

ORIGINAL-KONSEPTIUUDISTUS

Original Sokos Hotel Alexandra

Jaska Lahti

Opinnäytetyö
Joulukuu 2015

Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma, ylempi AMK
Matkailu-, ravitsemis- ja talousala





Tekijä(t) Lahti, Jaska	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 7.12.2015
	Sivumäärä 61	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty (X)
Työn nimi Original-konseptiuudistus, Original Sokos Hotel Alexandra		
Koulutusohjelma Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma, ylempi amk		
Työn ohjaaja(t) Kalliomaa, Sami		
Toimeksiantaja(t) Original Sokos Hotel Alexandra, Hannu Nirkkonen		
Tiivistelmä Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten Original-konseptiuudistus on toteutettu Original Sokos Hotel Alexandrassa ja miten henkilökunta on kokenut muutoksen. Toimeksiantajana oli Original Sokos Hotel Alexandra. Tutkimusote oli kvalitatiivinen ja tutkimusmenetelmänä teemahaastattelu. Tutkimuksen kohderyhmänä oli Original Sokos Hotel Alexandran työntekijät. Haastatteluihin osallistui yhteensä kahdeksan työntekijää hotellin eri osastoilta, ja kerätty tutkimusaineisto analysoitiin käyttämällä aineistolähtöistä sisällönanalyysia. Haastatteluteemoina olivat kokemus muutoksesta, Original-ideologia, muutosjohtaminen ja muutoksen vaikutus organisaation toimintaan. Tutkimustulosten perusteella voidaan sanoa, että konseptiuudistus on koettu positiivisesti Original Sokos Hotel Alexandrassa. Muutosta edistäväksi asiaksi koettiin Original-ideologian hyväksyminen osaksi toimintaa. Muutosjohtamisella ja esimiestyöllä oli myös myönteinen vaikutus muutoksen kokemiseen. Muutosta hidastavaksi asiaksi koettiin viestintä: sen oikea-aikaisuus, ylläpito ja monipuolisuus. Muutoksella on saavutettu yhtenäisyyden tunteen kasvu Original Sokos Hotel Alexandrassa. Työntekijät ajattelevat muutoksen myötä hotellia kokonaisuutena. Original-ideologian mukainen toiminta näkyy parantuneena asiakaspalveluna. Asiakkaan merkitys on kasvanut työntekijöiden keskuudessa - ja vastuu asiakkaan palvelemisesta koetaan yhteiseksi asiaksi.		
Avainsanat (asiasanat) Muutosjohtaminen, organisaation muutosprosessi, organisaatiokulttuuri		
Muut tiedot		



Author(s) Lahti, Jaska	Type of publication Master's Thesis	Date 7.12.2015
	Pages 61	Language Finnish
		Permission for web publication (X)
Title Original concept implementation, Original Sokos Hotel Alexandra		
Degree Programme Master's Degree Programme in Hospitality Management		
Tutor(s) Kalliomaa, Sami		
Assigned by Original Sokos Hotel Alexandra, Hannu Nirkkonen		
Abstract <p>The aim of this thesis was to explore how the Original concept was implemented at the Original Sokos Hotel Alexandra, and how the employees reacted to the change. The thesis was assigned by the Original Sokos Hotel Alexandra.</p> <p>The thesis utilized a qualitative research method, and the data was collected by theme interviews. The target group was the employees of the Original Sokos Hotel Alexandra. The interviews were conducted with eight employees from the various departments of the hotel, and the collected data was analysed using data oriented content analysis. The interview themes were the experience of change, the Original ideology, change management and the impact of the change in the organization.</p> <p>The results of the study show that the new concept implementation at the Original Sokos Hotel Alexandra was perceived positive. The adoption of the Original ideology was the conducive factor of the change. Change management also had a positive impact on the perception of the change. The change retarding factors include punctuality, maintenance and versatility of the communication.</p> <p>The change has grown the sense of unity at the Original Sokos Hotel Alexandra. Due to the change, the employees see the hotel as a whole. Operating under the Original ideology shows in the improved customer service. The employees consider the customers more important than before, and regard the responsibility for customer service as a matter of common concern.</p>		
Keywords management of change, change management, organizational change, organizational culture		
Miscellaneous		

Sisältö

1	Johdanto	3
2	Muutosjohtaminen	4
2.1	Organisaation muutoksen prosessi	10
2.2	Organisaatiokulttuuri.....	13
2.3	Muutosjohtaminen käsitteenä ja ilmiönä	16
3	Tutkimuksen toteutus	26
3.1	Sokos Hotellien konseptiuudistus	26
3.2	Tutkimuskysymykset ja menetelmät	27
3.3	Aineiston hankinta ja analysointi	29
4	Tulokset	33
4.1	Kokemus muutoksesta	34
4.2	Original-ideologia	37
4.3	Muutosjohtaminen	41
4.4	Muutoksen vaikutus organisaation toimintaan	44
5	Pohdinta	46
	Lähteet.....	50
	Liitteet	53
	Liite 1. Tarina, mitä tehty	53
	Liite 2. Haastattelukutsu	60
	Liite 3. Haastatteluteemat.....	61

Kuviot

Kuvio 1.	Muutoskirjallisuuden luokittelu mukailleen Al-Haddad & Kotnour.....	5
Kuvio 2.	Muutostilanteiden tyypit.....	6
Kuvio 3.	Lewinin kolmivaiheinen muutoksen malli.....	10
Kuvio 4.	Suurten muutosten aikaansaamisen kahdeksanvaiheinen prosessi ja Lewinin kolmivaiheinen muutoksen malli	11
Kuvio 5.	Organisaatiokulttuurin tasot ja jäävuorimalli	14
Kuvio 6.	Asiajohtaminen ja ihmisten johtaminen	17

Kuvio 7. Asioiden ja ihmisten johtamisen käsitteet ja keskinäinen painotus	18
Kuvio 8. Muutoskäyrä ja tunteet muutoksessa	20
Kuvio 9. Muutosvastarinnan eri tasot Galpinin mukaan.....	21
Kuvio 10. Yhteenveto toimenpiteistä, joilla luottamusperustaa rakennetaan.....	24
Kuvio 11. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.	25
Kuvio 12. Keskeiset tulokset.....	46

Taulukot

Taulukko 1. Organisaatiomuutosten tyypittely.....	7
Taulukko 2. Esimerkkejä aineiston luokittelusta.....	31
Taulukko 3. Original -arvojen esiintyminen tutkimushaastatteluissa.....	38
Taulukko 4. Pelisääntöjen esiintyminen tutkimushaastatteluissa.....	40

1 Johdanto

Muutos on arkipäivää ja muutosjohtaminen arkijohtamista. Muutosta tapahtuu jatkuvasti meissä ja meidän ympärillämme. Kasvamme, kehitymme, taannumme. Organisaatioiden on osattava reagoida ennakoimattomiin tilanteisiin ja liiketaloudessa kilpailutilanteen muutoksiin. Onnistunut muutos tapahtuu silloin, kun ihmiset omasta tahdostaan muuttavat käyttäytymistään sopimaan olosuhteisiin (Holbeche 2006, 154).

Muutoksissa tapahtuu oppimista, ja niissä luodaan käyttäytymistä ohjaavaa kulttuuria (Stenvall 2007, 43). Organisaatioiden ulkopuolelta tulevien muospaineiden lisäksi organisaatioiden on kyettävä sopeuttamaan toimintaansa sujuvasti myös sisältä. Se vaatii organisaatiokulttuurilta molempiin suuntiin luottamusta, arvojen hyväksyntää ja niiden mukaisesti toimimista, viestintää ja johtamista.

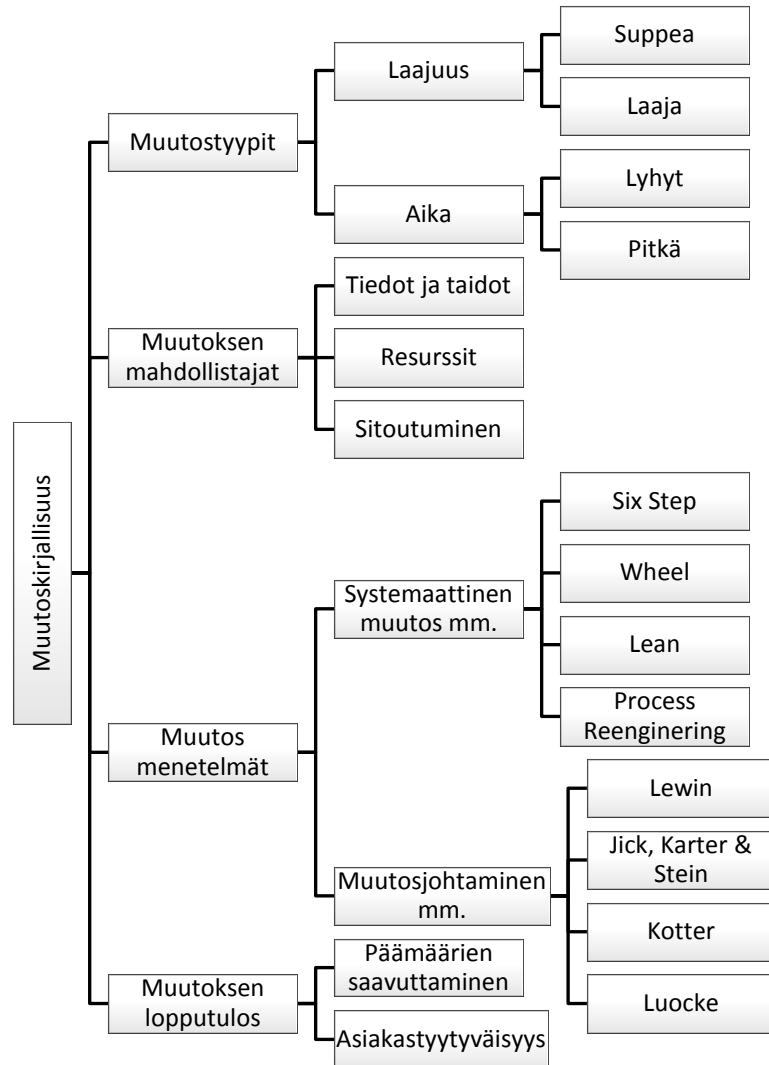
Sokos Hotels -ketju on käynyt läpi historiansa suurimman konseptiuudistuksen jakamalla yli 50 hotellia kolmeen erilaiseen hotellityyppiin. Konseptien lanseeraus alkoi vuonna 2012 Solo by Sokos Hotels -konseptilla, ja sitä seurasivat Break by Sokos Hotels ja Original by Sokos Hotels -konseptit vuonna 2013.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia, miten Original-konseptiuudistus on toteutettu Original Sokos Hotel Alexandrassa ja miten henkilökunta on kokenut muutoksen. Yritys toimii myös työn toimeksiantajana. Tutkimus asemoituu johtamisen tutkimisen kenttään ja erityisesti muutosjohtamiseen. Työn teoreettinen viitekehys muodostuu organisaation muutoksen prosessista, organisaatiokulttuurista ja muutosjohtamisesta käsitteenä ja ilmiönä. Aineistona on käytetty muutosjohtamisen kirjallisuutta ja tutkimuksia. Tutkimus konseptiuudistuksen kokemisesta on laadullinen tutkimus ja toteutettiin temahaastatteluilta, joihin osallistui kahdeksan Original Sokos Hotel Alexandran työntekijää. Kerätty tutkimusaineisto on analysoitu käyttämällä aineistolähtöistä sisällönanalyysia.

2 Muutosjohtaminen

Organisaatiomuutosta perustellaan usein ulkopuolisilla tekijöillä. Näitä tekijöitä voivat olla toimintaympäristön muutokset, muutokset kilpailutilanteessa tai sidosryhmissä (Stenvall 2007, 27). Muutoksella pyritään säilyttämään kilpailukyky. Nykypäivänä haasteita luovat lisäksi muun muassa globalisaatio, vanhojen organisaatiomallien muuttaminen tiimi- ja verkostomuotoisiksi, sisäisten ja ulkoisten palveluiden digitalisointi, kestävä kehitys ja yhteiskuntavastuu. (Stenvall 2007, 19.) Lista on loputon. Kasvava tarjonta markkinoilla ja kuluttajien valinnan vapaus tuottavat yrityksille paineita luoda nahkansa jatkuvasti uudelleen. Kilpailutilanteessa vain halvempi, nopeampi, parempi ja jatkuvasti saatavilla oleva tuote tai palvelu voittaa. (Holbeche 2006, 3.)

Muutosta voidaan kuvata usealla eri lähestymistavalla. Muutosteoriat käsittelevät jonkin asian muuttumista toiseksi eri tasojen kautta, miten muutos vaikuttaa yksilöön, työryhmään, organisaatioon ja yrityksen kulttuuriin. Serina Al-Haddad ja Timothy Kotnour käsittelevät artikkelissa *Integrating the organizational change literature: a model for successful change* muutostyypit ja teorioita. Muutoksen laajuuden ymmärtämiseksi se on luokiteltu neljään eri kategoriaan: muutostyypit, muutoksen mahdollistajat, muutosmenetelmät ja muutoksen lopputulos. (Al-Haddad & Kotnour 2015, 241.) Nämä kategoriat sisältävät useita alakategorioita ja muutosteorioita. Muutostyypin luokittelu on kuvattu kuviossa 1.



Kuvio 1. Muutoskirjallisuuden luokittelu mukailien Al-Haddad & Kotnour (2015, 242).

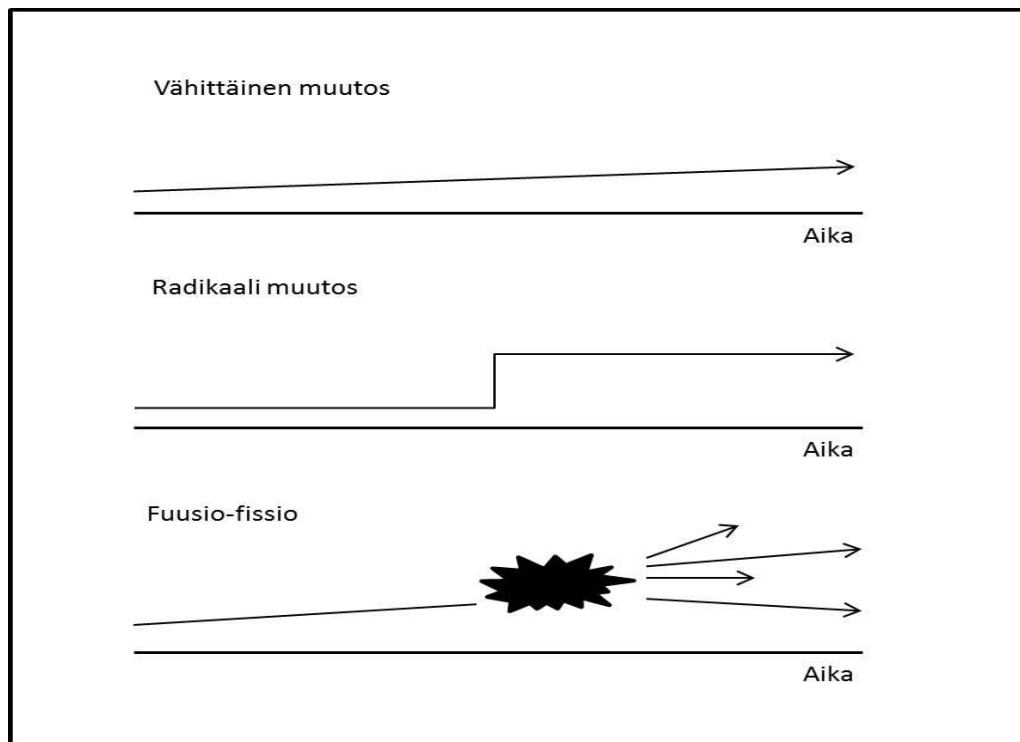
Koska muutos voi koskettaa organisaatioiden useita osa-alueita ja toimintoja, kuten strategiaa, sisäisiä rakenteita ja prosesseja, ihmisiä ja koko organisaatiokulttuuria, ei muutosta voida toteuttaa valitsemalla vain yksittäisiä menetelmiä. Organisaatioiden täytyy osata muutoksessa sovittaa useita eri teorioita ja toimintatapoja muutoksen suunnitteluun, toteuttamiseen ja seurantaan. (Al-Haddad & Kotnour 2015, 251.)

