

Yksilön muutosvalmius ja esimiestyön rooli muutoksessa

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Liiketalouden koulutusohjelma
Johtaminen ja viestintä
Opinnäytetyö
Kevät 2015
Arla Kirjonen

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

KIRJONEN, ARLA:

Yksilön muutosvalmius ja
esimiestyön rooli muutoksessa

Johtamisen ja viestinnän opinnäytetyö, 69 sivua, 3 liitesivua

Kevät 2015

TIIVISTELMÄ

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan työelämän muutoksia esimies- ja yksilönäkökulmasta. Opinnäytetyön tavoitteena on kartoittaa yksilöiden muutosvalmiutta toimeksiantajayrityksessä sekä kartoittaa heidän näkemyksiään omasta työstään nyt ja tulevaisuudessa. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena on koota yksilöiden kokemuksia ja näkemyksiä tueksi esimiestyölle toimeksiantajayrityksessä sekä viestiä yksilöiden näkemyksiä esimies- ja johtotasolle.

Opinnäytetyön teoreettinen osuus jakautuu kahteen eri näkökulmaan. Ensimmäisessä teoriaosuuden luvussa käsitellään muutosjohtamista, esimiehen roolia ja tehtäviä muutoksessa, viestintää sekä muutosvastarintaa esimiestyön näkökulmasta. Esimiestyö on suuressa roolissa muutosprosessien johtamisessa toimeksiantajayrityksessä. Toinen teoriaosuuden luku keskittyy yksilöön muutoksessa. Luvussa perehdytään yksilön muutosvalmiuteen ja muutoksen herättämiin tunteisiin ja asenteisiin.

Empiirisessä osassa tutkitaan yksilön muutosvalmiutta ja yksilöiden odotuksia esimiestyötä kohtaan muutoksissa toimeksiantajayrityksessä. Tutkimus suoritetaan kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Tutkimusmenetelminä työssä käytetään teemahaastatteluja ja eläytymismenetelmää.

Tutkimuksessa ilmeni, että yksilöt toimeksiantajayrityksessä kokevat muutokset pääasiassa positiivisina tapahtumina, joiden tarkoituksena on helpottaa arjen työtä. Suhtautuminen muutoksia kohtaan oli avointa tai muutoksiin pyrittiin sopeutumaan. Kokemukset omasta työstä nyt ja tulevaisuudessa olivat vaihtelevia. Esimiestyöltä muutoksessa odotettiin muun muassa esimerkillistä käytöstä ja asennetta muutosta kohtaan.

Tutkimuksen perusteella voidaan päätellä, että yksilöiden muutosvalmius toimeksiantajayrityksessä on hyvällä tasolla. Yksilöt olivat tietoisia siitä, mitä toivovat esimieheltä muutoksissa. Yksilöiden näkemystä tulevaisuudesta ja ympäristön asettamista haasteista voidaan kuitenkin avartaa tulevaisuudessa enemmän.

Asiasanat: Muutos, muutosjohtaminen, esimiestyö, yksilö, muutosvalmius

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

KIRJONEN, ARLA:

Individuals' readiness for change and
the role of management during
change

Bachelor's Thesis in Management and Communications, 69 pages, 3
pages of appendices

Spring 2015

ABSTRACT

The thesis was commissioned and it focuses on changes in the work environment both from the perspective of management and individuals. The aim of the study was to examine individuals' readiness for change and the ways in which they experience their work now and in the future. In addition, the aim was to collect and report individuals' experiences and impressions in order to support the case company's management.

The theoretical part of the thesis consists of two parts. The first part focuses on change management and managers' role during a change process. In addition, this part discusses communication during change and change resistance. The second part then discusses how individuals may react to change and the kinds of feelings and attitudes change may arouse.

The empirical part of the thesis presents a qualitative survey conducted at the case company. Data was collected by theme interviews and the empathy method. Namely, the empirical part examines individuals' readiness for change and expectations for change management.

The results revealed that individuals in the case company experience change positively and understand that the primary aim of the process is to help their work. They expressed an open attitude to change or readiness to adapt. Impressions concerning work now and in the future varied. Regarding change management, the individuals expected exemplary behavior and an appropriate attitude from the management.

The results indicate that the individuals' readiness for change is generally good at the case company. The interviewed individuals knew what to require from change management, but their understanding of the possible future changes could be better.

Keywords: change, change management, management, individual, readiness for change

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen tausta	2
1.2	Tutkimuksen tavoitteet, rajausta ja tutkimuskysymykset	3
1.3	Tutkimusmenetelmät	5
1.4	Opinnäytetyön rakenne	7
2	MUUTOSJOHTAMINEN JA ESIMIESTYÖ TYÖELÄMÄN MUUTOKSISSA	9
2.1	Muutosprosessin vaiheet	9
2.2	Esimies muutoksen johtajana	13
2.3	Esimiehen rooli ja tehtävät muutoksessa	15
2.4	Viestintä ja vuorovaikutus	17
2.5	Muutosvastarinta	19
3	YKSILO MUUTTUVASSA TYÖELÄMÄSSÄ	22
3.1	Yksilön muutosprosessi	22
3.2	Yksilön muutosvalmius ja sen testaaminen	24
3.3	Tunteet	25
3.4	Asenne ja käyttäytyminen	27
3.5	Yksilö osana ryhmää	28
4	TUTKIMUS: YKSILOIDEN MUUTOSVALMIUS JA TOIVEET ESIMIESTYÖLLE MUUTOKSESSA	30
4.1	Empiirisen tutkimuksen taustaa	30
4.2	Tutkimusprosessin eteneminen	31
4.3	Tutkimuksen tulokset	33
4.4	Johtopäätökset	48
4.4.1	Yksilö	49
4.4.2	Esimiestyö	53
4.5	Kehitysehdotukset ja jatkotutkimus	56
4.6	Tutkimuksen luotettavuus	59
5	YHTEENVETO	62
	LÄHTEET	65
	LIITTEET	70

1 JOHDANTO

Muutos on yleistynyt termi työelämässä ja se alkaa nykyisin olla enemmän pysyvämpi ilmiö kuin kertaluonteinen tapahtuma. Muutoksesta on tullut arkea ja Torppa (2012) epäileekin, että elämme vaihetta, jossa osa työnteosta on muutosta, mutta tulevaisuudessa muutos on vain työtä. Muutoksia voi olla monenlaisia, erikokoisia ja ne voivat liittyä esimerkiksi ympäristön asettamiin vaatimuksiin. Muutoksia eteenpäin vietäessä on huomioitava, että se vaikuttaa niin liiketoimintaan kuin henkilöstöönkin. Valitettavan usein henkilöstön suhtautuminen muutokseen jää kuitenkin liian vähälle huomiolle. (Työterveyslaitos 2014.)

Muutokset voivat koskea liiketoimintastrategiaa tai organisaatorakennetta. Ne voivat koskea toimintatapojen kehittämistä, jonka myötä henkilöstön vastuualueet usein laajenevat. Muutoksen taustalla on uudistumisen tarve, jotta yritys voi vastata esimerkiksi kiristyvään kilpailutilanteeseen ja muihin toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin. (Työterveyslaitos 2014.)

Åhman (2003, 16-17) esittelee väitöskirjassaan ulkoisia ja sisäisiä muutostarpeita. Ulkoisia muutostarpeita voivat aiheuttaa esimerkiksi teknologian uudistuminen, yhteiskunnalliset asiat, kilpailijat sekä asiakkaat. Sisäisiä muutostarpeen aiheuttajia voivat puolestaan olla strategiset muutokset, innovaatiot, johto tai henkilöstö sekä tuotteet.

Arikoski ja Sallinen (2007, 45) kertovat kirjassaan siitä, ettei muutos työelämässä teoreettisista lähtökohdista tarkasteltuna ole sen erityisempi kuin muutos yksityiselämässä. Työelämässä muutoksiin kuitenkin suhtaudutaan varsin eri tavalla, jyrkemmin, kuin oman henkilökohtaisen elämän muutoksiin. Tätä voidaan selittää esimerkiksi sillä, että muutokset koetaan usein johdon aikaansaamina ja ne koskevat suurempia ihmismääriä. Työelämässä muutokset ovat siis henkilöstön näkökulmasta jonkun päättämiä ja suurempien ihmismäärien on yhdessä helpompi nousta vastarintaan ja yrittää kumota muutoksen toteutuminen.

1.1 Tutkimuksen tausta

Yritysten toiminta on tavoitteellista. Toiminnalle asetetaan tavoitteita ja toimintaa pyritään kehittämään niin, että tavoitteet saavutetaan. Yritysten toimintaympäristöt muuttuvat ja tämän vuoksi ennen tavoiteasetantaa onkin hyvä pohtia yrityksen ulkoisia ja sisäisiä ympäristötekijöitä, jotta pystytään vastaamaan toimintaympäristön asettamiin haasteisiin.

(Kauhanen 2015, 41.)

Todellisuudessa on vain yksi syy organisaation epäonnistumiseen: yritys ei ole pystynyt muuttumaan ympäristössä tapahtuvien muutosvaatimusten tahdissa. (Ansoff 1965, Kauhasen 2015, 41 mukaan.)

Toimintaympäristön muutokset jakautuvat sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. Ulkoisia ympäristötekijöitä voivat olla ylin päätöksentekijä, asiakkaat ja kilpailijat. Jokaisen yrityksen ylimmällä johdolla on yläpuolellaan jonkinlainen henkilö tai toimija. Tämä henkilö tai toimija voi aiheuttaa yrityksessä suuriakin muutoksia toiminnallaan. Asiakkaat, yrityksen kyky vastata asiakkaiden tarpeisiin ja asiakkaiden käyttäytyminen vaikuttavat yrityksen toimintaympäristöön. Kilpailijat ovat myös osa ulkoista toimintaympäristöä ja niiden osalta on tärkeintä hahmottaa se, kuka tai ketkä lopulta ovat yrityksen kilpailijoita. (Kauhanen 2015, 44-46.)

Sisäisiä ympäristötekijöitä voivat olla esimerkiksi organisaatorakenne, henkilöstörakenne sekä käytössä oleva teknologia. Toimintaympäristön kannalta teknologiaa voidaan pohtia sen tarkoituksenmukaisuuden pohjalta. Organisaatorakenteen on oltava yrityksen toimintaan nähden looginen ja sen tulee vastata toiminnan tarpeisiin. Henkilöstörakennetta tulee puolestaan tarkastella esimerkiksi iän, koulutuksen ja työhyvinvoinnin näkökulmasta. (Kauhanen 2015, 47-48.)

Tämä opinnäytetyö toteutetaan toimeksiantona ja tämän opinnäytetyön taustaan vaikuttavat vahvasti toimintaympäristön ulkoiset tekijät. Etenkin asiakkaat ja kilpailijat asettavat haastetta päivittäistavarakaupan toimintaympäristössä.

Kuluttajien heikkenevä ostovoima näkyy päivittäistavarakaupan alallakin ja esimerkiksi ruoan korkea verotus vaikuttaa ostovoimaan. Tämän vuoksi päivittäistavarakaupan alallakin on pohdittava, miten reagoida muuttuvaan tilanteeseen. (PTY 2014.)

Kilpailu päivittäistavarakaupan alalla on kova. Markkinaosuuksista kilpailevat S-ryhmä ja Kesko ovat saaneet haastajan saksalaisesta Lidl -ketjusta, jonka toimintaperiaatteena ovat halvat hinnat. Tämänhetkisessä taloudellisessa tilanteessa kauppojen hintatasot vaikuttavat asiakkaiden kulutuskäyttäytymiseen. Päivittäistavarakaupan onkin siis asetettava tavoitteita ja kehitettävä toimintaa, jotta tulevaisuudessa yhä kiristyvään kilpailutilanteeseen voidaan reagoida ketterästi ja osaavasti.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet, rajausta ja tutkimuskysymykset

Tutkimus toteutetaan toimeksiantona ja työn empiirisessä osuudessa tutkitaan toimeksiantajayrityksen erään ketjun yksilöitä. Tutkittavat yksilöt toimivat yrityksessä tuoteryhmävastaavan tehtävässä, joka on eräänlainen asiantuntijatehtävä, mutta ei esimiestehtävä.

Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa yksilönäkökulmasta toimeksiantajayrityksen tuoteryhmävastaavien muutosvalmiutta ja heidän näkemystä omasta työstään nyt ja tulevaisuudessa. Tutkimuksen tavoitteena on löytää keino, jonka avulla tuoteryhmävastaavien kokemuksia voidaan koota tueksi esimiestyölle ja muutosprosessien johtamiselle.

Tutkimuksen kokonaisvaltaisena tavoitteena on tuoteryhmävastaavien kokemusten ja näkemysten viestiminen esimies- ja johtotasolle, ei niinkään varsinaisten kehitysehdotusten antaminen. Tutkimus tutkii yksilöllisiä ominaisuuksia, kuten asenteita ja tunteita, joiden kehittäminen ei ole yksinkertaista eikä työnantajanäkökulmasta olennaista. Seuraavalla sivulla olevassa kuviossa (kuvio 1.) on havainnollistettu tavoitteiden rakentuminen.



KUVIO 1. Opinnäytetyön tavoitteet.

Tässä opinnäytetyössä käsitellään muutosjohtamista ja yksilöä muutoksessa. Muutosjohtaminen koskee usein jokaista johto- ja esimiestasoa eri tavoin muutoksen eri vaiheissa. Tutkimuksessa muutosjohtamista käsitellään pääsääntöisesti esimiesnäkökulmasta, sillä toimeksiantajayrityksessä yksikön esimiehellä on suurin rooli muutoksen johtamisessa ja jalkauttamisessa henkilöstölle. Esimies on lähimpänä ihmisiä arjen työn näkökulmasta. Esimiehellä tässä työssä tarkoitetaan yksikössä toimivaa tulosvastuullista esimiestä, joka toimii yksikössä lähiesimiehen roolissa.

Empiriassa käsitellään yksilön muutosvalmiutta ja suhtautumista muutokseen. Toimeksiantajayrityksestä tutkimuskohteeksi on valittu tuoteryhmävastaavat ja tuoteryhmävastuulliset myyjät, poissulkien kassavastaavana työskentelevät henkilöt. Tulevaisuudessa tuoteryhmävastaavien osaamista on tavoitteena kehittää ja tätä kautta myös laajentaa heidän osaamisalueitaan. Tämän vuoksi tutkimus on rajattu koskemaan tuoteryhmävastaavia. Lisäksi raja on yrityksen toive.

Päättutkimuskysymys

Miten yksilöiden kokemuksia voidaan koota tueksi esimiestyölle ja muutosprosessien johtamiselle toimeksiantajayrityksessä?

Alatutkimuskysymykset

Mikä on yksilöiden muutosvalmius?

Miten yksilöt kokevat työnsä tällä hetkellä ja millaisena he näkevät sen tulevaisuudessa?

1.3 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyön empiirinen osuus toteutetaan kvalitatiivisena tutkimuksena. Kvalitatiivinen tutkimus on laadullinen tutkimus eli vastinparina määrälliselle, kvantitatiiviselle, tutkimukselle. Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii tutkimaan kohteen laatua, ominaisuuksia, taustaa ja merkitystä (Koppa, 2015). Kvalitatiivinen tutkimus toteutetaan usein haastatteluin, joiden kohdehenkilöt on valittu tietyin kriteerein (Virsta, 2015). Aineistoa on kerättävä niin paljon, että tutkimuskysymyksiin ja tutkimuksen taustalla vaikuttavaan ilmiöön saadaan vastauksia. (Kananen 2014, 18-19.)

Tutkimuksen toteuttamista laadullisena tutkimuksena tukee se, että kvalitatiivisen tutkimuksen yhtenä tavoitteena on tutkittavan aiheen ymmärtäminen (Kananen 2014, 18). Tutkimuksen aihe, muutosjohtaminen ja yksilön muutosvalmius ovat laajoja ja monimutkaisia aiheita, joiden ymmärtäminen ei tapahdu hetkessä. Empiirisessä osuudessa tutkitaan etenkin yksilön muutosvalmiutta, ja tavoitteena on saada tietoa yksilöiden muutosvalmiuden tasosta ja suhtautumisesta heidän työhönsä nyt ja tulevaisuudessa. Laadullinen tutkimus sopii tähän, sillä siinä tutkitaan yksittäisiä tapauksia, pyritään saamaan mahdollisimman syvällistä tietoa sekä tutkitaan sitä, miten tutkittavat kokevat reaali maailman (Kananen 2014, 19.)

Tässä opinnäytetyössä empiirisen osion aineistonhankintamenetelmiksi on valittu kaksi menetelmää; teemahaastattelu ja eläytymismenetelmä. Teemahaastattelu luo mahdollisuuden avoimeen keskusteluun, sillä haastattelussa keskustellaan teemoista, ei vastata suoraan ennalta määritettyihin kysymyksiin (Kananen 2014, 76). Teemahaastattelun avulla tutkija luo luottamuksellisen, kunnioittavan ja arvostavan ilmapiirin ja tällä tavoin haastateltavalle tarjotaan kuuntelijaa, joka on läsnä ja pyrkii ymmärtämään haastateltavan elämää sekä työtilannetta (Kananen 2014, 72,73). Teemahaastatteluissa tutkitaan yksilöä ja hänen näkemyksiään ja kokemuksiaan muutoksesta sekä esimiestyöstä muutoksessa. Yksilön muutosvalmius aiheena on tutkittavalle hyvin henkilökohtainen ja teemahaastattelu mahdollistaa henkilökohtaisestakin aiheesta keskustelemisen sekä tiedonkeruun.

Eläytymismenetelmää hyödyntäen tutkimuksen kohderyhmä kirjoittaa tarinan muodossa kokemuksiaan tutkittavasta aiheesta. Tarina kirjoitetaan tutkijan ennalta laatiman kehyskertomuksen, eli lyhyen tarinan alun pohjalta tai muunlaisen johdatuksen avulla (katso liite 2).

Eläytymismenetelmä sopii käytettäväksi esimerkiksi asenteita tutkivaan tutkimukseen ja on siksi sopiva menetelmä käytettäväksi tässä tutkimuksessa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2015.)

Eläytymismenetelmä aineistonhankintamenetelmänä ei ole niinkään tunnettu, jonka vuoksi sen tarkempi esitteleminenkin on aiheellista. Eläytymismenetelmä tutkimusmenetelmänä on tutkimuksen kohteelle esimerkiksi vapaamuotoisempi tutkimusmenetelmä kaikin tavoin. Eläytymismenetelmässä vastaajan omaehtoisuutta lisää se, ettei vastaajan tarvitse yhtäkkiä perustella vastaustaan tarkemmin, kuten esimerkiksi haastattelussa voi tapahtua. (Eskola 1997, 14.)

Eläytymismenetelmä paljastaa tutkittavasta aiheesta sen, mitä ihmiset siitä ajattelevat ja on täten hyvä menetelmä esimerkiksi lisämateriaalin hankintaan (Eskola 1997, 26-29). Tässä tutkimuksessa eläytymismenetelmää on tarkoituksena käyttää täydentämään ja syventämään teemahaastattelujen tuloksia. Eläytymismenetelmän käytöllä

halutaan laajentaa tutkimusjoukkoa sekä kerätä syventävää materiaalia haastattelumateriaalin ja analyysin tueksi, jotta yksilöiden muutosvalmiudesta saataisiin mahdollisimman paljon tietoa. Teemahaastatteluihin ja eläytymismenetelmään vastaavat eri henkilöt.

Eläytymismenetelmää aineistonkeruumenetelmänä käytettäessä riskinä on se, että kirjoitetut tarinat epäonnistuvat tai jäävät pintapuolisiksi (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2015). Tämä riski pyritään minimoimaan tarpeeksi kohdennetuilla ohjeilla sekä ennalta laaditun kysymyspatteriston avulla, jota tutkittava voi seurata kirjoittaessaan tarinaa.

