

## **Esimiesviestintä muutostilanteessa**

Satu Hiuspää-Hiltunen

Opinnäytetyö  
Tammikuu 2020  
Matkailu- ja ravitsemisala  
Restonomi (AMK), palveluliiketoiminta

Tekijä Hiuspää-Hiltunen, Satu	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä tammikuu 2020
	Sivumäärä 55	Julkaisun kieli suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi <b>Esimiesviestintä muutostilanteessa</b>		
Tutkinto-ohjelma Restonomi (AMK), palveluliiketoiminta		
Työn ohjaaja Anita Hukkanen		
Toimeksiantaja Kylpylähotelli Summassaari		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Toimeksiantajan uuden johdon tavoitteena oli selvittää henkilöstön kokemuksia esimiesviestinnästä vastaanoton muutosprosessissa. Tavoitteena oli kuulla henkilöstön näkemyksiä esimiesviestinnän toimivuudesta muutoksen ympärillä ja tunnistaa kehitystarpeita esimiesviestinnässä.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kesällä 2019 laadullisesti kahdessa vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa esimiesviestintää tutkittiin havainnoimalla työympäristöä kahden kuukauden ajan. Lisäksi aineistoa kerättiin mm. henkilöstön lokikirjasta, viikkopalavereiden muistioista sekä henkilöstön ja johdon kertomuksista. Osallistuvan havainnoinnin aikana kartoitettiin kohderyhmää, ilmiötä ja luotiin luottamussuhdetta henkilöstöön. Tutkimuksen toisessa vaiheessa aineistoa kerättiin teemahaastattelemalla muutoksessa mukana olleita kahdeksaa vastaanotossa työskentelevää työntekijää. Tutkimusaineisto analysoitiin teemoittamalla.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella voidaan sanoa, että vastaanoton muutos oli toivottu. Henkilöstö uskoi muutoksen tehostaneen positiivisesti asiakaspalvelua ja työntekoa. Muutoksen esimiesviestintä koettiin osittain toimivaksi. Henkilöstön näkemyksen mukaan haasteelliseksi koettiin muutoksen aikataulusta sekä perehdytyksestä annettu viestinnän vähäinen määrä. Osallistaminen muutoksessa koettiin pääosin hyvin toteutetuksi. Henkilöstön edustajien mukaan heidän mielipiteitään kuunneltiin ja annettiin mahdollisuus osallistua omien toiveiden mukaan.</p> <p>Ihmiset, työkuulttuurin ja tunteet huomioiva kaksisuuntainen muutosviestintä lisää motivaatiota muutosta kohtaan. Esimiehen strateginen ja johdonmukainen toiminta vahvistaa turvallisuuden tunnetta. Johdon tunneäly lisää työhyvinvointia muutoksessa.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Muutosviestintä, viestintä, kommunikaatio, esimiesviestintä, muutos, havainnointi, teema-haastattelu, tunneäly		
Muut tiedot (Salassa pidettävät liitteet)		

Author Hiuspää-Hiltunen, Satu	Type of publication Bachelor's thesis	Date January 2020 Language of publication: Finnish
	Number of pages 55	Permission for web publication: x
Title of publication <b>Managerial communication in change</b>		
Degree programme Hospitality Management		
Supervisor Hukkanen, Anita		
Assigned by Summassaari Spa Hotel		
Abstract  <p>The aim of the new management at the Summassaari Spa Hotel was to investigate the staff's experience of managerial communication in the process of changing the reception. The objective was to study the viewpoints of the staff on how managerial communication worked in change and to recognize areas of development in managerial communication.</p> <p>The study was conducted as a qualitative study in two phases in 2019. In the first phase, managerial communication was studied by observing the working environment for two months. The material was also collected from staff log, weekly meeting memos, and staff and management reports. During participant observation, the target group and the phenomenon was examined, and a relationship of trust was established with the personnel. In the second phase, the material was collected by theme interviewing eight reception staff members who were involved in the change. The research material was analyzed by theme.</p> <p>Based on the results of the study, it can be said that the change in the reception was desirable. The personnel believed that the change had a positive effect on customer service and work. The managerial communication of the change was considered partially functional. According to the staff, the scarce communication about the schedule for the change and introduction was considered challenging. The involvement of the staff in the change process was thought to be mainly well implemented. As to the staff, their opinions were listened to and they were given the chance to participate in the change as they wished.</p> <p>Two-way change communication that takes people, work culture and emotions into account increases motivation regarding the change. The manager's strategic activity and consistency strengthens the feeling of security. Emotional intelligence of the management improves well-being in the process of change.</p>		
Keywords/tags (subjects) Change communication, managerial communication, communication, change, observation, theme interview, emotional Intelligence		
Miscellaneous (Confidential information)		

## Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Tutkimusasetelma .....</b>	<b>4</b>
2.1	Tavoitteet .....	4
2.2	Tutkimusmenetelmät .....	5
2.2.1	Aineistonkeruu .....	5
2.2.2	Aineiston analyysi .....	8
2.3	Luotettavuus.....	9
2.4	Toimeksiantajana Kylpylähotelli Summassaari .....	12
<b>3</b>	<b>Muutosjohtaminen.....</b>	<b>13</b>
3.1	Muutoksen johtaminen työyhteisössä.....	13
3.2	Laurilan neljä muutosjohtajuutta.....	16
3.3	Muutoksen jäljet .....	18
<b>4</b>	<b>Muutosviestintä .....</b>	<b>20</b>
4.1	Viestinnän merkitys.....	20
4.2	Sisäisen viestinnän vaikutukset.....	21
4.3	Viestin sisällön ymmärtäminen .....	23
<b>5</b>	<b>Tutkimustulokset.....</b>	<b>25</b>
5.1	Tutkimuksen toteutus .....	25
5.2	Tulokset .....	29
5.2.1	Viestinnän toteutustavat ja -kanavat .....	29
5.2.2	Aikataulullinen toimivuus.....	30
5.2.3	Interaktiivisuus ja osallistaminen .....	32
<b>6</b>	<b>Johtopäätökset.....</b>	<b>36</b>
6.1	Viestinnän toimivuus.....	36
6.2	Tunneäly .....	38
6.3	Yhteenveto .....	40

	2
<b>7 Pohdinta.....</b>	<b>42</b>
<b>Lähteet .....</b>	<b>47</b>
<b>Liitteet .....</b>	<b>52</b>
Liite 1. Teemahaastattelurunko .....	52

## **Kuviot**

Kuvio 1. Laurilan kompassimalli.....	18
Kuvio 2. Muistamisen prosessi. ....	24

# 1 Johdanto

Suomessa hotellialalla on meneillään muutosten buumi. Hotellit investoivat parhailaan laajennuksiin, kunnostuksiin sekä muihin turismin vaatimuksiin. (Nikkilä-Kiipula 2018.) Muutosten määrä yhdessä yrityksessä pienellä ajalla voi olla valtava. Muutoksia tapahtuu jatkuvasti, ja uusien asioiden omaksumisen odotetaan tapahtuvan usein nopeastikin. Pelko muutoksen mahdollisesti tuomasta työpaikan menetyksestä tai työtehtävän vaihtumisesta aiheuttaa jännitteitä. Muutoksen luoma epävarmuus ja epätietoisuus kasvattavat muutosvastarintaa.

Tarve hyvin toimivalle muutosviestinnälle on suuri. Tutkimusten mukaan johtajilta odotetaan ihmisten johtamista, kasvun ja muutoksen johtamista sekä viestintätaitoja. Tiedon analysointi ja sen toimiva eteenpäin välitys on tärkeää. (Mitä johtajuudelta odotetaan vuonna 2020? 2013.) Lisäksi henkilöstön huomioiminen ja tunneäly ovat tärkeitä. Johtajilta odotetaan yhä enemmän tunteiden ja epävarmuuden osaa-vaan johtamista. (Räty 2019; Simola 2018.)

Viestintää on huomattava määrä esimiestyöstä, ja viestin sisältö voidaan ymmärtää monella tavalla. Jollekin on haastavaa ymmärtää sähköistä viestintää, kun taas toiselle enemmän haasteita luo kasvokkainen sanallinen viestintä. Kuitenkin oikeilla tavoilla oikeaan aikaan jaettu viestintä mahdollistaa henkilöstön tehokkaan ja motivoituneen työpanostuksen (Työ sujuvaksi! - Pidetään kaikki mukana työn muutoksessa 2019). Siten uuden oppiminen ja uusien haasteiden kohtaaminen työssä voivatkin olla työn mielekkyyden kasvattajia.

Onkin mielenkiintoista tutkia henkilöstön subjektiivista eli omakohtaista kokemusta esimiesviestinnästä Summassaaren Kylpylähotellin vastaanoton muutosprosessissa. Aihe on saanut alkunsa kiinnostuksesta nykyaikaista ja monipuolista esimiestyötä kohtaan. Vuosikymmenien työkokemusten kautta saadut näkemykset esimiesviestinnästä saivat pohtimaan vuorovaikutuksen toimivuutta johdon ja alaisten välillä. Hyvinvoiva työyhteisö on tärkeä yrityksen voimavara. Kiinnostus työhyvinvointia kohtaan sai tutkimaan aihetta lisää Summassaaren työyhteisössä työharjoitteluni aikana.

## 2 Tutkimusasetelma

### 2.1 Tavoitteet

Tutkimus käsittelee vastaanoton muuttamista pääaulasta ravintola-aulaan. Uusi operatiivinen johto on kiinnostunut saamaan kehittävää palautetta alaisilta muutosviestinnän toimivuudesta. Tarve tähän ilmeni mm. vastaanoton muutosprosessin aikana lisääntyneiden sairauslomien myötä. Johto haluaa tietää, miten viestintää voi kehittää niin, että se vaikuttaisi työhyvinvointiin positiivisesti ja sitä kautta sairauspoissaolojen vähentymiseen.

Tutkimuksen pääkysymys on:

- Kuinka toimivaksi esimiesviestintä koettiin vastaanoton muutosprosessin aikana?

Tutkimuksen lisäkysymykset ovat:

1. Onko johto viestinyt muutoksesta riittävästi ja vaiheellisesti sopivasti?
2. Onko muutosviestintä toteutettu tarpeeksi interaktiivisesti?

Tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan johdon viestinnän toimivuutta vastaanoton muutosprosessissa syys- ja talvikaudella 2018 - 2019. Vastaavaa tutkimusta Kylpylähotelli Summassaassa ei ole tehty aiemmin. Toimeksiantajan mukaan kehityskeskustelut ja koko organisaation teettämät henkilöstökyselyt eivät ole vastanneet suoraan tähän ongelmaan (Sironen 2019).

Kylpylähotellissa on ollut paljon muutoksia viime vuosina. Mm. johdossa ja työrooleissa on tapahtunut vaihdoksia. Sen lisäksi on ollut YT-neuvotteluita ja tehostamisia esimerkiksi työtavoissa sekä -tehtävissä. (Sironen 2019.) Tutkimuksen toimeksiannon odotuksena oli, että ulkopuolinen löytäisi jotain ennen havaitsematonta, jota pystyisi hyödyntämään tulevissa muutoksissa. Johtoa kiinnostaa mahdollinen tieto siitä,

kuinka muutoksista on tarpeen viestiä tulevaisuudessa johdon ja alaisten välillä. Pyrkimyksenä on löytää käytännön työelämässä toteutettavia ratkaisuja ja ehdotuksia, joita erityisesti johto voi hyödyntää alaisten suuntaan.

## 2.2 Tutkimusmenetelmät

### 2.2.1 Aineistonkeruu

Tutkimusotteeksi valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen lähestymistapa. Se pyrkii ymmärtämään ennestään tutkimatonta ilmiötä ja sitä kautta tavoittelee syvällisempää ymmärrystä aiheesta. Kun ilmiöstä ei ole tietoa entuudestaan tai tarvitaan selkeämpi näkemys tai käytetään triangulaatiota eli monimenetelmäistä tutkimusotetta, on Kanasen (2017) mukaan perusteltua tehdä laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. (Mts. 32-34.)

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tuoda esille esimiesviestinnästä muutosprosessin aikana koettuja henkilöstön omakohtaisia näkemyksiä. Tietyn prosessin ympärillä tapahtuneesta esimiesviestinnästä koetut näkemykset ovat henkilökohtaisia eli subjektiivisia näkemyksiä. Subjektiivisten kokemusten tutkimiseen kvalitatiivinen lähestymistapa on toimiva (Hirsjärvi & Hurme 2015, 27).

Määrällisen eli kvantitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on saada yleistys ja yksityiskohtainen matemaattinen tieto entuudestaan tutkitusta teoriasta tai mallista (Kananen 2017, 32). Määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimusote ei pysty tuottamaan luotettavasti, ainakaan yksinään, tietyn ilmiön ympäriltä vaadittavia tietoja. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tarvittaisiin mm. aiempia tilastotietoja, vertailukohteita ja numeerista faktaa (Määrällinen tutkimus 2015), mutta tiettyyn muutosprosessiin sidottuja ihmisten kokemuksia on haastavaa, jopa mahdotonta, tilastoida pelkästään määrällisesti ja anonyymisti pienehkössä työyhteisössä (Vilka 2007, 13, 167). Tilanteet ja käsitykset muuttuvat ajan ja uusien kokemusten myötä. Muutoksiin tulee aina mukaan ajankohtaisuus. (Suvanto 2018, 19.)

Tutkimus tarvitsee tietoa, ja tietoa haalitaan erilaisilla menetelmillä. Aineistonkeruumenetelmiä on Kanasen (2017) mukaan kahta erilaista. Primääriaineistot kerätään havainnoimalla, haastattelemalla ja kyselemällä. Sekundääriaineistot kerätään dokumenteista, kuten tiedostoista, muistioista ja liitteistä. Niistä muodostuvat tutkimusaineistot, joista voidaan tuottaa tutkimusongelmaan ratkaisu. (Mts. 82-83.)

Tämä tutkimus tapahtui kahdessa osassa harjoittelujaksoni aikana maaliskuusta lokakuuhun 2019. Ensimmäisessä osassa tein havainnointia ja esitutkimusta toimeksiantajan luonnollisessa työympäristössä. Osallistuva havainnointi tapahtui elokuun ja syyskuun 2019 aikana. Toisessa vaiheessa eli syyskuussa 2019 keräsin aineistoa teemahaastattelemalla kohderyhmää yksitellen.

Hirsjärvi ja Hurme (2015) korostavat ennen haastattelua tehtävän kartoituksen tärkeyttä. Tavoitteena on tehdä esihaastatteluita, määrittää tutkimussuunta, kartoittaa kohderyhmä sekä ilmiö ja rakentaa luottamussuhdetta henkilöstöön. Tarkoitus on selvittää, että haastateltavat ymmärtävät aihepiirin ja sen, mitä sillä tarkoitetaan. Henkilöstön on tärkeää tietää, että tutkimuksessa keskitytään vain tiettyyn aihepiiriin. Hirsjärven ja Hurmeen ohjeistuksen mukaisesti kartoituksen tavoitteena on myös saada tutkijalle lisää tietoa tutkittavasta aiheesta. (Mts. 59, 72-73.)

Havainnointi mahdollistaa sekä tutkijalle että haastateltavalle toisen tuntemisen henkilökohtaisemmalla tasolla. Se auttaa haastattelun aikana haastateltavan jakamaan kokemuksiaan helpommin haastattelijalle (Winick & Bartis 2016, 14). Lisäksi on hyvä huomata, että esitutkimus on tukena tulevalle haastattelulle. Se on mahdollistamassa yhteistä kieltä haastattelijan ja haastateltavan välille. (Kananen 2017, 89-90.) Havainnoinnissa onkin tärkeää ottaa huomioon ihmisten erilaisuus ja pyrkiä olemaan täysin puolueeton, jotta saadaan provosoimatonta eli yllyttämätöntä ja luotettavaa tietoa. Esimerkiksi ennako-oletukset tietynlaisesta ryhmästä voivat aiheuttaa väärinkäsityksiä ja virheanalyysseja. (Characteristics of Qualitative Observational Research n.d.; Ethnography, Observational Research, and Narrative Inquiry n.d.)

Havainnointi on Kanasen (2015) mukaan aliarvostettua. Se on hänen mukaansa hyvä valinta silloin, kun ihmisiä koskevaa ilmiötä ei tunneta. Sitä ei voi kuitenkaan käyttää

henkilön ajatusten selville saamiseksi. Eikä siitä ole hyötyä, jos se ei täytä tieteellisiä kriteereitä havainnoinnin ajanjakson määrityksellä sekä dokumentoinnilla. (Mts. 133-136, 139.) Havainnointia on kritisoitu myös vähemmän kokeelliseksi tutkimustavaksi. Sen tarkoituksena onkin tuottaa mahdollisimman rehellistä ja päivitettyä tietoa. (Ethnography, Observational Research, and Narrative Inquiry n.d.) Tätä tukee Hirsjärven ja Hurmeen (2015, 37) ajatus, että ”kaikki tieteellinen tieto perustuu todellisuudesta tehtyihin havaintoihin”.

Tutkimuksen toisen vaiheen tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Kananen (2015) mukaan kohderyhmän valinta ei ole helppoa, koska aihevalinta ja tutkimusongelma vaikuttavat muun muassa ryhmän saatavuuteen. Kohderyhmän määrittelyssä onkin oltava tarkkana, jotta ryhmä vastaa ilmiöön kuuluvia henkilöitä. Kohderyhmä on kuitenkin oltava, koska muuten ei ole tutkimustakaan. (Mts. 55-56.)

