



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Mahad Jama

Esimiesviestintä strategisena työkaluna muutosjohtamiseen

Liiketalous
2020

TIIVISTELMÄ

Tekijä	Mahad Jama
Opinnäytetyön nimi	Esimiesviestintä strategisena työkaluna muutosjohtamiseen
Vuosi	2020
Kieli	suomi
Sivumäärä	80 + 2 liitettä
Ohjaaja	Ossi Koskinen

Tässä opinnäytetyössä perehdytään muutosjohtamiseen sekä sen tärkeimpien komponenttien tunnistamiseen, tutkitaan esimiesviestintää ja sen hyödyntämismahdollisuuksia muutosjohtamisessa, ja muutosviestinnän eri keinoja ja strategioita. Opinnäytetyön tavoitteena oli saada selville esimiesviestinnän merkitys muutosjohtamisessa.

Opinnäytetyö koostuu johdannosta, teoriaosuudesta ja empiirisestä tutkimuksesta sekä tutkimustulosten analysoinnista. Työn teoreettinen viitekehys koostuu kolmesta temasta, jotka ovat muutosjohtaminen, esimiesviestintä ja muutosviestintä. Teoriaosuutta ohjasivat tutkimuskysymykset, joiden avulla pyrittiin saamaan merkityksellistä tietoa ilmiöstä.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena teemahaastattelujen avulla. Haastateltavia oli yhteensä seitsemän ja heidät jaettiin kahteen haastatteluryhmään toimenkuvan perusteella. Lisäksi haastateltavat olivat kolmelta eri toimialalta. Tutkimustuloksista kävi ilmi esimiesviestinnän voimakkaat vaikutukset työntekijöihin muun muassa tiedon välittämisen, osallistavuuden, epävarmuuden vähentämisen ja merkityksen luomisen kautta. Tutkimuksen perusteella esimiesviestintä on äärimmäisen kriittisessä roolissa muutosjohtamisessa sekä muutoksen onnistumisen kannalta ratkaisevassa asemassa.

Avainsanat	esimiesviestintä, muutosjohtaminen, muutosviestintä, muutosvalmius
------------	--

ABSTRACT

Author	Mahad Jama
Title	Managerial communication as a strategic tool in change management
Year	2020
Language	Finnish
Pages	80 + 2 appendices
Name of Supervisor	Ossi Koskinen

This thesis seeks to explore change management and identify its most essential components, as well as to study managerial communication, the various opportunities for utilizing it in the context of change management and different means and strategies of change communication. The aim of this thesis is to uncover the meaning of managerial communication in change management.

This thesis consists of introduction, theoretical framework and empirical research along with the analysis of the research results. The theoretical framework of this thesis is compiled of the following three themes, change management, managerial communication and change communication. The theory of the thesis was guided by research questions that aimed to aid in seeking meaningful information about the phenomenon.

The research was conducted as qualitative research using theme interviews. There were altogether seven interviewees and they were divided into two interview groups based on their job description. Moreover, the interviewees were chosen from three separate lines of work. The research results revealed that managerial communication had significant effects on employees during organizational change for instance through channeling information, participatory effects, reducing uncertainty and creation of meaning. According to the research, managerial communication has an extremely critical role to play in change management as well as being crucial to the very success of an organizational change.

Keywords managerial communication, change management, change communication, change readiness

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO	8
1.1	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	9
1.2	Tutkimuksen rakenne	9
2	MUUTOSJOHTAMINEN	11
2.1	Muutoksen strategiset lähtökohdat	12
2.2	Planned change – suunnitellun muutoksen teoria.....	14
2.3	Emergent change – kehkeytyvän muutoksen teoria.....	15
2.4	Lewinin kolmivaiheinen malli	16
2.5	ADKAR-malli.....	17
2.6	Muutoksen tunneulottuvuuden lähtökohdat ja kehityskulku	19
3	ESIMIESViestintä.....	23
3.1	Transaktionaalinen johtaminen	24
3.2	Transformaationaalinen johtaminen	24
3.3	Transformaationaalinen ja transaktionaalinen johtaminen – viestintätyylit 25	
3.4	Motivoivan kielen teoria	27
3.5	Viestintä ja kulttuurierot	28
3.6	Vuorovaikutus ja odotusten viestintä.....	31
4	MUUTOSViestintä	36
4.1	Muutosviestinnän informatiiviset ja osallistavat ulottuvuudet sekä muutosvalmius.....	36
4.2	Organisaationaalinen identifikaatio ja sensemaking-prosessi	39
5	EMPIIRINEN TUTKIMUS	45
5.1	Teoreettinen viitekehys	45
5.2	Tutkimusmenetelmät.....	49
5.3	Tutkimuksen toteutus.....	50
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	53

6.1 Työntekijät	53
6.2 Esimiehet.....	57
7 JOHTOPÄÄTÖKSET	65
7.1 Tutkimuksen luotettavuus.....	71
7.2 Jatkotutkimusehdotukset.....	72
LÄHTEET.....	74

LIITTEET

KUVALUETTELO

Kuva 1. Viitekehys muutokselle.	12
Kuva 2. ADKAR-malli.	18
Kuva 3. Tunteiden kehityskulku organisaatiomuutoksessa.	21
Kuva 4. Viestintä systeemisestä näkökulmasta.	32
Kuva 5. Pygmalion-efekti.	34
Kuva 6. Organisaationaalinen identifikaatio ja sensemaking-prosessi.	39
Kuva 7. Teoreettinen viitekehys.	46

LIITELUETTELO**LIITE 1.** Esimiesten haastattelukysymykset**LIITE 2.** Työntekijöiden haastattelukysymykset

1 JOHDANTO

2000-luvulla muutoksesta ja sen johtamisesta on tullut kriittinen aihealue organisaatioiden johtajien mielessä, koska muutosta tapahtuu kaikkialla – sen nopeus ja kompleksisuus lisääntyy alati, ja organisaatioiden menestyminen tulevaisuudessa riippuu siitä, kuinka hyvin johtajat pystyvät johtamaan muutosta. (Ackerman-Anderson & Anderson 2010).

Muutos voi olla minkä tahansa kokoinen tai muotoinen ja sitä on usein vaikea enustaa – monesti se on luonteeltaan reaktiivista, tilapäistä ja epäyhtenäistä. Etenkin nykyisessä liikemaailmassa, organisaatioihin ja niiden toimintaympäristöjen yhä lisääntyvään dynaamisuuteen ja epävarmuuteen vaikuttavat ulkoisesti teknologiset innovaatiot, muuttuvat demografiset ja sosiaaliset trendit, lisääntyvä globalisaatio ja markkinatalouden vapauden lisääntyminen. (Carnall, 2007, 78; Todnem 2005.)

Organisaatiot eivät kuitenkaan ole kovin hyviä muuttumaan. Suuri osa muutosyrityksistä jääkin vain yrityksiksi; niillä ei koskaan saavuteta aiottuja tuloksia, ja nämä epäonnistuneet yritykset tuottavat suuria kustannuksia budjeteille, ajalle, ihmisille, asiakkaille ja uskoon johtajiin. (Ackerman-Anderson & Anderson 2010). Todnem (2005) mukaan noin 70 % kaikista aloitetuista muutossuunnitelmista epäonnistuu. Lisäksi erään tutkimuksen mukaan 57 % vastanneista yrityksistä oli kokenut usein hämmennystä muutosprosessin aikana ja 80 % yrityksistä vastasi kokeneensa jonkinlaista hämmennystä muutosjohtamisen käsitteen suhteen (Slattery 2013).

Muutoksen epäonnistuminen johtuu usein heikosta viestinnästä (Carnall 2007, 302). Viestintä on elintärkeä komponentti muutosjohtamiselle, joka toimii työkaluna muutostarpeen perustelemiseen ja rakentamiseen, muutokseen osallistumisen halun luomiseen, sekä muutoksen tukemiseen (Malek & Yazdanifard 2012).

Johtajien ja esimiehien pitää ymmärtää, että viestintä muutoksen aikana ei ole vain yksisuuntaista ohjeistusta. Viestinnän pitää muutoksen aikana tiedottamisen

lisäksi motivoida ja koordinoida, sekä johtaa työntekijöiden odotuksia. (Malek & Yazdanifard 2012.)

1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämän opinnäytetyön tavoite on tutkia esimiesviestinnän merkitystä muutosjohtamisessa. Ensin on kuitenkin perehdyttävä muutosjohtamiseen yleisemmin, mutta myös sen tärkeimpien komponenttien tunnistamisen kannalta, jolloin täytyy saada vastaus ensimmäiseen tutkimuskysymykseen:

Mitä on muutosjohtaminen ja mikä on tärkeää muutosjohtamisessa?

Seuraavaksi on selvitettävä esimiesviestintään liittyviä teorioita ja ilmiöitä ja pohdittava niiden vaikutuksia ja yhteyksiä muutosjohtamiseen, jolloin haetaan vastausta toiseen tutkimuskysymykseen:

Minkälaiset asiat vaikuttavat esimiesviestintään ja kuinka niitä voi hyödyntää muutosjohtamisessa?

Kun kahteen ylempään kysymykseen on saatu vastaus, voidaan siirtyä miettimään niiden avaamia mahdollisuuksia muutosviestinnälle kolmannen tutkimuskysymyksen avulla:

Mitkä ovat tehokkaimpia keinoja ja strategioita muutosviestinnälle?

Näiden kysymyksien perusteella rakennetaan teoria, josta johdetaan aikanaan tutkimuksen haastattelukysymykset. Vasta kun haastattelut on suoritettu, tutkimustulokset analysoitu ja johtopäätökset pitkälti vedetty, voidaan yrittää vastata alkupe räiseen tutkimuskysymykseen siitä:

Mikä on esimiesviestinnän merkitys muutosjohtamisessa?

1.2 Tutkimuksen rakenne

Tämä opinnäytetyö koostuu johdannosta, teoriasta ja empiirisestä tutkimuksesta ja sen tulosten analysoinnista. Johdannossa esitellään ilmiötä ja selitetään lukijalle aiheen valintaa, sekä kerrotaan tutkimuksen tavoitteista, kysymyksistä ja raken-

teesta. Teoriaosuus koostuu kolmesta pääteemasta, jotka ovat muutosjohtaminen, esimiesviestintä ja muutosviestintä – syvällisempi katsaus teoriaosuuteen löytyy luvusta 5.1.

Empiirisen tutkimuksen osuudessa kuvataan tutkimuksen toteutusta ja siihen käytettyjä tutkimusmenetelmiä, sekä käydään läpi tutkimustulokset, niiden luotettavuus, niistä vedettävät johtopäätökset ja lopulta tutkimuksen rajoitukset ja jatko-tutkimusehdotukset.

2 MUUTOSJOHTAMINEN

Johtajuutta on yritetty määritellä monin tavoin ja sen eri muotoja, käytäntöjä, siihen liittyvä piirteitä ja työkaluja on pohdittu ja tutkittu kautta aikojen. Bohoris & Vorria (2008) mukaan ihmisten johtajuuden - *leadership* – määritelmiä on melkein yhtä paljon kuin ihmisiä, jotka ovat yrittäneet määritellä sen. Kotter (1990) erottaa asioiden ja ihmisten johtajuuden määritelmät seuraavasti: ”Management is dealing with complexity. Leadership is coping with change.”

Muutos voi olla minkä tahansa kokoinen tai muotoinen, riippumatta siitä johtuuko se ulkoisista vai sisäisistä tekijöistä, ja sitä on usein vaikea ennustaa – monesti se on luonteeltaan reaktiivista, tilapäistä ja epäyhtenäistä. Etenkin nykyisessä liike-maailmassa, organisaatioihin ja niiden toimintaympäristöjen yhä lisääntyvään dynaamisuuteen ja epävarmuuteen vaikuttavat ulkoisesti teknologiset innovaatiot, muuttuvat demografiset ja sosiaaliset trendit, lisääntyvä globalisaatio ja markkina-talouden vapauden lisääntyminen. (Carnall, 2007, 78; Todnem 2005.)

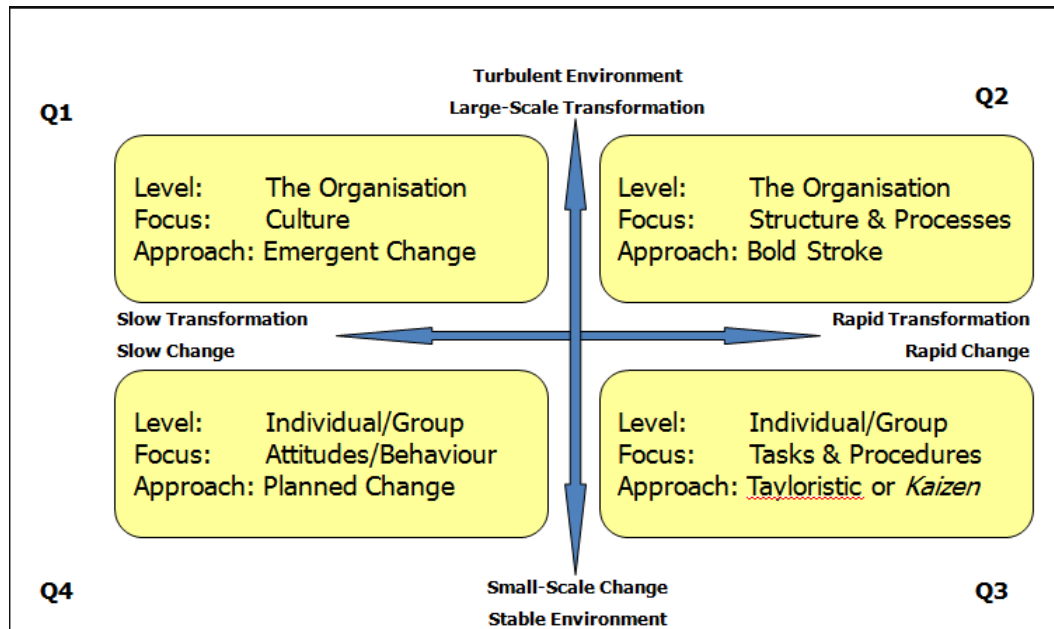
Kun muutoksen tahti maailmassa on ripeämpi kuin koskaan ennen, täytyy organisaatioidenkin muuttua, mikäli ne haluavat kukoistaa, tai edes selviytyä. (Carnall 2007, 27; Moran & Brightman 2000). Tästä syystä nykyisen, kireän kilpailun ja jatkuvan muutoksen keskellä, pidetään taitoa johtaa muutosta paitsi tärkeänä, myös välttämättömänä, ja joidenkin mielestä jopa johtajuuden päätoimena. (Todnem 2005).

Muutosjohtamista on määritelty seuraavasti: Moran & Brightman (2000) pitävät sitä organisaation suunnan, rakenteen ja kykyjen jatkuvan uudistuksen prosessina, joka palvelee ulkoisten ja sisäisten asiakkaiden alituisesti muuttuvia tarpeita. He korostavat muutosjohtamisen olevan ihmisten johtamista.

Kiteytettynä muutosprosessin sydämessä onkin kaksi elementtiä: johtajat ja seuraajat (Carnall 2007, 64) – ihmiset muodostavat organisaatiot ja ovat sekä muutoksen alkukipinä ja mahdollistajat, että sen läpiviejät ja vastustajat. (Smith 2005).

2.1 Muutoksen strategiset lähtökohdat

Burnes (2004, 325) on luonut viitekehysten muutokselle yhteenvetona lukuisista eri näkemyksistä muutoksen tyypeistä, jotka on havainnollistettu kuvassa 1.



Kuva 1. Viitekehys muutokselle.

Kuvassa 1 muutoksen tyyppejä tarkastellaan yhtäältä muutoksen koon ja ympäristön vakauden ja toisaalta muutoksen ja muutostilan saavuttamisen nopeuden kannalta neljässä eri sektorissa. Sektoreissa 1 (Q1) ja 2 (Q2) kuvataan organisaationaalisia tilanteita, joissa tehdään suuren mittakaavan muutos joko kulttuuriin (Q1) tai rakenteeseen (Q2) turbulentissa ympäristössä. Sektorin 1 muutokset ovat luonteeltaan hitaampia ja sektorin 2 taas nopeampia ja kummassakin on kyseessä organisaatiotasoinen muutos. Kun turbulentissa ympäristössä tapahtuva laaja, hidas, kulttuuria koskeva muutos,

Sektorin 1 kuvaamaa turbulentissa ympäristössä tapahtuvaa laajaa, hidasta, kulttuuria koskevaa muutosta lähestyessä emergentin koulukuntaa mukaileva lähestymistapa, joka huomioi muutoksen osallistavat ja poliittiset ulottuvuudet, on sopivin. Kun taas sektorin 2 kuvaamaa turbulentissa ympäristössä tapahtuvaa laajaa, nopeaa, rakenteita ja prosesseja koskevassa muutoksessa ei ole olosuhteiden – ku-

ten kriisiin – pakosta, mahdollista tai järkevää muuttaa rakennetta hitaasti, vaan pitää tehdä ripeä ryhtiliike.

Sektoreissa 3 (Q3) ja 4 (Q4) taas on kyseessä pienemmän mittakaavan muutos, joka kohdistuu joko asenteisiin ja käyttäytymiseen (Q4) tai työtehtäviin ja menettelytapoihin (Q3) stabiilissa ympäristössä. Kummassakin on kyseessä yksilö- ja ryhmätason muutos, mutta sektorin 3 (Q3) muutostilanne on nopea ja sektorin 4 (Q4) hidas.

Sektorin 3 (Q3) kuvaamaan nopeaan, pieneen, stabiilissa ympäristössä tapahtuvaan, työtehtäviin ja menettelytapoihin kohdistuvaan muutostilanteeseen sopii byrokraattisista organisaatioista tuttu, tayloristinen, lähestymistapa tai vaihtoehtoisesti japanilaisesta organisaatiokulttuurista tunnettu *kaizen*-ajattelutapa, joka on osallistavampi kuin edellinen – kuitenkin, kumpaa tahansa voi soveltaa tämän sektorin tilanteeseen.

Sektorin 4 (Q4) tilanteeseen, jossa asenteisiin ja käyttäytymiseen vaikuttava pienen mittakaavan muutos tapahtuu hitaasti stabiilissa ympäristössä, suunnitellun muutoksen koulukunnan lähestymistapa on todennäköisimmin onnistunein.

Vasemmalla puolella olevien sektoreiden 1 ja 4 muutokset liittyvät siis organisaation inhimilliseen puoleen, johon hitaampi, osallistavampi lähestymistapa (strategia) on todennäköisemmin soveltuva, kun taas oikealla puolella olevien sektoreiden 2 ja 3 muutokset liittyvät organisaation tekniseen puoleen, jota kannattaa lähestyä vauhdikkaammin.

Tekniset muutokset ovat usein kulttuurin muutoksia helpompia ja nopeampia toteuttaa; kulttuuria ja organisaation inhimillistä puolta koskevat muutokset, ovat usein luonteeltaan hitaampia ja inkrementaalisia. Muutostilanteen tahti on tärkeä ottaa huomioon – Kotter & Schlesinger (2008) mukaan seuraamukset voivat olla katastrofaalisia, ellei muutosstrategian nopeus vastaa tilannetta.

Monesti kuitenkin muutokset ovat harvoin pelkästään kulttuurillisia tai teknisiä; yhtä harvoin ne ovat vain asenteellisia ja käyttäytymiseen tai työtehtäviin ja me-

nettelytapoihin liittyviä – useasti niillä on vahva yhteys, jossa muutos yhdessä vaatii vastaavasti muutoksen toisessa (Burnes 2004, 325).

2.2 Planned change – suunnitellun muutoksen teoria

Muutosjohtamiseen on monia eri näkemyksiä ja lähestymistapoja, mutta niistä kaksi; suunnitellun ja kehkeytyvän muutoksen lähestymistavat, ovat olleet päärooleissa.

Suunnitellun muutoksen lähestymistapa on hallinnut muutosjohtamisen alaa – sekä teoriassa, että käytännössä – pitkälti sen synnystä, 1950-luvulta lähtien. Siinä muutos nähdään prosessina, jossa organisaatio siirtyy ennalta suunniteltujen askelten mukaan vakaasta tilasta toiseen. Lähestymistapa perustuu pääsääntöisesti Kurt Lewinin teoksiin ja hänen kolmivaiheiseen malliinsa. (Bamford & Forrester 2003.)

Suunnitellun muutoksen lähestymistapaan liittyvät Lewinin teokset ovat kenttäteoria, ryhmädynamiikka, toimintatutkimus ja kolmivaiheinen malli muutokseen. Usein teoksia ja mallia tarkastellaan irrallaan toisistaan, mutta Lewin näki niiden muodostavan eheän kokonaisuuden, jossa jokainen elementti tukee ja vahvistaa toista – ja tämä yhtenäisyys on välttämätöntä suunnitellun muutoksen ymmärtämiselle ja herättämiselle, aina yksilöstä, ryhmä-, organisaatio- ja yhteiskuntatasolle saakka. (Burnes 2004 b.)

Kenttäteorian mukaan oli tilanne mikä tahansa, sitä pitää yllä tietyt vallitsevat olosuhteet ja voimat ryhmäympäristössä eli *kentässä*, jonka määritellään olevan ”yhtä aikaa olemassa olevien tosiasioiden vastavuoroinen, toisistaan riippuva kokonaisuus”. Kaikki muutokset yksilön ja ryhmän käyttäytymisessä nähdään juurtuvan vaihteluista kentän olosuhteissa ja voimissa, jotka muuttuvat jatkuvasti. Oletuksena on, että kentässä vallitsevien voimien tunnistaminen ja kalibrointi mahdollistaa yhtäältä ymmärtämään yksilön, ryhmän ja organisaation käyttäytymisen syytä, sekä toisaalta kentän voimien manipuloinnin muutoksen luomiseksi. (Burnes 2004 b.)

Ryhmädynamiikan teoria määrittelee ryhmän koostuvan yksilöistä, joiden kohtalo riippuu toisistaan. Tästä syystä, ryhmän ja ryhmäpaineiden nähdään rajoittavan yksilön käytöstä – muutoksessa pitää siis keskittyä ryhmätasoon – ryhmässä valitseviin normeihin, rooleihin ja vuorovaikutukseen. (Burnes 2004 b.)

Toimintatutkimuksen perustana on muutoksen ajattelu ryhmätasolla ja luonteeltaan se on yhteistyöhön perustuva, osallistava, kehämäinen prosessi, jossa suunnittelu johtaa toimintaan, toiminta arviointiin ja arviointi uudestaan suunnitteluun. Siinä teot ja toiminta nähdään välttämättömänä muutoksen saavuttamiseksi. Tie onnistuneeseen toimintaan ja sitä kautta muutokseen on kaksijakoinen; täytyy tunnustaa kaikki mahdolliset vaihtoehdot ja valita niiden joukosta tilanteeseen sopivin vaihtoehto – edellytyksenä tälle on tilanteen tarkka analyysi. Lisäksi ryhmässä tai organisaatiossa pitää olla laajalle levinnyt sisäinen ymmärrys ja tunne siitä, että muutos on tarpeen. (Burnes 2004 b.)

Toimintatutkimuksen perinnöksi Lewinille jäi huoli siitä, että muutos on usein tilapäistä ja paluu aikaisemmalle tasolle yleistä, jonka hän näki johtuvan muutoksen pysyvyyden määrittelemättömyydestä tavoitteessa. Tästä oivalluksesta hän derivoi kolmivaiheisen mallinsa muutokseen (Burnes 2004 b). Malliin perehdytään syvemmin luvussa 2.5.

