

# Perheyriityksen muutosprosessi

Viestinnän toteutus ja kehittäminen

Oskari Villanen  
Pro gradu -tutkielma  
Yhteisöviestintä  
Viestintätieteiden laitos  
Jyväskylän yliopisto  
Kesäkuu 2014

## JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta - Faculty Humanistinen tiedekunta	Laitos - Department Viestintätieteiden laitos
Tekijä - Author Oskari Villanen	
Työn nimi - Title Perheyriyksen muutosprosessi - Viestinnän toteutus ja kehittäminen	
Oppiaine - Subject Yhteisöviestintä	Työn laji - Level Pro gradu
Aika - Month and year 1.6.2014	Sivumäärä - Number of pages 83
<p>Tiivistelmä - Abstract</p> <p>Tässä tutkimuksessa keskitytään karstulalaisen perheyriyksen Finn-Savotta Oy:n toteuttamaan muutosviestintään organisaatiomuutosprosessin yhteydessä sekä muutoksen taustalla vaikuttavaan sukupolvenvaihdosprosessiin.</p> <p>Tutkimus toteutetaan toimintatutkimuksena, joka mahdollistaa tutkijan toimimisen myös muutosviestintää toteuttavana osapuolena. Tutkimuksen avulla halutaan myös kehittää tutkittavan organisaation toimintaa käytännössä, johon toimintatutkimuksen käytännönläheinen lähestymistapa soveltuu hyvin. Tutkimuksen aineisto kerätään haastattelemalla Savotan hallitusta, henkilöstöä ja yhteistyökumppanin edustajia.</p> <p>Tämän pro gradun tarkoituksena on selvittää, miten Savotan organisaation hallituksen näkemykset muutosviestinnän onnistumisesta vastaavat tai eivät vastaa Savotan henkilöstön ja yhteistyökumppaneiden näkemyksiä. Aineiston pohjalta rakennetaan myös käytännönläheinen toimintamalli muutosviestintäprosessin läpiviemiseksi.</p> <p>Savotan hallituksen näkemyksen mukaan muutosviestinnässä onnistuttiin hyvin. Halutut viestit onnistuttiin välittämään eikä epävarmuustekijöitä syntynyt. Savotan henkilöstön näkökulmasta muutosviestintä olisi voitu toteuttaa paremminkin, mutta viestintään tehtyihin panostuksiin oltiin tyytyväisiä. Savotan yhteistyökumppaneiden edustajien näkökulmasta muutosviestintä onnistui erinomaisesti.</p>	
Asiasanat - Keywords Muutosviestintä, organisaatiomuutos, perheyritys, sukupolvenvaihdos, toimintatutkimus	
Säilytyspaikka - Depository Jyväskylän yliopisto, viestintätieteiden laitos	
Muita tietoja - Additional information	

# SISÄLTÖ

1 JOHDANTO JA SAVOTTA.....	4
2 MUUTOSPROSESSI PERHEYRITYKSESSÄ.....	8
2.1 Organisaatiomuutos.....	8
2.2 Muutosviestintä.....	13
2.2.1 Sisäinen muutosviestintä.....	15
2.2.2 Ulkoinen muutosviestintä.....	20
2.3 Perheyritys ja sukupolvenvaihdos.....	21
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	27
3.1 Toimintatutkimus.....	27
3.2 Teemahaastattelu.....	31
3.3 Tutkimuksen käytännön toteutus ja empiria.....	33
3.4 Sisällönanalyysi teemoittelemalla.....	34
3.5 Muutosviestinnän toteutus käytännössä.....	35
4 TULOKSET JA NÄKÖKULMAT.....	38
4.1 Muutosviestinnän tavoitteet.....	39
4.2 Muutosviestinnän onnistuminen.....	45
5 POHDINTA.....	66
5.1 Tutkimuksen arviointi.....	66
5.2 Jatkotutkimusehdotukset.....	69

# 1 JOHDANTO JA SAVOTTA

Perheyrietykset muodostavat vahvan perustan suomalaiselle yritysKentälle. Kaikista Suomen pk-yrityksistä 47 prosenttia on perheyrietyksiä (Tilastokeskus 2013). Sukupolvenvaihdos ja sen mahdollisesti mukanaan tuomat muutokset organisaation rakenteessa ovat aiheita, jotka perheyrietysten tulee ottaa huomioon, mikäli yrityselle haetaan jatkuvuutta. Muutoksen suunnittelu ja kyky toimia muutoksessa nousevatkin oleellisiksi tekijöiksi organisaation jatkuvuuden ja onnistuneen muutosprosessin kannalta.

Tässä pro gradu -tutkielmassa keskitytään karstulalaisen perheyrietyksen Finn-Savotta Oy:n muutosviestintään ja sen analysointiin. Tutkimuksessa käytetään yrityksestä pelkästään nimeä Savotta, joka on yrityksen kaikkiin tuotteisiinsa liittämä nimi ja jolla yritys myös yleisesti tunnetaan. Pk-yrityksen lisäksi Savotta on myös perheyrietyty. Savotan historia ulottuu jo lähes 60 vuoden päähän ja nykyisin yritystä johdetaan osittain jo kolmannessa sukupolvessa (Finn-Savotta 2011).

Tein opintoihini kuuluvan harjoittelujakson Savotalle syksyllä 2011, jonka jälkeen olen jatkanut yrityksen osa-aikaisena viestintävastaavana. Harjoitteluni aikana sain kuulla tulevasta muutoksesta organisaatiossa, jonka pohjalta lähdimme yhdessä organisaation johdon kanssa rakentamaan pro graduni aiheita.

Tuleva muutos Savotalla koskee toimitusjohtajan vaihdosta, jossa yritystä johtavista siskoksista nykyinen toimitusjohtaja Riitta Halme siirtyy talousjohtajaksi sekä aloittaa hitaan eläköitymisprosessin ja nykyinen tuotantopäällikkö Anita Halme nousee toimitusjohtajaksi. Tuotantopäällikön tehtävissä aloittaa Jussi Lahtinen, joka on toiminut Savotan palveluksessa jo useiden vuosien ajan. Tutkimukseni ohella olen myös mukana toteuttamassa organisaation viestintää muutosprosessissa, jonka vuoksi toteutan tutkimukseni toimintatutkimuksena. Koska tutkimukseni käsittelee vain yhden organisaation toimintaa muutosprosessissa, kyseessä on myös tapaustutkimus.

Tässä tutkimuksessa on kyse organisaation muodon uudelleen järjestelystä organisaation johdon osalta, joka heijastuu myös organisaatiokulttuuriin. Savotan kohdalla tuleva muutos tapahtuu prosessina, johon liittyy ensimmäistä kertaa yrityksen historiassa selvää viestinnän suunnittelua. Muutokseen liittyvällä viestinnällä on selvät virstanpylväät prosessin aikana, joita ovat muun muassa tiedotustilaisuuden järjestäminen organisaation

työntekijöille ja tiedotteiden lähettäminen yhteistyökumppaneille ja asiakkaille, mutta varsinaista päättymisajankohtaa muutosprosessille ei ole määritelty. Tässä tutkimuksessa keskitytään kuitenkin tutkimaan vain organisaation muutokseen liittyvän viestinnän onnistumista eri näkökulmista sekä näiden näkökulmien toisiinsa vertaamiseen. Varsinainen muutosprosessi, sen integroiminen organisaation toimintaan ja sen onnistuminen eivät ole tämän tutkimuksen keskiössä.

Tämän pro gradu -tutkielman tarkoitus on selvittää, miten Savotan organisaation hallituksen näkemykset muutosviestinnän onnistumisesta vastaavat tai eivät vastaa Savotan henkilöstön ja yhteistyökumppaneiden näkemyksiä, sekä miten organisaation henkilöstön ja yhteistyökumppaneiden näkemykset yhtenevät tai eroavat toisistaan. Savotan organisaation hallituksen toivomuksesta yhteistyökumppaneita tässä tutkimuksessa edustaa Suomen Puolustusvoimien edustajat. Puolustusvoimat on Savotan tärkein yhteistyökumppani ja asiakas, jonka vuoksi Savotan hallitus toivoi, että tutkimuksessa keskityttäisiin erityisesti heidän näkemyksiinsä. Tutkimuksen kannalta tämä sopi erinomaisesti, sillä rajoituksia olisi jouduttu tekemään joka tapauksessa ja on tutkimuksen kannalta loogisinta valita tutkittavaksi yhteistyökumppani, jonka kanssa yhteistyö on kaikista aktiivisinta. Tässä pro gradussa esitellään itse tutkimuksen lisäksi myös käytännöllisesti muutosviestinnän suunnittelua, toteutusta ja johtamista. Tutkimuksen käytäntöön keskittyvän osan tarkoituksena on avata muutosviestintäprosessia niin, että käytännön toimintamallit olisivat sovellettavissa myös muiden organisaatioiden käyttöön.

Muutosviestintä on erittäin mielenkiintoinen aihe viestinnän pro gradulle juuri tällä hetkellä. Muutoksen arkipäiväisyydestä nykypäivänä puhuttaessa nostetaan lähes poikkeuksetta esiin jo hieman kliseiseksi muuttunut noin 2500 vuotta vanha Herakleitosin filosofinen pohdinta: *"Mikään ei ole pysyvää, paitsi muutos."* On hämmentävää, kuinka kyseisen lauseen merkitys vain korostuu, mitä kauemmaksi sen lausumisesta mennään. Tuskin myöskään kyseisen lauseen kehittäjä olisi osannut arvata millaisille kierroksille muutoksen tempo tulee 2500 vuoden aikana kehittymään. Varsinkaan suuremmissa organisaatioissa ei ole lainkaan poikkeuksellista nykyisin, että muutos on otettu pysyväksi osaksi organisaation toimintamalleja. Pyrkimyksenä ei edes ole vakauttaa tilannetta niin, että yksikään osa organisaatiosta ei olisi käymässä läpi jonkinlaista muutosprosessia.

Voidaankin sanoa, että muutosviestinnän ajankohtaisuus sekä näkymät aiheen ajankohtaisuudesta myös tulevaisuudessa, yhdessä läheisten kontaktien kanssa Savotan organisaatioon, sysäsivät tämän tutkimuksen alkuun. Tutkimuksen kannalta erittäin mielenkiintoinen näkökulma on myös se, että Savotta on perheyritys, joka on myös otettava huomioon muutosviestintää suunniteltaessa. Savotan johtoon toivotaan jatkuvuutta oman perheen sisältä, jonka vuoksi perheen poikien roolien avaaminen organisaationmuutoksen aikana on erittäin oleellista.

## **Savotta**

Finn-Savotta on vuonna 1955 perustettu perheyritys, joka suunnittelee ja valmistaa tuotteita luonnossa liikkuvalla ihmiselle kaikenlaisiin olosuhteisiin. Yrityksen alkuperäinen nimi oli Pylkönmäen Nahkatyö, joka vaihtui jo 1960-luvulla Savotta-retkeilyvälineeksi ja 1970-luvulla lopulta Finn-Savotaksi. Savotta on alan harrastajien ja ammattilaisten keskuudessa erittäin arvostettu tuotemerkki, jonka suosio on säilynyt tasaisena läpi vuosien. Suurin osa Savotan tuotteista valmistetaan Karstulassa, Keski-Suomessa. Tästä osoituksena Savotan tuotteet ovat saaneet Suomalaisen Työn Liiton avainlipputunnuksen. Yksittäisen Savotta -tuotteen tarina voidaan jäljittää jopa tiettyyn ompelijaan saakka.

Savotan yksi tärkeimmistä asiakkaista ja yhteistyökumppaneista on Suomen Puolustusvoimat. Savotalle onkin myönnetty puolustusvoimien laatusertifikaatti ISO9001:20000H. Savotta on myös monivuotinen yhteistyökumppani katastrofikohteissa toimiville apujärjestöille. Yhteistyö Suomen Punaisen Ristin kanssa alkoi jo 1970-luvulla. Savotan teltoja on käytetty hätämajoitukseen monissa eri kriisitilanteissa, kuten vuoden 1999 Turkin maanjäristyksessä ja vuoden 2004 Aasian tsunamikatastrofissa.

2000-luvulla Savotta on pyrkinyt uudistumaan ja näin vastaamaan ajan mukanaan tuomiin haasteisiin. Modernisoitu logo, Savotta-Store verkkokauppa ja myös organisaatiomuutos, jota pro graduni käsittelee ovat kaikki yksittäisiä esimerkkejä Savotan uudistumisesta. Savotta on organisaationa pystynyt toimimaan poikkeuksellisen pitkään hyvinkin perinteisiä toimintamalleja noudattaen. Kuvaava esimerkki Savotan aikaisemmasta organisaatiokulttuurista on keskustelu, joka käytiin Riitta Halmeen kanssa, kun tätä tutkimusta ja muutosviestintää oltiin suunnittelemassa. Riitta Halme kommentoi panostuksia viestinnän suunnitteluun: *"10 vuotta sitten tällaista olisi pidetty ihan haihatteluna."*

Kyseessä ei ollut kuitenkaan millään tapaa negatiiviseen sävyyn annettu kommentti vaan ennemminkin päinvastoin. Koko Savotan johto suhtautui alusta alkaen erittäin positiivisesti muutosviestinnän suunnitteluun ja tämän tutkimuksen tekemiseen.

## 2 MUUTOSPROSESSI PERHEYRITYKSESSÄ

Tässä osiossa esitellään ne teoreettiset lähtökohdat, jotka määrittävät tutkimuksen taustan ja joihin nojataan myös tutkimuksen tuloksia analysoitaessa. Tutkimuksen keskeisimmät käsitteet ovat organisaatiomuutos, muutosviestintä ja perheyritys, joita avataan alan kirjallisuuden ja aiheesta kirjoitettujen artikkeleiden avulla. Organisaatiomuutos käsite on tutkimuksen kannalta oleellista määritellä, sillä vaikka tutkimus keskittyykin muutosviestinnän tutkimukseen, organisaatiomuutos on taustavoima, jonka vuoksi muutosviestintää tässä tutkimuksessa tutkitaan. Tutkimuksen kannalta mielenkiintoisen lisänäkökulman tarjoaa Savotan organisaation muoto, perheyritys. Perheyrityksen sisällä tapahtuva organisaatiomuutos poikkeaa ”tavallisesta” organisaatiomuutoksesta. Toisaalta organisaatiomuutokseen liittyviä seikkoja voidaan sopia helpommin perheen piirissä, mutta toisaalta perheen sisäisten asioiden ja perhesuhteiden läsnäolo voivat myös monimutkaistaa organisaation muutosprosessia. Käsite muutosviestintä on tässä tutkimuksessa jaettu kahdeksi erilliseksi kokonaisuudeksi, sisäinen ja ulkoinen muutosviestintä, sillä näin muutosviestinnän teoriapohja on helpommin sovellettavissa tämän tutkimuksen toiminnalliseen luonteeseen.

Toimintatutkimus on erittäin käytännöllinen tutkimusmuoto ja luvussa kolme avataan myös toimintatutkimuksen eteneminen sekä tutkimuksellisesta näkökulmasta että käytännöllisestä näkökulmasta. Toimintatutkimus määrittelee tämän tutkimuksen etenemistä aina suunnitteluvaiheesta painatukseen saakka. Tutkimuksen vahvan käytännönläheisyyden sekä tutkimuksen ohella toteutetun Savotan organisaation muutosviestintäprosessin toteutuksen vuoksi toimintatutkimus oli myöskin ainoa tutkimusmuoto, jossa nämä kaksi eri tutkimuksen osaa voitiin yhdistää saumattomasti.

### 2.1 Organisaatiomuutos

Muutos on läsnä lähes jokaisen organisaation arkipäivässä. Åberg toteaaakin, että organisaation tavoitetila on aina jotain muuta kuin nykytila. Tämä taas johtaa siihen, että organisaation johtaminen on aina myös muutoksen johtamista. Åberg myös huomauttaa, että organisaatiot yleensä asettavat tavoitetilan visiot sellaisiksi, että entisen kaltaisilla toimintamalleilla niihin ei tultaisi koskaan pääsemään. Tämä taas johtaa siihen, että organisaation on



muokattava toimintatapojaan esimerkiksi erilaisten prosessien tai verkostoitumisen avulla. (Åberg 2006, 126)

Tutkimukseni keskiössä on organisaation sisällä tapahtuva muutos, johon liittyvän viestinnän onnistumista käsittelen sekä sisäisen että ulkoisen viestinnän näkökulmasta. Muutos organisatorisella tasolla on nykypäivänä varsin yleistä, jonka vuoksi myös muutos itsessään on usein käsitelty aihe organisaatioiden toimintaa käsittelevissä tutkimuksissa. Poole ja Van de Ven (2004, 12) määrittelevät organisaatiomuutoksen muutoksiksi organisaation muodossa, laadussa ja tilassa organisaation eri kokonaisuuksissa. Näitä kokonaisuuksia voivat olla esimerkiksi erilaiset työryhmät, organisaation työntekijöiden työsuhteet, koko organisaatio tai jokin organisaation alayksikkö. Helsilä kiteyttää muutoksen yleisyyden toteamalla nykyaikaisen organisaation johtamisen olevan aina myös muutoksen johtamista. Jos mikään ei muuttuisi, johtaminen olisi turhaa. (Helsilä 2008, 171)

Heiskanen ja Lehikoinen (2010, 61) sen sijaan esittävät kaksi erilaista muutoksen mallia. Muutoksella on aina jokin tavoite, johon muutosprosessi tähtää erilaisissa aikarajoissa. Muutos voi tapahtua nopeasti toteutettavana projektina, jolle on asetettu selkeä tavoiteaika, jonka puitteissa muutoksen tulee astua voimaan tai vaihtoehtoisesti muutos voidaan nähdä prosessina, jonka tarkkaa päätepistettä ei voida määritellä. Näin ollen muutokseen liittyvä viestintä voi olla myös pitkän kaavan mukaisesti sisällytettynä organisaation viestintäsuunnitelmaan tai -strategiaan tai tapahtua projektikohtaisesti selkeästi erillisenä prosessinaan. Myös Juholin (2008, 126) määrittelee modernin muutoksen prosessiksi, joka on sekä dynaaminen että syklinen. Juholin kuitenkin myös toteaa, että muutos on vain harvoin kertaluontoinen "harjoitus", joka kulkee alusta loppuun. Klein (1996, 44) sen sijaan toteaa, että hyvin suunniteltu muutos on myös hallittavissa oleva muutos. Jos organisaatio on suunnitellut muutoksen tarkasti, se voidaan viedään läpi asteittain, jolloin muutoksen tempoa ja vauhtia saadaan hallittua. Näin toimittaessa saadaan vähennettyä isompienkin muutosten aikaan saamia ongelmakohtia. Nykyisin organisaatiot voivat varautua tuleviin muutoksiin, mutta usein hyvästä varautumisesta huolimatta muutos voi päästä yllättämään organisaation. Tässä suhteessa Kleinin määritelmä ei päde yleispätevästi organisaatioiden 2010-luvun toimintaympäristöissä.

Helsilän lähtökohtana organisaatiomuutoksen läpiviemiseksi on ensin tarkastella muutosta yksilön kannalta. Miten yksilö kokee muutoksen ja miten yksilö tai ryhmä voivat pyrkiä vaikuttamaan muutokseen. Helsilän mukaan vasta tämän jälkeen on relevanttia tarkastella muutosviestintää

johtamisen näkökulmasta. Helsilä nojaa omassa organisaatiomuutos yksilön kannalta -teoriassaan vahvasti sekä Lewinin Unfreezing, Change, Refreezing -teoriaan, jossa Lewin määrittelee onnistuneen muutoksen kolme vaihetta (1950) sekä Kübler-Rossin 1960-luvulla esittelemään viisivaiheiseen, alunperin surun kohtaamiseen rakennettuun teoriaan, jota on myös usein käytetty kuvaamaan yksilön kokeman voimakkaan muutoksen aiheuttamia reaktioita. (1970) (Helsilä 2008, 174)

Gabarro (1987) määrittelee organisaatiomuutoksen ja erityisesti johtajanvaihdosprosessin onnistuneelle hallinnalle viisi eri vaihetta, jotka osittain mukailevat sekä Lewinin että Kübler-Rossin esittämiä organisaatiomuutoksissa usein käytettyjä teorioita. Gabarro myös korostaa, että onnistunut johtajanvaihdosprosessi vie aikaa ja että mallin eri vaiheiden kestot saattavat vaihdella.

Ensimmäinen vaihe onnistuneessa johtajanvaihdosprosessissa on Gabarron mukaan *Pureutuminen*. Ensimmäisen vaiheen aikana uuden johtajan tulee sisäistää valtava määrä informaatiota liittyen johtamaansa organisaatioon ja sen hetkiseen tilanteeseen organisaatiossa. Uuden johtajan sisäistäessä uutta informaatiota hän myös samalla pystyy arvioimaan, millaisia mahdollisia ongelmia organisaatiossa tai sen toiminnassa on, ja kuinka ne tulisi ratkaista. Tämä vaihe kestää Gabarron mukaan 3-6 kuukautta.

Toinen vaihe Gabarron mallissa on *Immersio*, joka kestää 4-11 kuukautta. Immersio -vaiheessa uusi johtaja pyrkii kehittämään itselleen syvemmän ymmärryksen organisaation päivittäisestä toiminnasta ja osallistumaan siihen. Syvempi ymmärrys usein antaa johtajalle paremman näkemyksen siitä, mihin suuntaan organisaation toimintaa tulisi lähteä kehittämään ja kuinka sen saisi tehokkaammaksi.

Kolmas vaihe Gabarron mukaan on *Uudelleen järjestely*, jonka kestoksi hän arvioi 3-6 kuukautta. Uudelleen järjestely -vaiheessa uusi johtaja implementoi Immersio -vaiheessa kehittyneet näkemykset organisaation uudesta suunnasta. Usein tässä vaiheessa määritellään uudelleen organisaation rakenne, toimintamallit ja henkilöstön määrä.

Gabarron mallin neljäs vaihe on *Lujittaminen*, joka kestää tavallisesti 3-9 kuukautta. Tässä vaiheessa uusi johtaja seuraa ja valvoo edellisessä vaiheessa määriteltyjä uudelleen järjestelyjä organisaation sisällä. Tarkoituksena on myös pyrkiä tunnistamaan mahdolliset jäljelle jääneet ongelmat uusien toimintamallien implementaatiossa, tehdä tarvittavat korjaukset ja toteuttaa muutokset joita ei aiemmin ole ollut mahdollista toteuttaa.

Viides ja viimeinen vaihe Gabarron mallissa on *Jalostaminen*. Tässä vaiheessa johtaja on niin sanotusti ottanut organisaation haltuunsa, eikä häntä enää pidetä uutena johtajana. Ajetut muutokset ovat myös tässä vaiheessa jo implementoituneet organisaation toimintamalleihin. Johtaja jatkaa omaa henkilökohtaista oppimisprosessiaan organisaatiosta, mutta hänen ei enää tarvitse omaksua suuria määriä tietoa eikä hänen tarvitse tehdä enää suuria muutoksia.

Åberg (2006, 126) sen sijaan korostaa organisaation vastuuta muutokseen varautumisessa. Organisaation tulee luoda toimintaympäristöstään ne olennaiset ulkoiset ja sisäiset tekijät, jotka voivat olla aiheuttamassa muutostarpeita tulevaisuudessa. Näin organisaatio voi ottaa nämä tekijät huomioon toimintaa suunniteltaessa ja päätöksiä tehtäessä. Åberg on rakentanut organisaation toimintaympäristön luotauksen mallin, joka valmistaa organisaation vastaanottamaan muutoksen. Ensimmäinen vaihe on organisaation kannalta *olennaisten ympäristötekijöiden tunnistaminen* organisaation toimintaympäristön eri segmenteistä ja niiden kanssa käytävästä vuorovaikutuksesta. Myös organisaation kohdistuvat arvostukset ja odotukset on hyvä selvittää tässä vaiheessa. Seuraavassa vaiheessa organisaation on *kehitettävä seurannan menetelmät*, joilla pyritään tunnistamaan *heikkoja signaaleja* organisaation toimintaympäristöstä. Nämä signaalit ovat joko sisäisiä tai ulkoisia merkkejä siitä, että organisaation toimintaympäristöön on saattanut muodostua muutostarve. Näiden signaalien luotauksen ei tulisi olla satunnaista, vaan organisaatioon tulisi luoda areenoita, joilla näitä signaaleita havaitaan, tulkitaan ja arvioidaan. Jos signaalit aiheuttavat muutostarpeen, organisaation tulee aluksi määrittää *toimenpidesuosituks* ja kun tilanteen vaatimat tarpeet on kartoitettu, ryhtyä *toimenpiteisiin*. Toimenpiteet tulee räätälöidä aina kunkin muutostarpeen mukaan. Toimenpiteiden jälkeen organisaatio siirtyy luotauksen *valvontavaiheeseen*, jota varten on hyödyllistä perustaa oma työryhmänsä. Työryhmä seuraa ja valvoo muutoksen etenemistä ja tarvittaessa puuttuu ongelmakohtiin.

Gabarro (1987) huomauttaa kuitenkin myös, että useat eri muuttajat voivat vaikuttaa uuden johtajan onnistuneeseen organisaatioon sisääntuloon. Tekijät voivat olla myös joko muutosta helpottavia tai muutosvastarintaa nostattavia. Uuden johtajan luonteenpiirteet ovat yksi merkittävimmistä tekijöistä organisaatioon sisääntulossa. Jos organisaation aiempi johtaja on ollut pidetty ja hänen seuraajansa johtamistyyli muistuttaa vanhan johtajan tyyliä, niin muutos saattaa sujua erittäin helposti. Jos uuden johtajan

johtamistyyli poikkeaa selvästi edellisen johtajan tyylistä, muutosvastarintaa saattaa esiintyä organisaation sisällä. Poikkeavuudet ja samankaltaisuudet johtamistyyllissä voivat toimia tottakai myös toisinpäin. Ei pidetyn entisen johtajan tyylistä poikkeaminen voi olla erittäin suuri etu uudelle johtajalla, hänen aloittaessaan uudessa organisaatiossa.

