolven. Asiantuntijoiden kokemukset olivat kylläkin vähemmän samanmielisiä vastaavan väittämän kohdalla, joten tulos siitä näkökulmasta katsottuna ei ole niin tasavertainen.

Suunnitelmallisuuden ja johdonmukaisuuden tulos oli esimiesten arvioissa melko tasainen. Tähän huomioon heijastuu director-tason esimiesten vastaukset, jotka osallistuivat muutoksen suunnitteluun. Kuitenkin normaalitilanteessa esimiehet kokivat johdonmukaisuuden alhaisemmaksi muutostilanteeseen nähden. Muutostilanteessa esimiestoiminta on suunnitelmallisempaa ja ehkä siten myös johdonmukaisempaa. Lisäksi esimiehet tietävät, että esimiestoimintaan kiinnitetään muutoksen aikana enemmän huomiota ja pienikin virhe herättää keskustelua.

Esimiehet antoivat itselleen hyvän arvosanan onnistumisessa muutosjohtajuudessa. He olivat mukana suunnittelussa alusta alkaen ja toimivat tiivisti yhteistyössä. Haastatteluissa saadut tiedot tiimihengen erinomaisesta tasosta näkyivät myös kyselyn tuloksessa. Vertaistukea oli saatavilla ja se on vahvistanut esimiesten toimintaa. Asiantuntijoiden arviot muutosjohtamisen onnistumisessa poikkesivat hieman esimiehen arviosta. Muutosjohtamisen voidaan sanoa onnistuneen kokonaisuutena melko hyvin.

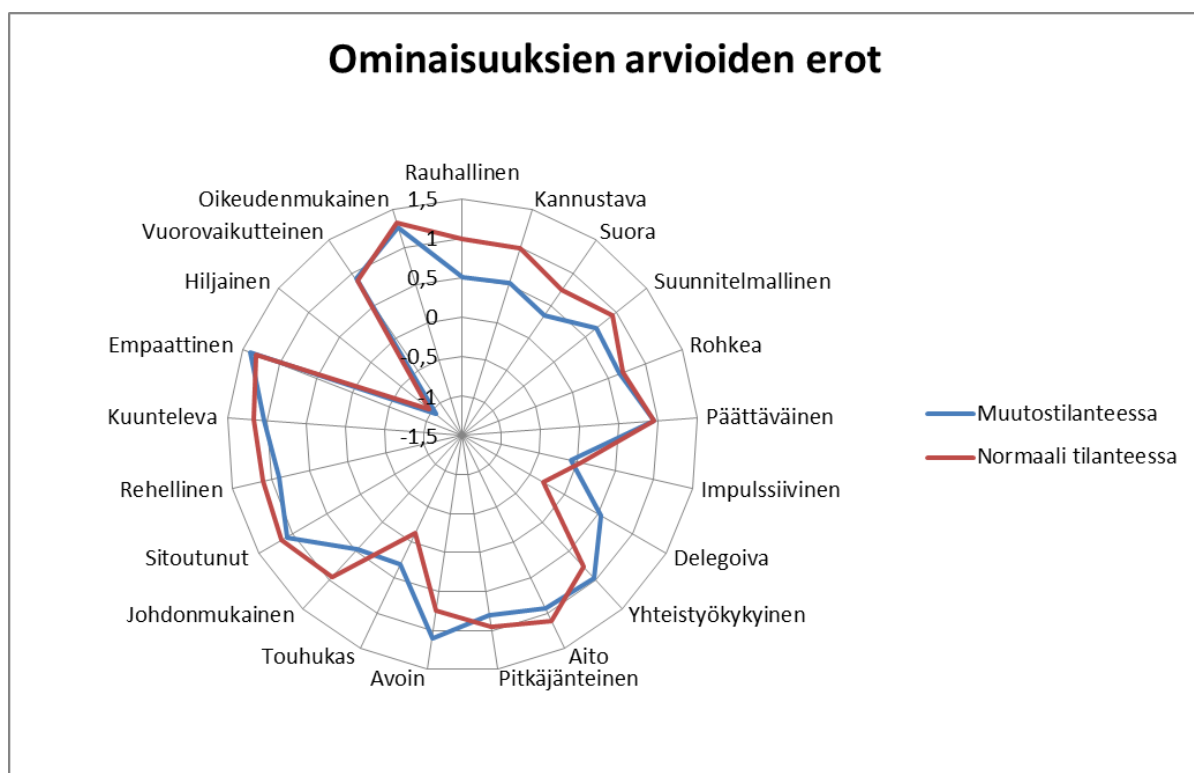
Asiantuntijoiden ja esimiesten tulokset olivat samansuuntaiset, mutta läpilinjan lähes kaikissa väittämissä esimiehet antoivat itselleen paremman arvion kuin alainen. Tähän saattaa heijastua etenkin director-tasolla työskentelevien erinomainen yhteishenki ja yt-menettelyn aikana hioutunut yhteistyö. Toisaalta saattaa olla myös niin, että yhteishengen positiivinen vaikutus on saattanut hämärtää todellisen tilanteen.

Avoimista vastauksista voidaan päätellä, että viestintä koettiin hyvin eri tavalla. Esimiehille tilanne oli hankala, koska he tiesivät muutoksesta enemmän kuin oli lupa kertoa. Toisaalta esimiehet olivat lisänneet keskustelumahdollisuuksia (muutoskahvilat) mutta lopulta niihin hakeutui ihmisiä melko vähän. Asiantuntijoiden mielestä tiedonkulku onnahteli ja toisaalta koettiin avoimemmaksi kuin ennen. Sama tilanne koettiin täysin vastakkaisesti. Tulos saattaa kertoa siitä, että vastaajat ovat olleet eri määrän muutostilanteissa joko tässä yrityksessä tai muissa yrityksissä. Toisaalta tulos voi osoittaa sen, että aiemmissa muutoksissa on ollut vieläkin niukempi viestintämalli. Vaikka viestintään oli muutosprosessissa panostettu, jäi

osalle esimiehistä ja asiantuntijoista tunne, ettei viestintä ei täysin onnistunut. Onko syynä ollut ristiriita vuorovaikutuksessa, käytetty kieli vai väärä viestintätapa ei avoimista vastauksista selvinnyt.

Avoimista vastauksista kävi ilmi, että osa asiantuntijoista ei tiennyt omaa esimiestään tai esimies oli vaihtunut useasti viime aikoina. Etenkin esimiehen vaihtuminen koettiin henkisesti raskaana. Huomionarvoista on, että yleensä muutoksessa panostetaan irtisanomistilanteisiin sekä uuden toiminnan käynnistämiseen. Vähemmälle huomiolle näyttää jääneen henkilöstön kannalta uuteen esimieheen sopeutuminen ja yhteistyön rakentaminen.

Yleisesti tutkimus osoitti, mikä on jo edellä mainittu, että esimiehet arvioivat oman toimintansa enemmän samanmieliseksi kuin asiantuntijat. Tulos oli samansuuntainen esimiehen ominaisuuksia arvioitaessa. Kun verrataan ominaisuuksien eroja normaalitilanteessa ja muutostilanteessa havaitaan, etteivät esimiehen ominaisuuksien erot juurikaan poikenneet tai poikkesivat vain vähän tilanteiden välillä. Näin ollen kummankin tilanteen esimiestyön arvioiden poikkeamat olivat keskenään samansuuntaisia. Alla olevassa kuviossa (kuvio 16) esitetään havainnollisesti, miltä osin erot poikkesivat tilanteiden välillä.

