



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

# Kokemuksia muutosprosessista ja -johtamisesta

Ehnberg, Stefanie

2017 Laurea





Laurea-ammattikorkeakoulu

**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

## Kokemuksia muutosprosessista ja -johtamisesta

Stefanie Ehnberg  
Hotelli- ja ravintola-alan liikkeen-  
johdon koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Toukokuu, 2017

Stefanie Ehnberg

**Kokemuksia muutosprosessista ja -johtamisesta**

Vuosi 2017

Sivumäärä 20

---

Tämän opinnäytetyön aiheena on muutosjohtaminen, joka valikoitui kohdeorganisaatiolta saamani aiheen pohjalta. Näkökulma muodostui omasta kiinnostuksesta johtamista kohtaan. Muutosjohtamisessa on kyse luottamuksesta ja henkilökemioista. Mikäli esimies ei ole saavuttanut luottamusta tiimiltä, hankaloittaa tämä muutoksen läpivientä. Siksi organisaatiokulttuuri on vahvasti esillä tässä työssä.

Työssä käydään läpi kokemuksia muutosprosesseista ja niiden johtamisesta. Tavoitteena on selvittää mitä muutosjohtaminen on ja mitä se vaatii henkilötasolla. Tarkoituksena on muiden kokemusten kautta lisätä tietämystä ihmisten suhtautumisesta muutokseen työpaikalla ja henkilöstön johtamiseen muutostilanteessa sekä lisätä ymmärrystä erilaisten ihmistyyppien johtamisesta.

Tämä työ on laadullinen tutkielma, joka koostuu johdannosta, teorian pohjalta, haastattelujen analysoinnista sekä tuloksista. Teoriapohjassa käydään läpi mitä muutos on ja mitä on muutosjohtaminen sekä mitkä asiat ovat keskeisessä roolissa muutosta johtaessa. Teoriaosiossa käydään läpi organisaatiokulttuuria sekä sitä miten tärkeää on tiedostaa organisaation kulttuuri ja miten se vaikuttaa. Teorian pohjalta luotiin haastattelukysymykset, joita analysoitiin havaintomatriisin avulla.

Haastateltavia oli kolme henkilöä. He ovat eri organisaatioista, eri tehtävistä sekä eri tasoilta organisaatioita. Jokainen haastateltava on tällä hetkellä osana muutosprosessia ja osa on ollut useammassa muutosprosessissa mukana. Haastateltavat kertoivat kokemuksiaan mitä muutos on ja mitä sen onnistuminen vaatii.

Haastattelujen tuloksissa keskeisin aihe oli selvästi viestinnän tärkeys, sillä ilman toimivaa viestintää ei mikään toimi. Tiedonkulun lisäksi haastattelujen keskipisteeksi nousivat ihmis-suhteet sekä arvostus. Organisaatiokulttuurilla on siis suuri rooli, kun puhutaan muutosjohtamisesta. Mikäli organisaation identiteetti ja -kulttuuri on sekava voivat toimintatavatkin olla epäselviä.

Toimeksiantajana tälle työlle toimii Majoitus- ja ravitsemisalalla toimiva organisaatio. Varsinaisen hyödynsaaja on kyseinen organisaatio. Koen kuitenkin työn sisältämän tiedon hyödyttävän jokaista, joka on muutosprosessissa mukana, joko sitä johtamassa tai ihan vain osallisena. Muutosprosessin ymmärtäminen ja osien tunnistaminen auttavat toimimaan, kun prosessi etenee kovaa vauhtia.

Stefanie Ehnberg

**The Change Process and Its Management**

Year 2017 Pages 20

---

The topic of this thesis is change management, based on the commission received. Change management is about trust and chemistry. If the supervisor has not gained trust from the team it will affect the process. Therefore organizational culture is strongly exposed in this thesis.

This thesis introduces the experiences of change processes and how they were lead. The main objective is to gather information about what is change management and what it requires on the personal level. The purpose is to add knowledge through experiences about how people at the workplace relate and react to changes and personnel management in changes. The purpose is also to add understanding on how to lead different human types.

This thesis is a qualitative study consisting of an introduction, theoretical framework, analysis of the interviews and the results. The theoretical framework covers the concepts of change and change management as well as what is essential when leading a change process. The theoretical section also introduces the organizational culture and how important it is to know the culture and how it affects the workplace. The interview questions were created based on the theory and the interviews were analyzed with an observation matrix.

Three interviews were conducted. All the persons interviewed were from different organizations, and they all were in different positions. The common factor was that they are all in the middle of a change process. The interviewed persons told about their experiences about change projects and change management.

The results of the interviews clearly highlight the meaning of communication. Besides communication, other themes were relationships and respect. The organizational culture plays a big role when it comes to change management. If the organization's identity and culture are unclear, it can affect the working methods.

The commissioner of this thesis is a corporation that operates in the hotel and restaurant business. The information gathered will also help any other organization either managing or being a part of a change. When the change management process is rapid, it is helpful to know and understand the stages of the project.

Keywords: Change management, Change process, Organizational culture

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Toimeksiantaja, toimintaympäristö ja hyödynsaajat.....	7
3	Muutosjohtaminen .....	7
3.1	Muutos prosessina .....	9
3.2	Organisaatiokulttuuri ja -identiteetti .....	10
3.3	Muutoksesta tiedottaminen .....	11
4	Tutkimusmenetelmät ja toteutus .....	12
4.1	Haastattelu - menetelmä, toteutus, analyysi ja luotettavuus .....	12
4.2	Luotettavuus .....	13
5	Haastattelutulokset.....	13
6	Johtopäätökset .....	17
	Lähteet .....	17
	Liitteet.....	19

## 1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö on laadullinen tutkielma, jonka aiheena on muutosjohtaminen. Työn nimi on Kokemuksia muutosprosessista ja -johtamisesta. Siinä käsitellään brändinen yhdistymistä ja sitä, miten tämä muutos vaikuttaa henkilökuntaan ja miten muutosta tulee johtaa.