Tilannekohtaiset muuttajat ovat niitä, jotka liittyvät organisaation sen hetkiseen tilanteeseen. Kuinka paljon ja millä tavalla uuden johtajan tulee lähteä muuttamaan organisaation vanhoja toimintatapoja, riippuu organisaation sen hetkisestä tilanteesta. Voimakkaiden muutosten läpivientiä organisaation sisällä ja uuden johtajan organisaatioon sisääntulo helpottuu, kun muutoksen tarpeellisuus perustellaan selvästi, uusi johtaja näyttää pätevyytensä ja muu johtoryhmä tukee vahvasti uuden johtajan toimintaa.

Viimeinen muuttaja, joka vaikuttaa uuden johtajan organisaatioon sisääntuloon on itse sisään tulo -prosessi. Onnistunut sisääntulo vaatii myös sen, että organisaation pitää valmistautua uuteen johtajaan. Uusi johtaja, joka itse ymmärtää, mitä organisaatio häneltä odottaa ja jolle on annettu parhaat mahdolliset työkalut muutosprosessin läpivientiin, onnistuu siinä todennäköisesti parhaiten. Myös edellinen johtaja voi vaikuttaa uuden johtajan sisääntulon onnistumiseen perustelemalla muille seuraajakandidaateille, miksi heitä ei valittu kyseiseen tehtävään. Näin edellinen johtaja pystyy vähentämään muutosvastarintaa.

Gabarron teoria nostaa selvästi esiin johtajanvaihdosprosessin monimutkaisuuden ja vaativuuden. Hän myös kuitenkin listaa muutamia ehdotuksia toimintamalleista, jotka helpottavat johtajanvaihdosprosessin sujuvuutta.

*Tiedosta, että vaihdosprosessi vie aikaa.* Gabarro korostaa kärsivällisyyden merkitystä muutosprosessissa, sillä johtajanvaihdosprosessin lopullinen kesto voi olla jopa yli kaksi vuotta. Lisäksi on suositeltavaa välttää lyhytaikaisia toimeksiantoja, sillä uuden johtajan on erittäin haasteellista hallita täysin tällaisia tilanteita.

*Rakenna toimivat työsuhteet välittömästi.* Hyvien työsuhteiden kehittyminen alaisten ja muiden johtajien kanssa on Pureutumis -vaiheen oleellisimpia tavoitteita. Gabarro huomauttaa, että epäonnistuminen työsuhteiden luomisessa oli merkittävin yksittäinen tekijä, joka nousi esiin onnistuneen ja epäonnistuneen johtajanvaihdosprosessin välillä. Kommunikaatio alaisten ja muiden johtajien kanssa ongelmatilanteissa sen sijaan, että pyrkii yksin

ratkaisemaan ne, auttaa selkiyttämään organisaation yhteistä visiota ja pitämään organisaatiota yhtenäisempänä.

*Arvioi ja toimi aiemman kokemuksen ja osaamisen pohjalta.* Tarkastele realistisesti omaa ja muiden johtotehtävissä olevien henkilöiden osaamista ja aiempaa kokemusta johtamistilanteessa ja kehitä toimintastrategiat, jotka heijastavat yhteistä osaamistanne. Jos esimerkiksi uudella johtajalla on erinomaiset ihmisjohtamisen taidot, mutta hän ei välttämättä hallitse kaikkia teknisiä osa-alueita organisaation toiminnassa, tulee nämä tekijät ottaa huomioon toimintastrategiaa laadittaessa. Uuden johtajan tulee myös valvoa henkilöstöä näiden uusissa tehtävissä, jotta mahdolliset vastaantulevat ongelmat osataan tunnistaa hyvissä ajoin ja niihin osataan reagoida esimerkiksi lisäkoulutuksella. Sujuvimmat muutosprosessit ovat usein niitä, joissa henkilöstö pääsee hyödyntämään mahdollisimman paljon aiempaa osaamistaan.

*Selkiytä odotukset ja tavoitteet.* Tiedä tarkasti ne odotukset, joita sinulta odotetaan ja tee omat tavoitteesi erittäin selviksi. Uuden johtajan tulisi kertoa suoraan, mihin muutoksella pyritään, miten tavoitteeseen pyritään ja miten tämä vaikuttaa organisaation henkilökuntaan. Muutosprosessin jälkeen uuden johtajan tulisi myös selvittää pidempään organisaatiossa toimineilta, että mitkä ovat niitä ongelmakohtia, joihin heidän mielestään tulisi puuttua.

## **2.2 Muutosviestintä**

Finnairin entinen viestintäjohtaja Christer Haglund, joka valittiin vuonna 2009 Suomen vuoden viestintäammattilaiseksi, on määritellyt muutosviestinnän tavoitteiksi muutoksesta aiheutuvien toiminnallisten ongelmien minimoinnin ja työmotivaation ylläpidon, muutoksen toteuttamisen arvojen mukaisesti ja uudesta halutusta toimintakulttuurista viestimisen sekä henkilöstön ymmärryksen lisääminen tilanteen mukaisesta toiminnasta. Organisaatiossa tapahtuvalla muutoksella pyritään kehittämään organisaation toimintaa organisaatiota hyödyttävään suuntaan. Organisaation tulee myös viestiä muutoksesta nopeasti, avoimesti ja rehellisesti, jotta muutoksen mukanaan tuoma mahdollinen epävarmuuden tila ei pääse vahingoittamaan organisaatiota toimintaa. Muutostilanteessa organisaation johdon viestintä on erityisen tärkeää, sillä aktiivisella ja vuorovaikutteisella viestinnällä organisaation johto osoittaa hallitsevansa organisaatiossa tapahtuvan muutoksen, osoittaa ymmärtävänsä vastuunsa muutostilanteessa, vastaa muutoksen synnyttämään tiedon kysynnän

kasvuun ja osoittaa pyrkivänsä ratkaisemaan muutoksesta koituvat mahdolliset ongelmat. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2008, 108.)

Eisenberg ja Goodall (2004) listaavat kolme keskeistä ”opetusta”, jotka tulee erityisesti ottaa huomioon, kun tarkastellaan organisaation strategista muutosprosessia viestinnän näkökulmasta. Ensimmäisen mukaan ihmiset haluavat inspiroitua. Ihmiset hakevat merkitystä elämälleen ja se löytyy usein työn kautta. Organisaatiossa tapahtuvasta muutoksesta viestittäessä on otettava tämä tarve huomioon, jotta muutoksesta kerrottaessa organisaation jäsenet ja organisaation kanssa tekemisissä olevat tahot eivät kokisi muutosta huonona asiana. Tämän opetuksen haittapuolena on se, että jokainen ihminen sisäistää muutoksen omassa aikataulussaan, johon ei juuri voi vaikuttaa. Toisen opetuksen mukaan ihmiset tukevat todennäköisemmin asioita, joita ovat itse olleet luomassa. Käytännössä tämä tarkoittaa, että organisaation jäsenille ja tahoille, joiden toimintaan organisaation muutos vaikuttaa tulee tarjota riittävästi tietoa ja mahdollisuuksia, jotta he voivat osaltaan vaikuttaa tapahtuvaan muutokseen. Kolmannen muutosprosessiin liittyvän opetuksen pääajatus on, että teot puhuvat sanoja vahvemmin. Vaikka organisaation toiminta strategisesti olisi muutoksen yhteydessä hiottu lähes täydelliseksi, organisaation johdon tulee omilla toimillaan, viestinnällään ja nonverbaalisella viestinnällään olla näyttämässä esimerkkiä. Jos organisaation johto ei itse toimi ilmoittamiensa muutosten mukaan, muutos tulee toteutumaan huonosti tai jäädä mahdollisesti täysin toteutumatta.

Frahm ja Brown (2007, 380) korostavat organisaation johdon vastuuta muutosviestinnän onnistumisesta vieläkin enemmän kuin Eisenberg ja Goodall, sillä loppujen lopuksi organisaation ylin johto on vastuussa mahdollisista viestinnän epäonnistumisista. Keskitason johto vastaa viestinnän näkökulmasta lopulta vain siitä, että heidän tulee kyetä kertomaan eteenpäin niistä asioista, mitä organisaation ylimmällä tasolla tapahtuu ja mistä heidän kuuluu kertoa eteenpäin organisaation sisällä ja sen ulkopuolella. Frahm ja Brown myös huomauttavat, että vaikka epäviralliset viestintäkanavat koetaan usein mielekkäimmiksi kuin viralliset viestintäkanavat, niin muutosviestinnän kohteet ottavat virallisista viestintäkanavista saapuvan informaation usein paremmin vastaan. Tällä Frahm ja Brown tarkoittavat sitä, että informaation tullessa suoraan organisaation johdolta virallisia viestintäkanavia pitkin, poistuu turha epätietoisuus, joka usein johtaa huhuihin ja epämääräiseen informaation organisaation tilasta.

### 2.2.1 Sisäinen muutosviestintä

Smythe (1997, 5) nostaa esiin kaksi sisäisen muutosviestinnän kannalta erittäin merkittävää tavoitetta, jotka näyttelevät koko muutosprosessin toteutumisessa suurta roolia. Ensimmäinen tavoite on saada henkilöstö ymmärtämään, mistä muutoksessa on kyse, miksi näin tapahtuu ja miksi muutos on välttämätön. Jos organisaation henkilöstön tiedot muutoksen syistä ovat vajaat, huhupuheita alkaa syntyä, jotka taas voivat pahimmassa tapauksessa lisätä epävarmuutta omasta asemasta ja merkityksestä työyhteisössä. Toinen tavoite on tarjota organisaation henkilöstölle mahdollisuus osallistua muutosprosessiin ja sen suunnitteluun omia ammattitaitojaan hyödyntäen. Myös Vos ja Schoemaker (2005, 97) nostavat esiin viestinnän tärkeyden epävarmuuden ehkäisijänä muutostilanteessa. He myös tähdentävät, että viestintää organisaation sisällä ei pidä toteuttaa pelkästään vain muutoksen alkuvaiheessa vaan ennemminkin koko prosessin ajan, jotta henkilöstö saadaan motivoitua muutokseen. Koko muutosprosessin kestäväällä vuorovaikutteisella viestinnällä on myös suuri vaikutus yhteistyön sujumiseen organisaation sisällä.

Vos ja Schoemaker (2005) listaavat myös kolme erilaista käytännön toimenpidettä muutostilanteeseen organisaation sisäisen viestinnän näkökulmasta: (1) muutoksesta ilmoittaminen, (2) muutokseen osallistumisen ylläpitäminen organisaation sisällä ja (3) muutosprosessiin kannustaminen. Ensimmäisessä toimenpiteessä on tärkeää ottaa huomioon, että ilmoitetun muutoksen taustat voidaan selittää riittävän perusteellisesti ja erityisesti henkilöstön näkökulmasta. Toisessa toimenpiteessä on pyrittävä ottamaan huomioon organisaation työntekijöiden osallistuminen muutosprosessiin. YT-neuvotteluiden ja irtisanomisten yhteydessä esimerkiksi tulee huolehtia myös työnsä säilyttävien työntekijöiden moraalista. Kolmannen toimenpiteen tarkoitus on kannustaa muutokseen koko muutosprosessin ajan ja kaikissa sen eri vaiheissa.

Muutosprosessiin liittyvälle viestinnälle voidaan myös antaa kriteerit, jotka Vos ja Schoemaker ovat määritelleet selventämään sisäisen muutosviestinnän toimenpiteitä. Sisäisen muutosviestinnän kriteerit heidän mukaansa ovat: *Oikea-aikaisuus*, jotta vältetään huhujen leviäminen organisaation sisällä. *Ensikäden tieto*, jotta henkilökunta saa tiedon muutoksesta suoraan organisaation johdolta eikä esimerkiksi median kautta. Sisäisen ja ulkoisen muutosviestinnän johdonmukaisuus on myös erittäin tärkeää. *Selitys*, muutosviestinnän tulee vastata muutoksen nostattamiin kysymyksiin. *Luotettavuus*, muutosviestinnässä kerrottujen tietojen tulee olla

luotettavia, jotta vältetään väärinkäsityksiltä ja lisämuutoksilta. *Säännöllisyys*, muutosprosessin aikana tulee informoida henkilökuntaa säännöllisesti, jotta vältetään mahdollisten epävarmuuden tunteiden kehittyminen. Positiivisista tuloksista kertominen on myös erittäin tärkeää. *Diskreetti*, yksilöllisiä mielenkiinnonkohteita tulee kohdella diskreetisti ja varovaisesti. *Henkilökunnan sisällyttäminen*, jos vain mahdollistaa tulee henkilökunta sisällyttää muutoksen toteutukseen mahdollisimman tiiviisti. *Johtamistyyl*i, suorat kontaktit johdon ja henkilöstön välillä ovat suositeltuja erityisesti muutosprosessin aikana.

Helsilä sen sijaan kiteyttää muutosviestinnän organisaatiossa tapahtuvaksi strategiseksi viestinnäksi, jolla tuetaan muutosten toteuttamista. Muutosviestinnällä pyritään vaikuttamaan organisaation toimintaan strategian mukaisesti. Helsilä itse toteaa oman määritelmänsä tarkastelevan muutosviestintää vain organisaatiossa tapahtuvana viestintänä ja erityisesti sisäisen muutosviestinnän johtamisen kannalta. Helsilän mukaan onnistuneen viestinnän pohjana tulisi olla muutoksen taustoista ja tavoitteista viestiminen koko organisaatioon. Jos organisaation strategiaa ja erityisesti visiota ollaan muuttamassa, viestinnän tulisi olla erityisen tehokasta. (Helsilä 2008, 182)

Helsilä on rakentanut aiempien muutostutkijoiden ja omien havaintojensa pohjalta organisaation sisällä tapahtuvalle viestinnälle eräänlaisen "huoneentaulun". Huoneentaulun tarkoituksena on määrittellä, miten viestinnän avulla muutos organisaatiossa saadaan onnistumaan ja miten sitä tulisi johtaa.

#### (1) *Korosta muutoksen kiireellisyyttä ja välttämättömyyttä*

Muutos koetaan usein organisaation sisällä epäilyttävänä. Vakiintuneet käytännöt ovat tuttuja ja turvallisia ja niistä luopuminen saattaa nostattaa muutosvastarintaa. Johtoporras on usein valmistellut muutosta organisaatiossa pitkäänkin ja näin ollen tietää muutoksen taustat läpikotaisin. Johdon tulisikin pyrkiä innostamaan henkilöstöä muutokseen ja tätä edesauttaa erityisesti muutoksen tavoitteiden selventäminen myös henkilöstölle.

Kiireellisyyden korostamisella Helsilä katsoo, että saadaan kohotettua henkilöstön tehokkuutta muutoksen toteuttamisessa. Kiire on ihmisten arjessa lähes jokapäiväinen ongelma, jonka vuoksi muutos saattaa tuntua



vaivalloiselta ja sen mielellään siirtäisi tulevaisuuteen siihen hetkeen, kun on hieman enemmän aikaa käytettävissä. Jos muutoksen kiireellisyyttä ylikorostetaan ja samalla perustellaan muutoksen tarpeellisuus, muutoksen läpivienti voi tapahtua helposti ja muutosvastarinnan määrä voi olla vähäinen.

### *(2) Perusta muutoksen ohjausryhmä*

Muutoksen toteutus ja siitä viestiminen voi olla yhdelle henkilölle erittäin uuvuttava kokonaisuus. Tältä vältytään, jos organisaation sisälle perustetaan muutoksen ohjausryhmä. Ryhmän tulee olla riittävän monipuolinen ja siihen tulisi kuulua riittävän arvostettuja työyhteisön jäseniä, jotta muutoksesta viestittäessä siihen suhtaudutaan sen vaatimalla vakavuudella.

Helsilän mukaan muutoksen ohjausryhmän tulisi ottaa myös tiedotusvastuuta muutosprosessin aikana. Muutoksen aikana viestit pääsevät helposti hukkumaan arkipäivän rutiineihin, jonka vuoksi tiedottamisen tulisi olla säännöllistä ja asioista tulisi kertoa useampia kertoja erityisesti silloin, jos kyseessä on selvästi tärkeä ja organisaation toimintatapoja muokkaava muutos. Muutoksen ohjausryhmän tulisi myös pyrkiä luomaan areenoita, joissa organisaation jäsenet saisivat vastauksia mahdollisesti nousseisiin kysymyksiin joko ohjausryhmältä tai suoraan organisaation ylimmältä johdolta.

### *(3) Luo muutoksen visio*

Helsilä huomauttaa, että muutosprosessissa on erittäin tärkeää luoda muutokselle visio, jonka kaikki ymmärtävät helposti. Mitä muutoksella halutaan saada aikaan, mitkä ovat syyt muutoksen taustalla ja miten muutos aiotaan toteuttaa. Perusajatuksena visiosta viestimiseen voidaan pitää sitä, että mikäli sitä ei voi viestiä alle viidessä minuutissa eteenpäin, se ei ole riittävän ytimekäs ja selkeä.

### *(4) Vision viestiminen koko organisaatioon*

Jotta muutosviestintä olisi mahdollisimman tehokasta, tulee organisaation johdon pyrkiä käyttämään kaikkia mahdollisia viestinnän väyliä. Helsilä huomauttaa, että vaikka johdon henkilökohtainen viestintä organisaation

työntekijöille on erittäin tärkeää, se ei välttämättä aina riitä. Organisaation johdon tulee viestiä muutoksesta ja siihen liittyvästä visiosta mahdollisimman tarkasti koko organisaatiolle.

#### *(5) Henkilöiden mukaan ottaminen muutokseen*

Organisaation johto ei voi viivyttellä muutoksen toimeenpanossa. Muutoksen kannalta avainasemissa olevat henkilöt tulee viipymättä siirtää uusiin tehtäviinsä ja antaa kaikki tarvittava tuki, jotta nämä pääsevät toimimaan tehokkaasti uusissa tehtävissään. Tilanteissa, joissa muutoksen sisältö ja tarpeellisuus on jo määritelty, mutta sen toimeenpano viivästyy esimerkiksi rahoitusvaikeuksien takia, syntyy herkästi turhautumista organisaation henkilöstön keskuudessa. Henkilöstölle tulisikin alusta alkaen selventää, että jokainen voi alkaa heti toimia uusien käytänteiden mukaan ilmoitetusta ajankohdasta lähtien.

#### *(6) Varmista lyhyen aikavälin onnistuminen*

Pienetkin onnistumiset muutokseen liittyen tulee saattaa kaikkien tietoon. Pienet onnistumiset antavat signaaleja siitä, että muutos on menossa oikeaan suuntaan ja siksi niistä tulee viestiä tehokkaasti koko organisaatiolle. Onnistumiset myös auttavat sitouttamaan organisaation henkilöstöä tiiviimmin muutokseen. Onnistumisten havainnollistaminen erilaisia mittareita hyväksi käyttäen on Helsilän mukaan tehokkaimpia tapoja tuoda onnistumisten merkitys esiin.

#### *(7) Vakiinnuta onnistumiset ja varmista halukkuus uusiin muutoksiin*

Muutosprosessia ei tulisi leimata ajattelumalli joko onnistumisesta tai epäonnistumisesta. Muutoksen lähtökohtana ei voi olla ajatus, että siinä joko onnistutaan täydellisesti tai jos ei onnistuta, niin silloin siitä luovutaan kokonaan. Organisaation johdon täytyy ymmärtää, että muutoksen lopulliseen onnistumiseen saattaa mennä vuosia.

Jos muutosprosessi halutaan organisaation sisällä nähdä kilpailuna, jossa esimerkiksi eri osastot kilpailevat keskenään erinäisissä muutoksen osatekijöissä, tulee muistaa, että kilpailun voittoa ei tule juhlistaa liian aikaisin. Liian aikaisin aloitettu muutoksen onnistumisen juhlinta voi

helposti laskea muutosinnostusta, jota kuitenkin tarvitaan myös pidemmällä aikavälillä.

*(8) Vakiinnuta muutos*

Muutoksen johtaminen ei pääty hetkeen, jolloin muutos astuu voimaan. Muutosta tulee johtaa, kunnes uusista toimintatavoista on tullut standardeja. Muutosten tulee näkyä organisaation toimintakulttuurissa, sosiaalisissa normeissa ja arvoissa.

*(9) Ole läsnä, ole esimerkkinä*

Organisaation johdon tulee toimia ihmisten keskuudessa, keskusteltava muutoksesta ja sen tuomista haasteista ja myös kuunneltava, mitä organisaation työntekijöillä on sanottavaa muutoksesta. Johdon oma käyttäytyminen tulee toimia esimerkkinä koko muulle organisaatiolle, eikä johdon koskaan tulisi vaatia muulta organisaatiolta sellaista muutosta, johon johto ei itse ole valmis.

*(10) Muutos on jatkuvaa, viesti jatkuvasti*

Muutosprosessin aikana on lähes mahdotonta saada aikaan tilanne, jossa viestittäisiin liikaa. Organisaation johdon tulisikin asennoitua muutosprosessin aikana viestimään mieluummin liian usein ja paljon kuin liian vähän ja harvoin. Muutosviestinnän säännöllisyys ja jatkuvuus on myös erittäin oleellista muutosprosessin kaikissa vaiheissa. On myös täysin aiheellista kertoa organisaatiolle, jos ei ole mitään kerrottavaa. Näin organisaation johto voi jossain määrin ehkäistä huhujen leviämistä organisaation sisällä.

## 2.2.2 Ulkoinen muutosviestintä

Organisaation muutosviestintä tulee suunnata aina ensimmäisenä omalle henkilöstölle, omistajille ja organisaation välittömässä läheisyydessä toimiville tahoille kuten alihankkijoille. Muutos koskee kuitenkin myös organisaation asiakkaita, yhteistyökumppaneita, viranomaisia, järjestöjä, liittoja ja mediaa. Organisaation johdon muutosviestinnän sisällöt ja tyyli vaikuttavat siihen, miten oman henkilöstön lisäksi myös organisaation sidosryhmät näkevät muutoksen ja ymmärtävät sen tarpeellisuuden. Epäselvä muutosviestintä voi pahimmassa tapauksessa aiheuttaa epäluottamusta organisaatiota kohtaan. (Juholin, 2001)

Åberg sen sijaan (2006) korostaa, että muutoksen ollessa jatkuva prosessi, on myös muutosviestinnän oltava jatkuvaa ja selkeää. Muutosprosessit voivat toisinaan olla erittäin hitaita, mikä taas saattaa helposti vaikuttaa erityisesti organisaation ulkopuolelle, että muutosprosessi on pysähtynyt. Jatkuvalla muutosviestinnällä organisaatio pystyy kertomaan organisaation ulkopuolisille tahoille, että muutosprosessi on edelleen käynnissä vaikka saattaisikin näyttää siltä, että juuri sillä hetkellä ei mitään tapahdu. Jatkuvaa muutosviestintää Åbergin mukaan puoltaa myös se, että muutosprosessi etenee vain harvoin juuri niin kuin oli alunperin suunniteltu. Tämä taas johtaa siihen, että kokonaiskuva muutosprosessista voi helposti hämärtyä. Esimerkiksi, jos organisaatio tiedottaa yhteistyökumppaneilleen muutoksesta x ja lopputulema onkin jotain aivan muuta, nousee yhteistyökumppaneiden mielissä helposti epävarmuutta siitä, mitä lopulta tapahtuikaan. Näin siis, jos muutosprosessin aikana ei ole toteutettu jatkuvaa muutosviestintää.

Jaatinen ja Ströh (2001, 150) määrittelevät syitä ja taustoja muutosviestinnän tarpeellisuudelle. Organisaation tarve strategiselle viestinnälle kasvaa huomattavasti tilanteissa, jossa organisaation toimintaympäristössä tapahtuu muutoksia. Tällaisia muutoksia voivat olla esimerkiksi uuden kilpailijan tulo markkinoille, muutokset organisaation tuotteen tai palvelun kysynnässä tai uudet innovaatiot, jotka jollain tapaa koskevat organisaation toimintaa. Erityisen merkittävänä Jaatinen ja Ströh näkevät strategisen muutosviestinnän tarpeen tilanteessa, jossa organisaatio pyrkii muuttamaan toimintatapoja avoimemmiksi ja rakenteeltaan horisontaalisemmiksi, jotta ne vastaisivat paremmin vallitsevan toimintaympäristön tarpeisiin.

Heiskanen ja Lehikoinen (2010, 19) kuitenkin huomauttavat, että vaikka muutostilanteessa organisaation johdon viestinnän merkitys korostuukin huomattavasti, muutosviestinnässä on lopulta kuitenkin kyse vain

tavallisesta viestinnästä, johon tulisi suhtautua kuin mihin tahansa arkipäiväiseen viestinnän toimintoon. Heiskanen ja Lehikoinen myös toteavat, että koska nykypäivänä viestinnässä on lähes aina kyse jonkin meneillään olevan muutoksen viestimisestä, muutosviestintää omana erillisenä terminään voidaan pitää jopa tarpeettomana. Åberg (2006) sen sijaan suhtautuu muutosviestintään hieman vakavammin. Hänen mukaansa muutosviestintää tulee korostaa organisaation muun viestinnän keskeltä. Åberg esimerkiksi ehdottaa, että muutosprosessia läpikäyvän organisaation tulisi perustaa muutosprosessille omat nettisivut, joilla kerrottaisiin muutosprosessin etenemisestä. Åberg myös korostaa, että muutosviestintään liittyy oleellisesti jatkuva tiedottaminen vaikka mitään uutta kerrottavaa ei olisikaan. Näin organisaatio välttyy turhilta huhuilta koskien organisaation toimintaa.