Muutostyypittelyä

Eräs merkittävä muutosta kuvaava asia on muutoksen vaikutuksen laajuus ja millä aikajänteellä muutos toteutetaan. Yksinkertaistaen muutos voidaan jakaa kolmeen eri tyyppiin (Mattila 2007, 16):

- 1) Vähittäinen muutos
- 2) Radikaali muutos
- 3) Fuusio-fissio

Näissä kolmessa tyypissä tulee esille myös muutoksen kaksi merkittävää ulottuvuutta: aika ja laajuus (kohdentaminen). Kuviossa 2 havainnollistetaan, kuinka vähittäiset, eli ns. pehmeät muutokset tapahtuvat pitkällä aikavälillä ja radikaalit muutokset nytkähtävät rajusti eteenpäin lyhyessä ajassa. Fuusio-fissio -tyypissä muutos hajottaa usein koko organisaation ja muuttaa radikaalisti sen toimintaa pienemmäksi tai isommaksi organisaatiokokonaisuudeksi. (Mts. 17.)



Kuvio 2. Muutostilanteiden tyypit (Mattila 2007, 16).

Vähittäinen muutos, kuten kasvaminen ja kehittyminen, on pitkän aikavälin tapahtuma, joka piirtyy suorana linjana alkupisteestä kohti lopputulosta. Erona kasvamiseen ja kehittymiseen radikaalissa muutoksessa janelle tulee aina hyppy. Muutoksen

myötä asiat tehdään uudella ja erilaisella tavalla kuin miten ne aiemmin tehty. (Erämetsä 2003, 26.) Radikaalein ja voimakkain muutos, fuusio-fissio, hajottaa vanhan organisaation ja lopettaa entisen olomuodon kokonaan (Mattila 2007, 17).

Organisaatiomuutoksen kuvaamiseen Stenvall ja Virtanen (2007, 24) käyttävät viitekehystä, jossa esiintyy kaksi muutoksen muuttujaa: aikahorisontti ja kohdentaminen. Organisaatiomuutokset voivat olla joko nopeita tai hitaita, ja muutos voi koskea koko organisaatiota tai vain osaa siitä. Nopea muutos voi olla äkillinen ja merkittävä, mikä saattaa aiheuttaa organisaatiossa shokin tai halvaantumisen. Hidas muutos on uudistumista ja toiminnan uudelleen muotoilua. (Holbeche 2006, 166). Koko organisaatioita koskevaa muutosta kutsutaan usein radikaaliksi ja suppealle toiminnan alueelle kohdentuvaa muutosta inkrementaaliseksi (Stenvall & Virtanen 2007, 24).

Taulukko 1. Organisaatiomuutosten tyyppittely (Stenvall & Virtanen 2007, 25).

Muutosten aikahorisontti Muutosten kohdistaminen	Nopea	Hidas
Suppea	<p><i>MUUTOSTYYPPI 1</i></p> <p>LAAJUDELTAAN INKREMENTAALINEN MUTTA TOTEUTUSTAVALTAAN NOPEA MUUTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organisaation osaan kohdistuva muutos • Toteutetaan nopeassa aikataulussa • Riskit realistisia • Tähtää toimintatapojen muuttamiseen • Edellyttää muutosjohtamisen taitoja 	<p><i>MUUTOSTYYPPI 2</i></p> <p>INKREMENTAALINEN MUUTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organisaation osaan kohdistuva muutos • Toteutetaan hitaassa aikataulussa • Olemattomat riskit • Tähtää toimintatapojen muuttamiseen • Muutosjohtamiseen ei erityisiä vaatimuksia
Laaja-alainen	<p><i>MUUTOSTYYPPI 3</i></p> <p>RADIKAALI KORKEAN RISKIN JA ERITYISTÄ MUUTOSJOHTAJUUTTA EDELLYTTÄMÄ MUUTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Koko organisaation toimintaan kohdistuva muutos • Toteutetaan nopeassa aikataulussa 	<p><i>MUUTOSTYYPPI 4</i></p> <p>RADIKAALI PITKÄN AIKAJÄNTEEN MUUTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Koko organisaation toimintaan kohdistuva muutos • Toteutetaan hitaassa aikataulussa • Riskien tiedostaminen merki-

	<ul style="list-style-type: none"> • Riskien tiedostaminen kriittistä • Tähtää viime kädessä organisaatiokulttuurin muuttamiseen • Muutoksen johtaminen vaatii erityistä taitoa ja kokemusta 	tyksellistä muutoksen alan laajuuden johdosta <ul style="list-style-type: none"> • Tähtää viime kädessä organisaatiokulttuurin muuttamiseen • Muutoksen hallinnasta ja muutosprojektin ohjauksesta huolehdittava
--	---	--

Taulukossa 1 esitetty organisaatiomuutosten tyypittely jakaa muutokset neljään eri muutostyyppiin. Tyypittely on pelkistetty ja ääripäitä korostava malli, sillä usein muutos sijoittuu myös näiden tyyppien välimaastoon.

Muutostyyppissä 1 muutos on nopea eli radikaali ja se kohdistuu vain osaan organisaatiota. Muutoksen riskit ovat realistiset ja hallittavissa. Muutoksella tähdätään toimintatapojen muokkaamiseen ja muutosjohtamisen taidot ovat tarpeen.

Muutostyyppissä 2 muutos toteutetaan pitkällä aikajänteellä ja se kohdistuu vain osaan organisaatiota. Tämä on tyypillinen inkrementaalinen muutos. Riskit ovat ole mattomat ja muutosjohtamisen taitoja ei tarvita.

Muutostyyppi 3 on vaikein ja komplekseihin muutostyyppi. Tämä johtuu siitä, että muutos koskee koko organisaatiota ja aikajänne muutokselle on lyhyt. Riskit ovat suuret, ja muutosjohtamiselta tarvitaan erityistä taitoa ja kokemusta.

Muutostyyppi 4 on tyyppin 3 kaltainen, mutta se toteutetaan hitaammin. Muutos koskee laaja-alaisesti koko organisaatiota ja riskien hallinnan merkitys kasvaa. Muutoksen ohjaus vaatii muutosjohtamisen taitoja. (Stenvall & Virtanen 2007, 26.)

Erämetsä (2003, 23) jakaa muutoksen neljään tasoon sen vaikuttavuuden kannalta.

Muutoksen neljä tasoa ovat:

- 1) Yksilön muutos
 - self management
- 2) Taktiset tai työhön liittyvä muutos
 - uuden järjestelmän käyttöönotto
- 3) Strategiset muutokset

- brändin muuttaminen
- 4) Kulttuurillinen muutos
- vaikein ja hitain muutos

Yksilön muutos on yksinkertaisimmillaan henkilön oman osaamisen kehittymistä ja toimintatapojen tietoista muuttamista. Kyse on pienistä muutoksista, jotka näkyvät tavassamme toimia eri tavalla kuin ennen. Nämä muutokset ovat helppoja, ja niiden merkitys ei yksilön muutoksessa ole kovinkaan suurta. Vaikeampia yksilön muutokseen liittyviä asioita ovat henkilöön itseensä, siihen minkälaisia olemme, liittyvät muutokset. Tällaiset muutokset vaikuttavat ihmisen persoonaan ja omaksuttuihin arvoihin sekä luontaisiin reaktioihin. Nämä muutokset saattavat liittyä esimerkiksi henkilökohtaisten rutiinien muuttamiseen ja ”näin on aina tehty” –toimintamalleihin. Organisaatiomuutoksen kannalta on tärkeää, että yksilö on kykenevä muutokseen, sillä ilman yksilön muutosta ei organisaatiokaan voi muuttua. (Erämetsä 2003, 23.)

Taktiset ja työhön liittyvät muutokset ovat toisen tason muutoksia. Näitä voi olla organisaation prosessin muuttaminen tai yksinkertaisten toimintamallien muutos. Esimerkiksi uuden järjestelmän käyttöönotto tai tekniikan sisällyttäminen osaksi prosessia lasketaan taktisiksi ja työhön liittyviksi muutoksiksi. Suurin osa organisaatiossa tapahtuvasta muutoksesta on toisen tason muutosta. Tämän tason muutokset liittyvät niin yksilön muutoksiin kuin kulttuurin muutokseen. (Mts. 23.)

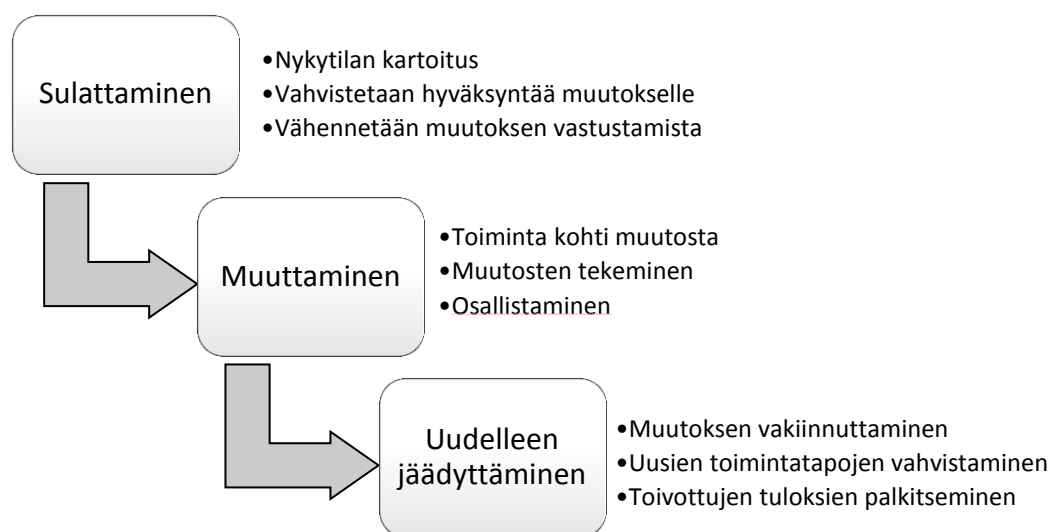
Strateginen muutos, kuten brändin uudistaminen, vaatii syvällistä, koko toimintaketjun muuttumista tavoittelemaan strategian määrittelemää lopputulosta. Ulkopuolisella ja pinnallisella brändin muuttamisella päästään lopputulokseen, jossa toiminnan viestitään muuttuneen mutta itse toiminta nojaa vanhaan tapaan toimia. Tämän tason muutos edellyttää kehitystä työyhteisön tavassa toimia, kollektiivisessa ajattelussa ja asenteissa eli organisaatiokulttuurissa. (Mts. 24.)

Strateginen muutos on lähellä neljännen tason, eli kulttuurin muutoksen tasoa. Uuden kulttuurin ”luominen” nopeasti on melkein mahdottomuus, sillä toimintaa ohjaavat arvot ja uskomukset muuttuvat hitaasti, eivät yksinkertaisesti vaihtamalla.

Kulttuurillisen muutoksen tulisi Erämetsän mukaan kehittyä *jatkuvasti, pala palalta, askel askeleelta*. (Mts. 25.)

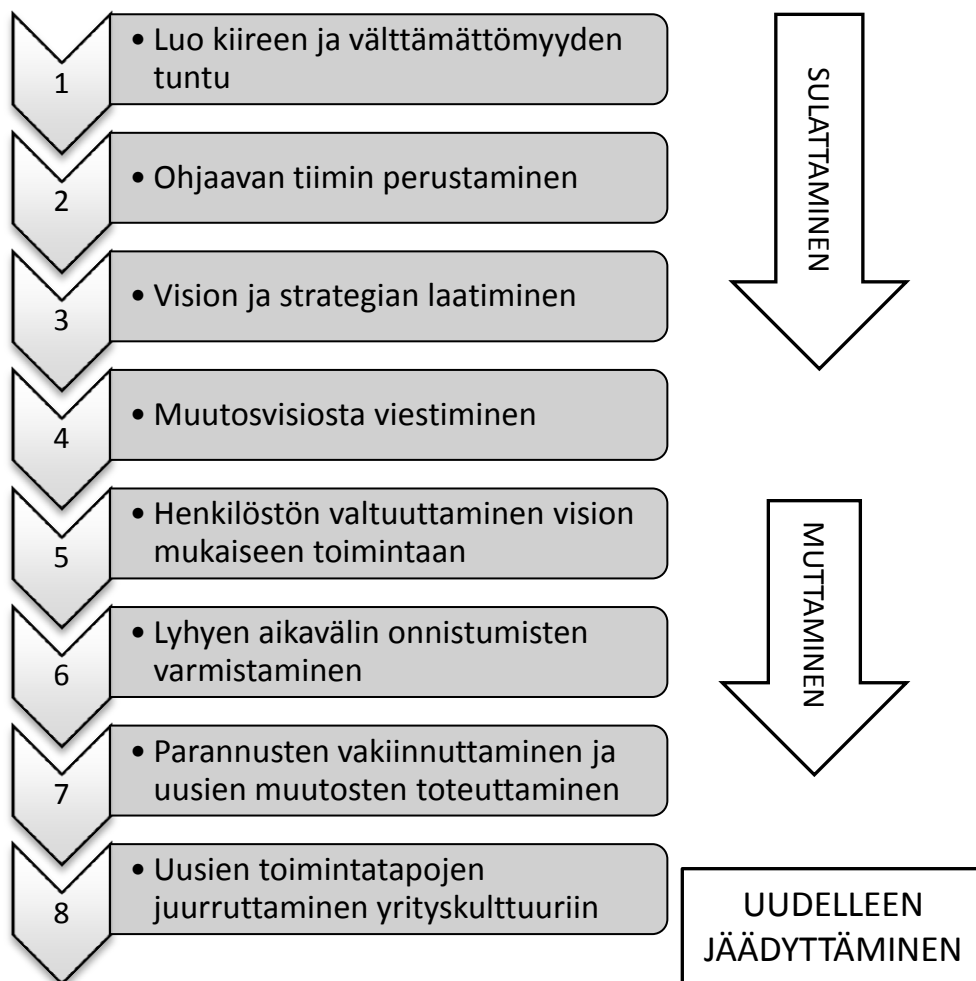
2.1 Organisaation muutoksen prosessi

Organisaatiomuutoksen tunnetuimpia teorioita on Kurt Lewinin kenttäteoria (Field Theory in Social Science 1951) ja ennen kaikkea kolmivaiheinen muutoksen malli *un-freezing-moving-refreezing*. Malli on esitetty kuviossa 3. Ensimmäinen vaihe tarkoittaa nykytilan kartoitusta ja muutokseen valmistautumista. Tässä vaiheessa voimassa olevat toimintatavat sulatetaan ja opitaan pois vanhoista tavoista. Ensimmäisessä vaiheessa muutoksen vastustaminen on voimakkainta ja onkin tärkeää luoda hyväksyntä muutokselle. Toisessa vaiheessa siirrytään kohti tavoitetilaa, eli muutoksen lopputulosta. Työntekijöitä kannustetaan ja rohkaistaan omaksumaan uudet toimintatavat ja mallit. Kolmas vaihe on aikaansaadun muutoksen uudelleen jäädäyttämiseksi organisaation toimintaa käytäntöjen vakiinnuttamisella, palkitsemisella ja uusien standardien luomisella. (Cameron & Green 2009, 110-111; Holbeche 2006, 169; Ivancevich, Konopaske & Matteson 2014, 506-507.)



Kuvio 3. Lewinin kolmivaiheinen muutoksen malli (Cameron & Green 2014, 111).

John Kotter on laajentanut muutoksen mallin kahdeksan vaihetta sisältäväksi prosessiksi. Kotterin kahdeksan vaihetta on ikään kuin laajennus Lewinin teoriasta muutoksen vaiheista. Kuviossa 4 esitellään Kotterin kahdeksanvaiheinen prosessi yhdistettynä Lewinin muutoksen malliin. Kotter (1996, 19) korostaa vaiheiden merkitystä ja järjestystä uudistamisprosessissa. Prosessin neljä ensimmäistä vaihetta auttavat sulattamaan nykytilaa ja vaiheissa 5 - 7 otetaan käyttöön uusia malleja ja toimintatapoja. Kahdeksas vaihe on tilanteen uudelleen jäädymistä ja muutoksien juurruttamista pysyväksi toiminnaksi. Onnistuneen muutoksen edellytyksenä on Kotterin mukaan kaikkien vaiheiden perusteellinen läpikäyminen, edellisten vaiheiden lujittaminen ja lopuksi muutoksen seuraaminen. (Mts. 20.)



Kuvio 4. Suurten muutosten aikaansaamisen kahdeksanvaiheinen prosessi (Kotter 1996, 18) ja Lewinin kolmivaiheinen muutoksen malli (Cameron & Green 2014, 111).

Prosessi alkaa nykytilan kartoituksella ja muutoksen merkityksen tähdentämisellä. Jos yrityksessä vallitsee liiallinen tyytyväisyyden tunne nykytilaan, muutos ei tule todennäköisesti onnistumaan, koska siihen ei nähdä tarvetta käyttää tarvittavaa energiaa. (Kotter 1996, 32.) Välttämättömyyden tunteen herättäminen on tärkeää, sillä ihmiset eivät muutu, jos he eivät näe sille tarvetta (Appelbaum, Habashy, Malo & Shafiq 2012, 765). Muutoksen käynnistämisessä ja prosessin käynnissä pitämisessä tarvitaan yksilöä suurempi voima – vahva ohjaava tiimi. Kotterin mukaan tehokas ohjaava tiimi koostuu seuraavista ominaispiirteistä: asemaan perustuva valta, asian-tuntemus, uskottavuus ja johtajuus. (Kotter 1996, 51.)

