

**OSALLISTAVA VIESTINTÄ ORGANISAATION  
MUUTOSTILANTEISSA**



Ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Hämeenlinnan korkeakoulukeskus, Liiketalous

2019

Mari Kurkinen

Liiketalous  
Hämeenlinnan korkeakoulukeskus

---

<b>Tekijä</b>	Mari Kurkinen	<b>Vuosi</b> 2019
<b>Työn nimi</b>	Osallistava viestintä organisaation muutostilanteissa	
<b>Työn ohjaaja/t</b>	Hanna-Kaisa Sulonen	

---

## TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön tavoitteena oli perehtyä osallistavaan viestintään ja tutkia sitä, miten osallistavaa viestintää on hyödynnetty organisaatioiden muutostilanteissa. Osallistava viestintä vaatii yrityksiltä uudenlaisia taitoja viestiä ja hyödyntää osallistavia menetelmiä. Opinnäytetyö pyrki löytämään kehittämiskohteita, joita parantamalla henkilöstön osallistaminen yrityksissä mahdollistuu paremmin ja näennäisen osallistamisen riski pienenee.

Työn teoriaosuus koostuu kahdesta luvusta. Ensimmäisessä luvussa käsitellään osallistavaa viestintää. Toinen luku käy läpi muutoksille alttiin yrityskulttuurin tekijöitä. Opinnäytetyön tutkimuksessa käytettiin kahta tutkimusmenetelmää. Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus toteutettiin puolistrukturoituna haastatteluna. Haastateltavia yrityksiä oli yhteensä seitsemän. Toisena menetelmänä käytettiin prosessianalyysiä.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että osallistava viestintä on käytössä yritysten muutostilanteissa. Se, kuinka suunnitelmallisesti ja tavoitteellisesti sitä tehdään, riippuu pitkälti yritysten johdon asenteesta osallistamista kohtaan. Esimiesten asenne, osaaminen ja taidot osallistamiseen ja osallistavaan viestintään vaihtelevat kuitenkin merkittävästi jopa yritysten sisällä. Osallistamista tehdään usein melko myöhäisessä vaiheessa muutosta. Tällöin työntekijöiden mahdollisuus päästä suunnittelemaan sitä, missä ja miten he osallistuvat, jää vähäiseksi. Johdon ja esimiesten ymmärryksen lisääminen osallistamisen ja osallistavan viestinnän tärkeydestä osana työntekijöiden hyvinvointia ja motivaatiota onkin tutkimuksen mukaan yksi tärkeimmistä kehittämiskohteista.

**Avainsanat** Osallistava viestintä, yrityskulttuuri, organisaatiokulttuuri, muutos

**Sivut** 38 sivua, joista liitteitä 2 sivua

Degree Programme in Business Administration  
Hämeenlinna University Centre

---

<b>Author</b>	Mari Kurkinen	<b>Year</b> 2019
<b>Subject</b>	Participatory Communication in Organizational Changes	
<b>Supervisors</b>	Hanna-Kaisa Sulonen	

---

ABSTRACT

The aim of the study was to become acquainted with participatory communication and to explore how participatory communication has been utilized in organizational changes. Participatory communication requires companies to develop new communication skills and use participatory methods. The purpose of this study was also to find development areas. By improving these areas, the participation of personnel will be more possible and the risk for apparent participation is reduced.

The theoretical background consists of two chapters. The first chapter deals with participatory communication. The second chapter goes through the factors that make organizational culture susceptible to change. Two research methods have been used in this study. Qualitative research was used in the form of a semi-structured interview. A total of seven companies were interviewed. In addition, process analysis was used as a second method.

The results indicate that participatory communication is used in organizational change. How systematically and goal-oriented it is carried out, depends on the attitude of corporate management towards participation. Also, skills and competencies of directors and supervisors towards participation and participatory communication vary considerably, even within companies. Participation is often carried out at a relatively late stage of change. This leaves little scope for employees to plan where and how they would like to participate. According to the study, increasing the understanding of management and supervisors on the importance of participation and participatory communication as a part of employee well-being and motivation is one of the most important areas for development.

**Keywords** participatory communication, corporate culture, organizational culture, change

**Pages** 38 pages including appendices 2 pages

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	2
2	OSALLISTAVA VIESTINTÄ.....	4
2.1	Osallisuus.....	4
2.2	Osallistaminen keinona aktivoida osallistumista.....	6
2.3	Osallistavan viestinnän edellytykset.....	7
2.4	Osallistava johtaminen .....	12
3	MUUTOKSILLE ALTIS YRITYSKULTTUURI .....	13
3.1	Itseohjautuvuus .....	13
3.2	Organisaatiokulttuurin muuttaminen .....	14
3.3	Yrityskulttuurin tasot ja osatekijät.....	16
4	OPINNÄYTETYÖN TUTKIMUSMENETELMÄT .....	20
4.1	Lähestymistapa.....	20
4.2	Käytettävät tutkimusmenetelmät .....	20
4.3	Aineiston käsittely ja analysointi .....	21
5	TULOKSET.....	22
5.1	Haastatteluissa esiin nousseet teemat .....	22
5.2	Osallistaminen ja osallistava viestintä yrityksissä.....	25
5.3	Osallistamisen ja osallistavan viestinnän tavoitteet yrityksissä .....	26
5.4	Käytössä olevat osallistavan viestinnän keinot.....	27
5.5	Muutos viestinnän näkökulmasta - blueprint.....	29
6	POHDINTA.....	31
6.1	Mahdollisia jatkotutkimuksen aihioita .....	32
6.2	Kehittämisehdotukset .....	33
	LÄHTEET .....	34
	HAASTATTELUT .....	36

## 1 JOHDANTO

Muutoksesta on tullut yrityksille pysyvä olotila. Yritysten pitääkin tunnistaa ne keinot, jotka auttavat yritystä ja sen henkilöstöä menestymään ja kehittymään alati muuttuvassa ympäristössä. (Teerikangas, 2018). Toimintaympäristön jatkuva muutos vaatii organisaatioilta resilienssiä eli selviytymis- ja sopeutumiskykyä, erityisesti sellaisissa muutostilanteissa, jotka ovat ennakoimattomia ja yllättäviä (Kuitunen, 2017).

Perinteisemmin ajateltuna muutostilanteet on koettu olevan yhteydessä esimerkiksi liiketoimintastrategian päivittämiseen, toimitusjohtajan vaihtumisiin ja yritysostoihin tai -myynteihin. Muutos on voinut liittyä myös siihen, että organisaatiot kehittyvät evolutiivisesti tiettyjen elinkaaren vaiheiden kautta, jolloin yrityksen on ollut pakko mukauttaa toimintaansa kilpailusta johtuvien uusien toimintavaatimusten mukaisesti eri elinkaaren vaiheissa (Juuti & Virtanen 2009, s. 15). Muutos luo henkilöstön keskuudessa aina epävarmuutta, jota on hyvä pyrkiä vähentämään.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia sitä, mitä osallistava viestintä on ja miten osallistavaa viestintää erilaisissa organisaation muutostilanteissa tehdään. Osallistava viestintä vaatii muutosta tekevältä organisaatiolta, johdolta ja viestinnän tekijöiltä uusia taitoja ja valmiuksia. Opinnäytetyöni pyrkii selvittämään, mitä nämä taidot ovat ja millaisia menetelmiä osallistavassa viestinnässä on käytetty sekä sitä, minkä pitää muuttua yrityksissä, jotta osallistavaa viestintää on mahdollista tehdä parhaalla mahdollisella tavalla. Opinnäytetyö pyrkii myös löytämään työn tilaajan eli Villivisio Oy:n viestinnän palveluihin kehittämiskohteita, jotka liittyvät osallistavaan viestintään.

Laadullisen tutkimuksen avulla pyritään löytämään vastaukset seuraaviin kysymyksiin:

- Miten muutoksessa oleva yritys osallistaa henkilöstöään ja käyttää osallistavaa viestintää?
- Miksi yritykset osallistavat ja käyttävät osallistavaa viestintää?
- Miten ja millaisia keinoja osallistavassa viestinnässä käytetään?
- Jos osallistamista ja osallistavaa viestintää ei tehdä, niin miksi näin tapahtuu?

Työskentelen tällä hetkellä markkinointi- ja viestintätoimisto Villivisio Oy:ssä. Yritys on perustettu vuonna 1999 ja se työllistää 20 markkinoinnin ja viestinnän ammattilaista. Teen opinnäytetyöni Villivisioille osana yrityksen palvelujen kehittämisen kokonaisuutta.

Villivision tavoitteena on olla Suomen kolmen parhaan keskiraskaan luovan toimiston joukossa loppuvuoteen 2021 mennessä. Villivisio tekee syvää ja leveää markkinoinnin ja viestinnän suunnittelua ja siitä se myös tunnetaan: luovana strategisen ja integroidun markkinointiviestinnän

tekijänä. Yritys on tunnistanut, että voittavat brändit luodaan voittavan yrityskulttuurin avulla. Se tarkoittaa Villivision työn näkökulmasta sitä, että se ottaa markkinointiviestinnän tekemiseen mukaan entistä vahvemmin myös sisäisen näkökulman, sisäisen viestinnän ja erityisesti osallistavan viestinnän. (Villivisio Oy, 2019)

Nykyisin monissa yrityksissä ja organisaatioissa liiketoimintastrategia voi muuttua niin nopeasti, että strategian luomista ja toteutumista on vaikea erottaa ajallisesti erillisiksi prosesseiksi, jotka seuraavat toisiaan. Tällöin strategiaa luodaan, kulutetaan ja toteutetaan samanaikaisesti. (Logemann, 2019, s. 58). Tällaisissa tilanteissa vuoropuhelun ja viestinnän rooli korostuu. On tärkeää, että yrityksessä olisi avoin keskustelukulttuuri, joka mahdollistaisi strategisten valintojen tekemistä siten, että henkilöstö ja yhteistyökumppanit osallistuvat strategiaprosessiin (Juuti & Virtanen, 2009, s. 57).

Villivisio uskoo, että sisäinen, osallistava viestintä ja yrityksen kulttuuri yhdessä muodostavat pohjan, joka mahdollistaa yritysten viestinnässä annetun asiakaslupauksen lunastamisen toistuvasti ja johdonmukaisesti. Selkeän sisäpelin kautta yritys osaa keskittyä brändin kannalta olennaisiin asioihin ja saa kaikki toiminnot, muun muassa markkinoinnin, myynnin, HR:n ja tuotekehityksen toimimaan integroidusti yli siilorajojen asiakasarvon ja -kokemuksen tuottamisessa. (Villivisio Oy, 2019)

## 2 OSALLISTAVA VIESTINTÄ

Viestinnän ja vuorovaikutuksen keinoin tehty osallistaminen, osallistuminen ja mahdollistaminen ovat niitä edellytyksiä, joilla yhteistyötä yrityksissä ja organisaatioissa luodaan ja ylläpidetään yrityksen ja työntekijän välillä. Osallistuminen rakentaa perustaa työntekijän sitoutumiselle, toimijuuden kokemukselle ja tunteelle siitä, että kuulutaan yhteen. (Pekkala & Luoma-aho 2019, s. 13). Muutoksen näkökulmasta osallistavalla viestinnällä on siis merkittävä rooli esimerkiksi muutosten onnistumiselle.

Pällin mukaan (2019, s. 42) Saks (2006) on todennut, että työntekijän osallistumisen kokemuksella on myönteisiä vaikutuksia sekä itse työhön että yritykseen, jossa työntekijä on töissä. Se, miten osallisuuden kokemus syntyy, on kuitenkin olennaista.

Organisaatiot ovat viestintää ja organisaatioista tulee sellaisia, jotka ovat olemassa vain silloin, kun ihmiset kokoontuvat ja ajattelevat yhdessä ja ovat vuorovaikutuksessa keskenään saavuttaakseen yhteiset tavoitteensa. Ilman tehokasta viestintää, organisaatiot ovat toimimattomia tai ainakin toimintahäiriöisiä. (Macnamara, 2016, s. 88).

### 2.1 Osallisuus

Osallisuus käsitteenä on tullut Suomessa yleisempään käyttöön 2000-luvun aikana ja sillä on edelleen paljon toisistaan poikkeavia merkityksiä. Englanninkielinen sana participation tarkoittaa suomeksi sekä osallisuutta että osallistumista, jotka suomenkielisessä halutaan kuitenkin useimmiten erottaa sanoina toisistaan. (Nivala & Rynnänen, 2013, s. 9, viitattu lähteisiin Kiilakoski 2007, Kiilakoski, Gretscher & Nivala 2012 ja Vehviläinen 2006). Toisaalta englanninkielinen sana engagement voi tarkoittaa suomeksi joko osallistumista, osallistamista, sitoutumista tai osallisuutta (Pekkala & Luoma-aho, 2019, s. 13).

Osallisuus käsitteenä alkoi yleistymään Suomessa, kun julkishallinnon tavoitteisiin kirjattiin päämääräksi kehittää uusia toimintatapoja eri ihmisryhmien osallisuuden edistämiseksi. Julkishallinnon taustasta johtuen osallisuuden käsite on ymmärretty kuitenkin melko kapeasti joksikin, mitä täytyy ulkopuolelta erikseen luoda tai edistää. Se ajatellaan osallistumiseksi, joka tarvitsee syntyäkseen ulkopuolisen sykäyksen, eikä se näin ollen voisi syntyä luonnostaan ilman ylhäältäpäin annettuja rakenteita. Toisaalta osallisuus on koettu yhteiskuntaan kiinnittymiseksi, joka edellyttää välttämättä koulutuksen takaamaa asemaa työmarkkinoilla. Kun osallisuus ymmärretään edellä mainitun kaltaisesti, on vaara, että osallisuuden edistäminen muuttuu prosessiksi, jossa on hierarkioita sen sijaan, että sen avulla aidosti edistettäisiin ihmisten välistä tasa-arvoa. (Nivala & Rynnänen, 2013, s. 14). Osallisuuden onkin tällaisissa tilanteissa tulkittu

osallistamiseksi, joka tarjoaa tuen tietyntyylisille osallistumisen muodoille (Nivala & Ryyänen, 2013, s. 14, viitattu lähteeseen Anttiroiko 2003).