Kuten aiemmin mainittiin, edellä olevat neljä elementtiä ovat tarkoitettu toimimaan yhdessä, eikä irrallaan toisistaan. Burnes (2004 c) mukaan Lewin uskoi, että onnistuneen muutoksen saavuttamiseksi on merkityksellistä analysoida ja ymmärtää, kuinka sosiaaliset ryhmät muodostuvat, pysyvät yllä ja motivoituvat – tähän tarvitaan sekä kenttäteoriaa että ryhmädynamiikan teoriaa. Sosiaalisten ryhmien käyttäytymisen muuttamiseen tarvitaan taas kumpaakin – toimintatutkimusta ja kolmivaiheista muutosmallia.

2.3 Emergent change – kehkeytyvän muutoksen teoria

Emergenti eli kehkeytyvä muutos on suunnitellun muutoksen lähestymistapaa uudempi konsepti. Lähtökohtana organisaation muutokselle ovat ympäristön ja sen muutoksen nopean tahdin ja kompleksisuuden, sekä tähän liittyvien ongel-

mien ymmärtäminen ja mahdollisten valintojen kirjon tunnistaminen (Bamford & Forrester 2003). Muutos itsessään nähdään jatkuvan kokeilun ja sopeutumisen prosessina, jonka tavoitteena on saada organisaation kyvykkyydet kohtaamaan dynaamisen ja epävarman ympäristön vaatimukset (Coram & Burnes 2001).

Monet lähestymistavan kannattajat näkevät suunnitellun muutoksen, sen yksityiskohtaisten suunnitelmien, aikataulutuksen, ennalta valittujen metodien ja tavoitteiden, soveltuvan heikommin muutoksen johtamiseen komplekseissa ympäristöissä, joissa organisaatiot toimivat nykyään (Bamford & Forrester 2003).

Vastaukseksi suunnitellun muutoksen sudenkuoppiin, on kehitetty vaihtoehtoiset, mutta monin tavoin toisiaan täydentävät lähestymistavat – ”*The Bold Stroke*” ja ”*The Long March*”. Aikaisempi on kehitetty nopeaan ja kokonaisvaltaiseen muutokseen ja jälkimmäinen vastaavasti inkrementaaliseen, pidemmällä aikavälillä tapahtuvaan muutokseen. (Burnes 2009.)

2.4 Lewinin kolmivaiheinen malli

Lewinin mallin mukaan muutosprosessi koostuu kolmesta vaiheesta: sulattaminen, muuttaminen ja jäädyttäminen. Ensimmäinen vaihe, sulattaminen pitää sisällään yleensä organisaation nykyistä käytöstä ylläpitävien voimien heikentämistä. Tämä tapahtuu tuomalla esiin tietoa, joka havainnollistaa epäjohtonmukaisuuksia organisaation jäsenten nykyisten ja haluttujen käyttäytymismallien välillä. (Cummings & Worley 2009.)

Organisaation jäseniä motivoidaan osallistumaan muutostoihintaan esittämällä tietoa, joka havainnollistaa jäsenten nykyisten ja haluttujen käyttäytymismallien välisiä epäjohtonmukaisuuksia ja eroavaisuuksia (Cummings & Worley 2009).

Muuttamisessa organisaation, osaston tai yksilön käytös muuttuu ja nousee uudelle tasolle. Siinä tehdään muutoksia organisaation rakenteisiin ja prosesseihin, ja pyritään sitä kautta puuttumaan vallitseviin käytäntöihin uusien käyttäytymismallien, arvojen ja asenteiden luomiseksi. (Cummings & Worley 2009.)

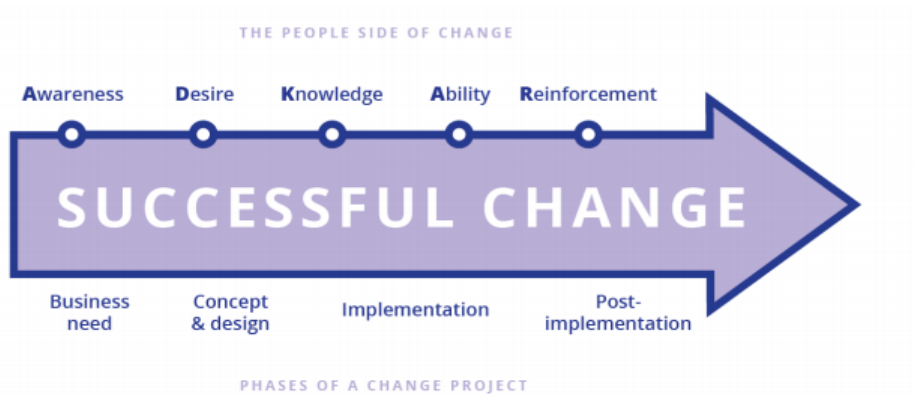
Viimeisessä vaiheessa, jäädyttämisessä, organisaatio ankkuroidaan uuteen tasa-painotilaan uutta organisaationaalista tilannetta vahvistavien tukitoimintojen kuten organisaatiokulttuurin, rakenteiden ja palkkioiden kautta (Cummings & Worley 2009).

2.5 ADKAR-malli

ADKAR-malli on Proscin perustajan Jeff Hiattin organisaatioiden johtajille kehittämä viitekehys muutosjohtamiseen. ADKAR-malli tuo esille muutoksen onnistumiseen vaikuttavia avainkäsitteitä ja antaa toiminnallista ymmärrystä muutoksen toimeenpanoon (Prosci e-book 2019).

Malli lähtee liikkeelle yksilöstä ja yksilön muutoksesta, sillä organisaatiot ja ryhmät koostuvat yksilöstä ja muuttuakseen jokaisen yksilön niissä pitää muuttua. Pohjimmiltaan malli pyrkii ymmärtämään ja johtamaan yksilön muutosta – ja täten antaa rakenteen ja ohjausta johtajille, jotka haluavat motivoida muutosta muissa. (Prosci e-book 2019.)

ADKAR on akronymi, joka muodostuu sen englanninkielisistä vaiheista. Viisi peräkkäistä vaihetta ovat suomennettuna: tietoisuus (awareness), halu (desire), tieto (knowledge), taito (ability) ja vahvistaminen (reinforcement). Muutoksen toteutumisen ja pysyvyyden saavuttamiseksi, yksilön täytyy navigoida jokaisen vaiheen läpi. Malli ottaa huomioon muutoksen ihmisulottuvuuden lisäksi muutosprojektin vaiheet johdon näkökulmasta, jotka on kuvattu kuvassa 2. (Prosci e-book 2019.)



Kuva 2. ADKAR-malli.

Kuvassa 2 olevat muutoksen vaiheet johdon näkökulmasta ovat seuraavat: tarpeen tai tilaisuuden tunnistaminen (business need), konseptin ja suunnitelman tavoitteiden ja niiden laajuuden määrittäminen (concept & design), uusien prosessien ja järjestelmien kehittäminen ja jalkauttaminen (implementation) ja lopuksi jalkauttamisen jälkeen tapahtuvat muutosaktiviteetit (post-implementation) (Prosci e-book 2019).

Peilaten näihin, kuvassa 2 olevat muutoksen ihmispuolen vaiheen alkavat tietoisuudella. Tietoisuus tarpeesta muutokselle on kriittinen osa muutosvastarinnan välttämiseksi – jos työntekijät eivät ole tietoisia tarpeesta muutokselle, reaktio on yleensä negatiivinen (Prosci e-book 2019). Tässä vaiheessa suunniteltu viestintä on hyvin tärkeässä roolissa (Boca 2013).

Seuraava vaihe keskittyy työntekijän haluun; pelkkä tietoisuus ei takaa halua osallistua muutokseen. Työntekijän syyt muutokseen osallistumiseen tai sen vastustamiseen voivat olla käytännössä mitä tahansa, jopa henkilökohtaisia syitä, jotka eivät edes liity muutokseen millään lailla. Mikäli vastustusta ilmenee, paras henkilö vähentämään sitä on työntekijän lähiesimies, joka tuntee työntekijän ja voi sovittaa muutoksen työntekijän ajatusmaailmaan. Tämän voi saavuttaa parhaiten esimiehen ja työntekijän välisillä valmennushenkisillä keskusteluilla. (Prosci e-book 2019.)

Kun tietoisuus ja halu on saavutettu, työntekijää aletaan varustamaan yksityiskoh-
taisemmalla tiedolla koulutuksen kautta. Työntekijän lähettäminen koulutukseen
heti ensimmäisenä on sudenkuoppa, johon useasti astutaan – monesti tällöin kou-
lutus ei ole kovin tehokasta, mallin mukaan on tärkeää, että koulutus tapahtuu vas-
ta tietoisuuden ja halun vaiheiden jälkeen (Prosci e-book 2019). Bocan (2013)
mukaan on kahden tyyppistä tietoa, joka tässä vaiheessa välitetään valmennuksen,
mentoroinnin ja koulutuksien kautta: tietoa siitä, miten muutos tehdään ja mitä
siirtyminen vaatii, sekä tietoa siitä, kuinka toimitaan, kun muutos on toteutunut.

Seuraavaksi tieto pitää muuttua taidoksi – teorian ja käytännön välinen rako on
kurottava umpeen. Tämä tapahtuu harjoittelun, valmennuksen (Prosci e-book
2019) ja palautteen (Boca 2013) kautta – malli korostaa sitä, että työntekijöille
annetaan tarpeeksi aikaa harjoitella, tehdä virheitä ja tunnistaa mahdollisia kysy-
myksiä turvallisessa ympäristössä (Prosci e-book 2019).

Mallin viimeinen vaihe, vahvistaminen, ottaa huomioon ihmisten luonnollisen tai-
pumuksen palata vanhoihin tapoihin. Muutoksen vahvistamiseksi täytyy seurata
muutoksen pysyvyyttä (Prosci e-book 2019) ja mitata uutta suorituskykyä, sekä
antaa positiivista palautetta, palkkioita ja tunnustusta, kun se on aiheellista ja tar-
vittaessa ryhtyä oikaiseviin toimenpiteisiin.

2.6 Muutoksen tunneulottuvuuden lähtökohdat ja kehityskulku

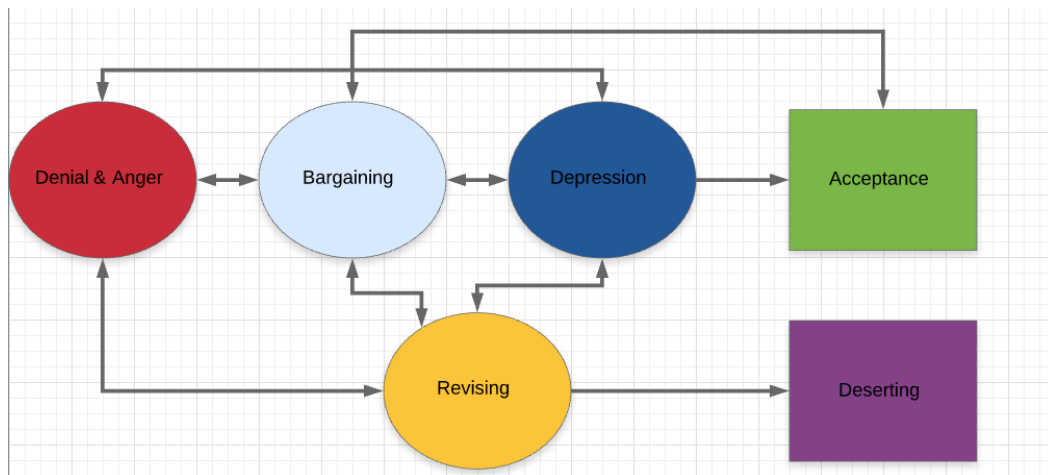
Organisaationaalaisia ilmiöitä tarkastellessa erittäin harva asia herättää yhtä suuria
tunteita kuin organisaatio muutos (Mossholder, Settoon, Armenakis & Harris
2000). Tunnereaktiot muutokseen määräytyvät kognitiivisen prosessin perusteella,
jossa se tulkitaan mieluisaksi tai epämieluisaksi (Friedrich & Wüstenhagen 2015).
Usein organisaatiomuutos nähdään kuitenkin negatiivisessa valossa (Kabanoff,
Waldersee & Cohen 1995) ja monille ihmisille muutos on henkilökohtaisesti ja
tunteellisesti vaativaa ja raskasta – etenkin muutoksen tuoma epävarmuus voi olla
vaikeaa ja kivuliasta käsitellä, koska jokaisella ihmisellä on tarve tuntea jonkin-
laista kontrollia omasta tilanteestaan (Goodman & Loh 2011).

Vuonna 1969 Elizabeth Kübler-Ross kehitti teoreettisen mallin ymmärtääkseen kuolemansairaiden potilaiden tunnereaktioiden kehitystä surun ja kuoleman kohtaamiseen, jotka ovat kieltäminen (denial), viha (anger), kaupankäynti (bargaining), masennus (depression) ja hyväksyminen (acceptance) (Friedrich & Wüstenhagen 2015).

Kieltäminen on ensimmäinen tunne, jonka yksilö kokee saadessaan odottamattomia uutisia muutoksesta. Seuraava vaihetta, vihaa kuvaa turhautuminen ja paheksunta, joka kohdistetaan henkilöön tai organisaatioon, joka laukaisee nämä tunteet. Kaupankäynnin vaiheessa yksilö tiedostaa tilanteen vakavuuden ja yrittää neuvotella lisää aikaa tai parempia ehtoja. Neljäntä vaihetta, masennusta, luonnehtii huonon tilanteen ja vanhojen, parempien aikojen perään surkuttelu; lopulta, viimeisessä vaiheessa, tiedostetaan ja hyväksytään uusi todellisuus vääjämättömäksi (Friedrich & Wüstenhagen 2015).

Vaikka kuolemaan johtava sairaus ja organisaatiomuutos ovat kaksi hyvin eri asiaa, organisaatiomuutos voidaan nähdä ja kokea uhkana tai menetyksenä, kuten kuolemansairaus. Mallista on hyötyä muutosprosessissa heräävien tunteiden ja vaiheiden tunnistamiseen, koska pohjimmiltaan siinä on kyse tunteiden kehityskulusta suhteessa muutokseen, ja se mahdollistaa yksilön tunteiden kehityskulun vaiheiden välillä tapahtuvan edestakaisen hyppelyn tarkastelun. (Castillo ym. 2018.) Myös Zell (2003) artikkelin mukaan, joka analysoi erään yliopiston fyysiikan osaston muutosvastarinnan työstämistä, sekä yksilöt että organisaatio kävivät muutoksessa läpi suurin piirtein nämä samat vaiheet.

Alkuperäiseen viiteen vaiheeseen on kuvassa 3 lisätty Schalk & Roe (2007) luomat kaksi uutta vaihetta; arvioiminen (revising) ja hylkääminen (deserting) paremmin määrittämään vaiheita, jolloin yksilö ei ole vihainen, surullinen tai kieltäytymisessä vaan haluaa arvioida työnehtoja uudelleen – *revising* tai hylätä organisaation kokonaan – *deserting*. Lisäksi alkuperäisen mallin kaksi ensimmäistä vaihetta ovat yhdistetty yhdeksi vaiheeksi – viha & kieltäminen – koska ne esiintyvät usein yhtäaikaisesti (Castillo ym. 2018).



Kuva 3. Tunteiden kehityskulku organisaatiomuutoksessa.

Kuvassa 3 on havainnollistettu mahdolliset siirtymiset vaiheiden välillä, jotka Castillo ym. (2018) tutkimuksen tulokset vahvistavat.

Tulosten mukaan yksilö voi aloittaa tunneprosessinsa mistä tahansa näistä kuudesta vaiheesta, kuitenkin todennäköisimmin se on vihan ja kieltäytymisen vaihe. Vihan ja kieltäytymisen ja masennuksen vaiheiden aikana yksilön suhde työkaveriin paranee samaan aikaan kun suhde esimiehiin ja organisaatioon rapistuu – työkaverit nähdään näissä vaiheissa tukena, turvana ja liittolaisena taistelussa organisaatiomuutosta vastaan, sitä vastoin organisaatio ja esimiehet nähdään vihollisina ja pääsyllisinä muutokselle. (Castillo ym. 2018)

Kaupankäynnin aikana nämä tuntemukset kuitenkin minimoituvat, kun yksilö yrittää löytää syyt saadakseen itsensä hyväksymään organisaatiomuutoksen. Vihan ja kieltäytymisen, masennuksen, kaupankäynnin ja arvioinnin vaiheiden välillä yksilö saattaa liikkua rajattomasti mihin tahansa suuntaan, mutta päätyy lopulta väistämättömästi joko hylkäämisen tai hyväksynnän lopulliseen tilaan. Hylkäämisessä yksilö torjuu muutokset, jättää organisaation taakseen ja lähtee etsimään vehreämpiä laitumia ja hyväksynnässä yksilö hyväksyy muutokset kaikkine seuraamuksineen ja suhteet esimiehiin ja organisaatioon palaavat ennalleen. (Castillo ym. 2018)

Kun tunteet ovat negatiivisia ja muutos tulkitaan epämieluisaksi, seuraamukset organisaatiolle ovat vahingollisia: monesti se johtaa haitallisiin työkäyttäytymis-

malleihin ja suorituskyvyn laskuun. Johtajien on tärkeää ymmärtää ja kontrolloida yksilön tunteita ja niiden vaiheita muutosprosessin aikana, sillä sen avulla voidaan lieventää ja poistaa yksilön vastarintaa. Yksi tähän perustuva käytännön keino on kommunikaatioon panostaminen jokaisessa vaiheessa – se luo työntekijöille itsevarmuutta ja lieventää muutoksen aiheuttamaa epävarmuutta. (Castillo ym 2018.)

3 ESIMIESVIESTINTÄ

Viestintä perustuu symbolien välitykseen, joiden avulla yksilöt voivat luoda eri merkityksiä ja sen tavoitteena on luoda yhteinen todellisuus viestin lähettäjän ja sen vastaanottajien välille. On olemassa viisi periaatetta, jotka heijastavat ihmisten välisten viestinnän perusosatekijöitä. (Hackman & Johnson 2013, 5–6.)

Ensinnäkin viestintä on prosessi – se ei ole pysyvä asia vaan dynaamista ja alati muuttuvaa. Toiseksi se on syklistä; viestejä lähetetään ja vastaanotetaan saman aikaisesti ja jatkuvasti. Viestintä on kompleksia, sillä viestin lähettäjällä ja vastaanottajalla on eri tulkinnat toisistaan, itsestään ja siitä, mitä luulee toisen ajattelevan itsestään. Se on myös peruuttamatonta – kun jotain on sanottu, sitä ei saa enää sanomattomaksi. Lisäksi näkemys itsestä ja muista muodostuu viestinnän kautta ja pysyy yllä sen avulla. (Hackman & Johnson 2013, 6–10.)

Jos johtajuutta katsotaan viestinnän näkökulmasta, se voidaan määrittää näin: ”Johtajuus on ihmisten välistä symbolista viestintää, joka muokkaa toisten ihmisten asenteita ja käyttäytymistä yhteisten tarpeiden ja tavoitteiden saavuttamiseksi.” (Hackman & Johnson 2013, 11).

Esimiesviestinnän on vastaavasti määritelty olevan ”tärkeitä toimia tai ongelmia edistävän puheen tai toiminnan *mielletty* artikulaatio”. Määritelmässä korostetaan nimenomaan puheen tai toiminnan mieltämistä, ja artikulaatiolla tarkoitetaan tässä yhteydessä useampia kanavia – perinteisestä kuuntelusta sosiaaliseen mediaan ja muihin sähköisiin kanaviin (Mayfield & Mayfield 2017).

Johtamisen vaikuttavuus riippuu halusta olla kanssakäymisissä muiden ihmisten kanssa ja kehittää tehokkaat viestintätaidot; ne, jotka ovat taidokkaampia viestimään, ovat todennäköisempiä myös vaikuttamaan muihin. Johtajien vaikuttavuuden vaihteluun vaikuttaa esimerkiksi johtajan viestintätyyli, joka on kokoelma viestinnällisiä käyttäytymismalleja, joita johtaja käyttää kanssakäymisissään. (Hackman & Johnson 2013, 22, 38.)

3.1 Transaktionaalinen johtaminen

Transaktionaalinen johtamistyyli perustuu johtajan ja alaisten vastavuoroiseen ja deterministiseen suhteeseen, jossa johtajat motivoivat alaisiaan neuvotteluprosessin kautta (Vito, Higgings & Denney 2014). Neuvotteluprosessissa johtajat palkitsevat alaisensa ennalta asetettujen standardien ja suorituskyvyn saavuttamisesta – transaktionaalisessa johtajuudessa oletetaan, että alaisia motivoi vain palkkiot ja rangaistukset (Nikezić, Purić & Purić 2012).

Transaktionaaliset johtajat keskittyvät yleensä prosessien kontrollointiin, hallintointiin, organisointiin ja lyhyen aikavälin suunnitteluun – luovuus, visiot ja uudet ideat eivät yleensä ole yhtä edustettuna (Nikezić ym. 2012). Lisäksi transaktionaalista tyyliä käyttävät johtajat ovat usein passiivisia ja toimivat vain ongelmien ilmetessä (Vito ym. 2014) – Bass (1990) kutsuu tätä nimellä ”*management by exception*”.

Edellä mainitusta on myös tunnistettu aktiivinen muoto, jossa johtajat seuraavat alaistensa käytöstä, havaitsevat ongelmia ja tekevät korjauksia ennen kuin käytös johtaa kriiseihin (Hyland & Reeves 2018). Näistä kolmesta ulottuvuudesta – ehdolliset palkkiot, passiivinen & aktiivinen *management by exception* – koostuu transaktionaalinen johtaminen (Judge & Piccolo 2004).

3.2 Transformaationaalinen johtaminen

Transformaationaalisessa johtamistyyliässä johtaja luo tietoisuutta ja hyväksyntää ryhmän tarkoitukselle ja kutsumukselle ja herättää työntekijöissä halun keskittyä ryhmän yhteisiin intresseihin omien intressiensä sijaan (Bass 1990). Transformaationaalisessa johtamisessa on neljä ulottuvuutta: karisma tai idealisoitu vaikuttaminen, inspiraationaalinen motivaatio, intellektuaalinen stimulaatio ja yksilöllinen huomioiminen (Judge & Piccolo 2004).

Karisma tai idealisoitu vaikuttaminen kuvaa sitä, missä määrin johtaja käyttäytyy ihailtavilla tavoilla, jotka saavat seuraajat samaistumaan johtajaan. Karismaattiset johtajat ovat vakaumuksellisia, asennoituneita ja vetoavat seuraajiin tunnetasolla. Inspiraationaalinen motivaatio taas kertoo, missä määrin johtajan artikuloima vi-

sio vetoaa ja inspiroi seuraajia. Inspiraationaalisella motivaatiolla varustetut johtajat haastavat seuraajiaan korkeilla standardeilla, viestivät optimistisesti tavoitteiden saavuttamisesta ja luovat merkitystä sen hetkiselle toimelle. (Judge & Piccolo 2004.)

Intellektuaalisella stimulaatiolla tarkoitetaan sitä, missä määrin johtaja haastaa olemassa olevia oletuksia, ottaa riskejä ja pyytää seuraajiltaan ideoita. Tämä piirre kannustaa seuraajia luovuuteen. Yksilöllisen huomioimisen ulottuvuus kuvaa sitä, missä määrin johtaja huolehtii kunkin seuraajan tarpeista, toimii mentorina tai valmentajana kullekin seuraajallensa ja kuuntelee seuraajan huolenaiheita. (Judge & Piccolo 2004.)

