

Marjut Matala

*"Miksi ei voida vastata miksi*

*-kysymyksiin?":*

– MUUTOSVIESTINNÄN

MERKITYS MUUTOSTYÖSSÄ

Pro Gradu -tutkielma

Hallintotieteen maisterinohjelma

Kevät 2012

## SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO .....	1
1.1 Tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat .....	1
1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoite .....	5
1.3 Tutkimuksen rakenne.....	6
2 ORGANISAATIOMUUTOKSEN JOHTAMINEN .....	8
2.1 Näkemyksiä organisaatioon .....	8
2.2 Muutos .....	10
2.2.1 Organisaatiomuutos .....	12
2.2.2 Muutosprosessimallit.....	15
2.3 Muutosjohtamisen kriteerit .....	18
2.4 Yhteenveto organisaatiomuutoksen johtamisesta .....	23
3 VIESTINTÄ MUUTOSTILANTEESSA .....	25
3.1 Näkökulmia viestintään .....	25
3.2 Muutosviestinnän suhde johtamiseen.....	28
3.3 Muutosviestinnän tehtävät .....	31
3.3.1 Muutoksen tarpeen ja vision viestittäminen.....	31
3.3.2 Muutostyöhön sitoutuminen ja luottamus .....	34
3.3.3 Muutosvastarinnan hallinta.....	38
3.4 Yhteenveto muutosviestinnän johtamisesta.....	40
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA METODOLOGIA .....	43
4.1 Tutkimusmenetelmä.....	43
4.2 Tutkimuskohde ja tutkimuksen eteneminen.....	45
4.3 Aineiston analysointi ja tutkimuksen luotettavuus.....	47
5 TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	49
5.1 Muutoksen vastavoimat .....	50
5.2 Toivottu muutosjohtajuus .....	57
5.3 Muutosviestinnän keinot ja tehtävät.....	64
6 JOHTOPÄÄTÖKSET .....	76
LÄHTEET .....	84

## KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Organisaatiomuutoksen tyypit	14
Kuvio 2. Muutoksen vastavoimat	57
Kuvio 3. Toivottu muutosjohtajuus	63
Kuvio 4. Suunnitelmallisen muutosviestinnän kehä	74
Kuvio 5. Muutoksen rakentumisen tasot	79
Kuvio 6. Muutosviestintä-malli	80

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat

Vuosi 2011 on havainnollinen vuosi siitä, miten toimintaympäristön muutokset pakottavat myös organisaatioita muutoksiin. Uudet poliittiset intressit ja maailmantalouden epävarma tilanne näkyvät yhteiskuntamme sektoreiden muutospainneissa. Esimerkiksi julkinen sektori kohtaa lähitulevaisuudessa edelleen useita laajoja muutoksia, pyrkiessään rakenteellisten uudistusten kautta tuottavampien toimintamallien saavuttamiseen. Muutoksia ei kohdata yksinomaan ennakoiden ja innovoiden, vaan ne ovat useimmiten seurausta ulkopuolisista ärsykkeistä. Massiiviset organisaatiomuutokset vaativat jäseniltään muutoksen ymmärrystä ja hallintaa.

Eräs ajankohtainen ja julkisessa uutisoinnissa esiintyvä esimerkki organisaatiomuutoksesta on Suomen puolustusvoimat, jonka edessä ovat mittavat rakenteelliset uudistukset toimintatapojen ja rakenteiden kehittämiseksi sekä kustannustehokkuuden parantamiseksi. Puolustusvoimien rakennemuutoksen rinnalla kulkevat säästövaatimukset muun muassa kiristyvän julkisen talouden ja kallistuvan puolustusmateriaalin vaikutuksesta. Resursseihin vaikuttavat vaatimukset edellyttävät kuitenkin puolustusvoimien perustehtävän säilyttämistä ennallaan. Muutoksen onnistuminen vaatii tavoitteellista muutosjohtamista, joka perustuu avoimeen vuorovaikutukseen eri sidosryhmien välillä.

Toinen esimerkki muutospainneiden alla elävistä organisaatioista ovat Suomen kunnat. Tuoreimman hallitusohjelman päämääränä on toteuttaa kuntauudistus, jonka tavoite on vallan ja vastuun jakaminen uudelleen niin, että kunnista on mahdollista muodostaa niiden peruspalveluiden kannalta elinvoimaisia. Elinvoimaisuus pohjautuu toiminnallisiin työssäkäyntialueisiin. Kuntarakenneuudistus on aiheuttanut paljon kritiikkiä ja muutosvastustusta eri sidosryhmien välillä. Julkisuudessa peräänkuulutetaan kunta-alan toimijoiden puolesta käsitteiden selkiyttämistä esimerkiksi edellä mainitun työssäkäyntialueen suhteen. Kunnat ja niiden sidosryhmät vaativat voimakkaasti osallistamista muutostyöhön ja sen valmisteluun, koska kuntarakenneuudistus vaikuttaa myös henkilöstöra-

kenteeseen. Kuntarakenneuudistus edellyttää vahvoja muutosjohtajia, jotka kykenevät löytämään yhteistyössä muun muassa poikkihallinnollisia ratkaisuja.

