

ASENNE RATKAISEE

Positiivisella asenteella muutokseen

Case: Motonet Lahti

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma
Johtaminen ja viestintä
Opinnäytetyö
Syksy 2009
Saara Kaven

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

KAVÉN, SAARA:

Asenne ratkaisee
Positiivisella asenteella muutokseen
Case: Motonet Lahti

Johtamisen ja viestinnän opinnäytetyö, 41 sivua, 1 liitesivu

Syksy 2009

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön aiheena on muutoksen johtaminen. Tarkoituksena on selvittää, miten johtaa onnistunut muutos. Työssä selvitetään, miten yksilö kokee muutoksen ja miten muutos vaikuttaa yksilön suhtautumiseen työhön. Yksilön kokemuksen ymmärtämisen myötä voidaan pyrkiä johtamaan onnistunut muutos. Tietolähteenä käytetään alan kirjallisuutta, haastatteluja sekä opinnäytetyön tekijän omia havaintoja.

Teoria osassa perehdytään muutokseen yleisesti, yksilön reaktioihin muutoksessa, muutosdynamiikkaan, asenteeseen ja muutosvastarintaan sekä yksilön johtamiseen muutoksessa. Empiirisessä osiossa sovelletaan teoriaosuudessa käsiteltyjä asioita. Se toteutetaan kvalitatiivisesti haastatteluilla. Haastattelurunko pohjautuu kirjallisuuden pohjalta saatuihin tietoihin yksilön kokemuksista muutoksessa, yksilön käyttäytymisestä muutoksessa ja asenteen vaikutuksesta muutokseen suhtautumisessa.

Tutkimuksen tuloksista selviää, että työntekijöiden positiivinen suhtautuminen omaan työhönsä ja työyhteisöön sekä korkea motivaatio edesauttavat muutoksen näkemistä mahdollisuutena. Tuloksista näkee, että yksilö suhtautuu muutokseen sekä tunteilla että järjellä. Muutoksen lähestyessä koettiin jännitystä, turhautumista, hermostuneisuutta, mutta kuitenkin muutos nähtiin tulevaisuuteen tähtäävänä ja joka päiväistä työtä helpottavana. Vertaistuki osoittautui tärkeämmäksi verrattuna esimieheltä saatuun tukeen. Avoin ja rehellinen vuorovaikutus esimiehen ja alaisten välillä luo hyvän yhteistyöpohjan toiminnalle. Kun muutokseen liittyvä tunnelataus on ollut positiivinen jo ennen muutosta, ei muutostilanteessa esiinny voimakkaita negatiivisia tunnelatauksia.

Avainsanat: muutos, muutosjohtaminen

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

KAVÉN, SAARA:

It's All About Attitude
Towards Change with Positive Attitude
Case: Motonet Lahti

Bachelor's Thesis in Management and Communications, 41 pages, 1 appendix

Autumn 2009

ABSTRACT

This thesis deals with change management. The aim of this study was to research how successful change should be led. The study explores how individual experiences change and how change affects individual's attitude to work. When it is understood how a person experiences change, it can be led more successfully. Sources of the study include literature related to the topic, interviews, and author's own observations.

Theoretical part of the study concentrates on change in general, on individual reactions to change, on the dynamics of change, on attitudes and resistance towards change and on the management of change. In the empirical section of the study the theory is applied. Research was carried out by qualitative interviews. The structure of the interview is based on literary material relating to individuals' experiences during the period of change, changes in individuals' behaviour and the impact of their attitude towards the change.

The results of the study show that employees' positive attitude to their work, their attitude to their working community and high motivation help individuals to view change as an opportunity. Additionally, the results of the research demonstrate that individuals approach change both rationally and emotionally. When approaching change, there were feelings of excitement, frustration and nervousness among the employees, but the change was viewed as an aim in the future. It would also ease everyday work. Comparison between co-workers' and supervisor's support in change showed that co-workers' support was more important. Open and honest communication between the supervisor and the employee provides a good basis for co-operation. When the emotional charge has been positive before the change, there will not be any strong negative emotional charges in the process of change.

Key words: change, change management

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Muutoksen tutkimuksen taustat	2
1.2	Tutkimuksen tavoitteet, tutkimuskysymys ja rajaukset	2
1.3	Tutkimusmenetelmät	3
1.4	Opinnäytetyön rakenne	4
2	MITEN JOHTAA ONNISTUNUT MUUTOS?	6
2.1	Muutos uhkana ja mahdollisuutena	7
2.2	Yksilö ja muutos	9
2.2.1	Maslow'n tarvehierarkia	11
2.2.2	Muutosdynamiikka	12
2.2.3	Asenne	13
2.3	Muutosvastarinta	15
2.4	Muutoksen johtaminen	17
2.4.1	Yksilön johtaminen muutoksessa	18
2.4.2	Muutosvastarinnan kohtaaminen	22
2.4.3	Kumppanuusjohtaminen	23
3	CASE: LAHDEN MOTONET, TIETOJÄRJESTELMÄN VAIHDOS	25
4	KOKEMUKSIA MUUTOKSESSA MUKANA OLEMISESTA	29
4.1	Toteutus, otanta ja luotettavuus	29
4.2	Tutkimuksen tulokset	31
4.2.1	Muutos uhkana ja mahdollisuutena	31
4.2.2	Tiedonsaanti ja koulutus	31
4.2.3	Yksilö ja muutos	32
4.2.4	Asenne	33
4.2.5	Muutoksen johtaminen; esimiehen tuki, vertaistuki	34
5	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	35
	LÄHTEET	38
	LIITE 1 HAASTATTELURUNKO	40

1 JOHDANTO

Maailma, valtiot, yhteiskunnat, kaupungit, yritykset ja ihmiset muuttuvat. Muutos on väistämätöntä ja koko ajan tapahtuvaa. Muutos voi tapahtua vähitellen vuosien saatossa ja olla hyvin pieni. Se voi olla myös nopea ja mullistava. Oli muutos millainen tahansa, vaikuttaa se aina ympäristöön ja ihmisiin siellä. Organisaatiot muuttuvat ja muuttavat siten koko työelämää. Muutokset ovat yritysten nykypäivää. Muutetaan toimintatapoja ja uudistutaan. Yritysten täytyy pysyä ajan hengessä mukana. Yritysten uudistuessa ja toimintatapojen muuttuessa henkilöstöllä on suuri rooli. Pienessäkin muutoksessa on otettava huomioon yksilö, muutosta läpikäyvä ihminen. Syväjärvi (2007) ym. kuvaavat artikkelissaan muutosta kokemukselliseksi, tajunnalliseksi ja erilaisten tilanteiden säilyttämäksi prosessiksi, jonka läpivienti tarvitsee muun muassa vuorovaikutteista henkilöstövoimavarojen johtamista. Uhkana onnistuneelle muutoksen läpiviennille on yksilön kyky mukautua muutokseen. Ihmisissä esiintyy vastustusta, velttoutta tai haluttomuutta. Tämän vuoksi onkin tärkeää tutkia ihmisten kokemuksia ja odotuksia itse muutoksesta ja sen johtamisesta.

Kiinnostukseni muutosjohtamiseen on herännyt henkilöstöjohtamisen opintojen yhteydessä. Muutos, iso tai pieni, voi olla yksilölle henkisesti rasittava. Jos muutos kohdistuu yksilön joka päiväiseen toimintaan ja sitä ei voi välttää, siihen pitää mukautua. Mikä helpottaa mukautumista? Miten yksilö kokee uudet toimintatavat?

Työskentelin opintojeni ohella Lahden Motenetissa. Kuulin siellä tapahtuvasta tietojärjestelmän uusimisesta. Se sai minut etsimään ja lukemaan aineistoa muutosjohtamisesta ja ehdottamaan heille tutkimusta heidän kokemuksistaan toimintatapojen muutoksesta.

Tässä tutkimuksessa muutosprosessilla tarkoitetaan tapahtumaketjua, joka alkaa ja loppuu, esimerkiksi järjestelmän konkreettinen vaihdos. Sanalla muutos tarkoitetaan toimintatapojen muutosta, asennemuutosta ja yksilön kokemaa muutosta, asiayhteydestä riippuen.

1.1 Muutoksen tutkimuksen taustat

Muutosta, muutosjohtamista ja yksilön käyttäytymistä on tutkittu paljon eri näkökulmista. 2000-luvulla muutosta organisaatiossa on tutkittu johtamisen näkökulmasta, yksilön näkökulmasta, yhteisön näkökulmasta, organisaation käyttäytymisen näkökulmasta ynnä muista. Muutosta ja sen vaikutuksia on tutkittu niin johtamistutkimuksissa kuin käyttäytymistieteen tutkimuksissa. (katso esim. Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki. Edita. tai Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu. Otava.)

Koska jokainen kokee muutoksessa olemisen omalla tavallaan, voidaan sanoa, että jokainen yksilöön kohdistuva tutkimus on erilainen ja tutkimus antaa uuden näkökulman asiaan. Tässä Motonet Lahden henkilöstöön pohjautuvassa tutkimuksessa näkökulmaksi otetaan muutoksessa oleva yksilö. Aikaisemmin Motonetissa ei ole tehty työntekijöihin liittyvää tutkimusta, joten tutkimus valottaa henkilöstön tunteja muutoksessa.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet, tutkimuskysymys ja rajaukset

Tutkimuksen teoriaosuuden tavoitteena on saada tietoa, siitä mitä muutos on, miten yksilö kokee muutoksen, miten yksilön asenne vaikuttaa muutoksessa selviytymiseen ja miten muutoksessa korostuu yksilöiden johtaminen. Syväjärven ym. (2007) mukaan tällaisessa muutostilanteessa konkretisoituu esimies-alaisuus ja johtamiseen on tuotava keskiöön empaattisia sekä ihmisten kunnioitusta herättäviä johtamisen lähestymistapoja.

Päätutkimuskysymys on:

- Miten johtaa onnistunut muutos?

Alakysymyksiä ovat:

- Mitkä tekijät vaikuttavat yksilön käyttäytymiseen muutoksessa?
- Mikä on esimiehen merkitys muutoksessa yksilölle?

Alakysymykset on johdettu pääkysymyksestä. Vastaamalla alakysymyksiin etsitään vastausta varsinaiseen pääkysymykseen eli miten johtaa onnistunut muutos.

Case-osuus on rajattu koskemaan yksilöiden kokemuksia työtapojen muutoksessa, käytännössä tietojärjestelmän uudistuksessa sekä miten yksilön asenne työhön, uuden oppimiseen ja muutokseen yleisesti vaikuttaa muutoksen onnistumisessa. Tarkoituksena ei ole kuvata, miten muutoksessa onnistuttiin tai epäonnistuttiin.

Casetutkimus antaa kuvaa yksilöiden kokemuksista toimintatapojen muutoksesta. Miten yksilö koki tulevan muutoksen etukäteen? Millaisia tunteita ja ajatuksia se herätti? Millaista tukea sai? Millaista tukea olisi kaivannut? Miten asenne vaikuttaa muutokseen suhtautumiseen? Tutkimus tulokset herättävät ajatuksia, miten onnistunut muutos voidaan vielä läpi.

1.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusaiheen lähestymistavat luokitellaan kvalitatiiviseen eli laadulliseen ja kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimustapaan. Tutkimustapoina kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen ovat toisiaan täydentäviä. Olennaista tutkimustapaa valitessa on valita lähestymistapa, joka tuo parhaiten selvyyttä käsiteltävään tutkimusongelmaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 132–137.)

Kvalitatiivinen tutkimus kuvaa todellista elämää ja se pyrkii tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tutkimusaineisto kootaan luonnollisissa tilanteissa. Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on löytää ja paljastaa jotakin uutta ja odottamatonta sen sijaan että vain todennettaisiin jo olemassa olevaa. Lähtökohdana on aineiston yksityiskohtainen tarkastelu, jonka vuoksi tutkija ei määrää sitä mikä on tutkimuksen kannalta tärkeää. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 160–166.)

Kvalitatiivinen tutkimus toteutetaan luottaen enemmän tutkijan omaan havainnointiin, kuin käyttämällä perinteisiä mittausvälineitä, joka taas on tyypillistä kvantita-

tiivisessä tutkimuksessa. Aineistoa kerätään havainoinnin lisäksi teemahaastatteluisissa, ryhmähaastatteluisissa sekä analysoimalla dokumentteja. Tutkittava kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti juuri kyseistä tutkimusongelmaa varten. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä joustavuus, sillä ilmiö elää tutkimuksen aikana. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 164.)