### **2.3 Perheyritys ja sukupolvenvaihdos**

Perheyrityksen merkitystä Suomen kansantaloudelle ei voi juurikaan liioitella. Väite kuulostaa melko suureelliselta, mutta tilastot tukevat sitä. Kaikista Suomen yrityksistä 80 prosenttia on perheyrityksiä. Top-500 yrityksistäkin 20 prosenttia lukeutuu perheyritysten kategoriaan. Lisäksi niiden työllistävä vaikutus yksityisellä sektorilla on todella merkittävä. 42 prosenttia kaikista yrityssektorin työntekijöistä on työllistynyt perheyritykseen. (Perheyritystenliitto 2012)

Koironen määrittelee perheyrityksen liiketoiminnalliseksi kokonaisuudeksi, joka on omistukseltaan tai johtamiseltaan yhden perheen tai suvun määräysvallan alainen. Siinä yhdistyvät vuorovaikutteisesti sekä perhe- että yritystoiminnan piirteet ja jossa on tapahtunut, tulee tapahtumaan tai on parhaillaan tapahtumassa sukupolvenvaihdos, jossa suvun jälkikasvu ottaa yrityksen hallintaansa (Koironen 2000, 18). Neubauer ja Lank korostavat omassa määritelmässään perheyritykselle ehkä vieläkin voimakkaammin liiketoiminnan ja perhetoiminnan linkittymistä keskenään. Neubauer ja Lank määrittelevät perheyrityksen liiketoiminnaksi, omistajuudeksi, korporaatiksi, kumppanuudeksi tai minkä muunlaiseksi yritystoiminnaksi tahansa, jossa päätäntävalta on yhden perheen käsissä (Neubauer & Lank 1998, 8).

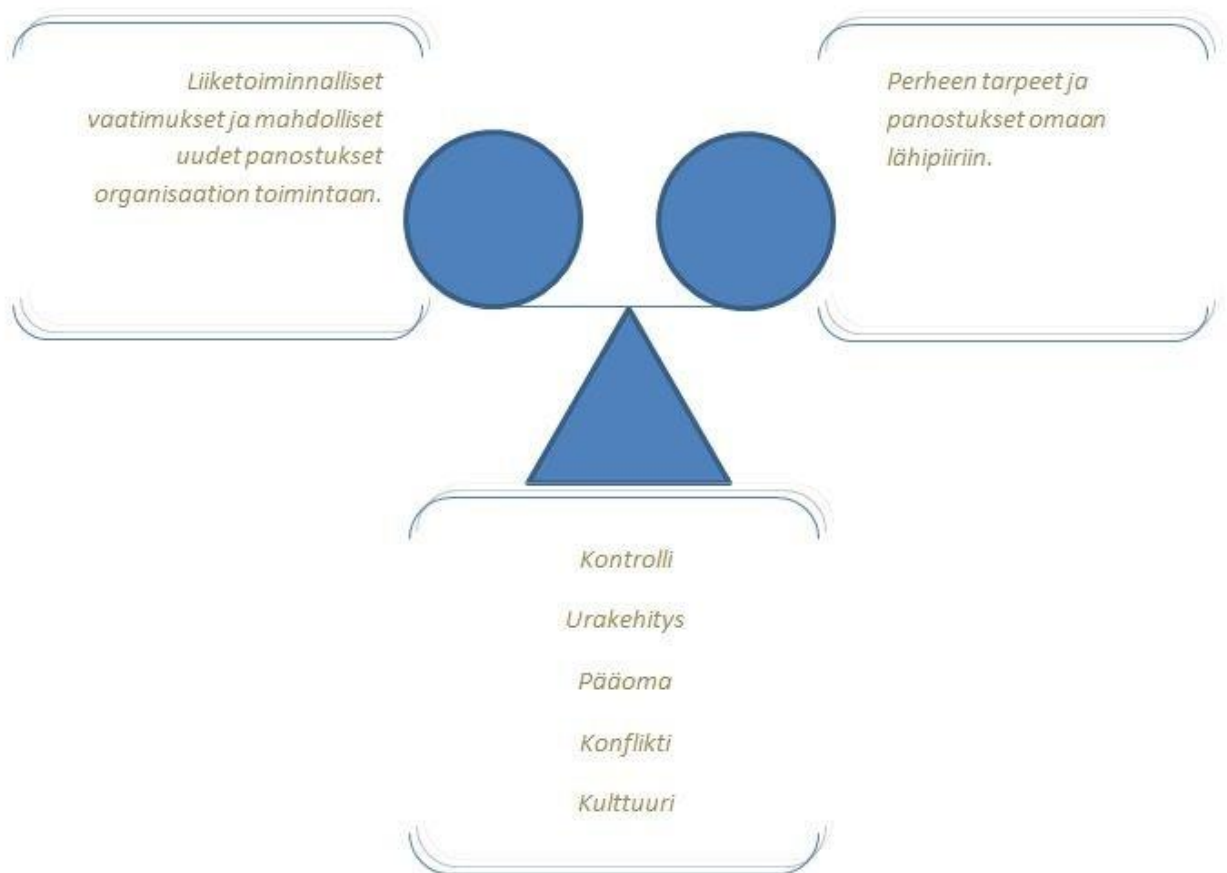
Tutkimuksen kannalta yksi merkittävä tekijä on Savotan organisaatorakenteen muotoutuminen yhden perheen ympärille. Savotan nykyinen toimitusjohtaja Anita Halme on jo kolmas saman perheen jäsen,

joka johtaa organisaatiota. Lisäksi Savotan johtoportaan vaikuttavat jo kolmannen sukupolven perheenjäsenet Elmo ja Julius Valkeinen, jotka aikanaan tulevat ottamaan vetovastuun organisaatiosta.

Sukupolvenvaihdokset perheyriyksissä tulevat olemaan yhteiskunnallisesti haastava kysymys Suomessa lähitulevaisuudessa. Yli 60 000 yritystä Suomessa on ilmoittanut joko juuri käyneensä, käyvänsä lähiaikoina tai on juuri parhaillaan läpikäymässä sukupolvenvaihdosprosessia. Kaksi suurinta ongelmaa sujuvan sukupolvenvaihdosprosessin kannalta suomalaisille yrityksille ovat pätevän ja tarpeeksi sitoutuneen jatkajan löytäminen ja verotukselliset ongelmat. Suomen korkea perintö- ja/tai lahjavero vaikeuttaa huomattavasti sujuvaa sukupolvenvaihdosprosessia perheyriyksen sisällä. (Koiranen 2000, 19-20)

Tutkimukseni keskiössä oleva muutosprosessi koskee Savotan toimitusjohtajan vaihdosta, jossa entinen toimitusjohtaja Riitta Halme siirtyi talousjohtajan tehtäviin ja Anita Halme nousi tuotantopäällikön tehtävistä uudeksi toimitusjohtajaksi. Samalla organisaation toimintamalleja pyrittiin muokkaamaan entistä avoimemmiksi ja ulospäin suuntautuneimmiksi. Muutosprosessi käynnistää myös sukupolvenvaihdoksen organisaation sisällä, sillä muutoksen myötä perheen poikien, Elmon ja Juliuksen, rooli organisaation johdossa kasvaa selvästi.

R. L. Carlock ja J. L. Ward (2001, 4) korostavat perheyriyksen uniikkiutta organisaatiomallina. Kitka perhesuhteiden ja liiketoiminnan välillä muodostaa vaikean, mutta parhaimmillaan erittäin toimivan tasapainoilutilanteen. Saavuttaakseen tämän tasapainon perheyriyksen tulee määrittää toimintamallit ja suunnitelmat viiden merkittävän muuttujan varalle, jotka ovat: Kontrolli, Urakehitys, Pääoma, Konflikti ja Kulttuuri (kuvio 1).



Kuvio 1

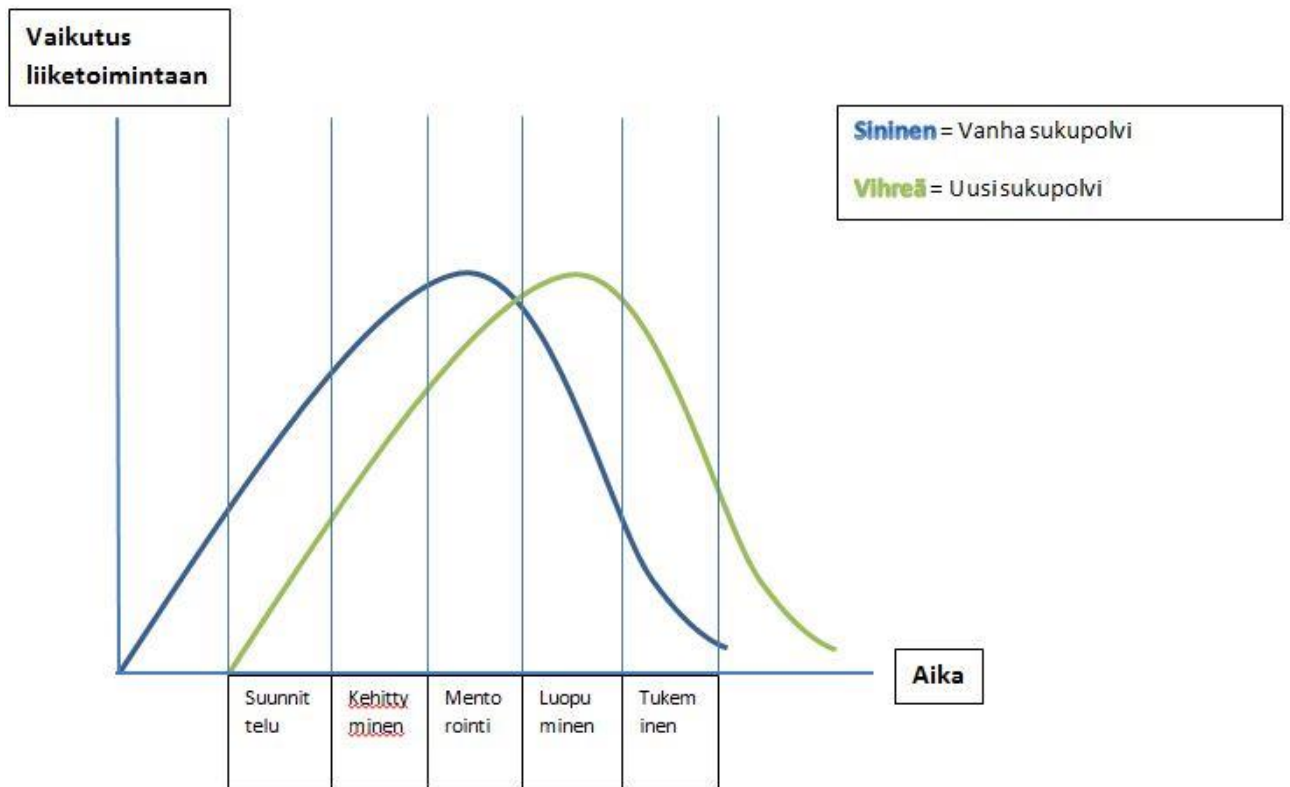
1. *Kontrolli*: Perheyriyksessä tulee olla selvillä, kuinka päätöksenteko organisaatiossa, perheessä ja liiketoiminnassa tulee tapahtumaan.
2. *Urakehitys*: Perheyriyksessä tulee mahdollistaa mahdollisimman monen perheenjäsenen urakehityksen nousujohteisuus organisaation eri rooleissa, erilaisia suoritukseen perustuvia palkitsemisjärjestelmiä hyödyntäen.
3. *Pääoma*: Organisaatiossa tulee rakentaa ja hyväksyä järjestelmä, jossa jokainen perheenjäsen voi uudelleensijoittaa, nostaa tai myydä oman pääomansa ilman, että se vaikeuttaa tai vahingoittaa muiden perheenjäsentien toimintaa.
4. *Konflikti*: Organisaation sisällä on hyvä valmistautua mahdollisiin konflikteihin, joita perheyriykset usein kohtaavat. Syynä konflikteille on työ- ja yksityiselämän toisistaan erottamisen vaikeudet.

5. *Kulttuuri*: Organisaatio voi hyödyntää perheen omia perhearvoja. Perheyriytysten arvot usein heijastavatkin suoraan hallitsevan perheen omia arvoja.

Carlock ja Ward (2001,5) myös huomauttavat, että todellisuudessa organisaatioilla ja perheyhteisöillä on erilaiset tavoitteet ja vaatimukset omille toimintamalleilleen. Perheiden sisällä keskitytään ensisijaisesti perheen sisäisiin asioihin ja yleisesti pyritään välttämään suuria muutoksia. Organisaatioiden sen sijaan tulee toimia täysin päinvastoin. Ulospäin suuntautuneisuus, muutosvalmius ja pyrkimys kehittyä ovat organisaation menestyksen kannalta avainasemassa. Perheenjäsenet voivatkin olla organisaatiolle sekä suuri voimavara että potentiaalinen heikkous. Jos perheyriytyksessä suljetaan joku perheenjäsen kokonaan organisaation ulkopuolelle, se vaikuttaa organisaation toimintaan todennäköisesti kielteisesti. Organisaatioissa, joissa ylikorostetaan liiketoiminnan tärkeyttä perheen kustannuksella, syntyy helposti tilanteita, joissa perheenjäsenet eivät enää tunne kuuluvansa yhteen ja pahimmassa tapauksessa alkavat jopa kilpailemaan keskenään.

Perheyriytyksen hakiessa jatkuvuutta oman perheen sisällä, sen tulee jossain vaiheessa organisaation kehityskaassa käydä lävitse sukupolvenvaihdosprosessi. Carlock ja Ward (2001, 94) pitävät erittäin tärkeänä, että organisaatiossa osataan varautua tulevaan sukupolvenvaihdosprosessiin. Prosessiin liittyy usein epävarmuutta osalla tai jopa kaikilla osapuolilla. Eläkkeelle jäänti voi olla vaikea paikka vanhalle organisaation johdolle, organisaation johtoon siirtyminen haastavaa heitä seuraavalle sukupolvelle ja organisaation toimintaan mukaantulo jännittävää aivan nuorimmalle sukupolvelle. Usein perheenjäsenet ovat myös yrityksen omistajia ja johtokunnan jäseniä, joka myös saattaa aiheuttaa uusia haasteita lisäjärjestelyiden muodossa. Carlock ja Ward kuvaavat (kuvio 2) perheyriytyksessä toimivien kahden sukupolven urakehitystä viidellä eri vaiheella: toiminnan suunnittelu, liiketoiminnan kehittäminen, seuraajan mentorointi, kontrollista luopuminen ja muutoksen tukeminen. Nuoremman sukupolven edustajan urakehitys seuraa aina askeleen perässä vanhempaa sukupolvea. Jokainen vaihe on potentiaalinen konfliktin aiheuttaja organisaation sisällä, jos jompikumpi sukupolvi jollain tapaa viivyttää tai pysäyttää oman urakehityksensä.





Kuvio 2

Carlock ja Ward (2001, 104) myös listaavat neljä perheyrietyksen jatkuvuuteen tähtäävää seikkaa, jotka lapsensa perheyrietykseen mukaan toivovien vanhempien tulisi ottaa huomioon. Savotan tapauksessa organisaatio on toteuttanut tätä neljän kohdan listaa varsin tehokkaasti. Organisaation nuorimmalle sukupolvelle on tarjottu mahdollisuus hakea kokemuksia organisaation ulkopuolelta, mutta samalla on tehty selväksi, että on olemassa erittäin potentiaalinen uramahdollisuus, johon pojat myös ovat tarttuneet, oman perheyrietyksen sisällä. Myös roolit poikien kesken on selvitetty jo varhaisessa vaiheessa. Elmo Valkeinen tulee ottamaan tulevaisuudessa äitinsä paikan Savotan toimitusjohtajana ja Julius Valkeinen siirtyy todennäköisesti johtamaan tulevaisuudessa Savotan tuotannollista puolta.

1. Lapselle tulee tehdä selväksi, että hän on tervetullut yritykseen. Tätä ei pidä kuitenkaan tyrkyttää lapselle, eikä varsinkaan asettaa vaatimuksia lapsen työhön tulolle. Lapsi tulee saada tuntemaan, että hän on tervetullut, hänen osallistumisensa yrityksen toimintaan on vapaaehtoista, hänen ratkaisuaan tuetaan oli se sitten mikä tahansa ja että yritykseen mukaantulo ei myöskään suoranaisesti takaa mitään.
2. Lasten tulee antaa tehdä eroa vanhempiinsa, jotta he voivat kasvaa erillisiksi ja itsenäisiksi yksilöiksi. Ilman tätä vapautta lapset, jotka

aikanaan tulevat mukaan yrityksen toimintaan saattavat kokea, että heidän luovuutensa ja kasvunsa on tukahdutettu. Tällöin vain harvoin esiintyy intoa ja halua, jota yritysmaailmassa menestymiseen tarvitaan.

3. Yritys tulee esittää mielenkiintoisena ja jännittävänä paikkana lapselle. Vanhempien, jotka toivovat lastensa jatkavan heidän yritystään, tulee kertoa lapsilleen miksi he pitävät työstä ja juuri tuosta alasta. Suositeltavaa on myös antaa lapsien tulla viettämään aikaa yrityksen tiloihin ja hieman myöhemmällä iällä tarjota mahdollisuuksia toimia kesätyössä, osa-aikaisena työntekijänä, harjoittelijana jne. Näin vanhemmat voivat helposti osoittaa lapselle mahdolliset uramahdollisuudet perheyrityksen sisällä.
4. Lapselle tulee tehdä selväksi perheen sisäiset sopimukset yrityksen johtamisesta jo varhaisessa vaiheessa, ennen kuin lapsi on valmis astumaan mukaan yrityksen toimintaan. Sopimuksien sisältöäkin tärkeämpää on luoda yhteisymmärrys, jotta kaikki tietävät yrityksen toimintatavat ja sen, että näitä sopimuksia noudatetaan tasapuolisesti ja reilusti.

Myös Koiranen (2000, 35) korostaa perheyrityksen sukupolvenvaihdosprosessin ennakoinnin ja suunnittelun tärkeyttä. Vastuu prosessista tulee olla sekä luopujan että seuraajan harteilla, mutta ensisijaisesti luopujan. Sukupolvenvaihdosprosessin suunnittelun onnistumisen taustalla on Koirasen mukaan harmonia perheen, omistussuhteiden ja liiketoiminnan välillä. Hän listaa kolme sukupolvenvaihdosprosessin suunnittelun tavoitetta: Tehokas ja oikeudenmukainen varallisuuden jako, liiketoiminnan hallinnan siirto niin, ettei toiminta vaarannu sekä sopu perheenjäsenten välisissä suhteissa. Jotta tavoitteet täyttyisivät ja ristiriidoilta vältyttäisiin, perheyrityksestä luopujan tulee tehdä selvä strateginen linjaus omien prioriteettiensa suhteen kuinka hän haluaa yritystä johdettavan jatkossa. Prioriteettilinjaus auttaa myös selventämään seuraajan/seuraajien sitoutumisen määrää. Koiranen suosittelee, että luopujan tulisi laatia linjaus yhdessä perheenjäsenten kanssa, jossa hän määrittelee vielä vetäytymisensä jälkeenkin pätevät henkilökohtaiset arvonsa yrittämiselle, omistamiselle ja liiketoiminnalle.

### 3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimukseni on laadullinen tapaustutkimus, jonka toteutustavaksi valikoitui toimintatutkimus, sillä näin pystyn yhdistämään helppoiten tutkijan ja organisaation sisällä toimivan henkilön roolit. Yleisesti viestinnän tutkimuksissa tutkimuksen kohteena on jokin viestinnän osa-alueista, jonka teorioita peilataan käytäntöön, mutta tutkimukseni luonteen ollessa käytäntöön osallistuva, toimintatutkimus antaa parhaat mahdolliset työvälineet olla myös tutkittavaa viestintää toteuttava osapuoli. Aineiston sisällönanalyysin metodiksi tässä tutkimuksessa valikoitui teemoittelu, joka soveltuu tutkimuksen tarpeisiin ja jonka avulla saadaan parhaiten vastattua tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen aineistoa analysoimalla lähdettiin vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Kuinka sisäisessä muutosviestinnässä onnistuttiin?
2. Kuinka ulkoisessa muutosviestinnässä onnistuttiin?
3. Miten Savotan hallituksen näkemykset muutosviestinnän onnistumisesta vastaavat Savotan henkilökunnan ja yhteistyökumppaneiden näkemyksiä?

Tässä osiossa esitellään myös muut tutkimuksessa käytetyt menetelmät, joiden avulla lähdetään purkamaan tutkimuksen empiirisen osion kautta hankittuja materiaaleja. Tutkimuksen empiirinen vaihe toteutettiin suorittamalla viisi eri ryhmähaastattelua sekä kolme haastattelua sähköpostitse. Ryhmähaastattelut toteutettiin teemahaastatteluina, joissa jokaisessa oli läsnä viidestä kuuteen henkilöä. Näihin ryhmähaastatteluihin sisältyvät sekä Savotan johdon haastattelut ennen ja jälkeen muutosviestintäprosessin konkreettisimmän vaiheen sekä Savotan henkilöstölle kahdessa vaiheessa toteutetut haastattelut. Tutkimuksessa kerättyä materiaalia lähdetään avaamaan teemoittelun avulla, joka soveltuu teemahaastatteluilla kerätyn materiaalin analysoimiseen erinomaisesti.

#### 3.1 Toimintatutkimus

Arja Kuulan (1999, 20) mukaan toimintatutkimuksen tarkoituksena on pyrkiä vaikuttamaan vallitseviin käytäntöihin ja ratkaista erilaisia ongelmia – olivatpa ne sitten teknisiä, yhteiskunnallisia, sosiaalisia tai eettisiä. Hän myös kiteyttää perusajatuksen toimintatutkimuksen taustalla pyrkimykseksi muuttaa tutkittavaa todellisuutta ja vallitsevia sosiaalisia käytäntöjä

ottamalla tutkittavat, käytännöissä toimivat ihmiset, mukaan aktiivisiksi tekijöiksi tutkimuksessa.

Toimintatutkimus poikkeaa perinteisistä tutkimusmetodeista käytännönläheisyydessä ja vahvassa pyrkimyksessä yhdistää teoria ja käytäntö. Toimintatutkimusta voidaankin pitää välttämättömänä tutkimusmallina, jotta tutkimus voi täyttää perinteisen tehtävänsä eli kehittää uutta tietoa. Toimintatutkimus ei välttämättä lisää uutta tietoa tutkittavaan aiheeseen tai teoriaan, vaan sen hyödyntäminen tapahtuu ennemminkin perinteisten tutkimuksen tehtävien siirtämisessä käytäntöön. (Gustavsen 1992, 37).

Heikkisen (2010, 214) mukaan toimintatutkimuksen pääasiallisena pyrkimyksenä ei ole vain tutkia valittua ilmiötä tai kohdetta, vaan tarkoituksena on myös kehittää tutkimuskohteeseen liittyvää toimintaa. Tässä tutkimuksessa tarkoituksena on kehittää valitun organisaation viestintää muutostilanteessa sekä sisäisen että ulkoisen viestinnän näkökulmasta ja samalla reflektoida tutkijan toimintaan viestinnän toteuttajana.

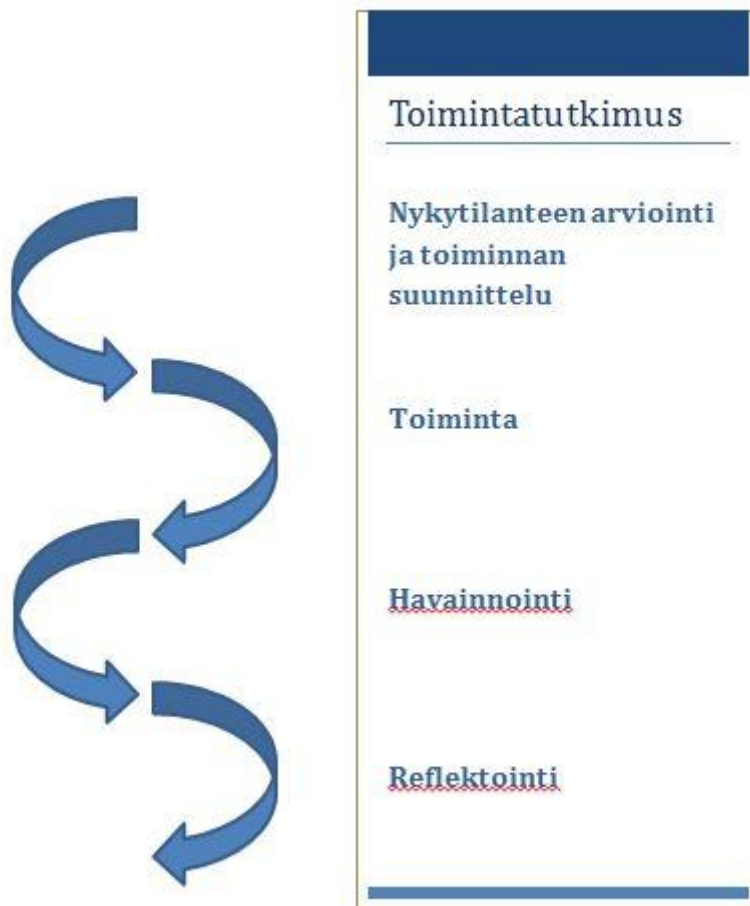
Heikkinen, Rovio ja Syrjälä (2008, 27) listaavat viisi erilaista määritelmää toimintatutkimuksen toteuttamiseen. Nämä ovat interventioon perustuva, käytännönläheinen, osallistava, reflektiivinen ja sosiaalinen prosessi. Jokainen määritelmä tarkastelee toimintatutkimusta hieman eri näkökulmasta ja jokaisella näistä on myös omat tilannekohtaiset käyttötarkoituksensa, johon ne parhaiten soveltuvat. Oman tutkimukseni kohteena on organisaatio, jossa tapahtui muutos organisaation johdossa ja jonka myötä myös organisaation toimintastrategioita pyrittiin muuttamaan. Oma roolini tässä muutosprosessissa on ollut suunnitella muutokseen liittyvää viestintää, toteuttaa sitä ja samalla myös arvioida sen onnistumista. Parhaiten omaan tutkimukseeni näistä viidestä toimintatutkimuksen määritelmästä soveltuukin interventioon perustuva toimintatutkimus sekä myös osittain reflektiivinen toimintatutkimus.