Laaja-alaisesti osallisuus voidaan käsittää kuitenkin ihmisen ja yhteisöjen sekä ihmisen ja yhteiskunnan välisenä suhteena. Ihmisen tunnetta siitä, että hän kuuluu johonkin yhteisöön ja kokemusta omasta merkityksestä osana tätä yhteisöä ja yhteiskuntaa voidaan pitää myös ihmisen hyvinvoinnin perustana. Osallisuutta pidetäänkin usein lähtökohtaisesti tavoiteltavana asiana, jota pitää ja kannattaa aina tavoitella. Koska osallisuuden määrittäminen on jäänyt usein vajavaiseksi, eikä sitä ole riittävällä tarkkuudella määritelty, saattaa osallisuuden merkitys vaihdella kuitenkin kuulijasta riippuen. (Nivala & Ryyänen, 2013, s. 10, s. 18)

Osallisuuden monitulkintaisuudesta johtuen olisikin tärkeää miettiä ja tarkastella sen yhteydessä sitä, suhteessa mihin osallisuudesta puhutaan eli mistä tai missä ollaan osallisia tai mistä haluttaisiin olla osallisia. Sosiiaalipedagogisen osallisuuskäsityksen hahmottelussa on tavoitteena, että tätä suhdetta tarkastellaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Osallisuutta voi jäsentää esimerkiksi suhteena kolmen ulottuvuuden avulla: Ihminen on osallinen yhteisössä, kun hän on osa yhteisöä (kuuluu johonkin), toimii osana yhteisöä (osallistuu), kokee olevansa osa yhteisöä (tuntee kuuluvansa). (Isola, 2017)

Osallisuuden edistämistä ei tulisi tulkita suoraan osallistumisen edistämiseksi, sillä osallistuminen ei automaattisesti tuota osallisuutta, sillä osallisuus kehittyy yksilön ja yhteisön suhteessa toisiinsa. Tämä tarkoittaa sitä, että osallisuutta saadaan aikaiseksi vain, jos muutetaan joko yksilöä tai yhteisöä. Osallisuuden edellytykset vaativat, että muutoksia ja kasvua tapahtuu molemmissa, niin yksilössä kuin yhteisössäkin ja erityisesti näiden välisessä suhteessa. (Nivala & Ryyänen, 2013, s. 10, viitattu lähteeseen Kiilakoski 2007)

Koska osallistuminen ei automaattisesti synnytä osallisuuden tunnetta, on yritysten hyvä panostaa osallistamisessaan viestinnän rooliin. Työelämässä on kaksi tunnistettua seikkaa: työntekijän oma aktiivisuus osallistavissa aktiviteeteissa ja aktiviteettien viestinnällinen luonne, jotka synnyttävät molemmat osallisuutta (Pälli 2019, s. 42, viitattu lähteeseen Reissner & Pagan 2013).

Osallisuus on tunnetta siitä, että ihminen tuntee kuuluvansa johonkin. Sen lähtökohtana pidetään vastaavasti sitä, että henkilö on itse ollut aktiivinen osapuoli eli hänen osallisuutensa perustuu omaehtoisuuteen ja omakohtaisuuteen. Sen lisäksi, että osallisuus on paitsi kuulumista johonkin, on se myös eritasoisista ja erisisältöistä omaehtoista toimintaa, kuten kyselyihin vastaamista tai osallisuutta suunnitteluun, päätöksiin tai toimintaan liittyvissä asioissa. Parhaimmillaan osallisuus on omakohtaisesta sitoutumisesta heräävää omaehtoista toimimista ja ihmisen vaikuttamista omaa elämäänsä koskeviin asioihin sekä vastuun ottamista

seurauksista. (Särkelä-Kukko, 2014, s. 35, viitattu lähteeseen Kohonen & Tiala 2002)

## 2.2 Osallistaminen keinona aktivoida osallistumista

Osallistamista käytetään keinona aktivoida ja kannustaa ihmisiä osallistumaan. Osallistamisessa ihmisen oma halu ja motivaatio osallisuuteen syntyy kuitenkin muualla kuin ihmisessä itsessään. Osallistamisessa osallistumisen tarve on syntynyt siten muualla kuin osallistujien mielissä. (Särkelä-Kukko 2014, s. 35, viitattu lähteeseen Koskiaho 2002)

Osallistamisen on moniulotteinen ilmiö, jossa yksilö, organisaatio tai yhteiskunta saa ihmisen kokemaan osallisuutta tunteiden tai tietoisuuden tasolla tai tekemään toiminnallaan itsensä osalliseksi (Pekkala & Luoma-aho, 2019, s. 13, viitattu lähteeseen Johnston 2018). Osallistaminen voidaan määritellä vastuulliseksi vain sillä edellytyksellä, että sidosryhmillä on prosessissa vahva toimijuus eli kokemus omasta mahdollisuudestaan vaikuttaa (Pekkala & Luoma-aho, 2019, s. 15, viitattu lähteeseen Madsen & Greenwood 2007).

Työelämässä osallistamisella tarkoitetaan erityisesti työntekijöiden aktiivointia ja kaikkien mukaan ottamista. Tämä on jatkuva prosessi, jossa työntekijöitä tuetaan ja kannustetaan vuorovaikutukseen, heidät otetaan mukaan ideointiin, kehittämiseen ja päätöksentekoon. Heille annetaan myös vastuuta ja valtaa vaikuttaa. Käytännössä tämä voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että yrityksen strategiaa tai arvoja ei sanella ylhäältä alas, vaan näistä käydään vuoropuhelua yhdessä. Tällaisen toimintatavan etuna on se, ettei strategiaa tarvitse erikseen jalkauttaa. Myös yhdessä tuotettuihin arvoihin on helpompi sitoutua. On hyvä myös huomioida, että työntekijän osallistuminen ilmentyy niin työntekijän ajatuksissa (kognitiivinen), tunteissa (emotionaalinen) kuin käyttäytymisessäkin (toiminnallinen). (Laajalahti & Pennanen, 2019, s. 28)

Viestinnän asiantuntijoiden on tärkeää suunnitella osallistaminen siten, että yksilön, organisaation ja yhteiskunnan tasot tulevat huomioiduiksi mahdollisimman tasapuolisesti. Tämä rakentaa parhaiten hyvinvointia. (Pekkala & Luoma-aho, 2019, s. 16)

Pekkala ja Luoma-aho (2019, s. 22) määrittelevätkin viestinnän osallistamisen yleisneuvot viiteen kohtaan:

- Osallistaminen on strateginen päätös, jonka tueksi tarvitaan osallisuutta tukeva organisaatiokulttuuri.
- Osallisuus rakentuu viestinnän ja vuorovaikutuksen kautta ja viestinnän ammatillisilla on tärkeä rooli osallistumisen ja osallisuuden edellytysten luomisessa organisaatiossa.
- Työntekijöiden osallistaminen edesauttaa asiakkaiden ja sidosryhmien osallistamista.

- Osallistaminen edellyttää selkeitä pelisääntöjä ja vastuunjakoja organisaatiossa ja sidosryhmien suuntaan.
- Myös sidosryhmien negatiivinen osallistuminen voi olla organisaatiolle arvokasta toiminnan kehittämisen näkökulmasta.

Viestinnän ammattilaiset voivat kannustaa työntekijöitä osallistumaan monin eri tavoin. On tärkeää tarjota myös tukea, jotta osallistuminen on riittävän helppoa työntekijälle. Osallistumisen esteitä voi pyrkiä poistamaan muun muassa siten, että tarjoaa työntekijöille mahdollisuuden riittävään osaamiseen, joka mahdollistaa osallistumisen. On myös varmistettava, että työntekijällä on riittävä vuorovaikutusosaaminen ja että työntekijä osaa osallistua. Koska työntekijän motivaatiota on osattava pitää yllä, on työn tarkoituksen kirkastaminen tärkeää. Kun organisaatiossa on yhteinen ymmärrys sen olemassaolon tarkoituksesta ja työntekijöiden rooleista, on työn merkityksellisyyden löytyminen helpompaa. On myös varmistettava, että työntekijän osallistumisella on vaikutusta. Osallistumista tukevaa organisaatiokulttuuria pitääkin edistää aktiivisesti. Organisaatiokulttuurin on oltava psykologisesti turvallinen ja kannustava, jotta kaikki rohkenisivat ja motivoituisivat tuomaan omia näkemyksiään ja ideoita esille. Osallistaminen edellyttää aktiivista kuuntelemista ja vuoropuhelua. (Laajalahti & Pennanen, 2019, s. 34-35)

### 2.3 Osallistavan viestinnän edellytykset

Yritysten toimintakykyä heikentävät visiottomuus, heikko viestintä ja huonosti organisoidut johtamistavat. Nämä johtavat helposti epämotivoivaan organisaatiokulttuuriin, jossa yrityksen tavoitteita ja tapoja niiden saavuttamiseksi ei tunnisteta. (Malmelin & Hakala, 2011, ss. 56–57)

Osallistumista tukevassa yrityskulttuurissa vuoropuhelu ja keskustelu ovat vastaavasti olennaisia elementtejä. Osallistavan viestinnän yhtenä edellytyksenä on, että johtajan roolia arvioidaan uudelleen. Osallistavassa johtamisessa johtaminen on jaettua johtajuutta (Pälli, 2019, s. 47). Jaetussa johtajuudessa painotetaan erityisesti sitä, että yrityksissä ja organisaatioissa vastuuta ja päätöksentekoa jaetaan muun muassa eri tiimeille, jolloin johtamista hajautetaan johdolta. Tällöin organisaatiossa johdetaan myös horisontaalisesti esimerkiksi juuri näiden tiimien sisällä (Pälli 2019, s. 47, viitattu lähteeseen Pearcen & Congerin 2003).

Parhaiten osallistava viestintä onnistuu yrityksissä, joissa on osallistumista tukeva yrityskulttuuri. Se kasvattaa työntekijän osallisuuden tunnetta ja sitoutumista yritykseen (Pekkala & Luoma-aho, 2019, s. 21), siksi osallistumista tukeva yrityskulttuuri on tavoittelemisen arvoinen. Osallistamista pidetään monissa yrityksissä edelleen erillisenä työkaluna, jota käytetään esimerkiksi silloin, kun organisaation strategia ja tavoitteet on jo päätetty ja ne pitää jalkauttaa henkilöstölle. Tämä jälkikäteen tapahtuva mukaan ottaminen ei kuitenkaan takaa osallisuuden kokemusta ja vastavuoroisuutta. Osallistamisen tapa tällaisessa tilanteessa onkin usein

epäsymmetristä. Symmetrisessä osallistamisessa eri osapuolet voivat vaikuttaa sekä tavoitteisiin että prosessiin ja tuloksiin. Useimpien yritysten osallistaminen on epäsymmetrisen ja symmetrisen välimaastossa. Mitä symmetrisempää osallistaminen on, sitä enemmän organisaatio hyötyy siitä muodostuneen sosiaalisen pääoman kautta, joka tarkoittaa sosiaalisia verkostoja ja niissä syntyvää luottamusta ja vastavuoroisuutta. (Pekala & Luoma-aho, 2019, s. 15-17, viitattu lähteeseen Madsen 2018).

Taulukko 1. Epäsymmetrisen ja symmetrisen osallistamisen eroja. (Pekala & Luoma-aho 2019, s. 16-17)

<b>Organisaatioiden epäsymmetrinen tapa osallistaa</b>		<b>Organisaatioiden symmetrinen tapa osallistaa</b>
Aloite	Alkaa, kun organisaatio katsoo tarvitsevansa palautetta	Alkaa, kun sidosryhmät tai organisaatio tunnistaa kehittämiskohteita
Säännöt	Toimitaan organisaation ehdoilla ja säännöillä	Toiminnan säännöt sovitaan yhdessä sidosryhmien ja organisaatioiden kanssa
Kanavat ja työtavat	Toimitaan organisaation valitsemissa kanavissa ja organisaation valitsemilla työtavoilla	Toimitaan sidosryhmille parhaiten sopivissa kanavissa ja sidosryhmien valitsemilla työtavoilla
Aikataulu	Organisaatio päättää, määräaikaan sidottu	Prosessi on jatkuva, ja sidosryhmiltä voi tulla aloitteita koko ajan
Vaiheet	Selvä aloitus, selvä lopetus, projekti kerrallaan	Yhteydenpito jatkuva, teemat vaihtelevat, suhde pysyy
Logiikka	Suoraviivainen prosessi, jossa saadaan vastauksia selvitettäviin kysymyksiin	Jatkuva prosessi, jossa sekä saadaan vastauksia, että nousee uusia kysymyksiä
Kokemus	Sidosryhmät kokevat tulevansa kuulluksi	Sidosryhmät kokevat olevansa yhteistyökumppaneita
Toimijuus	Sidosryhmät kokevat heikkoa toimijuutta, eli kokevat voivansa vaikuttaa vain vähän.	Sidosryhmät kokevat vahvaa toimijuutta, eli kokevat voivansa vaikuttaa organisaation toimintaan.
Viestintä	Viestintä on projektiluontoista	Viestintä on jakamista ja suhteen jatkuvaa rakentamista
Hyöty	Osallistamisella saadaan vastauksia etukäteen valittuihin kysymyksiin ja organisaatiossa voi syntyä kokemus, että sidosryhmiä kuunnellaan	Osallistamisen avulla luodaan vastuuksia mutta myös uusia kysymyksiä. Osallistaminen myös rakentaa sosiaalista pääomaa.

Organisaatioiden yksinäisestä tavasta toimia ollaankin siirtymässä yhä enemmän osallistavaan toimintamalliin, jossa työntekijöiden rooli viestinnässä kasvaa. (Pekkala & Luoma-aho, 2019, s. 15). Myös yrityksen arvojen tulisi ohjata yrityksen toimintatapoja ja näkyä yrityksen käyttäytymisessä, kuten viestinnässä. (Åhman & Runola, 2006, s. 71)

Osallistumista tukevaa tai kehittävää organisaatiokulttuuria rakennetaan työyhteisön kaikissa vuorovaikutustilanteissa. Esimerkiksi yhteisissä palavereissa suhtautuminen tietoon tai tiedon kertojaan luo raameja hyväksyttävälle osallistumiselle. Osallistumishalukkuutta ei vahvista esimerkiksi se, jos uusiin ideoihin reagoidaan aina vaihtamalla puheenaihetta tai jos epäkohdista keskustelemiselle ei anneta riittävästi tilaa. (Laajalahti & Pennanen 2019, s. 32-33). Osallistumisen ja organisaatiokulttuurin suhde voidaan nähdä kahtalaisena: toisaalta osallistuminen ja osallistaminen rakentavat organisaatiokulttuuria ja toisaalta organisaatiokulttuuri rakentaa sitä, kuinka työyhteisössä osallistutaan ja osallistetaan (Laajalahti & Pennanen, 2019, s. 32, viitattu lähteisiin Keyton 2011 ja Schein 2017).