Kyseisen aiheen valitsin kohdeorganisaatiolta saamani aiheen pohjalta. Sen näkökulma muodostui omasta kiinnostuksesta johtamista kohtaan. Muutosjohtaminen on paljon kiinni henkilökemioista, miten ihmiset suhtautuvat muutokseen ja miten tärkeää on ottaa työntekijät osaksi muutosta johtaessa. Toimeksiantajana tälle työlle toimii Majoitus- ja ravitsemisalalla toimiva organisaatio.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää mitä kaikkea uuteen brändiin yhdistyminen vaatii henkilötasolla, miten muutosta tulee johtaa ja mitä esimiehen tulee ottaa huomioon muutosta johtaessa. Tavoitteena on selventää mitä muutos prosessina pitää sisällään ja mitkä tekijät auttavat muutoksen läpiviemistä onnistuneesti ja mitkä asiat tuovat lisähaastetta muutoksen johtamiseen. Tavoitteena on nostaa esille organisaatiokulttuurin ja tiedottamisen tärkeys ja miten nämä asiat ovat liitännäisiä moneen asiaan, kuten mm. muutosjohtamiseen.

Tavoitteena on saada selville miten eri ihmistyytit suhtautuvat muutokseen ja miten he kokevat muutoksen ja mitä tämä vaatii esimieheltä. Sekä miten työntekijöitä johdetaan luopumaan vanhasta ja ottamaan uuden vastaan sekä oppiman uudet toiminta tavat ja arvot. Miten muutos etenee prosessina ja miten muutos johdetaan läpi. Tärkeimmät kysymykset, joihin haetaan vastausta ovat, miten muutosta johdetaan ja mitä tekemistä organisaatiokulttuurilla on tämän asian kanssa ja miten suuri asia tiedottaminen on muutosprosessissa.

Lyhyesti voisi sanoa, että mikä muutos on mitkä sen vaiheet ovat, miten se johdetaan ja mitkä ovat ne pahimmat virheet mitkä voi tehdä ja mitkä asiat auttavat muutoksessa ja miten muutoksesta saadaan pysyvä. Tutkimuksessa muodostuu autenttisia näkemyksiä miten ihmiset muutoksen käsittävät ja kokevat.

Työ koostuu johdannosta, teoriapohjasta, haastattelujen analysoinnista eri menetelmin sekä tuloksista ja johtopäätöksistä. Teoriapohjassa käydään läpi johtamista, projektin hallintaan, organisaatiokulttuuria sekä viestintää. Teorian pohjalta loin haastattelukysymykset joita analysoitiin havaintomatriisin avulla. Työnlopputuloksena on lisää tietämystä ja ymmärrystä ihmisten suhtautumisesta muutokseen työpaikalla ja henkilöstön johtamisesta muutos tilanteessa sekä lisää ymmärrystä erilaisten ihmistyyppien johtamisesta.

## 2 Toimeksiantaja ja hyödynsaajat

Toimeksiantajana tälle opinnäytetyölle toimii suomalainen majoitusalan yritys. Yritys on suuri hotelli- ja ravintola-alan toimija, jolla on kymmeniä hotelleja ja reilu kaksisataa ravintolaa ympäri Suomen. Yritykselle kuuluu eri hotelliketjuja sekä suomalaisia, että kansainvälisiä, ravintolat ovat pääasiassa ketjuravintoloita.

Toimialana majoitus- ja ravitsemisala on kasvava ja merkittävä työllistäjä. Majoitusalan liikkeenvaihto kasvoi vuonna 2016 5,7% ja ravintola-alan liikevaihto 4,7%. Majoitus- ja ravintola-alan ollessa kovassa kasvussa on mielestäni loistava hetki panostaa ja vahvistaa Suomalaista brändiä ja kehittää palvelujaan.

Tässä työssä käsitellään kohde yrityksen kahden ketjun yhdistymistä uudeksi kotimaiseksi brändiksi, hotellialalla. Vaihto tapahtui 17. tammikuuta 2017, mutta muutos on edelleen työnalla, sen ollessa suuri ketjun koko maan kattava projekti. Vanhoja osia uudistetaan ja remontoidaan paraikaa ja samalla vahoja hotelleja päivitetään, luoden uudesta brändistä yhtenäisen ja modernin.

Varsinainen hyödynsaaja tällä työllä on toimeksiantaja eli kohdeorganisaatio. Hyödynsaajia ovat myös kaikki haastattelemani henkilöt, joiden kanssa keskustellessa asioista onnistuin lisäämään heidän ymmärrystään aiheena olevista asioista, tätä voisi sanoa kumulatiiviseksi opimiseksi. Samoin myös osahyödynsaajia ovat haastattelemani ihmisten organisaatiot ja työ-kaverit. Koen kuitenkin työn sisältämän tiedon hyödyttävän myös jokaista, joka on muutosprosessissa mukana, joko sitä johtamassa tai ihan vain osallisena.

## 3 Muutosjohtaminen

Tämä luku käsittää mitä muutosprosessi on ja miten sitä johdetaan. Luvun tarkoituksena on luoda ymmärrystä siitä miksi muutos on hankala ja aikaa vievä prosessi joka vaatii hyvää suunnittelua, ymmärrystä, kärsivällisyyttä sekä aikaa.

Muutosprosessi on kuin joki, joka jatkaa virtaamistaan, sitä ei voi pysäyttää eikä takaisin voi palata. Muutoksen läpivientiin voi kuitenkin vaikuttaa. Muutoksessa on tietyt pääpiirteet, jotka toistuvat ja joihin löytyy ratkaisumalleja. Muutoksen johtaminen on nelivaiheinen prosessi, vaiheet ovat valmistelu, suunnittelu, toteutus ja vakiinnuttaminen. Muutokseen ja sen johtamiseen liittyy aina vastarintaa ja niiden käsitteleminen on todella kriittinen asia muutoksen onnistumisessa.