Transaktionaalinen ja transformaationaalinen johtaminen eivät kuitenkaan ole vastakkaisia tapoja johtaa; vaan pikemminkin toisiaan täydentäviä. Transformaationaalinen johtaminen rakentuu transaktionaalisen johtamisen ylle ja tuottaa alaisissa suorituskyvyn nousua, jollaista transaktionaalinen johtaminen ei yksin saa aikaan. Päinvastainen ei kuitenkaan pidä paikkaansa – joten transaktionaalinen johtaja ilman transformaationaalisia ominaisuuksia, on todennäköisesti keskinkertainen johtaja; mutta parhaat johtajat ovat sekä transaktionaalisia että transformaationaalisia. (Robbins & Judge 2015, 378.)

3.3 Transformaationaalinen ja transaktionaalinen johtaminen – viestintätyylit

Transformaationaaliset johtajat ovat mestariviestijöitä, jotka osaavat määritellä ja artikuloida muilta huomaamatta jääviä konsepteja ja ideoita. He välittävät ideansa kuvien, metaforien ja mallien kautta, jotka organisoituvat merkityksiksi seuraajien silmissä; lisäksi he kommunikoivat tiuhasti toimittajien, asiakkaiden ja jopa kilpailijoiden kanssa (Hackman & Johnson 2013, 109, 111.)

Taipumuksella transformaationaaliseen johtajakäyttäytymiseen ja johtajan viestintäjärjestelmän kompleksisuuden välillä on huomattu olevan yhteys – johtajat, joilla on kehittyneimmät kognitiiviset ja viestinnälliset kyvyt nähdään usein seuraajien toimesta transformaationaalisena (Hackman & Johnson 2013, 102).

Crews, Visagie & Brouwers (2019) ovat tutkineet transformaationaalisen ja transaktionaalisen johtamisen vaikutusta seuraavin tavoin luonnehdittaviin viestintätyyliin: *täsmällisyys*; hyvin organisoitu, rakenneltu ja artikuloitu tapa viestiä, *verbaalinen aggressiivisuus*; hyökkäävä, psykologista kipua alaiselle aiheuttava tyyli, *tunteikkaus*; kykenemättömyys keskustella tärkeistä rationaalisesti ja kontrolloida tunteita, kuten ahdistuneisuutta ja jännittyneisyyttä ja *vaikutelmien manipuloivuus*; työntekijöiden sortuminen huiputukseen tehdäkseen vaikutuksen muihin.

Edellä mainittujen viestintätyylien esiintyvyyttä verrattiin Crews ym. (2019) tutkimuksessa 3.1 ja 3.2 luvuissakin läpikäytyihin neljään transformaationaalisen johtamisen ulottuvuuteen ja kolmeen transaktionaalisen johtamisen ulottuvuuteen ja selville saatiin seuraavia yhteyksiä.

Täsmällisyyttä ennustaa merkittävästi transformaationaalisista ulottuvuuksista vain idealisoitu vaikuttaminen – vastaavasti kaikki kolme transaktionaalista ulottuvuuksista ovat merkittäviä ennustajia; ehdollisen palkitsemisen ja aktiivisen *management by exception* korkeat tasot, sekä passiivisen *management by exception* alhainen taso (Crews ym. 2019).

Idealisoidun vaikuttamisen, inspiraationaalisen motivaation ja yksilöllisen huomioidamisen alhaiset tasot, sekä intellektuaalisen stimulaation korkeat tasot – kaikki neljä ulottuvuutta – ennustivat merkittävästi verbaalista aggressiivisuutta. Kun taas transaktionaalisen johtamisen ulottuvuuksista ehdollisen palkitsemisen alhaiset tasot ja passiivisen *management by exception* korkeat tasot ennustivat merkittävästi verbaalista aggressiivisuutta (Crews ym. 2019).

Intellektuaalisen stimulaation korkeat tasot suhteessa verbaaliseen aggressiivisuuteen voivat johtua siitä, että johtajat yrittävät auttaa alaisia onnistumaan työtehtävissään haastamalla heidän olemassa olevia oletuksia, joka saatetaan nähdä verbaalisesti aggressiivisena. Vastaavasti passiivisen *management by exception* osalta, se voi johtua siitä, ettei organisaation tavoitteita saavuteta passiivisen johtamisen takia, ja johtaja voi tästä syystä taantua viestimään alaisilleen verbaalisesti aggressiivisesti. (Crews ym. 2019.)

Tunteikkuuden ja vaikutelmien manipuloivuuden viestintätyylejä ennusti merkittävästi idealisoidun vaikuttamisen ja intellektuaalisen stimulaation alhaiset ja korkeat tasot vastaavasti. Transaktionaalisen johtamisen ulottuvuuksien osalta alhaiset ehdollisen palkitsemisen tasot ja korkeat passiivisen *management by exception* -tasot ennustivat merkittävästi tunteikkuutta ja vaikutelmien manipuloivuutta. (Crews ym. 2019.)

Kaiken kaikkiaan transformaationaalisen ja transaktionaalisen johtamisen ulottuvuudet vaikuttivat viestintätyyleihin ja työntekijöiden tulkintaan viestintätyyleistä; idealisoidun vaikuttamisen, intellektuaalisen stimulaation ja ehdollisen palkitsemisen sekä aktiivinen *management by exception* -ulottuvuudet vaikuttivat kaikkiin neljään viestintätyyliin. (Crews ym. 2019)

3.4 Motivoivan kielen teoria

Motivoiva kieli on yksi strategisen viestinnän verbaalisista muodoista, joka on yhdistetty merkittäviin etuihin – tutkimusten mukaan motivoivan kielen korkealla käyttöasteella on merkittävä yhteys työntekijöiden suorituskykyyn, paikallaoloon, työtyytyväisyyteen, innovointiin sekä aikomukseen jäädä organisaatioon. Kaikilla osa-alueilla oli kasvun sekä parannuksen merkkejä. (Mayfield 2009.)

Motivoiva kieli voidaan jakaa kolmeen kategoriaan: suuntaa näyttävä puhe, empaattinen puhe ja merkitystä luova puhe. Seuraavien reunaehtojen täyttämättä jättäminen rajoittaa motivoivan kielen tehokkuutta; ensinnäkin johtajan pitää seistä sanojensa takana – muuten lopputulema on tehoton tai pahimmassa tapauksessa organisaatiolle haitallinen. Toiseksi kaikkia edellä mainittuja kolmea puheen muotoa pitää osata koordinoita asiaan ja tilanteeseen kuuluvasti. Lisäksi motivoivalla kielellä voidaan vaikuttaa vain tuloksiin, jotka liittyvät johtajalta työntekijälle tapahtuvaan puheeseen. (Mayfield 2009.)

Suuntaa näyttävä puhe vähentää epävarmuutta, ja selkeyttää tavoitteita ja palkkioita alhaisemman monitulkinnallisuuden takia (Mayfield & Mayfield 2011). Käytännössä tämä tarkoittaa tehtävän selkeää määrittelyä – aikarajat, laadulliset ta-

voitteet ja konkreettinen lopputulos täytyvät olla yksiselitteisiä ja ymmärrettäviä (Mayfield 2009).

Kun johtajat ovat ilmaisevat myötätuntoa ja muita inhimillisiä tunteita alaisillensa, esimerkiksi tukemalla heitä henkilökohtaisissa ongelmissa tai kehumalla hyvää suoritusta, he harjoittavat empaattista puhetta (ibid). Tämä vaatii sen, että johtaja on tietoinen siitä, että työntekijä tarvitsee tukea, ja tuki pitää osata verbalisoida asiaankuuluvasti (Mayfield 2009).

Merkitystä luovaa puhetta johtaja käyttää jakaessaan organisaationaalisia ja kulttuurillisia tulkintoja alaistensa kanssa. Aiemmat kaksi muotoa ovat paljon kirjaimellisempia kuin merkitystä luova puhe, joka voi monesti olla epäsuoraa ja metaforien tai tarinoiden kautta viestittyä. (Mayfield & Mayfield 2012.) Käyttäessään merkitystä luovaa puhetta, johtajan pitää päättää, mitkä kulttuuriset aspektit ovat työntekijälle olennaisia tietää, ja kertoa niistä; varsinkin komplekseja kulttuurillisiä Aspekteja selittäessä tarinoiden käyttö on hyödyllistä (Mayfield 2009).

Lisäksi merkitystä luova puhe voi olla elintärkeässä roolissa organisaation muutosprosessissa (Mayfield & Mayfield 2012); ja on osa transformaationaalisen johtajan repertuaaria (Macik-Frey 2007).

3.5 Viestintä ja kulttuurierot

Kulttuuri voidaan määrittää ihmisten tavaksi elää, joka koostuu opituista ja jae- tuista käyttäytymismalleista, arvoista, normeista ja materiaalisesta omaisuudesta. Kulttuurit ovat erilaisia ja kulttuurilliset opetukset johtavat hyvin erilaisiin oletuksiin, odotuksiin ja sääntöihin vuorovaikutuksessa. (Hackston & Johson 2013, 300.)

Kulttuuri ja kulttuurien väliset erot ovat tärkeä ja vaikuttava elementti symbolises- sa ympäristössä, jossa esimiesviestinnän dynamiikka toteutuu; kasvotusten tapah- tuvien sekä muutoin välitettyjen vaikuttamisyritysten haasteet yleensä lisääntyvät suorassa suhteessa siihen, kuinka paljon kulttuurieroja on mukana kuvioissa (Ru- ben & Gigliotti 2016).

Globalisoituneessa maailmassa multikulttuurilliset työryhmissä ovat lisääntyneet ja on huomattu, että tällaisissa ryhmissä, eri kulttuurisesta taustasta olevilla jäsenillä, on erilaisia vuorovaikutusmalleja; jo kohtalaisen monikulttuurillisissa ryhmissä kohdataan merkittäviä ongelmia viestinnän kanssa, joka johtaa siihen, ettei potentiaalista suorituskyyä saavuteta – kulttuurilliset mieltymykset liittyen puheenvuorojen pituuteen, vuorojen välisiin taukoihin ja samanaikaiseen puhumiseen erityisesti vaikuttavat ryhmän suorituskyyyn ja johtavat viestintäongelmiin. (Aritz & Walker 2014.)

Viestintämallit voidaan jakaa verbaalisiin ja nonverbaalisiin, joiden avulla välitetään merkityksiä kasvotusten tapahtuvissa kanssakäymisissä; nämä mallit vaihtelevat kulttuurien välillä. Nonverbaalinen viestintä pitää sisällään asentojen, kasvojen ilmeiden, ajan, kosketuksen ja tilan. Näistä tulkittujen merkitysten välillä voi olla suuria eroja eri kulttuureissa. Esimerkiksi monissa lämpimämmän ilmaston maissa, ihmiset ovat monesti toisiaan lähemmäksi ja koskevat toisiaan herkemmin, kuin kylmemmän ilmaston maiden ihmiset. (Hackston & Johnson 2013, 301.)

Kulttuureja ja niiden piirteitä on monin tavoin yritetty tulkita ja löytää niistä yhtenäisyyksiä; yksi tapa kategorisoida kulttuurit liittyen viestintään on kahtiajako korkean ja matalan kontekstin kulttuurien välillä. Korkean kontekstin kulttuureissa, kuten Japanin, Kiinan ja Etelä-Korean, suurin osa viestin merkityksestä on sisällytetty kontekstiin, ja ryhmien jäsenet suosivat epäsuoria viestejä, joita tulkitaan pitkälti nonverbaalisten merkkien kautta. Matalan kontekstin kulttuurien, kuten Saksan ja Iso-Britannian, osalta sanoissa on paljon enemmän merkitystä ja puhujat ovat suorasanaempia. (Hackman & Johnson 2013, 304.)

Muita eroja korkean ja matalan kulttuurin edustajien välillä on ryhmän jäsenyys, ihmistenvälisen suhteet ja aikakäsitys. Johtajat saattavat törmätä vakaviin ongelmiin kohdatessaan alaisen, joka suosii erilaista viestintätyyliä; esimerkiksi matalan kontekstin kulttuuria edustava johtaja saattaa puhua rehellisesti ja suoraan, kun alainen, joka edustaa matalan kontekstin kulttuuria haluaisi mieluummin si-

vuuttaa jännitteet tai käsitellä niitä epäsuorasti vinkkien tai nonverbaalisten merkien, kuten vähäisemmän katsekontaktin kautta. (Hackman & Johnson 2013, 304.)

Hackman & Johnson (2013, 313) mukaan kulttuurien monimuotoisuuden edistäminen on tärkeää yrityksille paitsi eettisistä syistä, myös taloudellisista; se säästää rahaa, auttaa resurssien hankkimisessa ja hyödyntämisessä, nostaa innovaatioasetta, ja suorituskykyä kannattavuuden ja muiden perinteisten mittareiden valossa.

Edut ovat houkuttelevia, mutta toteuttaminen ei ole helppoa – johtajat ja seuraajat kohtaavat usein esteitä tai ”muureja” monikulttuurisuuden integroimiselle. Näitä muureja on kolmella eri tasolla; yksilö-, ryhmä -ja organisaatiotasolla. Yksilötason muureja ovat ennakkoluulot, syrjintä ja havaitsemisen vinoutumat. Ennakkoluulot tarkoittavat negatiivista asennetta muista kulttuurisista taustoista olevia henkilöitä kohtaan, ja siihen liittyy myös stereotypiat eli eri ryhmien jäsenten luokittelun heidän näennäisten samankaltaisuuksien – hyvien tai huonojen – mukaan; yhdessä edellä mainitut johtavat usein syrjintään. (Hackman & Johnson 2013, 313.)

Havaitsemisen vinoumat puolestaan vahvistavat stereotypioita, niillä tarkoitetaan yksilön taipumusta nähdä omien epäonnistumisten johtuvan ulkoisista tekijöistä ja onnistumisten sisäisistä tekijöistä – kun taas arvioidaan vähemmistöjen käytöstä – taipumus on päinvastainen (Hackman & Johnson 2013, 315).

Ryhmätasolla suurin muuri monikulttuurisuuden integroimiselle on etnosentrismi, jolla tarkoitetaan tiedostettua tai tiedostamatonta asennetta nähdä oma kulttuuri mittapuuna ja referenssinä kaikkien muiden arvosteluun; ja vaikka etnosentrismi on vähemmän vihamielistä kuin ennakkoluulot, se silti johtaa sisäpiiriläisiä suosivaan kohteluun. Organisaatiotasolla suuret valtaerot kulttuuriryhmien välillä vähentävät vähemmistöjen jäsenien motivaatiota; monet organisaatiot harjoittavat tiedostamattomastikin toimintaa, joka estää vähemmistöjen täyttä osallistumista. (Hackman & Johnson 2013, 316.)

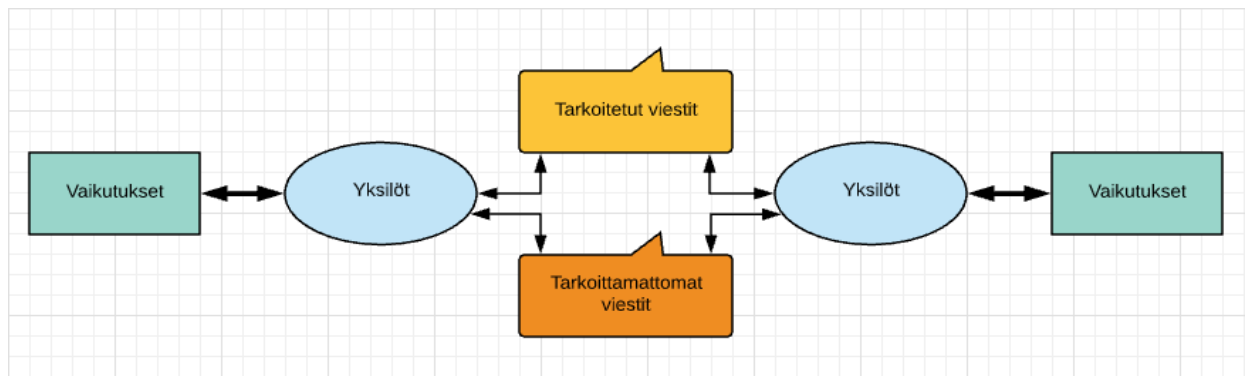
Muurien ylitsepääsemiseksi ja stereotyyppien, ennakkoluulojen, havaitsemisen vinoutumisten ja etnosentrismien vähentämiseksi voidaan harjoittaa läsnäolevaa

viestintää. Läsnaolevalla tarkoitetaan huomion keskittämistä, joka on melkein päinvastainen muoto yleisemmästä mekaanisemmasta, automaattisemmasta ja kaavamaisemmasta tavasta viestiä. (Hackman & Johnson 2013, 317.)

Läsnaoleva tila koostuu kolmesta yksilön sisäisestä prosessista; uusien kategorioiden luominen, uuden tiedon vastaanottaminen ja avoimuus erilaisille näkökulmille. Vanhojen kategorioiden hajottaminen kasvattaa havaintokykyä eroavaisuuksille ja luo edellytykset uusien luomiselle. Uuden tiedon vastaanottaminen tarkoittaa tilaa, jossa tarkkaillaan omaa ja muiden toimintaa, ja tämä mahdollistaa omien reaktioiden ja vastauksien muuntelun ja parempien johtopäätösten saavuttamisen. Viimeinen prosessi, avoimuus erilaisille näkökulmille, auttaa tunnistamaan, että on erilaisia näkemyksiä tapahtumista ja käyttäytymisestä, ja siten vähentää kulttuurillisista eroavaisuuksista johtuvia väärinkäsityksiä ja auttaa pääsemään ratkaisuihin, joka yhdistää erilaisten kulttuurien käsityksiä. (Hackman & Johnson 2013, 317.)

3.6 Vuorovaikutus ja odotusten viestintä

Viestintä nähdään usein yrityksessä rajattuna, yksisuuntaisena, syyseuraussuhteeseen perustuvana ilmiönä; monesti kuitenkin lähetetty viesti ei ole sama kuin vastaanotettu viesti, ja tämä ilmenee haasteiden sarjana johtajille, jotka yrittävät vaikuttaa muihin yrityksen sisällä. Esimiesviestinnän ja sosiaalisen vaikuttamisen kompleksisuuden vangitsemiseksi on hyödyllistä katsoa viestintää systeemisestä näkökulmasta, joka on hahmotettuna kuvassa 4. (Ruben & Gigliotti 2016.)



Kuva 4. Viestintä systeemisestä näkökulmasta.

Systeminen näkökulma ottaa huomioon, että jotkut viestit, kuten yrityksen vuosiraportit ja työntekijöiden arvioinnit, ovat suunniteltuja ja tarkoituksenmukaisia ja niillä pyritään saavuttamaan joku tavoite – kun taas toiset viestit, kuten keskustelut kokouksen alkamista odotellessa, ovat monesti tiedostamattomia ja tarkoittamattomia ja niillä ei ole mitään tiettyä tavoitetta. Jotkut viestit välitetään kasvotusten ja toiset välittyvät eri paikoista, eri aikoihin, printtinä tai elektronisen median kautta. (Ruben & Gigliotti 2016.)

Näkökulma huomioi myös sen, että missä tahansa viestin lähetyksen ja vastaanottamistapahtumassa, kumpikin osapuoli ottaa mukaan oman karttansa – joka koostuu yksilö uniikeista tarpeista, arvoista, asenteista, tavoitteista, unelmista, tyyleistä, koulutuksesta, kulttuurista, omasta historiasta ja sen hetkisestä elämän tilanteesta – ja tämä kartta vaikuttaa siihen, miten viesti luodaan, tulkitaan ja kuinka siihen reagoidaan. Yleisesti ottaen, mitä enemmän osapuolten kartat eroavat toisistaan, sitä vähemmän todennäköistä on, että lähetetty viesti on sama kuin vastaanotettu viesti. (Ruben & Gigliotti 2016.)

Viestintä ja sosiaalinen vaikuttaminen ovat siis systeemisestä näkökulmasta yksi osa käynnissä olevaa, hienovaraista prosessia, jossa viestit muovaavat vastaanottajien tunteita ja reaktioita ajan mittaan. Poikkeuksena tälle hienovaraiselle prosessille ovat harvinaiset, mullistavat ja käänteentekevät viestit, jotka iskevät vastaanottajaan tsunamin lailla. (Ruben & Gigliotti 2016.)

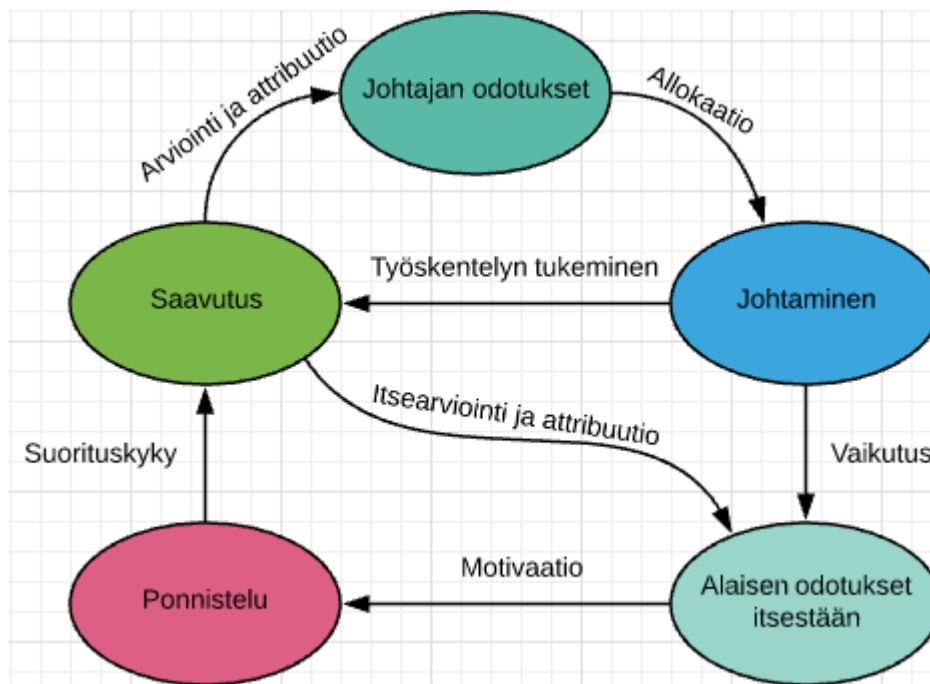
Chirayath, Lalgem ja George (2009) mukaan itselle merkittäviksi koetuilta ihmisiltä saadut verbaaliset ja nonverbaaliset viestit vaikuttavat ihmisen minäkuvaan ja määrittävät ihmisen käytöstä.

Johtajat ovat parempia viestimään alhaisista odotuksista kuin korkeista, vaikka suurin osa johtajista itse uskoo päinvastaiseen; johtajien on monesti hämmästyttävän vaikeaa tajuta, kuinka selkeästi he välittävät negatiivisia tunteita, ja positiivisia tunteita ei monesti välitetä tarpeeksi selkeästi (Livingston 2009). Jos johtaja uskoo, että alainen suoriutuu heikosti, hänen on käytännössä mahdotonta peittää odotuksiansa, koska viesti välittyy tarkoituksetta, ilman tietoisia tekoja – johtajat viestivät usein eniten, kun uskovat viestivänsä vähiten (Livingston 2009).

