



**SAVONIA**

■ OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO  
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALOUDEN JA HALLINNON ALA

# ESIMIESTYÖN MERKITYS MUUTOSTILANTEESSA.

Esimiesnäkökulmasta

TEKIJÄ: Tiina Ulmanen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Työn tekijä Tiina Ulmanen	
Työn nimi ESIMIESTYÖN MERKITYS MUUTOSTILANTEESSA.	
Päiväys	31.5.2015
Sivumäärä/Liitteet	37
Ohjaajat Milla Siimekselä ja Pentti Mäkelä	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani -	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tämän opinnäytetyön aiheena oli esimiestyön merkitys muutoksessa. Tutkimuksen avulla selvitettiin, miltä esimiestyö näyttäätyy muutostilanteessa ja miten esimiehet ovat kokeneet oman esimiestyönsä muutostilanteessa. Lisäksi selvitettiin esimiesten omia käsityksiä muutostilanteista ja niiden johtamisesta. Onko esimiesten välillä havaittavissa eroja ja jos on, mitä ja mistä se johtuu. Lisäksi pyrittiin selvittämään, onko esimiehen kokemusvuosilla ja johdettavien määrällä vaikutusta muutostilanteessa. Tutkimuksen kohderyhmänä oli satunnaisesti valittuja esimiehiä. Tutkimuksen yhtenä tavoitteena oli myös tarkastella kohderyhmää siten, että miten saatuja tuloksia voidaan hyödyntää yrityksissä esimerkiksi esimieskoulutuksessa.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä tarkasteltiin muutosta, muutoksen vaiheita, muutosvastarintaa, esimiestyötä, esimiestyötä muutoksessa.</p> <p>Tutkimus toteutettiin haastattelututkimuksena esimiehille. Haastattelulomake lähetettiin esimiehille sähköisesti. Kvalitatiivinen haastattelututkimus tehtiin 25 esimiehelle, joista yhdeksän vastasi kyselyyn. Haastattelussa kysyttiin esimiesten tuntemuksia muutostilanteesta, viestinnästä prosessin aikana sekä inhimillisyydestä muutoksessa. Kvantitatiivisen kyselytutkimuksen kohdejoukkona olivat eri-ikäiset, eri sukupuolta ja eri esimiesuransa vaiheessa olevia esimiehiä.</p> <p>Tutkimustulokset osoittivat sen, että esimiesten näkemykset muutostilanteessa esimiestyöstä olivat hyvin samanlaiset. Lähes jokaiseen väittämään ja ominaisuuteen muutostilanteessa esimiesten arviot olivat samanmielisiä. Toisaalta huomionarvoista oli havaita, ettei esimiehen ominaisuuksissa ollut suurta eroja iän tai sukupuolen kanssa, kuinka he kokivat esimiestyön merkityksen muutostilanteessa.</p> <p>Tutkimustulosten mukaan esimiestyön merkitys muutostilanteessa on avaintekijä muutoksen toteutukseen. Sekä huolellinen ennakkovalmistelu on muutokseen ja sen toteutukseen on myös äärimmäisen tärkeää.</p>	
Avainsanat esimiestyö, muutos, muutoksen johtaminen, esimiehen rooli	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business Management and Entrepreneurship			
Author(s) Tiina Ulmanen			
Title of Thesis THE SIGNIFICANCE OF MANAGEMENT IN A CHANGE SITUATION			
Date	31.5.2015	Pages/Appendices	37
Supervisors Milla Siimekselä and Pentti Mäkelä			
Client Organisation /Partners -			
<p>Abstract</p> <p>This thesis topic deals with the importance of a superior in change management. This study examined how a superior's role is seen in a change situation and how superiors experience their work in such a situation. In addition, the thesis contains a study of superiors' perceptions of change situations and of management during changes. The thesis aimed to clarify if there is a noticeable difference between superiors and, if so, what explains it. In addition, attempts were made to determine whether a manager's experience and the number of employees have an impact in the change situation. The target group for the survey was randomly selected managers. One of the aims of the investigation was also to look at the target group so that the results obtained could be used, for example, in training within companies.</p> <p>The theoretical frame of reference of the thesis looked at change and its various steps, change resistance, a manager's work in general and in a change situation.</p> <p>The survey was conducted as an interview survey of managers. The interview questionnaire was sent to managers electronically. A qualitative interview study was sent to 25 managers, of which nine responded. In the interview the managers were asked about their experiences of change situations, communication during the process and humane treatment in a change situation. The target group of a quantitative survey was selected to represent different ages, genders and types of managerial careers.</p> <p>The results of the study showed that the managers' opinions on the superiors' work in a change situation were very similar. Their responses to almost every statement were unanimous. On the other hand, it was noteworthy that the differences in the respondents' age and length of a career did not affect the fact how they experienced the meaning of a manager's work in a change situation.</p> <p>According to the results of research, the importance of change management is a key factor for implementation of the change. In addition, careful preparation is of the utmost importance.</p>			
Keywords manager, change, change management, managerial work			

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	5
2	MUUTOS.....	6
2.1	Muutoksen vaiheet.....	7
2.2	Muutosvastarinta .....	11
3	ESIMIESTYÖ JA MUUTOS.....	14
3.1	Esimiestyö.....	14
3.2	Esimiestyö muutoksessa.....	16
4	TUTKIMUS.....	20
5	TUTKIMUSTULOKSET .....	24
6	POHDINTA.....	33
7	YHTEENVETO.....	35
8	OPINNÄYTETYÖN JA OMAN OPPIMISEN ARVIOINTI.....	36
	LÄHTEET .....	37

## 1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni taustalla on oma mielenkiintoni esimiestyöhön ja muutosten vieminen käytäntöön. Muutos sanana on nykyään muotisana. Sana on usein esillä eri tiedotusvälineissä sekä arkipuheessa. Myös sana muutos on hyvin voimakkaasti läsnä työelämässä. Työelämässä tapahtuu paljon erilaisia muutoksia koko ajan. Muutokset eivät tapahdu itsekseen vaan ne tarvitsevat johtajia ja esimiehiä, jotka vievät asiat eteenpäin ja käytäntöön. Nykyinen talouden tilanne Suomessa on osa muutosten aiheuttajia. Kuinka sen vaikuttaa jokaisessa työyhteisössä. Opinnäytetyöni tietoperusta, teoreettinen viitekehys, muodostuu käsitteistä muutos ja esimiestyö.

Muutos on laaja käsite. Sen sisälle nivoutuu monia asioita, kuten esimerkiksi: muutosprosessin emotionaaliset vaiheet, henkilökunnan ja johdon tunteet muutoksessa, muutoksen kokeminen sekä kuinka muutos vaikuttaa ja miten muutoksessa pärjätään. Muutoksen suunnitelmallisuus on osa muutosta. Olenkin törmännyt työelämässä asioihin jotka pitäisi muuttaa, mutta suunnitteluun ei anneta aikaa. Asiat kun ei sormia napsauttamalla muutu. Se vaatii suunnitelman ja halun tehdä muutosta.

Esimiestyössä taas on mietittävä myös seuraavia asioita: kuinka tukea ja palkita henkilökuntaa muutoksessa, kuinka tehdään asiat yhdessä ja jatketaan muutoksen jälkeen eteenpäin, viestinnän merkitystä pohdin sekä onko inhimillisyydellä millainen vaikutus muutoksessa. Muutos on siis erittäin laaja käsite ja sen alle nivoutuu monia asioita. Muutoksien eteenpäin viemiseen tarvitaan siis henkilö ja työyhteisössä se on esimies. Esimiehen on itsen ensin ymmärrettävä muutoksen tarkoitus ja kertoa se sen jälkeen selvästi henkilöstölleen.

Tutkimuksen kohteeksi on valittu satunnaisesti esimiesasemassa olevia henkilöitä. Tutkimuksella kartoitetaan esimiesten käsitystä muutoksesta ja esimiestyön merkitystä muutoksessa. Opinnäytetyön tekeminen, tutkimuksesta ja tulosten jatkojalostuksesta on lähtöisin itsestäni ja toimeksiantajaa minulla ei ole. Opinnäytetyössä roolini on toteuttava. Siinä esiintyvä tulosten tulkinta on omaani. Vaikka minulla on vahva esimiestausta, en tuo omia näkemyksiäni tutkimukseen tai tutkimuksen analysointiin. Tutkimuksen tarkoituksena on laajentaa näkemystäni esimiestyön merkityksestä muutosjohtamisessa. Sekä antaa muillekin eväitä muutoksen johtamiseen.

Rakenteeltaan opinnäytetyöni on seuraavanlainen. Aluksi perehdyn tarkemmin tutkimuksen peruselementteihin: muutokseen ja sen vaiheisiin. Tästä teoriaosio etenee kertomaan esimiestyöstä ja muutoksen johtamiseen vaikuttavista tekijöistä. Sen jälkeen esittelen tutkimuksen ja sen tuomia tuloksia. Tulosten arviointiluku esittelee tutkimustuloksien herättämiä kysymyksiä. Lopuksi pohdin työprosessiani kokonaisuutena.

Opinnäytetyön tärkeimpiä käsitteitä ovat muutos, muutoksen vaiheet, esimiestyö ja muutoksen johtaminen. Muutoksessa kaikki alkaa yrityksen tarpeesta muuttua. Tämä johtaa muutoksen viemiseen henkilökunnalle. Henkilökunnan mukaan saaminen muutokseen on välttämätöntä, koska muuten muutosta ei saada vietyä läpi. Tämä taas vaikuttaa yrityksen palveluun, kokemukseen, jonka perusteella muodostuu asiakastyytyväisyys ja yrityksen tulos.

## 2 MUUTOS

Mikään yritys ei voi menestyä pitkällä aikavälillä ilman että se ei uudistu ja uudistaa toimintaansa. Muutokset ovat siis välttämättömiä. Muutoksen avulla organisaatiot pysyvät liikkeessä sekä säilyttävät kilpailukykyä. Muutosten läpivieminen ei kuitenkaan ole niin yksinkertaista.

Yrityksessä muutoksia voi olla hyvinkin monenlaisia, esimerkiksi pieni pintaremontti, tai toisinaan uudistusta tarvitaan perustuksista lähtien. Yrityksen muutostarpeen voi aiheuttaa esimerkiksi seuraavat asiat: uuden järjestelmän käyttöönotto, yrityskauppa, yritystoiminnan yllättävä kasvu, tilauksen väheneminen, yrityksen kansainvälistyminen sekä asiakaspalvelumallin uudistaminen.

Sana muutos tarkoittaa sivistyssanakirjan mukaan käännettä, käännekohtaa, murrosta, muuttumista, vaihdetta, korjausta, oikaisua, parannusta, uudistusta, innovaatiota, kriisiä ja turvattomuutta. Onpa sitten kyse kuinka pienestä tai suuresta muutoksesta, noudattelee se kuitenkin tiettyjä lainalaisuuksia. Muutos aiheuttaa epävarmuutta, huhuja ja epäselvyyksiä, jotka voivat uhata työmotivaatiota ja tehokkuutta. Henkilöstön on myös helpompi sitoutua muutoksiin, joiden suunnittelussa he ovat olleet mukana ja joihin he ovat voineet vaikuttaa. (Ilmarinen, 2014)

Muutos ei tapahdu ilman johtamista. Hyvällä muutosjohtamisella yrityksellä on mahdollisuus vaikuttaa moneen asiaan. Se mihin yritys voi vaikuttaa muutosjohtamisella, on esimerkiksi muutoksiin liittyviin kustannuksiin, innovatiivisuuden parantamiseen ja parempaan tuottavuuteen sekä resurssitukea työntekijöitä ja heidän työhyvinvointiaan muutoksessa. Hyvällä johtamisella yritys varmistaa, että työt sujuvat sekä muutoksen aikana että sen jälkeenkin tehokkaasti ja tuottavasti. Todellinen muutoshan toteutuu vasta silloin, kun ihmiset ovat oikeasti mukana muutoksen toteutuksessa. Oikeasti oleminen taas tarkoittaa sitä, että alkaa näkyä konkreettista muutosta toiminnoissa. Muutosta johdettaessa ja eteenpäinvietäessä ehkä keskeisin tavoite on viedä muutos onnistuneesti läpi alusta loppuun saakka. On myös tärkeää saada uusi toimintatapa vakiintumaan osaksi arjen työtä jokaisella organisaation tasoilla.

Muutokset kasvattavat organisaation muutoskykyisyyttä, joka on yksi yritysten tärkeimmistä menestystekijöistä. Muutoskykyinen organisaatio näkee muutoksen jatkuvana ja toimintakykyä ylläpitävänä tekijänä, ei siis erillisenä toimintona tai irrallisena projektina. Muutoskykyistä yritystä kuvaavat mm. ymmärrys organisaation tehtävistä ja tavoitteista, selkeä näkemys tulevaisuudesta sekä kokemuksista oppiminen.

Muutokset ovat organisaatioiden arkipäivää. Organisaatioiden johtajat ovat vastuussa strategiasta ja muutoksen pääasiallisesta viestinnästä, jota esimiestaso toteuttaa käytännön tasolla. Mitä paremmin ylin johto pystyy viestimään visionsa koko henkilökunnalle ja motivoimaan uuteen tilanteeseen, sitä selkeämpi muutostilanne on esimiehen kannalta. Tehokkaat muutosjohtajat osaavat viestittää henkilöstölle tulevaisuuteen liittyvät odotukset siten, että ne luovat ihmisten mielissä myönteisiä merkityksiä. (Nummelin, 2007.)

## 2.1 Muutoksen vaiheet

Muutoksen johtaminen on onnistuneen muutoksen kulmakivi, jolla varmistetaan, että muutos toteutuu tavoitteen mukaisesti. Muutoksen johtaminen on muutoksen prosessimaista suunnittelua, syiden analysointia, tulevaisuuden ennakointia, reagointia muuttuviin tilanteisiin, suunnan näyttämistä sekä ihmisten kuuntelua, innostamista ja tukemista muutoksessa (Ilmarinen, 2014).

Muutokset herättävät aina tunteita. Koska muutosprosessi merkitsee hyvin usein luopumista, on se yleensä vaikea. Asioista luopumiseen ei anneta useinkaan riittävästi aikaa. Sitoutuminen uuteenasiin ei ole mahdollista, jos ei ole pystytty käsittelemään muutosta ja sen tuomaa vaikutusta. Haasteena on, että yrityksissä on paljon henkilöstöä ja jokaisen kanssa tulisi asia käydä perusteellisesti läpi. Eli ei siis riitä, että johdetaan muutoksia, vaan että myös ihmisiä johdetaan muutoksessa.