Julkisesta keskustelusta päätellen selkeä tulevaisuudenkuva puuttuu myös opetus- ja koulutussektorilta niiden toimintaympäristön asettamien uusien vaatimusten kautta. Vaatimukset tulevat koskemaan muun muassa vuoden 2016 aloituspaikkojen uudelleenlinjausta valtioneuvoston toimesta. Opiskelupaikkojen uudelleen jakaminen ja säästötoimet ovat herättäneet kysymyksiä kansallisissa medioissa muun muassa ammattikorkeakoulujen yksiköiden ja toimipisteiden yhdistämisestä, lakkauttamisesta, sekä henkilöstön irtisanomisista. Opetus- ja koulutustoimen muutospaineet perustuvat opetusministeriön ehdotuksiin ja ennakkointiin, mutta vaikutuksien pohdinta kyseessä olevan toimen henkilöstön muutoskykyyn on julkisuudessa jo alkanut. Tässä keskustelussa peräänkuulutetaan tietoa vaikutuksista henkilöstöön, heidän työhönsä ja tulevaisuuteensa.

Edellä kuvatut esimerkit ovat laajoja organisaatiomuutoksia, jotka vaativat erityistä otetta johtamiseen. Organisaatiomuutokset eivät vaikuta vain rakenteisiin, prosesseihin ja työtapoihin, vaan myös niiden palveluksessa oleviin työntekijöihin. Johtamisen taidot korostuvat organisaatiomuutoksissa, joissa edellytetään toimijoiden osallistamista ja voimavarojen yhteensovittamista. Muutosjohtajan kyvykyys muutosviestintään, sen hallinnan suunnitteluun ja toteutukseen ovat perusedellytyksiä muutoksen onnistumiselle. Erityinen työyhteisöjen haaste onkin kehittää koko organisaatio muutosjohtajaksi. Organisaatioiden jäseniltä edellytetään muutoksien näkemistä mahdollisuuksina, joita he pystyvät itse etsimään ja hyödyntämään (Drucker 1999, 89).

Muutoksiin pitäisi pystyä reagoimaan entistä nopeammin, vaikka samanaikaisesti muutoksien ennakoiminen vaikuttaa olevan yhä vaikeampaa (Juuti 2004, 9). Muutoksessa siirrytään ajattelumalleista ja toimintatavoista toisiin, joilla pyritään parempaan tehokkuuteen, tuottavuuteen ja kilpailukykyyn. Muutosta pitää pystyä samanaikaisesti sekä kuvaamaan että toteuttamaan, jolloin tiedon levittäminen viestinnän keinoin on ensiarvoisen tärkeää. (Stenvall & Virtanen 2007, 58; Juholin 2006, 317.) Muutosviestinnällisesti ihmiset sitoutetaan tiedon jakamisen ja synnyttämisen kautta aitoon muutostyöhön.

*Tässä työssäni tutkin muutosviestintää organisaatiomuutoksissa. Tutkimukseni aihe asettuu läheisesti muutosjohtamisen kentälle. Tutkimuksellani on kaksi lähtöajatus: muutos ei synny ilman viestintää ja viestintä on strategisen johtamisen väline muutos-työssä. Tarkoitukseni on selvittää, mitä muutokset edellyttävät viestinnältä johtamisen näkökulmasta, ja mitä ovat viestinnän keskeiset tehtävät.*

Tässä tutkimuksessa muutosta käsitteenä tarkastellaan organisaation raameissa. Organisaation toiminta ja rakenteet perustuvat ihmisten vuorovaikutussuhteisiin. Organisaation toiminnoissa ja rakenteissa tapahtuvat muutokset vaikuttavat näin ollen aina suoraan tai välillisesti organisaation jäseniin eli yksilöihin ja ryhmiin. Muutosjohtajan työssä yksilöiden ja ryhmien tunnustaminen muutosviestinnän keinoin on edellytys muutoksen onnistuneelle läpiviennille, muutoksen ennakkoinnille ja muutokseen sitoutumiselle.

Muutosviestinnällisesti muutos voidaan oikeuttaa, kuvata ja tehdä ymmärrettäväksi. Muutosviestintä on myös se keino, jolla organisaatio voi etsiä omat osaamisresurssinsa ja yhdistää ne. Vastavuoroisesti toimivalla muutosviestinnällä voidaan hoitaa muutoksen mahdollisesti aiheuttamia ristiriitoja ja konflikteja organisaatiossa. Parhaimmillaan muutosviestintä on ennakoivaa, jolloin organisaatio kykenee myös tehokkaammin turvaamaan henkilöstönsä luottamuksen organisaation toimintaan ja tulevaisuuteen.

