

Janita Orpana

YLIN JOHTO JA ESIMIEHET SISÄISEN MUUTOSVIESTINNÄN TOTEUTTAJINA

Työntekijöiden näkökulma case-yrityksessä toteutettuun muutosviestintään

YLIN JOHTO JA ESIMIEHET SISÄISEN MUUTOSVIESTINNÄN TOTEUTTAJINA

Työntekijöiden näkökulma case-yrityksessä toteutettuun muutosviestintään

Janita Orpana
Opinnäytetyö
Syksy 2016
Liiketalous
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Liiketalouden tutkinto-ohjelma, Johtaminen ja organisaatiot

Tekijä: Janita Orpana

Opinnäytetyön nimi: Ylin johto ja esimiehet sisäisen muutosviestinnän toteuttajina

Työn ohjaaja: Jaana Kuusipalo

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: syksy 2016

Sivumäärä: 76 + 1

Tämän tutkimuksen toimeksiantajana toimii vuodesta 1999 lähtien toiminut sosiaali- ja terveysalalla toiminut yritys, jossa on viime vuosien aikana toteutettu johtamisjärjestelmää koskeva organisaatiomuutos. Esimiehet ja ylin johto kokevat, etteivät ole saaneet tarpeeksi palautetta toteutetusta muutoksesta. Tutkimuksella selvitetään erityisesti työntekijöiden mielipiteitä ja näkemyksiä koskien esimiesten ja ylimmän johdon toteuttamaa muutosviestintää. Tämä toimii tutkimuskysymyksenä. Lisäksi tutkimuksessa vertaillaan työntekijöiden mielipiteitä ja näkemyksiä esimiesten ja ylimmän johdon vastaaviin mielipiteisiin ja näkemyksiin. Vertailun tavoitteena on etsiä eroavaisuuksia eri kohderyhmien näkemyksistä ja pohtia, mistä ne johtuvat. Tavoitteena on saada rehellistä palautetta toteutetusta muutoksesta, jotta yritys ja sen johto voivat parantaa muutosviestinnän taitojaan tulevia organisaatiomuutoksia silmällä pitäen. Tutkimuksen tietoperustassa esitellään muutosjohtamiseen, viestintäprosesseihin, sisäiseen viestintään ja sisäiseen muutosviestintään liittyviä teorioita. Muutosjohtamiseen liittyviä tietoperustassa esitellyjä teorioita testataan käytännön tasolla haastattelun avulla. Tässä tutkimuksessa käytetään primääristä aineistoa. Tutkimus toteutetaan tapauseli case-tutkimuksena. Empiria kerätään puolistrukturoidulla puhelinhaastattelulla. Teema- eli puolistrukturoiduissa haastattelussa käytetään kahta hallitsevaa teemaa; muutosjohtamista ja muutosviestintää. Muutosviestinnän teemalla halutaan saada vastaus tutkimuskysymykseen ja muutosjohtamisen teemalla testataan muutosjohtamisen teorioita käytännössä. Tutkimuksessa haastatellaan neljää työntekijöiden kohderyhmän, kahta esimiesten kohderyhmän ja yhtä ylimmän johdon kohderyhmän edustajaa.

Käytännössä testatut muutosjohtamisen teoriat osoittautuivat yhtä lukuun ottamatta toimiviksi. Empirian analysoinnin ja siten tutkimuksen tuloksena selvisi, työntekijöiden kohderyhmän haastateltavat kokivat muutosviestinnässä käytetyt pääkanavat pääosin toimiviksi. Muutosviestinnän laadun ja määrän arviointi sen sijaan keräsi sekä positiivista että negatiivista palautetta. Kolme neljästä työntekijästä arvioi kuitenkin muutosviestinnän kokonaisvaltaisesti onnistuneen. Työntekijät olisivat toivoneet enemmän ja oikea-aikaisempaa viestintää, enemmän viestintäkanavia, sekä enemmän avoimuutta ja rehellistä keskustelua. Suurimmat näkemuserot kohderyhmien välillä esiintyivät esimiesten ja ylimmän johdon läsnäolon, motivoinnin ja sitouttamisen taitojen, muutosviestinnän laadun ja määrän, sekä muutosviestinnän kehitysehdotusten teemoissa. Tämän tutkimuksen johtopäätökset ovat kohdeyritykselle mahdollisuus parantaa toimintaansa muutosprosessien aikana. Jatkossa samankaltainen tutkimus voitaisiin toteuttaa kohdeyrityksessä seuraavien muutosprosessien aikana ja verrata saatuja tuloksia tähän tutkimukseen. Samoja teemoja tutkiva tutkimus olisi mahdollista toteuttaa myös muissa muutosorganisaatioissa esimerkiksi riippuvuustekijöiden todentamiseksi.

Asiasanat: organisaatiomuutos, sisäinen muutosviestintä, muutosjohtaminen, sisäinen viestintä, viestintä, esimiestyöskentely

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree programme in Business Economics

Author: Janita Orpana

Title of thesis: Senior management and supervisors as executors in change communication

Supervisor: Jaana Kuusipalo

Term and year when the thesis was submitted: Autumn 2016 Number of pages: 76 + 1

The research studies the opinions of employees regarding the target company's change communication during an organizational change. The modification has been completed in recent years and it has been directed at the target company's management system. The company, which this research is studying has been founded in 1999 and is operating in the social and health industry. Senior management and supervisors feel that they have not been given enough feedback about change communication from the employees. This research seeks to find out the opinions of employees regarding the supervisor's and senior management's role in change communication. Senior management's and supervisor's opinions about the change communication are also being collected, so they can be compared to the employees' responses. The aim of the comparison is to find out differences in the various target groups' views and reflect on why they differ. The research is held to get honest feedback from employees about the organizational change and its change communication, so that its management can improve their change management and communication skills for the future. The research presents theory base in change management, communication processes, internal communication and internal communication theories of change. This research is being executed as a case study. Research material is being collected with semi-structured telephone interviews. Two themes are being used in the interviews; change management and change communication. Theories about change management, which have been presented in the theory base, will be tested in a practical level in interviews. There are three target groups: employees, supervisors and senior management. Four employees, two supervisors and one member of senior management are being interviewed for the research.

Field proven change management theories turned out to be mainly functional. As a result, the employee's target group felt that the main communication channels used in change communication were mostly working. Evaluation of the quality and the quantity of change communication got both positive and negative feedback from employees. However, as a result three of four employees evaluate the change in communications holistically successful. The employees would have wanted more and timely information, more communication channels, as well as more transparency and honest debate. The major differences occurred in opinions about the supervisor's and senior management's presence, motivation and engagement skills, change communication quality and quantity, and the change in communications in developing proposals for themes. In the future, similar research could be carried out over the next change processes in the target company to compare the results obtained in this study. It would be possible to implement similar research in other changing organizations for example to verify the dependency factors.

Keywords: organizational innovation, change management, communication, internal communication, leadership

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
2	ESIMIESTYÖ MUUTOSPROSESSIN AIKANA	10
2.1	Muutosjohtamisen haasteet.....	10
2.2	Muutosjohtamisessa huomioitavia tekijöitä.....	12
2.3	Psykologinen sopimus.....	15
2.4	Management ja leadership näkökulmina esimiestyössä.....	16
3	VIESTINTÄ PROSESSEINA.....	18
3.1	Viestintäprosessin osapuolet.....	18
3.2	Ärsyke, viesti ja sanoma	19
3.3	Kanavat.....	19
3.4	Ymmärrettävyys ja informatiivisuus	20
3.5	Häiriöt	20
3.6	Viestintävaje	21
3.7	Palaute viestinnässä.....	22
4	SISÄISEN VIESTINNÄN MERKITYS JA KANAVAT	23
4.1	Suorat lähikanavat.....	25
4.2	Suorat kaukokanavat.....	26
4.3	Välitetty lähi- ja kaukaviestintä.....	27
5	ESIMIEHEN JA YLIMMÄN JOHDON ROOLI MUUTOSVIESTINNÄSSÄ.....	28
5.1	Esimiehen muutosviestintätaidot	29
5.2	Palautteen hyödyntäminen viestintä- ja vuorovaikutustaidoissa.....	30
5.3	Sisäisen muutosviestinnän yleisimmät sudenkuopat.....	31
5.4	E erityisen muutostuen tarjoaminen muutosprosessin aikana.....	32
6	TUTKIMUSMENETELMÄT	34
6.1	Kohdeyrityksen organisaatiomuutoksen kuvaus.....	34
6.2	Tutkijan rooli	35
6.3	Tutkimusmenetelmät	35
6.4	Haastateltavien valitseminen	37
6.5	Tulosten analysointi	37
6.6	Validiteetti ja reliabiliteetti	38
7	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	40

7.1	Teemahaastattelun kysymysrunko	40
7.2	Haastatteluiden toteutus	41
8	TUTKIMUSTULOKSET	43
8.1	Työntekijöiden vastaukset	43
8.2	Esimiesten vastaukset	47
8.3	Ylimmän johdon vastaukset	50
9	JOHTOPÄÄTÖKSET	53
9.1	Ilmapiiri ennen ja jälkeen organisaatiomuutoksen	53
9.2	Muutosjohtaminen	54
9.3	Tunteiden elinkaari muutosprosessin aikana	55
9.4	Muutosviestintä	57
9.5	Suurimmat näkemuserot kohderyhmien välillä	60
9.6	Havaittujen muutosviestinnän ongelmien ytimet	63
10	POHDINTA	66
	LÄHTEET	73
	LIITTEET	77

1 JOHDANTO

Mieluummin muuttunut kuin juuttunut, sanotaan. Yritysmaailmassa juuttunut johtaa toki myös muuttumiseen – konkurssin tehneeksi yritykseksi. Nykyajan yritykset ovat jatkuvasti muutosprosessissa ja niiden täytyy mukauttaa toimintaansa esimerkiksi jatkuvasti kasvavan kilpailun takia (Sydänmaanlakka 2012, 26). Tämän lisäksi yhteiskunnan taloudelliset lasku- ja noususuhdanteet aiheuttavat myös yrityksille painetta kehittää toimintaansa. Myös yrityksen sisällä tapahtuvat muutokset, kuten esimerkiksi omistajavaihdokset, asettavat yritykset tietynlaiseen muutostilaan. Ylin johto ja esimiehet ovat usein toteuttajan roolissa. Organisaatiomuutos on haaste koko henkilöstölle, mutta muutosten käytännön toteuttaminen näkyy usein selkeimmin työntekijöiden toiminta-alueella eli ruohonjuuritasolla. Organisaatiomuutoksen aikana esimiehen tulee kiinnittää huomiota omaan työskentelyynsä eri tavoin kuin yrityksen ollessa niin kutsutussa normaalitilassa.

Kohdeyritys on vuodesta 1999 lähtien sosiaali- ja terveysalalla toiminut perheyritys, jossa on viimeisen viiden vuoden aikana toteutettu johtamisjärjestelmään liittyvä organisaatiomuutos. Yritys työllistää vakituisesti noin 20 henkilöä ja vuonna 2015 sen liikevaihto oli noin 1,2 miljoonaa euroa. Ennen organisaatiomuutosta kohdeyrityksen johtamismalli oli varsin vanhanaikainen ja perinteinen; yrittäjän alapuolella hierarkkisesti vain yksi johtaja, jonka suorassa alaisuudessa koko muu henkilöstö oli. Johtamistyyli oli autoriaarinen ja paternalistinen. Nykyisen johtamisjärjestelmän jäseniä ovat hierarkkisesti alenevassa järjestyksessä yrittäjä, johtaja, johtoryhmä ja henkilökunta. Organisaatiomuutos toteutettiin yrityksen kokonaisvaltaisen toimintatehokkuuden lisäämiseksi taloudellisen laskusuhdanteen toimiessa muutostekijänä. Taloudellinen laskusuhdanne oli syy, jonka takia yritys joutui tarkastelemaan kaikkia toimintojaan taistellessaan jatkuvuutensa puolesta.

Tutkija on itse kohdeyrityksen vähemmistöosakkaana. Tutkija toimii kohdeyrityksen hallinnossa eikä siis ole mukana yrityksen päivittäisessä toiminnassa. Tässä tutkimuksessa yrittäjä-kohdeyritys tarkoittaa yrityksen enemmistö-osakasta.

Tässä tutkimuksessa tutkitaan kohdeilmionä organisaatiomuutokseen liittyvää muutosjohtamista ja rajataan sitä edelleen muutosviestintään. Tutkimuksella pyritään selvittämään työntekijöiden mielipiteitä ja näkemyksiä koskien ylimmän johdon (yrittäjän) ja esimiesten toteuttamaa muutosviestintää. Tämä toimii tutkimuskysymyksenä. Tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita erityisesti työntekijöiden kohderyhmän näkemyksistä. Painotus erityisesti työntekijöiden mielipiteisiin johtuu siitä, että

kohdeyrityksen ylin johto ja esimiehet kokevat, että he eivät ole saaneet tarpeeksi palautetta toteutetusta muutosviestinnästä. Organisaatiomuutoksella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa prosesseja, jotka edellyttävät yrityksen näkökulmasta katsottuna perusteellisia toimintatapojen muutoksia ja liiketoiminnan jatkuvuuden turvaamiseksi. Lisäksi tutkimuksessa verrataan ylimmän johdon (yrittäjän) muutosjohtamiseen ja muutosviestintään liittyviä näkemyksiä työntekijöiden ja esimiesten vastaaviin. Tällä tavoin halutaan selvittää, eroavatko ylimmän johdon, esimiesten ja työntekijöiden näkemykset toisistaan. Tutkimuksessa painotetaan yrityksen johdon ja esimiesten roolia organisaatiomuutoksen johtamisessa ja toteuttamisessa. Empiriassa keskitytään erityisesti tutkimaan työntekijöiden kokemuksia johdon ja esimiesten toimista muutosprosessin aikana.

Tässä tutkimuksessa on kolme kohderyhmää: työntekijät, esimiehet eli johtoryhmä ja johtaja, sekä ylin johto eli yrittäjä. Tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena, sillä muutosviestintään liittyviä mielipiteitä ei ole tarkoituksenmukaista mitata kvantitatiivisesti. Tässä laadullisessa tutkimuksessa tutkimustyyppinä käytetään tapaus- eli case-tutkimusta. Kohderyhmien näkemyserojen vertailuun käytetään sisällönanalyysiä. Hypoteesina tutkimuksessa on, että työntekijöiden uskotaan olevan tyytymättömiä toteutettuun muutosviestintään, ja vertailuasetelmassa ylimmän johdon kohderyhmän näkemykset ovat positiivisempia kuin työntekijöiden ja esimiesten kohderyhmien vastaavat näkemykset. Hypoteesi perustuu tutkijan ennakkotietoihin ja -havaintoihin.

Tutkimuksessa käytetään primääristä aineistoa. Kyseessä on poikittaistutkimus. Aineistonkeruumenetelmänä käytetään teemahaastattelua, eli puolistrukturoitua haastattelua, joka toteutetaan yksilöpuhelinhaastatteluna. Haastattelut nauhoitetaan myöhempää litterointia ja edelleen analysointia varten. Kaikki tutkimuksen kohderyhmien jäsenet työskentelevät kohdeyrityksessä ja vastaavat teemahaastattelun kysymysrunko on kaikille haastateltaville sama. Haastattelussa on kaksi teemaa; muutosjohtaminen ja muutosviestintä. Haastatteluilla testataan käytännössä myös muutosjohtamiseen liittyviä teorioita, joita esitellään tarkemmin luvussa 2. Empirian keruun jälkeen vastaukset analysoidaan ja niitä verrataan teoreettisiin viitekehyksiin. Tämän jälkeen kohderyhmien vastauksia vertaillaan sisällönanalyysin avulla. Tavoitteena on haastatteluiden avulla selvittää kohdeyrityksen muutosprosessin etenemisen aikana yrityksen johdon ja esimiesten toteuttaman muutosviestinnän laatua ja toimivuutta, jonka lisäksi pyritään etsimään eroavaisuuksia kohderyhmien vastauksista.

Organisaatiomuutos on haastava työtilanne myös yrityksen esimiehille. Tekijöitä, jotka esimiehen tulee ottaa huomioon organisaatiomuutoksen aikana omassa työssään, ei voida jättää huomiotta.

Jotta voidaan tarkastella esimiesten ja ylimmän johdon toimintaa muutosviestinnän johtajina, täytyy ymmärtää myös esimiestyön haasteellinen viitekehys organisaatiomuutoksen aikana. Tämän takia teoriapohjana empirialle analysoidaan luvussa kaksi teoriaa liittyen esimiestyöskentelyyn ja sen haasteisiin. Lisäksi luvussa kaksi käsitellään organisaatiomuutokseen vaikuttavia tekijöitä, joita esimiesten tulisi ottaa huomioon organisaatiomuutoksen toimintaympäristössä työskennellessään. Luvussa kolme käsitellään viestintää prosesseina, jotta lukija ymmärtää viestinnän perusulottuvuuden ja siihen liittyvät tekijät. Luvussa neljä tutkitaan yrityksen sisäisen viestinnän merkityksiä organisaatioissa, rajaten niitä kuitenkin muutosten viitekehukseen. Kyseisessä luvussa käsitellään myös sisäisen viestinnän erilaisia kanavia ja niiden käyttötarkoituksia. Kaikki edelliset luvut nitoutuvat yhteen luvussa numero viisi, jossa tutkitaan muutosviestintää esimiehen ja johdon näkökulmasta katsottuna, sisältäen esimiehen muutosviestintätaidot, palautteen antamisen ja vastaanottamisen merkityksen, sekä muutosviestinnän yleisimmät sudenkuopat.

Luvussa kuusi esitellään tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmät, toimintatavat ja -menetelmät. Lisäksi luvussa kuusi esitellään tutkittava organisaatiomuutos, jotta lukija ymmärtäisi tutkitun muutoksen toimintaympäristön viitekehysten. Luvussa seitsemän kerrotaan tarkasti tutkimuksen toteuttamisen vaiheet, kuten teemahaastattelun kysymykset ja haastatteluprosessin eteneminen. Luvussa kahdeksan kootaan yhteen tutkimusaineiston tulokset ja ryhmitellään ne paitsi kohderyhmittäin, myös teemoittain. Luvussa yhdeksän analysoidaan tutkimusaineistoa ja tehdään niiden perusteella johtopäätökset. Luku kymmenen on koko tutkimuksen pohdintakappale.

2 ESIMIESTYÖ MUUTOSPROSESSIN AIKANA

Muutoksesta on tullut vuosien saatossa yrityksen luonnollinen tila. Muutos on jatkuvaa ja sitä ei voi estää. Sen taustalla voi olla useita eri syitä, esimerkiksi lainsäädännön muuttuminen, kansantaloudellinen laskusuhdanne, muutoksen lainsäädännössä tai jatkuva halu parantaa yrityksen toimintaa. Juuti ja Virtanen (2009, 16) toteavat, että organisaatiomuutoksia on yhtä paljon erilaisia kuin niitä toteuttavia yrityksiäkin; pieniä, suuria, nopeita, hitaita. Lisäksi muutokset kohdistuvat erilaisiin asioihin, kuten esimerkiksi uusien tuotteiden kehittämiseen tai organisaation toimintoihin ja sen rakenteisiin (Juuti & Virtanen 2009, 16). Ensimmäinen askel muutokseen valmistautumisessa on ymmärtää, että jokainen organisaatio joutuu jossain vaiheessa muuttumaan (Argenti 2009, 272). Juholin (2001, 242) muistuttaa, että muutos voi olla organisaatiolle myös mahdollisuus löytää sellaisia asioita, joita niin kutsutussa normaalitilassa ei pystyittäisi löytämään.

Onnistunut esimiestyö on edellytys tehokkaan muutoksen toteuttamiselle. Lisäksi muutoksista tulisi saada irti mahdollisimman suuri hyöty. Organisaatiomuutokset vaativat usein työntekijöiden toimintatapojen ja asenteiden muutosta. Muutos onnistuu, jos työntekijät saadaan sitoutettua siihen. (Pirinen 2014, 14.) On tärkeää muistaa, että muutosjohtaminen on koko muutoksen elinkaarella tapahtuva toiminto, ei pelkästään vaikeuksien ratkomista (Mattila 2007, 29).

2.1 Muutosjohtamisen haasteet

Mattila (2007, 18) toteaa, että usein organisaatiomuutosten yhteydessä on ongelmana, että yrityksen eri ryhmät elävät eri todellisuuksissa: ylin johto kokee, että keskijohto ei vie kehitysalitteita riittävän intensiivisesti ja ammattimaisesti eteenpäin, kun taas keskijohto moittii johdon informaatiota, ristiriitaisia linjauksia ja käytännössä toimimattomia ohjeistuksia. Hierarkkisesti alin porras eli henkilöstö pitää ylimmän johdon päätöksiä todellisesta työstä irtautuneena ja keskijohtoa liian kiihkeisenä ja epävarmana (Mattila 2007, 18). Viestintä onkin muutosprosessien eniten kritisoitu aihe. Viestintä on ikään kuin rasva rattaiden välissä estämässä liikaa kitkaa. (Pirinen 2014, 116.)

Muutoksen aikana esimiehen tärkein tehtävä viestinnän kannalta on luoda yhteistä ymmärrystä. Hänen on keskusteltava henkilöstön kanssa aktiivisesti ja useasta eri näkökulmasta. Esimiehen tehtävä on muutosprosessin aikana auttaa työntekijää suodattamaan hänelle tarpeellinen tieto, sillä

usein tietoa on määrällisesti todella paljon. Usein varsin abstraktit muutoksen tavoitteet on myös muutettava konkreettiseksi niin, että työntekijä ymmärtää ne käytännön tasolla. (Pirinen 2014, 116–117.)

Yleisimpiä muutosjohtamisen virheitä

Pirinen (2014, 92) toteaa, että muutokseen liittyvät esimiehen haasteet liittyvät esimiehen omaan käytökseen, sillä se heijastuu paitsi työntekijöihin, myös koko työyhteisöön ja muutoksen lopputuloksiin. Vastuuta pakeneva esimies, liian kaverillinen esimies, uupunut esimies tai omaa etua tavoitteleva esimies ovat esimerkkejä muutokseen negatiivisesti vaikuttavasta esimiehen käytöksestä (Pirinen 2014, 92–96).

Mattila (2007, 27) esittelee John Kotterin neljä yleisintä muutosjohtamisen virhettä. Kyvyttömyys luoda organisaation muutostilanteeseen kiireellisyyden ja muutoksen välttämättömyyden tuntua on kompastuskivi, johon todella usea muutos törmää. Johdon viestinnän ja oman esimerkin antamisen epäonnistuminen ovat muutosta ratkaisevasti haittaavia tekijöitä. Kolmas Kotterin johtamisen virhe liittyy muutoksen loppuun viemiseen; muutoksen eteenpäin vieminen lopetetaan ensimmäisten myönteisten tulosten ilmetessä. Muutosvastarinnan kuvitteluun väärin organisaation rakenteisiin on Kotterin mukaan neljäs yleisin johtamisen virhe. (Mattila 26–30.)

Muutosvastarinta

Mattila (2007, 20) kirjoittaa, että muutosvastarinnan käsitteestä on tullut ase, jolla organisaation alinta tasoa syyllistetään ylemmän johdon toimeenpaneman muutoksen epäonnistumisesta. Muutosten onnistuneen toteutuksen esteenä ovat Mattilan (2007, 20) mukaan yleensä ylin johto, sillä muutokset usein uhkaavat viedä heiltä saavutettuja etuja tai etenemismahdollisuuksia. Pirinen (2014, 97) sen sijaan sanoo, että muutosvastarinta on voima, joka vaikeuttaa esimiehen muutosjohtamista. Muutosvastarinta itsessään ilmenee usealla eri tavalla: se voi olla äänekkästä, hiljaista tai passiivista. Negatiivisen ilmapiirin lietsonta on muutosvastarinnan perusta. (Pirinen 2014, 98.) Juuti & Virtanen (2009, 153) kuitenkin muistuttavat, että työntekijöiden esittämät argumentit muutoksesta eivät automaattisesti ole muutosvastarintaa, vaikka ne olisivat muutoksen kannalta kielteisiä.

Muutosvastarinnan syyt tulisi pyrkiä aina selvittämään. Ruohonjuuritason henkilöstö on useimmiten osallistunut muutoksen suunnittelemiseen vähiten, jolloin käsitykset muutoksesta ovat eri tasolla kuin keskijohdolla ja ylimmällä johdolla. Kun ruohonjuuritason henkilöstö vasta muodostaa käsitystään muutoksesta, esimiehet ja ylin johto odottavat ripeää ja sitoutunutta toimintaa muutosten käynnistämiseksi. (Mattila 2007, 21.) Kriittisyys, tietämättömyys, ymmärtämättömyys, huono johtaminen ja epävarmuus ovat esimerkkejä muutosvastarinnan syistä (Pirinen 2014, 99).

Muutosvastarinnan johtamisen lähtökohta on työntekijöiden ja esimiehen välinen luottamus. Esimiehen on saatava työntekijät puhumaan hänelle tunteistaan ja kokemuksistaan muutoksiin liittyen. Mattila (2007, 27) toteaa, että muutosvastarinnan näkyvä osa on kuin jäävuoren huippu, ja suurin osa piilee pinnan alla. Esimies on työntekijän tärkein tietolähde, jos työntekijän muutosvastarinnan syitä ovat esimerkiksi tietämättömyys tai ymmärtämättömyys. Yhdessä pohtimalla esimies ja työntekijä pystyvät löytämään motivaattorit, halun muutoksen toteuttamiseen ja kokonaisvaltaiseen innostumiseen. (Pirinen 2014, 109.)

2.2 Muutosjohtamisessa huomioitavia tekijöitä

Muutoksen johtamisen näkökulmasta katsottuna ajalla on tärkeä merkitys. Organisaatiomuutokset kannattaa käydä läpi mahdollisimman nopeasti, mutta toisaalta siihen kannattaa varata riittävästi aikaa. Aika liittyy myös suhteellisuuteen, sillä jokainen kokee käytetyn ajan eri tavoin. (Juuti & Virtanen 2009, 28.) Juuti & Virtanen (2009, 28) jakavat organisaatiomuutokset ajan perusteella kahteen ryhmään: radikaalit organisaatiomuutokset ovat lyhyessä ajassa toteutettuja laajoja muutoksia ja vastaavasti askeltavat eli inkrementaaliset organisaatiomuutokset tapahtuvat pitkällä aikavälillä.