Seuraavaksi muutoksen vaiheet:

### 1. Muutoksen määrittely

Muutoksen kokonaisuuden hahmottamisessa tulee tunnistaa muutostarve ja luoda muutokselle tavoitteet. Muutoksen tarpeen ja suunnan selkiyttäminen on johdolle haasteellinen tehtävä, ja siihen tulee varata riittävästi aikaa ja resursseja. Johdolta vaatii rohkeutta keskittyä muutoksen lähtökohtien riittävään konkretisoimiseen, kun arjen paineet ja odotukset nopeista ratkaisuihin leijuvat ympärillä. Muutoksen edetessä jokainen työyhteisö ja työntekijä joutuvat kuitenkin kohtaamaan johdon määrittelemät lähtökohdat, ja siksi johtajien pitää valmistautua perusteellisesti omat ajattelutapansa sekä vastaamaan kysymyksiin muutoksen käynnistäneistä syistä ja tavoitteiden mielekkyydestä (Ilmarinen, 2014).

Muutokselle ja sen johtamiselle on siis kaikista tärkeintä määritellä, mitä muutosta halutaan. Tämä täytyy tehdä huolellisesti valmisteluvaiheessa. Pitää analysoida nykytilanne ja miten muutos muuttaa nykytilannetta. Näistä analyyseistä syntyy muutostarve. Se kertoo sen, miksi tämä muutos on tarpeellinen liiketoiminnan kannalta. Muutostarve on yrityksen SWOT-analyysi. Se kertoo meille meidän nykytilanteen, mahdollisuudet, heikkoudet.

Alla on kaavio SWOT-analyysistä:

<b>Sisäinen ympäristö</b>	<b>S Vahvuudet</b>	<b>W Heikkoudet</b>
<b>Ulkoinen ympäristö</b>	<b>O Mahdollisuudet</b>	<b>T Uhat</b>

Kuva1. SWOT-analyysikenttä

Muutosta määriteltäessä tulee tunnistaa muutoksen taustalla olevat tekijät. Nämä muutosvoimat ja –tekijät voivat olla sekä yrityksen ulkoisia että sisäisiä. Lähtökohtaisesti jokaisen muutoksen taustalla on halu kehittää liiketoimintaa ja organisaation menestymistä. Organisaation sisäisiä muutostekijöitä voivat olla esimerkiksi haasteet työn organisoinnissa, laadussa tai asiakaspalvelussa. Ulkoisia muutostekijöitä voivat olla vaikkapa lainsäädännön tai alan muutokset, maailman markkinatilanne tai muuttuva kilpailutilanne (Ilmarinen, 2014).

Seuraavat kysymykset auttavat muutostarpeen pohtimisessa, kun teemme SWOT-analyysiä. Minkälainen on organisaation sisäinen tilanne tällä hetkellä? Miten sisäisten voimat ja ulkoiset paineet liittyvät yhteen? Miltä maailma, ympäristö ja kehitys näyttävät yrityksen näkökulmasta? Mitä toimialalla tapahtuu? Miten asiakkaiden ja kilpailijoiden toiminta on muuttunut?

## 2. Muutoksen suunnittelu

Muutoksen tulee tehdä erillinen suunnitelma. Suunnitelma tulee sisältää muutoksen tavoitteet, keskeiset toimenpiteet, tekijät ja aikataulun. Hyvässä muutossuunnitelmassa on myös määritelty sisäisen ja ulkoisen muutostuen tarpeet. Suunnittelussa laaditaan muutoksiin kohdistuva etenemissuunnitelma, joka ottaa samalla huomioon myös epäviralliset toiminnot ja tapahtumat. Muutosten hallinnoinnissa ja koordinoinnissa on kyse muutoksen johtamisesta organisaatio- ja omistajalähtöisesti. Ihmisten johtamisessa muutoksessa kiinnitetään huomiota yksilöiden ja pienryhmien kokemuksiin ja tuntemuksiin ja toimitaan tavalla, joka auttaa ihmisiä tuomaan oman näkökulmansa mukaan muutokseen. Ihmisten huomioon ottamisen onnistuessa sitoutuneisuutta muutokseen voidaan tällä tavoin voimistaa. (Luomala, 2008.)

Muutoksen avainkohtia ovat ihmiset, resurssit ja arviointi. Onnistuneessa muutoksessa huomiota on kohdennettu paitsi suunnitelmiin ja resursseihin tai muutoksen käytännön toimenpiteiden avainkohtiin mutta myös muutoksen toteuttamisen kannalta tärkeisiin ihmisiin eli organisaation muutoksen avainhenkilöihin. (Luomala et al 2008; ks. myös Fernandez & Rainey 2006, 172–173)



Muutoksen suunnitteluun on varattava myös riittävät ja monipuoliset resurssit. Muutoksen tavoitteet, laajuus ja toteuttamistapa määrittelevät sen, millaisia resursseja tarvitaan. Resursseja voivat olla esimerkiksi: fyysinen olosuhde, raha, aika, tieto ja osaaminen, lisätövoima.

Käytännössä muutossuunnitelma sisältää täsmällisesti muutosprosessien kuvaukset, tulos- ja tehokkuustavoitteet, muutoksen työnteolle asettamat vaatimukset kuten työprosessit, rutiinit, päällekkäisyydet, riskit, uhkat ja epävarmuudet sekä tiedottamissuunnitelman. Muutoksen toteuttamissuunnitelma sisältää selvityksen keskeisistä muuttuvista toiminnoista.

### 3. Muutoksen toteutus ja tiedottaminen

Muutoksen toteuttaminen on muutossuunnitelman viemistä käytäntöön. Toteuttamisvaiheessa esimiestyössä on kiinnitettävä huomiota muutoksen tavoitteiden ja sisältöjen käsittelemiseen. Asiaa on käsiteltävä koko henkilöstön kanssa, näin määritetyt tavoitteet tulevat muuttumaan käytännön ratkaisuksi ja toimintatavoiksi.

Ajattelutavan muutos on muutoksessa olennaista. Siksi ei riitä, että vain muutoksia johdettaisiin, vaan myös ihmisiä on johdettava muutoksissa. Muutoksen suunnittelussa ja sen johtamisessa lähdetään liikkeelle tarpeesta. Muutoksen toteutuksessa on kyettävä vastaamaan kysymyksiin, miksi muutosta tarvitaan, mihin muutoksella pyritään ja edelleen, kuinka asetettu päämäärä saavutetaan. Esimiesten rooli on keskeisin. Esimies varmistaa, että henkilöstöllä on tarjolla riittävästi tukea ja valmennusta muutoksen toteuttamiseen.

Koska muutokset ovat osa arkipäivää, näin myös aiempien muutosten ja muutosprosessien arviointi voi edesauttaa valmistautumaan seuraavaan muutokseen entistä paremmin. Hyvässä muutossuunnitelmassa ja toteutuksessa kiinnitetään huomiota suunniteltujen muutosprosessien arviointiin.

Hyvin usein työntekeä muutoksen toteuttamisvaiheessa tuntuu kuormittavalta: koko henkilöstöä haastaa samanaikaisesti vanhoista toimintatavoista luopuminen ja samalla uuden oppiminen. Tärkeää onkin kiinnittää erityistä huomiota niin esimiesten kuin koko henkilöstön hyvinvointiin. Riittävän koulutuksen tarjoamiseen sekä onnistumisten ja positiivisten kokemusten korostamiseen on myös tärkeää kiinnittää huomiota.

Muutoksessa ja sen toteuttamisessa tiedottaminen ja oikea-aikainen tiedottaminen ovatkin olennaista. Liian yleisluontoinen tai toisaalta liian varhain yksityiskohtiin painottuva tieto ei välttämättä saavuta kohderyhmäänsä. Tiedottamisen pitääkin olla jatkuvaa ja kulkea samaan tahtiin muutoksen etenemisen kanssa. Hyvässä muutostiedottamisessa otetaan huomioon ihmisten aikaisemmat tiedot, taidot ja osaaminen. Muutostilanteessa on mahdollisuus oppia uutta, mikä seikka on hyvä huomioida myös muutosviestinnässä. Hyvässä muutostiedottamisessa jätetään tila omille oivalluksille ja rakennetaan uuden oppimista mahdollistavia tilanteita. Siksi tiedonkuun viestintään ja vuorovaikutukseen on kiinnitettävä erityistä huomiota (Luomala, 2008).

Huomion kiinnittäminen tiedon kulkuun, viestintään ja vuorovaikutukseen muutoksessa on tärkeää siksi, että muutostilanteessa tiedon sosiaalinen luonne tulee näkyviin. Tiedossa tai tiedottamisessa ei ole kyse vain informaation vaihdosta tai eteenpäin välittämisestä, vaan käsiteltävinä olevien asioiden eli tiedon merkityksellistämisestä. Muutoksen onnistumisen kannalta on oleellista, että ihmiset kokevat voivansa osallistua tiedon merkityksellistämiproessiin eli tekemään tulkintoja todellisuudesta, laatimaan yhteisiä pelisääntöjä, luomaan neuvoteltuja käsityksiä tai tekemään sopimuksia. Kulloinkin käytettävissä oleva tieto voidaan muuntaa myös fyysisesti havaittaviksi artefakteiksi. (Lehtonen 2002; Nonaka & Takeuchi 1995).

Onnistuneessa ihmisten johtamisessa muutoksessa henkilökohtaiset tapaamiset eri muodoissaan ovat tärkeitä, koska kasvotusten tapahtuvassa vuorovaikutuksessa syntyvä aito dialogi on tärkeää. Tällä tarkoitetaan aitoa kuuntelemista kuulemisen sijaan sekä ihmisten kykyä asettua muiden keskustelijoiden ja osallistujien asemaan sekä mahdollisuutta kyseenalaistaa taustaoletuksia tai uudistamissuunnitelmia. Samalla tarvitaan tietoa kriteereistä, joiden perusteella voidaan arvioida ehdotettuja, suunnitteilla tai meneillään olevia muutoksia. (Kangasharju ym. 2003, 262–261.)

Muutoksen toteuttaminen vaatii siis henkilöstön aktiivisuutta ja heidän kuulemistaan, sillä muutokset synnyttävät vaatimuksia uusien asenteiden ja johtamistapojen omaksumisesta (Sundholm 2000, 11). Muutoksen toteuttaminen vaatii aikaa sekä edellyttää halua oppia uutta ja tahtoa sitoutua organisaatioon. (Nuutinen, 2008.)

#### 4. Muutoksen vakiinnuttaminen

Muutostilanteissa yksilöiden hyvinvointi joutuu koetukselle. Onnistuneessa muutoksen johtamisessa tarvitaan tietoa siitä, mitkä ovat onnistuneen muutoksen johtamisen edellytykset. Siksi muutoksia on johdettava ja mielellään viisaasti. Muutosten johtamiseen kiinnitetään toki huomiota ja esimiesten lisäksi myös muutoksessa mukana olevalta henkilöstöltä odotetaan aktiivisuutta ja sitoutuneisuutta muutokseen. Hyvinvoivien ja innostuneiden työntekijöiden odotetaan tekevän myös parempaa tulosta (Ahonen 2002, 10.)

Kun muutos johdetaan hyvin, tulee siinä kiinnittää huomiota henkilöstöön erittäin paljon. Asioita mihin henkilöstössä kiinnitetään huomiota: heidän sitoutuneisuus, työmotivoituneisuus, ammatillinen osaaminen sekä vastuullisuus että työnkuormallisuus. Nämä ovat tekijöitä jotka edesauttavat henkilöstön sitoutuneisuutta yritykseen.

Voidaankin ehkä sanoa, että muutos on toteutunut vasta, kun jokainen yrityksen henkilö toteuttaa sitä omassa työssään. Toteutumisen edellytyksenä on aina sitoutuminen muutokseen sekä omaan työhön. Sitoutumista esimies voi pyrkiä vahvistamaan huolehtimalla omaltaosaltaan jatkuvasta ja johdonmukaisesta viestinnästä. Sekä esimies voi tarjota koko henkilöstölleen mahdol-

lisuuden osallistua muutoksen toteuttamiseen ja siihen liittyvään päätöksentekoon, niillä resursseilla millä se on mahdollista.

## 2.2 Muutosvastarinta

Tunteilla on ohjaava vaikutus elämäämme. Ne määrittävät suhteittemme ja suhtautumistemme laadun. Ne ovat ratkaisevassa osassa siinä, miten suhtaudumme muutosmurroksessa esiin nouseviin tapahtumiin. Tunne on elämän värittäjä ja suhteen tulkki (Ylikoski, Ylikoski, 2009.)

Muutosvastarinta on jonkin uuden vastustamista, mutta ennen kaikkea se liitetään vanhasta luopumisen vaikeuteen. Ihmisten on turha vastustaa uutta, mikäli se toimii. Kuitenkin vasta kokeilun jälkeen tiedetään, toimiiko jokin uusi. Vanhasta luopumisen tekee hankalaksi se, että silloin menetetään aina jotain. Ainakin menetetään tuttuus, turvallisuus ja entinen tapa tehdä työtä. Ennen kuin sitoutuminen uuteen on edes mahdollista, on luopuminen vanhasta pitänyt käydä läpi tunnetasolla. (Medivire Työterveyspalvelut Oy 2012.)

Vastustaminen voidaan jakaa ajattelun, tunteiden ja tahdon muutosvastarintaan. Ajattelun vastarinta on opittuja ajattelumalleja ja se liittyy kapeaan näkökulmaan. Tällaista ajattelun vastarintaa voidaan käsitellä analyttisyydellä, järkipärisyydellä ja puhtailla faktoilla. Tunteita käsitellään sisäisinä viestintuojina. Ne ilmoittavat, mitä me tarvitsemme tai odotamme ja mitä vaille me jääme. Tunteiden vastarintaa käsitellään tunteiden kuuntelemisella ja niiden hyväksymisellä. Lamaantuneisuus, välinpitämättömyys, kyynisyys ja aktiiviset vastaiskut ovat tahdon vastarintaa. Tällaista vastarintaa käsitellään selvillä suunnitelmilla, rohkaisevilla esimerkeillä ja keskusteluilla, sopimuksien pitämällä, luotettavuudella sekä esimiehen aitoudella ja sitoutuneisuudella. (Virolainen, 2008.)

Muutokset ovat organisaatioiden arkipäivää. Organisaatioiden johtajat ovat vastuussa strategiasta ja muutoksen pääasiallisesta viestinnästä, jota esimiestaso toteuttaa käytännön tasolla. Mitä paremmin ylinjohto pystyy viestimään visionsa koko henkilökunnalle ja motivoimaan uuteen tilanteeseen, sitä selkeämpi muutostilanne on esimiehen kannalta. Tehokkaat muutosjohtajat osaavat viestittää henkilöstölle tulevaisuuteen liittyvät odotukset siten, että ne luovat ihmisten mielissä myönteisiä merkityksiä. (Nummelin, 2007.)