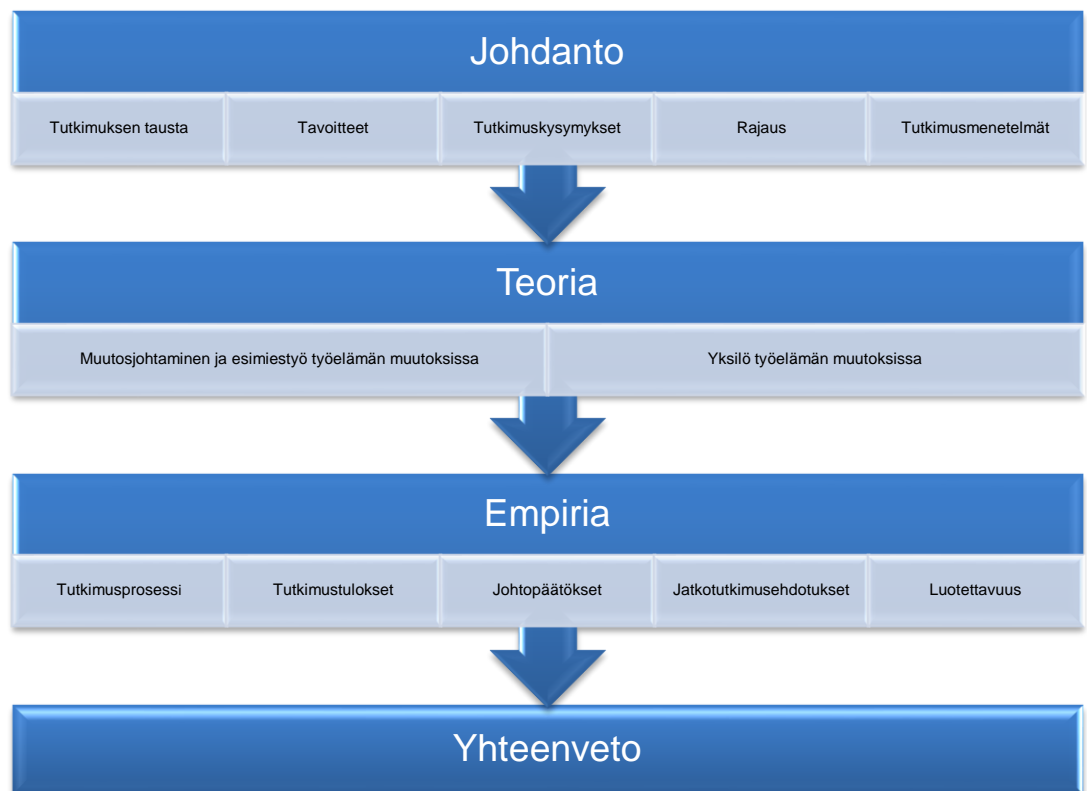
1.4 Opinnäytetyön rakenne

Tämä opinnäytetyö koostuu viidestä pääluvusta, joiden avulla on tarkoitus päästä tutkimukselle asetettuihin tavoitteisiin. Johdanto on ensimmäinen luku, jossa lukijaa johdatellaan käsiteltävään aiheeseen. Ensimmäisessä luvussa esitellään muutoksen merkitystä, tutkimuksen tavoitteet, tutkimuksen rajaukset, tutkimuskysymykset sekä tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmät sekä työn rakenne.

Toinen ja kolmas pääluku muodostavat tutkimuksen teoriaosuuden. Teoriaosuus on koottu pääasiallisesti aiheeseen liittyvää kirjallisuutta hyödyntäen. Aiheeseen liittyvän kirjallisuuden tukena on käytetty elektronisia lähteitä. Lähteinä on käytetty myös muutamaa englanninkielistä lähdetä. Toisessa pääluvussa käsitellään muutosjohtamista erityisesti esimiesnäkökulmasta. Luvussa esitellään muutosprosessi kokonaisuutena, perehdytään esimiehen rooliin, tehtäviin ja vastuisiin muutoksessa sekä pohditaan muutosviestintää ja muutosvastarintaa. Kolmannessa pääluvussa perehdytään siihen, miten yksilö itse kokee muutoksen, millaisen prosessin yksilö käy läpi muutostilanteissa, millaisia tunteita muutos yksilössä herättää sekä millainen vaikutus yksilön asenteella on muutoksen etenemisessä. Muutosjohtamisen ja esimiestyön näkökulma halutaan teoriaosuudessa käsitellä ensin siksi, että työn kokonaistavoite pohjautuu esimiestyöhön.

Neljännessä luvussa käsitellään tämän opinnäytetyön empiiristä osiota. Luvussa kerrotaan empiirisen tutkimuksen taustasta ja tutkimusprosessin etenemisestä. Lisäksi luvussa käsitellään tutkimustuloksia, analysoidaan niitä, esitellään johtopäätöksiä sekä annetaan kehitys- ja jatkotutkimusehdotuksia. Lopuksi käsitellään tutkimuksen luotettavuutta.

Viidennessä ja viimeisessä luvussa tiivistetään yhteen koko tutkimus ja varmistetaan, että kaikki tutkimuskysymykset ovat saaneet järkevän vastauksen.



KUVIO 2. Opinnäytetyön rakenne.

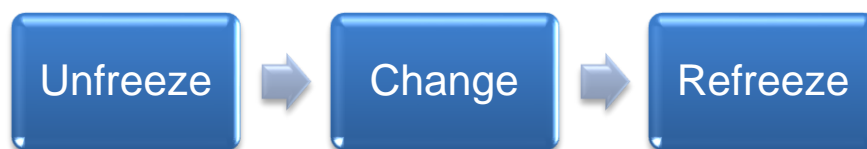
2 MUUTOSJOHTAMINEN JA ESIMIESTYÖ TYÖELÄMÄN MUUTOKSISSA

Tässä luvussa käsitellään muutosprosessien eri vaiheita ja muutosjohtamisessa huomioitavia tärkeitä seikkoja. Näkökulma muutosjohtamiseen pyritään pitämään esimiestyössä, sillä esimiestyö on sekä tämän tutkimuksen, että muutoksen kannalta olennaista. Lähiesimiehen työ on muutoksen kannalta myös haasteellisinta: pitää ymmärtää johdon esittämät muutostarpeet ja viestiä niistä ymmärrettävästi henkilöstölle sekä johtaa työyhteisöä ja yksilöitä muutoksen tiellä.

2.1 Muutosprosessin vaiheet

Muutos on moneen asiaan vaikuttava tekijä ja muutosprosessin ymmärtäminen kokonaisuutena on tärkeää yleisesti ja etenkin tämän tutkimuksen kannalta. Tämän vuoksi kokonaisvaltaisen muutoksen eri vaiheet käsitellään tässä luvussa kahdesta eri näkökulmasta. Muutosprosessin ymmärtäminen kokonaisuutena auttaa ymmärtämään muutosta myös pienemmässä mittakaavassa kuin eri näkökulmistakin.

Muutosprosessit työelämässä etenevät usein vaiheittain. Muutosjohtamisen tueksi luotuja vaiheittain eteneviä teoriamalleja on useita ja niiden laajuus vaihtelee. Yksinkertaiseksi, mutta kattavaksi muutosprosessiksi voidaan nimetä Kurt Lewinin kolmivaiheinen muutosjohtamisen malli.



KUVIO 3. Kurt Lewinin muutosjohtamisen malli. (Mukaillen: Lanning, Roiha & Salminen 1999, 17.)

Kurt Lewinin kolmivaiheinen malli jakautuu vapauttamisen, muutoksen ja vakiinnuttamisen vaiheisiin. Vapauttamisen vaihe (Unfreeze) nähdään olevan yksi muutoksen tärkeimmistä vaiheista, sillä se valmistelea muutokseen. Vapauttamisen vaiheen on tarkoituksena valmistella muutokseen niin, että ihminen ymmärtää muutoksen tarpeen ja löytää tätä kautta halun muutokseen. Keskimmäinen, eli itse muutoksen vaihe (Change) vie kohti muutosta ja on usein vaikein, sillä ihmiset saattavat olla epävarmoja ja pelokkaita. Tämän vuoksi selkeä kommunikaatio ja ajan antaminen ymmärrykselle ovat tärkeässä roolissa. (Conelly 2014.)

Muutoksen löydettyä paikkansa ja ihmisten omaksuttua uuden tavan työskennellä, voidaan siirtyä vakiinnuttamisen vaiheeseen (Refreeze). Tässä vaiheessa muutos sisäistetään ja vakiinnutetaan, joka edellyttää, että uusien toimintatapojen käyttöä tulee tarkkailla. Vakiinnuttamisen vaiheessa on tärkeää seurata työntekijöiden itsevarmuutta ja sitä, että he kokevat uudet työskentelytavat mukavina ja miellyttävinä. (Mind Tools 2014.)

Lewinin mallia yksityiskohtaisempi muutosjohtamisen malli on John Kotterin kahdeksanvaiheinen malli. Malli painottaa yhteisen vision luomista sekä johdon sitouttamista ja henkilöstön valtuuttamista (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 17).



KUVIO 4. John P. Kotterin muutosjohtamisen malli. (Mukaillen: John P. Kotter 1996, 18.)

John Kotterin (1996, 19) malli muutosjohtamisen prosessista voidaan jakaa laajempiin osa-alueisiin, jolloin neljä ensimmäistä kohtaa (kuviossa 4 vihreällä) merkitsevät aikaa, kun vanhoja toimintamalleja puretaan ja niistä opitaan pois. Kolmessa seuraavassa vaiheessa (kuviossa 4 sinisellä) uusia toimintamalleja puolestaan jalkautetaan ja otetaan käyttöön. Viimeisessä vaiheessa (kuviossa 4 punaisella) varmistetaan muutoksen pysyvyyttä ja juurrutetaan sitä entistä tiukemmin yrityksen toimintakulttuuriin.

Ensimmäinen muutosprosessin vaihe on muutostarpeen määrittely, jossa määritellään asiat, joita lähdetään uudistamaan ja miksi niin on tarpeellista tehdä. Samalla luodaan tunne kiireellisyydestä ja muutoksen välttämättömyydestä, jotta ihmiset saadaan mukaan muutokseen. Jos muutosta ei koeta välttämättömäksi, on riskinä, että ihmiset ryhtyvät muutokseen näennäisesti, mutta mitään ei lopulta saada aikaan. (Kotter 1996, 31-32.)

Muutostarpeen määrittelyn jälkeen muutokselle luodaan ohjausryhmä, joka muotoilee ja ohjaa muutosta eteenpäin. Ohjausryhmän kokoonpanon on oltava oikea, jäsenten vahvoja ja heidän tulee työskennellä hyvin yhteen, jotta he saavat jalkautettua muutoksen strategian ja vision sekä koko prosessin jälkeen juurrutettua muutoksen tuomat uudet toimintamallit. (Kotter 1996, 45-46.)

Ohjausryhmän muodostamisen jälkeen laaditaan muutokselle visio ja strategia. Vision laatiminen on tärkeää, sillä se kertoo, miksi muutos tehdään ja tämä auttaa henkilöstöä tekemään oikeita asioita vision saavuttamiseksi. Strategian luominen puolestaan nopeuttaa ja auttaa valmistelemaan sekä järjestelemään muutoksen läpiviemistä. (Kotter 1996, 60.)

Muutoksesta on aina viestittävä henkilöstölle. Erityisen tärkeää on pohtia sitä, miten muutoksesta viestitään ja kuinka usein siitä viestitään. Tärkeää on kiinnittää huomiota myös kieleen ja siihen, minkä kanavien kautta muutoksesta viestitään. (Kotter, 1996, 73-80.)

Henkilöstön kannustaminen mukaan muutokseen ei aina ole helppoa. Tämän vuoksi henkilöstölle tulee antaa valtaa ja mahdollisuus osallistua muutoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen. Heille tulee antaa myös mahdollisuus kouluttautua ja käydä valmennuksissa, jotta uuden oppiminen mahdollistuisi ja muutoksen käsittely helpottuisi. (Kotter 1996, 87-93.)

Muutoksen onnistumista tulee varmistaa, jotta henkilöstö pysyy motivoituneena ja muutoksesta luotu visio saadaan lopulta saavutettua. Lyhyen aikavälin onnistumiset auttavat hanketta saamaan vahvistusta, henkilöstölle aihetta levähtää hetkeksi ja juhlia onnistumista, mahdollisuuden tarkastella visiota uudelleen sekä mahdollisuuden osoittaa, että muutoksessa on järkeä. (Kotter 1996, 105-106.)

Muutosprosessin toiseksi viimeisessä vaiheessa uudistettuja toimintatapoja vakiinnutetaan ja kartoitetaan muutoksen aiheuttamia lisämuutoksen tarpeita sekä suunnitellaan ja toteutetaan niitä. Tämä vaihe

saattaa olla pitkäkestoinen ja siinä vaaditaan esimieheltä hyviä taitoja johtaa ihmisiä ja taitoa luotsata useita muutoksia eteenpäin samanaikaisesti. (Kotter 1996, 125-126.)

Kahdeksanvaiheisen muutosprosessin viimeisessä vaiheessa varmistetaan, että muutosprosessi tulisi olemaan pysyvä. Yrityskulttuuri vaikuttaa osaksi siihen, miten tämä asia varmistetaan ja jos uudet toimintamallit eivät sovi yrityksen kulttuuriin tai niitä ei ole juurrutettu yrityksen toiminnan normeihin tai arvoihin, voi muutos kaatua vielä viimeisessäkin vaiheessa. Tämän vuoksi on hyvin tärkeää, että uudet toimintatavat liitetään yrityskulttuuriin ja niiden avulla luodaan uusi kulttuuri. (Kotter 1996, 127-136.)

2.2 Esimies muutoksen johtajana

Edeltävässä luvussa esiteltiin kaksi teorianmallia muutosprosessin johtamisesta, jotka jakautuvat eri vaiheisiin. Muutosprosessi alkaa usein muutostarpeen tunnistamisesta, mutta siihen liittyy myös muutoksen suunnittelua ja tavoitteiden asettelua. Muutos ei kuitenkaan synny vielä tästä, vaan muutos pitää jalkauttaa henkilöstölle, jolloin esimiestyö korostuu, sillä muutos tarvitsee johtajan ja johtamista. Tällöin esimiehestä tulee muutoksen johtaja yksilö- ja työntekijänäkökulmasta katsottuna.

Johtaja on se, joka muuttuu ensin (Jabe 2012, 48.)

Esimiehen rooli nähdään usein henkilöstön kannalta esimerkillisenä. Esimiehen toimiessa roolimallina työyhteisössä, on tärkeää, että muutostilanteissa esimies muuttuu ensimmäisenä. Esimiehen ollessa sitoutunut muutokseen, on muutoksen eteenpäin vieminen helpompaa. (Arikoski & Sallinen 2007, 100-101.)

Ponteva (2010, 29) nostaa Jaben tavoin esille, että esimiehen on ensin pohdittava omaa suhdettaan muutokseen, jotta voi auttaa myös muita. Muutos aiheuttaa toisinaan epäuskon tunteita jopa esimiehissä. Esimiesten on kuitenkin osattava tiedon lisääntyessä muuttaa epäuskonsa

toiminnaksi, jotta muutosta voidaan viedä eteenpäin niin yksilötasolla kuin koko työyhteisössä.

Muutoksen läpiviennissä esimiehellä on tärkeä rooli. Jotta esimies pystyy johtamaan ihmiset muutoksen läpi, on esimiehen oltava sinut muutoksen kanssa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että pelon muutosta kohtaan täytyy vaihtua kiinnostukseksi, jotta esimies voi antaa täydellisen tukensa työntekijöille. (Arikoski & Sallinen 2007, 59.)

Muutostilanteisiin liittyy ongelmatilanteita, jotka vaativat käsittelyä ja nopeaa päätöksentekoa. Tämän vuoksi muutosjohtajan ominaisuuksiin on hyvä liittyä myös nopea reagointi erilaisissa tilanteissa. Muutosjohtajan kyky sitoutua muutokseen osoittaa kykyä haastaa itseään ja toimia esimerkillisesti. Työyhteisössä esimiehen roolimalli sitoutuvasta ja esimerkillisestä muutosjohtajasta vaikuttaa muutoksen etenemiseen ja työyhteisön sekä yksilöiden luottamukseen. Valmentava ja mahdollistava muutosjohtamistyyli puolestaan saa henkilöstön motivoitumaan ja luottamaan omiin kykyihinsä muutoksen osalta. (Stenvall & Virtanen 2007, 105-106.)

Muutoksessa tärkeää on hahmottaa se, että ihmiset ja yksilöt ovat suuri osa muutoksen läpivientiä ja onnistumista. Ihmisten tunteminen ja heidän motivaationsa tunnistaminen on yksi tärkeistä ihmisten johtamisen ominaisuuksista muutoksissa. Erämetsä mainitsee, että lähtökohtana ihmisten johtamiselle on esimiehen oma ihmiskäsitys, eli miten hän näkee muut ihmiset. Hän kertoo myös, että ihmisiä olisi järkevintä johtaa terveen ihmiskäsityksen puitteissa. (Erämetsä 2003, 87-88.)

Ihmiskäsitys voidaan jakaa seitsemään erilaiseen ihmiskäsityksen tyyppiin. Näitä ovat holistinen-, humanistinen-, situationaalinen-, biologinen-, freudilainen-, behavioristinen- ja kristillinen ihmiskäsitys. Eri ihmiskäsityksissä on erilaisia ajattelutapoja siitä, mistä ihminen koostuu ja millaisessa suhteessa nämä ovat toisiinsa. Tiivistettynä kaikkien edellä mainittujen pohjalta ihmiskäsityksessä on kyse ihmisen fyysisestä ja

psyykkisestä olemuksesta sekä sosiaalisesta ympäristöstä. (Erilaisia ihmiskäsitteitä, 2015.)

Ihmisten johtaminen on yksilön näkökulmasta suuressa roolissa. Tämän vuoksi esille nousee myös ihmiskäsitys. Ihmiskäsitys on käsitteenä vaikea sekä monimutkainen ja tämän vuoksi sen lyhyt kuvaaminen ja asiayhteyden selventäminen tässä kohdassa tutkimusta on perusteltua.

2.3 Esimiehen rooli ja tehtävät muutoksessa

Esimiehen rooli voidaan nähdä yksilön kannalta muutoksessa tärkeämpänä, kuin ylemmän johdon, sillä esimies on läsnä arjen työssä ja näin ollen ohjaa muutosta arjessa (Erämetsä 2003, 122). Ponteva (2010, 27) mainitseekin, että muutoksessa yksi esimiehen tärkeimmistä tehtävistä on ihmisten kohtaaminen. Tämän vuoksi esimiehen roolia ja tehtäviä on hyvä pohtia, jotta muutos etenisi ja yksilötkin ymmärtäisivät muutoksen tarkoituksen.

Muutos herättää yksilöissä erilaisia tunteita. Muutoksen lähestyessä vanhat tavat ja rutiinit alkavat vetää puoleensa, jolloin esimiehen on tärkeä tietää roolinsa ja edellytykset muutoksen läpiviennissä. Esimiehen on oltava päättäväinen ja määrätietoinen sekä osattava rohkaista työntekijöitä muutoksen lähestyessä. Esimiehen on osattava vaatia ja jopa pakottaa, eli käyttää työnjohto-oikeuttaan, jotta muutos saadaan eteenpäin. Esimiehelle tärkeää muutostilanteissa on se, että hän osaa perustella muutoksen tarpeen ja ymmärtää muutoksen taustat ja tavoitteet. Esimiehen on tärkeää seistä muutoksen takana ja ymmärtää muutoksen välttämättömyys, jotta periksi antamisen houkutus pienenesi. (Järvinen 2011, 56-57.)

Esimiesasemassa työskentelevä henkilö saa tulevista muutoksista tiedon usein ennen muuta henkilöstöä. Tällöin esimies aloittaa käsittelyprosessinsa muuta henkilöstöä aikaisemmin, mikä tulee muistaa muutosta jalkautettaessa muulle henkilöstölle. Esimiehen on osattava asettua yksilön rooliin, jotta hän osaa johtaa ja myötäelää muutosta.

Yksilön asemaan asettuminen on tärkeää myös informaation välittymisen kannalta. Esimiehen tulisi hahmottaa muutostilanteissa koko muutosprosessin kulku, jotta tulevaisuutta pystyttäisiin ennakoimaan. (Arikoski & Sallinen 2007, 83-84.)

Muutosprosessissa esimiehellä on Pirisen (2014, 61-69) mukaan perustehtävät, joiden painotukset voivat kuitenkin vaihdella muutoksen eri vaiheissa. Perustehtävät ovat tavoite, toteutus, innostus ja läsnäolo. Tavoitteen kannalta keskeisintä on, että se on selkeä työyhteisölle sekä yksilöille. Esimiehen on siis hyvä kertoa vastaukset kysymyksiin miksi muutos toteutetaan, miten muutos vaikuttaa työyhteisöön ja yksilöön, miten muutos vaikuttaa itse työhön, mitä odotuksia muutos asettaa ja mitä hyötyä muutoksesta on.

Edellä mainitut kysymykset on hyvä käsitellä yksilöllisesti työntekijöiden kanssa heidän henkilökohtaisesta näkökulmastaan, jotta yksilö tietää, mitä juuri häneltä odotetaan muutoksessa. Henkilökohtaiset keskustelut antavat mahdollisuuden käydä läpi myös yksilöiden odotuksia esimiestä kohtaan. Toteutusvaiheessa tärkeintä on antaa yksilöille vaikutusmahdollisuus, sillä se vaikuttaa heidän motivaatioonsa muutosta kohtaan. Toteutusvaiheessa järkevämpää onkin puhua uusiutumisesta kuin muutoksesta, sillä uusiutumisella on positiivisempi vaikutus yksilöihin. Lisäksi uusiutumisesta puhuminen haastaa yksilöitä muutokseen paremmalla asenteella kuin muutoksesta puhuttaessa.

Innostamisessa kyse on siitä, että esimiehen tulee antaa palautetta, tukea, kannustusta ja tunnustusta hyvin suoritetuista työtehtävistä, jotta yksilöt tietävät tekevänsä asioita oikein ja auttavansa näin muutoksen etenemistä. Läsnäololla puolestaan viitataan siihen, että esimiehen tulee esimerkillään osoittaa sitä, miten muutosta viedään eteenpäin. Esimerkillinen toiminta auttaa yksilöitäkin hahmottamaan muutoksen eri vaiheet. Läsnäolollaan muutosjohtaja viestii myös kiinnostusta tavoitteista ja luo helposti lähestyttävää mielikuvaa vuorovaikutuksen osalta (Stenvall & Virtanen 2007, 105-106).

