

Saimaan ammattikorkeakoulu
Hotelli- ja ravintola-ala YAMK Lappeenranta
Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutus

Paula Kaplas

KUN MEIDÄT MYYDÄÄN: Esimiesten kuormittuminen ja jaksaminen yrityksessä, jonka liiketoiminta on myynnissä.

Opinnäytetyö 2019

Tiivistelmä

Paula Kaplas

KUN MEIDÄT MYYDÄÄN: Esimiesten kuormittuminen ja jaksaminen yrityksessä, jonka liiketoiminta on myynnissä, 54 sivua, 1 liite

Saimaan ammattikorkeakoulu

Hotelli- ja ravintola-ala YAMK Lappeenranta

Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutus

Opinnäytetyö 2019

Ohjaajat: lehtori Heli Korpinen, Saimaan ammattikorkeakoulu

Tutkimuksessa haluttiin tutkia esimiesten kokemuksia epävarmassa tilanteessa. Liiketoiminnasta oli tehty myynti-ilmoitus, mutta kauppa oli vielä hyväksyttävänä kilpailuvirastolla. Tutkittiin tämän vaikutusta esimiestyöhön ja esimiesten jaksamiseen. Tutkija itse toimi esimiehenä myynnissä olleen organisaatiossa ja tahtoi tutkia kollegojen kokemuksia. Tutkimusta ei tehty yhteistyössä yrityksen kanssa.

Laadullisen tutkimuksen materiaali kerättiin puolistrukturoiduilla haastatteluilla kahdeksalta myynnissä olleen yrityksen esimiehille ympäri Suomea. Tutkimusstrategisena suuntana käytettiin fenomenologista tyyliä, koska tutkija itse oli organisaation jäsen. Haastattelut tehtiin niin, että haastattelija oli haastateltavien seurassa.

Tutkimuksessa todettiin, että esimiesten on käsiteltävä asioita tunnepohjalta nopeammin kuin työntekijöiden. Havaittiin, että esimiehen omalla toiminnalla ja asenteella suuri merkitys muutoksen onnistumiseen. Tuloksista nähtiin, että myyvällä organisaatiolla on vaikutus esimiesten kokemukseen kaupasta sekä esimiesten onnistumiseen. Työsuhteen kestolla yrityksessä todettiin olevan vaikutusta tunnesiteeseen. Se kuinka kauan merkittävän tunnesiteen kehittämiseen kestää olisi jatkotutkimusaihe.

Asiasanat: esimiestyö, työhyvinvointi, yrityskauppa

Abstract

Paula Kaplas

WHEN THEY SELL US: Managers' load and coping in the company with business to sell, 54 Pages, 1 Appendices

Saimaa University of Applied Sciences

Hotel and Restaurant Business Lappeenranta

Master of Hotel and Restaurant management

Bachelor's Thesis 2019

Instructor(s): Ms Heli Korpinen, Senior Lecturer

The study sought to examine supervisors' experiences in a precarious situation. The sale had been announced but the deal was still subject to approval by the FCA. The effect of this on supervisor work and supervisor coping was studied. The researcher himself was the supervisor of the organization that was selling and wanted to examine the experiences of colleagues. The investigation was not carried out in cooperation with the company.

The qualitative research material was collected through semi-structured interviews with managers of eight sales companies around Finland. The phenomenological style was used as the research-strategic direction because the researcher himself was a member of the organization. The interviews were conducted with the interviewer accompanying the interviewees.

The study found that supervisors have to deal with issues faster than employees. It was found that the manager's own actions and attitude are of great importance for the success of the change. The results showed that the selling organization has an impact on supervisors' experience in trading and on supervisors' success. The duration of employment in the company was found to have an effect on the emotional bond. How long would it take for a significant emotional bond to develop would be a topic for further study.

Keywords: supervisory work, well-being at work, acquisition

Sisällys

1	Johdanto.....	5
1.1	Tutkimuskysymykset.....	9
1.2	Tutkimusmenetelmä	9
2	Esimiestyö.....	11
2.1	Henkilöstöjohtaminen	14
2.2	Esimiehen työhyvinvointi.....	15
2.3	Työhyvinvointi muutoksessa	16
2.4	Työn kuormittavuus	19
3	Organisaatio muutoksessa	20
3.1	Muutoksen hallinta.....	21
3.2	Viestinnän merkitys.....	23
3.3	Muutoksen johtaminen onnistumisen edellytyksenä.....	27
3.4	Muutosjohtamisen haasteet	28
3.5	Itsensä johtaminen muutoksessa.....	31
3.6	Tunteet muutosprosessissa	32
3.7	Kübler-Rossin teoria	34
3.8	Integraatiojohtaminen	39
4	Tutkimuksen kulku ja tulokset.....	40
4.1	Muutokseen suhtautuminen ja sen kokeminen	41
4.2	Kuormittavuus ja työssäjaksaminen	43
4.3	Viestinnän merkitys.....	46
4.4	Kübler-Rossin teoria	48
5	Pohdinta	49
5.1	Tutkimuksen ja tulosten luotettavuus	50
5.2	Jatkotutkimusaiheita	51

Lähdeluettelo

Liite 1: Kysymykset

1 Johdanto

Työntekijöiden jaksamisesta puhutaan paljon, mutta esimiesten hyvinvointia on käsitelty vähän. Muutoksessa esimiesten työmäärä kasvaa ja monesti työtehtävät pääsevät kerääntymään ja aiheuttavat ylitöitä. Työntekijöiden epävarmuus voi tarttua myös esimieheen tai työntekijöiden epävarmuus voi muuttua kiusaamista vastaavaksi toiminnaksi, jonka kohde voi olla myös esimies. (Pirinen 2014, 150.)

Tässä työssä tutkitaan suuren palvelualan yrityksen liiketoiminnan myyntiä toiselle saman alan yritykselle. Kauppa koski useita toimipisteitä ympäri Suomea. Myydyn yrityksen palveluportfolio oli hyvin erilainen kuin ostaneen yrityksen. Ostoilmoituksen jälkeen oli puoli vuotta kestänyt ajan jakso, jolloin ei ollut tietoa siitä mitä tapahtuu, kun odotettiin vastausta kilpailuvirastosta. Tässä työssä on tutkittu esimiesten jaksamista juuri kyseisenä ajan jaksena. Haastattelut on tehty ajanjakson loppu puolella. Tutkija toimii itse esimiehenä myydyssä organisaatiossa.

Yrityskauppa tuo organisaatioihin muutoksia, tästä syystä integraation onnistumisen kannalta on tärkeä huomioida henkilöstön tuntemukset ja viestiä tehokkaasti (Katramo, Lauriala, Matinlauri, Niemelä, Svennas, Wilkman 2011). Jokainen kokee muutoksen eri tavalla. Se mikä tuntuu kaatavan toisen koko maailman saattaa aiheuttaa toisille vain pelkkiä olankohautuksia. Tiedottaminen on tärkeä osa muutosjohtamista ja sitä olisi parempi tehdä liikaa kuin liian vähän. Muutoksessa huhumyllyt lähtevät helposti liikkeelle ja esimiesten kaikki tekemiset joutuvat alaisten suurennuslasin alle. (Mossboda, Peterson, Rönholm 2008, 65 – 76.) Tässä opinnäytetyössä tullaan havainnoimaan tilannetta, jossa tiedotusta ei ole, koska tilanne on kaikkien osapuolien näkökulmasta odottava. Huhuja on monenlaisia liikkeellä riippuen, mikä tilanne missäkin yksikössä on. Huhutaan, että toiminta loppuu ja huhutaan, että ostavassa yrityksessä jaetaan henkilöstölle jo esimiespaikkoja.

Nykypäivän kiristyvässä kilpailutilanteessa muutos on jatkuvaa ja välttämätöntä. Itse muutosta suuremmassa roolissa ovat sen hallinta ja johtaminen. Muutoksia on monenlaisia ja ne voivat johtua kilpailusta, ulkoistamisesta, yhtiöittämisestä, fuusiosta, yrityskaupasta. Koska kilpailu on jatkuva tila, on myös muutos pysyvä tila. Maailmanlaajuinen talouden kriisi, keskinäinen riippuvuus sekä teknologian

nopea kehitys ovat kilpailusta johtuvien muutosten taustalla. Talouden kehitys näkyy suoraan työelämässä. Maailma on muuttumassa pääomien ohjaamaksi maailmantalouden yhteiskunnaksi. Muutosjohtamisessa tärkeäksi onkin nousemassa, että tunnustetaan yksilön olevan koetuksella muutosmyllerryksessä sekä muutos sopeutumisen merkitys muutoksen onnistumiselle. (Ylikoski, Ylikoski 2009.)

Organisaatiot yhdistäviä muutoksia voi olla monitasoisia, esimerkiksi yhdistetään osastot tai ostetaan kilpailija, jonka toiminta integroidaan omaan toimintaan. Tärkeintä on selvittää juuri oman organisaation tilanteen tavoitteet ja peruslähtökohdat. Yllätyksellisyyttä organisaatiomuutokseen luo se, ettei kaikkea voi tietää tai suunnitella etukäteen. Moni asia selviää toteutuksen myötä. Suurissa organisaatiomuutoksissa on monta johtajaa ja jokaisen on ensin selkeytettävä oman osastonsa osuus ja jakaa toteutus välitavoitteisiin. Johtajien on onnistuttava hallitsemaan oma osuutensa ja saatava se toimimaan osana suurempaa kokonaisuutta. Yksilötasolla ihmiset haluavat tietää, mitä muutos tarkoittaa juuri hänen kohdallaan. (Valpola 2004.)

Koska esimiehet ovat vain ihmisiä he kokevat muutoksen elinkaaren eri osa-alueet. Nämä viisi vaihetta ovat Kübler-Rossin mukaan 1) sokki, epätoivo, kieltäminen 2) pelko ja viha 3) masentuminen 4) ymmärrys ja hyväksyntä 5) eteenpäin jatkaminen. Jokainen etenee muutoksen elinkaarella eri tahtiin. Esimiehellä on suuri vaikutus siihen, miten henkilökunta kokee muutoksen. Esimiehen on hyvä tuntea vaiheet, jotta pystyy parhaiten ennakoimaan ja johtamaan työntekijöitä muutoksen eri vaiheissa. (Pirinen 2014, 40 – 60.) Tässä työssä tutkitaan kuinka esimiehet tunnistavat omat kokemuksensa ja tuntemuksensa.

Persoonallisuudella on suuri merkitys esimiehen kykyyn toimia johtajana, käyttää valtaa sekä kantaa esimiehen rooliin liittyviä paineita. Esimies oppii ymmärtämään ja hallitsemaan omaa käyttäytymistään paremmin itsetuntemuksensa kautta. Itsetuntemuksen kehittäminen vaatii aikaa ja halua. (Järvinen 2005.) Tutkija on joutunut vahvan temperamenttinsa vuoksi tekemään paljon itsetutkiskelua, jotta pystyy hallitsemaan tunnereaktioitaan henkilöstön seurassa. Näin ollen hän kokee kykenevänsä pitämään muutoksen aiheuttamat vahvat tuntemukset itsellään. Järvisen mukaan kahta samanlaista persoonaa ei ole esimiehissä sen

enempää kuin työntekijöissäkään, koska persoonallisuus koostuu sekä psyykkisistä että fyysisistä toiminnoista. Tutkija haluaakin tutkia kuinka muut esimiehet kokevat samassa tilanteessa kuin tutkija ja löytyykö sieltä yhtäläisyyksiä.

Työntekijätasolla käsitys tulevasta sekä ostavasta yrityksestä on huhujen, mielikuvien ja arvausten varassa, kun taas ylemmällä johdolla on mahdollisuus tutustua ostavaan yritykseen sekä vaikuttaa ostoon. Ihmisten erilaisuuden ja reagoitapojen lisäksi myös toimiala sekä yksikön sijainti ja koko vaikuttavat reaktioon ostosta. Ostos vaikutus eri osastoihin ja yksiköihin voi olla erilainen, mikä voidaan kokea epävarmuustekijänä. Yrityksen johdon tulee huomioida, eri yksiköiden henkiset tilat ja hyödyntää ostoon positiivisesti suhtautuvia yksiköitä heikompien kannustamiseen. (Teerikangas 2008.)

Yrityksen henkinen tila vaikuttaa inhimilliseen haasteellisuuteen integraatiovaiheessa. Ostettavan yrityksen henkisen tilan kartoitus auttaa ostos onnistumisessa ja taloudellisessa menestyksessä. Kun henkilökunta odottaa epävarmana ja haluttomana muutosta, yhteensulautuminen alkaa vaikeasti. Muutosvastarinta kuluttaa tällöin johdon voimavaroja eikä pystytä keskittymään täydellä teholla tulevaisuuden rakentamiseen. Innolla ja positiivisella asenteella muutosta odottavassa yksikössä muutoksen eteenpäin vienti on helpompaa ja nopeampaa. Ei kuitenkaan ole olemassa muutosta täysin ilman muutosvastarintaa. (Teerikangas 2008.)

Teerikankaan (2008) mukaan henkilöstö käy läpi ahdistus- ja stressitiloja, huolta sekä kysymyksiä tulevasta, koska ostos herättää epävarmuutta. Negatiivisten tunteiden kanssa voi olla samaan aikaan tunteita toivosta, innostuksesta, tyytyväisyyttä tulevaisuudesta sekä uutta motivaatiota. Teerikangas (2008) kuvaa ostettavan yrityksen henkilöstön henkisen tilan kulkua yrityskaupan aikana niin, että henkinen tila laskee aina ostos yhteydessä. Henkisen tilan nousun nopeus vaikuttaa integraation onnistuneisuuteen.

Yrityskauppoja on monenlaisia, mutta tässä käsitellään vain yrityskauppaa, missä toinen saman toimialan yritys ostaa toimivan yrityksen tai sen osan. Tässä yrityskaupassa ostettujen yritysten toiminta liitetään eli integroidaan ostettavan yrityksen toimintaan.

Ostavalle yritykselle yrityskauppa on tapa nopeuttaa yrityksen kasvua sekä saavuttaa strategisia ja taloudellisia tavoitteita. Yrityskauppa pyritään tekemään pienemmällä summalla kuin uskotaan sen tuoman hyödyn olevan. Yrityskauppa on aina strateginen päätös, sillä siihen liittyy markkinoiden tai tuotevalikoiman laajentamistarkoitus. Yrityskaupassa voidaan ostaa kilpailija pois markkinoilta ja saada enemmän tuottoa synergiaedun kautta. Kun tavoitellaan mahdollisimman suurta markkinaetua tai monopoliasemaa, puhutaan horisontaalisesta yrityskaupasta. (Kartamo 2011.)

Myös myyvälle yritykselle syy myyntiin tulee strategiasta. Myyjän tavoitteet rakentuvat myyntihinnan maksimoinnista, strategisesti parhaan ostajan löytämisestä, liiketoiminnan jatkumisesta häiriöttä, myyntiprosessiin kuluvan ajan minimoinnista sekä kontrollin säilyttämisestä prosessin aikana. Myyntiin vaikuttaa usein se, että yrityksen omat resurssit ja johtamistaidot eivät enää riitä yrityksen toiminnan kasvattamiseen. (Kartamo 2011.) Kohdetapauksessa tiedotteessa on henkilöstölle kerrottu, että kauppa tehdään ostajan aloitteesta ja myydään, koska omistaja organisaatiolla ei ole taloudellisia resursseja ylläpitää yritystä nykyisessä laajuudessaan.

Kilpailu- ja kuluttajavirasto valvovat yrityskauppoja. Kilpailulaissa on määritelty yritysvalvonnasta, ketkä ovat velvollisia tekemään virastolle ilmoituksen.

Säännöksiä yrityskauppavalvonnasta sovelletaan yrityskauppaan, jossa yrityskaupan osapuolten yhteenlaskettu liikevaihto ylittää 350 miljoonaa euroa ja jossa vähintään kahden yrityskaupan osapuolen Suomesta kertynyt liikevaihto ylittää kummankin osalta 20 miljoonaa euroa (Finlex 2010).

Kilpailulaissa määritellään myös, että mitään yrityskauppajärjestelyitä ei saa tehdä ennen kuin kilpailu- ja kuluttajavirasto on antanut hyväksyntänsä. Virasto voi vaatia kauppaan lisäehtoja tai kieltää sen kokonaan, jos katsoo kaupan estävän kilpailua tai luovan ostavalle yritykselle määrävän kilpailuaseman. Viraston on annettava hyväksyvä vastauksensa tai ilmoitus lisäselvityksestä yhden kuukauden aikana ilmoituksesta. Lisäselvityksen vastauksen on kilpailu- ja kuluttajaviraston annettava kolmen kuukauden kuluessa lisäselvitysilmoituksesta. (Finlex 2010.) Tässä työssä käsiteltävä yrityskauppa on ilmoitettu käsittelyyn heinäkuussa ja siirretty jatkokäsittelyyn elokuussa. Haastattelujen aikaan odotettiin, että lopullinen vastaus tullisi marraskuun loppuun mennessä. Ennen tätä ei siis

yrittäjäkauppaan liittyviä toimenpiteitä ole luvallista tehdä ja henkilöstö pysyy epä-tietoisena kohtalostaan.

Suomessa yrittäjäkauppa- ja kuluttajavirasto nykyisellä muodollaan on aloitettu vuonna 1998. Kilpailu- ja kuluttajavirasto tekee esityksen markkinaoikeudelle, joka voi evätä kaupan. Yleisemmin kauppaan vaaditaan tehtäväksi ehtoja. (Kilpailuvirasto 1.) Tästä esimerkkinä yleisessä tiedossa oleva Valintalojen ja Siwojen myynti K-ryhmälle Lähikauppa Oy:lta, jossa kaupan toteutumisehtona oli, että osa kaupoista myytiin yksityisille toimijoille. Useimmin päädytään ehtoihin kuin kaupan kieltämiin, ja kieltämiseen päädytään vain, jos ei löydetä sopivia ehtoja (Kilpailuvirasto 1). Kilpailuviraston (2) mukaan heillä on tehtävänä kartoittaa vaikutus kilpailutilanteeseen sekä kuluttajiin, sopimuksen tekemisen, määräysvallan hankkimisen tai julkisen ostotarjouksen julkistamisen jälkeen. Käsiteltäessä yrittäjäkauppaa kuultavaksi pääsevät tavarantoimittajat, kilpailijat ja asiakkaat. Vireillä olevat hakemukset ovat näkyvillä kilpailuviraston sivustolla.