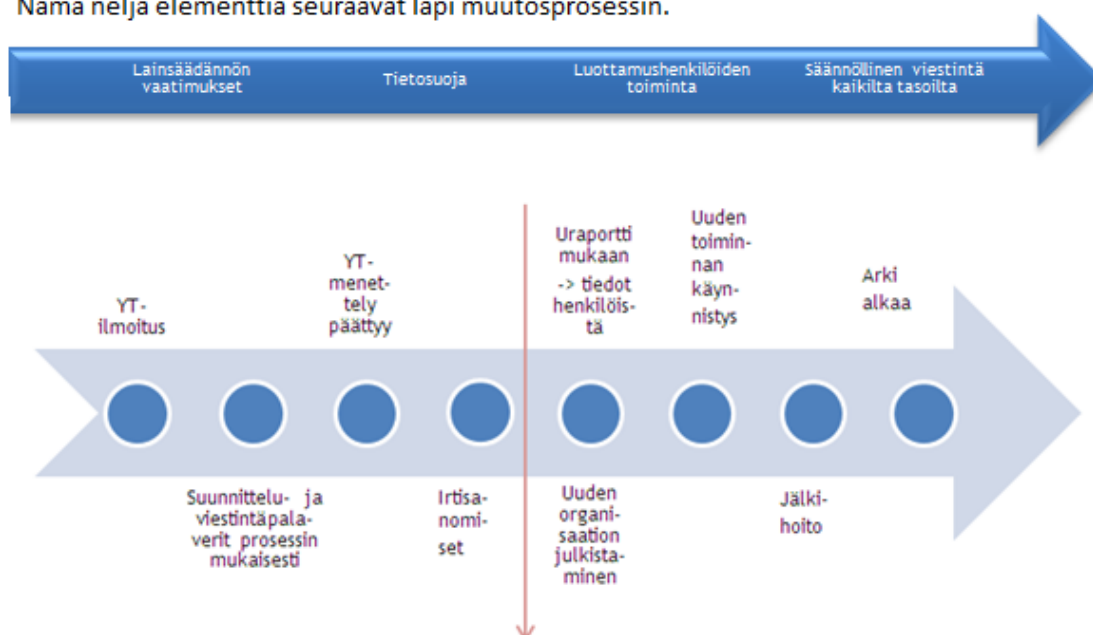


Kuvio 16: Esimiehen ominaisuuksien arvioinnin erot normaalitilanteessa verrattuna muutostilanteeseen.

5.2 Kehitysehdotukset

Tutkimustuloksista nousi selkeästi esiin se, että muutosprosessi olisi pitänyt ulottaa myös yt-menettelyn jälkeiseen aikaan. Yksi mahdollisuus on jatkaa prosessia loppupäästä ja lisätä sinne elementtejä arkityön normalisoinnista. Koko prosessin kannalta on kuitenkin parempi, jos jo suunnitteluvaiheessa muutosprosessi ulotetaan selkeästi aikaan, jolloin uuden organisaation tai muutoksen mukainen toiminta on saavuttanut ns. arkityön vaiheen. Kun aiemmissa suunnitelmissa prosessin päätepiste on ollut irtisanomistilanteissa, johon yt-menettely päättyy, oltaisiin uudessa prosessimallissa silloin vasta puolivälissä. Tässä vaiheessa on tärkeää panostaa irtisanottujen henkilöiden työsuhteen päättämisen tukemiseen ja huolehtia siitä, että esim. Uraportti on täysin sitoutunut tehtäväänsä ja saanut tarvittavat tiedot hyvissä ajoin etukäteen. Kuten jo johtopäätöksissä todettiin, on erittäin tärkeää huolehtia, että henkilöiden asioita käsitellään luottamuksella ja tietosuoja huomioiden. Luottamushenkilöiden läsnäolo läpi prosessin antaa tukea sekä esimiehelle että henkilöstölle. Viestintävastuu on yt-prosessissa luottamushenkilöiden vastuulla. Viestinnän merkitys on prosessissa tärkeä onnistumisen kannalta. Tämän jälkeen esimies pystyy keskittämään täyden huomion uuden organisaation ja muutoksen jälkeisen toiminnan käynnistämiseen sekä muutostilanteen jälkihoitoon. Alla olevassa kuviossa esitetään uudenmallinen runko muutoksen suunnitteluprosessiin (kuvio 17).

Nämä neljä elementtiä seuraavat läpi muutosprosessin.



Kuvio 17: Suunnitteluprosessin runkoehdotus

Etenkin director-tason esimiesten haastatteluissa ilmeni, että rekrytoinnin kanssa tuli kiire. Jos suunnitteluprosessi jo alun alkaen luodaan edellä kuvatun muotoiseksi, on tarvittavien toimien ja niiden edellyttämä aikatarve helpompi arvioida. Esimies on ns. syvällä muutoksen toteuttamisessa, jolloin on vaikea hahmottaa aikatauluun liittyviä korjaustarpeita ajoissa. Lisäksi yllättävät tilanteet rasittavat prosessin aikataulua. Tietysti pelkkä prosessin pidentäminen ei tee muutoksesta onnistunutta. Mutta huolellinen suunnittelu ja eri vaiheisiin riittävän ajan varaaminen edesauttavat prosessin onnistumista. Saman suunnitelman pohjalta voi myös tiedotussuunnitelman luoda esimerkiksi vaiheittain.

Suunnitelmallinen tilanteen jälkihoito on tärkeässä asemassa niin uuden toiminnan käynnistämässä kuin turvallisen arkityövaiheen luomisessa. Jälkihoito voi olla esimerkiksi keskustelutilaisuudet tiimien kesken, jolloin prosessin aikana kerääntyneet tunteet puretaan auki yhteisissä tilaisuuksissa. Niitä kannattaa olla useita lyhyen ajan sisään. Näin annetaan mahdollisuus purkaa vanha tilanne ja annetaan mahdollisuus uudelle toiminnalle. Jos tilanne on kovin tulehtunut, on harkittava työterveyshuollon edustajan mukaan ottamista ja jälkihoidon jatkamista pidemmälle.

Myös esimiehet tarvitsevat jälkihoitoa. Suuren ja henkisiä voimavaroja vievän prosessin suunnittelu sekä toteutus ovat raskaita esimiehille. Heille on hyvä tarjota oma jälkihoito, jossa he voivat jakaa tuntemuksiaan sekä kerätä voimia uuden toimintamallin vetämiseen ja alaisten jaksamisen tukemiseen. Esimiehen vastuullisen roolin vuoksi on tärkeää järjestää myös vapaata aikaa ennen arjen pyörittämistä. Alaiset tarvitsevat muutoksen jälkeen esimiehen tukea tottuakseen uuteen toimintamalliin. Rutiinin palatessa työhön, se auttaa parhaiten uuteen tilanteeseen sopeutumisessa.