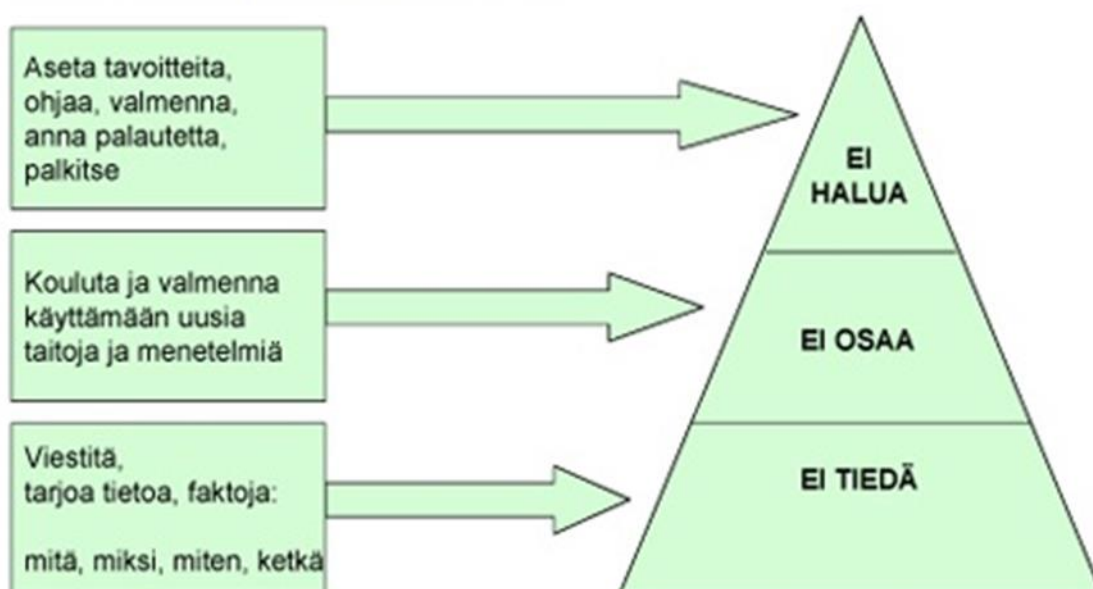
Tarja Nummelin kirjoitti kirjassaan muutoksesta ja sen johtamisesta. Muutosvastarinnassa ja sen käsittelyssä on erittäin suuri osa viestintää. Jos asiat viestitään henkilöstölle huonosti tai että henkilöstö ei pääse vaikuttamaan asioihin, on muutosvastarinta suuri ja työyhteisö voi huonosti. Muutoshan on aina kriisitilanne. Tarja kuvaa johtajan työtä muutoksessa arkkitehtintyöksi. Johtaja luo sen ympäristön, jossa muutosmotivaatio virittyy. Henkilöstö on hyvä saada muutosprosessiin mukaan mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, koska kun he voivat vaikuttaa muutoksiin oman työn kannalta on heidän huomattavasti helpompi sitoutua muutoksiin.

Muutos synnyttää aina ahdistusta, pelkoa ja epävarmuutta. Tässä tilanteessa esimiehen tärkein tehtävä on turvallisuuden tuominen työyhteisöön. Turvallisuutta henkilöstölle tuo mahdollisuus vaikut-

taa asioihin ja niiden kulkuun, tiedon saanti ja mahdollisuus jakaa omia kokemuksia. Vaikka esimiehestä tuntuisi, ettei jaksaisi vastata kymmenettä kertaa samaan kysymykseen tai ettei jaksaisi kuunnella henkilöstön ajatuksia, niin tärkein tehtävä on kuunnella ja ymmärtää henkilöstöä.

Alla olevassa kuvassa on kuvattu muutosvastarinnan eri tasot:

## Muutosvastarinnan tasot



Kuvio 2. Muutosvastarinnan tasot

Tämä kuvio antaa esimiehelle hyviä pelimerkkejä, mitä pitäisi tehdä missäkin muutos-vastarinnan tilanteessa.

Ensimmäisenä esimiehen on tiedettävä mistä muutosvastarinta johtuu. Esimiehen on käytävä keskustelu ensin henkilöstönsä kanssa, että onko kyseessä esimerkiksi uuden järjestelmän oppimiseen liittyvä muutosvastarinta halusta vai osaamisesta tai tiedosta johtuva.

Pohjimmaisena kolmiossa on: ei tiedä kohta. Tällöin viestintä nousee todella suureen rooliin. On tarjottava tietoa henkilöstölle. On kerrottava mitä, miksi, miten ja ketkä. On erittäin hyvä valmistautua näihin kysymyksiin huolella etukäteen, jotta osaa vastata niihin. Huolellinen valmistautuminen luo turvallisuuden tuntua henkilöstölle.

Kolmiossa keskellä on: ei osaa kohta. Tässä nousee voimakkaasti kouluttamisen ja valmentamisen rooli. Tehdään yhdessä henkilön kanssa yksilöllinen koulutus- tai valmennussuunnitelma, jonne kirjataan kaikki opeteltavat asiat ja keinot kuinka ne asiat tullaan opettamaan, kuka opettaa ja kuinka henkilö oppii ne. Suunnitelman tekeminen ja sen seuraaminen on todella tärkeä, jotta henkilöllä pysyy luottamus esimieheen ja tulevaan muutokseen positiivisena.

Ylimpänä kolmiossa on: ei halua osio. Tämä on haastavin osa muutosvastarinnassa, koska jos henkilöllä ei ole halua muutokseen ja hän suorastaan kapinoi sitä, niin silloin todella punnitaan esimiehen kyky johtaa muutosta. Toki systemaattinen toiminta ja selvät asetetut tavoitteet helpottavat tässä esimiehentyötä. On siis asetettava selvä tavoite, tavoitteeseen on ohjattava, annettava välipalautetta, valmennettava ja annettava palautetta ja muistaa palkita.

Muutoksissa hyvin merkittävää on suunnitelmallisuus. Usein vaativissa muutostilanteissa tarvitaan vielä varalle useampi vaihtoehtoinen suunnitelma, joita voidaan sitten hyödyntää tilanteen niin vaatiessa. Jokaisessa muutoksessa tulee eteen asioita, joihin ei voi varautua. Tämän takia on tärkeää, että kaikkiin niihin tilanteisiin varaudutaan, joihin voidaan. Näin aikaa ja resursseja jää myös ennalta arvaamattomien tilanteiden hoitamiseen. On muistettava, että tärkeä osa suunnitelmallisuutta on herkeämätön seuranta. Ensin pitää olla hyvä suunnitelma ja sitten pitää vahtia, että se toteutetaan. (Nurmi, 2012.)

Tunteiden hyväksyminen osana muutosprosessia on ainut keino edesauttaa muutokseen sopeutumista ja sitä kautta uuteen tulevaisuuteen sitoutumista. Muutokseen sopeutuminen vie aikaa. Tunteiden läpikäymistä voi edesauttaa vain antamalla niille tilaa. Työntekijöiden toive tulla kuulluksi ja saada kokemus siitä, että heidän muutokseen liittyvät tunteensa, huolensa ja käsityksensä tulevat kuulluksi ja hyväksytyiksi, lisäävät ja edesauttavat muutokseen sitoutumista. (Kaski, Kiander, 2005.)

### 3 ESIMIESTYÖ JA MUUTOS

Muutos on varmastikin 2000-luvun keskeisin teema työelämässä. Jokainen yritys on joutunut muuttamaan ja jokainen meistä on kohdannut muutoksia – pienemmässä tai isommassa mittakaavassa. Muutokset ovat haasteellisia johdolle ja henkilöstöjohdolle, mutta erityisesti ne kuormittavat esimiehiä, jotka kamppailevat toisaalta ylemmältä johdolta, toisaalta työntekijöiltä tulevissa ristipaineissa. Omasta hyvinvoinnista huolehtimisen ohella heillä on vastuullaan useiden työntekijöiden jaksaminen ja hyvinvointi (Varma, 2007).

Muutoksen toteutuksessa esimiehillä on siis keskeinen rooli. Erkkilän ja Valpolan (2005) mukaan muutosprosesseissa on tärkeää, että esimiesten vastuut ja valtuudet ovat selviä ja esimiehet ymmärtävät aidosti uudet roolinsa ja niiden vaatimukset. Johdon tulisi miettiä, miten keskijohto sitoutetaan strategiaan ja tavoitteisiin, miten projektin etenemisestä ja päätöksistä tiedotetaan ja miten viestintä varmistetaan (lähetetty-ymmärretty-seurattu-hoidettu). Muutoksessa on myös tärkeää, että esimiehille tarjotaan koulutusta ja tukea henkilöstön huolien käsittelyyn.

Jos esimiehet eivät ole sitoutuneet muutokseen, he saattavat jarruttaa koko muutoksen toteutusta. Siksi on tärkeää että oikeanlaiset henkilöt ovat oikeissa tehtävissä ja että heitä palkitaan hyvistä suorituksista. (Kehittämisen kulmakivet, 2006)

#### 3.1 Esimiestyö

Johtaminen on tärkein tekijä, jonka avulla voidaan saavuttaa yrityksen tavoitteet. ”Mutta mitä sitten on johtaminen?”, kysyy Peter Drucker ja jatkaa: ”Onko se pussillinen tekniikoita ja temppejuja? Kokoelma analyyttisiä työkaluja liikkeenjohdon opinahjojen opettamaan tapaan?” (Drucker, 2001, 21).

Erilaiset johtajana ja esimiehenä toimimisen opit ovat toki tärkeitä, mutta ennen kaikkea johtamisessa on kysymys tehtävästä, joka esimiehelle tai johtajalle on annettu ja käytännöistä, joilla he saamaansa johtamistehtävää hoitavat.

Myös muutostilanteissa johtamisen velvollisuuksiin kuuluu yksinkertaistettuna kolme kokonaisuutta (Drucker, 2001):

Esimiehen ensimmäisenä tehtävänä on organisaation tarkoituksen ja perustehtävän vahvistaminen. Organisaatio on olemassa jotain tarkoitusta varten. Se tarkoitus voi olla erilaisten palveluiden tai tavaroitten tuottaminen tietyille kohderyhmille tai asiakkaille. Yrityksessä taloudellinen tehokkuus ja tapa toimia ovat ehtoja.

Johtamisen ja esimiestyön toisena tehtävänä ja haasteena on tehdä työstä ja toiminnasta tuloksellista, sovittujen päämäärien mukaisesti. Kaikilla organisaatioilla on vain yksi aito voimavara: ihmiset. Työn tekninen logiikka ei aina vastaa ihmisten kokonaisvaltaista ajattelua ja olemista. Kun työstä halutaan tehdä tehokasta ja ihmisistä kykeneviä tuloksiin, niin ihminen täytyy ottaa huomioon koko-

naisvaltaisesti. Ihmisellä on erilaisia fyysisiä, psykologisia ja sosiaalisia ominaisuuksia ja piirteitä, jotka tulee ottaa huomioon.

Esimiehen kolmas tehtävä on johtamisen vaikutus ja vastuu. Johtaminen ja esimiestyö eivät tapahdu suljetussa tilassa suhteessa muuhun organisaatioon tai sen ulkopuoliseen elämään. Johtajat, esimiehet ja johdettavatkin ovat osia suuremmista yhteisöistä. Työntekijöillä on erilaisia elämäntilanteita, he ovat eri-ikäisiä, heillä on erilaisia mielenkiinnon kohteita ja heitä motivoivat eri asiat. Nämä tulisi huomioida myös johtamisessa, esimies ei voi sulkea näitä asioita tehtävänsä ulkopuolelle.

Esimiestyön vaatimukset ovat lisääntyneet sekä monimuotoistuneet, samaan aikaan kun yritykset ja organisaatiot muuttuvat. Esimiehet elävät suurien ristipaineiden alla eikä esimiestyön arvostus ole viime vuosina ollut kovinkaan korkealla. Hussi (2005) peräänkuuluttaakin keskijohdon kunnianpalautusta. Hän viittaa Nonakan & Takeuchin (1995) tutkimukseen, jossa tiedon luomista tukeva johtamistyyli ei kulje alhaalta ylös eikä ylhäältä alas, vaan ennemminkin keskeltä ylös ja alas.

Tällöin keskijohto muodostaa sillan ylimmän johdon ideaalisuuden ja työntekijöiden arkisen realismin välille. Heidän tehtävänsä on tiivistää strategiapuhetta organisaation arkikielelle sekä suodattaa ja kiteyttää käytännön tasolta tulevia hiljaisia viestejä ylimmän johdon tarpeisiin sopiviksi. Tässä nousee keskeiseksi ihmisten kunnioittaminen ja arvostaminen arkijohtamisessa sekä kehityskeskusteluiden hyödyntäminen olennaisena osana esimiestyötä. (Nonaka & Takeuchi, 1995; Hussi, 2005)

Esimiestyön haasteet ovat hyvin monipuolisia. Toisaalta esimiehen pitää hallita yrityksensä strategia ja toimintaympäristö sekä oman alansa substanssia, ja toisaalta on osattava myös johtaa ihmisiä sekä yksilöinä että tiimeinä (Salminen, 2006). Esimies- ja johtamistyön luonne onkin kehittynyt palvelevaan suuntaan. Esimiehen työ on vaativaa ihmissuhdetyötä, jossa oman työn lisäksi olisi kyettävä auttamaan muitakin tekemään työnsä hyvin (Viitala, 2003).

Esimiestyön yksi tärkein osa on ihmisten johtaminen. Tätä ei välttämättä kuitenkaan mielletä tärkeäksi osaksi. Esimerkiksi Management Trends Surveyssä (2005) suomalaiset esimiehet arvioivat tärkeimmiksi esimestaidoiksi lähinnä liiketoimintaan liittyviä ominaisuuksia kuten organisointikyvyn, asiakaskeskeisyyden ja priorisointikyvyn. Nämä taidot ovat ristiriitaisia henkilöstöjohton asiantuntijoiden arvioiden kanssa. Heidän arvioidensa mukaan, esimiestyössä korostuivat muutosten johtaminen ja tiimityötaidot tärkeimpinä esimiestyön taitoina.

Hyvänä esimiehenä pidetään yleisesti kuuntelevaa ja läsnä olevaa johtajaa. Esimiehen tulisi näkyä arkityön lomassa ja hänen tulisi tukea kahdensuuntaista kommunikaatiota. Pelkästään kuunteleminen voi poistaa tai vähentää työhön liittyvää stressiä ja uupumista. Avoimella läsnäololla ja kuuntelemisella voidaan kehittää työyhteisön ilmapiiriä, avoimessa työyhteisössä uskalletaan ottaa myös ongelmia esiin. On myös tärkeää, että työntekijät keskenään pystyvät yhteistyöhön, arvostavat ja kuuntelevat toisiaan (Repola & Siitonen, 2002).