Yksilöt suhtautuvat muutokseen eri tavoin, jonka vuoksi yksilöiden suhtautuminen tukemiseen voi myös vaihdella. Yksilöiden tarpeet henkilökohtaiselle tuelle ovat vaihtelevia. Osa yksilöistä selviää muutoksista henkilökohtaisin keinoin, mutta tuen tarjoamisella on silti oma merkityksensä. Lisäksi henkilöstön osallistaminen ja niin sanotun vertaistuen saaminen voivat olla toisinaan oikea tapa tarjota tukea henkilöstölle muutoksessa. (Ponteva 2010, 69-72.)

Palkitseminen on yksi johtamisen väline ja täten myös osa esimiestyötä. Palkitseminen voidaan jakaa aineelliseen ja aineettomaan palkitsemiseen. Muutoksen tilanteessa aineeton palkitseminen voidaan nähdä yksilön kannalta tuloksellisempänä ja pitkäkestoisempänä. Aineeton palkitseminen voi esiintyä esimerkiksi sanallisena tai tekojen muodossa. Muutoksessa nämä ilmentyvät esimerkiksi kannustuksena, läsnäolona sekä rakentavana palautteena. (Ponteva 2010, 74.)

Muutoksessa arjen työstä selviytyminen ja motivoituminen voivat olla koetuksella. Yksilölliset ominaisuudet korostuvat tässäkin, sillä toiset löytävät itseään motivoivat tekijät toisia helpommin. Esimiehen on siis toimittava yksilöiden tukena, kannustettava sekä autettava löytämään henkilökohtaisia motivaation lähteitä, jotta muutoksessa osataan katsoa eteenpäin. Ne voivat olla pieniäkin arjessa eteenpäin auttavia tekijöitä, mutta merkityksellisiä arjen työn helpottumisen kannalta. (Ponteva 2010, 79-80.)

2.4 Viestintä ja vuorovaikutus

Työelämän muutoksissa viestintä ja vuorovaikutus asettuvat tärkeään rooliin. Ne ovat tärkeä osa suurempaa kokonaisuutta ja tärkeä osa muutoksen onnistumista. Tämän vuoksi viestinnän ja vuorovaikutuksen käsitteleminen on olennaista. Vaikka esimiehillä ei olisikaan aina tietoa muutoksesta sen enempää kuin työntekijöillä, on tärkeää, että avoin vuorovaikutus ja viestintä säilyy. Sulkeutuva esimies herättää epäluottamusta ja voi pahimmillaan aiheuttaa muutoksen epäonnistumisen.

Viestinnän prosessi on yksinkertainen kokonaisuus. Se koostuu ideasta tai tarpeesta viestiä jotain, viestin välittämisestä eri kanavien avulla sekä viestin tulkinnasta. Muutosjohtamisen kannalta viestinnän prosessi ei ole näin yksinkertainen, sillä muutosviestinnällä myös rakennetaan ja luodaan työyhteisön kulttuuria. Viestintää on siis ajateltava enemmän lopputuloksen näkökulmasta, sillä viestinnän luomat käsitykset vaikuttavat pitkään organisaation toiminnassa. (Stenvall & Virtanen 2007, 60-65.)

Muutosviestintää tulee pohtia etukäteen ja se tulee suunnitella hyvin. Muutosviestinnän suunnittelussa on huomioitava se, miten muutostilanteessa viestitään, mitkä ovat viestinnän tavoitteet ja mitkä ovat periaatteet, joita viestinnässä seurataan. (Puro 2003, 116.)

Muutosjohtajan vastuulla on, että viestintä toimii ja vaikuttaa yksilöiden käyttäytymiseen. Muutosjohtajan on myös kyettävä tekemään tarvittavat muutokset viestintään ja toimimaan itse uskottavasti muutoksen puolestapuhujana. Hyvä viestintä ja kommunikaatio ovat muutoksen mahdollistajia. (Stenvall & Virtanen 2007, 66; Erämetsä 2003, 65.)

Puro (2003, 110-111) nostaa esille henkilökohtaisena viestintäkanavana kasvokkaisuuden. Kasvokkain viestintä antaa Puron mukaan yksilöille arvostuksen tunnetta ja mahdollisuuden kysyä. Arikoski ja Sallinen (2007, 53-54) korostavat myös sen hetken tärkeyttä, jolloin muutoksesta kerrotaan työntekijöille. Yksilöt eivät reagoi pelkästään kuulemaansa vaan myös muiden käyttäytymiseen ja sen takana piileviin motiiveihin. Esimiehen on siis pohdittava sitä, miten muutoksesta viestitään ja miten muutosta perustellaan.

Muutosviestinnässä kaikkein ratkaisevinta esimiestyön kannalta on Mattilan (2007, 112) mukaan se, että esimies osaa tulkita ja purkaa ylemmältä johdolta tulleen informaation henkilöstön näkökulmasta ymmärrettäväksi. Esimies toimii siis eräänlaisena tulkkina ja kielenkääntäjänä johdon ja työntekijöiden välillä sekä omalla esimerkillään johtaa työyhteisöä ja yksilöitä muutoksessa ja muuttuvissa työtehtävissä (Luukkala 2011, 186).

Muutosviestintään ja sen onnistumiseen voi vaikuttaa kielenkäytöllä.

Tärkeimmäksi muutosviestinnän kielenkäytössä nousee se, että kieli ja käytettävät käsitteet ovat ymmärrettäviä. Kielen tulee olla sellaista, jonka viestinnän kohderyhmä ymmärtää. Liian monimutkaisten ilmaisujen tai sanojen käyttö muutosviestinnässä saattaa olla riskialtista.

Muutosviestinnässä käytettävien käsitteiden tulee olla selkeitä ja selkeästi ymmärrettävissä. Monimutkaiset tai monimerkitykselliset käsitteet tulee avata, jotta muutosviestintä saavuttaa päämääränsä. Pirisen (2014,117) mukaan kielen ollessa liian monimutkaista, on riskinä, että yksilö vieraantuu muutoksesta ja ajattelee, ettei se koske häntä. (Stenvall & Virtanen 2007, 70-72.)

Viestintä muutostilanteissa ei kuitenkaan ole yksin johdon ja esimiehen vastuulla. Myös yksilön on tehtävä osansa informaation kulkemiseksi. Viestinnän tulisi olla molemmin suuntaista ja tästä syystä vastuu informaation kulkemisesta ja perille menosta on myös työntekijällä itsellään. Esimiehen tulee aktivoida ja rohkaista yksilöitä hankkimaan tietoa. Näin yksilö ei voi olettaa, että kaikki tieto tuotaisiin hänelle valmiina eikä myöskään syyttää esimiestä tiedon puutteesta. (Pirinen 2014, 120.)

2.5 Muutosvastarinta

Muutosvastarinta on käsite, joka nousee esille lähes aina muutoksesta puhuttaessa. Se on myös käsite, jonka tarkempi ymmärtäminen muutosjohtamisen prosessissa on tärkeää. Esimiehen on tärkeää tiedostaa ja osata tulkita muutosvastarinnan syitä, jotta muutosvastarinta saataisiin käännettyä muutosmyönteisyydeksi. Tämän vuoksi muutosvastarinnan käsittely tässä työssä on olennaista.

Muutosvastarinta voi aiheutua monista eri syistä, esimerkiksi johdon motiiviin tai yksilön työhön liittyvä tietämättömyys, väärinymmärrykset, muutoksen perustelemattomuus, epä johdonmukaisuus tai turvattomuuden tunne. Muutosvastarinnan heräämiseen vaikuttaa myös se, että henkilöstö katsoo muutosta henkilökohtaisesta näkökulmastaan ja etsivät vastausta siihen, miten muutos vaikuttaa heihin yksilönä (Mattila 2008, 56).

Erämetsän (2003, 193-194) mukaan muutosvastarinnan taustalla on pelko, sillä ihminen pelkää tuntematonta, uutta ja sitä, ettei tiedä miten tulevaisuudessa käy. Pelon tunne puolestaan perustuu menettämisen tunteeseen, joka ilmenee usein muutosten yhteydessä.

Wendelin (2013, 134) osoittaa kirjassaan muutosvastarinnan taustalla vaikuttavan ihmiselle ominaisen perusajatuksen siitä, että kaiken tulisi pysyä ennallaan. Ihmisen perustarpeena on siis se, että huominen toistaa samaa kaavaa kuin tämänpäiväinen. Tammi (2015) puolestaan kertoo, että muutoksissa rutiinit ovat turvallisuuden lähteinä henkilöstölle. Muutoksen eteenpäin viemistä edistää se, että työntekijällä on luottamus siitä, että uusi toimintatapa on osana perustehtäviä parempi kuin edellinen. Muutosta johdettaessa on tärkeä muistuttaa henkilöstöä myös siitä, että kaikki vanha ei katoa, vaan osa aiemmista rutiineista pysyy ennallaan. Tämä auttaa myös yksilöä sisäistämään muutoksen ja sen tarpeen.

Wendelin (2013, 135-136) jakaa muutosvastarinnan kuuteen päätyyppiin, joilla tavoin yksilö kokee muutoksen ja joka aiheuttaa yksilössä muutosvastarintaa. Näiden päätyyppien ratkaisemiseen Wendelin on koonnut keinoja, joita voidaan soveltaa joko esimiestyössä tai yksilön omassa muutosprosessissa. Muutosvastarintaa aiheuttavat tekijät ja niiden ratkaisuun käytettävät keinot on esitelty tarkemmin kuviossa numero 5.

Tiedon puute	•Viestintä muutoksen tarpeellisuudesta ja miksi muutos toteutetaan
Osaamisen puute	•Osaamisen kehittäminen ja vahvuuksien pohtiminen
Haluttomuus	•Suorityksen johtaminen ja palautteen anto
Uskalluksen puute	•Valmentava esimiestyö ja vahvuuksiin luottaminen
Uskon puute	•Esimerkin näyttäminen tai seuraaminen ja vision pohdinta
Rohkeuden puute	•Kannustaminen ja luottamuksen valaminen

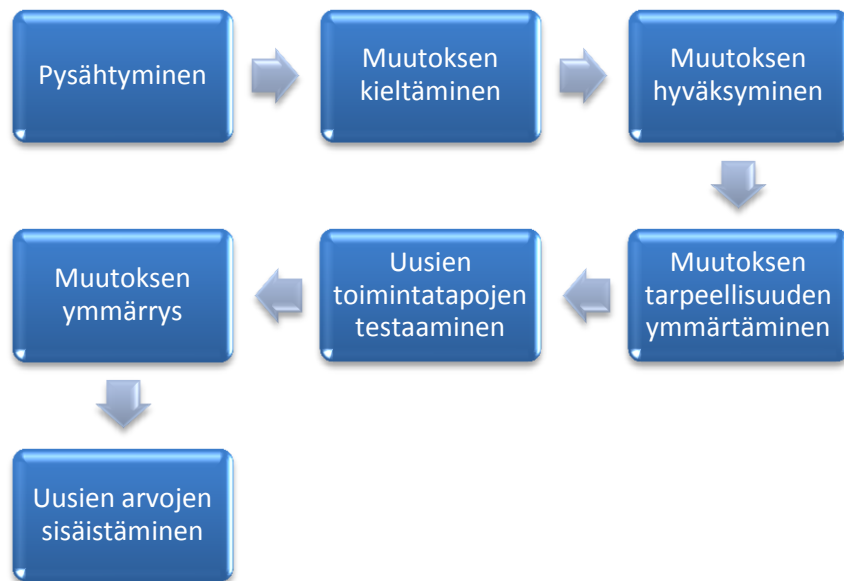
KUVIO 5. Vastarintaa aiheuttavat tekijät ja niiden ratkaisuun käytettävät keinot. (Mukaillen Wendelin 2013, 135-136).

3 YKSILO MUUTTUVASSA TYÖELÄMÄSSÄ

Yksilö on osa työyhteisöä, ja työyhteisö koostuu yksilöistä. Muutoksen kannalta yksilö nähdään keskeisessä roolissa. Erämetsä (2003, 23) toteaa, että yksilöllinen muutos on kaikkien työelämän muutosten ydin. Muuttuminen on vaikeaa ilman yksilöllistä muutosta sekä sen ymmärtämistä. Koska työyhteisö koostuu yksilöistä, on yhteisöllisen muutoksen edellytyksenä yksilön henkilökohtainen muutos.

3.1 Yksilön muutosprosessi

Yksilö käy muutosprosessin aikana läpi myös oman henkilökohtaisen muutosprosessinsa. Yksilön on siis löydettävä itseensä vaikuttavat muutoksen hyvät puolet, ennen kuin hän on valmis muuttumaan. (Pirinen 2014, 31-32.) Erämetsä (2003,98) jakaa yksilön muutoksen kolmeen vaiheeseen: vastarinta, hyväksyminen, muutoshaluisuus. Tammi (2015) puolestaan kuvaa yksilön henkilökohtaisen muutosprosessin seitsemään vaiheeseen (kuvio 6), jossa ensimmäisenä tulee pysähtyminen ja shokin omaiset tunteet. Tämän jälkeen muutos kielletään, jolloin yksilön itsearvostuskin nousee hieman. Kieltämisen jälkeen muutos kuitenkin hyväksytään pakottavana tosiasiana, jolloin myös luopuminen vanhasta alkaa. Tämän jälkeen muutoksen tarpeellisuus alkaa kuitenkin valjeta ja aletaan testata uusia tapoja toimia, jotka voivat kuitenkin aluksi aiheuttaa turhautuneisuutta. Uusien tapojen ja turhautuneisuuden tunteiden kokemisen jälkeen muutoksen ymmärrys alkaa kehittyä ja muutokselle aletaan etsiä merkitystä. Lopulta koittaa aika, jolloin uudet arvot sisäistetään ja muutoksen eteenpäin vieminen voi tehostetusti alkaa.



KUVIO 6. Yksilön muutosprosessi

Yksilön suhtautuminen muutokseen muovautuu erilaisten odotusten ja asenteiden avulla. Aiemmat kokemukset muutoksista ovat sekä Mattilan (2008, 37), Tammen (2015) että Arikosken ja Sallisen (2007, 51) mukaan tärkeässä roolissa muutostilanteissa. Aikaisemmat kokemukset voivat olla työntekijälle kuitenkin positiivisia tai negatiivisia riippuen siitä, miten aiempia muutoksia on johdettu ja viety eteenpäin (Arikoski & Sallinen 2007, 51). Muutosvastarinnan kohtaaminen auttaa yksilöä siirtymään positiivisempaan suuntaan muutoksessa (Tammi, 2015). Aiempien kokemusten lisäksi yksilön suhtautumiseen muutosta kohtaan vaikuttavat perusasenteet ja tulevaisuudenodotukset (Mattila 2008, 37).

Yksilöiden muutostahtoon ja muutosvalmiuteen liittyy epäloogista käyttäytymistä. Tämä saattaa ilmentyä haluna uudistua ja muuttaa omaa työtään, mutta muutostilanteen tullessa eteen, ei yksilö halukaan enää muuttua. Tilanne johtuu Järvisen (2011, 45) mukaan ristiriidasta yksilön motiivien ja halujen välillä. Tämä ristiriitainen tilanne voidaan kuitenkin välttää esimiestyön avulla, jonka tehtävänä on painottaa tulevan muutoksen visiointia. Tavoitteiksi luotujen houkuttelevien ja innostavien mielikuvien luominen edistää yksilöiden halukkuutta muutokseen.

Kognitiivisen teorian mukaan ihmisen tunteet, asenteet ja eri ongelmatilanteet ovat peräisin siitä, miten ajattelemme. Ihmiset reagoivat muutokseen eri tavoin. Tavan, jolla muutokseen reagoidaan, määrittää se, miten jokainen yksilönä arvioi tilanteita. Tästä voidaan päätellä, että yksilön muuttaessa ajattelutapojaan voi yksilö muuttaa myös tapaa, miten he reagoivat muuttuviin tilanteisiin. (Cameron & Green 2012, 29.)

3.2 Yksilön muutosvalmius ja sen testaaminen

Yksilö voi rakentaa muutoskyvystä itselleen henkilökohtaisen vahvuuden. Yksilön osaaminen, osaamisen kehittäminen, oman osaamisen sekä ammattitaidon markkina-arvon säilyttäminen ja kartuttaminen sekä kyky selvitä muuttuvista työtehtävistä laajentavat yksilön muutoskyvykkyyttä. Tämän lisäksi yksilö voi vaikuttaa muutoskyvykkyyteensä kehittämällä kykyään omaksua uutta ja opettelemalla vanhasta luopumista, joiden avulla uuteen siirtyminen käy nopeammin. Epävarmuuden ja pelon tunteiden hallitseminen edellyttää itsetuntemusta, tunne-elämän tasapainoisuutta ja eri elämän alueiden kunnossa pitoa, mutta edesauttaa myös yksilön muutoskyvykkyyttä. Itse rakennetulta ammatilliselta verkostolta voidaan puolestaan saada tukea muutostilanteissa. (Mattila 2008, 82-84; Pahkin & Vesanto 2013.)

Yksilön kannalta muutosvalmiutta voidaan yksinkertaisimmillaan arvioida seuraavalla kysymyksellä: Pääsenkö vai joudunko mukaan muutokseen? Tätä kysymystä pohtiessa yksilön on viisasta punnita myös omia voimavarojaan, tavoitteitaan ja haaveitaan sekä omia heikkouksia ja vahvuuksia. (Mattila 2008, 57-58.) Muutosvalmiuden testaamista varten Mattila (2008) on kehittänyt arviointityökalun, joka jakautuu kolmeen osaan: yksilön muutosvalmius, työyhteisön muutosvalmius ja muutoksen istuvuus, jota arvioidaan sekä yksilön, että työyhteisön näkökulmasta.

Tässä opinnäytetyössä yksilön muutosvalmius on merkittävässä roolissa ja tämän vuoksi yksilön muutosvalmiuden arviointityökalu käsitellään tarkemmin. Yksilön muutosvalmiutta koskeva työkalu jakaantuu kahteentoista osa-alueeseen, jotka arvioidaan pistein 1-3. Yksi piste

merkitsee kehittämiskohdetta, kaksi pistettä merkitsee, että aihe ei ole selkeää heikkous eikä vahvuus ja kolme pistettä merkitsee, että aihe on yksilön vahvuus. Oman muutosvalmiuden arviointityökalulla mitataan yksilön aiempaa kokemusta muutoksista, taipumusta sopeutua muutokseen ilman haittaa aiheuttavaa stressiä, oman työnkuvan uudistumisen tarpeiden hahmottamista, ymmärrystä muutoksen taustalla olevasta visiosta ja strategiasta, suhdetta omaan esimieheen, suhdetta työtovereihin, miten yksilö kokee työkuormansa, oman työn tavoitteita, oman kehittymisen vaikutusta kannustimiin, osaamista ja innokkuutta oppia uutta, esimiehen antamaa tukea muutoksessa sekä tiedon saatavuutta tulevista muutoksista organisaatiossa. (Mattila 2008, 28.)

Työkalun avulla saatuja tuloksia arvioidaan Mattilan (2008, 31-36) mukaan kokonaisuutena eräänlaisen kolmion mallisen kuvion avulla, jossa kolmion kärjet merkitsevät työkalun kolmea eri mittaria, jotka ovat yksilön muutosvalmius, työyhteisön muutosvalmius ja muutoksen istuvuus. Yksilön muutosvalmiudesta voidaan kuitenkin saada suuntaa antavaa informaatiota toteuttamalla arviointityökalu vain yksilön osalta.

3.3 Tunteet

Tunteet ovat yksilöllisiä kehossa ja mielessä koettuja asioita. Tunteita on erilaisia ja ihmiset kokevat tunteita eri tavalla. Tunteet vaikuttavat myös toimintaamme ja reaktioihimme erilaisissa tilanteissa. (Mielenterveystalo, 2015.)

Tunteet vaikuttavat yksilöihin myös työelämän muutostilanteissa, joissa yleisimpiä tunteita ovat pelko, viha, suru ja ilo. Edellä mainittujen tunteiden läpikäyminen helpottaa yksilön suhtautumista muutokseen ja auttaa pääsemään sinuiksi muutoksen kanssa (Arikoski & Sallinen 2007, 41). Pelko koetaan usein häpeälliseksi tunteeksi ja tämän vuoksi sitä pyritään piilottelemaan muilta. Pelon tunne on tavallisesti ensimmäinen tunne, jota muutos yksilössä herättää. (Luukkala 2011, 181.)

Muutoksesta puhuttaessa pelko on vahva ja yleinen tunne.

Kirjallisuudessa pelko muutostilanteissa liitetään myös niin kutsuttuihin pelkotiloihin. Järvinen (2011, 50-51) kertoo siitä, miksi muutos on ihmiselle niin vaikeaa. Ihminen on luotu pelkäämään tuntematonta ja tuntematon merkitsee vaaraa. Ihmisen lajikehityksen kannalta on siis ymmärrettävää, että muutostilanteet aiheuttavat ihmisessä pelkoa ja kauhua. Yleinen pelko, jota ihmiset muutostilanteissa tuntevat, ovat pelko oman työpaikan menettämisestä ja pelko siitä, ettei yksilö opi uusia käytäntöjä tai taitoja, joita muutos vaatii. Jälkimmäisen pelon tunnustaminen esimiehelle on yksilön näkökulmasta vaikeaa, mutta muutoksen edistymisen kannalta välttämätöntä. Yksilön huolenaiheisiin liittyy myös pelko saavutettujen etujen menettämisestä. Lisäksi huolta ja pelkoa muutoksessa saattaa lisätä pelko siitä, ettei omaa työtä enää arvosteta ja siitä, että oma saavutettu asema menetetään. (Järvinen 2011, 51-52; Mattila 2008, 56.)