Vision ja strategian laatiminen on vaativa vaihe prosessissa. Siihen on syytä varata riittävästi aikaa, koska se johtaa muutosta eteenpäin ja kertoo tavoitteista, joihin muutoksella pyritään. Vision on oltava hyvin rajattu, järkevä ja tunteisiin vetoava toteutettavissa oleva tulevaisuudenkuva. Jos visio ei ole selkeä ja vankka, saatetaan jossain vaiheessa prosessia huomata muutoksen kääntyvän sivuraiteille ja jopa epäonnistuvan. (Kotter 1996, 62–63; 72.) Yksinkertaistettuna vision on kerrottava, mistä muutoksessa on kyse, miksi muutosta tarvitaan ja kuinka se tullaan saavuttamaan. Visiosta on viestittävä, miksi, mitä ja miten jatkuvasti kaikin mahdollisin keinoin. (Appelbaum, Habashy, Malo & Shafiq 2012, 766.)

Merkittävien muutosten aikaansaamiseksi tarvitaan monien ihmisten sitoutumista ja panostusta kohti luotua visiota muutoksesta. Kotterin prosessin 5 vaiheen tarkoituksena on jakaa ja siirtää vastuuta ja valtuuttaa mahdollisimman laaja joukko muutostyöhön. Tämä mahdollistetaan poistamalla esteitä, jotka estävät tai hidastavat muutoksen toteuttamista. Neljä tärkeintä estettä, joihin on puututtava, ovat rakenteet, taidot, järjestelmät ja esimiehet. (Kotter 1996, 87–88; Appelbaum, Habashy, Malo & Shafiq 2012, 771.)

Koska suuria muutoksia toteutetaan pitkällä aikavälillä, muutoksen onnistumisen kannalta tärkeitä ovat lyhyen aikavälin onnistumiset. Lyhyen aikavälin onnistumiset

ovat näkyviä ja konkreettisia, selkeästi muutoshankkeeseen liittyvää tekemistä. Näiden onnistumisten esilletuonti vahvistaa muutoksen merkitystä ja osoittavaa, että muutoksen eteen tehdyt uhraukset ovat kannattavia. Näillä onnistumisilla sitoutetaan henkilökuntaa toimimaan vision määrittelemällä tavalla ja saadaan kenties muutosta vastustavia tai epäileviä henkilöitä muuttamaan käsityksiä muutoksen tärkeydestä. (Kotter 1996, 102–106.) Vaarana on kuitenkin liian aikainen voiton julistus ja hyvänolon tuominen keskelle muutosta. Lyhyen aikavälin onnistumisten pitää viedä muutosprosessia eteenpäin ja synnyttää aikaansaadulla muutosmyönteisyydellä uusia muutoshankkeita. (Mts. 124.)

Kotterin kahdeksanvaiheisen muutosprosessin viimeinen vaihe on juurruttaa uudet toimintatavat, muutoksen lopputulokset, yrityksen kulttuuriin. Muutoksista ei tule pysyviä, jos ne nojaavat muutosta suunnitelleen ja toteuttaneen ohjaavan tiimiin tai yrityksen johtoryhmään. Muuttuneen toiminnan täytyy nimenomaan juurtua yrityksen kulttuuriin, jolloin siitä tulee tapa toimia ja tätä tapaa jaetaan tiedostamatta myös organisaation uusille jäsenille. (Mts. 128–130.) Seuraavassa luvussa käsitellään tarkemmin organisaatiokulttuurin merkitystä muutoksessa.

2.2 Organisaatiokulttuuri

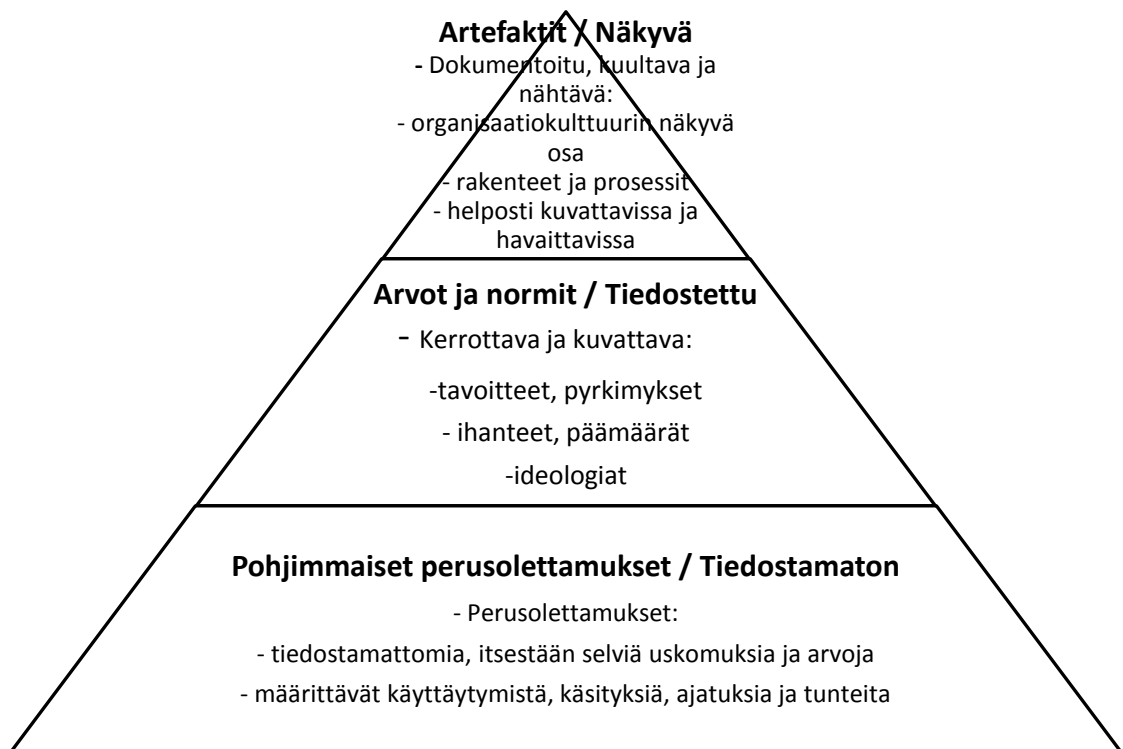
Yksi merkittävä osa muutosta on organisaatiokulttuuri ja ymmärrys sen vaikutuksesta sekä roolista muutoksessa. On kuitenkin huomioitava, että vaikka organisaatiokulttuuri antaa näkökulman yksilön ja ryhmän toiminnasta, se ei ole ainut keino tarkastella organisaatiota. Lisäksi kulttuurin, organisaatio-etuliitteellä tai ilman, määrittäminen teoreettisesti on vaikeaa. (Ivancevich, Konopaske & Matteson 2014, 38.)

Edgar Scheinin määritelmässä kulttuurissa on kyse jaetuista uskomuksista ja oletuksista, jotka opitaan alitajuisesti ryhmän kokemuksen kautta ja joista muodostuu itsestäänselvyksiä, miten organisaatio näkee itsensä ja ympäristönsä (Hoag, Ritschard & Cooper 2002, 11).

Kulttuuri muodostuu jaetuista perusolettamuksista, jotka ryhmä on oppinut ratkaistuaan ongelmia liittyen ulkoiseen sopeutumiseen ja sisäiseen yhdentymiseen, ja joita opetetaan uusille jäsenille oikeana keinona nähdä, ajatella ja tuntea suhteessa noihin ongelmiin” (Schein 2010, 18).

Tutustumalla siihen mitä ryhmän uusille jäsenille opetetaan, pääsee käsiksi kulttuurin ns. pintapuoliseen muotoon. Kulttuurin syvimpään olemukseen pääsee vasta silloin, kun on vakinaistanut paikkansa ryhmässä ja on tullut hyväksytyksi ryhmän sisäpiiriin. (Schein 2010, 19.) Kulttuuri on siis monitasoinen ja sisältää sekä näkyvää että näkymätöntä.

Schein jakaa organisaatiokulttuurin kolmeen eri tasoon (kuvio 5). Tasoilla tarkoitetaan minkä verran kulttuurin ilmiöt ovat nähtävissä. Nämä tasot muodostuvat artefakteista, arvoista ja normeista sekä pohjimmaisista perusolettamuksista. (Schein 2010, 23–24.) Tätä teoriaa kutsutaan yleisesti myös jäävuorimalliksi (Mattila 2007, 36).



Kuvio 5. Organisaatiokulttuurin tasot ja jäävuorimalli. (Schein 2010, 24; Mattila 2007, 36).

Organisaatiokulttuurin näkyvimmillä tasolla olevat artefaktit ovat kulttuurin ilmen-
tyksiä; tiloja, prosesseja, käyttäytymistä; miten puhutaan ja pukeudutaan. Scheinin
mukaan tärkein huomio ensimmäisessä tasossa on, että sitä on helppo havainnoida,
mutta erittäin vaikea tulkita. Organisaatiokulttuurin tulkinta pelkkien artefaktien
kautta on vaarallista, sillä tulkitsijan omat syvemmät oletukset saattavat vaikut-
taa lopputulokseen. (Schein 2010, 24–25.)

Organisaatiokulttuurin toinen taso sisältää omaksutut arvot ja normit joita ilmaistaan
tai pyritään ilmaisemaan organisaatiokulttuurissa. On tärkeää ymmärtää ero organi-
saation *omaksuttujen arvojen* ja *yrittäjien varsinaisten arvojen* välillä. Omaksutut
arvot ilmaisevat organisaation todellista tapaa toimia ja määrittävät käyttäytymistä
sekä moraalisia että eettisiä valintoja. Nämä syntyvät ryhmän oppimisen ja kokemuk-
sen kautta ja juurtuvat organisaation kulttuuriin. Yrittäjien varsinaiset arvot heijastu-
vat näihin, mutta jos nämä arvot koetaan jostain syystä sopimattomiksi, syntyy kuilu
näiden arvojen välille. (Holbeche 2006, 180–181; Schein 2010, 25–27.) Schein (2010,
27) käyttää esimerkkinä organisaatioita, joiden arvot kannustavat tiimityötä, mutta
varsinaisesti palkitseminen perustuu yksilölliseen kilpailukykyyn.

Pohjimmaisat perusoletukset ovat organisaatiokulttuurin syvin tason ja vaikein
vaikuttaa. Onnistumisten kautta syntyneistä tavoista toimia muodostuu pitkässä
juoksussa ainoa oikea tapa toimia, eli perusoletus. Nämä perusoletukset vai-
kuttavat organisaation syvimmällä tasolla ja ohjaavat organisaation jäsenten toimin-
taa jopa niin, että vaihtoehtoisia toimintatapoja tai ratkaisumalleja ei edes yritetä
hakea. (Holbeche 2006, 181.)

Erämetsä (2003, 55) tulkitsee Scheinin teoriaa toteamalla: *”koska kulttuuri on laaja,
sitä ei voida jättää huomiotta missään muutoksessa, vaan muutokset täytyy tehdä
kulttuurin ehdoilla”*.

2.3 Muutosjohtaminen käsitteenä ja ilmiönä

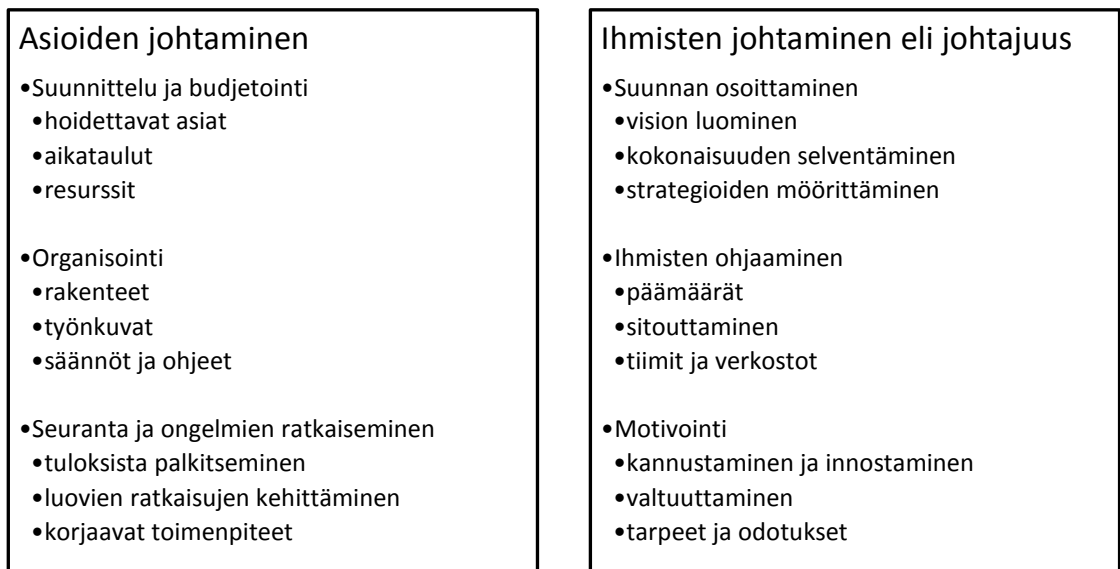
As is often said, managing change is not about managing change; it's about managing people (Holbeche 2006, 66).

Suomen kielessä johtamista kuvataan yhdellä sanalla (Hyppänen 2007, 14).

Johtamiskirjallisuudessa käytetään kuitenkin yleisesti kahta termiä: *management* ja *leadership*. Yksinkertaistaen voidaan edellä mainitut kääntää tarkoittamaan *asioiden- ja ihmisten johtamista*. Honkanen (2006, 185) jakaa managementin ja leadershipin seuraavien kysymyksien avulla:

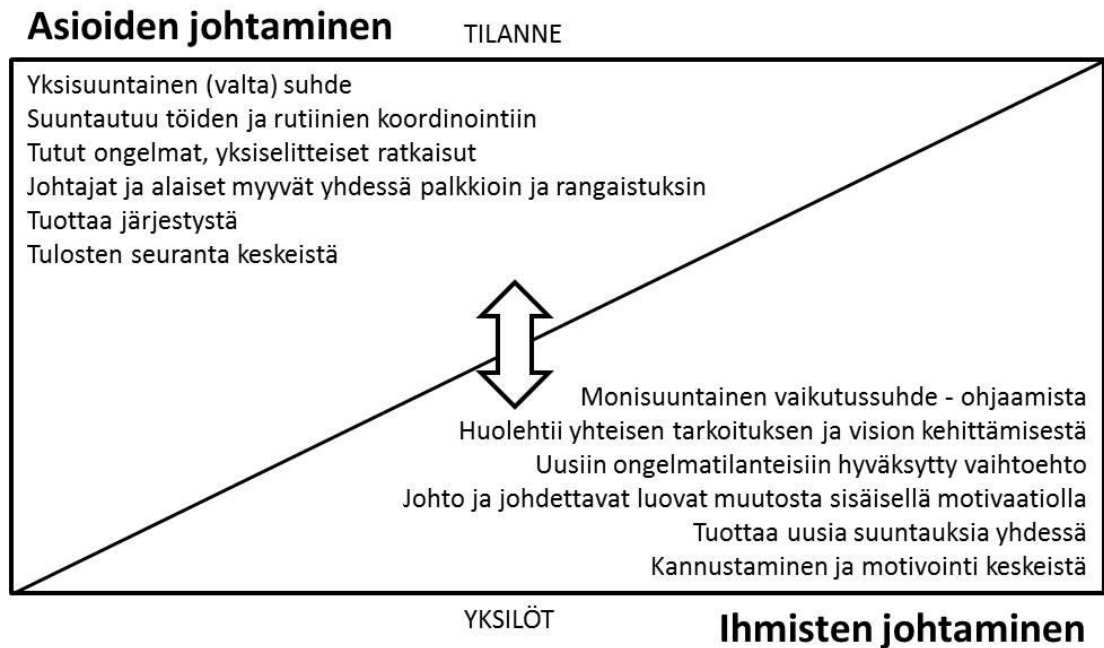
- 1) *Miten asettaa tavoitteet ja organisoida tehtävät? (management)*
- 2) *Miten saada ihmiset suorittamaan tehtävät? (leadership)*

Kotter määrittelee nämä kaksi johtamisen ulottuvuutta seuraavasti: asiajohtamisella luodaan järjestystä ja johdonmukaisuutta *"tekemällä asioita oikein"* ja ihmisten johtamisella luodaan edellytyksiä muutoksille ja kehittymiselle *"tekemällä oikeita asioita"*. (Hyppänen 2013, 14.) Kuviossa 6 esitetään Kotterin määritelmän mukaiset tehtävät asioiden ja ihmisten johtamisessa.