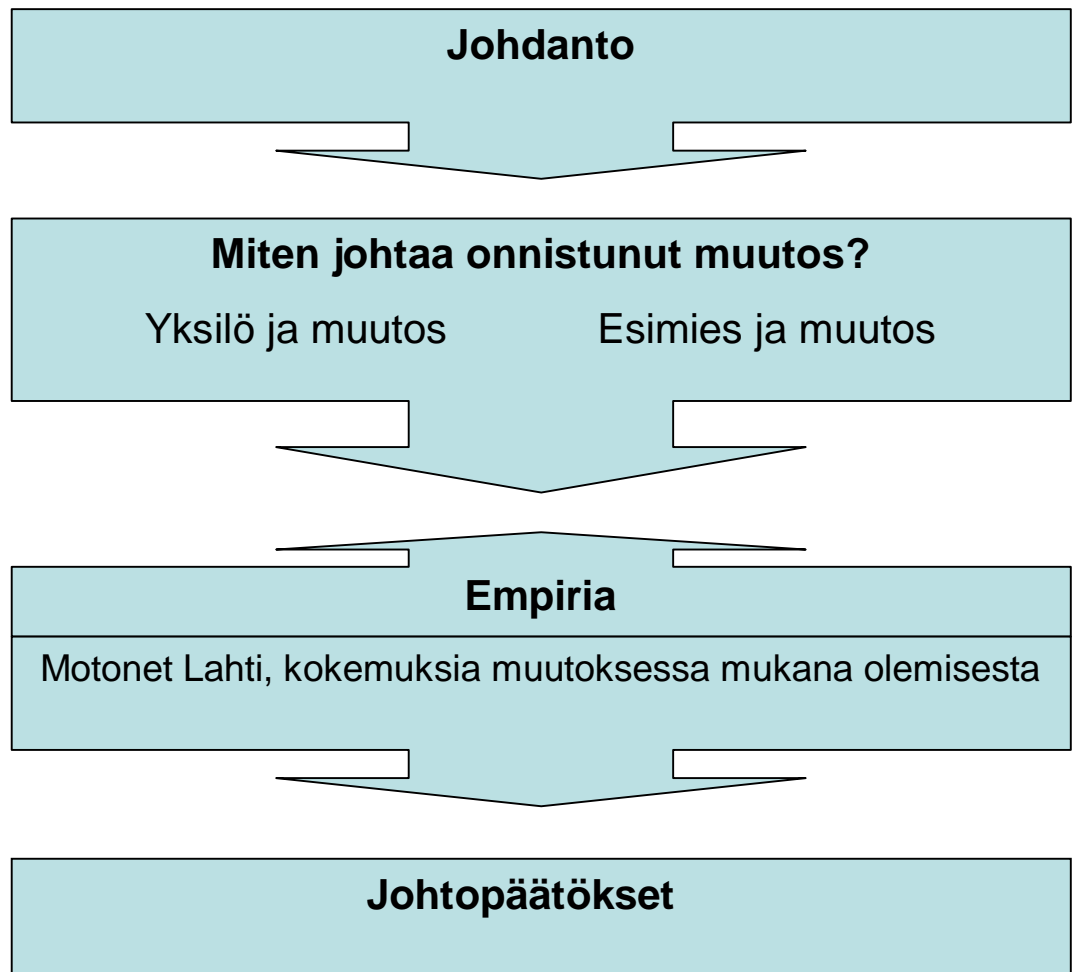
Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi on valittu kvalitatiivinen tutkimus. Kvalitatiivinen tutkimus soveltuu hyvin ominaispiirteiltään opinnäytetyön empiirisen osan toteuttamiseen. Tutkimus toteutetaan puolistrukturoidulla haastattelulla. Puolistrukturoidussa haastattelussa, jossa haastattelurunko on kaikille sama, vastaukset voivat olla haastateltavan yksilön omia sanoja, joka antaa laajemman näkökulman tutkittavaan asiaan. Vastausvaihtoehdoista vapaa vastaaminen motivoi paremmin haastateltavaa. Hän saa tuoda esiin oman mielipiteensä ja kertoa omia kokemuksiaan. Avoimia kysymyksiä sisältävän haastattelurungon avulla, tutkija vie haastattelua suunnitelmallisesti eteenpäin.

Opinnäytetyön empiirinen osuus toteutetaan case- eli tapaustutkimuksena. Tapaustutkimukselle ominaista on, että tutkimus sisältää yksityiskohtaista tietoa yksittäisestä tapauksesta tai suppeasta joukosta. Tapaustutkimus on tutkimus, jossa tutkitaan tapauksen suhdetta ympäristöönsä sen olemalla osa sitä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 134 - 135).

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Johdanto pohjustaa aiheenkäsittelyyn kuvaamalla muutosta yleisellä tasolla. Siinä kuvataan myös syitä aiheenvalintaan ja käydään läpi termejä muutosprosessi ja muutos. Kuviossa 1. havainnollistetaan opinnäytetyön rakennetta.

Toisessa luvussa, teoriaosuudessa, käsitellään sitä, mitä muutos on ja sitä, onko muutos hyvästä vai pahasta. Tässä osuudessa kuvataan myös sitä, miten yleisesti



Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne

muutos vaikuttaa yksilöön, miten yksilö reagoi ja käyn läpi yksilön suojausmekanismia muun muassa muutosvastarintaa sekä asenteiden vaikutusta muutokseen suhtautumisessa. Teoriaosuuden lopuksi tarkastelen esimiehen roolia muutoksessa.

Kolmas ja neljäs luku kuuluvat empiria osuuteen. Kolmannessa luvussa kuvataan tutkimuskohteena olevan Motonet Lahden taustoja sekä siellä tapahtunutta muutosta, tietojärjestelmän uudistamista. Tässä luvussa myös kuvataan muutoksen eteneminen tavaratalopäällikön näkökulmasta. Neljännessä luvussa käsitellään empiirisen tutkimuksen toteutusta ja kootaan yhteen haastattelujen tulokset.

Viimeisessä luvussa teoria ja empiirinen osuus yhdistetään ja niistä tehdään yhteenveto, jonka tarkoituksena on antaa vastaus esitettyihin tutkimuskysymyksiin.

2 MITEN JOHTAA ONNISTUNUT MUUTOS?

Jotta organisaatiot pysyvät elinvoimaisina, niiden on kyettävä kohtaamaan muutoksia. Stenvall ja Virtanen (2007, 43) tulkitsevat teoksessaan elinkaaria tutkineen Aries de Greusin katsovan kyvykkyyden muutosten kohtaamiseen olevan pitkäikäisen organisaation salaisuus. De Greusin mukaan muutos on nähtävä jatkuvana prosessina, eikä vain yhtenä irrallisena projektina. Organisaation on oltava koko ajan liikkeessä, jotta se pysyy toimintakykyisenä.

Muutokset voivat ilmetä eri tavoin ja ne voivat johtua monista eri tekijöistä. Stenvall & Virtanen (2007, 19) kuvaavat teoksessaan organisaatioteoreetikkojen Haridimos Tsoukasin ja Robert Chianin ajatusta, että organisaatioiden muutosjohtamisessa kohdataan kysymyksiä, jotka liittyvät organisaatiomuutosten tiedostamiseen ja todentamiseen. Muutos on vietävä läpi riittävän tarkasti, jotta se näkyy myös mikrotason toiminnassa. On siis huomioitava, mikä merkitys muutoksella on yksittäiseen työntekijään. On myös kiinnitettävä huomio siihen, että muutos on suhteellinen käsite. Tietty hyvinkin suunniteltu muutoksen toteuttamistapa saattaa olla organisaatioon sopimatonta. Näin käydessä, muutos ei välttämättä ole sitä, mitä muutoksella on haluttu saada aikaan.

Erämetsä (2003, 23–25) taas tarkastelee muutosta jakamalla sen neljään tasoon. Ensimmäisenä tasona hän pitää yksilön muutosta. Tämä muutos voi olla itseohjautuvaa asioiden muuttamista, esimerkiksi jonkin taidon opettelemista tai tietoisesti jonkun tekemisen muuttamista toiseen muotoon. Yksilötason toisenlainen muutos on paljon vaikeampi, muutos, joka koskee yksilöä itseä. Kyse on yksilön persoonan, arvojen tai luontaisten toimintatapojen muuttamisesta. On kuitenkin helpompi muuttaa tai parantaa yksittäistä tapaa kuin koko persoonaa.

Toisen tason muutokset ovat työhön liittyviä muutoksia. Nämä muutokset eivät koske koko organisaatiota, esimerkiksi tietojärjestelmän uusiminen. Tällainen muutos ei kajoa juurikaan yrityskulttuuriin tai strategiaan. Suurin osa muutoksista yrityksissä on toisen asteen muutoksia. Toisen asteen muutoksen onnistumiseen vaikuttaa myös yksilön muutos. (Erämetsä, 2003, 23)

Kolmannen tason muutos on strateginen. Tällaiset laajemmat muutokset, uudet linjaukset, vaativat usein kehitystä ja muutosta yrityksen luontaisissa toimintatavoissa, ihmisten kollektiivisessa ajattelussa tai asenteissa. Tämä tarkoittaa muutosta yrityskulttuurissa. Joissain tapauksissa suurta strategista muutosta ei voida toteuttaa olemassa olevilla ihmisillä. Sen toteuttaminen veisi liian pitkän ajan. Tällaisia muutoksia ovat esimerkiksi yrityskaupat, uudet tuotteet, uudet markkinat tai yrityksen brändin muuttaminen. (Erämetsä, 2003, 24)

Neljännän tason muutos koskee yrityskulttuurin muuttamista. Kulttuurin muuttaminen on hidasta ja vaikeaa. Yrityskulttuuri pohjautuu arvoihin ja uskomuksiin, jotka ohjaavat yrityksen toimintaa. Uutta yrityskulttuuria ei voida luoda paperille projektina. Erämetsä (2003, 25) sanoo: ”*Kulttuurin tulisi kehittyä jatkuvasti, pala palalta, askel askeleelta.*” Toisin sanoen pitää varmistaa tärkein asia: jatkuva kehittyminen ja muuntautumiskyky.

Erämetsä (2003, 25) pitää muutosta kääntymisenä eri suuntaan tai hypähdyksenä kasvukäyrältä muualle. Muutos voi olla oppimista, parantamista tai kehittämistä. Muutokset voivat olla uudistuksia, jotka parantavat työtavan laatua.

Tämän muutoksen yleiskuvauksen jälkeen tarkastellaan lähemmin muutoksen "hyviä ja huonoja" puolia, miten ihminen reagoi muutokseen sekä kuvataan käsitteitä muutosvastarinta, muutosdynamiikka ja asenne.

2.1 Muutos uhkana ja mahdollisuutena

Muutoksen laajuus ja suunta vaikuttavat siihen, miten muutos koetaan. Kokemus riippuu myös tilanteesta ja ihmisestä, joka on mukana muutoksessa. Muutos voidaan kokea uhkana silloin, kun se on selkeä uhka, esimerkiksi työpaikan menettäminen. Muutos voi myös olla tunnepainotteinen, selittämätön pelon tunne hallinnan menettämisestä, kun kohdataan uusi toimintatapa, joka pitää sisäistää. (Erämetsä, 2003, 19)

Erämetsä on listannut teoksessaan *Myönteinen muutos* (2003, 37–40) esimerkkejä tilanteista, joissa muutos organisaatiossa voi olla uhka:

- Suuri osa ihmisistä, joita muutos koskettaa, ovat keskimääräistä turvallisuuksisempia.
- Suuri osa ihmisistä on ”vain töissä täällä”.
- Ihmisten oppimiskyky on huono.
- Ihmiset eivät ole juurikaan kokeneet muutoksia.
- Edelliset muutosyritykset ovat inflatoineet muutoshalukkuuden. Muutoksista on imetty kaikki mehu ja annettu niiden valua kuiviin.

Huonoon arviointiin, väärin päätöksiin, epätarkkaan ongelmanasetteluun tai vähäiseen tietoon perustuva muutos on selvästi uhka. Tällöin tehdään päätöksiä, jotka eivät ole järkeviä. Vaikka itse muutosprosessi onnistuisikin, ei muutos ole välttämättä hyvä. (Erämetsä, 2003, 20). Virtapuron mukaan uhan voi muodostaa myös se, että muutoksen läpiviennin esteisiin, hidasteisiin ja haasteisiin valmistaudutaan huonosti. Esimerkiksi muutosvastarinta on ihmiselle luonteenomainen reaktio uudessa tilanteessa. (Sundvik toim., 2006, 119). Yksilön näkökulman ymmärtäminen on tärkeä osa onnistunutta muutosta. Yrityksen tehtävä on taata menestys, kasvu ja taloudellinen kannattavuus. Näin yritys voi myös taata työntekijöilleen, omistajilleen ja asiakkailleen hyvinvointia. Sen vuoksi tärkeää onkin löytää oikeat ongelmat ja niihin ratkaisut. (Erämetsä, 2003, 20–34)

Muutos on mahdollisuus ja ”hyvä” silloin, kun se selvästi helpottaa ihmisten työtä. Muutos on lähtökohtaisesti hyvä, kun se on välttämätön (Erämetsä, 2003, s.21). Hyväkin muutos voi kääntyä mahdollisuudesta uhaksi, jos sitä ei osata viedä viisaasti läpi. Jos näin käy, ei kuitenkaan voi muutosta kutsua huonoksi. Epäonnistunut muutosprosessi voi pahimmillaan estää kaikki haluttuun suuntaan menevä kehitys pitkäksi aikaa. (Erämetsä, 2003, 20)

Muutokseen kohdistuvia mahdollisuuksia on itse asiassa aina enemmän. Ne jäävät vain usein uhkien jalkoihin. Virtapuron (Sundvik toim., 2006, 130 – 131) mukaan

muutoksessa on mahdollisuus oppia uutta, yhteistyö yrityksessä yleensä kehittyy, yhteiset pelisäännöt tarkentuvat ja työtehtävät voivat monipuolistua. Tosin muutokseen kohdistuvia parannuksia voidaan odottaa pelastavina tekijöinä vaikeaan tilanteeseen. Kun muutos ei teekään ihmeitä, pettymys voi olla suuri.