Yleisesti voidaan herättää ajatusta siitä, miksi enää puhutaan muutoksesta tai muutosjohtamisesta, koska muutos näyttää olevan jatkuvaa. Voidaankin kysyä olisiko asenteet muutosta kohtaan toisenlaiset, jos luovutaan muutostilanteen korostamisesta ja hyväksytään muutos jatkuvana olotilana. Muutoskeskustelussa pelkästään sana muutos koetaan ”mörkönä” ja prosessi ei siksi onnistu. Uusi prosessimalli on oiva tapa johtaa hallitusti muutostilanne päätökseen. Malli sopii erinomaisesti myös normaalin toiminnan ohjaamiseen.

Yksi muutoksen toimintaa tukeva toiminto voisi olla asiantuntijaverkoston rakentaminen. Vapaaehtoiset henkilöt eri yksiköistä rakentavat HR-vetoisen verkoston, jossa toimivat oman toimensa ohella. Asiantuntijaverkostossa toimimisesta voidaan harkita maksettavaksi korvausta tai/ja tarjota koulutusta esim. projektin hallintaan, muutoksen hallintaan tai tiimityöskentelyn hallintaan.

Asiantuntijaverkosto tapaa säännöllisesti esimiehiä ja vie esimerkiksi operatiivisen työn kehittämisehdotuksia johtoryhmään esimiesten välityksellä. Tehtävässä olisi osattava tarkastella asioita sekä objektiivisesti että subjektiivisesti. Siksi asiantuntijaverkoston johdon tulisi koostua muista kuin yksikön esimiehistä tai director-tasolta. Asiantuntijaverkoston ei ole tarkoitus puuttua henkilöstöasioihin tai valvoa henkilöstöasioita, toiminta keskittyy puhtaasti operatiivisiin seikkoihin.

Alla olevaan taulukkoon on koottu ehdotetun asiantuntijaverkoston SWOT-analyysi.

Vahvuudet	Heikkoudet
<ul style="list-style-type: none"> ▪ sitoutuneisuus ▪ tiedon leviäminen/jakaminen ympäri organisaatiota 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ koetaan turhana ▪ välinpitämättömyys ▪ väsymys muutokseen ▪ verkoston toiminnalle ei anneta tarpeeksi aikaa tulosten saamiseksi ▪ tulokset näkyvät pitkällä aikajänteellä
Mahdollisuudet	Uhat
<ul style="list-style-type: none"> ▪ muutosvistarinnan laskeminen ▪ toimintatavan lopullinen muutos ▪ muutosten nopeutuminen ▪ tulee osaksi jokaisen organisaatiossa työskentelevän henkilön toimenkuvaa ▪ tehokas toiminta läpi organisaation 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ päätösvallan painopisteen muutos ▪ organisaatio ei uskalla lähteä mukaan toimintaa ▪ organisaatio ei anna valtuuksia yksilöille

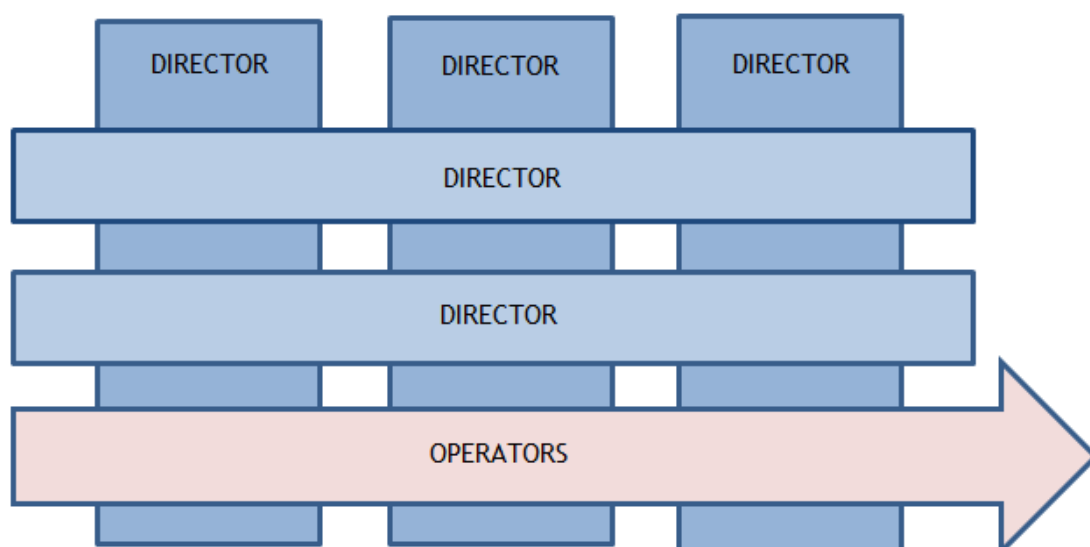
Taulukko 2: SWOT asiantuntijaverkoston toiminnasta

Asiantuntijaverkosto muodostuu eri puolille organisaatiota. Verkosto voidaan rakentaa henkilöstöressurssien osalta pienemmäksi ja koskemaan vain ko. liiketoimintayksikköä. Tässä ehdotuksessa verkosto on kohdennettu Ground Customer Service-yksikön organisaatioon. Ehdotus kuvataan kuviossa 18. Asiantuntijaverkostoa on mahdollista hyödyntää liiketoimintayksikössä toimintaa tukevalla uudella tavalla. Asiantuntijat nostetaan matriisiorganisaation läpi omaksi toiminnoksi kaikkien directorien ja heidän yksiköiden tueksi. Jokaisen directorin osastosta verkostoon osallistuu 1-2 henkilöä. Asiantuntijaverkostossa toimivia kutsutaan tässä kehitysehdotuksessa nimellä operators. Operator tuo oman

substanssiosaamisen, työpisteensä sekä tiimensä tilannetietouden verkostoon. Verkoston vetäjänä toimii HR Vice President tai HR konsultti.

Verkosto edellyttää organisaation toimintamallin ja henkilöstön strategisen suunnittelun uudelleen laatimista. Uuden toiminnon asettaminen organisaatioon ei muuta perusrakenteita tai hierarkiasuhteita. Toimintavaltaa operator-asemassa toimivalla ei ole totutulla tavalla, mutta heille annetaan valtuuksia suunnitteluun, kehittämiseen ja toiminnan virtaviivaistamiseen oman yksikkönsä osalta verkoston toimintaan. Ehdotukset sekä suunnitelmat viedään verkoston vetäjän hyväksyttäväksi, jonka jälkeen toteutukset suoritetaan esimiesten kanssa yhteistyössä.

Operator-rooli ei ole toiminnassa ainoastaan muutostilanteissa. Normaalitilanteissa työkäytänteitä, työn sujuvuutta ja tiedon jakamista voidaan hyödyntää liiketoimintayksikön osalta. Muutostilanteissa esimiehet saavat apua ja tukea käytännönasioissa. Tiedonvälityskanavana toiminen ja avoimen toiminnan periaatteet toisivat tässä roolissa esimiestoimintaan ns. ruohonjuuritukea sekä sitouttaisi henkilöstöä tulevilla muutostilanteissa. Samalla esimiehen aikaa vapautuu pienistä, mutta tärkeistä tehtävistä muutoksen suunnitteluun. Operator ei ole puhtaasti muutosagentti vaikka hänen roolinsa on merkittävämpi juuri muutostilanteiden kohdalla. Operatorin tehtävänä ei ole raportoida henkilöstöasioista, hän viestii operatiivisista lähtökohdista.