Olen kiinnostunut muutosviestinnästä, koska sitä on mielestäni tutkittu huomattavan vähän, vaikka sen merkitystä muutoksen onnistuneelle läpiviennille muutosjohtamisen kirjallisuudessa runsaasti korostetaankin. Johtamiskirjallisuus jättää kuitenkin viestinnän tarkastelun pinnalliseksi ja usein vain maininnan asteelle. Muutosviestinnälle ikään kuin annetaan itseisarvon asema ilman sen lähempää tarkastelua. Tässä tutkimuksessa muutos ja muutosjohtaminen havainnollistuvat viestinnän kautta.

Tutkimusaiheittani ovat aiemmin käsitelleet muun muassa Pekka Aula (1999; 2000) tarkastelemalla viestintää johtamisena, eikä vain sen yhtenä toimintona tai irrallisena osana. Poiketen Aulan (1999; 2000) kaaosteoreettisesta lähestymistavasta muutokseen, John P. Kotter (1996; Kotter & Cohen 2002) on käsitellyt muutosta lineaarisen muutosprosessimallin näkökulmasta. Poiketen edellisestä tässä tutkimuksessa muutosta kuvataan hallitsemattomana ja epäloogisena ilmiönä, johon kuitenkin voidaan vaikut-

taa huolellisesti suunnitellulla viestinnällä. Yhteistä omassa tutkimuksessani verrattuna Kotteriin (1996; 2002) on muutosviestinnän merkityksen korostaminen muutoksen kaikissa vaiheissa.

Muutosviestinnän merkityksen organisaation menestymiselle nostavat esille Jari Stenvall ja Petri Virtanen (2007) teoksessaan 'Muutosta johtamassa'. Stenvall ja Virtanen (2007) lähestyvät muutosviestintää pohtien muun muassa kielen, vuorovaikutuksen ja dialogin vaikutusta muutoksessa. Lisäksi he tarkastelevat tietoa luovan organisaation tiedon luonnetta, sekä tiedon vaikutusta muutokseen. Tämän tutkimuksen teoreettisessa osuudessa esittelen Stenvallin ja Virtasen (2007) näkökulmia muutosviestinnän johtamiseen tarkemmin.

Viestinnän strategista arvoa ja funktiota korostaa myös Kristiina Strandmanin (2009) väitöskirja "Se vain ilmestyi" - Vuorovaikutukseen perustuva strategian viestintä kuntaorganisaatiossa. Strandman (2009) tarkastelee viestintää osana strategiaprosessin johtamista vuorovaikutuksellisenä tapahtumana. Strategiaprosessin jokaisessa vaiheessa tulee Strandmanin (2009) mukaan kiinnittää huomiota toimivaan viestintään, ja nähdä viestintä strategisena johtamisena ja toimeenpanona.

Seuraavien lukujen tarkoitus on luoda kuvaa siitä, mitä muutos ja muutosjohtaminen ovat ja mitä ne vaativat muutosviestinnältä. Tätä kuvaa hahmotan selvittämällä muutosteorioiden keskeisiä näkökulmia sekä antamalla äänen empiirisen aineiston kokemuksille ja havainnoille muutoksissa. Edellisten synteesisistä pyrin lopuksi rakentamaan ehdotuksen malliksi suunnitelmalliseen muutosviestintään. Malli on esitelty tutkimuksen johtopäätöksissä osa-alueineen ja tehtävineen.

Tutkimukseni keskeiset käsitteet ovat muutos, muutosjohtaminen ja muutosviestintä. Muutos haastaa aina organisaation ja sen jäsenten sitoutumisen organisaatioon ja organisaation tulevaisuuteen. Muutosjohtajan tehtävänä on yhteistyössä etsiä organisaatiolle suunta ja saada organisaation jäsenet luottamaan valittuun suuntaan. Muutokseen ja muutossuuntaan sitoudutaan muutosviestinnän keinoin, vuorovaikutuksessa ja yhteistyössä.

## 1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoite

Tämän tutkimuksen tavoite on selvittää muutosviestinnän merkitystä ja päätehtäviä muutoksien onnistuneelle läpiviennille. Metatavoitteenani on selvittää muutosviestinnän rooli osana johtamista organisaation muutostyön onnistumisessa tai epäonnistumisessa.