Uuden osallistumisen kulttuurin syntyminen on merkittävä muutos, joka haastaa myös työntekijän osallistumaan strategiakeskusteluun. Jotta osallistumista tukeva yrityskulttuuri syntyy, tarvitsevat yrityksen työntekijät tukea käydäkseen yhteistä strategiakeskustelua. Organisaatiolla onkin oltava yhteinen terminologia, jotta kaikki ymmärtävät strategian ja siitä puhuttaessa käytetyn terminologian yhteisesti. Uuden työn tekemisen mallit (muun muassa etätyö ja verkottunut työtapa) haastavat myös strategian viestimisen, joka perinteisesti on totuttu ottamaan vastaan esimerkiksi oman esimiehen viestimänä. Strategiakeskustelu pitääkin pystyä viemään tilattomaan ja organisaatorakenteettomaan tilaan. (Logemann, 2019, s. 58-59)

Vuorovaikutustaidot ovat yksi osallistavan viestinnän onnistumisen perusedellytyksistä, koska niiden puuttuminen voi eristää työntekijöitä ja heikentää yhteisöön kuulumisen tunnetta. Osallistumista ja vuoropuhelua käydäkseen työntekijä tarvitsee muun vuorovaikutussuhteiden kykyä ja taitoa tuottaa, säädellä, havaita ja tulkita puhuttua ja ei-puhuttua viestintää. Lisäksi kuuntelu ja muun muassa erilaisten viestintäteknologioiden osaaminen ovat osa vuorovaikutustaitoja. (Laajalahti, 2014, s. 125). Lisäksi osallistumista vähentäviä asioita voivat olla muun muassa osaamisen ja muiden resurssien puute, merkityksellisyyden ja motivaation puute, osallistumista tukevan organisaatiokulttuurin puute sekä johtamiseen liittyvät haasteet ja esimerkin puute. Yksilöön liittyviä, osallistumista ehkäiseviä resursseja ovat esimerkiksi resilienssin ja optimismin puute sekä minä-pystyvyyden puute. Työhön ja työympäristöön liittyviä resursseja, jotka estävät osallistumisen ovat muun muassa kollegojen ja johtajien palautteen, sosiaalinen tuen sekä ajan puute. (Laajalahti &

Pennanen, 2019, s. 30-31, viitattu lähteisiin Bailey 2019, Kahn 1990 ja Schaufeli 2014)

Organisaation tai yrityksen viestintäkulttuuri määrittelee sitä, miten yrityksessä viestitään ja millaista vuoropuhelua siellä käydään. Yksisuuntainen viestintäkulttuuri on ylhäältä alaspäin tiedottavaa, kaksisuuntainen viestintäkulttuuri keskittyy enemmän keskusteluun ja yhteiseen ymmärrykseen. Taulukko 2 avaa näiden kahden mahdollisen organisaatiomuutoksen viestintäkulttuuria. Organisaation muutoskielikuvat koelaboratorio, vankila, hiekkakakku, matka, työpajaprosessi ja vallankumous kuvaavat erilaisten organisaatioiden muutosta. Kun muutoksen näkökulmana on suunnitelmallisuus, kuvaa yksisuuntaisen muutostiedotuskulttuurin muutostyyppiä koelaboratorio ja kaksisuuntaisen muutosviestintäkulttuurin tyyppiä matka. Kun jäsentävänä näkökulmana on muutoksen mielekkyys, kuvaa vankila parhaiten yksisuuntaisen kulttuurin lähestymistapaa mielekkyyteen ja työpajaprosessi kaksisuuntaisen kulttuurin lähestymistä. Muutoksen merkittävyyden ollessa lähestymistapana, kuvaa yksisuuntaisen kulttuurin näkökulmaa hiekkakakku ja kaksisuuntaisen kulttuurin näkökulmaa vallankumous. (Juuti & Virtanen, 2009, ss. 96–97 ja s. 106)

Taulukko 2. Kaksi mahdollista organisaatiomuutoksen viestintäkulttuuria. (Juuti & Virtanen, 2009, s. 106)

	<b>Yksisuuntainen muutostiedotuskulttuuri</b>	<b>Kaksisuuntainen muutosviestintäkulttuuri</b>
<b>Viestinnän ajoitus ja sisältö</b>	Tiedon välittäminen on reaktiivista, viestintä ylhäältä alas suuntautuvaa ja ajallisesti pisteittäistä.	Tiedon välittäminen perustuu proaktiivisuuteen. Tiedon sisällöt ovat yhteisen pohdinnan ja ymmärryksen tulosta. Viestintä on ajallisesti jatkuvaa.
<b>Viestinnän keinot</b>	Viestintä on yksisuuntaista, lähinnä kirjoitetun tiedon välittämistä.	Kaksisuuntainen, yhteisten foorumien kautta välitetty viestintä.
<b>Viestintätoimijat</b>	Rajattu ydinjoukko jakaa tietoa massalle.	Kaikki organisaation jäsenet toimivat viestintä välittäjinä ja organisaation imagon rakentajina.
<b>Sovellusala erilaisissa organisaatiomuutostyypeissä</b>	<u>Koelaboratorio</u> (mekanistinen organisaatioajattelu, tarkka suunnittelu, usko rationaaliseen byrokraattiaan ongelmien ratkaisijana) <u>Vankila</u> (muutos perustuu paktoon, keskeinen tavoite on kontrollointi) <u>Hiekkakakku</u> (byrokraattinen organisaatio)	<u>Matka</u> (konstruktivistis-ekologinen organisaatioajattelu ja oppivan organisaation idea. Muutos on yhdessä tekemistä ja toisilta oppimista) <u>Työpajaprosessi</u> (oppiva verkosto-organisaatio) <u>Vallankumous</u> (ketterä, uudistuksiin kykenevä organisaatio, jolla on kokemusta ja taitoa radikaalista uudelleen suuntautumisesta)
<b>Organisaatioymmärrys</b>	Byrokraattinen hierarkia	Verkosto
<b>Taustalla oleva projektitoimintakulttuuri</b>	Ankkuroituu kurinalaiseen ja tavoitteisiin sidottuun projektitoimintakulttuuriin.	Ankkuroituu joustavaan ja analyttiseen projektitoimintakulttuuriin.

Osallisuutta korostavassa kaksisuuntaisessa muutosviestintäkulttuurissa tiedon välittäminen perustuu proaktiivisuuteen, tarkoituksena on organisaation henkilöstön mukaan ottaminen muutostilanteiden suunnitteluun. Muutokseen liittyvää tietoa siis jaetaan, koska siitä koetaan olevan hyötyä organisaatiomuutoksen toteutukselle. Kaksisuuntaisessa muutosviestintäkulttuurissa viestinnän keinot ovat erilaisia verrattuna muutostiedotuskulttuuriin. Esimerkiksi muutosta koskeva muutosviesti osataan pukea selkeästi ymmärrettävään muotoon. Yhteisen ymmärryksen luominen on tässä kulttuurissa myös tärkeää. Tieto välittyy erityisesti

vuoropuhelussa ja läsnä olemalla, ei esimerkiksi tietoa yksisuuntaisesti jakamalla. Kasvotusten tapahtuva vuoropuhelu on tapa lisätä viestin perille menemistä. Kaksisuuntainen muutosviestintäkulttuuri löytyy todennäköisemmin sellaisista yrityksistä ja organisaatioista, joissa jatkuva oppiminen, joustava projektiohjaus ja henkilöstön aito osallistuminen ovat keskeisiä tekijöitä. (Juuti & Virtanen, 2009, s. 107)

Työntekijällä pitäisi olla mahdollisuus valita itselleen parhaiten soveltuva tapa osallistua ja siksi viestinnän asiantuntijoiden olisi tärkeää suunnitella osallistaminen niin, että se kasvattaa työntekijöiden hyvinvointia mahdollisimman tasapuolisesti niin yksilön itsensä, organisaation kuin yhteiskunnan tasoilla. (Pekkala & Luoma-aho, 2019, s. 16). Sosiaalisen median seitsemää erilaista käyttäjätyyppiä voisi mahdollisesti käyttää yhtenä jakotapana, kun osallistamista yrityksissä suunnitellaan. Sosiaalisen median käyttäjät voidaan jakaa seitsemään eri tasoon osallistumisen mukaan: uuden luoja (creators), keskustelijat (conversationalists), kriitikot (critics), keräilijät (collectors), mukaan liittyvät (joiners), katsojat (spectators) ja poissaolijat (inactives). (Pekkala & Luoma-aho 2019, s. 169 viitattu lähteeseen Li & Bernoff 2008)

## 2.4 Osallistava johtaminen

Osallistavan johtamisen viestinnälliset keinot ja taidot ovat vahvasti yhteydessä johtajan vuorovaikutustaitoihin ja kaksisuuntaiseen symmetriseen viestintään johdon ja työntekijöiden välillä (Pälli, 2019, s. 41, viitattu lähteisiin Mishra 2014 ja Karanges 2015). Organisaatioiden ja yritysten johtamisessa osallistaminen onkin keskeinen ja välttämätön toiminto. Se on taito, joka johtajalla tulisi olla. (Pälli, 2019, s. 40)

Yrityksen johtamisessa on hyvä huomioida, että työntekijät pitävät tärkeänä sitä, että he voivat olla mukana muutosten suunnittelussa. Työntekijöiden sitoutuminen yritykseen tapahtuukin erityisesti yrityksen viestintäkäytännöissä, joita ei niinkään koeta johtajan tekeminä sitouttamisen toimina vaan enemmänkin kenen tahansa organisaation jäsenen viestintänä. (Pälli, 2019, s. 43). Lisäksi työntekijöiden välinen luottamus sekä työntekijöiden luottamus organisaatioon ja sen johtoon on erityisen tärkeässä roolissa, kun on kyse työntekijöiden osallisuuden kokemuksesta (Pälli, 2019, ss. 45–56, viitattu lähteeseen Mishra 2014). Onnistunut osallistava johtaminen vaatii organisaation, joka on ei-hierarkinen, joka toimii verkostomaisesti, joka on itseohjautuva, jossa tietoa on saatavilla tasapuolisesti, jossa luotetaan ihmisiin ja jossa diversiteetti käsitetään voimavarana. Johtaminen on erilaisissa viestinnällis-vuorovaikutteisissa käytännöissä tapahtuvaa vaikuttamista, jota tekevät kaikki, eikä se näin ollen ole niinkään muodollisen johdon asia. (Pälli, 2019, s. 51).

### 3 MUUTOKSILLE ALTIS YRITYSKULTTUURI

Organisaatioille, yrityksille ja se työntekijöille jatkuva muutos on yhä enemmän arkipäivää. Siksi muutoksille alttiin yrityskulttuurin rakentaminen on monille elinehto. Muutoksille alttiin yrityskulttuurin rakentaminen on tärkeää myös siksi, että yrityksen strategia ei toteudu ennen kuin se toimii osana organisaation kulttuuria. Yrityksen kulttuuri ei muutu ennen kuin ihmisten käyttäytyminen muuttuu. (Åhman & Runola, 2006, s. 25). Ja koska strategia on nykyisin enemmän tai vähemmän jatkuvasti muuttuva, vaatii tämä yrityskulttuurilta ketteryyttä ja joustavuutta muutoksille.

Muutokselle alttiin organisaatiokulttuurin rakentamisen tarpeellisuutta voidaan perustella lisäksi sillä, että ollessaan muutokselle altis, organisaatio pystyy ennakoimaan paremmin erilaisia muutostarpeita ja toteuttamaan ne muutokset, jotka kulloisenakin hetkenä ja aikana on tehtävä. Muutokselle alttiissa organisaatiossa on lopulta kyse siis siitä, miten yritykset ja organisaatiot pärjäävät kilpailussa ja miten ne mukautuvat kilpailun vaatimiin muutoksiin. (Juuti & Virtanen, 2009, s. 55-56)

On tärkeää rakentaa organisaatiolle vahva sisäinen toimintatapa, joka ei tarvitse muutoksen läpiviemiseen uutta strategiaa (Luoma-aho, 2014, s. 15). ”On vaikeaa uskoa tilannetta, jossa muutoksia ei tarvitsisi tehdä. Mikään organisaatio ei menesty ikuisesti toimintatapojaan kehittämättä.” (Juuti & Virtanen 2009, s. 59)

Muutokselle alttiin organisaatiokulttuurin rakentamisessa organisaation muutoshistorian tunnistaminen ja ymmärtäminen on tärkeää. Tällainen pohdinta auttaa suhteuttamaan tulossa olevia muutoksia. Aiemmin tehdyistä muutoksista olisikin hyvä tehdä oikeat johtopäätökset. Kyse on tietoisuudesta, missä asioissa on aiemmin muutoksissa onnistuttu ja missä epäonnistuttu. (Juuti & Virtanen, 2009, s. 58)

#### 3.1 Itseohjautuvuus

”Hierarkkisesti organisoituneissa ja johdetuissa yrityksissä itseohjautuvuutta pohditaan tällä hetkellä kuumeisesti. Miten pomot saataisiin luopumaan kontrollintarpeesta ja vanhanaikaisesta ihmiskäsityksestä? Miten työntekijät saataisiin luottamaan itseensä ja ymmärtämään, että työstä tulee huomattavasti mielekkäämpää, jos sen sisältöön pyrkii itse aktiivisesti vaikuttamaan?” (Savaspuro, 2018). Jatkuva muutos on hierarkkisesti organisoiduille ja johdetuille yrityksille haaste, sillä yrityksen henkilöstö ei ole tottunut itseohjautuvaan työnteon malliin eikä yrityskulttuuri tue tämän tyyppistä tekemistä.