Meillä on hyvin ristiriitainen suhde muutokseen, muutos on sekä uhka, että mahdollisuus. Toisaalta se voi tuoda hyvää, tai sitten emme ehkä pidäkään sen tuloksista. Muotoja joissa vastarinta ilmenee, on monesti samaistumattomuus, epävarmuus suunnasta, pettymys tai jopa irtisanoutuminen, joka ilmenee sitouttamattomuutena. Samaistumattomuus ilmenee mm. menneiden muistelemisena, pettymys suuttumuksena ja kieltäytymisenä, kun taas epävarmuus suunnasta ilmenee hämmästelystä. (Ponteva 2010, 25. Alahuhta, 2015, 30.)

Esimiehellä on muutoksessa paljon erilaisia haasteita, muutostilanteissa parhaiten pärjää aidolla asenteella ja yhdessä tekemällä ja ideoimalla. Yhteisöllisyys on voimavara, joka auttaa selviytymään muutoksessa. Yhdessä työskentelevien yksilöiden muodostama yhteisö voi parhaimmillaan myös estää eri ryhmien väliset vastakkainasettelut. Jos esimies on vienyt muutoksen läpi onnistuneesti, ansaitsee hän työyhteisönsä luottamuksen ja pysyy jatkossa luotsaamaan heitä seuraavien muutosten yli. (Ponteva 2010, 23 - 24; Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 132 - 133.)

Muutos merkitsee aina luopumista ja monesti se on vaikeaa, sillä luopumiselle ei ole varattu tarpeeksi aikaa. Mutta jotta voisi sitoutua uuteen on ensin luovuttava vanhasta. Kun muutos tarpeen lopulta hyväksyy, on edellytykset uuden omaksumiselle hyvät. Uuteen sitoutuminen ei kuitenkaan onnistu, jos ei täysin ole kyennyt käsittelemään näitä asioita. Jos vanhoissa asioissa ja tavoissa koitetaan pysyä kiinni, on uuteen sitoutuminen lähes mahdotonta.

Muutosta ja muutoksen johtajia voidaan jopa vihata, sillä usein muutosta edeltää yksilön kannalta ristiriitainen vaihe, jossa levottomuus lisääntyy, eri ihmisten ja ryhmien väliset erot voivat lisääntyä ja huhut liikkuvat. Mikäli tämä uhkaava tilanne kestää liian kauan, vaatii se esimieheltä todella paljon. Hänen on saatava huhut hallintaan ja kerrottava oikeanlaista tietoa työntekijöilleen, vasta kun muutoksen aiheuttamat asiat on käsitelty, ollaan valmiita hyväksymään muutos. (Ponteva 2010, 25; Kotter 1996, 153.)

Tärkeintä muutosjohtamisen onnistumiselle on määritellä, mikä muutos on, joka halutaan. Muutosta voidaan tarvita uuden mahdollisuuden hyväksikäyttöön tai puutteiden korjaamiseen, prosessin ohjaaminen on siirtymistä nykytilanteesta haluttuun tilaan.

Muutoksen valmistelu vaihe tarkoittaa pohjan luomista muutokselle. Muutoksen tarpeen hyväksyminen toimii perustana koko prosessin käynnistymiselle. Muutoksen suunnittelu ja yhteinen näkemys kertovat, millä ratkaisuilla haluttuun tulokseen pyritään. Suunnitellaan miten prosessi eteen ja aina tulee yllätyksiä, ikinä ei voi täysin suunnitella miten hommat sujuu, mutta hyvin suunniteltu on puoliksi tehty - sanotaan.



Muutoksen toteutus ja sen monet vaiheet ja niiden alati tarkastelu ja seuranta ovat myös keskeisiä johtamisen kannalta. Muutosvoimaa tarvitaan muutoksen toteutumiseen sekä ensimmäiset todelliset toimenpiteet tulee aloittaa. Muutoksen vakiinnuttaminen on pitkä ja monivaiheinen tie. Se, että saadaan ankkuroitua muutos vie aikaa, esimerkiksi kunnes uudet tavat on omaksuttu. (Valpola 2004, 30 - 35.)

### 3.1 Muutos prosessina

Muutos on prosessi, jossa monet asiat vaikuttavat toisiinsa. Monesti muutos alkaa siitä, että tunnustetaan tarve tai virhe ja siihen halutaan tarttua. Useissa tilanteissa tämän tarpeen havaitsee esimies, joka kokee muutoksen välttämättömäksi. Muutos on aina koostaan huolimatta haastava prosessi, joka on luonteeltaan yllättävä ja sen lopullisuus tai epämääräisyys tekevät siitä haasteellisen etenkin esimiehelle. Hänen tuleekin selventää työntekijöilleen muutos ja sen merkitys, vaikkei aina itsekään täysin tiedä muutoksen sisältöä tai sen vaikutuksia omaan työhönsä. (Ponteva 2010, 10; Kotter 1996, 15.)

Muutoksessa johtaja on kuin puutarhuri, hän ei suinkaan käske henkilöstöä muuttumaan, vaan auttaa heitä muuttumisessa. Hyvä johtaja ymmärtää myös, että muutosprosessissa on rajoittavia tekijöitä, esimerkiksi muutoksen vastustaminen ja haastavat olosuhteet ja osaa kannustaa henkilöstöä eteenpäin. (Ponteva 2010, 11.)

Ketään ei voi käskeä muuttumaan, vaan muuttumisen into löytyy meistä itsestämme. Esimies pystyy auttamaan omalla panoksellaan alaistaan löytämään piilossa olevan muutosinnon. Muutos on luontevaa, mikäli työntekijä näkee oman työpanoksensa ja itsensä osana organisaatiota vielä muutoksen jälkeenkin. Olennaista on, että kaikki viestivät muutosta myönteisenä ja organisaatiota rikastuttavana asiana. Henkilöstöihmiset, esimiehet ja organisaation johtajat voivat omalla toiminnallaan tukea henkilöstöä tässä prosessissa. (Ponteva 2010, 18.)