Esimieheltä odotetaan monenlaisia asioita. Odotuksia esimiestyölle asettaa yritys, henkilöstö sekä esimies itse. Esimiehen tulee asettaa selkeät tavoitteet itselleen sekä henkilöstölleen. Hänen tulee olla johdonmukainen ja jämäkkä. Työntekijät kokevat tärkeänä, että he saavat valtuuksia ja vastuuta. Heille on myös tärkeää, että heitä kaikkia kohdellaan oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti. Henkilöstölle on myös tärkeää, että esimies luottaa ja arvostaa heitä.

Hyvä johtajuus ja työhyvinvointi vaativat toteutuakseen sekä esimiestaitoja että hyviä alaistaitoja, niinpä työhyvinvoinnin toteutuminen ei olekaan yksinomaan esimiesten vastuulla vaan vaatii osaamista ja taitoja myös alaisilta. Alaistaidot tarkoittavat työntekijän halua ja kykyä toimia työyhteisössään rakentavalla tavalla. Hyvä esimies kannustaa työntekijöitään kehittämään omia alaistaitojaan ja antaa mahdollisuuden toteuttaa niitä käytännössä. (Rehnback & Keskinen, 2005)

### 3.2 Esimiestyö muutoksessa

Muutoksessa henkilöstön johtaminen on entistä tärkeämpää monestakin syystä. Strategiat muuttuvat entistä nopeammin ja aineettoman pääoman, esimerkiksi osaamisen ja johtamistaitojen, merkitys yrityksen markkina-arvon määrittäjänä on kasvanut. Osaavat työntekijät olisi myös saatava sitoutumaan yritykseen, koska heillä on entistä enemmän varaa valita, kenelle antavat osaamisensa käyttöön. (Ulrich & Brockbank, 2005)

Kuuluissa johtamistutkija John Kotter muistuttaa johtamista käsittelevässä kirjassaan *The Heart of Change* (2007) monissa empiirisissäkin tutkimuksissa todetusta asiasta: organisaatiomuutos ei synny analyyysien ja raporttien tai loogisten analyyysien seurauksena (Juuti, Virtanen, 2009.)

Vaikka johto esittelisi erinomaisia analyyseja tilanteesta, jotka sen mielestä vaativat ihmisiä muuttamaan käyttäytymistään, ei tästä seuraa automaattisesti, että ihmiset alkaisivat muuttaa toimintaansa. Päinvastoin ihmiset, joiden toiminta perustuu heidän omiin kokemuksiinsa ja ammatilliseen näkemykseensä, eivät muuta käyttäytymistään. Sen sijaan he pitävät johdon esittämiä analyysejä virheellisinä tai etäällä käytännöstä olevina (Juuti, Virtanen, 2009.)

Työhyvinvoinnin johtamisen merkitys kasvaa erityisesti muutostilanteissa, koska työhyvinvointi on tiiviisti sidoksissa muutoksiin sekä niiden toteutukseen. Muutos ei ole aina hallinnassa, eikä lopputulos ole paras mahdollinen edes taloudellisesti saati työhyvinvoinnin kannalta. Jotta henkilöstön hyvinvointi turvattaisiin, työyhteisöjen tulisi oppia toteuttamaan muutoksia uudella tavalla. (Launis, 2004)

Esimiehen tulee varata riittävästi aikaa henkilöstöjohtamiseen, koska muutostilanteet synnyttävät työntekijöissä paljon erilaisia tunteita. Tunteet saattavat ilmetä muutosvastarintana. Esimiehen onkin tärkeä tunnistaa eri vaiheita muutoksen edetessä. Hänen tulee myös huolehtia perusturvallisuuden ja jatkuvuuden kokemuksesta muutoksen keskellä.



Tunne elämän- ja työnhallinnasta on ihmiselle välttämätön. Elämme positiivisen jatkuvuuden mielikuvan varassa. Jatkuvuuden synnyttämiseksi ihmisille kehittyi erilaisia rutiineja: tapamme aloittaa ja lopettaa päivä, istuminen samoilla paikoilla ruokapöydässä ja kokouksissa ja työmme eteneminen tiettyä kaavaa noudattaen. Rutiinit ovat tunteen hallinnan kannalta tärkeitä. Työssä niiden avulla selvitään tilanteista, joissa voimavarat ovat vähissä tai motivaatio heikentynyt. Muutos kuitenkin edellyttää rutiinien uudelleenarviointia. Rutiinien muuttaminen on kuitenkin työlästä. Sillä ne ovat niin sanottua hiljaista tietoa: hyvää työtapaa, sujuvia työkäytäntöjä, oman työn laadun ja määrän riittävyden mittareita. (Kuntien eläkevakuutus, 2010.)

Uuden toimintatavan vakiinnuttaminen on oppimisprosessi, jota hidastaa samanaikainen oppiminen vanhasta eli rutiineista pois. Totutuista ja hyväksi havaituista toimintatavoista luopuminen saattaa tuottaa työntekijöille kiukkua ja pelkoa uuden oppimisesta ja soveltamisesta. Vanhasta luopumista ja uuden vakiinnuttamista vauhdittaa luottamus siihen, että uusi toimintatapa on perustehtävän kannalta parempi kuin entinen. Siksi jokainen muutos on ankkuroitava vankasti perustehtävään ja sen suorittamiseen (Tammi, 2010).

Muutosjohtajan on hyvä muistuttaa aika ajoin, että vaativakaan muutosprosessi ei hävitä kaikkea. Muutoksen rinnalla on tärkeää korostaa asioita, jotka säilyvät samoina ja joita vaalitaan arvokkaina. Työelämässä ne jäävät usein jalkoihin, kun huomio kiinnittyy muutokseen. Prosessin päätyttyä huomataan kuitenkin usein, että sekä yhteisössä että omassa toiminnassa on säilynyt paljon myös ennallaan. Mitä lujempi pysyvyyden peruskallio on, sitä helpompi on ohittaa muutosvastarintavaihe ja katsoa uteliaasti huomiseen. Epävarmuuden keskellä on hyvä katsoa myös taaksepäin ja todeta, kuinka paljosta on jo selviydytty niin yksilönä kuin yhteisönäkin; jos ei aina voittajana, niin eteenpäin kuitenkin. Muutosjohtajan kannattaa nostaa esille yhteisönsä selviytymistarinoita, sillä niitä muistelemalla voidaan ammentaa voimia silloin, kun usko huomiseen alkaa hiipua (Kuntien eläkevakuutus, 2010).

Tutkimusten mukaan niillä työpaikoilla voidaan paremmin, joissa työntekijät kokevat voivansa vaikuttaa omaan työhönsä. Avoin, erilaisia mielipiteitä salliva ja kuunteleva keskusteluilmapiiri luo mahdollisuuksia vaikuttaa työhön. Vaikuttamista tukeva esimies huolehtii siitä, että kaikilla on mahdollisuus tulla kuulluksi ja pyrkii huomioimaan työntekijöiden yksilölliset tarpeet.

Ihmisten persoonallisuuden rakenne vaihtelee paljon, samoin se, miten muutos vaikuttaa itse kunkin elämään tai perustehtävään. Siksi myös henkilökohtaisen hallinnan etsiminen saa vaihtelevia muotoja. Yksilötason hallinnan tunnetta ruokkii kaikissa tapauksissa ajantasainen viestintä. Mahdollisuuden vaikuttamiseen puolestaan antaa se, että tulee arvostavasti kuulluksi myös silloin, kun esittää epäileviä tai kriittisiä mielipiteitä (Kuntien eläkevakuutus, 2010).

Ylhäältä annetut eli ylemmältä johdolta annetut muospaineet herättävät voimakkainta muospastarintaa siksi, että työntekijät kokevat, että asiat vain tapahtuvat ja he ovat passiivisia tekojen kohteita tai sivustaseuraajia. Organisaatioiden tiedostustilaisuudet ovat usein muodollisia ja tiedotusluonteisia. Yksittäisen työntekijän tunteille ja toiveille ei ole tilaa. Siksi on tärkeää järjestää tilaa yksi-

öllisille kannanotoille, kysymyksille ja tunteille työyhteisötasolla. Esimiehen kannattaa ihmetellä, kysellä, ei käskellä, koska kyselevä ote synnyttää muutosisideoita ja innostaa henkilöstöä aktiivisuuteen (Kuntien eläkevakuutus, 2010).

Muutosvastarintaa voi lievittää niin, että esimies antaa henkilöstölle mahdollisuuden vaikuttaa meillä olevaan muutokseen ja sen läpiviemiseen. Näin sopeutumiseen liittyy henkilöstöllä aktiivista toimintaa muutoksen suuntaan ja se luo positiivista ilmapiiriä. Henkilöstön vaikuttaminen on luonnollista silloin, kun se on varsinkin suhteessa omaan perustyötehtävään. Esimiesten onkin muistettava, että ammatti-ihmiset eli henkilöstö on oman työnsä parhaita asiantuntijoita. Tästä syystä esimiehen tulisi aktiivisesti tukea heitä sekä yksilöinä että yhteisönä. Tukemista on, kun kysytään: miten meidän perustyötehtävämme hoidetaan parhaalla mahdollisella tavalla? Esimiehen tulee huolehtia, että henkilöstöllä on vaikuttamisen mahdollisuus perustyötehtävissä. Tämä luo erittäin positiivista tunnetta henkilöstöön. Sekä myös tunteen, että muutoksesta huolimatta heistä aidosti välitetään. On toki sanomattakin selvää, että esimiehen tulee olla selkeästi henkilöstönsä puolella.

Sopeutuminen alkaa usein lyhytaikaisesta alkushokista, jolloin halutaan torjua ja kieltää tapahtunut. Seuraavalle vaiheelle ovat tyypillisiä kiukun, pelon ja epävarmuuden tunteet miksi-kysymyksineen. Tähän liittyy aktiivisen puolustautumisen tarve, halu pitää kiinni tutusta olemassa olevasta. Taustalla on ajatus siitä, että muutos voidaan vielä perua ja kaikki muuttuu hyväksi jälleen. Esimies ei saa lannistua muutosvastarinnasta, vaan hänen täytyy olla kiinnostunut jokaisen selviytymisestä. Paras tapa tähän on, järjestää aikaa ja tilaa tunteille; kuunteleminen ja vastaanottaminen ovat esimiehen tehtäviä (Tammi, 2010).

Tässä vaiheessa tarvitaan selkeitä, perustehtävä kohtaisia tietoja perusteluja. Tieto lisää ymmärrystä. Tämä mahdollistaa sen, että muuttuva todellisuus vähitellen hyväksytään. Uudelleensuuntautumisvaiheessa voidaan jo sitten nähdä mahdollisuuksia. Voidaan myös tehdä uusia valintoja, sekä kasvaa uusiin rooleihin ja vastuisiin.

Prosessin edetessä ilo onnistumisesta ja helpotus sopeutumisesta lisäävät uskoa siihen, että muutostyön jälkeen vahvistuu jälleen hallinnan aika. Muutosjohtajan tehtävänä on taiteilla tässä tunneviidakossa niin, että kaikille tunteille on tilaa. Silti hän voi hienovaraisesti omalla asenteellaan ja esimerkillään ohjata yhteisön tunnetilaa kohti muutosmyönteisyyttä korostamalla pieniäkin onnistumisen kokemuksia. Esimies vaalii ja pitää esillä selviytymis- sekä oppimistarinoita. Esimiehen pitää viedä yhdessä sovitut asiat loppuun asti, tämä luo myös onnistumisen tunnetta henkilöstöön. Esimies ei voi jakaa muutostilanteissa omaa ahdistustaan työyhteisössään, sillä hänen tulee olla lojaali työnantajaansa kohtaan ja näin ollen seistä johtotasolla tehtyjen päätösten takana. Jotta esimies jaksaa säilyttää lojaalisuutensa ja ammatillisuutensa sekä tukea työntekijöitään, hän tarvitsee itselleen sekä henkilökohtaista tukea omalta esimieheltään että kollegiaalista vertaistukea toisilta esimiehiltä (Tammi, 2010).

Paras tuki on kollegiaalista, esimerkiksi esimiesten keskinäinen työnohjaus, jossa voidaan jakaa ja peilata johtajuustehtävän eri puolia vertaisryhmässä. Työnohjauksessa voidaan turvallisesti purkaa

kysymyksiä, epäilyjä, tuntemuksia ja kokemuksia. Työnohjauksessa löytyy usein myös uusia toimintamalleja tai -ideoita, joiden avulla esimies voi selvitä vaikeista tilanteista eteenpäin (Tammi, 2010).

Kollegiaalisen tuen rinnalla esimies tarvitsee oman esimiehensä tuen. Esimiesten kesken pätevät samat hyvän johtajuuden kriteerit kuin esimiesten suhteessa työntekijöihin: kiinnostunutta läsnäoloa, kunnioittavaa kuulluksi tulemistä sekä konkreettista apua ja tukea tarvittaessa, keskinäistä luottamusta ja avoimuutta. Tukea tarjoaa myös työterveyshuolto, jossa on laaja-alaista yhteisöllistä sekä yksilötason osaamista ja ymmärtämystä (Tammi, 2010).

Muutoksen johtaminen on jatkuvaa vuorovaikutusta ihmisten kanssa. Se on avointa viestintää. Viestinnän laatu ja määrä ratkaisevat muutoksen johtamisen onnistumisen. Vain se, mitä ihmiset kuulevat ja millaisia tulkintoja he kuulemastaan tekevät, merkitsee. Pahinta, mitä esimies voi muutostilanteessa tehdä on olla viestimättä (Juuti, Virtanen, 2009).

## 4 TUTKIMUS

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää esimiestyön merkitystä muutostilanteessa. Muutostilanteella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa liiketoimintayksikössä tapahtunutta muutosta. Tutkimuksen avulla pyrittiin ymmärtämään esimiestyötä sekä normaalissa että muutostilanteessa ja niiden välisiä eroja esimiestyössä. Tutkimusongelma oli esimiestyön tehtävät muutostilanteessa. Tutkimuksen avulla selvitettiin, miten esimiestyö pitäisi toteutua muutoksessa. Tutkimuksen alaongelmat olivat seuraavat: Kuinka esimiehet käsittävät sanan muutos? Miten he kokevat, mikä on heidän tehtävänsä muutoksessa? Onko sukupuolella tai esimiehen iällä vaikutusta muutos käsitteeseen ja muutoksen johtamiseen?

Tutkimus toteutettiin lähettämällä kyselylomake sähköpostitse 25 esimiehille. Kyselylomakkeen tulokset analysoitiin osittain Excel-taulukoiden avulla havainnoinnin tueksi. Näiden tuloksien perusteella koostettiin johtopäätökset. Tutkimusmenetelmänä tässä opinnäytetyössä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa lähtökohtana kuvataan todellista elämää, joka on hyvin monisäikeistä. Tapahtumat vaikuttavat toisiinsa eikä todellisuutta voi jakaa pirstaleisiin osiin.