Kuvio 18: Organisaatiokuva uudella toiminnolla, mukaellen Ground Customer Service

Tässä tutkimuksessa nousi esiin viestin välittyminen. Esimiesten sanoma ei välttämättä saavuttanut alaisia siinä muodossa kuin alun perin oli tarkoitettu. Olisi mielenkiintoista selvittää johtuuko viestiklikit väärästä viestintäkanavasta, viestinnän väärästä ajoituksesta vai jopa viestinnässä käytetystä kielestä. Kieli on voitu kokea vallan välineenä sekä esimiesten että alaisten puolella. Onko muutoksen terminologia ollut sellaista, jonka henkilökunta on ymmärtänyt oikein vai onko se aiheuttanut lisää epätietoisuutta tilanteesta. Yhteisen terminologian löytäminen helpottaisi ymmärtämystä ja siten voitaisiin olla varmoja viestinnän selkeydestä.

Avoimen informoinnin merkityksen painottaminen saattaisi vähentää huhujen ja epätietoisuuden osuutta muutostilanteessa. Usein alaiset eivät uskalla kysyä, jolloin esimies ei voi tietää mitä alaiset ajattelevat tilanteesta. Esimies saattaa yrittää hyödyntää hiljaista tietoa tai pyrkiä mukaan ”käytäväkeskusteluihin” ja hyödyntää kuulemansa eräänä informointikanavana. Tarpeen vaatiessa esimieheltä vaaditaan jämäkkyyttä puuttua tilanteeseen ohjatakseen alaiset pois asioiden ”vatkaamisesta”.

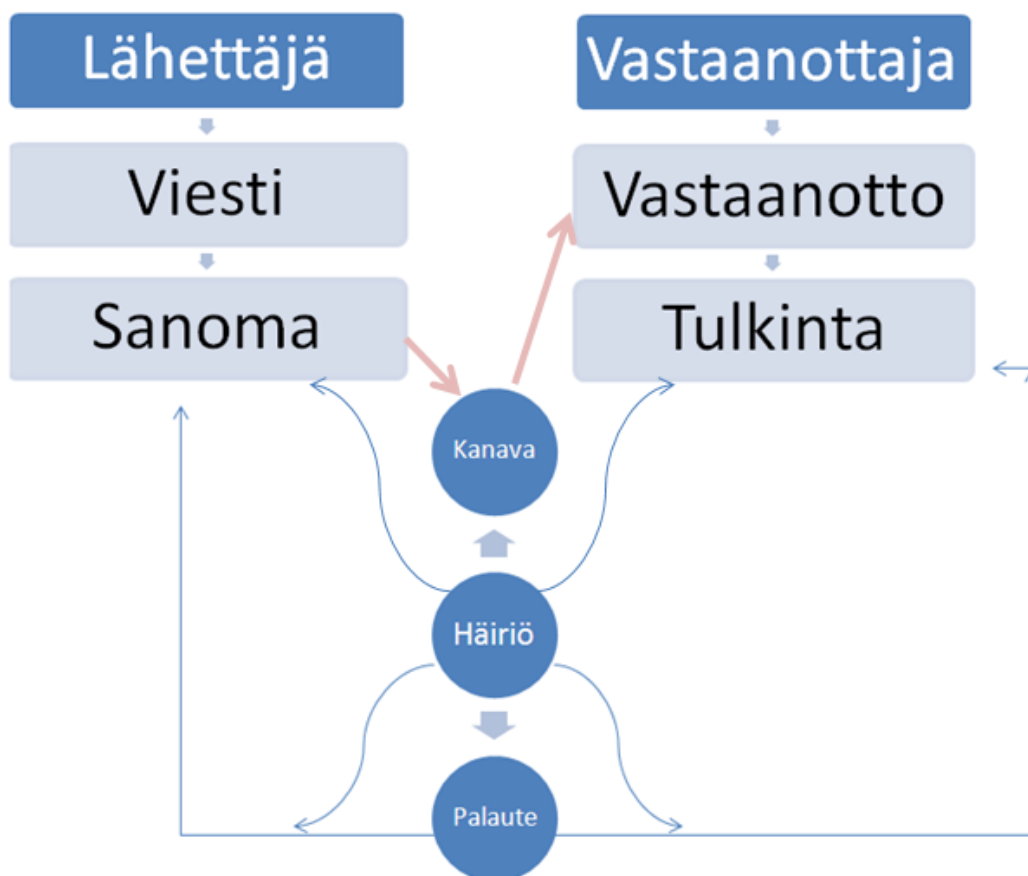
Kuvio 19 kuvaa miten kommunikointiprosessi etenee. Viestin lähettäjä muuttaa viestinsä sanomaksi, joka etenee valittua viestintäkanavaa pitkin vastaanottajalle. Vastaanottaja tulkitsee viestin. Tulkintaan vaikuttaa aina vastaanottajan oma mieliala. Sanoman ja vastaanoton merkitys on kommunikointiprosessissa avainasemassa.

Häiriötekijöitä voi olla monenlaisia. Nykyisin monet asiat viestitään sähköpostilla. Sähköposti tavoittaa kaikki organisaation henkilöt, kuitenkin viesti ei välttämättä saavuta vastaanottajaa. Tärkeä viesti hukkuu helposti sähköpostitulvaan, hektisessä työssä posteja ei ennätetä lukea tai viestiliikenteen tekniset ongelmat hidastuttavat sanoman perillemenoaa. Myös yksilön asenne ja mieliala vaikuttavat viestin ymmärtämiseen. Varsinkin muutostilanteessa tunteet sekä pelot ovat voimakkaita ja yksilön luontainen defenssimekanismi vaikuttaa niin viestin lähettämiseen kuin viestin tulkintaan. Kirjallinen viesti on tosin aina kerrattavissa ja sen voi lukea monta kertaa.

Infotilaisuus tai kahdenkeskinen keskustelu asettaa lisää häiriötekijöitä. Kommunikointi kasvotusten lisää yhden viestintäkanavan enemmän: sanattoman viestinnän. Kehonkieli tehostaa sanomaa ja erityisesti muutostilanteissa yksilöt tarkkailevat toisiaan normaalia tarkemmin. Viestin lähettäjän ollessa hermostunut tai epävarma, viestin vastaanottaja kiinnittää huomionsa muihin seikkoihin kuin itse sanomaan.

Viestintäkanavasta riippumatta ovat sanat tärkeitä. Siksi yhtenäinen terminologia on ensiarvoisen tärkeää organisaatiossa. Internetin, intranetin ja sähköpostin rinnalle ovat nousseet sosiaalisen median kanavat, mm. Facebook ja Twitter, joissa käytetty kieli on

epävirallisempaa. Yrityksen näkökulmasta se ei kuitenkaan poista sanojen merkitystä ja viestin sisällön tarkkaa suunnittelua. Sama pätee myös viestin vastaanottajaa.



Kuvio 19: Kommunikaatioprosessi mukaellen Hyppästä (Hyppänen 2007, 26)

Oikean viestintäkanavan valinta ja selkeä, oikea-aikainen viestintä vähentävät kuviossa 19 kuvatun kommunikaatioprosessin häiriötekijöitä. Näin sekä viestin lähettäjä että vastaanottaja ymmärtävät toisiaan sujuvasti ja vältetään turhia konflikteja muutostilanteessa.