Kuitenkin itsemääräämisoikeus, pätemisen, läheisyyden ja osallisuuden motiivit kuuluvat ihmisen psykologisiin perusmotiiveihin. Mitä enemmän työntekijä kokee voivansa vaikuttaa asioihin, olevansa osaava ja

ammattitaitoinen työssään ja olevansa merkityksellisessä yhteydessä muihin ihmisiin ja olevansa osa jotakin suurempaa, sitä paremmin hän useimmiten itse voi. (Savaspuro, 2019, s. 38, viitattu lähteeseen Aro 2018)

Muutokseen kykenevän yrityskulttuurin rakentaminen ja itseohjautuvuuden lisääminen yrityksessä ei toteudu käskemällä ylhäältä alaspäin. Se ei myöskään tapahdu olettamalla. Organisaatio tulisi olla rakennettu siten, että työntekijät uskaltavat tehdä itsenäisiä päätöksiä ja tuoda esiin mahdollisia epäkohtia. Jokaisen organisaation pitää löytää omat, omaan organisaatioonsa sopivat tavat lisätä itseohjautuvuutta. Itseohjautuvuutta on mahdollista vahvistaa, kun yrityskulttuurissa tyydyttyvät omaehtoisuuden, kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden tarpeet. Omaehtoisuuden tarve tyydyttyy, kun työntekijä saa kokemuksen siitä, että hän on vapaa päättämään omista tekemisistään, kyvykkyys taas siitä, että työntekijä tuntee, että hän osaa, selviää haasteista ja saa asioita aikaan. Yhteisöllisyyden tarve tyydyttyy, kun työntekijä on yhteydessä toisiin ihmisiin ja hän saa kokemuksen siitä, että hänestä välitetään ja häntä arvostetaan. (Savaspuro, 2019, ss. 50–51)

Luottamukseen, autonomiaan ja mutkattomaan vuoropuheluun pohjautuvaa yrityskulttuuri rakentaa perustaa itseohjautuvuudelle. Luottamus kasvattaa erityisesti psykologisen turvallisuuden tunnetta. Tämä mahdollistaa työntekijän isompaa vastuunottoa työstään, autonomia on vastavasti luottamuksen edellytys. Vuoropuhelussa on tärkeää, että johto tietää, mitä työntekijät ajattelevat. Vuoropuhelu nähdään aidoksi silloin, kun työntekijä voi olla myös eri mieltä asioista ja hän uskaltaa sanoa sen ääneen. (Savaspuro, 2019, s. 52)

Yhä useammasta organisaatiosta on purettu johtamisen hierarkioita esimerkiksi siten, että johdon ja työntekijöiden välissä olevia väliportaania hierarkioita on poistettu. (Huusko, 2007, s. 56). On muodostunut itseohjautuvia tiimejä, jotka päättävät työn alla olevista projekteistaan ja siitä tavasta, miten ne toteutetaan. Tiimeillä on usein selkeä käsitys siitä, mitä asioita tiimi voi ratkaista tiimin sisällä ja muu organisaatio pidetään ajan tasalla tiimin edistymisestä ja raportoinnista kevyellä raportoinnilla. (Hyrkäs, 2018)

### 3.2 Organisaatiokulttuurin muuttaminen

Organisaatiokulttuuri on tapoja ja itsestään selvänä pidettyjä olettamuksia, joiden mukaan yrityksessä tai organisaatiossa hoidetaan erilaisia asioita. Yrityskulttuuri voi parhaassa tapauksessa tuoda myös vahvaa kilpailuetua yritykselle. Organisaation ja yrityksen kulttuuri on yksi muuttumattomimmista asioista, kun puhutaan yrityksen tai organisaation syvärakenteista. (Mäkinen, 2007, s. 19)

Lähtökohtaisesti minkä tahansa organisaation kulttuurin kehittäminen tai muuttaminen on siis haasteellista. Organisaatiokulttuuri liittyy koko organisaation suoriutumiseen. Työyhteisöt ja organisaatiot rakennetaankin aina ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa (Laajalahti & Pennanen, 2019, s. 17, viitattu lähteeseen Wei 2014). Vuorovaikutus ja osallistuminen työyhteisöjen toimintaan on edellytys organisaatioiden olemassaololle, uudistumiskyvylle, hyvinvoinnille ja menestykselle (Laajalahti & Pennanen, 2019, s. 27). Jokaisella yrityksellä on organisaatiokulttuuri, nähtiin sen eteen vaivaa tai ei. Jotta yrityskulttuuri kehittyy toivottuun suuntaan, pitää tätä kehitystyötä tehdä vuorovaikutuksessa. (Laajalahti & Pennanen, 2019, s. 32).

Organisaatiokulttuuri voi joko mahdollistaa tai hankaloittaa työntekijöiden osallistumista (Laajalahti & Pennanen, 2019, s. 32, viitattu lähteisiin Meng & Berger 2019 ja Shao 2019). Organisaatiokulttuuri ei sijaitse pelkästään työntekijöiden mielissä vaan se koostuu myös merkitysten luomisesta ja ilmaisemisesta vuorovaikutuksessa. Organisaatiokulttuuria rakentuu esimerkiksi tiimien vuorovaikutuksessa ja työpaikan kokouksissa sekä erilaisissa symboleissa, kuten työyhteisön säännöissä, tavoitteissa tai vaikkapa suoriutumisen mittaamisessa. (Laajalahti & Pennanen, 2019, s. 32, viitattu lähteeseen Alvesson 2010)

Yrityksen tavoitekulttuuri voi olla joukko ilmaistuja arvoja, jotka eivät välttämättä päde nykyisessä kulttuurissa (Schein, 2009, s. 79), mutta joita yrityksen strategia esimerkiksi toteutuakseen vaatii. Tavoitteena voisi esimerkiksi olla kulttuuri, joka on muutoksille altis ja jonka arvot tukevat tällaisen kulttuurin syntymistä.

Kun kulttuuria lähdetään muuttamaan, mainitsee yritys usein muutoksina esimerkiksi organisaation esimiestasojen vähentämisen, sivuttaisen viestinnän luomisen, lojaalisuuden ja sitoutumisen rakentamisen organisaatiossa, työntekijöiden valtuuttamisen tai vaikka yhteistyön lisäämisen. Nämä kulttuurikäsitteet ovat oikeita, mutta rajoittuneita. Kulttuurimuutosohjelmat keskittyvät siihen, miten työntekijät sillä hetkellä näkevät organisaationsa siihen verrattuna, millaisen he haluaisivat organisaation olevan. Tämä näkemys on kapea. Tällaisissa tilanteissa onkin oletettavaa, että muutosohjelmat eivät toteudu, koska ne jättävät huomiotta muut kulttuurin osat, jotka ovat syvemmällä ja joita ei ehkä edes voida havaita. (Schein, 2009, ss. 42–43). Tällaisia kulttuurissa syvemmällä olevia tasoja on avattu enemmän luvussa 3.3.

Muutos on aina työntekijälle yksilöllinen kokemus. Oman yksilöllisen kehityshistorian mieltäminen ja tulossa olevan muutoksen siihen suhteuttaminen on voimavara missä tahansa muutoksessa. Johdolla on merkittävä rooli muutokselle alttiin organisaatiokulttuurin rakentamisessa. Vaikka johtajuuden merkitys painottuuakin muutostilanteissa, tarvitaan organisaatiossa myös yhteisöllisyyttä, osallistumista ja yhdessä tekemistä, sillä

ilman osallistumista oppimiskokemukset jäävät vaillinnaisiksi (Juuti & Virtanen, 2009, s. 60).

Tekijät, joihin organisaatiokulttuuria kehitettäessä tulisi kiinnittää huomiota ovat Juuti & Virtasen (2009, ss. 71–72) mukaan

- ihmisten johtajuuden vahvistaminen eli esimiesten valmentaminen
- strategisen johtamisen terävöittäminen eli huomion kiinnittäminen organisaation tulevaisuusperspektiiviin
- organisaation asioiden hallintakyvyn kasvattaminen, muutokseen joutuvan organisaation projektinhallintataitojen lisääminen sekä projektinhallintatyökalujen laajamittainen käyttöönotto
- organisaatioiden sisällä vuoropuhelua ja osallisuutta korostavien henkilöstöpolitiikan toimintatapojen kehittäminen ja sosiaalisten innovaatioiden tuottaminen
- sellaisten sidosryhmäkumppanuuksien tunnistaminen ja hyödyntäminen, jotka vahvistavat organisaation selviytymiskykyä
- organisaation tarkoituksenmukaisen toiminnanohjauksen varmistaminen
- asiakaslähtöiseen ajatteluun perustuvan organisaatiorakenteen kehittäminen
- asiakkaiden tyytyväisyys
- organisaation henkilöstötulokset ja osaamispääoma
- strategiasta johdettujen osaamisvaatimusten ja osaamispääoman systemaattinen kasvattaminen
- yhteiskunnallisen vastuun ottaminen
- organisaation tilintekovastuullisuus – organisaation tavoitteiden todentaminen tarkoituksenmukaisilla mittareilla, tulosraportilla ja havaittujen puutteiden korjaamiseksi käynnistetyillä toimenpiteillä.

Vallitseva yrityskulttuuri voi määritellä sitä, millaista vuoropuhelua ja viestintää organisaatiossa toteutetaan. Organisaatiokulttuurilla onkin suuri merkitys muutoksen onnistumisen näkökulmasta. Jos yrityksellä ei ole tietoisuutta siellä vallitsevasta yrityskulttuurista, voi yrityksen päätöksillä olla hyvin yllättäviä seurauksia. Yrityksen sisällä toimivat kulttuuriset voimat pitääkin tunnistaa ja ottaa vakavasti. Yrityksen päätösten seuraukset on tällöin helpompi ennakoida ja varautuminen niihin helpottuu. (Schein, 2009, s. 17)

### 3.3 Yrityskulttuurin tasot ja osatekijät

Yrityskulttuuri ilmenee usealla eri tasolla, jotka ulottuvat hyvin näkyvästä äänettömään ja näkymättömään. Taso 1 on artefaktit, joita ovat organisaation rakenteen ja prosessien näkyviä osia. Tällä tasolla ei kuitenkaan tiedetä miksi organisaation jäsenet käyttäytyvät kuten käyttäytyvät. Organisaatioon tutustuessaan artefaktien taso on se mitä näkee, kuulee ja tuntee. On kuitenkin pystyttävä keskustelemaan organisaation jäsenten

kanssa, jotta voi ymmärtää miksi se käyttäytyy juuri tällä tietyllä tavalla. (Schein, 2009, s. 31)

Taso 2 on ilmaistuja arvoja, jotka perustuvat yrityksen strategiaan ja päämääriin. Jos tasolla yksi on tehnyt päätelmiä sen mukaan mitä on kuullut ja nähnyt, niin tasolla kaksi on saatava lisää tietoa, jotta ymmärtää yrityksen kulttuuria. Siksi tasolla 2 onkin esitettävä kysymyksiä asioista, joita organisaatio arvostaa. Miksi he tekevät niitä asioita, joita tekevät? Erityisesti niistä asioista on tehtävä kysymyksiä, jotka tuntuvat ristiriitaisilta tai ihmetyttäviltä. (Schein, 2009, ss. 32–34)

Ilmaistujen arvojen ja näkyvän käyttäytymisen väliltä voi usein löytyä ristiriitaisuuksia. Ristiriitaisuudet johtuvat usein siitä, että ajattelun ja käsitysten syvempi taso ohjaa näkyvää käyttäytymistä. Jotta tätä syvempää tasoa ymmärtää (taso 3), on hyvä tarkastella organisaatiota historiallisesta näkökulmasta. Esimerkiksi yrityksen perustajien arvot, uskomukset ja oletukset, jotka ovat tehneet yrityksestä menestyvän, on hyvä selvittää. Jos perustajien arvot ja oletukset eivät vastaa organisaation ympäristön sallimia tai tarjoamia arvoja, organisaatio ei kehitä kulttuuria. Uudet työntekijät voivat uskoa näitä perustajien uskomuksia ja jos nämä edelleen johtavat menestykseen, tulee näistä uskomuksista ja arvoista yhteisiä ja itsestään selviä. Kulttuurin ytimenä on näin yhdessä opitut arvot, uskomukset ja oletukset, joista tulee yhteisiä ja itsestään selviä, kun organisaatio pysyy menestyvänä. Nämä uskomukset ovat siis yhteisen oppimisprosessin tulosta, vaikka ne alkujaan olivat vain perustajien ja johtajien mielissä. (Schein, 2009, ss. 34–36)

Yrityksen arvot ovat yrityskulttuurin ydin ja niillä on suuri vaikutus yrityksen liiketaloudelliseen menestykseen. Yritykset, joilla on vahva yhteisiin arvoihin perustuva yrityskulttuuri, liikevaihto kasvoi neljä kertaa nopeammin 11 vuoden aikana kuin muissa yrityksissä. Vahvana yrityskulttuurina pidetään sellaista, jossa lähes kaikki esimiehet jakavat yhteiset arvot, jolloin ne leviävät mahdollisimman laajalti organisaatioon. (Åhman & Ru-nola, 2006, s. 72)

Se osa yrityksen arvoista, joka on ilmaistu, edustaa yrityksen tavoitteellisia arvoja. Todellisuudessa yrityksessä on myös muita arvoja, jotka ovat syntyneet yrityksen historian aikana ja jotka vaikuttavat merkittävästi yrityksen arkipäivässä. (Mäkipeska & Terttula, 2005, s. 22). Nämä ilmaistut arvot ja yrityksen historiasta ponnistavat arvot muodostavat yhdessä suuren osan yrityksen yrityskulttuurista.

Yrityksen ja organisaation arvomaailma muuttuu ja kehittyy vuorovaikutuksessa. Työntekijöiden antamat merkityssisällöt yhtenäistyvät keskusteluissa ja vuoropuhelussa. Keskustelemalla arvoista työntekijöiden kanssa varmistetaan, että arvot ovat mahdollisimman yhteneväiset ja että ne ohjaavat työntekijöitä heidän jokapäiväisissä tehtävissään. Todelliset yrityksen arvot muodostuvat vain siten, että kaikilla työntekijöillä on

mahdollisuus arvioida yrityksen tai organisaation arvoja suhteessa omaan arvomaailmaansa. (Mäkipeska & Terttula, 2005, ss. 67–68)

Yrityskulttuuria tulisi analysoida eri näkökulmien kautta ennen kuin sitä voi ymmärtää. Nämä näkökulmat ovat

### 1. Kulttuuri on syvä

Kulttuuri hallitsee ihmisiä enemmän kuin ihminen kulttuuria. Kulttuuri antaa merkityksen ja ennustettavuuden päivittäiseen elämään. Kun opitaan, mikä toimii, kehitetään uskomuksia ja oletuksia, jotka ennen pitkää kaatoavat tietoisuudesta ja muuttuvat piileviksi säännöiksi siitä, miten tehdä asioita, miten ajatella asioita ja miten tuntea.

### 2. Kulttuuri on laaja

Kun ryhmä oppii selviytymään ympäristössään, se oppii kaikissa sen ulkoisten ja sisäisten suhteiden puolesta. Uskomukset ja oletukset muokkaavat päivittäistä elämää. Tällaisia uskomuksia voivat olla esim. se, miten tullaan toimeen esimiehen kanssa tai millainen asenne on hyvä olla, kun ollaan asiakkaiden kanssa tekemisissä jne. Kulttuurin tulkitseminen on loputon tehtävä. Jos ei ole erityistä tarkoitusta organisaatiokulttuurin ymmärtämiselle tai sitä ei haluta ymmärtää, saattaa se osoittautua rajattomaksi ja turhauttavaksi.