2.2 Yksilö ja muutos

Työn osaamisvaatimukset ovat muuttuneet hyvin lyhyessä ajassa, mikä näkyy työelämässä. Reilut sata vuotta sitten tieto ja taito siirtyivät äidiltä tyttärelle ja isältä pojalle ja tämä oppimisvauhti riitti. Nyt yhden ihmisen työuran aikana on opittava yhä enemmän uusia taitoja, koska uusia vaatimuksia ilmaantuu nopealla vauhdilla.

Arikoski ja Sallinen (2007, 7) toteavat muutoksen johtavan ajattelun ja käyttäytymisen muuttumiseen ja siten muutoksen perusta on oppiminen. Tämän määritelmän mukaan muutos ei siis ole esimerkiksi tietojärjestelmän vaihtaminen toiseen. Arikoski ja Sallinen pitävät keskeisenä ihmisen ajattelun ja käyttäytymisen muuttumista uuden tietojärjestelmän vaihdoksen myötä. Ei riitä, että ihminen alkaa käyttää uutta järjestelmää vaan hänen täytyy hyväksyä muutos myös tunne tasolla. Yksilön muutos on kaiken organisatorisen muutoksen ydin: muuttuminen käy vaikeaksi ilman syvää ymmärrystä yksilöllisestä tavasta muuttua (Erämetsä, 2003, 23). Ilman yksilön muutosta ei tapahdu yhteisön muutosta.

Yksilö ajattelee muutosta sekä sydämellä että aivoilla. Aivot käsittelevät muutosta faktoina ja tosiasioina rationaalisesti, järkeen perustuvasti. Tällöin näyttöön pohjautuva muutosjohtaminen liittyy faktoihin. Järjen ohella yksilö suhtautuu muutokseen tunteella. Positiiviset ja negatiiviset tunteet vaihtelevat muutosprosessin eri vaiheissa. Eri tunnetilat voivat pysäyttää yksilön paikoilleen ja jopa äärimmillään yksilö voi menettää toimintakykynsä. Sen vuoksi muutostilanteet ovat hyvinkin kuluttavia. Erämetsä (2003, 98–99) kuvaa muuttumista rankkana kestävyyslajina, jota ei ole tarkoitettu huonokuntoisille. Mistä tämä johtuu? On luonnollista, että muutos-tilanne herättää yksilössä epävarmuuden tunteita. Jos ihmisen turvallisuuden tunne on uhattuna, se ei toimi johdonmukaisesti. Kielteisiä tunteita voidaan selittää muutoksen tuomilla negatiiviseksi koetuilla vaikutuksilla omaan työhön. Usein negatiiv-

visen käyttäytymisen taustalla ovat myös yksilön arvot ja niiden kyseenalaistaminen. (Stenvall & Virtanen, 2007, 94) Hokkanen ja Strömberg (2003, 78–79) lisäävät vielä tähän yksilön pelon siitä, että ei opi esimerkiksi uutta järjestelmää ja tämän vuoksi menettää kasvonsa työtovereiden keskuudessa tai että muutos tekee heidät täysin tarpeettomaksi.

Tunneperäisyys muutoksessa aiheuttaa usein ennakoimatonta käyttäytymistä. Halu ja tarve säilyttää hallinnan tunne ja usko siihen, että omilla teoilla voidaan vaikuttaa asioihin, on ihmisen ajattelulle ja toiminnalle tyypillistä. Muutostilanteessa yksilö joutuu tilanteeseen, jossa hän on passiivinen tiedon vastaanottaja. Hänellä ei olekaan mahdollisuutta vaikuttaa tilanteeseen. Tämä aiheuttaa epävarmuutta ja turvattomuutta. Yksi seuraus saattaa olla takertuminen esimieheen tai yhteisöön. Tämä liittyy yksilön turvallisuushakuisuuteen. Muutokseen liittyvässä epävarmuudessa syntyy tarve sille, että jollakin toimijalla, esimerkiksi esimies tai yhteisö, on edellytyksiä selviytyä tilanteesta. (Stenvall & Virtanen, 2007, 95)

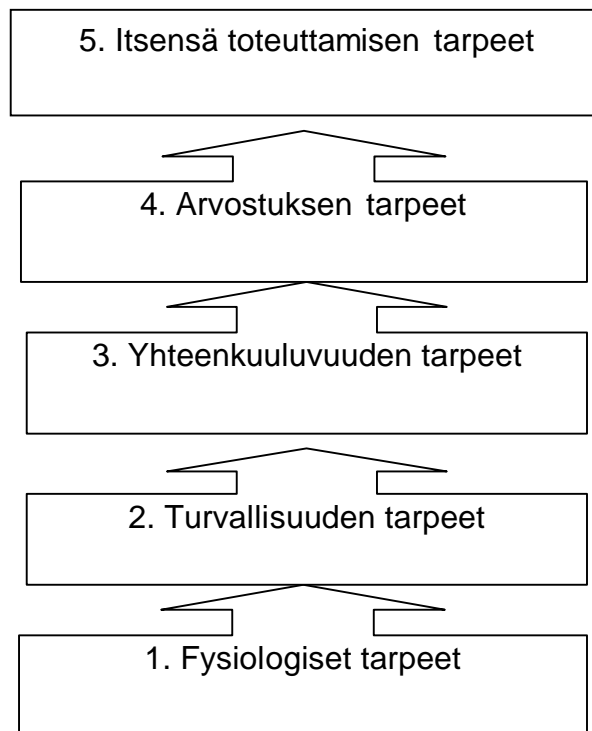
Ihmisellä on myös tapa kieltää faktat ja pitää toivoa yllä myös silloin, kun faktat eivät anna siihen aihetta. Tämä on myös yksi tunneperäinen reagoititapa. Yhteisöllä saattaa olla käsitys, että vielä on mahdollisuus palata vanhaan. Myös niin sanotut pako- ja taistelureagoinnit voivat olla tunneperäisiä. Stenvall ja Virtanen (2007, 95) määrittelevät pakoreagoinnin siten, että se tarkoittaa suhtautumista, jossa uskotellaan, että muutos ei koske itseä lainkaan ja tällöin muutoksen kohteena olevassa yhteisössä siitä ei puhuta. Taistelureagoinnissa käyttäytyminen on heidän mukaan korostuneen aggressiivista ja pienetkin asiat tuottavat voimakkaita impulsseja.

Tunneperäisyys vaikuttaa vahvasti vuorovaikutuksen edellytyksiin. Jos tunnetilaso on korkea, voi viestien ja tietojen vastaanotto olla vaikeaa. Esimerkkinä voidaan pitää yleistä tilannetta, jossa esimies kertoo tulevasta muutoksesta. Tieto muutoksesta käynnistää yksilössä ajatteluprosesseja. Hän käy läpi itseään koskevia peruskysymyksiä: Miten tämä vaikuttaa minun työhöni? Tarvitaanko työpanostani tulevaisuudessa? Mitä minä lopulta haluan työltäni? Jaksanko tämän muutoksen aiheuttaman tilanteen? Tilanne, jossa tietoa on annettu, on ollut yksilön kannalta hyvin tunneperäinen, joten osa tiedoista on jäänyt kuulematta. Myöhemmin yksilö ko-

kee, että hän ei ole saanut kaikkea tietoa muutoksesta, vaikka esimies sanoo, että kaikki tieto on annettu. (Stenvall & Virtanen, 2007, 95–96, Sundvik toim., 2006, 122)

2.2.1 Maslow'n tarvehierarkia

Virtapuro (Sundvik toim.2006, 124 - 125) selvittää yksilön käyttäytymistä muutostilanteessa Maslow'n tarvehierarkian eli motivaatioteorian avulla. Maslow'n mukaan ihmisen tarpeet ja motiivit ovat hierarkisesti järjestyneet. Toiset tarpeista ovat voimakkaampia kuin toiset. Alimman tason tarpeet ovat tärkeimpiä. Ne täytyisi olla ensin tyydyttyneitä ennen seuraavien tasojen tarpeiden tyydytystä.(Kuvio 2)



Kuvio 2. Maslow'n tarvehierarkia

Peruselämäntilanteessa suomalaisessa yhteiskunnassa yksilön perustarpeet, fysiologiset ja turvallisuuden tarpeet ovat tyydytetyjä. Muutostilanne tuo mukanaan epävarmuutta, koska muutostilanne saattaa uhata hyvinkin itsestään selviä ja varmoja asioita, tarvehierarkian alempia tarpeita. Tieto muutoksesta saattaa tarkoittaa Maslow'n hierarkiassa nopeaa kolmen tai neljän pykälän laskua motivaatiotasossa. Tästä johtuen yksilö ei enää pidä tärkeänä hierarkian ylemmän tason tarpeita, muista

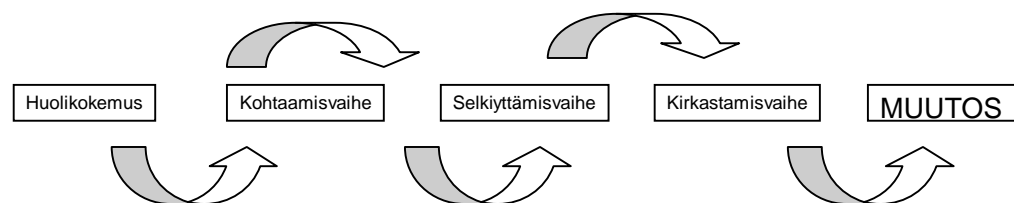
ihmisistä tai työn tuloksesta, vaan huomio siirtyy alemman tason tarpeisiin eli itseen ja omaan turvallisuuteen ja hyvinvointiin. Kun oma hyvinvointi on uhattuna, jää muiden hyvinvointi toisarvoiseksi. Virtapuron (Sundvik toim., 2006, s. 123–124) mukaan tämän takia muutostilanteessa pitääkin pyrkiä reagoimaan oikein. Maslow'n teoriaa hyödyntäen muutostilanteessa "oikeanlaisella reagoinnilla" tarkoitetaan niitä asioita, jotka lisäävät yksilön turvallisuuden ja varmuuden tunnetta, jolloin näiden alempien tarpeiden täyttymisen myötä on mahdollista kiinnittää huomioita enemmän ylemmän tason tarpeisiin, kuten yhdessä tekemiseen ja menestymiseen omissa työtehtävissä. Ensiksi on siis selvitettävät asiat, jotka aiheuttavat epävarmuutta, jotta niihin voidaan reagoida.

2.2.2 Muutosdynamikka

Henkilöstön muutosdynamikan tunnistaminen on keskeinen osa muutosprosessin hallintaa. Stenvallin ja Virtasen (2007, 97) mukaan muutosdynamikalla tarkoitetaan yksilöiden muutostilanteessa kohtaamaa emotionaalista-kognitiivista prosessia, joka luo perusedellytyksiä organisaation ja työyhteisön muutosprosessin hallitsemiseksi. Yksilöille henkilöstön muutosdynamikka on haaste. Yksilöltä voidaan vaatia taitoja ja organisaatiokäyttäytymistä, jotka heijastavat vastuullista ja toiset huomioivaa toimintaa muutostilanteessa. Yksilön itsetietoisuus, itsetuntemus, on merkittävä muutokseen vaikuttava seikka. Ihminen muokkaa omaa toimintaansa havainnoimalla muiden toimintaa. Sen vuoksi on muutosdynamikan kannalta tärkeää yksilön itsehallinta ja itsetuntemus. Yksilö oivaltaa muutosprosessissa jotakin uutta ja ainutlaatuista. Muutosdynamikka kuvaakin sitä, miten yksilö oppii muutosprosessissa.