Kuten kasvit tarvitsevat oikeanlaisen maaperän, on myös organisaatiossa hyvä olla muutoksen pohjalla toimiva työyhteisö, innostava työ sekä välitön suhde esimieheen. Organisaation valo on inhimillisyys, reiluus, myönteisyys, innostus ja innostavuus, periksi antamattomuus, kannustavuus sekä yllätyksellisyys. Vesi on kuin johdon myönteiset kirkastukset muutoksesta ja kuten kasvit tarvitsevat ravintoa on organisaatiolle ravitsevaa tukeminen, palkitseminen, yhdessä tekeminen ja eteenpäin katsominen. Lisäksi tulee vielä hyväksyä se asia, että muutos vie aikaa. Samasta panoksesta huolimatta kaikki osastot eivät välttämättä muutu samaan tahtiin. (Ponteva 2010, 11.)

### 3.2 Organisaatiokulttuuri ja -identiteetti

Organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan sosiaalista voimaa joka vaikuttaa normien, sosiaalisen arvostuksen ja tunteiden kautta. Kulttuuri on enemmän kuin säännöt ilmapiiri tai tapa jolla johtaa, se yhdistää ihmiset ja erottaa organisaatiot toisistaan. Kulttuurissa on kyse niistä tiedostamattomista, itsestään selvistä perusoletuksista ja uskomuksista, jotka yhdistävät työyhteisön jäseniä.

Kulttuuri muodostuu yhdessä omaksutuista tavoista, joilla pyritään sopeutumaan ympäristön haasteisiin sekä pitämään ryhmä yhtenäisenä. Kaikkialla missä on yhteisiä kokemuksia, on myös oma kulttuuri, joko ajan myötä jo syntynyt tai se on muodostumassa. Tavat ohjaavat meidän tekemistä ja käyttäytymistä jotka muuttuvat vähitellen ryhmän tunnusmerkiksi. Kulttuurilla on kyky turhauttaa, lannistaa ja innostaa, se saa meidät pitämään kiinni omista tavoitteistamme tai ponnistelemaan yhteisten päämäärien eteen. (Kuusela 2015, 9 - 13; Aarnikoivu 2013, 44 - 45.)

Organisaatiokulttuuri käsitteenä on tärkeä etenkin silloin, kun tarvitaan ymmärrystä yhteisössä tapahtuvista näennäisesti selittämättömistä asioista. Usein kulttuuria kuvataan jäävuorena, jonka huippu on kulttuurin näkyvä ja tietoinen osa. Se mitä voi organisaatiossa tuntea, nähdä ja kuulla tai lukea manuaaleista. Valtaosa kulttuurista on kuitenkin pinnanalaista, ja toisinaan niin itsestään selvää ettei sitä ole kuvattu tai kovin hyvin tiedostettu. Mihin uskotaan, mitä pidetään tärkeänä ja miten ihmisiin suhtaudutaan. Kulttuurin keskeinen tehtävä on luoda selkeyttä organisaation päivittäisten tilanteiden ratkaisemiseen. (Kuusela 2015, 14; Alahuhta 2015, 121.)

Kulttuuri kertoo keinot tavoitteiden saavuttamiseen ja opettaa meitä erottamaan tärkeät asiat vähemmän tärkeistä ja huolehtimaan organisaation ihmissuhteista. Ihmiset tekevät kulttuurista arvaamattoman ja mielenkiintoisen ja satunnaisuus onkin olennainen osa kulttuuria, sitä ei voi suunnitella loppuun asti. Kaikista toimintamaleista ja ennakoinnista huolimatta organisaatioissa tapahtuu aina yllättäviä asioita. (Kuusela 2015, 14; Aarnikoivu 2013, 45 - 46.)

” Kulttuuria ei voi kopioida, se on sosiaalinen liima niin hyvässä ja pahassa” - Jaakko Rissanen. Kulttuuria tarvitaan sekä organisaation ulkoisten, että sisäisten haasteiden voittamiseen. Yhtenäinen ja vahva kulttuuri tekee ryhmästä tehokkaan ja tuottavan, mutta liian jäykkä ja sisäänpäin kääntynyt kulttuuri estää organisaatiota tarvittaessa joustamasta ja tekemästä muiden kanssa yhteistyötä. (Kuusela 2015, 15; Hokkanen ym. 2008, 124 - 126.)

Organisaatioidentiteetti syntyy kasvamisesta, ilmaisemisesta, vaikuttamisesta ja heijastamisesta. Se ei ole pelkästään havaintojen kokoelma ihmisten mielessä, vaan organisaatio minuu rakentuu jatkuvan ulkoisten ja sisäisten määritelmien vuoropuhelun avulla. (Ponteva 2010, 14.)

Organisaatioidentiteetin löytämiseen auttavat monet erilaiset toimintatavat, kuten kyseenalaistamalla vanhoja toimintatapoja sekä luomalla uusia käytäntöjä positiivisten asioiden avulla, esimerkiksi muutokseen liittyvällä mentorointijärjestelmällä. Mentorit edistävät muutosta ja auttavat työntekijöitä löytämään positiivisia samaistumisen kohteita. Mentorin kansa henkilöstö pystyy arvioida vanhoja toimintatapoja ja kumota syntyneitä rajoja positiivisessa hengessä. (Ponteva 2010, 15.)

Eri ihmistyyppit omaksuvat muutoksen eri tavalla, ja positiivisesti asioihin suhtautuvat työntekijät samaistuvatkin organisaatioon paremmin kuin negatiiviset yksilöt, jotka voivat jopa vieraantua siitä. Epävarma toiminta kertoo yksilön omista vaikeuksista ja neutraali suhtautuminen taas omista näkemyksistä. (Ponteva 2010, 14.)