Teemahaastattelurunko laaditaan ennen haastattelujen toteutusta. Runko ohjaa haastattelua valittujen teemojen ja taustatietojen myötä. Runko perustuu esitutkimuksessa tehtyihin ennakkokäsityksiin. Rungossa on hyvä olla tilaa keskustelun aikana nouseville kysymyksille. Tutkijan on tärkeää pyrkiä rungon avulla varmistumaan siitä, että kaikki ilmiöön liittyvät teemat tulee käsiteltyä. (Kananen 2017, 96.)

Hirsjärven ja Hurmeen (2015, 74) mukaan on tärkeää kiinnittää huomiota haastattelupaikkaan, koska se luo hyvät olosuhteet teemahaastattelun onnistumiselle. Teemahaastattelun valinnassa on lisäksi hyvä pohtia ryhmähaastattelun mahdollisuutta yksinhaastattelujen sijaan. Ryhmähaastattelun myönteinen puoli on kokemusten muisteluissa. Muiden jäsenten myötävaikutuksesta muistelu onnistuu joskus paremmin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Teemahaastattelu on sopiva aineistonkeruumenetelmä saman ilmiön kokeneiden jäsenten subjektiivisten eli omakohtaisten kokemusten tutkimiseen. Puolistrukturoidun eli puoliavoimen haastattelutyylin vuoksi haastateltavat voivat kertoa vapaasti itselleen tärkeistä asioista teeman ympäriltä. Tällöin annetaan haastateltavalle mahdollisuus tuoda esille ilmiöstä ennen havaitsematonta tietoa ja näkemyksiä omista

kokemuksista. Tarvittaessa haastattelija pystyy ohjaamaan keskustelua tiettyyn suuntaan tai esittämään jatko- tai lisäkysymyksiä. Teemahaastattelun etu onkin vuorovaikutuksessa ja haastateltavan huomioon ottamisessa. Haastattelijan kysymykset voivat vaihdella haastateltavien välillä, mutta teemat ovat kaikille samat (Kananen 2017, 89, 91-92, 95; Hirsjärvi & Hurme 2015, 47-48.)

### 2.2.2 Aineiston analyysi

Analysointi on tutkijan jäsentelyä aineiston pohjalta (Eskola & Suoranta 1998, 143; Laadullisen aineiston analyysi ja tulkinta n.d.). Siinä pyritään pääsemään mahdollisimman onnistuneisiin tulkintoihin (Hirsjärvi & Hurme 2015, 151). Analysoinnin tarkoituksena on perehtyä aineiston sisältöön, ilmiön perusteelliseen ymmärtämiseen ja tutkimuksen luotettavuuden varmistamiseen. Sen tavoitteena on saada tavoitteenmuokkaukselle vastaus ja tuoda esille aineistosta keskeinen informaatio. (Laadullisen aineiston analyysi ja tulkinta n.d; Kananen 2015, 177.)

Laadullisen tutkimuksen tuloksia analysoidaan sisältöanalyysin ja sisällönanalyysin analyysimenetelmin (Kananen 2015, 84). Kananen (2017) luokittelee sisältöanalyysin kolmeen kategoriaan: teoriapohjaiseksi, aineistolähtöiseksi tai teoria- sekä aineistolähtöiseksi. Teorialähtöisessä analyysissä hyödynnetään aikaisempia teorioita. Aineistolähtöisessä analyysissä taas hyödynnetään aineistoa. Ratkaisun saamiseksi analysoinnissa tarvitaan tutkijalta luokittelu- ja yhdistelytaitoa. (Mts. 141-143, 149.) Sisällönanalyysissä tutkitaan tietoja erikseen, etsitään yhtäläisyyksiä ja eroja sekä kirjoitetaan tiivistelmä. Tavoitteena on antaa lyhyt sanallinen kuvaus tutkitusta ilmiöstä ja yhdistää tulokset ilmiön laajempaan kontekstiin ja tutkimustuloksiin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Aineisto laadullisessa tutkimuksessa on yleensä erittäin runsas esimerkiksi havainnoinnin, haastattelujen ja dokumenttien kautta. Tästä syystä aineisto yhteismitallistetaan eli muutetaan aineisto samanlaiseen tekstimuotoon ennen sen käsittelyä, koska kaikkien materiaalien käyttäminen ei aina ole mahdollista. (Kananen 2015, 159; Hirsjärvi & Hurme 2015, 135.) Käsittelystä voidaan jaotella eri ryhmiin litterointi,

aineistojen yhteismitallistaminen, lukemalla aineistoon perehtyminen, luokittelu ja tiivistäminen sekä lopuksi tulkinta (Kananen 2015, 159).

Laadullisessa tutkimuksessa vuorotellaan aineiston keruun ja analysoinnin kanssa, muuten tutkimus suoritetaan yleisen tutkimusmenetelmän mukaisesti. Tietoa kerätään ja analysoidaan, ja analyysin jälkeen kerätään taas uutta tietoa, joka analysoidaan. Näitä analysointi-keruuvaiheita voi olla monta, koska kvalitatiivisessa tutkimuksessa etukäteen ei voi tietää tarvittavaa määrää. Kerätty aineisto kootaan ja litteroidaan kirjalliseen muotoon. Tekstit koodataan eli etsitään kirjoitukset, jotka vastaavat asiasisällöltään ilmiötä. Koodauksista muodostetaan luokiteltuja ryhmiä. Lopulta luokittelun jälkeen usein joudutaan tekemään uusi tiedonkeräysvaihe ja etsimään tutkimuksen aikana esille nousseille kysymyksille vastauksia. (Kananen 2017, 131-134.)

Litteroinnin tavoitteena on muuntaa keskustelut teksteiksi, jotta koodaaminen onnistuu helpommin. Haastattelut sisältävät sanoja ja tekstejä, jotka voidaan ymmärtää useilla tavoilla tai ne voivat olla vääristeltyjä. (Kananen 2017, 68, 89.) Tutkijat suosittelvatkin lukemaan aineiston läpi useita kertoja ennen varsinaista analysointia, jotta aineiston sisältö avautuu tutkijalle hyvin tai ainakin antaa hyvän alustuksen sen sisällyksestä (Kananen 2015, 161; Eskola & Suoranta 1998, 152; Hirsjärvi & Hurme 2015, 143). Koodaamisella taas tarkoitetaan tekstin jaottelua yksinkertaisiin ja tiiviisiin osiin niin, että samantyyppiset tekstit yhdistetään esimerkiksi teemoittain. Koodaus on analyysin kannalta tärkeä vaihe, koska liian laajaan tai taajaan tehty koodaaminen voi vaikeuttaa tulkintaa. (Kananen 2017, 135-137.)

### 2.3 Luotettavuus

Määrällisen ja laadullisen tutkimuksen luotettavuustarkastelut eroavat toisistaan. Niitä ei voi sellaisinaan käyttää ristiin. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteerit ovat luotettavuus, riippuvuus, vahvistettavuus ja siirrettävyys. (Kananen 2015, 344, 352.)

Luotettavuudella mitataan tulosten vastaavuutta todellisuuteen. Riippuvuudessa ja luotettavuudessa arviointikeinona voidaan käyttää vertaisarviointia. Aineiston perusteella tulisi muiden tutkijoiden päästä samoihin johtopäätöksiin. Vahvistettavuus informanteilta tai triangulaation eli monimenetelmäisen strategian käytöllä voi todistaa aineiston pitävyyden. (Kananen 2015, 352-354.) Yleistämisen eli siirrettävyyden ajatuksena on, että yksittäisen tapauksen riittävän yksityiskohtainen tutkiminen paljastaa, mikä on ilmiössä tärkeätä ja mitä voidaan toistaa yleisessä tarkastelussa. Yleistäminen ei kuitenkaan voi tulla suoraan aineistosta, vaan aineiston tulkinnasta. Siirrettävyyden varmistamiseksi Sulkusen (1990) mukaan olisi toivottavaa, että haastateltavilla olisi suhteellisen tasavertainen kokemus tutkittavasta ilmiöstä ja henkilökohtainen tieto tutkimusaiheesta ja että he olisivat myös kiinnostuneita ja positiivisia itse tutkimusta kohtaan. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Eskola & Suoranta 1998, 65-66.)

Luotettavuustarkasteluun on valmistauduttava jo tutkimuksen alku- eli suunnittelu- vaiheessa. Siihen valmistaudutaan mm. pohtimalla dokumentoinnin toteuttamista. Dokumentoinnissa ovat oleellisia niiden luotettavat tallennusmenetelmät, jäljitettävissä olevat perustelut eli argumentaatiot ja uskottavuus. Tutkija määrittää reliabilin eli luotettavan tutkimusaineiston, kohderyhmän, analysointimenetelmän ja tulkinnan. Tätä varten tutkimusasetelma tulee tehdä hyvin sekä ongelma määritellä oikein. (Kananen 2017, 176, 178.)

Tutkimuksen luotettavuustarkastelussa käytetään saturaatiota eli kylläntymistä, informanttien eli haastateltujen vahvistusta, aiempia tutkimuksia, dokumentaatiota, vahvistettavuutta sekä oikeanlaista tulkinnan johtamista. Saturaatiolla tarkoitetaan vastausten toistuvuutta. Kylläntyminen saavutetaan, kun vastaukset alkavat toistua samansisältöisinä eri lähteistä esimerkiksi useammalta haastateltavalta. Tulkinnoille voi hakea vahvistusta kriteerivaliditeetista eli muiden tutkimuksiin pohjautuvista tuloksista. (Kananen 2017, 176-179; Kananen 2015, 352, 355-357.) Informanteilta eli haastatelluilta saatu tulosten vahvistus todentaa tutkijan kuvaukset oikeiksi. Tämä on yksinkertainen tutkimustulosten luotettavuuden varmistustapa. Haasteeksi tuleekin, jos informantti ei ole samaa mieltä. (Kananen 2017, 177.)

Tulkinnan ristiriidattomuus eli sisäinen validiteetti tutkimuksessa vaatii monilähteistä tulkintaa. Erityisesti teemahaastattelusta voidaan näkökulmaa vaihtamalla saada monenlaisia tulkintoja. Luotettavuustarkastelussa eri lähteistä otetut perusteet tulkinnalle ovat yksi helpoimmista vahvistettavuusmenetelmistä. Triangulaation eli monimenetelmäisen strategian käyttäminen syventää ilmiön ymmärrystä. (Kananen 2017, 154, 176, 179.) Sen avulla on lisäksi tarkoitus ratkaista tutkimusongelma (Kananen 2015, 358). Triangulaatiomenetelmiä on neljää erilaista. Tutkijatriangulaatiolla tarkoitetaan useamman tutijan yhteistyössä tekemää tutkimusta (Eskola & Suoranta 1998, 70). Aineistotriangulaatiossa käytetään erilaisia primääri- sekä sekundääriaineistoja, joista voidaan tehdä samat johtopäätökset. Teoriatriangulaatiossa ilmiötä lähestytään eri teorioiden tai tieteenalojen pohjalta. Menetelmätriangulaatiossa käytetään nimensäkin mukaisesti useita eri metodien sisäisiä menetelmiä, kuten havainnointia ja haastatteluita tai metodien välisiä menetelmiä, kuten kvalitatiivisia ja kvantitatiivisia. (Kananen 2015, 359-360.)

Triangulaatiomenetelmässä aihetta tutkitaan useiden teorioiden sekä tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmien avulla. Se koetaan usein raskaaksi ja aikaa vieväksi tavaksi saada luotettavia tuloksia. Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan triangulaatio ei aina hyödytä, koska yksikin aineisto on usein haastava käsitellä. He suosittelevat kvalitatiivisessa tutkimuksessa mahdollisuuksien mukaan käyttämään aineisto- ja tutkijatriangulaatiota. (Mts.69-71.) Kananen (2015) taas suosittelee aineisto- ja menetelmätriangulaatioiden käyttöä. Tutkijatriangulaatio on ongelmallinen yksin tehtävässä opinnäytetyössä. Teoriatriangulaation käyttö ei sovellu laadulliseen tutkimukseen, koska kvalitatiivinen tutkimus on aineistopohjaista. (Mts. 360-361.)

Tutkimuksessa käytetään aineisto- ja menetelmätriangulaatioita. Aineistoa kerätään erilaisista yrityksen sisäisistä dokumenteista sekä havainnoinnin ja teemahaastattelujen kautta. Päämenetelminä käytetään havainnointia ja teemahaastatteluja. Monimenetelmään päädyttiin muun muassa siksi, että se voi lieventää tai poistaa virhetulkintojen mahdollisuutta, koska pelkkä teemahaastattelu ei välttämättä antaisi kokonaiskuvaa ilmiöstä sen monisäikeisyyden vuoksi (Kananen 2017, 154, 156). Lisäksi hyvän ymmärryksen saamiseksi subjektiivisen ilmiön tutkimisessa triangulaatio on pe-

rusteltua. Aineisto- ja menetelmätriangulaatiot vahvistavat toisiaan, koska havainnointi toimii teemahaastatteluiden analysoinnille kokonaisuuden tulkinnan tukena. Triangulaatio lisää, samansuuntaisia tuloksia saatuaan, tutkimuksen reliabiliteettia eli ristiriidattomuutta sekä validiteettia eli pätevyyttä (Kananen 2017, 154-155; Eskola & Suoranta 1998, 214).

## 2.4 Toimeksiantajana Kylpylähotelli Summassaari

Kylpylähotelli Summassaari sijaitsee Saarijärvellä, Keski-Suomessa. Kylpylähotellin toimialue on hotelli, joka on saanut nimensä Summassaari-nimisestä saaresta. Alueella on paljon kivikautisia löydöksiä, ja se vaikuttaa hotellin ympäristössä mm. suojeltuina kohteina ja rakennuksina. Hotelli kuuluu Solaris-lomat ry: hyn. (Sironen 2018, 3.)

Summassaari on rakennettu vuonna 1968 Rantalomat Oy:n toimesta. Hotellilla on kylpylä-, kokous- ja majoitustoiminnan lisäksi karavaanialue. Alueelta löytyy myös 23 kpl suojeltuja lomamökkejä rivitalomuodostelmassa. Hotellihuoneita on 56 ja sviittejä 2 kpl, vuodepaikkoja on siis yhteensä 210. (Mts. 3, 5.)

Nykyinen omistaja, Solaris-lomat Oy, osti kylpylähotellin vuonna 2005. Nimeksi muutettiin Saarijärven Kylpylä Oy, mutta markkinointiniminä ovat Kylpylähotelli Summassaari ja Summassaaren kuntoutuskeskus. (Mts. 4-5.) Hotelli tunnetaan niin henkilöstön kuin asiakkaidenkin kesken nimellä Summassaari ja siksi myös tässä työssä käytetään joko nimeä Kylpylähotelli Summassaari tai pelkkä Summassaari puhuttaessa hotellista.

Saarijärven Kylpylä Oy:n henkilöstön lukumäärä oli vuonna 2018 22 henkilöä. Solariksen omistajuuden aikana hotellin johto on vaihtunut viisi kertaa. Nykyinen Summassaaren operatiivinen johtaja ja apulaisjohtaja on astunut toimeen vuonna 2018, kun Summassaari täytti 50 vuotta. Samana vuonna vastaanottotiskin muutosprosessi pääaulasta ravintolatilaa alkoi. Muutosprosessin tarkoituksena oli tehostaa ravintolan ja vastaanoton yhteistyötä. (Mts. 4-5.)

Hotelli on suunnattu hyvinvointiin ja kuntoukseen. Tarkoituksena on keskittyä lisäksi elämyksiin ja viihdetarjontaan, joita tarjotaan mm. Sumppila club- yökerhossa, Rockbaarissa sekä suojellun luonnonympäristön ja kattavien artistien kautta. Summassaaren tendenssi onkin jatkaa ja kasvattaa markkinointia ulkomaille mm. Kiinaan ja Saksaan. Saksasta ryhmiä on majoittunut jo vuosien ajan Summassaarella. Liiketoimintasuunnitelman mukainen arvolupaus on ”Suomen parasta asiakaselämystä. Summassaari. Luonnostaan hyvä.”. (Sironen 2018, 5, 9, 16; Sironen 2019.)

Saarijärven alueella muita vastaavanlaisia kylpylähotelleja ei ole, lähimmät sijaitsevat Äänekoskella ja Laukaassa. Saarijärvellä on kuitenkin paljon pieniä majoitusta tarjoavia mökki- ym. maaseutumatkailuyrityksiä. (Mts. 9.) Liikevaihdon laskusuunta taittui vuonna 2018, kun hotelli sai kasvatettua tuloja muun muassa erilaisten tapahtumien myötä. Saarijärven Kylpylä Oy kasvatti liikevaihtoa melkein 8 % vuodesta 2017. (Talous tiedot n.d.)

### **3 Muutosjohtaminen**

Saul Alinskyn (1971) mukaan muutos tarkoittaa liikettä. Ja koska liikettä ei tapahdu ilman kitkaa, tarvitaan suunnan vaihtoon tai uuden oppimiseen, eli muutokseen, vastustusta. (Deutsch, Coleman & Marcus 2011, 436.) Toisin sanoen ilman vastarintaa ei synny muutostakaan.

#### **3.1 Muutoksen johtaminen työyhteisössä**

JCDecaux’n Suomen toimitusjohtaja Klaus Kuhasen mukaan muutosjohtaminen on jo hyvin vanhanaikainen määritelmä yrityksen arkipäiväisessä johtamisessa tarvittavasta johtamistyylistä. Hänen mielestään muutos on nykyisin pysyvä sana yrityksessä. Kuhasen mielestä olisikin selkeämpää puhua epävarmuuden johtamisesta. (Simola 2018.)