Jotta muutos voidaan toteuttaa, on työyhteisö saatava sitoutumaan muutokseen ja ymmärtämään sen tarpeellisuus. Tämä on välttämätöntä. Yksilön ja yhteisön on käytävä läpi muutokselle välttämättömän epäilyn, vertailun, mahdollisuuden ja uhkatekijöiden vuoropuhelua. Kun nämä on käyty läpi, voidaan muutos kohdata. Se tapahtuu joko pakonomaisesti, mukautuen tai uutena mahdollisuutena. (Stenvall & Virtanen, 2007, 95–96)

Yksilöllinen muutosdynamikka (Kuvio 3.) lähtee liikkeelle *huolikokemuksen* kautta. Tämä aiheuttaa tarpeen muutokselle. Yksilön täytyy kokea huolta tämän hetkestä tilanteesta. Esimerkiksi hän kokee, että hän ei selviä tästä tai tämä asia on pystyttävä tekemään helpomminkin. Silloin herää ajatuksia vaihtoehtoisista toimintamalleista. Stenvallin ja Virtasen (2007, 97) mukaan huolikokemus ilmentyy emootioina, kuten levottomuutena, apatiana, vihana, pettymyksenä tai eriaisteisena turhautumisena. Vaihetta, jossa muutos aletaan hyväksyä, kutsutaan *kohtaamisvaiheeksi*. Yksilön asenne alkaa muuttua alttiiksi muutokselle, mutta aikomusta muutoksen toteuttamiseen ei ole vielä syntynyt. Yksilö tarvitsee tukea ja ohjausta tässä muutokseen valmistautumisen vaiheessa. Tässä vaiheessa auttaa esimerkiksi muutoksen tavoitteiden selkiyttäminen. *Selkiyttämisvaiheessa* syntyy sitoutuminen muutosaikomuksiin. Yksilö on valmis työstämään muutosta omista lähtökohdista käsin. Muutosta perustellaan itselle ja jopa muille. Selkiyttämisvaiheessa kommunikaatiomahdollisuuksilla on tärkeä rooli. Tässä vaiheessa yksilölle tulee tarve käydä muutosta läpi, selkiyttää oma roolinsa tilanteessa ja muiden roolit muutoksessa. Muutosvastarinta alkaa murentua *kirkastamisvaiheessa*. Ideat ja suunnitelmat muutoksesta ja muutoksen tavoitteet kirkastuvat tässä vaiheessa. Lopullinen tila, *muutos*, on uuden tilanteen sisäistämistä ajatuksissa ja toiminnoissa.



Kuvio 3. Yksilön muutosdynamikka.

2.2.3 Asenne

Yksilön käyttäytymistä voidaan tarkastella useasta eri näkökulmasta. Yksi näkökulma käyttäytymiseen on yksilön asenne. Yleisesti asenne sanaa käytetään kuvaamaan ihmisen tapaa reagoida eri asioihin. Asenne nähdään joko positiivisena tai negatiivisena, jollain on "hyvä asenne".

Asennetutkimuksen mukaan asenne on yksilön tapa suhtautua tiettyyn asiaan tai kohteeseen. Yksilön asenne nähdään pysyvänä ja johdonmukaisena. Juuti (2006, s.23) kuvaa asenne käsitettä näin:

"Asenne on henkinen valmiustila, joka on organisoitunut kokemuksen kautta, ja tällä valmiustilalla on ihmisen käyttäytymistä dynaamisesti ohjaava vaikutus."

Asenne kuvaa yksilön sisäisiä kognitiivisia prosesseja ja vaikuttaa yksilön toimintaan. Asenteet ovat valmiuksia reagoida johonkin myönteisesti tai kielteisesti. Kohde voi olla henkilö, tilanne, asia ja niin edelleen. Asenteet aiheuttavat pysyvyyttä käyttäytymiseen ja ohjaavat yksilön käyttäytymistä. Asenteet muuttuvat hitaammin kuin motivaatio, mutta eivät niin hitaasti kuin yksilön arvot. (Juuti 2006, s. 23–24)

Juutin (2006, 24) mukaan asenteet muodostuvat kolmesta komponentista:

- affektiivinen (tunnetasoinen) komponentti
- kognitiivinen (tiedollinen) komponentti
- toimintavalmius.

Affektiivinen komponentti koostuu niistä tunteista, joita henkilöllä on tiettyä kohdetta kohtaan. Tämä ilmaistaan usein joko pitämisenä tai inhona, miellyttävänä tai epämiellyttävänä, hyvänä tai pahana. Affektiivinen komponentti liittyy kohteen arviointiin. Myös rakkauden ja vihan ynnä muiden tällaisten tunteiden ilmaukset kuuluvat tähän.

Kognitiivinen komponentti koostuu niistä tiedoista, joita henkilöllä on tietystä kohteesta. Tätä asenteiden kognitiivista komponenttia kutsutaan usein mielipiteeksi. Tiedot perustuvat usein aiempiin kokemuksiin, koulussa saatuihin oppeihin, huhuihin, ennakkoluuloihin ynnä muihin.

Se, miten henkilö aikoo käyttäytyä tietyssä tilanteessa, liittyy *toimintavalmiuteen*. Molemmat edellä mainitut, affektiivinen ja kognitiivinen komponentti, vaikuttavat toimintavalmiuteen. Tämä saattaa näkyä sillä tavalla, että henkilöllä on negatiivinen tunnelataus tiettyä kohdetta kohtaan, hän jopa tiedostamatta kerää kielteistä infor-

maatiota tästä kohteesta ja on valmis käyttäytymään kielteisesti tätä kohdetta kohtaan.

Juutin kuvaamat asenteiden muodostavista komponenteista selvittävät hyvin yksilön käyttäytymistä eri tilanteissa. Muutoksessa asenne uuden oppimista kohtaan on hyvin ratkaiseva. Yksilöiden asenteet luovat lähtökohdan muutokselle, esimerkiksi kuinka voimakkaana muutosvastarinta esiintyy. Jos asenne muutosta ja uuden oppimista vastaan on kovin negatiivinen, yksilö saattaa alkaa kerätä tietoa, miksi muutos on huono ja toimintavalmius esiintyy muutosvastarintana. Sen vuoksi muutoksessa tiedon antaminen on hyvin tärkeässä asemassa. On selvää, että jos tietoja ei anneta tarpeeksi ja huhuja pääsee liikkeelle, negatiivinen asenne muutosta kohtaan voimistuu. Asteiden muutos on kuitenkin mahdollinen, mutta muutos on hidas. Jos henkilö on omaksunut negatiivisen asenteen muutoksia kohtaan, siitä on saattanut tulla jo osa hänen persoonaansa. Sen vuoksi hyvin varhaisessa vaiheessa muutoksesta informoiminen ja positiivisen tiedon antaminen auttaa muutosvastarinnan tasoittamisessa. (Juuti 2006, s. 23–25)

2.3 Muutosvastarinta

Ihmisellä on aina halu säilyä hengissä ja turvata oma tulevaisuus. Ahdistus on ihmisen luonnollinen reaktio, kun hän havaitsee olevansa vaarallisessa tai uhkaavassa tilanteessa. Henry Honkanen (2006, 255) kuvaa tätä muutoksesta johtuvaa reaktiota näin:

"Puolustusmekanismilla tai defenssillä tarkoitetaan sellaista psyykkistä prosessia, jonka avulla ihminen puolustaa itseään ahdistusta tuottavilta tilanteilta tai mielikuvilta ja jonka avulla hän pyrkii säilyttämään vakaan ja johdonmukaisen kuvan itsestään."

Virtapuron (Sundvik toim., 2006, s.119) mukaan muutosvastarinta terminä ohjaa mielikuvan taisteluun ja puolustautumiseen ja antaa kenties harhaanjohtavan kuvan siitä, että toiminnan takana olisi tietoisia valintoja ja jopa jonkinlaisia toimintastrategioita. Virtapuro pohtii myös mistä muutosvastarinnassa on oikein kyse. Onko kyse varsinaisesta muutoksen vastustamisesta vai onko kyse inhimillisestä ja ihmi-

selle luonteenomaisesta reaktiosta? Ihmisen syvimpään olemukseen kuuluu tarve säilyttää jotain meille tuttua, vaikka se ei olisikaan selviytymisen kannalta välttämättöntä.

Terve muutosvastarinta kehittää edistystä. Kriittisyys ja kyseenalaistaminen muutosvastarinnan muodossa palvelevat oikein hyödynnettyinä yhteisöä suuresti. Muutosta voidaan ajatella prosessina, jossa muutosvastarinnan tehtävä on muokata prosessia paremmaksi. (Erämetsä, 2003, 98–99)

Stenvall ja Virtanen (2007, 100–101) haluavat nähdä muutosvastarinnan myönteisenä, positiivisena ja luonnollisena asiana vaikka muutosjohtajan näkökulmasta asia näyttääkin muutosta hidastavana ja hankaloittavana. Muutosvastarinta kertoo muutoksen olevan vaikuttava. Se kertoo tunneperäisistä reaktioista, joita muutosdynamiiikka edellyttää, jotta muutos etenee. Yksilö ymmärtää, että on tapahtumassa asioita, jotka vaativat uudistumista ja edellyttävät kehittymistä sekä vanhasta luopumista. Toiseksi muutosvastarinta kertoo, että yksilöllä on organisaatiossa jotain niin tärkeää, että siitä halutaan pitää kiinni. Tämä kuvaa myös yksilön kykyä sitoutua toimintaan. Kolmanneksi muutoksen vastustaminen, kritisointi, saattaa tuoda esille asioita, jotka tekevät muutoksesta vieläkin paremman.

Tyypillistä muutosvastarinnalle on uuden asia kieltäminen. Se ilmenee käyttäytymisessä ja argumenteissa eri tavoin. Yksilö saattaa alkaa väittää muutoksen olevan turha, se ei tuo mitään uutta ja se ei tule koskaan toimimaan hyvin. Toisinaan muutosvastarinta saattaa ilmetä aggressiivisuutena. Se saattaa ilmetä epäonnistumisen lietsontana ja se kohdistuu yleensä henkilöön, joka tuo muutoksen organisaatioon. Etsitään syntipukki tapahtumalle. (Stenvall ym., 2007, 100 – 101)

Stenvall ja Virtanen (2007, 100) kuvaavat teoksessaan Jarrettin (2004) ajatuksia siitä, että muutosvastarinta perustuu ikään kuin primitiiviselle huolelle ja pelolle. Tähän liittyen muutosvastarintaa selittävät tuntemattoman pelko ja uuden oppimisen vaikeus. Yleinen näkemys on, että tasapainon järkkäminen selittää muutosvastarintaa.

Stenvall ja Virtanen (2007, 101 - 102) kirjoittavat, että Linesin (2004) mukaan muutosvastarinta voi perustua kolmeen seikkaan. Ensimmäinen yksilöllä voi olla oletus, että toivottavan käyttäytymisen ja nykyisen toimintakyvyn välillä on ristiriita. Yksilö ei tällöin usko kykyynsä selvitä muutoksesta. Toiseksi yksilön odotuksissa ristiriitaa saattaa esiintyä tehtävän suorituksen ja vaikutusten välillä. Yksilö siis ei näe muutoksella olevan vaikutusta. Kolmantena muutosvastarinnan syynä Lines pitää käsitystä muutoksen vahingollisuudesta itselle tai omalle organisaatiolle.

Organisaatiossa saattaa esiintyä myös kielteistä toimintaa, joka vahvistaa negatiivista suhtautumista muutoksiin. Kielteinen toiminta esiintyy mustamaalaamisena, ilkeämielisenä juoruiluna, väärin huhujen levittämisenä ja leimaamisena tai eristämisenä. Joku työyhteisön jäsen voidaan sulkea jollain tapaa muutoksen ulkopuolelle. Kaikki häirintä eri muodoissa on ei-suotavaa käyttäytymistä työyhteisössä. Häirintä voi johtua siitä, että muutosjohtaja ei osaa käsitellä konflikteja tai muutosvastarintaa. Yhteisön muutosreaktiot pohjautuvat yksilöiden asenteisiin ja mielipiteisiin. (Stenvall & Virtanen, 2007, 102 – 104, Hokkanen ym. 2003, 79–82).

Miten sitten käsitellään muutosvastarintaa? Miten esimiehen tulee huomioida muutoksessa mukana olevat?

2.4 Muutoksen johtaminen

Aikaisemmissa luvuissa on käsitelty muutosta yleisenä käsitteenä sekä sitä mitä muutos on yksilön näkökulmasta ja miten yksilön asenne ja persoonallisuus vaikuttavat ihmisen kokemuksiin. Lisäksi työssä on käsitelty sitä, miten muutos vaikuttaa yksilöön fyysisesti ja psyykkisesti. Nyt keskitytään muutoksen johtamiseen.