### 3. Kulttuuri on pysyvä

Ryhmän jäsenet haluavat pitää lujasti kiinni kulttuurisista oletuksistaan, koska kulttuuri luo merkitystä ja tekee elämästä ennustettavan. Ihmiset eivät yleisesti pidä kaoottisista, ennalta-arvaamattomista tilanteista, ja he tekevät paljon työtä, jotta tilanteet saataisiin vakiinnutettua tai normalisoitua. Kaikki mahdolliset kulttuurimuutokset saattavat laukaista mittavan määrän ahdistusta ja vastarintaa. Jos haluaa muuttaa kulttuurin elementtejä, täytyy käsittää, että on kysymys hyökkäyksestä organisaation pysyvimpien osien kimppuun. (Schein, 2009, s. 41)

Organisaatiokulttuurin osatekijät, jotka näkyvät ulospäin muokkaavat ulkopuolisten ihmisten ja yhteisöjen käsitystä organisaatiosta. Huomauttamatta jää kuitenkin useampi kerros organisaatiokulttuuria rakentavia tekijöitä. Ulkoinen kuva on seurausta hyvin tietoisesta ja tavoitteellisista toimenpiteistä ja siihen voidaan vaikuttaa konkreettisin toimenpitein. Ulkoisessa kuvassa todentuu myös organisaation sosiaalinen pääoma. Yrityksen ulkoisen kuvan ja sisäisen todellisuuden pitää olla tasapainossa, ilman sitä asiakkaiden luottamus heikkenee. Organisaatiotasoa on myös tietoisesti kehitettävä. Organisaatiolle määritellyt rakenteet ja johtamisjärjestelmät ohjaavat toimintaa. Kun toimintakulttuuria halutaan kehittää, organisaatiotasoa antaa sille parhaan lähtökohdan. Työyhteisötaso koostuu ihmisten välisestä kommunikoinnista ja sosiaalisesta järjestelmästä. Se sisältää tiedon kulun, vuorovaikutuksen määrän ja laadun sekä yhteistyömuodot. Organisaation syvärakenne muodostuu arvoista, jotka vaikuttavat ei-tietoisella tasolla. (Mäkipeska & Niemelä, 2005, ss. 61–66)



Kuva 1. Organisaatiokulttuurin rakenne (Mäkipeska & Niemelä, 2005, s. 62)

## 4 OPINNÄYTETYÖN TUTKIMUSMENETELMÄT

Tutkimusmenetelmät jaetaan tyypillisesti määrällisiin eli kvantitatiivisiin ja laadullisiin eli kvalitatiivisiin menetelmiin. Määrällinen menetelmä voi olla esimerkiksi lomakekysely tai strukturoitu lomakehaastattelu. Määrälliset menetelmät sopivat erityisen hyvin käyttöön silloin, kun halutaan testata pitääkö joku teoria paikkansa. Vastaavasti laadullisia menetelmiä voivat olla esimerkiksi teema-, avoin ja ryhmähaastattelu tai osallistuva havainnointi. Laadullisia menetelmiä käytetään usein silloin, kun aihetta ei tunneta entuudestaan kovin hyvin. Tutkimus pyrkiikin tällöin ymmärtämään aihetta paremmin ja hankkimaan melko suppeasta kohteesta paljon tietoa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2018, ss. 104–105)

### 4.1 Lähestymistapa

Tämän opinnäytetyön tehtävänä on tuottaa työn tilaajalle eli Villivisio Oy:lle lisää tietoa ja ymmärrystä osallistavan viestinnän merkityksestä yritysten sisäisessä viestinnässä ja muutostilanteissa. Siksi tutkimuksen lähestymistavaksi on valittu tapaustutkimus.

Tapaustutkimus soveltuu hyvin lähestymistavaksi, kun tehtävänä on tuottaa kehittämis ehdotuksia ja -ideoita. Tutkimuksen kohde eli tapaus voi olla esimerkiksi toiminta, palvelu tai prosessi. Tapaustutkimuksen tavoitteena on siis ensisijaisesti tuottaa syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta aiheesta. Tapaustutkimus vastaa kysymyksiin ”miten?” ja ”miksi?” ja se tuottaa erityisesti uutta tietoa kehittämistyön tueksi. Tapaustutkimuksessa ei vielä viedä muutosta eteenpäin tai varsinaisesti kehitetä mitään konkreettista, vaan sen lähtökohtana on luoda kehittämisideoita tai ratkaisuehdotuksia havaittuun ongelmaan. (Ojasalo ym., 2018, ss. 52–53)

### 4.2 Käytettävät tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyön tutkimuksessa käytetään kahta tutkimusmenetelmää. Toinen menetelmä on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Tämä toteutetaan puolistrukturoituna haastatteluna. Toisena menetelmänä käytetään prosessianalyysiä.

Laadullinen tutkimus valikoitui toteutustavaksi, koska sen avulla tutkimusongelmaan on mahdollista saada mahdollisimman kokonaisvaltaista ja monipuolista näkemystä. Tämän tutkimusmenetelmän tiedonkeruumenetelmäksi valikoitui puolistrukturoitu haastattelu, koska sillä pystytään keräämään syvällistä tietoa tutkittavasta kohteesta ja haastattelun avulla on myös mahdollista kerätä uusia näkökulmia tutkittavaan aiheeseen (Ojasalo ym., 2014, s. 106).

Kvalitatiivisesti toteutettu puolistrukturoitu haastattelu toteutetaan puhelin- ja kasvokkaishaastatteluina. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset laaditaan etukäteen, mutta haastattelija voi vaihdella kysymysten järjestystä riippuen siitä, miten haastattelu etenee. Haastattelun aikana haastattelija voi esittää myös muita mieleen tulevia kysymyksiä aiheesta. (Ojasalo ym., 2014, s. 108)

Haastattelun kysymykset laaditaan ennakkoon ja ne toimitetaan haastateltaville tarvittaessa etukäteen. Haastateltavia henkilöitä on tutkimuksessa yhteensä kahdeksan seitsemästä eri yrityksestä ja organisaatiosta: Destia Oy, Glaston Oy, Keva, Molok Oy, Robit Oy, Saarioinen Oy sekä Tana Oy.

Toiseksi tutkimusmenetelmäksi valikoitui prosessianalyysi. Se on kehittämismenetelmä, jonka avulla pyritään selvittämään, mikä on eri osapuolten rooli prosessissa ja mitkä ovat prosessien kriittiset vaiheet sekä se, missä ja miksi mahdollisia ongelmia ilmenee. (Ojasalo ym., 2018, s. 178)

Tämän opinnäytetyön prosessianalyysin tavoitteena on luoda muutosviestinnän blueprint eli prosessikaavio, joka kuvaa muutosta viestinnällisenä haasteena erityisesti osallistamisen ja osallistavan viestinnän näkökulmista.

### 4.3 Aineiston käsittely ja analysointi

Tutkimuksen aineisto kerätään haastattelemalla asiantuntijoita ja yritysten johtoa joko puhelimitse tai kasvokkain. Aineisto peruslitteroidaan haastattelun yhteydessä. Peruslitterointi tarkoittaa sitä, että haastattelu pyritään litteroimaan sanatarkasti, mutta siitä jätetään puheessa olevat täytesanat pois. Myös sellaiset asiat, jotka eivät suoraan liity keskusteluun, voidaan jättää huomiotta. (Mettovaara, 2016)

Haastattelumateriaali analysoidaan lukemalla se läpi useampaan kertaan. Sen jälkeen materiaali luokitellaan ja sieltä yritetään löytää yhteyksiä käytettyyn teoriaan. Peruslitteroitu materiaali jaetaan teemoittain aihealueisiin. Teemoittelussa materiaalissa olevat ilmiöt ja asiat, jotka toistuvat useammassa haastattelussa, käydään läpi tarkemmin. Tällä tavalla pyritään tarkastelemaan haastatteluissa olevien säännönmukaisuuksia suhteessa toisiinsa. Haastatteluiden avulla tavoitellaan saturaatiopistettä eli sitä, että uudet haastattelut eivät enää toisi tutkimuksen kohteen kannalta mitään uutta, oleellista tietoa. (Ojasalo ym., 2018, ss. 110–111)

Haastatteluiden avulla saadun tiedon sekä Villivisio Oy:ssä olevan aiemman kokemuksen ja tiedon perusteella tehdään myös prosessianalyysi. Tavoitteena on luoda kuvaus muutosprosessista, jossa osallistaminen ja osallistava viestintä on huomioitu sen strategisessa mielessä.

## 5 TULOKSET

Tutkimuksessa haastateltiin kaikkiaan seitsemää yritystä. Haastateltavat työskentelivät joko markkinoinnin, viestinnän tai henkilöstöhallinnon tehtävissä ja heidän työnimikkeitään olivat muun muassa henkilöstöpäällikkö, -johtaja, viestinnän asiantuntija, viestintäpäällikkö ja markkinointijohtaja. Haastatteluun kului aikaa keskimäärin yksi tunti yritystä kohden.

Kaikissa haastatelluissa yrityksissä oli ollut viimeisen kahden vuoden aikana toimitusjohtajan vaihtumiseen, yritysostoihin tai -myynteihin ja strategiaan liittyviä merkittäviä muutoksia. Kahta yritystä lukuun ottamatta organisaatioissa työskenteli sekä toimihenkilöitä että työntekijöitä. Toimitusjohtaja oli vaihtunut viimeisen kahden vuoden aikana viidessä yrityksessä. Lisäksi useissa yrityksissä oli käynnissä strategian uudistaminen tai toimeenpano ja arvojen uudistaminen tai päivittäminen.

Sekä strategian että arvojen uudistamista tehtiin yrityksissä hyvin eri tavoin. Osassa yrityksistä ylin johto määritteli kokonaisuudessaan yrityksen strategian ja arvot, osassa yrityksistä taas strategiaprosessiin oli osallistettu kaikki halukkaat, ja arvot oli määritelty koko organisaation voimin. Yhdistävä tekijä kaikissa yrityksissä oli se, että strategiasta oli lähiaikoina kerrottu henkilöstölle eli strategiaa oli haastateltavien sanoin muun muassa jalkautettu, implementoitu, toimeenpantu, käyty läpi tai viestitty. Keinot ja menetelmät vaihtelivat kuitenkin huomattavasti.

### 5.1 Haastatteluissa esiin nousseet teemat

Peruslitteroitu haastattelumateriaali analysoitiin teemoittelemalla haastattelut. Keskeiset ja toistuvat teemat haastatteluissa olivat toimitusjohtajan vaihtuminen organisaatiossa, strategia, osallistamisen ajankohta, henkilöstön vaihtuvuus, osallistamisen haasteet eri henkilöstöryhmissä, esimiesviestintä ja oikeat ihmiset oikeille paikoille.

Toimitusjohtajan vaihtuminen oli teema, josta keskusteltiin kuuden yrityksen kohdalla. Viisi yritystä seitsemästä oli sen viimeisen kahden vuoden aikana kokenut. Osallistamisella ja osallistavan viestinnän käyttämisellä oli haastattelujen perusteella suora yhteys toimitusjohtajaan. Jos toimitusjohtaja painotti johtamisessaan esimerkiksi yrityskulttuuria ja arvoja, oli osallistamistakin tehty systemaattisemmin ja osallistaminen oli olennainen osa yrityksen kehitystoimintaa. Haastattelujen piiristä löytyi myös esimerkki, jossa osallistaminen oli vähentynyt uuden toimitusjohtajan myötä.

”Osallistimme vähintään puolet henkilöstöstä yrityskulttuurin ja arvojen pohdintaan. Kävimme läpi tiedostamattomia ja tiedostettuja arvoja. (henkilöstöpäällikkö 1, nainen)

”Toimitusjohtaja vaikuttaa paljon siihen, miten osallistetaan. Nyt linjausta osallistamisesta ei ole tehty.” (viestintäpäällikkö 1, nainen)

Strategiaa suunniteltiin ja toteutettiin yrityksissä hyvin eri tavoin. Joissain yrityksissä ylin johto määritteli strategian kokonaan, toisissa oli käyty vuoropuhelua organisaation kanssa hyvin laajalti. Kaikkien haastateltujen yritysten tapa tehdä strategiaa oli siinä mielessä kuitenkin saman kaltainen, että strategia laadittiin ensin johdon toimesta ja sen jälkeen se implementoitiin, jalkautettiin tai lanseerattiin. Vuoropuhelun määrä tässä vaiheessa oli suurin ero yritysten välillä. Strategiaa jatkuvana muutoksena ei maininnut yksikään haastatelluista.

”Strategiaan on saanut ilmoittautua vapaaehtoiseksi kommentoijaksi.” (henkilöstöpäällikkö 1, nainen)

”Strategia on tehty johdossa ja sitten se on kerrottu eteenpäin.” (viestintäpäällikkö 1, nainen)

”Strategian implementoinnin työkaluina käytetään muun muassa kehityskeskusteluita ja tiimikehityskeskusteluita.” (henkilöstöpäällikkö 2, nainen)

”Strategiamme on hyvin suoraviivainen, säännöllistä vuoropuhelua strategiasta ei käydä.” (viestintäpäällikkö 2, nainen)

”Strategia päivitetään muutaman vuoden välein johdon toimesta.” (henkilöstöjohtaja 1, nainen)

Kaikki haastatellut kokivat, että osallistaminen strategisena päätöksenä mahdollistaa osallistamisen ja osallistavan viestinnän parhaiten, eikä sitä silloin tarvitsisi erikseen perustella. Useammassa yrityksessä tilanne oli kuitenkin se, että osallistamista oli tehty vain vähän ja satunnaisesti. Osallistaminen koettiin osittain hankalaksi ja jopa asioita hidastavaksi asiaksi tai sitä ei voinut tehdä, koska ylin johto ei ollut siihen sitoutunut. Muutamassa yrityksessä osallistaminen oli lähempänä strategista tekemistä, jolloin osallistaminen oli osa muutosta. Näissä yrityksissä osallistavaa viestintää oli tehty erityisesti työntekijöiden aktivoimiseksi. Suurimmassa osassa yrityksistä osallistamista tehtiin kuitenkin muutoksen toimeenpanon vaiheessa eikä työntekijät varsinaisesti osallistuneet esimerkiksi osallistamisen suunnitteluun.

”Sopeutuminen uuteen strategiaan on vaikeaa.” (viestinnän asiantuntija 1, nainen)

”Osallistamisen oikea-aikaisuuden kanssa on ollut viime vuosina haasteita, sitä tehdään liian myöhään.” (markkinointijohtaja 1, mies)

”Kuinka paljon työntekijä pystyy sanomaan strategiasta ja ymmärtää toimintaympäristöstä, jotta voi vaikuttaa?” (viestinnän asiantuntija 1, nainen)

”Miten paljon sellaiset henkilöt, jotka eivät ole joryssä voivat vaikuttaa strategiaan? Näkemyksiä varmasti olisi, henkilöstön laajaa osaamista pitäisi hyödyntää.” (viestintäpäällikkö 2, nainen)

Eryteisesti paljon asiantuntijoita työllistävissä yrityksissä on huomattu, että uudet ja usein nuoremmat työntekijät arvostavat osallistamista ja osallistavaa viestintää. Tällaisilla työntekijöillä on paljon kehitysideoita ja -ajatuksia, joita he haluaisivat työpaikalla edistää. He myös haluavat kehittää ja osallistua yrityksen liiketoimintaan tiiviimmin. Jos osallistamista ja osallistumista on liian vähän, työntekijä saattaa turhautua. Haastateluissa ilmeni, että tyytymättömyys saattaa heijastua esimerkiksi työntekijöiden vaihtuvuutena erityisesti tällaisissa henkilöstöryhmissä, joissa on tarvetta jatkuvaan kehittämiseen.