1.1 Tutkimuskysymykset

- 1) Kuinka esimiesten työhön ja siinä jaksamiseen vaikuttaa muutostilanne, jossa tietoa on vähän saatavilla?
- 2) Kuinka myyvä yritys esimiesten näkökulmasta, voi tukea esimiehiä prosessissa?

Tutkija haluaa tutkia tilannetta, jossa ihmiset ovat ennen kauppa-aktin tapahtumista ja kaikki tuleva on epävarmaa. Esimiehiltä vaaditaan hyvää tulosta ja kilpailua viritetään siitä ketkä pärjäävät parhaiten, mutta samaan aikaan kaikki rahahanat on vedetty kiinni; on pärjättävä niillä mitä on. Lisäksi tietoa siitä mitä tapahtuu, on hyvin vähän tarjolla. Yrityksellä on kysymys-vastaus -palsta intrassa eli sisäisessä verkossa, missä on vastattu henkilöstön kysymyksiin niiltä osin kuin niihin voidaan vastata. Tämä palsta päivitettiin viimeisen kerran kaksi – kolme kuukautta ennen haastatteluja, riippuen haastattelun ajankohdasta.

1.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus on laadullinen, se kohdistuu rajattuun yhteisöön ja tiettyyn tapahtumaan, joka koskettaa isoa osaa yrityksen työntekijöistä. Haastatteluun valitaan kahdeksan esimestä, joita yrittäjäkauppa koskee. Haastattelut suoritetaan puoli

strukturoituna eli kysymykset ovat samat kaikille, mutta niiden kysymysjärjestys voi vaihdella eikä vastaajia ohjata vastausvaihtoehdoilla. Laadulliseen tutkimusmenetelmään päädyttiin, koska kohteilta haluttiin avoimia vastauksia valmiiden vaihtoehtojen sijaan. Tilastollisia todennäköisyyksiä ei lähdetä etsimään vaan keräämään kokemuksia.

Kvalitatiivinen eli laadullinen analyysi eroa kvantitatiivisesta sillä, että siinä tulee kyetä selvittämään kaikki seikat niin, etteivät ne ole ristiriidassa tulkinnan kanssa. Kvalitatiivisen tutkimuksen vastauksista ei ole mahdollista saada tilastollisia todennäköisyyksiä, mikä osin johtuu yksiköiden rajallisesta määrästä. Kvalitatiivisen tutkimuksen yksiköiden määrää rajoittaa usein se, että jo yhden haastattelun pituus litteroituna voi olla yli 30 sivua. Laadullinen analyysi koostuu kahdesta toisiinsa nivoutuneesta vaiheesta havaintojen pelkistämisestä ja arvoitusten ratkaisemisesta. (Alasuutari 2011.)

Havaintojen pelkistämisessä aineistoa tarkastellaan vain teoreettisen viitekehyksen näkökulmasta, vaikka aineistoista saisi paljon enemmänkin materiaalia. Tämän jälkeen pelkistämisessä havaintoja yhdistetään yhdistävien tekijöiden mukaan. Alasuutari kutsuu näitä löydöksiä johtolangoiksi ja vihjeiksi. Näitä johtolankoja ja vihjeitä tulkitsemalla pyritään arvoitusten ratkaisemiseen toisin sanoen tehdään merkitystulkinta tutkittavasta ilmiöstä. (Alasuutari 2011.)

Tutkija päätyi tekemään poikittaisen tutkimuksen, jossa kohde henkilöitä haastatellaan vain yhden kerran. Poikittaistutkimuksessa ollaan kiinnostuneita ilmiöiden ilmenemismuodoista valittuna ajankohtana ja ilmiö läpäisee erilaisia sosiaalisia ja kulttuurisia ympäristöjä tietynä ajankohtana (Jyväskylän yliopisto 2). Tähän päätökseen päädyttiin, koska haastateltavia haastateltiin eri puolilta Suomea, ja taloudellisesti ei ollut mahdollista kierrellä ympäri Suomea montaa kertaa. Haastattelija koki tärkeäksi oman läsnäolonsa haastattelutilanteessa, jotta voidaan tehdä havaintoja nonverbaalisista viestinnöistä. Tähän vaikutti myös se, että tulevaisuus ei ollut varmaa, joten ei voitu varmuudella sanoa olisivatko samat esimiehet vielä kaupan toteutumisen jälkeen töissä uudella yrityksellä. Olisiko mahdollista tavoittaa samoja esimiehiä ja haastatella heidän kokemuksiaan muutoksesta sen toteutuessa.

Tutkimusstrategiana ja vastausten analysoinnissa käytetään fenomenologista tyyliä, koska tutkija itse kokee samaan aikaan saman prosessin kuin haastateltavatkin. Fenomenologisessa tutkimusstrategiassa pyritään löytämään tutkimuskohteen keskeinen olemus hyödyntämällä tutkijan omia kokemuksia ja ymmärtämyksen muodostumisella tarkkailuun. Siinä voidaan myös keskittyä tarkastelemaan muiden ihmisten kokemusta ja ymmärryksen muodostumista. Tärkeää on kuitenkin tutkijan avoimuus. Kohdetta pyritään lähestymään ilman oletuksia, määritelmiä tai teoreettista viitekehitystä. Fenomenologinen analyysi voi sisältää tutkimuskohteen tarkastelun lisäksi tutkijan itsensä kokemusten tutkiskelua. (Jyväskylän yliopisto 3 ja 6.) Fenomenologisen tutkimuksessa tärkeimpiä käsitteitä ovat kokemus, merkitys ja yhteisöllisyys. Tutkijalla on lähtökohtana oma käsitys ihmisestä, kokemuksesta tai merkityksistä. Fenomenologisella tavalla tutustutaan ihmisten kokemukselliseen suhteeseen siihen maailmaan missä hän toimii. (Vilkka, 2015.)

Tutkimusmenetelmänä käytetään laadullista Case-tutkimusta. Tavoitteena on suorittaa 8 kappaletta puolistruktuurista haastattelua. Haastattelut suoritetaan yrityksen esimiehille ympäri Suomea, hakien esimiehiä mahdollisimman erilaisista osastoista. Esimiehet valikoituvat sen mukaan, missä päin Suomea tutkija matkustaa milloinkin. Lisäksi tutkija kerää materiaalia omasta tekemisestään, fenomenologisen tutkimusstrategisen kannalta, analysoidakseen työn määrää ja muutosta toiminnassa haastatteluiden aikana. Näin ollen tutkija pystyy havainnoimaan, onko kyseessä kohteen kokemus työmäärästä kaupasta johtuvaa vai asemasta johtuvaa.

2 Esimiestyö

Esimiehiä on monessa portaassa yrityksessä. Esimies on oman alansa ammattilainen, joka toimii johtajana ryhmälle tai yksilöille. Johtajana esimies on vastuussa alaisistaan ja organisaation toiminnasta ja tuloksesta oman osastonsa osalta. Esimiehen tehtävä on varmistaa, että asetettuihin tavoitteisiin päästään ja henkilöstö tietää mitkä ovat heidän tehtävänsä ja tavoitteensa. Henkilöstö tekemä tulos määrittää esimiehen onnistumisen. Esimiehen tehtäviin kuuluu myös ulko-

puolisiin sidosryhmiin hyvien suhteiden ylläpitäminen sekä yrityksestä organisaation ulkopuolella olevan positiivisen mielikuvan vahvistaminen. Esimiehen työn pohjana kuuluvat olla yrityksen arvot, missio ja visio. (Jalava 2001.)

Johtamista voi oppia. Johtaja on tärkeä ammatti, koska se mahdollistaa monen ihmisen työolosuhteet, ja jos johtaja häviäisi se vaikuttaisi henkilöstön toimintaan. Kukaan ei ole korvaamaton työyhteisölle, ei esimiehetkään, vaikka he usein niin uskovatkin. Tosin sanoen johtajat ovat vaihdettavissa uusiin, mutta ilman johtajaa ei ole toimintaa. Johtajan tehtäviä ovat tavoitteista huolehtiminen, organisointi, päätöksenteko, valvonta sekä ihmisten kehittäminen ja tukeminen. Johtaja vastaa siitä, että yrityksellä on tavoitteet ja varmistaa, että toiminta on niiden mukaista. Hänen on oltava se, joka tekee viime kädessä päätökset ja valvoo niiden toteutumista. Johtaja ei ole vain johtamassa asioita vaan myös ihmisiä. (Malik 2002.)

Ennen johtaminen oli edellytysten luomista henkilöstölle, jotta johtajan tavoitteisiin päästiin. Nykyisin johtamisen tavoite on tukea työntekijöitä, jotta he pääsevät tavoitteisiinsa. Johtajat ovat muuttuneet niin sanotusti auttavista auttajiksi. Tehtäviin ei kuulu enää valvoa työtä vaan, muodostaa oikeanlainen yhteisö ja kannustaa sen toimintaa. Esimies ei anna valmiita vastauksia vaan hänen tehtävänsä on kysyä ne oikeat kysymykset, joihin vastaamalla henkilöstö saa organisaation haluaman suunnan toiminnalleen. Erityisesti muutoksessa esimiehen läsnäolon tärkeys korostuu. Häneltä vaaditaan enemmän henkistä läsnäoloa, varsinkin henkilöstön kuulemista ja loppuun asti kuuntelemista ilman tunnekuohua. (Ylikoski, Ylikoski 2009.)

Järvisen (2005) mukaan johtaminen on edelleen keskeisin organisaation toimintaa ohjaava tekijä. Tiimit ja yksilöt eivät täysin kykene ohjautumaan itsenäisesti ja on esimiehen vastuulla ottaa asemansa johtajana. Nykypäivän työhaasteet ovat suunnanneet johtamisen vakautta, suuntaa ja työnteon puitteita luovaksi ja ylläpitäväksi toiminnoksi. Työhaasteet johtuvat jatkuvasta muutoksesta ja sen tuottamasta epävarmuudesta. Yrityksen asenne henkilöstöjohtamiseen näkyy johtaja valinnoissa ja matalammat organisaatiot asettavat tiimit enemmän itseohjautuvampaan asemaan. Nämä lisäävät esimiehen haasteita ja jättävät johtajuus- aseman ottamisen esimiehen itsensä vastuulle.

Esimestyössä on hallittava omat tuntemuksensa, eikä esimies saa antaa valtaa yllykkeille, jotka ovat aivan normaaleja esimestyössä. Mitä haastavampi tilanne, on kuten esimerkiksi muutostilanne, sitä enemmän esimies joutuu usein vastustamaan omia tuntemuksiaan. Muutoksessa esimiehellä itsellään voi olla epävarmuuden ja avuttomuuden tunteita, silti hänen tulee olla vakuuttava ja määrätietoinen. Oikea kehityssuunta omassa johtajuudessa on löytää kypsä ja tasapainoinen suhde siihen. Hyvällä esimiehellä on realistinen kuva omista taidoistaan ja hän pystyy myöntämään alaisilleen, ettei osaa kaikkea ja tarvitsee heidän apuaan. Näiden lisäksi esimiehen on tiedettävä, milloin hänen on oltava määrätietoinen ja päättäväinen, vaikka olisikin sisältä epävarma. (Järvinen 2005.)

Ajankäyttö on jokaisen esimiehen ongelmakohta. Alaisilla, yritysjohdolla, omistajilla sekä ulkopuolisilla sidosryhmillä on odotuksia esimestä kohtaan. Kaikki haluavat vastauksia yhtä aikaa, ja kaikkiin kysymyksiin ei voi vastata; puhelimet soivat, sähköposti on täynnä viestejä ja henkilökunta on oven takana. Kun on yhden tulipalon sammuttanut päivittäisen työn lomassa, jostain ilmaantuu kaksi lisää. Moni esimies tekeekin viikossa huomattavasti enemmän työtunteja. Esimestyössä on tärkeää osata priorisoida ja delegoida tehtäviä. (Jalava 2001.)

Esimiehen rooli yrityksessä on hyvin erilainen kuin työntekijän. Esimies vastaa johtamansa osaston tuloksesta yksin. Hän myös edustaa organisaatiota ja työnantajaa. Esimies on se, joka joutuu tekemään päätöksiä, ja joskus ne voivat olla hyvin ikäviä henkilöstön osalta. Roolinsa vuoksi esimiehen tulee pitää riittävää välimatkaa henkilöstöön, jotta voi tarpeen tullen tehdä päätöksiä harkiten, tasapuolisesti ja objektiivisesti. Lisäksi esimiehelle kertyy tunnekuormaa joutuessaan toimimaan henkilöstön tunteiden ja odotusten kohteena. (Järvinen 2005.)

Nykypäivän yritystoiminnassa tehokkuus ja laatu ovat nousseet toiminnan tavoitteiksi. Työntekijöille nämä tavoitteet ovat osin olleet helpotusta työhön, mutta toisaalta taas lyhyet tarkasteluajat tekevät työstä suorituskeskeistä ja tätä myötä yksipuolista ja kuluttavaa. Muutoksesta johtuva jatkuva uuden oppiminen voi olla hyvin kuluttavaa henkilöstölle. Esimies joutuu haasteelliseen tilaan tasapainoillessaan asiakkaiden, henkilöstön sekä yritysjohton toiveiden välillä. (Piili 2006.)

2.1 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstönjohtamisella varmistetaan yrityksen tuloksellinen ja tehokas toiminta. Työntekijät näkemät yrityksen toiminnan vain oman työnsä näkökulmasta, esimiehen tehtävä onkin tuoda henkilöstölle laajempaa näkemystä yrityksestä. Esimiehen on osattava kertoa henkilöstölle, mitä heidän työpanoksensa merkitsee yritykselle. Lisäksi esimiehen tehtävä on selkeyttää henkilökunnalle asiakasnäkökanta. Ilman asiakkaita ei ole toimintaa, siksi toiminnan tai tuotteen näkeminen asiakasnäkökulmasta on tärkeää tuloksen kannalta. Esimiehen kuuluu haastaa henkilökuntaa kehittämään toimintaa asiakaspalvelulähtöisesti. Esimiehen on ymmärrettävä myös, miten tulos muodostuu, ja auttaa myös henkilöstöä ymmärtämään sitä. Jos nämä asiat eivät ole esimiehellä hallinnassa ja johtamisasemaa ei ole otettu, työyhteisön toiminta kääntyy sisäänpäin ja uppoaa yksilöiden ongelmiin. (Järvinen 2005.)

Ihmisten johtamisella on suuri merkitys työhyvinvointiin. Kannustavalla ja työntekijöiden toimintaa tukevalla johtamisella luodaan hyvää ilmapiiriä ja terveyttä edistäviä toimintatapoja. Hallitsematon muutostilanne heikentää työn tuloksellisuutta sekä henkilöstön hyvinvointi, siksi näissä tilanteissa korostuvat johtamistaidot. Muutostilanne tuo johtajalle usealta taholta normaalia enemmän odotuksia ja esimies joutuu suurempaan ristipaineeseen. Alaiset odottavat esimieheltä jatkuvaa tiedottamista ja hänen tulee aktiivisesti hakea tietoa. Esimiehen on käsiteltävä itseään osana muutosta, työntekijöiden tuntemukset sekä yrityksen tulevaisuuden näkymät. Esimiehellä on myös pelkoja ja muita tuntemuksia muutosta kohtaan, jotka hänen on käsiteltävä ensin ennen kuin voi alkaa kunnolla tukemaan ja ymmärtämään työntekijöitään. Esimiehen tulee hahmottaa tulevaisuutta siltä kannalta, että osaa johtaa toimintaa oikeaan suuntaan. (Luoma, Arikoski 2006.)

Esimies herättää työyhteisössä tiedostamattaan paljon tunteita, toiveita sekä pelkoa. Kaikki tunteet eivät johdu esimiehestä itsestään ja hänen toimintatavoistaan vaan osa johtuu hänen auktoriteetistaan sekä ihmisten kyvystä kohdata auktoriteetteja. Ihmissuhdetaidot ovat tärkeitä esimiehelle, samoin ymmärrys siitä miksi erilaisia tunteita syntyy henkilöstölle. Aktiivinen palautteen pyytäminen omasta toiminnasta ja palautteen avulla johtamiskäyttäytymisen muuttaminen ovat hyvän

esimiehen piirteitä. Palautteen avulla esimiehen on mahdollista saada tietoonsa, kuinka hänen viestejään on tulkittu tai onko hänen toimintansa koettu tiedostamattoman puolueelliseksi tai asenteelliseksi. (Järvinen 2005.)

Työhyvinvoinnin johtaminen on tärkeä osa henkilöstöjohtamista ja päivittäistä toimintaa. Parhaimmillaan työhyvinvoinnin näkökulmasta on työntekijän ohjaamista myönteiselle kasvu-uralle, kannustusta, valmentamista ja tunteen viritystä. Lähesimies on tärkein vaikuttaja työyhteisön työhyvinvointiin. Työhyvinvoinnin mittaamisesta ja arvioinnista saadut tulokset kertovat usein henkilöstöjohtamisen laadusta. Työhyvinvoinnin johtamista voidaan kehittää mittaustulosten perusteella. (Rauramo 2012.)

2.2 Esimiehen työhyvinvointi

Ihmisten hyvinvointi muodostuu yksityiselämän ja työelämän tasapainosta, molemmat vaikuttavat toisiinsa. Ihmisten persoonalla ja tarpeillaan on merkitystä hyvinvointiin. Se, miten hyvin ihmisen tarpeet tyydyttyvät, ja miten ihminen kokee oman elämänsä olevan omien arvojensa mukaista, vaikuttaa hänen hyvinvointiinsa. Tästä syystä hyvinvointi on yksilöllistä ja se, mikä saa toisen tuntemaan olonsa hyväksi, ei päde toisen kohdalla. Ihmisen viisi perustarvetta ovat terveys, turvallisuus, yhteisöllisyys, arvostus ja osaaminen. Työllä on vaikutus näihin kaikkiin osa-alueisiin ja työnantajan on tärkeä huomioida kaikki, koska hyvinvoiva työntekijä on tuottava. (Rauramo 2012.)