Pelon lisäksi yksilöissä saattaa herätä negatiivisia ajatuksia ja huolia. Huolet voivat liittyä esimerkiksi omaan jaksamiseen, oppimiseen ja pärjäämiseen. Lisäksi yksilöä saattaa vaivata uskon puute muutosta kohtaan sekä esimerkiksi pelko siitä, että joustavuus työyhteisössä vähenee ja yhteistyö kärsii. (Sundvik 2006, 130.)

Pelon jälkeen herää vihan tunne, joka voi pönkittää itsetuntoa ja antaa rohkeutta. Viha on tunne, joka näkyy usein myös ulospäin. Viha antaa rohkeutta kannanottoihin ja auttaa myös järkevään muutosvastarinnan perusteluun. Pelon ja vihan tunteiden jälkeen yksilö kohtaa muutostilanteessa surun. Suru on tunne, joka koetaan niin positiivisissa kuin negatiivisissakin muutostilanteissa. Surun tunne on merkki siitä, että jokin asia muuttuu todennäköisesti pysyvästi ja uusi aika alkaa. (Luukkala 2011, 181-182.)

Muutosprosessin aikana yksilöille selkenee ajatus siitä, että muutoksen tavoitteena on parantaa toimintatapoja niin, että kaikilla olisi parempi olla. Tällöin yksilössä herää ilon tunne. Yksilö havaitsee muutoksen myönteisen tavoitteen lisäksi mahdollisuuden olla osana muutosprosessia, jolloin yksilö alkaa sitoutua muutokseen. (Luukkala 2011, 182.)



KUVIO 7. Muutoksesta johtuvien tunteiden prosessi.

Erilaiset tunteet ovat osa muutosprosessia ja niiden käsittely on tärkeää. Tunteiden käsittelylle tulee antaa aikaa, jotta alkuperäiset pelon, vihan, surun ja ilon tunteet eivät korvautu jäännöstunteilla, joita ovat masennus, ahdistus ja katkeruus. Jäännöstunteet vievät yksilöltä energiaa käsitellä muutosprosessia, jolloin myös muutoksen hyväksyminen lykkääntyy. Tämän vuoksi esimiesten tulee ymmärtää, että tunteiden käsittely vaatii aikaa ja tuleva muutos sulattelua. Esimiesten on hyvä muistaa myös se, että työntekijät kuulevat muutoksesta heitä myöhemmin, joten muutoksen käsittelyaikakin on pidempi. (Arikoski & Sallinen 2007, 42-43.)

3.4 Asenne ja käyttäytyminen

Pirinen (2014, 69-70) kertoo, että muutosjohtaminen on osittain myös asenteiden muokkaamista. Jotta yksilötasolla saataisiin toteutettua muutos, on ensin saatava muutettua yksilön asenteita. Asenne käsitteenä tarkoittaa positiivisia tai negatiivisia tunteita, ajatuksia ja uskomuksia, jotka vaikuttavat ihmisen käyttäytymiseen (Yrittäjyyskasvatus, 2012). Asenteet muodostuvat ihmiselle lapsesta alkaen, joka tarkoittaa sitä, että asenteiden muokkaaminen on vaikeaa. Asenteita voi kuitenkin muuttaa, mutta sen onnistuminen on ihmisestä itsestään kiinni (Järvinen, 2014).

Työelämässä arvostuksen tunteen kokemisella voidaan vaikuttaa asenteisiin. Yksilöiden osallistaminen muutokseen nostaa heidän arvostuksen tunnettaan ja vaikuttaa tällä tavoin myös positiivisesti heidän asenteeseensa muutosta kohtaan, jolloin muutoksen eteenpäin vieminen helpottuu.

Asenne ja etenkin negatiivinen asenne voi tarttua. Negatiivisella asenteella on myös huono vaikutus itse työntekoon. Tämän takia jokaisen tulisi tunnistaa omat asenteensa ja erottaa toisten asenteet omista. Muutostilanteissa tämä on erityisen tärkeää, jotta negatiivinen asenne ei valtaa koko työyhteisöä ja estä muutoksen etenemistä. (Järvinen, 2014.)

Ahola (2013) kuvaa muutoksessa vallitsevan neljää eri käyttäytymistyyppiä, jotka kumpuavat yksilön omasta asenteesta. Käyttäytymistyyppien ulottuvuudet ovat aktiivinen, passiivinen, myönteinen ja kielteinen. Kielteisen ja passiivisen asenteen omaava henkilö käyttäytyy passiivisesti, kielteisesti ja itsesyytöksisesti. Tällaista asennetta on vaikea lähteä muuttamaan tai edes kehittämään ja tärkeintä onkin selvittää, onko hänellä yhteneviä näkemyksiä siitä, mitä muutoksella tavoitellaan. Aktiivisen mutta kielteisen asenteen omaava henkilö on vastustava ja taantuva. Tällaista asennetta voi kehittää esimerkiksi kehumalla aktiivisuutta ja johdattelemalla myönteisempään ajatteluun. Myönteiselle, mutta passiiviselle asenteelle ominaista puolestaan on se, että osallistuminen on minimaalista mutta henkilö on kuitenkin sopeutuva. Tällaista asennetta on helpompi johdatella parempaan, sillä sopeutuvuutta on helppo kehua ja osallistumista helppo kannustaa. Neljäs käyttäytymistyyppi on asenteeltaan myönteinen ja aktiivinen, jolloin käyttäytyminenkin on uudistuvaa, rakentavaa ja kasvavaa.

3.5 Yksilö osana ryhmää

Aiemmin tässä työssä on kerrottu siitä, miten esimies johtaa muutosta kokonaisuutena, yksilöä muutoksessa sekä sitä, miten yksilö suhtautuu muutokseen. Kokonaisuuden kannalta katsottuna esimies johtaa kuitenkin koko työryhmää muutoksessa ja yksilö on osa sitä. Ryhmä ja yksilö kokevat muutokset eri tavoin ja yksilön käytökseen vaikuttavat esimerkiksi ryhmän yleiset normit sekä eri ryhmien väliset käytöstavat (Cameron & Green 2012, 11). Honkanen puolestaan (2006, 245) toteaa, että yksilö vaikuttaa koko organisaatioon monimuotoisemmin, kuin arjessa ymmärretään ja muistetaan ajatella.

Työyhteisön ilmapiiri vaikuttaa siihen, miten muutokseen suhtaudutaan työyhteisössä ja miten muutoksia saadaan työyhteisössä eteenpäin.

Ilmapiiriä enemmän ryhmän muutoskyvykkyyteen vaikuttaa kuitenkin organisaatiokulttuuri. Organisaatiokulttuureja on erilaisia ja niiden muutoskyvykkyyttä voidaan jaotella. Yksinkertaisimmillaan organisaatiokulttuuri on muutokselle joko vastus tai voima.

Organisaatiokulttuuri puolestaan syntyy muun muassa ryhmässä syntyneistä normeista, arvoista, pelisäännöistä, ilmapiiristä sekä ryhmän perusfilosofiasta (Sopanen, 2015). (Mattila 2008, 17-21.)

Esimiestyö ajatellaan usein työyhteisön johtamisena, jolloin yksilö on osa ryhmää. Kuten aiemmin kerrottiin, Honkanen (2006, 245) toteaa, että yksilöiden vaikutusta yrityksen toimintaan ei aina muisteta ja osata ajatella. Yksilöt kokevat muutoksen eri tavoin ja tämän hyödyntäminen muutoksen läpiviennissä ja esimiestyössä voisi muutoksen kannalta olla hyödyllistä ja tulevaisuudessa jopa nouseva trendi.

Tämän opinnäytetyön kannalta yksilön ja ryhmävaikutuksen huomioiminen on olennaista esimerkiksi tutkimustulosten ja tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin kannalta. Tämän opinnäytetyön kokonaisuuden ymmärtämisen kannalta on myös tärkeää tuoda esille se, että yksilöiden käytös ei ole yksiselitteistä, kun yksilöä ympäröi ryhmä.

4 TUTKIMUS: YKSILÖIDEN MUUTOSVALMIUS JA TOIVEET ESIMIESTYÖLLE MUUTOKSESSA

Tutkimuksen empiirinen osio koostuu tämän opinnäytetyön tutkimusprosessin tarkemmasta kuvauksesta, tutkimustulosten käsittelystä, tutkimustulosten tulkinnasta, johtopäätöksistä sekä kehitysehdotuksista ja tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista.

4.1 Empiirisen tutkimuksen taustaa

Tässä tutkimuksessa kohderyhmänä ovat yksilöt. Yksilöt, joita tässä tutkimuksessa tutkitaan, ovat toimeksiantajayrityksessä työskenteleviä tuoteryhmävastaavia. Tutkimus on rajattu koskemaan tuoteryhmävastaavia, jotka eivät vakituisesti työskentele kassavastaavana. Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa yksilön muutosvalmiutta ja löytää keino, jolla tutkimustuloksia voidaan koota tueksi esimiestyössä. Tarkemmat rajaukset, tavoitteet ja tutkimuskysymykset löytyvät johdannosta luvusta 1.2 Tutkimuksen tavoitteet, rajaukset ja tutkimuskysymykset.

Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena, eli laadullisena tutkimuksena. Aineistonhankinta suoritetaan teemahaastatteluin sekä eläytymismenetelmää apuna käyttäen. Tarkempi kuvaus aineistonhankintamenetelmistä löytyy luvusta 1.3 Tutkimusmenetelmät.

Teemahaastattelun kysymysrunko (katso liite 1) on luotu teoriaa apuna käyttäen. Etenkin yksilön kokemuksia työelämän muutoksista käsittelevästä luvusta on sovellettu teemoja ja kysymyksiä haastattelua varten. Lisäksi teemojen ja kysymysten kokoamisessa on käytetty apuna Mattilan (2008, 27-36) muutosvalmiuden testaamiseen hyödynnettävää arviointityökalua, jossa yhtenä kolmesta näkökulmasta on yksilön muutosvalmius. Mattilan luomasta arviointityökalusta on johdettu kysymysaiheita ja teemoja tämän tutkimuksen teemahaastatteluihin. Tarkempi kuvaus tästä työkalusta löytyy luvusta 3.2 Yksilön muutosvalmius ja sen testaaminen.

4.2 Tutkimusprosessin eteneminen

Tässä luvussa esitellään tutkimusprosessin etenemistä teoriasta empiiriseen osioon ja tätä kautta tutkimusmateriaalin tuloksiin ja johtopäätöksiin. Opinnäytetyön toteutetaan toimeksiantona ja aihe opinnäytetyölle valikoitui syksyllä 2014. Tämän jälkeen aloitettiin pohdinta siitä, mitä aiheita teoriaosuudessa on tarpeellista käsitellä. Teorian viitekehyyksi valittiin muutosjohtaminen ja esimiestyö sekä yksilö muutoksessa. Teoriaosuuden kirjoittaminen aloitettiin syksyn 2014 aikana ja jatkettiin keväällä 2015.

Pää tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastatteluja, joita toteutettiin yhteensä yksitoista. Haastattelujen määrä on melko suuri ja tätä selittää se, että haastattelun aihe on laaja sekä henkilökohtainen. Useamman näkökulman hankkiminen luo lisää ymmärrystä yksilön muutosvalmiudesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Haastattelujen lisäksi syvyyttä aiheeseen pyrittiin saamaan eläytymismenetelmän avulla, joihin vastauksia saatiin kolme.

Tutkimuksen kohderyhmän tavoittelu aloitettiin toimeksiantajayrityksen aluepäälliköiden kautta, sillä tutkimukseen haluttiin saada vaikutteita yrityksen koko toiminta-alueelta. Yrityksen puolelta tuleva opinnäytetyön yhteyshenkilö toimii yrityksessä aluepäällikkönä, joten tutkimuksen eteenpäin vieminen oli luonnollisinta hänen avullaan. Kyseinen aluepäällikkö jakoi sähköpostilla tiedotteen opinnäytetyöstä, jonka liitteenä oli tutkijan laatima saate tutkimuksesta. Tämän jälkeen tutkija kontaktoi puhelimitse aluepäälliköitä ja kartoitti heidän alueidensa tuoteryhmävastaavien kiinnostusta tutkimusta kohtaan. Aluepäälliköiden kontaktoinnin jälkeen sovittiin haastatteluajoja niin aluepäälliköiden, lähiesimiesten kuin itse tuoteryhmävastaavienkin kanssa.

Haastattelut aloitettiin tutkijan ja aiheen esittelyllä, jolloin hän kertoi itsestään, tämän opinnäytetyön aiheesta ja siitä, ettei haastattelussa keskitytä tiettyyn muutokseen, vaan keskustellaan muutoksesta yleisellä tasolla. Tämän jälkeen tutkija kertoi toteuttavansa haastattelun

anonyymisti niin, ettei haastateltavan tietoja ilmene itse opinnäytetyössä tai sen aikana koottavissa dokumenteissa. Tämän jälkeen tutkija pyysi lupaa nauhoittaa haastattelun, johon kaikki haastateltavat vastasivat myöntävästi. Nauhoitukset tehtiin tutkimusmateriaalin käsittelyn helpottamiseksi ja selkeyttämiseksi. Lainausten tekemiseen pyydettiin lupa haastateltavilta ja heille annettiin mahdollisuus tarkastaa heidän haastatteluistaan tehdyt lainaukset ennen opinnäytetyön julkaisemista. Kaikki haastateltavat antoivat suostumuksensa lainausten tekemiseen ja kolme haastateltavista halusi nähdä heidän haastatteluistaan tehdyt lainaukset ennen julkaisua. Tämän jälkeen aloitettiin haastattelut niin, että haastateltavat kertoivat ensin ikänsä ja työuransa pituuden tuoteryhmävastaavana, minkä jälkeen haastatteluissa edettiin ennalta asetettujen teemojen mukaisessa järjestyksessä. Haastattelutilanteet olivat rauhallisia, ilmapiiriltään avoimia ja yksityisiä.

Haastattelut toteutettiin kolmen viikon aikajänteellä. Jokainen haastattelu nauhoitettiin ja aineisto litteroitiin analyysiä varten. Litterointi tarkoittaa puheen saattamista kirjalliseksi aineistoksi (Manninen, Rissanen, Ruohonen 2015). Tässä tutkimuksessa litterointi tapahtui yleiskielisesti, joka tarkoittaa, että esimerkiksi murre sanoja, äännähdyksiä ja hiljaisuuksia ei litteroitu (Manninen, Rissanen, Ruohonen 2015).

Litteroinnin jälkeen aineistoista luotiin omat tiedostot teemoittain, joista löytyi jokaisen haastateltavan vastaukset. Tällä keinolla selkeytetään tutkijan työtä analyysivaiheessa. Haastateltavat erotettiin teemoittaisissa tiedostoissa värikoodein, jotta tutkija voisi tehdä tutkimusmateriaalia käsiteltäessä viittaukset suoraan oikeisiin henkilöihin.

Tiedostoasettelun jälkeen aloitettiin seuraavasta luvusta löytyvä tutkimustulosten käsittely, jossa tutkimusmateriaalin tuloksia käsitellään teemoittain ja joihin lisätään näkökulmia eläytymismenetelmien tarinoista. Haastatteluista tehdään tuloksia käsiteltäessä suoria lainauksia haastatteluiden konkretisoimiseksi.

Eläytymismenetelmän avulla hankittujen tarinoiden jälkikäsitteily, eli puhtaaksi kirjoittaminen ei ole tarpeellista, sillä kaikki tarinat saapuivat puhtaaksi kirjoitettuna sähköpostin välityksellä.

4.3 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa käsitellään teemahaastatteluja teemoittain sekä lisätään näkökulmia yksilön muutosvalmiudesta eläytymismenetelmän avulla hankituista tarinoista. Tutkimuksessa suoritettiin yhteensä 11 haastattelua ja eläytymismenetelmän tarinoita kerättiin kolme. Haastateltavien sukupuolijakauma vastaa täysin tutkimukseen valikoituneen ketjun tuoteryhmävastaavien sukupuolijakaumaa. Haastateltavien ikäjakauma on laaja, sillä he ovat iältään 26–58 -vuotiaita. Kokemusvuosien jakaumakin on laaja, sillä se vaihtelee alle vuoden ja 35 vuoden kokemuksen välillä. Kokemusvuodet eivät kaikki ole kyseisen yrityksen palveluksessa suoritettuja, mutta koskevat kuitenkin tuoteryhmävastuullista työtä. Eläytymismenetelmällä kerättyjen tarinoiden kirjoittajat ovat iältään 34–44 -vuotiaita ja kokemusvuosia heillä on takanaan 5-17 vuotta.

Jotta haastateltavien anonymiteetti säilyisi, ei tutkimuksen alkutiedoissa esitellä haastateltavien tarkkoja tietoja. Anonymiteetin säilymisessä halutaan olla erityisen tarkkoja, sillä tutkimuksen aihe on haastateltaville hyvin henkilökohtainen. Tästä syystä lainauksia ei haluta yksilöidä esimerkiksi tyylillä ”Haastateltava A”, vaan analyysissä lähdeviitteet tehdään sukupuolen ja iän mukaan. Viitteessä käytetään ikää siksi, että sen voidaan todeta vaikuttavan tutkimuksessa tuoteryhmävastaavien kokemuksiin enemmän, kuin esimerkiksi kokemusvuosien.

Teema 1: Muutokset työelämässä

Ensimmäisessä teemassa tuoteryhmävastaavat johdateltiin aiheeseen kartoittamalla sitä, millaisia muutoksia he ovat kohdanneet työelämänsä aikana. Lisäksi he kertoivat siitä, millaisia kokemuksia ovat saaneet näistä muutoksista ja miten aiemmat työelämän muutokset ovat vaikuttaneet heidän asenteeseensa muutoksia kohtaan.

Suurimmiksi muutoksiksi haastatteluissa nousivat selkeästi erilaiset järjestelmämuutokset sekä tilausten sähköistyminen. Tämä on vaikuttanut tuoteryhmävastaavien työskentelyyn merkittävästi ja tästä syystä sen voidaan todeta olevan merkittävä muutos.

Sillon kun mä olen tullut tänne töihin, ni kaikki tilaukset tehtiin erilailla, siis käsin tehtiin kaikki. (Nainen 57v, 2015)

No tota, kyllähän tietysti toi sähkönen tilaaminen. Niinku alun alkaen on ollu vaan tilauskirja, et kaikki käytiin läpi, kaikki tuotteet sinne kirjalle ja sitte viel soitettiin puhelimella. Et kylhän sen oli hidasta touhuu. (Mies 40v, 2015)

Järjestelmien muutokset ja etenkin sähköistyminen ovat olleet työntekijöille positiivisia kokemuksia ja kaikki nämä asiat maininneet henkilöt ovat kokeneet uusien järjestelmien helpottaneen heidän työtään, vaikka uuden opettelua on ollut paljon.

Ihan kaikki on muuttunu. Toi, et tilaukset on menny sähköseks, ni se on niinku helpotus. (Nainen 52 v, 2015)

Vaikka muutokset ovat olleet positiivisia, koettiin uusiutumisen olevan toisinaan kuitenkin hieman liian nopeatempoista. Tästä johtuen koettiin, että jotkin asiat saattavat jäädä keskeneräisiksi, jolloin ne aiheuttavat turhaa hämmennystä työntekijöille.

Kokemukset on ollu ihan positiivisia et en muista et olis niin hirveesti ollu mitään negatiivisia sellasia, et tää ei toimi. Mut sanotaanko, et mennään vähän liian kovalla vauhdilla, et vähän vois mennä rauhallisemmin. (Nainen 46 v, 2015)

No joskus sitte taas muutetaan joku tietty asia liian aikasin, et huomataan, et aika paljon olis sit vielä sitä hieromista. Että vois niinku antaa pikkasen enemmän aikaa sille. (Mies 40v, 2015)

Tilausjärjestelmien sähköistyminen ja tilausjärjestelmien vaihdokset nousivat suuriksi muutoksiksi etenkin kauemmin alalla työskennelleillä. Nuoremmilla henkilöillä esille nousi tilausjärjestelmien vaihdosten lisäksi myös oma urakehitys.

Tottakai niinku aseman muutokset tietysti kans tekee, et tulee monta haastetta lisää työntekoon. Nehän on aina isoja muutoksia. (Nainen 29v, 2015)

Et mähän oon aikasemmin ollu myyjä, niin sit ku pääsin sitte tuoteryhmävastaavaks siitä, ni se oli kyl iso muutos. Et tuli totta kai paljon vastuuta lisää ja sitte itseluottamus kasvo. (Nainen 32v, 2015)

Muutoksista keskusteltaessa esille nousivat myös muutokset kilpailutilanteessa ja yritysrakenteessa, valuutan vaihdos, asiakkaiden vaatavuustason kasvu, valikoimien laajentuminen ja esimerkiksi työntekijöiden työuran aikana tapahtuneet kauppaketjujen vaihdot.