”Kun tekemisen impulssit tulevat ylhäältä, niin tulee lamaantuminen. Aloitekyky taantuu, kun työntekijä kokee, että hänellä ei ole mahdollisuutta osallistua.” (viestintäpäällikkö 2, nainen)

”Lähtöhaastattelussa olemme huomanneet, että nuorehkoja työntekijöitä on ollut jonkin verran vaikea saada pysymään. He ovat turhautuneet, kun eivät ole saaneet ideoitaan eteenpäin.” (henkilöstöpäällikkö 2, nainen)

Osallistaminen koettiin erityisen haastavaksi organisaatioissa, jotka toimivat maailmanlaajuisesti tai joilla on paljon tuotannossa työskenteleviä työntekijöitä. Monesti esimiehillä on paljon alaisia, jolloin vuoropuhelu työntekijöiden kanssa hankaloituu ja erityisesti niin sanottujen hiljaisten ääni jää kuulumattomiin. Osallistamisen koettiin vaativan esimiehiltä viestinnällisten taitojen lisäksi uusia taitoja niin osallistavissa menetelmissä kuin viestinnän teknologioiden käytössä.

Kaikissa haastateluissa yhtä lukuun ottamatta korostui erityisesti esimiesten viestintätaidot ja se, että esimiehillä on paljon vastuuta strategian toimeenpanossa. Esimiesten taidot osallistamisessa ja osallistavan viestinnän suhteen vaihtelevat suuresti. Osallistamisen ja osallistavan viestinnän käyttö riippuu esimiehestä ja hänen kiinnostuksestaan näihin menetelmiin. Esimerkiksi HR pyrkii tarjoamaan tukea menetelmien käyttöön, mutta päätöksen osallistamisesta tekee esimies.

”Esimiesten rooli on olla erityisesti viestin viejiä.” (henkilöstöjohtaja 1, nainen)

”Osallistavia menetelmiä olemme tarjonneet esimiehille.” (henkilöstöpäällikkö 1, nainen)

”Esimiehen persoona on tärkeä, miten hän osaa esittää asian henkilöstölle.” (viestintäpäällikkö 1, nainen)

Lähes kaikki haastatteluihin osallistuneet HR-puolen henkilöt korostivat sitä, että on tärkeää tunnistaa työntekijöiden osaaminen ja kehitymiskohteet, jotta toimenkuva on työntekijälle mahdollisimman sopiva. Kolme HR:n ammattilaista käytti sanatarkasti samoja sanoja, ”oikeat ihmiset oikeilla paikoilla”, kuvaamaan tätä osaamisen ja toimenkuvan yhteensopivuuden tärkeyttä. Työntekijöiden omien vahvuuksien tunnistamista painotettiin siis erityisesti. Organisaation suorituskyvyn kannalta osaamisen hyödyntäminen parhaalla mahdollisella tavalla oli keskeistä, myös muutostilanteissa.

”Oikeat ihmiset oikeilla paikoilla. Ihmiset tekevät kulttuurin. Meillä ei ole niin, että tuossa on nyt tuollainen paikka, että tuossa on raamit. Olemme pyrkinet ihmisten osaamisen ja vahvuuksien kautta rakentamaan työtehtäviä.” (henkilöstöjohtaja 1, nainen)

”Tunne omat ihmisesi ja heidän kehittymiskohteensa. Kaikki eivät tunnista, mutta tämä on tärkeää. Oikeat henkilöt oikeassa paikassa, työntekijät jättävät huonon esimiestyön.” (henkilöstöpäällikkö 1, nainen)

## 5.2 Osallistaminen ja osallistava viestintä yrityksissä

Kaikilla haastatteluun osallistuneilla yrityksillä sisäisen viestinnän keinovalikoima oli laaja. Käytössä oli muun muassa intranet, toimitusjohtajan infotilaisuudet, ilmoitustaulut, henkilöstölehti, sähköpostitiedotteet, inforuudut sekä tekstiviestit. Intranetin lisäksi järjestelmistä viestinnällisessä käytössä olivat erityisesti Microsoft Teams ja erilaiset sosiaalisen median sovellukset kuten Slack tai Yammer. Haastatellut pitivät myös esimiesviestintää erityisen merkittävänä sisäisen viestinnän keinona.

”Esimiehet ovat avainasemassa siinä, että he viestivät ja toimivat halutun yrityskulttuurin mukaan.” (henkilöstöpäällikkö 1, nainen)

Osallistavan viestinnän rooli nähtiin erityisesti muutostilanteissa merkittävänä. Sen puuttuminen nähtiin muutosta hidastavana tekijänä, sillä jos vuoropuhelua ei käydä, ei muutostakaan ole helppoa saada aikaiseksi. Osallistava viestintä koettiin jopa ehdottomana edellytyksenä muutostilanteissa.

”Esimiehen rooli on tärkeä, mutta sekin on niin esimiehestä kiinni, miten osallistaminen käytännössä toteutuu.” (markkinointijohtaja 1, mies)

”Osallistaminen on esimiehille vaikeaa, eivätkä he välttämättä tule esimerkiksi koulutuksiin, joissa menetelmiä opetetaan. Osallistaminen on

esimiehille hieman vieras alue, se vaatii uskallusta laittaa itsensä likoon.” (henkilöstöpäällikkö 2, nainen)

Kahdessa yrityksessä osallistaminen ja osallistava viestintä nivoutuivat suoraan yrityksen tavoitteeseen muuttamalla yrityskulttuuria. Henkilöstö oli ollut vahvasti osallisena esimerkiksi yrityksen strategian laatimisessa ja arvojen muodostamisessa. Muissa viidessä yrityksessä osallistamista oli toteutettu satunnaisemmin, mutta silti näissäkin yrityksissä haastateltavat tunnustivat tarpeen yrityskulttuurin muuttamiseen. Yhdessä yrityksessä osallistavaa viestintää ei tehty juuri lainkaan. Kaikki kuitenkin pitivät osallistamista ja osallistavaa viestintää tärkeänä, jotta työntekijät saavat mahdollisuuden tuoda omia näkemyksiään ja ideoitaan esiin. Viestinnän rooli nähtiin erityisesti innostajana, joka houkuttelee henkilöstöä osallistumaan.

”Osallistaminen on tärkeää, että asiat lähtevät juurtumaan.” (markkinointijohtaja 1, mies)

Niissä yrityksissä, joissa osallistamista oli tehty erityisen vähän, oli linjauksia tehty ylimmässä johdossa. Haastateltujen mukaan johto koki näissä yrityksissä osallistamisen tai osallistava viestinnän melko tarpeettomaksi. Henkilöstön kanssa käytävä vuoropuhelu ja omien mielipiteiden esiin tuominen eivät olleet näiden yritysten viestintäkulttuureille myöskään ominaisia.

”Toimitusjohtaja käy säännöllisesti puhumassa, miten strategia toimii.” (viestintäpäällikkö 1, nainen)

”Luottamus siihen, että asiantuntijat osaavat tehdä oikeita ratkaisuja oman työnsä kannalta on tärkeää. Kaikki eivät toki ole itseohjautuvia, mutta suuri osa on ja he kokevat itseohjautuvuuden motivoivana.” (viestintäpäällikkö 2, nainen)

### 5.3 Osallistamisen ja osallistavan viestinnän tavoitteet yrityksissä

Sellaiset yritykset, joiden tavoitteena oli itseohjautuva tai muutoksille altti yritys-kulttuuri käyttivät myös osallistamista ja osallistavaa viestintää kaikkein suunnitelmallisimmin. Tällaisissa yrityksissä osallistamisen ja osallistavan viestinnän tavoitteina oli erityisesti saada aktiivisuutta aikaiseksi ja myöskin ne hiljaisemmat työntekijät ilmaisemaan omat mielipiteensä. Näissä yrityksissä haluttiin myös kasvattaa työntekijöiden tunnetta siitä, että he kuuluvat yhteisöön. Tavoitteena oli yhdessä tekemisen kasvattaminen ja viestinnän avoimuuden ja läpinäkyvyyden lisääminen. Osallistavan viestinnän roolina nähtiin myös muutoksen keskellä olevien ihmisten tukeminen ja kuunteleminen.

Ne yritykset, joissa osallistamista ei juuri tehty, eivät myöskään keskittyneet yrityskulttuurin muuttamiseen niin voimakkaasti. Heillä ei myöskään

ollut osallistamisen tai osallistavan viestinnän suhteen erityisiä tavoitteita. Samoin oli tunnistettavissa, että tällaisten yritysten toimitusjohtaja ei painottanut johtamisessaan viestintään ja osallistamista, vaan esimerkiksi strategian viestiminen tapahtui enemmän ylhäältä alaspäin, eikä työntekijöiltä odotettu erityistä aktiivisuutta viestinnän suhteen.

”Lähinnä tiimeittäin käydään tiimeihin liittyvät asiat läpi. Usein ihmiset hiljenevät, kun ihmisiä on paljon, niin ei uskalletakaan sanoa omaa mielipidettä.” (markkinointijohtaja 1, mies)

”Tällä hetkellä asiat tulevat aika annettuina.” (viestintäpäällikkö 2, nainen)

Osallistamista ja osallistavan viestinnän tavoitteita mitattiin yrityksissä vielä hyvin hajanaisesti. Mittareina toimivat muun muassa työkuultuurikyselyt ja henkilöstökyselyt sekä -pulsit, joita toteutetaan yhdestä neljään kertaa vuodessa.

Yhdessä yrityksessä oli mitattu osallisuuden tunnetta. Tämä oli tehty henkilöstöpulssin avulla, jossa kysyttiin työntekijöiden mielipidettä siitä, kuinka henkilö on kokenut tullessaan osallistetuksi ja onko hän saanut tunteen siitä, että on päässyt vaikuttamaan. Kysely on tehty vasta kerran, joten varsinaista tulosta aiheesta ja osallistamisen ja osallistavan viestinnän vaikutuksista tuloksiin ei vielä ole saatu.

”Se on varmasti esimiesten ja johdon mututuntumaa, mikä on sitoutumisen taso.” (henkilöstöpäällikkö 1, nainen)

#### 5.4 Käytössä olevat osallistavan viestinnän keinot

Osallistavan viestinnän keinoja oli käytetty yrityksissä muun muassa strategiaprosessin aikana. Tällöin keinovalikoimassa oli esimerkiksi erilaisiin strategiaohjelmiin osallistuminen. Osallistavan viestinnän rooli oli erityisesti aktivoida henkilöstöä hakemaan mukaan ohjelmiin. Yhdessä yrityksessä työntekijöillä oli mahdollisuus osallistua sähköisesti myös strategiaprosessiin ihan sen alkuvaiheessa. Yrityksessä oli käytössä strategiatyökalu, johon oli intranetin kautta mahdollisuus ilmoittautua vapaaehtoiseksi strategian kommentoijaksi. Yrityksestä osallistuikin tähän prosessiin vapaaehtoisia hyvin laaja-alaisesti eri henkilöstöryhmistä, josta yrityksessä oltiin positiivisesti yllättyneitä. Työkalussa esiteltiin asioita ja kommentoijat pääsivät chatin kautta antamaan palautetta ja kertomaan omia mielipiteitään asioista.

Muutostilanteissa työntekijöille on myös tarjottu mahdollisuutta kysyä sähköisesti ja anonymisti johdolta mieltä askarruttavista aiheista. Lisäksi käytössä on ollut esimerkiksi Yammer-äänestyksiä, kaikille avoimia tapahtumia ja tilaisuuksia, joissa on voinut esittää kysymyksiä. Viestintä on myös tehnyt esimerkiksi keskustelunaloituksia Yammeriin, joita on

markkinoitu esimerkiksi infonäytöillä ja sitä kautta on pyritty kannustamaan ihmisiä osallistumaan varsinaiseen keskusteluun.

”Anonyymisti on voinut esittää kysymyksiä, joihin johtoryhmä tai esimiehet ovat vastanneet.” (viestinnän asiantuntija 1, nainen)

Esimiehillä oli joissakin yrityksissä käytössään omille tiemeilleen erilaisia työpajoja, joissa henkilöstö pääsi pienemmissä ryhmissä miettimään strategian merkitystä omassa työssään. Esimiehen rooli painottui haastattelussa voimakkaasti. Ne yritykset, joissa kulttuurin muutosta tehtiin erityisen tiedostaen, nousi haastatteluissa esiin taitona myös esimiesten valmentava ote, jossa esimies kannustaa ja käy vuoropuhelua työntekijän kanssa, mutta ei sano suoraan mitä työntekijän tulisi käytännössä ja konkreettisesti tehdä. Koettiin, että työntekijän pitäisi pystyä itse päättämään, miten hän pääsee tavoitteisiinsa mahdollisimman hyvin. Myös aloitetoiminta koettiin osallistavaksi menetelmäksi.

”Johdon pitää olla kiinnostunut siitä, mitä se käytännössä tarkoittaa se strategia.” (markkinointijohtaja 1, mies)

Yhdessä haastattelussa mainittiin konkreettinen esimerkki osallistamisesta, jossa henkilöstö pääsi vaikuttamaan esimerkiksi konkreettisesti työterveyteen liittyvään asiaan. Henkilöstöltä kysyttiin, halusivatko he luopua jostakin ja saada jotakin muuta tilalle. Kyselyn lopputulos vaikutti käytäntöihin siten, että työterveyteen kuuluvasta fysioterapian määrästä poistettiin käyntikertoja ja vastaavasti hammastarkastus liitettiin osaksi työterveyden palveluja.

Haastatellut tunnistivat hyvin osallistamisen ja osallistavan viestinnän vaatimat uudet taidot esimerkiksi johdolle ja esimiehille. Erityisesti painotettiin herkkyyttä ja kuuntelutaitoja sekä valmentavaa otetta.

Erityisiä haasteita osallistamisessa ja osallistavassa viestinnässä koettiin sen oikea-aikaisuuden kanssa. Sellaiset yritykset, joissa on paljon liikkuvia työntekijöitä, eri kulttuureista olevia työntekijöitä tai esimerkiksi tuotantotyössä olevia työntekijöitä, osallistaminen koettiin erityisen haastavaksi ja näihin toivottiin lisää keinoja. Miten sellaiset työntekijät saadaan käymään vuoropuhelua, jotka eivät ole netissä tai jotka ovat liikkeessä koko ajan tai linjastolla töissä, oli monen asiantuntijan pohdinnassa.