Johtajien työnkuvien muututtua, organisaatioiden muututtua matalammiksi ja resurssien vähentyessä, työmäärät ovat lisääntyneet. 2000-luvun alussa esimiestyö muuttui henkilöjohtamisesta enemmän asiajohtamiseen. Johtajat saavat usein voimaa työstään, jossa on kehittämisen ja itseilmaisun mahdollisuus. Epäonnistumisen pelko on suurimpia johtajien tuntemia negatiivisia tunteita. Ylempi ja alempi johto voi omata erilaiset näkemykset toiminnan tavoitteista ja konkreettisesta toiminnasta. Ylemmän johdon asettaessa tavoitteet, alemman johdon tehtävä on miettiä, kuinka tavoitteisiin voitaisiin päästä käytännön keinoin. Tämä asettaa usein alemman johdon ristipaineeseen. (Perkka-Jortikka 2002.)

Ristipaineet kuormittavat varsinkin lähiesimiehiä. Muutosvastarinnan kohtaaminen ja käsittely, ennakoimattomat muutokset, yhteisödynamiikka, motivointi, tulos- ja tehokkuusvaatimukset sekä omasta jaksamisesta huolehtiminen ovat merkittävimpiä kuormittajia lähiesimiehillä. Nämä vaatimustekijät voivat aiheuttaa stressiä. Stressin ilmenemismuotoja ovat esimerkiksi ahdistuneisuus ja psyykosomaattiset oireet. Työn vaatimusten ylittäessä työntekijän voimavarat muodostuu paineenalainen tilanne, jota voidaan kutsua työstressiksi. Pitkään jatkunut työstressi voi muuttua työuupumukseksi, joka on heikentää terveyttä ja on haitallista työyhteisölle. (Perkka-Jortikka 2002.) Esimies ei aina välttämättä itse huomaa oman työhyvinvointinsa heikkenemistä (Pirinen 2014, 151).

Yksi suurimmista kuormittumisen aiheuttajista esimiehillä on, että ei osata johtaa itseään. Omien rajojensa tunteminen on tärkeä osa itsensä johtamista. Varsinkin vasta vähän aikaa esimiehinä toimineet kuormittavat itsensä sen takia, että asettavat liian suuria tavoitteita. Parhaimpia tapoja oppia itsensä johtamista ja hyvinvointia on jakaa kokemuksia kollegojen kanssa. Avun pyytämistä kollegoilta pelätään, koska ajatellaan sen olevan heikkouden merkki. Tästä syystä erilaiset valmennus-, koulutustilaisuudet sekä kokoukset, joissa on tilaisuus jakaa kokemuksia, ovat hyviä itsensä kehittämisen kannalta. Avun pyytämättä jättämistä perustellaan myös kiireellä ja ettei haluta häiritä. (Pirinen 2014, 160-178.)

2.3 Työhyvinvointi muutoksessa

Työntekijöiden jaksamisesta puhutaan paljon, mutta esimiesten jaksaminen on lähes tabu. Esimiesten jaksaminen on arka asia, jota vähätellään ja joka sivuutetaan helposti. Uupumiseen liittyy usein esimiehille häpeän, huonommuuden ja syyllisyyden tunteita. Oletetaan että esimies on vahva, työntekijöistään huolehtiva ja vastoinkäymiset kestävä. Väsyminen ja tuen tarve työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi ovat arkea esimiehillekin. Uupuneen ja passiivisen esimiehen tiimissä alisuoriudutaan ja väsyttään siinä missä aktiivisen ja energisen esimiehen tiimissä jaksetaan ja suoriudutaan. (Pirinen 2014, 150 – 155.)

Lähiesimiehet ovat työhyvinvoinnissa välimaastossa. Tuotannolliset paineet ja henkilökunnan hyvinvoinnista huolehtiminen kohdistuvat heihin. He tarvitsevat omalta esimieheltään tukea jaksamiseensa. (Ylikoski, Ylikoski 2009). Muutos tuo

kovia ristipaineita esimiehelle. Muutoksessa esimies tarvitsee paineensietokyvyn lisäksi kykyä tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa ja kykyä vaikuttaa heidän käyttäytymiseensä muutoksessa. Lisäksi esimiehellä on oltava kykyä kehittyä paremmaksi muutosjohtajaksi. Esimieheen kohdistuu myös paineita arvomaailmaan osalta, häneltä odotetaan eettisesti oikeaa johtamista ja yrityksen arvomaailman mukaista toimintaa. Muutoksen käytäntöön vieminen ja työntekijöiden suoritusten ylläpitäminen ovat työnantajan asettamia tavoitteita esimiehelle. (Pirinen 2014, 150 – 157.)

Esimiehen on pystyttävä katsomaan tulevaisuuteen samalla kun hän johtaa nykyhetkeä. Esimerkiksi irtisanomistilanteessa esimies saattaa olla samassa tilanteessa kuin alaiset. (Pirinen 2014, 150 – 157.) Näin on tässä tutkimuksessa, kun esimiehet ovat osa myytyä organisaatiota kuten työntekijät ja kokevat saman paljon kysymyksiä herättävän ajan yhdessä työntekijöidensä kanssa. Esimiehillä ei ole tässä tapauksessa enempää tietoa kuin työntekijöilläkään, silti tutkija on kokenut, että häneltä odotetaan työntekijöiden taholta enemmän tietoa kuin on saatavilla.

Kaikki esimiehet eivät ymmärrä, kuinka paljon heidän tulisi panostaa muutoksen johtamiseen. Esimieheltä odotetaan jämakkyttä ja vahvaa johtajuutta samaan aikaan kun hänen odotetaan olevan myös lähestyttävä ja ymmärtäväinen. Kyseessä ei ole toisensa pois sulkevia ominaisuuksia, mutta työtä vaativia, jotta voidaan toteuttaa samaan aikaan. Esimiehen motivaatioon vaikuttaa, kuinka muutos sopii hänen arvoihinsa. Jos muutos on ristiriidassa arvojen kanssa, motivaatio helposti laskee ja se näkyy henkilökunnalle. Esimies on jatkuvan arvioinnin kohteena työssään ja muutoksessa se vielä korostuu. Työntekijöiden tunteet ja muutoksen hyväksyntä ja käsittely saattavat helposti kohdistua negatiivisena esimieheen. Jos asiat eivät suju, on esimiestä helpoin syyttää siitä. (Pirinen 2014, 157-162.)

Esimiehen työhyvinvointiin liittyvistä signaaleista on oltava hyvin herkkiä muutoksesta vastaavien henkilöiden taholla. Reaktiot heikentyneeseen työhyvinvointiin on tehtävä ajoissa. Muutosjohtamisen tärkeisiin osa-alueisiin kuuluu työhyvinvoinnista huolehtiminen. Esimiehet ovat hyvin sitoutuneita työhönsä ja motivoitu-

vat haasteista ja työnmonipuolisuudesta. Esimiehille yleisiä voimaannuttavia tekijöitä ovat omien rajojen tunnistaminen ja vertaisryhmien, palautteen ja työkalujen hyödyntäminen sekä tasapaino työn ja muun elämän välillä. Tunnolliset, työhönsä sitoutuneet esimiehet voivat polttaa itsensä loppuun pitkissä muutosprosesseissa, mikäli työhyvinvoinnin rajoja ei tunnisteta ajoissa ja asialle tehdä jotain konkreettisia toimenpiteitä. (Pirinen 2014, 157 – 162.)

Usein ihmiset ovat itsensä pahimpia kriitikkoja ja vaativat itseltään täydellisyyttä, siksi esimiehen jaksamisen kannalta tärkeää olisi osata olla itselleen armollinen. Varsinkin tuoreilla esimiehillä on usein kovat tavoitteet, jotka he ovat itse asettaneet itselleen. He eivät tunne rajojaan samalla tavalla kuin kokeneemmat esimiehet. Muutoksessa varsinkin nousee helposti esiin ongelmatilanteissa esimiehen puute olla itselleen armollinen ja hän kuormittaa itseään asettamalla itselleen tavoitteita, joihin ei pysty pääsemään. On arvioitu, että loppuun palamisen kannalta kriittisiä ovat kymmenen ensimmäistä vuotta. (Pirinen 2014, 157 – 162.)

Esimiehen uupumiseen muutoksessa johtaa ylikuormittuminen. Esimiehen on kyettävä hoitamaan perusarkeitöiden päälle muutoksen aiheuttamat työt, eikä normaali työaika ei riitä mitenkään. Työpäivät pitenevät ja töitä viedään kotiin, mikä aiheuttaa työn ja vapaa-ajan tasapainon horjumista. Esimiehen tarkkuus ja havainnointi kyky heikkenevät työpäivien pidetessä. Vapaa-ajalla on tärkeä merkitys palautumisen kannalta. Lyhyitä aikoja ihminen voi elää äärirajoillaan, mutta pitkäaikainen rasitus aiheuttaa uupumista. (Pirinen 2014, 160 – 164.)

Työhyvinvointia on haasteellista mitata, koska mittareita on vähän. Selkeästi henkistä hyvinvointia mittaavia mittareita on ainoastaan ilmapiirikyselyt. (Karppanen 2006.) Työhyvinvoinnin mittareita on taloudellisia sekä yksilöä, työyhteisöä ja työympäristöä mittaaviin. Henkilöstön ajankäyttöä, työsuhteita, terveyttä, turvallisuutta, yhteisöllisyyttä, osaamista sekä tuloksellisuutta voidaan seurata ja tilastoida. Tärkeää on muodostaa organisaatiota ja toimialan tarpeita tukeva mittaristo sekä arvioida ja kehittää niitä aktiivisesti. (Rauramo 2012.)

Yhteisöllisyys on terveyttä ja hyvinvointia lisäävä voimavara. Sitä kuitenkin harvoin muistetaan arvostaa, kun asiat ovat hyvin. Organisaatio ei pysty luoma yhteisöllisyyttä vaan se syntyy ihmisten kesken. Huolehtiminen ja jakaminen ovat

yhteisöllisyyden pohjia, siinä jokainen tekee oman osansa. Muutoksessa yhteisöllisyys on tärkeää, koska se suojaa ja auttaa kestämaan painetta, tästä syystä yhteisöllisyys on tärkeää myös organisaatiolle, vaikka sillä ei tuottoa tehdäkään. On tutkittu, että saadulla sosiaalisella tuella on merkitystä haitalliseen stressiin. Varsinkin vahvistava palaute ja toimiva yhteistyö vähentävät stressiä. Avoimuus ja vastuunotto ovat tärkeitä, kun rakennetaan luotettavaa pohjaa uudelle ja ne tukevat yhteisöllisyyttä. (Ylikoski, Ylikoski 2009.)

2.4 Työn kuormittavuus

Kuormitus ja haasteet ovat hyväksi ihmisen elimistölle, mutta niistä pitää pystyä palautumaan. Ihmisen kokonaiskuormitus muodostuu työn ja vapaa-ajan yhteiskuormituksesta. Tasapainoisessa kuormituksessa ihminen palautuu työn kuormituksesta viimeistään pian työvuoron jälkeen ja kykenee täysipainoiseen virikkeelliseen vapaa-aikaan. Mikäli palautumista ei kunnolla pääse tapahtumaan ihminen alkaa kuormittua. Ihmisen kokemus kuormittumisesta on yksilöllistä, toiset kestävät enemmän kuin toiset. Johtamisella, viestinnällä ja vuorovaikutuksella on merkitystä työssä kuormittumiseen. Se kuinka esimies kohtelee henkilökuntaa ja kuinka työntekijät kokevat tulevansa kuuluksi vaikuttavat työntekijän voimavaroihin. Kuormitusta on sekä fyysistä että psykososiaalista. (Rauramo 2012.)

Psykososiaaliset eli psyykkiset ja sosiaaliset kuormittajat ovat nousseet 2000-luvulla enemmän esiin yhteiskunnan ja työelämän muutosten myötä. Työn johtaminen ja organisointi, yhteistyö, viestintä ja vuorovaikutus sekä yksilölliset käyttäytymiset työyhteisössä muodostavat psykososiaalisen työympäristön. Sosiaaliset tekijät ovat vuorovaikutukseen liittyviä, kuten yksintyöskentely, yhteistyö, tiedonkulku ja tiedon saanti, asioiden ja toiminnan johtaminen, työyhteisön ristiriidat, epäasiallinen kohtelu ja häirintä sekä tunteita herättävät vuorovaikutustilanteet asiakastyössä. Psyykkiset tekijät ovat yksilöllisiä, kuten tavoitteet ja toimintatavat, työn määrä, työtahti ja niihin vaikutusmahdollisuus, työn kehittävyys, keskeytykset ja häiriöt, vastuu sekä työstä saatu palaute ja arvostus. (Rauramo 2012.)

Kiire on enemmänkin tunne kuin mitattu tosiasia. Kiire vaikuttaa organisaatiossa tekemisen ohjautumisella väärään suuntaan. Kiireen tunteeseen auttaa toimenkuvan selkeyttäminen ja töiden organisointi niin, että työn määrä on kohtuullinen.

Stressi on luonnollinen osa ihmisen elämää ja tärkeämpää onkin sen hallinta ja siitä palautuminen. Pitkään jatkuneeseen stressiin, joka oireilee usein fyysisesti kuten vatsavaivoina, on haettava ajoissa apua. Esimies-alainen suhteella on vaikutusta molempien hyvinvointiin merkittävästi. Yksityiselämän paineet ja ongelmat saattavat edistää työuupumusta. (Rauramo 2012.)

Esimiehellä on suuri vastuu työyhteisön hyvinvoinnista ja toimenpiteistä, jotka mahdollistavat sen. Esimiehen tulee suunnitella työnjako niin, että kuormittavuus on jokaiselle sopivaa, ja ehkäistä haitallista kuormittumista. Työyhteisön kuormittavuutta kuuluu tunnistaa yhdessä työntekijöiden kanssa ja puuttua työyhteisön kuormittuneisuuteen tarvittaessa. Työhyvinvoinnin johtamisessa on tärkeää, että ongelmiin puututaan ajoissa. Pahasti tulehtuneet suhteet voivat johtaa sairastumisiin. Työelämän ongelmat heijastelevat yksityiselämään ja päinvastoin, mikäli taakka on suuri todennäköisyys työuupumukseen kasvaa. (Rauramo 2012.)

3 Organisaatio muutoksessa

Muutosta kohdataan päivittäin, toisinaan muutos on isoa toisinaan pientä. Toiset muutokset ovat muhineet pinnan alla kauan ja toiset tulevat yllättäen. Se on aina prosessi, jossa jostain tulee erilaista. (Myllymäki 2017.) Muutoksen onnistumisen peruspilareita ovat siihen osallistuvien ja sen kohteena olevien ammatillinen osaaminen, älykyys ja luovuus. Muutosjohtamisessa onkin hyödyllisiä taitoja osaamisen johtaminen sekä tiedon ja tietämyksen hallinta. (Perkka-Jortikka 2002.)

Oma suhtautuminen muutokseen vaikuttaa muutoksen mielekkyyteen ja jaksamiseen. Mikäli muutos on itselle mieleinen, siihen lähtee mielellään mukaan ja siitä saa lisää energiaa jaksaa lisääntynyt työmäärä. Muutos lisää aina työn määrää ja kuormittamista. Muutoksen riidellessä omien arvojen tai näkemysten kanssa, työ tuntuu raskaammalta ja hankalammalta hyväksyä. Aina muutokseen lähteminen kuitenkin vie oman mukavuusalueen ulkopuolelle. (Myllymäki 2017.)

Muutos aiheuttaa epävarmuutta, koska siinä työnhallinnan tunne heikkenee. Esimiehen rooli on tärkeä muutoksen onnistumisessa. Esimiehen on onnistuttava

vakuuttamaan työntekijät siitä, että muutos on tarpeen ja välttämätön menestyksen kannalta. Esimiehen onkin tärkeä hankkia taitoja muutoksesta selviytymiseen ja sen johtamiseen, jos haluaa pärjätä työelämässä. Erilaista osaamista tarvitaan esimieheltä riippuen muutoksen vaiheista, työntekijöistä ja yrityksen elinkaaresta. Muutoksen alussa on ensiarvoisen tärkeää, että esimies pystyy valmistamaan työntekijöitään ottamaan muutoksen vastaan. Parhaan avun työntekijä saa esimieheltään, kun tämä on tukena ja käytettävissä sekä saadessaan heti palautetta ja kannustusta oppimisen tapahtuessa. Kun mietitään mitä positiivisia mahdollisuuksia muutos työntekijälle tuo, esimies luo ennakoitavuutta, varmuutta ja turvallisuuden tunnetta muutokseen. (Pirinen 2014, 14 -20.)

Muutoksen hyväksyntä ei tapahdu massana vaan yksilöinä omaan tahtiin. Koska ihmisinä keskitymme siihen mistä hyödyimme, yhdenkin positiivisen syyn saaminen voi saada työntekijän hyväksymään muutoksen ja tekemään sen eteen töitä. Muutoksessa on johdettava niin alhaalta ylös kuin ylhäältä alaskin. Työnantajan edustajana esimiehellä on rooli, joka edellyttää häntä käymään läpi työntekijöiden kanssa tehdyt päätökset. Itsemääräämisoikeus ja mahdollisuus vaikuttaa oman työn suunnitteluun motivoivat työntekijää. Yhdessä miettimällä voidaan löytää parhaat ratkaisut siihen, miten suhtautua asioihin, joihin ei voi vaikuttaa. Interaktiivisuus, ajankohtaisuus sekä palkitsevuus ovat tärkeitä vuorovaikutuksessa. (Pirinen 2014, 14 – 20.)

Esimestä arvostetaan ja häneen luotetaan, kun hän kohtaa työntekijänsä kasvotusten ja kun hänen koetaan olevan reilu. Myös muutoksessa esimieheltä odotetaan suoraselkäisyyttä, oikeudenmukaisuutta sekä reilua kohtelua. Esimiehen tehtävä on asettaa tehtävät työntekijöille tasa-arvoisesti huomioiden heidän lähtökohdat. Vaikeissa johtamistilanteissa mitataan esimiehen todellinen johtajuus, jonka hän lunastaa vain tekojensa kautta. (Pirinen 2014, 14 – 20.)