Asenteesta keskusteltaessa ilmeni, että asennoitumista muutosta kohtaan pystyy kehittämään itse. Asenne muutoksia kohtaan oli lähes kautta linjan positiivinen. Mikäli näin ei ollut, oli haastateltavalla kuitenkin ajatus siitä, että loppujen lopuksi muutos on hyvä asia, vaikka se aluksi tuntuisikin vaikealta. Myös sopeutuminen ja mahdollisuuksien antaminen muutoksille nousivat esille sekä haastatteluissa, että yhdessä tarinoista.

Tota, mä oon aina niinku pyrkiny siihen, että se niinku, et muutoksilla pyritään parempaan ja en tuomitse sitä. Et ku sen oppii ja näkee miten se toimii, ni en kyllä yleensä kritisoi niitä mitenkään, koska aina mennää kuitenkin eteenpäin, (Nainen, 37 v, 2015)

Olen ollut muutosvastainen, mutta olen ehkä hellentänyt sitä joissain asioissa ja sitten tietyissä asioissa olen vielä vähän muutosvastainen. Kokemus on varmaan auttanut tässä. (Nainen 57 v, 2015)

No olihan se tietysti alussa vähän että... Kyl mä oon niinku sopeutunu siihen, kun on pakko ollu, että sillälailla mennyt siihen. (Nainen 52 v, 2015)

No, on aina hetkiä, kun miettii, et apua ei tästä tuu niinku mitään. Mut sit vaan pitää miettii näin, et se on vaan pakko pystyä. Et se on niinku, et ei kaikki muutokset oo huonoja juttuja. Pitää vaan luottaa ja antaa mahdollisuuksia niille. (Nainen 32 v, 2015.)

Olen usein vähän muutosvastainen tyyppi, varsinkin jos asiat ovat toimineet vanhaankin malliin hyvin. Mutta jonkin aikaa sulateltuani ja mietittyäni asioita hyväksyn kyllä ne ja homma alkaa sujumaan. (Nainen 44 v, 2015)

Haastatteluissa nousivat esille myös epävarmuus ja siihen liittyvät tekijät. Epävarmuus liittyi kaikissa keskusteluissa työntekijöiden henkilökohtaiseen asemaan tai osaamiseen. Eräs haastatelluista kertoi, olevansa hieman epävarma osaamisensa riittävydestä. Epävarmuutta tai ainakin ajattelua herättivät myös oma asema organisaatiossa sekä työpaikkojen vaihdokset. Eräs haastateltavista kertoi pohtineensa sitä, mikä hänen asemansa tulevaisuudessa tulee olemaan. Häntä on mietityttänyt esimerkiksi se, miten yrityksessä tehtäviä jaetaan työntekijöiden kesken.

Et kattoo ko ne sitä, et on ikää, et ajaako nuoremmat edelle. Tätä olen nyt alkanu miettiä, et ajaako nuorempi ohi, vai katotaanko sitä, kuin kauan on talos ollu. (Nainen 47 v, 2015)

Toinen haastateltavista kertoi hieman jännittäneensä työpaikan vaihtoa, etenkin kun edellisessä työpaikassa työkaverit olivat olleet mukavia ja yhteistyö oli sujunut hyvin.

Sillon ku mä hain tänne, ni silloin oli kyl vähä et mitenhän siellä, et ehkä just jotain semmosta, et mitenhän sitte niinku viihtyy siinä uudessa ympäristössä. Se on ehkä niinku se isoin epävarmuus. (Nainen 26 v, 2015)

Teema 2: Muutosvalmius

Tässä teemassa tavoitteena oli kartoittaa tuoteryhmävastaavien muutosvalmiutta. Haastatteluissa kysyttiin yleistä asennetta muutosta kohtaan, millaisia tunteita tai ajatuksia muutos yksilöissä herättää ja miten he kokevat selviytyvänsä muuttuvista ja uudenlaisista tilanteista.

Haastateltavilta kysyttiin, joutuvatko vai pääsevätkö he mukaan muutokseen. Vain yksi haastateltavista koki useimmiten joutuvansa muutokseen. Kaksi haastateltavista epäröi vastausta hieman, mutta kertoivat kuitenkin pääsääntöisesti pääsevänsä muutokseen. Yksi haastateltavista kertoi perusasenteensa muuttuneen vuosien aikana.

Perusasenteesta keskusteltaessa nousi esille myös muutoksen perimmäinen tarkoitus, eli arjen työn helpottumien.

Ennemmin pääsen. Se olis niinku pakkopullaa mulle, jos ajattelis, et joutuis mukaan. (Nainen 41 v, 2015)

Sanotaanko, että ennen se oli joutumista, mut kyllä se nyt on jo pääsemistä, että kyllä sitä asenteet muuttuu ja mennään eteenpäin (Nainen 57 v, 2015)

Kyl mä näen sen pääsemisenä, koska se tarkotushan on helpottaa sitä työtä. (Mies 40 v, 2015)

Muutoksen herättämistä tunteista ja ajatuksista kysyttäessä haastateltavat kertoivat ajatuksiaan ja mielipiteitään muutokseen liittyen. Tunteista puhuminen varsinaisessa merkityksessä ei vaikuttanut olevan haastateltaville mieluista. Tämän vuoksi kysymys oli asetettu niin, ettei haastateltavien tarvitse puhua tunteistaan, elleivät itse halua.

Haastateltavista viisi kertoi, että muutos saattaa aluksi aiheuttaa epäluuloa ja epävarmuutta, mutta tietävän sen olevan kuitenkin lopulta hyväksi kaikille. Lisäksi haastatteluista nousi esille se, että monet haastateltavista olivat sitä mieltä, että kokeilemalla selviää, miten muutos istuu työyhteisöön.

Tulee se ensireaktio, et apua, et taas uutta, et just on oppinu niinku sen edellisen. Mut sitten taas niinku, et ottaa sen asenteen, että se on varmasti niinku positiivinen asia, ni pääsee eteenpäin. (Nainen 37 v, 2015)

Ainahan sitä ajattelee, et onkohan se iso ja joutuuks ite hirveesti muuttaa jotain omas työssään ja vähän pelkää, mut ottaa kuitenkin avoimin mielin vastaan. (Nainen 41 v, 2015)

Se on ihan fine, jos sitä kokeillaan niin että, ei niin että joku herra päättää jossain Helsingissä, et tämä on parempi. Et jos se muutos ei toimikaan täällä, ni sul on mahdollisuus palata takasin. (Nainen 47 v, 2015)

Ite ainaki ajattelen niin, et ei kehity, ellei kokeile. (Nainen 29 v, 2015)

Kaikki haastateltavat kokivat selviytyvänsä uudennlaisista ja muuttuvista tilanteista melko hyvin. Osa haastateltavista kertoi tarvitsevänsä aikaa harjoitella ja toistaa muuttuneita asioita, jotta ne opitaan.

Joo, siis itse asiassa mä mun mielestä opin aika äkkiä. Mut se, et mun pitää päästä niinku ite tekemään se asia (Nainen 37 v, 2015)

Esille nousi myös se, että asenne vaikuttaa uuden omaksumiseen. Uusien asioiden oppimista nopeuttaa esimerkiksi avoin asenne ja yleinen halu oppia uutta. Lisäksi vastaajista kolme kertoi, että oppiminen ja muuttuvissa tilanteissa pärjääminen on myös aiheesta riippuvainen.

Mm, no oikeestaan ihan jees, et just ku saattaa olla sellanen ensireaktio, et apua, mut sit ku vähän antaa sen asian olla ja miettii seuraavana päivänä uudelleen, ni se voi olla et se onkin valosampi (Nainen 32 v, 2015)

Välillä ehkä vähän kauemmin on kestäny, et pääsee siihen asiaan niin sinuiksi, et se menee kun vettä vaan. (Nainen 46 v, 2015)

Teema 3: Oma työ nyt ja tulevaisuudessa

Kolmannessa teemassa perehdyttiin tuoteryhmävastaavien kokemuksiin heidän työstään, työn kuormittavuuteen, osaamiseen sekä siihen, näkevätkö he työssään uusiutumistarpeita ja millaisena he näkevät työnsä tulevaisuudessa. Työn kuormittavuudesta puhuttiin sekä henkiselä, että fyysisellä tasolla. Fyysisen jaksamisen pohtiminen oli haastateltaville luonnollisesti helpompaa, kuin henkisestä kuormittavuudesta keskusteleminen. Työn kuormittavuudesta keskusteltaessa näkemykset jakautuivat enemmän, kuin muissa haastattelun aiheissa. Osa haastateltavista koki työnsä raskaana, osa koki sen hyvänä ja yksi haastateltavista koki selviytyvänsä jopa paremmin pienen paineen alla.

Työ on sopivaa. Se, että haasteita on niinku ihan hirveesti ja se että joka päivä tulee jotain uutta ja vaik on toisinaan stressaavaakin, mut ei se haittaa. Toisaalta toimii itekin tehokkaammin, ku on pikku paine päällä. (Nainen 29 v, 2015)

Tällä hetkellä ollaan just siinä, ainakin tää talvikaus meillä sillee, et mulla on ollu aika tiukassa toi, et se on minuuttiaikataulu ollu. Että siinä jos jotain ylimäärästä sattuu, niin siinä sitte ja vähän pipariks menee (Mies 40 v, 2015)

Onhan tää siis, on raskasta, siis tälle henkisesti ja fyysisesti. Kumminki koko ajan takaraivos painaa, et nyt pitäis keretä tekeen se, tää ja toi. Sit jos vähänkin tulee jotain, et kaikki ei mee niin, ku olit suunnitellu, niin sit se päivä on niinku suurin piirtein pilalla. (Nainen 52 v, 2015)

Yksi haastateltavista kertoi myös tehotavoitteiden asettavan hänelle sekä henkisiä, että fyysisiä haasteita. Etenkin työn huolellisesti suorittaminen on hänen mielestään vaikeaa määritetyillä tehotavoitteilla ja asiakkaan huomioiminen jää liian vähäiseksi kiireen ollessa jatkuva.

Ne tehovaateet mitkä tällä hetkellä on, ne on niin kovat, et koen sekä henkisesti, että fyysisesti, että työ on äärettömän raskasta. Koko ajan jatkuva kiire, juokse sinne, tänne ja tonne, seurustele asiakkaan kanssa, Ei sitä huomioida ollenkaan ja näillä tehovaateilla sä et ehdi tekemään mitään kunnolla. (Nainen 47 v, 2015)

Eräs haastateltavista kertoi kokemuksistaan siitä, kun työn kuormitus on liikaa. Tällöin työt pyörivät ajatuksissa niin kotona kuin lomilla, jolloin työstä irti päästäminen on lähes mahdotonta.

Sillon kun mä olin täs yksin, ni se oli kyl oikeesti niinku tosi rankkaa, et sillon mä itekin tiesin, et se oli niinku vähä liikaa. Aina joutu olee niinku sillee, et ei oikein pystyny päästää irti siitä, et mitenhän siel nyt sitte kaikki pärjää ja toimii. Et nyt mun mielestä on tosi hyvä, et on saatu jaettua sitä kuormaa ja ei oo enää niinku semmosta liian kuormittavaa, ei fyysisesti eikä henkisesti. (Nainen 26 v, 2015)

Työn kuormittavuudesta keskusteltaessa eräs haastateltavista nosti esille esimiehen merkityksen kuormittavuuden kokemisessa. Osaava ja luotettava esimies auttaa jaksamaan arjessa. Kyseinen henkilö kertoi myös siitä, että työyhteisön ilmapiirilläkin on oma vaikutuksensa siihen, miten töissä jaksetaan sekä henkisesti, että fyysisesti.

No tota, mulla on aika sellanen stabiili olo tällä hetkellä, et mun mielestä mä pystyn hoitamaan tän työn, mikä mulla on. Mun täytyy kehua kyllä pomoa. Mulla on hyvä pomo, meillä on hirveen hyvä ilmapiiri ja vastuuntuntonen esimies, joka hoitaa asiat hyvin. Se helpottaa paljon ja on kokemusta huonommastakin. Sen jälkeen tietää, että kun on hyvä pomo, niin asiat hoituu. (Nainen 57 v, 2015)

Osaamisesta keskusteltaessa lähes kaikki haastateltavat kokivat, että heillä on osaamista riittävästi. Osaamisesta puhuttaessa korostettiin sitä, että apua pitää ja saa kysyä ja, että se helpottaa omaa epävarmuutta omasta osaamisesta. Lisäksi esille nousi vahvasti myös se, että aina voi oppia lisää ja kehittyä.

Sitä uutta oppii joka päivä, niin asiakkaitten kun muitten työntekijöittenkin kautta, mutta se, et pärjään kyl multa vaadittavissa tehtävissäkin, et se ei oo ongelma. Ja se, et tässä on kuitenkin kaikki innokkaita neuvomaan ja esimieheni sitten taas hyvinkin auttavainen. (Nainen 29 v, 2015)

Joo siis tota, mun mielestä tässäkin on aina kehitettävää. Mut mun mielestä näissä, just näissä uusien tilausjärjestelmien sisäistämisessä, ni on onnistuttu hyvin ja on saatu nää systeemit toimimaan ja mun mielestä nyt on niinku hyvässä tilanteessa tää osaaminen, (Nainen 26 v, 2015)

Kyl mä joo siis ihan jees selviin, et taas ku jos mä en osaa jotain tehdä, ni mä osaan hakee muualta jeesiä. (Nainen 32v, 2015)

Osaamisesta keskusteltaessa kaksi haastateltavista mainitsi myös tuotetietouden. Nykyisin tuotevalikoimat ovat laajat, trendit vaihtelevat ja uutuuksia tulee nopeaan tahtiin. Myös asiakkaat ovat kiinnostuneita uutuuksista ja haluavat usein kuulla niistä lisää. Tällöin työntekijän tuotetietoudesta on hyötyä.

Enemmän ku tulee uutuuksia, ni pitäis tietää kaikki ja täytyy ite hankkia tietoa jos halua. (Nainen 41 v, 2015)

Jos tulee lehtiä, ni totta kai mä luen kaikki ja jos tulee jotain buumeja, niinku nyt on avocado ja lehtikaali, ni et tiedän mist puhutaan ja et täytyyhän niit seurata. (Nainen 47 v, 2015)

Halukkuus oppia uutta oli kaikilla haastateltavilla hyvällä tasolla. Osa haastateltavista kertoi olevansa hyvinkin innokkaita uuden oppimiselle. Osa taas tiedosti halukkuuden oppia uutta auttavan selviytymään myös arjen työstä paremmin.

Jos mä jossain vaan nään jonkun paperin, ni heti oon kopioimassa sitä, et hei mä haluan lukea ja oppia mikä se on. (Nainen 46 v, 2015)

Kyl mä haluan oppii uutta. Muuten se on sitä, et jää junnaan paikoilleen. Mä koen sen, et yrittää sit hakee vaikke ite tietoo jostain ja saa intoa lisää. (Nainen 41 v, 2015)

Joo, totta kai. Ei siit tuu mitään jos on koko ajan, et en mä haluu tätä. (Nainen 52 v, 2015)

Pitkän työuran tehneet kertoivat olevansa halukkaita oppimaan uutta, mutta sen ei koettu olevan enää niin helppoa tai tarpeellista.

Haluan aina oppia uutta ja uutta, joskus tuntuu että joutuu tahkoamaan asioita monta kertaa. En tiedä olisiko iällä jotakin tekemistä asian kanssa. (Nainen 58 v, 2015)

Olen halukas joo. Mä olin kymmenen vuotta sitten esimiesvalmennuksessa, et mun mielestä se oli, et mä olin silloin vähän alle viiskymmentä ja mun mielestä se oli aivan mielettömän hienoo siinä vaiheessa, et sieltä sai paljon tietoo. Nyt mä en enää tartte uutta, kun olen jo kohta laskeutumassa ehkä eläkkeelle. (Nainen 57 v, 2015)

Työn uusiutumistarpeen pohtiminen oli haastateltaville melko hankalaa ja vastausten teemat vaihtelivat laajasti. Kehityskohteiksi tai kehityksen alla oleviksi kohteiksi nousivat esimerkiksi hinnoittelu, tehokkaampi kuorman purku, työtehtävät, aika ja ajan lisätarve sekä miehitysmäärä.

Emmä nyt tiää, kyl tää menee. Aamut on tosi tiukkoja, ku meit on nii vähän ja siin pitää tilaukset tehdä, et siihen nyt vois jotain tehdä, mut ku ei oo ihmisiä, ni ei oo. (Nainen 52 v, 2015)

Ei tarvi tehdä aina samalla tavalla, et jotain voi muuttaa, et jos joku antaa mulle vinkin, ni kokeillaan vaan, kokeillaan. Ja jos se toimii, niin ei mitään ja jos mä hyödynnän siinä itseäni, mun omaa kuntoa ja jaksamista, ni totta kai mä otan vinkit vastaan, jos se helpottaa jossain muodossa sitä mun systeemiä. (Nainen 46 v, 2015)

Kaikilla haastateltavilla ei ollut mielessä suoraan kehitettävää tai uudistettavaa omassa työssään. Kaikki heistä olivat kuitenkin yksimielisiä siitä, että uusiutumista tapahtuu. Etenkin menneisyyteen vertaamalla haastateltavat huomasivat uusiutumisen määrän ja olivat sitä mieltä, että uusiutuminen tulee jatkumaan myös tulevaisuudessa.

On niinku kehittyny koko aika, et kyl mä uskon, et kehitty vieläkin tästä. Et se on sit niinku paha sanoo, et kuin paljon ja mihin suuntaan, mut kyl mä uskon, et tää tästä niinku koko ajan jotenkin muuttuu, et ei varmasti jää tähän kohtaan. (Nainen 26 v, 2015)

Aina on jotain uutta, en osaa sanoa tarkkaan, mut aina tulee jotain uutta ja koko ajan tarvii uusiutua ja täytyy ammentaa sitä uutta asiaa. (Nainen 57 v, 2015)

Haastateltavilta kysyttiin myös sitä, millaisena he näkevät työnsä tulevaisuudessa esimerkiksi kahden vuoden kuluttua. Vastaukset vaihtelivat paljon. Suuri osa haastateltavista koki, ettei työhön ole juuri tulossa muutoksia ja sen koettiin pysyvän melko samanlaisena kuin se on nyt. Muutama vastaajista puolestaan tiedosti, että isojakin muutoksia voi olla tulossa.

Et kyl mä luulen, et jatkuu aika samalla tavalla. En usko, että sen ihmeellisempiä tulee sitten. Ainakaan näillä tietämillä. Koskaan ei tietysti voi tietää mistä sitä ittersä löytää, mutta todennäkösesti. (Nainen 29 v, 2015)

Kyl mä uskon, että mä täällä olen vielä kahden vuoden kuluttua. Ehkä mä teen enemmän hommia tuolla niin sanotuissa lämpösissä tiloissa. Odotan, että jonkin verran on tulossa muutosta, mutta ei mitään radikaalia. (Nainen 41 v, 2015)

Entist kiireisemmäks. Mut tää meidän työ ei oo mitään rakettitiedettä, ni se ei todellakaan saa mua ajattelemaan kahden vuoden päähän. Eihän sitä tiedä oonks mä enää ees hengissä. (Nainen 47 v, 2015)

Ei varmasti olla ihan kahden vuoden päästä samassa tilanteessa. Kyl se on ihan fakta homma, et ei voi niinku olettaa, et ku maailma muuttuu, ettei se muuttuis tästä eteenpäinkin. (Nainen 26 v, 2015)

Varmaan aina vaan tiukemmaks menee, siis kaikki. Kaikestahan nipistetään ja kiristetään ja kiristetään. (Nainen 52 v, 2015)

Kahen vuoden päästä se voi olla ihan mitä vaan, et järjestelmät muuttuu, tilaustavat muuttuu, et se voi olla ihan mitä vaan. (Nainen 46 v, 2015)

Järjestelmien kehitys nousi esille tässäkin kysymyksessä ja muutamat haastateltavista epäilivät, että tilausten tekeminen automatisoituu tulevaisuudessa yhä enemmän.