Interventioon perustuvan toimintatutkimuksen lähtökohtaisena ajatuksena on pyrkiä muuttamaan vallitsevaa todellisuutta. Ajatellaan, että jos sosiaalista todellisuutta pyritään muuttamaan, siitä alkaa näkyä jotain uutta. Interventioon perustuvalla toimintatutkimuksella saatetaan saada tuotua esiin esimerkiksi tiedostamattomia toimintatapoja tai sosiaalisia rakenteita, perinteitä ja vallankäyttöä, joita kehittämällä tai kokonaan muuttamalla organisaation toiminta saataisiin vietyä kokonaan uudelle tasolle.

Tutkimuksen tavoitteena on näin siis käytännön hyöty myös muille kuin vain tutkijalle itselleen. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2008, 28).

Heikkisen, Rovion ja Syrjälän (2008, 80) mukaan yleisin tapa hahmottaa toimintatutkimuksen rakenne on kehämäinen sykli, jossa on sekä konstruoiva että rekonstruoiva vaihe. Konstruoiva vaihe sisältää toimintaa uudelleen rakentavaa ja tulevaisuutta suunnittelevia sekä toiminnallisia elementtejä, kun taas rekonstruoivan vaiheen toiminnot painottuvat aiemman toiminnan havainnointiin ja arviointiin. Usein toimintatutkimuksen syklit johtavat aina seuraavaan sykliin ja näin saadaan aikaan toiminnan jatkuvaa kehittämistä, jota kuvaa (kuvio 3) parhaiten spiraalimainen syklien ketju, jossa jokainen sykli avaa jälleen hieman lisää tietoa tutkittavasta aiheesta. Heikkinen, Rovio ja Syrjälä myös korostavat, että toimintatutkimukselle ominaiset piirteet kuten jatkuvuus ja spiraalimainen toiminnan kehittäminen voivat sisältyä yhteenkin sykliin, sillä myös yksittäinen kokeilu voi tuottaa uutta ja merkityksellistä tietoa, joka auttaa kehittämään tutkimuksen kohteen toimintaa. Tärkeintä toimintatutkimuksessa on suunnittelun, toiminnan ja toiminnan arvioinnin toteutuminen.

Myös Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen ja Saari (1995, 39) korostavat toimintatutkimuksen prosessimaista luonnetta. Heidän mukaansa toimintatutkimusprosessin lähtökohtana tulisi olla pyrkimys avoimuuteen ja joustavuuteen, joiden pohjalta tarkoituksena on parantaa toiminnan laatua tutkitussa tilanteessa. Käytännössä he katsovat, että tämä toteutuu tutkimukseen osallistuvien keskustelun ja pohdinnan kautta tapahtuvien käytänteiden muokkaamisen ja niiden havainnoimisen sekä arvioinnin jälkeisten uudelleen muokkaamisten kautta. Tämä prosessi voidaan esittää edellä havainnollistetun kaltaisena spiraalimaisena kuviona, jossa toimintatutkimusprosessin vaiheet toistuvat sykleinä.



Kuvio 3.1

Tutkimuksen empiirinen osuus toteutettiin haastattelemalla organisaation hallitusta ennen ja jälkeen organisaation sisällä tapahtuvaa muutosta, jotta saatiin selville odotukset tulevaan muutokseen liittyvän viestinnän onnistumisesta ja myös näkemykset siitä, kuinka lopulta onnistuttiin. Sisäisen muutosviestinnän onnistumista selvitettiin haastattelemalla Savotan työntekijöitä kolmessa eri pienryhmässä ja ulkoisen muutosviestinnän onnistumista haastattelemalla kolmea tärkeimmän yhteistyökumppanin ja asiakkaan eli Suomen Puolustusvoimien hankintaosastojen edustajia sähköpostitse.

### **Tutkijan rooli toimintatutkimuksessa**

Toimintatutkimuksen selkein ongelmakohta on tutkijan oman roolin määrittäminen. Kuula (1999, 116) määrittelee keskeisimmäksi ristiriidaksi muutosprosessiin osallistumisen määrän. Huovinen ja Rovio (teoksessa

Toiminnasta tietoon 2008, 94) määrittelevät tutkijalle kaksi eri mahdollista roolia toimintatutkimuksessa: toimija-tutkija ja tutkija-toimija.

Toimija-tutkijalla on yleensä kokemusta tutkittavasta kohteesta. Motivaationa tutkimukselle on yleensä pyrkimys kehittää oman yhteisön toimintaa. Kyseessä voi olla yhtäläillä suuri monikansallinen organisaatio kuin pieni urheiluseurakin. Muutostarpeen herättää usein jokin käytännön ongelma, kuten tiedonkulun ongelmat. Toimija-tutkijan roolissa ongelmalliseksi nousee tutkijan identiteetin omaksuminen. Tutkija-toimija sen sijaan lähestyy tutkittavaa kohdetta huomattavasti teoreettisemmasta näkökulmasta. Usein motivaation tutkimukseen synnyttää jokin käytännön ongelma, johon tutkija taustatietojen pohjalta pyrkii rakentamaan toimintamallin, jota lopulta sovelletaan käytäntöön jonkin yhteisön toiminnassa. Huovinen ja Rovio kuitenkin myös huomauttavat, että todellisuudessa erittäin harvoin toimintatutkimuksen toteuttaja lähtee liikkeelle puhtaasti teoriasta tai käytännöstä. Toimintatutkija toimii tutkijan ja toimijan roolien välimaastossa, jossa hänen roolinsa muokkaantuu tutkimuksen aikana kohdattavien haasteiden ja tilanteiden mukaan. Toimintatutkimuksen kenttätyössä tutkija osallistuu muutosprosessiin. Tutkija pyrkii tuottamaan tutkimusaineistoa, jonka avulla esimerkiksi organisaation johtamis- tai viestintäkulttuuria voitaisiin tehostaa. (Huovinen & Rovio 2008, 95).

### **3.2 Teemahaastattelu**

Eskolan ja Vastamäen (2010, 26) mukaan teemahaastattelussa on kyse eräänlaisesta keskustelusta, joka ei ole suoraan sidottu selvään haastattelurunkoon. Tutkija pyrkii näin luomaan ilmapiirin, jossa vuorovaikutuksen kautta hän saa selville ne asiat, jotka ovat tutkimuksen kannalta relevantteja. Eskola ja Vastamäki kuitenkin myös korostavat, että teemahaastattelussa tutkija on jo etukäteen määrittänyt teemat, joiden pohjalta keskustelun kaltainen haastattelu tapahtuu ja myös mahdolliset johdattelevat kysymykset, joiden avulla tutkija fokusoi teemahaastattelun oman tutkimuksensa kannalta oleellisiin teemoihin.

Tutkimuksen aineistonkeruu menetelmäksi valikoitui teemahaastattelu, jotka toteutettiin viitenä puolistrukturoituna ryhmähaastatteluna sekä kolmena sähköpostihaastatteluna. Eskolan ja Suorannan (1998, 87) mukaan puolistrukturoitujen haastattelujen selvä etu strukturoituihin haastatteluihin verrattuna on se, että niissä haastateltavat vastaavat omin sanoin eikä

valmiita vastausvaihtoehtoja ole. Tämä taas on selvä etu, kun pyritään selvittämään haastateltavien omia kokemuksia liittyen esimerkiksi juurikin muutosviestinnän onnistumiseen. Ensimmäinen ryhmähaastattelu toteutettiin 2.12.2011 Karstulassa, jossa haastateltavina olivat Savotan hallituksen jäsenet. Tämän haastattelun tarkoituksena oli selvittää mitkä ovat ne teemat, joita tulevasta muutoksesta viestittäessä sekä organisaation sisällä että yhteistyökumppaneille halutaan korostaa. Tämä haastattelu myös määritteli teemat ja teemojen alakohdat muutoksen jälkeisiin teemahaastatteluihin. Ensimmäisessä teemahaastattelussa Savotan hallitukselle ennalta määritetyt teemat olivat Muutoksen tarkoitus ja tavoitteet, Sisäinen muutosviestintä ja Ulkoinen muutosviestintä. Jokaiseen teemaan kuului muutamia alakysymyksiä joiden pohjalta teemat ja niiden alakysymykset muutoksen jälkeisille haastatteluille selvisivät.

Seuraavat teemahaastattelut järjestettiin 6.3.2012 eli noin kaksi kuukautta muutosprosessin hektisimmän vaiheen eli vuodenvaihteen, jolloin muutokset organisaatiossa astuivat voimaan, jälkeen. Haastateltavina olivat Savotan hallituksen jäsenet, joilta pyrittiin selvittämään onnistuttiinko muutosviestinnässä halutulla tavalla sekä Savotan työntekijöitä kolmessa eri pienryhmässä, joilta pyrittiin selvittämään muutosviestinnän onnistumista heidän näkökulmastaan. Maaliskuun alkuun ajoittui myös Savotan yhteistyökumppaneiden haastattelu sähköpostin välityksellä. Savotan yhteistyökumppaneista tutkimukseen mukaan valikoitui Suomen Puolustusvoimat, joka on selvästi suurin ja tärkein yhteistyökumppani ja asiakas. Haastateltaviksi valikoitui kolme eri Puolustusvoimien henkilöstöön kuuluvaa henkilöä, jotka vastaavat omien osastojensa varustehankinnoista. Tutkimuksessa lähestyttiin useita Puolustusvoimien edustajia, jotka ovat tekemisissä Savotan kanssa, mutta valitettavasti varsin useat kieltäytyivät osallistumasta tutkimukseen. Puolustusvoimien henkilöstöä on ohjeistettu, että yksityisten henkilöiden ja oman organisaation ulkopuolisiin tutkimuksiin ei tulisi osallistua. Tätä samaa osasivat ounastella myös Savotan hallituksen jäsenet. Tästäkin huolimatta kolme Puolustusvoimien edustajaa suostui vastaamaan haastattelukysymyksiini, mutta vain sähköpostin välityksellä. Sähköpostin välityksellä tapahtuvaan haastatteluun päädyttiin osaksi myös aikataulukysymysten vuoksi.

Tutkimuksen edetessä kävi ilmi, että Savotan työntekijöiden kanssa tehdyt haastattelut suoritettiin ehkä hieman liian nopeasti organisaatiomuutoksen hektisimmän vaiheen jälkeen. Aineistoa pintapuolisesti läpikäydessä huomattiin, että organisaatiomuutoksesta viestityt teemat ja tavoitteet eivät



vielä juurikaan näkyneet organisaation arjessa. Tästä johtuen Savotan työntekijöiden kanssa suoritettiin vielä uudet, täydentävät teemahaastattelut noin kuukausi ensimmäisten teemahaastatteluiden jälkeen. Näissä haastatteluissa keskityttiin niihin teemoihin, jotka ensimmäisissä haastatteluissa eivät nousseet esiin, jotta pystyttiin varmistumaan siitä, että johtuiko esiin nousemattomuus liian lyhyestä aikajaksosta vai epäonnistuneesta muutosviestinnästä.

Teemahaastattelu soveltui tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi erittäin hyvin, koska tavoitteena oli selvittää, mitkä ovat ne teemat, joita Savotan hallitus haluaa viestiä muutokseen liittyen ja kuinka hyvin tässä lopulta onnistuttiin. Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 48) mukaan teemahaastattelun suurin etu onkin se, että se tuo ennen kaikkea haastateltavien äänen esiin. Teemahaastattelun etuihin he katsovat myös kuuluvan sen, että se korostaa ihmisten omia tulkintoja ja heidän asioille antamia merkityksiä. Hirsjärvi ja Hurme myös määrittävät teemahaastattelun lähemmäksi strukturoimatonta haastattelua kuin strukturoitua siksi, että haastattelun aihepiirit eli teemat ovat kaikille haastateltaville samat. Teemahaastattelu ei myöskään ole täysin vapaa rakenteellisesti, kuten esimerkiksi syvähaastattelu, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys eivät ole teemahaastattelussa olennaisimpia tekijöitä.

Myös Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen ja Saari (1995, 138) mukaan teemahaastattelussa lähdetään liikkeelle tutkijan ennalta päättämistä teemoista, mutta tutkijalla on myös vapaus muokata kysymysten muotoa ja ohjata kysymysten sisältöä, kulkua ja järjestystä haastateltavien käymän keskustelun heidän antamien vastaustensa mukaan. Syrjälä ja kumppanit pitävätkin teemahaastattelun tavoitteena luoda aktiivinen keskustelun ja kuuntelun ilmapiiri ja päästä sen avulla syvälle haastattelun aiheeseen.

### **3.3 Tutkimuksen käytännön toteutus ja empiria**

Tutkimuksen käytännön vaiheet ja empiiriset osuudet sijoittuvat joulukuuhun 2011 ja vuoden 2012 alkupuoliskolle. Organisaatiomuutokseen liittyvän viestinnän suunnittelu aloitettiin joulukuussa 2011, jolloin pidettiin ensimmäinen ryhmähaastattelu Savotan hallitukselle. Ensimmäiseen ryhmähaastatteluun rakennetulla haastattelurungolla haluttiin selvittää Savotan hallituksen tavoitteet ja toiveet muutosviestinnälle sekä määrittellä ne teemat, joita muutosviestinnässä halutaan lähteä viemään läpi. Ensimmäisen haastattelun jälkeen tutkijan rooli vaihdettiin toimijan rooliin ja

aloitettiin muutosviestinnän käytännön toteutuksen suunnittelu. Toimitusjohtajan vaihdos ja muut organisaation johdon muutokset astuivat voimaan 2.1.2012. Kuukausi toimitusjohtajan vaihdoksen jälkeen haastateltiin organisaation työntekijöitä sekä organisaation tärkeimmän yhteistyökumppanin Suomen puolustusvoimien varustehankinnoista vastaavia henkilöitä heidän näkemyksistään muutokseen liittyvästä viestinnästä. Samoihin aikoihin haastateltiin myös uudestaan Savotan hallitusta heidän muutosviestinnälle asettamien tavoitteidensa toteutumisesta. Savotan henkilöstölle toteutettiin myös täydentävän haastattelu, kun muutoksesta oli kulunut hieman enemmän aikaa. Savotan hallituksen ja henkilöstön haastattelut toteutettiin ryhmähaastatteluina Savotan toimitiloissa Karstulassa ja Suomen puolustusvoimien edustajien haastattelut sähköpostihaastatteluna aikataulullisten haasteiden vuoksi.

### **3.4 Sisällönanalyysi teemoittelemalla**

Tämä tutkimus on toimintatutkimus, jonka empiiriset osuudet toteutettiin haastattelemalla Savotan hallitusta, Savotan henkilöstöä sekä Suomen Puolustusvoimien edustajia. Äänitettyjen haastatteluiden aineisto litteroitiin. Litteroitua haastatteluaineistoa kertyi lopulta 29 sivua, jotka sisälsivät runsaasti informaatiota tutkitusta aiheesta. Aineiston sisällönanalyysin metodiksi valikoitui teemoittelu, joka soveltuu erinomaisesti juuri käytännönläheisten tutkimusten aineiston sisällönanalyysin metodiksi. Eskola ja Suorannan (1998, 175) mukaan teemoittelun tarkoituksena on nostaa aineistosta esiin tutkimusongelman kannalta oleellisia ja sitä valaisevia teemoja. Aineistomassasta nostetaan esiin sitaatteja, jotka vastaavat tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin. Eskola ja Suoranta myös korostavat, että onnistuakseen teemoittelussa tulee tapahtua vahvaa teorian ja empirian välistä vuorovaikutusta.

Teemoittelemalla pyritään selvittämään tietoa siitä, mitkä olivat niitä teemoja, jotka muutosviestinnässä saatiin menemään lävitse ja mitkä olivat niitä teemoja, joita ei sisäistetty organisaation sisällä ja sen yhteistyökumppaneiden keskuudessa. Aineiston sisällönanalyysivaiheessa hyödynnetään sekä ensimmäistä teemahaastattelua, joka määrittä myöhempien teemahaastatteluiden teemat että myöhemmissä teemahaastatteluissa läpikäytyjä teemoja ja verrataan niitä lopulta keskenään. Sisällönanalyysi -vaiheessa etsitään haastatteluaineistosta nousevien teemojen yhteneväisyyksiä sekä eroavaisuuksia.

Hirsjärvi ja Hurme (2001, 135) toteavat, että teemahaastatteluiden avulla hankitut aineistot voivat helposti kasvaa todella suuriksi. Aineiston suuruus riippuu käytännössä siitä, kuinka syvää dialogia haastateltavat keskenään ja tutkijan kanssa ovat käyneet. Eskola ja Suoranta (1998, 180) sen sijaan huomauttavat, että teemoittelemalla analysoitu aineisto palvelevat sitä paremmin käytännönläheisiä intressejä, mitä syvemmälle analyysissä mennään.

Hirsjärvi ja Hurme (2001, 135) myös toteavat, että aineiston sisällönanalyysin menetelmä olisi hyvä olla selvillä jo aineistoa kerätessä, jotta aineiston purkaminen olisi mahdollisimman helposti toteutettavissa. Omassa tutkimuksessani teemoittelu on ollut alusta alkaen selvä valinta aineiston sisällönanalyysin menetelmäksi tutkimuksen käytännönläheisen luonteen vuoksi. Savotan hallituksen organisaatiomuutokselle määrittelemien teemojen mukaisesti myös tutkimusta suunniteltaessa oli yksinkertaisin vaihtoehto lähteä suunnittelemaan sisällönanalyysia teemoittelemalla.

### **3.5 Muutosviestinnän toteutus käytännössä**

Muutosviestintää lähdettiin suunnittelemaan noin kaksi kuukautta ennen Savotan henkilöstölle järjestettyä tiedotustilaisuutta. Ensimmäinen vaihe muutosviestinnän suunnittelua oli tarjota Savotan hallitukselle suunnitelma muutosviestintäprosessista. Tässä suunnitelmassa esiteltiin muutosviestinnän eri vaiheet, kanavat joita voitaisiin hyödyntää ja kuinka muutosviestintäprosessin etenemistä ja sujumista seurataan. Kyseistä suunnitelmaa käytiin läpi Savotan hallituksen kanssa ensimmäisen haastattelukerran yhteydessä. Samalla myös määriteltiin Savotan hallituksen tavoitteet muutosviestinnälle ja teemat, joita muutosviestinnässä haluttiin viestiä. Nämä tavoitteet ja teemat esitellään tämän tutkimuksen Tulokset -osiossa.

Ensimmäisen haastattelukerran yhteydessä määriteltiin ne tahot, joille muutokset halutaan kertoa. Todettiin, että ensimmäisenä halutaan luonnollisesti informoida omaa henkilöstöä. Päätettiin järjestää tiedotustilaisuus, jossa henkilöstölle kerrotaan tulevista organisaatiomuutoksista. Samalla myös määriteltiin tarkemmin tulevat muutokset, miten ne henkilöstölle esitellään sekä ketkä tiedotustilaisuudessa on paikalla. Tiedotustilaisuudessa haluttiin lähteä liikkeelle esittelemällä Savotan organisaation nykytila ja toteamuksella, että organisaatiolla menee erittäin hyvin. Näin saatiin hälvennettyä henkilöstön keskuudessa

mahdollisia epäilyksiä ja jännitystä, jotka tiedotustilaisuuteen kutsuminen oli saattanut aiheuttaa. Seuraavaksi lähdettiin esittelemään organisaationmuutoksen konkreettisia muutoksia. Ensimmäisenä kerrottiin toimitusjohtajan vaihdoksesta, syistä sen taustalla ja esiteltiin uusi toimitusjohtaja. Käytännössä siis kerrottiin, että Riitta Halme aloittaa hiljalleen eläköitymisprosessin ja Anita Halme astuu Savotan toimitusjohtajan saappaisiin. Seuraavaksi avattiin muita konkreettisia muutoksia Savotan organisaatiossa. Tämä käytännössä tarkoitti muiden Savotan johdossa toimivien henkilöiden muuttuneiden roolien esittelyä.

Konkreettisempien muutosten esittelemisen jälkeen tiedotustilaisuudessa keskityttiin avaamaan organisaatiossa tapahtuvia muutoksia hieman syvemmin. Esiteltiin organisaatiomuutoksen teemat ja avattiin näiden muutoksen taustoja. Kerrottiin esimerkiksi ulkomaankaupan selvästä kasvusta ja pyrkimyksistä laajentaa markkina-aluetta entistä laajemmin erityisesti Venäjän markkinoille. Kerrottiin Savotan organisaation tarpeesta vastata nykyaikaisen liiketoiminnan tarpeisiin tulella entistä enemmän esiin oman organisaation kanssa ja miksi Savotta tarvitsee niin sanotusti kasvot toimiessaan moderneilla markkinoilla. Kerrottiin myös alkaneesta sukupolvenvaihdoksesta, jonka myötä Riitta Halmeen eläköitymisprosessi oli laitettu alulle ja perheen poikien vahvistuvasta roolista organisaation johdossa. Tiedotustilaisuuden lopulla tarjottiin henkilöstölle tilaisuus esittää kysymyksiä joko heti paikan päällä tai missä vaiheessa tahansa myöhemmin, mikäli se tuntui luontevammalta. Tiedotustilaisuuden päätyttyä organisaatiomuutoksesta laadittu tiedote laitettiin myös esille Savotan työtilojen ilmoitustaululle, josta se oli kaikkien luettavissa.

Lähes välittömästi tiedotustilaisuuden jälkeen lähetettiin tärkeimmille asiakkaille, yhteistyökumppaneille ja eri medioiden edustajille tiedote tulevasta organisaatiomuutoksesta. Tiedotteessa avattiin tulevaa organisaatiomuutosta ja taustoja sen takana. Yhteistyökumppaneille ja asiakkaille lähetettiin myös erillinen uuden toimitusjohtajan tervehdys perinteisesti kirjeitse, jossa Anita Halme esittelee itsensä ja kertoo organisaation tulevista muutoksista omalta kohdaltaan tarkemmin. Toimitusjohtajan tervehdys haluttiin lähettää tarkoituksellisesti kirjeitse, koska katsottiin, että se on intiimimpi tapa lähestyä asiakkaita ja yhteistyökumppaneita. Luonnollisestikaan tiedotteessa ja toimitusjohtajan tervehdyksessä ei aivan yhtä laajasti ja yksityiskohtaisesti avattu tulevia organisaatiomuutoksia kuin tiedotustilaisuudessa, mutta yhdessä näillä saatiin luotua erittäin selvä kuva Savotan organisaatiossa tapahtuvista

organisaatiomuutoksista. Tulevista organisaatiomuutoksista kerrottiin myös organisaation nettisivuilla sekä sosiaalisessa mediassa Savotan omalla Facebook-sivulla.

Savotalla tapahtuvat organisaatiomuutokset ylittivät lopulta uutiskynnyksen Karstulan alueella ilmestyvässä Viispiikkinen -paikallislehdessä, Keski-suomalaisessa, Radio Jyväskylässä sekä YLE:n paikallisissa radio- ja televisiouutisissa.

## 4 TULOKSET JA NÄKÖKULMAT

Tämän pro gradun tarkoituksena on selvittää, miten Savotan organisaation hallituksen näkemykset muutosviestinnän onnistumisesta vastaavat tai eivät vastaa Savotan henkilöstön ja yhteistyökumppaneiden näkemyksiä. Haastattelujen avulla on pyritty selvittämään mitkä olivat ne viestit joita organisaatiomuutoksesta haluttiin viestiä, mitkä olivat ne viestit jotka menivät lävitse organisaation työntekijöille ja mitkä olivat ne viestit jotka menivät lävitse organisaation yhteistyökumppaneille. Lopuksi tutkimuksessa verrataan organisaation johdon näkemystä viestinnän onnistumisesta sekä organisaation työntekijöiden että organisaation yhteistyökumppaneiden näkemyksiin.

Tutkimus ja käytännön toteutus jakautuvat teemoiltaan sisäiseen ja ulkoiseen muutosviestintään, joka oli myös luonnollinen jako aineiston analyysiin. Tutkimuksen alkuvaiheessa rakennettiin sisäistä ja ulkoista muutosviestintää tarkasteleva haastattelulomake, jonka pohjalta pyrittiin selvittämään, mitkä ovat niitä teemoja, joita organisaation hallitus haluaa korostaa muutosviestinnässä. Sisäiselle ja ulkoiselle muutosviestinnälle määriteltiin teemat, joita organisaation hallitus haluaa korostaa muutoksesta viestittäessä.

Tässä osiossa käydään lävitse tutkimuksen tuloksia kronologisessa järjestyksessä. Ensimmäisessä vaiheessa määritetään ne teemat, joita Savotan hallitus halusi tuoda esiin muutosviestinnässä sekä sisäisesti että ulkoisesti. Lisäksi tarkastellaan sitä, kuinka hyvin muutosviestinnässä Savotan hallituksen mielestä onnistuttiin. Seuraavassa vaiheessa keskitytään sisäisen muutosviestinnän onnistumiseen eli siihen, kuinka Savotan työntekijät kokivat sisäisen muutosviestinnän onnistuneen. Huomioon otetaan sekä ensimmäinen että jälkimmäinen haastattelukerta. Kolmannessa vaiheessa keskitytään organisaation yhteistyökumppaneiden näkemyksiin ulkoisen muutosviestinnän onnistumisesta. Viimeisessä vaiheessa verrataan Savotan hallituksen näkemyksiä sisäisen muutosviestinnän onnistumisesta Savotan henkilöstön näkemyksiin ja ulkoisen muutosviestinnän onnistumisesta yhteistyökumppaneiden näkemyksiin. Tarkoituksena on selvittää vastaavatko Savotan hallituksen näkemykset muutosviestinnän onnistumisesta henkilöstön ja yhteistyökumppaneiden näkemyksiä?