Isoja ja pieniä muutoksia tapahtuu organisaatioissa koko ajan. Siksi muutosjohtaminen on pinnalla usein tutkimuksissa ja alan lehdissä. Muutos on jo monissa organisaatioissa arkipäivää, joten Aarinkoivu (2008, 163) ei pidä enää loogisena erotella muutosjohtamista ja päivittäisjohtamista. Hänen mukaan yritysten muutoskyky pohjautuu siihen, että muutoksen johtaminen pitää ymmärtää kokonaisvaltaisena

osana arkista toimintaa. Drucker (1999, 89–90) on teoksessaan samoilla linjoilla Aarnikoivun kanssa. Muutoksia ei voi hallita, ne ovat väistämättömiä. Muutosten väistämättömyys on hyväksyttävä. Tämä alkaa olla jo selvää ihmisille. Vaikka ajatus siitä, että muutoksia ei voida enää vältellä vaan se on osana arkea, on selkiytynyt, muutokseen suhtaudutaan kuitenkin negatiivisesti. Niitä pitäisi siirtää kauemmas tulevaisuuteen ja parempi, jos kaikki pysyisi ennallaan. Aarnikoivu (2008, 164) ei näin käytäkään termiä muutosjohtaminen vaan muutoksen johtaminen.

Muutoksen johtaminen voidaan jakaa tyypillisesti neljään vaiheeseen (Aarnikoivu, 2008, 164): valmistelu, suunnittelu, toteutus ja vakiinnuttaminen. Valmisteluvaiheessa luodaan kokonaisnäkemys muutoksesta ja sen vaikutuksista. Tässä vaiheessa pohditaan organisaation lähtötilannetta ja riskejä sekä konkretisoidaan muutoksen tavoitteet. Valmisteluvaiheessa vastataan kysymyksiin, miksi, miten ja mitä. Suunnitteluvaihe kohdistuu toteutukseen ja muutoksen keinojen ja läpimenon suunnitteluun. Tässä vaiheessa on olennaista ottaa henkilöstö mukaan suunnitteluun. Tämä helpottaa heidän sitouttamista muutokseen. Esimies antaa muutokselle lähtökäskyn, jolloin siirrytään toteutusvaiheeseen. Tässä vaiheessa luodaan perusta muutokselle. Vakiinnuttamisvaiheessa muutoshankkeen hyödyt realisoituvat. (Aarnikoivu, 2008, 165)

2.4.1 Yksilön johtaminen muutoksessa

Ilman pätevää asioiden johtamista muutos ei onnistu. Jos asioiden johtamista ei hoideta kunnolla, tilanne voi johtaa kaaokseen. Kuitenkin suurempana haasteena on ihmisten johtaminen. Ihmiset on saatava motivoitumaan, muuttamaan toimintatapaan, oppimaan uutta ja erottaa heidät muutoshaluttomuudesta. (Kotter, 1996, 26)

Jotta muutosjohtaja kykenee saamaan ihmiset mukaan muutokseen, hänen on kohdattava jokainen yksilönä. Hänen on otettava huomioon sekä fyysinen että psyykinen puoli ihmisestä ja pidettävä huolta, että konkreettisen muutoksen ohella välillä kysytään, miltä yksilöstä tuntuu.

Jokainen ihminen on oma persoonansa. Jokaisella on pysyviä asenteita, joiden muuttaminen on pitkä prosessi. Ihmisen toiminnan ja siihen vaikuttavien tekijöiden tunteminen on tärkeää toiminnan kehittämisen kannalta. Jos haluaa johtajana viedä muutosprosessin kunniakkaasti läpi, työ on täytynyt aloittaa jo johtajan paikalle astuttaessa.

Muutosta johtaessa yksilön tunteet on osattava ottaa huomioon, oli tämä sitten huolikokemusvaiheessa tai selkiytymisvaiheessa. Useita ihmisiä koskevassa muutostilanteessa on kyse yksilöistä, jotka saattavat jokainen olla eri vaiheessa muutosta psyykkisesti ja näin käyttäytyvät tunteineen hyvinkin epäloogisesti. Koska esimies johtaa ryhmää eikä yhtä ihmistä, tilanne voi olla hyvinkin mutkikas. Arikosken ja Sallisen (2007, 17) mukaan ryhmän toimintaa on vielä vaikeampi ennakoida kuin yksilön käyttäytymistä. He näkevät yhteyden esimiehen kyvyssä ymmärtää ryhmän dynamiikkaa ja hänen kyvyssä viedä ryhmä muutoksen läpi. Esimiehen on kyettävä huomioimaan henkilöstön tunteet ja onhan hänellä itselläänkin tunteet. Miten sitten ryhmän muutosta johtaessa tulisi huomioida yksilö? Mistä esimiehelle, jäljempänä muutosjohtaja, löytyvät riittävät voimavarat toimia useassa roolissa muutostilanteessa?

Voidaan nähdä, että muutosjohtajalla on kolme eri roolia muutostilanteessa: muutoksen kokija, työntekijän muutoksen ymmärtäjä ja tulevaisuuteen valmistautuja. Ensinnäkin muutosjohtajan täytyy käydä läpi oma muutosprosessinsa. Parhaiten se käy, jos muutosjohtajalla on mahdollisuus tietää muutoksesta ennen työntekijöitään. Hänellä on aikaa käydä läpi omat pelkonsa, vihaansa, surunsa ja ilonsa tulevan muutoksen suhteen. Kun muutosjohtaja on käynyt omat tunnetilansa läpi, hänellä on enemmän valmiuksia ymmärtää, myötäelää ja johtaa työntekijöidensä muutosta. Tärkeää on myös tiedostaa, että muut ”tulevat perässä”. Heille pitää pyrkiä suomaan tarvittava aika käydä kaikki tunteet pelosta iloon läpi. Muutosjohtajan

tulee pystyä ennakoimaan, mitä muutoksen aikana tulee tapahtumaan. Tällöin muutoksen tuomat vaikutukset ja ihmisten reaktiot eivät tule täysin yllätyksenä. (Arikoski & Sallinen, 2007, 83–84)

Muutosjohtajan pitää suunnata oma toimintansa kohti muutosta ja samalla tukea työntekijöiden suuntautumista kohti muutosta. Sekä muutosjohtajalta että työntekijöiltä tarvitaan tänä päivänä muutososaamista. Esimiehen kohdalla muutososaaminen on kriittistä, koska hänen tulee omalla esimerkillään johtaa muutosta ja samalla hän on itse muutoksen kohteena. Muutosjohtajan viedessä muutosta läpi arjessa, hänen tulee tiedostaa muutokseen sisältyvät vaiheet ja samalla sopeuttaa oma toimintansa muutosvaiheen mukaisesti. Kun muutosjohtaja tunnistaa eri vaiheet, hän pystyy tehokkaasti vaikuttamaan alaisiinsa muutoksessa. (Aarnikoivu & Sallinen, 2008, 175)

Liikaa ei voida korostaa muutoksen vaikutusta yksilöihin. Muutosjohtajan on hyvä pohtia sitä, mikä merkitys yksittäisten työntekijöiden muutoskokemuksilla on. On myös mietittävä, miltä muutos näyttää yksittäisen työntekijän silmissä. Työlleen omistautunut pitkäaikainen työntekijä saattaa muuttua vihamieliseksi vastustajaksi ja pitää esimiestään vihollisena. Tällaiset tunneperäiset ja irrationaaliset reaktiot kuluttavat eniten muutosjohtajien voimavaroja. Yhden henkilön käytös saattaa aiheuttaa koko työyhteisölle vaikeasti käsiteltäviä konflikteja. Yksilö, joka käsittelee muutosta voimakkaasti tunteilla, voi olla este muillekin käsitellä muutoksen faktoja. Muutosjohtajan on kohdattava tunneperäinen käyttäytyminen maltillisesti ja faktoihin pohjautuen. Muutosjohtajan on ymmärrettävä, että nämä voimakkaatkin reaktiot kuuluvat yksilön muutoksen läpikäymiseen. (Stenvall & Virtanen, 2007, 94–96)

Elämyksellisyydestä syntyy oivaltaminen ja uuden oppiminen. Muutosjohtajan on hyvä huomioida, että uuteen toimintatapaan siirryttäessä pitkään talossa olleella saattaakin kestää pidempään oppia pois vanhasta. (Arikoski & Sallinen, 2007, 51) Muutosjohtajalta edellytetään tunneperäistä tukea muutoksessa. On osattava asettua toisen asemaan. Varsinkin muutoksen alkuvaiheessa on huomioitava tunneperäisyyden voimakas vaikutus esimerkiksi yksilön viestien ja tiedon vastaanottami-

seen. Se voi olla hyvinkin vaikeaa. Tässä voimme palata jo aikaisemminkin mainittuun kuviteltuun tiedon pimittämiseen. Voimakkaassa tunnetilassa oleva yksilö ei yksinkertaisesti vastaanota johtajan kertomia faktoja ja myöhemmin kokee jääneensä ilman tarpeellista informaatiota ja näin on vahvasti sitä mieltä, että asioita ei ole kerrottu. Muutosjohtajan on tiedostettava tämä ja muistettava toistaa asioita tarvittaessa. (Stenvall & Virtanen, 2007, 95–96)

Toisten ihmisten tunteiden ymmärtäminen edellyttää omien tunteiden kuuntelemista ja tuntemista. Jotta muutosjohtaja, ja mielestäni yleisesti esimiestehtävissä oleva, voi menestyä tehtävässään ihmisten ja osaamisen johtamisessa, hänellä täytyy olla tunneälyä. Tunneälyllä tarkoitetaan muun muassa omien tunteiden tiedostamista. Omat tunteet on opeteltava tunnistamaan jo niitä koettaessa. Tämä kehittää itse-tuntemusta. Jos ihminen ei ymmärrä ja tunnista omia tunteitaan, hän on usein niiden armoilla. Esimerkiksi vihan, kiukun, pettymyksen ja muiden kielteisten tuntemuksi-en käsittelemisen taito auttaa ihmistä selviytymään niistä helpommin. Jos pystyy tunnistamaan itsessään nousevan kiukun ja osaa käsitellä sitä, on helpompi sallia itselleen pettymyksen, vihan ym. tunteita. Silloin näitä tunteita vastaan ei tarvitse kamppailla ja energian voi käyttää muuhun, kehittävämpään toimintaan. Tunneälyn avulla ihminen pystyy sitoutumaan asettamiinsa päämääriin. Pitkäjänteisyyden ja itsekurin kehittämiseksi ihminen tarvitsee kykyä hallita tunteitaan. Tämä ei päde vain negatiivisiin tunteisiin. Kun jonkun etapin saavuttaminen tuottaa mielihyvää, voidaan mielihyvän saantia siirtääkin tulevaisuutta kohti, jotta nousu vielä korkeammalle etapille pääsee toteutumaan. (Petäjä 2002, 17–18)

Avoin, rehellinen vuorovaikutus esimiehen ja alaisten välillä luo hyvän pohjan koko yhteisön toiminnalle. Jos esimies on saanut aikaisemmalla toiminnalla yhteisön luottamuksen puolelleen, on yhteisön helpompi asennoitua positiivisesti ja luottavaisin mielin muutokseen. Kun yksilöillä on positiivinen asenne esimieheensä, viesti muutoksesta ei vaikuta heihin voimakkaasti. Jos taas yksilö ei pidä esimiehestään, on hänen turha yrittää muutoksen kynnyksellä muuttaa negatiivisia asenteita positiivisiksi.