Tutkimusongelmani on selvittää:

- *Miten muutosviestinnällä tuetaan organisaation muutostyötä?*

Ongelman selvittämiseksi pyrin vastaamaan tutkimuskysymykseen:

- *Mikä on muutosviestinnän tehtävä organisaatiomuutoksissa?*

Tutkimukseni empiirinen osuus pyrkii välittämään yksilöiden kokemuksia menneistä organisaatiomuutoksista. Näiden kokemusten ja havaintojen kautta on tarkoitus löytää tärkeimmät kulmakivet toimivalle muutosviestinnälle johtamisen näkökulmasta. Aineistolle esitettävä tutkimuskysymys on:

- *Mitä vaatimuksia yksilöiden muutoskokemukset asettavat muutosviestinnälle ja sen johtamiselle?*

Tutkimukseni empiirisen aineiston olen kerännyt avoimen teemahaastattelun avulla. Aineiston analyysimenetelmänä olen käyttänyt aineistolähtöistä sisällönanalyysiä ja teemoittelua. Tutkimusta varten olen haastatellut yhdeksää (9) Lapin ammattiopistossa opetus- tai lähiesimiestehtävissä työskentelevää henkilöä. Yhteistä haastateltaville on se, että jokainen heistä on läpikäynyt organisaatiomuutoksen, jossa Rovaniemen ammatilliset oppilaitokset yhdistyivät Lapin ammattiopistoksi (1.1.2006). Aineisto sopii lähestymistapaani, sillä tutkin henkilöstön muutoskokemuksia peilaten niitä muutosviestinnän johtamisen vaatimuksiin.

Tutkimusaiheeni on ajankohtainen, ja uskon sen olevan esillä runsaasti myös tulevaisuudessa. Painopiste tulee mielestäni siirtymään muutosviestinnän käsitteestä enem-



män viestinnän kokonaisvaltaiseksi ymmärtämiseksi ja hallinnaksi. Viestintää ei silloin nähdä enää irrallisena johtamisen osana, vaan johtamistehtävien mahdollistajana. Tarvitaan viestinnällisesti taitavia organisaatiota niin julkisella kuin yksityisellä sektorilla, jotta organisaatiot kykenevät säilyttämään ja turvaamaan muutoskykynsä. Muutoksia pitää pystyä myös ennakoimaan – pelkkä toimintaympäristön muutoksiin sopeutuminen ei ole enää kilpailukyvyyn ja tehokkuuden kannalta riittävää.

### 1.3 Tutkimuksen rakenne

Tämä tutkimus on jaoteltu teorian osalta kahteen pääalueeseen: *organisaatiomuutosten johtaminen* ja *viestintä muutostilanteessa*. Nämä pääalueet ovat tutkimukseni teoreettisen viitekehyksen esittelyä. Seuraavassa luvussa kaksi avaan tutkimukseni keskeisiä käsitteitä edelleen: organisaatiota, muutosta ja muutoksen johtamista. Selvitän erilaisia teoreettisia lähestymistapoja organisaatioon, muutokseen sekä muutosprosessin hallintaan ja johtamiseen.

Luvussa kolme tarkennan käsitteitä viestintä ja muutosviestintä. Pyrin valaisemaan muutosviestinnän merkitystä, keinoja ja esteitä muutosprosessissa. Lähestyn muutoksen viestintää strategisen johtamisen näkökulmasta. Eriytynen painotus on muutosviestinnän päätehtävien kuvaamisessa niin, että luvut antavat vastauksia siihen kuinka toimiva muutosviestintä toteutetaan osana suunnitelmallista muutosstrategiaa.

Luvussa neljä selvitän tutkimukseni toteutusta ja metodologisia valintoja. Esittelen tutkimusaineistoni kohteen ja valintakriteerit. Perehdyn myös tarkemmin tutkimukseni keruumenetelmän, avoimen teemahaastattelun valintaan. Lopuksi kuvailen aineistoni analyysimenetelmän ja pohdin tutkimukseni luotettavuutta.

Luvussa viisi esittelen tutkimustulokset. Tutkimustulokset asettuvat aineiston analyysin perusteella muodostettujen kolmen teeman ympärille. Tulososion teemat käsittelevät kokemuksia muutoksista, muutosjohtamisesta ja muutosviestinnästä. Ne ovat jatkumoi- ta toisilleen ja vaikutussuhteessa toistensa kanssa. Tulososiossa selvitän yksilöiden muutoskokemuksiin perustuen *muutoksien vastavoimat, toivotun muutosjohtamisen vaatimukset, sekä muutosviestinnän tehtävät ja keinot*.

Lopuksi, luvussa kuusi, kokoan tämän tutkimuksen keskeisimmät johtopäätökset ja teoreettiset näkökulmat yhteen vastaten tutkimusongelmaani. Lisäksi esittelen tulosten pohjalta rakennetun muutosviestintä-mallin. Tässä mallissa erittelen vielä tutkimuksen tuloksiin perustuen tasot, joilla muutos ja sen johtaminen tapahtuvat, sekä edellisten vaatimukset muutosviestinnälle. Lisäksi pohdin mahdollisia jatkotutkimusaiheita ja muutosviestinnän tulevaisuutta tutkimuksen kentällä.