Merkittävää oli, että haastatteluissa ei noussut esiin työntekijöiden osallistumiseen liittyviä taitoja, joita yrityksen tulisi työntekijöilleen erityisesti tarjota. Enemmän osallistuminen koettiin työntekijästä itsestään johtavaksi, eli osallistuminen ajateltiin olevan henkilön omasta halusta kiinni. Lisäksi ominaisuuksina mainittiin rohkeus ja halu, mutta haastatteluissa ei erityisesti noussut esiin se, miten yritykset ovat mahdollisesti yrittäneet tarjota työntekijöilleen osallistumiseen liittyvää osaamisen lisäämistä.

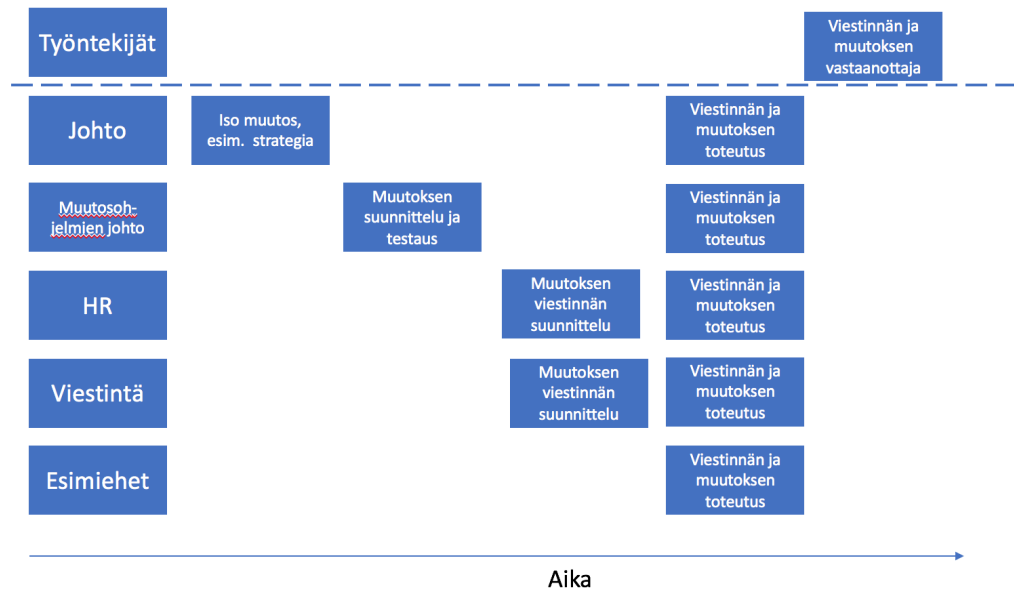
”Meillä mindset on se, että meillä työntekijät ovat osallistuvia ja että he osaavat tuoda omia näkemyksiään esille.” (henkilöstöjohtaja 1, nainen)

Henkilöstön osallisuuden tunteen lisääminen nousi esiin yhdessä haastattelussa, jossa haastateltava totesi, että tärkeintä on, että esimies tuntee oman henkilöstönsä riittävän hyvin, jolloin hänellä on mahdollisuus käydä sellaista vuoropuhelua työntekijöiden kanssa, joka lisää osallisuuden tunnetta ja jossa esimies tunnistaa riittävällä tarkkuudella henkilön kehittämiskohteet.

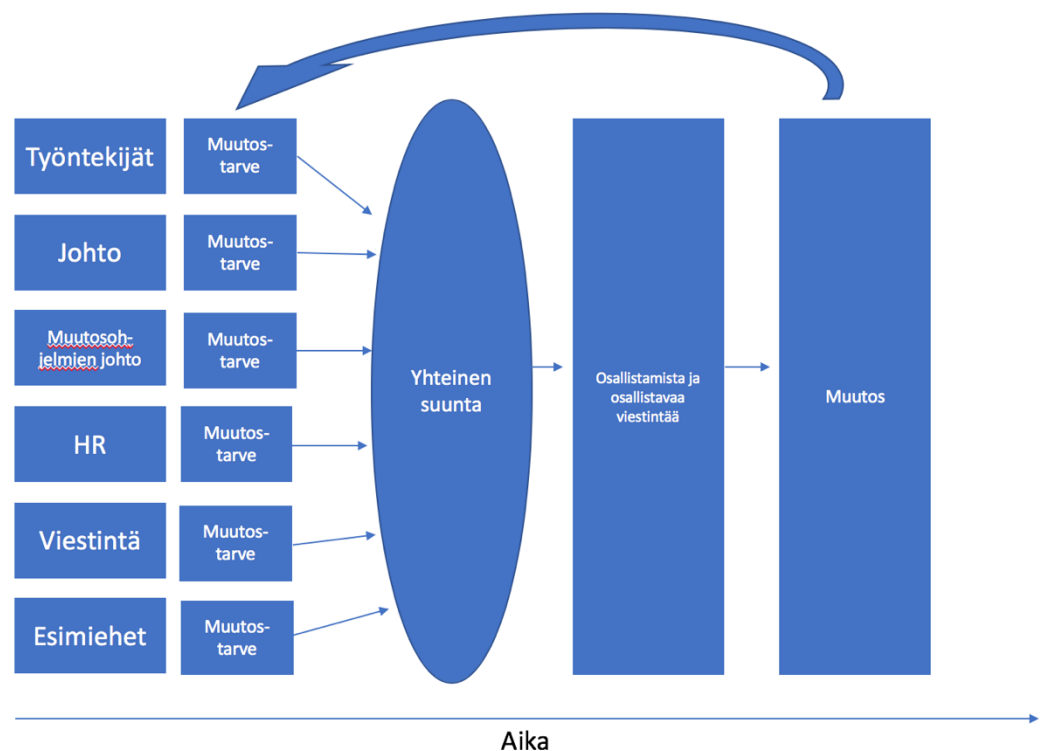
## 5.5 Muutos viestinnän näkökulmasta - blueprint

Prosessianalyysin eli blueprintin avulla pyritään tutkimaan ja kehittämään prosesseja ja selvittämään, mikä on eri osapuolten rooli prosessissa ja missä ja miksi mahdollisia ongelmia ilmenee (Ojasalo ym., 2018, s. 178). Kuvat 2 ja 3 kuvaavat kahden erilaisen yrityskulttuurin tapaa lähestyä muutosta, osallistamista ja osallistavaa viestintää. Perinteisesti ylhäältä alaspäin johdetussa yrityksessä johto käynnistää muutoksen ja se jalkautetaan esimerkiksi erilaisten muutosohjelmien kautta. Liiketoimintaa edistävät funktiot, kuten HR ja viestintä, tukevat usein muutosohjelmia laatimalla viestinnän suunnitelmia ja toteuttamalla niitä. Varsinainen muutoksen viestintä työntekijöille on usein esimiesten vastuulla ja yleisellä tasolla muutoksesta viestii toimitusjohtaja esimerkiksi erilaisissa toimitusjohtajan infotilaisuuksissa. Tällaisessa tavassa johtaa muutosta aikaa ehtii kulua merkittävästi ennen kuin työntekijät tulevat tietoisiksi muutoksista. Vaara näennäiselle osallistamiselle on olemassa, koska johto ei ole tällaisella tavalla toimiessaan valmis luopumaan omasta päättävällään. Samoin henkilöstön muutosvastaisuus saattaa kasvaa, koska he eivät ole olleet osallisina päätöksenteossa.

Haastattelujen ja aiemmin saadun kokemuksen perusteella voidaan todeta, että yrityksen perinteinen, ylhäältä alaspäin viestivä kulttuuri ei mahdollista osallistavaa viestintää kovin hyvin, koska viestintä tulee mukaan muutoksissa myöhäisessä vaiheessa. Kuva 3 ehdottaakin muutokselle ja viestinnälle prosessia, jossa osallistaminen ja osallistava viestintä suunnitellaan ja aloitetaan heti, kun tarve muutokselle on syntynyt ja suunnittelu tehdään yhdessä erilaisia osallistavia menetelmiä ja osallistavaa viestintää kokonaisvaltaisemmin hyödyntämällä.



Kuva 2. Perinteisessä ylhäältä alaspäin viestivässä organisaatiossa työntekijän rooli jää passiiviseksi, viestintää vastaanottavaksi tahoksi ja tieto muutoksista tulee myöhään. Osallistamista käytetään vasta muutoksen toteutuksen vaiheessa.



Kuva 3. Ehdotus muutoksen prosessista yrityksessä, jossa osallistamisen tapa on symmetrinen ja jossa organisaation viestintäkulttuuri on kaksisuuntainen. Johtaminen on osallistavaa ja pyrkii muutoksille alttiin yrityskulttuurin kasvattamiseen. Kuka tahansa organisaation jäsen voi antaa impulssin muutoksen tarpeesta.

## 6 POHDINTA

Tuloksen perusteella osallistamista tehdään haastatelluissa yrityksissä pääsääntöisesti epäsymmetrisesti. Yritys ja organisaatio päättää missä ja milloin se haluaa henkilöstöään osallistaa. Osallistamisen suunnittelu tehdään siis ilman suurempaa henkilöstön mukaan ottamista. Tässä henkilöstön osallisuuden kokemus ja vastavuoroisuus voivat jäädä syntymättä. Tämä taas vaikuttaa syntyvään sosiaaliseen pääomaan, jonka ytimessä on luottamuksen vahvistuminen ja vastavuoroisuus. Jo pelkästään luottamuksen näkökulmasta osallistamisen lisääminen ja sen vieminen strategiselle tasolle olisi monelle yrityksille hyödyllistä.

Osallistavan johtamisen viestinnälliset keinot ovat yhteydessä johtajan vuorovaikutustaitoihin ja tätä myös tutkimus vahvisti. Useimmissa haastatelluissa yrityksissä johdon ja esimiesten suhtautuminen osallistamiseen oli hyvin varovaista tai mielenkiintoa siihen ei juuri ollut. Tilanne tällaisissa yrityksissä onkin haastava, koska osallisuuden edellytykset vaativat, että muutoksia ja kasvua tapahtuu niin yksilössä kuin työnantajassa ja erityisesti työntekijän ja työnantajan välisessä suhteessa. Ilman johdon aitoa halua johtaa osallistamalla, muutoksen ja kasvun mahdollisuudet ovat rajalliset, vaikka työntekijöitä osallistettaisiinkin.

Työelämässä osallistamisen ja osallistavan viestinnän tarkoituksena on työntekijöiden aktivointi ja kaikkien mukaan ottaminen. Useassa yrityksessä henkilöstön osallistuminen perustui kuitenkin enemmän henkilöstön omaan aktiivisuuteen. Erilaisilla ihmisillä on erilaisia tapoja olla aktiivinen ja osallistua, mutta tätä ei juurikaan otettu huomioon haastatelluissa yrityksissä. Yritykset eivät myöskään tarjonneet henkilöstölle lisää sellaista osaamista, joka suuntautuisi erityisesti osallistumisen esteiden poistamiseen. Silloin kun työntekijöiden aktivointia tehtiin, ei tavoitteena erityisemmin mainittu kaikkien mukaan ottamista. Työntekijän omaan aktiivisuuteen suhtauduttiin ristiriitaisesti. Toisissa yrityksissä siihen pyrittiin erityisesti kannustamaan, mutta toisissa sitä ei työntekijöiltä juurikaan odotettu. Aktiivisuuteen kannustavissa yrityksissä osallistaminen oli kuitenkin melko tarkkaan suunniteltua esimerkiksi tiettyihin strategian vaiheisiin. Työntekijällä pitäisi kuitenkin olla mahdollisuus olla aktiivinen myös silloin, kun hän itse niin haluaa. Tämä vahvistaa teorian mukaan (Särkelä-Kukko, 2014, s. 35, viitattu lähteeseen Kohonen & Tiala 2002) erityisesti osallisuuden tunnetta, jolla on yhteys muun muassa henkilön motivaatioon. Jos työntekijän aktiivisuus ei johda tällaisissa tilanteissa mihinkään, aktiivisuus lähtee todennäköisesti vaimenemaan. Jos työnantaja luottaa työntekijän omaan aktiivisuuteen, tulisi työnantajalla olla mahdollisuus ja resurssit reagoida työntekijän aktiivisuuteen aina kun sitä ilmenee, jotta aktiivisuutta on mahdollista ylläpitää. Jos reagointi jää toteutumatta, saattaa se johtaa huonoimmassa tapauksessa työntekijän passivoitumiseen tai irtisanoutumiseen.

Yksisuuntainen muutosviestintäkulttuuri, joka perustuu ylhäältä alaspäin suuntautuvaan viestintään ja jossa tiedon välittäminen on lähinnä reaktiivista, oli ominainen kulttuuri useammassa haastatellussa yrityksessä. Kaksisuuntaisen muutosviestintäkulttuurin ominaispiirteitä löytyi muutamista yrityksistä, mutta esimerkiksi tiedon sisältöjä ei välttämättä pohdittu yhdessä eikä viestintä ajallisesti välttämättä ollut jatkuva.

Henkilöstön osallistuminen työpaikalla oli haastatelluissa yrityksissä mahdollista. Jotta osallistamisen hyödyt tulisivat vielä paremmin näkyviin, yritykset tarvitsevat lisää tietoa ja taitoa osallistamisesta ja osallistavasta viestinnästä niin johdon, esimiesten kuin henkilöstönkin osalta. Onnistunut osallistava johtaminen vaatii organisaation, joka on ei-hierarkkinen, ja joka toimii verkostomaisesti ja itseohjautuvasti. Johtaminen ei kuitenkaan tutkimuksen mukaan ollut haastatelluissa yrityksissä vielä jokaisen asia eikä johtamista nähty vaikuttamisena, joka tapahtuu erilaisissa viestinnällis-vuorovaikutteisissa käytännöissä. Osallistava johtaminen ja itseohjautuva organisaatiokulttuuri mahdollistuu paremmin, kun viestintäkulttuuri on avointa. Viestintää tehtiin haastatelluissa yrityksissä kuitenkin vielä melko perinteisin keinoin eikä osallistaminen ja osallistava viestintä välttämättä pyrkinyt jatkuvaan vuoropuheluun.