Se miksi päädyin käyttämään kvalitatiivisia menetelmiä on, että tässä minulla on tutkimusongelma, joka keskittyy henkilöiden kokemusten sekä käyttäytymisten paljastamiseen. Tutkimuksessa halusin sekä paljastaa että ymmärtää näitä ilmiötä. Ja ne ovat tyypillisiä esimerkkejä kvalitatiivisesta tutkimuksesta.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on kolme pääosatekijää: tieto, tulkitseva tai analyttinen toimenpide sekä raportti. Tieto kerätään tutkimuksessa usein haastattelujen tai havainnoinnin kautta. Tiedon keruussa voi käyttää monenlaisia kyselytekniikoita, esimerkiksi puhelinhaastatteluja, postikysely tai sähköpostikyselyjä. Sähköpostikysely soveltuu erittäin hyvin otantaan perustuvaan tutkimukseen sekä sen tiedon keruuseen. Otantaan perustuvassa tutkimuksessa vastauslomakkeelle kirjaututaan omien tunnusten avulla, kun taas jos kysely on avoin, pääsee kaikki halukkaat vastaamaan tähän tutkimukseen. Sen jälkeen tieto tulkitaan tai sille tehdään analyttinen tulkinta. Eli tutkimme löydöksistä löydetyn tiedon tai teorioista löydetyn tiedon analysointi. Lopuksi tehdään raportti. Raportti voi olla suullinen tai kirjallinen. Tässä minun tapauksessani on kysymys opinnäytetyöstäni, joten kysymykseen tulee vain kirjallinen raportti.

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 tietyt 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).

Tämän tutkimuksen luotettavuutta ei voida pitää hyvänä, koska vastausprosentti jäi melko alhaseksi. Esimiehistä 36 % (9 henkilöä) vastasi kyselyyn. Tutkimuksen luotettavuus olisi ollut parempi, jos vastausprosentti olisi ollut korkeampi. Tutkimusta kuitenkin voidaan pitää kohtuullisen pätevänä, koska kyselyn avulla saatiin vastauksia siihen, mitä tutkimuksella haluttiin selvittää. Tämä oli se, miten esimiehet itse näkivät oman työnsä muutostilanteessa.

Tutkimus toteutettiin lomakkeella. Tämä lomake lähetettiin henkilökohtaiseen sähköpostiin 25 kauden esimiehelle. Esimiehet valikoitiin eri ketjuista ja tuntemistani esimiehistäni satunnaisotannalla. Kysymyslomake lähetettiin 2.12.2014 ja vastausaikaa oli 24.12.2014 saakka. Koska vastauksia tuli vähän, vastausaikaa jatkettiin 12.1.2015 saakka.

Tutkimuksen avulla pyrittiin selvittämään esimiehen toimintaa muutostilanteissa sekä esimiehen ominaisuuksia muutostilanteessa. Arvioinnin näkökulma oli, että esimiehet arvioivat itseään ja omia näkemyksiään. Asiat joihin pyydettiin ottamaan kantaa: tieto muutoksen perustiedoista. Näitä ovat prosessisuunnitelmat, vastuut, roolit. Sekä myös ottamaan kantaa esimiehen tehtävistä, esimiehen tuesta, muutoksen vaikutuksesta henkilöstöön. Prosessin etenemiseen kuten viestintään, hallintaan, yllätyksiin sekä esimiehen inhimillisyyden muutoksessa pyydettiin ottamaan kantaa.

Seuraavaksi tutkin tutkimuksen luotettavuutta reliabiliteetin ja validiteetin näkökulmasta. Sekä tarkastelemme samalla niiden teoriaa. Aloitamme tämän validiteetista. Validiteetti on se joka ilmaisee sen, kuinka hyvin tässä tutkimuksessa käytetty mittausmenetelmä mittaa juuri tämän tutkittavan ilmiön ominaisuutta sekä myös sitä mitä on tarkoituskin mitata. Esimerkiksi vaikka haastattelukysymys työpaikan siivoustasosta ei riitä mittaamaan vielä sitä, kuinka hyvin tämä kyseinen henkilö viihtyy työssään.

Validiteetista voidaan sanoa, että se on silloin hyvä, kun tutkittava kohderyhmä sekä tutkimukseen laaditut kysymykset tutkimuksessa ovat oikeat. Kun arvioidaan validiteettia, yleensä huomio kohdistetaan seuraaviin kysymyksiin: kuinka hyvin tutkimusote sekä siinä käytetyt menetelmät vastaavat sitä ilmiötä, jota tutkimuksessa halutaan tutkia. Tutkimuksen voidakseen olla validi, on siinä sovellettavan tutkimusotteen oikeutta tutkittavan ilmiön olemukselle sekä kysymyksenasettelulle. Mutta validiteetin kannalta ei kuitenkaan ole tärkeintä, että ryhdytään pohtimaan sitä, että millä tai kuinka valideillamittareilla tuloksia on saatu. Ensimmäiseksi tulisi miettiä kuitenkin, millainen tutkimuksen strategia on validi.

Yleensäkin tutkimustyössä käytetty menetelmä ei johda itsessään tietoon. Menetelmä on valittava tutkimuksessa sen mukaan, että millaista tietoa tutkimuksesta halutaan. Tämä seikka on tutkijan pohdittava heti ensimmäisenä, kun hän tekee valinnan eri tutkimusmenetelmien välillä. Jos tutkimuksen mittaustulokset osoittavat sen, että tutkimuksesta saatu tieto vastaa yleisesti vallalla olevaa teoriaa tai tutkimus pystyy ehkä teoriaa tarkentamaan sekä parantamaan. Voidaan silloin todeta, että tällöin tutkimustulos on validi. Käytännössä ongelma saattaa kuitenkin olla siinä, että mittausten ulkopuolelle jäävä tarvittava tieto ei yleensä ole käytettävissä.

Tutkimusmenetelmässä validiteettia voi tarkastella hyvinkin usealta näkökannalta. Näitä näkökantoja voi tutkija valita tutkimusaiheen sekä -otteen mukaan seuraavasti: looginen validiteetti, sisäinen validiteetti, ulkoinen validiteetti sekä aineisto- eli sisältövaliditeetti.

Tässä minun opinnäytetyössäni olen tarkastellut asiaa ulkoisena validiteettina. Koska ulkoinen validiteetti kiinnosti siksi, kun pohdin tämän opinnäytetyöni kvantitatiivisen tutkimuksen tulosten yleistettävyyttä. Missä ryhmässä sekä missä tilanteissa ja muutoksissa saatuja tuloksia voidaan yleistää? Tutkimuksessani validiteetin heikkouteen saattoi vaikuttaa myös moni tekijät. Esimerkiksi tässä tutkimuksessa tutkittavan kohteen valinta. Valinta saattoi olla väärä perusjoukkoon nähden, tällöin tutkittavat saattoivat edustaa vain pientä osaa perusjoukosta.

Teoriavalideetti eli toisin sanoen käsitevaliditeetti kertoo meille siitä, onko teoreettinen lähestymistapa valittu tutkimuksessa oikein? Onko tutkimuksen käsitteet valittu oikein? Sekä onko tutkittu ilmiön luonnetta myös oikein? Tutkimus käsitteitä valittaessani, mietin tarkaan mitkä asiat liittyvät muutokseen ja esimiestyöhön. Käsitteitä oli useita, mutta ne piti ehdottomasti rajata, jotta tutkimus ei laajene liikaa ja pysytään perusasiassa.

Tulosten näkökulmasta, kun tarkastelemme tutkimusta, validiteetti mittaustuloksista on mielestäni pätevä ja saadut tulokset sekä päätelmät ovat oikeita. Tutkimus olisi ollut kuitenkin hyvä tehdä suullisena haastatteluna, niin muutamiin kohtiin olisi saanut tarkentavia vastauksia. Sekä valitulla menetelmällä on saatu tuloksista käyttökelpoisia.

Seuraavaksi tutkimme tutkimuksen kannalta realiabiliteettia. Luotettavuus eli reliabiliteettihan ilmaisee tutkimuksessa sen, miten toistettavasti sekä luotettavasti tutkimuksessa käytetty mittaus- tai tutkimusmenetelmä mittaa tätä haluttua ilmiötä. Tutkimuksen reliabiliteetissa on kaksi eri osatekijää: konsistenssa ja stabiliteetti.

Kun on mittarin tai menetelmän pysyvyydestä ajassa kysymys, puhutaan stabiliteetista. Epästabiliisissa mittarissa tai menetelmässä voi näkyvä olosuhteiden tai vastaajan mielialan sekä muiden satunnaisvirheiden vaikutus ehkä helpommin.

Yhtenäisyydellä eli konsistenssilla tarkoitetaan tässä sitä, että kun monista väittämistä koostuva mittari jaetaan kahteen joukkoon väittämiä ja kumpikin väittämäjoukko kuitenkin mittaa todellisuudessa samaa asiaa. Näin molempien väittämäjoukkojen kokonaispistemäärien välinen korrelaatiokerroin

saa tuloksissa suuren arvon. On kuitenkin mahdollista luoda tukimukseen väittämätteristo, joka mittaa eri asioita mutta kuitenkin mittaa keskenään korreloitavia muuttujia. On kuitenkin huomattava että välttämättä samaa ilmiötä mittaavat muuttujat eivät aina korreloi keskenään ja silti niitä voi olla tarpeen tutkia yhdessä.

Reliaabelius tukimuksessa tarkoittaa myös sitä, että onko mittaustulos toistettavissa. Ja että tutkimustulos ei myöskään ole sattumanvarainen tulos. Tutkimuksen reliabiliteettia voidaan pitää hyvänä, kun tutkimustulos ei ole sattuman aiheuttama. Myös jos tutkimus haluttaisiin uusaa, pitäisi tutkimustulokset olla samat edellyttäen, että olosuhteet olisivat myös saman. Yksiselitteiset, ymmärrettävät kysymykset sekä haastattelut tulisi tehdä huolellisesti. Tutkimuksen reliabelius on hyvä. Koska jos tekisimme tutkimuksen samalla menetelmällä uudestaan, olisivat osallistuneiden vastaukset hyvin samanlaiset.

Tässä on erittäin tärkeää sekä arvioinnin että tarkistamisen kannalta, että tutkimusaineisto on muokattu sellaiseen muotoon, että se on tutkimuksen kommentoija saatavilla sekä tarkastettavissa. Tutkimusmenetelmä voi olla luotettava vaikka se ei olisikaan pätevä. Tällöin voidaan tutkimuksessa käytettyjen menetelmien avulla päätyä erittäin kiinnostaviin lopputuloksiin. Mutta voi olla, että tutkimustulokset eivät kuitenkaan silloin vastaa sitä, mihin alkuperäisesi tutkimuksella haluttiin tähdätä.

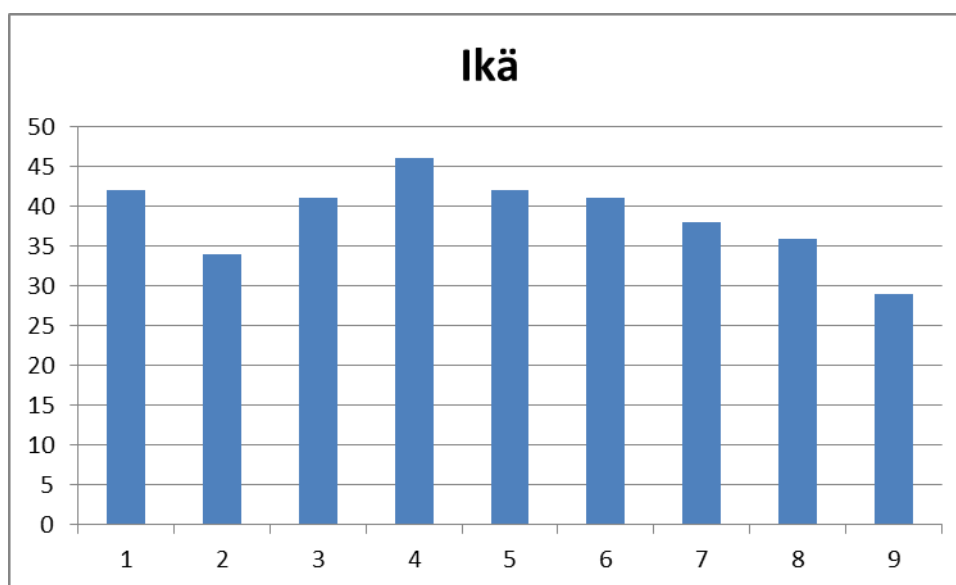
## 5 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimus tulokset kokosin yhteen Excel-taulukkoon. Näin tulosten hahmottaminen ja toisiinsa vertaaminen oli helpompaa. Suurin osa tutkimuksen tuloksista analysoin kysymys kerrallaan. Koska kysyessä oli kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä oli itsestään selvää, että tutkin asiaa kysymys kerrallaan. Ja näin jokainen kysymys tuli huomioituna kokonaistuloksiin.

Tutkimustulokset kerrotaan seuraavissa kappaleissa. Ensin avaan yleisiä asioita vastaajista erilaisten taulukoiden avulla avulla sekä pohdin niissä olevia tekijöitä. Tämän jälkeen pureudun haastattelukysymyksiin tarkemmin. Rakenteena näiden tuloksien tulkitsemiseen minulla on, ensimmäisenä ajatus kysymyksestä ja sitten itse kysymys, seuraavaksi kokoon vastaukset sekä peilaan vastauksia teoriaan. Olen kirjoittanut vastaajien vastauksia kysymykseen. Kaikkia vastauksia en ole toki kirjoittanut, olen poiminut niistä yleisimmät ja toisistaan hyvinkin paljon poikkeavat vastaukset. Sitten aina loppuksi kappaleen lopussa on oma tulkintani kysymykseen vastanneiden vastauksista.

Kaikki tutkimukseen vastanneet olivat keskeisessä roolissa esimiestyössä. Heille muutosprosessien eteenpäin vieminen oli arkipäivää. Johdettavat yksiköt ja tiimit olivat kaikilla vastanneilla erisuuruisia. Heidän alaistensa määrä vaihteli 3- 60 henkilöön. Muutosprosessit tiimeissä olivat olleet hyvinkin erilaisia. Muutosprosessina oli ollut esimerkiksi uusi käyttöjärjestelmä, YT-neuvottelut ja toimitilojen muutos.