## 2 ORGANISAATIOMUUTOKSEN JOHTAMINEN

Seuraavaksi avaan tutkimuksen keskeisiä käsitteitä: organisaatiota, muutosta ja muutostojohtamista. Muutos-käsitteen tarkastelussa erotan omiksi alaluvuikseen organisaatiomuutokset ja muutosmallit, joiden ymmärtäminen on tarpeen siirryttäessä muutostojohtamisen teoreettiseen tarkasteluun. Teoreettisen lähestymisen jälkeen esitän yhteenvedon pääkohdista luvussa 2.4.

### 2.1 Näkemyksiä organisaatioon

Organisaatiota on tarkasteltu eri aikakausina koulukunnasta riippuen eri lähtökohdista käsin. Osa organisaatioteorioista tutkii esimerkiksi organisaation järjestelmiä, osa ihmisten välisiä valta- ja vuorovaikutussuhteita, osa rakenteita ja osa kulttuuria. Mielenkiinto tutkimuksissa on voinut olla esimerkiksi päätöksentekojärjestelmissä, riippuvuussuhteissa tai strategisissa toiminnoissa. Seuraavassa esittely muutamasta organisaatioteoreettisesta näkökulmasta organisaatioon:

1920-luvulta eteenpäin vaikuttanut ihmissuhteiden koulukunta otti organisaatiotutkimuksissaan huomioon ihmiset ja heidän sosiaaliset suhteensa ja norminsa. Edellisiä tutkimalla voitiin määritellä myös organisaation työntekijöiden tehokkuutta ja tuottavuutta. (Harisalo 2009, 38.) Klassiset organisaatioteoriat olivat aiemmin keskittyneet organisaatorakenteisiin ja siihen kuinka tulisi organisoida, jotta saavutetaan mahdollisimman suuri organisaation sisäinen tehokkuus. Tähän pyrittiin muun muassa työnjaolla, vastuunjaon selkeydellä, työnhajauksella ja valvonnalla. Organisaatiosta luotiin hierarkkinen järjestelmä, jossa alempia tasoja valvottiin ylempien tasojen toimesta. (Harisalo 2009, 38; Juuti 2006, 213.)

Kontingenssiteoria 1960-luvulta lähtien puolestaan pyrki selittämään organisaation ja sen ympäristön vuorovaikutussuhteita, sekä organisaatorakenteen sopeutumista ympäristön ominaisuuksiin. Myös myöhemmät organisaatioteoriat tunnustavat kontingenssiteorian lailla, että organisaatiota tulee tarkastella verkostona, joka on vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa. (Harisalo 2009, 39; Juuti 2006, 219.) Esimerkiksi tehoton or-

ganisaatio ei ole kyennyt tunnistamaan ja reagoimaan toimintaympäristönsä asettamiin vaatimuksiin tai muuttuneisiin olosuhteisiin.

1970-luvulta lähtien vaikuttanut strategisen johtamisen teoria korostaa organisaation strategisen ja operatiivisen päätöksenteon tärkeyttä. Siihen liittyy läheisesti suunnittelu, ennakointi ja organisaation valmistaminen haasteisiin. Strategisen johtamisen teorian yhtenä jatkumona voidaan käsittää muutosjohtamisen teorian. Toinen muutosjohtamiseen vaikuttanut organisaatioteoria on organisaatiokulttuuriteoria. Se pyrkii tunnistamaan organisaation näkymättömiä tiedostamattomia rakenteita, kuten arvoja ja uskomuksia, joiden avulla on mahdollista ymmärtää ihmisen käyttäytymistä ja toimintaa. (Harisalo 2009, 39-40.)

Organisaatioteorioiden erilaisista painotuksista huolimatta Harisalon (2009, 19-31) mukaan organisaatioista voidaan löytää seuraavat yleiset ominaisuudet:

- tavoitteet ja keinot
- rationaalisuus (arvovalinnat ja tosiasiat)
- muodollisuus (sisäinen sääntely)
- päätöksenteon keskitys ja hajautus
- työn jakaminen horisontaalisesti ja vertikaalisesti
- koko
- monimutkaisuus (esim. erilaisuus, ennakoinnin vaikeus).

Organisaatioiden tutkimuksessa ja teorioissa huomioidaan Harisalon (2009, 19-31) mukaan edellä mainitut organisaatioiden yleiset ominaisuudet. Organisaatioteoriasta riippuen yleisten ominaisuuksien painopistealueet ja tutkimuskohteet vaihtelevat.