#### 4.1 Muutosviestinnän tavoitteet

Tutkimuksen alkuvaiheessa oli oleellista selvittää, mitä teemoja muutoksesta viestittäessä halutaan tuoda esiin. Muutosviestintäprosessin onnistuessa täydellisesti, nämä teemat esiintyisivät kaikkien haastateltavien vastauksissa. Teemojen määrittäminen oli erittäin oleellista myös konkreettisen muutoksenviestintäprosessin läpiviemisen kannalta. Teemoja lähdettiin selvittämään yhdessä Savotan hallituksen kanssa hyvissä ajoin ennen muutosten voimaan astumista. Ensimmäinen teemahaastattelu jaettiin erittäin löyhästi kolmeen teemaan: muutoksen taustat ja tavoitteet, sisäinen muutosviestintä ja ulkoinen muutosviestintä. Jokaisen teeman alla käytettiin muutamia ohjaavia kysymyksiä, mutta koska tarkoituksena oli selvittää, mitä teemoja Savotan hallitus todella haluaa itse tuoda muutosviestinnässä esiin, pyrittiin teemahaastattelussa antamaan mahdollisimman paljon tilaa haastateltavien väliselle vuorovaikutukselle.

Ensimmäisessä haastattelussa käytiin läpi myös huomattavan paljon muutosprosessista viestimisen käytännön toteutukseen liittyviä seikkoja. Sovittiin muun muassa tiedotustilaisuuden ajankohta, tiedotustilaisuuden paikka, tiedotteen malli, mihin kaikkialle tiedote muutoksesta lähetetään ja muista vastaavista seikoista. Muutosviestinnän käytännön toteutus käydään lävitse tämän pro gradu -tutkimuksen Muutosviestinnän toteutus -kappaleessa.

Ensimmäisen haastattelun alkuun Savotan hallituksen jäsen Uljas Valkeinen pyysi saada käyttää puheenvuoron liittyen tulevaan organisaatiomuutokseen, koska hänen tuli poistua muiden kiireiden vuoksi jo hyvin pian haastattelun alkamisen jälkeen. Uljas teki haastattelun loppuosuuden varsin helpoksi ja vain lähinnä tarkentavaksi osuudeksi, sillä kyseisen puheenvuoron aikana hän määritteli erittäin tiiviisti ja tarkasti juuri ne tavoitteet, jotka toistuivat haastattelun myöhemmissä vaiheissa muidenkin hallituksen jäsenten toimesta.

Ensimmäisenä muutosviestinnän teemana Savotan hallitus halusi pyrkiä antamaan kuvan siitä, että kyseessä on hallittu organisaation sisäinen organisaatiomuutos, joka on myös osa käynnissä olevaa sukupolvenvaihdosprosessia. Toiseksi muutosviestinnän teemaksi Savotan hallitus määritteli organisaation ulospäin suuntautumisen lisäämisen. Savotalla on mennyt jo vuosien ajan taloudellisesti erinomaisesti ja tätä organisaatio pyrkii jatkamaan ja kehittämään entisestään. Tarkoituksena on kehittää organisaation toimintaan ekstrovertimmäksi. Kolmanneksi

muutosviestinnän teemaksi muotoutui selvä kansainvälistymisen lisääminen. Savotta on tehnyt viime vuosien aikana huomattavan paljon yhteistyötä erilaisten kansainvälisten toimijoiden kanssa ja tätä kehityssuuntaa organisaatio pyrkii korostamaan myös jatkossa.

### **Hallittu organisaation sisäinen muutos ja sukupolvenvaihdosprosessi**

Organisaatiomuutoksessa Savotalla käytännössä on kyse siitä, että toimitusjohtaja Riitta Halme siirtyy talousjohtajaksi ja hänen nuorempi sisarensa Anita Halme ottaa vastaan toimitusjohtajan työtehtävät. Lisäksi jo pidempään organisaatiossa toiminut Jussi Lahtinen siirtyy tuotantopäälliköksi Anitan paikalle. Tiivistetysti siis hallittu organisaation sisäinen muutos ja sukupolvenvaihdosprosessin osa. Muutosviestinnän ensimmäisen teeman tarkoituksena on pyrkiä kertomaan sekä sisäisesti että ulkoisesti näistä muutoksista ja osoittaa, että niihin ei liity dramatiikka. Tavoitteena on saada viestittyä tulevista muutoksista niin selkeästi ja vahvasti perustellen, ettei mikään osapuoli koe epävarmuutta niiden suhteen.

*"Pitää saada kerrottua viesti, että ei ole mitään dramatiikkaa. Hallittu sisarusten kesken tapahtuva vaihto."*

*"Myös jollain sopivalla tavalla tuotava esiin se, että tämä vaihdos liittyy myös käynnissä olevaan sukupolvenvaihdosprosessiin."*

Savotan hallitus haluaa tuoda erittäin vahvasti esiin sen, että kyseessä on organisaation sisäinen vaihdos, joka on osa sukupolvenvaihdosprosessia. Organisaation kannalta olisi erittäin valitettavaa, jos muutosprosessi vaikuttaisi hallitsemattomalta omalle henkilöstölle ja organisaation yhteistyökumppaneille. Muutoksen hallittua prosessimaista luonnetta Savotan hallitus painottaa myös korostamalla faktaa, että muutoksessa ei ole kyse vain nopeasta työtehtävien vaihdoksesta vaan, että prosessi on ollut käynnissä osittain jo vuosien ajan. Muutosprosessi vain ikään kuin konkretisoituu ilmoitettuna ajankohtana.

*"Kyllä kolme vuotta on lähempänä totuutta muutoksen suunnittelun kestosta."*

*"On syntynyt tahtotila sukupolvenvaihdokseen... ja silloin päätettiin, että jatketaan, niin silloin on käytännössä jo päätetty myös näistä muutoksista."*



*“Kyseessä on vuosien prosessi. ”*

Muutoksen prosessimaisuus on myös organisaatiomuutoksen eri teorioissa suuresti korostettu seikka. Muutoksen siirtymävaihe on pidempi, jolloin myös sopeutumisaika muutokseen on pidempi. Näin henkilöiden, joita muutos koskettaa on helpompi omaksua muuttunut tilanne. Savotan hallitus myös katsoo, että erityisesti sisäisessä muutosviestinnässä ensimmäistä teemaa tulee korostaa selvästi. Muutostilanteet aiheuttavat usein epävarmuutta henkilöstössä. Muutos voi aiheuttaa pelkoa oman työpaikan puolesta tai tuntua lukuisista muista syistä jollain tapaa epämiellyttävältä. Tästä syystä on erittäin tärkeää pyrkiä saamaan oma henkilöstö tukemaan muutosprosessia.

*“Luodaan henkilökunnalle turvallisuuden tunne ja vakuutetaan, että työpaikat säilyy jne...”*

*“Siis kyllähän täysi tuki tulee saada... Jussin pitää saada myös oma tukensa salin puolelle uusien tehtäviin. Ikäänkuin tulee myös kannustaa työntekijöitä toimimaan itsenäisinä ryhminä, joka edesauttaa muutoksen sisäänajoa.”*

*“Ei aiheuteta minkäänlaisia uhkakuvia, ettei tarvitse pelätä työpaikan puolesta.”*

*“Ei tule ulkopuolisia toimioita jne... pyritään vaan siihen, että toiminta firman sisällä muuttuisi entistä sujuvammaksi.”*

Savotta on organisaatio, jolla on jo todella pitkät perinteet. Käynnissä oleva sukupolvenvaihdosprosessi onkin jo toinen organisaation yli 50-vuotiaassa historiassa. Tämä antaa Savotalle valtavan hyödyn muutosprosessin läpivientiin. Vallitseva tilanne niin organisaatiossa kuin toimintaympäristössäkin on tietenkin täysin erilainen kuin ensimmäisen sukupolvenvaihdosprosessin aikaan, mutta aiempi kokemus vastaavanlaisesta tilanteesta helpottaa muun muassa prosessin aikataulutusta. Organisaation johdossa osataan ottaa huomioon prosessin pitkäkestoisuus ja tiedostetaan sen vaativuus.

*“Muutos on hyvä aloittaa nyt, koska sukupolven vaihdos ei ihan vuodessa onnistu. Mutta jos tässä nyt kolmisen vuotta menee samalla linjalla niin hyvä tulee..”*

Ulkoisessa muutosviestinnässä ensimmäisestä teemasta kerrottaessa Savotan on oleellista keskittyä juuri niihin asioihin, mitkä ovat oleellisimpia yhteistyökumppaneiden kannalta. Ulkoisessa muutosviestinnässä Savotta viestii luonnollisesti samoja teemoja kuin sisäisessäkin muutosviestinnässä, mutta yhteistyökumppaneiden kannalta Savotan hallitus katsoo, että oleellisinta on korostaa, mitkä ovat kenenkin uudet roolit organisaatiossa.

*"Jotkuthan on jo luullut, että Anita on jo toimari. kyllähän tää vanha tyyli asioiden johtamiseen on aiheuttanut väärinkäsityksiä... sen takia tää on erittäin tärkeää, että saadaan sellaista muutosta, mitä haetaan ja kerrottua näistä muutoksista selkeästi."*

### **Organisaation toiminnan kehittäminen ekstrovertimmäksi – pois metsistä**

Savotta on vuosikymmeniä vanha yritys, joka on ollut tunnettu erittäin laadukkaista tuotteistaan aivan ensimmäisistä vuosista lähtien. Savotasta voidaan sanoa, että kyseessä on perinteinen suomalainen yritys kaikissa sanan merkityksissä, myös niissä hieman negatiivisimmissakin. Organisaation viestintä on ollut aina varsin vaatimatonta. Vuosikymmenien ajan on luotettu siihen, että laadukkaat tuotteet riittävät viemään organisaation viestiä eteenpäin. Vuosikymmenien ajan tilanne on myös ollut juuri niin.

Nyt Savotalla on kuitenkin havahduttu siihen, että organisaation sisältä pitäisi ikään kuin pyrkiä myös ulospäin. Organisaation kannalta on erittäin merkittävä askel yrityskulttuurissa, kun tilanteeseen on havahduttu itse. Näin ollen tahto muutokseen on jo valmiiksi olemassa eikä sitä tarvitse lähteä hakemaan vastentahtoisesti siinä tilanteessa, kun organisaation olisi yksinkertaisesti pakko muuttaa toimintamallejaan. Toiseksi muutosviestinnän teemaksi Savotan hallitus määritteli muutosta edeltävässä teemahaastattelussa Ekstrovertisyys – pois metsistä -teeman.

*"Tulee tapahtumaan niin, että Anita siirtyy varsinaiseksi toimariksi ja toimii yrityksen kasvoina ja koska hän on ollut aiemmin tuotantojohtajana ja niin Jussi siirtyy hänen tilalleen jossain vaiheessa."*

*"Halutaan lähteä ulospäin yrityksen sisältä."*

*”Tuodaan henkilö ja feissi esiin, että tuodaan itteämme pois täältä metsästä.”*

Uutena toimitusjohtajana Anita Halme pyrkii antamaan vahvemmin kasvot organisaatiolle. Vaihdoksessa on otettu huomioon sekä Riitta Halmeen lähestyvä eläköityminen että Anita Halmeen luontaisempi soveltuminen esillä olemiseen. Pois metsistä -teema on myös osa Savotan erittäin tukevaa kasvupohjaa, joka on saanut tunnustusta niin alueellisesti kuin kansallisestikin. Savotalle on myönnetty valtakunnallinen yrittäjäpalkinto pitkäjänteisestä, kotimaisesta ja laadukkaasta työstä. Palkinnon myönsi lautakunta, johon kuuluvat Suomen Yrittäjien Liitto, Suomen Työn Liitto, Yksityisyrittäjien Säätiö ja Fennia. Lisäksi Keski-Suomen Yrittäjät palkitsivat Savotan tammikuussa 2009 maakunnallisella yrittäjäpalkinnolla. Savotan hallituksessa on havahduttu siihen, että mikäli tälle menestystarinalle halutaan kirjoittaa lisää osia jotain on tehtävä. Savotan myynti- ja markkinointipäällikkö Jari Virtanen kiteytti tämän erinomaisesti muutosprosessin konkreettista käynnistymistä edeltävässä teemahaastattelussa.

*”Vaikka Savotta hieno kasvutarina onkin ollut... mutta savotta on ollut kasvoton, joten tää muutoksen mukanaa tuoma näkyvyys on pelkästään hyvä. Markkinoilla ei enää juurikan katsota hyvällä kasvottomia yrityksiä. Tulee tuoda yrityksen tarinaa esille... Kaupallisesti ja tunnettavuuden kannalta erittäin hyvä asia tuleva muutos. Huomioarvo ja tunnettavuus vie asioita vaan eteenpäin. Niissäkin asioissa julkisuus ja esilläolo ei oo kaikille luonnollista... Haluaako mennä ja antaa lausuntoa jne? Nyt tässä pyritään tuomaan peliä auki ja olemaan avoimempia.”*

Myöhemmin Jari vielä täydensi huomioitaan organisaation esilläolon lisäämisestä ja sen vaikutuksista organisaatioon menestykseen.

*”On tärkeää, että ulospäin kerrotaan nimenomana se, että me halutaan panostaa julkiseen esilläoloon. Kaupallisessa mielessä myös. Meiltä tullaan kysymään, että miten ja millä tavoin me onnistuttiin lisäämään meidän liikevaihtoa niin paljon jne... onnellinen asema, että ollaan saatu tehdä töitä. Meidän tulee olla kertomassa näistä kaikista.”*

## Kansainvälistyminen

Savotta on jo pitkään ollut aktiivinen kansainvälisesti. Ensimmäinen kansainvälinen kasvukausi organisaatiolla oli jo 70-luvun alussa, jolloin Ruotsin vienti lähti voimakkaaseen nousuun. Tärkeimpiä asiakkaita Savotalla tuolloin olikin ruotsalainen JOFA ABC. Vuosien saatossa Savotta on ulkomaankaupan lisäksi ollut myös vahvasti mukana kriisiavussa onnettomuuksien, luonnon katastrofien ja sotien jalkoihin jääneillä alueilla. Esimerkkeinä tällaisista kriisikohteista toimivat Kosovon sota, jonne Savotan teltoja lähetettiin helpottamaan pakolaisten paluunmuuttoa sekä viimeisimpänä Fukushima ydinturma, jonne Savotalta lähetettiin saunateltoja paikallisten avustusjärjestöjen työntekijöiden peseytymistarpeisiin.

Savotan hallitus määritteli yhdeksi muutosviestinnän teemaksi Kansainvälistymisen. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että organisaatio pyrkii entistä vahvemmin suuntautumaan kansainvälisille markkinoille. Savotan ulkomaankauppa tulee suuntautumaan entistä vahvemmin Venäjälle ja Baltian maihin, joissa kysyntä ulkoilutarvikkeille on ollut vahvassa kasvussa jo vuosien ajan. Odotettavissa myös on, että kasvu tulee jatkumaan vielä vuosien ajan. Muutosviestinnässä Savotta haluaa kertoa sekä organisaation työntekijöille että yhteistyökumppaneille ja asiakkaille tästä jatkuvasta suuntauksesta Suomen rajojen ulkopuolelle.

*"Käytettävä hyväksi tämä positiivinen vauhti, mikä meillä on päällä. Hyviä vuosia takana, mutta poikkeuksellisen hyvä viime vuosi. Ennätysliikevaihto ja kasvu aiheuttaa muitakin organisatorisia haasteita, kuin toimitusjohtajan vaihdos muun muassa kansainvälistyminen Venäjälle ja Baltiaan."*

Savotan hallituksessa myös tiedostetaan vahva tiedonjano, joka kansainvälistymiseen liittyy niin organisaation sisällä kuin ulkopuolellakin. Erityisesti organisaation sisällä mielenkiinto on erittäin suurta, sillä näkyyhän vahva kansainvälistyminen myös organisaation työntekijöiden arjessa erittäin selvästi. Tämä oli yksi vahva syy sille, että Kansainvälistyminen valittiin kolmanneksi teemaksi muutosviestintään.

*"Kyllähän esim. Japanissa käynnistä oisivat halunneet tietää selvästi enemmän. Nyt tuli jopa kyselyitä, että minkä ihmeen reissun te sinne Japaniin teitte."*

Kansainvälistymiseen liittyy myös jonkin verran erityisesti Savotan johdon osalta työkuvien muutoksia, jotka tulevat näkymään organisaation toiminnassa niin sisäisesti kuin ulkoisestikin. Osittain myös Pois metsistä – teemaan liittyen lisääntynyt kansainvälisyys ja esilläolo tarkoittavat sitä, että uusi toimitusjohtaja Anita Halme ei ole käytettävissä samalla tavalla kuin tähän asti on ollut. Viestittäessä Kansainvälistymisestä Savotan hallitus haluaa myös korostaa sitä, että vaikka uusi toimitusjohtaja ei ole välttämättä enää niin paljon läsnä kuin tähän asti on totuttu, niin siltikin toiminta jatkuu aivan kuten tähänkin asti, eikä dramaattisia muutoksia ole tapahtumassa.

*”Kyllähän tehtävätkin tulee muuttumaan... Mää pääsen liikkumaan enemmän maailmalla, joten mun tehtäviä joutuu tekemään muut ihmiset.”*

*”Ehkä yksi kulma on myös se, että liiketoiminta on kehittynyt... liikkuvat osat, miten kuormaa jaetaan jne... Anita on enemmän maailmalla, jonka vuoksi meidän täytyy kertoa siitä, miten käytännöt tulee vastaisuudessa menemään.”*

#### **4.2 Muutosviestinnän onnistuminen**

Ensimmäisen Savotan johdon kanssa käydyn teemahaastattelun jälkeen siirryttiin konkreettisen toteutuksen vaiheeseen. Tarkemmin tästä vaiheesta kerrotaan Muutosviestinnän toteutus -osiossa. Lyhyesti tiivistettynä kyseessä oli vaihe, jolloin suunniteltiin tiedotustilaisuus, päätettiin kanavat joihin muutoksesta viestitään, laadittiin tiedotteet ja hoidettiin yleisiä muutokseen liittyviä käytännön seikkoja. Muutoksen konkreettisen toteutuksen jälkeen annettiin tilanteen tasaantua noin kuukauden verran, jonka jälkeen lähdettiin selvittämään teemahaastatteluiden avulla muutosviestinnän onnistumista niin Savotan hallituksen, organisaation työntekijöiden ja organisaation yhteistyökumppaneiden näkökulmista. Savotan työntekijöiden kanssa toteutettiin myös täydentävä haastattelu noin kuukausi ensimmäisen haastattelun jälkeen, koska ilmeni, että useat työntekijät kokivat muutoksen vielä liian tuoreeksi, jotta sitä olisi vielä mielekästä arvioida.

Yleisesti voidaan todeta, että Savotan hallituksen näkökulmasta muutosviestinnässä onnistuttiin erinomaisesti. Savotan historiassa ei ole koskaan aiemmin panostettu viestintään yhtä vahvasti kuin tässä tapauksessa tehtiin. Tämä tosiasia on otettava huomioon, kun lähdetään

arvioimaan Savotan hallituksen näkökulmasta muutosviestinnän onnistumista. Savotan hallituksen näkökulma nojaa myös vahvasti vain henkilöiden omiin tuntemuksiin ja kokemuksiin siitä, miten hyvin he uskovat viestittyjen teemojen läpimenoon. Heille todellinen informaatio muutosviestinnän onnistumisesta tulee lopulta vasta siitä, kuinka hyvin organisaation työntekijät ja yhteistyökumppanit kokevat muutosviestinnän onnistuneen. Sen sijaan organisaation työntekijöiltä ja yhteistyökumppaneilta voitiin lähteä kysymään teemoihin liittyviä kysymyksiä suoraan ja näin selvittää heidän näkökulmansa muutosviestinnän onnistumisesta.

### **Muutosviestinnän onnistuminen - Savotan hallituksen näkökulma**

Kuten jo todettua, yleisellä tasolla Savotan hallitus koki muutosviestinnän erittäin onnistuneeksi. Savotalla ei ole aiemmin panostettu erityisesti viestintään. Tässä tapauksessa haluttiin kuitenkin toimia toisin sillä organisaation johdossa koettiin, että toimitusjohtajan vaihtuminen ja organisaation uudet toimintamallit ovat niin merkittäviä asioita, että suunniteltu viestintä oli tarpeellista. Teemat, joita muutosviestinnässä lähdettiin korostamaan olivat: Hallittu sukupolvenvaihdos, Ulospäin suuntautuminen ja Kansainvälistyminen. Muutosviestinnän onnistumista lähdettiin tarkastelemaan yksinkertaisesti vastaamalla kysymyksiin: Onnistuttiinko työntekijöille kertomaan haluttu viesti? Miten muutoksen teemoista onnistuttiin viestimään? Savotan johdon näkökulma muutosviestinnän onnistumiseen oli erittäin selkeä.

*"Onnistuttiin."*

*"Työntekijöille oli salin puolella ihan selkeä homma tiedotustilaisuuden jälkeen. Siellä minäkin siitä kattavasti ekaa kertaa kuulin ja sain kyllä ihan selkeän kuvan."*

*"Tietävät, että tää on myös Riitan taakan kevennystä muiden teemojen ohella."*

Voidaan todeta Savotan johdon olleen erittäin tyytyväinen muutosviestinnän toteutukseen. Savotan johdon jäsenet olivat erittäin tyytyväisiä siihen, että panostamalla muutosviestintään pystyttiin nopeuttamaan ja samalla myös helpottamaan muutosprosessin kulkua huomattavasti. He myös katsovat,

että näin saatiin organisaatiomuutokseen usein liittyvät huhut pidettyä kurissa.

*"Kerrottiin selkeästi mitä tapahtuu jne.. Vältettiin myös huhumyllyjen syntyminen."*

*"Ihan totta. Kerrottiin selkeästi mitä tapahtuu jne.. Vältettiin huhut."*

*"Jos tämmöstä ei ois tehty, niin ois varmasti organisaatiossa paljon epäselvempi tilanne."*

Toisaalta voidaan myös todeta, että muutosviestintä olisi ollut varsin huonosti suunniteltu etukäteen, mikäli muutosviestinnän konkreettisen toteutuksen jälkeen Savotan hallituksen edustajien näkemykset muutosviestinnästä olisivat olleet negatiivisia. Muutosviestintää suunniteltaessa pyrittiin ottamaan huomioon kaikki määritellyt muutosviestinnän teemat tasapuolisesti. Teemojen taustoja pyrittiin selvittämään niin organisaation työntekijöille kuin yhteistyökumppaneillekin.

Muutosviestinnän ensimmäiseksi teemaksi hallitus määritteli hallitun organisaation sisäisen muutoksen ja sukupolvenvaihdosprosessin. Muutosviestinnässä pyrittiin kertomaan kattavasti ne taustat, jotka ovat sysänneet sukupolvenvaihdosprosessia eteenpäin ja mitkä syyt ovat sen taustalla, että toimitusjohtaja organisaatiossa vaihtuu. Savotan hallitus katsoi, että tästä onnistuttiin kertomaan selvästi ja perusteellisesti. Savotan hallituksessa uskotaan myös, että kyseinen teema on kaikista selvimmin näkyvissä työntekijöiden suuntaan johtohenkilöstössä tapahtuneiden muutosten vuoksi.

*"Ei tullut sellaista oloa, että Riitta olisi niin out-of-date, että sen takia vaihdetaan. Eikä sellaista, että hän olisi millään tapaa huono toimitusjohtaja."*

*"Sellainen kuva saatiin annettua, että pikkuhiljaa aloitetaan siirtymäprosessi."*

Teemahaastattelun käynnistämisen keskustelun edetessä Savotan hallituksen jäsenet kuitenkin huomasivat ongelmakohtia myös tähän teemaan liittyen. Toimitusjohtajanvaihdos ja myös muut muuttuneet tehtävänkuvat Savotan johdossa olivat Savotan hallituksen mielestä myös aiheuttaneet

hämmennystä ja epävarmuutta henkilöstön keskuudessa. Vaikka uusista järjestelyistä oli kerrottu perusteellisesti.

*”Mutta sitten on kyllä sitäkin, että tulevat minulle ja kysyvät, että mitenäs tää homma oikein menee, vaikka se asia kuuluisikin Jussille. Siinä tilanteessa sitten otan kopin Jussista ja sitten mennään katsomaan, miten se homma hoituu.”*

Toisaalta voidaan myös ajatella, että kyseessä on normaalia muutosprosessiin liittyvää siirtymistä vanhoista käytännöistä uusiin. Tässä vaiheessa epävarmuustekijät korostuvat ja on helpompi turvautua vanhoihin käytäntöihin kuin toimia uusien käytäntöjen mukaan.

Toinen muutosviestinnälle määritelty teema oli niin sanottu Pois metsistä -teema. Tämän teeman tarkoituksena oli viestiä pyrkimyksestä muuttaa Savotan organisaatiokulttuuria ekstrovertimmäksi. Merkittävä osa tätä teemaa on juurikin toimitusjohtajanvaihdos. Uusi toimitusjohtaja Anita Halme omaa omien ja muiden Savotan hallituksen jäsenten sanojen mukaan selvästi paremmat edellytykset kyseisen pyrkimyksen toteuttamiseksi. Pois metsistä -teemasta kerrottaessa muutosviestinnän haasteet olivat ensisijaisesti uuden toimitusjohtajan työnkuvasta kertomisesta sekä siinä kuinka organisaation toimintatavat yleisellä tasolla tulevat muuttumaan.