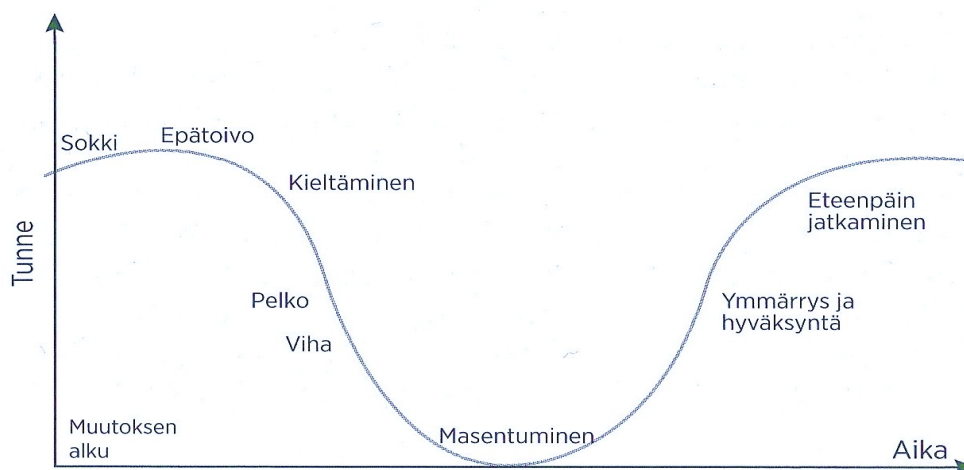
Tunteet

Muutos on sanana monelle negatiivissävytteinen, sillä tunteet heittelevät muutosprosessin aikana. Täytyy jättää jotain taakse ja siirtyä eteenpäin, jotta voi sopeutua uuteen. Muutos perustellaan järjestellä, mutta se koetaan tunteella (Pirinen 2014, 13). Ihmiset näkevät ja kokevat muutokset eri tavoin; joillekin muutos voi tuntua pieneltä, joillekin se tuntuu hyvinkin suurelta. Myös ihmisten suhtautumiset samaan muutokseen saattavat erota voimakkaasti. Osalle muutos ja mahdollisuus yhdistyvät, kun taas joillekin muutos ja tuntemattomuuden tuoma epävarmuus ovat yhtä aikaa mielessä. (Juuti & Virtanen 2009, 14.) Esimies auttaa työntekijää parhaiten tarjoamalla tukea ja olemalla

läsnä. Kannustaminen ja palautteen antaminen reaaliaikaisesti kehittävät työntekijän itsetuntoa positiiviseen suuntaan. (Pirinen 2014, 15–16.)

Tunteet ovat vahvasti läsnä ja elävät muutoksien mukana. Organisaatiomuutos koskettaa aina ihmisiä ja jokaisella ihmisellä on luonnollisesti tunteet. Tunnetilat voivat vaihdella hyvinkin radikaalisti muutosten edetessä. Pirinen (2014, 190) kertoo, että esimerkiksi epävarmuuden tunteet voivat muuttua organisaatiomuutoksen edetessä huomattavasti positiivisempaan suuntaan. Jokaisen ihmisen tunteet muodostuvat hänen edellisten kokemustensa ja sen hetkisen elämäntilanteensa perusteella. Toisin sanoen ihminen siirtää aikaisemmin samankaltaisissa tilanteissa kokemiaan tunteita nykyhetken tilanteeseen. (Juuti & Virtanen 2009, 118–119.)

Vaikka esimiehen tehtävä on tukea alaisiaan muutosprosessin aikana, ei hän voi tehdä sitä kenenkään puolesta (Juuti & Virtanen 2009, 154). Kubler-Ross on vuonna 1969 luonut muutuskäyrän (kuvio 1), joka kuvaa muutoksen eri vaiheita työntekijän näkökulmasta katsottuna. Esimies voi hyödyntää käyrää ennakoivissa ja yrittäessään ymmärtää työntekijöiden reaktioita muutoksen eri vaiheissa. Muutoksen elinkaarta kuvaava käyrä kannattaa käydä läpi myös työntekijöiden kanssa. Näin työntekijä ymmärtää paitsi itsensä, myös muiden käyttäytymistä muutoksen eri vaiheissa. Käyrän läpikäyminen yhdessä myös valmistelee työntekijöitä seuraavaan vaiheeseen jo edellisen aikana, jolloin muutokseen on jo totuttu ja sitä on osattu odottaa. (Pirinen 2014, 38.)



KUVIO 1. Kubler-Rossin muutuskäyrä (Pirinen 2014, 39).

Työntekijän kannalta on merkittävää, kuinka nopeasti hän sopeutuu muutokseen ja pääsee yli alkujärkytyksestä. Työntekijän on pystyttävä myös perustelemaan toteutetut muutokset itselleen ja löytämään niistä positiiviset puolet. Ihmiset kokevat muutokset ja niiden vaikutukset eri tavoin, joten jokaisen etenemismuutos on erilainen. Muutosjohtamisen näkökulmasta katsottuna haasteellista onkin se, miten muutoskäyrän eri vaiheissa olevia ihmisiä johdetaan yhtä aikaa. (Pirinen 2014, 190.)

Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuuri on valtavan suuri tekijä organisaatioissa, ja sillä on vaikutusta kaikkiin yrityksen toimintoihin. Tässä tutkimuksessa organisaatiokulttuuria tutkitaan vain pintapuolisesti, ja todetaan sen olevan yksi muutosjohtamiseen vaikuttavista tekijöistä.

Organisaatiokulttuuri voi olla muutoksia tukeva tai niitä vastustava. Organisaatiokulttuuri on ehdottomasti otettava huomioon jo muutosten suunnitteluvaiheessa, sillä kulttuuri on vahvempi kuin vahvimmatkaan uudistukset. Organisaatiokulttuuri syö siis strategian lounaaksi. Organisaatiokulttuuria voidaan kuitenkin johtaa ja muokata muutoksia edistäväksi tekijäksi. Esimerkiksi byrokraattinen, paternalistinen tai autoritääriäinen organisaatiokulttuuri ole muutoksia edistävä ja niitä vahvistava. (Mattila 2007, 34–41.)

Organisaatiokulttuuriin liittyy myös tyyli, miten ihmisiä johdetaan. Esimerkiksi avoimen keskustelukulttuurin luominen ja muiden sosiaalisten innovaatioiden sisäänrakentaminen yrityksen kulttuuriin luo muutokselle altista organisaatiokulttuuria, eli ikään kuin antaa eväitä tulevan muutoksen kohtaamiseen. Yrityksen johdolla on valtavan suuri merkitys organisaatiokulttuurin muuttamisessa muutoksille alttiiksi. Jos johto ei kuitenkaan ymmärrä organisaatiokulttuurin merkitystä ja sen hyötyjä, peli on menetetty. (Juuti & Virtanen 2009, 55–59)

Luottamus

Luottamus on muutosta edistävä resurssi niin työntekijöiden kuin johdonkin kannalta. Sen sijaan luottamuksen puute voi johtaa organisaation heikentyneeseen kykyyn kohdata uutta ja keskittää voimansa yhteiseen tavoitteeseen. Luottamus muotoutuu tulevaisuudenodotukseksi ja saa pohjansa aiemmista kokemuksista. Luottamus on heittäytymistä epävarmuuteen hyvässä uskossa. (Mattila 2007, 50–51.)

Myönteiset kokemukset työnantajan toiminnasta ja luotettavuudesta luovat luottamusta tulevaisuuteen. Organisaation jäsenten luottamus organisaatiota kohtaan liittyy kuitenkin usein vahvemmin esimerkiksi työpaikan yhteisöön kuin organisaation johtoon. Työnantajaa kohtaan tunnettu luottamus sisältää muun muassa tunteen, että työntekijästä huolehditaan, työpaikan pysyvyyden tunteen ja arvostuksen tunteen. Luottamus on näkymätöntä, kirjoittamatonta ja sanatonta. (Mattila 2007, 50–53.)

Oikeudenmukaiset menettelytavat haastavissa muutostilanteissa mahdollistavat yhteistyökykyisen organisaation. Jos menettelytavat koetaan epäoikeudenmukaiseksi, vain omalta kannalta edullisimmat ratkaisut koetaan oikeaksi. Oikeudenmukaisten menettelytapojen käyttäminen sen sijaan mahdollistavat sen, että ratkaisu koetaan oikeaksi, vaikka se ei itselle olisikaan edullinen. Johdon kyky luoda perussäännöt menettelytavoille ja organisaation toiminnalle on ratkaisevaa luottamuksen vahvistamisen kannalta. (Mattila 2007, 52–53.)

2.3 Psykologinen sopimus

Saari (2014, 29) määrittelee akateemisessa väitöskirjassaan psykologisen sopimuksen työntekijän käsitykseksi hänen työsuhteeseen kuuluvista oikeuksista ja velvollisuuksista. Psykologisen sopimuksen osapuolet ovat siis työntekijä ja hänen työnantajansa. Sopimus on vastavuoroista vaihdantaa, jossa työntekijä odottaa työnantajan toimivan hänen sanattomien ja kirjoittamattomien odotuksiensa mukaan hänen työpanokseensa perustuen. Kun työnantaja täyttää nämä odotukset, syntyy luottamuksellinen sopimussuhde. (Saari 2014, 29–30.) Psykologiset sopimukset voivat olla kuitenkin paitsi yksilöllisiä, myös yhteisöllisiä. Yksilölliset sopimukset liittyvät lojaliteettiin ja vastuunkantamiseen, kun taas yhteisölliset sopimukset liittyvät organisaatioiden vakiintuneisiin tapoihin toimia. (Mattila 2007, 65.) Työnantajalla on vastaavasti sanattomia ja kirjoittamattomia odotuksia työntekijää kohtaan. Odotukset muuttuvat ja elävät jatkuvasti työsuhteen aikana. Vastavuoroisuus on psykologisen sopimuksen syntymisen ja säilymisen kannalta erittäin tärkeä tekijä. (Saari 2014, 29–30.)

Jos odotuksiin ei vastata, sopimusta rikotaan, jonka seurauksena työnantajan ja työntekijän välinen suhde vahingoittuu, joka voi johtaa esimerkiksi luottamuspulaan tai sitoutumattomuuteen. Yksikin loukkaus tällaista herkkää sopimusta kohtaan voi romuttaa sen vuosiksi eteenpäin (Mattila 2007,

63). Nykypäivänä epävarmuus ja muutosalttius ovat ominaisia monelle yritykselle, jolloin psykologisen sopimuksen säilymiselle tarvittavat varmuus ja stabiilius eivät toteudu. Psykologisen sopimuksen vahvuus on suoraan yhteydessä siihen, miten työntekijä sitoutuu työhönsä ja organisaatioonsa. (Saari 2014, 28–29.)

Muutostilanteessa nämä psykologiset sopimukset tulisi kuitenkin pyrkiä tunnistamaan ja tuomaan näkyviksi – sanallisiksi tai kirjoitetuiksi. Mitä useampi sopimus saadaan avoimesti neuvotelluksi, sitä varmemmin ne säilyvät rikkoutumattomina myös muutosten läpiviemisen ajan. Esimerkiksi omistajan vaihdokset saattavat muutoin hävittää vuosien ajan rakennetun tiedon työnantajapuolen sanattomasta ja kirjoittamattomasta velvollisuuslistasta työntekijöitä kohtaan. (Mattila 2007, 62–63.)

2.4 Management ja leadership näkökulmina esimiestyössä

Douglas McGregor kehitti 1960-luvulla johtamista ja ihmisten motivaatiota koskevan teorian, teoria X:n ja teoria Y:n. Teoria X:stä käytetään myös nimitystä management, eli asioiden johtaminen ja vastaavasti teoria Y:stä käytetään nimitystä leadership, eli ihmisten johtaminen. McGregorin mukaan teorian managementin näkökulmasta katsottuna työntekijät ovat luonnostaan työtä ja vastuuta vieroksuvia, joten heitä ja heidän työtehtäviään tulee jatkuvasti seurata, ohjata ja kontrolloida. Leadershipin näkökulmasta katsottuna teoria sen sijaan esittää, että työntekijät etsivät ja haluavat vastuuta, motivoituvat saavuttaakseen tavoitteensa, eivätkä tarvitse juurikaan valvontaa tai ohjausta. Johtamisen näkökulmasta katsottuna management tarkoittaa autoritaarista ja vallan keskittymistä, kun taas leadership tarkoittaa esimerkiksi työntekijöiden ottamista mukaan päätöksentekoon. (MindTools 2016, viitattu 13.9.2016.)

Honkanen (2006, 185) kirjoittaa, että johtamisessa on kyse kahdesta tehtävästä: miten asettaa organisaatiolle tavoitteet ja organisoida tehtävät, ja miten saada ihmiset tekemään edellä mainitut tehtävät. Nämä kaksi tehtävää ovat edellytyksiä myös muutosjohtamisessa. Management-käsitteen on perinteisesti ymmärretty tarkoittavan erityisesti asioiden johtamista ja leadership-käsitteen sijaan ihmisten johtamista. Leadership on avain Honkasen (2006, 185) kysymykseen siitä, miten saada ihmiset tekemään organisaation määrittelemät tehtävät. Ihmisten johtaminen erityisesti tehtävien tekemisen viitekehyksessä voisi tarkoittaa esimerkiksi motivointia, pakottamista tai käskyttämistä. (Honkanen 2006, 185–186.)

Käytännössä esimiehen tulee huomioida molemmat, leadership ja management, päivittäisessä työskentelyssään. Management luo organisaatioon järjestystä, kun taas leadership tuottaa organisaatioon liikettä, sillä se adaptoituu ympäristön muutoksiin ja muuttaa siten sisäistä toimintaa ympäristön mukaan (ks. kuvio 2). Management on saanut tässä management–leadership -vertailumallissa altavastaajan aseman ja sen on yleisesti ymmärretty olevan se huonompi vaihtoehto. Täytyy kuitenkin huomioida, että management on hyvin toteutettuna yritykselle avain menestykseen, mutta huonosti toteutettuna esimerkiksi huonon johtamisjärjestelmän tai yhden johtajan toimesta management toimii todellisena kaaoksen luoja. Myös leadership täytyy ymmärtää samalla tavoin kuin edellä; myös se voi olla hyvää tai huonoa. Esimerkiksi työpaikkakiusaaminen on huonon leadershipin muoto. (Honkanen 2006, 189–191.)



KUVIO 2. Managementin ja leadershipin erot (Honkanen 2006, 188).

3 VIESTINTÄ PROSESSEINA

Viestintä on ennen kaikkea ihmisten välistä vuorovaikutusta. Vuorovaikutus sen sijaan muodostuu sanattomasta ja sanallisesta viestinnästä. Non-verbaalinen eli sanaton viestintä tarkoittaa esimerkiksi eleitä, ilmeitä, asentoja ja liikkeitä, joita ihminen viestiessään käyttää. Sen sijaan sanallinen eli verbaalinen viestintä sisältää puhutun ja kirjoitetun viestinnän. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 11) Viestintä on ihmisille yhtä tärkeää kuin ravinto tai terveys, sillä ihminen on yhteisöeläjä ja vaatii yhteisön puitteita ollakseen olemassa (Åberg 2000, 26). Yhteisöviestintä on käsite, joka tarkoittaa esimerkiksi työyhteisön tai muun organisaation kohderyhmilleen tai yhteistyökumppaneilleen suunnattua viestintätoimenpiteiden kokonaisuutta, jolla organisaatio pyrkii saavuttamaan tavoitteensa (Juholin 2001, 19).

Viestintäprosessi voidaan jakaa osiin ja tutkia sen eri vaiheita, sillä viestinnällä on aina alku ja loppu (Åberg 2000, 27). Viestinnän tutkimus voidaan karkeasti jakaa kahteen koulukuntaan. Prosessikoulukunta tutkii viestin siirtymistä ja niiden vaikutusta. Tässä koulukunnassa vain viestintäprosessilla on merkitystä, ei sen sisällöllä. Sen sijaan semioottinen eli merkityskoulukunta tutkii itse viestiä ja sen vastaanottajaa etsien vuorovaikutteisuutta ja merkityksellisyyttä. Tämä koulukunta keskittyy viestin sisältöön, tarkoitusperään ja vaikuttavuuteen. Prosessikoulukunnan käsitys varsin suoraviivaisesta viestintäprosessimallista on liian suppea viestinnän kokonaisuutta ajatellen. Todellisuudessa viestin lähettäjä ei pysty varmistamaan viestinnän onnistumista. Merkityskoulukunta on todistanut, että viestintä on monimutkainen prosessi, jota ei voi hallita. (Juholin 2001, 25.) Semiotiikka tutkii viestinnän merkkejä ja semioosia eli merkityksenantoa (Åberg 2000, 34). Tärkeää on ymmärtää viestinnän vuorovaikutteisuus; siten saadaan aikaan keskustelua ja kriittistä ajattelua, joka vie asioita aidosti eteenpäin. (Juholin 2001, 25.) Työyhteisöviestinnästä onkin tullut yhä enemmän vastaanottajakeskeistä ja viestintä nähdään yrityksen strategisena voimavarana (Åberg 2000, 172).

3.1 Viestintäprosessin osapuolet

Viestintä vaatii onnistuakseen lähettäjän ja vastaanottajan. Osapuolet myös vaihtavat roolejaan viestinnän vuorovaikutteisuuden takia: viestin lähettäjistä tulee vastaanottajia ja toisinpäin. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 11.) Lähettäjän tulee pukea viesti välitettävään muotoon,

kuten sanoiksi tai kirjoitukseksi (Åberg 1993, 12). Viestin lähettäjän määrittely on yleensä huomattavasti helpompaa kuin vastaanottajan määrittely. Lähettäjä on viestintäprosessin käynnistäjä ja voi olla esimerkiksi yksi tai useampi henkilö, yritys tai media. Vastaanottaja sen sijaan on viestintäprosessin toisessa päässä oleva kohde, esimerkiksi kollega, työryhmä tai suuri yleisö. Nykyään vastaanottajapuolta on usein vaikea rajata tarkasti, sillä internet ja sosiaalinen media ovat mullistaneet viestinnän kanavia ja mahdollistaneet valtavien ihmismäärien saavuttamisen hyvinkin nopeasti. (Åberg 2000, 27.)

3.2 Ärsyke, viesti ja sanoma

Ärsykkeen tulee Åbergin (2000, 28) mukaan olla havaittajalleen aistinvarainen. Jotta ärsykkeestä tulee efektiivinen eli toteutuva, tulee sen olla havaittava, muutoksen aiheuttava ja äkillinen. Ärsykkeen on oltava siis ensinäkin tarpeeksi voimakas, jotta se on aistinvaraisesti havaittavissa. Toisekseen sen tulee tehdä muutos, jotta aistit pystyvät havaitsemaan sen: liike, kosketus, uusi tuoksu tai maku aiheuttavat aisteille efektiivisen ärsykkeen. Kolmanneksi ärsykkeen tulee olla äkillinen, sillä aistit eivät havaitse hitaita muutoksia. (Åberg 2000, 28–29.)

Viesti on ärsykkeiden sarja, joka saa vastaanottajan esimerkiksi päättelämään, muistelemaan tai miettimään. Sanoma sen sijaan on lähettäjän muotoilema merkkien yhdistelmä, joka muodostaa ajatuskokonaisuuden. Näitä merkkejä ovat esimerkiksi äänet tai kirjaimet. (Åberg 2000, 29.)

3.3 Kanavat

Sanoma tarvitsee kanavan saavuttaakseen vastaanottajan. Sanomasta riippuen harkitaan, käytetäänkö yhtä vai useampaa kanavaa. (Åberg 1993, 12.) Kanavat jaetaan kolmeen ryhmään sen perusteella, miten viestintä niissä tapahtuu. Kasvokkaisviestintään liittyviä kanavia ovat esimerkiksi kehityskeskustelut, palaverit ja muut viralliset tai epäviralliset keskustelut. Painetun viestinnän kanavia ovat esimerkiksi viikkotiedotteet ja henkilökuntalehti. Sähköinen viestintä on yleensä tietokoneella tapahtuvaa ja sen kanavia ovat esimerkiksi sähköposti ja sosiaalinen media. (Juholin 2001, 76–77.)

Kanavaa valittaessa viestin lähettäjän tulee huomioida myös viestin kulkemisen suunta. Työyhteisössä se voi kulkea vertikaalisesti paitsi ylös- ja alaspäin hierarkiatasoilla, myös horisontaalisesti

työntekijöiden välillä. Ylhäältä johdolta alaspäin henkilöstölle kulkeva viesti tarvitsee myös kanavan: esimiehen. Esimies toimii välittävänä kanavana ylimmän johdon ja henkilökunnan välillä. (Sharma 2009, 23.)

3.4 Ymmärrettävyys ja informatiivisuus

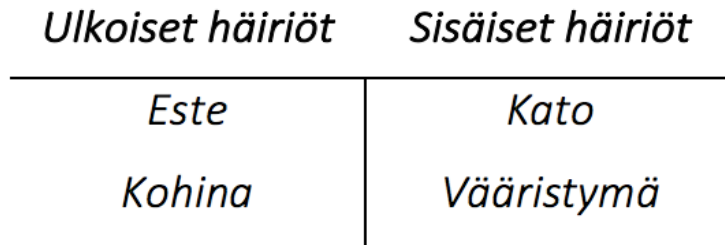
Viestintä on käytännössä puettava sellaiseen muotoon, että vastaanottaja tulkitsee viestin niin kuin lähettäjä on sen tarkoittanut. Tulkinta nousee tärkeään asemaan merkityksen antamisen näkökulmasta katsottuna. Viestin tulkintaa seuraava ymmärrettävyys on tehokkaan viestinnän perusta. (Åberg 2000, 34.) Tätä tulkinnan vaihetta Åberg (1993, 12) kutsuu merkityksenannoksi.

Viesti on lähettäjän näkökulmasta informatiivinen silloin, kun viestin vastaanottaja tulkitsee viestin lähettäjän tarkoittamalla tavalla. Informatiivisen viestin vastaanottamisen jälkeen tuloksena voi suu-rella todennäköisyydellä olla vastaanottajan käyttäytyminen lähettäjän haluamalla tavalla. Viestintäkanavan näkökulmasta katsottuna viesti on informatiivinen silloin, kun kanavaa kuormitetaan mahdollisimman vähän. Käytännössä tämä tarkoittaa viestin pitämisen mahdollisimman tiiviinä. Vastaanottajan kannalta informatiivisuus tarkoittaa informaatiovajeen täyttymistä mahdollisimman hyvin tai ajatusten ketjua, joka synnyttää oivalluksen. Tehokas viesti täyttää kaikki edellä mainitut informatiivisuuden ominaisuudet. Viestin vastaanottajan kokema informatiivisuus sen sijaan riippuu useasta tekijästä. Näistä esimerkkejä ovat sanoman sisältö, viestintätilanne, sekä vastaanottajan aikaisemmat tiedot ja kokemukset. (Åberg 1993, 15.)

3.5 Häiriöt

Åberg (2000, 31) viittaa Osmo A. Wiioon ja esittelee nelijaon viestinnän häiriöistä. Ensimmäinen, este, on kyseessä, kun sanoma ei tavoita ollenkaan vastaanottajaa esimerkiksi väärän osoitteen takia. Kohina tarkoittaa muiden sanomien tai häiriöiden sekoittumista lähetettyyn sanomaan; käytännössä kohina voi tarkoittaa esimerkiksi huonoa puhelinverkkoyhteyttä tai huonolaatuista valokopiota. Este ja kohina ovat niin kutsuttuja ulkoisia häiriöitä: ne esiintyvät sanoman lähettämisen jälkeen, mutta ennen kuin se on saavuttanut vastaanottajan. Sisäiset häiriöt sen sijaan esiintyvät sen jälkeen, kun sanoma on tavoittanut vastaanottajan. Kato on sisäisen häiriön muoto, jossa osa sanomasta katoaa esimerkiksi vastaanottajan huonon näön tai kuulon takia. Sen sijaan vääristymä

on kyseessä, kun vastaanottaja tulkitsee ja ymmärtää sanoman eri tavoin, kun lähettäjä on sen tarkoittanut. (Åberg 2000, 31–32.) (Ks. kuvio 3)



KUVIO 3. Häiriöt.

3.6 Viestintävaje

Viestintävajeeksi kutsutaan eroa saadun ja halutun tiedon välillä. Se on viestin vastaanottajan henkilökohtainen kokemus. Viestintävaje jaetaan edelleen kanava- ja tietovajeeseen: kanavavaje liittyy viestinnässä käytettyyn kanavaan ja sen kautta saadun tiedon ja halutun tiedon erotukseen, kun taas tietovaje liittyy viestin sisältämien aiheiden vajeisiin. (Åberg 2000, 180–181.) Työyhteisöjen viestintävajeet johtuvat Åbergin (2000, 181) mukaan kolmesta syystä: tiedon panttaamisesta, ajoitusongelmista, sekä arveluista eli oletuksesta siitä, että kertomatonta tietoa mahdollisesti on jossain.

Åbergin (1993, 29) esittelemän transaktioanalyysimenetelmän oletus on, että viestinnän osapuolet vaikuttavat toisiinsa viestinnän kautta. Kyseisen menetelmän mukaan viestinnän osapuolilla on kolme roolia: vanhempi, aikuinen ja lapsi. Vanhemman rooli jakautuu edelleen arvostelevan tai hoivaavan vanhemman rooliin. Myös lapsen rooli jakautuu mukautuneeseen lapseen, luonnonlapseen tai pikku professoriin. Transaktioanalyysin mukaan vuorovaikutus rakentuu lähettäjän antamasta ärsykkeestä ja vastaanottajan vastauksesta, joiden seurauksena rakentuu peräkkäinen transaktio. (Åberg 1993, 29–30.)

Yksittäinen transaktio voi olla täydentävä tai täydentymätön. Transaktio on täydentävä, kun vastaanottaja vastaa viestin lähettäjän ärsykkeeseen symmetrisesti, esimerkiksi aikuisen rooliin vastataan aikuisen roolista. Käytännössä täydentävä transaktion toteutuessa lähettäjän kysymys saa vastauksen vastaanottajalta. Täydentymätön transaktio johtaa yleensä viestinnän keskeytymiseen,

sillä lähettäjä ei saa vastaanottajalta vastausta esimerkiksi kysymäänsä kysymykseen. Tässä tilanteessa ärsyke ja vastaus eivät ole symmetrisiä, joka johtaa joko viestin vastaanottajan tai lähettäjän pettymykseen kanssaviestijän toimintaan. (Åberg 1993, 30.)

3.7 Palaute viestinnässä

Palaute on ensisijaisen tärkeää, jotta viestin lähettäjä voi arvioida viestinnän onnistumista. Armstrong (2014, 147) toteaa, että palautteen saaminen antaa viestin lähettäjälle tiedon siitä, kuinka suuri osa sanomasta on ymmärretty. Palaute voi olla viestinnän tavoin verbaalista tai non-verbaalista. On huomioitava, että palautteen kerääminen on viestin lähettäjän vastuulla. Lohtaja-Ahonen ja Kaihovirta-Rapo (2012, 26) toteavat, että palaute on kuin peili, jonka avulla hahmotamme, miten muut näkevät ja kokevat toimintamme. Aktiivinen palautteen hakeminen tuo parhaat tulokset seuraavia viestintäprosesseja ajatellen. Huomiota tulee kiinnittää myös palautteen konkreettisuuteen; yleisluonteiset kysymykset eivät anna tarpeeksi informaatiota viestinnän onnistumisesta. (Åberg 1993, 18–19.) Lohtaja-Ahonen ja Kaihovirta-Rapo (2012, 26) tiivistävät palautteen tarkoituksen olevan joko kannustamista tai korjaamista. Kannustaminen kertoo onnistumisesta ja korjaaminen epäonnistumisesta (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 26).