Opinnäytetyön tulosten perusteella voi päätellä, että useat yritykset ovat jo ottaneet ensiaskeleitaan osallistamisen tiellä. Jos osallistamisesta on tehty strateginen päätös, on osallistamista ja osallistavaa viestintää saatettu tehdä jo pidempäänkin. Työntekijöiden aito osallistaminen ja osallisuuden kokemus ovat asioita, joita yrityksissä ei ole vielä kovin paljon kuitenkaan tutkittu ja mitattu. Sellaisia muutoksille alttiita yrityksiä, jossa muutosta lähdetään yhdessä osallistuen toteuttamaan ilman erillistä strategiaa, ei tutkimus haastatelluista yrityksistä sellaisenaan tunnistanut.

## 6.1 Mahdollisia jatkotutkimuksen aihioita

Työntekijöiden itseohjautuvuuden, muutoksille alttiin yrityskulttuurin ja työntekijän osallisuuden tunteen välistä yhteyttä olisi kiinnostavaa tutkia vielä lisää. Tätä yhteyttä ei yrityksissä ole vielä kaikessa sen potentiaalisuudessa mielestäni huomioitu. Osallisuuden kokemuksen ja luottamuksen välinen suhde olisi hyvä tutkia tämän aiheen yhteydessä. Tällä hetkellä asioita tehdään yrityksissä hieman sirpaleisesti ja asioiden johtaminen on tuu. Toisaalta viestintää olisi mielenkiintoista tutkia itseohjautuvuuden näkökulmasta, jolloin tutkimukseen voisi ottaa mukaan myös ulkoisen viestinnän.

Työntekijöiden osallistamista on yrityksissä tutkittu vielä vähän. Nyt oman perehtymiseni kautta koen, että vaara näennäiselle osallistamiselle on suuri. Erityisesti silloin, kun unohdetaan käyttää osallistavaa viestintää riittävässä määrin osana osallistamisen prosesseja. Olisi tärkeää, että työntekijät pääsisivät suunnittelemaan omaa osallistumistaan. Yrityksissä halutaan osallistaa henkilöstöä, jotta työntekijä osallistuisi ja jotta hänelle

sitä kautta mahdollistuisi osallisuuden kokemuksen saaminen. Henkilöstön osallisuuden kokemus ja vastavuoroisuus vaikuttavat syntyvään sosiaaliseen pääomaan, jonka ytimessä on luottamuksen vahvistuminen ja vastavuoroisuus. Tästä näkökulmasta yrityksillä olettaisi olevan jopa nykyistä suurempi kiinnostus osallistamiseen ja osallistavaan viestintään.

## 6.2 Kehittämisehdotukset

Kahden menetelmän käytöllä saatiin opinnäytetyön tutkimuskohteesta lisää tietoa, jonka avulla Villivisio Oy:n ymmärrys osallistavasta viestinnästä kasvaa. Käsitys osallistavasta viestinnästä on nyt syvä ja monipuolinen. Se auttaa erilaisten viestintäpalveluiden tarjoamisessa asiakkaille. Tutkimuksessa todentui osallistamisen strateginen rooli: jos osallistamisesta ei ole tehty strategista päätöstä tai jos ylin johto ei koe osallistamista tarpeelliseksi, on osallistamisen ja osallistavan viestinnän ehdottaminen yritykselle haasteellista eikä sillä todennäköisesti tulla saavuttamaan tavoiteltua lopputulosta.

Kehittämiskohteeksi Villivision näkökulmasta nousikin sellaisten, tieteellisesti perusteltujen argumenttien löytäminen, joilla yritysten johdolle pystytään perustelemaan osallistavan viestinnän merkitys yrityksen liiketoiminnan kehittämisessä ja tuloksellisuudessa. Yksittäisinä palveluiden kehittämiskohteina tunnistettiin muun muassa esimiehille suunnattujen osallistamiseen ja osallistavaan viestintään liittyvien esimiesviestinnän koulutusten kehittäminen, viestintäkulttuurien muutosohjelmat sekä osallistamissuunnitelmien ja -ohjelmien tarkempi tuotteistaminen. Palveluiden kehittäminen ja tuotteistukset auttavat Villivisiota viestinnän palveluiden esittelyssä asiakkailleen. Ennen kaikkea uudet tuotteistettavat palvelut auttavat kuitenkin Villivision asiakkaita rakentamaan itselleen voittavan brändin.

## LÄHTEET

- Huusko, L. (2007). *Työpaikkana tiimi – Miten tiimi kasvaa vastuuseen?* Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Hyrkäs, A. (2018). Kumpi itseohjautuu – tiimi vai yksilö? Blogikirjoitus 15.8.2018. Haettu 17.11.2019 osoitteesta <https://ellunkanat.fi/artik-keli/kumpi-itseohjautuu-tiimi-yksilo/>
- Isola, A-M. (2017). Erikoistutkija Anna-Maija Isola: Mitä on osallisuus ja miten sitä edistetään? Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Haettu 7.10.2019 osoitteesta <https://www.youtube.com/watch?v=T5PUgtFihuw&feature=youtu.be>
- Juuti, P. & Virtanen, P. (2009). *Organisaatiomuutos*. Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Kuitunen, M. (2017). Yllättikö muutos? Näin yritys ja yksilö voivat kasvat-  
taa selviytymiskykyään. Blogikirjoitus 16.10.2017. Haettu 14.12.2019  
osoitteesta <https://blog.kauppalehti.fi/viivan-alla/yllattiko-muutos-nain-yritys-ja-yksilo-voivat-kasvattaa-selviytymiskykyaan>
- Laajalahti, A. (2014). *Vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen tutki-  
joiden työssä*. Väitöskirja. Jyväskylä studies in humanities 225. Haettu  
17.11.2019 osoitteesta [https://jyx.jyu.fi/bitstream/han-  
dle/123456789/43093/978-951-39-5618-9\\_vaitos29032014.pdf?se-  
quence=1&isAllowed=y](https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/43093/978-951-39-5618-9_vaitos29032014.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Laajalahti, A. & Pennanen, E. (2019). Työpaikasta osallistuvaksi työyhteisöksi. Teoksessa V. Luoma-aho & K. Pekkala (toim.) *Osallistava viestintä*. Helsinki: ProCom – Viestinnän ammattilaiset ry, ss. 26–38.
- Logemann, M. (2019). Strategisesta osallistamisesta strategiaan osallistu-  
miseen. Teoksessa V. Luoma-aho & K. Pekkala (toim.) *Osallistava vies-  
tintä*. Helsinki: ProCom – Viestinnän ammattilaiset ry, ss. 55–70.
- Luoma-aho, V. (2014). Särkymätön viestintä. Teoksessa V. Luoma-aho  
(toim.) *Särkymätön viestintä*. Helsinki: ProCom – Viestinnän ammattilai-  
set ry, ss. 8–18.
- Luoma-aho, V. & Pekkala, K. (2019). Esipuhe: Onko viestintämme osallis-  
tavaa? Teoksessa V. Luoma-aho & K. Pekkala (toim.) *Osallistava viestintä*.  
Helsinki: ProCom – Viestinnän ammattilaiset ry, s. 8.
- Macnamara, J. (2016), *Organizational listening – The Missing Essential in  
Public Communication*. New York: Peter Lang Publishing, Inc.

- Mettovaara, J. (2016). Eri litterointityyppien käyttötarkoitukset. Blogikirjoitus 30.8.2016. Haettu 7.12.2019 osoitteesta: <https://www.spo-ken.fi/eri-litterointityyppien-kayttotarkoitukset/>
- Mäkinen, K. (2007). *Organisaation strateginen kokonaisturvallisuus*. Edita Publishing Oy.
- Mäkipeska, M. ja Niemelä, T. (2005). *Haasteena luottamus – Työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne*. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Malmelin, N. & Hakala, J. (2011). *Radikaali brändi*. Helsinki: Talentum Media Oy, 2. painos.
- Nivala, E. ja Ryytänen, S. (2013). Kohti sosiaalipedagogista osallisuuden ideaalia. *Sosiaalipedagoginen aikakauskirja, vuosikirja 2013*. Haettu 16.10.2019 osoitteesta [https://www.uef.fi/documents/364780/1847612/Nivala %26 Ryytänen Kohti sosiaalipedagogista osallisuuden ideaalia.pdf/82a018a3-5f0a-4c44-8937-7fd4ac2a3879](https://www.uef.fi/documents/364780/1847612/Nivala_%26_Ryytänen_Kohti_sosiaalipedagogista_osallisuuden_ideaalia.pdf/82a018a3-5f0a-4c44-8937-7fd4ac2a3879)
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2018). *Kehittämistyön menetelmät – Uudenaista osaamista liiketoimintaan*. Helsinki: Sanoma Pro Oy. 3.–5. painos.
- Pekkala, K. ja Luoma-aho, V. (2019). Osallistava viestintä. Teoksessa V. Luoma-aho & K. Pekkala (toim.) *Osallistava viestintä*. Helsinki: ProCom – Viestinnän ammattilaiset ry, ss. 12–25.
- Pälli, P. (2019). Osallistava johtaminen digitaalisissa työympäristöissä. Teoksessa V. Luoma-aho & K. Pekkala (toim.) *Osallistava viestintä*. Helsinki: ProCom – Viestinnän ammattilaiset ry, ss. 40–54.
- Savaspuro, M. (2018). Itseohjautuvuus tuli työpaikoille – mutta kukaan ei kertonut meille, miten sellainen ollaan. Blogijulkaisu 22.1.2018. Haettu 25.11.2019 osoitteesta: <https://ellunkanat.fi/artikkeli/itseohjautuvuus-tuli-tyopaikoille-kukaan-kertonut-sellainen-ollaan/>
- Savaspuro, M. (2018). *Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut, miten sellainen ollaan*. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Schein, E. (2009). *Yrityskulttuuri – selviytymisopas. Tietoja ja luuloja kulttuurimuutoksesta*. Suomen Laatu keskus Oy. 2. painos. Suomentanut Päivi Rosti.
- Särkelä-Kukko, M. (2014). Osallisuuden eriarvoisuus ja eriarvoistuminen. Teoksessa A. Jämsén & A. Pyykkönen (toim.) *Osallisuuden jäljillä*, ss. 34–50. Noudettu 15.11.2019 osoitteesta: <https://setlementti-fi->

[bin.di-recto.fi/@Bin/7370c7126258eed24d8138ee3ba3f3bd/1573801757/application/pdf/503574/oSallisuuden-jaljilla-verkkoversio-pakattuna-16052014.pdf](https://bin.di-recto.fi/@Bin/7370c7126258eed24d8138ee3ba3f3bd/1573801757/application/pdf/503574/oSallisuuden-jaljilla-verkkoversio-pakattuna-16052014.pdf)

Villivisio Oy, (2019). Brändikirja v1.0. PDF-dokumentti VillivisioBrandBook 15.4.2019.

Teerikangas, S. (2018). Jatkuva muutos – Kaaoksesta kukoistukseen? Blogikirjoitus 25.5.2018. Noudettu 6.12.2019 osoitteesta: <https://blogit.utu.fi/utu/2018/05/25/jatkuva-muutos-kaaoksesta-kukoistukseen/>


Åhman, H. & Runola, J. (2006). *Strategia on kuollut? Eläköön tulevaisuus!* Edita Publishing Oy.

## HAASTATTELUT

Keva, 15.11.2019, puhelinhaastattelu  
Molok Oy, 19.11. 2019  
Robit Oyj, 26.11.2019, puhelinhaastattelu  
Saarioinen Oy, 29.11.2019  
Destia Oy, 2.12.2019  
Glaston Oyj, 11.12.2019  
Tana Oy, 12.12.2019, puhelinhaastattelu

## SÄHKÖPOSTIVIESTI

Mari Kurkinen  
Haastattelu liittyen osallistavaan viestintään

8 November 2019 at 10.42 

To: ☰

---


Hei !

Sain yhteystietosi Lehtisalon Annalta (meidän toimitusjohtaja). Hän kertoi, että minulla olisi mahdollisuus saada sinut haastateltavaksi liittyen opinnäytetyöhöni, jonka aiheena on osallistava viestintä organisaation muutostilanteissa.  
Haastatteluun kannattaa varata aikaa noin tunti. Tekisin sen mielelläni esimerkiksi puhelimitse. Alustavat kysymykset minun on mahdollista lähettää tarvittaessa myös etukäteen.

Milloin tällainen haastattelu olisi sinulle mahdollinen, sopisiko esim. joku alla olevista?

- .1. klo 7-12 välillä
- .11. klo 15-17 välillä
- .11. 7-12 välillä

Terveisin,  
Mari K.



**Mari Kurkinen**  
Viestinnän asiantuntija  
Communications Specialist

+358 (0)40 809 3079  
[mari.kurkinen@villivisio.fi](mailto:mari.kurkinen@villivisio.fi)  
[www.villivisio.fi](http://www.villivisio.fi)

## HAASTETTELUKYSYMYKSET

### Taustatietoja yrityksestä

- Henkilöstön määrä ja sijoittuminen toimipaikkoihin
- Yrityksen perustamisvuosi, organisaatorakenne – eri henkilöstöryhmien koostumus
- Johto
- Arvot

### Strategia / muutos ja siitä viestiminen

- Millaisia organisaation muutostilanteita tunnistat? Ja millaisia olette läpikäyneet?
- Onko strategia teillä enemmän jatkuvassa muutoksessa vai aika ajoitin päivittyvä (säännöllinen vuoropuhelu strategiasta)?
- Miten paljon työntekijällä on mahdollisuutta vaikuttaa yrityksen strategiaan?
- Miten paljon työntekijän pitäisi mielestäsi pystyä vaikuttamaan hänen työhönsä ja työn tekoon liittyviin asioihin?
- Mikä on mielestäsi viestinnän rooli muutostilanteissa ja osallistamisessa?
- Mikä on mielestäsi esihenkilöiden rooli muutostilanteissa ja osallistamisessa?
- Millaisia taitoja muutosviestintä henkilöstölle mielestäsi johdolta ja viestinnän tekijöiltä vaatii?
- Miten, millaisin keinoin ja kanavain teillä hoidetaan sisäistä viestintää?
- Millaisia menetelmiä käytätte osallistavassa viestinnässä?

### Osallisuus ja yrityskulttuuri

- Henkilöstön osallistaminen on strateginen päätös, mitä osallistaminen mielestäsi vaatii henkilöstöltä, esihenkilöiltä ja johdolta? Onko teillä tehty päätöstä tai linjausta osallistamisesta?
- Osallisuuden määritelmiä on monenlaisia. Miten koet, mitä työntekijän osallisuus töissä voisi tarkoittaa?
- Miten tutkitte työntekijöidenne sitoutumista ja osallisuuden tunnetta?
- Organisaatiokulttuuri muuttuu koko ajan, millaisena näet osallistavan viestinnän roolin organisaatiokulttuurin kehityksessä?
- Millainen olisi se tavoitekulttuurinne, jolla strategianne toteutuisivat parhaiten?
- Millaisia keinoja käytätte päästäksenne tavoitekulttuuriinne?