Muutos on prosessi, joka olisi tärkeä alkaa näkyä henkilöstölle muutoksen tarpeen perustelusta (Luomala 2008, 5-6). Kevan, Suomen julkisten alojen eläkevakuuttajan, mukaan vuorovaikutteinen toiminta organisaatiossa koko muutosprosessin aikana, kertoo yrityksen viisaudesta. Kevassa tällaista kutsutaan älykkääksi organisaatioksi. Yhtiön mukaan niin sanottu älykäs yritys toimii ennakoivasti, henkilöstö huomioiden ja muutoksia tehokkaasti toteuttavasti. Lisäksi Keva pitää tärkeänä interaktiivista ja läpinäkyvää toimintaa. Avoimella toiminnalla rakennetaan luottamusta ja luottamus taas toimii yhtenä motivaattorina. (Muutoksen johtaminen 2018, 11.)

Sitouttaminen lisää motivaatiota ja tukee tuloksellisuutta. Henkilöstön sitouttaminen muutokseen tapahtuu vastuiden jaon myötä. Henkilöt, jotka toteuttavat konkreettisen muutoksen, ovat avainasemassa. Heidän joukostaan tulisi valita vastuu- tai avainhenkilöt. On oleellista olla selvillä tehtäväjaoista ja rooleista. Onnistunut muutosjohtaminen ottaa huomioon yhteistoiminnallisen työn tekemisen. (Luomala 2008, 8.)

Romanialaisissa yrityksissä tehty tutkimus todistaa, että johtajien on etupäässä päätettävä toteutettavat muutokset. Johtajan tulee nähdä kokonaisuus eli käytettävissä olevat resurssit ja organisaation tarpeet, joihin on hyvä perustaa muutoksen tarpeellisuus. Tutkimuksen mukaan on tärkeää, että johtajalla on näihin pohjautuva lopullinen perusteltu ratkaisu. (Predișcan & Roiban 2015, 23.) Selkeä strategia ja sen johdonmukainen toteutus luo turvaa ja päämäärätietoisuutta (Tulevaisuusvisio 2018, 13; Rehn 2018, 16). Työntekijän tulee pystyä luottamaan esimiehen päätökseen epävarman tilanteen kohtaamisen tärkeydestä niin yritykselle kuin työyhteisölle, jotta hän pystyy myös toimimaan sen puolesta motivoituneena.

Muutosjohtamisessa olennaisena osana on tunteiden ja ihmisten huomioiminen. Johdon on kyettävä vastaamaan kysymyksiin, kuten miksi ja mihin muutosta tarvitaan ja kuinka tähän tavoitteeseen päästään. On myös tarpeen tehdä näkyväksi muutossuunnitelma, joka sisältää ainakin tavoitteet, keskeiset toimenpiteet, tekijät ja aikataulun. Ihmiset saattavat pelätä jopa työpaikkansa menettämisen puolesta, minkä vuoksi huolen tunteet saattavat olla läsnä koko työskentelyn ajan. Se voi vaikuttaa päivittäiseen työhön voimakkaasti. Vuorovaikutteisen toiminnan avulla henkilöstön

työhyvinvointi ja sitoutuneisuus työtä kohtaan kasvavat. Kaksisuuntainen viestintä tutkitusti vähentää epävarmuutta ja muutosvastarintaa. (Luomala 2008, 5-8.)

Muutosten jälkipuinti on arvokasta, koska muutokset ovat hyvin tavanomaistuneet. Menneen muutostilanteen loppuarvioinnista voi saada oleellista informaatiota tulevia koitoksia varten. Arvioinnin huomioiminen tulevissa epävarmuustilanteissa on kuitenkin suhteutettava siihen hetkeen, koska mitattavat asiat voivat olla erilaisia ja ihmisten kokemukset ovat subjektiivisia. Myös siksi on tarpeen joka kerta pohtia arvioinnin mittaristo mahdollisimman toimivaksi siihen muutokseen. (Luomala 2008, 7-9.)

Erään tutkimuksen mukaan hyvässä muutoksen johtamisessa perättiin ihmisten johtamisen taitoa, henkilöstön motivoimista, viestintää ja ymmärryksen jakamista interaktion kautta sekä asioiden toistoa. Usein nähtiin haasteeksi se, että viestit eivät kulje johdon ja henkilöstön välillä tarpeeksi. Alaiset voivat esimerkiksi kokea, että muutokseen ei ehditty valmentautua tarpeeksi, jolloin työ takkuu. (Tulosraportti: Mikä tekee muutoksen johtamisesta niin hirmuisen vaikeaa? n.d.)

Hyvä muutosjohtajuus on Laurilan mukaan eri tyyppien ja erilaisten tapojen huomioimista (Laurila 2017, 195). Kuhasen mielestä lisäksi tulee olla avoin ja luoda luottamuksen ilmapiiri. Yhdessä tekeminen ja muutokseen osallistaminen tuottavat hyvän lopputuloksen. (Simola 2018.) Epävarmuuden johtaminen on tasapainottelua viestinnän jakamisen määrän ja tavan sekä henkilöstön välillä. Tulee miettiä, kuinka paljon ja kuinka usein informaatiota on hyvä jakaa ja toisaalta, kuinka paljon ja miten vastaanottaa henkilöstön tunteita, ajatuksia ja näkökulmia. Kunnioittava interaktiivinen toiminta on kuitenkin oleellista koko prosessin ajan. Se on täydellisimmillään työyhteisöä motivoiva ja innostava voimavara. (Erilaisuus on rikkautta työyhteisössä, mutta vain hallittuna 2018.) Huonossa johtamisessa kommunikointi on olematonta. Hyvässä muutosjohtajuudessa taas nähdään muutoksen tarpeet ja strategisen toiminnan tärkeys. Strategisesti toimiminen on oleellista. (Muutoksen johtaminen 2018, 12-14.)

### 3.2 Laurilan neljä muutosjohtajuutta

Laurilan (2017) tutkimuksen mukaan on neljää erilaista muutosjohtamistyyliä, ohjaavaa, osallistavaa, innostavaa ja emansipoivaa. Tämän hän on nimennyt kompassimaliksi. Ohjaava muutosjohtajuuskäsite sisältää ajatuksen siitä, että alainen on viestinnän vastaanottaja ja esimies antaa selkeät raamit työlle. Esimiehen ohjaavassa tyylissä odotuksena on, että johto antaa selkeät resurssit ja määritteet, joiden sisällä toimitaan. Käsitteessä on tunnistettavissa selkeästi kolmea ydintoimintaa: tavoitteiden asettaminen, resursseista huolehtiminen ja edistymisen seuraaminen. (Mts. 138, 201-202.)

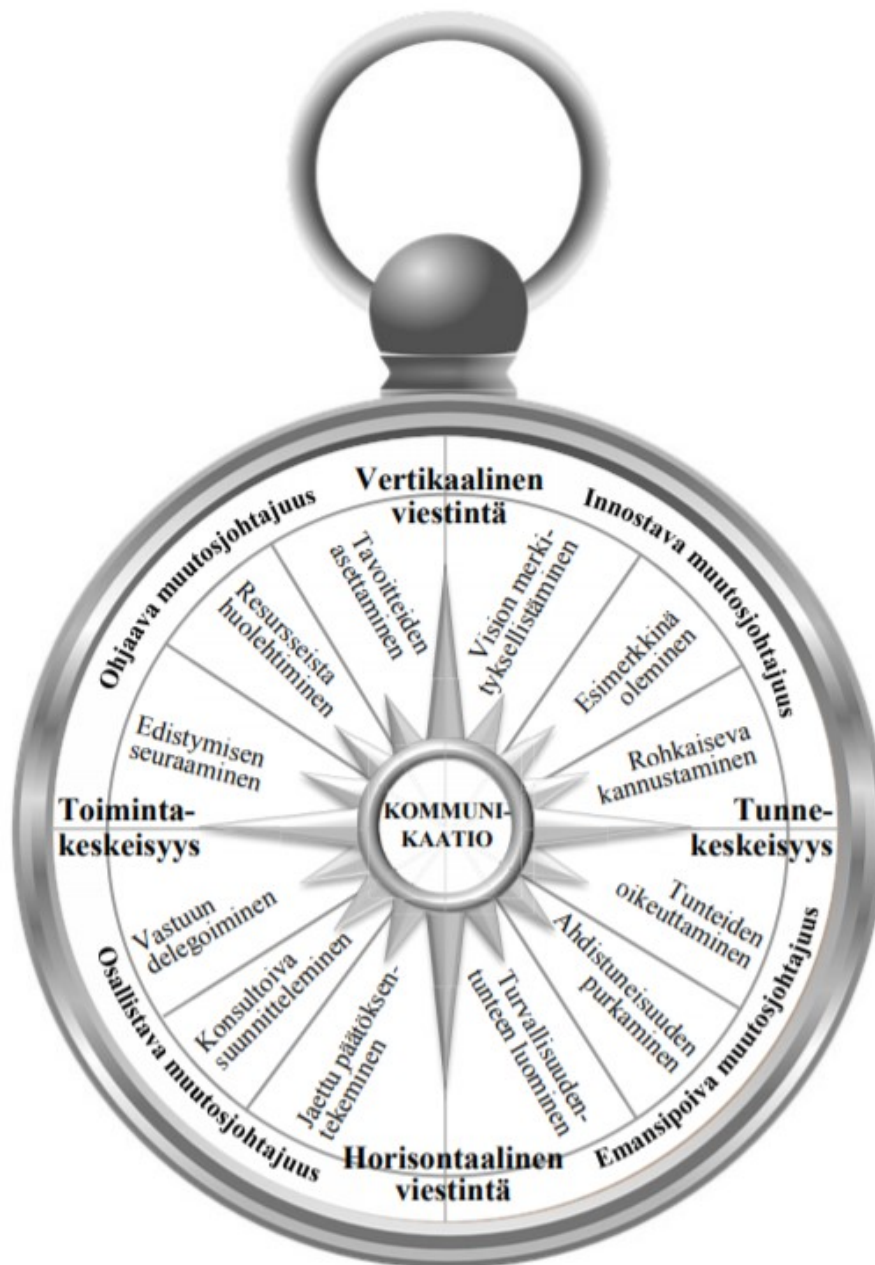
Osallistava muutosjohtajuuskäsitys sisältää nimensäkin mukaisesti henkilöstön osallistamista muutokseen. Osallistava muutosjohtajuus pitää tärkeänä henkilöstön motivaation kannalta osallistaa työntekijät muutokseen kaksisuuntaisella viestinnällä. Tämän käsitteeseen on voimakkaasti liitetty sisältyvän vastuun delegoiminen, konsultoituva suunnitteleminen ja jaettu päätöksen tekeminen. Tämän käsityksen sisällä ajatellaan, että työntekijöiden osallistaminen muutokseen johtaa harvemmin muutosvastarintaan kuin johdolta alaspäin välittyvä yksisuuntainen viestintä. Vastuun jakaminen on monelta kannalta hyvä, koska silloin saadaan esimerkiksi niin käytännön kuin hallinnonkin näkemykset asiaan. Muutoksesta saadaan monipuolisesti toimiva ja henkilöstön kesken tasa-arvoisuuden tunne lisääntyy. (Mts. 154-156, 164-165, 202.)

Innostavassa muutosjohtajuuskäsitteessä toiminta-ajatus kietoutuu tunteiden käsittelyn ympärille. Tällaisessa tavassa on tärkeää johdolta alaisille menevä viesti. Laurilan mukaan tässä käsityksessä on selkeästi nähtävissä kolme kategoriaa: vision merkityksellistäminen, esimerkkinä oleminen ja rohkaiseva kannustaminen. Tässä ajatellaan, että johdon tehtävä on toimia kannustavasti ja näyttää esimerkillä muutoksen mahdollisuudet. Perustelu tapahtumille on tärkeää. Tässä käsityksessä esimiehen on tiedettävä taustat hyvin, jotta pystyy olemaan rohkaiseva, innostava ja kannustava luotettavasti. (Mts. 165-167, 172, 202.)

Laurila (2017) on nimennyt neljännen havaintonsa emansipoivaksi muutosjohtajuuskäsitteeksi. Se on tunteiden huomioimista sekä negaation pois siirtämistä muutoksen

haasteista mahdollisuuksiin. Taustalla ovat voimakkaasti käsitykset siitä, että henkilöstöllä on oikeus tunteisiinsa ja esimiehen tehtävänä on avittaa ahdistuneisuuden hajottamisessa ja turvallisuudentunteen luomisessa. Nämä pyritään toteuttamaan tasa-arvoisella kaksisuuntaisella viestinnällä ja tunteiden huomioimisella. (Mts. 175-176, 179, 202.)

Nämä neljä muutosjohtajuuden mallia ovat yksittäisiä tapoja. Käsitteet ovat osittain ristiriitaisia ja osittain rinnakkaisia näkemyksiä, joita työntekijät ja johto pitävät olennaisina. Osittain käsitteissä on samansuuntaisuuksia. Tärkein yhtenevä asia on kommunikoinnin tärkeys. Tavalla tai toisella johdon tulee kommunikoida alaisten kanssa muutosprosessin aikana. (Mts. 200-202.) Laurilan kompassimallista kertoo hänen kuvionsa (ks. kuvio 1).



Kuvio 1. Laurilan kompassimalli. (Laurila 2017, 202.)

### 3.3 Muutoksen jäljet

Epävarmuuden johtaminen vaatii johtajalta moninaista hallintaa. Esimiehen vahva läsnäolo sekä valmis muutoksen suunnitelma tukevat työntekijöiden keskuudessa hyvää luottamusta. Hyvä muutosjohtajuus lisää työssä viihtymistä ja kehittymistä. (Luomala 2008, 5, 14-15.)

Aiempien tietojen mukaan suuri työn määrä ja kova kiire aiheuttavat työstä uupumista. Nykytiedon mukaan uupumukseen voimakkaammin vieläkin enemmän vaikuttavat kuitenkin organisaation haasteellinen byrokratia, järjestelmät sekä työrooleista aiheutuvat ristiriidat. Turhautuneisuus ja arvostuksen puute työssä vahvistavat stressiä. Työuupumus johtaa väsymykseen, josta seuraa mm. muistivaikeuksia, kyynisyyttä ja välinpitämättömyyttä. (Ziemann 2019.)

Henkilökohtaiset ja kasvokkain tapahtuvat viestinnät on todettu olevan yksi parhaimmista tavoista lähestyä muutoksesta viestimistä. Näin minimoidaan mahdollisimman moni tulkintavirhe tai väärä informaatio. Samaan aikaan mahdollisella väärinkäsityksellä on tilaisuus tulla esiin ja se voidaan korjata oikeaksi eikä jatka syvenemistään. Tuttuihin ja totuttuihin tapoihin on helppo palata. Muutosviestintäprosessin strateginen suunnittelu ja toteutus ovatkin oleellista. (Klein 1996, 44.)

Työterveyslaitoksen mukaan vastaus työntekijän työhyvinvoinnille on työhön vahvemmin osallistaminen. Tämä vähentää työuupumusta. Tarkoituksena on saada työntekijä tekemään lisää työtä vapaaehtoisesti, niin että hän kokee itsensä arvostetuksi. Vastuun antaminen ja projekteihin osallistaminen vahvistavat työntekijän työmotivaatiota positiivisesti. (Ziemann 2019.)

Luomala (2008) taas peräänkuuluttaa työpaikalle vastuullisen henkilöstöpolitiikan harjoittamista. Epävarmuuden ja epätietoisuuden hallittu johtaminen tukee työyhteisöllisyyttä ja lieventää muutosvastarintaa. Muutos muuttaa totuttuja tapoja tai asioita ja siitä syystä se vaikuttaa muutoksen kokeneiden tunteisiin. Tunteiden kokonaan huomioimattomuus voi ilmetä pitkään työntekijän mielessä surutyönä, pelkona ja menettämisen tuskana. (Mts. 16-17, 19.)

Muutos jättää aina jäljet työntekijöihin. Jäljet voivat olla pieniä tai isoja, positiivisia tai negatiivisia, ja kaikkea siltä väliltä. Etukäteen onkin tehtävä arviointia muutoksen aiheuttamista haitoista ja hyödyistä, jotta niihin osataan vastata tarpeen mukaisesti. Muutoksen yhteisöllinen toiminta luo yhteenkuuluvuuden tunnetta ja lisää sitoutumista. Muutos on hyvä tuoda esille mahdollisuutena, joka opettaa uutta ja luo mahdollisuuksia tuleville muutoksille. (Luomala 2008, 23.)

## 4 Muutosviestintä

Viestintä on vähintään kahden ihmisen välistä kaksisuuntaista kommunikointia, joka on aktiivinen ja nopeastikin liikkuva ja lannistumaton tapahtumasarja (Ravi Babu 2018, 1233).