Esimiestyön tukemiseksi ulkopuolinen asiantuntija tai yrityksen sisäinen henkilöstönkehittäjä voisi tehdä arvioinnin esimiehen valmiuksista muutosjohtamiseen ja yleensä esimiestyöhön. Arvioinnilla selvitettäisiin esimiehen luontaista toimintatapaa muutostilanteessa. Saatujen tulosten perusteella olisi mahdollista rakentaa henkilökohtainen koulutuspolku, joka tukisi esimiehen toimintaa osana työyhteisöä ja varsinkin omaa yksikköään. Esimiehen saadessa kohdennettua tukea voidaan esimiehen kehittymisen olevan mielekästä sekä motivoivaa.

Kehityspolun vaikutuksia esimiestyöskentelyyn on mahdollista seurata säännöllisen palautteen avulla. Asiantuntijat vastaavat säännöllisin väliajoin arviointilomakkeeseen, jonka avulla nähdään kokevatko asiantuntijat esimiehen kehittymisen parantuvan ja onko koulutuksella vaikutuksia työskentelyyn. Laadullisesti tästä toimintatavasta on hyötyä kaikille. Esimies saa tätä kautta tietoa omasta kehittymisestään esimiestoiminnassaan.

Alla olevaan taulukkoon on kerätty kehitysehdotukset. Asiantuntijaverkosto ja yksikkökohtainen verkosto eroavat toisistaan siinä, että asiantuntijaverkosto käsittää koko organisaation ja yksikkökohtainen nimensä mukaisesti vain tietyn yksikön henkilöstöä.

Kehitysidea	Tavoite	Merkitys	Taloudellinen panostus
Prosessin rakenne	kokonaiskuvan rakentaminen, uuden toiminnan käynnistämisen	erittäin merkittävä	pieni - kohtuullinen
Asiantuntijaverkosto	esimiestoiminnan tukeminen ja tiedon virtaus läpi organisaation	merkittävä	pieni
Yksikkökohtainen verkosto "Operators"	esimiestoiminnan tukeminen	merkittävä	pieni
Vuorovaikutustaidot	yhtenäinen terminologia, selkeä ja tasapainoinen viestintä	merkittävä	merkittävä
Henkilökohtaisen kehittymispolun vahvistaminen	vahvistaa esimiestä henkilökohtaisten kompetenssien rakentamiseen	kohtuullinen	pieni → kohtuullinen

Taulukko 3: Kehitysehdotukset kootusti

5.3 Jatkotutkimusehdotukset

Tutkimustuloksia analysoidessa nousi esiin muutama asia, joita olisi voinut tutkia tarkemmin. Tässä tutkimuksessa ei käynyt ilmi se, minkälaisia ominaisuuksia lopulta asiantuntijat olisivat arvostaneet tai kaivanneet esimiehestä tai minkälaiset ominaisuudet tukevat muutostilanteen

esimiestyötä esimiesten itsensä mielestä. Edellä mainittujen seikkojen selvittämiseksi voisi tehdä haastattelututkimuksen, jossa haastatellaan henkilökohtaisesti sekä asiantuntijoita että esimiehiä näistä lähtökohdista ja näkökulmista.

Lisäksi yksi tutkimuskohde voisi olla esimiesverkostot ja siihen liittyvät yhteistyömuodot kohdeorganisaatiossa. Kehitysehdotuksissa ehdotettiin koko organisaatiota käsittävän yhteistyöverkoston luomista esimiesten tueksi sekä koko organisaation esimiesten yhteisen koulutusmoduulin rakentamista. Tuottaisiko yhteistyöverkosto ja koulutusmoduuli lisäarvoa siten, että koko organisaation esimiehet saisivat organisaatiotasoisesti tukea toisilta esimiehiltä sen sijaan, että vertaistuki ja yhteistyö rajoittuu omaan yksikköön tai sen osaan.

Esimiehen ominaisuuksia olisi mielenkiintoista selvittää lisää esimerkiksi uusia esimiehiä rekrytoitaessa. Rekrytoinnissa käytetään henkilöarviointia. Henkilöarvioinnin kriteerimittaristolla ei mitata pääasiassa ammattitaitoa. Arvioinneilla selvitetään ominaisuuksia, joita arvellaan tarvittavan esimiestehtävässä suoriutumiseen. Tutkittavia ominaisuuksia voisivat olla esim. rehellisyys, paineensietokyky, joustavuus vain joitakin mainittuna. Henkilöarviointi on aina ennuste. Jos arviointi tapahtuu haastatteluna, tulosta saattaa vääristää subjektisuus. Alla olevassa taulukossa esitetään jatkotutkimusehdotukset kootusti.

Jatkotutkimusehdotus	Tavoite	Merkitys	Taloudellinen panostus
Esimiesten ominaisuudet	kaivattujen ja tilanteeseen sopivien ominaisuuksien kartoitus	erittäin merkittävä	pieni
Esimiesverkosto	esimiestoiminnan tukeminen ja tiedon virtaus läpi organisaation	kohtuullinen - merkittävä	pieni
Esimiesten rekrytointi	ominaisuuksiltaan esimiestyöskentelyyn sopiva	merkittävä	kohtuullinen

Taulukko 4: Jatkotutkimusehdotuksia kootusti

5.4 Opinnäytetyön ja oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyöprosessi käynnistyi siitä, kun toisen opinnäytetyön tekijän työpaikalla toteutettiin organisaatiomuutos, johon liittyi myös henkilöstön irtisanomisia. Aihe oli ajankohtainen ja muutoksen esimiestyötä oli mahdollista tutkia lisää tämän opinnäytetyön avulla. Lisäksi yrityksen yhteyshenkilö sekä työn ohjaaja HR Vice President Tatu Tulokas antoi arvokasta aikaansa ja ilman häntä työn valmistuminen olisi ollut hankalaa.

On ollut erittäin opettavaista sekä uusia näkökulmia herättävää päästä niiden kulissien taakse, joista yleensä saa lukea vain lehdistä. Lisäksi esimiesten tunteiden kirjaaminen on avartanut näkemystä yleensä esimiestyöstä, sen vaatimuksista mutta myös työn palkitsevuudesta. Onnistuneessa esimiestyössä on vain voittajia. Toisaalta muutoksen esimiestyö on muuttumassa vähitellen normaaliksi esimiestyöksi. Näiden havaintojen valossa tutkimus osoitti, miten tärkeästä asiasta on kysymys. Ei ole siis yhdentekevää, minkälaisia panostuksia esimiestyön kehittämiseen satsataan.

Tämän opinnäytetyön näkökulma on käytäntöön tähtäävä työ. Sen merkitys on ollut motivaatiota kasvattava opinnäytetyöprosessin aikana. Intensiivinen prosessi on antanut haasteellisen, mutta samalla mielenkiintoisen ajanjakson esimiestyöskentelyyn. Opinnäytetyön suunnitteluun, rajaukseen ja erityisesti tutkimusongelmien kiteyttämiseen käytetty aika on ollut vaatavuudestaan huolimatta antoisaa. Tutkimuslomakkeen väittämiin olisi pitänyt kiinnittää entistä enemmän huomiota ja suunnitella selkeämpi ohjeistus. Teoria on pyritty rajaamaan muutoksen ajan tapahtumiin ja tekijät ovat mielestään onnistuneet sitomaan teorian empiriaan kohtuullisen sujuvasti. Valitut tutkimusmenetelmät ovat tukeneet hyvin sekä teemahaastatteluita että sähköistä tutkimuskyselyä.