Sähkönen järjestelmä, ni tietysti voi olla, et se vapauttaa sitä aikaa enemmän siihen asiakastyöhön. Se voi olla näin, et se jatkos tulee menee siihen, et se tulee jatkossa kaikki ohjattuna. (Mies, 10 vuotta, 2015)

Oma tekeminen vähenee tilauksissa, tilausjärjestelmät automatisoituvat entisestään. (Nainen 58 v, 2015)

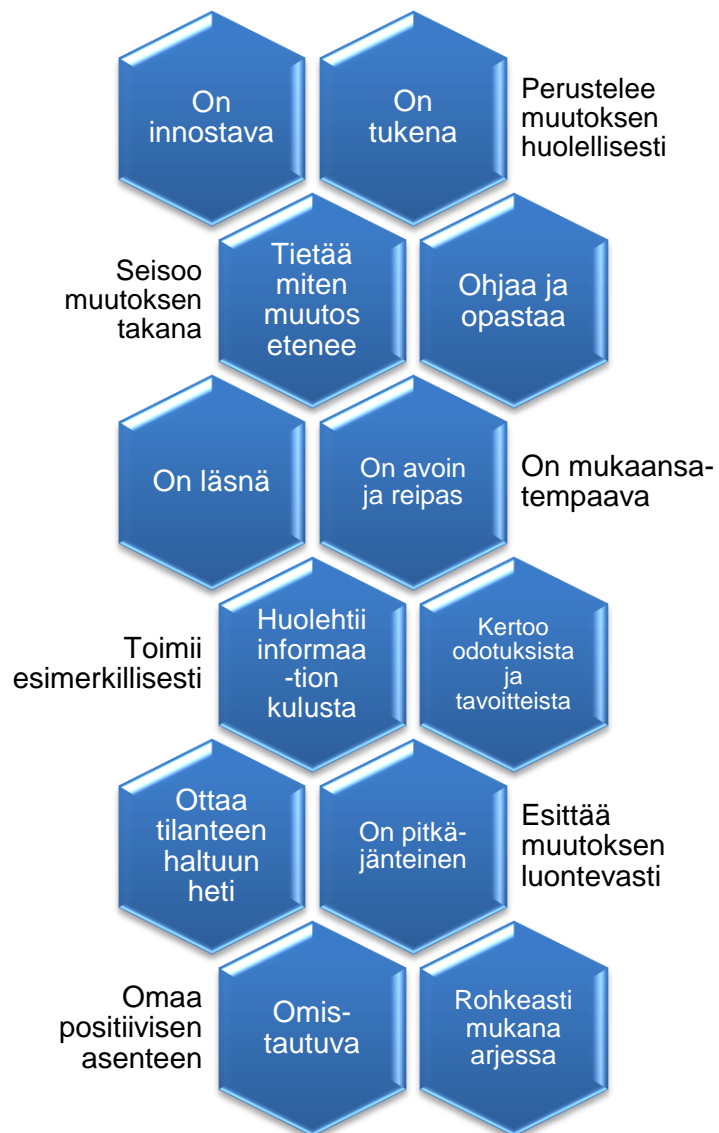
Et miten toi tilausjärjestelmä, et tuleeks siihen viel kuin paljon muutoksii ja tuleeks tuolta logistiikan puolelta jotain muutoksia ja sehän on aina yks tekijä, et aina me yritetään tehostaa tätä meidänkin tekemistä täällä. (Nainen 26 v, 2015)

Teema 4: Esimies ja organisaatio

Neljäs teema sisälsi kysymyksiä sekä esimiehestä, että koko organisaatiosta. Haastateltavilta kysyttiin siitä, millaisena he näkevät esimiehen roolin muutoksessa ja mitä esimieheltä odotetaan muutoksessa. Lisäksi heiltä kysyttiin organisaation uusiutumistarpeesta sekä informaation kulusta työyhteisön ja koko organisaation tasolla.

Esimiehestä ja hänen roolistaan keskusteleminen oli selkeästi helpompaa haastateltaville, kuin aiemmissa teemoissa käsitellyt aiheet itsestä ja omasta muutoskyvystä. Haastateltavat vastasivat napakammin ja määrätietoisemmin esimiestä koskeviin kysymyksiin. Esimieheltä odotettiin muutoksen aktiivista haltuunottoa, innostavaa asennetta ja esimerkillisyyttä. Alla olevaan kuvioon (kuvio 8) on koottu kaikki

haastatteluissa esille tulleet toiveet ja ajatukset esimiehen roolista, ominaisuuksista ja tehtävistä muutoksessa.



KUVIO 8. Tuoteryhmävastaavien toiveet esimiehen roolista muutoksessa.

Esimiehen rooli muutoksessa koettiin jokaisessa haastattelussa tärkeäksi. Yksi haastateltavista piti tärkeänä myös sitä hetkeä, kun muutoksesta kerrotaan henkilöstölle. Toinen haastateltavista kertoi puolestaan pitkäjänteisyyden olevan tärkeä ominaisuus esimiehen osalta muutoksessa. Esimieheltä toivottiin myös esimerkillisyyttä ja sitä, että esimies osaa perustella muutoksen.

Meillä on hyvä esimies ja se on tosi tärkeä. Se on maailman tärkein asia kyllä työpaikalla. Jos esimies on huono, niin se ei kyllä toimi. Et esimieshän sen asian meille niinku myy, et meidän täytyy niinku saada häneltä niinku se, että mitä nyt tehdään, miten tehdään ja miks tehdään näin. Et kylhän esimies joutuu meille myymään sen uuden asian. Ja sekin, et jos esimies ei osaa sitä asiaa niinku oikein esittää, ni sillonhan, jos se esimerkiksi esittää sen, et nyt on tehtävä näin, ni sillonhan sul tulee se muutosvastaisuus ja kyl se vaan silleen luontevasti esittää täytyy. (Nainen 57 v, 2015)

Tärkeä! Äärettömän tärkeä, siis esimiehenhän pitää olla innokas neuvomaan, opastamaan, vastaamaan uudelleen ja uudelleen, ku kysytään. Jos sielt kerranki tiuskasee, ni olkoo. Tää on se tärkein pointti. (Nainen 47 v, 2015)

Mmm, no mun mielestä esimiehellä on se johtava rooli, et se justiin kertoo sen muutoksen, selittää miten se tapahtuu, miks se tapahtuu, millä aikataululla ja mitkä ihmiset tekee mitäki. Et vähä jakaa sitä työtä ja et esimies osaa sitte valita just sellasia ihmisiä, ketkä sitte pystyy jakaa seuraaville sitä ohjeistusta. Et se on kuitenkin semmonen, et et sä voi yksin muuttaa mitään. On niinku yhdessä tehtävä, mut se on niinku, et se osaa just antaa tukea ja ohjata ja silt saa niit vastauksia ja voi kysyä asioista, ni se on mun mielestä esimiehen rooli siinä muutoksessa. (Nainen 26 v, 2015)

Yhdessä eläytymismenetelmän tarinassa mainittiin esimiehen tehtäväksi myös se, että muutoksen aikana työstä tulisi saada palautetta. Myös työntekijän oman työn tavoitteiden määrittäminen ja läpikäyminen olisi tarinan kirjoittajan mielestä hyvä asia.

Esimieheltäni toivon muutoksessa palautteen antamista omasta työskentelystä. Vaikeissa tilanteissa yhdessä asioiden ratkominen ja läpikäyminen. Esimies kertoisi mitä minulta vaaditaan työskentelyni suhteen. (Nainen 36 v, 2015)

Kun haastateltavilta kysyttiin tuesta, jota esimieheltä muutoksissa saa, olivat vastaukset jakautuvia. Toiset tuoterhmävastaavista kokivat saavansa tukea hyvin ja riittävästi. Toiset kokivat, ettei tukea saa juuri lainkaan. Tällaisissa tilanteissa tuoterhmävastaavilla oli selkeästi kuitenkin olemassa verkostoja muissa yksiköissä ja tukitoiminnoissa, joista

saada apua ja tukea. Esimieheltä saadun tuen koettiin kuitenkin olevan tärkeää työn sujuvuuden kannalta.

Ihan täys kympin tuki, et just se, et on ajateltu se muutos valmiiks, ja se on sitte helppo, että jos tulee ongelmatilanne, ni yleensä on ollu, et se on miettiny sen ongelmatilanteenki jo valmiiks, et miten siinä kohtaa sitte hoidetaan se muutos. (Nainen 29 v, 2015)

Jos esimiehelläkin on niinku negatiivinen asenne kaikkeen uudistukseen ja muutokseen, ni kyl se on aika hankala niinku itekin ruveta siinä menemään eteenpäin, et sen pitäis olla niinku kannustava ja olla esimerkkinä. Mut jos esimies on semmonen innostava, ni se on paljon helpompaa mennä siihen mukaan. (Nainen 52 v, 2015)

Joo, oon kyl tosi hyvin saanu tukea ja apua. (Nainen 57 v, 2015)

Koko organisaatiota koskeva kysymys organisaation uusiutumistarpeesta oli melko vaikea kaikille haastateltaville. Haastateltavilla ei ollut antaa selvää mielipidettä asiasta, mutta näkemyksiä organisaation uusiutumisesta löytyi muutamia. Kysymyksen vaikeutta selittää osittain myös se, etteivät kaikki tunne koko organisaatiota hyvin.

Joo siis tota, no yks tän yrityksen arvoistahan on se uusiutuminen, et kyllä mä uskon, et ne sieltä lähtien on niinku varmasti jotain uusittavaa tai siis he niinkun haluavat uudistaa tätä ja pysyä justiin siinä ajan hermolla. Et se mitä he justiin sit valitsee siihen uudistuskohdeeks, ni se on sitte niinku näiden viisaampien päätös, mut kyl mä uskon, et sieltä jotain tulee ja mun mielestä se on just yks kilpailukeino, et osataan uudistaa tarpeeks usein ja järkevällä tavalla. (Nainen 26 v, 2015)

No emmä tiä, must tuntuu, et yritys uusiutuu nyt niinku aika voimakkaasti niinku aika monessa asiassa. Et on tullu tonne nettiin enemmän, et se on niinku sillein jees, et on ajanhermolla mukana. (Nainen 32 v, 2015)

Mä tunnen niin huonosti koko organisaation. (Nainen 52 v, 2015)

Informaation kulkua koskevaan kysymykseen koko organisaation tasolla osattiin vastata hyvin. Informaation kulusta kysyttäessä monet haastateltavista olivat sitä mieltä, että itsestä on paljon kiinni, saako tietoa

vai ei. Viestintäkanavista tärkeimmäksi nousi sähköposti ja tärkeäksi asiaksi muodostui myös verkostot, jotka yrityksessä koetaan olevan hyvät.

Kyl informaatiota saa, jos vaan ehtii tonne sähköpostiin, mut se ei aina oo niin helppoa löytää sitä aikaa, mut et kyllä sitä tietoa saa ja jokainenhan me voidaan kysyä, jos on pieni epävarmuus (Nainen 46 v, 2015)

Ja meil on aika paljon palavereja ja sillain aika paljon näitä keskusteluja et informaatio kulkee aika hyvin juu. Et ei voi valittaa, ja ites on vika, jos ei saa informaatioo. Ite täytyy hakea tietoa ja olla kiinnostunu ja jos ei ittee kiinnosta, ni sit on kyl oma vika. Et kyl kaiken saa mitä haluaa täältä, et kyl yritys hoitaa hyvin asiat. (Nainen 57 v, 2015)

Teema 5: Täydellinen muutos

Viides teema toimi haastatteluissa haastattelun tiivistelmänä, jossa haastateltavat saivat kertoa vielä kiteytettynä asiat, jotka heidän mielestään ovat tärkeimpiä muutoksessa. Haastateltavilta kysyttiin millainen on heidän mielestään täydellinen muutos ja tilanteen vaatiessa apukysymyksinä esitettiin esimerkiksi näkökulmat, joista muutosta voi pohtia.

Täydellisistä muutoksista puhuttaessa esille nousivat muutoksen suunnitelmallisuus, kaikkien osapuolten hyvinvointi, positiivinen asenne, muutoksen haastavuus, mahdollisuus palata takaisin, jos muutos ei toimikaan, pitkäjänteisyys, yhteistyö ja tiimityöskentely.

No semmonen ainakin, et kaikki puhaltais yhteen hiileen, et päästään tavoitteisiin ja et kaikki niinku ymmärtäis ne muutoksen syyt, et miks se tehdään ja minkä takia se on tärkeä ja sitte ehkä semmonen on kans täydellistä, että jos se muutos ei oo ehkä menny ihan sillä ekalla nappiin, et se sit haetaan sillee ite hienosäätämällä. Esimiehen pitää olla se, joka vie niitä ihmisiä muutosta kohti ja se jaksaa niille selittää, et minkä takia näin ja olla sitte niinku itekin sitä mieltä, et tää on niinku hyvä juttu, et sen näkee kyl, jos se ei oo niinku se mitä hän haluaa. (Nainen 32 v, 2015)

Eli siis jos mä käsitän tän oikein, ni siihehän lähtee sekä johtaja, että me täysillä mukaan siihen muutokseen ja yritetään täysillä kaikki, ni sillohan se on täydellinen muutos ja jos se vielä toimii. (Nainen 47 v, 2015)

Mitä se nyt vois olla...? Siis parhaitenhan se varmaan, siis mikä siitä tekis täydellisen, öö, no esimerkiksi just se, että kaikilla olis se positiivinen asenne siihen. Sitten ei olis niinku sitä, et kaikkiahan ei voi miellyttää, sehän on selvä, mut sit jos tuntuu et on joku, joka lähtee helposti siihen negatiiviseen juttuun mukaan, ni totta kai se tuo sitten semmosta niinku ristiriitaa. Et jos ite on et tää on niinku hyvä systeemi ja toinen on sillai, et tää ei toimi ollenkaa täällä osastolla tai jotakin, nii se, että niinku uskaltaa lähteä mukaan siihen muutokseen. Ja se, että sillä esimiehellä on niinku se suurin homma, et se niinku kannustaa ja et se näkee sitte niinkun sen asian valosana ja se osaa sitte tavallaan kannustaa muita, että on oikeesti niinku hyvä systeemi. (Nainen 37 v, 2015)

Eräs haastateltavista oli sitä mieltä, ettei täydellistä muutosta ole, sillä koko ajan on kehitettävä työtä ja työtapoja eteenpäin, jotta pysytään ajanhermolla. Jatkuva kehittäminen puolestaan tietää jatkuvaa muutosta.

No se vaatii kyl kaikilta niinku sellasta pitkäjänteisyyttä, että eihän sellasta ihan täydellistä muutosta koskaan ole, että muutenhan tää pysähtyy tää homma. (Mies 40 v, 2015)

4.4 Johtopäätökset

Tässä luvussa tutkimuksen tuloksia käsitellään kahden eri alaluvun avulla. Alaluvut jakautuvat teoriassakin ilmenevään yksilönäkökulmaan ja esimiestyön näkökulmaan. Yksilönäkökulmaa käsiteltäessä pyritään vastaamaan tutkimuskysymyksiin, millainen on tuoteryhmävastaavien muutosvalmius sekä millaisena he kokevat työnsä nyt ja tulevaisuudessa. Toisessa alaluvussa pyritään vastaamaan tutkimuksen päätutkimuskysymykseen, eli miten tuoteryhmävastaavien kokemuksia voidaan koota tueksi esimiestyölle ja muutosprosessien johtamiselle. Esimiestyötä käsittelevässä alaluvussa kootaan yhteen tuoteryhmävastaavien näkemyksiä esimiestyöstä muutoksessa.

Näkökulmat käsitellään tässä luvussa eri järjestyksessä kuin työn teoriaosuudessa, sillä yksilönäkökulman avulla pyritään selvittämään esimiestyönäkökulmaa, joka on osa työn keskeisintä tavoitetta ja johon työn on lopulta tarkoitus tuottaa materiaalia.

4.4.1 Yksilö

Muutos on yrityksen henkilöstölle suuri asia, joka vaikuttaa heihin myös yksilönä. Tässä tutkimuksessa muutosta tarkasteltiin yksilöiden näkökulmasta ja kohderyhmänä tutkimuksessa olivat toimeksiantajayrityksen tuoteryhmävastaavat. Tutkimuksen kohdejoukosta kaikki olivat kokeneet erilaisia muutoksia työuransa aikana. Selkeästi parhaiten tuoteryhmävastaavien mieleen oli jäänyt muutokset tilausjärjestelmissä ja etenkin tilausjärjestelmien sähköistyminen. Tilausjärjestelmät ovat suuressa roolissa tuoteryhmävastaavien työssä, minkä vuoksi voidaan päätellä, että tilausjärjestelmien muutokset ja sähköistyminen ovat vaikuttaneet tuoteryhmävastaaviin myös yksilöinä. Suuremmiksi muutoksiksi mainittiin myös oma urakehitys ja esimerkiksi muutokset yritysrakenteessa.

Asenteesta keskusteltaessa kukaan ei kertonut asennoituvansa muutoksiin negatiivisesti, vaan muutoksiin sopeudutaan ja pyritään ajattelemaan alusta asti, että muutos on hyväksi toiminnalle. Luvussa 3.4 Asenne ja käyttäytyminen on kuvattu neljä eri käyttäytymistyyppiä muutoksessa. Tässä tutkimuksessa selkeästi ilmeneviä asenteellisia käyttäytymistapoja ovat myönteinen, mutta passiivinen käytös, jonka perusajatuksena on, että muutokseen sopeudutaan. Toinen tutkimuksessa ilmenevä asenteellinen käyttäytymistapa on myönteinen asenne ja aktiivinen käytös muutosta kohtaan ja sen edistämiseksi.

Omasta asenteesta kertominen on haastateltaville henkilökohtainen aihe, minkä vuoksi kysymykseen saatujen vastausten luotettavuutta voidaan pohtia. Haluavatko haastateltavat kertoa tuntemattomalle haastattelijalle, miten oikeasti asennoituvat muutokseen vai kertovatko he asenteestaan jopa huomaamattaan esimerkiksi sen, miten haluaisivat asennoitua

muutokseen eivätkä sitä, miten oikeasti asennoituvat. Tutkijan ennakkoajatukset tästä aiheesta olivat, että joukosta löytyisi myös aktiivisia, mutta kielteisesti käyttäytyviä henkilöitä, jotka esimerkiksi keskustelevat muutoksesta aktiivisesti, mutta käyttäytyvät muutosta vastustavasti. Johtopäätöksenä asennemielikuviin voidaan todeta, että asenteesta puhuttaessa on helppo kertoa siitä, mitä yksilö toivoisi itsensä olevan, mutta esimerkiksi haastattelutilanne paljastaa henkilön olemuksesta hänen oikean suhtautumistapansa.

Olemuksen perusteella asenteeseen liittyvää aihetta tarkasteltuna voidaan todeta, että joukosta löytyi myös henkilöitä, joiden asenne muutosta kohtaan ei ole yksiselitteisen positiivinen. Heillä taustalla vaikutti kuitenkin ajatus siitä, että muutokseen tulee vain sopeutua tai ainakin pakottaa itsensä sopeutumaan. Itsensä pakottaminen johonkin voi tutkijan mielestä vaikuttaa asenteeseen negatiivisesti, joka puolestaan heijastuu myös muutoksen etenemiseen ja kykyyn oppia uutta.

Tunteista puhuminen on vaikeaa ja etenkin vieraalle haastattelijalle tunteista puhuminen voi olla rajoittuvaa. Tämän vuoksi kysymys muutoksen herättämistä tunteista oli muotoiltu koskemaan sekä tunteita, että ajatuksia. Teoriassa ilmenevistä perustunteista, joita ovat pelko, viha, suru ja ilo, ei haastatteluissa ilmennyt suoranaisesti kuin pelko ja ilo. Myös epävarmuudesta puhuttiin esimerkiksi osaamisen, aseman, työpaikan ja hyvinvoinnin näkökulmista.

Ajatuksiakin muutos herätti ja yksi tärkeä haastatteluissa esille noussut ilmiö muutokseen liittyen oli se, että suuri osa haastateltavista oli valmis kokeilemaan uusia tapoja työskennellä. Kokeilemiseen liittyen nousi esille kokeilemisen antamat mahdollisuudet ja että ilman kokeilemistä ei voi tietää miten uudet tavat työskennellä toimivat. Kokeilemisessä pidettiin tärkeänä sitä, että se antaa mahdollisuuden kehittää ja jatkojalostaa sekä muutosta, että uusia toimintatapoja eteenpäin. Kokeilemisessä nousi esille kuitenkin se, että kokeilun aikana ei tarvitse sulkea tietä vanhaan, vaan paluu takaisin on pidettävä mahdollisena, jos uudet tavat työskennellä eivät olekaan toimivia.

Vanhaan takaisinpaluun pohtiminen osoittaa kuitenkin pelkoa muutosta kohtaan. Uutta ollaan valmiita kokeilemaan, mutta valmius vanhaan palaamiseen on säilytettävä. Tällaisessa tilanteessa esimiehen rooli korostuu ja esimiehen on vietävä muutosta aktiivisesti eteenpäin ja innostettava yksilöitä pohtimaan keinoja muutoksen eteenpäin viemiseksi. Ellei esimies sitä tee ja yksilöt ovat valmiita palaamaan vanhaan, on riskinä, että haluttua muutosta ei tapahdu.

Epävarmuutta aiheuttivat myös oma asema organisaatiossa ja työpaikan säilyvyys. Yksi haastateltavista kertoi pohtineensa omaa asemaansa tilanteessa, jossa tilausvastaava korvaisi tuoteryhmävastaavan nykyisen työn. Kyseinen henkilö ei kuitenkaan kokenut tätä uhkana omalle työpaikalleen, sillä hän koki organisaatiossa olevan hyvät mahdollisuudet liikkua yksiköstä toiseen. Toinen haastateltavista koki epävarmuutta työn jatkuvuudesta ja kertoi pohtineensa ikäkysymyksiä ja sitä, kumpi tulevaisuudessa merkitsee yritykselle enemmän kokemus vai ikä.