Jos palaute on korjaavaa, on palautteen vastaanottajan vastuulla, muuttaako hän toimintaansa palautteen pohjalta. Hyvin annettu palaute on vastaanottajalle lahja, kun taas huonosti annettu palaute aiheuttaa usein pelkästään konflikteja. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen ovat taitoja, jota jokainen voi kehittää. On koko organisaation etu, että palautteenantoa käytetään tehokkaasti, aktiivisesti ja oikein. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 26–27.)

4 SISÄISEN VIESTINNÄN MERKITYS JA KANAVAT

Sisäinen viestintä on kärjistetyksi avain siihen, että organisaatiossa saadaan mitään aikaiseksi (Farant 2003, 14). Vasta viime aikoina on ymmärretty, että hyvä sisäinen viestintä on osatekijä mystisessä menestyksen salaisuudessa. Sisäinen viestintä määritellään usein olevan suunnitelmallista viestintää, jota systemaattisesti käytetään vaikuttamaan työntekijöiden tietämykseen, käyttäytymiseen ja asenteisiin. (FitzPatrick & Valskov 2014, luku 1.)

Tässä luvussa rajataan sisäisen viestinnän merkityksiä organisaatioille koskemaan nimenomaan muutoksiin liittyviä tekijöitä. Tämän takia tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä jätetään käsittelemättä sisäisen viestinnän merkitykset esimerkiksi perehdyttämiseen ja profilointiin liittyen.

Organisaatiokulttuurin ja yhteisöllisyyden luoja

Vuorovaikutus organisaation jäsenten välillä on vahvasti läsnä jokaisen organisaation jokaisessa toiminnossa (Puro 2002, 144). Viestintä on paitsi itsenäinen toiminto, myös organisaatiokulttuurin perusta (Juholin 2001, 109). Juutin & Virtasen (2007, 56) mukaan organisaatiokulttuuri tarkoittaa paitsi organisaation näkyviä piirteitä, kuten organisaatorakenteita ja kirjoitettuja käytäntöjä, myös näkymättömiä piirteitä, kuten kirjoittamattomia toimintatapoja, rutiineja ja arvostusjärjestelmiä. Mattila (2007, 35) kuvailee organisaatiokulttuuria jäävuorimallin avulla: kapea huippu on johdon kontrolloimaa, sen alapuolella on yhteisessä tiedossa oleva mutta virallisesti dokumentoimaton alue, ja alimpana suurin, tiedostamaton ala. Organisaatiokulttuuri pitää sisällään muun muassa yrityksen arvot, henkilökunnan pukeutumistyylin ja puhelinkäyttäytymisen (Friedman & Yorio 2006, 167).

Organisaatiokulttuuriin sisältyvää viestintäkulttuuria tarkastellessa voidaan se jakaa viestintäilmas-
toon ja viestintäjärjestelmiin. Viestintäilmas-
to on organisaation jäsenen henkilökohtainen kokemus
paitsi informaation tarjonnasta ja kulusta, myös omista vaikuttamismahdollisuuksista organisaation
asioihin. Viestintäjärjestelmät ovat esimerkiksi organisaatiossa käytettäviä viestinnän kanavia tai
yleisiä käytäntöjä. (Juholin 2001, 109–110.) Organisaation viestintäilmastoa voidaan tarkastella Ju-
holinin (2001, 109) mukaan esimiesten viestintää, organisaation toimintatapoja, työntekijöiden vä-
listä viestintää ja viestintäprosessin toimivuutta tutkimalla. Edellä mainittujen avulla voidaan siis
arvioida organisaation viestinnän toimivuutta (Juholin 2001, 110).

Tiedon välittäjä

Yksi sisäisen viestinnän tärkeimpiä tehtäviä on toimia tiedon välittäjänä. Sisäisen viestinnän avulla mahdollistetaan tiedon liikkuminen työyhteisön sisällä, jotta henkilöstöllä on tehtäviensä suorittamiseen vaadittava tieto ja tieto on helposti saatavilla. Tietoa tarvitaan paitsi työtehtävien konkreettista suorittamista varten, myös kokonaisuuden ymmärtämiseen; työntekijän tulee ymmärtää itsensä ja työnsä merkitys koko yrityksen liiketoiminnalliselle kokonaisuudelle. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2008, 106.)

On ymmärrettävä, että kaikkea vastuuta viestinnästä ei voi sysätä vain viestintäosastolle, sillä viestintää harjoitetaan aina myös muissa yksiköissä (Åberg 2000, 246). Viestintä on myös osa jokapäiväistä esimiestyöskentelyä ja siten yksi johtamisen osa-alueista. Viestinnän johtamisella on tarkoitus antaa viesteille merkityksiä, jotka saavat työntekijät suuntautumaan ja toimimaan sekä yksilöinä että yhteisönä kohti yhteisiä tavoitteita. (Juholin 2001, 112–113.)

Työ- ja viestintätyytyväisyyteen vaikuttaja

Tyytyväiset työntekijät ovat onnellisen yrityksen ydin (Friedman & Yorio 2006, 169). Viestintä ja sen toteuttaminen organisaatiossa liittyvät kiinteästi työtyytyväisyyteen. Työtyytyväisyyttä tutkitaan selvittämällä työntekijöiden odotuksia työyhteisöä ja omaa työtään kohtaan. Lisäksi tutkitaan, miten työyhteisö pystyy vaikuttamaan niihin odotuksiin. Työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa innovatiiviset palkitsemisjärjestelmät, luova kehittäminen ja osallistuva ongelmanratkaisu. Vuorovaikutukseen liittyvän viestinnän onnistuminen korreloi suoraan työtyytyväisyyden kanssa. Työtyytyväisyyttä mitataan paitsi materiaalisilla mittareilla, kuten palkan muodossa, myös työn ominaisuuksiin liittyvien asioiden kautta. Tällaisia työn ominaisuuksiin liittyviä asioita ovat muun muassa työntekijän henkilökohtainen kokemus työnsä itsenäisyydestä ja tehtävän kuvan selkeydestä. (Juholin 2001, 114.)

Viestintätyytyväisyys sen sijaan liittyy organisaation jäsenen henkilökohtaiseen kokemukseen oman viestintänsä onnistumisesta ja siitä, miten hän pystyy kommunikoimaan muiden organisaation jäsenten kanssa. Viestintätyytyväisyydellä on neljä ulottuvuutta: tyytyväisyys omaan työhön, tyytyväisyys saatuun tietoon, tyytyväisyys viestinnässä käytettävien kanavien tehokkuuteen, sekä tyytyväisyys viestinnän parantamiseen ja tehokkuuteen. Viestintätyytyväisyys näyttäisi myös ole-

van sitä suurempi, mitä matalampi organisaatorakenne on. Tämä perustuu tiedonkulun helppouteen ja nopeuteen matalassa organisaatorakenteessa. Viestintätyytyväisyyteen näyttäisi merkittävästi olevan vaikutusta myös seuraavilla tekijöillä: johdon viestintä koko organisaatiota koskevissa asioissa, keskinäinen vuorovaikutus ja ilmapiiri omassa työtiimissä, sekä vaikuttaminen omaan työhön ja uraan. (Juholin 2001, 115–116.)

Juholin (2001, 113) viittaa Osmo A. Wiion tutkimukseen ja sanoo että viestintätyytyväisyys ja työtyytyväisyys ovat käsitteitä, jotka täytyy pitää erillään, sillä kaikissa tapauksissa viestintätyytyväisyys ei lisää työtyytyväisyyttä. Joissain tapauksissa näiden kahden käsitteen välinen suhde on negatiivinen, eli viestinnän lisääminen aiheuttaa työtyytyväisyyden vähenemistä. Liika viestinnän määrä voi usein ylittää henkilön sietokyvyn rajat, jolloin valtava informaatiotulva vain hämmentää. Seurauksena edellisestä on tehoton viestintä. (Juholin 2001, 113–114.)

4.1 Suorat lähikanavat

Leif Åbergin (2000, 173) mukaan lähikanavat toimivat parhaiten työyksikön tai yksittäisen työntekijän viestinnässä. Suoria lähikanavia kutsutaan myös kasvokkaisuviestinnäksi. Kasvokkaisuviestintä on erittäin tehokas viestinnän kanava. Suoriin lähikanaviin kuuluvat esimerkiksi viikko- ja kuukausipalaverit, kehityskeskustelut ja muu kasvokkain tapahtuva viestintä. (Juholin 2001, 125.)

Suuri osa yhteisöviestinnästä tapahtuu epävirallisesti ja horisontaalisesti työntekijöiden välillä. Tätä sisäisen viestinnän osaa kutsutaan usein puskaradioksi. (Åberg 2000, 174.) Arkikielessä puskaradio on kuitenkin varsin negatiivissävytteinen ilmaus, jolla viitataan useasti esimerkiksi juoruiluun. Åberg (2000, 175) kuitenkin muistuttaa, että puskaradio on tehokas ja luotettava viestintäkanava. Juholin (2001, 123) toteaa, että puskaradio ei ole uhka, vaan virallisia viestintäkanavia täydentävä. Hän jatkaa muistuttamalla, että puskaradiossa kulkeva informaatio on yleensä todenmukaista, mutta se tavoittaa ihmiset yleensä nopeammin kuin virallinen viestintä. Juholinin (2001, 126) mukaan epävirallista vuorovaikutusta tarvittaisiin työyhteisössä nykyistäkin enemmän.

Esimiesten ja alaisten välinen viestintä on tärkein lähikanavien muoto. Åberg (2000, 180) toteaa, että työntekijän näkökulmasta katsottuna omaa työtä koskevien tietojen tärkein tietolähde on lähin esimies. Tämänkaltaisen suoran lähikanavan käyttämisen etuina ovat muun muassa nopeus ja ajantasaisuus. Esimiehen rooli työyhteisön viestinnässä on varsin erilainen kuin muilla yhteisön

jäsenillä. Esimies toimii välittävänä linkkinä työntekijöiden ja muun organisaation, esimerkiksi ylimmän johdon, välillä. Hänen tulee toteuttaa organisaatiossa kaksisuuntaista viestintää; alaspäin alaisille ja ylöspäin omille esimiehilleen. Esimies työskentelee lähellä alaisiaan, jolloin häneltä vaaditaan henkilökohtaista läsnäoloa ja siten kasvokkaisviestintää. Haasteena on kuitenkin säilyttää esimiehen rooli, henkinen välimatka esimerkiksi työntekijöiden yksityisiin henkilökonflikteihin, jotta asioihin säilyy objektiivinen ote. (Juholin 2001, 126.) Esimiehen tapa olla vuorovaikutuksessa henkilökuntansa kanssa on tärkeä työilmapiirin luomisen osatekijä. Itsensä likoon laittava ja innostava esimies saa alaisensa saavuttamaan asetetut tavoitteet paremmin kuin vetäytyvä ja etäinen esimies. (Juholin 2001, 128.)

Juholin (2001, 126–127) jakaa esimiesviestinnän asiasisällöt kolmeen ryhmään. Ensimmäinen koskee uusia suunnitelmia tai muutoksia, sekä niiden vaikutuksia esimiehen johtamaan yksikköön tai ryhmään. Toinen asiasisältö koskee yksittäisten työntekijöiden työhön, uraan ja kehittymiseen liittyviä asioita. Kolmas ryhmä on vaikeiden asioiden läpikäyminen tiimi- ja yksilötasolla. (Juholin 2001, 126–127.) Åberg sen sijaan (1993, 76) jakaa esimiehen viestintätilanteet haastattelutilanteisiin, motivointiin pyrkiviin tilanteisiin ja arviointitilanteisiin.

4.2 Suorat kaukokanavat

Kaukokanavia käytetään välittämään viestiä koko organisaatiolle (Åberg 2000, 173). Suoria kaukokanavia ovat esimerkiksi kokoukset, neuvottelut, ylimmän johdon suora yhteydenpito ja tiedotustilaisuudet. Usein ylin johto ajattelee, että yksinpuhuminen on viestintää, eivätkä ota huomioon, että tehokkain viestintä vaatii aina vuorovaikutteisuutta lähettäjän ja vastaanottajan välillä. Johdon lähettämän sanoman vakuuttavuus perustuu johdon ja muun henkilökunnan väliseen luottamukseen. Ylimmällä johdolla on keskeinen rooli esimerkiksi organisaatiokulttuurin ja työilmapiirin luomisessa. Nykyään on kuitenkin mahdollista, että työntekijä ei koskaan tapaa ylintä johtoa esimerkiksi maantieteellisen etäisyyden tai todella korkean organisaatorakenteen takia. Esimerkin voimaa ei tule väheksyä; viestintätilanteissa ylimmän johdon tulee täydentää omalla olemuksellaan ja puheillaan muita kanavia pitkin lähetetyt viestit. (Juholin 2001, 134–135.)

Tiedotustilaisuudet suorien kaukokanavien muotona vaativat valmistautumista, jotta saadaan vastattua kysymyksiin mitä, miten ja miksi. On huomioitava, että tiedotustilaisuuden täytyy korreloida tilanteen ja toimintaympäristön kanssa, sillä tiedotustilaisuus on varsin järeä viestinnän kanava (Åberg 2000, 176). Åberg (2000, 176) muistuttaa, että tiedotustilaisuus on erittäin tehokas sisäisen

viestinnän muoto, mutta vain jos se toteutetaan hyvin. Tiedotustilaisuuksilta odotetaan paljon korkeampaa informaation tasoa kuin esimerkiksi kirjallisilta tiedotteilta. Puhujan läsnäolo ja puheen sisältö ovat avainasemassa. Käsitteet tulisi esittää kaikkien ymmärtämässä muodossa ja pitää kieli mahdollisimman yleiskielellisenä informaation tehokkuuden takaamiseksi. Puheen tueksi voidaan käyttää esimerkiksi diaesitystä. Diaesitysten taakse ei kuitenkaan saa piiloutua, sillä se saa lähes poikkeuksetta negatiivisen vastaanoton kuulijoilta. Tulee ottaa huomioon, että kaikki eivät pääse tiedotustilaisuuksiin, joten tilaisuuden pohjalta tulisi tehdä tiedote lähetettäväksi tai laitettavaksi ilmoitustaululle. (Juholin 2001, 136.)

4.3 Välitetty lähi- ja kaukaviestintä

Painettuja välitetyn lähiviestinnän kanavia ovat Juholinin (2001, 137) mukaan esimerkiksi työpaikan ilmoitustaulu, henkilöstölehti tai tiedotteet. Välitetyn kaukaviestinnän kanavia ovat sen sijaan esimerkiksi toimintakertomukset ja erilaiset työpaikalla käytettävät tietokannat. Välitetyn lähiviestinnän ero välitettyyn kaukaviestintään on viestinnän laajuus; välitetty kaukaviestintä on tarkoitettu saavuttamaan suuremmat kohderyhmät kuin välitettyä lähiviestintää käytettäessä. Suorat lähi- ja kaukaviestinnän kanavat ovat tehokkaampia kuin välitetyn lähi- ja kaukaviestinnän kanavat, perustuen nimenomaan kohderyhmän kokoon; pienemmältä kohderyhmältä on helpompi saada palaute sanoman informatiivisuuden tasosta kuin suurelta kohderyhmältä. Yhdessä molempia kaukaviestinnän muotoja käyttämällä voidaan maksimoida viestinnän tehokkuus. (Juholin 2001, 137.)

Välitetyn lähi- ja kaukaviestinnän kanavia valittaessa on tärkeintä valita sellainen kanava, joka on kohderyhmän käytössä. Tulee huomioida esimerkiksi käyttöoikeudet erilaisiin tietokantoihin; kaikilla ei yleensä ole samanlaisia oikeuksia erilaisiin tietosisältöihin. Useiden viestintäkanavien käyttö saman sanoman lähettämiseksi on toki tehokasta, mutta saattaa aiheuttaa informaatiotulvan, joka vain hämmentää viestin vastaanottajaa. Tasapainon löytäminen informaation määrälle onkin usein vaikeaa; liian vähäinen informaation määrä aiheuttaa lähes poikkeuksetta kritisointia, kun taas liian suuri informaation määrä vaikeuttaa oleellisen tiedon poimimista informaatiotulvasta. (Somppi 2007, 23–24.)

5 ESIMIEHEN JA YLIMMÄN JOHDON ROOLI MUUTOSVIESTINNÄSSÄ

Muutosviestintä on yhteisen ymmärryksen luomisen väline. Esimiehen on suodatettava informaatiotulvasta ne tiedot, jotka koskevat hänen alaisiaan. Esimiehen tulee lisäksi tuoda asioihin käytännöllistä näkökulmaa ja kertoa, miten muutokset näkyvät käytännössä työntekijän työssä. Yhteisen ymmärryksen saavuttaminen mahdollistaa yhteisen todellisuuden ja siten yhteisen tulevaisuuden. (Pirinen 2014, 117.) Johtajien ja esimiesten tulee ymmärtää, että mitä enemmän he tarjoavat informaatiota työntekijöille, sitä suuremmalla todennäköisyydellä työntekijät innostuvat työstään, sekä sitoutuvat yrityksen visioon ja tavoitteisiin (Argenti 2009, 184). Juholin (2001, 246) muistuttaa, että jos ei synny ymmärrystä, ei synny myöskään sitoutumista.

Muutoksiin sitoudutaan vain, jos ne ymmärretään ja niillä on merkitystä omaa työtä ajatellen, Pirinen (2014, 118) toteaa. Hän tarkoittaa sitä, että kielellisesti muutosviestinnän tulee olla mahdollisimman konkreettista, jotta jokainen ymmärtää sen sanoman. Muutosaloite tuntuu läheisemmältä ja siltä, että johto ja työntekijät ovat samalla viivalla, jos informaatiota on saatavana työntekijälle konkreettisesti muodossa, kansankielelle käännettynä, Mattila (2007, 189) sanoo. Muutosviestintä ei ole yhdensuuntaista tiedottamista, vaan vuoropuhelun aikaansaamista. Vuoropuhelu on avain tehokkaaseen asian ymmärtämiseen ja sitä kautta muutoksiin sitoutumiseen. (Pirinen 2014, 118.)

Jotta muutoksen johtaminen onnistuisi, on kiinnitettävä huomiota viestinnän laatuun ja määrään. Muutoksen johtaminen on jatkuvaa avointa vuorovaikutusta organisaation jäsenten kanssa. Esimiehen avoimuus on tärkeää, vaikka hän ei itsekään tietäisi tulevista tapahtumista organisaatiossa. Omaa tietämättömyyttään ei siis tule peitellä, vaan myöntää rehellisesti ja avoimesti tietämättömyytensä. Tämä lisää uskottavuutta ja siten luottamusta. (Juuti & Virtanen 2009, 151–152.) Viestintä ei yksinään ole ratkaisu kaikkiin muutoksiin liittyviin ongelmiin, mutta se voi vähentää merkittävästi muutosvastarintaa ja sen tarkoitus on motivoida työntekijöitä näkemään muutoksen uhkan sijaan mahdollisuutena. Viestinnän tulee pysyä vilkkaana ja vuorovaikutteisena koko muutosprosessin ajan, sillä muutokseen sitoutuminen vaatii jatkuvaa näyttöä prosessin etenemisestä; näin saadaan muutetuista toimintatavoista palautte, jolloin nähdään konkreettisesti, mitä tuloksia ne ovat tuottaneet ja mitä ollaan tehty toisin. (Juholin 2001, 244.)

Juuti & Virtanen (2009, 55) sanovat, että organisaatiokulttuuri tulisi saattaa sellaiseen tilaan, että se olisi hyvä alusta organisaatiomuutokselle. Muutosvalmius ja -herkkyys ovat tärkeitä yrityksen taitoja organisaatiomuutoksen lähtökohtia valmistellessa. Organisaatio ei kuitenkaan aina itse tunnista muutoksiin tarvittavia resursseja, vaan kuvittelee olevansa kykenevä muutoksiin. Todellisudessa kriisitilanne osoittaa nämä luulot vääriksi. Näihin kriisitilanteisiin reagoiminen kertoo lopulta karua kieltään organisaation todellisesta tilasta. (Juuti & Virtanen 2007, 55–56.) Mattila (2007, 35) toteaa, että organisaation kulttuuri merkitsee joko voimaa tai vastusta muutosta ajatellen. Se voi olla keskeinen menestystekijä tai muutosta haittaava tekijä.

Ylin johto ja esimiehet voivat omalla toiminnallaan vaikuttaa organisaatiokulttuuriin. Organisaatiokulttuuri yleensä heijastelee aluksi perustajaansa, mutta muuttuu ja ottaa vaikutteita ajan saatossa (Friedman & Yorio 2006, 167). Koska kulttuuri on opittua, sitä voidaan myös muuttaa. Organisaatiomuutosten vaikutukset eivät voi kestää, jos organisaatiokulttuuri asettuu niitä vastaan. Muutosta suunniteltaessa organisaatiokulttuurin merkitystä ei siis tule vähätellä. (Mattila 2007, 35–36.) Organisaatiokulttuurin näkyvää osaa on helpoin johtaa. Siinä muutoksen tavoitetila on helppo konkretisoida; esimerkiksi yhteinen kierrätyskampanja viestii ekologisista arvoista. Sen sijaan tiedostettuun ja epäviralliseen kulttuurin osaa ei johto pysty suoraan muuttamaan. (Mattila 2007, 36.)

Kaikkien tässä luvussa käsiteltyjä muutosviestinnän onnistumisen kannalta ratkaisevia tekijöitä toimeenpanee ja koordinoi yrityksen johto. Yrityksen johto on muutoksen edelläkävijä, jonka on omalla esimerkillään sitouduttava muutoksiin samalla tavoin kuin sen odottaa työntekijöidenkin tekevän. Johdon aitous ja rehellisyys – tai näiden puute – paljastuvat viestintätilanteissa; asioista tulee kertoa henkilöstölle avoimesti, jotta johtoa kohtaan tunnettu luottamus ei rikkoutuisi. (Juholin 2001, 244).

5.1 Esimiehen muutosviestintätaidot

Kuten viestintä yleensä, voi muutosviestintä olla niin sanallista kuin sanatontakin. Nämä kaksi viestinnän muotoa tulee kuitenkin pitää linjassa keskenään; ne eivät voi olla ristiriidassa, jos viestinnästä halutaan tehdä uskottavaa. Sanaton viestintä on sanallista viestintää tehokkaampaa, joten jos ne ovat ristiriidassa, sanaton viestintä on vaikuttavampaa. Jotta sanaton ja sanallinen viestintä olisivat linjassa keskenään, täytyy esimiehen itsensä olla sisäistänyt viestimänsä asia. (Pirinen

2014, 118.) Esimies ja ylin johto ovat muutosten läpiviemisen aikana suurennuslasin alla, joten myöskään esimerkin voimaa ei voida vähätellä, Mattila (2007, 185) toteaa.

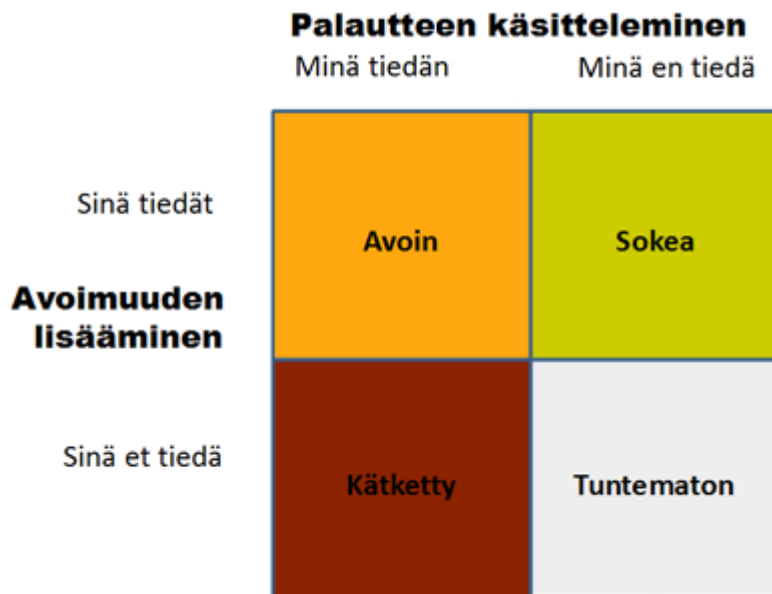
Aito läsnäolo ja kuuntelemisen taito ovat esimiehen tärkeitä viestinnällisiä taitoja muutostilanteessa. Kuuntelemisen peruskiviä on aito kiinnostus työntekijöitä kohtaan, joka taas vaatii aikaa. (Pirinen 2014, 118.) Esimiehen lisääntynyt poissaolo työpaikalta on tehokas huhujen lietsoja. Esimiehen tulee kiinnittää huomiota ajankäyttöön, jotta huhuja hänen poissaolonsa mahdollisista syistä ei pääse syntymään ja työntekijät saavat tarvitsemaansa tukea koko muutoksen elinkaaren ajan. (Mattila 2007, 184.) Tehokas ajankäytön hallinta onkin edellytys sille, että esimiehellä on aikaa pysähtyä kuuntelemaan. Huolimaton ajankäyttö johtaa stressiin ja stressi edelleen siihen, että ihminen kuuntelee enimmäkseen omaa ääntään, eikä kykene olemaan tarkkaavainen. (Bierck 2005, 68–69.) Kupias, Peltola & Saloranta (2011, 129) ehdottavat, että kiireisen esimiehen kannattaa aloittaa kuuntelemisen opettelu keskittymällä vain yhteen asiaan kerrallaan; keskustelun aikana ei lueta sähköposteja tai vilkuilla kännykkää, vaan keskitytään aidosti kuuntelemiseen ja läsnä olemiseen.

5.2 Palautteen hyödyntäminen viestintä- ja vuorovaikutustaidoissa

Palautteen kerääminen antaa käsityksen siitä, miten ihminen koetaan henkilönä, miten hänen käyttäytymisensä koetaan ja miten hän on suoriutunut työtehtävistään. Palautteen kerääminen on esimiehen itsensä vastuulla. Palaute on tärkeä työväline, kun halutaan selvittää, onko viestitty sanoma todella ymmärretty. (Åberg 2006, 161–162.)