Tutkimuksen tuloksien perustella muotoutuneet kehitysehdotukset opinnäytetyön tekijät kokevat mahdollisiksi toteuttaa pidemmällä aikajänteellä ja kohtuullisella suunnittelulla. Jokainen muutostilanne on toki aina erilainen, mutta olisi helpompaa lähestyä muutosta perusprosessin ollessa selkeä sekä toimiva. Johdanto -kappaleesta löytyvä kiinalainen sananlasku kehottaa rakentamaan ennemmin tuulimyllyjä kuin suojamuureja muutoksen tuulien puhaltaessa. Sananlaskun viisaus kantaa esimiestyöskentelyn suunnittelussa sekä kehittämisessä tulevaisuuteen, jossa muutoksen johtaminen on arkipäivää esimiestyössä. Esimiehen roolin vahvistuminen muutostilanteessa edellyttää panostuksen oikeanlaiseen kehittämistyöhön ja esimiestoiminnan tukemiseen, jotta varmistetaan haluttuun tulokseen pääseminen.

Lähteet

- Adair, J. 2007. Develop your leadership skills. Second edition. London: Kogan Page.
- Collins, J. 2010. Hyvästä paras. 10. painos. Hämeenlinna: Talentum.
- Haapalainen, I. 2005. Jämähä esimies vaikeiden työsuhdetilanteiden ratkaisijana. Helsinki: Edita.
- Havunen, R. & Lavikkala, A. 2010. Ongelmia ratkaiseva esimies. Hämeenlinna: Talentum.
- Heinonen, J. 2011. Laurea-ammattikorkeakoulu. Luento 5.10.2011. Espoo.
- Heiskanen, M. & Lehikoinen, S. 2010. Muutosviestinnän voimapaperi. Hämeenlinna: Talentum.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen - liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Prima.
- Järvinen, P. 2007. Ammattina esimies. 3. painos. Juva: WS Bookwell.
- Järvinen, P. 2011. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Helsinki: WSOYpro.
- Järvinen, P. 2006. Onnistu esimiehenä. 6. painos. Juva: WS Bookwell.
- Karlöf, B. 2006. Organisaation olemus. Helsinki: Edita Prima.
- Kaski, S. & Kiander, T. 2005. Tunnejohtajuus kuuntelua ja vaikuttamista. Helsinki: Edita Prima.
- Kotter, J. P. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Data Com Finland.
- Northouse, P.G. 2010. Leadership. Theory and practice. Fifth edition. Los Angeles: Sage Publications.
- Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Juva: WS Bookwell.
- Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita Prima.
- Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen: luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Helsinki: Talentum.
- Viitala, R. 2003. Henkilöstöjohtaminen. 2-3. painos. Helsinki: Edita Prima.
- Ylikoski, K. & Ylikoski, M. 2009. Työyhteisö muutosmurroksessa: ihmisyys muutoksen kohtaamisessa ja johtamisessa. Työturvallisuuskeskus TTK.
- Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Jyväskylä: Inforviestintä.
- Åberg, L. 2002. Viestinnän johtaminen. 2. painos. Keuruu: Inforviestintä.

Artikkelit

- Kotter, J. 2011. A new way forward the better way to accelerate change. Viitattu 4.4.2012.

<http://www.forbes.com/sites/johnkotter/2011/10/12/a-new-way-forward-the-better-way-to-accelerate-change/>

Myatt, M. 2012. How to lead change - 3 simple steps. Viitattu 4.4.2012.

<http://www.forbes.com/sites/mikemyatt/2012/02/07/how-to-lead-change-3-simple-steps/>

Seies, E-R. 2012. Muutosvastarinta on iloinen asia. Talouselämä 23.3.2012. Viitattu 4.4.2012.

<http://www.talouselama.fi/tyoelama/muutosvastarinta+on+iloinen+asia/a2093004>

Torppa, T. 2010. Muutosvastarinta jakaa rivit. Talouselämä 23.11.2010. Viitattu 4.4.2012.

http://www.talouselama.fi/tyoelama/ongelma_tyopaikalla/muutosvastarinta+jakaa+rivit/a2024806

Sähköiset lähteet

Finnairin sisäiset intrasivut. 2012. Viitattu 15.3.2012.

Johtajan sparraaja. Viitattu 15.3.2012.

http://www.johdontyonohjaajat.fi/liitteet/JOHTAJAN_SPARRAAJA%202012_PDF.pdf

Hulsi, L. 2008. Muutos lähtee ihmisestä. Mercurius 4/08. Viitattu 26.4.2012.

<http://www.mercurius.fi/index.php?page=4054dad860390f438d6be5844d8a566>

Kurkela, R. 2006. Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erot. Tilastollinen tiedonkeruu-verkko-opas, VIRSTA. Helsinki: Tilastokeskus ja Stadia-ammattikorkeakoulu.

<http://stat.fi/virsta/tkeruu/>

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 2007. L 30.3.2007/334 muutoksineen.

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070334>

Menetelmäopetuksen tietovaranto www-sivut 2012. Viitattu 11.4.2012.

<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/mittaaminen/ominaisuudet.html>

Työsopimuslaki 26.1.2001/55 muutoksineen. Viitattu

14.4.2012 <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=ty%C3%B6sopimuslaki>

Työ- ja elinkeinoministeriön www-sivut. Viitattu 14.4.2012

http://www.tem.fi/files/31810/Suomen_tyolainsaadanto.pdf

Julkaisemattomat lähteet

Haaksiala, M. 2012. Directorin haastattelu 29.2.2012. Finnair Ground Customer Services. Vantaa.

Koskinen, M. 2012. Directorin haastattelu 2.3.2012. Finnair Ground Customer Services. Vantaa.

Mäenpää, S. 2012. Directorin haastattelu 29.2.2012. Finnair Ground Customer Services. Vantaa.

Volotinen, M. 2012. Directorin haastattelu 29.2.2012. Finnair Ground Customer Services. Vantaa.

Värtinen, M-L. 2012. Directorin haastattelu 5.3.2012. Finnair Ground Customer Services. Vantaa.

Kuviot

Kuvio 1: Teoreettinen viitekehys.....	9
Kuvio 2: Esimiesosaamisen kokonaiskuva Hyppästä mukaellen (Hyppänen 2007, 25)	16
Kuvio 3: Kolmen taidon näkökulma mukaeltu (Northouse 2010, 41).....	20
Kuvio 4: Muutoksen vaiheet ja sen hallinnan keinot mukaellen (Ponteva 2010, 25)	23
Kuvio 5: Tunteet muutoksessa mukaeltu (Kaski ym. 2005, 66)	25
Kuvio 6: Maslowin tarvehierarkia mukaellen Adairia (Adair 2007, 43)	26
Kuvio 7: Muutoksen tunteet mukaellen (Kaski ym. 2005, 66)	27
Kuvio 8: Tutkimuksen kulku	35
Kuvio 9: Yksinkertaistettu organisaatiokaavio mukaeltuna Ground Customer Service	35
Kuvio 10: Taustamuuttajat	45
Kuvio 11: Yhteiset väittämät asiantuntijoille ja esimiehille.	48
Kuvio 12: Asiantuntijoiden vastaukset väittämiin muutostilanteissa	49
Kuvio 13: Esimiesten vastaukset väittämiin muutostilanteesta.....	50
Kuvio 14: Esimiehen ominaisuudet normaalitilanteessa	52
Kuvio 15: Esimiehen ominaisuudet muutostilanteessa	54
Kuvio 16: Esimiehen ominaisuuksien arvioinnin erot normaalitilanteessa verrattuna muutostilanteeseen.....	61
Kuvio 17: Suunnitteluprosessin runkoehdotus.....	62
Kuvio 18: Organisaatiokuva uudella toiminnolla, mukaellen Ground Customer Service	65
Kuvio 19: Kommunikaatioprosessi mukaellen Hyppästä (Hyppänen 2007, 26)	67