Kuvio 6. Asiajohtaminen ja ihmisten johtaminen (Kotteria mukaillen Hyppänen 2013, 15; Kalliomaa & Kettunen 2010, 24).

Kalliomaa (2009, 43) on koostanut yhteenvedon (kuvio 7), johon on valittu kuusi johtamisen tutkijoiden määritelmää, jotka kuvaavat keskeisesti eroa asia- ja ihmisten johtamisen välillä. Erilaiset johtamistilanteet kuitenkin vaativat näiden kahden sekoittumista. Jokaisella johtajalla on oma johtamistapansa, joka on yhdistelmä kummastakin ulottuvuudesta (Kalliomaa & Kettunen 2010, 26). Olennaista ei ole johtamisen jakaminen asioiden ja ihmisten johtamiseen, sillä hyvä esimies tekee molempia. Tekemisen tapa ja asenne vaikuttavat siihen onko johtaminen tuloksellista vai ei. Hyvältä johtajalta vaaditaan esimiesosaamista ja –taitoja asioiden ja ihmisten johtamisen yhdistämiseen. (Hyppänen 2013, 14.)



Kuvio 7. Asioiden ja ihmisten johtamisen käsitteet ja keskinäinen painotus (Kalliomaa 2009, 43).

Muutosten johtaminen vaatii edellä esitettyjen johtamistaitojen lisäksi esimiehiltä erityisiä kompetensseja. Kompetenssi tarkoittaa riittävää pätevyyttä ja osaamista tiettyä tehtävää tai tilannetta varten ja kykyä toimia tiettyjen kriteerien mukaan työtehtävissään (Stenvall & Virtanen 2007, 103). Stenvall ja Virtanen (mts. 105–106) ovat määrittäneet muutosjohtajan tärkeimpiä kompetensseja seuraavasti:

Muutosjohtajan on oltava vastuuta kantava ja läsnä oleva yleisjohtaja.

- Johtaja kantaa kokonaisvastuun toiminnasta ja huolehtii uuden toiminnan syntymisestä, käynnistymisestä ja seurannasta. Muutoksessa tapahtuvan vuorovaikutuksen edellytyksenä on läsnä oleminen muutoksen kaikissa vaiheissa. Vuorovaikutus mahdollistaa luottamuksen syntymistä.

Muutosjohtaja kykenee itsehillintään ja -hallintaan.

- Johtajalla on oltava edellytyksiä suhtautua muutoksen esille tuomiin asioihin realistisesti ja objektiivisesti. Tunteisiin liittyviä reaktioita hallitseva johtaja herättää luottamusta.

Muutosjohtaja tarttuu nopeasti ongelmiin ja eteen tuleviin mahdollisuuksiin.

- Usein onnistumisen ratkaisee kyky toimia ja tehdä päätöksiä nopeasti. Avoinuus, rohkeus, ongelmiin puuttuminen ja ratkaisukyky kuuluvat osaavan johtajan ominaisuuksiin.

Muutosjohtaja laittaa itsensä likoon ja johtaa esimerkillään.

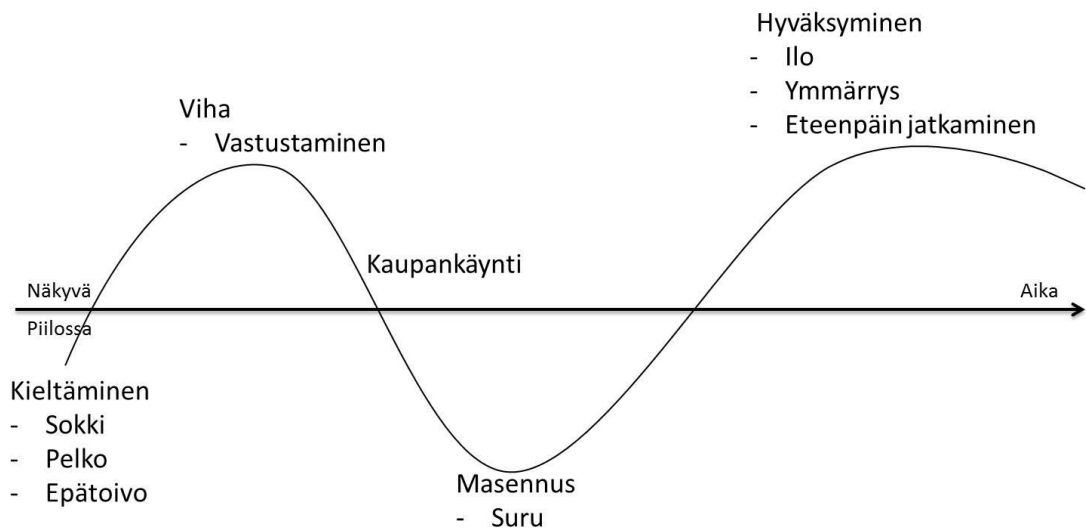
- Omalla toiminnalla ja esimerkillä johtaja luo mallin, jonka mukaisesti tulee toimia. Sitoutumalla itse muutokseen, johtaja luo luottamusta muutoksen toteuttamiseen.

Muutosjohtaja on valmentava ja mahdollistava johtaja.

- Mahdollistava johtaja kykenee jakamaan osaamistaan ja tietämystään ja samalla myös auktoriteettiaan henkilöstön kanssa. Näin muutosjohtaja huolehtii, että suorituskyky ja osaaminen kehittyvät muutoksessa.

Muutoksen onnistumisen kannalta on tärkeää, että henkilöstön valmiudet muutokseen ovat olemassa. Henkilöstön muutoskompetensseja ovat kyky motivoida omaa toimintaa, ymmärtää asiakkaiden tarpeita, vaikuttaa ja neuvotella, ottaa asioista selvää, olla avoin, arvioida tilanteet hyvin, tiedostaa toiminnan menestystekijät, suhtautua positiivisesti muutokseen, olla varma omasta osaamisesta ja olla huomaavainen toisia kohtaan. Hyvä muutosjohtaminen mahdollistaa ja vahvistaa henkilöstön muutoskompetensseja. (Stenvall & Virtanen 2007, 107–108.)

Muutosprosessia tai –ilmiötä on usein verrattu ja kuvattu suruprosessiin ja elinkaarimalliin (mm. Arikoski & Sallinen 2008, 55–64; Heino 2010, 21; Hyppänen 2013, 216; Pirinen 2014, 38). Elisabeth Kübler-Ross esitteli alun perin 1969 julkaistussa teoksessaan ”On Death and Dying” suruprosessin viisi vaihetta: kieltäminen, viha, kaupan käynti, masennus ja hyväksyminen (Cameron & Green 2009, 31; Murthy 2007, 42). Kübler-Rossin suruprosessin vaiheita on käytetty laajalti myös muutoksen kokemiin. Ihmisten reaktiot ja tunteet ovat tärkeässä osassa kaikissa kohdissa muutosprosessia. Kuviossa 8 on kuvattu perustunteet muutoksessa. Tuntemalla muutoksen vaiheet ja vaiheiden herättämät tunteet muutosjohtaja auttaa työntekijöitä ymmärtämään muutoksen ja käsittelemään sen herättämiä tunteita (Pirinen 2014, 39).



Kuvio 8. Muutoskäyrä ja tunteet muutoksessa (Mukaillen Arikoski & Sallinen 2008, 56, Cameron & Green 2009, 34; Pirinen 2014, 39).

Hyppänen (2013, 261) toteaa, että muutosten aiheuttamat tunnereaktiot kehittyvät vaiheittain ja yksilöllisistä eroista johtuen henkilöstö on eri aikaan eri vaiheissa muutoskäyrällä. Johdon on oltava muutoskäyrällä askeleen edellä, sillä yhteisessä tunnevaiheessa oleminen ei vie muutosta eteenpäin.

Muutosvastarinta

Erämetsän (2003, 193) mukaan tietämättömyys ja ymmärryksen puute aiheuttavat vastarintaa. Kuten edellä on todettu, ihmiset kokevat muutokset eri tavoin johtuen erilaisista persoonallisuuksista, näkemyksistä, uskomuksista ja arvoista. Muutos aiheuttaa usein huolta työntekijöissä, mikä vaikuttaa heidän turvallisuuden tunteeseen ja työssä viihtyvyyteen. Epätietoisuus tulevasta, tai myös tietoisuus tulevasta muutoksesta, saattaa herättää negatiivisia tunteita kuten epävarmuutta, pelkoa työpäikän menettämisestä, eristäytymistä, epävakaisuutta ja aikaansaamattomuutta. Toisaalta muutos auttaa murtautumaan vanhoista rooleista ja voidaan kokea mahdollisuutena henkilökohtaiseen kehittymiseen ja kasvamiseen. (Holbeche 2006, 68–70; Mattila 2007, 22.)

Muutosvastarinnalla on sanana melko negatiivinen sävy. Stenvall (2007, 100) toteaa-kin, että muutosvastarinta ilmenee muutosjohtajan näkökulmasta toteutusta hidastavana ja hankaloittavana kitkana. Kyse on myös ajoituksesta: ruohonjuuritaso, jossa eniten muutosvastarintaa esiintyy, pääsee muodostamaan oman käsityksen muutoksesta vasta siinä vaiheessa, kun johto ja esimiehet jo odottavat toimintaa. Tämä johtuu siitä, että työntekijät harvemmin osallistuvat muutoksen suunnitteluun ja valmisteluun. (Mattila 2007, 21–22.) Muutosvastarinnan ja kyseenalaistamisen avulla voidaan myös helpottaa ihmisten ymmärrystä muutoksen tarpeellisuudesta. Tärkeää on, että muutoksesta syntyviä tunteita ei kielletä, vaan käsiteltävä ja työstettävä. (Erämetsä 2006, 196.)



Kuvio 9. Muutosvastarinnan eri tasot Galpinin mukaan (Honkanen 2006, 371; Mattila 2007, 21).

Kuviossa 9 on esitelty muutosvastarinnan eri tasot: tiedon taso, osaaminen ja motivaatio. Muutosjohtamisessa on tärkeä tunnistaa, mitkä tekijät johtavat mahdolliseen vastustamiseen. Suurin syy muutoksen vastustamiseen johtuu siitä, että muutoksesta ei ole tietoa, eli muutoksesta ei ole viestitty ja kerrottu riittävästi. On tärkeää ymmärtää viestinnän merkitys muutoksen kaikissa vaiheissa, sillä se auttaa ihmistä ymmärtämään muutosta kokonaisuutena ja miten eri asiat liittyvät toisiinsa. (Honkanen 2006, 370–371.) Toinen taso muutosvastarinnassa liittyy osaamiseen. Kouluttamalla,

valmentamalla ja ohjaamalla vältetään tunne, että uutta asiaa ”ei osata tehdä”. Vasta kolmantena on tarkasteltava motivaatiota. Honkanen (2006, 371) toteaa, että usein muutoksen vastustamiselle on täysin rationaaliset syyt: ”*kaikki muutos ei ole kaikkien mielestä oikeaa tai hyvää*”. Näin joku ei vain vastusta muutosta, koska ei halua sitä, vaan siksi, että ei koe sitä oikeaksi. Kuten aiemmin on mainittu, ei kaikki muutosvastarinta ole negatiivista, vaan avoimella kommunikaatiolla muutosvastarinnasta voidaan saada apua muutokseen. Kritiikki saattaa olla sitoutuneiden työntekijöiden työkalu kehittämiseen. (Mattila 2007, 26.)

Viestintä

Åbergin mukaan viestintä ei ole pelkkää tiedon siirtämistä. Viestintää voidaan sanoa olevan, että jollain on idea, joka on puettava sanomaksi. Sanoma välitetään joltain kanavaa pitkin vastaanottajan ulottuville. Vastaanottaja tulkitsee sanomaa ja muodostaa mielikuvan lähettäjän ideasta. Tulkintaan vaikuttaa vastaanottajan aikaisemmat tiedot, kokemukset ja mielikuvat. Åberg painottaa, että onnistuneen viestinnän lähtökohta ja perusedellytys on, että lähettäjä on muotoillut sanomansa niin, että vastaanottaja ymmärtää sen. (Åberg 2006, 83–85.)

Erämetsä (2003, 235) toteaa, että johtaminen on jatkuvaa kommunikointia. Erämetsä jakaa kommunikaation neljään osaan: teot, kertominen, kuuntelu ja palaute. Ensimmäisenä teot ratkaisevat. Kaikki mitä esimiehet viestivät sanoilla, eleillä ja ilmeillä ovat tulkittavissa, mutta miten ja mitä esimies tekee, ratkaisee. Tekemättä jättäminen on voimakkain signaali. Pelkkä muutospuhe ilman tekoja on tyhjää puhetta (mts. 236). Kertominen ja kuuntelu ovat lähellä toisiaan ja suoraan esimiehestä ilmenevää kommunikointia. Kertomiseen liittyy aitous, tarkoitus ja ymmärryksen varmistus. Kuunteluun liittyy ymmärtäminen, empatia ja tunteet. Palautteen antaminen ja ottaminen ovat ratkaisevassa asemassa muutoksessa. Palaute mahdollistaa toiminnan korjaamisen sekä onnistumisista kertomisen. (Mts. 236–237.)

Viestintää muutoksessa leimaa vahvasti vuorovaikutteisuus. Liiketoiminta edellyttää osaavaa tiedon kulkua ja yhteistoimintaa. Työyhteisön toimivuuden ja hyvän ilmapiirin perustana on avoin vuorovaikutus ja luottamus (Hyppänen 2013, 37). Esimiehen

täytyy olla vuorovaikutuksessa aktiivinen ja keskustelun henkilöstön kanssa täytyy olla eri näkökulmista tapahtuvaa. Näin varmistetaan yhteinen ymmärrys muutoksen tavoitteista ja päämäärästä. (Pirinen 2014, 116.) Vuorovaikutus mahdollistaa erilaisien näkemysten esilletuomisen ja näitä arvostamalla on mahdollisuus luoda edellytykset todelliselle dialogille, jonka avulla organisaation toimintaa voidaan jatkuvasti ja tehokkaasti arvioida ja kehittää. Vastaavasti hyvin toimiva organisaatio poistaa vuorovaikutuksen esteitä ja rakentaa avoimuutta ja luottamusta. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 24–24.)

Koska muutos on jatkuvaa, on muutoksesta viestittävä jatkuvasti. Muutoksen kokonaiskuvaa ja tavoitetta on pidettävä yllä, vaikka muutoksessa ei varsinaisesti tapahtuisikaan hetkellisesti mitään. Jatkuvalla viestinnällä muutoksen aikana pyritään esittämään myös mahdollisten huhujen syntymistä. (Åberg 2006, 131–132.) Muutosviestinnän on oltava riittävän yksinkertaista, sillä mitä selkeämpi viesti on, sitä helpompi työntekijän on se ymmärtää ja esimiehen viestiä (Pirinen 2014, 121).

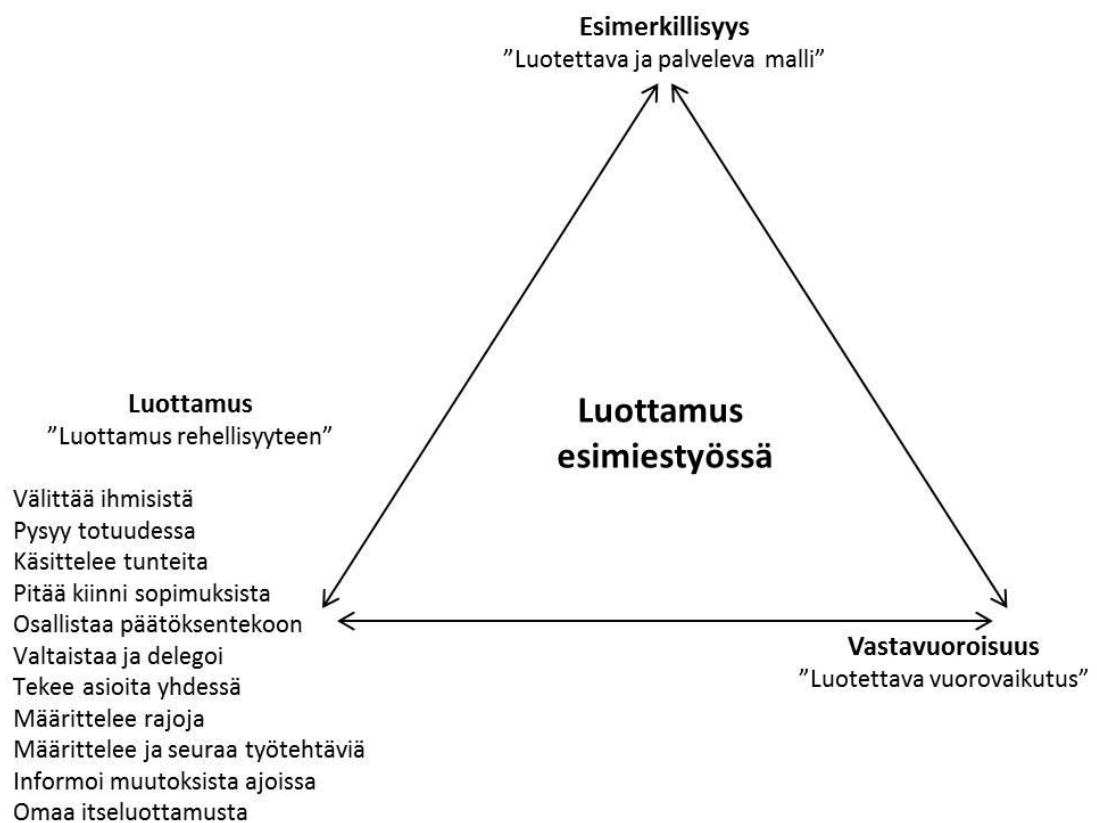
Luottamus

Luottamus on Mattilan (2007, 51) mukaan myönteinen resurssi organisaatiossa niin henkilöstön kuin työnantajan kannalta ja vastaavasti luottamuksen puute, eli epäluottamus, heikentää organisaation mahdollisuuksia onnistua muutoksessa. Luottamus syntyy vastavuoroisuudesta ja luottamus perustuu aina myös rehellisyyteen ja avoimuuteen. Luottamuksen muodostuessa syntyy aina sopimus kahden osapuolen kanssa. Osapuolilla on oltava yhtenäinen tieto siitä, mitä sopimus koskee ja mitä asioita siihen liittyy. Sitoutumalla tähän sopimukseen osapuolet tahtovat samaa asiaa ja ottavat vastuun sen toteutumisesta. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 33.)