Lohtaja-Ahonen ja Kaihovirta-Rapo (2012, 30) esittelevät Joharin ikkunan (kuvio 3), joka on vuorovaikutusmalli, jonka avulla viestijä voi arvioida ja kehittää omia viestintä- ja vuorovaikutustaitojaan palautteen avulla. Sen neljä ruutua kuvaavat viestijän itsensä tiedostamia ja tiedostamattomia osa-alueita, sekä osa-alueita, jotka muut tiedostavat ja eivät tiedosta hänessä. Tavoitteena on suurentaa avoin ruutu mahdollisimman suureksi. Joharin ikkunan muuttujat ovat itseä koskevan palautteen ymmärtäminen ja itsestä kertominen avoimesti muille. Ikkunan avoin osa-alue tarkoittaa, että viestijä tunnistaa itse kyseisen piirteen ja myös muut tunnistavat sen. Tästä ikkunan osasta voidaan avoimesti keskustella ryhmässä, ja sen laajuus riippuu ryhmän ja kyseessä olevan yksittäisen ihmisen luottamuksen tasosta ja määrästä (Honkanen 2006, 356). Sokea ruutu tarkoittaa, että muut tunnistavat viestijässä jonkin piirteen, mutta viestijä itse ei sitä tunnista. Muut ryhmän jäsenet ovat

tunnistaneet piirteen omien havaintojensa perusteella, joten tällä nimenomaisella alueella ihmisen itsetuntemus on heikoimmillaan (Honkanen 2006, 357). Kätkeyty ruutu tarkoittaa, että piirre tunnistetaan vain itse. Kätkeytylle alueelle tyypilliset asiat liittyvät esimerkiksi yksityiselämään (Honkanen 357). Tuntematon sen sijaan tarkoittaa tilannetta, jossa kyseinen alue on niin viestijälle itselleen kuin muillekin tuntematon. Tällaisia tiedostamattomia ja tuntemattomia alueita ovat esimerkiksi käyttäytymistä ohjaavat perustavat motiivit. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 30.)



KUVIO 4. Joharin ikkuna (Valmennus Oy Liitos 2013, viitattu 26.7.2016).

5.3 Sisäisen muutosviestinnän yleisimmät sudenkuopat

Sisäinen muutosviestintä on Mattilan (2007, 186) mukaan lähes poikkeuksetta kritisoinnin aihe. Yleisimmät henkilöstön kritisoinnin aiheet koskevat joko liian vähäistä informaatiota, liian myöhäistä informaatiota tai liian paljoa informaatiota. Virallisille organisaatioille on tyypillistä hidas reagointi epävirallisen organisaation puskaradion käynnistyttyä. Mitä myöhempään virallisia kanavia pitkin viesti lähtee, sitä todennäköisemmin puskaradiota pitkin on ehtinyt kulkea vakuuttavaa huhutietoa. Tilanne johtaa siihen, ettei virallinen viestintä pysty kokonaan kumoamaan huhuja. (Mattila 2007, 186–187.)

Ylin johto pyrkii usein pitämään keskeneräiset suunnitelmat omana tietonaan ja esittämään valmiin suunnitelman vasta kun se on kokonaisvaltainen ja täydellinen. Tämä on omiaan edellä mainittujen huhupuheiden synnyn kannalta, mutta myös lopullisen suunnitelman esityksen yleisön kannalta;

laajoja kokonaisuuksia on vaikeampi hahmottaa. Sen sijaan tulisi viesti pilkkoa osiin, jotta mahdollisimman monta viestin vastaanottajaa ymmärtäisi ja sisäistäisi sen pelkän sanahelinän sijaan. (Mattila 2007, 187).

Valitettavasti usein tilanne on myös se, että johto kyllä ymmärtää muutosviestinnän tehokkuuden voimavarana, mutta sitä ei nähdä osana bisnesstrategiaa ja se jää vain marginaaliseksi toiminnoksi. Muutosviestinnällä ei uskota siis olevan ratkaisevan suurta merkitystä muutoksen onnistumisen kannalta. Tällaisessa tilanteessa vaarana on, että johdon sanat ja teot eivät ole samassa linjassa, josta seuraa uskottavuuden heikkeneminen. (Juholin 2001, 244.)

Muutosviestintä ei ole yhtä kuin kriisiviestintä, joten sitä ei voida toteuttaa kriisiviestinnän opein. Jos viestintä perustuu vahinkojen korjailuun ja pelastavaan otteeseen muutosviestinnän ydin, muutokseen sitouttaminen, ei onnistu. Muutosviestintä on otettava huomioon jo muutosta suunniteltaessa. (Mattila 2007, 187.) Puro (2002, 144) toteaa, että vuorovaikutus on asia, joka on osa jokaisen organisaation perustoimintoja, ja että viestintää on pakko pohtia strategioiden yhteyksissä.

5.4 Erityisen muutostuen tarjoaminen muutosprosessin aikana

Miten toimia, jos organisaatiokulttuuri ei muutoksen alkaessa olekaan muutoksia edistävä ja siten hyvä pohja organisaatiomuutokselle? Perusasioita, kuten välittävää ilmapiiriä, oikeanlaista johtajuutta, ajankäyttöä ja tehokasta viestintää, on hankala ruveta opettelemaan kesken organisaatiomuutoksen. Jos perusasiat eivät ole kunnossa muutoksen alkaessa, tulee ylimmän johdon ja esimiesten kiinnittää huomiota erityisen muutostuen tarjoamiseen. (Ponteva 2010, 70.)

Ponteva (2010, 68) jakaa muutosprosessin aikana tarjottavan tuen neljään osa-alueeseen: tiedolliseen, osallistavaan, taloudelliseen ja psyykkis-emotionaaliseen tukeen. Tukijoina voivat olla paitsi oman organisaation sisäiset jäsenet kuten työtoverit, esimiehet tai työterveyshuolto, myös ulkopuolinen ammattiapu. Tiedollistava tuki tarkoittaa käytännössä esimerkiksi koulutusta tai relevanttia informaatiota tulevasta tai meneillään olevasta muutoksesta. Tiedollistava tuki voi olla esimerkiksi myös osaamisen kartoitusta, sillä organisaatiomuutos vaatii usein työntekijän henkilökohtaista osaamisen kehittämistä uusista työtehtävistä suoriutumiseen (Pahkin, Mattila-Holappa, Nielsen, Wiezer, Widerszal-Bazyl, de Jong & a Mockalfo 2011, 21). Osallistava tuki sen sijaan tarkoittaa henkilöstön mahdollisuutta vaikuttaa muutosta koskevaan päätöksentekoon ja vaikuttaa siten sen

vaikutuksiin henkilökohtaiseen työhön. Taloudellinen tuki liittyy muutoksen ylimenovaiheen aikaiseen työntekijän toimeentulon turvaamiseen. Käytännössä taloudellinen tuki voi tarkoittaa esimerkiksi varhaiseläkeratkaisua. Psykkis-emotionaalinen tuki on käytännössä yksilö- tai ryhmäkeskusteluja, joilla halutaan lisätä muutosprosessin aikaista turvallisuuden tunnetta ja ylläpitämään työntekijöiden jaksamista. (Ponteva 2010, 68–69.)

E erityisen muutostuen tarjoaminen vaikuttaa työntekijöiden käyttäytymiseen muutosprosessin aikana. Jos työntekijät kokevat saaneensa tukea, heidän käyttäytymisensä ja tunnereaktionsa ovat todennäköisesti positiivisempia. (Sucharski 2007, 34.) Myös tuen tarjoamisen muoto vaikuttaa työntekijöihin odotuksiin; usein kasvokkaisviestintää käyttävän esimiehen odotetaan tarjoavan useampia eri tukemisen muotoja kuin esimiehen, joka käyttää ei-kasvokkain tapahtuvaa viestintää. Täytyy myös ottaa huomioon tuen tarjoamisen psykologinen tekijä: esimies tarjoaa tukea enemmän niille työntekijöille, joista hän pitää. Niille työntekijöille, joista esimies ei pidä – oli sitten kyse persoonieroista, fyysisestä ulkonäöstä tai muista vetovoimaa aiheuttavista tekijöistä – hän tarjoaa todennäköisesti vähemmän tukea. (Youngcourt 2005, 23–24.)

Kuunteleminen, erilaisten näkökulmien tarkastelu ovat vuorovaikutteista viestintää, joka osaltaan mahdollistaa työntekijöiden yhteistyöhaluiseen käyttäytymiseen muutoksessa (Raelin 2012, 8). Yhteistä aikaa – virallista tai epävirallista, face-to-face – keskustelua tai ryhmäkeskustelua – varten kannattaa varata viikkokalenterista aikaa, sillä se hyödyttää paitsi työntekijöitä, myös johtoporrasta. Työntekijöille tällaiset tapaamiset viestivät, että heistä ja heidän hyvinvoinnistaan välitetään, sekä että johtoporras käyttää aikaansa keskusteluun ajatellen sen olevan organisaatiolle hyvä sijoitus. Keskustelut hyödyttävät myös johtoporrasta, sillä myös esimiehet ja ylin johto tarvitsevat tukea muutosprosessin aikana. Tällaiset keskustelut lujittavat organisaation jäsenten välisiä sosiaalisia suhteita, jotka ovat tärkeitä paitsi jäsenille henkilökohtaisesti, myös organisaation päämäärien saavuttamisen kannalta. Tiiviit suhteet henkilöstön jäsenten välillä voivat siten helpottaa muutoksen etenemistä. (Yeats 2002, 45–46.) Ylimmällä johdolla tulee sen sijaan olla taitoja, kuten hyvät vuorovaikutustaidot, sekä valmius ja viedä muutoksia eteenpäin. Näitä asioita voidaan parantaa koulutuksen ja ohjauksen avulla. (Pahkin ym. 2011, 23.)

6 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tässä laadullisessa tutkimuksessa tutkitaan, millaisia mielipiteitä ja näkemyksiä kohdeyrityksen hierarkkisesti alimmalla kohderyhmällä, työntekijöillä, on yrityksen esimiesten ja ylimmän johdon toteuttamaan muutosviestintään liittyen. Tämä on tutkimuksen tutkimuskysymys. Asiaa tutkitaan, koska halutaan saada esimiesten ja ylimmän johdon käyttöön realistista palautetta toteutetusta muutosviestinnästä. Lisäksi tutkimuksessa vertaillaan esimiesten, ylimmän johdon ja työntekijöiden näkemyksiä ja mielipiteitä toisiinsa. Vertailun tavoitteena on etsiä kohderyhmien näkemyksistä eroavaisuuksia ja pohtia, mistä ne johtuvat. Empiirisessä osassa tutkimusta testataan käytännössä myös muutosjohtamiseen liittyviä teorioita, joita esiteltiin tarkemmin aikaisemmin luvussa kaksi.

Tässä tutkimuksessa on kolme kohderyhmää: työntekijät, esimiehet ja ylin johto. Kaikkien kohderyhmien jäsenet työskentelevät kohdeyrityksessä. Työntekijöiden kohderyhmä on hierarkkisesti alimpana. Esimiesten kohderyhmä on hierarkkisesti ylimmän johdon ja työntekijöiden välissä. Ylimmän johdon kohderyhmä pitää sisällään yrityksen enemmistö-osakkaan. Tutkijan hypoteesi on, että työntekijät ovat tyytymättömiä toteutettuun viestintään, ja että vertailuasetelmassa ylimmän johdon näkemykset ovat selkeästi positiivisempia kuin työntekijöiden ja esimiesten vastaavat näkemykset. Tutkija perustaa hypoteesinsa omiin ennakkotietoihinsa ja -havaintoihinsa.

6.1 Kohdeyrityksen organisaatiomuutoksen kuvaus

Tämän tutkimuksen kohdeyrityksenä on vuodesta 1999 lähtien sosiaali- ja terveysalalla toiminut yritys, joka työllistää vakituisesti noin 20 työntekijää. Vuonna 2015 kohdeyrityksen liikevaihto oli noin 1,2 miljoonaa euroa. Yrityksessä on muutaman viime vuoden aikana toteutettu johtamisjärjestelmää koskeva organisaatiomuutos. Ennen muutosta yrityksessä oli varsin vanhanaikainen johtamisjärjestelmä; yksi johtaja, jonka alaisuudessa kaikki muut työntekijät työskentelivät. Yrittäjä ei ollut läsnä yrityksen jokapäiväisessä arjessa, vaan toimi pelkästään yrityksen hallinnon puolella.

Muutos alkoi, kun johtaja jäi äitiyslomalle, jonka jälkeen yrittäjä näki mahdollisuuden muuttaa yrityksen johtamisjärjestelmää. Viimeisin kansantaloudellinen laskusuhdanne alkoi samoihin aikoihin. Kun liikevaihto pieneni, täytyi ryhtyä toimenpiteisiin yritystoiminnan jatkuvuuden turvaamiseksi.

Vanha johtamismalli ei myöskään ollut yrittäjän arvomaailman mukainen. Hän suunnitteli ja toimeenpani mallin, jossa päätöksenteko yrityksessä tapahtuu työntekijöiden joukosta valitun johtoryhmän johdolla yhdessä työntekijöiden kanssa. Alkuperäinen johtoryhmä koostui neljästä henkilöstä. Yrittäjä halusi tällä mallilla hajauttaa ennen niin keskitettyä valtaa yrityksessä. Hän tiedosti työntekijöiden potentiaalin ja halusi antaa heille enemmän vastuuta. Yrittäjä tuli muutoksen aikana lähemmäs yrityksen jokapäiväistä arkea ja siten henkilökohtaisella tasolla lähemmäs työntekijöitä. Hän ei kuitenkaan ollut fyysisesti läsnä päivittäin.

6.2 Tutkijan rooli

Tutkija on itse vähemmistö-osakkaana kohdeyrityksessä. Tässä tutkimuksessa ylimmän johdon kohderyhmä koskee vain yrityksen enemmistö-osakasta. Tutkija ei ole mukana yrityksen jokapäiväisessä arjessa, vaan toimii pelkästään hallinnon puolella. Tutkija ei myöskään tunne yrityksessä työskenteleviä ihmisiä henkilökohtaisesti. Tämä edesauttaa neutraalin haastattelutilanteen ja luottamuksellisen tutkija–haastateltava -asetelman luomista.

On etu, että yrityksessä työskentelevät ihmiset eivät myöskään tunne henkilökohtaisesti tutkijaa. Henkilöstö kuitenkin tietää tutkijan olevan yrityksen vähemmistö-osakas. Haastateltaville tullaan hyvän tutkimusetiikan edellyttämällä tavalla lupaamaan ennen haastattelun toteuttamista vastauksen anonymiteettiä ja se, että vastauksia tullaan käyttämään vain tutkimukseen, jonka jälkeen ne hävitetään asianmukaisesti. Tällä pyritään tutkijan ja haastateltavan väliseen luottamukseen. Luottamus taas mahdollistaa totuudenmukaiset ja rehelliset vastaukset.

6.3 Tutkimusmenetelmät

Tämä tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena, sillä empiriassa pyritään pääsemään lähelle kohderyhmien jäsenten kokemuksia, näkemyksiä ja ajatuksia. Tuomi ja Sarajärvi (2003, 21) määrittelevät laadullisen tutkimuksen olevan empiiristä tutkimusta, jossa on kyse empiirisen analyysin tavasta tarkastella empiriaa ja argumentoida sitä. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan jotain ilmiötä tai tapahtumaa, ymmärtämään toimintaa tai antamaan teoreettinen tulkinta jollekin tapahtumalle (Tuomi & Sarajärvi 2003, 87).

Case- eli tapaustutkimus

Tutkimuksessa käytetään case- eli tapaustutkimusta laadullisen tutkimuksen menetelmänä. Tapaustutkimus valittiin tutkimuksen menetelmäksi, sillä se on hyödyllinen tutkimusmenetelmä, jos tapaus on rajattu ja niin tärkeä tai uniikki, että tutkijaa ei kiinnosta mikään muu tapaus (Yin 2009, 22). Case-tutkimus on menetelmänä toimiva silloin, kun kohdeilmiötä halutaan tutkia pintaa syvemältä (Yin 2009, 4). Koskinen, Alasuutari ja Peltonen (2005, 154) kuitenkin muistuttavat, että case-tutkimus ei ole puhtaasti menetelmä, vaan enemmänkin tutkimusote, jonka ydin on kerätä tapauksia ja tutkia niitä syvällisesti. Case-tutkimusta voidaan käyttää tilastollisin tai laadullisin menetelmin; tässä tutkimuksessa käytetään kuitenkin vain laadullisia menetelmiä. Tutkimuskysymyksen selvittämiseksi tutkimuksessa tulee esittää myös useita ”miten” ja ”miksi” -alkuisia kysymyksiä, jonka perusteella tapaustutkimus katsottiin olevan paras menetelmävaihtoehto.

Aineistonkeruumenetelmät

Tutkimusaineisto kerätään case-tutkimuksessa niin, että se on mahdollisimman tarkoituksenmukainen (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 157). Tässä tutkimuksessa empiria kerätään laadulliselle case-tutkimukselle tyypillisesti haastatteluiden avulla. Haastattelu valittiin aineiston keruumenetelmäksi sen joustavuuden takia; haastattelijalla on mahdollisuus esimerkiksi selventää kysymyksiä ja esittää lisäkysymyksiä. Tutkija koki haastattelun olevan tarkoituksenmukaisempi empirian keruumenetelmä kuin esimerkiksi kysely, sillä kaikilla kohderyhmien jäsenillä ei välttämättä ole mielenkiintoa tai ilmaisullisia taitoja vastata laajasti niin useaan kysymykseen, kuin tutkimuskysymykseen vastaaminen vaatii. Myös havainnointia – eli ei pelkästään se mitä sanotaan, vaan miten sanotaan – pidettiin tärkeänä etuna haastattelumenetelmän käytössä, jotta pystytään arvioimaan vastausten luotettavuutta haastateltavan käyttäytymisen perusteella. Havainnointi on kuitenkin tässä tutkimuksessa vain toissijainen aineistonkeruumenetelmä.

Tutkimuksessa käytetään teemahaastattelua eli puolistrukturoitua haastattelua, joka toteutetaan etenevänä puhelinhaastatteluna. Puhelinhaastattelut toteutetaan yksilöhaastatteluina. Haastatteluissa esitettävät kysymykset halutaan pitää jokaiselle kohderyhmän jäsenelle samankaltaisena, jotta vastauksia pystytään myöhemmässä vaiheessa vertailemaan keskenään. Haastattelukeskustelu rakennetaan siis ennalta suunniteltujen kysymysten ympärille. Koska kysymykset ovat kaikille kohderyhmien jäsenille samanlaisia, esimiesten ja ylimmän johdon toimia ja muutosviestintää koskevia, esimiehet ja ylin johto joutuvat toteuttamaan itsearviointia. Puhelinhaastattelu valittiin, sillä

kohdeyrityksessä työskentelevät kohderyhmien jäsenet tekevät vuorotyötä, joten kaikki haastateltavat eivät ole paikalla samoihin aikoihin. Lisäksi puhelinhaastattelun valinnan syynä oli myös tutkijan resurssit, sillä välimatkaa kohdeyrityksen ja tutkijan välillä on noin 400 kilometriä.

6.4 Haastateltavien valitseminen

Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että ne ihmiset, keneltä tietoa kerätään, tietävät tutkitusta asiasta mahdollisimman paljon. Jotta se toteutuu, kohderyhmien ja niiden jäsenten valinnan tulee olla tarkoituksenmukaista, eikä sattumanvaraista. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 88.) Vilka (2015, 135) toteaa että haastateltavat tulisi valita tutkittavaa asiaa koskevan kokemuksen tai asiantuntemuksen perusteella. Tämän takia tässä tutkimuksessa käytetään niin kutsuttua eliittiotantaa. Eliittiotanta tarkoittaa tilannetta, jossa tutkimuksen perusjoukosta valitaan tiedonkeruuta varten vain ne ihmiset, joilta oletetaan saatavan parhaiten tutkimusta edistävää tietoa. Koska tutkimus toteutetaan puhelinhaastatteluna, eliittiotannalla valittavien kohderyhmien jäsenten tulee pystyä ilmaisemaan itseään hyvin suullisesti.

Tutkimukseen valittiin viisi haastateltavaa työntekijöiden kohderyhmästä, kolme haastateltavaa esimiesten kohderyhmästä ja yksi haastateltava ylimmän johdon kohderyhmästä. Kohderyhmien koot määriteltiin kylläntymispistettä ei saturaatiota silmällä pitäen. Aineiston saturaatiopiste perustuu tutkimusongelmaan ja siihen kuinka paljon vastauksia tarvitaan siihen vastaamiseen.

6.5 Tulosten analysointi

Haastatteluiden toteuttamisen jälkeen nauhoitukset litteroidaan. Litterointi on puheen muuttamista sellaiseen kirjalliseen muotoon, että sitä voidaan tutkia. Laadullisessa tutkimuksessa tutkittava aineisto on aina kuvallisessa tai kirjallisessa muodossa. (Vilka 2015, 137.) Tässä tutkimuksessa litterointiin käytetään huomattavasti aikaa, sillä kiinnostuksen kohteena on paitsi se, mitä sanotaan, myös se, miten sanotaan. Aineiston tutustumisvaiheeseen käytetään myös aikaa, sillä aineistosta halutaan saada mahdollisimman selkeä kokonaiskuva.

Tutustumisvaiheen jälkeisellä tutkimustulosten huolellisella analysoinnilla pyritään varmistamaan tutkimuksen ja tutkimusprosessin luotettavuus, sillä tutkimus voidaan katsoa luotettavaksi silloin,

kun tutkimuksen tutkimuskohde ja tutkimusaineisto ovat yhteensopivia (Vilka 2015, 196). Aineistosta poimitaan tutkimusongelman ratkaisemiseksi tarvittava tieto ja erotetaan se muusta aineistosta. Tällainen tutkimusongelman perusteella redusoitu eli vähennetty aineisto on helpompi analysoida tarkemmin. (Koskinen & Alasuutari & Peltonen 2005, 232.)

Tässä tutkimuksessa käytetään sisällönanalyysiä työkaluna merkityssuhteen löytämiselle. Sisällönanalyysistä puhutaan myös nimellä sisällön erittely. Sisällönanalyysillä pyritään etsimään merkityssuhteita ja -kokonaisuuksia. Tässä tutkimuksessa sisällönanalyysiä tehdään teorialähtöisesti, eli lähtökohdaksi on, että tutkimus nojaa viitekehyksessä esiteltyihin teorioihin. (Vilka 2015, 163, 170.) Teoria voi toimia apuna analyysin edetessä ja aikaisempi tieto ohjaa analyysiä. Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä tutkija pyrkii testaamaan valmiita teorioita uusissa ulottuvuuksissa ja tilanteissa. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 98–99.)

Martti Grönfors (1982, 161) toteaa, että sisällönanalyysiä voidaan käyttää aineiston järjestämiseen sellaiseen järjestykseen, että siitä voidaan tehdä johtopäätöksiä. Sisällönanalyysi on siis apukeino; pelkästään sillä ei johtopäätöksiä voida tehdä. Täytyy myös huomioida, että sisällönanalyysin avulla voidaan tarkastella vain aineistoja, ei käyttäytymistä. (Grönfors 1982, 161.)

6.6 Validiteetti ja reliabiliteetti

Validiteetin osoittaminen laadullisessa tutkimuksessa on osoittautunut ongelmalliseksi, jonka takia sen rinnalle on muodostunut mielekkäämpiä käsitteitä. Validiteetti jaetaan kahteen osaan, sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. ”Sisäistä validiteettia on tutkimuksessa, jossa teoreettisten ja käsitteellisten määritelmien suhde toisiinsa on looginen”, määrittelee Martti Grönfors (1982, 174). Sisäisen validiteetin rinnalle on otettu myös luotettavuuden käsite, sillä se sopii mielekkäämmin laadullisiin tutkimuksiin. Luotettavuuden osoittaminen tarkoittaa käytännössä esimerkiksi vertaisarvioinnin käyttämistä tutkimuksen tekovaiheessa ja monen eri menetelmän käyttämistä. (Koskinen & Alasuutari & Peltonen 2005, 257.) Käytännössä sisäinen validiteetti osoittaa tutkijan tieteellistä otetta ja tietämystä kyseisestä tieteenalasta. Ulkoinen validiteetti sen sijaan liittyy empiirisen aineiston ja teoreettisten johtopäätösten suhteeseen toisiinsa; ulkoinen validiteetti on käytännössä hypoteesin todentamista. Kun aineistonkeruumenetelmänä on käytetty haastattelua, aineisto on ulkoisesti validista, jos haastateltava on antanut tutkijan käyttöön totuudenmukaista informaatiota. (Grönfors 1982, 173–174.) Toinen käsite ulkoiselle validiteetille on siirrettävyys, joka kuvaa sen

tarkoitusta nimenomaan laadullisissa tutkimuksissa. Siirrettävyyden osoittaminen tapahtuu mahdollisimman laajalla kuvauksella tutkimuskohteesta, joka antaa lukijalle mahdollisuuden siirtää kuvauksen myös muualle. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 257.) Tässä tutkimuksessa kiinnitetään huomiota sekä ulkoisen että sisäisen validiteetin, eli luotettavuuden ja siirrettävyyden luomiseen. Huolellisella viitekehysten tutkimuksella, luvuissa 1–4, pyritään teoreettisten ja käsitteellisten määritteiden johdonmukaiseen suhteeseen, joka johtaa sisäiseen validiteettiin. Vertaisarviointi tutkimuksen tekovaiheessa edistää osaltaan tutkimuksen luotettavuutta. Ulkoista validiteettia halutaan osoittaa luomalla empirian keräämisessä tutkijan haastateltavien välille mahdollisimman vahva luottamus, jotta haastateltava antaa tutkijalle mahdollisimman totuudenmukaista aineistoa. Siirrettävyyttä edistetään kuvaamalla tutkimuskohdetta mahdollisimman tarkasti niin, että se on siirrettävissä myös muualle.

Reliabiliteetti on osa validiteettia; aineistolla voi olla reliabiliteettia, vaikka sillä ei olisi validiteettia. Reliabiliteetti tarkoittaa käytännössä tilannetta, jossa aineisto ei sisällä ristiriitaisuuksia. Reliabiliteetin vaatima ristiriidattomuuteen ja sen tarkistamiseen on jaettu neljään eri ryhmään. Kongruenssi tarkoittaa yhdenmukaisuutta, ja instrumentin tarkkuus on työkalu toistuvan ilmiön havainnointitarkkuuteen. Kongruenssi voidaan ilmaista vaihtelemalla eri indikaattoreita; mitä useampaa indikaattoria käytetään, sitä vakuuttavampaa tieto on. Instrumentin objektiivisuus on väline, jolla mitataan, miten muut ymmärtävät tutkijan suorittaman havainnoinnin tarkoituksen. Ilmiön jatkuvuus sen sijaan on väline, jolla voidaan ilmaista jonkin havainnon jatkuva samankaltaisuus. (Grönfors 1982, 175–176.) Reliabiliteetin rinnalle muodostunut laadulliselle tutkimukselle mielekkäämpi käsite riippuvuus toteutuu käytännössä esimerkiksi tutkimuksen dokumentoinnilla niin, että muut tutkijat voivat arvioida sitä (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 257). Tässä tutkimuksessa reliabiliteettia eli riippuvuutta edistetään erityisesti riippuvuuden kriteereitä noudattaen; tutkimus dokumentoidaan mahdollisimman tarkasti, jotta sen myöhempi arviointi olisi mahdollista.