Taulukot

Taulukko 1: Asioiden ja ihmisten johtaminen (Kotter 1996, 22)	11
Taulukko 2: SWOT asiantuntijaverkoston toiminnasta	64
Taulukko 3: Kehitysehdotukset kootusti	68
Taulukko 4: Jatkotutkimusehdotuksia kootusti	69

Liitteet

Liite 1: Asiantuntijakysymykset	76
Liite 2: Esimieskysymykset	81

Liite 1: Asiantuntijakysymykset

Esimiestyöskentely muutostilanteessa 2011

Hei,

Olemme tradenomiopiskelijoita Laurea-ammattikorkeakoulusta Espoosta. Opinnäytetyöhön liittyen teemme tutkimusta esimiestyöskentelystä muutostilanteessa. Työnohjaajina ovat lehtorit Pirkko Säily ja Kati Tawast (Laurea) sekä HR Vice President Tatu Tulokas (Finnair).

Tutkimme muutoksen vaikutusta esimiestyöskentelyyn rakennemuutoksen aikana 1.8.-31.12.2011. Kohderymänä on Ground Customer Service -yksikkö. Tutkimuskysely lähetetään sekä esimiehille että asiantuntijoille, jotta saadaan kaksi eri näkökulmaa tutkittavasta aiheesta.

Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja anonyymisti, jolloin vastaajan henkilöllisyyttä ei voi yhdistää vastauksiin. Taustatietoja kysytään vain vastausten tilastollista käsittelyä varten. Vastaaminen vie noin 10 min.

Vastausaika on 20.2. - 4.3.2012.

Kiitos osallistumisestasi tutkimukseen, jokaisen vastaus on tärkeä.

Ystävällisin terveisin

Hanna & Eeva-Riitta

Hanna Ilpala & Eeva-Riitta Niskanen

Laurea-ammattikorkeakoulu

Laurea Leppävaara

Vanha maantie 9, 02650 Espoo

Tervetuloa vastaamaan kyselyyn!

Kysymykset liittyvät muutokseen, joka tapahtui ajanjakson 1.8. - 31.12.2011 aikana. Mieti, mitä silloin tunsit.

Tähän kyselyyn vastataan nimettömänä, ja vastaukset käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti. Arvostamme ajatuksella antamaasi palautetta.

Kyselyyn vastaaminen kestää noin kymmenen minuuttia.

1. Osastosi

- Airport Customer Service
- Helsinki Airport Customer Service
- Customer Service Centers
- Irregularity Management
- Customer Relations and Feedback

2. Nimikkeesi

- Manager
- Toimihenkilö
- Asiantuntija
- Asiakaspalvelija

3. Työsuhteen pituus

- 3 kuukautta tai alle
- 3-12 kuukautta
- 1-3 vuotta
- 3-5 vuotta
- 5-7 vuotta
- 7-10 vuotta
- Yli 10 vuotta

4. Mikä on koulutuksesi?

- Ylempi korkeakoulututkinto
- Alempi korkeakoulututkinto
- Opistoasteen tutkinto
- Ammatillinen koulutus
- Ylioppilas
- Peruskoulu
- Ei mikään

5. Sukupuolesi

- Nainen
- Mies

6. Arvioi seuraavia väittämiä:

	Täysin samaa mieltä	Jonkin verran samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jonkin verran eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Sain esimieheltä riittävästi tietoa muutostilanteen etenemisestä.	()	()	()	()	()	()
Esimies hoiti muutoksen puheeksi ottotilanteet rauhallisesti.	()	()	()	()	()	()
Keskusteluyhteys toimi esimiehen kanssa muutoksen ajan.	()	()	()	()	()	()
Esimies kohteli muutoksessa tasapuolisesti kaikkia.	()	()	()	()	()	()
Esimies oli tavattavissa fyysisesti koko muutoksen ajan.	()	()	()	()	()	()
Esimies oli tavattavissa henkisesti koko muutoksen ajan.	()	()	()	()	()	()
Esimies hoiti muutostilanteet ammattitaitoisesti.	()	()	()	()	()	()
Esimies rakensi yhteishenkeä muutostilanteessa.	()	()	()	()	()	()
Muutoksen aikana on voinut antaa palautetta esimiehelle.	()	()	()	()	()	()
Välit esimieheen olivat luottamukselliset.	()	()	()	()	()	()
Välit esimieheen olivat luottamukselliset myös muutostilanteen jälkeen.	()	()	()	()	()	()
Olen tyytyväinen esimieheltäni	()	()	()	()	()	()

saamaani tukeen
muutostilanteessa.

Esimies onnistui
tilanteen
muutosjohtamisessa.

() () () () () ()

7. Haluatko kertoa muita huomioita esimiestyöskentelyssä muutoksen aikana?

8. Esimiehen ominaisuudet normaalisti

	Täysin samaa mieltä	Jonkin verran samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jonkin verran eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Rauhallinen	()	()	()	()	()	()
Kannustava	()	()	()	()	()	()
Suora	()	()	()	()	()	()
Suunnitelmallinen	()	()	()	()	()	()
Rohkea	()	()	()	()	()	()
Päätäväinen	()	()	()	()	()	()
Impulsiivinen	()	()	()	()	()	()
Delegoiva	()	()	()	()	()	()
Yhteistyökykyinen	()	()	()	()	()	()
Aito	()	()	()	()	()	()
Pitkäjänteinen	()	()	()	()	()	()
Avoin	()	()	()	()	()	()
Touhukas	()	()	()	()	()	()
Johdonmukainen	()	()	()	()	()	()
Sitoutunut	()	()	()	()	()	()
Rehellinen	()	()	()	()	()	()
Kuunteleva	()	()	()	()	()	()
Empaattinen	()	()	()	()	()	()
Hiljainen	()	()	()	()	()	()
Vuorovaikutteinen	()	()	()	()	()	()
Oikeudenmukainen	()	()	()	()	()	()

9. Muita ominaisuuksia?

10. Esimiehen ominaisuudet muutostilanteessa

	Täysin samaa mieltä	Jonkin verran samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jonkin verran eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Rauhallinen	()	()	()	()	()	()
Kannustava	()	()	()	()	()	()
Suora	()	()	()	()	()	()
Suunnitelmallinen	()	()	()	()	()	()
Rohkea	()	()	()	()	()	()
Päätäväinen	()	()	()	()	()	()
Impulsiivinen	()	()	()	()	()	()
Delegoiva	()	()	()	()	()	()
Yhteistyökykyinen	()	()	()	()	()	()
Aito	()	()	()	()	()	()
Pitkäjänteinen	()	()	()	()	()	()
Avoin	()	()	()	()	()	()
Touhukas	()	()	()	()	()	()
Johdonmukainen	()	()	()	()	()	()
Sitoutunut	()	()	()	()	()	()
Rehellinen	()	()	()	()	()	()
Kuunteleva	()	()	()	()	()	()
Empaattinen	()	()	()	()	()	()
Hiljainen	()	()	()	()	()	()
Vuorovaikutteinen	()	()	()	()	()	()
Oikeudenmukainen	()	()	()	()	()	()

11. Muita ominaisuuksia?

Liite 2: Esimieskysymykset

Esimiestyöskentely muutostilanteessa 2011/Esimiehet

Hei,

Olemme tradenomiopiskelijoita Laurea-ammattikorkeakoulusta Espoosta. Opinnäytetyöhön liittyen teemme tutkimusta esimiestyöskentelystä muutostilanteessa. Työnohjaajina ovat lehtorit Pirkko Säily ja Kati Tawast (Laurea) sekä HR Vice President Tatu Tulokas (Finnair).