Tähän liittyen, Eden (1992) mukaan johtajan ennakko-odotukset ovat suuressa roolissa johtajan vaikuttavuudessa; johtajat, jotka odottavat enemmän alaisiltaan, johtavat heidät suurempiin saavutuksiin. Johtajan odotusten ja alaisten suorituskyvyn välillä on kaksi tärkeää askelta; alaisen pitää tulkita johtajan odotukset oikein ja sisäistää nämä odotukset niin, että ne vastaavat omia odotuksia itsestään (Johanson 1999).

Karakowsky, DeGama & McBey (2012) mukaan kun alaisten suorituskyky nousee johtajan kohonneiden odotusten ansiosta, ilmiötä kutsutaan nimellä Pygmalion efekti. Efekti saa nimensä kreikkalaisesta myytistä, jossa Pygmalion loi patsaan nimeltä Galatea ja rakastui tähän – Pygmalionin odotukset täyttyivät, kun Galatea heräsi henkiin ja heistä tuli rakastavaiset (Kierein & Gold 2000).

Pygmalion-efektissä henkilö tai ryhmä sisäistää jollain tasolla heille asetetut korkeat odotukset ja toimii tavoilla, jotka täyttävät nämä odotukset – muiden asioiden pysyessä yhtäläisinä, johtajan kohonneet odotukset uutta työntekijäryhmää kohtaan nostavat heidän suorituskykynsä korkeammaksi kuin työntekijöiden, joiden suhteen odotukset eivät ole koholla (Kierein & Gold 2000). Suorituskykyjen eroavaisuudet johtuvat todennäköisesti johtajan johtamistyylin pienistä eroista ryhmien välillä (Kierein & Gold 2000); siihen, miten johtajat kohtelevat alaisiaan vaikuttaa herkästi se, mitä he odottavat alaisiltaan (Karakowsky ym. 2012).



Kuva 5. Pygmalion-efekti.

Kuvassa 5 on hahmotettuna Edenin (1992) malli, jonka avulla voidaan tunnistaa Pygmalion-efektin keskeiset elementit. Efekti lähtee käyntiin johtajan positiivisista odotuksista alaisestaan, jotka voidaan viestiä tukea antavan johtamisen kautta, kuten tavoitteiden asettamisen, oppimismahdollisuuksien tarjoamisen ja palautteen avulla (Karakowsky ym. 2012), ja tällä työskentelyä helpottavalla ja tukevalla johtamisella on puolestaan suora vaikutus alaisen saavutuksiin; johtajan odotuksien, johtamisen ja alaisen saavutuksien välistä yhteyttä kutsutaan nimellä Pygmalionin triangeli (Eden 1992).

Johtamisen, alaisen odotuksien itsestään, ponnistelun ja saavutuksen välisessä prosessissa, odotuksia inspiroiva johtamiskäyttäytyminen nostaa alaisen omia odotuksia itsestään, joka motivoi ponnisteluun ja ajaa saavutuksiin. Saavutukset puolestaan vahvistavat sekä johtajan että alaisen odotuksia arvioinnin ja itsearvioinnin kautta; tästä seuraa, että johtaja tuntee olevansa pätevämpi johtamaan ja alainen tuntee olevansa pätevämpi suorittamaan. (Eden 1992).

Kun alaiset tuntevat olevansa päteviä, he odottavat onnistuvansa ja mobilisoivat sisäiset resurssinsa, kuten tiedon, taidon, määrätietoisuuden, pitkäjänteisyyden ja

kärsivällisyyden huippusuoritusta varten (Eden 1992); yhteyttä alaisen itse odotuksien, motivoituneen ponnistelun ja saavutuksen välillä kutsutaan nimellä Galatean triangeli, ja kun alaisen ponnistelu ja suorituskyky nousee alaisen itse odotuksien kohotessa, kutsutaan sitä nimellä Galatea-effekti (Karakowsky ym. 2012).

Karakowsky ym. (2012) mukaan Pygmalion-johtajan voima perustuu pitkälti kykyyn stimuloida kohdetta parantamaan minäkuvaansa; samankaltaisesti kuin transformaationaalisen johtajan kyky saada aikaan transformaationaalisia vaikutuksia työntekijöissään vetoamalla heidän minäkuvaansa. Eden (1992) kiteyttää Pygmalionin ja transformaationaalisen johtamisen mallien kummankin tunnistavan johtajan odotusten roolin alaisten inspiroinnissa parhaaseen suorituskykyyn, mutta näkee Pygmalion-mallin ainutlaatuisuuden siinä, että se korostaa nimenomaan johtajan odotusten kohottamista tehokkaamman johtamisprosessin saavuttamiseksi.

4 MUUTOSVIESTINTÄ

Muutosviestintä on osa strategista viestintää ja johtamista, mutta yhä useammin se nähdään omana viestinnän lajinaan ja se koskee asioiden käsittelyn syvyyttä ja perusteellisuutta (Juholin 2009, 320). Viestintä on elintärkeää muutoksen tehokkaalle toteutukselle (DiFonzo & Bordia 1998), ja tehokas viestintä on elintärkeää minkä tahansa muutoksen toteuttamisen onnistumiselle (Smith 2006). Viestintä nähdään usein muutosprosessin työkaluna, mutta itseasiassa muutos tapahtuu viestiessä ja etenee viestinnän kautta, eikä toisinpäin – viestintä on itse liuotin, jossa muutos muodostuu (Ford & Ford 1995).

Muutosviestinnällä on useita tehtäviä – sen pitää kuvata sanoin, kenties kuvin, minkälainen muutos on tulossa, selitellä syitä, mahdollistaa ymmärrystä, ottaa huomioon ja käsitellä saavutuksia, tuloksia sekä tulevaisuuden haasteita – ja rakentaa edellytykset muutokselle (Juholin 2009, 321).

Muutostilanteissa johdolla on viestintävastuu ja kaikki osapuolet haluavat vuorovaikutteista viestintää ja dialogilta tasavertaisuutta (Juholin 2009, 325, 327). Johdolla on edessään valintoja sen suhteen, kuinka paljon viestinnästä tapahtuu esimerkiksi kasvotusten ja mitä voidaan saada aikaan kirjallisesti tai netin kautta (Miller 2012, 178).

Juholin (2009, 321, 327) mukaan muutostilanteissa tiedonjano kasvaa merkittävästi; netistä, sähköpostista tai kirjeestä luettu viesti vastaa akuutimpaan tiedon tarpeeseen ja sen jälkeen keskustellaan ja kysellään lisää. Suurin osa kirjailijoista, jotka viittaavat viestintäsuunnitelmiin muutosjohtamisessa, myös suosittelivat useampien kanavien käyttöä viestinnässä (Lewis, Schmisser, Stephens & Weir 2006).

4.1 Muutosviestinnän informatiiviset ja osallistavat ulottuvuudet sekä muutokset osallistavuudessa

Elving (2005) erottelee viestinnän funktiot kahteen osaan – informaatioon ja kommunikaatioon. Yksi muutosviestinnän päätarkoituksista on informoida orga-

nisaation jäseniä muutoksesta ja sen syistä ja kertoa, miten heidän työnsä muuttuu muutoksen takia sekä puhutella työntekijöiden mahdollisia huolia (Elving 2005); myös Juholin (2009, 323) korostaa muutosviestinnän olennaisimpien tavoitteiden liittyvän informaatioon; henkilöstön täytyy ymmärtää muutoksen tarkoitus; henkilöstöllä pitää olla koko ajan tieto siitä, kuinka hyvin tavoitteisiin ollaan päästy; organisaatiossa pitää olla tarpeeksi interaktionaalisia foorumeita kysymyksiä varten ja keskusteluyhteyden kautta organisaatio pystyy hyödyntämään parhaiten jäsentensä asiantuntemuksen.

Samaan tapaan Lewis ym. (2006) tunnistivat kolme merkittävää yhdenmukaisuutta viestinnästä muutosprosessissa suosittujen muutosjohtamisen kirjojen ja tutkijoiden johtopäätöksien välillä; niistä yksi oli tiedon laaja levittäminen, jota pitää tukea avoimella, varhaisella tiedonannolla ja keskustelumahdollisuuksilla. Erityisesti lähiesimiehen roolia on korostettu elintärkeäksi muutosviestinnässä, sillä heidät nähdään usein ensisijaisina tiedonlähteinä työntekijöille ja he toimivat ikään kuin siltana tiedolle johdon ja työntekijöiden välillä (van Vuuren & Elving 2008; Kalla 2005; Lewis 1999). Vääristynyt informaatio ja hankala viestintä lähiesimieheltä voi osoittautua kohtalokkaaksi, sillä tällä tasolla strategia herätetään henkiin ja muutetaan toiminnalliseksi (van Vuuren & Elving 2008).

Informaation tärkeyttä kuvaa muutosviestinnässä myös se, että työntekijät haluavat mieluummin negatiivista informaatiota tulevasta organisaatiomuutoksesta, kun ei informaatiota ollenkaan (Miller 2009, 178); kehoitkin uutiset nähdään hyödyllisinä ja turvallisuuden tunnetta lisäävänä silloin kun asiasisällöt ovat tosia (Juholin 2009, 323).

Sitä vastoin, kun organisaatio ei kommunikoi selkeästi muutoksesta työntekijöilleen, epävarmuus alkaa nostamaan päätään (Elving 2005) ja kuten luvussa 2.7 mainittiin (Goodman & Loh 2011) – muutoksen tuoma epävarmuus voi olla vaikeaa ja kivuliasta käsitellä ihmisten kontrollin tarpeen takia; Elving (2005) tarkentaa tuntemusten liittyvän nimenomaan muutosprosessin tuomiin henkilökohtaisiin ja sosiaalisiin seuraamuksiin. Yhtenä viestinnän tavoitteena muutosprosessin aikana voidaankin pitää epävarmuuden poistamista tai vähentämistä (DiFonzo &

Bordia 1998; Elving 2005). Sitä kautta voidaan luoda perusta muutoksen toteuttamiselle ja tukea muutosvalmiutta – muutosvalmius on jatkumo, jonka yhdessä päädyssä on muutosvastarinta ja toisessa muutosvalmius (Elving 2005). Oletuksena on, että tuloksia tuottavassa organisaatiomuutoksessa työntekijöissä esiintyy matalan tason muutosvastarintaa tai korkean tason muutosvalmiutta (Elving 2005).

Epävarmuus voi johtaa huhuihin ja muuhun epäviralliseen viestintään (Elving 2005); huhut perustuvat usein pelkoihin eivätkä todellisuuteen ja voivat merkittävästi pahentaa työntekijöiden henkistä painetta, ahdistusta ja stressiä (Schweiger & Denisi 1991) – van Vuuren & Elving (2008) painottavatkin, että johtajien pitää kaikilla tasoilla pyrkiä rajoittamaan epävirallista viestintää niin paljon kuin mahdollista ja puhua niistä asioista, jota epävirallisella viestinnällä tuodaan esille. Sitä, kuinka paljon epävirallista viestintää esiintyy muutoksen aikana, voidaan pitää merkinä epävarmuuden määrästä ja informaation laadun puutteesta (Elving 2005). Miller (2009, 178) mukaan informaation koettu laatu oli paras ennuste työntekijöiden avoimuudesta muutokselle, ja informaation laatua voidaan tehostaa parhaiten osallistamalla työntekijöitä mahdollisimman moneen aspektiin muutosprosessissa.

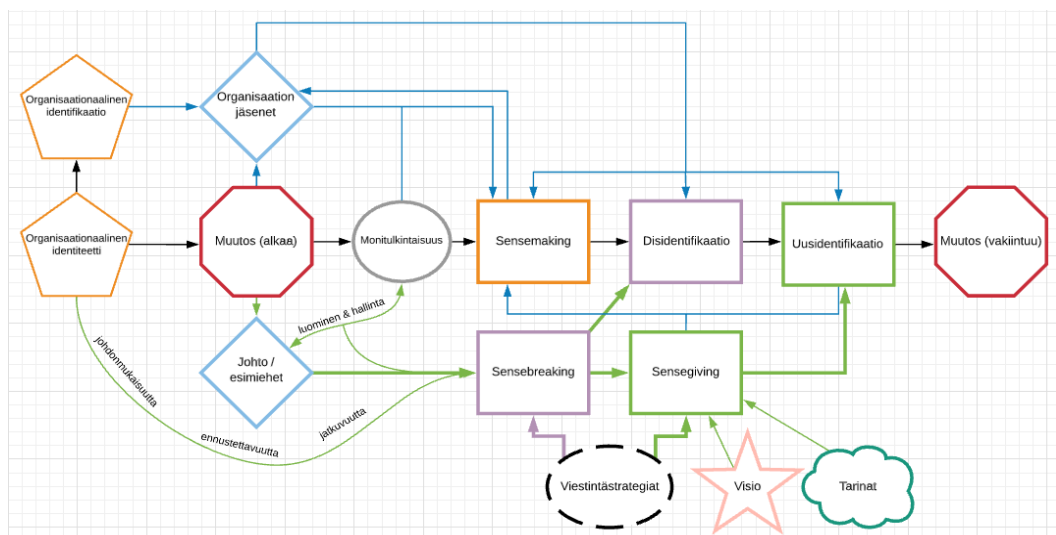
Myös Lewis ym. (2006) kolmesta merkittävästä yhtenäisyydestä muutosviestinnästä kirjallisuuden ja tutkijoiden johtopäätösten välillä, toinen korosti organisaation jäsenten laajan osallistumisen tärkeyttä muutosprosessissa, sillä se auttaa jäseniä tuntemaan itsensä osaksi muutosta, sitoutumaan, sekä pysymään tilanteessa kontrollissa. Parsells (2017) mukaan osallistavat viestintästrategiat vaikuttavat merkittävästi työntekijöiden kykyyn sopeutua ja mukautua muutoksen toteuttamisvaiheessa, koska sillä on keskeinen vaikutus yksilöiden ymmärrykseen muutosprosessista ja sen toimenpiteiden syistä, sekä omasta roolista osana organisaation kokonaisuutta. Erityisesti muutoskontekstin ymmärtäminen ja sitä mahdollistavat keskustelut ovat avainasemassa muutoksen aikana yksilöiden suorituskyvyn edesauttamiseksi (Parsells 2017). Lewis ym. (2006) mukaan hyviä perussääntöjä osallistavalle viestinnälle ovat seuraavat: tee helpoksi se, että muut voivat puhua;

ole hyvä kuuntelija; kysy paljon kysymyksiä; ja kannusta kaikkien näkökantojen kuuntelua, myös kriittisempien.

Monesti muutosyritykset keskittyvät liian kapeasti viestinnän informatiiviseen funktioon, vaikka se onkin hyvin tärkeää muutoksen syiden selittämiseksi ja muutosvalmiuden luomiselle. Se liittyy myös vahvasti viestinnän toiseen funktioon, kommunikaatioon, joka on yhtä tärkeä. Kommunikaation tärkeyttä kuvaa muun muassa osallistamisen ja osallistavan viestinnän edut, ja kommunikaatio nähdään keinona luoda yhteisymmärrystä, luottamukseen perustuvia ihmissuhteita ja sitä kautta, yhteisö. Kommunikaation kautta luotu yhteisö johtaa työntekijöiden suurempaan sitoutumiseen ja luottamukseen organisaatiota ja sen johtoa kohtaan – nämä, organisaationaalisen identifikaation ohella, ovat viestinnän kommunikaatiofunktion osalta muutosvalmiuteen vaikuttavia tekijöitä. (Elving 2005.)

4.2 Organisaationaalinen identifikaatio ja sensemaking-prosessi

Tässä luvussa käsiteltäviä asioita hahmotetaan kuvassa 6.



Kuva 6. Organisaationaalinen identifikaatio ja sensemaking-prosessi.

Muutoksen aikana osalliset ovat uuden tilanteen edessä, joka motivoi heitä keräämään tietoa saadakseen selvää tilanteesta ja prosessoidakseen sitä merkityksen luomiseksi (George & Jones 2001). Tätä kutsutaan nimellä *sensemaking*, joka voidaan määritellä prosessiksi; jonka kautta ihmiset pyrkivät ymmärtämään asioi-

ta tai tapahtumia, jotka ovat uusia, monitulkintaisia ja hämmentäviä (Maitlis & Christianson 2014); jossa on kyse kielestä, puheesta ja viestinnästä; ja se on toiminnan ja tulkinnan vuorovaikutusta, jossa tulkinta on ilmiön keskiössä (Weick, Sutcliffe, Kathleen & Obstfeld 2005). Muutoskontekstissa osalliset ryhtyvät prosessiin usein verbaalisen ja nonverbaalisen viestinnän kautta tulkitakseen muutosta, löytääkseen mielestään asianmukaisimmat toimenpiteet (Khan 2018) ja luodakseen merkitystä muutoksen tuomasta sotkusta yksilöllisesti ja työtovereiden kanssa (Parsells 2017).

Myös organisaationaalisen identiteetin luominen ja kehittyminen tapahtuu *sensemaking* -prosessien kautta (Nag, Corley & Gioia 2007), ja organisaationaalinen identiteetti määritellään vastaamalla kysymykseen: ”Keitä me olemme organisaationa?” (Corley & Gioia 2004). Organisaatiomuutoksen aikana organisaation on kuitenkin monesti muunneltava identiteettiään, ja jäsenen aikaisempi, toivottu ja hyödyllinen samaistuminen ja identiteetin omaaminen, ei enää olekaan toiminnan kannalta hyödyllinen – päinvastoin, se saattaa olla este organisaatiomuutoksen toteuttamiselle (Chreim 2002).

Kun organisaation jäsen samaistuu organisaationaaliseen identiteettiin, sitä kutsutaan organisaationaaliseksi identifikaatioksi – ja mitä enemmän yksilö näkee organisaation määrittävän itseään, sitä vahvempi identifikaatio ja sitä suurempi on yksilön panostus organisaatioon (Chreim 2002). Chreim (2002) sisällyttää käsitteeseensä organisaatiomuutoksesta siirtymätilat organisaation jäsenten identifikaatiossa – disidentifikaatio ja uusidentifikaatio – jotka voidaan henkevoittaa viestinnällä.

Disidentifikaatiossa yksilö luopuu aikaisemmista identifikaatioista, jotka liittyvät organisaation menneisiin, ei-toivottuihin ominaisuuksiin ja hankkiutuvat eroon niihin liittyvistä vanhentuneista näkemyksistä, asenteista ja käyttäytymismalleista – vastaten Lewinin kolmivaiheisen mallin sulauttamisen vaihetta (Chreim 2002). Johto voi viestinällään saada aikaan disidentifikaatiota; esimerkiksi selventämällä organisaation jäsenille, mitä he henkilökohtaisesti menettävät takertumalla vanhoihin kaavoihin ja käyttäytymismalleihin, ja tähdentämällä vanhojen organisaation

tionaalisten ominaisuuksien epämiellyttävyyttä, sekä niiden yhteensopimattomuutta suhteessa jäsenten uusiin tavoitteisiin ja menestyksen vaatimuksiin – tällaiset viestintästrategiat luovat organisaation jäsenille painetta luopua vanhoista näkemyksistään (Chreim 2002). Tämä johtajien toimesta tapahtuva, nykytilan langettaminen negatiiviseen valoon, liittyy Maitlis & Christianson (2014) mukaan ilmiöön nimeltä *sensebreaking*.

Sensebreaking on pohjimmiltaan merkityksen tuhoamista tai murtamista (Pratt 2000) ja sen avulla voidaan myös motivoida ihmisiä harkitsemaan uudelleen aikaisempia järkeilyjään, kyseenalaistamaan taustaoletuksiaan, sekä tarkastelemaan seuraavia liikkeitään (Maitlis & Christianson 2014). Sen päätarkoitus on kuitenkin sirpaloida yksilön käsitystä itsestään, jotta voidaan luoda tyhjää tilaa uusille merkityksille, ja haastaessaan yksilön käsitystä itsestään, se herättää yksilössä perustavanlaatuisia kysymyksiä siitä, kuka yksilö on (Pratt 2000).

Chreim (2002) mukaan vanhojen identifikaatioiden täydellinen tuhoaminen ei kuitenkaan ole haluttavaa, sillä yksilöt pyrkivät jonkinasteiseen johdonmukaisuuteen ja jatkuvuuteen määritellessään itseään. Kun vanhoja identifikaatioita ei tuhota täysin, yksilöt tuntevat johdonmukaisuutta ja jatkuvuutta; järjestelmän aspektit, jotka jatkavat olemassaoloaan toimivat ikään kuin ankkurina estääkseen yksilöä uppoamasta täydelliseen epävarmuuteen ja merkityksettömyyteen – viestintästrategioiden avulla johto voi välittää ja luoda jatkuvuuden tunnetta, kannustaakseen työntekijöitä identifioimaan muutosten kanssa, sillä yksilöt ovat taipuvaisempia hyväksymään muutoksen, joka ei vie mukanaan kaikkea tuttua ja ennustettavissa olevaa (Chreim 2002).

Tilanteen ollessa hyvin monitulkinnallinen ja epäselvä, yksilöistä tulee erityisen tarkkaavaisia johdon viestinnän suhteen (Schweiger & Denisi 1991) – Gao & Chittipeddi (1991) mukaan epäselvyyden ja monitulkinnallisuuden tilan tarkoituksellinen luominen ja huolellinen hallinta on tehokas taktiikka saada muutokseen osalliset kyseenalaistamaan vallitsevaa tapaa nähdä asiat, vapauttaa muutoksessa oleva organisaatio perinteiksi juurtuneista kaavoista ja rakenteista, ja sitä kautta määrittellä organisaatioon liittyvät mielikuvat uudelleen.

Kun vanhasta identiteetistä päästetään irti, tulee tilaa uudelle, toivotulle identiteetille ja johto voi täyttää tämän tilan uusilla merkityksillä tarjoamalla tulkintoja uudesta organisaatiosta ja jäsenten roolista siinä. Uusidentifikaatiostrategioiden avulla voidaan luoda yhteys jäsenten ja visiossa artikuloitujen, uusien organisaationaalisten ominaisuuksien välille. Tämä tapahtuu esimerkiksi korostamalla projisoitujen uusien organisaationaalisten ominaisuuksien erityisyyttä ja viehättävyyttä – erityisen ja edukseen erottuvan identiteetin omaavaan organisaatioon kuulumisen on yhteydessä jäsenten intresseihin ja siten antaa jäsenille tarmoa omaksua uudet ominaisuudet – sekä niiden yhteensopivuutta yksilöiden arvojen ja menestyksen edellytysten kanssa muuttuneessa ympäristössä. (Chreim 2002.)

Maitlis & Christianson (2014) mukaan aiotun muutoksen positiivisia puolia korostaessaan ja kirkastaessaan, johto ryhtyy prosessiin nimeltä *sensegiving*, jolla Gioia & Chittipeddi (1991) mukaan yritetään vaikuttaa toisten merkityksen luomiseen tavoin, jotka tukevat haluttua uudelleenmäärittystä organisaationaalista todellisuudesta. Prosessin kautta tapahtuu myös muuttuneen organisaation uuden vision tulkinta ja levittäminen osallisille, jotka ovat avainasioita muutoksen aikaansaamisessa ja johtamisessa (Gioia & Chittipeddi 1991).