Kuten jo aiemmin todettiin, kvalitatiiviseen tutkimukseen reliabiliteetti ja validiteetti sopivat vain rajallisesti. Validiteetti on merkityksellinen kokeellisissa tutkimuksissa, kun virhepäätöksiä pyritään ennaltaehkäisemään. Reliabiliteetti sen sijaan on oleellinen lähinnä vain kvantitatiivisissa tutkimuksissa. Laadullisissa tutkimuksissa validiteetti ja reliabiliteetti ovat mukana yleensä vain periaatteiden muodossa. (Koskinen ym. 2005, 255–266.)

7 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Aineistonkeruu toteutettiin teemahaastatteluna eli puolistrukturoidusti käyttämällä puhelinhaastattelua, joka nauhoitettiin myöhempää litterointia varten. Ensin kohdeyrityksen enemmistö-osakas välitti tutkijan viestin eliittiotannalla valituille kohderyhmien jäsenille, sillä hänellä oli luonnollisesti työnantajana kaikkien työntekijöidensä puhelinnumerot. Välitetty viesti lähetettiin 27.9.2016. Hyvän tutkimusetiikan käytäntöjen mukaan tutkija pyysi välitetystä viestistä eliittiotannalla valituilta haastateltavilta halukkuutta osallistua tutkijan toteuttamaan ja hänen opinnäytetyönään toimivaan tutkimukseen. Eliittiotannalla valituille kohderyhmien jäsenille tarkennettiin viestissä tarkalleen, mitä kohdeyrityksen organisaatiomuutosta haastattelu koskee. Viestissä pyydettiin ottamaan yhteyttä suoraan tutkijaan, jos haastateltava antaa suostumuksensa. He, jotka antoivat suostumuksensa haastatteluun, saivat ennen puhelinhaastattelun toteuttamista tietoonsa teemat, joita haastattelu tulisi sisältämään; muutosjohtaminen ja muutosviestintä. Tutkija oli henkilökohtaisesti ennen haastattelua yhteydessä eliittiotannalla valittuihin haastateltaviin tekstiviestitse. Tutkija sopi suostumuksensa antaneiden haastateltavien kanssa sopivan ajankohdan puhelinhaastattelun toteuttamiseen. Kaikki suostumukset haastatteluun oli vastaanotettu 1.10.2016 mennessä.

7.1 Teemahaastattelun kysymysrunko

Tutkija laati teemahaastattelun kysymykset niin, että tutkimuskysymykseen pystyttäisiin tutkimusaineiston avulla myöhemmin analysointivaiheessa perustellusti vastaamaan (liite 1). Tutkimuksessa selvitettiin myös muutoksen lähtökohtia, kuten organisaatiokulttuuriin liittyvää ilmapiiriä kohdeyrityksessä. Kysymykset muotoiltiin laadulliselle tutkimukselle tyypillisiksi, kuvailua vaativiksi kysymyksiksi käyttämällä kysymyksissä sanoja kuten ”miten”, ”mitä” ja ”kuvaile”. Muotoilemalla kysymykset edellä mainitulla tavalla haastateltavien tulee vastata useammalla sanalla kuin kyllä tai ei. Haastattelu koostui kahdesta teemasta, muutosjohtamisesta ja siihen liittyvästä muutosviestinnästä. Teemahaastattelun kysymykset esitettiin kaikille kohderyhmien jäsenille samassa järjestyksessä ja samanlaisina. Tarvittaessa, haastateltavan sitä pyytäessä, tutkija tarkensi kysyttyä kysymystä. Haastatteluiden aikana tutkija toisti jokaisen vastauksen jälkeen haastateltavan vastauksen, jolloin varmistuttiin siitä, että tutkija on ymmärtänyt sanoman niin, kuin haastateltava on sen tarkoittanut.

Teemahaastattelu aloitettiin muutosjohtamisen teemalla. Ensimmäisenä pyydettiin haastateltavia kuvailemaan oman työpaikkansa työilmapiiriä työntekijöiden, esimiesten ja johdon välillä ennen organisaatiomuutosta, ja vastaavasti jälkeen organisaatiomuutoksen. Tällä kysymyksellä pyrittiin kartoittamaan kohdeorganisaation lähtökohtia muutokseen ja löytämään haastatteluiden perusteella tekijöitä esimerkiksi organisaatiokulttuuriin liittyen. Seuraavaksi haastateltavia pyydettiin arvioimaan esimiesten ja ylimmän johdon toimintaa organisaatiomuutoksen aikana kahdella osa-alueella; läsnäolo ja kuuntelemisen taito, sekä motivointi ja sitouttamisen taito. Kolmannessa kysymyksessä pyydettiin haastateltavia kuvailemaan mahdollisimman tarkasti tunteidensa elinkaarta muutoksen alusta loppuun. Tällä kysymyksellä haluttiin testata kappaleessa 2.2.1 käsiteltyä ja P-riksen esittelemää tunteiden elinkaarta käytännössä.

Seuraavana haastatteluissa siirryttiin muutosviestinnän teemaan. Tutkija pyysi vastaajaa kuvailemaan kyseisessä muutosviestinnässä käytettyjä viestinnän kanavia ja kertomaan, millaisiksi hän henkilökohtaisesti oli kokenut niiden käytön. Tämän jälkeen pyydettiin haastateltavaa arvioimaan toteutetun muutosviestinnän laatua ja määrää. Kuudennessa kohdassa pyydettiin kuvailemaan toteutettua muutosviestintää muutamalla adjektiiveilla, jonka jälkeen haluttiin selvittää, kerättiinkö muutosprosessin aikana systemaattisesti palautetta. Toiseksi viimeinen kysymys laadittiin vastaamaan suoraan tutkimuskysymykseen; miten haastateltavan mielestä muutosviestintä kokonaisvaltaisesti onnistui. Viimeisessä kysymyksessä kysyttiin, mitä haastateltava muuttaisi muutosviestinnän toteuttamisessa.

7.2 Haastatteluiden toteutus

Kaksi eliittiotannalla valituista haastateltavista vastasi välitettyyn viestiin sen lähetyspäivänä, 27.9.2016. Molemmat antoivat suostumuksensa haastatteluun. Seuraavan neljän päivän sisään, 1.10.2016 mennessä, tutkija vastaanotti myös muilta lähestytyiltä potentiaalisilta haastateltavilta viestin, jossa joko annettiin suostumus haastatteluun tai kieltäydyttiin siitä. Yksilöhaastatteluina toteutettavien puhelinhaastatteluiden ajankohdat sovitettiin suostumuksensa antaneiden haastateltavien ja haastattelijan aikatauluihin sopiviksi. Eliittiotannalla valituista työntekijöiden kohderyhmää edustavasta viidestä henkilöstä neljä suostui haastatteluun. Esimiesten kohderyhmässä kaksi kolmesta, ja ylimmän johdon kohderyhmästä yksi yhdestä antoi suostumuksensa haastatteluun. Yhteensä aineistonkeruuta varten toteutettiin seitsemän puhelinhaastattelua.

Kaksi ensimmäistä puhelinhaastattelua toteutettiin 30.9.2016. Kaikki haastattelut oli toteutettu ja nauhoitettu 11.10.2016 mennessä. Haastattelut olivat kestoiltaan 10–45 minuuttia pitkiä, kuitenkin neljä seitsemästä haastattelusta kesti keskimäärin 15 minuuttia. Tutkija teki haastatteluiden aikana nauhoittamisen lisäksi havainnoista muistiinpanoja, erityisesti äänenpainoihin, äänensävyihin ja sanavalintoihin keskittyen.

Tutkija kertoi varmistukseksi puhelinhaastattelun alussa, mitä kohdeyrityksen muutosta haastattelu koskee. Lisäksi hän varmisti, että käsiteltävät teemat, muutosjohtaminen ja muutosviestintä, ovat haastateltavalle tuttuja, ja että he ymmärtävät ne käsitteinä. Haastateltavalle myös kerrottiin, että haastattelut tullaan nauhoittamaan ja vastauksia tullaan käyttämään myöhemmin vain tutkijan opin- näytetyötä varten. Tämän jälkeen kerrottiin, että nauhoitetut haastattelut tullaan niiden käyttämisen jälkeen hävittämään asianmukaisella tavalla, ja että haastateltavalla on oikeus perua osallistumisen tutkimukseen missä vain vaiheessa. Lisäksi todettiin ääneen, että tutkija käyttää ehdotonta anonymiteettia vastausten esilletuomisessa työssään, eikä niitä käytetä missään muussa tarkoituksessa.

8 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimuksella haluttiin selvittää, miten kohdeyrityksen muutosviestintä, jota esimiehet ja ylin johto ovat toteuttaneet, on onnistunut erityisesti työntekijöiden näkökulmasta katsottuna. Lisäksi haluttiin selvittää, eroavatko työntekijöiden näkemykset esimiesten ja ylimmän johdon näkemyksistä. Tutkimuksen empiirisessä osassa testataan myös käytännössä muutosjohtamiseen liittyviä teorioita, joita esiteltiin tarkemmin aikaisemmin luvussa kaksi.

8.1 Työntekijöiden vastaukset

Pyydettyäessä työntekijöitä kuvailemaan kohdeyrityksen ilmapiiriä ennen organisaatiomuutosta, kaikki työntekijöiden kohderyhmän haastateltavat mainitsivat sanan painostava. Pelon ilmapiiri oli jatkuvasti läsnä; virheiden tekemisestä rankaistiin, joka johti virheiden tekemisen pelkoon (haastattelu A). Yksi haastateltu työntekijä koki, että ennen muutosta vallinneella johtamistyyllillä johdettu organisaatio ei mahdollistanut kokonaan hänen ammatillisen potentiaalinsa hyödyntämistä (haastattelu B). Organisaatio on selkeästi hierarkkisoitu, jossa jokaisella oli oma työalueensa (haastattelu C; haastattelu D). Ennen muutosta työn tekeminen oli kuitenkin helppoa, sillä kaikki määräykset tulivat johtoportaalta, jolloin oma luovuutta ja organisointikykyä ei saanut eikä tarvinnut käyttää (haastattelu B). Ero organisaation ilmapiirissä ennen ja jälkeen muutoksen on kaikkien haastateltavien mielestä todella selkeä. Kaikki haastateltavat kuvailevat muutoksen jälkeisen työilmapiirin olevan avoin ja vuorovaikutteinen (haastattelut A–D). Kohdeyrityksen työorganisaation ilmapiirin kuvaaminen oli tutkijan havaintojen mukaan varsin helppoa kaikille työntekijöiden kohderyhmän haastateltaville. Tutkijan ei esimerkiksi tarvinnut tarkentaa kysymystä. Työntekijät myös vastasivat kysymykseen nopeasti ja luontevan kuuloisesti. Hermostuneen tai ahdistuneen kuuloisia huokauksia tutkija kirjasi ilmapiirin kuvaamisen aikaan kolmessa haastattelussa (haastattelu A–C).

Muutosjohtaminen

Työntekijöitä pyydettiin arvioimaan esimiesten ja ylimmän johdon toimintaa neljällä osa-alueella, joita olivat kuuntelemisen ja läsnäolon, sekä motivoinnin ja sitouttamisen taidot. Kuuntelemisen taidon osalta työntekijöiden näkemykset olivat samankaltaisia ja positiivissävytteisiä. Johtamisjär-

jestelmän muutos sai aikaan avoimemman ja positiivisemman ilmapiirin, joka puolestaan sai työntekijöille olon, että heitä kuunnellaan ja heidän mielipiteillään on merkitystä (haastattelu C). Ero muutosta edeltäneeseen aikaan näkyi nimenomaan esimiesten ja johtoportaan kuuntelemisen taidossa; työntekijöiden mielipiteitä haluttiin kuunnella (haastattelu A). Eräs haastateltava kertoo, että hänelle tuli henkilökohtaisesti todella positiivinen olo, kun päätöksentekoon ja uusien toimintatapojen ideointiin kysyttiin myös työntekijöiden mielipiteitä (haastattelu C). Tutkijan havaintojen mukaan esimiesten ja ylimmän johdon kuuntelemisen taitoa työntekijät pystyivät kuvailemaan ilman suurempia mietintätaukoja. Äänensävyt ja -painot olivat varsin neutraaleja.

Pyydettyäessä haastateltavia arvioimaan esimiesten ja ylimmän johdon läsnäolon taitoa, kaikki neljä haastateltavaa joutuvat miettimään hetken. Muutoksen alkuvaiheissa yrittäjä oli fyysisesti enemmän läsnä kohdeyrityksessä, mutta myöhemmin fyysinen läsnäolo väheni. Erityisesti alkuvaiheessa työntekijöistä tuntui, että läsnäoloon panostetaan. Koettiin, että aikaisemmin etäiseksi jäänyt yrittäjä oli nyt aidosti kiinnostunut johtamaan yritystä. Hän ei kuitenkaan ollut paikalla joka päivä, toisin kuin esimiehet. (Haastattelu C.) Eräs työntekijöiden kohderyhmän haastateltava kuitenkin toteaa, että olisi toivonut, että työpaikalla olisi ollut säännöllisesti läsnä johtaja, johon olisi voinut tarvittaessa tukeutua (haastattelu B). Yrittäjä oli kyllä puhelimitse lähes aina tavoitettavissa, mutta ei läsnä niin paljon, kuin työntekijät olisivat ehkä halunneet. Vaikka yrittäjä oli puhelimitse lähestyttävissä, työntekijät olivat epävarmoja siitä, millaisista asioista olisi soveliaasta soittaa yrittäjälle. (Haastattelu B.) Läsnäolon taitoa arvioidessa kaikki neljä työntekijöiden kohderyhmän haastateltavaa mainitsevat useasti yrittäjän läsnäolon, kun taas esimiesten läsnäolo mainitaan huomattavasti harvemmin. Läsnäolon taidon arvioiminen oli työntekijöille tähän asti haastattelua selkeästi vaikein, sillä mietintätaukoja joudutaan pitämään aikaisempaa enemmän ja äänenpainot ja -sävyt ovat tummempia ja raskaampia kuin edellisissä aiheissa.

Tutkija joutuu kaikissa viidessä puhelinhaastattelussa tarkentamaan esimiesten ja ylimmän johdon motivointia ja sitouttamisen taitojen arviointia koskevaa kysymystä. Hän kuvailee, että motivoinnin ja sitouttamisen taidoilla tarkoitetaan esimerkiksi sitä, miten esimiehet ja ylin johto onnistuivat johtamaan työntekijöitä niin, että kaikki sitoutuisivat työskentelemään kohti yhteisiä tavoitteita. Tämä tarkennus osoittautuu toimivaksi, ja haastateltavat ymmärtävät kysymyksen. Pääosin esimiesten ja ylimmän johdon motivoinnin ja sitouttamisen taidot saivat pääosin hyviä arviointeja. Muutoksen jälkeen annettu päätös- ja osallistumisvalta toi vastuuta, joka motivoi oman työn tekemiseen (haastattelu B). Muutosprosessin alkuvaiheessa kaikissa työtovereissa oli havaittavissa innostuneisuutta ja motivaation nousua (haastattelu D). Vastuun antamisessa oli kuitenkin myös kääntöpuolensa;

muutoksessa menttiin vastuun antamisen näkökulmasta nopeasti ääripäästä toiseen. Vastuun antaminen kasvoi niin suureksi, että työntekijä tunsu sen ahdistavaksi ja kuormittavaksi. Tästä seurasi, että ahdistuneisuus ja väsymys. Suuri vastuumäärä ikään kuin söi kasvanutta motivaatiota. (Haastattelu B.) Organisaatiomuutoksen aikana yritys kamppaili jatkuvuutensa puolesta, joka näkyi selviytymistaisteluna jokapäiväisessä arjessa. Eräs haastateltava kärjistää, että sitouttamisessa on onnistuttu, koska henkilökunta on pysynyt yrityksessä (haastattelu C). Tutkijan haastatteluiden aikana tekemät havainnot osoittavat, että haastateltavien äänensävyt mukailevat heidän kertomiaan aiheitaan; positiivisista asioista kerrottaessa puhe on sävyltään elävämpää, kun taas negatiivisista asioista kerrottaessa sävyt ovat tasaisempia.

Tunteiden elinkaari muutosprosessin aikana

Kaksi haastateltavaa aloittavat omien tunteidensa elinkaaren kuvailun samankaltaisilla tunnetiloilla: pelko, epätietoisuus ja epävarmuus (haastattelu A; haastattelu D). Toiset kaksi työntekijää kuvailevat ensimmäisiä tunteitaan sen sijaan positiivisemmilla sanoilla, kuten innostuminen (haastattelu B; haastattelu C). Ensitunnetilan jälkeiset tunteet näyttävät menevän ristiin: positiivisia tunnetiloja ensimmäisinä tunteinaan kuvanneet haastateltavat kuvaavat seuraavia tunteitaan sanoilla epävarmuus ja innostuksen taantuma. Syiksi tällaisille tunteille he kertovat työn itsessään olleen haastavaa taloudellisen laskusuhdanteen takia. Lisäksi suuri vastuun määrä oli kuormittavaa. (Haastattelu B; haastattelu C.) Sen sijaan negatiivissävytteisiä tunnetiloja ensitunteinaan kokeneet työntekijät kuvailevat tunnetilojensa kehittyneen positiivisempaan suuntaan. He kuvailevat tunnetilojaan sanoilla motivoitunut, innostunut, ylpeä ja arvostettu. (Haastattelu A; haastattelu D.) Loppua kohti tunnetilat laskivat kaikilla haastateltavilla (haastattelu A–D). Syy tunnetilan laskemiselle oli työntekijöiden mielestä epävarmuus työtehtävistä ja roolituksista (haastattelu A; haastattelu B; haastattelu D). Kyse oli siis jonkinlaisesta valtataistelusta. Eräs haastateltava kuvaili seuraavaa: ”tilanne on välillä kaoottinen, koska pöydän päässä ei istunut sellaista johtajaa, joka olisi ollut aina paikalla sanomassa asioihin viimeisen sanan” (haastattelu B).

Muutosviestintä

Ensimmäiset vihjeet ja huhut tulevasta muutoksesta tulivat niin kutsutun puskaradion kautta (haastattelu B). Viikkopalaverit olivat kaikkien haastateltavien mielestä pääkanava, jonka kautta suurin osa muutosta koskevasta informaatiosta saatiin. Palavereita kuitenkin kritisoitiin kaikkien haastateltavien toimesta, sillä koska yrityksessä tehtävä työ on vuorotyötä, kaikki eivät koskaan päässeet

yhtä aikaa paikalle. Tämä johti siihen, että kaikki eivät saaneet yhtä paljon informaatiota muutoksesta. Perinteisen sähköpostin rinnalle tuotiin organisaatiomuutoksen aikana sosiaalisen median viestintäkanavat, kuten Facebook-ryhmä ja Whatsapp. Haastateltavat keuhuvat sosiaalisen median mahdollistamia viestintäkanavia, sillä niissä viestintä on huomattavasti nopeampaa kuin perinteisiä viestintäkanavia käyttämällä. Lisäksi ne saavuttivat haastateltavien mukaan enemmän ihmisiä kuin esimerkiksi palaverit. (Haastattelu A-D.)

Pyydettyäessä arvioimaan muutosviestinnän laatua ja määrää, neljästä haastateltavista vain yksi oli sitä mieltä, että viestinnän laatu ja määrä kohtasivat niin, että hän ei mielestään jäänyt informaatiopimontoon. Hän kuvailee molempia, viestinnän laatua ja määrää, hyväksi. (Haastattelu C.) Kolme muuta haastateltavaa olivat sitä mieltä, että viestintää muutoksesta oli liian vähän. Myös viestinnän ajoitus kerää kritiikkiä; viestintä olisi pitänyt aloittaa aikaisemmin, sillä salamyhkäisiä puskaradiosta saapuneita viestejä ehdittiin spekuloida ennen virallista ja faktapohjaista tietoa (haastattelu A; haastattelu B; haastattelu D). Haastateltavat kokevat, että esimiehet ja ylin johto panttasivat tietoa liian pitkään. (Haastattelu A; haastattelu B; haastattelu D.) Viestinnän laatua tarkastellessa osalta yksi haastateltava olisi toivonut enemmän vuorovaikutteisuutta. Hän koki, että viestintä oli lähinnä yksipuoleista tiedottamista. (Haastattelu B.) Viestinnän laatu saa kuitenkin myös kiitoksia; saatu tieto koettiin selkeäksi (haastattelu A).

Seuraavaksi haastateltavia pyydettiin kuvaamaan toteutettua muutosviestintää muutamalla adjektiivilla. Yksikään adjektiivi ei ollut täysin negatiivinen. Kehitettävä ja parannettava olivat kaikista adjektiiveista negatiivisimmat, kun taas adjektiivit kuten avoin, rehellinen ja työntekijää kunnioittava edustivat positiivisimpia mainittuja adjektiiveja. Näiden ääripäitten väliin mahtui adjektiiveja kuten ihan okei, hyvä ja tilanteeseen sopiva. (Haastattelu A–D.)

Kysyttäessä haastateltavilta, kerättiinkö palautetta toteutetusta muutosjohtamisesta tai -viestinnästä, vastaukset olivat hyvin samankaltaisia. Kaikki neljä työntekijöiden kohderyhmän haastateltavaa kertoivat, että palautetta ei systemaattisesti oltu kerätty (haastattelu A–D). Palavereissa keskustelu oli kuitenkin vastavuoroista, joten työntekijät saivat mahdollisuuden antaa palautetta, mutta sitä ei erikseen koskaan pyydetty (haastattelu B–D). Eräs haastateltava mainitsee, että olisi toivonut palautteenannossa vastavuoroisuutta molempiin suuntiin; hän olisi toivonut, että ylimmältä johdolta olisi tarkemmin tullut palautetta työntekijöille tehdystä työstä (haastattelu A).

Muutosviestintää kokonaisuutena arvioitaessa haastateltavien näkemykset jokseenkin eroavat toisistaan. Kaksi haastateltavaa kuvailee muutosviestinnän kokonaisuutta ihan hyväksi ja keskiveroksi (haastattelu B; haastattelu D). Yksi haastateltava on sitä mieltä, että muutosviestinnässä ei ollut sellaisia ongelmia, että se ei kokonaisuutena olisi onnistunut (haastattelu C). Neljännellä haastateltavalla sen sijaan oli kriittisempi näkökulma muutosviestinnän kokonaisuuden onnistumiseen. Hän totesi, että ei pidä muutosviestintää varsinaisesti onnistuneena, koska viestinnän puute tietyissä tilanteissa johti siihen, että osa henkilökunnasta oli täydellisessä informaatiopimennossa, vaikka tieto olisi kuulunut kaikille. (Haastattelu A.)

Vain yksi työntekijöiden kohderyhmän haastateltavista oli sitä mieltä, että hän ei muuttaisi muutosviestinnän toteuttamisessa mitään (haastattelu C). Muut kolme haastateltavaa sen sijaan mainitsivat useita asioita, jotka he tekisivät toisin muutosviestinnän toteuttamisessa. He olisivat halunneet enemmän ja oikea-aikaisempaa viestintää, enemmän viestintäkanavia, sekä enemmän avoimuutta ja rehellistä keskustelua. (Haastattelu A; haastattelu B; haastattelu D.)

8.2 Esimiesten vastaukset

Esimiesten kohderyhmästä haastateltiin kahta henkilöä. He kuvailivat muutosta edeltänyttä kohdeyrityksen ilmapiiriä seuraavilla ilmauksilla: kaikki oli tarkasti valvottua, ja työpaikalla vallitsi virheiden tekemisen pelon ilmapiiri. Esimiehet mainitsivat myös, että hierarkia oli suuressa asemassa; uudet työntekijät esimerkiksi joutuivat ajamaan huonompia työautoja kuin kauemmin työsuhteessa olleet työntekijät. Myöhemmin ilmapiiri kehittyi radikaalisti positiivisempaan suuntaan. (Haastattelu E; haastattelu F.) Toinen esimiesten kohderyhmän haastateltavista mainitsee erityisesti yhdessä tekemisen ilmapiirin kuvaillessaan muutosta organisaation ilmapiirissä (haastattelu F).

Muutosjohtaminen

Muutosjohtamisen teemaan siirryttäessä esimiehiä muistutettiin siitä, että heidän toivotaan arvioivan paitsi oman esimiehensä, ylimmän johdon eli yrittäjän toimintaa, myös omaa toimintaansa esimiesasemassa. Ylintä johtoa toinen esimieshaastateltavista kritisoi siitä, että muutoksen edetessä fyysinen läsnäolo vähentyi ja siten tavoitettavuus vaikeutui (haastattelu F). Omaa kuuntelemisen ja läsnäolon taitoaan työntekijöitä kohtaan esimiehet sen sijaan kuvailivat toimiviksi (haastattelu E–

F). Toinen haastateltava kuvailee vuorovaikutusta esimiesten ja työntekijöiden välillä keskustele- vaksi yhteydeksi (haastattelu E).

Motivaatiota ja sitouttamisen taitoa esimiehet kuvaavat pääosin onnistuneeksi (haastattelu E; haas- tattelu F). Kaikkia työyhteisön jäseniä – työntekijöitä, esimiehiä ja yrittäjää – toinen haastateltava kuvailee sitoutuneeksi porukaksi (haastattelu E). Toinen esimiehistä kertoo, että motivointi ja si- touttaminen onnistuivat alussa, mutta sitä ei pystytty pitämään yhtä hyvällä tasolla muutoksen ede- tessä. Tämä näkyi hänen mukaansa siinä, että työntekijät eivät toteuttaneet sovittuja asioita muu- toksen edetessä niin hyvin kuin he toteuttivat muutoksen alussa. (Haastattelu F.)

Tunteiden elinkaari muutosprosessin aikana

Esimiesten kohderyhmän haastateltavien henkilökohtaisten tunteitten elinkaari vaikuttaa haastat- teluiden perusteella olevan varsin kirjava. Kumpikin haastateltava aloittaa tunneskaalansa kuvailun ei-niin-positiivisilla tunteilla: toinen kertoo salamyhkäisyyden ja salailun olleen päällimmäisenä tun- teena muutoksen alussa, kun taas toinen haastateltavista kertoo epävarmuuden tunteista (haas- tattelu E; haastattelu F). Painostavan ja ahdistavan johtamistyylin aikakauden loppumisen takia toinen haastateltavista esimiehistä mainitsee helpotuksen tunteen olleen seuraava tunnetila (haas- tattelu F). Epävarmuus ja epätietoisuus ovat tunteita, joita kumpikin esimies kertoo kokeneensa muutoksen edetessä. Syiksi epävarmuuteen he kertovat esimerkiksi ongelmat roolituksessa ja teh- tävänjaossa. He toteavat, että olisivat toivoneet muutoksen aikana enemmän ohjausta ylimmältä johdolta. (Haastattelu E; haastattelu F).