Uusista ja muuttuvista tilanteista yksilöt kokevat selviävänsä hyvin ja oppivansa uutta melko nopeasti ja he ovat halukkaita oppimaan uutta. Muutoksen kannalta kyky ja halu oppia uutta ovat tärkeitä, sillä muutos tuo mukanaan aina uuden opettelua ja uusia tilanteita. Uusien toimintatapojen ja uusien asioiden opettelussa nousi esille esimiehen rooli. Esimieheltä odotetaan halua neuvoa ja auttaa. Häneltä odotetaan opastusta ja rohkeutta tarttua uusiin asioihin. Esille nousivat myös esimiehen verkostot, joiden avulla esimiehen odotetaan ottavan selvää asioista, joihin hän ei osaa itse heti vastata.

Kokemukset työn raskaudesta vaihtelivat paljon. Tuoteryhmävastaavien työ on fyysisesti hyvin liikkuvaa ja kokemukset sen raskaudesta olivat yhtenevät. Kukaan haastateltavista ei kuitenkaan kokenut työn fyysisyyttä ylitsepääsemättömänä. Henkisellä tasolla työn kuormituksen kokeminen vaihteli ja muutama haastateltavista koki työn olevan henkisesti raskasta. Työn henkisen raskauden kaikissa tilanteissa aiheutti jatkuva kiireentuntu työssä.

Vastauksena työn ensimmäiseen alatutkimuskysymykseen yksilöiden eli tuoteryhmävastaavien muutosvalmiudesta voidaan tämän tutkimuksen perusteella todeta, että tuoteryhmävastaavien asenne muutoksia kohtaan on positiivinen ja sopeutuva, joten heidän muutosvalmiutensa on hyvällä tasolla. Muutosvalmiuteen voidaan kuitenkin todeta vaikuttavan myös esimiehen roolimallin ja käyttäytymisen muutoksessa. Seuraavassa kappaleessa esitetään vastaus tutkimuksen toiseen alatutkimuskysymykseen siitä, millaisena tuoteryhmävastaavat kokevat työnsä nyt ja millaisena he näkevät sen tulevaisuudessa.

Tuoteryhmävastaavien näkemykset omasta työstään kahden vuoden kuluttua eivät juuri poikenneet tämänhetkisestä työstä. Työssä ei siis koettu olevan tulossa radikaaleja muutoksia. Tulossa olevat muutokset, joita tuoteryhmävastaavat pohtivat, koskivat lähinnä tilausjärjestelmiä ja niiden automatisoitumista. Tämän kysymyksen tavoitteena oli kartoittaa sitä, pohtivatko tuoteryhmävastaavat tulevaisuutta ja heidän työhönsä vaikuttavia asioita ja ymmärtävätkö he esimerkiksi yrityksen ulkopuolelta tulevat muutostarpeet, joita Åhmanin (2003, 16-17) mukaan ovat esimerkiksi kilpailutilanne ja asiakkaat. Yksi tämän työn taustavaikuttajista on se, että tuoteryhmävastaavien osaamista ja osaamisalueita halutaan kehittää ja laajentaa sekä se, että ulkoiset tekijät asettavat yhä kovempia haasteita. Eräässä yksikössä oli läpikäyty juuri suurempi muutos, jonka vuoksi eräs tuoteryhmävastaavista kertoi olevansa tietoinen tulevaisuuden epävarmuudesta ja siitä, että mitä vain voi tapahtua. Yksi tuoteryhmävastaavista puolestaan tiedosti esimerkiksi asiakkaiden vaatavuustason muutokset. Tulevaisuuden kannalta ja tulevaisuuden muutosten kannalta olisi tärkeää, että tuoteryhmävastaavat osaisivat katsoa myös oman työn ulkopuolelle ulkoisia muutostarpeita.

Tuoteryhmävastaavien joukon haluttiin tutkimuksessa olevan mahdollisimman laaja niin kokemusvuosilta, iältä kuin alueellisestikin. Tässä onnistuttiin, sillä ikäjakauma ja kokemusvuosijakauma haastateltavien välillä olivat suuria. Myös alueellisessa jakaumassa onnistuttiin, sillä haastateltavia tutkimukseen osallistui yrityksen koko toiminta-alueelta. Alueellisia eroja haastatteluissa ei ollut havaittavissa.

Kokemusvuodetkaan eivät asettuneet suureen rooliin tutkimuksessa ja sen tuloksissa. Ikä näytteli suurinta roolia, sillä iän voi todeta vaikuttavan esimerkiksi kokemuksiin siitä, mikä koetaan merkittäväksi muutokseksi. Lisäksi iän voidaan todeta vaikuttavan halukkuuteen ja tarpeeseen oppia uutta, sillä vanhemmat tuoteryhmävastaavista eivät kokeneet enää suurta tarvetta oppia uutta, vaikka olivatkin avoimia uuden opettelulle.



KUVIO 9. Yhteenvedo yksilönäkökulman johtopäätöksistä.

4.4.2 Esimiestyö

Tuoteryhmävastaavat kokivat yksimielisesti, että esimiehen rooli muutoksessa on tärkeä. Tuoteryhmävastaavilta kysyttiin toiveita esimiestä kohtaan muutoksissa ja näkemyksiä esimiehen roolista muutoksessa. Tähän kysymykseen ajatuksia antoivat jokainen tuoteryhmävastaavista ja lista aiheista esimiehen toimintaa kohtaan oli pitkä (katso kuvio 8). Tässä luvussa tuoteryhmävastaavien esittämiä toiveita verrataan teoriassa ilmeneviin esimiestyön aiheisiin.

Päätutkimuskysymykseen, miten tuoteryhmävastaavien kokemuksia voidaan koota tueksi esimiestyölle ja muutosjohtamisen prosesseille vastataan esimiehille suunnatulla muutosjohtamisen muistilistalla (katso liite 3). Muistilista kootaan yhdistämällä tuoteryhmävastaavien toiveet ja

ajatukset, muutosjohtamisen teoriaosuus sekä tutkimuksen johtopäätökset. Muistilista toimii myös tämän opinnäytetyön yksinkertaisimpana tiivistelmänä, josta ilmenevät kaikki teorian ja tutkimuksen avulla löydetty aiheet ja ajatukset.

Teorian näkökulmasta esimiestyö muutoksissa nähdään tärkeäksi ja esimerkilliseksi. Tuoteryhmävastaavat kokivat tämän samoin ja esimiehen esimerkillisyys nousi esille useassa haastattelussa. Jotta esimies voisi toimia esimerkillisesti, on hän se, joka mukautuu ja sitoutuu muutokseen ensimmäisenä. Esimiehen on siis oltava sinut muutoksen kanssa ja tuoteryhmävastaavien toiveidenkin mukaan seistävä muutoksen takana.

Teoriassa otetaan kantaa myös esimiehen päättäväisyyteen ja määrätietoisuuteen sekä työnjohto-oikeuteen. Nämä aiheet esimiehen on muistettava tilanteissa, joissa uutta ollaan valmiina kokeilemaan, mutta takaisinpaluu vanhaan on pidettävä tuoteryhmävastaavien mielestä esteettömänä. Jossain vaiheessa vanhat rutiinit ja tavat alkavat houkutelaa ja tällöin esimiehen on ymmärrettävä muutoksen välttämättömyys ja suljettava mahdollisuus palata vanhaan. Tällöin korostuu myös tuoteryhmävastaavien mainitsema yhdessä kehittäminen ja muutoksen jatkojalostaminen.

Esimiehen odotetaan osaavan perustella syyt muutokseen. Esimiehen odotetaan kertovan esimerkiksi mikä muuttuu ja miksi muuttuu. Hänen odotetaan käyvän läpi myös yksilöllisiä tavoitteita. Yksilöllisten tavoitteiden selkeyttämiseksi esimerkiksi Pirisen (2014, 61-69) mainitsemat henkilökohtaiset muutoskeskustelut, joissa muutosta käydään läpi yksilötasolla, voivat olla tarpeen.

Muutostilanteissa yksilöiden motivaatioon voidaan teorian mukaan vaikuttaa esimerkiksi antamalla heille mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa. Tuoteryhmävastaavat toivoivat haastatteluissa yhdessä tekemistä, joka voidaan liittää myös yksilöiden osallistamiseen muutoksen suunnittelussa ja läpiviennissä.

Tuoteryhmävastaavat kokivat viestinnän ja tiedon saamisen olevan paljon kiinni yksilöstä itsestään. Tämän lisäksi esimiehen odotetaan kuitenkin huolehtivan informaation kulusta ja siitä, että hän informoisi muutoksista riittävän aikaisin. Haastatteluissa yksi tuoteryhmävastaavista nosti esille sen, että esimies tuo muutoksen työyhteisöön ja hän on se, joka aiheen henkilöstölle myy. Tässä on otettava huomioon se, etteivät yksilöt reagoi vaan kuulemaansa, vaan myös siihen, miten esimies tuo muutoksen esille ja miten hän tilanteessa käyttäytyy. Eräässä haastattelussa kävi myös ilmi, että haastattelun kysymykset olivat monimutkaisia ja kysymysten tarkoitusperää oli vaikea ymmärtää. Tämä viestii siitä, että esimiestenkin on syytä kiinnittää huomiota siihen, millaista kieltä he käyttävät esimerkiksi muutoksista viestittäessä. Kielen on oltava selkeää ja liian monimutkaisia lauseita ja sanoja on hyvä välttää.

Esimiehen on osattava luoda myös luottamusta työntekijöitä kohtaan. Eräs haastateltavista kertoi olevansa hieman epävarma esimiehensä osaamisesta ja koki varmemmaksi hankkia neuvoja asiantuntijoilta. Luottamuksen luominen ja etenkin esimiehen oman osaamisen jakaminen ovat tärkeitä, jotta yksilö uskaltaa pyytää ja voi saada tukea omalta esimieheltään muutostilanteissa. Omaan esimieheen luottaminen muutostilanteissa antaa muutokselle mahdollisuuden onnistua. Myös yksilöllisen tuen tarve muutoksissa vaihtelee. Esimiehen on kuitenkin oltava muutoksissa läsnä ja valmiina tukemaan työntekijöitä. Tuen puute voi olla syy siihen, miksi muutoksen läpivienti kangertelee tai yksilöt vaikuttavat haluttomilta muutosta kohtaan.

Muutosvastarinta on aihe, jota haastatteluissa ei käsitelty suoraan vaan välillisesti muutosvalmiuden ja -halukkuuden kautta. Tämä lähestymistapa muutosvastarinnan käsittelylle valittiin siksi, että muutosvastarinta terminä on negatiivissävytteinen. Haastatteluista ilmeni syitä muutosvastarinnalle, joita Wendelinkin (2013, 135-136) käsittelee. Muutosvastarintaan voi vaikuttaa tiedon puute ja osaamisen puute. Kannustus ja palautteen anto ovat tärkeitä piirteitä esimiestyössä, jotta haluttomuutta muutosta kohtaan voidaan ehkäistä. Esimiehen on osattava rohkaista yksilöitä muutosta kohti ja luotava uskoa muutokseen omalla esimerkillään.



KUVIO 10. Yhteenveto esimiesnäkökulman johtopäätöksistä.

4.5 Kehitysehdotukset ja jatkotutkimus

Tässä opinnäytetyössä kehitysehdotusten antaminen ei tutkijan näkökulmasta ole yksinkertaista, sillä tutkimuksessa tutkitaan yksilöllisiä ominaisuuksia, kuten muutosvalmiutta, asenteita ja suhtautumista muutokseen. Jos tutkimus liittyisi suoranaisesti esimerkiksi toimintatapojen kehittämiseen, olisi kehitysehdotusten antaminen yksinkertaisempaa. Tästä syystä kehitysehdotusten muodostaminen ei ole osa työn päätavoitteita, vaan kehitysehdotukset ovat osittain aiheita, joita yrityksessä olisi hyvä pohtia tarkemmin.

Haastatteluissa kartoitettiin tuoteryhmävastaavien kokemusta heidän työstään nyt ja sitä, millaisena he näkevät sen tulevaisuudessa. Lisäksi heiltä kysyttiin, näkevätkö he kehittymistarpeita heidän työssään tai organisaatiossa. Tärkein havainto oli se, että suuri osa koki työn pysyvän tulevaisuudessa samanlaisena eikä suuria muutoksia koettu olevan tulossa. Osa tuoteryhmävastaavista kuitenkin osasi kertoa odottavansa jonkinlaisia muutoksia työssä, mutta muutosten odotettiin koskevan enemmän sisäistä toimintaympäristöä ja tästä etenkin teknologian kehitystä ja tilausjärjestelmien entistä parempaa automatisaatiota.

Tämän opinnäyteyön taustavaikuttajana ovat kuitenkin enemmän ulkoisen toimintaympäristön muutokset ja tavoite kehittää tuoteryhmävastaavien työtä ja osaamisalueita. Tämän vuoksi ulkoisen toimintaympäristön, etenkin asiakkaiden ja kilpailijoiden asettamien haasteiden merkitystä tulisi painottaa tuoteryhmävastaavien työssä enemmän, sillä ulkoinen toimintaympäristö vaikuttaa kaikkeen yrityksen toimintaan. Pelkästään asiasta kertominen ja keskusteleminen eivät välttämättä ole puhuttelevin keino tuoteryhmävastaavan työn näkökulmasta, vaan sen liittäminen konkreettisesti työhön. Tätä voidaan perustella sillä, että monet tuoteryhmävastaavista kokivat oppivansa itse tekemällä. Kilpailijoiden ja asiakkaiden asettamia haasteita voisi konkretisoida tuoteryhmävastaaville esimerkiksi kilpailija- ja asiakasanalyysin avulla, jonka tuoteryhmävastaavat voisivat tehdä esimerkiksi yksilö- tai ryhmätyönä. Kilpailija- ja asiakasanalyysi antaisi tuoteryhmävastaaville mahdollisuuden pohtia kilpailijoiden ja asiakkaiden toiminnan vaikutusta juuri heidän työhönsä, jolloin heille tarjottaisiin tilaisuus tarkastella omaa työtään myös hieman objektiivisemmasta näkökulmasta.

Toinen tärkeä kehitysehdotus liittyy esimiehen ja yksilöiden yhteistyöhön muutoksessa. Tutkimuksen perusteella tuoteryhmävastaavat kokivat, että yhteistyö on tärkeää. Tuoteryhmävastaavat kokivat haluavansa vaikuttaa muutokseen ja sen etenemiseen. Myös muutosjohtamisen teoriaosuudessa ilmeni, että yksilöiden vaikutusmahdollisuus jää muutoksissa usein vähäiseksi tai jopa huomiotta. Tämän vuoksi tutkija suosittelee yritykselle henkilökohtaisia muutoskehityskeskusteluja viralliseksi toimintamalliksi, jossa yksilö ja esimies keskustelevat esimerkiksi muutoksen tavoitteista yksilön näkökulmasta. Keskustelu antaa mahdollisuuden yksilölle vaikuttaa muutoksen etenemiseen ja esittää toiveita esimiestyölle muutoksessa. Tällöin esimies saa vinkkejä omalle työlleen ja muutoksen eteenpäin viemiseen.

Tutkimuksessa työn kuormituksesta puhuttaessa henkinen ja fyysinen kuormittavuuden kokemus johtui lähinnä jatkuvasta kiireen tunteesta, joita koettiin aiheutuvan esimerkiksi tehotavoitteista. Kun työn kuormittavuutta pohditaan muutoksen näkökulmasta, voidaan todeta, että jatkuva kiire ei

helpota niiden läpivientiä. Yleisesti tarkasteltuna jatkuva kiireen tunne syö yksilöiden ja työyhteisön voimavaroja. Tämän vuoksi siihen tulisi kiinnittää huomiota esimiestyössä. Esimiestyön näkökulmasta tulisi pohtia, mikä kiireen tunteen aiheuttaa työympäristössä. Siihen voivat vaikuttaa monet asiat, mutta tärkeimpiä pohdinnan aiheita olisi se, voitaisiinko toimintatapoja organisoida ajankäytön kannalta toisella tavalla ja se, voiko esimiehen johtamistyyllillä vaikuttaa kiireen tunteen kokemukseen.

Esimiehen rooli esimerkillisenä muutosjohtajana oli suuressa roolissa haastatteluissa. Esimiehen asenne ja tapa ilmaista itseään vaikuttavat yksilöiden käyttäytymiseen. Muutos epäonnistuu hyvin suurella todennäköisyydellä, mikäli esimies ei ole sitoutunut muutokseen. Tämän vuoksi esimiesten muutosjohtamisosaamista olisi tärkeä pitää yllä yrityksessä. Pienimuotoisen selvityksen mukaan yrityksessä ei varsinaisesti valmenneta esimiehiä muutosjohtamiseen, mutta pienimuotoisia luentoja aiheesta saatetaan järjestää. Esimiesten muutosjohtamisosaamista voisi siis kehittää ja pitää yllä, sillä muutos on osa nykypäivää. Kuten työn johdannossakin ilmeni, muutos ei kohta ole enää osa työtä, vaan työ itsessään on muutosta. Tämän opinnäytetyön avulla syntyneitä esimiehen muutosjohtamisen muistilistaa voisi hyödyntää tilaisuuksissa, joissa muutosjohtamista käsitellään.

Jatkotutkimusehdotuksia pohdittaessa nousi esille selkeästi yksi tärkeä näkökulma: ryhmän vaikutus yksilöön. Täydellisestä muutoksesta kysyttäessä eräs haastateltavista huomioi ryhmän vaikutuksen muutosprosessiin. Hän kertoi ristiriidasta, joka aiheutuu, jos yhden työntekijän asenne on negatiivinen muutosta kohtaan. Hän epäili, että tällöin myös muiden on vaikeampi lähteä mukaan muutokseen yksilönä tai ilmaista omat positiiviset mielipiteensä muutoksesta. Tämän vuoksi tärkein jatkotutkimusehdotus on, että ryhmän vaikutusta yksilöiden asenteisiin ja mielipiteisiin muutosta kohtaan olisi hyvä tutkia tarkemmin erillisellä tutkimuksella.

Tätä jatkotutkimusehdotusta tukee se, että yleinen oletamus muutoksista usein on, että työyhteisössä noustaan vastarintaan. Tämän vuoksi tuoteryhmävastaavien positiiviset yksilölliset ajatukset saivat tutkijan pohtimaan sitä, miten he suhtautuisivat muutokseen ryhmässä ja toisivatko he esille omaa positiivista näkemystään, jos muu työyhteisö suhtautuisi muutokseen negatiivisesti. Myös Arikoskella ja Sallisella (2007, 45) on näkemys siitä, että muutoksiin liittyvän asenteen negatiiviset piirteet voivat johtua siitä, että muutos työelämässä koskee suurempia ryhmiä, eivät yksittäisiä ihmisiä.

Toinen jatkotutkimusehdotus koskee erilaisten muutosten vaikutusta. Yksilön suhtautumista muutokseen voisi tutkia myös erilaisten muutosten näkökulmasta. Esimerkiksi tilausjärjestelmien uudistumiseen ja organisaatorakenteiden muutoksiin suhtautuminen voisivat positiivisesti muutoksiin suhtautuvillakin henkilöillä olla erilainen.

Yksilöiden muutosvalmiutta tutkittaessa olisi tutkimus tarkoituksenmukaisempi, mikäli se keskittyisi muutokseen, joka on tulossa, on juuri koettu tai muutos käsitteenä olisi kohdistettu johonkin tiettyyn muutokseen. Muutoksia voi olla erilaisia ja niiden vaikutukset yksilöihin ja ylipäättään henkilöstöön voivat vaihdella. Tämän lisäksi muutoksesta puhuttaessa yleisellä tasolla ja aiemmin koetuista muutoksista puhuttaessa voivat muistot olla jo paremmat kuin itse tapahtumahetkellä. Tämän vuoksi vastaavan tutkimuksen toteuttaminen antaisi tarkempia vastauksia tuoteryhmävastaavien muutosvalmiudesta, mikäli se toteutettaisiin niin, että kokemukset muutoksesta olisivat tuoreempia.

4.6 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimustulosten luotettavuutta voidaan tulkita kahdella eri tavalla. Toisella mitataan tutkimustulosten toistettavuutta ja toisella sitä, onko mittautapa luotettava ja mitataanko sillä oikeita asioita. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231.)

Reliaabeliudella tarkoitetaan sitä, voidaanko tutkimuksesta saada samat tulokset, mikäli tutkimus toistetaan toisen tutkijan toimesta tai tutkimuksessa tutkitaan samaa kohdejoukkoa uudelleen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231.) Tässä tutkimuksessa tutkijan vaihdolla ei arvioida olevan vaikutusta tutkimustulokseen, esimerkiksi siksi, että tutkija ei työskentele tuoteryhmävastaavana kohdeyrityksessä ja siksi, että tutkija ei tutki esimerkiksi vain oman työyksikkönsä yksilöitä.

Tämä tutkimus on toteutettu niin, ettei sitä ole kohdistettu mihinkään tiettyyn muutokseen, vaan muutoksesta on puhuttu yleisellä tasolla haastateltavien kanssa. Tästä syystä tutkimuksen kohderyhmän ajatukset aiemmista muutoksista ovat saattaneet muuttua ja heidän kertomansa luotettavuuteen saattavat vaikuttaa esimerkiksi ”aika kulta muistot” – ja ”vaikeuksien kautta voittoon” muistot. Mikäli vastaava tutkimus toteutettaisiin kohderyhmälle esimerkiksi juuri jonkin ison muutoksen aikana, voisivat tutkimustulokset olla nykyisestä eroavat.