Luottamus rakentuu Mattilan mukaan organisaation kokemuksiin ja liittyy täten vahvasti organisaatiokulttuuriin. Työnantajan luottamusta määrittää oikeiden mukaisuus lopputulosta, menetelmää ja vuorovaikusta kohtaan. Mattila muistuttaa, että luottamuksen kokeminen työnantajaa kohtaan ei ole sama asia kuin luottamus johtoa kohtaan. Luottamus johtoa kohtaan saattaa perustua yksittäisen esimiehen perso-

nallisuuteen ja toimintaan, joka muutoksessa saattaa olla ohut pohja syvälle luottamuksen rakentumiselle. (Mattila 2007, 52–53.)

Luottamus esimiehen ja johdettavan suhteen on merkittävä tekijä muutoksessa. Muutosjohtajan kompetenssit, niin asioiden kuin ihmisten johtamisessa, viestinnässä ja vuorovaikutuksen kulttuurin luomisessa ovat avainasemassa muutoksen onnistumisessa. Kalliomaa ja Kettunen (2010, 63) ovat kuvanneet (kuvio 10) yhteenvedon toimenpiteistä, joilla luottamusperustaa rakennetaan.

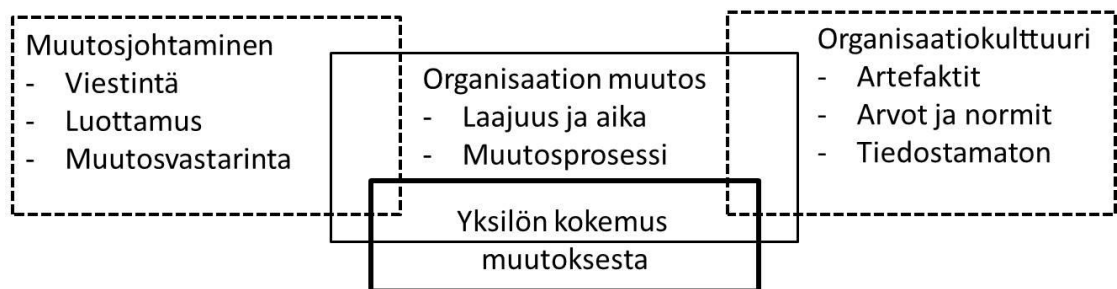


Kuvio 10. Yhteenveto toimenpiteistä, joilla luottamusperustaa rakennetaan (Kalliomaa & Kettunen 2010, 63).

Luottamus esimiestyössä rakentuu kolmen keskeisen ulottuvuuden varaan: esimerkillisyys, vastavuoroisuus ja luottamus. Luottamuksen rakentuminen vaatii esimerkillisyyttä niin esimieheltä kuin johdettavilta. Esimerkillisyydellä johdon suhteen tarkoi-

tetaan sitoutumista toimintaan ja muutokseen, eli tekoja. Esimerkillinen johtaja arvostaa erilaisuutta ja eroja. Vastavuoroisuus korostuu avoimessa ja kriittisessä vuorovaikutuksessa. Johtajan läsnäolo on osoitus esimerkillisyydestä ja mahdollistaa epämuodolliset keskustelut mikä vastaavasti vahvistaa vuorovaikutusta. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 105, 129, 145.)

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu edellä käsitellyistä muutokseen ja muutosjohtamiseen liittyvistä käsitteistä. Kuviossa 11 esitellään yhteenveto käsitteistä ja niiden suhteista toisiinsa.



Kuvio 11. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Yksilön kokemukseen muutoksesta vaikuttavat aikaisemmat kokemukset muutostilanteista, asenne muutosta kohtaan ja miten muutos johdetaan. Aika ja laajuus vaikuttavat vahvasti siihen, miten muutos koetaan. Nopea ja laaja-alainen muutos on huomattavasti radikaalimpi kuin hidas ja suppea-alainen muutos. Organisaation muutos ei ole mahdollista ilman yksilön muutosta. Organisaation muutos sisältää monta tunnistettua vaihetta, joita ei pidä ohittaa, jotta muutoksen onnistuminen olisi mahdollista. Muutos etenee vaihe vaiheelta perusteellisesti, edellisiä vaiheita lujittaen.

Organisaatiomuutoksella on vaikutus organisaatiokulttuuriin, joka saattaa mahdollistaa tai jopa estää muutoksen onnistumisen. Organisaation ”näin on aina tehty”

osaaminen ja tavat ovat vaikeita ja hidas muuttaa. Uusien toimintatapojen ja arvojen juurruttaminen organisaatiokulttuuriin on hidas prosessi. Muutosjohtamisessa on tärkeää johtaa asioita ja ihmisiä. Viestinnän merkitys on suuri muutosvastarinnan välttämiseksi ja vähentämiseksi sekä luottamuksen tunteen kasvattamisessa.

3 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa kuvataan opinnäytetyön tavoitetta ja taustoitetaan tutkimuksen toimintaympäristöä. Luvussa käsitellään myös käytettyjä tutkimusmenetelmiä sekä aineiston keräämistä ja tutkimusaineiston käsittelyä.

3.1 Sokos Hotellien konseptiuudistus

Sokos Hotels on S-ryhmän valtakunnallinen hotelliketju ja siihen kuuluu yli 50 hotellia Suomessa, Tallinnassa ja Pietarissa. Sokos Hotellit ovat paikallisten osuuskauppojen tai Sokotel Oy:n omistamia. (S-ryhmä 2014.) Sokos Hotels ketju on muodostettu vuonna 1974. Ketju muodostettiin markkinoinnin tehostamiseen ja yhtenäisen, korkeatasoisen ja laajan hotelliverkoston kuvan luomiseksi. (1970-luku: Sokos Hotels - ketju perustetaan 2015.)

S-ryhmä kehittää omaa matkailu- ja ravitsemiskauppaa ja vuodesta 2012 alkanut Sokos Hotellien konseptiuudistus on jakanut ketjun hotellit kolmeen eri hotellityyppiin: Solo, Break ja Original. Sokos Hotellien tarkoitus on olla ”yksilöllinen monille”. (S-ryhmä 2014.) Sokos Hotels määrittää eri hotellityypit seuraavalla tavalla:

Solo by Sokos Hotels on persoonallisista Sokos Hotels -klassikoista koostuva hotellityyppi, joka palvelee asiakkaitaan entistä yksilöllisemmin. Break by Sokos Hotels on iloa, aikaa ja energiaa. Sen tärkein tehtävä on ladata vieraansa akut. Original by Sokos Hotels on sydämellisesti suo-

malainen hotelliketju; kaikkea sitä, mitä hyvän hotellin tuleeekin olla.
(Sokos Hotels lanseeraa Break- ja Original-hotellit 2015.)

Sokos Hotellien konseptiuudistus on toteutettu yhteistyössä muutosyhtiö Trainer's Housen kanssa. Palvelukonseptoinnin ja arvojohtamisen yhteistyö aloitettiin Solo by Sokos Hotels –konseptista ja on laajennettu myöhemmin Break- ja Original-konsepteihin. Sokos Hotelsin konseptikehityksen tulos ja palvelulupaus tahdottiin jalkauttaa uudistavan oppimisen keinoin. Uuden johtamismallin ytimessä on arvopohjainen johtaminen ja ihmisten osallistaminen. (Trainer's House 2013.)

Original by Sokos Hotels on originaali ja alkuperäinen Sokos Hotelli päivitetyllä, paikallisella otteella maustetulla tuote- ja palveluvalikoimalla. Nimensä mukaisesti Original –hotellit jatkavat alkuperäisten Sokos-hotellien tarinaa ja ovat uusien Sokos Hotel –brändien kivijalka. Original by Sokos Hotels arvot pohjautuvat Original ideologiaan. Original arvot ohjaavat hotellien toimintaa ja näkyvät asiakkaille arjen toiminnassa Original tekoina – arjen pienin tekoina ja huomioina, joissa korostuvat Original arvot. Original valmennuksissa Original arvot on purettu konkreettisiksi tekemisiksi. Arvot on myös jalostettu jokaisessa hotellissa omiksi pelisäännöiksi, jotka varmistavat Original ideologian toteutumisen.

Original by Sokos Hotel arvot ovat:

1. Minulta ♥ Sinulle
2. Originellisti originaali
3. Vastuu on minun
4. Kehitän ja kehityn

(Sokos Hotels 2015.)

3.2 Tutkimuskysymykset ja menetelmät

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää miten Original konseptiuudistus on koettu Original Sokos Hotel Alexandrassa. Tutkimuksessa kuvataan laadullisen tutkimuksen keinoin Sokos Hotellien konseptiuudistukseen liittyvän Original konseptin lanseera-

uksen toteutusta kuvaamalla miten uudistus on tuotu esille ja koulutettu johdolle ja henkilöstölle. Tämä osio vastaa tutkimuksen ensimmäiseen pääkysymykseen. Tutkimuksen toiseen pääkysymykseen, miten muutos on koettu, haetaan vastauksia laadullisen tutkimuksen avulla, joka on toteutettu teemahaastatteluilla.

Tutkimuskysymykset:

1. Miten Sokos Hotellien Original konseptiuudistus on toteutettu?
2. Miten Original konseptiuudistus on koettu Sokos Hotel Alexandrassa?

Liite 1 sisältää luvun, jossa käsitellään miten Sokos Hotellien Original konseptiuudistus on toteutettu. Luvussa kerrotaan kirjoittajan itse kokemista koulutuksista ja tilaisuuksista, joissa uudistusta on käsitelty. Tietoa on kerätty useasta eri lähteestä. Näitä ovat mm. aiheeseen liittyvien koulutusten havainnointi, muistioiden ja muiden dokumenttien tutkiminen ja lainaukset koulutuksien sisällöstä, joilla tuodaan uudistuksen luonnetta ja painopisteitä esille. Lisäksi uudistus tuodaan Original Sokos Hotel Alexandraan, eli miten konseptiuudistus on viestitty henkilökunnalle.

Kananen toteaa, että tutkimukseen liittyy aina halu saada ymmärrys jostain ilmiöstä ja usein myös halu saada muutosta parempaan. Tutkimuksessa on aina tutkimusongelma, joka ratkaistaan erilaisilla tutkimusmenetelmillä. (Kananen 2013, 22.) Tutkimuksen lähestymistapa liittyy tutkimusotteiden perusjaotteluun laadulliseen ja määrälliseen tutkimukseen. Laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään ja määrällinen yleistämään (Kananen 2013, 26). Laadulliselle tutkimukselle on luonteenomaista laaja aineisto, jota voidaan tarkastella ja tulkita monelta eri näkökulmalta (Alasuutari 2011, 83–84). Tässä tutkimuksessa on käytetty osallistuvaa havainnointia, joka on yksi toimintatutkimuksen tiedonkeruumenetelmä. Osallistuvan havainnoinnin lisäksi tiedonkeruuta on täydennetty haastatteluilla.

Kanasen (2013, 24) mukaan perinteinen tutkimus lähtee siitä, että tutkija ei saa vaikuttaa tutkittavaan, koska halutaan saada luotettavaa tietoa aidosta ilmiöstä aidossa ympäristössä. Kehittämis- ja toimintatutkimuksessa taas tutkija on osa tutkimuksen kohdetta ja saattaa olla keskeisessäkin roolissa muutoksen organisoinnissa. Toiminta-

tutkimuksen merkittävänä kehittäjänä pidetään yleisesti sosiaalipsykologi Kurt Lewiniä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Lewin esitti 1940-luvulla ajatuksen siitä, että työntekijöiden motivaatiotasoa voitaisiin nostaa sillä, että he voisivat osallistua itseään koskeviin päätöksiin (Kananen 2009, 15). Lewin loi tutkimuksissaan toimintatutkimuksellisen kenttäkokeen perusmallin johon kuuluvat:

- Vertailuasetelma
- Lähtötilan kartoitus
- Intervention kuvaus
- Lopputilan mittaus

Toimintatutkimusta on vaikea määritellä yksiselitteisesti, koska kyseessä on pareminkin joukko ja sekoitus eri tutkimusmenetelmiä – kvalitatiivista ja kvantitatiivista (Kananen 2009, 11). Toimintatutkimuksella pyritään jatkuvaan muutokseen ja kehittämiseen. Se on luonteeltaan prosessinomaista, johon kuuluu yksinkertaisimmillaan seuraavat vaiheet:

- suunnittelu
- toiminta
- seuranta

3.3 Aineiston hankinta ja analysointi

Teemahaastattelu on yksi laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmistä. Se on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto ja sille on tyypillistä, että kysymys alueet ovat tiedossa, mutta niiden muoto ja järjestys saattavat vaihdella tiedonkeruu vaiheessa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 203.)

Laadullisen tutkimuksen yhteydessä puhutaan otoksen sijasta harkinnanvaraisesta näytteestä. Tämä tarkoittaa, että kohdejoukko muodostuu määrällisesti pienemmästä joukosta haastateltavia, mutta olettamuksesta, että heillä syvällistä ja paikallista

tietoa tapahtumasta tai ilmiöstä. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 58–59.) Tämän tutkimuksen haastattelut toteutettiin 12.9.-2.10.2015 välisenä aikana. Haastatteluihin osallistui 8 henkilöä Original Sokos Hotel Alexandrasta. Haastatteluja varten hotellin eri osastoilla oli haastattelukutsu (liite2), jolla pyrin saamaan asiasta kiinnostuneita työntekijöitä mukaan tutkimukseen. Koska laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että tutkimukseen osallistuvat henkilöt tietävät mahdollisimman paljon ja heillä on kokemusta tutkittavasta asiasta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85), valitsin haastatteluihin ilmoittautuneista tutkimuksen kannalta sopivimpia henkilöitä. Valintakriteereinä oli, että haastateltavat työskentelevät hotellin eri osastoilla: vastaanotossa, kokouspalveluissa, ravintolassa tarjoilutehtävissä sekä keittiössä. Lisäksi tutkimuksen kannalta on tärkeää, että haastateltavat edustavat kattavasti hotellin eri ikäisiä ja työkokemusta omaavia työntekijöitä. Haastatteluista rajasin pois oman yksikön työntekijät tutkimuksen luotettavuuden vuoksi. Tutkimuksen tarkoitus on selvittää Original Sokos Hotel Alexandran työntekijöiden kokemusta konseptiuudistuksesta, joten hotellin päälliköt ja johtaja on rajattu pois haastatteluista.

Haastatteluiden aluksi kerroin tutkimuksen tavoitteesta ja teemoista, joita haastattelussa tullaan käyttämään. Kerroin nauhoittavani haastattelun sekä litteroivan sen tutkimusta varten, sekä kerroin, että tulen käyttämään suoria lainauksia anonymisti. Korostin, että haastattelut ovat luottamuksellisia ja että haastatteluja ei käytetä siten, että haastateltava paljastuisi tai olisi tunnistettavissa. Haastatteluteemat (liite 3) liittyivät Original konseptiin ja teemoina oli kokemus muutoksesta (muutoksen merkitys ja muutosvastarinta), Original ideologia (arvot, teot ja pelisäännöt), muutosjohtaminen (viestintä ja luottamus) ja muutoksen vaikutus organisaation toimintaan.