Muutosviestintä

Molemmat esimiehet mainitsevat viikkopalaverit käytetyimmäksi viestinnän kanavaksi toteutetun muutosprosessin aikana. Ongelmana palaverien käytössä on molempien haastateltavien mielestä se, että kaikki eivät pääse niihin koskaan yhtä aikaa paikalle. Esimiehet kertovat myös, että joskus oli kyse myös halusta osallistua, ei niinkään kyvystä osallisuua. (Haastattelu E–F). Sosiaalisen me- dian kanavat kuten Facebook ja Whatsapp saavat kehuja muutosviestinnän kanavina, sillä viestintä on reaaliaikaista ja viesti tavoittaa hyvinkin nopeasti kaikki viestin tarkoituksenmukaiset vastaanot- tajat (haastattelu E). Puskaradio mainitaan merkittävänä muutosviestinnän kanavana erityisesti muutoksen alkuvaiheessa (haastattelu F). Koska kasvokkaisviestintää ei käytännössä voitu käyttää jatkuvasti yrittäjän ollessa fyysisesti poissa työpakalta, esimiehet puhuivat tarvittaessa puhelimitse

ylimmän johdon kanssa (haastattelu E; haastattelu F). Ongelmana puheluiden käyttämisessä muutosviestinnän kanavina toinen haastateltava mainitsee, että he eivät uskaltaneet soittaa yrittäjälle välttämättä aina, kun olisivat tarvinneet tukea (haastattelu E).

Viestinnän määrään muutoksen aikana vaikutti käyttöönotetut sosiaalisen median mahdollistamat pikaviestintäominaisuudet kuten Facebook ja Whatsapp. Näin informaation määrää saatiin lisättyä, mutta toinen esimies koki viestinnän laadun kärsineen määrän lisäyksen seurauksena. Tällä hän tarkoitti sitä, että koska pikaviestintäpalveluiden käyttäminen oli tehty niin helpoksi, oli sinne helppo kirjoittaa muutakin kuin relevanttia tietoa. Viestien paljouden väliin helposti hukkui sellainen tieto, joka olisi ollut tärkeää. (Haastattelu F.)

Muutosviestintää kuvaavia sanoja olivat esimiesten mielestä vaihteleva ja ailahteleva (haastattelu F). Toimiva oli adjektiivi, jonka molemmat esimiehet mainitsivat (haastattelu E; haastattelu F). Toinen haastateltava kehui erityisesti informaation liikkumisen tehokkuutta työntekijä-esimies-yrittäjä –akselilla (haastattelu E).

Esimiesten kohderyhmän kaksi haastateltavaa olivat yhtä mieltä palautteen keräämisestä muutoksen aikana; sitä ei kerätty (haastattelu E; haastattelu F). Palautetta annettiin intuitiivisesti mahdollisuuksien mukaan erityisesti palaverien aikana (haastattelu E). Esimiehet olivat kuitenkin sitä mieltä, että kaikilla oli mahdollisuus antaa palautetta yhteisissä palavereissa, vaikka sitä ei systemaattisesti kerättykään (haastattelu E; haastattelu F). Toinen haastateltava olisi toivonut palautetta myös toisinpäin, ylimmäältä johdolta esimiehille ja työntekijöille. Hän koki, että esimerkiksi kehityskeskustelu olisi ollut oiva apuväline, sillä myös työntekijät ja esimiehet halusivat saada palautetta tekemästään työstä. (Haastattelu E.)

Kokonaisvaltaisesti molemmat esimiesten kohderyhmän haastateltavat toteavat muutosviestinnän onnistuneen kokonaisuutena. (Haastattelu E; haastattelu F.) Toinen haastateltava muuttaisi uuden johtamismallin toteuttamista; hänen mielestään uuden johtamistyylin roolitus jäi kaikille varsin epäselväksi. Tällä hän tarkoittaa sitä, että jokaiselle työntekijälle ja johtoryhmän jäsenelle olisi pitänyt määritellä selkeät tehtävät ja vastualueet. Koska näin ei tehty, tietyt vahvat persoonat työorganisaatiossa ikään kuin ottivat omin luvun johtajan roolin omakseen. Haastateltava kokee, että paremmalla viestinnän laadulla tällainen olisi ollut estettävissä. (Haastattelu E.) Toinen esimies muuttaisi palautteenantoa vuorovaikutteisemmaksi ja vertikaalisesti molempiin päin kulkevaksi. Hän sanoo,

että palautetta kuuluisi antaa myös työntekijöille ja esimiehille. Näin ei toteutetussa muutoksessa ollut. (Haastattelu F.)

8.3 Ylimmän johdon vastaukset

Johtamisjärjestelmän uusiminen oli alun perin yrittäjän oma idea. Hän myös suunnitteli sen toteutuksen ja johti muutoksen alkuunpanon. Ylimmän johdon kohderyhmän edustaja eli yrittäjä kuvailee työpaikan ilmapiiriä alistuneeksi ennen johtamisjärjestelmän uudistamista. Aikaisempi johtamistyyli oli yrittäjän mukaan autoritäärinen ja sille tyypillistä oli se, ettei työntekijöiden koko ammatillista potentiaalia hyödynnetty. Yrittäjä huokaa, että työyhteisö voi ennen johtamisjärjestelmän muutosta huonosti. (Haastattelu G.)

Muutoksen jälkeistä työilmapiiriä yrittäjä kuvailee vapautuneemmaksi, kuin aikaisemmin. Hän toteaa myös, että työympäristö muuttui motivoivaksi ja innostavaksi. Vastuu toi uudenlaista motivaatiota kaikkien työskentelyyn. (Haastattelu G.)

Muutosjohtaminen

Yrittäjän arvioidessa omaa kuuntelemisen ja läsnäolon taitojaan hän kertoo, että hän oli muutoksen alussa enemmän läsnä, kuin muutoksen edetessä. Hän oli omien sanojensa mukaan kuitenkin aina puhelimitse tavoitettavissa. Hän sanoo myös olevansa tietoinen siitä, että työntekijät ja esimiehet olisivat halunneet hänen olevan enemmän fyysisesti työpaikalla. Yrittäjä kokee keskusteluyhteyden kuitenkin toimivaksi ja toteaa, että työntekijät ja esimiehet oppivat muutoksen edetessä tuntemaan hänet paremmin, jonka takia vuorovaikutus saatettiin niin avoimelle tasolle. Kaikkien mielipiteille annettiin arvo ja jokaista kuunneltiin. (Haastattelu G.)

Yrittäjä kertoo haastattelussa, että motivointiin ja sitouttamiseen ei hänen mielestään tarvinnut juurikaan panostaa. Uusi johtamisjärjestelmä ja uudet toimintatavat motivoivat itsestään työntekijöitä ja esimiehiä. Hän kuitenkin myöntää olleensa tietoinen siitä, että työntekijät esimiehet olisivat halunneet hänen olevan enemmän fyysisesti läsnä työpaikalla. Tästä seurasi se, että motivaatio ja sitoutuminen vähenivät selkeästi muutoksen edetessä. (Haastattelu G.)

Tunteiden elinkaari muutosprosessin aikana

Muutoksen alun tunteitaan yrittäjä kuvailee sanoilla ilo ja riemu. Hän kertoo haastattelussa työpäikällä vallinneesta me-hengestä ja motivoivasta tunnetilasta. Tunteet kuitenkin kehittyivät negatiivisempaan suuntaan muutoksen edetessä; työntekijöiden motivaation ja sitoutumisen laskeminen heijastui negatiivisina tunteina myös yrittäjälle. Hän kertoo, että ärtymys oli tunnetila, joka vallitsi motivaation laskukauden aikaan. Ärtymys johtui siitä, että hänen mielessään toimiva johtamismalli ei käytännössä toiminutkaan toivotusti kohdeyrityksessä. (Haastattelu G.)

Muutosviestintä

Viikkopalaverit olivat yrittäjän mukaan tärkein muutosviestinnän kanava. Hänen mukaansa palaverit toimivat viestinnän tarpeisiin nähden hyvin. Ongelmana palaverien käytössä oli vain se, että työntekijät eivät osallistuneet niihin niin aktiivisesti kuin olisi toivottu. Yrityksen viestinnässä uusina kanavina otettiin muutoksen aikana käyttöön sosiaalisen median tarjoamat pikaviestintäpalaverit ja keskusteluryhmät, kuten Facebook ja Whatsapp. Yrittäjä kokee, että pikaviestintäpalvelut ja keskusteluryhmät nopeuttivat ja helpottivat tiedonkulkua. (Haastattelu G.)

Yrittäjä kokee toteutetun muutosviestinnän laadun olleen linjassa määrän kanssa. Hän kertoo, että uskoi esimiesten informoivan häntä, mikäli he huomaavat puutteita muutosviestinnän laadussa tai määrässä. Yrittäjä uskoo myös siihen, että mikäli työntekijät olisivat kokeneet muutosviestinnän laadun tai määrän olevan huonoa, he olisivat antaneet siitä palautetta. (Haastattelu G.)

Muutosviestintää yrittäjä kuvailee adjektiiveilla tehokas, monipuolinen ja positiivinen. Kuvaavia adjektiiveja hänen ei tarvitse kauaa miettiä. Lisäksi hän toteaa, että viestintä oli kaikkia osapuolia arvostavaa; kiitos oli sana jota ei unohdettu käyttää. (Haastattelu G.)

Muutosviestinnästä ei yrittäjän mukaan kerätty systemaattisesti palautetta. Syyksi tälle toiminnalle hän kertoo, että palautteen kerääminen ei ollut relevanttia, koska palautetta saatiin myös intuitiivisesti palaverissa ja muita muutosviestinnän kanavia hyödyntäen. Pieni työyhteisö mahdollisti palautteen antamisen ja vastaanottamisen yhteisissä tapaamisissa esimerkiksi viikkopalaverissa. Hän kuitenkin arvelee, että kaikki työntekijät ja esimiehet eivät ehkä joko uskaltaneet tai halunneet kertoa kaikkea palautetta ylimmälle johdolle. (Haastattelu G.)

Kokonaisvaltaisesti muutosviestintää arvioiden yrittäjä kokee muutosviestinnän onnistuneen. Hän toteaa, että muutosviestinnässä oli kaikesta huolimatta katkoksia. Syynä katkoksiin on yrittäjän mukaan haastava vuorotyö. Muutosviestintää parantaakseen hän voisi tulevaisuudessa lisätä palaverien määrää niin, että useammalla ihmisellä olisi mahdollisuus osallistua niihin. (Haastattelu G.)

9 JOHTOPÄÄTÖKSET

Havainnoinnin perusteella tutkija olettaa, että haastateltavat antoivat teemahaastattelussa luotettavaa ja rehellistä informaatiota. Tutkija perustaa olettamuksensa siihen, että haastateltavat vaikuttivat rennoilta ja heidän ei tarvinnut juurikaan tauottaa keskustelua miettiäkseen vastauksia. Tutkija koki, että sai luotua tilanteeseen nähden hyvän luottamuksen haastateltavien ja itsensä välille haastattelutilanteissa. Yhden haastateltavan näkemykset ja mielipiteet poikkesivat huomattavasti muiden näkemyksistä (haastattelu C). Nämä mielipiteet sisälsivät huomattavasti vähemmän kritiikkiä kuin muiden haastateltavien vastaavat. Tämä voi johtua luottamuksen puutteesta haastateltavan ja tutkijan välillä, sillä haastateltava luonnollisesti tiesi tutkijan olevan yrityksen vähemmistö-osakas. Toinen potentiaalinen vaihtoehto mielipiteiden suurelle eriäväsyydelle on se, että jokainen henkilöstön jäsen kokee asiat eri tavoin. On mahdollista, että yksi työntekijä on kokenut ympärillä tapahtuvat asiat hyvinkin eri tavoin kuin kollegansa ja esimiehensä. Tätä viimeisenä mainittua mahdollisuutta tutkija pitää todennäköisempänä, sillä haastattelussa ei havaintojen perusteella ollut sellaisia elementtejä, jotka viittaisivat salailuun tai totuuden vääristelyyn. Tutkijan tulkinta ja havainnointi voi luonnollisesti olla myös väärä.

9.1 Ilmapiiri ennen ja jälkeen organisaatiomuutoksen

Kaikki kolmen kohderyhmän haastateltavat olivat samaa mieltä muutosta edeltäneestä työpaikan ilmapiiristä; se oli hierarkkisoitu ja ahdistava (haastattelu A–G). Haastatteluiden perusteella voidaan päätellä, että työyhteisön jäsenet olivat valmiita organisaatiomuutokseen, jotta johtaminen ja toimintatavat muuttuisivat paremmiksi. Sen sijaan koska henkilöstö ei voinut erityisen hyvin jatkuvan paineen ja ahdistuksen alla, voidaan pohtia, oliko organisaatiokulttuuri lähtökohtaisesti sopiva alusta organisaatiomuutokselle. Aiemmin organisaatiokulttuuria käsittelevässä kappaleessa 2.2.2 todettiin, että autoritääriäinen organisaatiokulttuuri ole muutoksia edistävä ja niitä vahvistava (Mattila 2007, 34–41).

Koska yrittäjä tuli osaksi kohdeyrityksen jokapäiväistä arkea vasta muutoksen alkaessa, on aiheellista pohtia myös luottamuksen tasoa muutoksen alkuvaiheessa. Luottamusta muutoksen toimeenpanijaan, yrittäjään, ei ehkä oltu ehditty luomaan, joka heijastui organisaation kykyyn kohdata ja luoda uutta keskittäen voimavaransa yhteiseen tavoitteeseen, kuten aiemmin kappaleessa 2.2.3

todettiin Mattilaa (2007, 50–51) mukailleen. Työntekijöiden ja työnantajan välinen psykologinen sopimus, jota käsiteltiin aiemmin kappaleessa 2.3, on kohdeyrityksessä todennäköisesti perustunut yhteisöllisiin sopimuksiin, joka perustuu työyhteisön ja yksilön väliseen sopimukseen, ja jotka liittyvät vakiintuneisiin toimintatapoihin työpaikalla. Tutkija perustaa väitteensä siihen, että yksilöllisen psykologisen sopimuksen osapuolet ovat olleet ennen muutosta yrityksessä työskennellyt johtaja ja työntekijä. Kun johtaja lähti yrityksestä, murtuivat myös yksilölliset psykologiset sopimukset. Psykologisen sopimuksen vahvuus on suoraan yhteydessä siihen, miten työntekijä sitoutuu työhönsä ja organisaatioonsa (Saari 2014, 29).

9.2 Muutosjohtaminen

Esimiesten ja ylimmän johdon kuuntelemisen taidon arvioinnissa kaikki työntekijöiden kohderyhmän haastateltavat olivat pääosin sitä mieltä, että työntekijät ovat tulleet kuulluksi. Koska johtamisjärjestelmä muutettiin, muuttui myös työntekijöiden, esimiesten ja ylimmän johdon vuorovaikutus selkeästi avoimemmaksi. Työntekijät tunsivat, että heitä kuunnellaan ja heidän mielipiteillään on merkitystä uudistetussa johtamisjärjestelmässä. (Haastattelu A–D.) Esimiesten kohderyhmän haastateltavat olivat samoilla linjoilla työntekijöiden kanssa. Esimiesten mielestä heidän omat kuuntelemisen taitonsa olivat hyviä, sillä he kokivat säilyttäneensä koko muutosprosessin ajan keskustelemaan yhteyden työntekijöihin. (Haastattelu E–F.) Kuuntelemisen taidon peruskivi on aito kiinnostus työntekijöitä kohtaan, joka taas vaatii aikaa. (Pirinen 2014, 118.) Ylimmän johdon kohderyhmän haastateltavan mielipide koskien avointa ja keskustelemaa yhteydettä muutoksen aikana oli yhteneväinen muiden kohderyhmien haastateltavien mielipiteiden kanssa (haastattelu G).

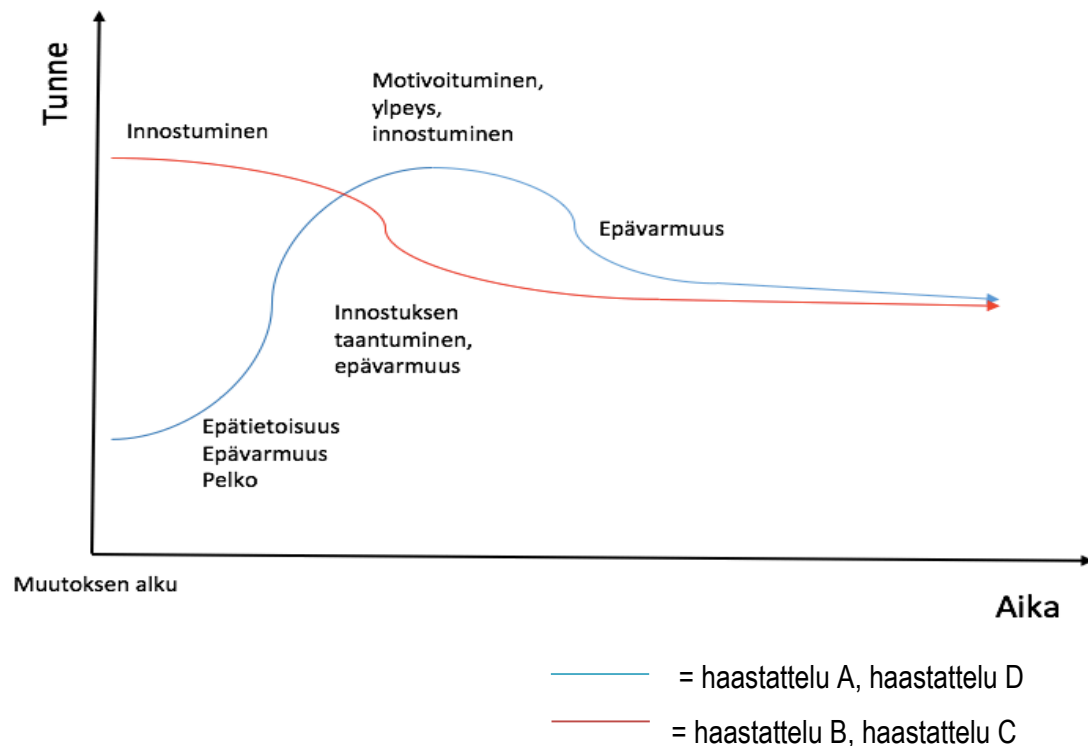
Läsnäolon taidon osalta sekä työntekijät ja että esimiehet kritisoivat eniten yrittäjää. Työntekijöiden ja esimiesten kohderyhmien haastatteluissa kävi ilmi, että yrittäjä ei ollut muutoksen edetessä ollut fyysisesti läsnä niin paljon, kuin henkilöstö olisi halunnut. (Haastattelu A–F.) Kuten kappaleessa 5.1 todettiin, että esimiehen tulisi kiinnittää huomiota ajankäyttöön, jotta huhuja hänen poissaolonsa mahdollisista syistä ei pääse syntymään ja työntekijät saavat tarvitsemaansa tukea koko muutoksen elinkaaren ajan (Mattila 2007, 184). Tämä Mattilan (2007, 184) esittelemä teoria esimiehen läsnäolosta näyttäisi pitävän paikkansa myös käytännössä, sillä henkilöstö koki, ettei saanut tarvitsemaansa tukea ylimmältä johdolta. Ylimmän johdon kohderyhmän haastattelussa yrittäjä myöntää myös itse, ettei ollut fyysisesti läsnä niin paljon kuin muutoksen alussa. Hän myös sanoi olevansa tietoinen siitä, että työntekijät ja esimiehet halusivat hänen olevan enemmän läsnä.

(Haastattelu G.) Mistä sitten johtuu, ettei yrittäjä tehnyt muutoksia omiin aikatauluihinsa niin, että hän olisi voinut olla fyysisesti enemmän läsnä työpaikalla? Tutkija ei tiedä, millaisiin asioihin yrittäjä on käyttänyt aikansa, mutta on pääteltävissä, että ne asiat ovat olleet tärkeämpiä kuin kohdeyrityksen muutoksen johtaminen.

Esimiesten ja ylimmän johdon motivoinnin ja sitouttamisen taidot saavat työntekijöiltä ja esimiehiltä pääosin hyviä arviointeja. Muutoksen jälkeen annettu päätös- ja osallistumisvalta toi vastuuta, joka motivoi oman työn tekemiseen. (Haastattelu A–F.) Kaikkia työyhteisön jäseniä – työntekijöitä, esimiehiä ja yrittäjää – toinen esimiesten kohderyhmän haastateltava kuvailee sitoutuneeksi porukaksi (haastattelu E). Kuitenkin, koska ennen johtamisjärjestelmän muutosta työntekijöille ei juurikaan annettu vastuuta, siirtyminen paljon vastuuta kantavaksi työntekijäksi oli osaltaan myös raskasta. Yksi työntekijöiden kohderyhmän haastateltava kuvaa vastuumäärän kasvaneen niin suureksi, että hän koki sen ahdistavana ja kuormittavana. (Haastattelu B.) Lisäksi toinen esimiehistä kertoo, että motivointi ja sitouttaminen onnistuivat alussa, mutta sitä ei pystytty pitämään yhtä hyvällä tasolla muutoksen edetessä (haastattelu F). Ylimmän johdon haastateltava sen sijaan kertoo, että sitouttamiseen ja motivointiin ei tarvinnut hänen mielestään muutosprosessin aikana juurikaan panostaa. Hän perustelee mielipidettään sillä, että uudistettu johtamisjärjestelmä ja sen tuomat uudet toimintatavat motivoivat itsestään henkilöstöä. (Haastattelu G.)

9.3 Tunteiden elinkaari muutosprosessin aikana

Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että muutosprosessin aikana ei havaittu muutosvastarintaa. Tunteiden elinkaari alkoi kaikilla työntekijöiden kohderyhmän jäsenillä joko negatiivisista tai positiivisista tunteista (ks. kuvio 4). Neutraaleja tunteita muutoksen alkuvaiheessa ei tuntenut kukaan haastatelluista. Työntekijöiden kohderyhmän kaksi neljästä haastatellusta työntekijästä tunsi ensimmäisenä tunteinaan pelkoa, epävarmuutta, epätietoisuutta, salailun tunnetta tai luopumisen tuskaa (haastattelu A; haastattelu D). Loput kaksi työntekijöiden kohderyhmän haastateltua henkilöä sen sijaan tunsi ensimmäisinä tunteinaan innostusta, riemua ja helpotuksen tunnetta (haastattelu B; haastattelu C). Ensitunteita seuraavat tunteet näyttävät haastatteluiden perusteella kulkevan elinkaarella ristiin. Kahden positiivisia tunteita tunteneiden haastateltavien tunteet laskivat negatiivisempaan suuntaan muutoksen edetessä. Kahden negatiivisia tunteita tunteneiden haastateltavien tunteet sen sijaan nousivat ensin positiivisemmaksi, jonka jälkeen ne laskivat samaan tasoon kahden muun haastateltavan kanssa. (Ks. kuvio 4.)



KUVIO 5. Kohdeyrityksen haastateltujen työntekijöiden tunne-elinkaari muutosprosessin aikana.

Empirian perusteella voidaan haastaa Pirisen (2014, 39) esittelemä teoria tunteiden muutoskäyrästä, joka esiteltiin tutkimuksessa aiemmin kappaleessa 2.2.1. Pirisen (2014, 39) esittelemän muutoskäyrän mukaan työntekijöiden tunteet alkavat ylhäältä positiivisävytteisistä tunteista, jonka jälkeen ne laskevat alas. Kuvion pohjalinjalla käymisen jälkeen tunteiden muutoskäyrä nousee ja päättyy lopulta positiivisiin tunteisiin. (Ks. kuvio 1.) Pirinen ei kuitenkaan ota teoriassaan huomioon, että käyrä voi käytännössä olla aluksi nouseva, eikä pelkästään laskeva (vrt. kuvio 4).

Myös esimiesten ja ylimmän johdon tunteiden elinkaaret menevät muutosprosessin aikana ristiin. Esimiesten tunteet lähtevät negatiivisista tunteista, jonka jälkeen ne nousivat hieman muutoksen edetessä. Haastateltujen esimiesten tunteet kuitenkin laskivat myöhemmin takaisin alas. (Haastattelu E–F.) Esimiesten tunteiden muutoskäyrä on siis verrannollinen kahden työntekijöiden kohdeyrityksen haastateltavan tunteiden kanssa (vrt. kuvio 4, sininen käyrä). Ylimmän johdon (haastattelu G) tunnetilat muutoksen aikana sen sijaan mukailevat työntekijöiden kohdeyrityksen haastateltavien B & C tunnetiloja (vrt. kuvio 4, punainen käyrä). Yrittäjän tunteet olivat siis aluksi korkealla, mutta laskivat muutoksen edetessä. Hän kuvailee ensitunteitaan seuraavia tunteitaan sanalla ärtymys.

Ärtymys johtui siitä, että hänen suunnittelemansa ja toteuttamansa idea uudeltaisesta johtamisjärjestelmästä ei käytännössä toiminutkaan niin hyvin, kuin yrittäjä olisi toivonut. Ylimmän johdon kohderyhmän edustaja ei mainitse, syyttääkö hän idean käytännössä toimimattomuudesta itseään vai henkilöstön jäseniä. Voidaan kuitenkin pohtia, onko kyseessä Mattilan (2007, 20) esittelemä näkökulma siihen, että muutosvastarinnan käsitteestä on tullut ase, jolla organisaation alinta tasoa syyllistetään ylemmän johdon toimeenpaneman muutoksen epäonnistumisesta.

9.4 Muutosviestintä

Kaikki kolmen kohderyhmän haastateltavat mainitsivat tärkeimmäksi kohdeyrityksen muutosprosessissa käytetyksi muutosviestintäkanavaksi viikkopalaverit, joka on kasvokkaisviestintää ja luokitellaan suoraksi lähikanavaksi (haastattelu A–G). Viikkopalaverit saivat kaikissa kohderyhmissä kuitenkin myös kritiikkiä. Kohdeyrityksessä työ on vuorotyötä, jonka takia kaikki henkilökunnan jäsenet eivät koskaan ole samaan aikaan paikalla (haastattelu A–F). Tämä johti siihen, että kaikki eivät saaneet niin paljon informaatiota kuin toiset. Tässä tilanteessa on siis syntynyt kanavavaje, joka tarkoittaa viestinnässä käytetyn kanavan ja sen kautta saadun tiedon ja halutun tiedon erotusta (Åberg 2000, 180–181). Sen sijaan sekä ylin johto ja että esimiehet olivat pettyneitä työntekijöiden panokseen koskien viikkopalavereihin osallistumista (haastattelu E–G).