### 3.3 Muutoksesta tiedottaminen

Muutosta johdettaessa tärkeää on tiedottaminen, niin asiakkaille kuin myös omalle henkilökunnalle. Ilman viestintää mikään ei toimi, kun tieto ei kulje tulee enemmän väärinkäsityksiä ja aukkoja organisaatioon. Muutosprosessissa viestintä on voimakkaasti mukana, viestintä on osa kaikkia toimenpiteitä. Mitä suuremmasta muutoksesta on kyse, niin sitä tärkeämpää on viestintä. (Kotter 1996, 73.)

Mitä enemmän ja mitä suurempia pelkoja liittyy muutoksen seurauksiin, niin sen tärkeämpää on viestinnän avuin tukea tavoitteisiin pääsyä. Jos viestintä ei toimi voi osastojen välillä muodostua rakoja. Viestinnän suurimpina puutteina koetaankin se, ettei johto tiedä, mitä henkilöstö ajattelee, henkilöstö siis kokee ettei johto ole selvillä siitä, mitä organisaatiossa ajatellaan ja koetaan. Toinen yleinen puute on, että tieto tulee perille huhuina. Johto ei kerro henkilöstölle tärkeitä ja oleellisia asioita tai tieto ei ole helposti saatavilla eikä se ole täsmällistä. (Juholin 1999, 78.)

Organisaatiot, joissa käytetään vaihtelevaa, rikasta ja joustavaa kommunikointia, on todettu myös muilta toimintatavoiltaan ja tuloksiltaan joustaviksi ja menestyviksi. Joustava kommunikointi on avointa ja tarkoituksenmukaisesti vaihtelevaa menetelmiltään, tyylieltään ja sisällöltään. Hyvin kommunikoiava organisaatio reagoi nopeasti haasteisiin, käyttää hyväkseen kaiken tarjolla olevan informaation niin henkilöstöltä, asiakkailta kuin päätöksentekijöiltäkin.

Viestintä ei ole vain sitä, mitä kuulemme tai luemme. ”Ihmisten välinen vuorovaikutus muodostuu sanallisesta ja sanattomasta viestinnästä”. Sanallinen eli verbaalinen viestintä on puhetta ja kirjoitusta. Sanatonta eli nonverbaalista viestintää ovat esimerkiksi ääni ja sen painotukset, ilmeet, katseet, eleet, liikkeet, asento, tilankäyttö sekä välimatka. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2012, 11.)

Sisäistä viestintää tarvitaan tiedottamiseen, henkilöstön motivointiin ja hyvän ilmapiirin synnyttämiseen ja säilyttämiseen sekä liiketoiminnan kehittämiseen (Lohtaja ym. 2012, 14). Se on suunniteltua, johdettua ja tavoitteellista toimintaa, jonka onnistuminen perustuu ammatilliseen osaamiseen ja kaikkien työyhteisössä työskentelevien omaan panokseen tavoitteiden saavuttamiseksi. (Siukosaari 1999, 11.)

Jokaisen yrityksen työntekijän on siis annettava oma panoksensa yrityksen viestintään. Viestintä on sekä sanomien siirtoa, että yhteisöllisyyden tuottamista ja ylläpitämistä, missä kysymys on myös viestijöiden identiteetin rakentamisesta ja muokkaamisesta (Juholinin 1999, 20.)

#### 4 Tutkimusmenetelmät ja toteutus

Tässä kappaleessa käydään läpi työssä käytetyt menetelmät. Mikä on haastattelu ja miten se toimi tutkimusmenetelmänä sekä miten kysymykset muodostettiin ja miten tulokset analysoitiin. Haastattelukysymykset (Liite 1.) luotiin teorian pohjalta ja analysoitiin havaintomatriisin avulla.

Tämän työn aineistonkeruumenetelmänä käytettiin haastattelua. Haastattelu kysymykset olivat laadullisia eli kvalitatiivisia. Haastateltavia oli kolme, eri organisaatioista sekä eri organisaatiotasoilta. Haastattelut toteutettiin Helsingissä 22.3 ja 23.3 sekä Espoossa 27.3.2017.

##### 4.1 Haastattelu - menetelmä, toteutus, analyysi ja luotettavuus

Haastattelu menetelmänä laadullisessa tutkimuksessa on todella hyvä. Aina tulee kuitenkin muistaa, tulkinnanvaraiset erot. Riippuen kuka haastattelut analysoi ja miten hän asiat käsittelee voi tulla eroja tuloksiin. Haastatteluja analysoidessa pyritään aina objektiivisuuteen, mutta tulee muistaa, että subjektiivisuus on aina läsnä.

Haastattelut toteutettiin kolmena eri ajankohtana, kolmessa eri paikassa ja haastateltavat henkilöt ovat kolmesta eri organisaatiosta. Jokainen organisaatioista on kuitenkin omanlaisessaan muutosvaiheessa. Haastateltavat toimivat kukin eriosastolla ja eri tasolla organisaatiossa. Joitakin taustamuuttujia otettiin huomioon haastattelun tuloksia tulkittaessa.

Haastattelu tulokset analysoitiin havaintomatriisin avulla. Havaintomatriisi on taulukko, johon havaintoyksiköiden kaikkia muuttujia koskevat havainnot syötetään. Havaintomatriisin vaakarivillä on yhden vastaajan, havaintoyksikön, kaikkien muuttujien tiedot joita ovat tutkittavat asiat esimerkiksi sukupuoli, ikä, koulutus, ammattiasema. Pystysarakkeessa ovat yhtä asiaa koskevat tiedot kaikilta havaintoyksiköiltä. Nämä tiedot vaihtelevat eri havaintoyksiköillä. Pystysarakkeessa olevaa numerotietoa kutsutaan muuttujan havainnoiksi. (Vilka 2007, 105, 110 - 111.)