Toisen luvun toisessa alaluvussa puhuttiin muutosdynamiikasta. Jotta muutosjohtaja kykenee edistämään yksilölähtöistä kriittistä reflektointia ja oppimista, hänen on ymmärrettävä muutosdynamiikkaa. Hyvän muutosprosessin pitäisikin seurata yksilöllistä muutosdynamiikkaa. Ensiksi luodaan huolta nykytilanteesta, sitten tuetaan muutoksen kohtaamista ja selkiyttämistä ja lopuksi kirkastamista. Tämä olisi hyvä miettiä jo uudistamista suunniteltaessa. (Stenvall ym.2007, 95–96)

2.4.2 Muutosvastarinnan kohtaaminen

Kun kyseessä on usean ihmisen kohtaamasta muutoksesta, syntyy muutosvastarintaa. Muutosjohtajan on valmistauduttava tähän. Muutoksessa työntekijöiden käsitys oman työyhteisön lojaalisuudesta ja oman työn arvostamisesta järkkyy. Muutostilanne vaatii usealta, jopa kaikilta joustamista ja ylimääräistä panostamista työhön. On mietittävä, mitä työyhteisö, organisaatio, voi antaa vastineeksi tästä ylimääräisestä joustosta. Muutosta voidaan tukea esimerkiksi palkitsemisjärjestelmällä. Uusi etuus tai muu voi vähentää muutosvastarintaa. (Stenvall & Virtanen, 2007, 102–103)

Kohdattaessa muutosvastarintaa on vältettävä suoraviivaista reagointia. Muutosvastarintaa käsiteltäessä eduista ja tavoitteista käytävä keskustelu auttaa löytämään kaikkia hyödyttäviä ratkaisuja. Muutosjohtajan on tunnistettava ja tunnustettava ongelmat avoimesti. Koulutuksella ja avoimella tiedottamisella on mahdollista vähentää ongelmia. Muutosjohtajan on huomioitava jokainen ihminen yksilönä, jalkauduttava työntekijöiden joukkoon ja tutustuttava heihin, jotta voidaan löytää jokaiseen yksilöön sopiva johtamistapa. Eri toimijoita on johdettava eri tavoin. Tässä auttaa henkilöstön tunteminen. Muutosjohtajan on luotava positiivista henkeä, kannustettava, vahvistettava jokaisen osaamista ja annettava mahdollisuus onnistua muutoksessa. Ennen kaikkea hänen on toimittava esimerkkinä. Jos muutosjohtaja ei itse ole vakuuttunut muutoksen tarpeellisuudesta, hän ei kykene viemään muutosta läpi. (Stenvall & Virtanen, 2007, 103)

Muutos vaatii muuttumista, mikä on vaikeaa, niin yksilölle kuin organisaatiollekin. Pelko uudesta ja hallitsemattomasta hillitsee muutoshalukkuutta tehokkaasti. Tästä

syntyvät myös vastavoimat. Vastavoimien kääntäminen muutoksen puolelle on todellinen haaste muutosjohtajalle. Taitava muutosjohtaja osaa kääntää muutosvastarinnan voitoksi. Tämä käänös on hänen vastuullaan. Vastarintaan on puututtava nopeasti, kuten kaikkiin ilmeneviin ongelmiin. Asioista ja varsinkin ongelmista on käytävä vuorovaikutteista keskustelua ja on osattava herättää luottamusta. Muutoksen kanavoiminen positiiviseksi voimaksi, joka vaikuttaisi jatkuvasti organisaatiossa, on yksi vaikeimpia asioita. Hyvän johtajan on näytettävä mallia. Hyvä johtaja on mukava, jäməkän asiallinen, innostunut asiastaan ja hän myös osaa ottaa muutoksen ”asiallisesti”. (Stenvall & Virtanen, 2007, 103, Takala, 2001)

2.4.3 Kumppanuusjohtaminen

Huono johtaminen ja esimiestyö näkyvät organisaation huonona tai tyydyttävänä tuloksena ja työntekijöinä, jotka eivät ole tyytyväisiä työhönsä. Pahimmassa tapauksessa jotkut yksilöt, jopa koko yhteisö, voi pahoin. Voidaankin sanoa, että johtaminen on parhaimmillaan yrityksen aito kilpailutekijä.

Johtaminen on aitoa uskomista ihmisessä olevaan hyvään. Hyvä johtaja uskoo alaistensa olevan potentiaalisia kehittymään päämäärien mukaisesti. Hän on myös valmis panostamaan siihen, että henkilöstön kehityspotentiaali pääsee oikeuksiin ja siirtyy sitä myöten tekemiseen. Rohkaiseminen on hyvä tapa saada aikaan kehitystä yksilössä. Johtaja ei keskity yksilön puutteisiin vaan voimavaroihin, mikä saa yksilön näkemään mahdollisuutensa ja uskomaan itseensä sekä yrittämään enemmän. Näin yksilö saa onnistumisen kokemuksia, jotka taas kohottavat motivaatiota, joka tukee sitoutumista ja hyvää suoritustasoa. Tällä tavoin Aarnikoivu (2008, 177–178) kuvaa *kumppanuusjohtamista*.

Kumppanuusjohtamista toteuttava esimies kannustaa ja velvoittaa alaisiaan vastuulliseen toimintaan. Hän edistää tavoitteiden saavuttamista eikä salli organisaation näkökulmasta haitallista käyttäytymistä. Kumppanuusjohtamista toteuttava esimies tiedostaa olevansa esimerkki ja käyttäytyy esimerkillisesti. Hän panostaa alaistaitojen kehittämiseen ja sitoutuu kumppanuusjohtamisen mukaan korostamaan yhteisiä

etuja ja yhteisiä tavoitteita. Hän on itse valmis katsomaan peiliin ja olettaa sitä myös muilta. Kumppanuusjohtamista toteuttava esimies välittää aidosti alaisistaan. Hän on läsnä ja kiinnostunut alaisistaan, hän antaa ja vastaanottaa palautetta. Vastuullisena hän arvioi omaa toimintaansa esimiehenä ja pohtii kykeneekö hän toimimaan yhteisön suunnannäyttäjänä ja esimerkkinä.

Kumppanuusjohtamista toteuttava esimies sitoutuu Esimiestyön V8® -malliin:

- Valmenna
- Välitä
- Vaadi
- Viritä
- Vastuuta
- Viesti
- Vuorovaikuta
- Voimaannuta (Aarnikoivu, 2008, 178)

Rohkaisu, kannustaminen, voimavarojen korostaminen, vuorovaikuttaminen, keskusteleminen, kuunteleminen, välittäminen ja kuitenkin vaativa johtaminen on kumppanuutta esimiehen, koko työyhteisön ja yksilön välillä. Kun luottamus esimiehen ja alaisten välillä on kohdallaan, isommatkin muutokset sujuvat hyvässä hengessä.

Tässä luvussa on kuvattu muutosta, muutoksen johtamista sekä yksilön suhtautumista ja reagoimista muutokseen kirjallisuusmateriaalin avulla. Kolmannessa ja neljännessä luvussa tutkitaan muutosta case tapauksen avulla.

3 CASE: LAHDEN MOTONET, TIETOJÄRJESTELMÄN VAIHDOS

Motonet on autovaraosien ja – tarvikkeiden sekä työkalujen erikoisliike. Toiminta alkoi vuonna 1990 Turussa ja on vuosien varrella laajentunut ympäri Suomen. Kesällä 2009 Motonetilla on kuusitoista tavarataloa sekä postimyynti, joka kattaa koko suomen.

Tuotevalikoimaan kuuluu autojen ja moottoripyörien varaosat ja tarvikkeet, erilaiset työkalut, sekä kodin ja vapaa-ajantuotteet puutarhanhoidosta veneilyyn ja ka-

lastukseen. Valikoimista löytyvät varaosat yli 500 erilaiseen automalliin. Tarkastellessa kesällä 2009 tavarataloja oli Turussa, Salossa, Porissa, Vantaalla, Tampereella, Espoossa, Hämeenlinnassa, Lahdessa, Joensuussa, Lappeenrannassa, Kouvolas- sa, Kuopiossa, Vaasassa, Rovaniemellä, Oulussa ja Lohjalla. Seuraava uusi tavaratalo avataan loppuvuodesta 2009 Jyväskylään. Motonet toimii myös mittavana postimyyntiyrityksenä. Liikevaihto vuonna 2008 oli noin 80 milj. euroa ja henkilökuntaa Motonetissa on noin 390 henkeä.

Lahteen Motonet tavaratalo avattiin vuonna 2006. Henkilökuntaa tavaratalossa on 18, kahdeksan naista ja kymmenen miestä. Henkilökunta on jaoteltu tehtävien mukaisesti: kassamyyjä, varaosamyyjä, varastotyöntekijä ja myymälätyöntekijä. Esimiehenä toimii tavaratalopäällikkö. Motonet Lahdessa työskentelee sekä koko-aikaisia että osa-aikaisia työntekijöitä. Osa-aikaiset ovat työssä lähinnä lauantaisin ja tekevät työtä opintojensa ohella.

Huhtikuussa 2009 eteen tuli uuden tietojärjestelmän käyttöönotto. Asiasta tiedotettiin henkilökunnalle jo vuoden 2008 puolella, mutta käyttöönotto siirtyi useaan kertaan. Koulutusta järjestettiin alkuvaiheessa vastuuhenkilöille Helsingissä. Koulutuspäivään osallistuneet opastivat sitten muuta henkilöstöä Lahdessa. Tämä koulutuspäivä järjestettiin hyvin aikaisessa vaiheessa jo ennen kuin koko uusi tietojärjestelmä oli edes kokonaan valmis. Kun uusi järjestelmä otettiin käyttöön, koulutuksen käyneetkin saivat itsenäisesti syventyä ohjelmistoon uudelleen. Ohjelma oli silloin täysin keskeneräinen. Opastus järjestelmään oli pintapuoleinen. Käyttökokemuksen karttuessa eri Motonet -toimipisteissä, koottiin toimintaohjeet ja niistä tehtiin käyttöohje. Viikkoa ennen järjestelmän varsinaista käyttöönottoa kahdelle koneelle asennettiin uusi ohjelma. Siinä jokaisella oli mahdollisuus käydä itsenäisesti tutustumassa uuteen ohjelmaan. Käytännössä järjestelmän käyttö opeteltiin työtä tehdessä. Opettelua helpotti se, että se muistutti tietyiltä osin vanhaa järjestelmää. (Nieminen 2009)

Tavaratalopäällikkö Niemisen mukaan henkilöstö oli tyytyväinen, että käyttöön saadaan ajantasainen ja nykyajan vaatimukset täyttävä järjestelmä. Niemisen mukaan lievää muutosvastarintaa esiintyi, esimerkiksi haluttomuutta opetella uuden

järjestelmän käyttöä. Tämä näkyi halukkuutena vaihtaa työtehtäviä, jotta ei tarvitsisi käyttää uutta järjestelmää. Työilmapiirissä Nieminen ei huomannut suurtakaan muutosta. Muutos sujui hänen näkökulmastaan hyvin ja nyt syksyllä 2009 kaikki ovat tottuneet käyttämään järjestelmää. Parissa päivässä jokainen osasi käyttää uutta järjestelmää niin, että myynti sujui ja kauppa kävi.

Motonetin tietojärjestelmänmuutoksessa tavaratalopäällikkö esimiehenä kävi läpi omaa muutostaan samalla, kun tuki henkilöstöään heidän muutoksessa. Niemisen mukaan häneltä kysyttiin asioita ja kerrottiin ongelmista. Hän auttoi, jos osasi tai sitten yhdessä lähdettiin etsimään vastausta. Usein ongelma oli sellainen, että siinä tarvittiin ohjelmistonhaltijan apua. Ohjelmassa itsessään on viestintäjärjestelmä, jonka kautta saa lähetettyä nopeasti kysymyksiä oikealle henkilölle.

Kysyttäessä Niemiseltä tämän myymälän tämän hetkistä tilannetta syksyllä 2009, hän kertoo toimintojen sujuvan hyvin. Ohjelmistoa kehitetään koko ajan parempaan suuntaan, virheitä korjataan ja puutteita poistetaan. Työilmapiiri on normaalissa tilassa. Voidaankin todeta muutoksen olleen mahdollisuus parempaan palveluun.

Motonetin muutos on tyypillinen toisen asteen muutos. Siinä on kyse tietojärjestelmän eli kassa-, varaosa-, ja varastojärjestelmän vaihdosta uuteen. Tämä muutos ei vaikuta yrityskulttuuriin eikä strategiaan, se vaikuttaa joka päiväiseen työhön. Tällaisen muutoksen onnistumiseen vaikuttaa hyvin paljon se, miten muutos vaikuttaa yksilöön, miten yksilö oppii pois vanhasta ja miten sisäistää uuden järjestelmän käytön. Myös yksilön asenne vaikuttaa voimakkaasti. Nähdäänkö uusi järjestelmä työn tekoa helpottavana ja kehittävänä vai koetaanko se uhkana ja lisävaivana. Motonet Lahden tietojärjestelmän muutoksessa yksilö joutuu opettelemaan uusia taitoja. Tässä valossa muutos on myös ensimmäisen asteen muutos. Ulkopuolisen näkökulmasta tällainen uudistus näyttäisi parantavan työtavan laatua. Miten sitten mukana muutoksessa olevat kokevat sen?

4 KOKEMUKSIA MUUTOKSESSA MUKANA OLEMISESTA

Ajatus tutkimuksen tekemisestä Motonet Lahdessa tuli keväällä 2009, kun olin kuullut tulevasta uudistuksesta. Järjestelmän uudistuksen oli pitänyt tapahtua jo aiemmin, mutta ajankohtaa oli siirretty muutamaan kertaan ja varmuutta uuteen järjestelmään siirtymisestä ei vielä ollut. Kun lopullinen päätös ja sopimus tutkimuksen tekemisestä tehtiin, oli itse muutos, tietojärjestelmän uusiminen, jo tapahtunut. Pohdin tavaratalopäällikön kanssa, onko tutkimus vielä ajankohtainen, koska muutoksesta on jo muutama kuukausi aikaa. Hän oli kuitenkin sitä mieltä, että tutkimus on vielä ajankohtainen ja olisi hyvä saada tietoa miten työntekijät ovat kokeneet muutoksen näin jälkikäteen katsottuna.