Haastattelut kestivät 18-63 minuuttia. Haastatteluissa pyrin valmiiksi mietityillä teemoilla ohjaamaan keskustelua, mutta luotettavuuden vuoksi pyrin välttämään vaikuttamasta vastauksiin. Koska työskentelen samassa organisaatiossa haastateltavien kanssa, osasta haastatteluja muodostui keskustelun omaisia tilanteita, joissa jaettiin kokemuksia konseptiuudistuksesta ja muutoksesta. Haastatteluteemat käytiin kaikissa haastatteluissa läpi käyttäen erilaisia apukysymyksiä ja teemojen järjestys vaihteli eri haastattelujen kesken.

Nauhoitetut haastattelut litteroitiin. Litterointi tehtiin aluksi sanasta sanaan, mutta työn ajallisessa resurssista johtuen litteroinnin tarkkuuta jouduttiin vaihtamaan vähemmän tarkaksi. 8 haastattelusta litteroitua tekstiä, sisältäen kysymykset ja vastaukset, tuli 86 sivua. Litteroinnin jälkeen tutustuin aineistoon lukemalla haastattelut useaan kertaan ja tarkistamalla haastattelunauhoilta ilmaisujen oikeellisuuden. Samalla kokosin havaintoja ja tein muistiinpanoja aineistosta.

Jotta aineistoa voidaan analysoida, tietoa täytyy järjestää uudelleen aineistoa koodaamalla, indeksoimalla tai lajittelemalla. Vasta tämän jälkeen seuraa varsinainen analyysi. (Kananen 2008, 88.) Sisällönanalyysi on perusmenetelmä, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91). Sisällönanalyysillä pyritään kuvaamaan aineistoa sanallisesti tiiviissä ja yleisessä muodossa. Analyysin vaiheisiin kuuluu aineiston pelkistäminen eli redusointi, ryhmittely eli klusterointi ja teoreettisten käsitteiden luonti eli abstrahointi. (mm. Kananen 2008, 94; Tuomi & Sarajärvi 2009, 108-113.) Aineiston analysoinnin aloitin pelkistämällä haastattelut ja teemoittamalla aineiston haastatteluissa käytettyjen teemojen mukaisesti. Tämän jälkeen etsin ilmauksista samankaltaisuuksia ja ryhmittelin pelkistetyt ilmaukset luokiksi joita yhdistelemällä valitsin merkittävimmät teemat haastatteluista. Taulukossa 2 on esimerkkejä tutkimushaastattelujen luokittelusta.

Taulukko 2. Esimerkkejä aineiston luokittelusta

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Alku ei ollut kauheen loistava startti.	<i>Epätietoisuus</i>	Heikentävä kokemus	<i>Kokemus muutoksesta</i>
Ei paljasteta tavallaan sitä itse asiaa ruokkii negatiivisuutta.	<i>Viestintä</i>		
Ois voinut vähän aikasemmin aloittaa semmosen pienen tiedottamisen.	<i>Viestintä</i>		
Eri tyyppisiä hotelleita on jaettu Soloon, Breakiin ja Originaaliin.	<i>Erottautuminen</i>	Miksi tehdään?	
Haluttiin selkeyttää. Original ja Break ja Solo.	<i>Erottautu-</i>		

	<i>minen</i>		
Jos tehdään liian pitkään asioita samalla tavalla, niin siihen turrutaan. Muutos tuo aina vähän sitä uutta virtaa siihen.	<i>Vanhat toimintatavat</i>		
Pitkää vanhalla sapluunalla ni aina pitää vähän uudistua.	<i>Vanhat toimintatavat</i>		
Se oli kuitenkin aika osallistavaa, meille annettiin ite mahdollisuus tehdä ja toteuttaa sitä asiaa.	<i>Osallistava</i>	Mahdollistava kokemus	
Ja hyvä kouluttaja oli siellä.	<i>Koulutus</i>		
Oon aina kokenu että arvot on mun tapa toimia.	<i>Tapa toimia</i>	Kokemuksia Original - arvoista ja teoista	Original ideologia
Se että tätä hommaa tehdään porukalla.	<i>Yhteisöllisyys</i>		
Kyllä enemmän ehkä otetaan huomioon toista.	<i>Yhteisöllisyys</i>		
Nimenomaan annat kaikkes sen eteen että jää semmonen positiivinen palvelukokemus.	<i>Asiakkaan huomioiminen</i>		
No kyllä se on ehkä lisääntynyt siinä, että vois tehdä muutakin kuin sen pakollisen	<i>Asiakkaan huomioiminen</i>		
Mun mielestä me ollaan enemmän yhtenäinen koko hotelli ja sitä kautta.	<i>Yhtenäisyys</i>	Kokemuksia pelisäännöistä	
Sanotaan että nyt esimerkiksi tervehtiminen. Se on selkeesti lisääntynyt.	<i>Pelisääntöjen toteuttaminen</i>		
Virtahepo asiat ja muut.	<i>Pelisääntöjen toteuttaminen</i>		
Coachi ihan jokapäiväisessä työssä.	<i>Coachin toiminta</i>	Esimerkillisyys	Luottamus/muutosjohtaminen
"stalkkaa" niitä original tekojakin ja sitten se on oikeesti tullu ja palkinnut sen.	<i>Coachin toiminta</i>		
Kyllä ehtottomasti että on hyvin omaksuttu ja näytetään sitä esimerkkiä sitte myöskin.	<i>Esimies esimerkkinä</i>		
Koska mä tiedän että se on hyväksyttyä, koska mun esimieskin toimii niin.	<i>Esimies esimerkkinä</i>		

Ois vielä enemmän sitä semmosta henkilökunnan kuuntelemista.	<i>Kuuntelemi- nen</i>	Vuorovaikutus	
Hänen kanssaan on hyvä keskustella ja vaihtaa mielipiteitä ja hän kuuntelee hirveen mielellään	<i>Kuuntelemi- nen</i>		
Asiakas on meidän kaikkien, eikä vaan jonkun osaston asiakas.	<i>Yhteinen asiakas</i>	Suhtautuminen asiakkaaseen	Muutoksen vaikutus
Et me oikeesti tajutaan se, että me ollaan täällä niitä asiakkaita varten.	<i>Yhteinen asiakas</i>		
Ne jotka on jo tehnyt näitä asioita, ne opettaa alusta pitäen niitä uusille, niin siitä se kulttuuri kehittyy ja juurtuu tänne.	<i>Perehdyttä- minen</i>	Muutoksen juurruttaminen	
Ensimmäisenä pistetään ne arvot ja sit näytetään omalla esimerkillä miten se homma toimii.	<i>Perehdyttä- minen</i>		

4 Tulokset

Haastattelut aloitettiin kysymällä ”Miten Original konseptiuudistus on koettu Sokos Hotel Alexandrassa?” Kysymyksen tarkoituksena oli orientoida haastateltava tulevaan haastatteluun ja samalla toimia herättäjänä tutkimushaastattelun aiheeseen. Avauskysymyksen merkityksen puolesta puhuu myös Hirsjärven ja Hurmeen toteamus (2000, 107), että ”haastattelu aloitetaan laajoilla ja helpoilla kysymyksillä”. Kaikissa haastatteluissa tuli esille, että muutos on koettu positiivisena asiana. Positiivisen kokemuksen lisäksi esille nousi muutoksen kyseenalaistaminen ja epätietoisuus.

Ehkä mun mielestä kokonaisuutena semmosena positiivisena asiana. Tietenkin on aina jotakin negatiivista mutta. Pääosin mun mielestä positiivisena.

No mun mielestä se ainakin otettiin ihan positiivisesti vastaan. Alkuun oli ehkä vähän semmosta että onko tää tämmöstä näennäistä tai onko tässä mitään ideaa.

Että mitä tää tarkoittaa. Miten asiat muuttuu, vai muuttuuko ne mitenkään. Mutta kyllä sitten kun asiat alko selkeytyä ja tuli lisää tietoa ni. Kyllä ihan positiivista.

Tästä kysymyksestä saatiin esille ns. neitseellinen kuvaus muutoksesta, joka antaa melko pinnallisen kuvan siitä, miten muutos on koettu Original Sokos Hotel Alexandrassa. Tutkimuksen kannalta on mielenkiintoista, miten aluksi ilmaistu kokemus ilmenee myöhemmin ja mistä asioista tämä kokemus on muodostunut.

Haastattelun aluksi esitetty kysymys nosti esille monta teemaa, joiden pohjalle aineiston analysointi pohjautuu. Tutkimushaastattelujen teemat ja kysymykset koskivat kokemusta muutoksesta, Original -ideologiaa, muutosjohtamista ja muutoksen vaikutusta organisaation toimintaan. Haastatteluteemoissa toteutuu myös ns. suppilotekniikka, jossa yleisistä kysymyksistä siirrytään spesifiin kysymykseen. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 107.) Nämä teemat esiintyivät myös tämän ensimmäisen kysymyksen myötä. Seuraavassa kuvataan henkilöstön sitoutumisen prosessia muutokseen.

Niin, se että, ehkä nyt ollaan pikkusen niinku menty siihen, semmoseen kokonaiskuva ajatteluun. Mikä mun mielestä pitäs automaattisesti olla, koska me ollaan töissä hotellissa. Me ei olla töissä vaan niinku ravintoloissa.

No sekin ehkä positiivinen siinä mielessä, et kyl siinä jotain edistystä on huomannut siinä et ehkä enemmän niinku talo kokonaisuutena on menty että.

No kyllä se varmaan on tota noitten kaikkien arvojen, arvojen kirkastaminen. Ja arvojuutuista ku nykyään puhutaan. Ja on arvojohtamista ja kaikkee.

Ihmeteltiin aluks että mikäs tää on nyt tämmönen juttu ja tuntu että ku kuitenkin kaikki on ollu tosi, tosi hyvin. Että mitä meidän pitäs tehdä eri lailla ja mitä pitäs tehdä paremmin mut tota.

Alussa ehkä oli pientä soraääntä että ”näitähän me tehhään koko aja!” Mutta että nyt sitä tuuan ehkä vähän enemmän esille sitä että ”tehhäänkös niitä asioita?”

4.1 Kokemus muutoksesta

Original -konseptiuudistuksen toteuttamisen merkitys ja syy, miksi muutosta on lähdetty toteuttamaan, tuli esille jokaisessa haastattelussa. Haastatteluissa tuli ilmi, että

massasta täytyy erottautua. Myös laajalle levinnyt ja monia yksiköitä sisältävä ketju tarvitsee selkeän jaottelun erilaisille hotelleille.

Niinku on nähty että ABC ei kelpaa enää. Ni miks Sokos Hotelli niinku kelpais. Et miten me niinku erotutaan jollain tämmösellä ihmislähtöisellä tavalla, niinku kilpailijoista.

Kaiken kaikkiaan tietysti Sokos Hotelleja on erittäin paljon. Ja ku tää Solo ideologia tuli. Niin me jäätiin vähän niinku, mulla oli semmonen fiilis, että me jäätiin vähän lehdellä soittamaan että.

Koko tää konseptiuudistus on nimenomaan sen takia, et saadaan niinku viel enemmän jaoteltua erilaiset hotellit eri tyyppisiin vaihtehtoihin.

Ne meillä on eri tyyppisiä hotelleita. Nyt on jaettu Soloon, Breakkiin ja Originaaliin.

Muutoksen tarpeellisuuteen ja merkitykseen koettiin myös tarvetta oman toiminnan kehittämisen vuoksi. Toimintaan kaivattiin uudistusta työn mielekkyyden säilymisen vuoksi.

Jos tehdään liian pitkän asioita samalla tavalla niin siihen turrutaan ja. Muutos tuo aina vähän sitä uutta virtaa siihen. Että tääkin on kuitenkin vanha talo ja tietyt tavat toimia juurtuu aina.

Kuitenkin oltiin pitkää vanhalla pyörittä, sapluunalla ni, aina pitää vähän uudistua että.

Muutoksen merkityksen esille tuominen muutoksen alkuvaiheessa on tärkeää muutoksen onnistumisen kannalta. Viestintä ja viestin oikea-aikaisuus ovat tärkeässä roolissa. Jos muutoksesta ei viestitä ja kerrota riittävästi, syntyy epätietoisuutta, joka saattaa johtaa negatiivisiin tuntemuksiin ja lisää epävarmuutta. Haastatteluihin nousi esille tyytymättömyyttä viestinnän määrään ja viestin laatuun muutoksen alkuvaiheessa. Vaikka syy muutokselle ja konseptiuudistukselle oli tiedossa ja ymmärretty, koettiin vahvaa epätietoisuutta sitä kohtaan, miten uudistus tullaan toteuttamaan.

Se alku ei mun mielestä ollu kauheen, niinku loistava startti. Että jos asiaa ois tuotu niinku silleen. Selkeesti ja niinku positiivisena asiana, niinku kaikille ensin.

Silloin alkuunhan siitä kun siitä alko. Tihkua sitä tietoa vähän siitä konseptiuidistuksesta, ni silloin se oli vähä sellasta epävarmaa ja huhupuhetta ja arvailuja ja tämmöstä mutta.

Ois voinu vähä aikasemmin alottaa sen niinku jollain tavalla, semmosen pienen tiedottamisen. Ei tietenkään voi kaikkea tuoda, jos se on vielä kesken ja sitä kehitetään, mutta et niinku jotain.

Viestin määrän ja oikea-aikaisuuden lisäksi koettiin myös epäilyksiä varsinaista Original-konseptia ja sen sisältöä kohtaan. Koettiin vanhojen toimintapojen ja ”näin on aina tehty” -asioiden toimivan paremmin kuin konseptiuidistuksen myötä tulevien toimintatapojen.

Päivänselvä asia tuodaanki nyt jonain niinku. Tosi paljon tärkeenä ja isona juttuna ja sitte kaikki on vähän niinku ”Että mikä tässä oli niinku erikoista?”

Sitä ehkä pidettiin semmosena, niinku. Miten mä sen sanoisin. Semmosena pommina, että ”ainahan me ollaan niin tehty!” Ja ”mikä tässä nyt muuttuu?” Ja ”tää on nyt niin originaalia ja originaalia”.

Niin ja sit tietysti vielä niinku sitä enemmän mitä on niinku vanhempi talo ja vanhempi työntekijä ni ajattelee ”mä oon nyt vuosia tehny tällä tyylillä niin onks tässä nyt jotakin menny pieleen?”.

Varmaan oli epäilyjä ensin ja mikä juttu tää on ja miten mitä tässä tulee?

Vaikka viestiä ei koettu riittäväksi muutoksen alkuvaiheessa ja koettiin epävarmuutta siitä, miten muutos tullaan toteuttamaan, muutoksen valmennusvaihe selkeytti asioita ja viesti valmennuksissa koettiin selkeäksi. Vaikuttavin tekijä Original-ideologian koulutuksissa oli valmennusten osallistava ote ja kokemus, että pääsee vaikuttamaan siihen, miten muutos tullaan toimipaikassa toteuttamaan.

Se oli kuitenkin aika osallistavaa, se että meille annettiin ite mahdollisuus tehdä ja toteuttaa sitä asiaa. Eikä niin että ”nyt tässä on konseptikirja, tehkää näin”.

Tottakai se oli parempi tapa tuoda se kuin joku olis sanellu vaan ne pelisäännöt. Sitten pitäis sitoutua. Että siinä porukka tunsu että pääsi osallistumaan siihen touhuun.

Et siellä niinku oli avointa keskustelua ja sai itekin ihmiset vaikuttaa että mitä ja miten.

Positiiviseen kokemukseen vaikuttivat myös kouluttaja ja valmennuksien vetäjä. Vastavasti ketjuohjattu koulutus aiheutti myös negatiivisia tunteita ja epäilyksiä sisältöä kohtaan.

Ja hyvä kouluttaja oli siellä. Osas vetää hyvin sitä hommaa.

Innostava tyyppi. On todella innostava tyyppi.

Ja olihan se siellä koulutuksessakin ensin tota tosiaan. Oma henkilökohtainen mielipide että, jaaha, taas tulee ketjuihmiset sanomaan että näin tehdään.

4.2 Original-ideologia

Original-konseptiuudistuksen henkilökunnan koulutuksissa Original-ideologian arvot purettiin konkreettisiksi tekemisiksi. Arvot ohjaavat Original-hotellien toimintaa ja näkyvät arjen toiminnassa Original-tekoina. Arvoista jalostettiin myös hotellikohtaiset pelisäännöt. Tutkimuksessa Original-arvot esiintyivät tapana toimia ja arvoihin koettiin olevan helppo samaistua.

Mä oon jotenki aina kokenu että arvot on. Se mun tapa toimia.

Niihin helppo samaistua, koska ne on tietenkin semmosia saman tyyliisiä arvoja mitä mä niinku arvostan itsekin.