#### 4.2 Luotettavuus

Laadullisella tutkimusmenetelmällä toteutettavaan tutkimukseen sisältyy aina kysymys, mitä merkitystä tutkimuksessa tutkitaan? Tämä edellyttää tekijältä täsmennystä, siitä tutkitaanko kokemuksiin vai käsityksiin liittyviä merkityksiä. Näiden kahden suhde on hiukan ongelmallinen, sillä käsityksen ja kokemuksen välillä ei aina ole yhteyttä. Kokemus on aina omakohtainen, mutta toisten kokemuksista on ihmisen helppoa itse myös oppia. (Laine 2001, 36-37.)

#### 5 Haastattelutulokset

Haastattelujen tuloksia läpikäydessä näyttää siltä, että henkilön asema organisaatiossa saattaa vaikuttaa siihen minkälaisena hän organisaation näkee ja kokee. haastateltavat kokevat kaikki muutoksen aikaa vievänä asiana, joka monesti on tarpeellista tai jopa välttämätöntä. He kokevat, että on tärkeää luoda itselleen mielikuvaa siitä, mikä muutos on kyseessä ja mitä muutos voi mahdollisesti tuoda tullessaan. Ymmärrys siitä miten muutos vaikuttaa auttaa suhtautumaan muutokseen avoimesti ja vastaanottavasti.

Haastateltavilla oli aika yhtenäinen mielipide siitä, että muutoksia tehdään, koska halutaan parantua. Tehdä enemmän tulosta ja tulla paremmiksi jossakin. Muutoksella myös nykyaikaistutaan ja saadaan näkyvyyttä esimerkiksi mediassa. Yksi haastateltavista totesi myös, että mikäli muutoksen syy on itsekäs, muutos mitä todennäköisimmin on negatiivinen. Silloin ei välttämättä katsota kokonaiskuvaa vaan yritetään ajaa omaa etuaan.

Muutos herättää monesti ihmisissä erilaisia tunteita, ja se näkyy selkeästi myös haastatteluja analysoidessa. Haastateltava yksi kertoi muutoksen herättävän hänessä epävarmuutta sekä tiedon puutetta. Haastateltava kaksi taas kokee hieman ristiriitaisia tunteita, koska aina muutoksen alussa ei osaa sanoa mitä muutos tuo tullessaan. Uutta halutaan ottaa hyvillä mielin vastaan, mutta aina lopputulos ei kohtaa tavoitteita. Kolmas haastateltava taas kertoi muutoksen herättävän pohdintaa ja odotusta. Suhtautuen muutokseen melko neutraalisti, mutta osoittaen mielenkiintoa tulevaa kohtaan.

Kun puhuttiin johtamisesta ja siitä mikä on tärkeää johtamisessa, on haastateltavilla vahva yhteinen teema. Johtajan tulee kohdella kaikkia tasapuolisesti ja olla ymmärtäväinen. Tärkeää oli myös selkeiden ohjeiden ja linjojen anto sekä selkeys. Luottamus on vaikeaa ansaita ja sen sai kyllä huomata, kun analysoi haastateltavien vastauksia siitä, miten esimiehet ovat ansainneet luottamuksen. Vastaus kuuluu: vaihtelevasti. Yleisimmäksi syyksi kerrottiin, että esimies ei käyttäydy tasapainoisesti.

Haastateltava yksi kertoi, ettei hän voi olla varma, miten hänen esimiehensä ottaa negatiiviset - rakentavat - palautteet vastaan tai miten hän toimii ristiriitaisissa tilanteissa. Haastateltava kaksi taas kertoo, ettei hänen esimiehensä pidä lupauksia sekä hänen sosiaaliset taitonsa laahaavat. Haastateltava kolme kertoi, että esimieheltä puuttui itsekritiikki, eikä hän aina osannut ottaa yksilöitä huomioon.

Tukea haastateltavat ovat kokeneet saavansa koulutusmahdollisuuksien muodossa, joilla voi hankkia itselleen uuden tutkinnon ja edetä työssään organisaatiossa. Tukea on saatu myös perinteisemmin keinoin, eli kannustuksen ja positiivisen palautteen muodossa. Enemmän esimiehiltä kaivattaisiin päättäväisyyttä, tunteiden hallintaa sekä parempaa asioihin paneutumista. Myös niinkin arkiset asiat kuin kommunikointi, tieto siitä missä mennään sekä palaute on haastateltavien mielestä puutteellista ja he kaipaivatkin sitä esimieheltään lisää.

Muutos prosessin koetaan vaikuttaneen työhön vaihtelevasti. Toki tähän vaikuttaa se, millä osastolla muutosta tehdään ja mikä oma toimenkuva organisaatiossa on. Yhtenäistä mieltä haastateltavat olivat siitä, että muutosprosessi tuo vipinää organisaatioon. Tulee paljon uutta tietoa, josta tulee karsia pois kaikki epäoleellinen, mahdollisesti muodostuu uusia osastoja ja työtehtäviä. Muutoksen siirtymäaikana roolit eivät välttämättä aina olekaan kauhean selkeitä. Ja se tekee sen, että ihmisten olisi hyvä paikata muutoksen aikana tulevia koloja, joita kaikki eivät välttämättä näe, keskittyessään omaan perus tehtäväänsä. Muutoksessa tulee uusia elementtejä ja niistä tiedottaminen on todella tärkeää.

Kun puhuimme haastateltavien kanssa prosessin etenemisestä, ja siitä miltä osin se on parhaiten edennyt, olivat kokemukset kovin erilaisia. Yksi haastateltavista kokee muutosprosessin edenneen parhaiten markkinoinnin osalta, sillä sieltä tulee suurin osa tiedosta. Kun taas toinen kertoo muutoksen edenneen työntekijöiden osalta luottavaisin ja positiivisin mielin. Kolmas haastateltava tekee hyvän pointin kertoessaan, että alkutekijöissä yleensä onnistutaan parhaiten ja jossain vaiheessa ehkä huomataan, että suunnittelussa on käynyt jokin moka.