Lewis ym. (2016) kolmas merkittävä yhdenmukaisuus viestinnässä muutosprosessissa, muutosjohtamisen kirjallisuuden ja tutkijoiden johtopäätöksien välillä, liittyy vision luomiseen ja viestimiseen. Visio, joka voidaan määritellä ytimekkääksi kuvaukseksi yksilön, ryhmän tai organisaation tulevaisuuden tavoitetilasta (Hackman & Johnson 2013, 112), nähdään usein osallistavana prosessina – oletuksena on, että jos monet ovat mukana luomassa sitä, monet myös ymmärtävät ja sisäistävät sen (Lewis ym. 2016). Hackman & Johnson (2013, 112-113) mukaan vision täytyy sitouttaa ja energisoida ihmisiä, luoda merkitystä seuraajille, asettaa standardi erinomaisuudelle, rakentaa nykyhetken ja tulevaisuuden välille silta sekä olla tarpeeksi tarkka näyttääkseen ihmisille oikean suunnan, mutta samalla tarpeeksi epämääräinen kannustaakseen ihmisiä oma-aloitteisuuteen ja pysyäkseen oleellisena monissa olosuhteissa.

Haque, TitiAmayah & Liu (2016) mukaan seuraavien seitsemän attribuutin sisällyttäminen visioon on sekä ydinedellytys muutosvalmiudelle, että suora linkki organisaation kasvuun ja suorituskyvyn paranemiseen:

- *ytimekkyys* – vision pitäisi sisältää 11–22 sanaa
- *selkeys* – vision pitää painottaa ensisijaisen tavoitteen saavuttamista selkeässä ajanjaksossa
- *abstraktius* – vision peilaama idea, johon organisaatio pyrkii
- *haastavuus* – miten paljon visio motivoi organisaation jäsenien suorituskykyä
- *tulevaisuusorientaatio* – miten pitkälle tulevaisuuteen visio tähtää
- *vakaus* – vision todennäköisyyteen pysyä muuttumattomana markkina- ja teknologiamuutosten edessä
- *haluttavuus* – miten tarkasti visio määrittelee tavoitteen ja kuinka tavoite voi hyödyttää organisaation jäseniä.

Visio tulee viestiä useampien viestintäkanavien välityksellä, ja edellä mainittujen seitsemän attribuutin sisällyttäminen helpottaa johtajaa viestimään vision alaisille (Haque ym. 2016).

Johto voi vaikuttaa merkittävästi alaisten tapahtumien prosessointiin ja harjoittaa *sensegivingiä* myös tarinoiden kertomisen kautta (Gioia & Chittipeddi 1991). Tarinoiden ei pidä olla ristiriidassa alalla tai yhteiskunnalla vallitsevien hyväksytyjen, suurempien tarinoiden, legendojen ja myyttien kanssa; ja kun mahdollista yrityksen historian pitää tukea uusia tarinoita, ja tarinoiden pitää havainnollistaa toivottujen, moraalisesti positiivisten arvojen soveltamista asioihin ja ongelmiin, joita esiintyy usein yritysmaailmassa (Wines & Hamilton III 2009).

Tarinoissa yhdistyy menneisyys, nykyhetki ja tulevaisuus (Juholin 2009, 79), ja niiden pitää olla uskottavia (Wines & Hamilton III 2009; Juholin 2009, 79), haluttavia ja ainutlaatuisia (Juholin 2009, 79) ja niissä pitää olla vaikutusta ja tunnepitoista voimaa (Kotter 2006) – mitä vaikuttavampia tarinat ovat, sitä useammin niitä kerrotaan ja aikanaan niistä voi kehkeytyä osa yrityksen ideologiaa arvopohjaisen, refleksinomaisten ja alitajuntaisten ongelmanratkaisukeinojen muodossa (Wi-

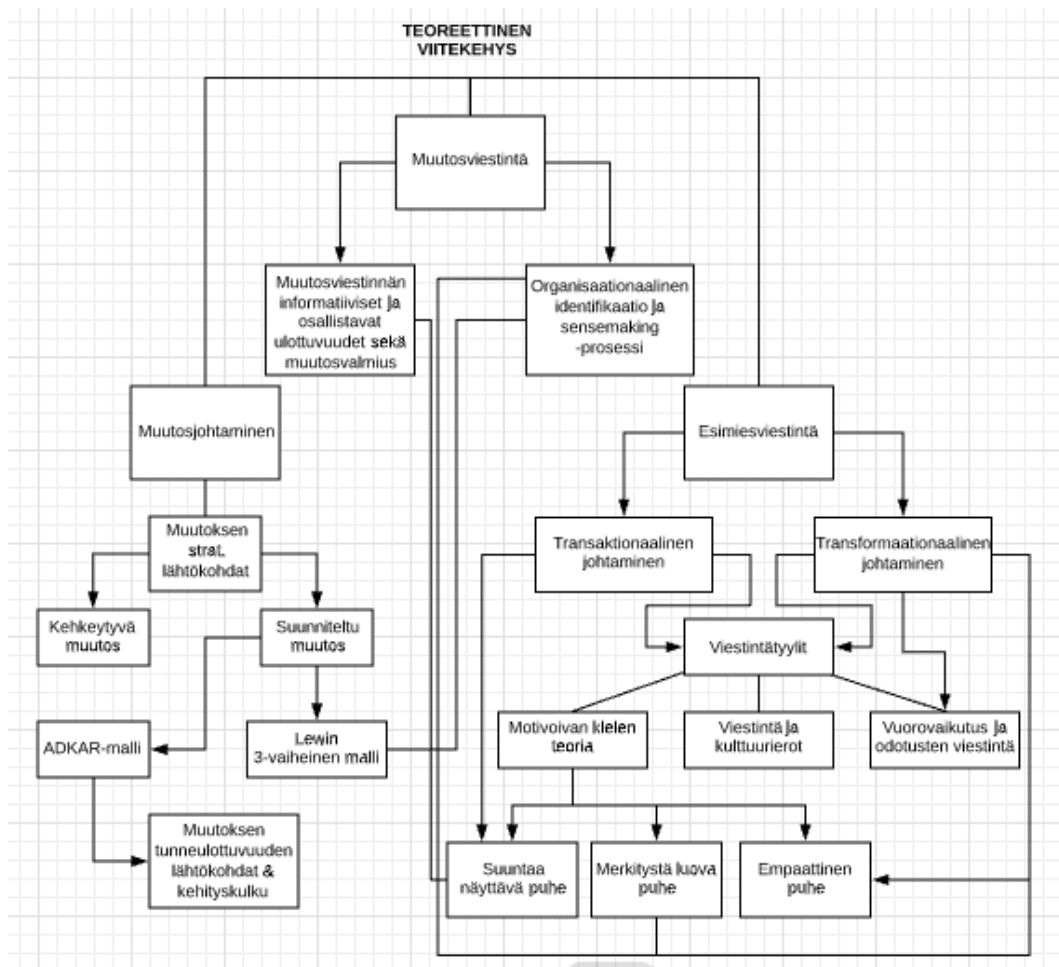
nes & Hamilton III 2009). Tarinat tekevät kokemuksista merkityksellisiä ja ymmärrettäviä (Johansson & Heide 2008), ja ne ovat tehokas väline myös muutoksesta viestimiseen ja väärrien tulkintojen, epävirallisen viestinnän ja viestintäomien rajoittamisessa (van Vuuren & Elving). Wines & Hamilton III (2009) korostavat, että tarinat ovat monesti voimakkaampi keino tartuttaa arvoja, vahvistaa identiteettejä ja edesauttaa toivottua käyttäytymistä kuin pelkät nuhtelut tai käskyt.

Kun johtajien *sensegiving* tai *sensebreaking* epäonnistuvat, muutokselle voi käyda samoin (Maitlis & Christianson 2014); sitä vastoin, kummankin onnistuessa, organisaation jäsenet identifioivat positiivisesti organisaationsa kanssa (Pratt 2000). Gioia & Chittipeddi (1991) mukaan johtajien onnistuessa vaikuttamaan organisaation jäsenten merkityksen luonti prosesseihin, jäsenet motivoituvat tekemään muutoksia omiin rooleihinsa ja rutiineihinsa; samaan tapaan Chreim (2002) mukaan uusidentifikaatiossa yksilö alkaa ilmaisemaan tunteita ja käyttäytymistä, jotka sopivat yhteen muutoksen halutun suunnan kanssa. Tästä seuraa, että organisaation jäsenet pystyvät auttamaan muita selittämällä visiota ja osallistumaan sen mukaisten, uusien työtapojen rakentamiseen (Gioia & Chittipeddi 1991), ja sitä kautta he auttavat vakiinnuttamaan muutoksen organisaatiossa (Chreim 2002).

5 EMPIIRINEN TUTKIMUS

5.1 Teoreettinen viitekehys

Teoreettinen viitekehys toimii empiirisen tutkimuksen pohjana, ja se muotoutuu aiemmista tutkimuksista, aiheelle ominaisista ilmiöistä ja malleista sekä erinäisistä artikkeleista, jotka liittyvät aiheeseen. Teoreettinen viitekehys sisältää aikaisempaa tutkimustietoa, joka on hyödyllistä tässä tutkimuksessa, ja teoriaosuus itsessään tukee tutkittavan ilmiön syvällisempää ymmärtämistä (Kananen 2015, 112–114). Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu tutkimukseen liittyvistä pääteemoista – muutosjohtamisesta, esimiesviestinnästä, sekä muutosviestinnästä – ja niihin edelleen nitoutuvista ilmiöistä ja malleista. Kuvassa 7 on havainnollistettu tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys.



Kuva 7. Teoreettinen viitekehys.

Teorian ensimmäisessä osuudessa, alkaen luvusta 2, käsitellään muutosjohtamista. Luku alkaa lyhyellä esittelyllä siitä, mitä muutosjohtaminen on, mitä se tarkoittaa käsitteenä, minkälaiset ulkoiset asiat ovat tehneet ilmiöstä tärkeän ja ajankohtaisen, ja ketkä ovat osallisia muutosjohtamisen prosessiin. Tämän jälkeen luvussa esitellään Burnes (2004) kehittämä viitekehys, joka jakaa muutoksen ensiksi kahteen muutoksen mittakaavan ja ympäristön vakauden perusteella, ja edelleen neljään eri sektoriin sen perusteella, minkä toiminnon tai asian muutoksen keskittään. Sektoreissa tarkastellaan muutosta toimintojen lisäksi yksilö-, ryhmä -ja organisaatiotasojen sekä parhaan lähestymisperiaatteen näkökulmista. Alkuesittely ja Burnesin (2004) viitekehys ovat hyödyllisiä antamaan lukijalle lähtökohdan ja perusedellytykset muutosjohtamiseen syventymiseen ja avartamaan mielikuvaa

siitä, miten erilaisista tilanteista ja olosuhteista muutosjohtamisen piirissä voi olla kyse, ja kuinka monivivahteisesta ilmiöstä on pohjimmiltaan kyse.

Luvuissa 2.2 ja 2.3 käydään läpi muutosjohtamisen teoreettista pohjaa kahden valitsevimman lähestymistavan – suunnitellun ja kehkeytyvän muutoksen – kautta. Luvuissa esitellään lyhyesti lähestymistapojen aikajanoja, niiden eroavia perusoletuksia sekä keskeisiä ajatuksia. Tämän jaottelun sisäistäminen varustaa hyödyllisillä kategorioilla, joiden avulla voidaan ymmärtää ja tarkastella paremmin aiempia tutkimuksia aiheesta, muutosjohtamisessa yleisemmin, sekä tässä teoriassa käytettyjä muutosjohtamisen malleja, ja tämän tutkimuksen tuloksia.

Seuraavat luvut, 2.5, 2.6 ja 2.7, esittelevät teoriaan valitut muutosjohtamisen mallit, Lewinin kolmivaiheisen- ja ADKAR-mallin sekä organisaatiomuutokseen muovatus mallin kuolemansairaiden potilaiden tunnereaktioiden kehityskulusta. Lewinin malli on vaikuttanut merkittävästi muutosjohtamisen alalla ja se valittiin sen lisäksi teoriaan, koska sille on ennustettu paluuta entistä ajankohtaisempana, kun yritykset pyrkivät muuttamaan arvojaan eettisemmiksi ja sosiaalisesti vastuullisemmiksi (Burnes 2009). Mallia on hyödynnetty ja tarkasteltu myös teorian muutosviestinnän pääteemaa rakentaessa.

ADKAR-mallin valinta tämän tutkimuksen teoriaan perustuu siihen, että se ottaa huomioon tarkemmin työntekijöiden muutoksen vaiheet ja vaiheisiin liittyviä viestinällisiä elementtejä, jotka liittyvät tutkimusaiheeseen hyvin läheisesti. Kuolemansairaiden potilaiden tunnereaktioiden kehityskulusta organisaatiomuutokseen muokatun mallin kautta (Castillo ym. 2016) taas voidaan tarkastella muutoksen tunneulottuvuutta työntekijöiden näkökulmasta syvemmin kuin pelkän vastarinnan kautta sekä tunnistaa tunteiden eri vaiheita, niiden yhteyksiä ja kehityskulkua. Yhdessä ADKAR-mallin kanssa, voidaan pyrkiä ymmärtämään ja samaan tärkeitä oivalluksia paitsi työntekijöiden toivotuista ja tiedostetummista vaiheista muutoksen etenemisessä, myös piilevimmistä, tiedostamattommista, ihmisen perusluontoon liittyvistä vaiheista muutoksessa, ja näistä rakentuukin yhdessä pohjapiirustus tutkimuksen muutosjohtamisen pääteemaan liittyviin haastattelukysymyksiin työntekijöille.

Luvussa 3 käsitellään esimiesviestintää, ohittamatonta portaikkoa muutosjohtamisen ja muutosviestinnän pääteemojen välillä, ja luku alkaa lyhyellä esittelyllä viestinnän ja esimiesviestinnän määritelmistä, niiden ominaisuuksista ja vaikutuksista. Seuraavaksi siirrytään johtamistyyliin, niiden eri ulottuvuuksiin ja viestinnällisiin ominaisuuksiin; teoriaan on valittu transaktionaalinen ja transformaatonaalinen johtamistyyli. Nämä johtamistyyli ja niiden eri ulottuvuudet, luovat lukijalle kehikon, joka saattaa avata näkökulmia tutkimuksen tuloksiin, erityisesti esimiesviestintään liittyvien haastattelukysymysten osalta, sekä auttaa tulkitsemaan tulevissa alaluvuissa käsiteltäviä ilmiöitä ja teorioita.

Seuraavissa alaluvuissa tarkastellaan motivoivan kielen teoriaa, viestintää kulttuurierojen näkökulmasta, sekä vuorovaikutusta ja odotusten viestintää. Motivoivan kielen ja sen osa-alueiden välillä voidaan nähdä olevan yhteyksiä edellä mainittuun johtamistyylien kahtiajakoon. Kulttuurierojen huomioiminen on ajankohtaista nykyisessä globaalissa maailmassa, jossa työpaikat ja työryhmät koostuvat yhä kulttuurillisesti monimuotoisemmista henkilöistä, sekä siten edellytys sille, että viesti vastaanotetaan samassa muodossa ja tarkoituksessa, kun se lähetetään; tällä on yhteys vuorovaikutuksen ja odotusten viestinnän alaluvussa esitettyyn malliin, jossa havainnollistetaan viestinnän kompleksisuutta muun muassa tarkoituksettomilla viesteillä. Tarkoituksettomilla viesteillä on taas vahva yhteys samaisessa luvussa esitettävään Pygmalion-efektiin. Jokaisesta tämän luvun alaluvusta on johdettu yksi kysymys esimiesviestinnän haastattelukysymysten osuuteen.

Teorian viimeisessä osassa, luvussa 4, perehdytään muutosviestintään. Muutosviestintää tarkastellaan ensin sen informatiivisten ja osallistavien ominaisuuksien, sekä muutosvalmiuden kautta. Tämän jälkeen luvussa käännytään katsomaan muutosviestintää kommunikaation näkökulmasta, joka liittyy luottamukseen, sitoutumiseen ja yhteisöllisyyteen. Viimeksi mainitut toimivat lähtökohtana teorian seuraavaan ja viimeiseen alalukuun, jossa käsitellään yhtäältä organisaationaalista identifikaatiota ja siihen liittyviä siirtymätiloja ja toisaalta *sensemaking*-prosessia ja siihen liittyviä ilmiöitä, sekä näiden välisiä yhteyksiä, että niiden avaamia keinoja muutosviestinnälle. Tästä luvusta johdetut haastattelukysymykset liittyvät

muutosvalmiuteen, osallistavaan viestintään muutoksessa, sekä organisaationaali-
seen identifiointiin.

5.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusongelma ratkaistaan tutkimusmenetelmiä hyödyntämällä, ja tutkimuksen tuloksien luotettavuuden ja hyödynnettävyyden vuoksi, on ehdottoman tärkeää valita tutkimusmenetelmä oikein. Tutkimusmenetelmät voidaan jakaa kahteen osaan – kvalitatiivisiin ja kvantitatiivisiin tutkimusmenetelmiin. Tutkimusmenetelmän valinta tapahtuu tutkijan toimesta, jonka täytyy tutkimusongelman huolellisen tarkastelun jälkeen tehdä valinta, jolla saadaan mahdollisimman hyödyllistä tietoa tutkittavasta ilmiöstä. (Kananen, 2015, 65–66.)

Kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen perustana ovat tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä selittävät teorit, ja sillä tähdätään ilmiön yleistämiseen. Kvantitatiivisen tutkimuksen toteuttamiseksi, tutkimuksen taustalla täytyy olla teoriaa, joka selittää ilmiötä, sekä tutkijan puolella ymmärrystä ilmiöstä ennen toteuttamista. Näiden edellytyksien kautta tutkija voi kehittää tarpeelliset tutkimuskysymykset. Yleisin aineistonkeruumuoto kvantitatiivisissa tutkimuksissa on monille ihmisille lähetettävä kysely; kyselylomake sisältää usein vastausvaihtoehdot ja sen tulokset esitetään aikanaan yleisimmin tunnuslukujen muodossa. (Kananen 2015, 73–75.)

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus liittyy siihen, miten sosiaalista maailmaa tulkitaan, ymmärretään, koetaan ja luodaan. Se perustuu aineistonkeruumenetelmiin, jotka ovat joustavia ja alttiita sosiaaliselle kontekstille, jossa dataa kerätään. Lisäksi analyysimetodit sisältävät kompleksisuuden, yksityiskohtaisuuden ja kontekstin ymmärtämisen. Kvalitatiivinen tutkimus tähtää siihen, että saadaan täydellinen ymmärrys ilmiöstä, joka perustuu vahvaan, kontekstuaaliseen ja yksityiskohtaiseen dataan. (Mason 1996, 4.)

Kvalitatiivista tutkimusta käytetään usein tilanteissa, joissa kvantitatiivisesta tutkimuksesta ei ole yhtä paljon hyötyä; esimerkiksi ihmisten asenteiden, tunteiden ja ajatuksien tutkimisessa suhteessa johonkin ilmiöön. Kvalitatiivisten tutkimusten

pohjalta voidaan myös luoda hypoteeseja ja teorioita ilmiöstä, ja se antaa tutkijalle liikkumistilaa, jotta voidaan välttää umpikujat. (Kananen 2015, 70–71.)

5.3 Tutkimuksen toteutus

Tutkittavan ilmiön keskiössä on ihmiset ja ihmisten välinen vuorovaikutus. Ihmisten väliseen vuorovaikutukseen liittyy vastavuoroisia, monipuolisia ja mahdollisesti erilaisia tulkintoja ja havaintoja tilanteista ja viesteistä, jotka perustuvat pitkälti osapuolten asenteisiin ja tunteisiin; ja koska tutkittavassa ilmiössä vallitsevat olosuhteet ovat ihmisissä muutenkin hyvin tunteita herättäviä ja monitulkinnallisia, syventyvät ja laajentuvat lähtöasetelmat ihmisten väliseen vuorovaikutukseen entisestään. Tämänkaltaisen, syvällisen ja monimutkaisen ilmiön tutkimiseksi ja mahdollisimman merkityksellisen tiedon hankkimiseksi sekä tutkimukseen arvoa tuovien oivalluksien vangitsemiseksi, soveltuvoin tapa oli toteuttaa tutkimus laadullisena.

Tutkimuksen toteutus tapahtui teemahaastatteluna, jossa käytettiin standardoituja, avoimia kysymyksiä. Tämä lähestymistapa tukee myöhemmässä vaiheessa tapahtuvaa haastattelujen analysointia ja vertailua. (Valenzuela & Shrivastava 2008.) Haastattelukysymykset luotiin siten, että ne avaavat oven laajoille, mutta silti syvällisille vastauksille.

Haastattelut toteutettiin yksitellen, mutta haastateltavat jakaantuivat kahteen ryhmään organisaationaalisten roolien perusteella – esimiehiin ja työntekijöihin. Tutkimuksen kannalta oli hyödyllistä haastatella kumpiakin ilmiön keskiössä olevia osapuolia, ja siksi haastatteluja varten luotiin kaksi eri haastattelulomaketta, jotka löytyvät liitteistä 1 ja 2. Kaksi haastatteluista toteutettiin sähköpostin välityksellä ja viisi tietokoneella videopuheluna, jotka nauhoitettiin. Nauhoitukset poistettiin vastausten kirjaamisen jälkeen.

Haastattelurunko jaettiin kummankin ryhmän haastattelulomakkeissa kolmeen osaan – muutosjohtamiseen, esimiesviestintään ja muutosviestintään – teemojen mukaan ja niiden teoriaosuuden esiintymisjärjestyksen mukaisesti. Jokaisesta teemasta oli neljä avointa kysymystä; lukuun ottamatta muutosjohtamisen kysy-

mysyksiä työntekijöiden haastatteluryhmälle, jossa oli viisi avointa kysymystä. Suurin ero haastateltavien ryhmien kysymyslomakkeissa on näkökulmaero; kysymykset on sovellettu vastaamaan haastateltavien roolia organisaatiossa. Sisällöllisesti ne vastaavat toisiaan melko pitkälti, lukuun ottamatta muutosjohtamisen kysymysten osuutta, sillä muutosjohtaminen lähtökohtaisesti koskettaa lähemmin esimiesrooleja kuin työntekijärooleja. Muutosjohtamisen osuudessa, haastattelukysymyksiä luodessa, hyödynnettiin teoriaosuudesta eri osia, joiden nähtiin parhaiten sopivan haastatteluryhmien rooleihin ja siten todennäköisempinä tuottamaan merkityksellistä tietoa.

Lisäksi joitakin sovelluksia tehtiin haastatteluryhmien kysymysten välillä liittyen sanavalintoihin, esimerkiksi muutosviestinnän haastattelukysymysten osuudessa, toiseksi viimeiset kysymykset kummankin haastatteluryhmän kysymyslomakkeessa, pyrkivät saamaan tietoa organisaationaaliseen identiteettiin samaistumisesta eli organisaationaaliseen identifikaatiosta, jota voidaan teoriaosuuden mukaan saada aikaan viestinnällä. Vaikka kyseessä on organisaationaalinen konteksti, tutkija koki, että identiteetti on vahva ja intiimi sana; ja erityisesti työntekijöiden haastatteluryhmän olosuhteissa, joissa he eivät todennäköisesti ole tietoisia kaikesta tarpeellisesta taustasta tähän kysymykseen liittyen, pelkistetty ehdotus kysymyksen muodossa siitä, että toinen osapuoli voi vaikuttaa merkittävästi toisen identiteettiin viestinnällä, saatettaisiin tämän haastateltavan ryhmän puolesta tulkitta vihjaavan kohtuuttoman suurta kuilua osapuolten roolien ja vaikutusvallan välillä, johon puolestaan saatettaisiin reagoida ja vastata refleksinomaisesti sulkeutuneeseen, huvittuneeseen tai hämmentyneeseen sävyyn. Jotta vältettäisiin nämä mahdolliset epäedulliset lähtöasetelmat, kysymyksestä tehtiin vähemmän spesifi ja laajempi työntekijöiden haastatteluryhmälle ja ”identiteetin” ja ”samaistumisen” sijaan kysymyksessä käytettiin sanoja ”mielikuva” ja ”käsitys itsestäsi suhteessa organisaatioon”, joilla pyrittiin saamaan tietoa samasta ilmiöstä.