3.1 Muutoksen hallinta

Ihmisen omakuvaa ja elämän hallintaa vahvistavat itsetunnon, itseluottamuksen, itsearvostuksen lisäksi fyysinen kunto ja kestävyys sekä ammatillinen osaaminen. Henkisesti vahva ihminen tuntee omat vahvuutensa ja heikkoutensa sekä

tiedostaa ihmisten erilaisuuden. Tällainen ihminen kykenee asettamaan tavoitteita, joihin pyrkii määrätietoisesti sekä selviää vastoinkäymisistä. Vahvuus jouuu kuitenkin toisinaan myös koetukselle, kun vastoinkäymisiä kerääntyy yhtä aikaa sekä työelämässä ja yksityiselämässä. Pienikin muutos työelämässä voi aiheuttaa muutosvastarintaa, kun elämäntilanne heikempi tai kuormitus elämän eri osa-alueilla on suuri. Muutos koetaan vaaralliseksi, koska se muuttaa tuttuja toimintatapoja ja ravistelee turvallisuuden ja varmuuden alueita. (Perkka-Jortikka 2002.)

Muutoksen hallinnassa työssä tärkeimpiä elementtejä ovat sosiaalinen tuki työyhteisössä ja vaikutusmahdollisuudet muutostilanteessa. Tässä tilanteessa on tärkeää asemastaan huolimatta saada esimieheltä arvostavaa tukea. Esimiehen arvostava puhe, käyttäytyminen ja palaute lisäävät työntekijän itsearvostusta. Työntekijät tarvitsevat myös empaattista vuorovaikutusta, ja että he kokevat esimiehen pystyvän näkevän asian heidän kannaltaan, tämä on tunneperäistä tukea. Instrumentaalisella tuella varmistetaan, että kaikilla on parhaat mahdolliset työskentely olosuhteet. Informatiivisella tuella huolehditaan, että henkilöstöllä on käytössään työssä tarvittava tietoa, henkilöstö kokee hallitsevansa työnsä. Muutostilanteessa näiden kaikkien tukien tarve korostuu työntekijöiden oman työhallinnan tunteen heiketessä. (Perkka-Jortikka 2002.)

Ihmiset suhtautuvat muutokseen eri tavoin. Toiset sulkevat silmänsä muutokselta ja piiloutuvat suojamuurinsa taakse. Toiset taas kokevat muutoksen hallinnan uuden oppimisena. Esimieheltä vaaditaan tilanne tajua ja tunteiden ymmärtämistä, jotta hän pystyy antamaan jokaiselle työntekijällä, juuri hänen tarvitsemaansa oikeanlaista tukea. (Perkka-Jortikka 2002.)

Kaikkeen tekemiseen tarvitaan mittarit, joilla todennetaan tekeminen ja saavutetut tulokset. Myös muutoksen läpivientiin tarvitaan mittareita, jotta voidaan arvioida muutosprosessia ja lopputulosta. Muutosta mitataan parhaiten tuloksella ja vaikuttavuudella. Tulostavoitteillaan kerrotaan mitä halutaan saavuttaa ja vertailu mahdollistuu. Vaikuttavuudella seurataan pitkän aikavälin saavutuksia. Muutosmittaria voidaan räätälöidä vastaamaan tarvetta, tällaisilla voidaan erottaa muutoksessa huonommin menestyvät ja kohdistaa tarvittavat toimenpiteet juuri näihin kohteisiin. (Valpola 2004.)

3.2 Viestinnän merkitys

Viestintä on ihmisten välistä vuorovaikutusta, jota on sanallista ja sanatonta. Sanaton muodostuu äänensävyistä, ilmeistä, eleistä, asennosta ja asemoinnista, mutta myös siitä minkä viestintä kanavan valitsemme. Viestintään tulee helposti häiriötä, jos ei kuulla tai ymmärretä mitä sanotaan tai viestintäkanavalla ei saavuteta kohdetta. Yritysviestintä on yrityksen sisäistä ja ulkoista viestintää, joka on sekä yksisuuntaista tiedottamista että vuorovaikutteista viestintää. Viestintä on tärkeä johtamisen työkalu, jota ilman ei ole liiketoimintaa eikä johtamista. Yritysviestinnässä on tärkeä huomioida, että viestin on sovelluttava erilaisille henkilöille, koska viesti pääsääntöisesti päätyy useammalle. Viestintä kanavan oikea valinta on tärkeää, kun vastaanottaja määrä on suuri. Kirjoitettu viesti on vaikeampi tulkita väärin, kun taas puhuttu on henkilökohtaisempi. (Lohtala, Kaihovirta-Rapo 2007.)

Tiedon ollessa riittämätöntä virallisista kanavista, huhu ja muut epäviralliset viestit täyttävät puuttuvat kohdat. Ongelmat syntyvät, kun työntekijät eivät saa kaipaamaansa tietoa ja epäviralliset kanavat saavat vallan. Epävirallisten kanavien viestit ovat usein vääristyneitä ja paisuneita. (Lohtala, Kaihovirta-Rapo 2007.)

Mitä suuremmasta muutoksesta on kyse, sitä tärkeämmäksi ja vaativammaksi viestintä nousee. Muutos aiheuttaa väliaikaisesti hämmennyksen ja epäjärjestyksen tilan, jossa luottamus yritystä ja toimintaa kohtaan horjuu. Hyvällä oikea-aikaisella kaksisuuntaisella viestinnällä tähän voidaan vaikuttaa. Johto ei kykene vastaamaan yksittäisten työntekijöiden kysymyksiin heidän osuudestaan muutokseen, sen sijaan johdon on osoitettava ymmärtävänsä ja luotava mahdollisuus keskusteluun. Vuorovaikutus, jossa työntekijät kokevat tulleensa ymmärretyksi ja kuulluksi, tulisi olla avain asemassa muutosviestinnässä. Ymmärrettävyys ja konkreettisuus ovat työyhteisölle tärkeitä ominaisuuksia viestinnässä ja esimiehet ovat avainasemassa viestinnässä työyhteisön näkökannalta. (Ylikoski, Ylikoski 2009.)

Esimiestyö on viestintää ja vaikuttamista. Viestinnällä on tärkeä merkitys esimiestyöntekijä-suhteen luottamuksellisuuteen. Tekojen ja vuorovaikutuksen kautta esimies ja työntekijä luovat keskinäisen luottamuksen. Eniten kriittistä palautetta

muutoksessa saa yleensä viestintä. Asioiden ymmärtämistä, kokemusten jakamista sekä yhteenkuuluvuutta edesautetaan viestinnällä ja vuorovaikutuksella. Positiiviset muutosuutiset lisäävät yhteenkuuluvuutta. (Pirinen 2014, 116 – 120.)

Muutosviestinnässä on tärkeää keskittyä paljon tulevaisuuteen. Parhaimmillaan muutosviestinnällä luodaan luottamusta, turvallisuutta, yhteenkuuluvuutta, selkeyttä, tehokkuutta, motivaatiota, innostusta, tahtoa, uskoa sekä ylpeyttä. Työntekijät tulkitsevat viestit oman työnsä ja kokemuksen kautta, siksi viestinnässä käytetyn kielen tulee olla mahdollisimman yksiselitteistä ja yksinkertaista. Kielellisen ja ei-kielellisen viestinnän on kerrottava samaa, sillä niiden ollessa ristiriidassa vastaanottajat uskovat ei-kielelliseen viestiin. Muutoksessa kuunteleminen nousee esimiehen yhdeksi tärkeimmistä vuorovaikutustaidoista. On tärkeää, että työntekijä kokevat, että heitä kuunnellaan. Kuuntelemalla on mahdollista löytää ongelmat ja ohjata työntekijöiden käsitykset oikeaan suuntaan ajoissa. (Pirinen 2014, 116 – 149.)

Henkilöstö kaipaa kokonaiskuvan antavaa viestintää muutoksesta ja selkeitä perusteluja tehdyille muutoksille ylimmältä johdolta. Viestinnän resurssit eivät kohtaa useinkaan henkilöstön odotuksia. Tiedon odotetaan tulevan koko ajan reaaliajassa. Esimiehen viestinnästä ja viestimättä jättämisestä tehdään aina tulkintoja ja johtopäätöksiä työyhteisössä, kaikkea esimiehen sanomista, tekemistä ja tekemättä jättämistä tulkitaan. Ihmisten keskinäiset välit kiristyvät ja paineet kasvavat muutoksessa, huono viestintä vahvistaa näitä. Epävarmat muutostilanteet korostavat työntekijöiden herkkyyttä ylireagointiin toisten käytökseen ja viestinnän tulkintaan, tämä voi nostaa esiin epäammattimaista ja epäasiallista käyttäytymistä. Työntekijät saattavat purkaa omaa pahaa oloaan kollegoihinsa ja esimieheensä, jolloin esimiehen on asetettava rajat ja puututtava epäasialliseen toimintaan. (Pirinen 2014, 116 – 149.)

Yrityksen johdon olisi hyvä valmistaa esimiestä keskusteluihin ja tiedottamisiin. Tähän sopivat hyvin valmiit ”kysymys ja vastaus” -listat, infoasetit, muutostarinat sekä tiedotusmateriaalit. Työntekijät tarvitsevat oikean tiedon, jotta eivät ala keksiä omaa tietoaan. Esimiehen rooli korostuu viestinnässä, kun huolehditaan, että työntekijöillä on oikeaa tietoa ja se on ymmärretty oikein. Lisäksi on tärkeää pysäyttää ajoissa väärät tulkinnat ja huhut. (Pirinen 2014, 116 – 149.)

Muutosviestinnän sudenkuopat:

- viestintää on liikaa
- viestintää on liian harvoin
- viestintä on yksisuuntaista
- viestinnän kanavia on vähän
- yhteinen ymmärrys puuttuu
- eri kohderyhmiä ei huomioida
- käytetään vaikeasti ymmärrettävää kieltä
- pääviestit jäävät epäselviksi
- keskustelua ja vuoropuhelua on liian vähän
- viestinnän pitkäjänteisyys puuttuu
- luovat viestintätavat puuttuvat.

Listaus Pirisen (2014) mukaan.

Vaikka viestintä olisi suunniteltu ja valmisteltu erinomaisesti, aina jää osallistujia askarruttavia kysymyksiä vastaamatta. Tämän vuoksi on syytä mahdollistaa avoimet keskustelutilaisuudet. Muutosagentit toimivat hyvinä kahden suuntaisina viestin välittäjinä. Muodollisilla keskustelutilaisuuksilla saadaan viestitettyä tietoa suurelle joukolle kerralla, kuitenkin ujoimmat saattavat tarvita kahdenkeskisiä keskustelutilaisuuksia esittääkseen kysymyksensä. (Myllymäki 2017.)

Tilanteen haasteellisuus määrittää tiedottamisen määrän ja oikea-aikaisuuden tärkeyden. Tarvittavan määrän tietoa täytyy saavuttaa ne ihmiset, joita muutos koskettaa. Selkeästi esitetty tarkka ja realistinen tieto, joka tulee varhaisessa vaiheessa, antaa ihmisille mahdollisuuden suunnata ajatuksensa eteenpäin. Nopealla viestinnällä saadaan korjattua huhupuheita, mutta liian kauan eläneet huhut saattavat tuntua todemmilta kuin lopulta tulleet faktatiedot. (Ylikoski, Ylikoski 2009, IV luku.)

Sokkivaiheessa ihminen ei sisäistä saamaansa tietoa helposti ja hyvinkin haitallisilla huhuilla on tilaa. Ei voida olettaa, että yksittäiset työntekijät erottaisivat siinä tilanteessa itse oikean tiedon ja ymmärtäisi muutoksen välttämättömyyden. Tämä kriittinen vaihe vaatii massiivista tiedottamista, jolla pyritään tavoittamaan kaikki,

joita muutos koskee. Samalla on tärkeää pyrkiä luomaan vuorovaikutteinen ilmapiiri, jossa kuulla työntekijöiden tunteja muutoksesta. Sokkivaiheessa luottamuksen säilyttäminen ja ylläpito tapahtuu luomalla foorumeita, joissa tulevaisuudessa voidaan taata ajantasainen tiedonsaanti, keskustelumahdollisuus sekä yhteisen ymmärryksen tavoitteista luova ilmapiiri. (Ylikoski, Ylikoski 2009.)

Muutoksen kaikissa vaiheissa viestinnän tulisi olla suuressa roolissa, sen tulisi olla osa kaikkia toimenpiteitä. Mitä isompi muutos on, sitä suurempi rooli viestinnällä on ihmisten pelkojen taannuttajan ja tavoitteisiin pääsemisen välineenä. Viestinnässä kaiken on oltava totta ja parhaimmillaan viestin tuoja on lähin esimies, näillä keinoilla säilytetään viestinnän uskottavuus. Yrityksen jakamat viestit eivät yleensä yhdellä tai kahdellakaan kertaa tule ymmärretyksi vaan tutkimusten mukaan vaatii keskimäärin 17 toistoa, että viestin sisältö hyväksytään jokaisen työntekijän kohdalla. Ristiriidassa tämän kanssa on, että usein huhut hyväksytään ensimmäisellä kuulemisella. Monimutkaiset ja epävarmat muutostilanteet vaativat vahvempaa viestinnän hallintaa. Epävarmoissa tilanteissa viestinnältä kaivataan lisää tietoa, kun taas monimutkaisissa tilanteissa tarvitaan tilaisuuksia keskustella ja jäsentää tietoa ja tilannetta yhdessä muiden kanssa. (Valpola 2004.)

Viestinnässä tärkeään rooliin nousee johto. Henkilöstön kokemukset aikaisemmista muutoksista ja esimiesten sanomisten paikkaansa pitävyyksistä heijastuvat suoraan luottamukseen viestinnästä. Aikaisemmat epäonnistumiset nostavat esiin epäilykset ja piiloviestien etsinnät. Siksi johtajalta vaaditaankin kykyä olla läsnä ja tarkoittaa sitä mitä sanoo sekä kykyä dialogiin eri sidosryhmien kanssa. Luottamuspääomaa saadaan, kun noudatetaan kolmea perussääntöä. 1. Kerron kaiken minkä voin, 2. Jos en tiedä, yritän selvittää vastauksen ja palaan asiaan ja 3. Jos en voi kertoa kaikkea, perustelen miksi en. Organisaation vaikuttajien jalkautuessa tiedottamaan, on sillä positiivinen vaikutus tiedotuksen merkittävyyteen henkilöstölle. (Valpola 2004.)

3.3 Muutoksen johtaminen onnistumisen edellytyksenä

Muutosvastarinta voi olla muutoksen epäonnistumiseen johtanut tekijä, mutta syy on muutosjohtamisen puuttuminen tai puutteet siinä. Tästä syystä muutosjohtamiseen on tärkeää panostaa. Muutosjohtamiseen vaikuttaa millaisesta muutoksesta on kyse. Pienemmissä muutoksissa on vähemmän huomioitavia asioita kuin suurissa. Yllätyksettömät muutokset ovat vähemmän ongelmaisia kuin yllättävät muutokset. On huomioitava, että eri ihmiset näkevät asiat eri tavoilla. Ei voida tehdä olettamuksia toisten ajatuksista. (Myllymäki 2017.)

Muutosta johdettaessa on osattava johtaa tasapainossa asioita ja ihmisiä. Jos keskitytään vain viemään eteenpäin organisaation asiaa ottamatta huomioon henkilöstö, kokevat ihmiset jäävänsä ulkopuolisiksi. Kun taas keskitytään pelkäämään ihmisten tunteisiin, häviää helposti koko muutoksen tarkoitus. Nämä ovat kaksi ääripäätä, joita muutosjohtajan tulee välttää. Muutosjohtaminen vaatii usein kiireiseltä esimieheltä aivan uudenlaista osaamista. Hänen on osattava kääntyä henkilöstönsä puoleen ja tunnistaa yksilöiden tunnereaktioita. Hänen on paneuduttava normaalia työtään enemmän henkilöstön tilanteeseen. (Ylikoski, Ylikoski 2009.)

Osaamisen johtamisella on suuri merkitys muutoksen onnistumisessa. Työelämässä tapahtuvien muutoksien hallinnassa pitää huomioida tapahtumat työyhteisö- ja työtiimitasolla. Muutos on nähtävä yksittäisten työntekijöiden elämänhallinnan kysymyksenä, että yhteisöllisenä ilmiönä, jotta sitä voidaan hallita. Johtamisen ja johtajuuden merkitys ovat keskeisiä sosiaalisen tuen lähteitä sekä vuorovaikutuksen että yhteistoiminnan sujumisen kannalta. Työlle määritettyjen tavoitteiden on toteuduttava muutoksesta huolimatta, mikä korostaa johtamisen roolia henkilöstön työkyvyn ja aikaansaavuuden edistämisessä. Muutos ei saa nousta työntekijöiden perustehtävien tilalle. (Perkka-Jortikka 2002.)

Viimeisimpänä organisaatioon tulleet oppivat nopeimmin, heidän tukeminen työyhteisöä kehittäessä edesauttaa muutoksen hallintaa. Kun yksi oppii, niin oppi leviää muillekin. Kun toiset ovat oppineet, hitaammatkin yksilöt oppivat nopeasti. Se, mitä uuden toiminnan menestyksellisen omaksumisen edellytykset ovat, on opittava työyhteisössä yhdessä. Muutos on käytävä läpi yksilönä, mutta koettava

ja opittava yhdessä työyhteisönä. Onnistumisen tunteet muutosprosessissa nostavat todennäköisyyttä tavoitteelliselle ja kestäväälle sitoutumiselle. Vaikuttamisen ja itsenäisyyden mahdollisuudet ovat edellytys laadukkaalle aktiiviselle oppimisprosessille. Motivaatiotekijöistä omalla tahdolla kohdata muutos on tärkeä merkitys muutoksen onnistumisessa. Muutos edellyttää aina myös yksilön ja työyhteisön muuttumista sekä ammatillisen osaamisen muutosta. (Perkka-Jortikka 2002.)

Uusien arvojen ja toimintojen omaksumista kohtaan asenteidenmuutos työyhteisössä tapahtuu niin rationaalisella kuin emotionaaliselkin tasolla. Mikä on huomioitava johtamisessa, jotta ymmärretään etteivät järkipäin perustelu ja argumentointi yksin riitä. Johtajan on kyettävä etenemään tunnetasolla muutoksessa. Koska kielteiset tunteet estävät voimakkaimmin muutoksen toteutumista, tunnetaso on tärkeämpi muutoksen onnistumisen kannalta. Tehokkaimpia tapoja vaikuttaa myönteisesti muutosasenteisiin ovat ystävällinen vakuuttelu ja perustelu. Käyttäytymisreaktiot muutoksessa ovat erilaisia ja vaihtelevat tilanteesta toiseen eri työntekijöiden ja työyhteisöjen välillä. (Perkka-Jortikka 2002.)