### 4.1 Viestinnän merkitys

Työntekijän huomioiminen ja vastausmahdollisuuden tarjoaminen kaksisuuntaisen viestinnän avulla parantaa työntekijän tuloksellista sitoutumista ja motivaatiota työtä kohtaan. Aivotutkija Saarikivi tukee väitettä huomiollaan siitä, että potilas paranee hitaasti, jos lääkäri osoittaa empatiakyvyttömyyttä olemalla epäkiinnostunut, piittaamaton ja tarkkaamaton potilaan kertomaa oireilua kohtaan. (Rinta-Tassi 2018.) Toisen huomioiminen ja kuunteleminen vahvistaa itsensä arvostusta, jolloin henkilön motivaatio ja luotto omaa toimintaa kohtaan kasvaa positiivisesti. Motivoituneeseen työskentelyyn tarvitaan yhteistyöllistä toimintaa. Kaksisuuntainen viestintä toimii oikein vain silloin, jos sanoma on saavuttanut vastaanottajan samalla ymmärryksellä kuin kertoja on sen tarkoittanut ja saajalle on annettu mahdollisuus antaa siitä vastausta kertojalle (Ravi Babu 2018, 1233).

Tutkimuksen mukaan iällä ja sukupolvella on merkitystä siihen, minkälaista esimiesviestinnän halutaan olevan. Nuoremmat (Y-sukupolvi) haluavat paljon keskustelua ja työntekijän huomioon ottamista. X-sukupolvi arvostaa avointa ja rehellistä kommunikointia. He arvostavat ikäryhmistä eniten alaisen kuuntelua ja kunnioittamista. Ennen 1961-lukua syntyneet pitävät ensiluokkaisessa johtajuudessa tärkeinä asioina vastuullisuutta ja ongelmien ratkaisukykyä. Kaikki ikäryhmät ovat samaa mieltä objektiivisuuden ja oikeudenmukaisuuden suhteen: niiden suhteen on oltava tasa-arvoinen työnkuvaan tai -tekijään katsomatta. (Heikkilä-Tammi, Nuutinen, Manka, Manka & Bordi n.d.)

Ekman (2004) toteaa johtajuudessa olevan neljä lähtökohtaa: luottamuksen kasvattaminen, oppimisen johtaminen, sanoman välittäminen ja yrityskulttuurin luominen.

Tärkeintä on kommunikointi henkilöstön ja johtajan välillä. (Mts. 119-120, 127.) Seuranta ja jälkipuinti ovat aivan yhtä merkitseviä kuin ennakointi. Tulevia muutoksia varten huomattavat kehitysajat ovat hyvä tuoda esille. Kiitosten esittäminen ja ajatusten vaihto koko muutosprosessin ajalta ovat tärkeitä ja innostavia toimintoja. Tunnustusten antaminen säännöllisesti tehostaa henkilön sitoutumista ja motivaatiota työpaikkaa kohtaan. (Onnistunut muutos n.d. 21.)

Työmotivaatio koostuu useasta eri asiasta, joihin viestinnällä voidaan vaikuttaa. Johdon ja alaisten välinen kommunikointi prosessin aikana ja sen toimivuus ja määrä vaikuttavat suoraan työntekijän tuloksellisuuteen. Työntekijän hyvinvointi ja työskentelyinty kasvaa, mikä taas lisää organisaation euromääräistä tulosta. Esimiehen onkin tärkeää tutustua henkilökuntaansa, jotta voidaan tiedostaa työntekijän motivaattorit, persoona, elämäntilanne ja työntekijään vaikuttavat työolosuhteet sekä työympäristö. Täten esimies on työroolinsa vaatimusten mukaisesti myötävaikuttamassa tulokselliseen työskentelyyn. Kaksisuuntainen kommunikointi on tuloksekkaan ja hyvän ihmisten johtajan tärkeintä toimintaa. Johtamisen toimivuudella on siis vaikutusta organisaation liikevoittoon. (Vilkman n.d. 3, 8-9.)

Vuorovaikutteinen muutosviestintä on tärkeää ja saa tuntemaan työntekijän huomatuksi ja arvostetuksi. Työn tekeminen on tuloksellisempaa selvän viestinnän kautta. Kommunikointi vähentää ristiriitoja, lisää luottamusta henkilöiden välillä ja kasvattaa liikevaihtoa sekä tulosta. (Räty 2017, 4, 6, 8.) Kaksisuuntaisella viestinnällä voi vaikuttaa nopeastikin tapahtuvissa muutoksen toteutuksissa positiivisesti.

## 4.2 Sisäisen viestinnän vaikutukset

Johdon viestintää käytetään usein työväliseen alaisten suuntaan, minkä tarkoitus on auttaa viemään muutos läpi onnistuneesti. Jos johdon yksisuuntaisen kommunikoinnin tarkoituksena on vain tuoda esille asetettu konseptimalli, jota tulee lähteä robotillisesti toteuttamaan, Laurila ajattelee toiminnan kuuluvan funktionaaliseen tieteenperinteeseen. Hän perustelee asiaa niin, että henkilöstöä pidetään tällöin vain vallankäytön käskyläisinä. (Laurila 2017, 64-65.) Tällöin henkilöstöä ei kuunnella eikä heidän mielipiteillään koeta olevan merkitystä. Johdon yksisuuntaisella viestinnällä

tavoitellaan vain konemaista ohjeiden noudattamista, mikä voi olla erittäin haitallista nykyajan työn toimintaympäristössä niin työntekijälle, työyhteisölle kuin organisaatiollekin professori Elisa Juholinin mielestä (Työyhteisöviestinnällä hyvinvointia 2016, 7).

Melgin (2014) todistaa, että tulehtuneella työyhteisöllä, jossa ei koeta vuorovaikutuksellista avoimuutta, voi olla negatiivinen vaikutus tavoiteltavaan tulokseen. Motivoituneessa työyhteisössä esimiehelle pystytään puhumaan avoimesti ilman pelkoa. Motivoitunut ja sitoutunut työyhteisö on lisäksi viestinnältään teeskentelemätöntä ja interaktiivista eli vuorovaikutteista. (Mt.) Voidaan siis todeta, että interaktion toimivuudella motivaattorina on suora vaikutus organisaation tuloksellisuuteen (Rintatassi 2018).

Tuloksellisessa organisaatiossa työnantaja ottaa huomioon työhyvinvoinnin. Esimiehen on tärkeää havainnoida ympäristöä. Hyvä esimies on vuorovaikutuksellinen. Hyvässä huomioinnissa näkyy toisen arvostus, ymmärrys ja kuunteleminen sekä joustavuus ja toisten mielipiteiden hyväksyminen. Tuloksellisessa viestinnässä on tärkeää haluta keskustella, neuvotella ja ratkaista ongelmia. (Kuusela 2013, 42.) Työnantajan tulee lisäksi huolehtia henkilöstön turvallisesta ja terveellisestä työskentelystä. Laki velvoittaa työn suunnittelussa kuulemaan työntekijää ja ottamaan huomioon hänen fyysiset ja henkiset resurssit vaadittavaa työtä kohtaan. Työnantajan on huolehdittava riittävästä kommunikaatiosta. Työntekijälle tulee antaa tarvittavasti perehdytystä, opastusta ja ohjausta. (Työturvallisuuslaki 738/2002, 8 §, 13 §, 14 §.)

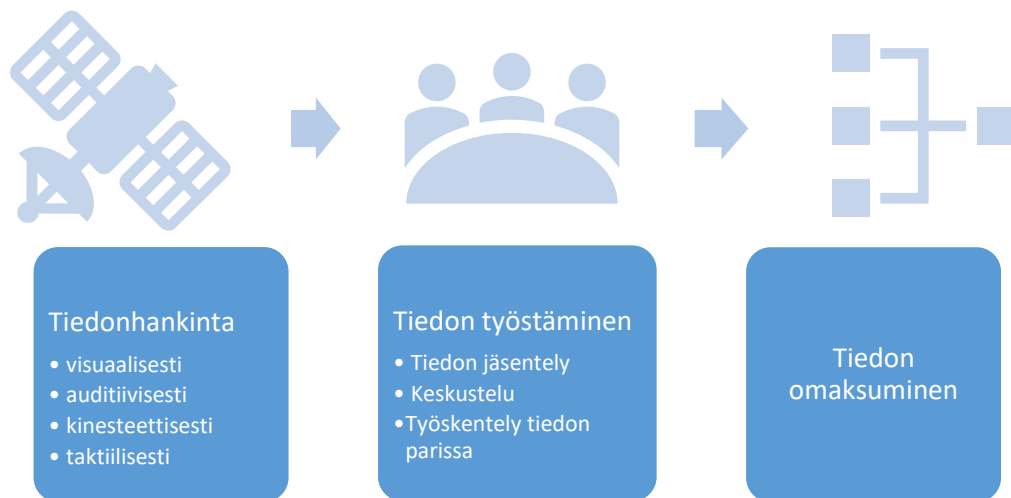
Palautteen antaminen säännöllisesti edistää työntekoa. Berlinin tutkimuksen mukaan palaute voi parhaimmillaan olla työssä menestymisen kannalta erittäin positiivisessa roolissa. Onnistuessaan palaute on palkitseva, herättävä ja nostattava. Sillä on merkitystä työn ohjaamisessa. Mutta myös alaisen rooli on arvokas. (Berlin 2008, 201.) Huonoksi koettu palautteen antotapa on sellainen, joka annetaan liian spontaanisti ja harkitsematta. Spontaanit negatiiviset palautteenannot koetaan usein perusteettomiksi ja epäoleellisiksi. Tällöin voi olla käynyt niin, että työnantaja ei välttämättä ole ehtinyt ottaa selvää asiasta tai toisaalta alainen ei ole ehtinyt kartoittaa ja sisäistää

tapahtuneita asioita. Työnantajan perusteet puuttuvat tai alaisen tietämys tapahtuneesta on niukkaa. (Mts. 199.)

### 4.3 Viestin sisällön ymmärtäminen

Hyvät vuorovaikutustaidot vaativat halua ymmärtää keskustelun osapuolia. Esimiehen tulee tuntee myös itsensä, jonka jälkeen hän pystyy ymmärtämään alaistensa erilaisuuden (Timo Kanninen: Millainen on hyvä esimies? (osa 2) 2016). Tarvitaan kuuntelemista ja toisen kunnioitusta. Kaksisuuntaisen kommunikoinnin kautta esimies voi oppia, miten ja mitä kautta alaiset haluavat saada viestintää.

Ihmiset sisäistävät uusia asioita eri tavoin, esimerkiksi lukemalla, keskustelemalla tai kuuntelemalla. Minna Huotilainen, kasvatustieteiden professori, Helsingin yliopistosta kertoo, että kirjallinen viestintä on tutkimusten mukaan suuremmissa arvossa oppimisen kannalta kuin sanallinen viestintä. Enemmistö tuntuu oppivan tiedon lukemalla. Mutta toisaalta monet oppivat parhaiten kuuntelemalla ja toisille taas on vaivattomampaa oppia tekemisen kautta. Kuitenkin suurin arvo tiedon sisäistämisessä tuntuu olevan kokonaisuudessa. Jotta uuden informaation omaksuu parhaiten, tarvitaan keskustelua, muistiinpanojen ylös kirjaamista ja työskentelyä kuullun tai kirjallisenä saadun ohjeistuksen lisäksi. (Oppiiko kuunnellen paremmin kuin lukien? 2019; Oppiminen ja opiskelutekniikat n.d.) Muistaminen ja tiedon oppiminen vaativat koko prosessin kulun alusta loppuun (ks. kuvio 2.).



Kuvio 2. Muistamisen prosessi. (Oppiiko kuunnellen paremmin kuin lukien? 2019; Oppiminen ja opiskelutekniikat n.d.)

Kommunikaatio esimiehen ja alaisten välillä vaikuttaa saavutettuihin tuloksiin. Palautteen merkitys on huomattava. Erityisesti viestinnän muoto, miten ohjeita annetaan, vaikuttaa vastaanottajan sisällön ymmärrykseen. Haasteet koetaankin siinä, että ihmiset ovat erilaisia ja yhtä tiettyä palautteen antotyyliä, joka sopii kaikille, ei ole. (Laurila 2017, 199-202.) Lisäksi Hakkaraisen (2017) tutkimuksessa todetaan, että jos organisaatiossa käytetään samanlaisia viestintätapoja toistuvasti, ne eivät välttämättä tuota yksinään toivottua tulosta (mts. 31, 37).

Hakkaraisen (2017) tutkimuksessa huomautettiin, että kollegan muutosviestintä ei ehkä kuitenkaan ole paras tapa viestin perille saamiseksi. Se ei välttämättä toimi joka kerta odotetulla tavalla. Viesti ei automaattisesti saa aikaan, riippuen vastaanottajasta, toivottua tulosta. Henkilöstö, erityisesti nuorempi sukupolvi, tunsivat tutkimuksen perusteella olonsa paikoittain epävarmaksi ja epätietoiseksi ilman johdolta vastaanotettua vastavuoroista viestintää. Tulosten perusteella voidaan todeta, että onnistuneesti läpiviety muutosprosessi tarvitsee isona osana osaavaa vuorovaikutteista viestintää. Tutkimuksessa todettiin erittäin tärkeiksi asioiksi kaksisuuntainen viestintä ja

kasvokkain keskustelu. Henkilökohtaisessa kommunikoinnissa annetaan henkilölle mahdollisuus mm. kysymyksiin ja kommentointiin. (Mts. 38, 45, 47.)

Laurilan (2017) tutkimuksen mukaan tärkeänä pidetään tunnereaktioiden huomioimista (mts. 195). Viestintäkanavat tuleekin mieltää tilanteeseen sopiviksi. Joskus on toimivampaa viestiä kirjallisesti, esim. pienissä ilmoitusluontoisissa asioissa, jotka eivät vaadi välitöntä toimintaa. Suuremmissa muutoksissa tai henkilöitä henkilökohtaisesti päivittäisissä töissä koskettavat asiat tulisikin hoitaa tunteet huomioiden kasvotusten. Joistakin asioista on taas tärkeää viestiä sähköisesti, jotta siitä jäisi merkintä muistiin. Saarijärven Kylpylä Oy:n hallitus kokee tärkeänä ylös kirjoitetun viestin. Esimerkiksi asiakkaiden palautteet on hyvä ottaa kirjallisena, koska suullinen palaute voi matkan varrella hukkaa, muuttua tai unohtua. (Eskola 2019.)

## 5 Tutkimustulokset

### 5.1 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutettiin kahdessa vaiheessa. Ensimmäisessä osassa suoritettiin esitutkimusta ja havainnointia. Toisessa vaiheessa tehtiin teemahaastattelut. Osallistuva havainnointi suoritettiin vastaanotossa opinnäytetyön tekijän opintoihin kuuluvan työharjoittelun yhteydessä henkilöstön rinnalla työskenneltäessä 1.8. – 30.9.2019 välisenä aikana.

Esitutkimuksessa kartoitettiin tutkimukseen kuuluvaa kohderyhmää ja pyrittiin ymmärtämään ilmiötä laajemmin. Aineistoa kerättiin henkilöstön ylläpitämästä sähköisestä lokikirjasta, viikkopalavereiden muistioista, jotka olivat ajalta 05 / 2018 – 09 / 2019, yrityksen sisäisestä viestinnästä, liiketoimintasuunnitelmasta sekä henkilöstön ja johdon esihaastatteluista. Havainnoinnin aikana havainnoitiin ilmiötä ja sen toimivuutta käytännössä. Havainnoinnin aikana tehtiin esihaastatteluja kartoittavina haastatteluina koko Summassaaren työntekijöiden keskuudessa.

Kylpylähotelli Summassaaren johdon ja alaisten kanssa keskusteltiin sähköpostitse ja kasvotusten kevään, kesän ja syksyn 2019 aikana. Keskusteluja käytiin mm. sairauslomista, työkultuurista ja työhyvinvoinnista. Lisäksi aineistona on käytetty muutokseen liittyviä koko hotellin henkilöstön kanssa käytyjä vuoropuheluja. Kylpylähotelli Summassaaren palveluksessa oli 23 henkilöä havainnoinnin aikana. Havainnoinnit dokumentoitiin havainnointipäiväkirjaan teksteinä.

Esihaastattelut suoritettiin työn lomassa havainnoinnin aikana. Havainnointi tapahtui 1.8.-30.9.2019 välisenä aikana, jonka loppuvaiheessa teemahaastattelut toteutettiin yksinhaastatteluina. Esihaastattelujen tarkoituksena olikin testata teemojen toimivuutta ja tarpeellisuutta aiheeseen sekä virkistää henkilöstön muistia ja antaa mahdollisuus haastateltaville orientoitua haastattelua varten. Tavoitteena oli myös löytää ylimääräiset ja turhat teemat, jotta itse haastattelussa pystytään keskittymään oleelliseen. Teemahaastattelu todettiin havainnoinnin aikana ja aiempien tutkimusten valossa mahdollisimman mielekkäimmäksi metodiksi kohderyhmän sekä toimeksiantajan näkökulmasta.

Esihaastattelujen perusteella todettiin kohderyhmään kuuluvaksi kahdeksan työntekijää. Kohderyhmä määriteltiin niin, että henkilö oli työskennellyt vastaanotossa edes silloin tällöin muutoksen alusta lähtien tai vastaanoton muutos todettiin vaikuttaneen toisen osaston henkilöstön työtehtäviin suoraan verrannollisesti. Kohderyhmäksi rajattiin vastaanoton, myynnin ja ravintolasalin henkilökunta. Kohderyhmä määriteltiin niiden ihmisten mukaan, joita muutos kosketti muutoksen tavoitteena olleen työn tehostamisen vuoksi. Ryhmään ei kuitenkaan otettu henkilöitä, joiden työtehtäviin muutos vaikutti välillisesti, koska tutkimus koskettaa omakohtaista kokemusta muutoksen esimiesviestinnästä. Välillisyyden vuoksi subjektiivinen eli omakohtainen kokemusperäisyys jää liian kaukaiseksi. Teemahaastateltavat olivat iältään 30 - 64 -vuotiaita naisia ja he ovat olleet työsuhteessa Kylpylähotelli Summassaareen noin 1,5 - 20 vuotta tutkimuksen aloituksen aikana.