Tutkimme muutoksen vaikutusta esimiestyöskentelyyn rakennemuutoksen aikana 1.8.-31.12.2011. Kohderyhmänä on Ground Customer Service -yksikkö. Tutkimuskysely lähetetään sekä esimiehille että asiantuntijoille, jotta saadaan kaksi eri näkökulmaa tutkittavasta aiheesta.

Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja anonyymisti, jolloin vastaajan henkilöllisyyttä ei voi yhdistää vastauksiin. Taustatietoja kysytään vain vastausten tilastollista käsittelyä varten. Vastaaminen vie noin 10 min.

Kiitos osallistumisestasi tutkimukseen, jokaisen vastaus on tärkeä.

Ystävällisin terveisin

Hanna & Eeva-Riitta

Hanna Ilpala & Eeva-Riitta Niskanen

Laurea-ammattikorkeakoulu

Laurea Leppävaara

Vanha maantie 9, 02650 Espoo

Kysymykset liittyvät muutokseen, joka tapahtui ajanjakson 1.8. - 31.12.2011 aikana. Mieti, mitä silloin tunsit.

Tähän kyselyyn vastataan nimettömänä, ja vastaukset käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti. Arvostamme ajatuksella antamaasi palautetta.

Kyselyyn vastaaminen kestää noin kymmenen minuuttia.

1. Osastosi

- Airport Customer Service
- Helsinki Airport Customer Service
- Customer Service Centers
- Irregularity Management
- Customer Relations and Feedback

2. Nimikkeesi

- Director
- Manager
- Team Leader

3. Työsuhteen pituus

- 3 kuukautta tai alle
- 3-12 kuukautta
- 1-3 vuotta
- 3-5 vuotta
- 5-7 vuotta
- 7-10 vuotta
- Yli 10 vuotta

4. Mikä on koulutuksesi?

- Ylempi korkeakoulututkinto
- Alempi korkeakoulututkinto
- Opistoasteen tutkinto
- Ammatillinen koulutus
- Ylioppilas
- Peruskoulu
- Ei mikään

5. Sukupuolesi

- Nainen
- Mies

6. Arvioi seuraavia väittämiä:

	Täysin samaa mieltä	Jonkin verran samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jonkin verran eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Annoin esimiehenä riittävästi tietoa muutostilanteen etenemisestä.	()	()	()	()	()	()
Olin rauhallinen muutoksen puheeksi ottotilanteissa.	()	()	()	()	()	()
Olin tarpeeksi empaattinen muutoksen puheeksi ottotilanteessa.	()	()	()	()	()	()
Keskusteluyhteys toimi alaisieni kanssa muutoksen ajan.	()	()	()	()	()	()
Keskusteluyhteys ei toiminut joidenkin osalta (1-5 hlöä).	()	()	()	()	()	()
Kohtelin muutostilanteessa tasapuolisesti kaikkia.	()	()	()	()	()	()
Olin esimiehenä tavattavissa fyysisesti koko muutoksen ajan.	()	()	()	()	()	()
Olin esimiehenä tavattavissa henkisesti koko muutoksen ajan.	()	()	()	()	()	()
Välit alaisieni kanssa olivat luottamukselliset.	()	()	()	()	()	()
Välit alaisieni kanssa olivat luottamukselliset myös muutostilanteen jälkeen.	()	()	()	()	()	()
Annoin alaisilleni lisätukea muutostilanteessa, jos he sitä tarvitsivat.	()	()	()	()	()	()
Tuin omasta	()	()	()	()	()	()

mielestäni alaisiani
riittävästi
muutostilanteessa.

Hoidin
muutosjohtamisen
mielestäni
ammattitaitoisesti.

() () () () () ()

Olen onnistunut
mielestäni tilanteen
muutosjohtamisessa.

() () () () () ()

7. Haluatko kertoa muita huomioita omassa esimiestyöskentelyssäsi muutoksen aikana?

8. Olen esimiehenä normaalisti

	Täysin samaa mieltä	Jonkin verran samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jonkin verran eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Rauhallinen	()	()	()	()	()	()
Kannustava	()	()	()	()	()	()
Suora	()	()	()	()	()	()
Suunnitelmallinen	()	()	()	()	()	()
Rohkea	()	()	()	()	()	()
Päätäväinen	()	()	()	()	()	()
Impulssiivinen	()	()	()	()	()	()
Delegoiva	()	()	()	()	()	()
Yhteistyökykyinen	()	()	()	()	()	()
Aito	()	()	()	()	()	()
Pitkäjänteinen	()	()	()	()	()	()
Avoin	()	()	()	()	()	()
Touhukas	()	()	()	()	()	()
Johdonmukainen	()	()	()	()	()	()
Sitoutunut	()	()	()	()	()	()
Rehellinen	()	()	()	()	()	()
Kuunteleva	()	()	()	()	()	()
Empaattinen	()	()	()	()	()	()
Hiljainen	()	()	()	()	()	()
Vuorovaikutteinen	()	()	()	()	()	()

Oikeudenmukainen () () () () () ()

9. Muita ominaisuuksia?

10. Olen esimiehenä muutostilanteessa

	Täysin samaa mieltä	Jonkin verran samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jonkin verran eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Rauhallinen	()	()	()	()	()	()
Kannustava	()	()	()	()	()	()
Suora	()	()	()	()	()	()
Suunnitelmallinen	()	()	()	()	()	()
Rohkea	()	()	()	()	()	()
Päätäväinen	()	()	()	()	()	()
Impulssiivinen	()	()	()	()	()	()
Delegoiva	()	()	()	()	()	()
Yhteistyökykyinen	()	()	()	()	()	()
Aito	()	()	()	()	()	()
Pitkäjänteinen	()	()	()	()	()	()
Avoin	()	()	()	()	()	()
Touhukas	()	()	()	()	()	()
Johdonmukainen	()	()	()	()	()	()
Sitoutunut	()	()	()	()	()	()
Rehellinen	()	()	()	()	()	()
Kuunteleva	()	()	()	()	()	()
Empaattinen	()	()	()	()	()	()
Hiljainen	()	()	()	()	()	()
Vuorovaikutteinen	()	()	()	()	()	()
Oikeudenmukainen	()	()	()	()	()	()

11. Muita ominaisuuksia?