Muita haastatteluissa mainittuja kanavia olivat suoraksi lähikanavaksi luokiteltu kasvokkaisviestinnän kanava puskaradio, väitetyt lähiviestinnän kanaviksi luokitellut puhelut, sekä sähköiseen viestintään luokiteltavat sosiaalisen median mahdollistamat pikaviestintäpalvelut, kuten Facebook ja Whatsapp. Pikaviestintäpalveluita pidettiin kaikissa kohderyhmissä toimivina ja hyödyllisinä. (Haastattelu A–G.) Esimiesten kohderyhmässä yksi haastateltava oli ainoa haastateltava kaikista kohderyhmistä, joka kritisoi pikaviestintäpalveluita. Kritiikki koski pikaviestintäpalveluiden helppokäyttöisyyttä; koska kynnyks kirjottaa pikaviestintäpalveluun on pieni, tärkeät viestit saattavat hukkua viestien paljouden alle. (Haastattelu F.)

Selkeästi eniten kritiikkiä muutosviestinnän laadusta ja määrästä antoi työntekijöiden kohderyhmä. Vain yksi työntekijöiden kohderyhmän haastateltava oli sitä mieltä, että muutosviestinnän laatu ja määrä olivat hyvällä tasolla (haastattelu C). Muut kolme haastateltavaa olisivat toivoneet määrällisesti lisää viestintää muutosta koskien. Kyseessä on siis viestintävaje, joka on saadun ja halutun

tiedon erotus (Åberg 2000, 180–181). Muutosviestinnän määrä saa kuitenkin myös kiitosta; pikaviestintäpalveluiden käyttöönotto osaksi muutosviestinnän kanavia koettiin positiiviseksi asiaksi. (Haastattelu A–D.) Sen sijaan toisen esimiesten kohderyhmän haastateltavan mielestä erityisesti juuri pikaviestintäpalveluiden kautta toteutetun viestinnän määrä korvasi laatua (haastattelu F). Muilta osin esimiesten kohderyhmä piti muutosviestinnän laatua ja määrää tarpeeseen nähden sopivina (haastattelu E–F). Työntekijöiden kohderyhmän haastateltavat luonnehtivat muutosviestintää ymmärrettäväksi, mutta moittivat viestinnän ajoitusta. Muutosviestintä olisi heidän mielestään tullut aloittaa paljon aikaisemmin, ennen kuin puskaradion huhupuheita ehdittiin spekuloida. (Haastattelu A; haastattelu B; haastattelu D.) Aiemmin kappaleessa 5.3 todettiin, että mitä myöhempään virallisia kanavia pitkin viesti lähtee, sitä todennäköisemmin puskaradiota pitkin on ehtinyt kulkea vakuuttavaa huhutietoa. Tilanne johtaa siihen, ettei virallinen viestintä pysty kokonaan kumoamaan huhuja. (Mattila 2007, 186–187.) Åbergiin (2000, 181) viitaten viestintävajeet syntyvät työyhteisöissä kolmesta syystä: tiedon panttaamisesta, ajoitusongelmista, sekä arveluista eli oletuksesta siitä, että kertomatonta tietoa mahdollisesti on jossain. Åbergin kolme viestintävajeen syytä pätevät myös kohdeyrityksen toteutettuun muutosviestintään ja sen ongelmiin. Yksi työntekijöiden kohderyhmän haastateltava olisi toivonut muutosviestintään myös enemmän vuorovaikutteisuutta, sillä hänestä tuntui, että viestintä oli yksipuoleista ja tiedotusluontoista (haastattelu B). Luvussa 5 käsiteltiin muutosviestinnän vuorovaikutteisuuden merkitystä ja todettiin, että muutosviestinnän ei tulisi olla yhdensuuntaista tiedottamista, vaan vuoropuhelun aikaansaamista, sillä vuoropuhelu on avain tehokkaaseen asian ymmärtämiseen ja sitä kautta muutoksiin sitoutumiseen (Pirinen 2014, 118). Poiketen muiden kohderyhmien haastateltavista ylimmän johdon kohderyhmän haastateltava oli kokonaisvaltaisesti tyytyväinen muutosviestinnän laatuun ja määrään (haastattelu G).

Haastatellut työntekijät kuvailivat toteutettua muutosviestintää sanoilla kehitettävä, parannettava, avoin, rehellinen, ihan okei, hyvä, tilanteeseen sopiva ja työntekijää kunnioittava (haastattelu A–D). Esimiehet sen sijaan kuvailivat muutosviestintää sanoilla vaihteleva, ailahteleva ja toimiva (haastattelu E–F). Yrittäjä sen sijaan käyttää kuvailussaan adjektiiveja tehokas, monipuolinen ja positiivinen (haastattelu G). Suurin osa haastatteluissa mainituista adjektiiveista ovat sävyiltään positiivisia. Mainituista adjektiiveista negatiivisimmat, vaihteleva ja ailahteleva, eivät nekään ole kovinkaan negatiivisia. Tästä voidaan päätellä, että kohdeyrityksessä toteutetusta muutosviestinnästä on jäänyt haastateltaville varsin positiivisia mielikuvia.

Kaikki kohderyhmien haastatellut henkilöt olivat yhtä mieltä palautteen keräämisestä: sitä ei kerätty systemaattisesti (haastattelu A–G). Aiemmin tässä tutkimuksessa kappaleessa 3.7 käsiteltiin palautetta viestinnässä ja todettiin, että palaute on ensisijaisen tärkeää, jotta viestin lähettäjä voi arvioida viestinnän onnistumista, sillä palautteen saaminen antaa viestin lähettäjälle tiedon siitä, kuinka suuri osa sanomasta on ymmärretty (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2014, 147). Palautetta annettiin kohdeyrityksen muutosprosessin aikana intuitiivisesti mahdollisuuksien mukaan erityisesti palavereiden aikana. Työntekijöiden ja esimiesten kohderyhmien haastateltujen mukaan molemmat kohderyhmät olisivat toivoneet palautetta myös toiseen suuntaan, ylimmältä johdolta työntekijöille ja esimiehille (haastattelu A; haastattelu E). Syyksi sille, että palautetta ei kerätty, yrittäjä kertoo, että palautetta saatiin intuitiivisesti palavereissa. Hän kuitenkin arvelee, että kaikki työntekijät ja esimiehet eivät ehkä joko uskaltaneet tai halunneet kertoa kaikkea palautetta ylimmälle johdolle. (Haastattelu G.) Åbergin (1993, 19) mukaan on kuitenkin huomioitava, että palautteen kerääminen on viestin lähettäjän vastuulla. Aikaisemmin tässä tutkimuksessa, kappaleessa 3.7, viitattiin Lohtaja-Ahoseen ja Kaihovirta-Rapoon (2012, 26) ja todettiin että palaute on kuin peili, jonka avulla hahmotamme, miten muut näkevät ja kokevat toimintamme. Koska kohdeyrityksessä palautetta ei olla yrittäjän kokemuksen mukaan saatu tarpeeksi, oman toiminnan arviointi on voinut jäädä vajaavaiseksi. Tietoa siitä, miten työntekijät ja esimiehet ovat yrittäjän toiminnan, ei todennäköisesti ole voitu ennen tätä tutkimusta saada. Ilman palautetta on mahdotonta saada myös tietää, miten muutosprosessi on onnistunut muiden kuin itsensä mielestä.

Enemmistö työntekijöiden kohderyhmän haastateltavista kuvailee muutosviestinnän kokonaisuutta ihan hyväksi, keskiverroksi ja onnistuneeksi (haastattelu A; haastattelu C; haastattelu D). Myös esimiesten kohderyhmän haastateltavat olivat sitä mieltä, että muutosviestintä on kokonaisvaltaisesti onnistunut (haastattelu E–F). Ylimmän johdon haastateltava on samaa mieltä esimiesten kanssa (haastattelu G). Yksi työntekijöiden kohderyhmän haastateltava ei pidä muutosviestintää varsinaisesti onnistuneena. Hän perustelee kantaansa kertomalla, että viestinnän puute tietyissä tilanteissa johti siihen, että osa henkilökunnasta oli täydellisessä informaatiopimennossa, vaikka tieto olisi kuulunut kaikille. (Haastattelu B.) Näin ollen lähes kaikki haastatellut henkilöt arvioivat muutosviestinnän onnistuneeksi.

Vain yksi kaikkien kohderyhmien haastateltavista oli sitä mieltä, että hän ei muuttaisi muutosviestinnän toteuttamisessa mitään (haastattelu C). Muilla haastateltavilla oli näkemyksiä siitä, mitä muutosviestinnässä olisi pitänyt tehdä toisin. Useimmat työntekijöiden kohderyhmän haastateltavat

mainitsivat, että he olisivat halunneet enemmän ja oikea-aikaisempaa viestintää, enemmän viestintäkanavia, sekä enemmän avoimuutta ja rehellistä keskustelua (haastattelu A; haastattelu B; haastattelu D). Aiemmin tämän tutkimuksen teoriaosiossa luvussa viisi käsiteltiin informaation ja viestinnän merkitystä muutoksen aikana ja todettiin, että mitä enemmän yrityksen johto ja esimiehet tarjoavat informaatiota työntekijöille, sitä suuremmalla todennäköisyydellä työntekijät innostuvat työstään, sekä sitoutuvat yhteisiin tavoitteisiin (Argenti 2009, 184). Toinen esimiesten kohderyhmän haastateltavista tarkentaisi uusitun johtamisjärjestelmän roolitusta ja työnjakoa (haastattelu E). Empirian tuloksista voidaan päätellä, että kohdeyrityksessä käytettiin ennen organisaatiomuutosta paljon management -näkökulmaa ja huonoa leadership -näkökulmaa, kun taas muutoksen jälkeen management jäi vähemmälle leadership -ajatuksen ollessa uuden johtamisjärjestelmän pääajatus. Leadership- ja management -näkökulmia käsiteltiin aikaisemmin tämän tutkimuksen kappaleessa 2.4. Toinen esimies sen sijaan muuttaisi palautteenantoa molempiin suuntiin toimivaksi (haastattelu F). Yrittäjä haluaisi lisätä tulevissa muutosviestintätilanteissa palaverien määrää niin, että useammalla henkilöstön jäsenellä olisi mahdollisuus osallistua niihin (haastattelu G).

Empirian analysoinnin ja sen perusteella tehtyjen johtopäätösten perusteella voidaan todeta, että vain osa hypoteesista toteutui. Työntekijöiden kohderyhmän haastateltavat olivat vastoin tutkijan olettamusta kokonaisvaltaisesti varsin tyytyväisiä toteutettuun muutosviestintään. Sen sijaan vertalusetelmaa koskeva hypoteesi toteutui, sillä tutkimustulokset osoittavat, että ylimmän johdon kohderyhmän haastateltavan näkemykset toteutetusta muutosviestinnästä ovat selkeästi muita kohderyhmiä positiivisempia.

9.5 Suurimmat näkemyserot kohderyhmien välillä

Kolmen kohderyhmän näkemyksien ja mielipiteiden samankaltaisuus usealla eri muutosjohtamisen ja -viestinnän osa-alueella oli ennalta odottamatonta. Työntekijät, esimiehet ja ylin johto kuvailivat samankaltaisesti työpaikan ilmapiiriä ennen ja jälkeen muutoksen. Myös esimiesten ja ylimmän johdon kuuntelemisen taitoa arvioidessa kolmen kohderyhmän haastateltavat toivat esille samantlaisia asioita. Yhteneväisiä mielipiteitä kohderyhmillä oli myös tunteiden elinkaaren sekä viestintäkanavien ja niiden toimivuuden kuvailussa.

Sen sijaan selkeitä näkemyseroja oli havaittavissa muun muassa esimiesten ja ylimmän johdon läsnäolon taidon arvioinnissa. Työntekijöiden ja esimiesten näkemykset ja mielipiteet ovat yhteneväisiä, mutta eroavat ylimmän johdon vastaavasta. Työntekijät ja esimiehet kokivat, että yrittäjä ei ollut koko muutosprosessin ajan tarpeeksi fyysisesti läsnä työpaikalla. Yrittäjä sen sijaan kertoo, ettei kokenut tarpeelliseksi olla enemmän fyysisesti läsnä, sillä hän oli kuitenkin aina puhelimitse tavoitettavissa. Mistä erot yrittäjän fyysisen läsnäolon tarpeesta kohderyhmien välillä johtuu? Yrittäjä on tutkijan tulkinnan mukaan yrittänyt pitää kiinni alkuperäisestä organisaatiomuutosideasta, jonka ydin oli se, ettei yrityksessä olisi yhtä ylintä johtajaa. Työntekijät ja esimiehet tarvitsivat kuitenkin tarvinneet enemmän tukea ja ohjausta, kun yrittäjä oli ajatellut. Hän todennäköisesti kuitenkin uskoi, että uuteen johtamisjärjestelmään tottuminen vie aikansa, ja ajan myötä henkilöstö tottuu työskentelemään ilman johtajaa. (Ks. kuvio 6.)

Myös esimiesten ja ylimmän johdon motivoinnin ja sitouttamisen taitoja arvioitaessa esiintyi selkeitä näkemyseroja. Yksi työntekijöiden kohderyhmän haastateltava oli sitä mieltä, että vaikka lisätty valta motivoi, se myös kuormitti. Esimiehet sen sijaan kertovat itsensä ja ylimmän johdon toteuttaman motivoinnin ja sitouttamisen onnistuneen muutoksen alussa, mutta sitä ei pystytty pitämään hyvällä tasolla muutoksen edetessä. Ylimmän johdon kohderyhmää edustava yrittäjä kertoi haastattelussa, että ei nähnyt motivointia ja sitouttamista sellaisena tekijänä muutokselle, että siihen olisi kannattanut panostaa; muutoksen jälkeen työ motivoi itsestään työntekijöitä ja esimiehiä. (Ks. kuvio 6.) Esimiesten motivoinnin ja sitouttamisen taitojen arviointiin liittyvät näkemyserot kohderyhmien välillä johtuvat tutkijan tulkinnan mukaan siitä, että johtamisjärjestelmän muuttamisessa menttiin nopeasti ääripäästä toiseen. Ennen yrityksessä käytössä ollut johtamisjärjestelmä on uuteen malliin verrattuna kuin yö ja päivä. Johtamisjärjestelmää muuttaessa olisi pitänyt ottaa huomioon työntekijöiden sopeutuvuus; ei-niin-radikaaleihin muutoksiin on helpompi sopeutua kuin ääripäästä toiseen meneviin muutoksiin. Jos motivointiin ja sitouttamiseen olisi haluttu panostaa myös ylimmän johdon taholta, esimiesten päivittäinen työskentely olisi helpottunut motivoinnin ja sitouttamisen osalta. Jos esimiehet olisivat saaneet ylimmältä johdolta mallin siitä, että motivointi ja sitouttaminen ovat tärkeitä tekijöitä henkilöstöjohtamisessa erityisesti muutosprosessin aikana, he olisivat voineet onnistua ylläpitämään työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista koko prosessin ajan.

Selkeästi suurimmat näkemyserot kohderyhmien välillä ilmenivät muutosviestinnän laadun ja määrän arvioimisen yhteydessä. Työntekijöiden kohderyhmästä kolme haastateltavaa olisi toivonut määrällisesti lisää viestintää muutoksesta. Myös viestinnän ajoitus saa moitteita; muutosviestintä

olisi paitsi työntekijöiden, myös esimiesten mielestä täytynyt aloittaa ennen kuin puskaradiosta tulleita huhupuheita ehdittiin spekuloida. Mattilan (2007, 187) mukaan ylin johto pyrkii usein pitämään keskeneräiset suunnitelmat omana tietonaan ja esittämään valmiin suunnitelman vasta kun se on kokonaisvaltainen ja täydellinen. Muutosviestinnän ajoituksen näkemyserot kohderyhmien välillä johtuvat tutkijan tulkinnan mukaan juuri edellä Mattilan esittämän syyn takia. Ylin johto halusi aloittaa muutosviestinnän vasta siinä vaiheessa, kun organisaatiomuutoksen ensimmäiset konkreettiset askeleet oli mahdollista aloittaa. Viestinnän laatua arvioidessa työntekijöiden kohderyhmän haastateltava olisi toivonut enemmän vuorovaikutteisuutta, sillä toteutetun muutosviestinnän aikana hänellä oli tunne siitä, että viestintä oli yksipuoleista ja tiedotusluontoista. Luvussa 4 todettiinkin, että usein ylin johto ajattelee, että yksinpuhuminen on viestintää, eivätkä ota huomioon, että tehokkain viestintä vaatii aina vuorovaikutteisuutta lähettäjän ja vastaanottajan välillä (Juholin 2001, 134). Ylimmän johdon näkemys muutosviestinnän laadusta ja määrästä poikkeaa esimiesten ja työntekijöiden kohderyhmän näkemyksistä; yrittäjä oli tyytyväinen viestinnän laatuun ja määrään. (Ks. kuvio 6.) Kohderyhmien näkemyserot viestinnän laatuun ja erityisesti vuorovaikutteisuuteen selittyvät sillä, että yrittäjä on tutkijan näkemyksen mukaan tyytyväinen viestinnän laatuun, koska hän on itse sitä toteuttanut. Oma toimintaa on usein vaikea arvioida objektiivisesti ilman palautteen keräämistä. Yrittäjän muutosviestintä on hyvinkin voinut todellisuudessa olla tiedotusluontoista, yksipuoleista viestintää.

Kohderyhmät myös muuttaisivat muutosviestinnän toteuttamista eri tavoin. Työntekijät olisivat halunneet enemmän ja oikea-aikaisempaa viestintää, enemmän viestintäkanavia, sekä enemmän avoimuutta ja rehellistä keskustelua. Esimiehet olisivat halunneet enemmän informatiivista viestintää koskien uusittuja toimintatapoja, sekä palautteen antamista myös hierarkkisesti ylhäältä alaspäin. Ylimmän johdon kohderyhmän edustaja sen sijaan lisäisi palavereiden määrää, jotta useampi henkilöstö jäsen pääsisi osallistumaan niihin. (Ks. kuvio 6.)

Näkemyserot	Kohderyhmä		
	Työntekijät	Esimiehet	Ylin johto
Esimesten ja ylimmän johdon läsnäolon taito	Kaipasivat yrittäjän fyysistä läsnäoloa	Kaipasivat yrittäjän fyysistä läsnäoloa	Ei kokenut tarvetta olla enemmän fyysisesti läsnä
Esimesten ja ylimmän johdon motivoinnin ja sitouttamisen taito	Motivoimiseen käytetty vastuu oli myös kuormittavaa	Onnistuttiin alussa, mutta ei pystytty ylläpitämään	Ei tarvinnut panostaa; työ motivoi tekijäänsä
Muutosviestinnän laatu ja määrä	Kaipasivat enemmän, vuorovaikutteisempaa ja oikea-aikaisempaa viestintää	Kaipasivat oikea-aikaisempaa viestintää	Tyytyväinen viestinnän laatuun ja määrään
Muutosviestintää kehittävät ehdotukset	Enemmän ja oikea-aikaisempaa viestintää, enemmän viestintäkanavia, avoimuutta ja rehellistä keskustelua	Enemmän informatiivista viestintää	Enemmän palavereita

KUVIO 6. Kohderyhmien näkemyserot.

9.6 Havaittujen muutosviestinnän ongelmien ytimet

Tutkijan näkemyksen mukaan lähes kaikki työntekijöiden ja esimiesten esiintuoma kritiikki haastatteluista teemoista johtui pohjimmiltaan siitä, että haluttua tukea muutokseen ei saatu niin paljon kuin sitä olisi haluttu. Työntekijöiden ja esimiesten haastatteluiden perusteella voidaan tulkita, että muutosviestintä olisi heidän mielestään ollut onnistuneempaa, jos ylin johto olisi ollut enemmän fyysisesti läsnä työpaikalla. Tuen tarjoamisen puute on tutkijan näkemyksen mukaan toinen kohdeyrityksessä toteutetun muutosviestinnän ja siihen liittyvien ongelmien ytimistä.

Muutostuen tarjoaminen

Aiemmin tässä tutkimuksessa viitattiin Pontevaan (2010, 68), ja todettiin että muutostukea voivat tarjota voivat paitsi oman organisaation sisäiset jäsenet kuten työtoverit, esimiehet tai työterveyshuolto, myös ulkopuolinen ammattiapu. Kohdeyrityksen muutosprosessin aikana ei olla hyödynnetty työtovereiden ja esimiesten lisäksi esimerkiksi työterveyshuoltoa tai ulkopuolista ammattiapua. Pontevan (2010, 68–69) nelijaosta – tiedollistavasta, osallistavasta, taloudellisesta ja psyykkis-emotionaalista – tuesta kohdeyrityksessä on käytetty vain tiedollistavaa tukea palaverien

tarjoaman ajantasaisen informaation muodossa. Kohdeyrityksen muutosviestinnän kannalta olisi voinut olla toimivaa yhdistää tiedolliseen tuen tarjoamiseen myös kouluttaminen. Pienikin koko henkilökunnalle tarjottava koulutus muutosprosessista ja viestinnän merkityksestä olisi voinut parantaa toteutetun muutosviestinnän onnistumista merkittävästi. Kohdeyrityksessä organisaatiomuutos vaati työntekijöiden henkilökohtaista osaamisen kehittämistä uusista työtehtävistä suoriutumiseen, joten osaamisen kartoitusta ja kouluttamista olisi tarvittu, kuten tässä tutkimuksessa aiemmin todettiin (Pahkin, ym. 2011, 21). Osallistavaa tukea olisi myös kaivattu, joka ilmenee osaltaan myös haastatteluissa. Eräs työntekijöiden kohderyhmän haastateltava kertoo, että koki viestinnän olleen tiedotusluontoista ja yksipuolista (haastattelu B), joka viittaa siihen, että hän olisi halunnut mahdollisuuden osallistua muutosta koskevaan päätöksentekoon. Myös psyykkis-emotionaalista tukea oltaisiin selkeästi aineiston analysoinnin perusteella tarvittu enemmän. Erityisesti yksilökeskusteluja, kuten kehityskeskusteluita oltaisiin toivottu käytettävän muutosprosessin aikana niin muutosta koskevan informaation kuin henkilökohtaisen palautteen saamisen takia. Psyykkis-emotionaalisen tuen tarjoaminen olisi voinut lisätä merkittävästi työntekijöiden muutosprosessin aikaista turvallisuuden tunnetta ja olisi siten lisännyt myös työntekijöiden hyvinvointia ja jaksamista.

Aiemmin tutkimuksen viitekehyksessä todettiin, että myös ylimmällä johdolla tulee olla taitoja, kuten hyvät vuorovaikutustaidot, sekä valmius ja viedä muutoksia eteenpäin. Näitä asioita voidaan parantaa koulutuksen ja ohjauksen avulla. (Pahkin ym. 2011, 23.) Tutkijan näkemyksen mukaan ylimmän johdon edustaja olisi tarvinnut enemmän tukea muutoksen suunnittelu- ja toteutusvaiheisiin. Vaikka kohdeyritys on suhteellisen pieni, näin suuren muutosprosessin suunnittelu ja toteutus on yhdelle ihmiselle valtava työ. Esimerkiksi yrityksen ulkopuolisen ammattiavun, kuten konsultin käyttäminen muutoksen suunnitteluun ja seurantaan olisi voinut parantaa muutosviestinnän toteutumista kohdeyrityksessä. Muutosprosessin suunnitelmaan olisi voitu kirjata toimenpiteet, jos muutosprosessi ei etene halutulla tavalla. Kun kohdeyrityksen muutosprosessi ei käytännössä edennytkään suunnitellusti, yrittäjällä ei ollut työkaluja kääntää sitä enää haluttuun suuntaan.

Johtamistyylin radikaali muutos

Aineiston analysoinnin perusteella voidaan todeta, että vaikka kaikki haastateltavat kuvailevat ennen muutosta vallinnutta työilmapiiriä varsin negatiivisilla sanoilla, toinen muutosviestinnän ongelman ytimistä on se, että he eivät olisi halunneet johtamistyyliä muutettavan niin paljon kuin sitä muutettiin. Johtamistyyli muuttui organisaatiomuutoksen aikana tiukan autoritaarisesta johtamis-

tyylistä varsin vapaaseen, luovuutta ja henkilökohtaista ongelmanratkaisukykyä korostavaan johtamistyyliin. Haastatteluissa käy ilmi, että työntekijät ja esimiehet eivät olleet valmiita muuttamaan johtamistyyliä ääripäästä toiseen, tarkasti hierarkisoidusta johtamistyylistä johtamiseen, jossa johtajaa ei käytännössä ole.

Kuten useat haastateltavat toteavat, ennen organisaatiomuutosta työ oli tarkasti organisoitua ja valvottua. Jokainen työntekijä tiesi tarkasti, mitä hänen työtehtäviinsä kuuluu, eikä luovuutta sen suhteen sallittu. (Haastattelu A–G.) Toisaalta, eräs työntekijöiden kohderyhmän haastateltava kuvailee autoritaarisen johtamistyylin aikaista työskentelyä edellä mainittujen syiden takia myös helpoksi (haastattelu B). Autoritaarisesti johdettu työyhteisö korostaa sääntöjä, järjestelmää, standardeja käytäntöjä ja menettelytapoja, sekä hyvin määriteltyjä auktoriteettirajoja. Tällaisen organisaatio keskittyy tarkkaan työntekijöiden roolien määrittelyyn ja rajoihin, joissa työntekijöille ei anneta valinnan varaa työtehtäviensä toteuttamisessa. Tällainen työyhteisö on kuitenkin yleensä tehokas ja aikaansaava. Se myös tarjoaa työntekijöille vakautta ja ennakoitavuutta. (Schimmoeller 2006, 23.)

Autoritaarisesti johdettu työyhteisö ei ole myöskään helpoin lähtökohta muutokselle, koska johtamistyyli ei pidä yllä työntekijöiden luovuutta, innovatiivisuutta tai ongelmanratkaisukykyä (Schimmoeller 2006, 24). Voidaankin pohtia, johtuvatko kohdeyrityksen ongelmat siitä, että erityistä muutostukea ei tarjottu, vai siitä, että henkilöstö oli niin tottunut ja jopa juuttunut autoritaariseen johtamistyyliin, että sitä oli vaikea muuttaa. Haastatteluiden perusteella voidaan sanoa, että henkilöstö halusi ennen organisaatiomuutosta vallinneen johtamistyylin muutosta, sillä koki ilmapiirin ahdistavaksi ja painostavaksi. Haastatteluissa käy kuitenkin ilmi, että henkilöstö ei ollut valmis luopumaan johtajasta ja siirtymään aivan erilaiseen johtamistyyliin. Halusiko kohdeyrityksen henkilöstö eroon vain autoritaarista johtamistyyliä toteuttaneesta johtajasta henkilönä, ei itse johtamistyylistä? Mistä johtui henkilöstön uuden tyylin omaksumiseen tarvittavien valmiuksien puute ja olisiko niitä voitu etukäteen parantaa esimerkiksi kouluttamisella?