Organisaatiota on määritelty realistisesta maailmankuvasta käsin, jolloin organisaatio voidaan kuvata ihmisten muodostamaksi yhteistoimintajärjestelmäksi haluttujen päämäärien saavuttamiseksi. Tällöin ihmisten muodostamalla yhteistoiminnalla on organisaatiossa ennalta sovitut ja toistuvat muotonsa. Realistisen näkökulman kautta organisaatiota voidaan käsitteellistää tutkimalla, mistä organisaatio muodostuu, miksi se on olemassa, mikä on sen suhde ympäristöönsä ja miten se toimii. (Juuti 2006, 204-205.) Postmodernissa näkökulmassa puolestaan organisaatiosta on yhtä monta tulkintaa kuin

on tulkitsijaa. Jokaisella organisaatioon kuuluvalla jäsenellä on oma näkemys siitä, miten käsittää organisaatio. (mm. Aula 2000, 15; Juuti 2006, 230.)

Aulan ja Mantereen (2005) mukaan organisaatiot vaativat organisoitumista, sekä tavoitteen ja vision, jonka vuoksi yhteistoiminta käynnistyy. Samalla organisaation alkaa muodostua myös vallan, työnjaon ja viestinnän rakenteita, jotka muuttuvat organisaation kehittyessä ja muuttuessa. Organisaatioiden olemassaolo syntyy inhimillisen vuorovaikutuksen kautta ja organisaation järjestelmät ja rakenteet ovat seurausta ihmisten tuottamasta informaatiosta. Organisaatio on riippuvainen sitä tulkitsevista ihmisistä, jotka antavat merkityksiä organisaation symboleille viestinnässä eli ihmisten välisessä kommunikaatiossa. (Aula & Mantere 2005, 84-86.)

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan organisaatiota monimutkaisena ja tavoitteellisena yhteistoimintajärjestelmänä. Yhteistoiminta liittyy läheisesti ihmisiin organisaation jäseninä ja toimijoina. Lisäksi tavoitteellisuus antaa organisaation olemassaololle oikeutuksen ja suunnan. Ilman tavoitteita tai tehtäviä organisaatiota ei ole olemassa. Monimutkaisuus taas liittyy vuorovaikutuksen rakenteisiin, joiden kautta muodostuvat monitahoiset järjestelmät. Organisaatiot pitävät sisällään resursseja (esimerkiksi osaaminen ja prosessit), joista syntyy organisaation voimavaroja. Yhteistoimintajärjestelmänä organisaatio yhdistää voimavaransa haluttujen tavoitteiden saavuttamiseksi (Harisalo 2009, 31).

## **2.2 Muutos**

Muutos on tilasta tai tilanteesta toiseen siirtymistä, jonka tarkoituksena saavuttaa parempi asema (Syväjärvi ym. 2007, 6). Muutos voi edetä hitaasti tai nopeasti, sitä voidaan toteuttaa asteittaisesti tai kokonaisvaltaisesti, ja sen vaikutus voi olla pieni taikka suuri. Muutoksia voi tulla reaktiivisesti, jolloin organisaation pitää sopeutua tilanteen vaatimiin olosuhteisiin. Parhaimmillaan muutos on proaktiivista. Tällöin organisaatio pyrkii itse vaikuttamaan tulevaisuuteensa ja ympäristöönsä tekemällä muuttuvia tilanteita ennakoivia suunnitelmia ja toimimalla niiden mukaan. (Haveri & Majoinen 2000, 26.)

Muutos lähtee liikkeelle tiedon tuottamasta epätasapainosta eli organisaatiossa toimivat näkevät ristiriitaa ympäristönsä ja nykyisen toiminnan välillä. Muutosjohtajat vievät muutosta eteenpäin tiedon avulla, ja tietoa luodaan tavoitteellisesti, silloin kun muutosta halutaan. Ulkoisia muutoksia aiheuttavia tekijöitä voivat olla esimerkiksi organisaation toimintaympäristön kilpailutilanteen ja kumppanuussuhteiden muuttuminen. Sisäisiä syitä muutosdynamiikan liikkeelle lähdölle voivat olla esimerkiksi johtamisjärjestelmien kehittäminen tai organisaation toiminta- ja päätöksentekomallien uudistamisaineet. (Stenvall & Virtanen 2007, 27, 112.)

Muutos voi koskea organisaation rakenteita, resursseja, kulttuuria ja toimintatapoja. Muutoksen kohde vaikuttaa siihen kuinka nopeasti ja millä keinoin muutos voidaan toteuttaa. Organisaatioiden menestyserot tulevat voimakkaimmin esiin muutostilanteessa. Muutoksen onnistumiseen vaikuttaa erityisesti näkymättömien voimavarojen eli ihmisten, kulttuurin ja osaamisen tehokas hallinta. (Santalainen & Huttunen 1993, 29, 157-158, 171.) Muutoksen syynä on aina joko olemassa oleva ongelma tai visio paremmasta. Muutokseen ajavat voimakkaat muutossignaalit organisaation toimintaympäristössä, kriisi tai näkemys uudesta suunnasta sekä halu uudistua. (Santalainen & Huttunen 1993, 14-17.)