Haasteellisimmaksi prosessin vaiheeksi koetaankin suunnittelu vaihe, jos tämä on ontunut, tulee matkanvarrella yllätyksiä ja suunnittelemttomia asioita, joita sitten jälkijunassa korjailaan ja yritetään saattaa ne prosessiin yhteen. Suunnitteluvaiheen lisäksi haastetta prosessiin tuo tiedottaminen ja materiaalin saatavuus, tietoa kyllä löytyy, mutta ongelmana on tieto tulva ja tarpeellisen tiedon löytäminen. Tärkeäksi koetaan myös kaikkien yhteistyö, muutos on iso ja aikaa vievä prosessi ja se vaatii paljon suunnittelua.

Nyt kun oli käyty läpi miltä osin prosessi on edennyt parhaiten ja mitkä ovat heidän mielestään ne haasteellisimmat vaiheet muutosprosessissa, kysyin heiltä, mitä he ajattelevat muutosprosessin toteutuksesta. Yhtenäinen mielipide on siitä, että riippuu kuka muutosprosessia johtaa, jos puikoissa on henkilö joka ei ole kykeneväinen vetämään projektia on eteneminen kangertelevaa. Yksi haastateltava korostaa sitä, että itselleen on myytävä muutos, jota tekee, jos sitä et itse ostaisi niin olet väärä henkilö vetämään projektia. Yksi haastateltavista jakaa kanssani kokemuksiaan muutosprosesseista, hän kertoo, että muutos voi olla hauskaa tai se voi olla työlästä. Samaa aikaa se harvemmin molempia on.

Haastateltavat ovat korostaneet moneen otteeseen haastattelun aikana viestinnän tärkeyttä, eikä turhaan. Mitä tiedonjakoon muutoksesta ja muutoksen aikana tulee, niin haastateltavat kokevat tilanteen olevan ”50/50” - tiedottaminen on toisista asioista hyvää ja toisaalla ei niin hyvää. Tiedon jako kanavina toimivat perinteiset sähköposti sekä yrityksen sisäiset nettisivut, eli intra. Haastateltavat korostavat sitä, että tiedonjaon tulee olla monikanavaista, mustaa valkoisella niin, että tieto saavuttaa kaikki.

Tiedon saatavuus riippuu siitä, miltä osastolta tieto tulee, vai tuleeko ollenkaan. Tietoa koetaan olevan tarpeeksi, mutta missä asiallinen ja tarvittava niin joskus se hukkuu massaan. Haasteellista on turhan tiedon pois karsinta, sillä tietoa karsiessa on riski, että menettää jotain oleellista tietoa. Kanavat ovat epäselvät mikä vaikuttaa tiedon saantiin joka taas vaikuttaa työntekoon sekä työmotivaatioon.

Kun tietoa on suuri massa, menee päivässä paljon aikaa tiedon hakemiseen ja rajaamiseen. Jos tieto ei kulje, mikään ei toimi, kun tiedottaminen on jatkuvaa se helpottaa työntekoa.

Työtehtävät pysyvät paremmin ajan tasalla, kun tiedonkulku on ajan tasalla. Tieto voi tuoda myös lisää tehtäviä, mitä paremmin tiedetään sitä enemmän voi olla tehtävää.

Työkulttuurista kun puhuttiin, niin ilmeisesti työpaikoilla uskotaan tulosten saavuttamiseen ja maksimointiin. Yksi haastateltavista kertoi, että pitää ehtiä kahlata työpäivän läpi tietämättä omia tuloksiaan, onko viikon myynti hyvä vai ei, tuloksista ei puhuta henkilötasolla. Tämä aiheuttaa haastateltavasta epäselvyyttä ja tiedottomuutta. Tulosten saavuttamisen ja voiton tekemisen lisäksi työpaikoilla uskotaan jatkuvaan kehittämiseen ja tärkeänä pidetään sitä, että kehitytään. Kehitystä seurataan esimerkiksi eri mittaristoilla.

Muutoksen aikana ilmapiiri työpaikalla koetaan monin eritavoin, jälleen vaikuttavana tekijänä on haastateltavan oma rooli työpaikalla. Yksi haastateltavista kuvailee ilmapiiriä kireäksi, johon vaikuttaa lisääntynyt työtaakka sekä pelko jatkuvuudesta. Työpaikalla pyörii takapiruna ajatus, huhu, osaston ulkoistamisesta. Lisäksi yrityksen muilla osastoilla myllää yhteistoiminta neuvottelut.

Toinen kertoo, että ilmapiiri on sulkeutunut, pienien sisäpiirien muodostumisen takia.

Työpaikalta on myös moni irtisanoutunut tapahtuvien muutosten takia.

Yksi haastateltava taas kokee ilmapiirin tällä hetkellä osittain odottava ja osittain innostuneena. Joillakin osa-alueilla ilmapiiri on hieman huolestunut, kun vedetään ahtaalle. Muutoksesta huolimatta ilmapiiri on pääasiassa viihtyisä, etenkin haastateltavan omassa lähipiirissä kaikki rauhassa ja hyvin.

Ihmisiin suhtautumisen tulisi työpaikalla ja vapaa-ajalla olla kunnioittavaa ja toisen huomioon ottavaa, ikävikseni haastateltavien vastaukset olivat jotain muuta. Yksi kertoi, että ihmisiin suhtaudutaan epäluuloisesti, ylimielisesti. Työntekijöiden välillä toisiin suhtaudutaan osittain jopa pilkkaavasti, pyöritellään silmiä ja muita viittaavia eleitä. Hän kertoi myös huomaavansa, että työpaikalla piikitellään ja pilkataan muita. Kolmas haastateltavista ilokseni kertoi, että hän kokee ihmisiin suhtauduttavan yleisesti ottaen kunnioittavasti ja arvostavasti, kokonaisvaltaisesti.