Kuten muutosviestinnän toisen teeman tavoitteita määriteltäessä todettiin, Savotalla on havahduttu siihen, että organisaatio on kasvanut niihin mittasuhteisiin, että sillä tulee olla kasvot. Markkinat ovat kehittyneet niin, että kasvottomat organisaatiot jäävät auttamatta muista jälkeen. Näkyvyyden lisääminen lisää myös organisaation tunnettavuutta, joka vie organisaation toimintaa eteenpäin. Savotan organisaatiomuutos pyrkii kehittämään organisaation toimintaa juuri tähän suuntaan ja tämä on myös muutosviestinnän toisen teeman ydin.

*”On tärkeää, että ulospäin kerrotaan nimenomaan se, että me halutaan panostaa julkiseen esilläoloon. Kaupallisessa mielessä myös. Meiltä tullaan kysymään, että miten ja millä tavoin me onnistuttiin lisäämään meidän liikevaihtoa niin paljon jne... onnellinen asema, että ollaan saatu tehdä töitä. Meidän tulee olla kertomassa näistä kaikista.”*

Kolmas muutosviestinnälle asetettu teema oli Kansainvälistyminen. Kuten Savotan hallituksen jäsenet jo aiemmin totesivat, olivat he myös tämän teeman viestimiseen erittäin tyytyväisiä. Käytännössä kolmannen teeman



sisäistämistä organisaation toimintaan on erittäin vaikeaa todeta lyhyen ajan sisällä organisaatiomuutoksen jälkeen, sillä kansainvälistymisen tehostaminen tapahtuu varsin hitaasti. Savotan hallituksen jäsenet ovat luottavaisia siihen, että myös tästä teemasta onnistuttiin kertomaan riittävän laajasti.

*”Kansainvälinen toiminta lisääntyy, mutta vaikea sanoa vielä, miten pian se alkaa näkyä täällä. Luulisin, että kuitenkin osattiin kertoa ihan riittävästi.”*

Savotan hallituksen jäsenet olivat myös yleisellä tasolla erittäin tyytyväisiä muutosviestinnän toteutukseen kokonaisuudessaan. Usko muutoksen onnistumiseen ja kivuttomaan läpikäyntiin juuri suunnitellun muutosviestinnän vuoksi oli luja. Aikataulutuksen katsottiin onnistuneen ja viestintäkanavien valintaan oltiin myös tyytyväisiä. Organisaatiomuutos Savotalla rikkoi myös alueellisen uutiskynnyksen. Karstulan alueen oma sanomalehti Viispiikkinen ja koko Keski-Suomen alueen oma sanomalehti Keskisuomalainen uutisoivat kumpikin tapahtuneesta organisaatiomuutoksesta. Erityisen tyytyväisiä Savotan hallituksessa oltiin päätökseen lähettää tärkeimmille yhteistyökumppaneille sähköpostin ohella perinteiset kirjeet, joissa kerrottiin tapahtuneesta organisaatiomuutoksesta. Kirjeen katsottiin tuoneen tietynlaista persoonaa ja intiimiyttä muutosviestintään.

*”Mun mielestä tää on ollut erittäin hyvä. Nyt kun muutenkin ollaan etsimässä uutta myyntimiestä, niin kun siinä prosessissa ei toteutettu tätä tällä tavalla, niin huomaa, että oisi kannattanut. Jos tämäkin prosessi olisi hoidettu samalla tavalla, niin siellä olisi ollut 30 henkeä kyselemässä, että mikäs tämä homma oikein on. Tulisi vaan, että: ”Mää oon kuullut huhuja.””*

*”Kyllä mun mielestä saatiin. Oli lehdissäkin se juttu. Tuossa paikallisessa ja Keskisuomalaisessa.”*

*”Mun mielestä oli hyvä, että laitettiin ihan kirjeenä ja sähköpostilla.”*

*”Kirjeen laittaminen oli ihan älyttömän hyvä veto.”*

Kuvaavaa Savotan hallituksen näkemyksestä muutosviestinnän onnistumisesta on se, että haastattelukerta, jolla heidän näkemystään muutosviestinnän onnistumisesta selvitettiin oli noin puolet lyhyempi kuin

haastattelukerta, jolla selvitettiin millaisia teemoja muutosviestinnässä halutaan korostaa. Vahva yksimielisyys muutosviestinnän onnistumisesta on selvä merkki siitä, että Savotan hallituksen mielestä muutosviestinnälle asetetut tavoitteet ovat täyttyneet ja haluttuja teemoja on saatu korostettua riittävästi.

### **Muutosviestinnän onnistuminen - Savotan henkilöstön näkökulma**

Savotan henkilöstölle toteutetuissa haastatteluissa selvitettiin kuinka he näkevät organisaatiomuutokseen liittyneen viestinnän onnistuneen. Haastatteluja toteutettiin yhteensä kuusi kappaletta kahdessa eri vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa haastateltiin kolme viiden hengen ryhmää noin kuukausi sen jälkeen, kun toimitusjohtaja oli vaihtunut. Toisessa vaiheessa haastateltiin samaiset kolme viiden hengen ryhmää uudelleen siinä vaiheessa, kun Anita Halme oli jo toiminut toimitusjohtajana muutaman kuukauden ajan. Näin toimittiin, jotta organisaatiomuutoksen vaikutukset alkaisivat näkyä vahvemmin organisaatiossa ja Savotan henkilöstön olisi helpompi havaita ne omassa arjessaan. Tällöin henkilöstön on myös selvästi helpompi reflektoida käytäntöä siihen, mitä organisaatiomuutoksessa haluttiin viestiä.

Savotan henkilöstöä haastateltaessa huomattiin, että ryhmien välillä oltiin ajoittain jopa hämmentävän yksimielisiä eri teemoista. On kuitenkin myös todettava, että varsin monella henkilöstön edustajalla oli niin sanottu ”hälläväliä”-asenne koko muutosprosessia kohtaan. Yleisesti voidaan todeta, että Savotan henkilöstön keskuudessa oltiin tyytyväisiä siihen, että organisaatiossa oltiin haluttu panostaa viestintään tässä koko organisaation kannalta todella merkittävässä muutoksessa ja että muutosviestintä oli onnistunut kokonaisuudessaan varsin hyvin. Voidaan kuitenkin myös spekuloida tyytyväisyyden muutosviestintää kohtaan johtuneen juuri siitä, että Savotalla oltiin haluttu panostaa viestintään tähän muutosprosessiin liittyen.

Vaikka henkilöstön edustajat kokivat muutosviestinnän pääsääntöisesti onnistuneeksi, kävi haastatteluiden aikana useassa kohtaa ilmi, etteivät kaikki olleet sisäistäneet muutosprosessin tarkoitusta ja tavoitteita. Muutosviestinnälle osoitetut teemat oli sisäistetty vaihtelevasti ja osa haastateltavista oli jopa unohtanut yhden tai useamman teeman.

Joukkoon mahtui myös yksilö, joka koki muutosviestinnän epäonnistuneen täydellisesti, mutta kuten eräs toinen henkilöstöön kuulunut haastateltava vaivihkaa asian ilmoitti:

*”Tuosta ei niin kannata välittää, se on aina tuommonen.”*

Nämäkin mielipiteet otetaan luonnollisesti tutkimuksessa huomioon, mutta niitä tarkastellaan kriittisesti ja tiedostetaan, että ne edustavat vain yhden henkilön mielipidettä liittyen toteutettuun muutosviestintään.

Muutosviestinnän onnistumista Savotan henkilöstön näkökulmasta lähdettiin tutkimaan aluksi selvittämällä, millaisena henkilöstö näkee tapahtuneen muutoksen. Antamalla henkilöstölle aluksi vapaat kädet kuvailla tapahtunutta muutosta, muutoksen tavoitteita ja muuttuneita käytänteitä saadaan muodostettua kuvaa siitä, kuinka tehokkaasti muutosviestinnän keskiössä olleet teemat ovat muutosviestintäprosessissa sisäistetty ja ovatko kyseiset teemat jollain tapaa jo vaikuttaneet henkilöstön toimintaan.

Tässä vaiheessa tutkimusta tuli esiin myös tarve järjestää uudet haastattelukerrat ryhmien kanssa, jotta muutosprosessilla olisi hieman enemmän aikaa näkyä organisaation toiminnassa. Väliä ensimmäisillä ja jälkimmäisillä haastatteluilla oli noin kaksi kuukautta.

Savotan henkilöstön näkökulmaa muutosviestinnän onnistumiseen avataan tässä tutkimuksessa kolmessa vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa pureudutaan ensimmäiseen haastattelukertaan, jolloin Savotan henkilöstölle järjestetystä tiedotustilaisuudesta oli kulunut noin kuukausi. Tässä vaiheessa teemat eivät vielä välttämättä olleet näkyneet Savotan henkilöstön arjessa millään tapaa, joka sinällään ei ole muutosviestinnän ongelma, mutta on täysin luonnollista, että muutosviestinnässä korostetut teemat eivät välttämättä tule edes mieleen muutosprosessin hektisimpinä vaiheina, jos ne eivät millään tapaa näy henkilöstön arjessa. Toisessa vaiheessa keskitytään niin sanottuun täydentävään haastattelukertaan, joka toteutettiin noin kolme kuukautta Savotan henkilöstölle järjestetyn tiedotustilaisuuden jälkeen. Tässä vaiheessa tilanne organisaatiossa oli rauhoittunut selvästi ja tapahtuneita muutoksia osattiin arvioida hieman eri näkökulmasta. Kummallakin kertaa käytettiin samaa haastattelurunkoa, tosin toisella kerralla joitain alustavia kysymyksiä oli karsittu pois ja pyrittiin keskittymään vain tapahtuneeseen muutokseen liittyneeseen viestintään ja sen onnistumiseen. Kolmannessa vaiheessa käsitellään Savotan henkilöstön näkemyksiä muutosviestinnän onnistumisesta yleisemmän tasolla.

## Ensimmäinen haastattelukerta

Savotan organisaatiossa tapahtuneen muutoksen teemoiksi muotoutuivat Sukupolvenvaihdos, Ekstroverttiys ja Kansainvälistyminen. Näitä teemoja Savotan hallitus halusi lähteä korostamaan muutosprosessin alusta lähtien sekä henkilöstölle että organisaation yhteistyökumppaneille ja asiakkaille tapahtuvassa muutosviestinnässä. Savotan henkilöstölle kohdistettu muutosviestintä käsittää niin tiedotustilaisuuden kuin päivittäin organisaation sisällä tapahtuvan organisaatioviestinnän, joissa molemmissa pyrittiin korostamaan muutosprosessille määriteltyjä teemoja. Savotan henkilöstöä haastateltaessa annettiin haastateltaville ensin mahdollisuus kertoa omin sanoin tapahtuneesta muutoksesta. Näin pyrittiin saamaan esiin henkilöstön sen hetkinen näkemys muutoksen syistä, taustoista ja teemoista ilman minkäänlaisia johdattelevia kysymyksiä.

Savotan henkilöstön arjessa näyttäytyi selvästi eniten Sukupolvenvaihdos -teema, joka ilmenee selvänä johtoportaan työtehtävien uudelleenjakona. On täysin luonnollista, että tämä teema nousee ensimmäisenä ja selvimmin esiin työntekijöiden vastauksissa. Sukupolvenvaihdos on erittäin konkreettinen muutos organisaation sisällä ja se näkyy jokaisen työntekijän arjessa päivittäin. Tästä syystä on helppo ymmärtää miksi juuri tämä teema nousee vahvimmin esiin henkilöstön määritellessä tapahtunutta muutosta. Välttämättä henkilöstön edustajat eivät pystyneet nimeämään Sukupolvenvaihdos -teemaa suoranaisesti, mutta kuvailut muutoksista työrooleissa, Riitta Halmeen työtaakan vähentämisestä ja nuorempien ajamisesta johtotehtäviin kertovat siitä, että kyseinen teema nähtiin osana muutosprosessia.

*”Nimikkeitä muuttunut, pääjohtajien paikat vaihtunut, nuoria mukaan, roolien muutos. Riitan töitä helpotettu ja eläkkeelle lähtöä helpotettu.”*

*”Enitenhän tässä niinku siirty vaan vastuu Riitalta Anitalle... eikä sitten näykkään niin paljoa meille. Ilmeisesti Riitan eläköitymistä ajetaan tässä. Toisaalta hienoa, että aloitettiin tämä prosessi pikkuhiljaa. Näin vaikutukset saadaan minimoitua. Anita ompelee edelleen ompelukoneella, niinku ennenkin. Ehkä Jussilla enempi töitä. Varmasti tiedettiin, että muutoksia tulee, kun Riitalla ikää tulee.”*

Savotan henkilöstön vapaat määritelmät tapahtuneesta muutoksesta keskittyivät pääasiassa konkreettisiin selvimmin näkyviin muutoksiin. Toisaalta myös tiedostettiin, että muutos on vasta laitettu alulle ja näkyvät osat muutosta, kuten sukupolvenvaihdos, ovat vain osa suurempaa muutosprosessia. Muutosprosessin laajuuden ymmärtäminen kertoo siitä, että henkilöstölle on osattu avata muutosprosessin vaativuutta ja sen pitkäkestoisuutta. Yhdessäkään haastattelussa henkilöstön edustajat eivät olettaneet muutoksen olleen vain nopea työtehtävien vaihdos, joka olisi jo valmis muuttuneiden työroolien myötä.

Selvästi eniten henkilöstön kuvauksissa nousi esiin Sukupolvenvaihdos -teema, jonka näkyvyys on myös helposti selitettävissä. Muuttuneet työroolit organisaation johtoportaan näkyvät henkilöstölle päivittäin. Muita teemoja henkilöstön kuvailuissa sivuttiin vain lyhyesti tai ei ollenkaan. Haastattelujen edetessä myös muita teemoja kuitenkin nousi haastateltavien vastauksista esiin.

Ensimmäisten haastatteluiden yhteydessä merkittävää oli, että vain yhdessä haastateltavista ryhmistä puhuttiin Kansainvälistyminen -teemasta. Ensimmäisten haastatteluiden ajankohta oli noin kuukausi organisaatiossa tapahtuvasta muutoksesta kertomisen jälkeen, jonka vuoksi Kansainvälistyminen -teema ei välttämättä ollut henkilöstön arjessa juurikaan ehtinyt näkymään. Todellisuudessa organisaatiolle oli jo kuitenkin muutoksesta kertomisen jälkeen tullut tilauksia muun muassa Venäjältä, mutta tätä ei osattu jostain syystä yhdistää Kansainvälistyminen -teemaan. Yhdessä ryhmässä, jossa kansainvälistyminen osattiin nimetä muutoksen teemaksi jo ensimmäisellä haastattelukerralla vain mainittiin sana kansainvälistyminen. Sen enempää teemasta ei osattu kertoa huolimatta siitä, että sitä avattiin tiedotustilaisuudessa yhtäläillä kuin muitakin teemoja. Kansainvälistyminen -teeman näkyvyyttä henkilöstölle osattiin epäillä myös Savotan hallituksen toimesta. Tämä oli myös osasyynä sille, että Savotan henkilöstöä päätettiin haastatella uudestaan.

Ekstroverttiys -teema nousi esiin Savotan henkilöstön vastauksista ikään kuin rivien välistä. Suoraan kyseistä muutosviestinnän teemaa ei osattu ensimmäisellä haastattelukerralla nimetä yhdenkään ryhmän toimesta, mutta kyseisen teeman vaikutukset ja siihen liittyviä toimintamalleja oltiin jo havaittu.

*"Anita on enemmän poissa ja vähän eri henkilöihin on yhteydessä."*

*"Anita keskittyy enemmän edustamiseen ja tuollaiseen toimitusjohtajan tehtäviin kuuluvaan näkymiseen."*

Tässäkin tapauksessa kuitenkin vain yksi haastateltavista ryhmistä otti esiin Ekstroverttiys -teemaan liittyviä seikkoja. Tämä luo viitekehystä siitä, kuinka hyvin kyseinen teema Savotan henkilöstön keskuudessa oli sisäistetty. Kuitenkin, tässäkin tapauksessa esiin nousi useita kertoja huomio siitä, että muutosprosessin käynnistymisestä on vasta niin vähän aikaa, etteivät henkilöstön edustajat osanneet huomioida muutosprosessin yksityiskohtia.

Ekstroverttiys -teeman kohdalla on varsin luontevaa, etteivät muutosprosessin vaikutukset näyttäyty tavallisen työntekijän arkipäivässä kovinkaan vahvasti varsinkaan niin lyhyellä aikajaksolla, joka ensimmäisen haastattelukerran aikaan oli muutosprosessin käynnistymisestä kulunut. Työntekijöiden näkökulmasta voi hyvinkin näyttää vain siltä, että uusi toimitusjohtaja ei ole koskaan työpaikalla läsnä ja vaikuttaa siltikin erittäin kiireiseltä. Teeman keskeisenä ajatuksena oli pyrkiä tuomaan Savotta niin sanotusti pois metsistä, jonka vuoksi toimitusjohtajan läsnäolo Savotan Karstulassa sijaitsevalla tehtaalla ei ole useinkaan oleellista.

### **Toinen haastattelukerta**

Savotan henkilöstöä päätettiin haastatella myös toiseen kertaan, koska henkilöstö koki ensimmäisten haastatteluiden aikaan, että muutosprosessin alkamisesta oli vasta niin vähän aikaa, että sen arvioimista pidettiin vaikeana. Muutosviestinnän kannalta tarkasteltuna tämä oli myös hyvä sen suhteen, että kahdella haastattelukerralla saatiin luotua näkemys myös pidempiaikaisesta muutokseen liittyvästä viestinnästä. Toisella haastattelukerralla osa teemoista nousi esiin haastateltavien vastauksissa selvemmin kuin ensimmäisellä haastattelukerralla, mutta osa teemoista jäi edelleen varsin vähälle huomiolle. Yleisesti muutosviestintää arvioitaessa haastattelukertojen välillä oli nähtävissä vain pieniä eroja, joka taas viittaa siihen, että muutosviestinnän teemoja ei yksinkertaisesti ollut sisäistetty siinä mittakaavassa kuin Savotan hallitus uskoi niiden olleen.

Toinen haastattelukerta aloitettiin samalla tavalla kuin ensimmäinen haastattelukerta. Savotan henkilöstölle annettiin mahdollisuus kertoa omin sanoin tapahtuneesta muutoksesta. Näin pyrittiin selvittämään henkilöstön sen hetkistä näkemystä tapahtuneesta muutoksesta. Samalla myös saatiin vertailukohta ensimmäiseen haastattelukertaan, jolloin henkilöstö oli

edellisen kerran arvioinut tapahtunutta muutosta. Vastauksista nousi esiin muutosviestinnän teemoja ja niihin liittyviä seikkoja osin suoraan ja osin rivien välistä. Osa muutosviestinnän teemoista jäi myös kuitenkin kokonaan Savotan henkilöstöltä huomioimatta.

Savotan henkilöstön vastauksista korostui myös toisella kertaa epävarmuus organisaation johdon uusista rooleista. Epävarmuus uusista rooleista ja työnkuvista on kuitenkin osittain seurausta muutoksen ja muutosviestinnän Ekstroverttiys-teemasta. Savotta pyrkii rakentamaan avoimemman ja ulospäinsuuntautuneemman organisaatiokulttuurin, jossa päätekijänä on Savotan uuden toimitusjohtajan Anita Halmeen roolin muuttuminen tehtaalla päivystävästä käytännön tehtävistä vastaavasta toimitusjohtajasta, enemmän organisaation ulkopuolella toimivaksi, edustamiseen ja keulakuvana olemiseen keskittyväksi toimitusjohtajaksi. Tämän seurauksena myös monien muiden Savotan johdossa toimivien henkilöiden työnkuvat ovat muuttuneet suuresti. Tämä seikka tiedostettiin muutosviestintää suunniteltaessa ja haluttiin siksi ottaa myös huomioon yhtenä muutosviestinnän teemoista. On kuitenkin ymmärrettävää, että epävarmuutta esiintyy henkilöstön keskuudessa, huolimatta siitä, että muutoksista pyrittiin kertomaan mahdollisimman kattavasti ja selittämään myös uudet työroolit hyvinkin tarkkaan. Yksi erittäin hyvä huomio Savotan henkilöstöltä oli se, että vaikka muutos oli suunniteltu Savotan hallituksen toimesta erittäin tarkasti ja muutosviestintään panostettu enemmän kuin koskaan, tietynlainen alkukankeus muutosprosessin alkusysäyksen jälkeen on myös täysin ymmärrettävää. Tilanne tulee uutena myös organisaation johdolle, joka voi aiheuttaa varsinkin heti muutoksen alkuvaiheessa henkilöstön mainitsemaa alkukankeutta.

*”Nyt asiat pitää käydä kahden paikan kautta. Jussi ei välttämättä vielä tiedä, miten homma toimii ja pitää vahvistaa Anitalta. Voi olla kyllä myös alkukankeutta, joka häviää ajan myötä.”*

*”Meidän pitää olla tarkempia, kun Jussi ei tiedä ja on tavallaan isompi kynnys mennä kysymään Anitalta, kun se ei enää ole siellä.”*

*”Vastuu on henkilöstöllä kasvanut.”*

## **Yleisesti muutosviestinnän onnistumisesta**

Yleisellä tasolla muutosprosessiin ja siitä viestimiseen suhtauduttiin Savotan henkilöstön keskuudessa hieman kaksijakoisin tunnelmin. Jokaisessa ryhmässä vähintään yksi henkilö oli jo kuullut huhuja tulevasta muutoksesta ennen kuin siitä kerrottiin virallisesti tiedotustilaisuudessa. Tämä vaikutti selvästi henkilöstön asenteisiin muutosprosessia kohtaan. Toisaalta osa henkilöstön jäsenistä oli sen sijaan erittäin tyytyväinen siihen, että Savotan organisaatiossa haluttiin panostaa näinkin laajasti viestintään tässä muutosprosessissa.

*”Viestintään liittyen vähän outo homma, kun tästä asiasta saatiin tietää jo aiemmin, kun eräs kouluttaja lipsautti tämän asian. Ja nyt sitten tuli vaan ilmoituksena. Eikä kellään oo hommat muuttunut millään tavalla.”*

Muutosviestintä pyrittiin rakentamaan Savotan hallituksen kanssa niin, että mahdollisimman moni epävarmuustekijä saataisiin käsiteltyä tiedotustilaisuudessa ja tiedotustilaisuuden jälkeen päivittäisessä viestinnässä. Voidaan todeta, että tässä onnistuttiin varsin hyvin, sillä epävarmuustekijöistä kysyttäessä niitä ei juurikaan ilmennyt. Muutosprosessiin liittyy usein erilaisia epävarmuustekijöitä, kuten oman työpaikan säilyminen vaikka muutokset eivät koskisikaan millään tapaa henkilön omaa työnkuvaa.

Eniten kritiikkiä muutosviestinnässä sai työnkuvien epäselvyys henkilöstön suuntaan. Haastatteluryhmissä nousi esiin epätietoisuutta siitä, mitkä ovat työroolit Savotan johdossa. Tämä taas oli johtanut siihen, että arkipäivässä ei osattu ongelmatilanteissa välttämättä kääntyä oikean henkilön puoleen. Seurauksena tästä osa henkilöstöstä oli kokenut tilanteen niin, etteivät he edes välttämättä viitsi lähteä kysymään ongelmatilanteissa apua, koska eivät olleet varmoja keneltä asiasta olisi tullut kysyä.

*”Yks asia, että jos Juliuksen tehtäviä lisätään, niin mietitty, että kuinka hän kerkiää hoitaa myös vanhoja tehtäviä. Roolien epäselvyydet, miten vaikuttaa omaan työhön. Julius ei kerkiä tekemään omia hommiaan ja kuitenkin tarvittaisiin apua juuri sillä hetkellä.”*

Savotan henkilöstöltä kysyttäessä heidän halukkuudestaan olla mukana muutosprosessissa vastaukset olivat hieman yllättäviäkin. Suurin osa haastatelluista koki, etteivät he olisi halunneetkaan olla millään tapaa



mukana toteuttamassa muutosprosessia. Henkilöstön jäsenistä monet kokivat, ettei ole heidän tehtävänsä olla kehittämässä toimintaa vaan ainoastaan toteuttaa sitä, mitä heidät on palkattu tekemään. Kuultiinpa henkilöstön keskuudesta jopa jo hieman koominen ”Olen vain töissä täällä” -huomautuskin.

*”Suutari pysyköön lestissään.”*

*”Aika paljon sama kuin muillakin, mä oon töissä täällä ja teen työni. Enkä oikein ois voinut kuvitella, että miten ois voinut olla enemmän mukana. Jokainen voi sitten omassa työssään koittaa vaikuttaa tähän.”*

*”En tiedä kuulukohan se edes meille, me vaan ommellaan. Parempi olla hiljaa sivussa. Hyvä vaan, kun ohjeita vaan tulee.”*

Savotan henkilöstön keskuudessa oltiin yleisesti erittäin tyytyväisiä siihen, että Savotan hallitus oli halunnut panostaa muutosviestintään. Useissa vastauksissa korostui, että Savotan henkilöstö toivoisi vastaavanlaista panostusta viestintään myös muutosprosessin ulkopuolella. Vastauksissaan Savotan henkilöstön edustajat lipsahdivat toisinaan arvioimaan myös muutosprosessin ulkopuolista viestintää, vaikka kysymykset oli kohdistettu nimenomaan muutosprosessiin liittyvään viestintään. Nämä ”lipsahdukset” kuitenkin olivat myös omalta osaltaan selventämässä sitä, mihin Savotan henkilöstö oli muutosviestinnässä tyytyväinen.