Juutille ym. (2004) muutos on puhetta, retoriikkaa, jonka taustalla on käsitys muutoksen välttämättömyydestä ja hyvydestä. Lisäksi muutos nähdään seurauksena ulkoisen toimintaympäristön ominaisuuksista ja vaatimuksista. Muutos on ikään kuin retorinen keino jäsentää organisaation sosiaalisia suhteita, sekä tuottaa ja uudistaa niitä. Muutos on aina puhetta ja kielellisiä rakenteita, joiden avulla pyritään vaikuttamaan toisten ajatteluun, toimintaan ja oman edun parantamiseen. (Juuti ym. 2004, 16, 35.)

Muutos on organisaatiolle merkittävä investointi ja riskitekijä, joka vaatii kokonaisvaltaista otetta, tietoa ja harkintaa (Syväjärvi ym. 2007, 6). Muutosta johtavien tulisi nähdä organisaatiot kompleksisina systeemeinä, joiden osat vaikuttavat toisiinsa niin, että muutokset nousevat näkyviksi (Glor 2007; Haveri & Majoinen 2002, 29). Muutosta johdetaan monella eri tasolla. Nämä tasot tulisi kytä yhdistämään tavoitetietoiseksi prosessiksi. (Haveri & Majoinen 2002, 29, 83–84.) Monimutkaisissa sosiaalisissa järjestelmissä, kuten organisaatioissa, on tarkasti määritellyt toimintatavat, prosessit ja suhdeverkosto. Näiden virallisten rakenteiden lisäksi organisaatioissa on myös epävirallisia järjestelmiä,

joihin vaikuttavat esimerkiksi valtakysymykset. Virallisten ja epävirallisten rakenteiden ja järjestelmien muuttaminen ei ole helppoa, ja niitä koskevat muutokset aiheuttavat ymmärrettävästi myös vastustusta organisaation jäsenten keskuudessa. (Haveri & Majoinen 2002, 29.)

Muutokset ja muuttuminen edellyttävät organisaation jäseniltä toiminta- ja ajatusmallien muokkausta, vanhasta poisoppimista sekä uuden tiedon omaksumista (Vanhala & Laukkanen & Koskinen 1997, 133). Vastarinta ja konfliktit kuuluvat yleensä muutosprosessiin, koska kaikki organisaation jäsenet eivät ole heti alusta asti sitoutuneita muutokseen. Muutos tapahtuu aina henkilöstön keskuudessa ja henkilöstön kautta. Muutos on mahdollinen vain jos se on kunnollisesti viestitty koko organisaatiolle. Tällöin on toivottavaa, että organisaatiossa huomioidaan muun muassa henkilöstön uskomukset ja oletukset sekä niiden sisällöt. (Mei et al. 2004, 13.)

Kun organisaatiossa täytyy toimeenpanna merkittävä muutos, tarvitaan yleensä myös uusia toimintamalleja. Henkilöstön aiemmat tiedolliset ja käyttäytymiselliset tekijät voivat tulla esteeksi uudistuksen toteuttamiselle. Yksilöillä on vaikutusta muutokseen, ja yksilötasolla pidetään helpommin kiinni tutusta ja turvallisesta tavasta tehdä asioita kuin tulevaisuudesta, jota ei pystytä alussa selkeästi hahmottamaan. Muutos aiheuttaa yleensä henkilöstössä muutosvastarintaa, jonka liikkeelle panevana voimana ovat pelot ja turvattomuuden tunne.

Organisaatioissa tapahtuu jatkuvasti muutoksia tietoisesti ja tiedostamatta. Tässä tutkimuksessa muutoksella tarkoitetaan johtamista vaativaa prosessia, josta organisaatio on tietoinen tai johon se on tietoisesti pyrkinyt. Muutosta ei näin ollen tässä työssä tarkastella esimerkiksi yksittäisten osa-alueiden riskittömänä kehittämisenä, vaan organisaation voimavaroja sitovana prosessina, jolla on organisaation lisäksi vaikutus myös ryhmiin ja yksilöihin.

### **2.2.1 Organisaatiomuutos**

*”Organisaation muutos ei ole poikkeama tasapainosta, vaan tasapaino on harvinainen poikkeus muutoksesta” (Aula 1999, 247).*