Tutkimuskysely lähetettiin 25 esimiehelle sähköpostilla. Johon he sitten vastasivat liitetiedossa olevaan lankettiin ja lähettivät sen sitten takaisin minulle sähköpostilla. Tutkimukseen vastasi vain 9 esimestä. Iältään he olivat 29 – 46 vuotiaita. Keski-ikä vastanneilla oli 39 vuotta. Viisi vastanneista oli yli 40-vuotiaita.



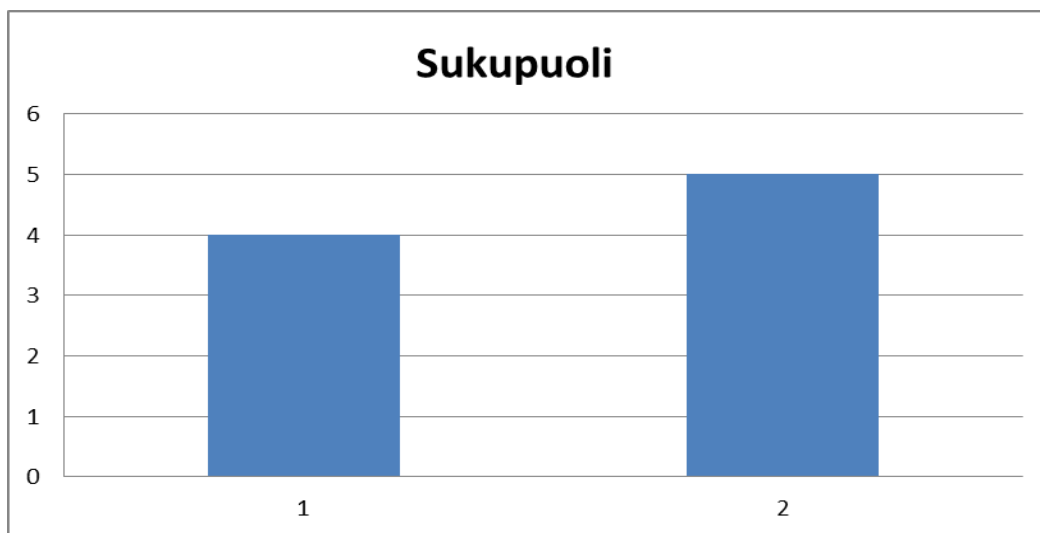
Kuva 1. Tutkimukseen vastanneiden ikäjakauma.



Alle 30 vuotiaita vastanneista oli yksi henkilö eli vain 11 %. Ja 30 – 40 vuotiaita oli kolme henkilöä eli 33 % vastanneista. 55 % vastanneista 40 – 50 vuotiaita eli viisi henkilöä. Eli näiden esimiesten suurin vastausprosentti oli ikäluokassa 40 – 50 vuotiaat.

Tutkimukseen osallistuneiden sukupuoli jakautui seuraavasti:

Naisia oli 5 henkilöä eli 56 % vastanneista ja miehiä oli 4 henkilöä eli 44 % vastanneista. Eli vastanneet jakautui sukupuolisesti aika tasan.



Kuva 2. 1=Miehet ja 2=Naiset

Esimiesten esimiestyökokemus vaihteli 2 vuodesta 18 vuoteen. Keskiarvo esimiestyölle oli 9,5 vuotta. 8 vuotta tai alle oli vastanneista 5 henkilöä, mutta näistä kuitenkin neljällä oli kokemusta 6 – 8 vuotta. Yli 14 vuotta esimieskokemusta oli kahdella henkilöllä.



Kuva 3. Vastanneiden esimieskokemus vuosina.

Tutkimukseen vastanneiden esimiesten johdettavien alaisten määrä vaihteli 3 -60 henkeen. Yhdellä esimiehellä oli kaksi tulosyksikköä vastuullaan ja toisella oli kolme tulosyksikköä vastuullaan. Molemmilla henkilöillä oli myös esimiehiä alaisuudessaan. Muilla tutkimukseen osallistuneilla oli yksi yksikkö johdettavanaan.



Kuva 4. Esimiesten omien yksikön henkilöstömäärä.

Seuraavaksi tarkastelemme laadullisia kysymyksiä. Näistä ensimmäisenä kysymyksenä oli muutoksen määrittely. Niin kuin teoria osuudessa perehdyimme tarkemmin sanaan muutos, niin sehän tarkoittaa sivistyssanakirjan mukaan käännettä, käännekohtaa, murrosta, muuttumista, vaihdetta, korjausta, oikaisua, parannusta, uudistusta, innovaatiota, kriisiä ja turvattomuutta. Sana muutos oli hyvinkin tuttu kaikille ja sen määrittely tuotti hyvin edellä mainitun teoriamaisen vastauksen. Seuraavaksi ovat tutkimukseen vastanneiden omat määrittelyt sanaan muutos esimiestyön näkökulmasta.

*"Muutos voi olla hyvin erilaisia asioita, ihmisten vaihtumista, esimiehen vaihtumista, työjärjestelyjen muutoksia, pelisääntöjen tarkentamista. Muutos koskettaa ja puhuttaa aina, liittyyipä se mihin asiaan tahansa työyhteisössä."*

*"Muutos on lyhyesti sanottuna tekemisen tai olotilan toteuttamista eri tavalla kuin aiemmin."*

*"Muutos on arkirutiineista poikkeava tapahtuma. Muutos johtaa aina johonkin suuntaan. Muutoksia on isoja tai pieniä."*

Sana muutos oli jokaiselle vastanneelle erittäin tuttu. He olivat työssään joutuneet viemään henkilöstölleen erilaisia muutoksia osa uransa aikana useita vähemmän. Suurimpia muutoksia mitä oli vietty henkilöstölle: vähennystarpeet ja YT-neuvottelut. Tämä kokemus oli kolmella vastanneella. Tietojärjestelmä muutoksia oli jokaisella sekä rekrytointimuutoksia oli myös jokaisella. Vaikka esimiestyökokemus vaihtelikin paljon, ei sillä ollut merkitystä muutos käsitteen kertomiseen. Vahvan työkokemuksen takia ei käsitteestä muutos tullut toisistaan poikkeavia vastauksia.

Toisena kysymyksenä oli: kuinka muutos vaikuttaa työyhteisössä. Hyvä työyhteisö sekä hyvin johdettu muutos vaativat toteutuakseen sekä hyviä esimiestaitoja että hyviä alaistaitoja. Kuten tiedämme, muutoksen toteutuminen ei olekaan vain esimiesten vastuulla. Se vaatii myös osaamista ja taitoja henkilöstöltä. Tässä alaistaidoilla tarkoitan sekä henkilöstön halua että kykyä toimia työyhteisössään rakentavalla ja kehittäväällä tavalla. Hyvä esimies toki kannustaa oma työntekijöitään kehittämään omia alaistaitojaan. Sekä esimies antaa myös mahdollisuuden henkilöstölleen toteuttaa alaistaitojaan käytännössä. Kysymyksenä tämä oli laaja ja vastauksia tuli erittäin hyvin. Olen poiminut alle seuraavat, jotka edustavat yleisesti vastattuja asioita.

*"Riippuu hyvin paljon yksilöstä/ihmisestä. Osaan ei vaikuta juuri mitenkään, toiset saattavat kokea muutokset hyvinkin negatiivisina, toiset taas kokevat ne positiivisina ja kehittävinä asioina. Mielestäni muutosvastarintaa esiintyy yleensä enemmän kuin positiivista ajattelua, toki tämä riippuu hyvin paljon myös muutoksen laadusta."*

*"Vaatii työntekijältä paljon pysyä kehityksessä mukana. Työntekijöille on tarjottava riittävästi tukea ja aikaa selviytyäkseen muutoksista. Kaikki sopeutuvat muutoksiin eri ajassa."*

*"Muutos vaikuttaa jokaiseen työntekijään eri tavalla, toiset suhtautuvat muutoksiin positiivisesti ja ottavat ne uusina haasteina/mahdollisuuksina ja toiset taas suhtautuvat niihin varsinkin alkuun erittäin negatiivisesti, haraavat vastaan, mutta kun aikaa kuluu niin se usein auttaa näiden ihmisten kohdalla. Muutos helposti saattaa työyhteisössä aiheuttaa pieniä "kuppikuntia" puolesta ja vastaan."*

*"Muutos tuo tullessaan kysymyksiä miksi, miten, milloin? Se laittaa ihmiset ajattelemaan ja toimimaan uudella tavalla. Se voi huonosti informoituna aiheuttaa ahdistusta ja hämmennystä. Miten minun nyt käy? Tämä on yleinen ajatus ja kysymys silloin."*

Kysymys kuinka muutos vaikuttaa työyhteisössä, ei tähän tullut toisistaan poikkeavia vastauksia. Toki vastauksista pystyi rivien välistä lukemaan, oliko esimies vienyt käytännössä kuinka vaikeita muutoksia läpi. Vastauksista pystyi analysoimaan niin sanotun kirjavastauksen versus elämän tuoman kokemuksen. Mutta koska jokainen oli kuitenkin vienyt jonkinlaisen muutoksen henkilöstölleen, oli vastanneilla hyvinkin samanlaisia vastauksia ja ihmisten muutosten vastaanottamisesta.

Viestinnän tärkeys korostuu muutoksessa ja sen toteuttamisessa. Siksi kolmantena kysymyksenä oli viestintä ja kenen tehtävä ja kuinka hoitaa viestintä. Viestinnässä onkin olennaisinta oikea-aikainen viestintä. Liian yleinen tai liian yksityiskohtainen tai liian aikaisin painottuva viestintä ei välttämättä saavuta henkilöstöä. Muutoksessa viestintä pitää olla jatkuvaa. Sekä viestinnän tulee edetä muutoksen kanssa samassa tahdissa. Hyvässä muutostiedottamisessa otetaan huomioon henkilöstön aikaisemmat tiedot, taidot ja osaaminen. Tämän vuoksi esimiehen on kiinnitettävä erityisesti huomiota tiedonkulkuun viestinnässä sekä myös kaikkeen vuorovaikutukseen. Viestintään sain seuraavanlaisia vastauksia:

*"Viestintä kuuluu mennä ylhäältä alaspäin. Vastuu ensikädessä yrityksen johdolla viestiä, viestinnässä lähiesimiehet laittavat asiat käytäntöön. Viestintä muutoksesta ratkaisee 50 % lopputuloksesta. Loppu jää toteutukselle. "*

*"Viestintä on vain ja ainoastaa esimiehen tehtävä – katkaisee huhut pois ja tarvittaessa selventää asioita. Viestintä on aloitettava mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Mahdollisimman yksityiskohdainen selvitys on tehtävä ja muutoksen edetessä viestittävää koko ajan. Myös muutoksen jälkeen on muistettava jälkiviestintä. "*

*"Viestintä on esimiehen tehtävä ja hänen ohjeiden kautta koko työyhteisö oman roolinsa kautta. Viestintä tulee olla kattavaa ja yhdenmukaista. Selkeiden yhteisten palaverien pitäminen helpottaa muutoksesta kerrottavan sisällön säilymistä todellisena. "*

*"Muutoksen alullepanijalla on velvollisuus tiedottaa isommissa muutoksissa kaikkia joita muutos koskee ja mielellään myös sidosryhmiä. Tällöin jokaisella on tieto siitä, mihin muutoksella pyritään ja miten se vaikuttaa juuri kyseiseen henkilöön. Hyvällä tiedottamisella vältetään turhilta spekulatioilta ja juoruilta jotka yleensä johtavat isomman ryhmän muutosvastarintaan.*

*Viestinnän osuus muutoksessa on erittäin tärkeää. Viestintää pitää olla riittävästi. Viestintää on kahdenlaista. Informatiivista sekä kannustavaa. Jotta kannustava informaatiota saa henkilökunnalle välitettyä on muutoksen suunnittelun yhteydessä huomioitavat tarvittavat mittauspisteet ja mittarit joista näkee, onko muutos edennyt suunnitellusti. Mikäli näin on, siitä pitää informoida ja kannustaa henkilöitä jotka sen ovat saaneet aikaan. "*

Viestintä ja sen merkitys koettiin erittäin tärkeäksi sekä henkilöstölle että esimiehelle. Myös viestinnän suunnittelu nähtiin tarpeellisenä. Viestinnän suunnitteluun esimiehet eivät saaneet riittävästi aikaa tai koulutusta. Tästä syystä osa koki epäonnistuneensa muutosviestinnästä. Työyhteisössä tapahtuva viestintä oli tyytyväisyyden kannalta tärkeä. Ja tässä esimiehen rooli on ratkaiseva. Esimerkiksi vaikeiden asioiden käsittelemättä jättäminen saattaa hiertää työyhteisöä. Konfliktit saavat alkunsa usein pienistä, käsittelemättä jääneistä ristiriidoista.

Seuraavaksi kysyin esimiehen tehtävistä muutoksessa. Muutoksessa esimiehellä on monia tehtäviä. Hänen tulisi olla erittäin tietoinen kaikista tehtävistään, ennen kuin hän on valmis viemään muutosta eteenpäin. Koska muutokset organisaatiossa luovat helposti epävarmuutta, on eri tilanteisiin räätälöity muutosvalmennuksia johdolle, esimiehille ja muulle henkilöstölle. Koulutukset tarjoavat hyväksi koettuja ja hyvin käytännöllisiä lähestymistapoja muutoksiin. Valmennusten avulla yksilöt voivat hallita muutosprosessiaan ja samalla osallistua aktiivisesti organisaation kilpailukyvyyn ylläpitämiseen sekä suunnata energiansa tulevaisuuteen. Ja näistä syistä koulutusten merkitys nousi myös vastauksissa tärkeäksi osaksi.

*"Olla määrätietoinen ja johdonmukainen ja avoin, kertoa asioista niiden oikeilla nimillä niin että kaikki varmasti ymmärtävät. Olla läsnä ja kuunnella ja tukea. "*

*"Hänen kuuluu olla tukena, tuomassa varmuutta tulevaisuuteen. Tuoda näkökulmaa ja avata tulevaisuutta jo pidemmälle eteenpäin. Informointia mahdollisimman paljon asioiden muuttumisesta. "*

*"Esimiehen tulee osoittaa, että muutos on hyväksi ja kertoa selkeät päämäärät mihin muutoksella pyritään. Jos muutos on äkillinen ja näin ollen suunnittelematon, on esimiehen pysyttävä rauhallisen ja positiivisena, jotta työntekijät eivät tunne tilannetta kontrolloimattomaksi tai sekavaksi. Työntekijöille ei saa tulla tunne ettei kukaan tiedä mihin ollaan menossa. "*

*"Ilman esimiehen valvontaa muutosprosessi tuskin koskaan menee läpi. Muutoksen ollessa käynnissä, näen esimiehen valvonnan tärkeimpänä osana kuin tukemisen. Esimiehen tulee tukea henkilöitä jotka tukea tarvitsevat, mutta se ei voi olla esimiehen päällimmäisin tehtävä. Henkilökunnan täytyy myös kokea, että johto on sitoutunut tekemisiinsä päätöksiin ja noudattavat myös itse antamiaan ohjeita. Muutoksen säännöt pitää olla yhtenevät kaikilla työntekijöillä. Erivapauksia ei siis voi toisille antaa. "*

*"Viestintä, työyhteisön yhtenäisyyden huolehtiminen ja muutoksen vaikutuksien seuranta. "*

*"Opastaa, tukea, neuvoa, auttaa ja valvoo työntekijöitä muutoksessa. "*

Muutostilanteissa johdon ja esimiesten tärkeänä tehtävänä on varmistaa jatkavan organisaation hyvinvointi, kilpailukyky ja toiminnan tehokkuus. Tästä kaikki vastaajat olivat samaa mieltä. Sekä seuraavasta vastaajat olivat myös samaa mieltä: organisaation muutosprosessin ymmärtäminen auttaa johtoa tukemaan henkilöstöä haasteellisissa tilanteissa. Esimiehen määrätietoisuus ja valvonta nousivat vastauksissa.