Työyhteisön uppoutuessa muistelemaan, kuinka hyvin asiat ennen muutosta ja heidän kokiessa surua, on kyseessä usein identiteetin menetyksen pelko. Työntekijät kokevat itsensä muutoksen uhreiksi ja hakevat muilta myötätuntoa. Kielteisesti ja vihaisesti muutokseen suhtautuvat saattavat aktiivisesti organisoida vastarintaa. Työntekijöiden menetyksen tunteita ja hämmennystä kutsutaan desorientaarireaktioksi. He käyttäytyvät epätasapainoisesti ja tunteenomaisesti, kyselemällä paljon ja tarttumalla yksityiskohtiin. Ominaista on tulkita informaatiota ja tilanteita omalla tavalla. (Perkka-Jortikka 2002.)

3.4 Muutosjohtamisen haasteet

Muutosjohtamisessa on tärkeää tiedostaa oman käyttäytymisen ja johtamistavan vaikutukset muutoksen toteutumiseen. Lisäksi tarvitaan taitoa jakaa johtajuutta työyhteisön kanssa sekä nähdä vallitsevat poikkeavat olosuhteet ja niistä aiheutuvat karikat. Lähin esimies on helppo kohde vihalle ja syytöksille, koska hänet nähdään yrityksen edustajana ja hänen odotetaan pitävän henkilöstön puolia. Vaikeasti kohdattavia tunteita on yleensä helpompi kanavoida johonkin lähellä

olevaan henkilöön kuin käsitellä ne sellaisenaan. Kokemattomalle esimiehelle on tärkeää saada omalta esimieheltä tukea ja opastusta siitä, että on tärkeää olla tulituksen kohteena ja asettaa rajat sille. Kapinointi henkilökuntaa vastaa vain lisää ongelmia. Esimiehen läsnäolo on tärkeää, jotta vältetään haitallisen epävirallisen johtajuuden syntyminen. (Ylikoski, Ylikoski 2009.)

Kun esimies ei koe hallitsevansa tilannetta, ja on saanut ehkä myös moitteita omalta esimieheltään, kokematon esimies kokee helposti epäonnistumisen, riittämättömyyden ja huonouden tunteita. Kokeneemmatkaan eivät välttämättä onnistu välttämään näitä tunteita suurissa muutostilanteissa. Epäonnistumisen tunnetta kokeva lähiesimies, saattaa päätyä välttelemään tilanteita, joissa on kokenut epäonnistumista kohdatessaan henkilöstöä. Tämä antaa helposti työntekijöille mielikuvan, että lähiesimies välttelee heitä. Esimiehen ollessa epävarma omasta asemastaan, hän saattaa jättäytyä sivummalle odottamaan tulevaa. Epävarmuus voi johtua niin organisaatio uudistuksista kuin siitä, että muutos riitelee esimiehen omaa näkemystä vastaan. (Ylikoski, Ylikoski 2009.)

Esimiestä painaa vastuu vaikeiden yksilökohtaisten ratkaisujen tekemisestä ja huoli oman ryhmänsä jaksamisesta. Samalla olisi hyvä muistaa oma jaksamisensa. Usein esimies kokee jäävänsä yksin muutoksen kanssa. Nämä kaikki kokemukset kuormittavat esimiestä ja vaikuttavat hänen jaksamiseensa. Paineen alla työskennellessä onkin tärkeä tiedostaa mistä paineet johtuvat ja kyetä näkemään tulevaisuus positiivisena sekä pystyttävä uskomaan siihen. (Ylikoski, Ylikoski 2009.)

Koska muutos vaikuttaa kaikkiin oli asema yrityksessä mikä tahansa, ja epävarmuutta siedetään heikommin muutoksen aikana, tehdään helposti nopeita helpottavia ratkaisuja, joilla siirretään oikeita ratkaisuja kauemmaksi. Usein näissä helpottavissa ratkaisuisa tehdään virheitä. Yksimielisyyden ajaminen huomioidatta muutosvastarintaa aiheuttaa sen, että erimielisyydet jäävät kytemään. Vastuuhenkilön valinta viestii henkilöstölle siitä, miten yrityksessä arvostetaan muutosta, vaikka niin ei tarkoituksen mukaisesti tehtäisikään. Pelko on yleisimpiä virheiden aiheuttajia, esimerkiksi monipuolista keskustelua saatetaan vähentää, koska pelätään väärin tulkintoja. Viestinnän puute kuitenkin johtaa helposti muu-

tosvastarintaan. Viestinnässä voidaan tehdä virhe, mikäli sen ihmisten itsetuntoon vaikuttavia osia ei kyetä neutralisoima. Virheitä voi sattua myös liian aikaisessa tehtävään tehtävien jakoon, koska muutosjohtamista ei kannata aloittaa ennen kuin kaikille on selvillä muutoksen suunta ja tarve. (Ylikoski, Ylikoski 2009.)

Muutoksesta ei voi lukea lukematta jossain vaiheessa muutosvastarinnasta. Muutosvastarinnasta ollaan montaa eri mieltä ja jokaisella on oma näkemyksensä siitä. Joidenkin mielestä ei ole olemassa edes muutosvastarintaa vaan vain tunteiden käsittelyä. Toiset puolestaan ovat vahvasti sitä mieltä, ettei ole niin pientä muutosta, etteikö siihen kohdistuisi muutosvastarintaa. Myös siitä kuinka se tulisi kohdata ollaan montaa mieltä. Toisten mielestä pitäisi taistella vastaan, toisten mielestä aloittaa muutos heidän käännyttämisellä. Kaikki ovat kuitenkin yhtä mieltä siitä, että sitä ei voi jättää huomiotta.

Muutosvastarinta tulee usein esiin vihan vaiheessa muutoksen käsittelyssä. Muutosvastarinnan taustalla on ihmisen luonnollinen itsesuojeluvaisto. Ihmisen psyyke säännöstelee muutosta ja arvioi tarkoin uuden ennen hyväksyntää, jotta ihmisellä säilyisi tasapaino ja hallinnan tunne. Joillain ihmisillä muutoksen prosessointi kestää huomattavasti muita kauemmin, koska heillä on voimakkaampi tarve turvallisuuden tunteeseen. Ihmisillä on halu myös nähdä tulevaisuuteen ja ennakkointiin. Muutos vaikuttaa vahvasti näihin molempiin tarpeisiin. Muutosvastarintaa koetaan useimmin silloin kun luopumiselle ei ole tilaa tai menetelmiä eikä sen takia että uuteen ei haluttaisi sitoutua. (Ylikoski, Ylikoski 2009.)

Muutosvastarintaa lisääviä tekijöitä ovat tottumukset, tarve turvallisuuden tunteelle sekä taloudelliset tekijät. Tutuista työtehtävistä tai -tavoista ei tahdota luopua, koska uusien tuntemattomien tapojen koetaan tekevän totutusta työstä vaikeampaa. Kun ei ole tietoa eikä tiedotusta epävarmuus ja huhut asettavat turvallisuuden tunteen koetukselle. Muutoksen saattaa vaikuttaa työntekijän saamiin etuuksiin. Muutosvastarintaan saattavat vaikuttaa työntekijän asenteet, havainnot tai yhteisölliset tekijät. Muutosvastarintaa syntyy hyvin hoidetuissa muutoksissa niin kuin muutoksissa, joissa on ongelmia esimerkiksi organisoinnissa tai resurssoinnissa. Johtamisen haaste on muutosvastarinnan ylittäminen tulevaisuuden jatkuvuuden takaamiseksi. (Perkka-Jortikka 2002.)

Myös esimies voi kokea muutosvastarintaa, mikä on yrityksen toiminnan kannalta vaarallisempaa kuin työntekijöiden muutosvastarinta. Johtamistasolla muutosvastarinta kumpuaa usein koulutuksen tai kommunikaation puutteesta. Esimiestason mukaan ottaminen muutoksen suunnitteluun vahvistaa esimiesten sitoutumista muutokseen. Ulkopuolelle jäämisen tunne aiheuttaa vastarintaa niin esimies tasolla kuin työntekijäkin. Suuren menetyksen kokevien tai muuten jo vastarintaan ajautuneiden johtajien kanssa on hyvä neuvotella heidän sitoutumisasteesta ja osallisuudesta. (Perkka-Jortikka 2002.)

3.5 Itsensä johtaminen muutoksessa

Esimiehen persoonan eri puolet ja ominaisuudet ovat kovalla koetuksella johtamistyössä. Johtajan kehityksen kulmakiviä ovat hänen omista epäonnistumista johtuvista pettymyksistä toipumiset. Esimies tarvitsee tervettä ja hyvää itsetuntoa sekä kykyä itsenäiseen toimintaan ja päätöksen tekoon. Pettymykset ja turhautuminen ovat osa esimiestyötä, mitä johtajan itsetunnon tulee kestää. Työnkuvassa esimieheltä edellytetään joustavuutta ja neuvottelukykyä samaan aikaan kuin päättäväisyyttä ja lujatahtoisuutta. Monet ongelmat ovat ainutkertaisia ja yllättäviä, joten vuorovaikutusta näihin tilanteisiin ei voi harjoitella, mikä tekee niistä haastavia. Siksi esimiehen persoonan kehitys on tärkeää eikä pelkästään hänen sosiaaliset taidot. Esimiehen itsearvostus ei saa kärsiä toisten arvostamisesta, hänen on kyettävä myöntämään, että alaiset voivat olla häntä parempia jossain kuin hän. Hyvä esimies jopa kasaa ympärilleen ryhmää, jossa on ihmisiä, jotka osaavat joitain asioita häntä paremmin. (Järvinen 2005.)

Ihminen oppii jatkuvasti ja kehittyy, mutta stressaavat tilanteet saattavat taannuttaa ihmistä taakse päin. Jos ihminen ei myönnä rajoitteitaan tai tunne niitä, hän voi tuntea itsensä kaikkivoipaiseksi ja pyrkiä manipuloimaan muita. Itsetunto on sitä kuinka hyväksi, päteväksi ja arvokkaaksi ihmiseksi hän tuntee itsensä. Hyvän itsetunnon omaava pystyy käsittelemään niin kritiikin kuin saaman positiivisen palautteenkin, ilman että hänen oma suorituksensa olisi niiden varassa. (Piili 2006.) Esimiehen muutosjohtamista voidaan lähestyä neljästä eri näkökulmasta, joista yksi on itsensä johtaminen. Itseään johtava, energinen ja hyvinvoiva esimies antaa alaisilleen energiaa ja luo ympärilleen positiivisuutta, jotka ovat tärkeitä muutoksessa. (Pirinen 2014, 150-178.)

Uusien tehtävien oppimiseen ja suorittamiseen tarvitsevat kaikki apua myös esimiehet. Esimies ei tiedä, mitä kaikkea muutoksessa tapahtuu, ja työntekijöiden taidot ja osaaminen ovat tärkeitä tavoitteisiin pääsemiseen. Jos motivaatiota ja tahtoa on tarpeeksi, on mahdollista oppia melkein kaikkea. Esimiehen ollessa henkilökohtaisesti pettynyt muutokseen, se heijastuu henkilökuntaan. Esimies saattaa tuolloin paeta vaikeiden asioiden kohtaamista ja vetäytyä. Hän saattaa myös kohdistaa oman pahan olonsa ja turhautumisensa muihin sekä syyttää yritystä ja omaa esimiestään tilanteesta. (Pirinen 2014, 150 – 178.)

3.6 Tunteet muutosprosessissa

Henkisen elämämme peruslaadun muodostavat ymmärtäminen, tahtominen ja tunteminen. Tunne yhdistää ihmisiä, virittää tahtoa, ohjaa valintojamme sekä toimii kanssakäymisen perusehtona. Tunteet vaikuttavat ratkaisevasti siihen, miten suhtaudumme muutoksen tuomiin asioihin. Todellisuus on jokaiselle erilainen, koska jokaisen kohdalla havaittuja kokemuksia värittää omat tunteet ja aiemmat kokemukset. Muutoksen erivaiheissa ihmisillä on eri tunteita. Tunteet vaihtelevat ihmisten välillä, vaikka kaikki kokevat kaikkia tunteita. *Tunteet ovat kannanotto kuultuun, nähtyyn ja koettuun.* Tunteiden tunnistaminen on tärkeää itsensä ja ympäröivän tilan hallinnan kannalta. (Ylikoski, Ylikoski 2009.)

Väärin ymmärretyt omat tunteet saavat ihmisen kohdistamaan negatiivisia tunteita muutoksessa väriin kohteisiin kuten päätöksentekijöihin. Tunteet tarvitsevat tilaa muutoksessa, koska niistä keskustelu antaa niille oikeat mittasuhteet. Vain kuuntelemalla ja kysymällä voi esimies tutustua alaistensa tunteisiin ja ohjaavaan todellisuuteen. (Ylikoski, Ylikoski 2009.)

Tunteet muodostavat suojamuurin. Ihminen kokee uudet ja tuntemattomat tilanteet uhkaavina ja elimistö valmistautuu taistelemaan tai pakenemaan. Kun tunnelukat ja kielteisten tunteiden kierteet pystytään ylittämään ja käsittelemään, saadaan kaikki voimavarat käyttöön ja positiiviset tunteet pääsevät esiin. Jos taas niitä ei pystytä purkamaan tai ylittämään, ne kuluttavat energiaa ja pidemmän päälle myös elimistö alkaa reagoida tilanteelle. (Ylikoski, Ylikoski 2009.)

Pelkkä huhu muutoksesta voi aiheuttaa suuria tunteita kuten epävarmuus ja epäluulo. Tasapaino, joka on voinut kestää pitkäänkin, murtuu muutoksessa. Hallinnan tunne on ihmiselle tärkeä ja se usein heikkenee tai katoaa muutoksessa. Muutoksessa ihminen kokee menettäneensä kyvyn ennustaa tulevaa ja hallita tilannetta ja kokee olevansa haavoittuvaisempi. Näiden tunteiden käsittely ottaa eri ihmisiltä eri ajan. Toiset käsittelevät tunteensa nopeasti ja löytävät uusia ratkaisuja, toiset taas muodostavat tunnelukkoja pitkäksi ajaksi. Vain käymällä muutoksen läpi siitä voi selvitä. Muutoksessa jokaista ohjaa pelko siitä miten minun käy. (Ylikoski, Ylikoski 2009.)

Muutoksessa herää monenlaisia tunteita myös työnjohdolla. Ne voivat olla hyvinkin hämmentäviä. Tunteiden patoaminen johtaa yleensä niiden hallitsemattomaan purkautumiseen. Tunteille tulee antaa tilaa ja ne on hyväksyttävä, jotta niistä saadaan irti eteenpäin vievää energiaa. Kokematon johtaja saattaa kompastua alkuvaiheen epävarmuuden tunteisiin ja muihin negatiivisilta tuntuviin tunteisiin ja nähdä vain niiden aiheuttaman tilapäisen tuottavuuden laskun. Moni tekee tässä vaiheessa virheen ja pyrkii viemään muutosta eteenpäin käskyttämällä huomioimatta ollenkaan tunteiden käsittelyä. (Ylikoski, Ylikoski 2009.)

Koska aina ei riitä pelkästään se, että tunteille annetaan tilaa, on muutosjohtajan hyvä tukea aktiivisesti tunteiden kohtaamista. Muutosviestinnällä on tärkeä rooli tunteiden käsittelyssä. Muutosviestinnässä ei saa jättää tilaa väärinkäsityksille, koska riittävällä tiedolla uhka ja epävarmuus saadaan muutettua aktiivisuudeksi. Muutokseen on varattava tarpeeksi aikaa, jotta henkilöstö voi käsitellä tunteitaan samalla kun otetaan sopivan kokoisia askelia kohti lopullista muutostilaa. Muutoksessa henkilöstön tarve saada kannustusta ja arvostusta kasvaa. Niihin on esimiehen tärkeä panostaa, jotta työntekijän itsetunto ei pääse järkkymään merkittävästi. Yhteisöllisyyttä on tärkeä tukea, koska yhteisöllisyyden kautta työntekijä saa tukea tunteidensa käsittelyyn. Jos työyhteisöön kuuluu henkilöitä, joiden on vaikea kohdata tunnereaktioita, on heille hyvä järjestää tukipalveluita esimerkiksi työterveyden kautta. (Ylikoski, Ylikoski 2009.)

Kun organisaatio muuttuu paljon kuten yrityskaupassa, myös työntekijöiden työtehtävät ja työtoverit voivat muuttua. Ihminen joutuu tilanteeseen, jossa hän jou-

tuu rakentamaan kokonaan uudellaan oman identiteettinsä. Identiteetti on ihmisille tärkeä ja siksi ihmiset haluavat tietä mitä juuri heille itselleen tapahtuu muutoksessa. Mitä nopeammin ja selkeämmin ihminen saa tähän kysymykseen vastauksen, sitä helpompi hänelle on muutoksen tuoma tunneprosessi ja pienempi stressi aiheutuu muutoksesta. (Valpola 2004.)

3.7 Kübler-Rossin teoria

Kübler-Rossin teorian mukaan muutos käsitellään samoin kuin suru ja siinä on viisi vaihetta. 1. Sokki, epätoivo, kieltäminen 2. pelko ja viha 3. masentuminen 4. ymmärrys ja hyväksyntä ja 5. eteenpäin jatkaminen. Jokainen kokee tämän kaaren omassa tahdissaan, myös esimiehillä on oma tahtinsa. Esimiehen johtamistaidoilla on suuri merkitys siihen, miten työntekijät kokevat muutoksen. Eri vaiheissa on osattava erilaisia johtamisen taitoja, jotta eteneminen on jokaisen kohdalla sujuvaa. (Pirinen 2014.) Esimiehillä on kriisin käsittelyssä haastava rooli, kun samaan aikaan ohjataan toimintaa ja toisten toimimista ja käydään omaa prosessia läpi ja mahdollisesti koetaan pelkoa oman aseman menettämisestä (Valpola 2004).