Haastatteluihin valikoitui yhteensä seitsemän henkilöä, joista neljä oli esimiehiä ja kolme työntekijöitä. Haastattelut toteutettiin anonymisti. Esimiehistä kaksi työskentelee teollisuuden alalla, yksi julkisella sektorilla, ja yksi asiantuntijaorganisaatiossa. Kaikki haastatellut työntekijät työskentelevät vastaavilla aloilla ja orga-

nisaatioissa, ja he olivat työskennelleet tutkimukseen osallistuneiden esimiesten yksiköissä. Haastateltavien valinnassa pyrittiin löytämään henkilöitä, jotka eivät ole vasta aloittaneita esimiehinä tai työntekijöinä ja joilla olisi kokemusta useammista muutoksista. Lisäksi haastatteluun valittiin henkilöitä eri toimialoilta, joka antaa mahdollisuuden tulkita tuloksia laaja-alaisemmin, sekä nähdä mahdollisia eriävyyksiä ja samankaltaisuuksia toimialojen välillä.

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa syvennyttään haastattelujen tuottamiin vastauksiin. Tutkittavana olleiden ryhmien – työntekijöiden ja esimiehien – tuloksia tarkastellaan erikseen omissa alaluvuissa.

6.1 Työntekijät

Tutkimuksessa haastateltiin kolmea työntekijää eri organisaatioista. Yksi haastateltavista työntekijöistä oli 25-vuotias mies, joka oli työskennellyt teollisuuden alan organisaatiossaan 2 vuotta; toinen haastateltava oli 41-vuotias nainen, joka oli työskennellyt asiantuntijaorganisaatiossaan 7 vuotta; ja kolmas haastateltava oli 38-vuotias nainen, joka oli työskennellyt julkisen sektorin organisaatiossaan 15 vuotta. Haastateltaviin viitataan tässä luvussa tarvittaessa seuraavin tavoin: ”työntekijä A, työntekijä B ja työntekijä C” – järjestys vastaa aikaisempaa järjestystä, jossa haastateltavat esiteltiin; teollisuuden alan organisaatiossa 2 vuotta työskennellyt 25-vuotias mies on siis työntekijä A.

Kaikkien haastateltavien mukaan tiedon kulku heidän omassa organisaatiossaan muutoksiin liittyen on yleisesti ottaen laadultaan hyvää. Vastauksissa oli havaittavissa yhteisiä ja eriytyneitä käsityksiä ja mielipiteitä tiedon kulusta muutokseen liittyen, joka ilmenee seuraavista vastauksista:

”...organisaatiossani muutoksista kerrotaan henkilöstölle niin pian kuin mahdollista ja pidetään hyvin ajan tasalla, etteivät muutokset aiheuta paniikkia, pelkoa tai epävarmuutta.” – Työntekijä A

tai kuten toinen haastateltavista kuvasi kokemustaan:

”...tiedon kulku on systemaattista ja työntekijälähtöistä, faktaperusteista ja osallistavaa...” – Työntekijä B

Lisäksi työntekijä C kiinnitti huomion siihen, että tiedon kulku riippuu ainakin osittain esimiehistä, ja hänen mukaansa joissakin organisaationsa yksiköissä tieto muutoksista kulkee nopeammin ja yhtäaikaisemmin kuin toisissa.

Haluttomuutta muutokseen ilmeni haastattelujen perusteella stressin muodossa, muun muassa rutinoitujen toimintatapojen keskeytymisen takia; erityistä stressiä oli aiheuttanut muutos, joka vaati samanaikaista opettelua ja opettamista perehdytyskontekstissa. Haluttomuuteen vaikutti haastattelujen perusteella myös työhistorian pituus sen takia, että muutosten koettiin toistavan itseään pitkällä aikavälillä; erityisesti mainittiin muutokset, joissa ei tule mitään uutta, muuta kuin esimerkiksi nimen muuttuminen. Lisäksi työntekijä C:n mukaan haluttomuus muutoksen voi ilmetä pelokkuutena, mutta silloin on hänen mukaan vain luotettava esimieheen, joka on lopulta vastuussa työn johtamisesta. Vastaavasti, halukkuus muutokseen ilmeni haastattelujen perusteella innokkuutena, mikäli muutos on tarkoituksenmukainen, hyvin suunniteltu ja tuloksellisesti ennakoitava ja valmiutena; mikäli muutos tuntuu järkevältä työn tekemisen kannalta ja erityisesti asiakasryhmiä palvelevana. Lisäksi haastatteluista ilmeni yhteneviä asenteita muutokseen suhtautumisessa:

”...ensinnäkin, kun muutos tulee – oli se hyvä tai huono muutos – siihen pitää varautua...” – Työntekijä A

toinen haastateltavista totesi samaan sävyyn:

”...itse koen, että yhteiskunta ympärillä muuttuu ja meidän on oltava myös muutosvalmiita.” – Työntekijä C

Mahdollisuuksia koulutuksiin muutoksiin liittyen tarjottiin haastattelujen perusteella kaikkien organisaatioissa. Haastattelujen perusteella, on myös muutoksia, joihin koulutus ei ole tarpeellista. Osa haastateltavista kuitenkin koki, että koulutuksissa olisi parannettavan varaa:

”...koulutustukea annetaan muutoksiin, mutta ei ehkä siten, että koulutus olisi kokonaisuus, jonka osat tukisivat toisiaan... se pitäisi toteuttaa jatkumona...” – Työntekijä B

ja

”...joitakin hyviä koulutuksia on jätetty pitämättä.” – Työntekijä C

Esimiesten tuki ja kannustus muutoksien aikana näkyy haastattelujen perusteella monin tavoin, muun muassa kahdenkeskisten tai koko toimiston yhteisten keskustelujen muodossa; kannustuksena kysymään, kyseenalaistamaan, keskustelemaan, pohtimaan ja esittämään ratkaisuja; esimiehen kuuntelemisena ja avoimuutena; ja positiivisella palautteella sekä meneillään olevien asioiden tiedottamisella. Työntekijä C:n mukaan osa kokemuksista on ollut erittäin positiivisia ja niistä on voinut saada uutta motivaatiota työhön, mutta välillä epätietoisuus on vaikuttanut jaksamiseen. Työntekijä B:n mukaan luottamus esimieheen ja esimiehen ymmärrys ja osallistaminen ovat avainasemassa oman motivaation ylläpidossa muutoksessa. Haastattelujen perusteella voidaan sanoa, että tiedon kulku, haluttomuus ja halukkuus muutokseen, mahdollisuudet koulutuksiin ja esimiehen tuki ja kannustus vaikuttivat haastateltavien tunnereaktioihin muutoksessa sekä positiivisesti että negatiivisesti.

Esimiehiensä johtamistyyliä viestinnän osalta haastateltavat kuvasivat seuraavin adjektiivein: avoin, inhimillinen, säännöllinen, tiedottava, kokonaisvaltainen. Yksi haastateltavista koki, että esimiehen viestinnässä on kehittämisen varaa ja toivoi enemmän ymmärtäväisyyttä. Toinen haastateltava toi esille esimiehiensä valavan luottamusta itseensä:

”...hän viestii luottavansa työntekijöihin ja kohtaa meidät yksilöinä.” – Työntekijä B

Haastattelujen perusteella esimiehien johtamistyyli viestinnän osalta on täsmällistä, hyvin organisoitua, rakenneltua ja artikuloitua, sekä siihen kuuluu yksilöllistä huomioimista.

Seuraavaksi haastateltavat kertoivat, minkälainen viestintä motivoi heitä. Haastateltavien nimesivät asioita, kuten esimiehen hyvät vuorovaikutustaidot, joilla esimies kohtaa yksilöllisesti työntekijän, kannustamalla ja palautteen annolla, joka peilaa miksi työntekijän osaaminen on arvokasta, sekä riittävällä viestinnällä ja esimiehen positiivisella suhtautumisella asioihin.

Kysyttäessä esimiehen odotuksista ja niiden vaikutuksista omiin odotuksiin itseltään, suurin osa haastateltavista koki, että heiltä pyydetään oman osaamisen ja työroolin puitteissa panosta erilaisiin tehtäviin ja että heillä on velvollisuus tehdä oma työnsä. Työntekijä C kertoi, ettei koe esimiehensä odotuksien tuottavan hänelle liiallisia paineita. Toinen haastateltavista kuvaili esimiehensä odotuksia ja sen vaikutuksia itseensä seuraavasti:

”...totta kai, jos esimieheni luottaa minuun ja antaa paljon vastuuta, tunnen olevani arvokas työntekijä...” – Työntekijä A

Haastattelujen perusteella vaikkakin suurin osa koki esimiesten odotusten olevan velvollisuusperusteisia ja liittyvän oman työroolin täyttämiseen, oli myös havaittavissa odotuksia, jotka nostivat haastateltavan itsetuntoa työntekijänä.

Esimiesviestinnässä kulttuurien välisiä eroja haastateltavien organisaatioissa huomioidaan yleisesti ottaen hyvin; haastateltavat eivät olleet huomanneet negatiivisia ilmentymiä asiasta. Työntekijä B:n mukaan hänen organisaatiossaan ihmiset ovat yksilöitä ja jokaiselle työntekijälle annetaan samat mahdollisuudet ja velvollisuudet, eikä erilaisiin taustoihin kiinnitetä liikaa huomiota. Toinen haastateltavista mainitsi, että:

”...näistä asioista puhutaan avoimesti, ja eroavaisuudet voivat tuoda hyviä näkökulmia työhön.” – Työntekijä C

Haastateltavat kuvailivat viestintää, joka auttaa valmistautumaan muutokseen seuraavilla adjektiiveilla: avoin, myönteinen, kannustava, osallistava, säännöllinen ja riittävä. Työntekijä C nosti esille myös sen, että viestinnän kuuluu tällaisissa tilanteissa koskettaa juuri sitä ryhmää, jolle viestitään, ja sen, että jos tietoa tulee kaikesta mahdollisesta, se saattaa kuormittaa liikaa. Haastattelujen perusteella työntekijät osallistuivat muutokseen liittyvään viestintään eri tavoin, johon vaikuttivat myös haastateltavien työnkuvat työyhteisössä. Työntekijä A koki osallistumisensa muutokseen liittyvään viestintään passiiviseksi, kun taas toiset saattoivat olla mukana tiedottamasta muutoksista sähköpostissa tai yhteisissä palaverissa. Osallis-

tumista viestintään muutoksessa ilmeni haastateltavien keskuudessa myös epävirallisemmassa yhteydessä:

”...kannustan ja tuen työkavereita ja jaamme yhdessä asioita.” – Työntekijä B

Muutokset ja niihin liittyvä viestintä olivat vaikuttaneet haastattelujen perusteella työntekijöiden mielikuvaan organisaatiosta positiivisesti. Suurin osa haastateltavista nimesi erityisesti, että koki voivansa luottaa siihen, että heitä pidetään ajan tasalla ja että viestintää on tarpeeksi ja se on helposti saatavilla. Lisäksi haastattelujen perusteella voidaan sanoa, että työntekijät kokivat organisaatioidensa toimivan selkeästi, suunnitellusti ja tavoitteellisesti. Yksi haastateltavista luonnehti omia tuntemuksiaan suhteessa mielikuvaan organisaatiosta seuraavalla tavalla:

”...minusta on hienoa olla mukana työyhteisössä, joka toimi hyvin – olen ylpeä tiimistämme.” – Työntekijä B

Lopuksi haastateltavilta kysyttiin, mikä on heidän mielestään esimiesviestinnän merkitys muutoksessa. Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että esimiesviestintä on erittäin tärkeää muutoksessa, ja että se vie muutosta eteenpäin. Haastatteluista nousi esiin erityisesti arvostus esimiesten arkipäiväisestä tuesta työntekijöille muutoksessa muun muassa innostamisen, motivoinnin, aidon kiinnostuksen ja kuuntelemisen muodossa. Lisäksi yksi haastateltavista korosti vielä sen merkitystä epävarmuuden vähentämisessä:

”...se vahvistaa luottamusta muutoksen keskellä...” – Työntekijä C

6.2 Esimiehet

Tutkimuksessa haastateltiin neljää esimiestä, jotka olivat kolmesta eri organisaatiosta. Yksi haastateltavista esimiehistä oli 50-vuotias nainen, joka oli työskennellyt julkisen sektorin organisaatiossaan 10,5 vuotta esimiehenä; toinen haastateltavista esimiehistä oli 40-vuotias nainen, joka oli työskennellyt teollisuuden alan organisaatiossaan esimiehenä 6,5 vuotta; kolmas oli 57-vuotias nainen, joka oli työskennellyt asiantuntijaorganisaatiossaan esimiehenä 4 vuotta; ja neljäs oli 30-vuotias mies, joka oli työskennellyt teollisuudenalan organisaatiossaan esimiehenä

yli 2 vuotta. Teollisuuden alan esimiehet ovat kummatkin samasta organisaatiosta. Haastateltaviin viitataan tässä luvussa tarvittaessa seuraavin tavoin: ”esimies A, esimies B, esimies C ja esimies D” – järjestys vastaa aikaisempaa järjestystä, jossa haastateltavat esiteltiin; julkisen sektorin organisaatiossa 10,5 vuotta esimiehenä työskennellyt 50-vuotias nainen on siis esimies A.

Haastateltavilta kysyttiin ensimmäiseksi suurien ja pienten mittakaavan muutosten johtamisen eroista. Suurin osa haastateltavista toi esille sen, että pienet muutokset ovat usein epävirallisempia ja niiden johtaminen ja sopiminen on monesti epämuodollisempaa. Lisäksi haastattelujen perusteella suurin osa näki pienten muutosten koskevan asioita, kuten työtapoja; olevan ihmisenkokoisia eli ei mahdollisimman suuria muutoksia vaan ymmärrettäviä ja helpommin perusteltavia; syntyvän arjessa tiimin tai yksikön sisällä; tai koskevan yksittäistä prosessia. Suuren mittakaavan muutokset nähtiin haastateltavien puolesta taas virallisempana ja osa haastateltavista näki niiden koskevan koko organisaatiota tai ainakin suurta osaa organisaatiosta. Yksi haastateltava ilmaisi suurten ja pienten mittakaavan muutosten eroja seuraavalla tavalla:

”Pienen mittakaavan muutoksia tehdään usein työn tohinassa ja ne koskevat usein vain jotain määrättyä osaa organisaatiosta tai yksittäistä prosessia organisaatiossa. Suuren mittakaavan muutokset koskevat koko organisaatiota ja sen prosesseja... tarve pienen mittakaavan muutokselle syntyy usein arjen työssä, kun taas suuren mittakaavan muutokset usein syntyvät ulkopuolelta tulevista vaatimuksista.” –
Esimies C

Haastattelujen mukaan suuret muutokset vaativat pieniä muutoksia enemmän suunnitelmallisuutta, sitoutumista, säännöllistä seurantaa, päämäärien asettamista ja hyötyjen ja haittojen arviointia. Esimies B korosti, että suuret muutokset voivat olla vaikeita ymmärtää ja saattavat siksi aiheuttaa pelkoa ja stressiä, ja niiden käsittelyyn on syytä varata aikaa. Haastattelujen perusteella voidaankin sanoa, että muutoksen suunnitteluun ja johtamiseen liittyvät toimenpiteet laajenevat muutoksen mittakaavan mukana.

Seuraavaksi haastateltavilta kysyttiin, miten he suunnittelevat muutoksen kulkua ja johtamista. Haastateltavat olivat kaikki sitä mieltä, että tiedon kulku, sen avoimuus ja läpinäkyvyys on erittäin tärkeää. Esimies C näki, että organisaatiossa pitää tunnistaa miksi muutos on tarpeellinen, mihin sillä halutaan vastata ja analysoida, mitä kaikkea muutos koskee ja edellyttää. Esimies D myös mainitsi eri mallien hyödyntämisestä, ja painotti muutoksen vaiheiden suunnittelua mahdollisimman tarkasti etukäteen. Haastattelujen perusteella myös suurin osa oli sitä mieltä, että osallistava viestintä ja osallistaminen mahdollisimman varhaisessa vaiheessa on tärkeää muutoksen kulun ja johtamisen suunnittelussa. Haastatteluista ilmeni myös keskeneräisen tiedon osallistavuutta:

”...valitsen mieluummin tiedottamisen keskeneräisistä asioista kuin että pidän tietoa vain itselläni... koskaan ei tule kokonaispakettia vaan joku kuitenkin muuttuu...” – Esimies A

”...ettei kerrota vasta valmista asiaa, jolloin syntyy helposti ”not invented here” -ilmiötä.” – Esimies B

Kysyttäessä muutoksen herättämistä tunteista ihmisissä, suurin osa haastateltavista oli sitä mieltä, että muutoksissa on läsnä kaikenlaisten tunteiden kirjo. Esimies A jakoi muutoksen herättämät tunteet ja niihin liittyvät ihmistyytit kahteen: innostuneisiin, hyvin suhtautuviin ja optimistisiin, joilla on kyky hypätä uusiin asioihin mukaan nopeasti, ja pessimistisiin, pelokkaisiin, hitaasti mukautuviin, joille muutos on pahinta mitä voi tapahtua; lisäksi hän koki, että muutoksessa on mukana ihmisten koko persoona ja elämän tilanne. Esimies C näki ensimmäisenä muutoksen herättävän pelkoa ja epäluuloa, joka perustuu epävarmuuteen siitä, mikä vaikutus muutoksella on omaan työhön ja elämään. Tämän lisäksi, osa haastateltavista oli eri mieltä ihmisten positiivisten ja negatiivisten tunteiden esiintymisestä muutoksessa. Yksi haastateltavista kuvaili muutoksen ihmisissä herättämiä tunteita yhdellä positiivisella tunteella kahdeksaa muutoksen kannalta negatiivista tunnetta kohti:

”Intoa, lamaannusta, pelkoa, surua, halua pysyä tutussa ja turvallisessa, ärtymystä, turhautumaa ja epävarmuutta.” – Esimies B

kun taas toinen oli sitä mieltä, että:

”...lähtökohtaisesti ihmiset ovat positiivisemmin suhtautuvia muutokseen kuin mitä yleinen käsitys antaa ymmärtää.” – Esimies D

Haastattelujen perusteella muutoksen herättämät tunteet herättävät monenlaisia, osin eriäviäkin ajatuksia siitä, kumpuavatko muutokseen liittyvät tunteet elämän tilanteesta ja persoonasta vai vyöryvätkö tunteet muutoksesta elämän tilanteeseen ja persoonaan, ja toisaalta siitä, suhtautuvatko ihmiset muutokseen yleisesti positiivisesti vai negatiivisesti. Näiden lisäksi, osa näki tunteet kokonaisvaltaisemmin positiivisten ja negatiivisten kategorioiden kautta ja osa tunnisti ne tarkemmin.

Suurimpia haasteita muutoksessa oli haastateltavien mukaan useampia. Haastateluista nousi esiin seuraavia haasteita: aikataulut, ulkoisen ympäristön ennakointi, muutoksen vaikutukset ja niiden ennakointi, sekä oma rooli muutoksessa ja viisiossa pysyminen.

Yksi haastateltavista puhui jälkimmäisistä ja niiden vaikutuksista seuraavaan sävyyn:

”...jos minulle annetaan vain työ ja en ole vielä ehtinyt muodostaa siitä visiota niin oma johtamiseni on epävarmaa ja se luo sellaista pelkoa – luulen että minusta aistitaan se, että itsellekään ei ole selvää, mihin tässä mennään...” – Esimies A

Samankaltaiset ajatukset kaikuvat myös toisen haastateltavan sanoissa:

”Onko ennen muutosta kaikille, jopa muutoksen johtajalle, selvää mitä muutetaan, miksi muutetaan, millä aikataululla muutetaan ja mikä on oma rooli muutoksessa – on vaikeaa johtaa sellaista tehokkaasti ja hyvin, joka on itsellekin epäselvää.” – Esimies B

Haastattelujen perusteella voidaan siis todeta, että suurimmat haasteet muutosjohtamisessa liittyvät muutoksen suunnitteluun aikataulutuksen ja ennakoinnin muodossa, sekä tarpeellisen tiedon ja selvyuden saamiseen ja sitä kautta oman johtamisen johtamiseen.

Omaa viestinnällistä johtamistyyliään haastateltavat kuvailivat seuraavin sanoin: selittävä, taustoittava, osallistava, avoin, monipuolinen, kertaava, säännöllinen ja rehellinen. Erityisesti avoimuus, osallistavuus ja säännöllisyys nimettiin suurimman osan haastateltavien toimesta osaksi heidän viestinnällistä johtamistyyliään. Lisäksi, kaikki haastateltavat kertoivat hyödyntävänsä sekä suullista että kirjallista viestintää.

Haastateltavilta kysyttiin tässä vaiheessa siitä, miten heidän odotuksensa alaisista näkyvät viestiessä. Suurimmassa osassa haastatteluja nousi esiin esimiesten odotukset siitä, että työntekijät uskaltavat kysyä, jos tarvitsevat lisätietoa, miettivät jotain tai ovat huolestuneita jostain. Esimies A kertoi odottavansa sitä, että työntekijöiden taidot ovat tietyllä tasolla, esimerkiksi tiedon hankkimisen ja päätöksen tekemisen suhteen. Lisäksi hän tunnisti oman stressin ja jaksamisensa vaikutuksen työntekijöihinsä:

”Oma stressi voi vaikuttaa siihen, kuinka hyvin ja herkästi jaksaa huomioida yksilöllisesti...” – Esimies A

Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että esimiehien odotukset työntekijöistään liittyvät valmiuteen suoriutua työtehtävistä ja odotuksiin voi toisinaan vaikuttaa esimiehen oma tunnetila.

Seuraavaksi haastateltavat kertoivat, minkälaisella viestinnällä voidaan motivoida alaisia. Esimies A nosti esille seuraavat asiat: kannustava, eli ei jätä työntekijää yksin, ohjaavat ja selkeät ohjeet, rajattavuus eli kohdistaa työntekijän panoksen selkeään tavoitteeseen ja hyvinvointikeskeisyys. Esimies B oli sitä mieltä, että ei ole yhtä tiettyä tapaa, joka motivoisi kaikkia, mutta korosti uuden tiedon saamista säännöllisesti muodossa, joka avaa ihmisten omaa roolia tiedotettavassa asiassa. Esimies C taas koki, että säännöllinen, avoin, rehellinen, vuorovaikutteinen, joka kunnioittaa työntekijän tuntemuksia ja persoonaa, on paras tapa motivoida. Haastatteluista ilmeni myös, että motivaatiota ja merkitystä nykyhetkeen voidaan löytää:

”...valottamalla tilannetta menneeseen peilaten ja antamalla positiivista palautetta.” – Esimies D

Haastattelujen perusteella viestinnällä voidaan motivoida ohjaamalla säännöllisesti ja selkeästi, ottamalla työntekijän tuntemuksia ja persoonaa huomioon, sekä auttamalla työntekijää näkemään oma kasvu.