Muutosprosessi on joskus suuri ja erittäin vaativa toteuttaa. Se voi viedä esimieheltä paljon voimavaroja. Muutosprosessin suunnittelu sekä toteutus ovat raskaita kaikille esimiehille ja siksi heille olisi hyvä tarjota tukitoimintaa. Esimiehille voisi tarjota omaa niin sanottua jälkihoitoa. Siellä he voisivat jakaa tuntemuksiaan. Siellä he voisivat kerätä voimia uuden toimintamallin vetämiseen ja alaisten jaksamisen tukemiseen. Tämä on prosessin onnistumisen kannalta äärimmäisen tärkeää.

Sitten kysyin muutosvastarinnasta ja kuinka esimiehen tulee kohdata muutosvastarinta. Muutosvastarintahan on jonkin uuden asian vastustamista. Ja ennen kaikkea se liitetään vanhasta luopumisen vaikeuteen. Vanhasta luopuminen koetaan hankalaksi ehkä siksi, että silloin työyhteisössä menetetään aina jotain tuttua ja turvallista. Ainakin menetetään seuraavia asioita: tuttuus, turvallisuus ja osittain entinen tapa tehdä työtä. Ennen kuin henkilöstö voi sitoutua uuteen, tai että se on edes mahdollista, on luopuminen vanhasta pitänyt käydä läpi eri tunnetasolla.

*"Muutosvastarintaan täytyy varautua aina. Ihmiset ovat erilaisia ja kokevat asiat hyvin erilailla. Esimiehen täytyy kuitenkin olla suoraselkäinen ja jämää ja tässäkin avoimuus ja johdonmukaisuus ovat hyvänä apuna. "*

*"Muutosvastarinta on aivan normaali reaktio. Kannattaa ennakkoon valmistautua ja tutustua asiaan, johon on tekemässä muutosta jotta välttyy turhilta aikavarkailta. "*

*"Esimiehen tehtävä on hallita henkilöstöä myös tässä tilanteessa. Nämä tilanteet ovt hankalia ja siitä syystä niistä on kirjoitettu kymmeniä kirjoja. Oma kokemukseni perustuu tilanteeseen jossa oli havaittavissa väsymystä jatkuvaan muutokseen ja siitä johtuvaan muutosvastarintaan. Tällöin asiat purettiin viikottaisilla palavereilla, avoimella keskustelulla ja tiiviillä, avoimella yhdessäololla. Myös esimiehen oma esimerkki siitä, miten muutokseen suhtaudutaan, on avainasemassa. "*

*"Esimiehen tulee kohdata muutosvastarinta kuunnellen – perusteltava muutos – liian pitkään ei kannata kuunnella vastarintaa. Vain jos muutos on selkeästi huonompaan, on osallistettava työryhmää muutoksen paranteluun."*

*"Muutosvastarinta on luonnollinen asia, joten esimiehet tulee perehdyttää vastaamaan yleisimpiin muutokseen liittyviin kysymyksiin. Esimiehen itse tulee ymmärtää, että muutosvastarintaa ilmenee ja pyrkiä parhain tavoin ymmärtämään, mutta kuitenkin samalla ohjaamaan työntekijöitä eteenpäin. Täytyy ymmärtää, että toiset sopeutuvat muutoksiin nopeasti, mutta toiset vaativat enemmän aikaa."*

Muutosvastarinta oli vastaajille tuttu aihe. Ymmärrys mistä muutosvastarinta johtui, oli kaikille erittäin selvää. Osa oli kokenut voimakastakin vastarintaa, kun oli vienyt muutosta eteenpäin. Keinot muutosvastarinnan kohtaamiseksi ja voittamiseksi oli myös kaikilla hallussa. Vastauksista tuli selvästi esille, että esimiehen tulee tuntea ja tietää henkilöstönsä. Tietää kuinka he toimivat muutostilanteessa. Sekä esimiehen pitää viedä muutos henkilöstölleen parhaalla mahdollisella tavalla. Vastauksista tuli myös esille, että esimies on vastuussa henkilöstöstään ja heidän hyvinvoinnistaan. Tähän vastaajat kokivat apua, jos saivat riittävästi aikaa muutoksen suunnitteluun, ennen varsinaista muutoksen viemistä. Valitettavan usein he eivät tätä aikaa kuitenkaan saaneet ja tilanne vain oli hoidettava niin hyvin kuin mahdollista.

Lopuksi kysyin esimiehen tuen merkityksestä muutoksessa ja esimiehen inhimillisyydestä muutoksessa. Hyvänä esimiehenä kun pidetään yleisesti kuuntelevaa ja läsnä olevaa johtajaa. Esimiehen tuki muutoksessa koetaan todella tärkeänä. Esimiehen tuki koettiin jopa niin tärkeäksi, että ilman sitä muutos ei ikinä onnistu täydellisesti tai hyvällä tasolla. Esimiehen ensisijainen tehtävähän on muutoksessa viedä yrityksen haluama muutos läpi sekä varmistaa oman yksikkönsä kannattava toiminta. Mutta esimiehen on hyvä muistuttaa, että muutosprosessi ei saa hävittää kaikkea. Muutoksen rinnalla on tärkeää korostaa henkilökunnalleen niitä asioita, jotka tulevat säilymään samoina ja joita arvostetaan paljon työyhteisössä.

*"Erittäin oleellinen merkitys, joka vaikuttaa muutoksen onnistumiseen. Esimiehen tulee omaksua muutostarve ja toimia esimerkillisesti keskellä muutosta. Esimiehen tulee olla se, jolta työntekijät voivat kysyä perusteita, ohjeita ja tukea muutoksen eri vaiheessa. "*

*"Muutoksen alkuvaiheessa esimiehen on jaksettava välillä väsymykseenkin asti tukea ja ymmärtää myös muutosvastarintaa. Myöhemmässä vaiheessa inhimillisyyden voi jättää vähemmälle ja kertoa ja näyttää tien, jota tullaan kulkemaan. "*

*"Inhimillisyyttään osoittava esimies tuplaa arvonsa alaistensa silmissä. Aito välittäminen korostuu muutosten hetkellä ja osaltaan auttaa selviytymisensä kanssa taistelevan työntekijän arjessa. Negatiivisuuteen ei saa jäädä rypemään, esimiehen tehtävä on osaltaan ravistella muutostuksita eteenpäin positiivisessa mielessä, vaikkapa vaihtoehtoisia keinoja tarjoten tai eteenpäin asian osalta ohjaten. "*

*"Esimiehen on tuettava työntekijöitä ja kuunnella heitä, mikäli muutos aiheuttaa huolia tai kysymyksiä. Kun esimies on tukena, muutos on ehkä myös helpompi hyväksyä, mikäli se vastustusta aiheuttaa. Esimiehen tulisi olla muutoksessa mielestäni sopivan inhimillinen, mutta myöskin tiukka siitä että muutoksen suunta pidetään viakka soraääniä kuuluisikin. Jos vastarinta on kovaa tulee päämäärät tehdä selväksi ja lopettaa turha vatvomien. "*

*"Tuki on tärkeä, ja se tulee hoitaa tasapuolisesti kaikille. Kannattaa antaa tilaisuus esittää kysymyksiä ja vastata niihin mahdollisuuksien mukaan. "*

*"On tilanteita ja asioita jotka esimiehen on hoidettava halusipa tai ei. Inhimillisyyys voi ja kuuluu olla, täytyy kuitenkin muistaa esimiehen ydintehtävät ja pysytellä niissä. Joskus joutuu tekemään kovia päätöksiä ja ne eivät välttämättä tunnu sillä hetkellä kovin inhimillisiltä henkilöistä joita asiat koskevat. On kuitenkin aina muistettava pitää focus kokonaisuudessa ja tulevaisuudessa. "*

*"Itse koen sen erittäin tärkeäksi, pitää olla inhimillinen ja joustava tiettyyn rajaan asti, mutta muistaa kuitenkin että nämä ovat vain työtehtäviä, eivät mitenkään henkilökohtaisia asioita. "*

Ja viimeisenä vastaajat saivat sanoa yleisiä ajatuksia muutoksesta ja siihen liittyvistä asioista.

*"Ainoa pysyvä asia on jatkuva muutos. Huominen on erilainen päivä kuin mikä tänään oli. "*

*"Työelämä on jatkuvaa muutosta. Ilman muutosta emme voi kehittyä ja pärjätä nyky maailmassa. Esimiestyö on nykyisellään muutosten jatkuvaa hallintaa. "*

*"Elämä jatkuu joka tapauksessa. Yleensä aika tekee tehtävänsä ja kasvattaa ja vahvistaa jokaista. Yhteenkuuluvuuden tunnetta se saattaa vahvistaakin. Jotenkin koen että työelämä on jatkuvaa muutosta ja sen hallintaa mutta se ehkä onkin yksi paras osa esimiestehtävää! "*

Tämä viimeinen vastaus minusta kiteyttää muutoksen, muutoksen jatkuvuuden ja esimiestyön. Tällaisella asenteella asiat kyllä hoituu ja mennään eteenpäin: "Olisipa mukava kohdata aika jolloin muutos olisi ohi. Mielestäni muutos on jatkuvaa, ja sen kanssa kannattaa opetella elämään. Varsinkin esimiehen arkeen muutos kuuluu joka päivä. On helpompaa olla näissä työtehtävissä kun on jo

valmiiksi pohtinut omat valmiudet muutokseen. Näitä varten on olemassa paljon valmennuksia ja hyviä kirjoja joiden kautta on helpompaa käsitellä näitä asioita. Lisäksi kannattaa rakentaa itselleen hyvä sparrausverkosto jossa voi käsitellä kipeitäkin asioita vapaammin ilman paineita.”



## 6 POHDINTA

Tässä kappaleessa nostan asioita ylös, jotka herättivät minussa erilaisia tunteita esimiestyötä kohtaan. Itselläni on kymmenen vuoden esimiestausta sekä olen ollut todella vaihtelevissa tilanteissa esimiehenä. On ollut konkurssia, yt-neuvotteluja, irtisanomisia ja järjestelmä sekä toimintatapa muutoksia. Osittain varmasti myös tästä syystä oli erittäin haasteellista tehdä tutkimusta ilman, että toin omia näkemyksiäni yli muiden mielipiteiden. Kuitenkin tässä pohdinta osuudessa haluan kyseenalaistaa muutamia asioita ja miksi ne nousivat kehityskohteiksi. Oliko kehityskohteeksi nouseminen myös osittain esimiesten omaa laiskuutta tai ymmärtämättömyyttä omaa työroolia kohtaan.

Haastatteluissa minua yllätti useampikin asia. Mutta yksi oli muista suurempi. Se oli se, että esimiehet vastasivat yllättävänkin samanlaisesti useampaan kysymykseen. Koska iällä tai sukupuolella ei tuntunut olevan vastauksien sisältöön mitään merkitystä. Heräsikin minulle kysymys, että vastasivatko esimiehet niin kuin kirjanoppineesti kuuluu vastata. Eikä niin kuin he ovat käytännössä asiat todenneet. Koska kymmenen vuotta esimiehenä olleena tiedän, ettei arki mene aina kirjanopin mukaan ja, että jokainen tilanne on aina erilainen. Siksi odotusarvo vastausten erilaisuuteen oli minulla suuri. Ajattelin, että ilman muuta esimieskokemusvuodet vaikuttavat vastauksiin. Lähtökohtaisesti ajattelin, että jos on kokemusta enemmän niin se paistaa vastauksesta läpi, eikä tule kirjanoppinutta vastausta, niin kuin taas suhteellisen tuoreella ja kokemattomalla esimiehellä voisi tulla.

Haastattelun edetessä nousi kuitenkin esille, että huolellisesta suunnittelusta huolimatta yllätyksiä ilmeni. Myös riittävän ajan uhraaminen suunnitteluun koettiin haastavana. Esimiehet kokivatkin, että he eivät saaneet riittävästi aikaa suunnitteluun ja joutuivat muutoksenvetäjiksi ilman, että olivat edes itse sisäistäneet asiaa. Tästä syystä henkilöstön heille asettamat kysymykset saattoivat olla vaikeita, joka taas johti siihen, että esimiehet vastasivat asiaan epävarmasti. Tämä taas johti siihen, että osalla henkilöstöstä ainakin muutosvastarinta muutosta kohtaan nousi hyvin voimakkaaksi. Pohdittavaksi jääkin seikka, oliko ylempi johto suunnittelussa lopulta kiinnittänyt riittävästi huomiota aikatauluun. Todennäköisesti ei. Joten herää myös toinen kysymys oliko prosessien aikataulutuksen saannettu suurimmalle osalle ylemmältä johdolta ja miksi aikataulua ei ollut suunniteltu väljemmäksi. Sekä miksi esimiehet eivät olleet viestineet aikataulun kireyttä ylemmälle johdolle vai olivatko ja heitä ei vain kuunneltu.

Myös suunnittelusta minulle heräsi toinen ajatus. Odottivatko esimiehet valmista aikataulutusta sekä toteutussuunnitelmaa ylemmältä johdolta? Koska yksikään esimies ei tuonut omaa suunnitelmaisuutta esille ja sitä kuinka he itse suunnittelevat asiat, kun kohtaavat muutostilanteen. Minua jäikin tästä syystä erittäin paljon mietityttämään, missä on myös esimiesten oma-aloitteisuus ja halu kehittyä sekä kasvaa omassa työssään. Esimiehenhän pitäisi toimia roolimallina oma-aloitteisuudessa henkilöstölleen.