Aikataulullisista syistä sekä henkilöstön toiveita kunnioittaen teemahaastattelut suoritettiin yksilohaastatteluina eikä ryhmähaastatteluina. Teemahaastattelut toteutettiin työvuorojen aikana. Vaihtelevien työaikojen vuoksi henkilöstöä oli ylivoimaista

saada soviteltua ryhmähaastatteluun. Työt ovat vuorotyötä ja yhtä aikaa vuorossa on 2-4 kohderyhmän työntekijää, joita kaikkia ei voinut irrottaa yhtä aikaa osastoiltaan. Ja koska ensimmäisen vaiheen aikana oli jo keskustelua tutkimuksen aiheesta kaikkien kanssa, he pystyivät aloittamaan muistelua jo hyvissä ajoin ennen haastatteluja. Näistä syistä luotettiin yksinhaastatteluiden toimivuuteen.

Teemahaastatteluja varten rakennettiin haastattelurunko. Haastattelurungossa oli tärkeää huomioida etukäteen selvitettyjä tärkeitä osia ja kokonaisuutta muutosprosessi huomioiden. Haastattelurunko (ks. liite 1.) on rakennettu teoriaviitekehyksen sekä esitutkimuksen perusteella. Haastattelurunkoa laadittaessa tehtiin iskusanamaisia kysymyksiä muistilistaksi haastattelijalle. Tavoitteena oli ohjata keskustelua valikoitujen teemojen mukaan, mutta haastateltavaa kuunnellen. Jokaisen haastateltavan työrooli ja subjektiivisuus vaikuttavat hänen kokemuksiinsa ja näkemykseensä vastaanoton muutoksen esimiesviestinnästä, joten siitä syystä kysymykset ovat vain haastattelijan muistilistana teemahaastattelun tyyliin, eivät suoraan haastateltavalle niin esitettyinä.

Esihaastattelujen perusteella varsinaisten haastattelujen keston varattiin noin 20-30 minuuttia haastateltavaa kohden. Haastatteluille sovittiin jokaiselle oma aika työvuoron hiljaisimmalle ajalle. Haastatteluille varattiin yleensä iltapäiväaika, koska se oli useimmiten työntekijälle työssä rauhallisin hetki. Haastattelupaikaksi valittiinkin rauhallinen kabinettitila tai toimistohuone, jonka työntekijä useimmiten itse valitsi. Tavoitteena oli näin saada häiritsemätön sekä hyvä ja luottamuksellinen tunneyhteys haastateltavaan.

Teemahaastattelun kolme teemaa:

1. viestinnän toteutustavat ja -kanavat
2. aikataulullinen toimivuus
3. interaktiivisuus ja osallistaminen.

Teemat vahvistuivat esitutkimuksen aikana eniten esille tulleiden keskustelujen joukosta keskeisiksi ja työyhteisöä koskettaviksi. Teemat koettiin oleellisiksi koko hotellin henkilökunnan keskuudessa muutoksen esimiesviestinnän tuottamisessa. Lisäksi

teemojen aiheet on teoriapohjan vuoksi todettu merkittäviksi ja työhyvinvointia tukeviksi.

Toisessa vaiheessa keskityttiin henkilökohtaisiin kokemuksiin ja tutkittiin ilmiötä täsmällisemmin. Haastattelut suoritettiin hiljaisissa huoneissa, joihin pyrittiin varamaan aikaa ilman ulkopuolista häirintää. Muutamit haastattelut keskeytyivät välillä hetkeksi ulkopuolisten tekijöiden vuoksi. Haastateltavat olivat kuitenkin hyvin keskittyneitä aiheeseen, joten he keskeytyksistä huolimatta eivät kokeneet häiriintyneensä, vaan pystyivät jatkamaan haastattelua sujuvasti.

Tallennusvälineinä käytettiin puhelimen ääninauhuria sekä lisäapuna tietokoneen kautta tapahtuvaa ääni tekstiksi-toimintoa. Äänitteitä kertyi yhteensä noin 1,5 tunnin verran. Litteroitua tekstiä syntyi noin 30 sivua. Lisäksi johtohenkilöstöä haastateltiin taustatietoja varten ja niistä kertyi useita sivua tekstiä sekä äänite- ja videotiedostoja. Koska tutkimus koskee henkilöstön kokemuksia esimiesviestinnästä muutosprosessin aikana, johdon haastattelut toimivat havainnoinnin lisätuotoksena, joihin haastattelujen aineistoa pystyi vertailemaan. Teemahaastatteluihin saatiin kaikki kohderyhmän jäsenet.

Analysoinnissa käytettiin teoria- sekä aineistopohjaa. Teoria- ja aineistolähtöisessä analyysissä hyödynnetään molempia aineistopohjia. Teoriapohjaisessa analyysissä hyödynnettiin olemassa olevia teorioita vertaamalla eri tutkijoiden tuloksia mm. viestinnän, muutosjohtamisen sekä esimiesviestinnän saralta. Aineistolähtöisessä analyysissä hyödynnettiin laajaa aineistoa, joka kerättiin tutkimuksen aikana havainnoinnin ja haastattelujen kautta. Tulkintojen saamiseksi analysoinnissa käytettiin luokittelua ja yhdistelyä. Aineiston keruun ja analysoinnin kanssa vuoroteltiin niin, että tietoa kerättiin ja se analysoitiin ja analyysin jälkeen kerättiin taas uutta tietoa, joka analysoitiin. Näitä samanaikaisesti tapahtuvia aineiston keruun ja analyysivaiheita oli useita tutkimuksen aikana.

Dokumentoidut tekstit luettiin ja käytiin läpi useita kertoja mahdollisimman objektiivisen tulkinnan tekemiseksi. Litteroidut tekstit ryhmiteltiin koodittamalla löydökset

väreittäin teemojen alle. Jokainen kolmesta teemasta oli määritelty eri väriksi. Teemaan liittyvä vastaus värjättiin teeman mukaisella värillä erottumaan joukosta. Näin ollen samat teema-aiheiset vastaukset pystyttiin segmentoimaan eli luokittelemaan analysointia varten omiin teemakokonaisuuksiin värien perusteella.

## 5.2 Tulokset

Koska kohderyhmän jäsenet tuntevat toisensa ja heidän puhetyylinsä, voi liian selvistä esimerkeistä identifioida työtoverin. Tunnistamattomuuden vuoksi suorat lainaukset ja vertaukset on jätetty tulosten esittelyssä minimiin.

### 5.2.1 Viestinnän toteutustavat ja -kanavat

Kylpylähotelli Summassaaren viestintäkanavat olivat muutosprosessin aikana sähköposti, viikkopalaverit, kollegoiden välinen suullinen keskustelu, johdon ja alaisen välinen suullinen kommunikointi sekä kehityskeskustelut. Paperista kirjallista viestintää on ollut harvakseltaan, mutta sähköinen lokikirja oli jokapäiväisessä käytössä vastaanotossa. Vastaanoton henkilökunta kirjasi lokikirjaan päiväkirjanomaisesti omasta vuorostaan esille nousseet asiat, joita pidettiin huomionarvoisina erityisesti tulevia vuoroja ja muuta henkilöstöä ajatellen.

Suullista viestintää toteutettiin jopa päivittäin. Muutosviestintä ja -tiedotus on yleisesti ottaen koettu annettavan suullisesti. Sähköistä viestintää on toimitettu lähinnä satunnaisesti, ja erityisesti niissä tapauksissa, jotka koskivat koko ketjua tai henkilöstöä tai sellaisen osaston henkilökuntaa, jota ei nähty kasvotusten esimerkiksi eri työaikojen vuoksi. Ilmoitustaulua käytettiin pääosin vain työehtosopimuksellisiin ja työturvallisuusasioihin.

*Hän oli yhteydessä kaikkiin, jotka toteutti sen. – – pääasiassa kasvotusten, et jotain sähköpostiviestiä saattoi tulla, mutta enimmäkseen kasvotusten. Varmaan lokikirjassa oli jotakin. Koska tietenkinhän aina yksi ihminen on vuorossa kerrallaan ja että muut saivat tietoa. Että lokikirjaa käytettiin. Kun kasvotusten keskusteltiin, niin sittenhän pystyi keskustelemaan ja neuvottelemaan niistä [käytännön asioista] asioista.*

Viikkopalaverissa käsiteltiin mm. seuraavan viikon ajankohtaiset asiat, puutteet, tiedotteet ja muutokset. Palaverin tarkoituksena on viestiä huollon, keittiön, ravintolan, myynnin ja vastaanoton tiedoksi tulevan viikon tapahtumista. Koettiin, että suuri osa muutosprosessin ympärillä tapahtuneesta viestinnästä tapahtui kollegoiden ja osastojen välisenä kaksisuuntaisena keskusteluna. Paljon viestintää koettiin tapahtuvan myös viikkopalavereiden myötä. Viikkopalaveri on tarkoitettu kaikkien osastojen ja operatiivisen johdon yhteiseksi viikoittain tapahtuvaksi kokoukseksi tulevien asioiden läpikäymistä varten.

Henkilöstö toivoi viestinnälle monipuolisempia lähestymistapoja. Toisaalta viestintään oltiin tyytyväisiä, mutta kuitenkin koettiin epävarmuutta. Keskustelua tapahtui kiitettävästi, mutta asiat jäivät muistin varaan. Kirjallista viestintää ei aina koettu olleen tarpeeksi. Viikkopalavereista tuli jälkikäteen muistiot, jotka jaettiin osaston vastaaville. Osastovastaavat huolehtivat muistiot näkyviin muillekin. Vastaanoton muutoksesta oli maininta vain kolme kertaa toukokuu 2018 - toukokuu 2019 välisenä aikana.

### 5.2.2 Aikataulullinen toimivuus

Vastaanoton muuttuminen oli odotettu ja henkilöstön keskuudessa toivottu muutos. Koettiin, että sillä on henkilökunnan fyysiselle hyvinvoinnille positiivinen vaikutus. Henkilöstö ajatteli, että toimivuus vanhassa vastaanotossa oli ergonomisuudeltaan epäkäytännöllinen ja tehokkuudeltaan heikko. Muutosta oli odotettu kymmenen vuotta, koska konsernin johto ei ollut kertonut toivotulle muutokselle selkeää myöntävää tai kieltävää vastausta koko aikana.

Koska muutos oli pitkään odotettu, moni myynnin, ravintolan, keittiön ja vastaanoton henkilöstöstä ei ollut enää innostunut kuultuaan muutoksen toteutumisesta vuonna 2018. Kiinnostuksen puutteen koettiin johtuvan siitä, että muutosta oli odotettu jo kymmenen vuoden ajan. Sen lisäksi kiinnostus muutosta kohtaan oli laimea, koska ajateltiin, että se ei kosketa itseä millään lailla.

Moni koki olonsa turhautuneeksi tai epäuskoiseksi. Henkilöstössä koettiin jopa epävarmuutta muutosprosessia kohtaan, koska muutoksesta ei ollut selkeästi viestitty etukäteen. Henkilöstö kritisoi, että tietoa aikataulusta ei saatu tarpeeksi ennakolta. Henkilökunnan mielestä muutoksesta oli kerrottu kymmenen vuotta sitten, että se toteutuu. Koko tämän ajan henkilökunta koki joutuneensa miettimään, milloin muutosta voitaisiin oikeasti tehdä. Missään vaiheessa ei kuitenkaan ollut saatu selvää vastausta, milloin muutos olisi voitu suorittaa.

*Mä ainaki muistan sen, että siitä [vastaanoton muutoksesta] tehtiin silloin jo kauan aikaa sitten ne suunnitelmat, et se siirtyy ja sithän se tyrmättiin siellä hallinnolla Helsingissä. Kaikki oli odottanut hirveesti, että jee, me saadaan jotain uutta. – – sitten se torpattiin sieltä Helsingistä.*

Useat yllättyivät yhtäkkisestä konsernin hallituksen luvasta tehdä uusi vastaanotto vuonna 2018. Suuri osa henkilöstöä koki, että muutoksesta ei ollut ollut tarpeeksi selvästi viestintää etukäteen. Kun ilmoitus vastaanoton hyväksytystä muutospäätöksestä tuli monelle tietoisuuteen kollegoiden keskinäisten keskustelujen kautta, aiheutti se monenkirjavia tunteita. Koettiin ilon, epäuskon, tyytyväisyyden ja epävarmuuden sekä neutraaleja tunteita.

Kuitenkin vihdoinkin tapahtuva vastaanoton muuttuminen koettiin pääosin hyväksi asiaksi. Haastateltavat mieltivät, että viikkopalavereissa asioista luultavasti puhuttiin etukäteen. Muistioiden tarkempi läpikäyminen on kuitenkin osoittanut, että vastaanoton muutoksen aikatauluista on laitettu muutaman sanan merkintöjä kolme kertaa noin vuoden eli arvioidun prosessin keston sisällä. Muita mainintoja muutoksesta ei löytynyt.

Lähes jokaisella oli aikataulusta erilaisia muistikuvia tai ei muistikuvia ollenkaan. Osa henkilöstöstä pohtikin, olisiko kuitenkin ollut hyvä, että joistakin ajankohdista olisi tehty enemmän kirjallisia merkintöjä. Joissakin tapauksissa toivottiin jopa enemmän yksisuuntaista kirjallista ilmoitusta alaisille, esim. sähköpostia, jotta asiasta jäisi painojälki, josta asiat voisi jälkikäteen tarvittaessa tarkistaa. Pohdittiin myös sitä, että näkyvä kirjaus esim. aikatauluista koettiin helpommaksi muistaa jakaa kollegoiden

kesken muillekin asianosaisille. Suullisessa viestinnässä asia saattaa unohtua tai jäädä kertomatta eteenpäin.

Aikataulullisesta toteutuksesta erityisesti kauemmin organisaation palveluksessa olleet työntekijät kokivat epätietoisuutta. He kokivat myös eniten prosessin alkamisen yllättävänä. Ennen syksyn 2018 alussa alkaneen prosessin aloitusta vähemmän aikaa työsuhteessa olevien keskuudessa ei koettu yllätyksellisyyttä. Noin puoli vuotta ennen muutoksen alkua organisaation palvelukseen tulleet työntekijät kokivat muutoksen aikataulun olleen selkeä. Työsuhteen kestolla oli selkeä vaikutus epätietoisuuden kokemiseen. Iällä ei tuntuvat olevan suuntaan tai toiseen vaikutusta.

*Siitähän on puhuttu varmaan kymmenen vuotta. – – Mä en nyt ihan tarkkaan muista ees, missä vaiheessa siitä alettiin puhumaan, että se siirtyski tonne ravintolan puolelle. – – Ei mun mielestä mistään aikatauluista ollu ees siinä vaiheessa ollu kummennin puhetta. Oliko siinä työssä ees mitään aikataulua? Vai tehtiinkö se vähän siinä, miten saatiin asioita eteenpäin?*

*Niin, oli jossain, et tulee jotki kalusteet silloin ja tällöin. Tämmöstä näin ehkä. Oisko se ollu viikkopalaveria tai jotain, mutta sen muistan, että se oli jossain. – – mutta ensin se [vanha vastaanoton tiski] purettiin ja sitten tuli, että mitä siihen sitten tulee seuraavaksi. – – mun mielestä, oisko ne ollu lokikirjassa.*

Koska vastaanoton fyysinen muutos sai henkilöstön näkemyksen mukaan alkunsa hyvin yllättäen ja viestintä sen tulevasta toteutuksesta oli monien mielestä alussa olematonta, koettiin muutos erityisesti alkuvaiheessa uhaksi. Epävarmuutta loivat muutoksen pitkittyminen kymmeneksi vuodeksi ja sen aikana sekä sen jälkeen pitkään kestäneet YT-neuvottelut. Lisäksi monilla oli menossa henkilökohtaisessa elämässä haasteita, jotka vaativat paljon huomiota. Muun muassa tämän vuoksi prosessille ei ole osattu nimetä selkeää alkua ja loppua.

### 5.2.3 Interaktiivisuus ja osallistaminen

Vastaanoton muutoksen suunnitteluvaiheessa yksi alainen kävi henkilöstön edustajana johdon edustajan kanssa tutustumassa ja vertailemassa muiden hotelleiden vas-

taanottoja, jotta löytyisi sopivimmat ja toimivimmat vaihtoehdot kalusteisiin ja sisustukseen. Koska kaikkia työntekijöitä ei voinut ottaa mukaan, vaan osan oli jätävä töihin, alaisia edusti yksi henkilö. Edustajaksi arvellaan valikoituneen ko. henkilö kokoaikaisen työnsä ja pisimmän organisaation työkokemuksensa vuoksi. Johtajistosta ja alaisista koostuva kahden hengen ryhmä kävi vertailemassa ja tutustumassa useisiin paikkoihin, minkä perusteella pystyttiin suunnittelemaan Summassaareen sopivimpia vaihtoehtoja.

Kaikki kokivat saaneensa sanoa mielipiteitänsä koko prosessin ajan ainakin useisiin asioihin. Joitakin vuorovaikutteinen toiminta kiinnosti erittäin paljon ja osaa ei. Tämän vuoksi useat kokivat saaneensa osallistua juuri niin paljon kuin minäkin hetkenä oli itselle sopivaa ja kuinka paljon itseä kiinnosti.