Kriisissä ihmisen käy läpi vaiheita käsitelläkseen kohdattua asiaa. Kriisi voi olla hyvien asioiden menettämisen pelkoa tai vastenmielistä, kielteistä tai pelottava muutosta. Kun kriisin käsittely on ihmiselle tuttua tunteet, voidaan käydä hyvinkin nopeasti läpi. Suuren tai ihmiselle merkittävän menetyksen tai muutoksen kohdalla käsittely voi kestää kuukausista jopa vuosiin. Joskus käy niin, että ihminen ei pääse itse eteenpäin vaan jää jumiin johonkin vaiheista. Jos kyseessä on masentuminen, ihminen ei välttämättä osaa ottaa annettua apua vastaan ja masennus saattaa pitkittyä. Ihminen käy läpi samanlaisen kriisin käsittely kaavan oli kyseessä henkilökohtaiseen elämään tai työ elämän aiheuttama kriisi. Myös positiiviset muutokset aiheuttavat stressiä ja kriisikokemusta. (Valpola 2004.)

Kriisin läpikäynnin aikana merkittävää on viestinsä. Ensimmäisessä vaiheessa merkittävimmässä roolissa on tiedottaminen siitä mitä tapahtuu ja miksi. Rehellisyys ja avoimuus ovat jo alussa ratkaisevia. Välivaiheessa on tärkeää avoin keskustelu. Perusteellisessa keskustelussa on hyvä käydä läpi tilannetta ja hakea

ratkaisuita. Keskusteluista ihmiset saavat tukea omien tuntemustensa käsitte-lyyn. Hyväksynnän vaiheessa tulevat tarpeelliseksi uusien mahdollisuuksien tarjoamiset. Alussa ihmiset eivät kykene vastaanottamaan uutta tietoa, joten tiedon on hyvä olla esillä läpi prosessin. (Valpola 2004.)

Sokki, epätoivo ja kieltäminen

Kieltämisessä ei ole kyse, että kielletään asian olemassaolo vaan että psyyke ei ole valmis käsittelemään asiaa. Kieltäminen antaa ihmiselle aikaa tunteiden järjestelemiseen. Kieltäminen auttaa selviytymään menetyksestä ja antaa ihmisille aikaa päästä eteenpäin. Kun kieltäminen loppuu, tulee tilalle menetyksen tai muutoksen todellisuus. (Kübler-Ross, Kessler 2006.)

Psykologisella kieltämisellä siirretään mielestä uhka ja siihen varautumisen vastuuta siirretään muille. Kun jokin aiheuttaa ihmiselle henkistä tuskaa, sen havaitsemista voidaan pyrkiä kieltämään. Kieltäminen johtaa siihen, ettei ihminen havaitse uhkaa, jota ei halua kohdata. (Myllymäki 2017.)

Ensi reaktio on sokki, jonka avulla ihmisen psyyke hallitsee mieleen saapuvaa aineistoa. Kaikkia tosiasioita ei näin tarvitse käsitellä näin yhdellä kertaa. Tieto massiivisesta muutoksesta työelämässä kuten työn menetys, organisaatiofuusio, yrityksen myyminen ja omistajan vaihdos, voi olla tällaisen reaktion laukaisevat tekijä. Sokissa oleva ihminen voi vaikuttaa ulkopuolisille hyvin rauhalliselta ja kokea itse katsovansa tilannetta ulkoapäin. Tiedon sisäistäminen kestää kauemmin ja esimies saattaa joutua kertomaan saman tiedon monta kertaa työyhteisölle, ennen kuin kaikki ovat sisäistäneet asian. Tämä seikka on tärkeää huomioida muutosviestinnässä. (Ylikoski, Ylikoski 2009.)

Esimiehen tehtävä on käydä läpi tosiasiat, puhua niistä ja kuunnella työntekijää. Työntekijän kokemuksen vähättelyyn ei saa lähteä. Sokkivaihe ei kestä kauan, mutta voi lähteä etenemään huonoon suuntaan, jos uhan kokemus jatkuu. Uhan kokemus on käytävä läpi, jotta muutos voidaan nähdä mahdollisuutena. Uhan kokemus on ihmiselle luontainen tunne, mutta ihminen ei kestä pitkään kiihtymistä ja ihminen voi uupua. (Ylikoski, Ylikoski 2009.)

Viha ei ole loogista ja kohdistuu usein asioihin, joihin ei olisi voinut vaikuttaa. Viha tulee esiin siinä vaiheessa, kun ihminen kokee olevansa turvassa. Ennen kaikkea ihmiset ovat vihaisia tilanteelle, johon ovat joutuneet tahtomattaan. Viha on tarpeellista ja mitä enemmän vihaa sitä nopeammin se hälvenee. Vihalla peitetään niitä tunteita mitä ei osata käsitellä ja eikä niitä osata kohdata. Vihalla rakennetaan siltaa pois kieltämisen aiheuttamasta tyhjyyden tunteesta. (Kübler-Ross, Kessler 2006.)

Torjunta-ajattelussa puolustamme loppuun asti näkemystä, jonka koemme hyväksi ja jonka haluaisimme olevan totta. Ennen kaikki oli paremmin -ajattelu kuuluu torjunnan esimerkki ajatteluun. Lähelle kerätään ihmisiä, jotka ajattelevat samoin ja näin vahvistetaan omia ajatuksia. David Humen (1711-1776) periaate, Humen giljotiini, on ettei tosiasioista voi johtaa moraalisia sääntöjä. Se, miten asiat ovat, ei kerro siitä, miten asioiden pitäisi olla. Avoimessa työyhteisössä torjuntaa tapahtuu vähemmän. (Myllymäki 2017.)

Vastustuksen vaiheessa ylikorostuvat vanhan ihannointi ja tunteet entisen säilyttämiseksi. Uudistajia ja uudistusta vastaan nousee vihaa. Muutos merkitsee myös luopumista. Luopumista voi olla monen tasoista, luovutaan vanhoista työtovereista, työtavoista, etuuksista tai oman työindentiteetin perustasta. Muutos voi siis vaatia käsittelemään kokonaan uudelleen kokemuksensa omasta ammatitaidostaan. Esimiehelle muutos voi tarkoittaa luopumista vanhoista yhteyksistä, tietolähteistä tai asemasta. Luopuminen aiheuttaa kaipausta ja on vaikeampaa mitä tutummasta luovutaan. Luopuminen ottaa aikaa ja nopeasti luopuminen aiheuttaa ongelmia. Sitoutuminen uuteen vaatii luopumisen ja kaipauksen läpikäynnin. Mikäli tunteille ei anneta tilaa ne kasaantuvat ja purkautuvat myöhemmin masennuksena tai ylenpalttisena entisen ihannointina. (Ylikoski, Ylikoski 2009.)

Aikaa tarvitaan kaipaamiselle ja suremiselle, jotta saadaan etäisyyttä luovuttavaan kohteeseen. Menneestä haetaan turvaa epävarmuutta aiheuttavaa tulevaisuutta vastaan. Luopuminen ei ole pelkästään ajan ottamista vaan myös sen käyttämistä vanhan käsittelyyn. Yhteisöllinen avoin keskustelu tarinoiden ja muistojen muodossa vanhasta tukee aitoa suremistä ja vie eteenpäin. Työyhteisö saa

tilaisuuden koota vielä kerran vanhan kokoon ja sanoa sille hyvästit. Luopumista pystytään edistämään selkeillä välitavoitteilla ja pienin askelin etenevällä toteutuksella. Esimiehen avoimuus omassa luopumisessa ja kaipauksessa tukevat yhteisön etenemistä, koska luopumisesta tulee yhteinen asia. Surun kohtaaminen on vaikeaa ja työyhteisölle usein riittää, että esimies antaa tilaa kaipaukselle. (Ylikoski, Ylikoski 2009.)

Vanhojen heimojen tapoihin kuului hyvin vahvasti surun käsittely ja suru oli heille luonnollinen asia. Nykypäivän ihmiselle suru on kielteinen asia, jota tulee hävetä ja piilotella. Surevia pidetään heikkoina ja surulle ei anneta tilaa, mikä vaikeuttaa kaipauksen läpikäyntiä. Ihmiset, jotka eivät salli surua itselleen eivät salli sitä myöskään muille. Työyhteisössä nämä jarruttavat vanhasta luopumista, varsinkin kun viesti tulee esimieheltä tai yrityksen edustajan viestimänä. Omien tunteiden piilottelu ja hautaaminen toisten tunteiden suojelemiseksi jarruttaa myös eteenpäin menoa. (Ylikoski, Ylikoski 2009.)

Itsetunnolla on suuri merkitys vastustusvaiheessa. Ihminen saattaa kokea, että syy muutokseen on hänessä, jos muutosviestinnässä on tilaa tällaiselle tulkinalle. Ihmiset alkavat pohtia olisiko muutosta tullut, jos he olisivat tehneet työnsä paremmin. Jos ihminen ei hallitse itsearvosteluaan eikä osaa kohdata sitä, niin hänellä on suuremmat puolustautumiskeinot käytössä. Usein tapahtumat kielletään mielen tasolla. Kaikki tällainen pakoilu on hankalien tunteiden karttamista. Ihmiset pyrkivät etsimään syyn toisista ja saattavat olla hyvin vihaisia, näin reagoivat helpommin heikomman itsetunnon omaavat. Tämä on heidän psyykeensä tapa suojella heidän itsetuntoa itsekriitikiltä. Työntekijöiden itsetunto kaipaa tukea muutoksessa, tässä mitataan yrityksen tapa suhtautua ihmisiin ja ihmisyyteen. Muutoksen syiden ja tapahtumien kulun johdonmukainen selventäminen auttavat asioiden käsittelyä, vaikka syyt olisivatkin henkilöiden itsensä työskentelyta-voissa. (Ylikoski, Ylikoski 2009.)

Masentuminen

Masennus on luonnollinen reaktio suureen menetykseen. Masennus antaa ihmiselle aikaa sopeutua asiaan, jota emme vielä pysty käsittelemään. Surun tuomalle masennukselle on hyvä antaa oma aikansa, jotta se saa hoitaa tehtävänsä.

Masennus saa ihmisen rakentamaan itsensä uudelle kestäväälle pohjalle. (Kübler-Ross, Kessler 2006.)

Kolmannessa vaiheessa tulee syvä pettymys ja masennus omasta voimattomuudesta ja ahdistuksesta. Ihmiset antavat periksi ja tuntevat itsensä aliarvostetuksi, he haluavat siirtyä syrjään. Samaan aikaan nousee esiin halu puhua asiasta. Sen kenen kanssa puhutaan ei ole väliä, kunhan päästään puhumaan mahdollisimman paljon ja joku haluaa ja jaksaa kuunnella. Toiset haluavat pitää itsensä kiireisinä masentuneena, kun ei haluta pysähtyä. Tämä aiheuttaa sen, että oikeasti tärkeät asiat jäävät hoitamatta, eikä oteta asioista selvää. (Valpola 2004.)

Ymmärrys, hyväksyntä ja eteenpäin jatkaminen

Hyväksyminen ei tarkoita samaa kuin, että ihminen tuntisi olevansa kunnossa, tai että tapahtuma ei vaivaisi. Tässä vaiheessa tunnustetaan uusi totuus pysyväksi ja hyväksytään se. Hyväksytään se, että tilanne on muuttunut pysyvästi ja että ihmisen tulee sopeutua tilanteeseen. On ymmärrettävä, että ihmiset tulevat omaan tahtiinsa sinuiksi asian kanssa. (Kübler-Ross, Kessler 2006.)

Kun huomataan, että muutos on pysyvää ja omat menetyksen tunteet on käsitelty, hyväksynnän aika alkaa pikkuhiljaa. Aluksi on hiljaista hyväksyntää, joka on joidenkin kohdalla vielä kiukun sekaista. Tämä on oikea aika aloittaa uusien tehtävien edellyttämät koulutukset, koska vasta nyt ihminen alkaa olla valmis vastaan ottamaan tietoa. Koulutus lisää kiinnostusta ja motivaatiota uutta kohtaan, kun se tapahtuu oikeaan aikaan. Koska asiat ovat vielä pitkään uusia, saattaa tässä vaiheessa tulla vielä askelia taakse päin. Turvallisuuden tunne on tärkeää ihmisille, luotetaan että tulevaisuus on turvattu, vaikka muutosta tapahtuukin. Siihen että tunnemyrsky on läpi käyty ja muutoksesta on tullut rutiinia kaikkien osalta kestää yleensä vuoden verran. Toisille läpikäynti on nopeampaa kuin toisille. (Ylikoski, Ylikoski 2009.)

Keinot, joiden avulla ollaan päästy tilanteeseen, jossa henkilö on innokas jatkaamaan eteenpäin, vaikuttavat paljon siihen, miten tulevaisuudessa ollaan valmiita ottamaan muutosta vastaan. Jos henkilöstö kokee tulleen kuulluksi ja ymmärretyksi vaikeina aikoina, hänen on luottavaisempi myös tulevissa muutostilan-

teissa, eivätkä he välttämättä pelkää tulevaisuudessa muutosta. Välinpitämättömyyttä ja arvostuksen puutetta muutoksen aikana kokenut henkilöstö ei halua altistaa itseään tulevaisuudessa samankaltaisille tilanteille. Hyvin todennäköistä, että tällaisen henkilöstön kokemat kaunat ja kateudet nostavat päätään myös muutoksen jälkeen. (Ylikoski, Ylikoski 2009.)

Vasta hyväksymisvaiheessa ihmiseen saadaan positiivista ja tervettä energiaa suunnattavaksi tulevaisuuden mahdollisuuksiin. Hyväksymisen jälkeen ihminen on valmis sitoutettavaksi uuteen ja tekemään töitä uuden eteen. Kriisien ja muutosten ollessa arkea työssä ihmiset tottuvat läpikäymään oman kriisikäyränsä ja läpi käynti nopeutuu. (Valpola 2004.)

3.8 Integraatiojohtaminen

Usein yrityskaupoissa sanotaan kuin itsestään selvyutenä, että molempien yritysten parhaimmista käytetään uuden toiminnan määrittämisessä ja organisaation luomisessa. Todellisuus on kuitenkin useimmiten, että ostava yritys määrää tahdin ja suunnan. Toisinaan ostetusta yrityksestä löydetään niin hyviä käytäntöjä, että ostanut yritys hyväksyy ne toimintaansa. (Myllymäki 2017.) Kehittämisen ja oppimisprosesseja, joissa kokeillaan ja hyödynnetään riipeästi hyvät kokemukset, on tärkeää käyttää onnistuneen yhteen menon varmistamiseksi. Tärkeitä tekijöitä onnistuneen yhteen menon varmistamiseksi ovat määrätietoinen aktiivinen viestintä ja rehellinen dialogi sekä olennaiseen keskittyminen. Yhteisen kielen luominen ja osallistumismahdollisuuksien antaminen yli yksikkörajojen tukevat yhteen menon onnistumista. (Valpola 2004.)

Yrityskaupan onnistumista voidaan helpottaa useilla tavoilla. Yrityskaupassa yhdistymistä auttaa, kun henkilöstölle saadaan viestittyä selkeä yhteinen näkemys suunnasta, minne ollaan kulkemassa ja miksi yhdistyminen on järkevää. Johdon aktiivinen näkyminen toimipaikoissa sekä aktiivinen ja nopea asioiden hoitaminen ovat sopeutumisen kannalta eduksi. Alussa tehtävät nopeat toimenpiteet kertovat henkilöstölle mitä yhdistyminen tarkoittaa. Organisaatioiden yhdistymiseen tarvitaan useita työryhmiä ja näihin henkilöstön aktivointi tuo uudenlaista motivaatiota henkilöille, jotka pääsevät osallistumaan ja tekee heistä eräänlaisia lähettäjiä

omiin yksiköihinsä myös. Yhteisien pelisääntöjen noudattaminen ja päätösten takana seisominen luovat luottamusta henkilöstölle varsinkin yrityskaupassa. Avainhenkilöille tulee usein yrityskauppatilanteessa mahdollisuus päättää jatkatko uudessa vai vaihtavatko muualle, mikä saa yhdistyneeseen yritykseen jääneet avainhenkilöt sitoutumaan yhdistymiseen ja yhteiseen tulevaisuuteen. Toisaalta tarjoutuu mahdollisuus uusille henkilöille asettua avainhenkilöksi. Yhdistymistä vietäessä aktiivisesti ja määrätietoisesti eteenpäin on samalla kuitenkin pidettävä silmät auki henkilöstön jaksamisen suhteen. Jatkuvuuden luominen vahvistaa taas ihmisten uskoa tulevaan. Kun sovituista toimintamalleista pidetään kiinni, saadaan aikaiseksi onnistumisen tunteita, jotka taas vahvistavat itsetuntoa ja epävarmuus ei saa niin suurta arvoa. (Valpola 2004.)

4 Tutkimuksen kulku ja tulokset

Alkukäsitys tilanteesta tutkijalla oli, että esimiehet olivat rasittuneita tilanteesta, koska ei ollut tietoa ja henkilökunta kävi ylikierroksilla huhujen takia. Suhtautumisesta ostajaan esimiesten tasolla tutkijalla ei ollut tietoa, kun taas työntekijätasolla olevasta epävarmuudesta oli kokemusta. Tutkijalla oli hyvä käsitys ennakkoon siitä, minkälainen työn määrä esimiehillä oli myyvässä yrityksessä, ja ettei uusia työtehtäviä ollut tullut vielä myyntiuutisen jälkeen. Kuitenkin kokemus työn määrästä ja sen kuormittavuudesta on henkilökohtainen ja siihen vaikuttaa paljon muutakin kuin konkreettisten työtehtävien määrä. Näin ollen muiden esimiesten työhyvinvointi ja jaksaminen epämääräisessä tilanteensa kiinnosti tutkijaa.

Tutkimus tehtiin puoli strukturoituina haastatteluina. Tutkija otti yhteyttä henkilökohtaisesti haastateltaviin ja sopi haastattelujen ajankohdat osin puhelimitse ja osin sähköpostitse. Haastateltaviksi suostui yhteensä kahdeksan, kun kymmentä lähestyttiin. Kahden kohdalla aikataulut eivät sopineet yksiin. Haastateltavien saaminen oli helppoa ja osa oli tutkijalle jo entuudestaan tuttuja. Kun kahdeksan haastateltavaa oli haastateltu, tutkija koki, että sisällöt alkoivat toistaa toisiaan eikä uutta tietoa enää ollut tullut. Näin ollen tutkija päätyi, ettei lisää haastatteluja tarvittu. Kaikki haastateltavat toimivat esimiehinä myydyissä keskenään erilaisissa yksiköissä. Tutkija koki, että oli saanut hyvin laajan otannan, ja että kaikilta

osa-alueilta, mitä toiminnallisessa organisaatiossa oli myytävänä, oli saatu näkemyksiä.