Organisaation rakenne näyttää erilaiselta, riippuen miltä tasolta sitä katsoo. Mielenkiintoista oli huomata miten paljon se vaikuttaakaan todellisuudessa. Alemmalla tasolla työskentelevät kokevat, että organisaation rakenne on heikolla pohjalla, kun taas korkeammalla tasolla oleva kokee, että organisaation vanhat perusteet ja perustukset ovat edelleen vankat. Organisaatio on vankalla pohjalla, vaikka talous olisikin ahtaalla.



## 6 Johtopäätökset

Mielenkiintoista oli huomata miten ihmiset kokevat organisaation. Mitä korkeammalla on niin, sitä paremmalta se henkilöstä tuntuu, oletettavasti tämä johtuu siitä, että johtoportaalla on omat mittaaristot ja budjetit joista he seuraavat mm. tuloksia. Mittaristot, vaikka kuinka hyvin olisivatkaan suunniteltuja eivät kuitenkaan kaikkea kerro.

Johtoportaalle tulisi siis samaistua organisaatioon myös alemmalla tasolla. Osastojen väliset erot ja niiden yhteen liittäminen on avain asioita mitä tulee yhtenäiseen ja avoimen työyhteisöön. Läpinäkyvyys ja ymmärrys siitä mitä toinen osasto tekee ja miten he toimivat auttavat osastoja toimimaan yhdessä tehokkaammin. Osastojen välinen kommunikointi onkin tärkeää mikäli halutaan välttyä suuremmilta erimielisyyksiltä ja osastojen riitaantumiselta.

Sisäinen viestintä ja kommunikointi vaikuttavat siis niin työhyvinvointiin, organisaationkulttuuriin, tuloksiin sekä kehittymiseen. Kun viestintä on monipuolista ja -kanavaista sekä avointa on ilmapiiri organisaatiossa myös paljon avoimempi joka vaikuttaa suoraan organisaationkulttuuriin ja sitä kautta muutosprosessiin ja -johtamiseen. Viestinnän tärkeyttä ei voi liikaa painottaa.

Kun tieto kulkee ja yhteiset arvot ovat kaikille selvät on muutosprosessin läpivienti helpompaa. Muutosprosessi on kuin suuri ratas, jota ei voi enää pysäyttää eikä takaisin ole paluuta. Tästä syystä suunnitelmien täytyy olla huolella tehtyt ja tilanteen etenemistä on todella tärkeää seurata jatkuvasti.

Kun ilmapiiri on luottavainen ja avoin on henkilöstön helpompaa hakea tukea esimieheltään tai kollegoiltaan. Muutoksen tarkoittaessa aina luopumista, suhtautuu siihen jokainen eritavalla, mikäli esimies on saavuttanut tiimensä luottamuksen on hänen helpompaa perustella miksi muutosta tehdään ja, että muutos tapahtuu parempaan.

### Lähteet

Aarnikoivu, H. 2013. Keskity olennaiseen esimies. Helsinki: Talentum.

Alahuhta, M. 2015. Johtajuus Kirkas suunta ja ihmisten voima Helsinki: Docendo.

Hiltunen, A. 2012. Johtamisen taito. Helsinki: Sanoma.

- Hokkanen, S. Mäkelä, T. Taatila, V. 2008. Alan johtajaksi. Helsinki: WSOY.
- Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Helsinki: Inforviestintä.
- Järvinen, P. 2006. Onnistu esimiehenä. Helsinki: WSOY.
- Kotter, J. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Rastor.
- Kuusela, S. 2015. Organisaatio elämää. Helsinki: Talentum.
- Laine, T. 2001. Miten kokemusta voi tutkia? Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Leppänen, M. Raihala, I. 2012. Johda ihmistä. Helsinki: Talentum.
- Lohtaja-Ahonen, S. & Kaihovirta-Rapo, M. 2012. Tehoa työelämän viestintään. Helsinki: Sanoma.
- Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki: Talentum.
- Ristikangas, M. & Grünbaum, L. 2013. Helsinki: Alma.
- Ruusuvuori, J. Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.
- Siukosaari, A. 1999. Yhteisöviestinnän opas. Helsinki: Tietosanoma.
- Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen. Helsinki: Alma Talent.
- Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen, muutosjohtamisen käytännön keinot. Helsinki: Talentum.
- Vilkka, H. 2007. Tutki ja mittaa: Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.

## Liitteet

Liite 1: Haastattelukysymykset.....	20
-------------------------------------	----

## Liite 1: Haastattelukysymykset

### 1. Muutos - Nyt puhutaan muutoksesta yleisellä tasolla.

- a. Miten olet yleensä kokenut muutoksen?
- b. Kerro/kuvaile, miksi muutoksia tehdään?
- c. Millaisia tunteita muutos herättää sinussa?

### 2. Muutosjohtaminen

- a. Kuvaile mikä on mielestäsi tärkeintä johtamisessa.
- b. Kuinka hyvin esimiehesi on saavuttanut luottamuksesi?
- c. Millaista tukea olet saanut esimieheltäsi?
- b. Kerro mitä olisit kaivannut enemmän esimieheltäsi.

### 3. Prosessi

- a. Miten koet (muutos) prosessin vaikuttavan työhösi?
- b. Miltä osin prosessi on edennyt mielestäsi parhaiten?
- c. Kuvaile mielestäsi (muutos) prosessin haasteellisimmat vaiheet/osat?
- d. Mitä ajattelen (muutos) prosessin toteutuksesta?

### 4. Viestintä / Tiedottaminen

- a. Miten tietoa muutoksesta jaetaan?
- b. Koetko tietoa olevan tarpeeksi helposti saatavilla?
- c. Kuvaile kuinka tiedon kulku on vaikuttanut työhösi.

### 5. Kulttuuri

- a. Kerro mihin työpaikallasi uskotaan ja mitä pidetään tärkeänä.
- b. Minkälaiseksi koet ilmapiirin työpaikallasi?
- c. Kuinka ihmisiin suhtaudutaan?
- d. Kuvaile yrityksen / organisaation rakennetta.