Tutkimuksen aineiston keruu suunnattiin pidempään talossa olleisiin, kokoaikaisiin työntekijöihin. Heillä on pitkä kokemus vanhan järjestelmän käytöstä ja uuden käyttöönotto vaikuttaa heidän toimintaansa pysyvämmiin. Haastateltavat ilmoittautuivat vapaaehtoisesti tutkimukseen mukaan. Tavoitteena oli saada mukaan kuudesta kahdeksaan haastattelua, joissa on sekä kassatyöntekijöitä, varaosamyyjiä sekä varaston puolella työskenteleviä. Haastattelut nauhoitettiin, mikä helpotti aineiston käsittelyä ja analysointia.

4.1 Toteutus, otanta ja luotettavuus

Haastattelut toteutettiin 21.8.2009 Motonet Lahdessa yhden päivän aikana. Tilaksi valitsimme yhdessä tavaratalopäällikön kanssa kahvihuoneen vieressä olevan toimistohuoneen, jossa saimme olla rauhassa. Vapaaehtoiset olivat kirjanneet nimensä jättämäni listaan ja heitä olikin yhdeksän kappaletta. Olin varannut aikaa noin puoli tuntia yhtä haastattelua varten. Haastattelut sujuivatkin nopeammin ja keskimäärin yksi haastattelu kesti 15 minuuttia.

Vaikka tavoitteeni olikin haastatella vain kuudesta kahdeksaan henkilöä, ajattelin että yksi ylimääräinen ei haittaa. Haastateltavat olivat sopivasti jakautuneet eri käyttäjärühmiin: kolme kassatyöntekijää, kolme varaosamyyjiä ja kolme varasto-

työntekijää. Lähes kaikki haastateltavat olivat olleet työssä Motonet Lahden avauksesta lähtien.

Haastattelut sujuivat hyvässä hengessä joustavasti. Koin tilanteet mukaviksi keskustelutuokioiksi, joissa kävimme minun aloitteestani ja minun johdollani tutkittavaa aihetta läpi: miten sinä olet kokenut työssäsi tapahtuneen muutoksen. Tilanne oli rauhallinen ja oven ulkopuolelta tulleet äänet eivät häirinneet keskusteluamme. Haastateltavat pystyivät luontevasti ja luotettavasti kertomaan sekä negatiivisia että positiivisia asioita. Työtäni helpotti vielä se, että tunsin lähes jokaisen haastateltavan ja he tunsivat minut. Koska itse muutos hetkestä oli jo neljä kuukautta aikaa, on ymmärrettävää, että muistot ovat jo hieman unohtuneet ja todennäköisesti mielialat ja tuntemukset lieventyneet.

Tutkimusta voidaan pitää luotettavana, kun sillä on saatu luotettavia vastauksia tutkimuskysymyksiin. Se, että tutkimus on suoritettu puolueettomasti ja rehellisesti, vaikuttaa myös luotettavuuteen. Validiteetti kertoo, miten hyvin tutkimus pystyy mittaamaan, sitä mitä sillä oli tarkoitus mitata. Validiteettiin vaikuttaa haastattelututkimuksessa ensisijaisesti se, miten onnistuneita haastattelukysymykset ovat ja miten niillä saadaan vastauksia tutkimuskysymykseen. Sisäinen validiteetti tarkoittaa tutkimustulosten vastaavuutta teoriaosan käsitteisiin. Ulkoisella validiteetilla tarkoitetaan miten pätevä tutkimus on aineiston, tulkintojen ja johtopäätösten välillä, siten että myös muut tutkijat pystyvät tulkitsemaan tulokset samalla tavalla. Reliabiliteetilla tarkoitetaan kykyä tuottaa ei-sattumanvaraisia tuloksia, jotka ovat pysyviä vaikka tulosta mitattaisiin useampaan kertaan. (Heikkilä 1999, 178–179)

Mielestäni haastattelun kysymykset olivat helposti ymmärrettäviä ja jos tunsin että haastateltava oli ymmärtänyt kysymyksen eri tavalla, kysyin tarkentavia kysymyksiä. Pohjana oli haastattelurunko, jonka avulla etsin tutkimuskysymykseen vastauksia, en niinkään suoria vastauksia, kuhunkin kysymykseen

4.2 Tutkimuksen tulokset

Haastattelujen tulokset on koottu yhteenvedoksi teemoittain. Alakappaleiden alussa kuvaan esitettyjä kysymyksiä sekä teeman tavoitteita ja lopuksi tuloksia.

4.2.1 Muutos uhkana ja mahdollisuutena

Ensimmäisen teeman tavoitteena on ollut hakea vastauksia kysymyksiin, jotka kuvaavat haastateltavan kokemusta muutoksesta yksilönä. Millaisena haastateltava on kokenut uuden järjestelmän? Miten muutos on vaikuttanut hänen jokapäiväiseen työhön? Onko työ helpottunut tai vaikeutunut? Mitä ajatuksia uuden järjestelmän käyttöönotto on herättänyt näin jälkikäteen? Miten oma suhtautuminen työhön on muuttunut?

Muutos nähtiin yleisesti mahdollisuutena. Koska edellinen ohjelma koettiin hyvin vanhanaikaiseksi, voisiko sanoa aivan lapsen kengissä olevaksi, muutoksen tarpeellisuutta ei tarvinnut kovinkaan paljoa perustella. Windows pohjaiseen järjestelmään siirtyminen nähtiin mahdollisuutena kehittää ohjelmaa vielä enemmän tulevaisuutta ajatellen. Mitä enemmän järjestelmä kehittyy, sitä enemmän se helpottaa ja yksinkertaistaa jokapäiväistä työtä. Tämä nähtiin todella hyvänä.

Aika, jolloin tieto uuden järjestelmän tulosta tuli ja päivät ennen konkreettista vaihtoa, koettiin uhkana. Tunnettiin jännitystä, paniikkia ja epävarmuutta. Uuden ohjelman koettiin olevan vielä aivan kesken ja ei voitu uskoa, että tämän avulla on mahdollista tehdä töitä sujuvasti. Se herätti myös ärtyneisyyttä ja ihmettelyä. Kun h-hetki oli lähestymässä, ohjelmaa oli vielä muokattu ja uhka alkoi muuttua mahdollisuudeksi.

4.2.2 Tiedonsaanti ja koulutus

Toisessa teemassa on haettu vastauksia tiedonsaannin ja koulutuksen merkityksestä muutoksessa. Miten tiedonsaaminen ja koulutuksen saaminen tai miten niiden puuttuminen vaikuttavat muutoksen etenemiseen yksilöissä. Vastauksia on haettu pe-

ruskysymysten avulla kuten, saitko mielestäsi tarpeeksi tietoa muutoksesta, kuunneltiin sinua ja huomioitiinko mielipiteesi, saitko riittävästi koulutusta ja saitko riittävästi aikaa opetella uuden järjestelmän käyttöä.

Tiedonsaanti koettiin epävarmaksi ja vajaaksi. Ohjelman käyttöönottoajankohta muuttui useaan otteeseen ja se loi epävarmuuden tunteen. Yleisesti koettiin koko henkilöstön, niin esimiesten kuin työntekijöiden, elävän tiedottomuuden tilassa. Uudesta ohjelmasta ei käytännössä tiennyt kukaan mitään, tai hyvin vähän. Odotettiin ilmoitusta sen tulemisesta. Haastateltavat kertoivat, että minkäänlaista koulutusta ei saatu. Vain pari henkilöä oli käynyt toisessa ketjun liikkeessä tutustumassa yhden päivän ajan uuteen ohjelmaan. Koulutuksessa käyneet olivat kokeneet tämän koulutuksen liian lyhyeksi. Heidän tehtäväksi tuli näyttää ohjelman käyttöä muille. Kahdella koneella oli mahdollisuus opetella itsenäisesti ohjelman käyttöä. Ajatuksena oli ollut, että mahdollisuuksien mukaan noin tunti päivässä per henkilö, mutta käytännössä työstä ei voinut irtaantua niin pitkäksi aikaa. Kassalla oli kirjalliset ohjeet, jotka jo ohjelmaa käyttänyt toisen liikkeen kassahenkilö oli tehnyt.

Vaikka koulutuksen määrä oli vähäinen, sitä ei koettu ongelmaksi. Jopa sanottiin, että se ei olisi ollut tarpeellista. Ohjelman tutkiminen itsenäisesti koettiin hyvänä tapana oppia se. Lopullinen oppiminen koettiin tapahtuneen sujuvasti käyttöönoton jälkeen itse työtilanteissa asiakkaiden läsnä ollessa. Siinä joutui toden teolla keskittymään ja etsimään oikea tapa löytää ohjelmasta tarvittavat tiedot. Kassatyössä ohjelman oppiminen sujui työnohella kirjallisten ohjeiden avulla hyvin.

4.2.3 Yksilö ja muutos

Yksilö ja muutos -teemaan on haettu vastauksia muiden teemojen kysymysten pohjalta. Tässä on kuvattu tuloksia sellaisten vastausten pohjalta, joihin on vastattu kuvaten omia niin henkisiä kuin fyysisiä tuntemuksia ja ajatuksia.

Muutos nähtiin olevan tulevaisuuteen tähtäävä. Sitä pidettiin tarpeellisena, jotta pysytään ajassa mukana ja voidaan kehittää asiakaspalvelua. Uuden oppiminen koettiin välttämättömänä, jotta pysytään mukana työssä.

Muutosta edeltävä viikko koettiin rasittavana. Tunnettiin jännitystä, unettomuutta, lievää paniikkia ja epätoivon tunteita: ei tästä tule mitään, tämä ei tule toimimaan. Ei vain itse muutoksen aiheuttamat epävarmuuden tunteet vaan myös ympärillä olevien tunteiden purkaukset vaikuttivat siihen, että tunteet olivat pinnassa tuolloin. Tunteita kuvattiin muutosprosessin aikana melko yhteneväisesti. Aluksi koettiin turvattomuutta ja epätietoisuutta. Heräsi myös kysymyksiä, että mitähän tästä tulee. Kun ajatukseen totuttiin, se alkoi tuntua hyvältä ja välttämättömältä tässä vaiheessa. Kun asia eteni ja tultiin käyttöönottovaiheeseen, asia otettiin vastaan innolla, uutta oppien. Nyt kun ohjelma on opittu, se nähdään työtä helpottavana ja monipuolistavana.

4.2.4 Asenne

Tämän teeman ajatuksena on ollut löytää vastaus siihen, millainen asenne yksilöllä on työhönsä. Onko asenne positiivinen vai negatiivinen? Vastauksia haettiin kysymällä työn hyviä ja huonoja puolia, mitä asioita haluaisi muuttaa työssään ja mistä löytyy motivaatio työhön. Asenteen vaikutus muutoksen onnistumiseen on merkittävä.

Haastateltavien suhtautuminen omaan työhön oli hyvin positiivista. Jokainen löysi useita hyviä puolia omasta työstään ja vain vähän, jos ei ollenkaan negatiivisia puolia. Työssä heitä motivoi muun muassa työkaverit, uuden oppiminen, oman työn jäljen näkeminen, asiakkaat, positiivisen palautteen saaminen, kiitos, työn vapaus/itsenäinen tekeminen, työn varmuus ja haastavuus.

Työilmapiirin he kokivat olevan avoin, leppoisa ja rento. Suhtautuminen esimieheen, työkavereihin ja koko työyhteisöön oli myös hyvin positiivinen. Muutostilanteessa koettiin ilmapiirin vähän kiristyneen ja yleisen jännityksen nousseen. Kuiten-

kin koettiin, että puhallettiin yhteen hiileen. Kaikki olivat saman tilanteen edessä ja muutos oli väistämätön.

4.2.5 Muutoksen johtaminen; esimiehen tuki, vertaistuki

Viimeisessä teemassa on etsitty vastauksia esimiestyöstä muutoksessa. Kysymyksiä esitettiin vertaillen esimerkiksi esimieheltä saatua ja työtoverilta saatua tukea. Lisäksi esitettiin kohdennettuja kysymyksiä esimiehen tuesta muutoksessa ja työtoverin merkityksestä.

Vertaistuki koettiin tärkeimpänä tukena uutta opeteltaessa. Yhdessä asioita ja ohjelmaa läpikäymällä opittiin parhaiten. Kun yksi keksi jotain uutta, se jaettiin muiden kanssa. Työkavereiden kanssa oli myös helppo keskustella ja purkaa tunteita, koska kaikki olivat samassa tilanteessa. Oli helppo ymmärtää toista, kun molemmat kamppailivat samojen ongelmien kanssa.