Kun haastattelukysymykset oli laadittu, ne käytiin läpi kahden kollegan, jotka eivät osallistuneet itse tutkimukseen, kanssa. Alkuperäisiin kysymyksiin tehtiin paljon muutoksia kokeilun aikana, jotta välttyttäisiin kyllä ja ei vastauksilta. Tästä huolimatta osalta haastateltavista saatiin melko suppeita vastauksia joihinkin kysymyksiin. Osa kysymyksistä jouduttiin avaamaan haastattelu tilaisuudessa joillekin haastateltavista. Haastatteluiden aikana tehtyjä täydentäviä kysymyksiä esitettiin tilanteen mukaan aina tarvittaessa muille haastateltaville. Haastattelun aikana esitetyt kysymykset liitteessä 1.

Haastattelut tallennettiin haastattelijan kännykän tai kannettavan tietokoneen ääntä tallennusohjelmalla. Kännykällä tallennetut siirrettiin puhelimesta tietokoneelle, jossa kaikki ovat säilötyinä nimikkeillä haastattelu 1 – 8 ilman tunnistettavaa tietoa haastateltavasta. Yhdelläkään nauhalla ei mainita haastateltavan nimeä tai yksikköä, henkilöiden yksityisen takaamiseksi. Kun kaikki haastattelut oli suoritettu, tutkija litteroi haastattelut. Haastattelut olivat ajallisesti kestäneet kymmenestä minuutista kahteenkymmeneen. Sivumäärällisesti haastattelut olivat litteroituna kahdesta sivusta kahdeksaan sivua pitkiä. Litteroinnin jälkeen tutkija tulkitsi tekstejä etsien sieltä vastauksia etsittyihin kysymyksiin teoreettisen viitekehyksen näkökulmasta. Tutkija yhdisti samankaltaisia vastauksia yksinkertaistamalla asioita ja etsimällä niistä yhden tekevyyksiä. Löydettyjä vastauksia peilattiin teoriaan.

4.1 Muutokseen suhtautuminen ja sen kokeminen

Suurimmalla osalla haastateltavista oli yli 15 – vuotinen työura myydyssä yrityksessä, joukossa oli myös alle vuoden mittainen työsuhde. Pitkän uran samassa yrityksessä tehneille tämä oli ensimmäinen yrityskaupasta johtuva muutosprosessi. Lyhyen uran omaavalla oli kokemusta myydyssä yrityksessä olemisesta. Pitkä työura samassa yrityksessä ja aivan uudenlainen suuren muutoksen tila oli nähtävissä haastateltavien tuntemuksista varsinkin, kun vertailupohjana oli saman kerran jo kokenut ja lyhyemmän uran yrityksessä omaava. Myös henkilökunnan reaktioissa oli esimiesten toimesta havaittu eroja, sen mukaan oliko pitkä

vai lyhyt työura. Lyhyiden työurien omaaviin tietä tulevasta muutoksesta ei vaikuttanut yhtä vahvasti kuin pitkien työurien omaaviin. Tämä johtuu mahdollisesti siitä, että lyhyen työuran omaavat ovat tottuneet vaihtamaan työpaikkaa.

Pitkä työuran tehneet ovat sitoutuneita työhönsä ja kokemuksen mukaan myös luottavat siihen, että työnantaja on sitoutunut heihin. Vanhaan työnantajaan luotetaan, koska työ on vakiintunutta ja työnantajan toimintatapa tunnetaan. Myymisen tuoma muutos on suuri. Ei tunneta uutta yritystä ja sen toimintatapoja mikä luo epävarmuutta. Uuteen työnantajaan rakennetaan luottamussuhde nolasta, kun vanhaan sen olleessa vahvalla pohjalla. Haastatellut esimiehet olivat kokeneet, että kaikenlainen juoruilu ja huhujen levittäminen sekä epävarmat kysymykset tulivat juuri näiltä pitkään samalla työnantajalla olleilta. Lyhyemmän työuran omaavista todettiin, että heihin ei ole muutos niinkään vaikuttanut, ja että heille on sama minkä firman nimi palkanauhassa lukee. Samanlaisia ajatuksia oli luettavissa myös haastateltavien tuntemuksista. Epävarmuutta omasta tulevaisuudesta oli havaittavissa, vaikka sanottiinkin, että uutta odotetaan innolla.

Esimiehet tunnistivat tuntemuksensa muutoksia ja se vaikutuksia kohtaan. Tieto muutoksen tavoitteista ja lähtökohdat muutokseen vaikuttivat tunteeseen, jota koettiin muutosta kohtaan. Tähän muutokseen kaikki halusivat suhtautua positiivisesti, vaikka negatiivisiakin tunteita oli koettu. Oli havaittavissa, vaikka esimiehet kertoivat suhtautuvansa yleisesti muutokseen positiivisesti, että joku aikaisempi muutos oli saattanut jäädä mieleen painamaan. Esimies oli saattanut kokea jonkun aikaisemman muutoksen negatiivisena, vaikka muutos ei itsessään ollut muuttanut esimiehen työnkuvaa. Tällainen kokemus heijasteli myös suhtautumiseen uuteen muutokseen. Esimiehet ymmärsivät hyvin sen, että muutos on ainut pysyvä tila. Tämän ymmärtäneet esimiehet suhtautuvat tulevaan muutokseen, niin että se on osa heidän työtään.

Esimiehillä oli ollut aavistus, että tällaisia uutisia olisi tulossa, mutta siitä huolimatta se oli tullut kaikille yllätyksenä. Yrityksen myyntikuntoon laittaminen mainittiin useassa haastattelussa. Koettiin että yritystä oli laitettu myyntikuntoon viimeisen kolmen vuoden ajan ja nämä toimenpiteet oli koettu hyvin rajuina ja rajoittavina. Uutisen myynnistä koettiin helpottavina, kun se nähtiin pois pääsynä

rajuista toimenpiteistä. Esimiehet odottivat saavansa taas työrauhan ja pääsevänsä tekemään sitä mitä parhaiten osaavat ja keskittymään oikeisiin asioihin.

4.2 Kuormittavuus ja työssäjaksaminen

Esimiestyö

Koettiin ettei työssä saatu keskittyä niihin tehtäviin, jotka olisivat olleet heidän mielestään tärkeitä. Työrauhan saavuttaminen nähtiin tärkeäksi tähtäimeksi tulevaisuudessa. Jatkuva kiristäminen ja muutoksen luominen tuloksen kannattavuuden todentamiseksi olivat kuormittaneet jo pidempään haastateltavia. Ajankuvan muutokset johtajuudessa olivat näkyneet työnkuvien muuttuessa laajemmiksi ja haastateltavat olivat kokeneet, ettei työtehtävien hoitoon ollut aina vaadittavaa aikaa ja töitä jäi tekemättä. Aiemmin myyvässä yrityksessä tehdyt organisatiomuutokset, joiden tarkoitus oli työmäärän tasaaminen esimiehillä, olivat vähentäneet joitain tehtäviä esimiehiltä, mutta myös luoneet epävarmuutta sekavuudella ja jatkuvalla vastuualueiden vaihtelulla. Se, mikä palveli yhtä esimiesryhmää, koettiin sotkevan toisen työryhmän toimintaa. Jalavan (2001) huomiot ajankäyttöongelmista esimiesten haasteina nousivat esiin myös haastatteluissa. Haastattelujen aikaan haastateltavat olivat kokeneet aikansa kuluvan työssään moneen muuhun asiaan kuin kokivat, että sen pitäisi kuluu.

Haastateltavat kokivat itsensä tukipilareiksi työyhteisössä. He näkivät vaikutuksen olevan hyvin negatiivinen henkilöstön keskuudessa, jos he menisivät mukaan hysteriaan sen sijaan, että rauhoittelisivat tai yrittäisivät jakaa positiivisia ajatuksia. Omat tuntemukset oltiin valmiita peittämään, jotta tasapaino työmaalla saatiin pysymään. Omien tuntemuksien peittäminen saattoi myös vaikuttaa siihen, mitä koettiin oman kokemuksen osalta, että oltiin käsitelty kaikki tunteet ja menty eteenpäin. Se, että osa henkilöstöstä sai tiedon ennen esimiestään ja epävirallista reittiä, vaikutti henkilöstön kokemuksiin muutoksesta. Huhut olivat ehtineet liikkeelle ennen, kuin niihin oli keretty edes varautua. Järvisen (2005) huomiot esimiesten tunteista ja ettei niitä voi tuoda työmaalle samalla lailla kuin henkilökunnan tunteita tuli esiin kohteiden kokemuksissa.

Henkilökunnan merkitys

Henkilökunnalla koettiin olevan suuri merkitys omaan jaksamiseen ja työhyvinvointiin. Koettiin, että voitiin luottaa siihen, että työt sujuivat myös silloin, kun itse ei ollut paikalla eikä työ tuntunut niin kuormittavalta. Luottamus omaan tiimiin vahvisti myös esimiesten omaa varmuutta tulevasta. Vaikka tiedostettiin, että kaupan toteutuessa työmäärä tulisi ainakin hetkellisesti kasvamaan luotettiin siihen, että siitä selviydytään yhdessä henkilökunnan kanssa. Koettiin että haluttiin taata henkilökunnalle myös tulevaisuus uudessa yrityksessä ja samalla varmistaa se, ettei kohta oltaisi tilanteessa, jossa ei ole henkilökuntaa.

Henkilökunnan reaktiot kauppaa kohtaan koettiin olevan laidasta laitaan. Työsuhteen keston pituudella nähtiin olevan suoraan vaikutus reaktion vahvuuteen. Mitä pidempi työikä kyseisessä yrityksessä työntekijällä oli sitä vahvemmin henkilö reagoi uutiseen. Reaktioiden koettiin olevan normaaleja ja niitä löydettiin myös omasta ajattelumallista. Henkilökunnan reaktioihin kyettiin vaikuttamaan oman esimerkin kautta ja rauhoittamalla tilannetta puhumalla asiasta avoimesti. Nähtiin että omalla asenteella pystyttiin vaikuttamaan ihmisten tuntemuksiin. Omia negatiivisia tunteita ei haluttu tuoda esiin henkilökunnan edessä, koska niiden uskottiin vaikuttavan henkilöstön tuntemuksiin. Omalla positiivisella asenteella pyrittiin viemään asiaa eteenpäin, myönteisiä asioita muutoksesta käytiin läpi palavereissa.

Henkilökunnan tunteiden ja kokemusten käsittelyyn ei oltu saatu minkäänlaisia työkaluja. Tietopaketti oli saatu alkuajasta, mutta sen lisäksi olisi toivottu ohjetta, kuinka käsitellä asiaa henkilöstön kanssa sekä jatkuvampaa tiedottamista. Haastateltavilla ei ollut ollut suuria ongelmia henkilöstön kanssa, joten työkaluja ei oltu osattu kaivata. Perusasiat olivat hyvin hallinnassa ja luotettiin, että tarvittaessa apua olisi saatu omalta lähiesimieheltä tai työterveydestä. Työkaluista puhuessa peräänkuulutettiin avoimuutta, rehellisyyttä ja jatkuvampaa tiedottamista.

Siinä missä Perkka-Jortikan (2002) mukaan johtajat saavat usein voimaa työstään, sen monipuolisuuden ja haasteiden kautta. Haastatteluissa nousi tärkeimmäksi jaksamisen lähteeksi omat alaiset, yhteisöllisyys ja työilmapiiri.

Mielikuva ostajasta vs mielikuva nykyisestä

Mielikuva ostavasta osapuolesta oli positiivinen. Osastoilla, joilla myyntikuntoon laittaminen oli havaittu vahvimmin, ilmoitusta kaupasta oli pidetty helpottavana. Tällä oli vaikutusta myös mielikuvaan ostajasta. Haastateltavilla oli ajatus siitä, että ostaja haluaa panostaa ostettuun yritykseen toisin kuin oli koettu myyjän viime vuosina tehneen.

Ostaja panostaa koko ajan. On luettu et ne ostaa ja tekee tämmöistä. Että niil on enemmän se mentaliteetti, että ne niin ku kasvattaa toimintaa ja kehittää sitä. Eikä niin ku mitä meki ollaan tässä junnattu monta vuotta tässä samassa tilanteessa. Haastateltava numero seitsemän kommentoi mielikuvaa.

Kokemus siitä, että yritysjohto vakuutti, ettei yritys ole kaupan, mutta heidän tekonsa tuki ajatusta myyntikuntoon laittamisesta, oli laskenut luottamusta myyvään yritykseen. Tekojen ja sanojen kohtaamattomuus aiheuttivat epäluottamusta, joka lisäsi positiivista suhtautumista ostajaan. Mielikuvaan myyjästä oli vaikuttanut myös se, että tieto myynnistä oli tullut journalistien kautta tietoon eikä yritykseltä. Nämä kaikki aiheuttavat riittämättömyyden tunnetta ja kokemusta siitä, ettei välitetä. Tällaisessa tilanteessa tieto uudesta tulevaisuudesta uudella omistajalla tuntuu hyvältä, vaikka tulevaisuudesta ei tietäisikään mitään.

Positiiviseen näkemykseen ostajasta oli vaikuttanut myös tuttavat, jotka työskentelivät ostavassa yrityksessä. Ystävät olivat antaneet positiivista kuvaa työnantajastaan. Koska ostavan yrityksen portfolio oli hyvin tunnettu, koettiin heidän yksiköistään poikkeavissa organisaatioissa enemmän jännitystä siitä, kuinka tulevaisuudessa käy. Niissä oli mietitty, että myydäänkö vanhasta portfolioista poikkeavat yksiköt kenties edelleen.

Työn määrä ja haasteellisuus

Haastattelun hetkellä työn määrä koettiin suureksi mutta kohtuulliseksi. Kuitenkin oli olemassa aavistus, että tulevaisuus toisi lisää haasteita kaupan toteutuessa. Oma jaksaminen koettiin olevan hyvässä balanssissa. Työmäärän koettiin olevan tässä vaiheessa, kun vielä odotettiin lopullista tietoa, samalla tasolla kuin aikaisemminkin. Toivottiin tietoa tulevista tehtävistä, jotta niihin voisi varautua ja voitaisiin ennakoida muutosta. Työn ja vapaa-ajan koettiin olevan hyvässä balanssissa ja toivottiin, että niin myös voisi jatkua.

Työn haasteellisuus koettiin olevan normaalilla tasolla. Koettiin, että monipuoliset ja haasteelliset työtehtävät tekevät työstä mielenkiintoista. Kauppailmoituksen tuomaksi haasteeksi oli koettu nousseiden negatiivisten huhupuheiden rauhoittelu. Huhuja sai rauhoitella niin henkilökunnan kuin asiakkaidenkin keskuudessa. Kaupasta tehdyn ilmoituksen oli koettu tuovan myös sen haasteen, että halutaan uudella tavalla näyttää osaaminen ja osaston toimivuus, jotta voidaan varmistaa oman toimipisteen ja työn jatkuvuus.

Se on herättänyt paljon kysymysmerkkejä henkilökunnassa mutta myös asiakkaissa, mutta en mä koe, että se on mitään lisännyt.

Työkuvassa positiivisena tekijänä haasteellisuuden näkökulmasta nähtiin oman työn vapaata määrittämistä ja mahdollisuutta sen aikatauluttamista. Henkilökunnalla koettiin olevan suuri vaikutus siihen, ettei työn haasteellisuus kuormittanut liikaa. Henkilökunta, johon pystyttiin luottamaan, helpotti tasapainottavalla vapaa-ajalla olemista. Pientä kuormittumista ei pidetty pahana eikä sen koettu aiheuttavan stressiä.

Muutokseen suhtautuminen

Muutoksen koettiin olleen jatkuvaa viimeisten vuosien aikana, mikä oli koettu stressaavaksi. Se, että muutostilat olivat olleet jatkuvia ja osa muutoksista oli koettu negatiivisesti, oli kuormittanut haastateltavia ja vaikuttanut yleisesti muutoksiin suhtautumiseen. Koettiin kuitenkin, että muutoksiin haluttiin suhtautua avoimin mielin. Tulevaan muutokseen suhtauduttiin hyvin, osin suorastaan yltiöpositiivisesti. Haluttiin uskoa tulevan muutoksen tuovan hyvän tulevaisuuden ja ulospääsyn negatiivisiksi koettujen muutosten kierteestä. Omia tunteita aikaisemmin koettuja muutoksia kohtaan ei oltu tuotu henkilöstön tietoon, koska tiedostettiin sen negatiivinen vaikutus. Oma rooli muutoksen onnistumisen varmistamisessa pystyttiin näkemään.

4.3 Viestinnän merkitys

Tiedottamisen koettiin epäonnistuneen jo alkuvaiheessa. Haastateltavat olivat saaneet ensimmäisen tiedon kaupoista epävirallisista lähteistä eri medioista. Oman esimiehen tekemä ilmoitus oli vahvistanut lopulta kauppautisen todeksi. Tämän jälkeen saapuneet tiedotteet koettiin melko kattaviksi, mutta kuitenkin se,

että kaikki tiedottaminen loppui lyhyeen, koettiin hämmentäväksi. Viimeisestä tiedotteesta oli haastattelujen aikaan kulunut kolme kuukautta. Tiedottamattomuus toi kohteille tunteen tiedottomuudesta, vaikka todennäköisesti kaikki, mitä yrityksellä oli tulevasta kaupasta tiedossa, oli tiedotettu. Pitkään jatkunut tiedottamattomuus kasvatti epävarmuutta, joka olisi voitu välttää kertomalla siitä, ettei mitään tiedotettavaa ollut.

Tiedottamattomuus loi epävarmuutta ja asetti esimiehet vaikeaan asemaan, koska heillä ei ollut näin ollen myöskään eteenpäin tiedotettavaa. Haastateltavat olivat kokeneet henkilökunnan parissa levottomuutta, kun tietoa ei ollut saatavilla. Alaisten kyselyt oli koettu vaikeina, koska vastauksia ei ollut itselläkään. Kohteiden johtamiskulttuuri tiedottamisessa oli sellaista, jossa tieto tuli aina ylemmältä tasolta alemmalle. Näin ollen tietoa odotettiin saatavan myös tässä tapauksessa ylhäältä päin ja, kun sitä ei saatu, koettiin alaisten kysymykset vaikeina. Esimiehet eivät niinkään olleet aktiivisesti hakeneet tietoa muuten kuin välittämällä henkilöstön esittämiä kysymyksiä eteenpäin. Tyydyttiin siihen, että uutta tietoa ei saatu.