Vastanoton muutosprosessin alussa lähes kaikki kokivat, että heiltä oli kysytty mielipiteitä ja huomioita vastaanoton kalusteista ja sisustuselementeistä. Toisaalta moni jättäytyi selkeästi taka-alalle, koska ei kokenut muutoksen kuuluvan hänen työkuvaansa tai ei ollut kiinnostunut asiasta. Oli myös tunteita siitä, että olisi voinut olla enemmänkin kaksisuuntaista viestintää suunnittelun aikana. Koettiin, että jos ei ollut paikalla esim. työvuorossa, niin ei välttämättä päässyt kertomaankaan mielipiteitään, koska jotkut asiat hoidettiin keskustelemalla sillä kyseenomaisella hetkellä. Suuria pettymyksen tunteita ei kuitenkaan koettu, vaan enemmänkin toiveena oli, että asioista olisi ollut myös kirjallisia dokumentteja, jotka jäisivät kaikkien nähtäväksi ja reagoitavaksi.

*– – jos sä satuit olemaan töissä siinä vuorossa – – se tuli kysymään, mut sit jos et ollut töissä, niin sittenhän sulta ei kysytty mielipidettä siihen asiaan. – – ehkä ois voitu kysyä kaikilta mielipide lopputuloksesta. Ei mulla mitään kritisoitavaa oo lopputuloksesta, mutta ehkä ois voinu...*

Suullinen kaksisuuntainen viestintä on yleisesti ottaen koettu muutoksen toteutuksessa hyväksi. Koettiin, että muutoksesta kommunikointi tarpeeksi ko. henkilön rooli sekä tilanne siinä hetkessä huomioiden. Erityisesti pääasiallisesti vastaanotossa työkennelleet kokivat, että saivat osallistua sekä vaikuttaa työpisteeseensä. Useat, joille

vastaanotto ei ole pääasiallinen työpiste, kokivat, että saivat osallistua muutosprosessiin oman työkuvansa mukaisesti tarpeellisesti.

*Kyllä mun mielestä meiltä ihan kyseltiin sitten. Tai koko ajanhan me siinä prosessissa oltiin. Ja saatiin omia mielipiteitä kertoa ja näkemyksiä asioista. – – miltä nyt tuntuu, toimiiko avainlaatikot ja onko tietokone hyvä tässä ja mihin tulostin laitetaan ja kaikkea tämmöstä.*

*Joo, kyllä saatiin. Saatiin ihan tilata. – – kyllä ne ihan kuunteli, et kaikki mitä sanottiin – – kyllä se on tehty ihan niin, kuin ollaan haluttu, ihan täysin, että eipä siihen oo kukaan tullu sanomaan, että te ette saa, ku yhen koneen ja ette te saa sitä sähköpöytää.*

Vuorovaikutteisuus koettiin toisinaan epätyytyttäväksi. Haastattelujen mukaan koettiin tilanteita, esim. irtaimiston suunnittelussa, joissa työntekijöistä tuntui, että kaikkien sanalla ei ollut niin suurta merkitystä. Osa työntekijöistä ajatteli, että heidän mielipiteitään ei joka kerta ollut kuultu tai kuunneltu. Koettiin, että aina ei saanut vaikuttaa kaluston suunnitteluun niin paljon kuin olisi halunnut tai ollut jopa tietoa.

Viestintää olisi toivottu erityisesti alussa enemmän, koska pahimmillaan henkilöstö pelkäsi työpaikkansa puolesta: vastaanoton tiskin muuttuminen ravintolasalin puolelle tarkoitti töiden tehostamista osastojen välillä. Interaktiivista viestintää muutoksen toteutuksesta, ja yleensäkin tuleeko sitä ollenkaan ja kuinka se tulee vaikuttamaan työhön, olisi toivottu huomattavasti enemmän. Muutosvastarintaa ei kuitenkaan muutoin koettu, koska osastojen välinen yhteistyö koettiin asiakaspalvelullisesti kiitettäväksi.

Koska vastaanoton siirtyminen ravintolatilaan tehosti osastojen toimintaa, tuli kaikkien hotellin osastojen myös opetella ravintolan työt. Asiasta kuultiin työkaverilta tai johdon jättämän lapun kautta. Perehdytys uuteen työnkuvaan koettiin vajavaiseksi. Moni koki, että perehdytystä ei tapahtunut ollenkaan tai se oli hyvin puutteellista. Perehdytys tapahtui paperilla ilmoitettuna yksinkertaisella lauseella: työhön perehtyminen tuli hoitaa tutustumalla työnkuvaan omatoimisesti.

*Oltiin vielä epävarmempia ihan kaiken suhteen. Ei työnantajan puolesta tultu kertomaan, että pitäis varmaan hommata hygieniapassi. Mä*

*oon aika itseohjautuvainen ollu. Mä luin yhestä muistiosta – – että jokinainen opettelee itse ravintolan työt.*

Perehdytys koettiin monin osin puutteelliseksi. Oli pohdintaa, oliko johto etukäteen edes miettinyt muutoksen vaikutusta henkilökuntaan ja sen toimenkuviin. Moni henkilöstöstä koki, että joutui ohjaamattomasti toimimaan organisaation parhaaksi kouluttamalla tai perehdyttämällä itse itseään tehtäviin mahdollisimman hyvin ilman työnantajan selvää tukea. Pahimmillaan koettiin, että jäätiin yksin. Toisaalta oli myös niitä, jotka mielellään jättäytyivät taka-alalle tekemään vain omaa ”vanhaa” työtään.

On tulkittavissa, että henkilöstössä oli toiveita, että muutosta olisi käyty etukäteen perusteellisemmin läpi. Toiveena olisi ollut enemmän osastokohtaisempaa perehdytystä. Koettiin, että epätietoisuus oli kurjaa ja aiheutti pelon ja ahdistuksen tunteita. Henkilöstön mukaan pahimmillaan ei tiedetty, miten muutos loppujen lopuksi vaikuttaa osastoihin, työrooleihin, henkilöstön työtunteihin ja jopa työilmapiiriin.

*– – se tuli sillä lailla vaan, että joku tiesi jotakin asiaa, silloin alussa ainakin, että se on tulossa. – – siinäähän ei ees varmaan otettu kaikkia asioita huomioon. – – me mennään tuonne, ja ne tänne juoksee ja kaikki semmoset. Kaikki jäi. Että ne tuli varmaan jälkijunassa. – – hirveen sekava koko prosessi. Että ymmärrän sen huolen, mikä monella oli.*

*Must se oli hyvä juttu, kiva juttu, et [uusi vastaanottotiski] tulee lähemmäs salia. Et se vain jonain päivänä ilmesty tohon. – – ja siitä on ollut tosi paljon hyötyäkin.*

Vähemmän aikaa työsuhteessa olleet kokivat saaneensa osallistua ja vaikuttaa erittäin hyvin prosessin aikana. Pitempään organisaation palveluksessa olleet kokivat paikoittain myös suurta tyytyväisyyttä interaktiiviseen toimintaan johdon suunnalta, mutta toisaalta perehdytys oli heidän mielestään ollut erittäin puutteellista. Perehdytys koettiin ulkoistettavan liian omaehtoiseksi.

Henkilöstössä pohdittiin, että johto ei voi koskaan kysyä henkilöstön mielipiteitä liikaa. Esiin tuli myös pohdiskelua siitä, että saivatko kaikki loppuen lopuksi vaikuttaa tasa-arvoisesti tulokseen. Näitä asioita ei ollut käsitelty jälkikäteen. Pääosin jälkipuini-

tia kuitenkin koettiin olleen tarpeeksi, vaikkakin sitä ei henkilöstön mukaan kovin paljon ollut. Koettiin, että mikä on kerran tehty, se on jo tehty. Ja koska tulos oli kaikkien mielestä pääosin positiivinen, ajateltiin muutosprosessin olleen tyydyttävä ja näin ollen sitä ei koettu tarvinneen käsitellä enempää.

*Siinä on seuranta salille vastaanotossaki, ku aina joku kuitenkin on siinä. Se on ravintolan puolen ja keittiön puolelta hyvä, kun siinä on seuranta ja kuitenkin, ettei aina tarvi tuossa kassan vieressä olla. Niin se on hyvä. On todella. Ihan oon tyytyväinen kyllä tuohon.*

## 6 Johtopäätökset

### 6.1 Viestinnän toimivuus

Summassaessa kaikille hotellin osastoille tarkoitettu kerran viikossa pidettävä viikopalaveri pidetään usein vastaanoton läheisyydessä: ravintolatilassa tai kabinetissa. Näin myös vastaanoton on muiden osastojen lisäksi mahdollisimman helppo osallistua yhden henkilön vuoro- ja osastokohtaisella työvoimallaan palaveriin. Paikasta on helppo nähdä ympäristöön ja tarvittaessa reagoida nopeasti asiakkaiden tarpeisiin, kuten puhelinliikenteeseen ja ravintolatuotteiden myyntiin.

Muutosprosessin loppuvaihetta ei kukaan osannut määritellä. Jokainen muistaa muutoksen sijoittuneen hiukan eri ajanjaksolle. Koettiin, että ajankohdalla ei ollut merkitystä, koska se oli vain yksi muutos muiden seassa. Henkilöstön mielestä asiaa on kuitenkin läpikäyty jälkikäteen jonkin verran. Moni ajatteli, että muutos on hoidettu ja uusi jakso on jo meneillään. Muutos on tavallaan unohdettu.

Unohtaminen voi olla jopa hyvä asia; ollaan valmiita kohti seuraavaa muutosta. Toisaalta se voi myös kertoa siitä, että stressin vuoksi ei jaksu muistella vanhoja.

Lundénin (2019) mukaan muistaminen vaatii usean aistin käyttöä. Muistaminen on moniaistillinen kokemus. Hänen tutkimuksensa mukaan viesti, jossa vastaanottaja käyttää useaa aistiaan, kokee viestin vahvemmin ja muistettavammin. (Mt.; Oppiiko kuunnellen paremmin kuin lukien? 2019; Oppiminen ja opiskelutekniikat n.d.) Tästä

syystä viikkopalaveri on toimiva. Palaverissa käydään suullisesti ja visuaalisesti asioita läpi, kirjataan ne muistioksi ja lähetetään jälkikäteen kaikille osastoille sähköpostiin. Palaverin aikana on myös mahdollisuus käydä fyysisesti katsomassa, koskettamassa ja tutkimassa asioita tarpeen mukaan. Huomionarvoista on kuitenkin asioiden esiin tuomisen määrä ja tarpeellisuus. Viikoittain vietettävä palaveri toimii hyvin, jos kaikki muistamiseen tarvittavat vaiheet käydään läpi. Tarpeen on huomioida tulevan viikon kaikki tapahtumat, käydä asiat läpi suullisesti palaverissa, tarvittaessa visualisoida ne ja palaverin jälkeen lähettää kirjallinen muistio.

Kaksisuuntaista kommunikointia vastaanoton muutosprosessista on tapahtunut pääasiassa vastaanoton henkilökunnan kanssa. Kommunikointi on koskettanut ennen kaikkea kaluston mittaamista ja visuaalisuuden suunnittelua. Aikataulusta sen sijaan ei ollut tarkkaa tietoa vastaanottovirkailijoillakaan. Kirjallinen merkintä aikataulusta olisi ollut helpompi muistaa jakaa muillekin osapuolille. Suullisessa viestinnässä asia saattoi jäädä kertomatta. Suullinen kommunikointi johdon kanssa koettiin erittäin tärkeäksi ja se onkin yksi muistamisen ja osallistamisen tärkeistä vaiheista, mutta yksinään se koettiin riittämättömäksi.

Henkilöstön mukaan kaksisuuntainen keskustelu on useimmiten koettu toimivaksi. Vuorovaikutteisuus koettiin tärkeäksi, koska silloin oli mahdollista neuvotella asioista ja työntekijänkin näkemys koettiin huomioiduksi. Toisaalta, jos kysely olisi tehty kirjallisesti, olisi kaikki halukkaat voineet kirjoittaa mielipiteensä ja toiveensa ylös. Tällöin myös henkilöstö olisi nähnyt, tehtiinkö päätökset vähemmistön vai enemmistön mukaan tai olisiko se kenties ollut kompromissiratkaisu.

Työsuhteen kestolla oli selkeä vaikutus muutosvastarinnan kokemiseen. Työntekijät, jotka olivat olleet pitempään kylpylähotelli Summassaaren palveluksessa, toivoivat enemmän perehdytystä muutoksen vaatimuksista. Heille tilanne oli muiden muutosten keskellä koettuna ennennäkemätön ja se loi epävarmuutta. Vähemmän aikaa työsuhteessa olleet henkilöt kokivat saavansa perehdytystä ja tietoa tarpeeksi. Vanhat työntekijät taas tunsivat jäävänsä yksin, kun taas uudemmat työntekijät tunsivat vastaanottaneensa riittävästi informaatiota. Johto luotti liikaa vanhojen työntekijöi-

den itseohjautuvuuteen. Itsenäinen työskentely ja itsensä johtaminen parhaimmillaan kasvattaa motivaatiota työpaikkaa kohtaan. Omaehtoisuus voi lisätä tärkeäksi koettua sitoutuneisuutta, mutta pahimmillaan se kaataa työntekijän sänkyyn pitkäksi aikaa sekä jopa irtisanoutumiseen. Seurauksena on Miia Savaspuron mukaan loppuun palaminen. (Sommers 2019.)

## 6.2 Tunneäly

Monien muutosten ollessa yhtä aikaa käynnissä, henkilöstössä koettiin, että ei jaksettu keskittyä jokaiseen muutokseen edes puolittain. Koettiin, että oli niin paljon eri asioita meneillään, että piti vain jaksaa itse yrittää selvitä. Työntekijä saattoi itse valita sen hetkisen tilanteen mukaan ja sen hetkisten monien muutosten välillä, mihin muutoksista jaksoi panostaa eniten. Valinta saattoi olla henkilökohtainen, omaa osastoa koskeva, itseä koskeva tai joku ihan muu.

Verrattaessa muutosjohtajuutta Laurilan (2015, 202) kompassimalliin, vastaanoton muutosprosessin esimiesviestintä on ollut toimintakeskeistä. Johtamistyyli on ollut osittain ohjaavaa, hyvin osallistavaa sekä jokseenkin innostavaa (ks. kuvio 1.). Johdolla on ollut tietämys muutoksesta ja sen tärkeydestä sekä johto on vienyt muutosta tavoitteellisesti eteenpäin. Vastuunjako on tapahtunut erityisesti yhden henkilöstön edustajan kautta. Myös muut ovat saaneet kertoa mielipiteensä.

Henkilöstön kokemuksen perusteella emansipoiva muutosjohtajuus on jäänyt vähäiseksi. Tunnekeskeisyys on ollut lievää. Muutosviestinnässä ei tullut esille turvallisuuden tunteen luominen tai henkilöstön tunnetilojen huomioiminen. (Ks. kuvio 1.) Henkilöstö koki ahdistuneisuuden, pelon, epävarmuuden, yksinäisyyden ja turvattomuuden tunteita. Erityisesti ahdistuneisuutta kokeneiden keskuudessa olisi toivottu emansipoivaa muutosjohtajuutta tarjottua enemmän.

Innostava johtajuus eli esimerkkinä toimiminen ja muutosten perustelujen esille vahvasti tuominen (Laurila 2017, 200) olivat työntekijöiden kokemuksen perusteella pääosin lähijohdolta hyvällä tasolla. He kokivat vuorovaikutteisen viestinnän olleen toi-

mivaa tämän muutoksen perusteluissa. Vastaanoton muutos oli työntekijöiden joukossa hartaasti odotettu ja tykätty muutos, joka oli perusteltu muun muassa työntekijöiden hyvinvoinnilla. Haasteita silti koettiin joillakin osa-alueilla. Perustelua jäi kaipaamaan toteutustavan sekä -aikataulutuksen viestintä. Työntekijät jäivät prosessin aikana vaille vastausta kysymykseen: kuinka vastaanoton muutoksen lopputilaan lo-pulta päästään.

Kompassimallissa on neljä erilaista muutosjohtamistyyliä: ohjaava, osallistava, innostava ja emansipoiva. Nämä tyylit eroavat toisistaan tunne- ja toimintamerkityksellisyydellään. Ohjaava ja innostava ovat vertikaalista, johdolta alaisille päin suuntaavaa, kommunikointia, kun taas emansipoiva ja innostava ovat horisontaalista, kaksisuuntaista ja tasavertaista, kommunikointia. Esimiesviestintä muutoksessa vaatii johdolta kaikenlaisia tyyppeistä, mutta tilannetietoista vuorovaikutusta. On tarpeen tasapainotella erilaisten tyyppien välillä. (Laurila 2017, 201-203.)

Yritystä voi sanoa älykkääksi, kun se toimii ennakoivasti, avoimesti ja henkilöstö huomioon ottaen rakentaen (Muutoksen johtaminen 2018, 11). Älykkään yrityksen työntekijät sitoutuvat ja motivoituvat työhönsä paremmin. Sitoutuminen tapahtuu selkeiden työtehtävien vastuiden ja jaon myötä. Onnistunut muutosjohtaminen osallistaa kaikkia työyhteisössä olevia yhdessä. (Luomala 2008, 8.)