Suunnittelun tärkeyden ymmärtäminen on esimiestyössä ensisijaista. Tehdessäni opinnäytetyötäni, aloitin järjestelmällisen suunnittelun asioiden tekemiseen työssäni. Hyvinkin pian sain huomata, että suunnitteluun varattu aika vapauttaa minulle huomattavasti enemmän aikaa toisaalla. Siksi koenkin,

että tämä on jokaisen esimiehen ymmärrettävä. Sekä itse on aloitettava systemaattisesti kehittämään omaa suunnittelutapaa työhönsä. Vain näin heidän aikansa menee asioihin ja loppuu niin sanotusti tulipalojen perässä juokseminen. Tulinkin lopulta siihen tulokseen, että hyvä esimies suunnittelee ja oikeasti ymmärtää suunnittelun merkityksen sekä omalle että henkilöstön työlle.

Suunnitelmallisuus on myös erittäin hyvä viesti henkilöstölle. He tietävät, että asiaa oikeasti johdetaan ja suunnitellaan. Näin se rauhoittaa myös työympäristöä. Henkilöstölle tulee tunne, että heistä oikeasti välitetään, kun esimies uhraa aikaansa asioiden suunnitteluun.

Tutkimustuloksista nousi selkeästi esiin myös toinen kehitysehdotus. Ensimmäinen kehitysehdotus oli suunnittelu. Toisena kehitysehdotuksena nousi esiin viestintä. Ja nyt tarkastelemme viestintää tarkemmin. Muutostilanteissa esimiehet kokivat, että olisi pitänyt viestiä enemmän niin henkilöstölle kuin esimiehille. Viestinnän he kokivat omaksi toiminnaksi henkilöstölleen, mutta tavat viestiä olivat selkeästi hukassa. Heille tapahtuvassa viestinnässä, he näkivät myös puutteita. Ehkä myös osittain tästä syystä he eivät osanneet ymmärtää viestinnän merkitystä ja sen vaikutusta muutoksen johtamiseen. Myös tässä heidän oma-aloitteellisuutensa näkyi, koska vain harva vastasi itse huolehtivansa suunnitelmallisesta viestinnästä. Myös siinä tilanteessa, vaikka heillä ei olisi mitään uutta kerrottavaa.

Yksi mahdollisuus lisätä viestintää on se, että koko muutostilanne suunnitellaan etukäteen huolella. Siinä otetaan huomioon yhtenä erittäin tärkeänä tekijänä mukaan viestintä. Tähän suunnitteluun pitäisi ottaa mukaan myös väliportaana esimiehet, koska he pääsääntöisesti vievät kentällä prosessia eteenpäin. Tästä syystä on koko prosessin kannalta parempi, jos jo suunnitteluvaiheessa viestintään laitetaan selkeästi enemmän aikaa. Näin varmistamme sen, että muutoksen mukainen toiminta on saavuttaa nopeammin ns. arkityön vaiheen.

Monessa muutoksessa mukana olleena viestinnän merkitys on korostunut. Varsin usein on ollut, että ei viestintä kulje. Esimiehen on siis syytä mietä tarkkaan kuinka usein, sekä millä välineillä viestitään. Viestinnän lähettämismuoto lähtee henkilökunnasta ja työyhteisön tavasta viestiä. Siksi ei voi antaa yhtä oikeaa tapaa viestiä. Mutta määrällisesti jokainen työyhteisö tarvitsee tietoa ja esimiehen on laitettava itselleen kalenteriin ylös milloin viestii asioista. Näin siitä tulee säännöllistä ja se luo henkilöstölle turvallisuuden tunnetta lisää muutostilanteeseen.

Jälkihoito eli muutoksen jälkeinen tuki on tärkeää sekä henkilöstölle että myös esimiehille. Suuren muutoksen ja henkisiä voimavaroja vievän prosessin suunnittelu sekä toteutus ovat raskaita kaikille. Myös esimiehille on hyvä tarjota omaa jälkihoitoa. Siellä he voivat jakaa tuntemuksiaan keskenään. Sekä siellä he voivat kerätä myös voimia uuden toimintamallin vetämiseen sekä alaisten jaksamisen tukemiseen.

## 7 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelman avulla tarkasteltiin esimiestyön merkitystä muutostilanteessa. Tutkimusongelmassa ei eritelty erikseen mistä muutostilanteesta on kysymys, vaan asiaa tutkittiin yleisellä tasolla. Alaongelmien avulla haettiin vastauksia kysymyksiin, miten tärkeänä esimiestyö koettiin muutostilanteessa ja mikä rooli muutoksessa on viestinnällä. Alaongelmien avulla haluttiin vastauksia esimiehiltä siitä miten he itse kokivat oman työnsä muutoksessa. Myös viestinnän roolin merkitystä esimiestyön työvälineenä muutoksessa haluttiin selvittää alaongelmissa.

Esimiesten tuntoja yleensä muutostilanteen onnistumisesta selvitettiin haastattelututkimuksen avulla. Haastattelujen kautta sain vastauksia sekä asetettuun pääongelmaan että alaongelmiin. Kaikkiin kysymyksiin ei kuitenkaan saatu luotettavaa selvitystä. Syynä siihen saattoi olla ehkä kysymyksen moni tulkinnallisuus tai väärä sanamuoto kysymyksissä. Sekä ehkä myös se, että ohjeistus vastaamiseen puuttui. Kyselytutkimuksen vastausprosentti jäi harmittavasti melko alhaiseksi. Esimiesten osalta alhainen vastausprosentti saattaa selittyä sillä, että koettiin helpotusta muutoksen akuutin vaiheen päättymisestä tai ehkä suunnitellaan jo tulevaa muutosta. Myös se vaikutti kyselyyn vastaamiseen, jos itse vaikea muutostilanne oli juuri pahimmoilllen menossa. Kysely osui juuri joulun ajankohtaan, jolloin osa vastauskandidaateista oli lomalla tai töissä olevilla oli joulukiire menossa.

Haastattelututkimuksen perusteella esimiehet olivat yleisesti sitä mieltä, että muutosprosessit joita olivat johtaneet, olivat onnistuneet hyvin. Iän tuomalla kokemuksella oli varmasti vaikutusta myös onnistumisen tunteeseen muutoksessa. Koska 55 % vastanneista 40 – 50 vuotiaita, on heillä jo takanaan 20 – 35 vuoden työhistoria. Ikä ja kokemus tuovat toki varmuutta viedä muutoksia eteenpäin. Silloin on niin sanotusti asiat opittu jo kantapään kautta ja oppirahat maksettu.

Nummelin kirjoitti kirjassaan muutoksista ja esimiestyöstä. Esimiehillä oli vastauksissaan hyvinkin samanlaisia ajatuksia kuin Nummelinin kirjassa. Nummelin kirjoitti kuinka organisaatioiden johtajat ovat vastuussa sekä strategiasta että muutoksen pääasiallisesta viestinnästä. Hänen mukaansa esimiestaso on se, joka tätä totetuttaa oikeasti käytännöntasolla. Tämän asian esimiehet myös tiedostivat erittäin hyvin haastattelussa ja toivat sen myös vastauksissaan ilmi. He tiesivät myös sen, että mitä paremmin ylinjohto pystyy viestimään visionsa koko henkilökunnalle sekä motivoimaan heidät uuteen tilanteeseen, sitä selkeämpi tämä muutostilanne on lähiesimiehen kannalta. Nummelinin mukaanhan oli, että tehokkaat muutosjohtajat osaavat viestittää henkilöstölle tulevaisuuteen liittyvät odotukset siten, että ne luovat ihmisten mielissä myönteisiä merkityksiä.

Koska nykyisin näyttää siltä, että muutos on jatkuvaa. Niin voidaanko herättää ehkä ajatus siitä, että miksi enää puhutaan muutoksesta tai muutosjohtamisesta. Ehkä voidaankin kysyä olisiko asenteet muutosta kohtaan toisenlaiset, jos luovutaan muutostilanteen korostamisesta ja hyväksytään muutos jatkuvana olotilana. Muutoskeskustelussa pelkästään sana muutos koetaan hyvinkin negatiivisena ja voiko olla myös yksi syy miksi prosessi ei ehkä siksi onnistu. Uusi ajatusmalli olisi oiva tapa johtaa hallitusti muutostilanne päätökseen saakka. Tämä malli voisi sopia erinomaisesti myös normaalin ja vakiintuneen toiminnan ohjaamiseen.

## 8 OPINNÄYTETYÖN JA OMAN OPPIMISEN ARVIOINTI

Opinnäytetyöprosessini käynnistyi siitä, kun työyhteisössäni tapahtui useita suuria muutoksia. Yksi niistä muutoksista oli yt-neuvottelut. Tämä muutos laittoi minut ajattelemaan, että jospa tutkisin esimiestyön merkitystä muutostilanteessa. Tutkimuksen perusteella saisin itselleni myös lisää pelimerkkejä toimia muutostilanteissa. Sekä opinnäytetyöni olisi minulle mahdollisuus kasvaa ja kehittyä esimiehenä. Aihe valinta oli minusta erittäin ajankohtainen myös muissa yrityksissä sekä esimiestyössä kautta eri toimialojen. Myös Suomen taloudellinen tilanne oli tuolloin erittäin haasteellinen, kun kirjoitin tätä opinnäytetyötäni. Uutisoinnissa oli jatkuvasti erilaisia muutostilanteita, joista suurin osa oli valitettavasti negatiivisia. Nämä edellämainitut asiat antoivat minulle paljon uutta tietoa. Sekä tämä myös mahdollisti sen, että minulla oli mahdollisuus tutkia esimiestyön merkitystä muuksessa tämän opinnäytetyöni avulla.

Koko opinnäytetyöni tekeminen on ollut erittäin opettavaista. Olen saanut paljon uusia näkökulmia työhöni sekä olen saanut tietoa, joka on ollut minulle herättävää. On ollut erittäin mielenkiintoista päästä tutkimaan tätä aihetta, joista minulla oli vain mutu-tuntuma tietoa aikaisemmin. Lisäksi esimiesten tuntojen kirjaaminen on avartanut näkemystäni laajemmin muiden esimiestyöstä, sen vaatimuksista mutta myös työn palkitsevuudesta. Onnistuneessa ja hyvässä esimiestyössä on mielestäni vain voittajia. Näiden havaintojen valossa tämä tutkimus osoitti, miten tärkeästä asiasta on todella kysymys. Ei ole siis ollenkaan yhdentekevää, minkälaisia panostuksia yritys satsaa esimiestyön kehittämiseen sekä esimiestyöhön.

Tämän opinnäytetyöni näkökulma on ollut erittäin käytäntöön tähtäävä työ. Työn merkitys on ollut minulle motivaatiota kasvattavaa omaan työhöni sekä sen merkityksen tärkeyteen vaikuttava. Opinnäytetyöni suunnitteluun, aiheajaukseen sekä tutkimusongelmien ytimeen käytetty aika oli minulle haastavaa. Mutta siitä huolimatta koen, että se oli hyvin antoisaa ja mielenkiintoista. Tutkimuslomakkeen väittämiin olisi mielestäni ehkä pitänyt kiinnittää huomattavasti enemmän huomiota sekä suunnitella siihen selkeämpi ohjeistus vastaajille. Teorian pyrin rajaamaan kuitenkin vain perus käsitteisiin. Valitsemani tutkimusmenetelmä tuki hyvin sekä haastattelua että sähköistä tutkimuskyselyä.

Tutkimuksen tuloksien perustella muotoutuivat kehitysehdotuksia esimiestyöhön. Nämä kehitysehdotukset on mahdollista toteuttaa käytännössä. Koska jokainen muutostilanne on toki aina erilainen, olisi helpompaa ehkä lähestyä itse muutosta perusprosessin ollessa aina selkeä sekä toimiva. Opinnäytetyöni antaa mielestäni pohjaa esimiestyöskentelyn suunnitteluun sekä sen kehittämiseen nyt ja tulevaisuudessa. Koska muutoksen johtaminen on nykyisin arkipäivää esimiestyössä ja työyhteisössä. Esimiehenroolin vahvistuminen muutostilanteessa edellyttää yritykseltä ja esimieheltä panostuksen oikeanlaiseen kehittämistyöhön ja esimiestoiminnan tukemiseen. Näin voidaan varmistaa, että yritys pääsee haluttuun tulokseen.

## LÄHTEET

- DRUCKER, P. 2002. Druckerin parhaat. WSOY. Alkuteos: The essential Drucker. 2001.
- HUSSI, T. 2005. Essays on Managing Knowledge and Workrelated Wellbeing. Edita Prima Oy. Helsinki.
- ILMARINEN. Työhyvinvointi. [viitattu 2014 -10- 01]. Saatavissa:  
[https://www.ilmarinen.fi/Production/fi/Yritys/02\\_tyohyvinvointi/11\\_liitteet/pdf/onnistunut\\_muutos.pdf](https://www.ilmarinen.fi/Production/fi/Yritys/02_tyohyvinvointi/11_liitteet/pdf/onnistunut_muutos.pdf)
- JUUTI, P. VIRTANEN, P. 2009 Organisaatiomuutos. Otava. Keuruu
- KUNTIEN ELÄKEVAKUUTUS. 2010. Työhyvinvointi. [viitattu 2014 -11- 14]. Saatavissa:  
<https://www.varma.fi/fi/PdfDocuments/Anonymous/Julkaisut/tyohyvinvointi/EsimiestyonKipukohdat.pdf> Kuntien eläkevakuutus. Helsinki 2010.
- LAUNIS, K. PIHLAJA, J. KOLI, A. 2004. Uuden asiantuntijuuden kynnyksellä, henkilöstö työpaikan muutoksen tekijänä. Helsingin yliopisto.
- NONAKA, I. TAKEUCHI, H. 1995. The knowledge-creating company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. New York. Oxford University Press. 284 s.
- NUMMELIN, T. 2007. Keskusteleva esimiestyö: opitaan kokemuksesta. WS Bookwell Oy. Juva.
- REHNBÄCK, K. KESKINEN, S. 2005. Työhyvinvointia alaistaidoilla ja esimiestyön hallinnalla. Kuntien eläkevakuutus.
- REPOLA, H. SIITONEN, J. 2002. Työhyvinvoinnin tukeminen yrityksen alasajoprosessissa. Työtieteen laboratorion hankeraportteja no. 14. Oulun yliopisto.
- SALMINEN, J. 2006. Uuden esimiehen kirja. Telentum. Helsinki
- TYÖTURVALLISUUSKESKUS. 2006. Kehittämisen kulmakivet – tuottavuus, luottamus, hyvinvointi.
- ULRICH, D. BROCKBANK, W. 2005. The HR value proposition. Harvard Business School Press.
- VIITALA, R. 2003. Henkilöstöjohtaminen. Edita. Helsinki
- YLIKOSKI, K. YLIKOSKI, M. 2009. 5.painos. Työyhteisö muutosmurroksessa. Painojussit Oy.