Tämän jälkeen haastateltavilta kysyttiin, miten he huomioivat viestinnässään kulttuurien välisiä eroja. Esimies A otti kulttuurien väliset erot huomioon esimerkiksi selkeällä kielen käytöllä, puheen tempossa, avaamalla ja puhumalla asioista. Esimies B pyrki miettimään erilaisia näkökulmia siitä, mitä joku voisi miettiä, pelätä tai toivoa, ja kertomaan asioita eri näkökulmista. Esimies D omat jokaisen tiiminsä jäsenen tasavertaisena tiimiläisenä, ja ei siksi huomioi kulttuurien välisiä eroja millään lailla. Myös Esimies C oli samoilla linjoilla, hänen mielestään kaikki ihmiset ovat taustastaan riippumatta yhtä erilaisia ja samanlaisia kuin kaikki muutkin, ja hän ei tästä syystä kiinnitä niin paljon huomiota etniseen kulttuuriin. Haastattelujen perusteella tässä kysymyksessä jakauduttiin kahteen leiriin; osa huomioi kulttuurien välisiä eroja viestinnällään ja osa ei.

Kun haastateltavilta kysyttiin, millaisella viestinnällä voidaan tukea alaisten ymmärrystä ja valmiutta muutokseen, haastateltavat kuvailivat sellaista seuraavasti: selkeä, dokumentoitu, vaiheittainen, kertaava, antaa mahdollisuuden kysyä ja osallistua omalla tavalla, säännöllinen, avoin, kirjallinen, suullinen, vuorovaikutteinen, rehellinen, hyvin perusteltu ja kunnioittava. Erityisesti selkeys, kertaavuus, avoimuus, säännöllisyys ja osallistavuus nousivat useiden haastateltavien puheissa pinnalle. Lisäksi yksi haastateltavista totesi:

”Avoimessa, vuorovaikutteisessa viestinnässä on myös tilaa käsitellä muutoksen herättämää pelkoa ja epävarmuutta.” – Esimies C

Haastattelujen perusteella selkeä, kertaava, avoin, säännöllinen ja osallistava viestintä tukee ymmärrystä ja valmiutta muutokseen, sekä auttaa pitämään muutoksen herättämää pelkoa ja epävarmuutta loitolla.

Haastateltavilta kysyttiin tässä kohtaa, miten viestinnällä voidaan osallistaa alaisia muutokseen. Esimies A edellytti osallistumista ja käytti toiminnallisia menetelmiä, kuten tunnekortteja ja ryhmätöitä. Esimies B antoi mahdollisuuden kysymyksille ja huolenaiheille, ja kertoi, että kirjallista osallistumista voi tapahtua myös esimerkiksi jatkuvan parannuksen -listan kautta. Esimies D:n mukaan palavereihin, joissa muutoksiin pääsee vaikuttamaan, osallistuu myös alaisia. Esimies C taas osallisti pyytämällä muiden näkemyksiä, keskustelemalla ja lopuksi yhdessä sopimalla. Haastattelujen perusteella viestinnällä osallistettiin muutokseen sekä aktiivisesti esimiesten toimesta, että passiivisesti organisaationkäytäntöjen tuella.

Seuraava kysymys liittyi siihen, miten viestinnällä voidaan edesauttaa samaistumista muutoksen tuomaan uuteen visioon, ajattelu -ja työtapaan sekä organisaation identiteettiin. Esimies A:n mukaan tämä tapahtuu esimerkiksi toiminnallisilla menetelmillä ja tarvittaessa ulkopuolisella koulutuksella. Osa haastateltavista korosti henkilöiden osallistumista mahdollisimman aikaisessa vaiheessa muutokseen liittyvään toimintaan. Esimies B:n mukaan sitä voidaan edesauttaa myös antamalla mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön, työympäristöön ja tiimin toimintaan, sekä olemalla avoin kysymyksille ja kahdenkeskisten, luottamuksellisten keskustelujen kautta. Haastatteluista ilmeni, että sitä voi edesauttaa myös:

”Rohkaisemalla, avaamalla ja valaisemalla muutoksen tuomia mahdollisuuksia.”
– Esimies D

Yksi toinenkaan haastateltavista ei ollut kovin kaukana näistä ajatuksista:

”...saada se työntekijä itse oivaltamaan...” – Esimies A

Viimeiseksi haastateltavilta kysyttiin esimiesviestinnän merkityksessä muutosjohtamisessa. Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että se on erittäin tärkeää; merkittävää; A ja O; ja avainasemassa muutosjohtamisessa. Esimies A huomautti, että tärkein merkitys ei aina ole lähiesimiehellä vaan varsinkin suurempien muutoksien kanssa, ylempien johtajien roolit kasvavat. Toinen haastateltava totesi tähän tapaan:

”Esimiehellä on merkittävä rooli muutosjohtamisessa. Hän ei ole ainoa, joka vaikuttaa muutoksen onnistumiseen, mutta pahimmillaan muutos voi epäonnistua huonon johtamisen takia.” – Esimies B

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa käsitellään tutkimustuloksista saadut johtopäätökset. Johtopäätökset käsitellään tutkimuskysymysten kautta ja lopuksi käsitellään tutkimusongelma. Lisäksi luvun loppupuolella käydään läpi tutkimuksen luotettavuutta, rajoituksia sekä jatkotutkimusehdotuksia.

Mitä on muutosjohtaminen ja mikä on tärkeää muutosjohtamisessa?

Tutkimustuloksista selvisi, että esimiesten käsitys pienten ja suurten mittakaavan muutosjohtamisesta vastasi suureksi osaksi teoriassa ollutta viitekehystä muutokselle (Burnes 2009). Esimiehet tiedostivat erot ja haastatteluista kävi lisäksi ilmi, että muutosten suunnitteluun ja johtamiseen liittyvät toimenpiteet laajenevat muutoksen mittakaavan mukana. Tuloksien perusteella myös muutos tarpeen tunnistaminen ja ymmärtäminen organisaatiossa on tärkeää, ja työntekijöiden osallistaminen muutokseen mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, vastaten teoriaa (Burnes 2004 b; Parsells 2017). Nämä ovat myös muutosviestinnän tehtäviä ja taparakentaa edellytykset muutokselle (Juholin 2009, 321), joten tutkimuksen perusteella voidaan todeta muutosviestinnän olevan tärkeä edellytys muutosjohtamiselle.

Tiedon kulun suhteen haastateltavien ryhmien vastaukset vastasivat toisiaan hyvin pitkälti; työntekijät arvostivat samoja asioita, kuin esimiehet pitivät tärkeinä. Kummankin ryhmän tuloksista nousi esille erityisesti avoimuus, säännöllisyys ja osallistavuus, jotka vastaavat muutosviestinnän olennaisimpia tavoitteita (Elving 2005; Juholin 2009, 323; Lewis ym. 2006).

Työntekijöiden keskuudesta mainittiin avoimuuden pitävän pelkoa ja epävarmuutta loitolla muutoksessa ja samalla esimiesten haastatteluissaan nimeämät suurimmat haasteet muutosjohtamisessa liittyivät pohjimmiltaan tiedon puutteeseen ja epäselvyyteen. Tämä vastaa aikaisempaa kirjallisuutta, jonka mukaan työntekijät haluavat mieluummin negatiivista informaatiota, kun ei informaatiota ollenkaan ja kehnotkin uutiset lisäävät turvallisuuden tunnetta (Juholin 2009, 323; Miller 2009; 178). Tieto ja tiedon puute ovat siis yhteydessä muutostilanteen hallintaan ja var-

muuteen ja vastaavasti pelkoon ja epävarmuuteen, joiden vaikutukset muutokseen voivat olla laajat, sekä hyvässä että pahassa. Tutkimuksessa tämä kävi ilmi kummassakin haastatteluryhmässä, ja lisäksi havaittiin, että esimiesten hallinta ja varmuus – tai niiden puute – saattaa tarttua työntekijöihin ja näkyä joko luottamuksena esimieheen ja muutokseen tai epävarmuutena ja pelkona. Esimiesten olisi myös hyödyllistä yrittää pysyä muutoksessa hallinnassa ja varmana, vaikka tieto saattaa heidän osaltansaakin olla puutteellista, jotteivat he tartuta työntekijöihinsä muutoksen kannalta haitallista pelkoa ja epävarmuutta. Esimiesten tulisi viestiä työntekijöille avoimesti, säännöllisesti ja osallistavasti, jotta työntekijät voivat paremmin käsitellä organisaation ja muutoksen kannalta haitallisia tuntemuksia paremmin. Tuloksista selvisi myös yksi mahdollinen keino lyödä kaksi kärpää yhdellä iskulla; esimiehet voisivat hyödyntää ainakin jonkin asteista tiedon puutetta kertomalla keskeneräistä tietoa työntekijöille, sillä se luo osallisuutta muutokseen. Siten se saattaa auttaa työntekijöitä tuntemaan itsensä osaksi muutosta, sitoutumaan ja pysymään tilanteessa kontrollissa (Lewis ym. 2006), sekä tehostaa informaation laatua, joka on yksi parhaista ennusteista työntekijöiden avoimuudesta muutokselle (Miller 2009, 178).

Tutkimuksesta kävi ilmi, että muutoksen herättämien tunteiden alkuperästä ja yleisestä esiintymistavasta oltiin haastateltavien keskuudessa eri mieltä. Lisäksi sekä esimiehet että työntekijät tunnistivat tunteita kategorisoitain positiivisena ja negatiivisena, mutta osin tarkemmin. Tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että esimiehet tunnistivat yksittäisiä tunteita, joita on havaittavissa teorian Castillo ym. (2018) tunteiden kehityskulun mallissa. Itse kehityskulkua tai vaiheiden yhteyksiä ei kuitenkaan tunnistettu. Tunteiden, niiden kulun ja yhteyksien tarkemman tunnistamisen ja paremman ymmärtämisen kautta, esimiehet saattaisivat pystyä kohdistamaan viestintänsä tehokkaammin, sekä siten tehokkaammin hallita omien työntekijöidensä halukkuutta muutokseen ja vastaavasti hälventää haluttomuuteen liittyviä tunteita. Lisäksi tutkimuksesta kävi ilmi, että työntekijöiden kokemukset muutoksesta ovat suurin osin sisältäneet ADKAR-mallin vaiheet (Prosci e-book 2019), ja koska mallin vaiheet olivat työntekijöille tärkeitä, esimiesten voisi olla hyödyllistä tietoisesti käyttää mallia tai siihen liittyviä vaiheita oikeassa järjestyksessä.

Minkälaiset asiat vaikuttavat esimiesviestintään ja kuinka niitä voi hyödyntää muutosjohtamisessa?

Tutkimustuloksista kävi ilmi, että työntekijöiden kuvaillessa esimiehiensä viestinnällistä johtamistyyliä, se vastasi sekä teoriassa tutkittua täsmällisyyden viestintätyyliä, joka on merkittävässä yhteydessä transformaationaalisen johtamisen idealisoidun vaikuttamisen ulottuvuuteen ja kaikkiin kolmeen transaktionaalisen johtamisen ulottuvuuteen (Crews & ym. 2019), että transformaationaalisen johtamisen yksilöllisen huomioimisen ulottuvuutta (Judge & Piccolo 2004). Esimiehien kuvaillessa omaa viestinnällistä johtamistyyliä tulokset olivat samanlaiset, joten esimiesten keskuudessa ei ollut huomattavissa sokeita pisteitä omille heikkouksilleen. Tutkimuksen pohjalta voidaan todeta, että esimiesten viestintätyyliä oli havaittavissa sekä transaktionaalisen että transformaationaalisen johtamisen piirteitä, joista kummatkin ovat hyödyllisiä muutosjohtamisessa; ja kuten teoriassa mainittiin parhaat johtajat ovat sekä transaktionaalisia ja transformaationaalisia (Robbins & Judge 2015, 378).

Haastatteluista kävi ilmi, että esimiesten ja työntekijöiden näkemykset motivoivasta viestinnästä vastasivat hyvin pitkälti toisiaan. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että esimiesten ja työntekijöiden näkemys motivoivasta viestinnästä kattaa kaikki kolme motivoivan kielen muotoa: suuntaa näyttävä puheen, empaattisen puheen ja merkitystä luovan puheen (Mayfield 2009). Suuntaa näyttävä puhe vähentää epävarmuutta ja selkeyttää tavoitteita vähäisemmän monitulkinnallisuuden takia (Mayfield & Mayfield 2011), joten se saattaa olla hyödyllinen työkalu paitsi muutoksen epävarmuuden vähentämisessä, myös muutoksen monitulkinnallisuuden tarkoitukselliseen luomiseen liittyvässä hallinnassa. Myös empaattinen puhe, jolla johtajat ilmaisevat inhimillisyyttä ja tukea työntekijöilleen (Mayfield 2009), saattaa olla avuksi esimerkiksi muutoksen herättämän pelon käsittelyssä ja ylitsepääsemisessä. Lisäksi havaittiin myös, että merkitystä luova puhe tuli ali-edustettuna ilmi kummassakin haastatteluryhmässä kahteen muuhun muotoon verrattuna. Merkitystä luova puhe on paljon vähemmän kirjaimellista ja epäsuorempaa kuin kaksi edellistä muotoa (Mayfield & Mayfield 2012), ja tästä syystä ali-edustus saattaa johtua kulttuurillisista asioista, sillä suomalaiseen kulttuuriin kuu-

luu kirjaimellisuus. Koska merkitystä luova puhe voi olla elintärkeässä roolissa organisaation muutosprosessin aikana (Mayfield & Mayfield 2012), sen suurempi hyödyntäminen voisi tuoda muutoksen aikana tapahtuvaan esimiesviestintään huomattavaa lisätehoa.

Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että esimiehien odotukset työntekijöistään olivat velvollisuus pohjaisia ja liittyivät valmiuteen suoriutua työtehtävistä ja täyttää työrooli. Esimiehien ja työntekijöiden näkemykset esimiesten odotuksista vastasivat toisiaan. Pygmalion-efektin mukaisia esimiehien odotusten kohottamista, joka on yhteydessä työntekijän motivaation ja suorituskyvyn nousuun, ja niistä johtuvien saavutusten kautta työntekijän pätevyyden tunteeseen (Karakowsky ym. 2012), liittyviä havaintoja esiintyi erittäin rajallinen määrä. Silti, pätevyyden tunne voi luoda työntekijälle varmuutta ja luottamusta itseensä, joka saattaisi antaa työntekijälle mahdollisuuden oppia muuttuneita asioita ja omaksua muutokset nopeammin, sekä mahdollisesti rokotteen kaltaisen, ennaltaehkäisevän suojan muutoksen tuoman epävarmuuden hylkimiseen. Kenties laajemminkin, mutta myös muutoksessa ja sitä ennen, esimiesviestinnän vaikuttavuus voisi kohentua lähtöasetelmasta, jossa vaatimukset ja odotukset eivät ole synonyymejä.

Tutkimuksesta kävi ilmi, että kulttuurien välisten erojen huomioiminen viestinnässä jakoi kummankin haastateltavan ryhmän mielipiteitä. Havaittiin, että osa oli huomionnut kulttuurien välisiä eroja viestinnässä selkeällä kielen käytöllä, puheen tempolla, avaamalla asioita, sekä miettimällä erilaisia näkökulmia ja käsittelemällä asioita eri näkökulmista, ja näiden asioiden huomiointi voi vaikuttaa ryhmän suorituskykyyn positiivisesti ja auttaa välttämään viestintäongelmia (Aritz & Walker 2014), sekä vähentää väärinkäsityksiä ja auttaa pääsemään parempiin ratkaisuihin (Hackman & Johnson 2013, 317). Todella pienelläkin huomioinnilla esimiesviestinnän kautta saattaa olla työntekijälle muutoksen aikana todella suuri vaikutus, koska siten saatetaan välttää väärinkäsityksiä, jotka johtaisivat muuten työntekijälle tupla-annokseen muutokseen jo ennestään liittyvää hämmennystä, stressiä ja epätietoisuutta. Väärinkäsitykset taas saattavat lisäksi pahimmillaan johtaa huhuihin, jotka voivat laajentaa ongelman koskemaan suurempaa määrää työntekijöitä, aiheuttaen merkittävää henkistä painetta, ahdistusta ja stressiä

(Schweiger & Denisi 1991). Tällaiset pienet huomioonnit voivat parantaa yksilön koettua tiedon laatua, joka on yksi parhaimmista ennusteista työntekijöiden avoimuudesta muutokselle (Miller 2009, 178), sekä mahdollisesti estää haitallista, epävirallisen viestinnän kierteen alkamista.

Mitkä ovat tehokkaimpia keinoja ja strategioita muutosviestinnälle?

Tutkimuksesta kävi ilmi, että selkeä, kertaava, avoin, säännöllinen ja osallistava viestintä tukee ymmärrystä ja valmiutta muutokseen, sekä pitää muutoksen herättämää pelkoa ja epävarmuutta loitolla. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta myös, että työntekijöiden osallistaminen muutokseen viestinnällä tapahtui sekä aktiivisesti esimiesten toimesta erilaisten toiminnallisten menetelmien, keskustelun, kysymysten ja näkemysten jakamisen kautta että passiivisesti organisaatiokäytäntöjen, kuten palaverien tuella, ja myös työrooleilla oli vaikutusta. Tutkimuksen tulokset vastaavat näiltä osin teoriassa esille tulleita muutosviestinnän ominaisuuksia (Juholin 2009, 321, 323), viestinnän yhtä päätavoitteista muutosprosessin aikana – vähentää tai poistaa epävarmuutta (DiFonzo & Bordia 1998; Elving 2005), sekä osallistavan viestinnän perussääntöjä, jotka auttavat työntekijöitä tuntemaan itsensä osaksi muutosta, sitoutumaan, sekä pysymään tilanteessa kontrollissa (Lewis ym. 2016).

Muutokset ja niihin liittyvä viestintä olivat vaikuttaneet haastattelujen perusteella työntekijöiden mielikuvaan organisaatiosta positiivisesti; organisaatioiden koettiin voitavan luottaa ja toimivan selkeästi, suunnitellusti ja tavoitteellisesti. Tämä viittaa siihen, että työntekijät identifioineet positiivisesti organisaatioidensa kanssa, joka voi tarkoittaa sitä, että esimiesten *sensebreaking*- ja *sensegiving*-prosessit ovat olleet onnistuneita (Pratt 2000). Esimiesten haastatteluista selvisi, että puolet olivat harjoittaneet *sensegiving*-prosesseja edesauttaakseen työntekijöiden samaisumista muutokseen toiminnallisten menetelmien ja uusidentifikaatiostrategioiden, kuten uusien organisaationaalisten ominaisuuksien viehättävyyden korostamisella avulla (Chreim 2002). *Sensebreaking*-prosessien ja disidentifikaatiostrategioiden mainitsemattomuus haastatteluissa, sekä se, että puolet esimiehistä eivät olleet harjoittaneet myöskään *sensegiving*-prosesseja tai käyttäneet uusidentifikaatiostra-

tegioita, voi liittyä jo edellä merkitystä luovan puheen yhteydessä mainittuun seikkaan siitä, että suomalaiseen kulttuuriin kuuluu suorapuheisuus ja kirjaimellisuus. Aiemmin mainittujenkin ollessa melko epäsuoria ja vähemmän kirjaimellisia keinoja ja strategioita viestiä, niitä ei ole ehkä näistä syystä käytetty niin intensiivisesti. On myös mahdollista, että niitä on käytetty, mutta edellisen johdosta, niitä ei mielletä suoraan tai ainakaan ensimmäisenä osaksi käsitystä viestinnästä. Lisäksi on hyvin mahdollista, että muutokset, joista haastateltavat kertoivat, eivät ole olleet sen kokoisia, että olisi tarpeen ryhtyä *sensebreaking*-prosesseihin tai disidentifikaatiostrategioihin, vaan muutoksissa on saattanut jäädä organisaation vanha identiteetti ja sen johdonmukaisuus ja jatkuvuus suurimmaksi osaksi käyttöön, joten esimiesten on pitänyt vain ”täydentää” identifikaatioita pienillä määrillä, ilman että mitään merkittävää on tarvinnut ottaa pois. Joka tapauksessa, viestinnälliset keinot ja strategiat, jotka auttavat samaistamaan työntekijöitä muuttuneeseen organisaatioon, saattavat olla todella tehokas väline muutosviestinnälle, jonka potentiaalia ei kannata jättää huomiotta.

Mikä on esimiesviestinnän merkitys muutosjohtamisessa?

Tutkimustuloksista nousi vahvasti esiin esimiesviestinnän merkittävät vaikutukset työntekijöihin organisaatiomuutoksen aikana muun muassa tiedon välittämisen, osallistamisen, epävarmuuden vähentämisen ja merkityksen luomisen kautta. Tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että esimiesviestintä on äärimmäisen kriittisessä roolissa muutosjohtamisessa sekä muutoksen onnistumisen kannalta ratkaisevassa asemassa. Tutkimuksesta kävi ilmi myös, että kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että esimiesviestintä on erittäin tärkeää ja merkittävää, sekä avainasemassa muutosjohtamisessa. Tutkimustulokset vastasivat aikaisempia tutkimuksia (Malek & Yazdanifard 2012; van Vuuren & Elving 2008; Kalla 2005; Lewis 1999). Lisäksi tämän tutkimuksen mukaan esimiesviestinnässä vähemmän hyödynnetyt keinot kuten Pygmalion-efekti, merkitystä luova puhe, *sensebreaking*-prosessit ja disidentifikaatiostrategiat, saattavat olla lupaavia taktiikoita esimiesviestinnälle muutoksen aikana.

7.1 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa ei voida käyttää suoraan määrällisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa käytettyjä reliabiliteetin ja validiteetin käsitteitä. Sen sijaan, laadullisen tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan viiden eri luotettavuuskriteerin kautta, jotka ovat luotettavuus ja totuudellisuus; siirrettävyys ja sovellettavuus; riippuvuus; ja vahvistettavuus ja saturaatio. Saturaatiolla tarkoitetaan aineiston kylläntymistä. (Kananen 2015, 352.)

Luotettavuus tarkoittaa sitä, että tutkimuksen tulokset vastaavat tutkittavaa ilmiötä ja totuutta. Totuudellisuutta puolestaan arvioidaan tutkimuksessa tehdyn dokumentaation kautta – dokumentaation täytyy olla riittävän tarkka, jotta ulkopuoliset pystyvät tarkastamaan tutkimuksen totuudellisuuden. Jos tutkimus on luotettava, sen tulokset voidaan replikoida samasta aineistosta muiden toimesta. (Kananen 2015, 353.) Tässä tutkimuksessa luotettavuutta osoittaa se, että teoriaosuudessa esitetyt teoriat ja aikaisemmat tutkimukset vastaavat tämän tutkimuksen tuloksia monin osin.

Siirrettävyys ja sovellettavuus liittyy siihen, miten hyvin tutkimuksen tuloksia voidaan siirtää ja soveltaa toisiin tilanteisiin tai konteksteihin. Siirtäminen on ensisijaisesti siirtäjän vastuulla, ei tutkijan. Tutkimustulosten siirrettävyyttä voi edesauttaa kuitenkin sisällyttämällä tutkimukseen tarpeeksi tarkat tiedot lähtökohdista ja oletuksista ilmiöön liittyen. (Kananen 2015, 353.) Tässä tutkimuksessa olleet haastateltavat olivat kolmesta eri organisaatiosta, jotka olivat kolmelta eri toimialalta, mikä puhuu vahvasti siirrettävyyden puolesta, koska organisaatio- tai toimialakohtaisia eroavaisuuksia ei ollut havaittavissa tutkimustuloksissa.