*”Kyllähän se (viestintä) tärkeää on. Voisi kertoa joskus vähän enemmänkin. Huhuja liikkuu ja näin saataisiin ne loppumaan, mutta toisaalta kuten nytkin niin oli tiedotustilaisuus.”*

*”On se ainakin parantunut ja kyllä tuntuu, että on kiinnitetty enemmän huomiota ja kun tosiaan tulee tällaisia viestinnän ihmisiä töihin. Vois vielä enemmänkin jopa tiedottaa.”*

*”Ylipäätään kaipaisin viestintää enemmän täällä. Kokonaisuudessa pieni merkitys tämän tapauksen viestinnässä. Oli ehkä vähän tällainen tiedoksiinto vain. Ja me ruvettiin toteuttamaan. Nyt sitten pikkuhiljaa on homma ruvennut etenemään sillain, että asiat rullaa niinku niiden kerrottiin rupeavan rullaamaan.”*

*”Se viestintä, mitä meille on johdolta viestitty on jotenkin vähän outoa, kun nyt meillä pitää olla sellanen infotäti kuka asioista tietää. Nyt tässä muutoksessa toivottaisiin, että se tieto ois kaikkien saatavilla. Henkilöstöltä tulee paljon ideoita ja niitä pitäis kuunnella paremmin. Eikä haluta kaikella mahdollisella kuormittaa Jussia.”*

### **Savotan yhteistyökumppaneiden näkökulma**

Tässä tutkimuksessa Savotan ulkoiseen muutosviestintään liittyen haastateltiin Savotan suurimman yhteistyökumppanin ja samalla myös suurimman asiakkaan Puolustusvoimien edustajia. Puolustusvoimien edustajien vastauksia käsitellään tässä tutkimuksessa anonyymisti.

Puolustusvoimien edustajat valittiin tutkimukseen tiiviin yhteistyön takia. Savotan organisaation muutoksen vaikutukset eivät koske yhteistyökumppaneita tai asiakkaita niin konkreettisesti tai radikaalisti kuin Savotan henkilöstöä. Tämän vuoksi tutkimukseen haluttiin valita mahdollisimman tiiviisti Savotan kanssa yhteistyössä toimiva yhteistyökumppani. Näin pyrittiin takaamaan se, että myös yhteistyökumppanilta saataisiin mahdollisimman kattavia vastauksia liittyen tapahtuneeseen muutokseen ja siihen liittyvään viestintään Savotan organisaatiossa. Oletusarvoisesti yhteistyökumppani, joka ei ole niin tiiviissä yhteistyössä Savotan kanssa ei myöskään osaisi kysymyksiin niin hyvin vastata.

Puolustusvoimien edustajien kanssa toteutetut sähköpostihaastattelut eivät luonnollisestikaan olleet yhtä syväluotaavia kuin Savotan henkilöstön kanssa toteutetut ryhmähaastattelut. Osatekijä Puolustusvoimien edustajien vastauksien pintapuolisuuteen oli myös yksinkertaisesti se, ettei yhteistyökumppanin toimitusjohtajan vaihdos ja organisaatiokulttuurin muokkaaminen ole Puolustusvoimien edustajille niin merkittävä asia. Muutos Savotalla nähtiin Puolustusvoimien näkökulmasta ennemminkin vai ilmoitusluontoisena asiana. Suhtautuminen muutokseen ja siitä viestimiseen oli kuitenkin erittäin positiivista ja Puolustusvoimien edustajat arvostivat sitä, että Savotalla oltiin kiinnostuneita viestinnän onnistumisesta.

*”Itselle enemmänkin vain ilmoitusluontoinen asia.”*

*”Liika tieto on tarpeetonta yrityksen ulkopuoliselle taholle.”*

Savotan yhteistyökumppaneiden haastattelemisella haluttiin tuoda syvyyttä muutosviestinnän onnistumisen tarkasteluun. Toimitusjohtajan vaihtuminen ja organisaation toimintakulttuurin muokkaaminen eivät ole Savotan yhteistyökumppaneille välttämättä niin merkittäviä asioita, kuin Savotan henkilöstölle. Puolustusvoimien edustajille yhteistyökumppanin organisaation sisällä tapahtuvat muutokset eivät suoranaisesti millään tavalla kuulu, eivätkä vaikutuksetkaan ole Puolustusvoimien kannalta tällaisen muutoksen kohdalla mitenkään merkittävät. Tämä oli varmasti myös osasyynä sille, että Puolustusvoimien edustajien vastaukset mukailivat hyvin pitkälti toisiaan. Puolustusvoimien edustajien vastauksista kuitenkin nousi esiin se, että yhtäläillä kuin Savotan henkilöstö myös he olivat varsin tyytyväisiä siihen, että Savotta oli halunnut panostaa muutosviestintään tässä Savotan organisaatiolle merkittävässä muutoksessa.

*"Muutosviestintä sopivan mittaisena hyöä ja selkeä, eikä myöskään oltu sorruttu kaupallisen alan hienostellun vaikeaan "munkkilatinaan"*

*"Mielestäni on tärkeää, että Asiakkaat pidetään ajan tasalla vastaavissa muutoksissa. Tämä on yhteistyökumppanilta hyöän tavan mukaista jälkimarkkinointia."*

*"Perustelut olivat mielestäni selkeät ja riittävät."*

Suunniteltaessa Savotan muutosviestintää haluttiin muutos personoida vahvasti uuteen toimitusjohtajaan Anita Halmeeseen. Asiakkaille ja yhteistyökumppaneille suunnatussa muutosviestinnässä tätä haluttiin korostaa erityisen vahvasti. Savotan organisaatiossa tapahtuva muutos ja sille määritellyt teemat välittyvät organisaation toiminnassa ja erityisesti siinä kuinka uusi toimitusjohtaja toteuttaa organisaatiolle määritellyjä uusia toimintamalleja. Organisaatiosta ulospäin suuntautuneessa muutosviestinnässä tämä haluttiin ottaa huomioon alusta alkaen.

Asiakkaita ja yhteistyökumppaneita lähestyttiin luonnollisesti perinteisellä tiedotteella, jossa kerrottiin tapahtuvista ja jo tapahtuneista muutoksista sekä organisaatiomuutokselle määritellyistä teemoista. Tämän lisäksi organisaation ulkopuolisista tahoista Puolustusvoimien edustajia ja vastaavia merkittävämpiä asiakkaita sekä yhteistyökumppaneita lähestyttiin erillisellä toimitusjohtajan tervehdyksellä, jossa uusi toimitusjohtaja Anita Halme esitti oman tervehdyksensä näille tahoille ja samalla myös avasi omaa muuttunutta rooliaan Savotan organisaation johdossa ja suuntaa, johon

Savotta aikoo organisaatiokulttuuriaan lähteä kehittämään. Toimitusjohtajan tervehdys otettiin yhteistyökumppaneiden keskuudessa erittäin hyvin vastaan.

*"Erittäin onnistuneena! Yleensä vastaavan kaltaisissa tiedotteissa ei ole mukana toimitusjohtajan tervehdyksiä (en ainakaan ole nähnyt)."*

*"Savotta oli panostanut. Selkeä kuva yrityksestä ulkopuolisille tahoille on tärkeää, jolloin välttyään sekaannuksilta ja ylimääräisiltä ihmetteltyiltä."*

Uuden toimitusjohtajan tervehdyksellä onnistuttiin alleviivaamaan Savotan organisaatiokulttuurin arvoja ja uusia toimintamalleja erittäin hyvin. Savotan imago on aina rakentunut kotimaisuuden, laadukkuuden ja vahvojen perinteiden pohjalle. Organisaatiomuutoksen myötä myös Savotan imago kehittyi uusien toimintamallien suuntaan. Puolustusvoimien edustajien vastauksista voidaan päätellä, että organisaatiomuutoksen teemat otettiin positiivisesti vastaan. Organisaatiomuutoksessa määritellyt teemat auttavat nostamaan Savotan toimintaa uudelle tasolle ja aktiivinen ulospäin suuntautuminen sekä organisaation jatkuvuuden takaaminen lähettävät ainoastaan positiivisia signaaleita yhteistyökumppaneiden ja asiakkaiden suuntaan.

*"Mm. halu suuntautua entistä enemmän ulkomarkkinoille sekä aloittaa sukupolvenvaihdos yrityksessä kävivät tiedotteesta selvästi ilmi."*

*"Sisäinen viestintä on erittäin tärkeää, ulkoisessa viestinnässä mielestäni riittää lähettämämme kaltaiset tiedotteet. Tiedotteet on tärkeä lähettää, jotta selkiytetään yrityksen julkista kuvaa ulkopuolisille tahoille."*

*"Firma pysyy edelleen laadukkaana ja joustavana toimittajana tukevasti "plus- laatikossa" "*

*"Sidosryhmien on sopivassa laajuudessa ja aikataulussa hyvä tietää kumppanifirman tapahtumista. Tässä onnistuttiin."*

## **Yleisesti muutosviestinnän onnistumisesta**

Savotan yhteistyökumppaneista valittiin tutkimukseen haastateltavaksi Puolustusvoimat, jonka kanssa Savotan organisaatio toimii erittäin tiiviissä yhteistyössä. Tutkimuksessa haastateltiin kolmea puolustusvoimien edustajaa, jotka vastaavat omien osastojensa varustehankinnoista ja ovat näin avainhenkilöitä Savotan ja Puolustusvoimien välisessä yhteistyössä.

Puolustusvoimien edustajille Savotan toimitusjohtajan vaihdos ja organisaatiokulttuurin muokkaus näyttäytyivät ensisijaisesti vain ilmoitusluontoisina asioina. Muutosviestintää Puolustusvoimien edustajat pitivät kuitenkin onnistuneena ja laadukkaana. Savotan halu viestiä muutoksen teemoista ja konkreettisista muutoksista, joita organisaatiossa on jo tapahtunut tai tulee tapahtumaan keräsi kiitosta kaikilta haastatelluilta Puolustusvoimien edustajilta.

*”Lähetetty tiedote oli selkeä ja yksiselitteinen eli onnistunut.”*

*”Vaikutti siltä, että Savotalla oli haluttu panostaa viestinnän suunnitteluun.”*

Puolustusvoimien edustajat arvostivat myös suuresti tarjottuja kanavia lisäinformaation hankkimiseen, jos sille olisi tarvetta ilmennyt. Puolustusvoimien edustajille tarjottiin mahdollisuus lähestyä sekä Savotan aiempaa toimitusjohtajaa Riitta Halmetta että nykyistä toimitusjohtajaa Anita Halmetta, mikäli organisaatiomuutokseen liittyviä jatkokysymyksiä olisi syntynyt. Tiedotteisiin liitettiin myös organisaation muutosviestinnästä vastanneen henkilön eli myös tämän tutkimuksen tekijän yhteystiedot, mikäli lisäinformaatiota Savotan muutosviestintään liittyen olisi yhteistyökumppaneiden puolesta toivottu. Puolustusvoimien edustajien vastauksista käy kuitenkin ilmi, että lisäinformaatiolle ei jäänyt kysyntää ja viestinnän tasoon oltiin erittäin tyytyväisiä.

*”Tiedote oli selkeä ja tietoa oli riittävästi. Olisin halutessani voinut ”kilauttaa kaverille”, jos olisin halunnut saada lisäinformaatiota. Lähinnä onnittelusoitto uudelle toimitusjohtajalle on jäänyt tekemättä.”*

*”Ei herännyt kysymyksiä.”*

*”En usko, että tällaisen muutoksen yhteydessä on tarvetta tämän ”syvemmälle” informaatiolle.”*

## **Muutosviestinnän onnistuminen - näkökulmien vertailu**

Tämän tutkimuksen puitteissa muutosviestinnän onnistumista tarkastellaan kolmesta eri näkökulmasta. Muutosviestintää lähdettiin rakentamaan yhteistyössä Savotan hallituksen kanssa, jonka näkökulma muutosviestinnän onnistumisesta toimii tässä tutkimuksessa vertailukohtana. Tässä osiossa verrataan Savotan hallituksen näkökulmaa muutosviestinnän onnistumisesta Savotan henkilöstön ja Savotan yhteistyökumppaneiden näkökulmiin. Samalla käydään myös läpi eroja Savotan henkilöstön ja Savotan yhteistyökumppaneiden näkemyksissä muutosviestinnän onnistumisista.

Muutosviestintä suunniteltiin yhteistyössä Savotan hallituksen kanssa ja myös toteutettiin täsmälleen tämän suunnitelman mukaisesti. Savotta halusi välittää muutosviestinnällä tietoa organisaation muutoksista ja syistä näiden muutoksien takana. Konkreettisin muutos organisaatiossa oli toimitusjohtajan vaihtuminen, jota lähdettiin yhdessä yleisemmän organisaatiomuutoksen kanssa avaamaan suunnitellun muutosviestinnän mukaisesti Savotan henkilöstölle ja yhteistyökumppaneille. Savotta halusi viestiä sisäisesti henkilöstölleen ja ulkoisesti yhteistyökumppaneilleen organisaatiossa tapahtuvista muutoksista kolmen teeman avulla. Aiemmin tässä tutkimuksessa esitellyt teemat olivat Sukupolvenvaihdos, Extroverttiys ja Kansainvälistyminen. Näitä teemoja avattiin laajalti Savotan henkilöstölle järjestetyssä tiedotustilaisuudessa sekä yhteistyökumppaneille ja asiakkaille lähetetyissä tiedotteissa. Kuten aiemmin tässä tutkimuksessa esitettiin, Savotan hallitus piti muutosviestintää erittäin onnistuneena niin sisäisesti kuin ulkoisestikin.

Henkilöstölle järjestetty tiedotustilaisuus ja sen jälkeinen organisaation sisäinen viestintä olivat Savotan hallituksen käsityksen mukaan luoneet olosuhteet, joissa henkilöstön epävarmuustekijät oli onnistuttu minimoimaan. Katsottiin myös, että muutosviestinnälle määritellyistä teemoista oli saatu välitettyä henkilöstölle riittävästi informaatiota ja uskottiin näin organisaatiomuutoksen taustojen olevan selvillä. Savotan hallituksella oli myös vahva luotto siihen, että ajoissa järjestetyn tiedotustilaisuuden myötä huhut tulevasta organisaatiomuutoksesta saatiin ehkäistyä. Voidaan todeta, että Savotan hallituksen näkökulmasta muutosviestintää pidettiin onnistuneena, koska katsottiin, että muutosviestintä oli toteutettu juuri niin kuin oli suunniteltu ja kaikki haluttu informaatio oli onnistuttu välittämään henkilöstölle. Kuten jo myös aiemmin on todettu, tämä oli Savotan organisaation historiassa ensimmäinen kerta, kun vastaavanlaisessa tilanteessa viestintään haluttiin panostaa erityisen

tarkasti. Tämä on myös varmasti yksi merkittävä osatekijä, joka tavallaan glorifioi Savotan hallituksen näkökulmaa toteutettuun muutosviestintään. Huomioitavaa on kuitenkin myös, että Savotan hallitus ei organisaatiomuutoksen ja tutkimuksen empiirisen vaiheen aikana saanut henkilöstöltä missään vaiheessa tietoa mahdollisista epävarmuutta aiheuttaneista tekijöistä tai puutteellisesta informaatiosta liittyen muutoksen taustoihin eli muutosviestinnälle määriteltyihin teemoihin. Tämä on edesauttanut Savotan hallituksen näkökulman muotoutumista näinkin positiiviseksi kuin se haastateltaessa oli. Henkilöstön näkökulmasta on luonnollisesti suuri kynnys lähteä antamaan palautetta organisaation johdon tekemistä muutoksista. Palautetta kuitenkin toivottiin, mutta suoraan Savotan hallitukselle sitä ei tullut.

Verrattaessa Savotan hallituksen näkökulmaa muutosviestinnän onnistumisesta Savotan henkilöstön näkökulmaan voidaan havaita selviä eroja. Siinä missä Savotan hallituksen edustajat näkivät muutosviestinnän onnistuneen lähes täydellisesti, Savotan henkilöstö löysi muutosviestinnästä varsin paljon huomautettavaa. Muutosviestintä nähtiin Savotan henkilöstön näkökulmasta epäonnistuneena osittain jo ajoituksen suhteen. Kaikissa haastatelluissa ryhmissä vähintään yksi henkilö oli kuullut huhuja jo etukäteen tulevasta organisaatiomuutoksesta. Osa Savotan henkilöstöstä oli ollut muutamia viikkoja ennen tiedotustilaisuutta koulutustapahtumassa, jossa Savotan organisaation ulkopuolinen kouluttaja oli mennyt puhumaan ohi suunsa ja maininnut tulevasta toimitusjohtajan vaihdoksesta. Tämä oli synnyttänyt huhuja Savotan henkilöstön keskuudessa ja luonut epävarmuutta. Savotan hallituksen muutosviestinnälle asetetuista tavoitteista yksi oli välttää turhat huhut organisaation sisällä, joten tältä osin voidaan todeta muutosviestinnän epäonnistuneen.

Savotan muutosviestinnälle asetettiin päätavoitteeksi välittää viesti organisaatiossa tapahtuvista muutoksista ja niiden taustalla vaikuttavista kolmesta teemasta. Savotan hallituksen näkemyksen mukaan nämä kolme teemaa saatiin viestittyä sekä sisäisesti että ulkoisesti niin onnistuneesti, että teemat oli sisäistetty sekä Savotan henkilöstön että yhteistyökumppaneiden keskuudessa. Haastateltaessa Savotan henkilöstöä kävi kuitenkin ilmi, että henkilöstön keskuudessa organisaatiomuutokselle määriteltyjä teemoja ei ollut sisäistetty toivotulla tavalla. Yhdessäkään haastatelluista ryhmistä ei osattu nimetä kaikkia kolmea muutokselle määriteltyä teemaa. Kaikkien teemojen piirteitä oli kuitenkin löydettävissä vastauksien rivien välistä, mutta Savotan hallituksen toivomaa selvää muutoksen tarkoituksien

sisäistämistä ei Savotan henkilöstön vastauksista käynyt ilmi. Selvästi parhaiten oli sisäistetty Sukupolvenvaihdos -teema, joka osattiin nimetä kaikissa ryhmissä. Sukupolvenvaihdos -teeman korostumista Savotan henkilöstön vastauksissa osattiin ennakoida myös Savotan hallituksen toimesta. Kuten tutkimuksessa jo aiemmin todettiin, kyseinen teema näkyy Savotan henkilöstön arjessa kaikista konkreettisimmin vaihtuneiden työroolien vuoksi. Sukupolvenvaihdos -teeman lisäksi Savotan henkilöstön vastauksissa nousi esiin lyhyesti myös Kansainvälistyminen -teema. Sen sijaan Ekstroverttiys -teema oli selvästi ongelmallisimmin Savotan henkilöstölle. Teemaa ei ollut sisäistetty kunnolla, joka aiheutti henkilöstössä epävarmuutta. Organisaation johdon muuttuneita työrooleja ei ollut sisäistetty, jonka vuoksi esimerkiksi Anita Halmeen rooli enemmän organisaation ulkopuolella toimivana, edustavana toimitusjohtajana oli aiheuttanut epävarmuutta Savotan henkilöstön keskuudessa. Voidaan todeta, että Savotan hallituksen tavoite saada viestittyä organisaatiomuutoksen teemoista Savotan henkilöstölle epäonnistui osittain. Muutoksen teemoista haluttiin viestiä niin, että ne sisäistetään ja niin, etteivät tulevat muutokset aiheuta henkilöstön keskuudessa epävarmuutta. Teemat sisäistettiin henkilöstön keskuudessa vaihtelevasti ja osittain juuri tästä syystä myös epävarmuustekijöitä nousi esiin henkilöstön keskuudessa.

Savotan henkilöstöä haastateltaessa kävi ilmi, että muutamilla organisaation työntekijöillä on hyvin välinpitämätön asenne organisaatiossa tapahtuvia asioita kohtaan. On varsin hämmästyttävää, miten vähän joitain henkilöitä kiinnosti omaan työpaikkaan ja muuttuvaan työympäristöön liittyvät asiat. Tällainen asenne auttamatta johtaa tilanteeseen, jossa organisaatiomuutoksen teemoista ja tarkoituksista kerrottaessa informaatiota ei saada välitettyä toivotulla tavalla eteenpäin. Nämä henkilöt voidaan kuitenkin tulkita yksittäistapauksiksi, jotka eivät edusta Savotan henkilöstön asennoitumista organisaatiomuutokseen yleisellä tasolla. Muuten suhtautuminen Savotan henkilöstön keskuudessa tapahtuneisiin muutoksiin oli epävarmuustekijöistä huolimatta varsin positiivinen. Ymmärrettiin, että organisaation tulee kehittyä ja näillä muutoksilla Savottaa pyritään kehittämään enemmän nykypäivän vaatimuksia vastaavaksi organisaatioksi.

Savotan hallituksen näkökulman mukaan yhteistyökumppaneille suunnatussa muutosviestinnässä onnistuttiin yhtäläillä erinomaisesti kuin henkilöstöllekin suunnatussa viestinnässä. Ulkoisessa muutosviestinnässä noudatettiin niin ikään tarkasti laadittua muutosviestintäsuunnitelmaa. Savotan hallituksen näkemyksen mukaan organisaatiomuutoksesta



onnistuttiin välittämään haluttu tieto yhteistyökumppaneille. Kuten jo aiemmin todettua, Savotan yhteistyökumppaneille kyseiset muutokset organisaatiossa eivät olleet niin merkittäviä kuin Savotan henkilöstölle. Tämän voidaan nähdä vaikuttaneen myös yhteistyökumppaneiden eli Puolustusvoimien edustajien näkemyksiin muutosviestinnän onnistumisesta. Puolustusvoimien edustajien näkökulmasta kyseessä oli ilmoitusluontoinen asia, jonka viestimiseen Savotan katsottiin panostaneen poikkeuksellisen hyvin. Tutkimuksessa haastateltiin kolmea Puolustusvoimien edustajaa, joista yksikään ei löytänyt kritisoitavaa Savotan muutosviestinnästä. Puolustusvoimien edustajien vastauksista korostui ennemminkin päinvastainen näkökulma. Savotan muutosviestintään oltiin erittäin tyytyväisiä ja jopa hieman yllättyneitä muutosviestintään tehdyistä vahvoista panostuksista.

Savotan yhteistyökumppaneiden osalta voidaan siis todeta, että Savotan muutosviestintä onnistui paremmin kuin hyvin. Puolustusvoimien edustajat sisäistivät toivotulla tavalla muutokselle määritellyt teemat ja kertoivat ymmärtäneensä muutoksen taustat erittäin hyvin. Myöskään minkäänlaisia epävarmuustekijöitä ei Puolustusvoimien edustajien vastauksissa noussut esiin. Lisäksi Puolustusvoimien edustajien positiivinen palaute Savotan muutosviestinnästä luo uskoa siihen, että Savotan viestintämallien muokkaaminen aktiivisempaan ja avoimempaan suuntaan on alkanut erinomaisesti. Vahva muutosviestinnän suunnittelu on jo itsessään muutosviestinnälle määriteltyjen teemojen mukaista toimintaa. Savotan pyrkimyksenä oli vahvistaa organisaation ulospäinsuuntautuneisuutta ja Puolustusvoimien edustajien vastausten perusteella tässä onnistuttiin jo ulkoisen muutosviestinnän osalta hyvin.

## 5 POHDINTA

Tässä tutkimuksessa pyrittiin selvittämään Savotan toteuttaman muutosviestinnän onnistumista eri näkökulmista ja selvittämään miten nämä näkemykset kohtaavat todellisuudessa. Tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset ja onnistuttiin selvittämään eri osapuolien näkemuserot muutosviestinnän onnistumisesta ja myös syitä näiden näkökulmien eroavaisuuksien taustalla. Tutkimusta tehtäessä onnistuttiin myös kehittämään Savotan organisaation viestintää tehokkaampaan ja erityisesti avoimempaan suuntaan. Savotan organisaation muutoshalukkuus mahdollisti organisaation viestinnän kehittämisen ja tuloksien perusteella voidaan todeta, että Savotan uuden linjan mukainen viestintä otettiin erittäin hyvin vastaan sekä organisaation henkilöstön että yhteistyökumppaneiden keskuudessa.

Tässä luvussa arvioidaan tutkimuksen onnistumista ja tarkastellaan tutkimuksen merkityksellisyyttä Savotan organisaatiolle. Osiossa esitellään myös jatkotutkimusehdotuksia sekä käytännön kehitysehdotuksia muutosviestinnän suunnitteluun ja toteutukseen.

### 5.1 Tutkimuksen arviointi

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää eri osapuolien mahdollisia näkemuseroja liittyen organisaation toteuttamaan muutosviestintään. Lisäksi käytännöllisenä pyrkimyksenä oli etsiä Savotan muutosviestinnästä ongelmakohtia, joihin puuttamalla organisaation viestintää haluttiin kehittää kokonaisuudessaan. Tutkimus pyrki vastaamaan kolmeen tutkimuskysymykseen, jotka olivat:

1. Kuinka sisäisessä muutosviestinnässä onnistuttiin?
2. Kuinka ulkoisessa muutosviestinnässä onnistuttiin?
3. Miten yrityksen johdon näkemykset muutosviestinnän onnistumisesta vastaavat yrityksen henkilökunnan ja yhteistyökumppaneiden näkemyksiä?