Muutosprosessin alkuvaiheessa työntekijät kaipaavat osallistavampaa ja tunteet huomioon ottaen muutosjohtajuutta. Aikataulutus oli epäselvää ja loi epävarmuutta. Tutkimustulosten analysoinnin perusteella olisi ollut tärkeää kiinnittää enemmän huomiota henkilöstön epäsuotuisien tunnetilojen sekä taka-alalle jäämisten käsitte-lyyn. Emansipoivassa muutosjohtajuudessa luodaan turvallisuuden tunnetta ja hälv-vennetään pelkotiloja epävarmuudesta luottamukseen.

Osallistavaa johtajuutta koettiin olleen hyvin paljon koko muutosprosessin ajan, usei-den mielestä tarpeeksi. Paikoittaisia vuorovaikutteisia osallistamisia mielipiteiden ky-selyn ja kaluston fyysisen rakentamisen huomioon ottamisen kannalta kaivattiin enemmän ja perehdyttämisessä uusiin tehtäviin toivottiin osallistavampaa muutos-johtajuutta. Analysoinnin perusteella heräsi pohdintaa siitä, että, jos perehdytys olisi

ollut toimintakeskeisempää, eli ohjaavaa ja osallistavaa, olisi samalla toimittu myös tunnekeskeisemmin eli innostavasti ja emansipoivasti. Näin olisi samalla mahdollisesti huomattu yksin jäämisen tunteet. Tai niitä ei olisi tullut laisinkaan.

### 6.3 Yhteenveto

Avoimuus lisää luottamusta ja vähentää vastarintaa ja ahdistuneisuutta. Lojailius, luottamus ja sitoutuneisuus organisaatioon rakennetaan läpinäkyvyyden avulla. Tiedon jakaminen vahvistaa työntekijöitä ja saa heidät luottamaan työhönsä enemmän. Jos johto ei perehdytä ja kerro tehtävistä huolellisesti muutosten yhteydessä, henkilöstö joutuu miettimään itse ja tekemään päätökset sen mukaan. Se voi johtaa epäsuotuisiin arviointeihin, mistä kärsii koko yritys.

On tärkeää huomioida, että perehdytys on lakivelvoitteista. Työnantajan on annettava tarvittava ohjaus ja opetus työntekijälle. Tarkoituksena on suojella ennakkoon mahdollisilta sairauksilta, vammoilta ja edistää työhyvinvointia. (Työturvallisuuslaki 738/2002.) Perehdytyksestä on hyötyä työntekijän lisäksi työnantajalle. Työhyvinvointi ja perustavan laatuinen perehdytys lisäävät työnantajan tuloja ja vähentävät menoja. Mahdolliset virheet ja turhat työt jäävät pois sekä työntekijän hyvinvointi ja osaamisen tunne kasvavat, jolloin motivaatio ja sitoutuminen työtä kohtaan kasvaa.

Ravintola-alan työ sisältää mm. kemikaaleihin koskemista, terävien työvälineiden sekä erilaisten koneiden käyttöä ja humaltuneiden asiakkaiden kohtaamista. Alalla on paljon turvallisuusriskejä, jotka vaativat paljon huomioimista. Perehdytyksen tarkoituksena on taata mahdollisimman turvallinen työskentely-ympäristö. (Hotellin ja ravintolan työturvallisuus 2011, 24-23.) Tällöin yhtä lausetta paperilla ei voine kutsua lain vaatimaksi perehdytykseksi puhuttaessa ravintola-alan työstä.

Työuupumusta voidaan minimoida selkeillä strategisilla toiminnoilla. Selkeästi esille tuodut työtehtävät, tavoitteet ja aikataulut helpottavat henkilöstön työntekoa. Liian monet välikädet sekä asioiden ilmaan leijaillemaan jättäminen kasvattavat työntekijän stressiä. Mahdollisimman pienellä byrokralialla toteutetut muutokset johtavat

epätodennäköisemmin työuupumukseen ja sitä kautta kynnisyteen ja välinpitämättömyyteen. Työntekijän on tärkeää tuntea itsensä arvostetuksi. (Ziemann 2019.)

Vastaanottovirkailijalle yhteistyöllinen toiminta edisti asiakasvirran seuraamista sekä tehosti kioski- ja ravintolatuotteiden myyntiä. Henkilöstö suhtautui pääasiassa positiivisesti uuteen vastaanoton tiskiinkin sekä tilamuutokseen. Tehostuksen on koettu tuovan paljon apua keittiön puolelle, koska salityöntekijä pystyy irrottautumaan helpommin keittiöön avuksi vastaanottoapulaisen palvellessa sekä ravintolan että vastaanoton asiakkaita. Henkilöstön fyysinen työhyvinvointi koettiin myös huomioiduksi huomattavasti paremmin uuden vastaanoton irtaimiston mitoituksessa verrattaessa vanhaan vastaanottoon. Kaksisuuntainen viestintä on merkittävä asia hyvinvoivan työyhteisön keskuudessa. Kun työntekijä tuntee olevansa arvostettu ja tärkeä, hän sitoutuu työhönsä. Avoimuus ja vuorovaikutteisuus tuovat molemminpuolista hyötyä.

Muutokset ovat jokapäiväisiä. Se, kuinka niistä viestitään, vaikuttaa saavutettavaan tulokseen. Muutoksen luoma epätietoisuus lisää muutosvastarintaa, mikä pahimmillaan lisää työn raskautta ja johtaa työuupumukseen. Esimiehen on tärkeä kiinnittää huomiota erilaisiin keinoihin ja tapoihin viestiä muutoksesta. Työkulttuurin huomioinnolla jokaisen työntekijän persoonallisuuden huomioivalla kaksisuuntaisella viestinnällä voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin positiivisesti. Uuden toiminnan opettelu parhaimmillaan innostaa henkilöstöä ja organisaatiota kehittymään huippuunsa. Strategisuus, johdonmukaisuus ja tunneäly ovat ydinsanoja muutoksen esimiesviestinnässä kommunikoinnin lisäksi. Muutoksen esimiesviestinnältä toivotaan selkeää osallistamista niin hyvissä ajoin ennen muutosta kuin sen aikana ja jälkeenkin. Hyvä perehdytys työhön, niin uutena työntekijänä kuin muuttuneeseen työnkuvaan, on oleellinen työhyvinvoinnin vuoksi. Työntekijälle se tarkoittaa yleisen hyvinvoinnin lisäksi sitoutumista työhön ja luottamusta organisaatiota kohtaan, mikä taas lisää motivaatiota. (Repo, Ravantti & Pääkkönen 2015, 4-5, 12.)

Sitouttaminen työhön tapahtuu huomioimalla työntekijä. Siksi jälkikäteen, muutoksen loputtua, työnteon toimivuuden ja kehittymisen kannalta olisi hyvä käydä onnistumisia ja haasteita läpi. Arvostuksen osoittaminen ja alaisen kunnioittaminen toteu-

tuneen muutoksen loputtua ovat perusasioita. Palautteen antaminen ja kehitysideoiden jakaminen ovat henkilöstön huomioimista. Huomiointi, niin pieni kuin isokin, on merkittävä motivaattori.

## 7 Pohdinta

Kiinnostus esimiesviestintää kohtaan on tullut erilaisten kokemusten kautta. Viestintätaidot ja vuorovaikutus ovat useiden tutkimusten mukaan johtajuuden kulmakiviä. Esimiestehtävissä oleville alaisten tunteiden huomioiminen on koettu merkittävän suureksi määräksi kokonaistyöajasta.

Tämän tutkimuksen toimeksiantajana toimi Kylpylähotelli Summassaari Saarijärveltä. Summassaari kuuluu konserniin, jonka hallituksen jäsenet työskentelevät pääosin konsernin muissa kohteissa. Tässä opinnäytetyössä kuitenkin keskityttiin pääosin Summassaarella työskentelevään hotellin operatiiviseen johtoon ja henkilöstöön, ei koko konsernista vastaavaan hallitukseen.

Opinnäytetyön tavoitteena oli Kylpylähotelli Summassaaren operatiiviselle johdolle löytää jotain ennen havaitsematonta tietoa, jota voisi hyödyntää tulevaisuuden muutostilanteiden viestinnässä. Tutkimuksen tavoitteena oli tunnistaa esimiesviestinnän kehitystarpeita sekä saada tietoa esimiesviestinnästä vastaanoton muutosprosessin ajalta. Tutkimuksen pääkysymys oli: Miten toimivaksi esimiesviestintä koettiin vastaanoton muutos-prosessin aikana? Lisäkysymyksinä olivat onko johto viestinyt muutoksesta riittävästi ja vaiheellisesti sopivasti sekä onko muutosviestintä toteutettu tarpeeksi interaktiivisesti. Tutkimuskysymyksiin saatiin vastauksia.

Opinnäytetyön tekeminen oli prosessi, jossa on työstyetty monta asiaa itse tutkimuskysymysten lisäksi. Tavoitteet, niin tekijän henkilökohtaiset kuin toimeksiantajankin, ovat olleet mielenkiintoiset ja haastavat. Pohjatyö sekä raportointi olivat pitkäkö, reilun puolen vuoden antoisa, vaikkakin raskas, tehtävä.

Tehtävää tuki suuresti toimeksiantajan henkilöstön kiinnostus kehitystyötä kohtaan. Henkilöstö koki viestinnän aiheena tärkeäksi. Heille oli myös tärkeää tulla kuulluksi.

Opinnäytetyössä tarkasteltiin tuloksellista muutosjohtajuutta useiden tutkimusten valossa, mutta erityisesti Laurilan kompassimallin pohjalta. Kompassimallissa on huomioitu monisuuntaisuus ja mahdollisuus yhdistelyyn. Se on nykyaikainen sekä tuore tutkimus tärkeästä aiheesta. Tutkimus suoritettiin kahdessa osassa. Aineistona käytettiin havainnoinnin aikana kerättyä materiaalia ja teemahaastatteluja.

Aineisto oli mielenkiintoinen ja yllättävä. Yllättävin seikka tuli esille teemahaastatteluissa. Seikka avasi ajatusta työsuhteen keston vaikutuksesta viestinnän ja osallistamisen koettuun tarpeeseen. Työsuhteen kestolla vaikutti olevan seuraus muutosvastarinnan kokemiseen. Vanhemmilla työntekijöillä ahdisti muutokset ja niistä viestimättömyys paikoittain enemmän kuin uudemmilla työntekijöillä. Vähemmän Kylpylähotelli Summassaareen työsuhteessa olleet työntekijät olivat pääosin tyytyväisiä esimiehen muutosviestintään. Tämä sai pohtimaan menneisyyden ja henkilön henkilökohtaisten elämäntilanteiden merkitystä työhön. On paljon omakohtaisia asioita, joista johtajisto ei tiedä, eikä välttämättä tarvitsekaan. Toisaalta pitempiaikaiset työntekijät olivat joutuneet elämään epävarmuudessa kymmenen vuotta, joten heidän odotusaikansa oli ollut pitkä ja vailla vastauksia. Työntekijöille heräsi kysymys: jos muutos ei ole kymmenen vuoden aikana toteutunut, niin miksi vieläkin. Se luo epäuskoa tulevaan.

### **Luotettavuus**

Tutkimus sai hyvät lähtökohdat, kun opinnäytetyön tekijä aloitti suuntaavan harjoittelun toimeksiantajan palveluksessa. Harjoittelun lomassa opittiin paljon sekä saatiin todella monipuolisesti tietoa henkilöstön työtehtävistä, rooleista, kulttuurista ja käytänteistä. Erityisen upeaksi kokemuksen teki saturaatio eli kylläntymiseksi saadut haastattelut koko kohderyhmältä. Heidän avoimuus kokemusten jakamisessa oli teeskentelemätöntä.

Kahden ensimmäisen teeman kohdalla (viestinnän toteutustavat ja -kanavat sekä aikataulullinen toimivuus) kerätty aineisto saturoitui jo neljännen teemahaastattelun jälkeen, koska esitutkimuksen aikana kerätty aineisto tuki näitä tuloksia vahvasti. Kolmas teema, interaktiivisuus ja osallistaminen, kylläytyi kuudennen haastattelun kohdalla. Tämän jälkeen uutta tietoa teemojen tiimoilta ei tullut esille, vaan haastatteluista saatu tieto alkoi toistumaan. Silti kaikki haastateltiin jokaisen teeman osalta varmentamaan tulosta.

Alaiset selkeästi pitivät nykyisestä lähijohdostaan. Heillä ei tuntunut olevan esimiesviestintään liittyviä kehitysideoita. Erityisesti useat korostivat, kuinka heidät huomioitiin ja heiltä kysyttiin mielipiteitä ahkerasti. Silloin tutkimuksen kannalta pohdittiin, että tulisiko muuttaa haastattelutapaa tai esittämistapaa vai kysytäänkö aiheesta toisella tavalla. Loppuen lopuksi aihetta syvemmälle mentäessä ja asetettaessa kysymyksiä toisinpäin ja uudelleen, henkilöstö tuntui uskaltautuvan miettimään kehitysideoita.

Teemahaastattelujen kuunteleminen nauhalta tapahtui useaan otteeseen litteroitaessa. Litterointia luettiin asiavirheiden minimoiseksi toistuvasti tutkimuksen analysointia ennen sekä sen yhteydessä. Analysoinnin loppuvaiheessa heräsikin mieleen kysymys, johon ei ollut saatu vastausta. Kysymys koski muutoksessa työntekijöiden edustajana toimineen henkilön valintaa. Tämän vuoksi tehtiin uusi, yleismuotoinen ja avoin lisäkysely niille, joiden kohdalla asia ei ollut tullut puheeksi teemahaastattelussa. Vastaukset dokumentoitiin päiväkirjaan ja kirjoitettiin tulososioon. Näin tähänkin kysymykseen saatiin saturaatio. Kysymys saturoitui kuudennen haastattelun jälkeen kaikkien vastatessa samoin.

Pitkäaikainen havainnointi sekä esihaastattelut yhdessä nauhoitettujen haastattelujen kanssa antoivat hyvän näkemyksen vastaanoton muutosprosessin esimiesviestinnästä. Havainnoinnin aikana tehtiin muistiinpanoja. Teemahaastattelut litteroitiin nauhoitusten perusteella. Tulokset analysoitiin kirjallisia tuotoksia ja dokumentteja vertaillen. Tavoitteena oli saada mahdollisimman kattava ymmärrys monimenetelmäisyyden avulla. Toimeksiantaja totesi tutkimuksen olevan arvokas ja hyvin tehty.

Eriyisesti ne henkilöt, joiden kanssa havainnoinnin aikana keskusteltiin runsaammin vastaanoton fyysisestä sijainnista ja muutoksesta, muistivat helpommin prosessin eri vaiheisiin liittyviä kokemuksiaan. Heiltä tuli useammin pitempiä vastauksia ja pohdintoja kuin niiltä, joiden kanssa havainnointia suoritettiin vähemmän. Toisaalta useiden mielestä he eivät olleet kiinnittäneet niin paljon huomiota muutokseen, koska eivät olleet konkreettisesti työskennelleet kovin usein muutoksen keskellä. Tämä saattoi vaikuttaa siihen, että osalle oli haasteellisempaa muistaa tapahtuman ympärillä ollutta viestintää. Haasteita koettiin prosessin kommunikaation muistelussa. Ihminen muistaa lähiajalla tapahtuneet asiat usein paremmin kuin puoli vuotta sitten tapahtuneet. Voi olla myös niin, että koettu asia ei ole muistamisen arvoinen. Ja toisaalta on myös tärkeää pystyä unohtamaan joitakin asioita. (Tietoa muistista 2018).

Useat tutkimukset todistavat kaksisuuntaisen esimiesviestinnän tarpeellisuudesta. Esimerkiksi esille tuodut kotimaiset, Laurilan kompassimalli (2017) ja Hakkaraisen väitöskirja (2017), sekä ulkomaiset, Predişcan & Roibanin (2015) sekä Ravi Babun (2018) tutkimukset, tukevat tämän tutkimuksen tuloksia viestinnän avoimuuden, vuorovaikutteisuuden ja läpinäkyvyyden tärkeydestä. Tulosten luotettavuutta pohdittiin lisäksi triangulaation avulla. Useat tutkijat huomauttavat, että laadullisen tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaankin monisyisesti. Ei ole yhtä selkeää ohjetta laadullisen tutkimuksen arviointikriteeristöksi.

Toisaalta tulee pohtia triangulaation epävarmuustekijöitä. Riskit ovat mm. haastattelijan objektiivisuudessa ja metodinkäytön amatöörimäisyydessä. Haastattelijan kokemattomuus haastattelujen suorittamisesta objektiivisesti on voinut lisätä tulosten epätarkkuutta. Toisaalta haastattelija on viettänyt aikaa työyhteisössä muutaman kuukauden ajan tarkkaillen ja havainnoiden, mikä taas lisää monipuolista näkemystä. Tulokset on todettu ristiriidattomiksi ja odotetuiksi. Tämän tutkimuksen triangulaatio useiden metodien ja aineiston pohjalta on kokonaisuutena toimiva.

Aineisto onkin rikasta. Lisäksi tulosten laadun ja luotettavuuden takaamiseksi tulokset on esitelty toimeksiantajalle ja haastatelluille henkilöille ennen julkaisua ja sieltä

on vahvistettu tulosten todenmukaisuus. Yhteensä 33 % heistä luki tulokset ja antoi niistä palautteen sekä vahvisti todenmukaisuuden.