Kun tutkimuksen tulokset ovat johdettu oikein tutkimusaineistosta ja kun muutkin kuin tutkija itse, tulevat samaan lopputulokseen, voidaan tutkijan tulkinnat nähdä oikeana ja osoittaa tutkimuksen riippuvuus. (Kananen 2015, 353.) Tämän tutkimuksen osalta riippuvuus voidaan osoittaa sillä, että teoria vahvasti suurin osin tutkimustulokset.

Tutkimuksen luotettavuuden varmistamiseksi yksinkertaisin tapa on luettaa tutkimus henkilöllä, jota tutkimus koskee. Tätä henkilöä kutsutaan informantiksi, ja mikäli informantti yhtyy tutkijan tulkintoihin ja vahvistaa ne tutkimuksen tulosten ohella, tutkimus voidaan nähdä luotettavaksi. Informantin lisäksi, tutkimuksen voi vahvistaa myös keräämällä eri lähteistä tietoa ja todistusaineistoa, jotka vahvistavat tutkimuksessa olevat väitteet ja tulkinnat – tätä kutsutaan triangulaatioksi. (Kananen 2015, 354.) Toinen tunnettu tapa tutkimuksen luotettavuuden varmistamiseksi on aineiston kylläntyminen – saturaatio. Saturaatio tarkoittaa kvalitatiivisessa tutkimuksessa sitä, että haastatteluja tehdään, kunnes ne eivät enää tuota uutta tietoa; vastausten alkaessa toistaa itseään, tutkimus on saavuttanut kylläntymispisteen. Riippuen tutkittavasta ilmiöstä, kylläntymispisteen saavuttamiseksi vaaditaan yleensä 1–15 havaintoyksikköä. (Kananen 2015, 354.) Saturaatio saavutettiin tässä tutkimuksessa kummankin haastatteluryhmän osalta päätutkimuskysymyksessä. Lisäksi saturaatio saavutettiin osittain haastatteluryhmien välillä, sekä haastatteluryhmien sisällä.

7.2 Jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksella oli myös omat rajoituksensa, jotka pitää ottaa huomioon. Tässä tutkimuksessa kummankin haastateltavan ryhmän kokemuksia organisaatioidensa muutoksista kysyttiin yleisesti, eikä ajateltu tiettyjä muutostilanteita, joka rajoittaa esimiesten ja työntekijöiden haastatteluryhmien välisten vastausten vertailua. Toinen rajoitus on, että tutkimuksen haastattelujen ja muutostilanteen välillä on saatanut olla pitkäkin aika, jolloin aika saattaa kullata muistoja. Lisäksi haastateltavia oli pieni määrä, vain 7 kappaletta ja tutkimus suoritettiin yhdessä maassa ja yhdessä kulttuurissa.

Jatkotutkimuksissa voitaisiin toteuttaa sama tutkimus niin, että keskitytään jokaisessa organisaatiossa esimerkiksi ennalta määritettyihin, luonteeltaan samankaltaisiin muutoksiin. Toinen mahdollisuus jatkotutkimukselle on toteuttaa se koskien viimeisintä muutosta tai vielä mieluummin muutoksen aikana. Mielenkiintoista olisi myös tehdä jatkotutkimus, joka toteutettaisiin kahdessa eri maassa ja kulttuurissa, joista toinen olisi matalan kontekstin kulttuuri ja toinen korkean kon-

tekstin kulttuuri. Lisäksi jatkotutkimukset voisi suorittaa suuremmalla määrällä haastateltavia. Näiden jatkotutkimuksien tuloksia voisi vertailla samankaltaisuuksien ja eriävyyksien suhteen tämän tutkimuksen tuloksiin.

LÄHTEET

- Ackerman-Anderson, L. & Anderson, D. 2010. Beyond Change Management: How to Achieve Breakthrough Results Through Conscious Change Leadership. Viitattu 01.05.2020. <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.puv.fi/lib/vamklibrary-ebooks/detail.action?docID=624404>
- Aritz, J. & Walker, R. 2014. Leadership Styles in Multicultural Groups: Americans and East Asians Working Together. International Journal of Business Communication. Viitattu 06.03.2020. <https://journals-sagepub-com.ezproxy.puv.fi/doi/full/10.1177/2329488413516211>
- Bamford, D. & Forrester, P. 2003. Managing planned and emergent change within an operations management environment. International Journal of Operations & Production Management. Viitattu 24.02.2020. <https://search-proquest-com.ezproxy.puv.fi/docview/232326588/fulltext/A1BE1D73F91C4A18PQ/4?accountid=27304>
- Bass, B. 1990. From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. Viitattu 02.03.2020. http://discoverthought.com/Leadership/References_files/Bass%20leadership%201990.pdf
- Boca, G. 2013. ADKAR MODEL VS. QUALITY MANAGEMENT CHANGE. Viitattu 25.02.2020. http://www.rce.feaa.ugal.ro/images/stories/RCE2013/papers/Boca_Gratiela.pdf
- Bohoris, G. & Vorria, E. 2008. Leadership vs Management. Business Excellence / Performance Management view. Lund University. Helsingborg. Viitattu 22.02.2020. <https://www.ep.liu.se/ecp/026/076/ecp0726076.pdf>
- Burnes, B. 2004. Emergent change and planned change – competitors or allies? The case of XYZ construction. International Journal of Operations & Production Management. Viitattu 22.02.2020. <https://www-emerald-com.ezproxy.puv.fi/insight/content/doi/10.1108/01443570410552108/full/html>
- Burnes, B. 2004. Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal. Journal of Management Studies. Viitattu 24.02.2020. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1467-6486.2004.00463.x>
- Burnes, B. 2004. Managing Change. Fourth Edition. Essex. Prentice Hall.
- Burnes, B. 2009. Reflections: Ethics and Organizational Change – Time for a Return to Lewinian Values. Viitattu 24.02.2020. <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/14697010903360558>
- Carnall, C. 2007. Managing Change in Organizations. Fifth Edition. Essex. Prentice Hall.

- Castillo, C., Fernandez, V. & Sallan J. 2018. The six emotional stages of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*. Viitattu 27.02.2020. <https://www-emerald-com.ezproxy.puv.fi/insight/content/doi/10.1108/JOCM-05-2016-0084/full/html>
- Chirayath, S., Lalgem, E. & George, S. 2009. Expectations Come True: A Study of Pygmalion Effect on the Performance of Employees. *Journal of Management and Labour Studies*. Viitattu 10.03.2020. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0258042X0903400109>
- Chreim, S. 2002. Influencing organizational identification during major change: A communication-based perspective. *Human Relations*. Vol 55 (9), pp. 1117-1137. Viitattu 21.03.2020. <https://journals-sagepub-com.ezproxy.puv.fi/doi/abs/10.1177/0018726702055009022>
- Communication Quarterly. Viitattu 19.03.2020. <https://search-proquest-com.ezproxy.puv.fi/docview/62409024>
- Coram, R. & Burnes, B. 2001. Managing organizational change in the public sector. *International Journal of Public Sector Management*. Viitattu 24.02.2020. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09513550110387381/full/html>
- Corley, G. & Gioia, D. 2004. Identity Ambiguity and Change in the Wake of a Corporate Spin-Off. *Administrative Science Quarterly*. Viitattu 27.03.2020. <https://journals-sagepub-com.ezproxy.puv.fi/doi/abs/10.2307/4131471>
- Crews, E., Visagie, J. & Brouwers M. 2019. Transformational and transactional leadership effects on communication styles. *Journal of Psychology in Africa*. Viitattu 04.03.2020. https://www.researchgate.net/publication/337079980_Transformational_and_transactional_leadership_effects_on_communication_styles
- Cummings, T. & Worley, C. 2009. *Organization Development & Change*. Viitattu 24.02.2020. <http://www.mcs.gov.kh/wp-content/uploads/2017/07/Organization-Development-and-Change.pdf>
- Eden, D. 1992. Leadership and Expectations: Pygmalion Effects and Other Self-Fulfilling Prophecies in Organizations. *Leadership Quarterly*. Tel Aviv University. Viitattu 14.03.2020. <http://langleygroupinstitute.com/wp-content/uploads/Eden-1992-Leadership-and-expectations-Pygmalion-effects-and-other-self-fulfilling-prophecies-in-organizations.pdf>
- Elving, W. 2005. The role of communication in organizational change. *Corporate Communications: An International Journal*. Viitattu 19.03.2020. <https://www-emerald-com.ezproxy.puv.fi/insight/content/doi/10.1108/13563280510596943/full/html>

- Ford, J. & Ford, L. 1995. The role of conversations in producing intentional change in organizations. *The Academy of Management Review*. Viitattu 18.03.2020. <https://search-proquest-com.ezproxy.puv.fi/docview/210949814>
- Friedrich, E. & Wüstenhagen, R. 2017. Leading Organizations Through the Stages of Grief: The Development of Negative Emotions Over Environmental Change. *Business & Society*. Viitattu 26.02.2020. <https://journals-sagepub-com.ezproxy.puv.fi/doi/pdf/10.1177/0007650315576151>
- George, J. & Jones, G. 2001. Towards a process model of individual change in organizations. *Human Relations*. Viitattu 26.03.2020. <https://search-proquest-com.ezproxy.puv.fi/docview/231484237>
- Gioia, D. & Chittipeddi, K. 1991. Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*. Viitattu 25.03.2020. <https://search-proquest-com.ezproxy.puv.fi/docview/231153673>
- Hackman, M. & Johnson, C. 2013. *Leadership: A Communication Perspective*. Sixth Edition. Waveland Press.
- Haque, M., TitiAmayah, A. & Liu, L. 2016. The role of vision in organizational readiness for change and growth. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol 37: Iss 7. Viitattu 28.03.2020. <https://search-proquest-com.ezproxy.puv.fi/docview/1826809486>
- Hyland, P. & Reeves, D. 2018. Transformational and Transactional Leadership in Today's Work Environment: A Meta-analysis. *Society for Industrial and Organizational Psychology*. Viitattu 03.03.2020. https://www.researchgate.net/publication/326446739_Transformational_and_Transactional_Leadership_in_Today's_Work_Environment_A_Meta-analysis
- Johanson, J. 1999. Effect of Target's Sex on Manipulations of Self-Fulfilling Prophecy. *Psychological Reports*. Viitattu 14.03.2020. <https://journals-sagepub-com.ezproxy.puv.fi/doi/abs/10.2466/pr0.1999.84.2.413>
- Johansson, C. & Heide, M. 2008. Speaking of change: three communication approaches in studies of organizational change. *Corporate Communications*. Viitattu 30.03.2020. <https://search-proquest-com.ezproxy.puv.fi/docview/35665073>
- Judge, T. & Piccolo, R. 2004. Transformational and Transactional Leadership: A meta-analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*. University of Florida. Viitattu 03.03.2020. <http://www.panglossinc.com/TA-TF%20Paper--JAP%20published.pdf>
- Juholin, E. 2009. *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön*. WS Bookwell Oy. Porvoo

- Kabanoff, B., Waldersee, R. & Cohen, M. 1995. Espoused values and organizational change themes. *Academy of Management Journal*. Viitattu 27.02.2020. <https://search-proquest-com.ezproxy.puv.fi/docview/199791217>
- Kalla, H. 2005. Integrated internal communications: a multidisciplinary perspective. *Corporate Communications: An International Journal*. Viitattu 19.03.2020. <https://search-proquest-com.ezproxy.puv.fi/docview/214190345>
- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitat opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Juvenes Print.
- Karakowsky, L., DeGama, N. & McBey, K. 2012. Facilitating the Pygmalion effect: The overlooked role of subordinate perceptions of the leader. *School of Human Resource Management, York University*. Viitattu 16.03.2020. <http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.puv.fi/ehost/detail/detail?vid=0&sid=dc28ba6a-999d-4c85-a472-d28dba7220c5%40pdc-v-sess-mgr06&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtG12ZQ%3d%3d#AN=82504513&db=afh>
- Khan, A. 2018. Institutions and sensemaking of change. *Journal of Organizational Change Management*. Viitattu 27.03.2020. <https://search-proquest-com.ezproxy.puv.fi/docview/2035637314>
- Kierein, N. & Gold, M. 2000. Pygmalion in work organizations: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behaviour*. Viitattu 16.03.2020. <https://search-proquest-com.ezproxy.puv.fi/docview/57595035>
- Kotter, J. 2006. The Power of Stories. *Forbes Media*. Viitattu 29.03.2020. https://www.forbes.com/2006/04/12/power-of-stories-oped-cx_jk_0412kotter.html#2be3fcfd6aee
- Kotter, J. 1990. What leaders really do. *Harvard Business Review*. Viitattu 13.03.2020. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/10104518>
- Lewis, L. 1999. Disseminating information and soliciting input during planned organizational change: Implementers' targets, sources and channels for communicating. *Management Communication Quarterly*. Viitattu 19.03.2020. <https://search-proquest-com.ezproxy.puv.fi/docview/62409024>
- Lewis, L., Scmisseur, A., Stephens, K. & Weir, K. 2006. Advice on Communicating During Organizational Change: The Content of Popular Press Books. Viitattu 19.03.2020. <https://journals-sagepub-com.ezproxy.puv.fi/doi/abs/10.1177/0021943605285355>
- Livingston, J. 2009. PYGMALION IN MANAGEMENT. *Infonomics; Silver Spring*. Vol 23, Iss 3. Viitattu 14.03.2020 <https://search-proquest-com.ezproxy.puv.fi/docview/751843271>

Macik-Frey, M. 2007. Communication -centered approach to leadership: The relationship of interpersonal communication competence to transformational leadership and emotional intelligence. The University of Texas at Arlington. Viitattu 05.03.2020 <https://search-proquest-com.ezproxy.puv.fi/docview/304707366/?pq-origsite=primo>

Maitlis, S. & Christianson, M. 2014. Sensemaking in Organizations: Taking Stock and Moving Forward. The Academy of Management Annals. Viitattu 26.03.2020. https://www.researchgate.net/publication/263287141_Sensemaking_in_Organizations_Taking_Stock_and_Moving_Forward

Malek, R. & Yazdanifard, R. 2012. Communication as a Crucial Lever in Change Management. International Journal of Research in Management & Technology. Viitattu 25.04.2020. <https://pdfs.semanticscholar.org/c901/b89a7689f17b357e61042e7d0b8645db4a2a.pdf>

Mason, J. 1996. Qualitative Research. Great Britain. North Yorkshire.

Mayfield, J. & Mayfield, M. 2011. The Effects of Leader Communication on a Worker's Intent to Stay: An Investigation Using Structural Equation Modeling. Journal of Human Performance. Viitattu 05.03.2020. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/08959280701332018>

Mayfield, J. & Mayfield, M. 2017. Leadership Communication: Reflecting, Engaging and Innovating. International Journal of Business Communication. Viitattu 29.02.2020. <https://journals-sagepub-com.ezproxy.puv.fi/doi/pdf/10.1177/2329488416675446>

Mayfield, J. 2009. Motivating language: a meaningful guide for leader communications. Development and Learning in Organizations: An International Journal. Viitattu 05.03.2020. <https://www-emerald-com.ezproxy.puv.fi/insight/content/doi/10.1108/14777280910924054/full/html>

Mayfield, J. & Mayfield, M. 2012. The Relationship Between Leader Motivating Language and Self-Efficacy: A Partial Least Squares Model Analysis. Journal of Business Communication. Viitattu 05.03.2020. <https://journals-sagepub-com.ezproxy.puv.fi/doi/full/10.1177/0021943612456036>

Moran, J. & Brightman, B. 2000. Leading organizational change. Journal of Workplace Learning. Viitattu 15.02.2020. https://www.academia.edu/31721144/Leading_organizational_change

Mossholder, K., Settoon, R., Armenakis, A. & Harris, S. 2000. Emotion During Organizational Transformations An Interactive Model Of Survivor Reactions. Group & Organization Management. Viitattu 26.02.2020. <https://journals-sagepub-com.ezproxy.puv.fi/doi/pdf/10.1177/1059601100253002>

Nag, R., Corley, K. & Gioia, D. 2007. The Intersection of Organizational Identity, Knowledge and Practice: Attempting Strategic Change via Knowledge Grafting. *The Academy of Management Journal*. Viitattu 27.03.2020.

https://www.jstor.org/stable/20159892?seq=2#metadata_info_tab_contents

Nikezić, S., Purić, S. & Purić J. 2012. Transactional and transformational leadership: development through changes. *International Journal for Quality Research*. Viitattu 02.03.2020. <https://doaj.org/article/8db2e93e34834a13a9a2df8e25c6170b>

Parsells, R. 2017. Addressing uncertainty during workplace change: Communication and sensemaking. *Administrative Issues Journal: Connecting Education, Practice and Research*. Viitattu 27.03.2020. <https://eric.ed.gov/?id=EJ1169447>

Pratt, M. 2000. The good, the bad, and the ambivalent: Managing identification among Amway distributors. *Administrative Science Quarterly*. Viitattu 28.03.2020. <https://search-proquest-com.ezproxy.puv.fi/docview/1884392385>

Prosci E-Book. 2019. Viitattu 25.02.2020. <https://flow.fi/wp-content/uploads/2019/12/The-Prosci-ADKAR-Model-Overview-eBook.pdf>

Robbins, S. & Judge T. 2015. *Organizational Behaviour*. Sixth Edition. Pearson Educated Limited.

Ruben, D. & Gigliotti, R. 2016. Communication: Sine Qua Non of Organizational Leadership Theory and Practice. *International Journal of Business Communication*. Viitattu 06.03.2020. <https://journals-sagepub-com.ezproxy.puv.fi/doi/full/10.1177/2329488416675447>

Schalk, R. & Roe, R. 2007. Towards a Dynamic Model of the Psychological Contract. *Journal for the Theory of Social Behaviour*. Viitattu 29.02.2020. https://www.researchgate.net/publication/227544223_Towards_a_Dynamic_Model_of_the_Psychological_Contract

Schweiger, D. & Denisi, A. 1991. Communication with employees following a merger: a longitudinal field experiment. *Academy of Management Journal*. Viitattu 25.03.2020. <https://search-proquest-com.ezproxy.puv.fi/docview/199849669>

Slattery, J. 2013. Change management. *Journal of Strategic Leadership*. Viitattu 15.02.2020. <https://www.regent.edu/acad/global/publications/jsl/vol4iss2/jslvol4iss2.pdf>

Smith, I. 2005. Achieving readiness for organizational change. *Library Management*. Viitattu 16.02.2020. <https://www-emerald-com.ezproxy.puv.fi/insight/content/doi/10.1108/01435120510623764/full/html>

Smith, I. 2006. Continuing professional development and workplace learning – 14 Communicating in times of change. *Human Resource Management International Digest*. Viitattu 18.03.2020. <https://www-emerald-com.ezproxy.puv.fi/insight/content/doi/10.1108/01435120510623764/full/html>

com.ezproxy.puv.fi/insight/content/doi/10.1108/hrmid.2006.04414dad.001/full/html

Todnem, R. 2005. Organisational change management: A critical review. Journal of Change Management. Viitattu 15.02.2020. <https://www.usq.edu.au/-/media/usq/hr/other/organisational-change-management-a-critical-review.ashx?la=en&hash=B2659568CF017A153946647F00BFC17F>

van Vuuren, M. & Elving, W. 2008. Communication, sensemaking and change as a chord of three strands: Practical implications and a research agenda for communicating organizational change. Corporate Communications: An International Journal. Viitattu 19.03.2020. <https://www-emerald-com.ezproxy.puv.fi/insight/content/doi/10.1108/13563280810893706/full/html>

Vito, G., Higgins, G. & Denney, A. 2014. Transactional and transformational leadership: An examination of the leadership challenge model. Policing: An International Journal. Viitattu 29.02.2020. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/PIJPSM-01-2014-0008/full/html>

Weick, K., Sutcliffe, E., Kathleen, M. & Obstfeld, D. 2005. Organizing and the Process of Sensemaking. Organization Science. Viitattu 26.03.2020. <https://search-proquest-com.ezproxy.puv.fi/docview/38191989>

Wines, W. & Hamilton III, J. 2009. On Changing Organizational Cultures by Injecting New Ideologies: The Power of Stories. Journal of Business Ethics. Vol 89: Iss 3. Viitattu 29.03.2020. <https://search-proquest-com.ezproxy.puv.fi/docview/198218899>

Zell, D. 2003. Organizational Change as a Process of Death, Dying and Rebirth. The Journal of Applied Behavioral Science. Viitattu 27.02.2020. <https://journals-sagepub-com.ezproxy.puv.fi/doi/pdf/10.1177/0021886303039001004>

LIITE 1

Esimiesten haastattelukysymykset

Esimiesviestintä strategisena työkaluna muutosjohtamiseen

Haastattelukysymyksillä on tarkoitus tutkia ja saada tietoa esimiesviestinnän käytöstä, keinoista ja merkityksestä muutosjohtamisessa.

Ikä: _____

Sukupuoli: _____

Kuinka monta vuotta olet toiminut esimiehenä? _____

1. Miten pienten ja suurten mittakaavan muutosten johtaminen eroavat toisistaan?
 2. Miten muutoksen kulkua ja johtamista voi suunnitella?
 3. Minkälaisia tunteita muutokset herättävät ihmisissä?
 4. Mitkä ovat mielestäsi suurimmat haasteet muutoksissa ja niiden johtamisessa?

 5. Miten kuvailisit omaa johtamistyyliäsi viestinnällisestä näkökulmasta?
 6. Minkälaisella viestinnällä voi motivoida alaisia?
 7. Miten omat odotuksesi alaisistasi näkyvät viestinnässäsi?
 8. Miten huomioit viestinnässäsi kulttuurien välisiä eroja organisaatiossasi?

 9. Millainen viestintä tukee alaisten ymmärrystä ja valmiutta muutokseen?
 10. Miten ~~osallistat~~ viestinnällä alaisiasi muutokseen?
 11. Miten viestinnällä voidaan edesauttaa alaisten samaistumista muutoksen tuomaan uuteen visioon, ajattelu -ja työtapaan sekä organisaation identiteettiin?
 12. Mikä on mielestäsi esimiesviestinnän merkitys muutoksen johtamisessa?
-

LIITE 2

Työntekijöiden haastattelukysymykset

Esimiesviestintä strategisena työkaluna muutosjohtamiseen

Ikä: _____

Sukupuoli: _____

Kuinka monta vuotta olet työskennellyt organisaatiossasi? _____

1. Millaista on tiedon kulku muutoksiin liittyen organisaatiossasi?
2. Miten ja mistä syistä halukkuutesi ja/tai haluttomuutesi muutoksiin ilmenee?
3. Miten organisaatiossasi tarjotaan mahdollisuuksia koulutukseen muutoksiin liittyen?
4. Millä tavoin esimiehesi tukevat ja kannustavat sinua muutoksen aikana?
5. Miten kaikki ylläolevat vaikuttavat tunnereaktioihisi muutoksen aikana?

6. Miten kuvailisit esimiehesi johtamistyyliä erityisesti viestinnän osalta?
7. Miten esimies voi viestinnällään motivoida sinua?
8. Miten esimiehesi odotukset sinusta ilmenevät heidän viestinnässään ja vaikuttavat sinuun ja odotuksiisi itsestäsi?
9. Miten esimiesviestinnässä huomioidaan kulttuurien väliset erot organisaatiossasi?

10. Millainen viestintä auttaa mielestäsi valmistautumaan muutokseen?
11. Millä tavoin osallistut muutokseen liittyvään viestintään?
12. Millä tavoin muutokset ja niihin liittyvä viestintä ovat vaikuttaneet mielikuvaasi organisaatiossasi ja mielikuvaasi itsestäsi suhteessa organisaatioon?
13. Mikä on mielestäsi esimiehesi viestinnän merkitys muutoksessa?