Esimiehen tukea pidettiin myös merkittävä oman jaksamisen kannalta. Vaikka työkavereilta sai parhaimman tuen, niin esimiehen tuki ilmeni ymmärtäväisyytenä ja ei painostavana. Tunnettiin, että sai ymmärrystä siihen, että ohjelmaa ei opi hetkessä. Työt sai tehdä oman oppimisen tahtiin. Ei vaadittu samaa työtehokkuutta kuin ennen. Ymmärrystä myös toiseen suuntaan löytyi. Esimies oli samassa asemassa uuden ohjelman suhteen. Hänkään ei tuntenut ohjelmaa etukäteen ja opetteli muiden mukana sen käyttöä. Kysyttäessä, olisiko esimiehen pitänyt osata ohjata ja neuvoa enemmän, niin poikkeuksetta vastattiin, että ei. Haastateltavat näkivät sen turhana, koska se ei ole esimiehen työväline, miksi heidän/hänen pitäisikään osata käyttää sitä sujuvammin kuin ohjelmaa pääsääntöisesti käyttävän. Tämä myös kuvasi haastateltavien mielestä sitä, että heidän ammattitaitoonsa luotettiin.

5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Muutoksen laajuus vaikuttaa siihen miten muutos koetaan. Kokemus riippuu myös tilanteesta ja yksilöstä. Jokainen kokee muutoksen omalla tavallaan. Tutkimuksen tuloksista voidaan selvästi nähdä, että jokainen kokee muutoksen, muutosprosessin, oppimisen ja kaiken tähän liittyvän hyvinkin erilaisesti. Vaikka etsittyihin kysymyksiin saatiin hyvinkin yksimielisiä vastauksia, niin tuloksista heräsi kysymys, ovatko nämä kaikki ihmiset olleet samassa tilanteessa mukana. Välillä kuvaukset olivat hyvinkin erilaisia ja jopa päinvastaisia. Kuitenkin lopputulos oli yhtenäinen. Tähän on tietenkin vaikuttanut se, että konkreettisesta muutoksesta oli jo aikaa ja muistikuvat olivat ehkä muuttuneet. Asioita jouduttiin kaivamaan syvältä muistin sopukoista.

Tutkimustuloksissa voidaan nähdä muutosdynamikan vaiheet. Haastatteluhetkellä oli jo päästy lopulliseen tilaan, muutokseen. Uusi tilanne oli sisäistetty ajatuksissa ja toiminnoissa. Koettiin, että nyt jo osataan käyttää uutta ohjelmaa hyvin. Kun oltiin jo turvallisilla vesillä, oli helppo muistella omia tuntemuksia muutoksen vaiheella. Tuloksista voi nähdä huolikokemuksen synnyn, tilanteen, jossa huomattiin, että muutos on tarpeellinen. Sieltä erottui kohtaamisvaihe, jossa hyväksyttiin muutos väistämättömänä. Selkiyttämisen vaihe erottui sitoutumisena muutokseen. Tässä vaiheessa harjoiteltiin ohjelman käyttöä ja kommunikointia siitä kollegojen kanssa. Kirkastamisvaihe ilmeni innokkuutena oppia ja jakaa oppimaansa ja lopulta on päädytty lopulliseen tilaan, muutokseen.

Muutos otettiin vastaan pelonsekaisin tuntein, mutta pohjalla kuitenkin se nähtiin mahdollisuutena. Työntekijöiden positiivinen suhtautuminen omaan työhönsä ja työyhteisöön sekä korkea motivaatio edesauttoivat muutoksen näkemistä mahdollisuutena. Vaikka ulkopuolisen silmin muutosprosessi ei ollut hyvin suunniteltu, siitä ei saatu etukäteen paljoakaan tietoa ja koulutuksen määrä oli minimaalinen, niin se, että haastateltavat näkivät kuitenkin alusta alkaen muutoksen mahdollisuutena, kertoo työyhteisöstä, yksilöistä siellä ja esimiestoiminnasta paljon. Yhteisön oppimiskyky on hyvä. Työtä arvostetaan ja siitä pidetään. Ollaan oikeasti töissä eikä vain "olla töissä täällä". Vaikka muutoksen odottaminen herättikin lievää muutos-

vastarintaa, siihen osattiin suhtautua ymmärtäväisesti: totta kai kaikki uusi jännittää!

Tuloksista näkee yksilön suhtautumisen muutokseen sekä tunteilla että järjellä. Faktat nähtiin ja sen myötä uudistuksen tarpeellisuus, mutta ilman tunteiden purkauksia ei selvitty. Se on aivan luonnollista, että muutostilanne herättää yksilössä turvattomuuden tunteita ja negatiivisia reaktioita.

Suhtautumista tiettyyn asiaan tai kohteeseen kutsutaan asenteeksi. Tarkastellessa kyseistä muutosta, voidaan todeta, että suhtautuminen työhön, ja kaikkeen siihen liittyvään oli positiivista. Koska yksilön asenne nähdään pysyvänä ja johdonmukaisena, suhtautuminen muutokseenkin voidaan todeta olleen positiivinen. Asenteiden kolmesta komponentista toimintavalmius, eli se miten henkilö aikoo käyttäytyä tilanteessa, on ollut kohdallaan Lahden Motonetissa. Tämä on helpottanut yleisesti muutoksen läpivientä ja yksilön selviytymistä muutoksessa. Koska muutokseen liittyvä tunnelataus on ollut positiivinen jo ennen muutosta, ei muutostilanteessa esiintynyt juurikaan voimakkaita negatiivisia tunnelatauksia. Lahden Motonetilla on ollut hyvät valmiudet selviytyä muutoksessa, koska asenne uuden oppimiseen on ollut positiivinen.

Ilman asioiden pätevää johtamista muutos ei onnistu. Tärkeää on kuitenkin ihmisten johtaminen. Motivointi, kannustaminen ja kiittäminen kuuluvat tähän sekä tunteäly, omien tunteiden tiedostaminen ja sitä kautta toisten tunteiden ymmärtäminen. Muutoksessa on otettava huomioon ihmiset yksilöinä. Motonet Lahden muutoksessa sekä työntekijät että esimiestaso olivat samassa tahdissa käymässä läpi muutosta. Siinä muutosjohtajan on kyettävä käymään läpi omaa muutosta ja samalla tukea työntekijöiden suuntautumista kohti muutosta.

Tutkimuksen tuloksista ilmenee avoin, rehellinen vuorovaikutus esimiehen ja alaisen välillä. Se on luonut hyvän pohjan toiminnalle. Tutkimustulosten hyvinkin yksimielinen, positiivinen kuvaus muutoksesta kuvaa sitä, että muutosjohtaja on jo aikaisemmalla toiminnallaan saanut työyhteisön luottamuksen puolelleen. Kun ilmapiiri on hyvä ja asenteet esimieheen positiiviset, ei viesti muutoksesta vaikuta

työntekijöihin niin voimakkaasti. Jos yhteisöllä olisi jo ennalta negatiivinen asenne esimieheensä, olisi hänen turha yrittää muuttaa tätä asennetta muutoksen kynnyksellä positiiviseksi.

Motonet liikkeitä on usealla paikkakunnalla. Uusi järjestelmä otetaan käyttöön jokaisessa liikkeessä. Tämä tutkimus valottaa yhden työyhteisön kokemuksia. Tästä tutkimuksesta saatuja tuloksia voidaan hyödyntää, kun muut liikkeet valmistautuvat muutosprosessiin. Samoin tuloksia voidaan hyödyntää yleisesti muutokseen valmistautuessa. Motonetin käytössä olevaa järjestelmää muokataan kokoajan saadun käyttäjäpalautteen pohjalta. Olisi mielenkiintoista tutkia, miten muissa Motoneteissa koetaan järjestelmän muutos, kun he saavat käyttöönsä kehittyneemmän version järjestelmästä.

LÄHTEET

Painetut lähteet

Aarnikoivu, Henrietta. 2008. Esimiehenä arjessa. Juva. WS Bookwell Oy.

Arikoski, Juha. Sallinen, Mikael. 2007. Vastarinnasta vastarannalle – Johda muutos taitavasti. Keuruu. Otavan kirjapaino Oy.

Drucker, Peter F. 1999. Johtamisen haasteet. Juva. WS Bookwell Oy.

Erämetsä, Timo. 2003. Myönteinen muutos. Helsinki. Tammi Oy.

Heikkilä, T. 1999. Tilastollinen tutkimus. Helsinki. Edita.

Hirsjärvi, Sirkka. Remes, Pirkko. Sajavaara, Paula. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki. Tammi.

Hokkanen, Simo & Strömberg, Oiva. 2003. Ihmisten johtaminen. Jyväskylä. Sho Business Development Oy.

Honkanen, Henry. 2007. Muutoksen agentit. Muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Helsinki. Edita Prima Oy.

Juuti, Pauli. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu. Kustannusosakeyhtiö Otava.

Kotter, John P. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. USA. Harvard Business School Press. Suomennos Tillmann, Maarit. Oy Rastor Ab.

Petäjä, Merita. Koponen, Eeva. 2002. Muutosprosessien ohjaaminen - aikuiskou-
luttajan opas. Helsinki. Hakapaino Oy.

Stenvall, Jari & Virtanen, Petri. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki. Edita Pub-
lishing Oy.

Virtapuro, Meri. 2006. Muutoksen kohtaaminen. Teoksessa Sundvik, Lilli. 2006.
Toimiva työyhteisö – Esimiehen haasteet ja ratkaisut. Helsinki. Edita Prima Oy.

Elektroninen aineisto

Takala, Tuomo. 2001. Muutosjohtaminen – haaste ja mahdollisuus. Viitattu
20.8.2009. Tiedepolitiikka: Edistyksellinen tiedeliitto ry:n julkaisu. Helsinki. Saata-
vissa:

<http://elektra.helsinki.fi/se/t/0782-0674/26/4/muutosjo.pdf>

Syväjärvi, Antti. Perttula, Juha. Stenvall, Jari. Majoinen, Kaija. Vakkala, Hanna.
2007. Viitattu 20.8.2009. Psykologisen johtamisen haaste kompleksisessa muutos-
tilanteessa ja ihmisen muutosdynamiikassa. Hallinnon tutkimus. Hallinnon tutki-
muksen seura. Tampere. Saatavissa: [http://elektra.helsinki.fi/se/h/0359-
6680/26/3/psykolog.pdf](http://elektra.helsinki.fi/se/h/0359-6680/26/3/psykolog.pdf)

Motonet Oy. Viitattu 30.8.2009. Saatavissa: www.motonet.fi

Nieminen, J. 2009. Tavaratalopäällikkö Motonet Lahti. Haastattelu 2.10.2009

LIITE 1 HAASTATTELURUNKO

Haastattelurunko

Yleistiedot

- Järjestelmän käyttäjärooli: Kassa Varasto Varaosamyyjä Muu
- Kuinka kauan olet työskennellyt Lahden Motonetissa? Oletko kokoaikainen vai osa-aikainen?

Asenne

- Mitkä ovat työsi hyviä puolia?
- Mitä asioita haluaisit muuttaa työssäsi?
- Mikä motivoi sinua työssäsi? Miksi pidät työstäsi?
 - Esimerkiksi työtoverit, työtehtävät, saa olla tekemisissä asiakkaiden kanssa, työ "sopii" minulle, saan käyttää osaamistani: tietojani ja taitojani, saan kiitosta hyvin tehdystä työstä, jotain muuta?
- Mitkä olivat ensituntemuksesi, kun kuulit järjestelmän vaihdoksesta?
- Koitko muutoksen tarpeellisena?

Mahdollisuudet ja uhat

- Millaisena olet kokenut uuden järjestelmän?
- Miten uusi järjestelmä on vaikuttanut jokapäiväiseen työhösi? Helpottanut? Vaikeuttanut?
 - Monipuolistunut? Miten?
- Miten olet kokenut uuden oppimisen? Onko oppiminen tapahtunut sujuvasti työn ohella?
- Onko uuden oppiminen tuonut esteitä omaan työtyytyväisyyteen?
- Kun mietit aikaa jolloin sait kuulla uuden järjestelmän uudistamisesta ja tätä hetkeä, onko asenteesi muutosta kohtaan muuttunut? Miten?

Tiedonsaanti ja koulutus

- Saitko tarpeeksi tietoa muutoksesta? Kerrottiinko kaikki tarpeellinen? Jätettiinkö jotain kertomatta?
- Miten tieto muutoksesta vaikutti sinun suhtautumiseen työhösi?
- Saitko sanoa mielipiteesi järjestelmän muutoksesta ennen sen tuloa?
- Koitko, että sinua kuunneltiin/ mielipiteesi huomioitiin?
- Saitko riittävää koulutusta uudesta järjestelmästä?
- Saitko riittävästi aikaa opetella uudenjärjestelmän käyttöä? Kuinka kauan meni, että koit osaavasi käyttää uutta järjestelmää riittävästi?

Muutoksen johtaminen

- Koitko tarvinneesi tukea esimieheltä tai työtovereiltasi muutoksessa? Saitko tukea?
- Millaista tukea olisit kaivannut?
- Saitko henkilökohtaista ohjausta? Olisitko kaivannut?
- Oliko sinulla mahdollisuus keskustella muutoksen vaikutuksista esimiehen, tai jonkun muun kanssa?