### **Jatkotutkimusehdotukset**

Alaistaidot on runsaasti esille noussut aihe, jota voisi pohtia joka työpaikassa. Työnantajan ja työntekijän yhteistyöllä syntyy menestyvä ja hyvinvoiva yritys sekä yhteisö. Sekä alaisella että johtajalla on monipuolisia taitoja, joita voi olla tarpeen päivittää aika ajoin.

Muuttuvassa työyhteisössä kiire on läsnä tavalla tai toisella. Ja koska muutokseen vaaditaan liikettä, mikä taas tarvitsee kitkaa, tarvitaan oikeanlaisia toimintataitoja. Alaistaitojen sekä esimiestaitojen toteutumista voisi tutkia tasaisin aikavälein laadullisin keinoin kehityskeskustelujen lisäksi. Tällöin voidaan huomata, tarvitseeko työntekijät tai johto päivitystä osaamiseensa tai muuta lisätukea, joka ei ole tullut esille kehityskeskusteluissa.

Tutkimuksen jatkotutkimukseksi suositellaan tekemään seurantaan tulevien muutosten synnyttämistä kokemuksista. Tulevissa isoissa muutoksissa voidaan nähdä henkilöstön kokemuksiin mahdollisesti vaikuttaneet seuraukset, joihin johto on voinut vaikuttaa kehittävästi. Jatkotutkimuksilla muutosviestinnän toimivuuden kehittymistä henkilöstön kokemukseen nojaten pääsisi seuraamaan ja työhyvinvointiin pystyisi vaikuttamaan paremmalla ennustettavuudella. Kokemusten vertailu auttaisi näkemään esimiesviestinnän kehittymisen suunnan.

## Lähteet

Berlin, S. 2008. Innostava, lannistava, helpottava palaute: Alaisten kokemuksia ja näkemyksiä esimiehen ja alaisen välisestä palautevuorovaikutuksesta. Väitöstutkimus. Vaasan yliopisto. Viitattu 29.5.2019.  
[https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-245-8.pdf](https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-245-8.pdf).

Characteristics of Qualitative Observational Research. N.d. Artikkelin Coloradon osavaltion yliopiston nettisivustolla. Viitattu 28.8.2019.  
<https://writing.colostate.edu/guides/page.cfm?pageid=1352&guideid=63>.

Deutsch, M., Coleman, P. T. & Marcus, E. C. 2011. The Handbook of Conflict Resolution. Theory and Practice. 2.p. John Wiley & Sons. Viitattu 25.11.2019.  
[https://books.google.fi/books?id=rw61VDID7U4C&printsec=frontcover&hl=fi&source=gbgbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.fi/books?id=rw61VDID7U4C&printsec=frontcover&hl=fi&source=gbgbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false). Google.

Ekman, G. 2004. Johda enemmän, hallitse vähemmän. Epäviralliset keskustelut esimiehen työvälinaena. Helsinki:WSOY.

Erilaisuus on rikkautta työyhteisössä, mutta vain hallittuna. 2018. Artikkelin Duunitorin internet-sivustolla. Viitattu 2.10.2019. <https://duunitori.fi/tyoelama/erilaisuus-rikkautta-tyoyhteisossa>.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 3.p. Tampere: Vastapaino.

Eskola, T. 2019. Toimitusjohtaja. Saarijärven Kylpylä Oy. Tiedotustilaisuus Kylpylähotelli Summassaassa 8.8.2019.

Ethnography, Observational Research, and Narrative Inquiry. N.d. Artikkelin Coloradon osavaltion yliopiston nettisivustolla. Viitattu 28.8.2019.  
<https://writing.colostate.edu/guides/guide.cfm?guideid=63>.

Hakkarainen, M. 2017. Sisäisen viestinnän merkitys henkilöstön työhyvinvoinnille muutostilanteessa. Väitöskirja. Kieli- ja viestintätieteiden laitos. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 13.8.2019.  
<https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/55190/URN%3aNBN%3afi%3ajyu-201708283580.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Heikkilä-Tammi, K., Nuutinen, S., Manka, M-L., Manka, M. & Bordi, L. N.d. Leadership and the generations' work-related well-being. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto. Viitattu 14.8.2019.  
[http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/tutkimusprojektit/NES\\_Heikkil%C3%A4%20et%20al.-1.pdf](http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/tutkimusprojektit/NES_Heikkil%C3%A4%20et%20al.-1.pdf).

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. E-kirja. Viitattu 10.12.2019. <http://www.jamk.fi/kirjasto>. Ellibs library.

Hotellin ja ravintolan työturvallisuus. 2011. Työturvallisuuskeskus TTK:n julkaisu TTK:n internetsivustolla. 2. uudistettu painos. Nykypaino Oy. Viitattu 21.11.2019. [https://ttk.fi/files/5618/Hotellin\\_ja\\_ravintola\\_tyoturvallisuus.pdf](https://ttk.fi/files/5618/Hotellin_ja_ravintola_tyoturvallisuus.pdf).

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 25.10.2019. <https://janet.finna.fi/>. Booky.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Klein, S. M. 1996. A management communication strategy for change. BMC:n internet-sivustolla oleva artikkeli. Organizational Change Management. MCB University Press. Viitattu 6.8.2019. <http://bmconsult2.com/Documents/Change%20Communication%20-%20Klein.pdf>.

Kukkola, J. 2018. Kokemuksen tutkimuksen metatiede. Kokemuksen käsitteen käytön ja kokemuksen ehtojen tutkimus. Julkaisussa Kokemuksen tutkimus VI. Kokemuksen käsite ja käyttö. Rovaniemi: Lapland University Press, 41-63.

Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. 1. painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Laadullisen aineiston analyysi ja tulkinta. N.d. Artikkelit KAMK University of Applied Sciences:n internetsivustolla. Viitattu 8.12.2019. <https://www.kamk.fi/fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Laadullisen-analyysi-ja-tulkinta>.

Laurila, M. 2017. ”Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan yhdessä samaan suuntaan”. Esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta. Väitöskirja. Vaasan yliopisto, johtamisen yksikkö. Viitattu 13.5.2019. [https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-772-9.pdf](https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-772-9.pdf).

Lundén, S. 2019. Aitomaaseutu Live Stream. Youtube-video 14.9.2019 toteutetusta seminaarista. Viitattu 16.9.2019. <https://youtu.be/xDi45CMe-4o>.

Luomala, A. 2008. Muutosjohtamisen ABC. Ajatuksia muutoksen johtamisesta ja ihmisten johtamisesta muutoksessa. Kirjanen. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu. Viitattu 5.7.2019. <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/muutoskirja.pdf>.

Melgin, E. 2014. Esimies, viestintä, vastuu. Artikkelit Akavalaisen nettisivustolla. Viitattu 24.5.2019. [https://www.akavalainen.fi/akavalainen/arjessa/esimiesverkosto/esimies\\_viestinta\\_ja\\_vastuu](https://www.akavalainen.fi/akavalainen/arjessa/esimiesverkosto/esimies_viestinta_ja_vastuu).

Mitä johtajuudelta odotetaan vuonna 2020? 2013. Sari Salojärvi, Hanken & SSE Executive Education. Youtube-video. Viitattu 24.5.2019. <https://youtu.be/C1D9FluxbOo>.

Muutoksen johtaminen. 2018. Kuinka RPA-muutosta johdetaan? Muutosvastarinnan kohtaaminen. SlideShare-esitys nettisivustolla. Viitattu 15.8.2019.  
[https://www.slideshare.net/Keva\\_fi/muutoksen-johtaminen](https://www.slideshare.net/Keva_fi/muutoksen-johtaminen).

Määrällinen tutkimus. 2015. Artikkelijyvaskylan yliopiston nettisivustolla. Viitattu 28.8.2019.  
<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/maarallinen-tutkimus>.

Nikkilä-Kiipula, E. 2018. Suomessa on vallalla ennennäkemätön hotelli-investointien buumi. Artikkeliturun Sanomien nettisivulla. Viitattu 25.10.2019.  
<https://www.ts.fi/uutiset/talous/3922987/Suomessa+on+vallalla+ennennakematon+hotelliinvestointien+buumi>.

Onnistunut muutos. N.d. Tukea onnistuneen muutoksen suunnitteluun ja läpivientiin. Muutosopas Ilmarisen www-sivulla. Viitattu 3.4.2019.  
<https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opus-onnistunut-muutos.pdf>.

Oppiiko kuunnellen paremmin kuin lukien? 2019. Minna Huotilaisen, Helsingin yliopiston kasvatustieteiden professorin, antama vastaus kysymykseen Tiede-lehden internetsivustolla. Viitattu 26.10.2019. [https://www.tiede.fi/artikkeli/kysy/oppiiko-kuunnellen-paremminkuin-lukien?fbclid=IwAR2gdP5OBDgitUzU0oMjBts6z99Y4O40FAlyKCoc8ZSRk\\_TzqaEEUAcg1I0](https://www.tiede.fi/artikkeli/kysy/oppiiko-kuunnellen-paremminkuin-lukien?fbclid=IwAR2gdP5OBDgitUzU0oMjBts6z99Y4O40FAlyKCoc8ZSRk_TzqaEEUAcg1I0).

Oppiminen ja opiskelutekniikat. N.d. Opintojen ohjauksen opas Kankaanpään Yhteislyseon Peda.net-sivustolla. Viitattu 27.10.2019.  
<https://peda.net/kankaanp%C3%A4%C3%A4/ky/oppiaineet/opinto-ohjaus/ojo>.

Predişcan, M. & Roiban, R. N. 2015. Openness to organizational change: a case study for the romanian organizations. World Research Library -internetsivustolla oleva tutkimusartikkeli. Viitattu 4.10.2019.  
[http://www.worldresearchlibrary.org/up\\_proc/pdf/16-142572765319-24.pdf](http://www.worldresearchlibrary.org/up_proc/pdf/16-142572765319-24.pdf).

Ravi Babu, M. 2018. Importance of communication in present society: Role and structure. Volume 3; Issue 1; tammikuu 2018; sivut 1233-1237. Tutkimus International Journal of Academic Research and Development- nettisivustolla.  
<http://www.academicjournal.com/>.

Rehn, A. 2018. Johtajuuden ristiriidat. Äänikirja. Jyväskylä: Docendo. Viitattu 14.11.2019. <https://kirja.elisa.fi/kirjat/aanikirjat?language=fin&page=6>. Elisa.

Repo, S., Ravantti, E. & Pääkkönen, R. 2015. Johda tuottavasti. Opas työhyvinvoinnin ja tuottavuuden lisäämiseksi esimiestyön keinoin. Työterveyslaitos. Viitattu 4.11.2019.  
<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134834/Johda%20tuottavasti%20%20Opas%20ty%C3%B6hyvinvoinnin%20ja%20tuottavuuden%20lis%C3%A4%C3%A4miseksi%20esimiesty%C3%B6n%20keinoin.pdf?sequence=1>.

- Rinta-Tassi, M. 2018. Töitä tarjolla: Empatiaan ja vuorovaikutukseen kykenevä saa paikan. Artikkelit Yle:n nettisivulla. Viitattu 31.3.2019. <https://yle.fi/uutiset/3-10020310>.
- Räty, R. 2019. Työn muutos vaatii dialogista johtamista – tutkija kertoo, mitä se tarkoittaa käytännössä. Artikkelit Kauppalehden Aalto Universityn nettisivustolla. <https://www.kauppalehti.fi/brandistudio/aaltoee/tyon-muutos-vaatii-dialogista-johtamista-tutkija-kertoo-mita-se-tarkoittaa-kaytannossa/>.
- Räty, T. 2017. Ristiriidoista ratkaisuihin. Työkaluja ristiriitojen tunnistamiseen ja ratkaisemiseen. Opas TTK:n internet-sivustolla. 4. uud. p. Työturvallisuuskeskus TTK. Viitattu 2.10.2019. [https://ttk.fi/files/6424/Ristiriidoista\\_ratkaisuihin\\_-\\_Tyokaluja\\_ristiriitojen\\_tunnistamiseen\\_ja\\_ratkaisemiseen\\_23101.pdf](https://ttk.fi/files/6424/Ristiriidoista_ratkaisuihin_-_Tyokaluja_ristiriitojen_tunnistamiseen_ja_ratkaisemiseen_23101.pdf).
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto. Viitattu 11.8.2019. <https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/index.html>.
- Simola, K. 2018. Millaista johtamista media-alalla tarvitaan? – Kymmenen kysymystä muutosjohtamisesta. Artikkelit Suomen Lehdistön nettisivustolla. Viitattu 4.11.2019. <https://suomenlehdisto.fi/millaista-johtamista-media-alalla-tarvitaan-kymmenen-kysymysta-muutosjohtamisesta/>.
- Sironen, M. 2018. Summassaari. Liiketoimintasuunnitelma 2019. Solaris.
- Sironen, M. 2019. Apulaisjohtaja. Summassaaren kylpylähotelli. Haastattelu 11.6.2019.
- Sommers, S. 2019. Itseohjautuvuus ei sovi kaikille – lopputuloksena voi olla burnout. Artikkelit Kauppalehden nettisivustolla. Viitattu 5.11.2019. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/itseohjautuvuus-ei-sovi-kaikille-lopputuloksena-voi-olla-burnout/51f0c4d6-006d-46f6-b011-4194a6c21124>.
- Suvanto M. 2018. Työelämän haasteena jatkuvat muutokset : miten vastaamme näihin haasteisiin?. Satakunnan ammattikorkeakoulu, Sarja B, Raportit, Satakunnan ammattikorkeakoulu. Viitattu 12.11.2019. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201804184897>.
- Taloustiedot. N.d. Liikevaihto. Hotellikylpylä Summassaaren tietoja Finder.fi-nettisivustolla. Viitattu 20.8.2019. <https://www.finder.fi/Hotelli/Kylpyla%C3%A4hotelli+Summassaari/Tarvaala/yhteystiedot/734880>.
- Timo Kanninen: Millainen on hyvä esimies? (osa 2). 2016. Youtube-video. MLP Oy Modular Learning Processes. Viitattu 24.5.2019. <https://youtu.be/-TbRQkp4Lto>.
- Tulevaisuusvisio. 2018. Kauppakamarin nettijulkaisu. Viitattu 23.10.2019. <https://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2018/12/tulevaisuusvisio-web.pdf>.
- Tulosraportti: Mikä tekee muutoksen johtamisesta niin hirmuisen vaikeaa?. N.d. Raportti Innoduelin nettisivustolla. Viitattu 15.8.2019.

<https://www.innoduel.com/fi/tulosraportti-mika-tekee-muutoksen-johtamisesta-niin-hirmuisen-vaikeaa>.

Työ sujuvaksi! - Pidetään kaikki mukana työn muutoksessa. 2019. Youtube-video. Työväen Sivistysliitto TSL. Julkaistu 15.4.2019. Viitattu 12.8.2019. <https://youtu.be/ptMMPwnMKYM>.

Työturvallisuuslaki 738/2002. Laki työturvallisuudesta. Annettu 23.8.2002. Viim. muutos 01.01.2018. Viitattu 2.10.2019. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#a738-2002>.

Työyhteisöviestinnällä hyvinvointia. 2016. Työturvallisuuskeskus TTK. Verkkojulkaisu. 2. uudistettu painos. Viitattu 11.11.2019. [https://ttk.fi/files/5128/TTK\\_Tyoyhteisoviestinnalla\\_hyvinvointia\\_2016.pdf](https://ttk.fi/files/5128/TTK_Tyoyhteisoviestinnalla_hyvinvointia_2016.pdf).

Vilkka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Määrällisen tutkimuksen oppikirja. Viitattu 28.8.2019. [https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/98723/Tutki-ja-mittaa\\_2007.pdf](https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/98723/Tutki-ja-mittaa_2007.pdf).

Vilkman, U. N.d. Johtamisongelmien syyt - ja mitä niille voi tehdä. Opas Master Suomen internetsivustolla. Viitattu 11.11.2019. <https://www.master-suomi.fi/media/1515/opas-johtamisongelmien-syyt.pdf>.

Winick, S. & Bartis, P. 2016. Folklife & Fieldwork: An Introduction to Cultural Documentation. Opaskirjanen The Library of Congress- nettisivustolla. Viitattu 25.10.2019. <http://www.loc.gov/folklife/fieldwork/pdf/FolklifeandFieldwork2016forWeb.pdf>.

Ziemann, M. 2019. Analyysi: Työuupumus on helpoin tunnistaa muualla kuin töissä – jotain on pielessä, jos harrastuksesta on tingittävä työn vuoksi. Artikkelit Yle Uutisten internetsivustolla. Viitattu 10.10.2019. <https://yle.fi/uutiset/3-11011993>.

## Liitteet

### Liite 1. Teemahaastattelurunko

Taustatiedot:

Nimi

Ikä

Työsuhteen kesto

Teemat

#### 1. Viestinnän toteutustavat ja -kanavat

- Mitä kautta viestittiin? Mitä kanavia käytettiin?
- Keneltä kenelle
- Sähköisesti vai kasvotusten
- Olivatko kanavat haastateltavan mielestä toimivia?

#### 2. Aikataulullinen toimivuus

- Viestittiinkö muutoksen aikataulusta ennen prosessia? Kuinka paljon?
- Entä prosessin aikana?
- Oliko aikataulusta tarpeeksi viestintää?
- Jälkipuinnin toimivuus

#### 3. Interaktiivisuus ja osallistaminen

- Oliko viestintä kaksisuuntaista?
- Kuunneltiin henkilöitä?
- Kokiko saavansa osallistua muutosprosessiin?
- Huomioitiinko henkilön ajatukset?