10 POHDINTA

Tämä tutkimus toimii tutkijan opinnäytetyönä ja tutkimuksen toimeksiantajana toimii yli 17 vuotta sosiaali- ja terveysalalla toiminut yritys, jossa on viimeisen muutaman vuoden aikana toteutettu johtamisjärjestelmää koskeva organisaatiomuutos. Tutkimuksessa selvitettiin kohdeyrityksessä työskentelevien työntekijöiden näkemyksiä ja mielipiteitä yrityksessä toteutetusta muutosviestinnästä. Tämä toimi tutkimuskysymyksenä. Lisäksi kartoitettiin myös kohdeyrityksen esimiesten ja ylimmän johdon näkemykset ja mielipiteet samasta aiheesta, jonka perusteella pystyttiin vertailemaan näkemyksiä keskenään. Vertailun tarkoituksena oli löytää eroavaisuuksia kohderyhmien näkemyksistä ja pohtimaan, mistä erot johtuvat. Teoreettisessa viitekehyksessä esiteltyjä esimiestyöskentelyyn muutosprosessin aikana liittyviä teorioita testattiin käytännössä empirian keräämisen aikana.

Tutkimus toteutettiin laadullisena case-tutkimuksena. Empiria kerättiin käyttämällä puhelinhaastatteluita, jotka nauhoitettiin. Haastattelu toteutettiin puolistrukturoituna haastatteluna, jonka aikana tutkija teki myös havaintojen perusteella muistiinpanoja siitä, miten haastateltava käyttää sanavalintoja, äänenpainoja ja -sävyjä. Tutkimuksessa oli kolme kohderyhmää: työntekijät, esimiehet ja ylin johto. Tutkimuksen painottaminen työntekijän näkökulmaan näkyi myös kohderyhmien haastateltavien määrissä: työntekijöitä haastateltiin neljä, esimiehiä kaksi ja ylimmän johdon edustajia yksi.

Kuten tämän tutkimuksen johtopäätökset osoittavat, työntekijöiden kohderyhmän haastateltavat kokivat muutosviestinnässä käytetyt pääkanavat – palaverit, pikaviestintäpalvelut, puhelut ja puskaradio – pääosin toimiviksi. Muutosviestinnän laadun ja määrän arviointi sen sijaan keräsi sekä positiivista että negatiivista palautetta. Positiiviseksi asioiksi mainittiin pikaviestintäpalveluiden mahdollistama viestinnän määrän lisääminen, sekä toteutetun viestinnän ymmärrettävyys. Sen sijaan viestinnän ajoitus keräsi kritiikkiä; muutosviestintä olisi työntekijöiden mielestä tullut aloittaa ennen kuin puskaradiosta tulleita huhupuheita oli ehditty spekuloida. Muutosviestintään olisi toivottu myös enemmän vuorovaikutteisuutta, sillä toteutettu viestintä koettiin tiedotusluontoisena ja yksipuolisena viestintänä. Suurin osa työntekijöiden kohderyhmien haastateltavista henkilöistä arvioi kuitenkin muutosviestinnän kokonaisvaltaisesti onnistuneen. Yksi työntekijä oli muutosviestintään niin

tyytyväinen, ettei olisi muuttanut sen toteuttamisessa mitään. Sen sijaan muut työntekijöiden kohderyhmän haastateltavat olisivat toivoneet enemmän ja oikea-aikaisempaa viestintää, enemmän viestintäkanavia, sekä enemmän avoimuutta ja rehellistä keskustelua.

Työntekijöiden, esimiesten ja ylimmän johdon kohderyhmien toteutettua muutosviestintää koskevien näkemysten väliltä löydettiin neljä teemaa, joissa näkemyksissä oli havaittavissa selkeitä eroavaisuuksia. Nämä teemat olivat esimiesten ja ylimmän johdon läsnäolon taito, niin ikään esimiesten ja ylimmän johdon motivoinnin ja sitouttamisen taidot, muutosviestinnän laatu ja määrä, sekä muutosviestintää kehittävät ehdotukset.

Aineiston analysoinnin perusteella löydettiin kaksi ongelman ydintä: muutostuen tarjoamisen puute ja johtamistyylin radikaali muutos. Haastatteluissa ilmeni, että henkilöstö olisi halunnut enemmän tukea muutoksen aikana kuin he saivat. Tutkijan näkemyksen mukaan myös yrityksen johto olisi osaltaan tarvinnut enemmän tukea muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen. Johtamistyylin muuttaminen tiukasta ja valvotusta autoritaarisesta johtamistyylistä vapaaseen, luovuutta ja ongelmanratkaisukykyä korostavaan johtamistyyliin oli tutkijan tulkinnan mukaan liian radikaali, joka vaikeutti paitsi muutosprosessin etenemistä, myös muutosviestinnän toteutumista. Johtamistyylin radikaali muuttaminen oli siten tutkijan tulkinnan mukaan toinen muutosviestinnän ongelmien ytimistä. Henkilöstö ei sopeutunut uuteen johtamistyyliin ylimmän johdon toivomalla tavalla, ja kaipasivat johtajaa myös uuteen johtamistyyliin, vaikka henkilöstö haastatteluiden perusteella halusi muutoksen aikaisempaan johtamiseen. Tutkijan näkemys on, että henkilöstö halusi eroon vain autoritaarisesta johtamistyyliä toteuttaneesta johtajasta henkilönä, eikä niinkään itse autoritaarisesta johtamistyylistä.

Aineiston analysoinnin perusteella voidaan ensin olettaa, että kohdeyrityksen muutosviestinnän ongelmat kumpuavat muutostuen puutteen takia. Haastatellut henkilöstön jäsenet kritisoivat esimerkiksi sitä, että yrittäjä ei ollut niin paljon fyysisesti läsnä, kuin he olisivat halunneet. Pohdittuaan tarkemmin tuen tarvitsemisen lähteitä tutkija kuitenkin väittää, että koettujen muutosviestinnän ongelmien perusta on tosiasiallisesti johtamistyylin radikaali muuttaminen ja henkilöstön juuttuminen vanhaan johtamistyyliin, ei niinkään muutostuen puute. Kohdeyrityksen henkilöstöllä ei ollut uuden johtamistyyliin sopeutumiseen tai toiminta- ja ajatusmallien muuttamiseen tarvittavia valmiuksia, joka heijastui heidän kokemuksiinsa muutostuen puutteesta.

Tutkimuksen validiteetin ja reliabiliteetin arviointi

Tutkimustulokset esiteltiin kohdeyrityksen yrittäjälle eli tutkimuksen toimeksiantajalle. Tämä tutkimus tarjosi eniten uutta informaatiota nimenomaan ylimmän johdon kohderyhmälle. Vaikka tutkimustulokset olivat osin rajuakin kritiikkiä erityisesti ylimmän johdon toimia kohtaan sisältäviä, yrittäjä oli tyytyväinen tutkimustuloksiin. Hän ei esimerkiksi kiistänyt tulosten oikeellisuutta. Hän tiesi jo ennen tutkimuksen toteuttamista, että tutkimuksessa tulee hyvin todennäköisesti ilmi työntekijöiden ja esimiesten kritiikkiä häneen itseensä kohdistuen. Yrittäjän hyväksyessä tutkimustulokset, kasvaa siten koko tutkimuksen luotettavuus.

Validiteetin varmistamiseksi, ennen haastatteluja ja niiden aikana varmistettiin, että tutkija ja haastateltava ymmärtävät käsitellyt asiat samankaltaisesti. Eriksson ja Kovalainen (2008, 293) kuvaavat tätä validiteetin varmistamisen prosessia termillä member check, joka tarkoittaa vapaasti suomennettuna jäsentarkistusta. Jäsentarkistuksen tekeminen tarkoittaa käytännössä esimerkiksi sitä, että tutkija ja haastateltava ymmärtävät perusteellisesti kysytyt kysymykset samalla tavoin, samanlaista käsitystä käsitteistä ja sanoista, joustavuutta tutkimuksessa käytetyistä ilmaisuista, sekä mahdollisena pidettävän totuuden vakiinnuttamista. (Eriksson & Kovalainen 2008, 293.) Kysymyksissä käytetyt käsitteet pyrittiin kääntämään niin kansankielisiksi, kuin mahdollista. Lisäksi tutkija painotti haastateltaville, että jos he kokevat, etteivät ymmärrä kysymystä, sitä tullaan selventämään. Tutkija varmisti jokaisen vastauksen jälkeen, että oli ymmärtänyt vastauksen niin kuin haastateltava oli sen tarkoittanut. Validiteetin todentamisella osoitetaan, että tutkimustuloksissa esitellyt tulokset ovat oikein, eivätkä sisällä vääristymiä. Haastateltujen henkilöiden seitsemän ihmisen otanta osoittautui riittäväksi aineiston saturaatiota arvioidessa. Tutkija kokee, että alkuperäinen yhdeksän ihmisen otanta olisi voinut olla aineiston informatiivisuuden näkökulmasta katsottuna liian suuri, sillä saturaatiopiste olisi todennäköisesti saavutettu juuri seitsemän haastateltavan henkilön kohdalla.

Tämän tutkimuksen reliabiliteettia sen perinteikkäämmässä muodossa, eli toistettavuutta, ei pystytä todistamaan täysin hyväksi. Tutkimuksen reliabiliteetin todentaminen vaatisi tässä tutkimuksessa käytettyjen mittareiden, menetelmien ja välineiden käyttämistä myös toisessa tutkimuksessa. Reliabiliteetin todistaminen vaatisi lisäksi paitsi edellä mainittujen seikkojen käyttämistä, myös sitä, että tutkimuksessa saataisiin samankaltaiset tulokset, kuin tässä tutkimuksessa. Toisaalta, jos reliabiliteettia tarkastellaan haastatteluiden ja havaintojen tarkkuuden, sekä niiden tutkan dokumentoinnin mittarilla, tutkimuksen reliabiliteetti on todennettavissa helpommin. (Grönfors 1982, 175; Eriksson & Kovalainen 2008, 292.)

Tutkimuksen eteneminen

Tutkimus eteni suunnitellun aikataulun mukaisesti. Toukokuussa 2016 tutkija kävi ohjaavan opettajan Jaana Kuusipalon kanssa aloituskeskustelun, jonka jälkeen tutkimuksen aihetta rajattiin koskemaan erityisesti muutosviestintää. Elokuun lopussa pidettiin ohjausseminaari ja opinnäytetyön esitysseminaari pidettiin suunnitellusti marraskuun alussa.

Tutkimuksen tietoperustan työstämisessä ei kohdattu juuri ollenkaan ongelmia. Aiheeseen sopivia lähteitä löytyi runsaasti ja kirjoittamisprosessi eteni aikataulussa. Tutkimusmenetelmiä sen sijaan hiottiin pitkään, sillä luottamuksen luominen haastateltavan ja tutkijan välille nähtiin todella tärkeäksi luotettavien tutkimustuloksien mahdollistamiseksi. Haastatteluiden jälkeiseen litterointiin käytettiin myös huomattavasti aikaa, jotta tulosten analysointi olisi tehokasta ja tarkkaa.

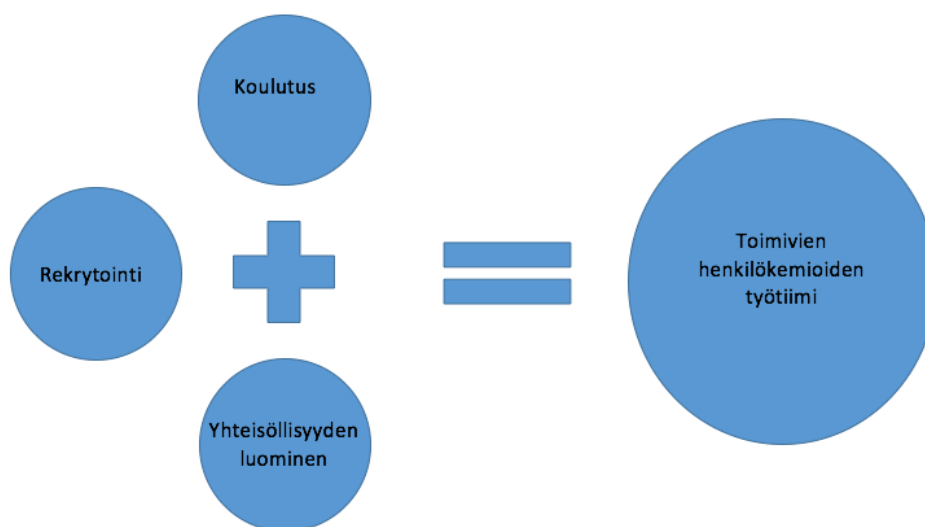
Tutkijan ja toimeksiantajan välinen yhteistyö on ollut tutkimusprosessin alusta loppuun sujuvaa ja helppoa. Tutkimuksen tavoitteena oli saada toimeksiantajan käyttöön sellaista informaatiota, jota hän ei itse ole pystynyt keräämään; tavoitteena oli saada työntekijöiltä rehellistä palautetta toteutetusta muutosviestinnästä.

Hypoteesien toteutuminen

Ennen tutkimuksen toteuttamista tutkija oletti, että rehellisen palautteen saaminen työntekijöiltä voisi olla haasteellista, sillä luottamuksen luominen haastateltavan ja tutkijan välille saattaisi olla vaikeaa tutkijan ollessa kohdeyrityksen vähemmistö-osakas. Vastoin ennako-odotuksia, tutkija sai omien havaintojensa mukaan luotua lähes kaikkien haastateltavien ja itsensä välille niin lujan luottamuksen, että sai rehellistä palautetta toteutetusta muutosviestinnästä. Vain yhden työntekijöiden kohderyhmän haastateltavan rehellisyydestä tutkija ei ollut vakuuttunut.

Tutkija oletti myös ennen tutkimuksen toteuttamista ennakkotietojensa perusteella, että työntekijät olisivat olleet tyytymättömämpiä toteutettuun muutosviestintään. Jälleen vastoin ennako-odotuksia, suurin osa työntekijöiden kohderyhmän haastateltavista oli kokonaisvaltaisesti arvioiden muutosviestintään tyytyväisiä. Myös kohderyhmien välisiä näkemyseroja odotettiin esiintyvän useamassa teemassa. Tutkija uskoo, että koska kyseessä on suhteellisen pieni organisaatio, yleensä muutosviestintää hankaloittavaa korkeaa organisaatorakennetta kohdeyrityksessä ole ollut. Tämä

taas on mahdollistanut informaation nopean kulun organisaation sisällä. Tutkija uskoo, että viestinnän kannalta helppokulkuinen organisaatorakenne on vaikuttanut myös työntekijöiden näkemyksiin muutosviestinnästä. Toisin sanoen organisaatorakenne on ollut rakenteellisesti, ikään kuin alustana otollinen muutosviestinnän tehokkuudelle, mutta ongelmat ovat olleet viestinnän suunnittelussa ja toteutuksessa. Syy, miksi näkemykset muutosviestinnästä olivat positiivisempia kuin tutkija oli olettanut, on todennäköisesti vahvassa työtiimissä. Tiiviit suhteet henkilöstön jäsenten välillä voivat helpottaa muutoksen etenemistä (Yeats 2002, 45–46). Jokainen tutkimusta varten haastateltu henkilöstön jäsen mainitsee jossain vaiheessa työtiimin toimivuuden ja siihen kuuluvien henkilöiden välisen hyvän kemian. Ilman tällaista työilmapiiriä toteutettu muutos olisi voinut toimia todellisena kaaoksen luojaana kohdeyrityksessä. Voidaan siis todeta, että oikeiden henkilöiden rekrytointi yritykseen on ensisijaisen tärkeää myös tulevia muutoksia ajatellen, sillä toimivat henkilökemiat ovat koko työorganisaation yhdessä pitävä liima. Tämä liima taas auttaa työorganisaatiota sopeutumaan ja selviytymään yhdessä haasteellisistakin tilanteista. Rekrytoinnin lisäksi koulutus ja yhteisöllisyyden luominen ovat seikkoja, joihin kohdeyrityksen kannattaa tulevaisuudessakin kiinnittää huomiota toimivien henkilökemioiden työtiimin ylläpitämiseksi (ks. kuvio 7).



KUVIO 7. Toimivien henkilökemioiden työtiimin ylläpitämisen ja vahvistamisen keinot.

Tutkimuksen hyödyntäminen

Tämän tutkimuksen johtopäätökset antavat toimeksiantajalle uutta informaatiota siitä, miten muutosviestintää tulisi kehittää tulevia muutoksia silmällä pitäen. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan ainakin ehdottaa muutoksia organisaatiomuutoksen suunnitteluvaiheeseen. Yrittäjän kannat-

taa seuraavia muutoksia suunnitellessa ottaa jo suunnitteluvaiheeseen mukaan henkilöstön jäseniä. Henkilöstön osallistaminen muutoksen suunnitteluun paitsi vähentää yrittäjän omaa työmäärää, myös sitouttaa henkilöstön muutokseen. Lisäksi suunnitteluun saadaan uusia näkökulmia, sen sijaan että suunnittelusta vastaisi vain ylin johto. Muutosviestintä on lähes poikkeuksetta kritisoinnin aihe muutosprosesseissa, kuten Piriseen (2014, 116) viitaten todettiin tämän tutkimuksen viitekehksessä. Muutosviestinnän merkitystä muutosprosessissa ei pidä vähätellä. Tulevaisuudessa viestintää tulisi parantaa kokonaisvaltaisesti. Viestintäkanavat vaativat tehostusta, sillä esimerkiksi palaverit eivät empirian analysoinnin perusteella ole optimaalisin pääviestintäkanava kohdeyrityksen muutosviestintään. Yrityksessä voitaisiin ottaa käyttöön esimerkiksi henkilöstön sisäinen intranet, johon palaverien pöytäkirjat lisättäisiin. Tämä mahdollistaisi sen, että ne henkilöstön jäsenet, jotka eivät ole osallistuneet palaveriin, voisivat saada saman informaation intranetistä jälkikäteen. Lisäksi tulisi kiinnittää huomiota muutosviestinnän laatuun ja määrään. Tutkijaa huolestutti empirian johtopäätösten perusteella myös työntekijöiden kokemus siitä, etteivät he olleet saaneet niin paljon tukea ylimmäältä johdolta kuin olisivat tarvinneet. (Ks. kuvio 8.)



KUVIO 8. Muistilista kehitettävistä asioista kohdeyrityksen seuraavaa muutosta varten.

Tämän tutkimuksen johtopäätökset ovat toimeksiantajayritykselle hieno mahdollisuus parantaa toimintaansa muutosprosessien aikana. Tutkimus oli myös tutkijalle hieno tilaisuus päästä toteuttamaan tutkimusprosessi. Johtaminen ja esimiestyöskentely ovat tutkijan pitkän linjan mielenkiinnonkohteita, ja tämä tutkimus osoitti, että muutokset tulee aina suunnitella ja toteuttaa henkilöstön näkökulma huomioiden, sillä muutokset koskettavat voimakkaimmin juuri hierarkkisesti alimpia tasoja.

Jatkossa samankaltainen tutkimus voitaisiin toteuttaa kohdeyrityksessä seuraavien muutosprosessien aikana ja verrata saatuja tuloksia tähän tutkimukseen. Samoja teemoja tutkiva tutkimus olisi mahdollista toteuttaa myös muissa muutosorganisaatioissa, jolloin pystyttäisiin tutkimaan esimerkiksi sitä, ovatko työntekijöiden mielipiteet ja näkemykset muutosviestinnästä riippuvaisia toimialasta tai yrityksen koosta. Lisäksi johtopäätöksissä tutkijan esittämiä väitteitä, muutostuen tarjoamisen ja johtamistyylin radikaalin muuttamisen vaikutuksista muutosviestintään, olisi mielenkiintoista tutkia jatkossa.

LÄHTEET

Argenti, P. 2009. Corporate communication. Singapore: McGraw-Hill.

Armstrong, M. 2014. How to be an even better manager. 9. painos. Intia: Replika Press Pvt Ltd.

Bierck, R. 2005. Kuuntelemisen taito. Teoksessa Harvard Business School Press (toim.) Kasvokkaisviestintä. Suom. Toukoluoto, N. Helsinki: Perhemediat.

Eriksson, P. & Kovalainen, A. 2008. Qualitative Methods in Business Research. Iso-Britannia: SAGE Publications Ltd.

Farrant, J. 2003. Internal communications. Lontoo: Thorogood Publishing.

FitzPatrick, L. & Valskov, K. 2014. Internal communications. A manual for practitioners. Sisäinen lähde. Viitattu 3.10.2016, <http://proquest.safaribooksonline.com.ezp.oamk.fi:2048/book/communications/9780749469320>.

Friedman, C. & Yorio, K. 2006. Hyvä pomo vai hankala akka. Naisen opas johtajuuteen. Helsinki: Talentum.

Grönfors, M. 1982. Kvalitatiiviset kenttätyömenetelmät. Juva: WSOY.

Haastattelu A. 2016. Työntekijä. Puhelinhaastattelu 30.9.2016. Tekijän hallussa.

Haastattelu B. 2016. Työntekijä. Puhelinhaastattelu 7.10.2016. Tekijän hallussa.

Haastattelu C. 2016. Työntekijä. Puhelinhaastattelu 7.10.2016. Tekijän hallussa.

Haastattelu D. 2016. Työntekijä. Puhelinhaastattelu 11.10.2016. Tekijän hallussa.

Haastattelu E. 2016. Esimies. Puhelinhaastattelu 30.9.2016. Tekijän hallussa.

- Haastattelu F. 2016. Esimies. Puhelinhaastattelu 3.10.2016. Tekijän hallussa.
- Haastattelu G. 2016. Yrittäjä. Puhelinhaastattelu 1.10.2016. Tekijän hallussa.
- Honkanen, H. 2006. Muutoksen agentit. Muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Helsinki: Edita.
- Juholin, E. 2001. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Hämeenlinna: Inforviestintä.
- Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Keuruu: Otava.
- Kortetjärvi-Nurmi, S. & Kuronen, M-L. & Ollikainen, M. 2008. Yrityksen viestintä. Helsinki: Edita.
- Koskinen, I. & Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.
- Kupias, P. & Peltola, R. & Saloranta, P. 2011. Onnistu palautteessa. Helsinki: WSOYpro.
- Lohtaja-Ahonen, S. & Kaihovirta-Rapo, M. 2012. Tehoa työelämän viestintään. Puhu kuulijalle, kirjoita lukijalle. Helsinki: SanomaPro.
- Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistamiseen. Kouvola: Talentum.
- MindTools. 2016. Theory X and Theory Y. Viitattu 13.9.2016, https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_74.htm.
- Pahkin, K. & Mattila-Holappa, P. & Nielsen, K. & Wiezer, N. & Widerszal-Bazyl, N. & de Jong, T. & a MockaŃo, Z. 2011. Mielekäs muutos – kuinka tukea työntekijöiden hyvinvointia organisaatiomuutoksen aikana? Viitattu 17.11.2016, file:///C:/Users/Janita/Downloads/PSYRES_Opaskirja_2011.pdf.
- Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum.
- Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki: WSOYpro.

Puro, J-P. 2002. Esimiehen viestintätaidot. Porvoo: WSOY.

Raelin, J. 2012. Dialogue and deliberation as expressions of democratic leadership in participatory organizational change. *Journal of Organizational Change Management* 25 (1), 7–23.

Saari, T. 2014. Psykologiset sopimukset ja organisaatioon sitoutuminen tietotyössä. Tampereen yliopisto. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö. Akateeminen väitöskirja. Viitattu 21.8.2016, <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/95421/978-951-44-9478-9p.pdf?>

Schimmoeller, L. 2006. An empirical investigation of the relationship between organizational culture and leadership styles. Nova Southeastern University. Väitöskirja. Sisäinen lähde. Viitattu 22.11.2016, <http://search.proquest.com.ezp.oamk.fi:2048/abicomplete/docview/304717926/6C82041ADA274FFDPQ/6?accountid=13030>.

Sharma, D. 2009. Communication in IT age. Mumbai: Himalaya Publishing House. Viitattu 21.8.2016, <http://site.ebrary.com.ezp.oamk.fi:2048/lib/oamk/reader.action?docID=10415525>.

Somppi, A. 2007. Intranet – sisäisen viestinnän työväline. Case Fastems Oy Ab. Tampereen ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyöraportti. Viitattu 21.8.2016, <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/9155/Somppi.Annaleena.pdf?sequence=2>.

Sucharski, I. 2007. Influencing employees' generalization of support and commitment from supervisor to organization. University of Delaware. Väitöskirja. Sisäinen lähde. Viitattu 16.11.2016, <http://search.proquest.com.ezp.oamk.fi:2048/abicomplete/docview/304860163/BF02E92D0F3A4669PQ/2?accountid=13030>.

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. Vantaa: Talentum.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2003. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Tammi.

Valmennus Oy Liitos. 2013. Ikkuna kahteen suuntaan, Joharin ikkuna. Viitattu 26.7.2016, http://www.joharinikkuna.fi/index.php?page=0_Mik%C3%A4+Johari%3F.html.

Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Juva: PS-kustannus.

Yeats, S. 2002. Supporting People Through Organizational Change. Royal Roads University. Väitöskirja. Sisäinen lähde. Viitattu 17.11.2016, <http://search.proquest.com.ezp.oamk.fi:2048/abicomplete/docview/305481862/previewPDF/B9CB85501B204542PQ/5?accountid=13030>.

Yin, R. 2009. Case study research. Design and methods. Kalifornia: SAGE Publications.

Youngcourt, S. 2005. Examination of supervisor assessments of employee work -life conflict, supervisor support, and subsequent outcomes. Texas A&M University. Väitöskirja. Sisäinen lähde. Viitattu 16.11.2016, <http://search.proquest.com.ezp.oamk.fi:2048/abicomplete/docview/305380562/BF02E92D0F3A4669PQ/4?accountid=13030>.

Åberg, L. 1993. Esimiehen viestintäopas. Riemua johtamiseen! Helsinki: Inforviestintä.

Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Keuruu: Otava.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Jyväskylä: Inforviestintä.

Muutosjohtaminen

1. Kuvaile työpaikan ilmapiiriä työntekijöiden, esimiesten ja ylimmän johdon välillä ennen ja jälkeen muutoksen?
2. Arvioi johdon ja esimiesten toimintaa muutoksen aikana seuraavilla osa-alueilla:
 - a. läsnäolo ja kuuntelemisen taito
 - b. motivointi ja sitouttamisen taito.
3. Kuvaile mahdollisimman tarkasti omien tunteittesi elinkaarta muutoksen alusta loppuun.

Muutosviestintä

4. Mitä kanavia muutosviestinnässä käytettiin ja millaisiksi koit ne?
5. Kuinka arvioisit muutosviestinnän laatua & määrää?
6. Millä adjektiiveilla kuvailisit toteutettua viestintää?
7. Miten palautetta kerättiin?
8. Miten muutosviestintä mielestäsi kokonaisvaltaisesti onnistui?
9. Miten muuttaisit viestinnän toteuttamista?