Tutkimuskysymyksistä ensimmäinen kattaa allensa Savotan henkilöstön sekä hallituksen näkemykset siitä, kuinka organisaatiomuutoksesta onnistuttiin viestimään organisaation sisällä. Toiseen tutkimuskysymykseen vastattaessa selvitettiin Savotan yhteistyökumppaneiden eli tämän tutkimuksen puitteissa Suomen Puolustusvoimien edustajien sekä Savotan

hallituksen näkemyksiä siitä, kuinka organisaatiomuutoksesta onnistuttiin viestimään ulkoisesti. Kolmannen tutkimuskysymyksen puitteissa vertailtiin eri osapuolien näkemyksiä toisiinsa, etsittiin mahdollisia eroja ja yhteneväisyyksiä. Tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksena sen käytännön läheisen luonteen vuoksi. Toimintatutkimus on viestinnän tutkimuksissa verraten vähän käytetty tutkimusmuoto, mutta tähän tutkimukseen se sopi erinomaisesti.

Sisäisen muutosviestinnän onnistumisesta saatiin koottua runsaasti materiaalia. Savotan hallituksen ja Savotan henkilöstön haastattelemisen sujui vaivattomasti ja haastattelumateriaalit sisälsivät sekä suoraan muutosviestinnän onnistumista arvioivaa materiaalia että käytännöllisempiä kehitysehdotuksia Savotan henkilöstöltä. Mielenkiintoinen seikka Savotan henkilöstön näkemyksissä on, että vaikka muutosviestinnälle Savotan hallituksen toimesta määritellyt tavoitteet ja teemat eivät henkilöstön kohdalla toteutuneetkaan toivotulla tavalla, Savotan henkilöstön keskuudessa oltiin kuitenkin tyytyväisiä siihen, että muutosviestintään oltiin haluttu panostaa. Monet Savotan henkilöstön edustajista toivoivat samanlaista viestintään panostamista myös muutosprosessin ulkopuolellakin. Voidaan arvioida, että vaikka Savotan henkilöstö ei ollutkaan sisäistänyt toivotulla tavalla organisaatiomuutokselle määriteltyjä teemoja, he kokivat olevansa tärkeä osa organisaation muutosprosessia, koska heidät otettiin vahvasti huomioon muutosviestinnässä. Sisäisesti muutosviestinnän voidaan arvioida onnistuneen siis hieman kaksijakoisesti. Toisaalta tehokkaalla ja aktiivisella muutosviestinnällä saatiin henkilöstö suhtautumaan tuleviin muutoksiin varsin positiivisesti, vaikka kaikki Savotan hallituksen toimesta muutosviestinnälle asetetut tavoitteet eivät täyttyneetkään. Tutkimuksen kannalta tulos on odotettu. Sisäisen muutosviestinnän oleellisimpia tehtäviä on informaation välittämisen lisäksi myös poistaa epäluuloja ja valaa luottamusta organisaation sisällä tuleviin muutoksiin. Tutkimuksen onnistumisen kannalta on merkityksellistä, että Savotan henkilöstön näkökulmasta saatiin muodostettua laaja kokonaiskuva, jossa haastateltujen erilaisten mielipiteiden pohjalta onnistuttiin määrittämään Savotan henkilöstölle kokonaisnäkemys muutosviestinnän onnistumisesta.

Ulkoisen muutosviestinnän osalta tutkimuksen onnistuminen on niin ikään hieman kaksijakoista. Siinä missä käytännön toteutus ulkoisessa muutosviestinnässä onnistui erinomaisesti, tutkimuksen kannalta ulkoisen muutosviestinnän tarkastelu oli huomattavasti haasteellisempaa kuin

sisäisen. Savotan hallituksen toive oli, että tutkimuksessa mukana oleva yhteistyökumppani on nimenomaan Suomen Puolustusvoimat, mutta samalla myös todettiin, että voi olla haastavaa saada heidän edustajiltaan kattavia vastauksia liittyen Savotan muutosviestintään. Tämä osoittautui myös todeksi, jonka vuoksi ulkoisen muutosviestinnän onnistumisesta ei saatu kerättyä materiaalia yhtäläisesti kuin sisäisen muutosviestinnän onnistumisesta. Savotan hallitukselta saatiin luonnollisesti vahva näkemys myös ulkoisen muutosviestinnän onnistumiseen. Voidaan kuitenkin todeta, että Puolustusvoimien edustajien haastatteluista saatiin riittävästi materiaalia, jotta sitä oli tutkimuksen kannalta relevanttia analysoida. Toiseenkin tutkimuskysymykseen saatiin vastaus kerätyn materiaalin pohjalta ja muodostettua kattava kuva Savotan yhteistyökumppaneiden näkemyksistä Savotan ulkoiseen muutosviestintään.

Kolmanteen tutkimuskysymykseen vastattaessa lähdettiin vertaamaan Savotan hallituksen näkemyksiä muutosviestinnän onnistumisesta Savotan henkilöstön ja Suomen Puolustusvoimien edustajien näkemyksiin. Kolmannen tutkimuskysymyksen kohdalla materiaalia ei tarvinnut enää kerätä, vaan jo hankittuja ja teemoittelemalla analysoituja materiaaleja lähdettiin vertaamaan toisiinsa. Tutkimuksessa havaittiin, että selvimmät poikkeavuudet muutosviestinnän onnistumiseen liittyen oli havaittavissa sisäisessä muutosviestinnässä ja erityisesti muutokselle määriteltyjen teemojen sisäistämässä. Savotan hallituksen näkemyksen mukaan Savotan henkilöstö oli sisäistänyt muutokselle määritellyt teemat hyvin, mutta haastattelumateriaalin mukaan näin ei kuitenkaan ollut. Tutkimuksen kannalta voidaan todeta, että onnistuttiin löytämään muutosviestinnän heikko kohta, johon tulee tulevaisuudessa muutosviestintää suunniteltaessa puuttua korostetusti. Tutkimuksessa havaittiin myös, että ulkoisesti tällaisen organisaatiomuutoksen kohdalla muutosviestinnässä arvostettiin sekä Savotan hallituksen että Suomen Puolustusvoimien toimesta ytimekkyyttä ja erityisesti toimitusjohtajan tervehdyksen luomaa intiimiyttä. Voidaan todeta, että myös kolmanteen tutkimuskysymykseen saatiin tutkimuksessa vastattua.

Savotan organisaatiolle tutkimuksen merkitys on erityisesti organisaatiomuutokselle valittujen teemojen ajatusmallin mukaisen toiminnan vahvistamisessa. Savotta haluaa organisaatiomuutoksen myötä kehittää organisaation toimintaa avoimemmaksi, kansainvälisemmäksi ja panostaa myös sukupolvenvaihdosprosessin jatkumiseen. Tämän tutkimuksen puitteissa kerätty materiaali ja siitä analysoitu tieto vahvistavat

sitä käsitystä, että tällaiselle kehitykselle on tarvetta niin Savotan henkilöstön kuin yhteistyökumppaneidenkin puolesta. Tätä tutkimusta voidaan pitää myös vahvana alkusysäyksenä näille määritellyille organisaatiomuutoksille. Positiivinen palaute yhteistyökumppaneilta ja henkilöstön toive vieläkin tehokkaammasta viestinnästä vahvistavat varmasti kehitystä valittuihin suuntiin organisaatiomuutoksen mukaisesti.

## 5.2 Jatkotutkimusehdotukset

Tämä tutkimus keskittyy tarkastelemaan muutosviestintää vain muutaman kuukauden aikajaksolta, jonka katsottiin olevan riittävän pitkä aika tällaisen tutkimuksen toteuttamiseen. Tutkimuksessa saatiin riittävästi materiaalia, jotta voitiin lähteä selvittämään muutosviestinnän onnistumista Savotan organisaation sisällä ja sen yhteistyökumppaneiden keskuudessa. Tämä kuitenkin avaa myös muutamia potentiaalisia jatkotutkimusmahdollisuuksia.

Mielenkiintoinen vaihtoehto olisi ollut jatkaa sisäisen muutosviestinnän seurantajaksoa. Näin Savotan johdon määrittelemien muutosviestinnän teemojen sisäistämisen kehittymisestä Savotan henkilöstön keskuudessa voisi saada muodostettua kokonaan oman kokonaisuutensa, joka keskittyy muutosviestintäprosessin läpivientiin organisaation sisällä. Tässä tutkimuksessa päätettiin kuitenkin ottaa mukaan myös ulkoinen muutosviestintä, jotta muutosviestintää saatiin tarkasteltua laajempaan kokonaisuuteen ja näin sisällytettyä tutkimukseen myös ulkoisen muutosviestinnän suunnittelu-, toteutus- ja arviointivaiheet.

Toinen mielenkiintoinen jatkotutkimusvaihtoehto olisi perehtyä Savotan viestintämallien kehitykseen. Savotan panostukset muutosviestintään saivat kiitosta sekä organisaation sisältä että yhteistyökumppaneilta. Savotan johdon muutosviestinnälle määrittelemistä teemoista yksi oli kehittää organisaation toimintaa avoimemmaksi ja ekstrovertimmäksi. Käytännössä tämä tarkoittaa myös sitä, että organisaation viestintää pyritään kehittämään aktiivisemmaksi. Onnistunut muutosviestintäprosessi voisi toimia erinomaisena pohjana myös muun organisaatioviestinnän kehittämiseen. Jatkotutkimuksessa olisi mahdollista lähteä selvittämään millaisia vaikutuksia muutosviestintäprosessilla ja määritellyillä muutoksen teemoilla on ollut Savotan toimintaan todellisuudessa.

Mahdollinen, mutta myös varsin haastava jatkotutkimusehdotus voisi olla Savotan organisaation some-viestinnän kehittäminen ja tutkiminen toimintatutkimuksena. Savotan toimialana on valmistaa erilaisia retkeilytarvikkeita ja luonnossa liikkumiseen soveltuvia varusteita. Savotan asiakaskunta koostuu pääasiassa iäkkäämmistä henkilöistä, joille sosiaalinen media on usein varsin vierasta. Tämä asettaa haasteita asiakaskunnan tavoittamiseksi sosiaalisen median kautta. Toistaiseksi Savotalla ei ole myöskään yritetty hyödyntää sosiaalista mediaa erityisen tehokkaasti. Savotalla on lanseerattu viime aikoina myös erityisesti nuorisolle suunnattuja tuotteita, kuten esimerkiksi reppuja, joiden myötä myös sosiaalisen median aktiivisemmalle hyödyntämiselle voisi olla tarvetta.

## KIRJALLISUUS

Carlock, R. S. & Ward, J. L. 2001. *Strategic planning for the family business. Parallel planning to unify the family and business.* Houndmills, Basingstoke, Hampshire, New York: Palgrave.

Eisenberg, E. M. & Goodall Jr., H. L. 2004. *Organizational communication. Balancing creativity and constraint.* Bedford: St. Martin's.

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

Eskola, J. & Vastamäki, J. 2010. *Teemahaastattelu: Opit ja opetukset.* Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) 2010. *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1.* Juva: PS-Kustannus.

Finn-Savotta. Finn-Savotan historia. Saatavilla [www-muodossa <http://finn-savotta.fi/?page=23&lang>](http://finn-savotta.fi/?page=23&lang)

Frahm, J. & Brown, K. 2007. First steps: Linking change communication to change management. *Journal of Organizational Change Management* 20 (3), 370-387.

Gabarro, J. J. 1987. *The Dynamics of taking charge.* Boston: Harvard business school press.

Gustavsen, B. 1992. *Dialogue and development. Social science for social action: toward organizational renewal.* Volume 1. Arbetslivcentrum.

Hackman, M. Z. & Johnson, C. E. 1996. *Leadership. A communication perspective.* Illinois: Waveland Press, Inc.

Heikkinen, H. L. T., Rovio, E. & Syrjälä, L. 2008. *Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat.* Helsinki: Kansanvalistusseura.

Heiskanen, M. & Lehikoinen, S. 2010. *Muutosviestinnän voimapaperi.* Helsinki: Talentum.

Helsilä, M. 2008. *Muutos ja muutosviestintä johtamisen käyttövoimana.* Aula, P. (toim.) 2008. *Kivi vai katedraali. Organisaatioviestintä teoriasta käytäntöön.* Helsinki: Infor Oy

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö.* Helsinki: Yliopistopaino.

Jaatinen, M. & Ströh, U. 2001. *Journal of communication management.* Volume 6, 2. 148-165. Henry Stewart Publications.

Juholin, E. 2001. *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön.* Helsinki: Inforviestintä.

Juholin, E. 2008. *Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä.* Helsinki: WSOY:Pro.

Klein, S. M. 1996. *Journal of Organizational Change Management.* College of Business Administration. 9 (2), 32-46. Cleveland State University, Cleveland, Ohio, USA

Koiranen, M. 2000. *Juuret ja siivet. Perheyrietyksen sukupolvenvaihdos.* Helsinki: Oy Edita Ab.



Kortetjärvi, S., Kuronen, M. & Ollikainen, M. 2008. *Yrityksen viestintä*. Helsinki: Busines Edita.

Kuula, A. 1999. *Toimintatutkimus. Kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä*. Tampere: Vastapaino.

Neubauer, F. & Lank, A. G. 1998. *Family Business. Its governance for sustainability*. London: MacMillan Press.

Perheyritystenliitto. Faktaa. Saatavilla [www-muodossa <http://www.perheyritystenliitto.fi/faktaa.98.html>](http://www.perheyritystenliitto.fi/faktaa.98.html)

Poole, M. S. & Van de Ven, A. H. 2004. *Handbook of organizational change and innovation*. New York: Oxford University Press.

Smythe, J. 1997. The changing role of internal communication in tomorrow's company. *Corporate communications*. 2(1), 1997. London: ProQuest Central.

Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. 1995. *Laadullisen tutkimuksen työtapoja*. Rauma: Kirjayhtymä.

Tilastokeskus. Perheyritysten työllistävä vaikutus on vahva. Saatavilla [www-muodossa <http://www.stat.fi/ajk/poimintoja/2006-12-18\\_tietotrendit10.html>](http://www.stat.fi/ajk/poimintoja/2006-12-18_tietotrendit10.html)

Vos, M. & Schoemaker, H. 2005. *Integrated communication. Concern, internal and marketing communication*. Utrecht: LEMMA Publishers.

Åberg, L. 2006. *Johtamisviestintää. Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja.*  
Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

## **LIITTEET**

### **Liite 1. Haastattelurunko, Savotan hallituksen ensimmäinen haastattelu**

#### **Finn-Savotan hallituksen muutosta edeltävä haastattelu**

##### **Teema 1: Muutoksen taustat ja tavoitteet**

Millainen muutos organisaatiossa tulee tapahtumaan / Mitä käytännössä tulee tapahtumaan?

Miten kauan muutosta on suunniteltu?

Kenen aloitteesta muutosta lähdettiin viemään eteenpäin?

Millaiset seikat vaikuttivat siihen, että tällaiseen muutokseen päädyttiin?

Mikä on tulevan muutoksen tarkoitus?

Onko muutokselle asetettu tavoitteita? Jos on, niin millaisia?

##### **Teema 2: Sisäinen muutosviestintä**

###### **Muutosviestinnän sisältö:**

Mitä organisaation työntekijöille kerrotaan muutoksesta?

Miten ja milloin muutoksesta kerrotaan organisaation työntekijöille?

Perustellaanko organisaation työntekijöille muutoksen tarpeellisuutta?

Jos perustellaan, niin millä tavoin? Jos ei perustella, niin miksi ei?

Halutaanko muutoksesta kerrottaessa korostaa jotain/joitain muutokseen liittyviä teemoja?

Jos halutaan, niin millaisia teemoja? Jos ei haluta, niin miksi ei haluta?

###### **Vaikutukset organisaation henkilöstöön:**

Tuleeko muutos vaikuttamaan organisaation työntekijöiden toimintaan?

Jos kyllä, niin millä tavoin vaikutuksista kerrotaan henkilöstölle?

Onko tarkoituksena saada organisaation työntekijät tukemaan muutosta?

Jos on, niin miten? Jos ei, niin miksi ei?

Onko tarkoituksena saada organisaation työntekijät osallistumaan muutokseen?

Jos on, niin mitkä ovat keinot, joilla organisaation työntekijät saadaan osallistumaan? Jos ei, niin miksi ei?

Onko tarkoituksena ylläpitää organisaation henkilöstön osallistumista muutosprosessiin?

Jos kyllä, niin miten? Jos ei, niin miksi ei?

### **Muutosviestinnän tavoitteet:**

Onko sisäiselle muutosviestinnälle määritelty tavoitteita?

Jos on, niin millaisia?

Koetteko sisäisen muutosviestinnän tärkeäksi osaksi muutosprosessia?

Jos kyllä, niin miksi? Jos ei, niin miksi ei?

Uskotteko organisaation työntekijöiden pitävän sisäistä muutosviestintää tärkeänä?

Jos kyllä, niin miksi? Jos ei, niin miksi ei?

### **Teema 3: Ulkoinen muutosviestintä**

#### **Muutosviestinnän sisältö ja kohteet:**

Mitkä ovat ne tahot, joille muutoksesta organisaation ulkopuolelle kerrotaan?

Mitä organisaation sidosryhmille kerrotaan muutoksesta?

Miten ja milloin muutoksesta kerrotaan organisaation sidosryhmille?

Halutaanko muutoksesta kerrottaessa korostaa jotain/joitain tiettyjä teemoja?

Jos halutaan, niin millaisia teemoja? Jos ei haluta, niin miksi ei haluta?

Perustellaanko organisaation sidosryhmille muutoksen tarpeellisuutta?

Jos perustellaan, niin millä tavoin? Jos ei perustella, niin miksi ei?

### **Vaikutukset sidosryhmiin:**

Tuleeko muutos vaikuttamaan organisaation sidosryhmiin?

Jos kyllä, niin millä tavoin vaikutuksista kerrotaan sidosryhmille?

Onko tarkoituksena saada organisaation sidosryhmät tukemaan muutosta?

Jos on, niin miten? Jos ei, niin miksi ei?

### **Muutosviestinnän tavoitteet:**

Onko ulkoiselle muutosviestinnälle määritelty tavoitteita?

Jos on, niin millaisia?

Koetteko ulkoisen muutosviestinnän tärkeäksi osaksi muutosprosessia?

Jos kyllä, niin miksi? Jos ei, niin miksi ei?

Uskotteko organisaation sidosryhmien pitävän ulkoista muutosviestintää tärkeänä?

Jos kyllä, niin miksi? Jos ei, niin miksi ei?

## **Liite 2. Haastattelurunko, Savotan hallituksen toinen haastattelu**

### **Finn-Savotan hallituksen muutoksen jälkeinen haastattelu**

#### **Sisäinen muutosviestintä**

##### **Muutosviestinnän sisältö:**

Onnistuttiinko työntekijöille välittämään haluttu viesti?

Onnistuttiinko työntekijöille kertomaan haluttu viesti oikealla hetkellä ja oikealla tavalla?

Onnistuttiinko muutoksen tarpeellisuus ja taustat selvittämään/perustelemaan tarpeeksi kattavasti?

Saatiinko muutokseen taustalla vaikuttavia teemoja korostettua tarpeeksi?

##### **Vaikutukset organisaation henkilöstöön:**

Onko muutos vaikuttanut jollain tapaa työntekijöiden toimintaan?

Ovatko työntekijät tukeneet/suhtautuneet positiivisesti muutokseen?

Ovatko työntekijät tuoneet jollain tapaa omia näkemyksiään esiin liittyen muutokseen?

##### **Muutosviestinnän tavoitteet:**

Ovatko sisäiselle muutosviestinnälle määritellyt tavoitteet täyttyneet?

Onko kyseinen muutosviestintä prosessi vaikuttanut kokemuksiinne sisäisen muutosviestinnän tärkeydestä?

Uskotteko kyseisen muutosviestintä prosessin vaikuttaneen organisaation työntekijöiden näkemyksiin muutosviestinnän tärkeydestä?

## **Ulkoisen muutosviestintä**

### **Muutosviestinnän sisältö ja kohteet:**

Saatiinko mielestänne organisaation sidosryhmille välitettyä haluttu viesti?

Onnistuttiinko muutosviestinnän ajoituksessa sidosryhmille?

Korostuivatko halutut teemat tarpeeksi sidosryhmille viestittäessä?

Perusteltiinko mielestänne sidosryhmille viestittäessä muutoksen tarpeellisuutta riittävästi?

### **Vaikutukset sidosryhmiin:**

Onko muutos vaikuttanut mielestänne jollain tapaa sidosryhmien toimintaan?

Miten organisaation sidosryhmät ovat mielestänne suhtautuneet muutokseen?

### **Muutosviestinnän tavoitteet:**

Täyttyivätkö ulkoiselle muutosviestinnälle määritellyt tavoitteet?

Onko kyseinen muutosviestintä prosessi vaikuttanut kokemukseenne ulkoisen muutosviestinnän tärkeydestä?

Uskotteko kyseisen muutosviestintäprosessin vaikuttaneen organisaation sidosryhmien kokemukseen ulkoisen muutosviestinnän tärkeydestä?

### **Liite 3. Haastattelurunko, Savotan henkilöstö ja yhteistyökumppanit**

#### **Finn-Savotan työntekijöiden haastattelu**

##### **Sisäinen/ulkoinen muutosviestintä**

##### **Muutosviestinnän sisältö:**

Kertokaa omin sanoin, minkälainen muutos organisaatiossa on tapahtunut?

Mistä ja miten saitte kuulla kyseisestä muutoksesta?

Olitteko kuulleet huhuja tapahtuvasta muutoksesta jo ennenkuin siitä kerrottiin?

Perusteltiinko muutoksen tarpeellisuutta?

Jos perusteltiin, niin millä tavoin?

Haluttiinko muutoksesta kerrottaessa korostaa jotain/joitain muutokseen liittyviä teemoja?

Jos haluttiin, niin millaisia teemoja?

##### **Vaikutukset organisaation henkilöstöön:**

Onko muutos vaikuttanut jollain tapaa teidän päivittäiseen toimintaanne?

Jos kyllä, niin millä tavoin?

Onko muutos vaikuttanut jollain tapaa organisaation toimintatapoihin yleisemmällä tasolla?

Jos on, niin miten?

Haluaisitteko olla tai olisitteko halunneet olla jollain tapaa enemmän mukana toteuttamassa muutosta?

Jos kyllä, niin millä tavoin?



**Muutosviestinnän tavoitteet:**

Aiheuttiko muutos epävarmuutta henkilöstön/yhteistyökumppaniorganisaation keskuudessa?

Jos kyllä, niin millä tavalla?

Koetteko sisäisen/ulkoisen muutosviestinnän tärkeäksi osaksi muutosprosessia?

Jos kyllä, niin miksi? Jos ei, niin miksi ei?

Uskotteko organisaation johdon pitävän sisäistä/ulkoista muutosviestintää tärkeänä?

Jos kyllä, niin miksi? Jos ei, niin miksi ei?

Olisitteko halunneet saada jollain tapaa lisää tietoa muutoksesta?

Jos kyllä, niin miten?

#### Liite 4. Tiedote yhteistyökumppaneille ja toimitusjohtajan tervehdys

Finn-Savotta Oy

Tiedote

16.1.2012

#### Finn-Savotta Oy:n toimitusjohtaja vaihtuu

Finn-Savotta Oy:n hallitus on valinnut yhtiön toimitusjohtajaksi 1.1.2012 alkaen Anita Halmeen, joka on aiemmin toiminut yhtiön tuotantojohtajana. Yhtiön pitkäaikainen toimitusjohtaja Riitta Halme siirtyy yhtiön talousjohtajaksi ja jatkaa myös yhtiön hallituksen puheenjohtajana.

Vaihdoksen myötä Finn-Savotta suuntaa entistä vahvemmin ulkomaisille markkinoille, tiivistää yhteistyötä organisaation ulkopuolisten tahojen kanssa ja aloittaa myös samalla sukupolvenvaihdosprosessin.

Vaihdoksen taustalla vaikuttavat myös yhtiön tuloksellisesti erittäin vahvat viime vuodet. Uuden toimitusjohtajan myötä Finn-Savotta pyrkii jatkamaan kasvua ja tehostamaan yhteistyötä kumppaneidensa kanssa.

Karstulassa 16.1.2012

Finn-Savotta Oy

Anita Halme

Lisätietoja antavat: Anita Halme 0400635265

Riitta Halme 0407353252

## Toimitusjohtajan tervehdys

Finn-Savotalla puhaltavat muutoksen tuulet, joiden mukana siirrymme uudelle aikakaudelle yrityksemme historiassa. Muutokset yrityksemme johdossa liittyvät osaksi suurempaa strategista muutosta, jonka myötä pyrimme suuntaamaan entistä enemmän ulospäin. Käytännössä haluamme olla entistäkin aktiivisempia ja näkyvämpiä niin kotimaisten kuin ulkomaistenkin yhteistyökumppaniemme ja asiakkaidemme keskuudessa.

Muutos yrityksessämme ei kuitenkaan ollut dramaattinen. Siskoni Riitta Halme luopui toimitusjohtajan paikasta ja siirtyi talousjohtajaksi, ja itse siirryin tuotantopäällikön tehtävistä toimitusjohtajaksi. Paikallani tuotantopäällikön tehtävissä aloitti yrityksemme palveluksessa jo vuosia toiminut Jussi Lahtinen. Kaikki mainitut jatkavat yrityksemme hallituksen jäseninä, joten kyse on varsinaisesti työroolien ja -tehtävien uudelleen järjestelystä.

Muutoksen taustalla vaikuttaa myös lähitulevaisuudessa tapahtuva sukupolvenvaihdos, joka on prosessina jo osittain käynnistetty. Poikani Elmo ja Julius Valkeinen jatkavat työskentelyä perheyrityksessämme perehtyen samalla yritystoimintaan.

Uskon, että alkanut vuosi tuo mukanaan haasteita uusien toimintamallien omaksumisessa ja käytäntöihin totuttelemisessa, mutta otamme haasteet innolla ja mielenkiinnolla vastaan.

Ystävällisin terveisin,

Anita Halme

Toimitusjohtaja