Tekee myös toisille sillee ku toivois että ite sais kohtelua ni kohtelee myös samalla tavalla toisia. Pystyy samaistuu niihin että on semmosia asioita kuitenkin että.

Ne on osunut tosi niinku nappiin niinku omankin ajatusmaailman ja arvomaailman kanssa että.

Keskusteltaessa arvoista varsinaiset Original-arvot esiintyivät seuraavan taulukon mukaisesti (taulukko 3). Eniten mainintoja sai Minulta ♥ Sinulle -arvo. Sydämellisyyden mainittiin näkyvän arjessa mm. asiakkaan huomioimisessa ja työkavereista huolehtimisessa. Originellisti originaali -arvo tuo vapauden tunteen, että saa olla oma aito itsensä ja oma persoona. Vastuu on minun -arvo tuo tunnetta, että voi tehdä itsenäisiä ratkaisuja toiminnassa ja ettei pompota asiakkaita, vaan hoitaa tilanteet aina heti loppuun saakka. Myös kehitän ja kehityn -arvo tuo tunnetta, että voi vaikuttaa omaan työhönsä ja kehittää toimintaa.

Taulukko 3. Original-arvojen esiintyminen tutkimushaastatteluissa

Original arvot	H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7	H8
Minulta ♥ Sinulle	x	x	x	x		x	x	
Originellisti originaali	x			x	x			x
Vastuu on minun			x					
Kehitän ja kehityn						x	x	

Arvojen kautta koettiin myös yhteisöllisyyden tunteen vahvistumista. Tämä ilmenee mm. ilmapiirin parantumisella, toisten huomioimisella ja osastojen välisten rajoitusten madaltumisella.

Se että tätä hommaa tehdään porukalla. Että jeesataan kaveria sen mikä pystytään. Ja se on niinku itsestään selvyys. Että sitä ei tarviis pyytää tai kerjätä sitä, vaan sä oikeasti haluat auttaa kaveria.

Kyllä mun mielestä enemmän ehkä otetaan huomioon toista. Et se on semmone. Jo ihan pelkästään niinku tervehtiminen ja semmone on parantunut ihan huikkeesti mun mielestä meidän talossa.

No sitten koko talon sisällä ni on ilmapiiri on parantunut ja ollu semmosta ilosempaa ja ystävällisempää.

Original-teot ilmentävät Original-ideologiaa pieninä huomioina, tekoina ja asiakkaan yllättämisenä. Haastateltavat kokivat, että Original-teot ovat nimenomaan pieniä asiakkaan huomioimisia, läsnäoloa, itsensä likoon laittamista ja asiakkaan kuuntelemista. Toisaalta Original-teko voi olla myös konkreettinen asiakkaan odotusten ylittäminen jollain yllättävällä teolla tai eleellä. Tärkeää on, että teot ovat vilpittömiä ja aitoja – arvoihin pohjautuvia.

No itelle ne merkkää ainakin sitä, että välillä jos keksii jonkun tavan että voi persoonalla tai jollain pienellä teolla tuua jotain ylimääräistä asiakkaalle. Ja sitten kun näkee että ihmiset ilahtuu siitä ni se lämmittää ittee oikeesti että. Näkee kun asiakkaalle tulee sellanen "wow fiilis".

Sellasta läsnäoloa, ilman liikaa yrittämistä et sä oot oikeesti siinä asiakasta varten ja. Nimenomaan annat kaikkes sen eteen että jää semmonen positiivinen palvelukokemus.

Esille nousi myös, että Original-tekojen täytyy olla spontaaneja ja lähteä aidosta halusta palvella asiakkaita mahdollisimman hyvin. Samalla korostui läsnäolon merkitys; Original-teko ei aina tarkoita jotain yllätystä tai konkretiaa. Määrälliset ohjeet Original-tekojen suorittamisesta koettiin negatiivisena ja Original ideologiaan kuulumattomina. Original-tekoja koettiin toteutuvan arjessa mutta todettiin, että tekoja voisi ilmentyä enemmänkin. Tekojen tekemiseen edistävä tekijä on ajattelun muuttuminen. Kyse on henkilökunnan valmiudesta muutokseen.

No kyllä se on ehkä lisääntynyt siinä, että vois tehdä muutakin kuin sen pakollisen. Kyllä se on näkynyt täällä sen jälkeen enemmän kun on ajateltu vähän eri tavalla noita hommia.

Tietenkin on aikasemminkin pystynyt ja saanut tehdä, ei se siinä oo. Mut että nyt niitten pohjalta se on ehkä vielä monelle sillee niinku voi olla selkeempää.

Et se muuttuminen siihen että "hei mä voinkin tehdä näin".

Original-ideologiaan kuuluu myös koko hotellia koskevat pelisäännöt. Pelisäännöt pohjautuvat Original-arvoihin ja ne luotiin koulutuksissa koko henkilökunnan osallistuksessa niiden laatimiseen. Pelisääntöjen tehtävänä on varmistaa Original-ideologian toteutuminen.

Pelissäntöjen toteutumisesta ja vaikutuksesta haastateltavat nostivat esille pelissäntöjen lisäävään yhtenäisyyden tunnetta ja madaltavan raja-aitoja.

Mun mielestä me ollaan enemmän yhtenäinen koko hotelli ja sitä kautta.

Siinä on ollu yks iso muutos minkä on huomannu että, ollaan yhtä taloo.

Pelissäännöt luotiin koko henkilökunnan kanssa yhdessä osallistuen, joten pelissäännöt ovat helppo omaksua ja riittävän konkreettiset. Taulukossa 4 on esitelty pelissäntöjen esiintyminen tutkimushaastatteluissa.

Taulukko 4. Pelissäntöjen esiintyminen tutkimushaastatteluissa

Me ollaan Alexandra	H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7	H8
Tervehdimme kaikkia!		x	x	x	x	x	x	x
Meillä ei ole virtahepoja		x	x			x	x	
Me olemme asiakasta varten	x	x				x		
Arvosta – auta ja anna palautetta	x	x		x	x		x	
Laadusta ja sovituista asioista ei tingitä								
Huolehdi & kunnioita itseäsi ja muita			x					

Pelissäännöistä esille nousi selkeästi kolme sääntöä: Tervehdimme kaikkia!, Meillä ei ole virtahepoja ja Arvosta – auta ja anna palautetta.

Sanotaan että nyt esimerkiksi tervehtiminen. Se on selkeesti lisääntynyt. Että täällä on tietysti niitä ihmisiä jotka ei oo koskaan tervehtinyt. Mut sitten ne on ruvennutkin nyt tervehtii.

”Auta ja anna palautetta ylös alas ja sivuille myös”, sekin toteutunut mun mielestä aika hyvin. Niin työntekijät ku sitten myös ylemmälle tasolle ni on annettu sitä palautetta ja otetaan se myös vastaan sillee niinku rakentavaa kritiikkinä.

Joittekin mielestä saattaa kuulostaa oudolle että jos meillä ei ole virtahepoja, mitä tää tarkoittaa. Mutta että ei tuoda sitä pahaa oloa tänne.

Virtahepo asiat ja muut. Niin kyllähän yks ihminen pystyy dominoimaan ja levittämään pahaa semmosta fiilistä. Must se on ihan hyvä niitäkin ottaa esille.

4.3 Muutosjohtaminen

Haastatteluissa tuli esille kaksi merkittävää teemaa liittyen muutosjohtamiseen: viestintä ja luottamus. Jo aiemmin todettiin, että viestintää muutoksen alkuvaiheessa, ennen muutoksen koulutuksia, ei koettu kovin onnistuneeksi. Kuitenkin koulutuksien jälkeen, kun konseptiuudistusta on lähdetty toteuttamaan, Original-konseptiuudistuksen ja Original-ideologian viestiminen on ollut aktiivista varsinkin henkilökunta- ja vuoropäällikköpalavereissa.

Muutoksen alkuvaiheessa koulutuksien jälkeen Original-arvoja ja pelisääntöjä on kerattu nimenomaan palavereissa, mutta asian ylläpitämiseen kaivattiin myös monipuolisempaa viestintää, ei pelkkää arvojen toistamista.

Osastokohtanen, osallistava viestiminen. Mitä se vois tarkoittaa kunkin osaston työssä.

Ihmiset eroo toisistaan. Et, mitenkä eri tyypeille sitä muutosta pitäis niinku viedä eteenpäin, miten sitä pitäis viestiä. Miten se muutos ja miten se viestintä kaikkien kohalla niinku toimii parhaiten.

Aktiivinen rooli viestinnässä on ollut Original coachilla, jonka tehtävä on huolehtia Original ideologian toteutumisesta hotelleissa. Coachin toiminta sai kiitosta useassa haastattelussa, erityisesti jokapäiväisessä tekemisessä coachin rooli on ollut merkittävä. Lisäksi aktiivinen viestiminen tehdyistä Original-teoista ja asiakkaiden huomiomisista on koettu positiiviseksi tekijäksi muutoksen edistämisessä.

Ja et jatkuvast, Leenahan on se Coachi ni, kyl Leena niinkun sitä edelleenki tuo jatkuvasti ilmi, et on tämmönen tullu ja tällääsii juttuja pitäis tehdä ja. Niinku semmosii ihan jokapäiväisessä työssä.

Leena "stalkkaa" niitä original tekojakin ja itekin joskus päässy sinne ja sitten se on oikeesti tullu ja palkinnut sen. Niin totta kai se ruokkii sitä eteenpäin, että hei tää on oikeesti niinku esimies kattoo mitä sää teet ja seuraa ja saa jotain ekstra.

Coachin toimintaan annettiin myös kehitysehdotuksia. Coachin näkyvyyttä lisäämällä asiakasrajapinnassa ja henkilökunnan keskuudessa toisi Original-ideologiaa paremmin esille.

Coachin tehtävä olis nimenomaan tossa yrittää vähän palloilla tuossa aulassa. Hyöris tossa ja vähän kattelis et mikä tilanne. Taittelis lehtiä ja kyselis, että maistuisko aamiainen.

Niin koska se olis mun mielestä nimenomaan hänen tehtävänsäkin. Ja ehkä siinä sitten niin myöskin kun toimii niinku coachina niin huomata niitä hyviä tekoja ja sit taas toisaalta jos on jotain kehitettävää ni myöskin puuttua niihin.

Hyvin toimiva viestintä on vuorovaikutteista henkilöstön ja esimiesten välillä. Vuorovaikutteisuus lisää myös luottamusta - on tärkeää viestiä asioista monipuolisesti ja eri kanavia käyttäen, mutta tärkeää on myös kuunteleminen.

Ois vielä enemmän sitä semmosta henkilökunnan kuuntelemista. Koska sieltähän ne yleensä ne ideat tulee jotka tekee sitä käytännön työtä, et se on vähän eri asia norsunluutornista kertoo, miten tää homma hoidetaan.

Esimestoiminnassa esimerkillisyyden ja esimerkin merkitys on koettu merkittävämmäksi tekijäksi muutoksen eteenpäin viemisessä. Haastattaluista tuli esille, että esimiehet ovat omaksuneet Original-ideologin hyvin ja toteuttavat sitä myös omassa työssään aktiivisesti. Keskeisiksi luottamusta lisääviksi kokemuksiksi voidaan todeta olevan esimerkillisyys, kommunikaatio ja vuorovaikutus sekä teot, eli lupauksen pitäminen.

Oma esimies niinku persoonana on semmonen että se niinku, se henkii sitä semmosta Originaalia ja semmosta lähelle menemistä ja semmosta.

On se henki tullut hyvin sieltä esille ja tarttunut itteen kyllä että ei itellä minkään näköstä epäluottamusta oo sen jälkeen kun tätä oikeesti lähettiin oikeesti toteuttamaan.

Meiän osastolla esimiehenä toiminu ni. Kyllä ehottomasti että on hyvin omaksuttu ja näytetään sitä esimerkkiä sitte myöskin.

Koska mä tiedän että se on hyväksyttyä, koska mun esimieskin toimii niin.

Esimiesten toimintaa arvioidessa haastatteluissa tuli esille myös ei toivuttuja käytös- malleja ja -toimintaa. Esimiesten toiminta on luottamusta herättävää, jos se koetaan aidoksi ja luonnolliseksi. Luottamusta heikentäviksi asioiksi esimiesten käytöksessä koettiin väkinäisyys, tekopirteys ja teennäisyys.

Se on jotenkin väkinäistä. Se ehkä ilmenee vähän semmosena liian ime- länä, tai semmosena liian tekopirteenä niinku asiakkaille sekä myös eh- kä työkavereille.

Teennäisyys on yks pahimpia asioita mitä. Mun mielestä kaikki kiitokset ja kaikki on ihan turhaa jos ei niitä oikeesti tarkota.

Hotellin johtajan toimintaa myös arvostettiin. Hotellin johtajan toimintaa kuvatessa esille tuli samoja teemoja, kuin esimiehilläkin: vuorovaikutus, lupauksen pitäminen ja esimerkinä oleminen. Samalla toivottiin ja kaivattiin parempaa läsnäoloa henkilökunnan parissa ja asiakaspinnassa.

Ihan meidän suurinta johtoo, johtoo myöten ni siit on alusta asti oltu tosi kiinnostuneita ja se on tehty tosissaan. Ihan tuolta niinku Hannulta.

Hänen kanssaan on hyvä keskustella ja vaihtaa mielipiteitä ja hän kuuntelee hirveen mielellään.

Kyllä mun mielestä on toimittu just niinku annettu lupauksia. On toimittu myös niitten mukaan. Niinku Hannuki sano että käy joka osastolla. Se on myös pitäny sen lupauksen.

Esimerkiksi johtaja näkyis enemmän tuolla asiakaspinnassa.

4.4 Muutoksen vaikutus organisaation toimintaan

Kokemus muutoksen vaikutuksesta on koettu positiiviseksi. Tämä seikka tuli esille jo haastatteluissa kysytyn ensimmäisen kysymyksen myötä. Positiivisen kokemuksen taustalla vaikuttavat keskeisimmät asiat ovat Original-ideologian myötä tapahtunut ajattelu- ja toimintamallin muutos, joka näkyy ja koetaan parantuneena asiakaspalveluna ja hotellin kokemisena yhtenä talona.

Original-arvot koetaan tuovan toimintaan vapautta ja mahdollisuutta ottaa ja kantaa vastuuta enemmän. Asiakas koetaan yhteiseksi ja työntekijöiden kokemus asiakkaan palvelemisesta ja merkityksestä on kasvanut.

Asiakas on meidän kaikkien, eikä vaan jonkun osaston asiakas. Et mun mielestä siinä ehkä on semmonen kulttuurin muutos tapahtunu.

No on se tuonut siinä, että mieltii välillä niitä keinoja millä sitä extraa voisi tuoda ja ehkä ajattelee niinku enemmän siinä ihan perustoiminnassa sen laatikon ulkopuolelle.

Et me oikeesti tajutaan se, että me ollaan täällä niitä asiakkaita varten. Jos ei me hoideta työtämme kunnolla, eikä asiakkaat tuu toista kertaa meille, ku niillä on monta muuta vaihtoehtoa mihin ne voi mennä.

No kaikkien eniten mä oon huomannu et tekee vapaammin töitä. Ja on vapaammin asiakkaitten kanssa, juttelee vapaammin asiakkaiden kans.

Kokemus raja-aitojen madaltumisesta ja koko talon yhtenäisyydestä on syntynyt yhteisten arvojen ja pelisääntöjen myötä. Kokemus yhteisestä asiakkaasta on lisännyt vastuuta toimia myös oman työnsä tai toimipisteen ulkopuolella. Myös avoimuus ja vastavuoroisuus koetaan muutosta edistäviksi asioiksi.

Jokainen yrittää niitten pelisääntöjen mukaan toimia ja näin. Ni tuntuu et on ehkä helpompikin tehdä yhteistyötä kuitenkin eri osastojen kanssa.

Semmoset osastojen väliset on osittain kaatunut, että jopa uskalletaan ottaa vastuuta toisen osaston asioistakin.

Original-ideologian ylläpitäminen ja juurruttaminen toimintaan koetaan myös tärkeäksi. Arvojen ja pelisääntöjen avaaminen heti uusille työntekijöille tai harjoittelijoille varmistaa, että toiminnalla on jatkuvuutta. Arvojen omaksuminen osaksi toimintaa ei synny nopeasti, joten esimerkin merkitys on suuri. Pelkkä asian esille tuominen ja viestiminen ei riitä, vaan tarvitaan tekoja ikään kuin todistamaan arvojen merkitys.

Ne jotka on jo tehnyt jo näitä asioita ne opettaa alusta pitäen niitä uusille, niin siitä se kulttuuri kehittyy ja juurtuu tänne.