Validius merkitsee sitä, onko tutkimusmenetelmä luotettava ja saadaanko sillä oikeat ja tarvittavat tiedot tutkimuksen kohderyhmästä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231.) Teemahaastattelu on luotettava tutkimusmenetelmä tässä tutkimuksessa, sillä se antaa tutkijalle, että haastateltavalle vapauden keskustella ennalta määritellyistä teemoista laajasti. Lisäksi se antaa tutkijalle mahdollisuuden esittää lisäkysymyksiä ja haastateltavalle puolestaan mahdollisuuden omaehtoisuuteen. Tässä tutkimuksessa tutkimuksen aihe on haastateltaville henkilökohtainen ja siitä puhuminen tuntemattomalle tutkijalle voi olla vaikeaa. Tämän vuoksi teemahaastattelun antamat vapaudet ja haastateltavan omaehtoisuuden kunnioittaminen on tärkeä ominaisuus.

Tutkimuksessa esitetään kysymyksiä yksilöstä itsestään ja tämä osa on verrattavissa itsearviointin suorittamiseen. Yksilöä itseään koskevissa kysymyksissä voidaan pohtia sitä, vastaavatko yksilöt kysymyksiin rehellisesti, niin kuin asiat ovat vai vastaavatko he kysymyksiin niin, kuin haluaisi asioiden olevan. Tällainen käyttäytyminen on mahdollista ja jopa yksilöiden itsensä vaikeasti havaittavissa.

Hirsjärvi, Remes & Sajavaara (2009, 232-233) kertovat laadullisen tutkimuksen luotettavuudesta, että sen luotettavuutta parantaa se, mitä tarkemmin tutkimusprosessin etenemistä on selitetty työssä. Tämän vuoksi tutkimuksen etenemistä on pyritty avaamaan mahdollisimman paljon ja esimerkiksi haastattelutilanteista on kerrottu lyhyesti luvussa 4.2 Tutkimusprosessin eteneminen.

Kokonaisuudessaan työ on tutkijan mukaan luotettava, sillä haastattelut antavat tutkijalle mahdollisuuden havainnoida haastateltavan olemusta, äänensävyjä ja puhetyyliä vastausten lisäksi. Tutkittava aihe on laaja, eikä sitä ole kohdistettu tiettyyn muutokseen, joten haastateltavien on mahdollista kertoa siitä, miten he haluaisivat suhtautua muutokseen. Teemahaastattelu ja mahdollisuus seurata haastateltavien fyysistä olemusta luovat kuitenkin perustan sille, että tilannetta voidaan havainnoida ja tulkita muutenkin kuin sanojen perusteella. Tutkimus antaa vastauksia tuoteryhmävastaavien muutosvalmiudesta, mutta asettaa kuitenkin yhden avoimen kysymyksen, jota ei tämän tutkimuksen puitteissa voida tutkia: miten ryhmä vaikuttaa yksilöiden asenteisiin ja näkemyksiin.

5 YHTEENVETO

Tässä luvussa esitellään lyhyesti koko tutkimus tiivistäen työn tavoitteet, rajaukset, tutkimuskysymykset, tutkimusmenetelmät, työn rakenne, tulokset, johtopäätökset, kehitysehdotukset sekä jatkotutkimusehdotukset.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa toimeksiantajayrityksen tuoteryhmävastaavien muutosvalmiutta sekä heidän näkemystään omasta työstään nyt ja tulevaisuudessa. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena oli löytää keino, jonka avulla tuoteryhmävastaavien kokemuksia ja näkemyksiä voidaan käyttää tukena esimiestyössä. Työn kokonaistavoitteena oli viestiä tuoteryhmävastaavien näkemyksiä esimies- ja johtotasolle.

Tutkimus rajattiin koskemaan muutosjohtamisen osalta esimiestyötä, sillä tuoteryhmävastaavien näkökulmasta esimies on lähimpänä johtamassa muutosta. Esimiehellä tässä työssä tarkoitetaan yksiköiden tulostavasta lähiesimiestä. Tutkimuksen kohderyhmäksi valikoituivat yksilöt, eli toimeksiantajayrityksessä työskentelevät tuoteryhmä- ja tuoteryhmävastaavat ja tuoteryhmävastuulliset myyjät, poissulkien kassavastaavat. Rajaus tehtiin sen perusteella, että tulevaisuudessa yrityksessä halutaan kehittää tuoteryhmävastaavien työtä ja tuoteryhmävastaavien osaamisalueita halutaan laajentaa, jonka vuoksi tuoteryhmävastaavien työn voidaan odottaa uusiutuvan tulevaisuudessa.

Tutkimuksen päätutkimuskysymykseksi asetettiin kysymys siitä, miten tuoteryhmävastaavien kokemuksia voidaan koota tueksi esimiestyölle ja muutosprosessien johtamiselle. Päätutkimuskysymykseen vastattiin esimiehille suunnatulla muistilistalla. Muistilistaan koottiin teoriassa ja tutkimusosuudessa ilmenneitä aiheita esimiestyöstä ja yksilöiden muutosvalmiudesta sekä yksilöiden toiveita esimiestyölle muutoksessa. Alatutkimuskysymysten avulla puolestaan tutkittiin tuoteryhmävastaavien muutosvalmiutta ja sitä, millaisena tuoteryhmävastaavat kokevat työnsä nyt ja tulevaisuudessa.

Tutkimusmenetelminä tässä tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Aineistonhankintaan käytettävänä menetelminä käytettiin teemahaastatteluja ja eläytymismenetelmää. Eläytymismenetelmän avulla kirjoitettuja tarinoita pyrittiin saamaan tueksi teemahaastattelumateriaalien rinnalle, jotta tutkimusjoukko olisi mahdollisimman laaja ja saatu tieto mahdollisimman syvällistä. Teemahaastatteluja toteutettiin tutkimuksessa yhteensä yksitoista ja eläytymismenetelmän tarinoita saatiin kolme. Haastatteluihin ja eläytymismenetelmään vastasivat eri henkilöt.

Tämä opinnäytetyö koostui teoreettisesta ja empiirisestä osiosta. Teoreettinen osuus jakautui kahteen eri lukuun. Ensimmäisessä teoriaosuuden luvussa käsiteltiin muutosjohtamista työelämässä esimiestyön näkökulmasta ja toisessa teoriaosuuden luvussa yksilöä muuttuvassa työelämässä. Empiirisessä osiossa puolestaan tutkittiin yksilöä ja yksilön muutosvalmiutta sekä sitä, mitä yksilö odottaa esimieheltä muutoksessa.

Tutkimuksen perusteella todettiin, että tuoteryhmävastaavien asenne muutoksia kohtaan oli pääasiassa positiivinen. Muutoksien ajateltiin olevan hyväksi toiminnalle ja tämän vuoksi niihin osattiin tuoteryhmävastaavien kertoman mukaan sopeutua. Muutoksia oltiin valmiita kokeilemaan, mutta tärkeänä huomiona tästä löydettiin, että mahdollisuus palata vanhoihin tapoihin toimia oli pidettävä vapaana. Tällaisessa tilanteessa esimiestyön merkitys korostuu ja tämä asetettiin tärkeäksi huomioksi esimiestyön näkökulmaa ja johtopäätöksiä pohdittaessa. Tuoteryhmävastaavien kyky ja halu oppia uutta, olivat hyvällä tasolla. Kokemukset työn kuormittavuudesta kuitenkin vaihtelivat paljon, mutta tärkein ja yleisin esille noussut kuormitustekijä oli jatkuva kiireentuntu. Tuoteryhmävastaavien näkemykset omasta työstään kahden vuoden kuluttua olivat melko suppeat. Tämän vuoksi tuoteryhmävastaavien tietoisuutta esimerkiksi asiakkaiden käyttäytymisestä ja kilpailutilanteesta tulisi lisätä ja tämä voitaisiin toteuttaa esimerkiksi kilpailija- ja asiakasanalyysien avulla.

Esimiestyön arvioiminen yksilönäkökulmasta oli tuoteryhmävastaaville helppoa. Esimiestyö koettiin tärkeäksi muutoksissa ja esimieheltä toivottiin esimerkillisyyttä ja heidän odotettiin osaavan perustella muutoksen syyt ja seuraukset. Esimiehen odotettiin asennoituvan muutokseen avoimesti ja näyttävän tämän myös yksikön henkilöstölle. Esimiehen odotettiin esittelevän muutoksen tavoitteita ja niitä pidettiin tärkeänä myös yksilötasolla. Yksilötason tavoitteiden määrittelyyn kehitysehdotuksissa ehdotettiin myös muutoskehityskeskustelua.

Tuoteryhmävastaavien yleinen positiivinen suhtautumistapa muutoksiin oli ennako-odotuksista poikkeava ja tämän vuoksi tutkimus jätti yhden selkeän kysymyksen jälkeensä; miten ryhmä vaikuttaa yksilön asenteeseen ja ajatuksiin muutosta kohtaan.

LÄHTEET

Kirjalliset lähteet

Arikoski, J. & Sallinen, M. 2007. Vastarinnasta vastarannalle: Johda muutos taitavasti. Helsinki: Johtamistaidon Opisto JTO ja Työterveyslaitos.

Cameron, E. & Green, M. 2012. Making sense of change management: A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change. Third edition. London, Philadelphia, New Delhi: Kogan Page Limited.

Erämetsä, T. 2003. Myönteinen muutos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Eskola, J. 1997. Eläytymismenetelmäopas. Tampere: Tampereen yliopiston

Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Honkanen, H. 2006. Muutoksen agentit: Muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Jabe, M. 2012. Työhyvinvoinnin työkirja: voitko hyvin työssäsi?. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Järvinen, P. 2011. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Helsinki: WSOYpro Oy.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja –sarja.

Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana: Aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Kotter, J. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Rastor.

- Lanning, H. Roiha, M. & Salminen, A. 1999. Matkaopas muutokseen: Miten kehität organisaatiota tehokkaasti ja hallitusti. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Luukkala, J. 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa – työhyvinvointitaitojen kirja. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Mattila, P. 2007. Johdettu muutos: Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Helsinki: Talentum.
- Mattila, P. 2008. Otollinen tilaisuus: Miten tarttua muutokseen. Helsinki: Talentum.
- Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Puro, J-P. 2003. Työviestinnän kipupisteet: hallinta ja ratkaisut. Infor Oy.
- Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Sundvik, L. 2006. Toimiva työyhteisö: Esimiehen haasteet ja ratkaisut. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Åhman, H. 2003. Oman mielen johtaminen: Näkemyksiä ja kokemuksia yksilön menestymisestä postmodernissa organisaatiossa. Helsingin teknillinen korkeakoulu. Tekniikan tutkinnon väitöskirja.
- Wendelin, L. 2013. Ihmisen aika: Johtajan sielu ja sisu. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Elektroniset lähteet

Ahola, J. 2013. Muutoksen kohtaamisessa yksilön oman asenteen merkitys on keskiössä. Vauhtipyörä. fi [viitattu 27.2.2015]. Saatavissa: <http://xn--vauhtipyr-32a0r.fi/blog/muutoksen-kohtaamisessa-yksilon-oman-asenteen-merkitys-on-keskiossa/>

Connelly, M. 2014. The Kurt Lewin Change Management Model. Change-Management-Coach.com [viitattu 23.11.2014]. Saatavissa: http://www.change-management-coach.com/kurt_lewin.html

Duunitalkoot. 2014. Muutosjohtaminen ja muutoksen hallinta. Työterveyslaitos [viitattu 17.12.2014]. Saatavissa: http://www.ttl.fi/duunitalkoot/esimiehet_s7.html

Järvinen, V. 2014. Oikea asenne työhön. Ekonomi [viitattu 27.2.2015]. Saatavissa: <http://www.ekonomilehti.fi/oikea-asenne-tyohon/>

Koppa -tietokanta. 2015. Laadullinen tutkimus. Jyväskylän yliopisto [viitattu 23.1.2015]. Saatavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>

Manninen, P. Rissanen, R. Ruohonen, S. 2015. Litterointi. Virtuaali ammattikorkeakoulu [viitattu 6.3.2015]. Saatavissa: <http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/030906/1144934265902/1144934482934/1144934703586/1146052870489.html>

Mielenterveystalo. 2015. Tunteet haltuun. HUS-yhtymä [viitattu 2.2.2015]. Saatavissa: https://www.mielenterveystalo.fi/nuoret/tietoa_mielenterveydesta/mielenterveyden_vahvistaminen/Pages/tunteet_haltuun.aspx

Mind Tools. 2014. Lewin's Change Management Model: Understanding the Three Stades of Change. Mind Tools Ltd [viitattu 23.11.2014]. Saatavissa: http://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_94.htm

Pahkin, K. & Vesanto, P. 2013. Organisaatiomuutos esimiehen näkökulmasta. Työterveyslaitos [viitattu 19.2.2015]. Saatavissa: http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Organ_esim_net.pdf

Pahkin, K. & Vesanto, P. 2013. Organisaatiomuutos työntekijän näkökulmasta. Työterveyslaitos [viitattu 24.11.2014]. Saatavissa: http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Org_tyont_net.pdf

Päivittäistavarakauppa ry. 2014. Päivittäistavarakauppa 2014. PTY ry [viitattu 22.3.2015]. Vuosijulkaisu 2014. Saatavissa: http://www.pty.fi/fileadmin/user_upload/tiedostot/Julkaisut/Vuosijulkaisut/Fl_2014_vuosijulkaisu.pdf

Saaranen-Kauppinen & Puusniekka. 2015. Eläytymismenetelmä. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [viitattu 23.1.2015]. Saatavissa: http://www.fsd.uta.fi/metelmaopetus/kvali/L6_5.html

Sopanen, R. 2015. Organisaatiokulttuuri. Jyväskylän ammattikorkeakoulu [viitattu 27.2.2015]. Saatavissa: <http://oppimateriaalit.jamk.fi/organisaatiokulttuuri/organisaatiokulttuuri/>

Tammi, O. 2015. Esimies tukee muutoksessa. Kuntien eläkevakuutus KEVA [viitattu 15.2.2015]. Saatavissa: https://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCAQFjAA&url=https%3A%2F%2Fwww.keva.fi%2Ffi%2Fjulkaisut%2FSivut%2Ftyossa_jatkaminen_julkaisut.aspx%3FfileName%3DKEVA_9115_Esimies_tukee_muutoksessa.pdf&ei=s8_gVKSwl8atUbuCqvAD&usq=AFQjCNHMnXBtntv_kgRpXhejRNALHI9XuQ&sig2=IAA5hZTuObsy8sYiKGhsIA&bvm=bv.85970519,d.d24&cad=rja

Telemail.fi. 2015. Erilaisia ihmiskäsitteitä. Telemail.fi [viitattu 19.2.2015]. Saatavissa: http://www.telemail.fi/laura.raty/erityiskasvatus_ohjaus/er_ihmiskasitykset.htm

Torppa, T. 2012. Muutosvastarinta on hieno asia. Talentum [viitattu 15.2.2015]. Saatavissa:

<http://www.talouselama.fi/tyoelama/muutosvastarinta+on+hieno+asia/a2147626>

Työterveyslaitos. 2014. Mahdollisuuksien organisaatiomuutos.

Työterveyslaitos [viitattu 17.12.2014]. Saatavissa:

http://www.ttl.fi/fi/muuttuva_tyoelama/organisaatiomuutos/sivut/default.aspx

Työterveyslaitos. 2014. Muutoksen hallinta ja työn kehittäminen.

Työterveyslaitos [viitattu 17.12.2014]. Saatavissa:

http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/muutoksen_hallinta_ja_kehittaminen/sivut/default.aspx

Työterveyslaitos. 2014. Nykymuutos haastaa toimintatavat.

Työterveyslaitos [viitattu 17.12.2014]. Saatavissa:

http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/muutoksen_hallinta_ja_kehittaminen/nykymuutos_haastaa_toimintatavat/sivut/default.aspx

Virsta –tietokanta. 2015. Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erot.

Tilastokeskus [viitattu 23.1.2015]. Saatavissa:

<https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/01/07/>

Yrittäjyyskasvatus. 2012. Asenne (attitude). Yrittäjyyskasvatuksen virtuaalinen oppimisympäristö [viitattu 27.2.2015]. Saatavissa:

<http://www.yvi.fi/sanakirja/226-asenne-attitude>

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelurunko

Haastateltavan tiedot

- Sukupuoli
- Ikä
- Työuran pituus tuoteryhmävastaavana

Teema 1: Muutokset työelämässä

- Millaisia muutoksia olet työurasi aikana kohdannut ja millaisia ovat kokemuksesi niistä?
- Miten aiemmat muutokset ovat vaikuttaneet asenteeseesi muutoksia kohtaan?

Teema 2: Muutosvalmius

- Koetko joutuvasi vai pääseväsi mukaan muutokseen?
- Millaisia tunteita ja/tai ajatuksia muutos herättää sinussa?
- Miten selviydyt uudenlaisista ja muuttuvista tehtävistä sekä tilanteista?

Teema 3: Oma työ nyt ja tulevaisuudessa

- Millaisena koet työsi kuormittavuuden tällä hetkellä?
- Onko osaamisesi mielestäsi riittävällä tasolla nykyisiin työtehtäviisi nähden?
- Millainen on halukkuutesi oppia uutta?
- Millaisena näet työsi uusiutumistarpeen?
- Millaisena näet työsi kahden vuoden kuluttua?

Teema 4: Esimies ja organisaatio

- Mitä toivot esimieheltäsi muutoksessa ja millaisena näet hänen roolinsa?
- Millainen mahdollisuus sinulla on ollut saada tukea ja valmennusta esimieheltäsi muutostilanteissa?
- Mikä on näkemyksesi toimintatapojen tai organisaation uusiutumistarpeesta?
- Millainen mahdollisuus sinulla on mielestäsi hankkia ja saada tietoa työtäsi ja työyhteisöäsi koskevista muutoksista?

Teema 5: Täydellinen muutos

- Millainen olisi mielestäsi täydellinen muutos?

Liite 2. Eläytymismenetelmä

Eläytymismenetelmä tutkimusmenetelmänä tarkoittaa sitä, että tutkimukseen osallistuvat kirjoittavat tarinan muodossa kokemuksiaan tutkittavasta aiheesta. Kehyskertomus puolestaan tarkoittaa, että tarina kirjoitetaan tutkijan ennalta laatiman kehyksen mukaisesti. Tässä tutkimuksessa eläytymismenetelmä toteutetaan täydentämällä alla olevaan lauseeseen oikeat tiedot ja tämän jälkeen jatkaen tarinan muodossa vastaten alla määritettyihin kysymyksiin tai niissä esiintyviin aiheisiin.

Olen ____ vuotias mies/nainen ja työskennellyt tuoteryhmävastaavana _____ vuotta.

- Millaisia muutoksia olet työelämässäsi kohdannut ja miten ne ovat vaikuttaneet sinuun?
- Mitä tunteita ja ajatuksia muutos sinussa herättää?
- Millaisena koet työsi tällä hetkellä?
- Millaisena näet työsi kahden vuoden kuluttua?
- Mitä toivot esimieheltäsi muutoksessa?
- Näetkö uusiutumistarpeita työssäsi, yrityksen toimintatavoissa tai organisaatiossa?
- Millainen olisi mielestäsi täydellinen muutos?

Liite 3. Esimiehen muistilista muutoksissa.

Ennen muutosta sinun tulee:

- Muuttua ensin itse
- Olla sinut muutoksen kanssa ja seistä muutoksen takana
- Tietää miten muutos etenee
- Ottaa muutos haltuusi heti, sillä sinä myyt muutoksen työyhteisölle
- Osata perustella muutoksen tarve, syyt ja seuraukset
- Kertoa muutoksen tavoitteet työntekijöille sekä työyhteisö- että yksilötasolla

Muutosvaiheen alkaessa ja muutoksen aikana sinun tulee:

- Käyttäytyä esimerkillisesti
- Olla tukena, ohjata ja opastaa muutoksessa eteenpäin
- Olla napakka ja käyttää työnjohto-oikeutta
- Sulkea mahdollisuus palata takaisin vanhaan ja rohkaista kehittämään muutosta yhdessä

Työntekijät toivovat ja odottavat sinulta muutoksessa:

- Positiivista, innostavaa ja mukaansa tempaavaa asennetta
- Avoimuutta ja reippautta
- Läsnäoloa
- Omistautumista työllesi sekä pitkäjänteisyyttä muutosta kohtaan
- Työntekijöiden osallistamista muutoksen suunnitteluun ja läpivientiin
- Hyvää informaation kulkua

Muita asioita, joita sinun on hyvä pohtia muutostilanteissa:

- Viestinnän tulee olla selkeää ja käytetyn kielen yksinkertaista
- Viestinnän kannalta olennaista on myös oman tietosi ajantasaisuus ja sen varmistaminen
- Muutosvastarinnan syitä voivat olla tiedon, osaamisen ja luottamuksen puute, haluttomuus, sekä uskalluksen, uskon ja rohkeuden puute
- Ilmiö, jonka tulkitset muutosvastarinnaksi, ei välttämättä ole muutosvastarintaa, vaan muutoksen kriittistä tarkastelua
- Riittävän ajan ja huomion varaaminen yksilöille on tärkeää etenkin suuremmissa muutoksissa