Esimiehet luottivat, että tiedotetaan kun jotain tiedotettavaa on, vaikka oltiinkin pettyneitä valitsevaan hiljaisuuteen. Toimintaohje, jatketaan samalla tavalla siihen asti, kunnes saadaan muuta tietoa, tunnettiin hyvin ja sitä noudatettiin myös. Vaikenemisen ja rahahanojen sulkemisen koettiin kuitenkin haastavan hieman normaalin toiminnan jatkamista. Toisaalta näihin oli totuttu viimeisten vuosien aikana, kun kokemusten mukaan yritystä oli laitettu myyntikuntoon toimimaan niukemmalla budjetilla. Nämä vahvat ristiriitaiset tuntemukset omistavaa yritystä kohtaan aiheuttivat sen, että tulevaisuus uuden omistajan alaisuudessa nähtiin positiivisessa valossa.

Valpolan (2004) huomioidut viestinnän merkityksestä epävarmoissa tilanteissa näkyvät haastatteluissa. Kaikki haastateltavat kokivat, että tietoa oli saatu liian vähän. Tiedotuksen vajaavaisuus, vähäisyys tai puutteellisuus tulivat useissa kohdissa esiin haastatteluissa. Ristiriitaista oli kuitenkin, että haastatteluiden edessä haastateltavat myönsivät ymmärtävänsä tiedotuksen puutteen johtuvan siitä, ettei uutta tietoa ollut.

4.4 Kübler-Rossin teoria

Esimiehet myönsivät kokeneensa kaikki viisi vaihetta sen jälkeen, kun olivat saaneet tiedon. Tunteiden kirjo oltiin käyty hyvin nopealla aikataululla läpi ja kaikki kokivat hyväksyneensä asian ja jatkaneensa eteenpäin. He eivät olleet tietoisesti miettineet käyvänsä läpi jotain tiettyä tunnekaarta, mutta ymmärsivät kokemansa, kun teoria heille avattiin. He tiedostivat mahdollisuuden sille, että tunneskaala olisi mahdollisesti tulossa uudelleen sitten kun lopullinen ilmoitus tulisi ja alkaisi tapahtua konkreettisia muutoksia. Tutkija havaitsi, etteivät kaikki välttämättä olleet tämän asian suhteen itselleen aivan rehellisiä, kun huomioon otettiin kaikki haastatteluiden sisällöt ja äänensävyt. Kauppa itsessään oli varmasti jo hyväksytty, mutta ei kaikkea mitä se olisi tuomassa mukanaan. Osittain tähän vaikutti varmasti se, että tulevaisuudessa oli paljon mitä ei tiedetty. Suurin vaivaava kysymys oli, onko itsellä tulevaisuutta uudessa yrityksessä.

Pitkittynyt tietämättömyys oli aiheuttanut välitilan, jossa oltiin hyväksytty, ettei tiedetty mitä tulevaisuus tuo, mutta oltiin varuillaan. Haastateltavat olivat edelleen hyvin epävarmoja tulevaisuudestaan, mutta halusivat uskoa hyvää. Asioiden haluttiin nähdä menevän eteenpäin ja muuttuvan positiiviseksi. Lähivuosina tapahtuneiden myyjän toimenpiteiden vuoksi koettiin tulevaisuus uudessa valoisampana. Kuitenkin se, että kaikki tulevaisuus oli tuntematonta, koettiin pelottavana. Tämä ajatus oli kuitenkin siirretty sivuun ajatusmaailmassa, jotta pystyttiin toimimaan nykyhetkeä tukevasti ja kehittävästi. Päällimmäisenä ajatuksena toiminnan jatkuvuudesta oli, että toimintaa jatketaan normaalisti siihen asti, kunnes toisin ilmoitetaan.

Haastatetuille oli kehittynyt kyky mennä eteenpäin ja hyväksyä muutokset nopeasti, mikä on tärkeää esimiehenä toimiessa ja erittäin tärkeää toiminnan jatkumisen kannalta. Esimiesten kyky keskittyä asioihin, joihin he pystyvät vaikuttamaan sen sijaan, että he takertuisivat mihin eivät pysty vaikuttamaan, auttaa myös henkilöstöä jatkamaan eteenpäin. Esimiehen haudatessa omat tunteensa on olemassa vaara, että tunteet heijastelevat tahtomatta hänen tekoihinsa. Tärkeää on se, että esimies pystyy käsittelemään ja tunnistamaan omat tunteensa jotenkin hautaamisen sijaan. Kohteilla oli vahva käsitys omasta vaikutuksestaan henkilöstön tunteiden käsittelyyn.

5 Pohdinta

Kuinka esimiesten työhön ja siinä jaksamiseen vaikuttaa muutostilanne, jossa tietoa on vähän saatavilla

Tutkimuksessa havaittiin, että esimiesten työ koetaan vastuullisuuden vuoksi sellaiseksi, ettei voida jäädä pohtimaan muutosta ja sen vaikutuksia siinä määrin kuin alaisten keskuudessa monesti tehdään. Toimintaa on ohjattava tulevaisuutta tukevasti sekä keskittyttävä nykyhetkeen. Kun odotetaan muutoksen toteutumisen varmistumista, joudutaan olemaan epätietoisena tulevasta, on keskittyttävä siihen, miten juuri sillä hetkellä tehdään paras mahdollinen tulos. Esimiehen omat johtamistaidot nousevat suureen merkitykseen, kun on tilaa huhuille ja kun ei tiedetä kuinka suhtautua tulevaan.

Tärkeää on, että tiedostetaan oman toiminnan ja asenteen merkitys, jotta osataan niiden kautta johtaa toimintaa. Omalla positiivisella asenteella ja esimerkillä luodaan positiivinen ilmapiiri, jolla on vaikutus esimiehen jaksamiseen. Esimiestä auttaa jaksamaan epävarmassa tulevaisuudessa se, että hän voi luottaa alaisiinsa ja kokee, että voi olla vapaa-ajalla oikeasti vapaalla. Alaiset ovat se voimavara, joka mahdollistaa työn ja vapaa-ajan tasapainon.

Koska muutos on ainoa pysyvä tila, joutuvat esimiehet jatkuvasti elämään erilaisien muutostilanteiden kanssa. Se, että on joutunut käymään läpi erilaisia muutoksia uransa aikana, nopeuttaa omien tuntemuksien läpikäymistä uuden muutoksen kohdalla. Vaikka esimiehellä olisi negatiivisia kokemuksia muutoksista, hän kykenee löytämään positiivisen näkökulman uuteen muutokseen.

Kuinka myyvä yritys esimiesten näkökulmasta, voi tukea esimiehiä prosessissa

Tiedottamisella on suuri merkitys muutoksessa. Myös siitä, ettei ole tiedotettavaa, on tiedotettava, jottei anneta tilaa huhuille ja ajatukselle siitä, että tietoja salataan. Esimies saattaa ymmärtää tilanteen, ettei tiedotettavaa ole, vaikka siitä ei kerrotaisi, mutta kaikki alaiset eivät sitä ymmärrä. Yhden ihmisen epäilevät ajatukset leviävät nopeasti, jos tietoa ei ole.

Tiedottamisen lisäksi on tärkeää, että esimiehellä on osaamista käsitellä olemassa olevaa tietoa henkilöstön kanssa. Työkalujen miettiminen tähän yhdessä

muiden esimiesten kanssa tai niiden saaminen valmiina yritysjohdolta olisi hyödyllistä. Mitä isommasta yrityksestä on kyse, sitä suuremmat ovat tasoerot osaamisessa eri esimiesten kesken. Toisilla on korkeampi koulutus ja vahvempaa osaamista viestinnästä alaisille. He harvoin kokevat tarvitsevansa työkaluja viestintään. Toiminnan onnistumiseksi koko yrityksessä on mahdolliset työkalut laadittava kokemattoman esimiehen mukaan.

Seuraavana tutkijan näkemys haastatteluiden pohjalta millaisia työkaluja voitaisiin tällaisessa tilanteessa tarjota esimiehille.

- Ohjeistus siitä kuinka usein pitää palavereja henkilöstölle.
- Ohjeistus siitä kuinka olemassa olevat tiedot esitetään henkilöstölle.
- Ohjeistus siitä mitä tulee ottaa huomioon, kun asioista keskustellaan henkilöstön kanssa.
- Ohjeistus siitä kuinka kohdataan huhut ja kuinka niitä saadaan rauhoitettua.
- Pieni opas muutosjohtamisesta.
- Esimiesten välisiä tilaisuuksia, jossa on mahdollista jakaa tietoja ja kokemuksia sekä ristiinoppiminen.

5.1 Tutkimuksen ja tulosten luotettavuus

Tutkimuksessa toteutui eettiset periaatteet. Tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista esimiehille. Heidät oli valittu tutkijan toimesta maantieteellisillä periaatteilla, mutta kaikilla oli mahdollisuus kieltäytyä ja jättää osallistumatta. Kaikki kysymykset esitettiin niin, että halutessaan kohteella olisi ollut mahdollisuus jättää vastaamatta johonkin kysymykseen. Kohteille kerrottiin haastattelun alussa, että heidän ja itse yrityksen tietoja ei tule ilmenemään tutkimusraportissa. Näin ollen kohteita ei voida tunnistaa raportin perusteella. Aineistot ovat dokumentoitu niin, ettei kohteita pystytä tunnistamaan. Haastatteluiden äänitteet sekä litteroinnit ovat arkistoitu numerointia käyttäen.

Tulkinnan yleistäminen

Haastatteluista tehtiin tulkintoja karsimalla yksityiskohtia ja yhdistämällä asioita. Tulkinnat ovat siirrettävissä kaikille aloille, sillä niitä ei ole tutkimuksessa yhdistetty mihinkään alaan suoraan. Tutkimuksessa on keskitytty kokemuksiin tilanteesta riippumatta heidän alastaan. Tutkimuksessa haluttiin tutustua juuri tietynlaisen tilanteen vaikutusta esimiehiin. Saatuja vastauksia ei tulkittu kohteiden alaa huomioiden, näin ollen tulkinnat ovat yleistettävissä myös muiden alojen esimiehiin. Tutkija tulkitsi vastauksia avoimin mielin vertaamalla niitä omaan tietoonsa yrityksen tapahtumista.

5.2 Jatkotutkimusaiheita

Ennen tutkimuksen aloittamista tutkija ei ollut tullut ajatelleeksi työiän vaikutusta kokemukseen muutoksesta. Kuitenkin haastattelujen jälkeen se tuntui aivan loogiselta. Jatkotutkimuksena voisi tutkia, missä vaiheessa työntekijät sitoutuvat työnantajaan, sillä tasolla, että muutokset alkavat tuoda negatiivisia tunteita. Useissa lähteissä mainittiin, että muutos ottaa noin vuoden verran tasaantuakseen kaikkien kohdalla normaalitilaksi. Toisaalta taas muutos on ainoa pysyvä tila.

Lisäksi tutkimuksen aikana heräsi kysymys, kuinka monta kertaa tunteiden vaihtelun käy lävitse suuren muutoksen edetessä. Onko kertojen määrä aina henkilökohtainen vai voidaan suhteuttaa muutoksen kokoon. Myöskin se mikä aiheuttaa palaamisen tunneskaalan alkuun. Pystyykö yritys edesauttamaan henkilöstön ja esimiesten tunteita niin, ettei taantumaa tulisi. Tunteilla on suuri merkitys työssä jaksamiseen ja viihtymiseen, siksi on tärkeää tietää, kuinka positiivisia tunteita voidaan työelämässä tukea ja tuottaa.

Mielenkiintoista olisi myös tutkia mihin kaikkeen vaikuttaa, jos myyntitilanteessa henkilöstölle jää myyjästä negatiivinen mielikuva. Kuinka paljon negatiivinen mielikuva edellisestä yritysjohtajasta vaikuttaa luottamussuhteen rakentamiseen uuden yritysjohtajan kanssa. Jos työsuhde päättyy uudessa organisaatiossa, olisiko valmiita palaamaan vanhalle organisaatiolle eri tehtäviin vai lähdetäänkö

vaihtamaan uraa. Kuinka paljon yrityskaupassa työttömäksi jääneistä vaihtaa alaa.

Lähdeluettelo

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Neljäs, uudistettu painos. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

Finlex. 2010. Kilpailulaki. Luku 4: Yrityskauppavalvonta. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2011/20110948#L4>. Luettu 23.9.2017.

Jalava, U. 2001. Pro Esimiestyö – valmentaminen ja uudistuminen. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Jyväskylän yliopisto 1. 23/4/2015. Laadullinen tutkimus. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>. Luettu 17.9.2017.

Jyväskylän yliopisto 2. 23/4/2015. Poikittaistutkimus. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/poikittaistutkimus>. Luettu 17.9.2017.

Jyväskylän yliopisto 3. 23/4/2015. Fenomenologinen tutkimus. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/fenomenologinen-tutkimus>. Luettu 17.9.2017.

Jyväskylän yliopisto 4. 10/4/2015. Laadullinen analyysi. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/laadullinen-analyysi>. Luettu 17.9.2017.

Jyväskylän yliopisto 5. 10/4/2015. Haastattelut. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineistonhankintamenetelmat/haastattelut> Luettu 17.9.2017.

Jyväskylän yliopisto 6. 10/4/2015 Fenomenologinen analyysi. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/fenomenologinen-analyysi>. Luettu 19.9.2017

Järvinen, P. 2005. Ammattina esimies. Juva: WS Bookwell Oy

Karppanen, K. 2006. Esimiestyö ja työhyvinvointi. Kirjasta Työhyvinvointi ja esimiestyö. Toimittanut Pirkko Vesterinen. WSOYpro. Juva: WSBookwell Oy.

Katramo, M., Lauriala, J., Matinlauri, I., Niemelä, J., Svennas, K., Wilkman, N. 2011. Yrityskauppa. Helsinki: WSOYpro Oy

Kilpailuvirasto 1. 14/2/2014. Yrityskauppavalvonta. <https://www.kkv.fi/Tietoa-ja-ohjeita/kilpailuasias/yrityskauppavalvonta/> Luettu 23.9.2017.

Kilpailuvirasto 2. Vireillä olevat yrityskauppailmoitukset. <https://www.kkv.fi/Tietoa-ja-ohjeita/kilpailuasias/yrityskauppavalvonta/Yrityskauppailmoitukset/> Luettu 24.9.2017

- Kübler-Ross, E., Kessler, D. 2006. Suru ja surutyö. Suomentanut Lauri Porceddu. Helsinki: Basam Books Oy.
- Lohtaja, S., Kaihovirta-Rapo, M. 2007. Tehoa työelämän viestintään. WSOY. Juva: WS Bookwell Oy.
- Luoma, J., Arikoski J. 2006. Menestystä ja hyvinvointia organisaatioon muutoksessa. Kirjasta Työhyvinvointi ja esmiestyö. Toimittanut Pirkko Vesterinen. WSOYpro. Juva: WSBookwell Oy.
- Malik, F. 2002. Toimiva johtaminen käytännössä. 1.painos. Saksankielinen alkuteos: Führen Leisten Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit. Suomentanut: Mirka Lahti-Sallinen / Magus. Helsinki: Multiprint Oy.
- Mossboda, B-M., Peterson, M., Rönholm, I. 2008. Esimiehen ensiapu. Suomentanut Elina Lustig. Juva: WSBookwell Oy.
- Myllymäki, R. 2017. Muutosjohtamisen opas. Johda muutosta, jotta muutos ei johtaisi sinua. Ketterä Kirjat Oy. Karkkila: Karkkilan Painopalvelu Oy.
- Perkka-Jortikka, K. 2002. Työyhteisöjohtaminen – vastuuta ja motivointia puun ja kuoren välissä. Helsinki: Edita Publishing Oy
- Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet. Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Tietosanoma Oy. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum.
- Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat viisi vaikuttavaa askelta. 2. uudistettu painos. Edita Publishing oy. Porvoo: Bookwell Oy.
- Teerikangas, S. 2008. Integraation johtaminen – Kulttuuriset voimat yrityskaupassa. Juva: WSBookwell Oy.
- Valpola, A. 2004. Organisaatioit yhteen. Muutosjohtamisen käytännön keinot. 1.painos. WSOY. Juva: WS Bookwell Oy.
- Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uudistettu painos. PS-kustannus. Juva: Bookwell Oy.
- Ylikoski, K., Ylikoski, M. 2009. Työyhteisö muutosmurroksessa, Ihmisyys muutoksen kohtaamisessa ja johtamisessa. 5. uudistettu painos. Työturvallisuuskeskus TTK. Painojussit Oy.

Liite 1: Haastattelukysymykset

- Kuinka kauan olet tehnyt töitä myydyssä yrityksessä?
- Onko sinulla kokemusta aikaisemmalla urallasi vastaavanlaisesta tilanteesta?
 - o Millä tavalla kokemuksesi ovat poikenneet silloisista kokemuksista?
 - o Onko sen läpi käynti helpottanut nykyistä tilannetta? Millä tavalla?
- Miten yleensä toimit ja suhtaudut muutokseen?
- Mitä kautta kuulit kaupasta? Mikä oli reaktiosi, kun kuulit kaupasta? Minkälaisia tunteita koit?
- Mitkä asiat ovat vaikuttaneet omaan näkemykseen kaupasta?
- Kuinka henkilökunta reagoi? Miten olet kokenut henkilökunnanreaktiot?
- Minkälaisia työkaluja olet saanut henkilökunnan tunteiden käsittelyyn? Minkälaisia olisit tarvinnut?
- Miten tiedonkulku on toiminut? (oikea aikaisuus ja määrä? ja vaikutukset?)
- Miten koet tällä hetkellä työn määrä? Miten koet tällä hetkellä työn haasteellisuuden? (muutos?)
- Miten koet oman jaksamisesi työssä juuri nyt? Mitkä asiat ovat vaikuttaneet jaksamisesi?
- Kübler-Rossin teoriaa, joka on alun perin kehitetty surun käsittelyyn, käytetään usein kuvaamaan muutoksen käsittelyä. SOKKI – KIELTÄMINEN – SYYTTÄMINEN – EPÄILY – HYVÄKSYNTÄ – ETEENPÄIN JATKAMINEN. Osaatko arvioida omaa kokemusta millä tasolla olet nyt?