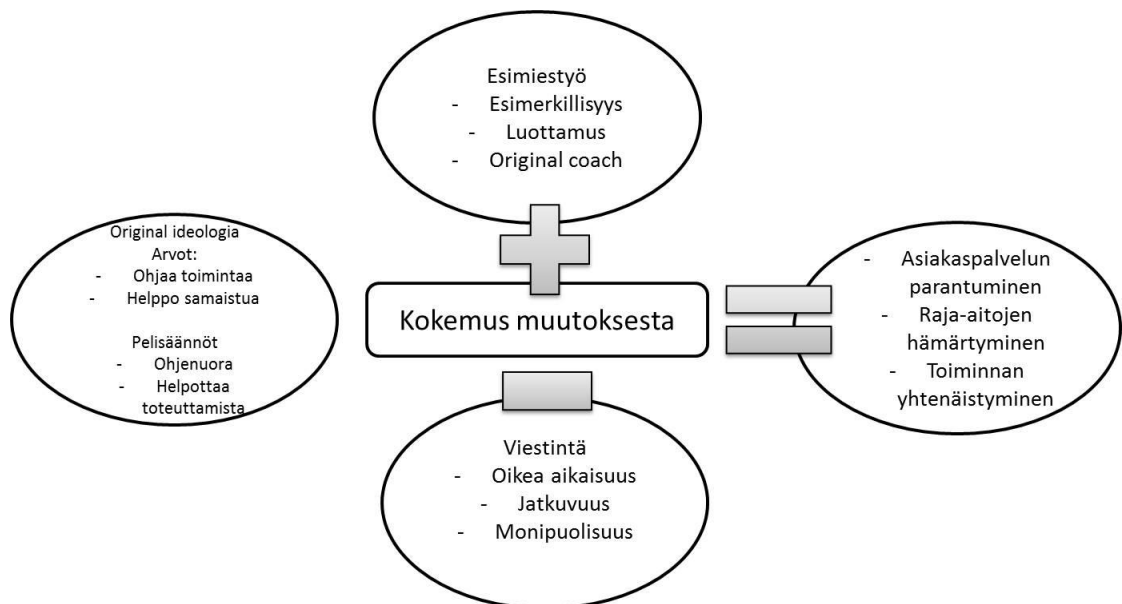
Ensimmäisenä pistetään ne arvot ja sit näytetään omalla esimerkillä miten se homma toimii.

Tärkeää justiin perehdyttää harjoittelijat ja kaikki muutki uudet ihmiset sitten näihin tapoihin. Että se on meidän tapa ja näin tehdään ja odotukset on, on niinku sinänsä aika korkeella.

On kaikki sitouduttu niitä noudattamaan ja toimimaan niitten mukaan. Se on niinku tärkeätä että sitten myöskin tehään niin.

5 Pohdinta

Tämä opinnäytetyö tavoitteena oli selvittää, miten Original-konseptiuudistus on koettu Original Sokos Hotel Alexandrassa. Sokos Hotels -ketju on tehnyt laajan konseptiuudistuksen, jossa Sokos Hotellit on jaettu kolmen eri konseptin alle: Solo, Break ja Original. Tutkimuksella haluttiin tuoda esille, miten Original konseptiuudistus on toteutettu ja miten henkilökunta on sen kokenut kohdehotellissa. Tutkimuksen keskeisimmät tulokset ovat kuvattu kuviossa 12.



Kuvio 11. Keskeiset tulokset

Original Sokos Hotel Alexandran henkilökunnan kokemus Original-konseptiuudistuksesta on positiivinen. Kokemukseen vaikuttaa Original-ideologian hyväksyminen osaksi toimintaa: Original-ideologiaan kuuluviin Original-arvoihin on helppo samaistua ja ne ohjaavat toimintaa. Yhteiset pelissäännöt toimivat ohjenuorana ja helpottavat arvopohjaisen toiminnan toteuttamista.

Keskeinen edistävä asia muutoksessa on ollut esimiestyö. Esimiestyö on koettu esimerkilliseksi ja luottamusta herättäväksi. Esimiehet ovat omaksuneet arvot osaksi

toimintaa ja myös toimivat niiden mukaisesti. Original coachin toiminta on ollut yksi merkittävä yksittäinen tekijänä positiivisen kokemuksen syntymisessä.

Muutoksen toteutumisessa hidastava, estävä ja jopa negatiivinen kokemus on ollut viestintä. Muutoksen lähtövaiheessa muutoksesta viestiminen herätti epä tietoisuutta, epäilyksiä ja muutosvastarintaa. Viestin oikea-aikaisuus ja jatkuvuus ovat seikkoja, joilla kokemusta parannettaisiin. Myös viestin yksipuolisuus ja liiallinen toisto koetaan negatiivisina asioina. Viestintään kaivataan osallistavaa ja monipuolista otetta. Muutoksen edetessä viestinnän koettiin parantuneen.

Muutoksella on saatu aikaiseksi yhtenäisyyden tunteen kasvamista Original Sokos Hotel Alexandrassa. Työntekijät ajattelevat muutoksen myötä hotellia kokonaisuutena, yhtenä talona, ei vain eri osastoina joilla työskennellään. Tähän kokemukseen ovat vaikuttaneet yhteiset arvot ja pelisäännöt sekä esimerkillinen esimiestoiminta. Original-ideologian mukainen toiminta näkyy parantuneena asiakaspalveluna. Asiakkaan merkitys on kasvanut työntekijöiden keskuudessa, ja vastuu asiakkaan palvelemisesta koetaan yhteiseksi asiaksi.

Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen ja tämän tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että muutoksen onnistumisen kannalta tärkeitä seikkoja ovat:

- 1) **Toiminta ja viestintä muutoksen lähtötilanteessa:** Muutoksen merkitys ja muutoksen toivottu lopputulos, eli mihin muutoksella pyritään, on viestittävä tehokkaasti ja perusteellisesti muutoksen lähtötilanteessa. Viestinnän on vastattava kysymykseen, **miksi**.
- 2) **Viestinnän jatkuvuus ja monipuolisuus:** Muutoksen eri vaiheissa on tärkeää viestiä, mitä on tehty ja saavutettu ja mitä on vielä tehtävä. Viestinnän on oltava monipuolista ja vastattava kysymykseen, **miten**.
- 3) **Sitoutuminen muutokseen:** Organisaatiomuutoksessa sitoutuminen täytyy tapahtua organisaation jokaisella tasolla ylimmästä johdosta lähtien. Esimerkillinen toiminta ja vastavuoroinen avoin kommunikaatio ovat luottamusta li-

säävää toimintaa, joka on edellytys muutoksen onnistumiselle. Organisaation muutoksen mahdollistaa yksilön muutos.

- 4) **Muutosjohtaminen:** Johtamisen täytyy olla luottamukseen pohjautuvaa, kannustavaa ja sen täytyy innostaa ihmiset mukaan muutoksen toteuttamiseen. On ymmärrettävä muutosprosessin eri vaiheet ja huolehdittava kaikkien vaiheiden läpikäynti ja toiminta niissä. Muutoksen juurruttaminen organisaatiokulttuuriin vaatii aikaa ja muutosjohtamisen taitoja.

Pohdittaessa tutkimuksen luotettavuutta voidaan käyttää monia erilaisia mittaus- ja tutkimustapoja. Tutkimuksessa pyritään välttämään virheiden syntymistä, mutta silti tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 226.) Yleiset käsitteet tutkimusmenetelmien luotettavuuteen ovat validiteetti (tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä on luvattu) ja reliabiliteetti (tutkimustulosten toistettavuus). Laadullisessa tutkimuksessa nämä käsitteet kohtaavat kritiikkiä, koska ne ovat syntyneet määrällisen tutkimuksen piirissä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 136.)

Tutkimuksen reliabiliteettia arvioitaessa on todettava, että jos toinen tutkija toistaisi saman haastattelututkimuksen, tuskin saataisiin täysin sama lopputulos. Haastattelutilanteiden erilaisuus (haastattelija, ajankohta ja tila) vaikuttavat kerättävään aineistoon, vaikka teemat olisivatkin samat kuin tässä tutkimuksessa on toteutettu. Tutkimuksen validiteetin vaikuttaa tutkijan oma rooli tutkittavassa organisaatiossa ja täten aineiston keräämiseen ja analysointiin voi vaikuttaa jo muodostuneet ennakkokäsitykset ja asenteet.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta kohentaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 227). Tämän tutkimuksen tutkimusprosessi on kuvattu mahdollisimman tarkasti ja totuudenmukaisesti. Tutkimuksen validiteettiä lisää se, että tutkimukseen on valittu työntekijöiden edustajia kaikista työtehtävistä kohde organisaatiosta. Tutkimuksesta rajattiin pois hotellin yhden ravintolan henkilökunta, sillä tutkija toimii esimiehenä kyseisessä yksikössä. Haastatteluaineiston tarkka litterointi ja useaan kertaan kuunnellut ja tarkistetut vastaukset parantavat myös tutkimuksen luotettavuutta.

Tässä opinnäytetyössä on vastattu asetettuihin tutkimuskysymyksiin teorian ja haastattelututkimuksen avulla. Tämän opinnäytetyön tulosten hyöty toimeksiantajalle on saada ymmärrystä henkilökunnan kokemuksesta muutoksesta ja miten tämä konseptiuudistus on koettu Original Sokos Hotel Alexandrassa. Koska konseptiuudistus ja siihen liittyvä muutos on jo käynnissä ja toteutuksessa, ei työ anna varsinaisia kehitysehdotuksia kyseiseen muutokseen. Työ antaa tietoa millaisiin seikkoihin on kiinnitettävä huomiota tulevissa muutoksissa kohdeyrityksessä. Työn teoreettinen viitekehys auttaa kohdeyrityksen esimiehiä ymmärtämään muutosta ja muutosjohtamista. Tämä tieto on hyödyllistä konseptiuudistuksen ja Original ideologian juurruttamiseen organisaatiokulttuuriin.

Lähteet

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

Arvopohjainen johtaminen, Alexandra 2014.

Al-Haddad, S. & Kotnour, T. 2015. Integrating the organizational change literature: a model for successful change. *Journal of Organizational Change Management* 28, 2, 234 – 262. Viitattu 26.5.2015. [Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelli-portaali, Emerald.

Appelbaum, S. H., Habashy, S., Malo, J-L. & Shafiq, H. 2012. Back to the future: revisiting Kotter's 1996 change model. *Journal of Management Development* 31, 8, 764 – 782. Viitattu 26.5.2015. [Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelli-portaali, Emerald.

Arikoski, J. & Sallinen, M. 2007. Vastarinnasta vastarannalle – johda muutosta taitavasti. Johtamistaidon Opisto JTO. Työterveyslaitos.

Cameron, E. & Green, M. 2009. *Making Sense of Change Management*. 2nd edition. London: Kogan Page

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

Green, M. 2007. *Change Management Masterclass; A Step by Step Guide to Successful Change Management*. London: Kogan Page.

Heino, H. 2010. *Muutoksen johtaminen terveydenhuollossa lähijohdon näkökulmasta*. Pro gradu –tutkielma. Itä-Suomen yliopisto, sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos, terveyshallintotiede.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hoag, B. G., Ritschard, H. V. & Cooper, C. L. 2002. Obstacles to effective organizational change: the underlying reasons. *Leadership & Organization Development Journal* 23, 1, 6 – 15. Viitattu 26.5.2015. [Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelli-portaali, Emerald.

Holbeche, L. 2006. *Understanding change. Theory, Implementation and Success*. Oxford: Roffey Park Management Institute.

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

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen – Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Ivancevich, J. M., Kokopaske, R. & Matteson, M. T. 2014. Organizational Behavior & Management. 10th edition. New York: McGraw-Hill Irwin.

Jung, P. 2014. Konsepti- ja kehitysjohdaja. SOK Matkailukaupan ketjuohjaus. From Original with ♥ -luento. 1-4.4.2014.

Kalliomaa, S. 2009. Sisäisen markkinoinnin johtaminen. Tapaustutkimus konepajateollisuuden projektiorganisaatiosta. Väitöskirja. Jyväskylä studies in business and economics 82.

Kalliomaa, S. & Kettunen, S. 2010. Luottamus esimiestyössä. Helsinki: WSOYpro Oy

Kananen, J. 2008. Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 93. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yrityksen kehittämisessä. Tampere: Tampereen Yliopistopaino – Juvenes Print.

Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 143. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kotter, J. P. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Rastor

Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Helsinki: Talentum.

Murthy, C.S.V. 2007. Change Management. Mumbai, IND: Himalaya Publishing House. Viitattu 26.5.2015. [Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelli-portaali, ProQuest.

Mäkipeska, M. & Niemelä, T. 2005. Haasteena luottamus – työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne. Helsinki: Edita.

Ojanperä, H. 2014. Ketjujohtaja. SOK Matkailu- ja ravitsemiskaupan ketjuohjaus. Minne olemme matkalla –luento. 9.1.2014.

Pelisäännöt, Alexandra 2014.

Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum.

Räikkönen, L. 2014. Hotellipäällikkö. Original Sokos Hotel Alexandra. Vuoropäällikköpäivä. 18.2.2014.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Viitattu 24.03.2015. Tampere : Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. http://www.fsd.uta.fi/fi/julkaisut/motv_pdf/KvaliMOTV.pdf

Schein, E. H. 2010. Organizational Culture and Leadership. 4th rev. ed. San Francisco: Jossey-Bass.

Sokos Hotels. 2015. Auditointipohja.

Sokos Hotels lanseeraa Break- ja Original-hotellit. N.d. Artikkele News Cision sivustolla. Viitattu 26.5.2015. <http://news.cision.com/fi/sokos-hotels/r/sokos-hotels-lanseeraa-break--ja-original-hotellit,c9414597>

S-ryhmä. 2014. Vuosikatsaus 2014. Matkailu- ja ravitsemiskauppa. Viitattu 26.5.2015. <http://vuosikatsaus.s-ryhma.fi/fi/s-ryhma>

70-luku. N.d. Artikkele Sokos Hotels sivustolla. Viitattu 26.5.2015. <https://www.sokoshotels.fi/fi/tarjoukset/sokos-hotels-40-vuotta/70-luku>

Stenvall J. & Virtanen P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita Prima Oy.

Trainer's House. 2013. Vuosikertomus 2013. Sokos Hotels. Viitattu 26.5.2015. <http://www.trainershouse.fi/vuosikertomukset/Vuosikertomus2013.pdf>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi

Vermas, M. 2014. Valmentaja. Trainers' House. Brändi uudistus on totta –luento. 9.1.2014.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Helsinki: Infor.

Liitteet

Liite 1. Tarina, mitä tehty

Liite 2. Haastattelukutsu

Opiskelen Jyväskylän Ammattikorkeakoulun palveluliiketoiminnan koulutusohjelmassa (ylempi AMK). Teen opintoihin liittyvää opinnäytetyötä Sokos Hotellien konseptiuudistuksesta. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää miten konseptiuudistus on toteutettu ja miten Original Sokos Hotel Alexandran työntekijät ovat sen kokeneet.

Pyydän sinua osallistumaan haastattelututkimukseen, jos olet työskennellyt yhtäjaksoisesti Original Sokos Hotel Alexandrassa tammikuusta 2014 lähtien ja olet osallistunut Original -valmennuksiin. Haastattelut taltioidaan nauhurilla tulosten analysointia varten.

Osallistuminen on vapaaehtoista ja tiedot käsitellään luottamuksellisesti ja nimettömästi.

Jaska Lahti
jaska.lahti@sok.fi
050 400 7976

Liite 3. Haastatteluteemat

- Miten Original konseptiuudistus on koettu Sokos Hotel Alexandrassa?
 - Millainen on oma kokemuksesi muutoksesta?
- Muutoksen tärkeys, miksi muutosta on lähdetty toteuttamaan?
 - Mitä on kerrottu, onko muutoksesta viestitty?
- Muutosvastarinta?
 - Näkyvää, piilossa?
 - Onko toimittu/korjattu toimintaa tämän vuoksi?
 - Onko jätetty huomiotta?
- Muutoksen valmentaminen/koulutukset
 - Miten valmennukset ja original ideologia tuotiin esille?
 - Miten muutoksesta on viestitty koulutuksien jälkeen?
- Minkälaista viestintä on ollut ja missä se on tullut esille?
- Original arvot
 - Mitä Original arvot ovat?
 - Miten Original arvot näkyvät arjessa?
 - Omassa työssä
 - Organisaatiossa
 - Miten arvoja ylläpidetään?
 - Mitä haasteita/esteitä toteuttamisessa? (muutosvastarinta)
- Original teot
 - Mitä Original teot ovat?
 - Toteutuuko arjessa?
- Me olemme Alexandra
 - Yhteiset pelisäännöt?
 - Miten toteutuu?
 - Tukevatko muutoksen läpivientiä?
- Luottamus
 - Esimerkillisyys
 - Vastavuoroisuus
- Mitä tällä on saatu aikaiseksi?
 - Onko oma toiminta muuttunut?
 - Onko organisaatio kehittynyt?
 - Onko organisaatiokulttuurissa muutoksia?