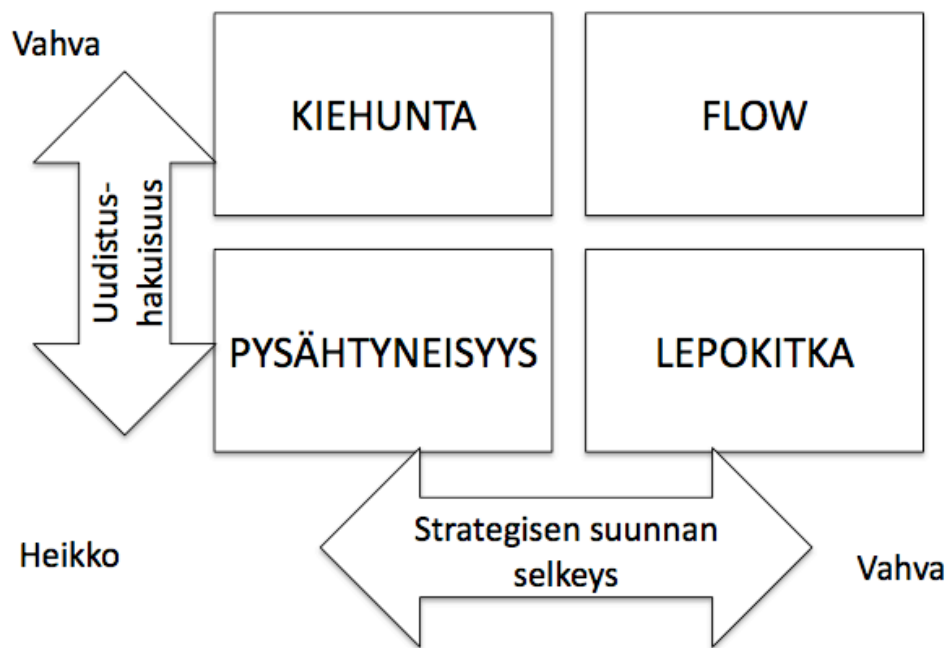
Organisaatiomuutoksien taustalla vaikuttavat moninaiset syyt, kuten organisaation kilpailutilanne, sekä kasvun aiheuttamat vaatimukset toimintatapojen systematisoinnille. Organisaatiomuutoksien vaikutusalueet voivat samalla tapaa olla yhtä vaihtelevia kuin muissakin muutoksissa, ja ne voivat kohdistua erityyppisiin asioihin. Edelleen organisaatiomuutokset voivat olla pieniä tai suuria, ja ne voivat tapahtua nopeasti tai hitaasti. (Juuti & Virtanen 2009, 11, 15-16.)

Muutoksien voimakkuutta, syitä, laajuutta ja vaikutuksia voidaan tyypitellä ja luonnehtia monin eri tavoin. Stenvall ja Virtanen (2007, 24-26) ovat luokitelleet organisaatiomuutoksen neljään muutostyyppiin, joihin vaikuttavat kaksi tärkeää organisaatiomuutoksen muuttujaa, aikahorisontti ja kohdentaminen. Muutos voi olla nopeassa aikataulussa etenevä ja radikaali, vaikka se on sisällöllisesti asteittainen. Tällaisessa muutostyypissä tavoitellaan laajavaikutteista muutosta. Toinen muutostyyppi edustaa pitkällä aikajänteellä etenevää muutosta ja se ei kohdistu koko organisaation toimintaan. Riskit ovat tässä inkrementaalisisessa muutoksessa olemattomia, eikä muutosjohtajuudelta edellytetä erityisiä ulottuvuuksia. Kolmas muutostyyppi on radikaali ja edellyttää korkeaa riskinottoa sekä tehokasta muutosjohtamista. Tässä muutostyypissä vaikutukset ovat laajat ja toimeenpano tapahtuu lyhyellä aikajänteellä. Neljäs muutostyyppi on edellisen kaltainen, mutta pitkällä aikajänteellä etenevä. Sillä tähdätään usein organisaatiokulttuurin muuttamiseen ja laaja-alaisiin toimintojen muutoksiin. (Stenvall & Virtanen 2007, 25-27.)

Muutostyyppeihin vaikuttavista muuttujista aikajänne voi edetä nopeasti tai hitaasti eli muutoksen ajallinen kesto voi olla viikoista useisiin vuosiin. Kohdentaminen muutoksessa tarkoittaa muutoksen laajuutta eli muutetaanko organisaatiossa suppeampia toiminnan alueita vai vaikuttaako muutos koko organisaation toimintaan. Neljä erilaista muutostyyppiä sisältävät myös eriasteisia riskejä, joita muutoksen toteuttamiseen liittyy. Niillä on erilaisia tavoitteita ja vaatimuksia muutokselle ja muutosjohtamiselle. (Stenvall & Virtanen 2007, 24-26.)

Juuti ja Virtanen (2009, 25-27) määrittelevät organisaatiomuutostyypit neljään eri luokkaan, joiden taustalla vaikuttavat näkökulmat strategisen suunnan selkeyteen ja organisaation uudistushakuisuuteen (Kuvio 1, sivu 14).





Kuvio 1. Organisaatiomuutoksen tyypit (Juuti & Virtanen 2009, 25-27)

Organisaatio voi olla pysähtyneisyyden tilassa, jossa vallitsee epäluottamuksen ilmapiiri. Henkilöstö pitää kiinni vanhasta puolustaan omia asemiaan, eikä muutokseen pyrkimiseen riitä enää energiaa. Kiehuntatilassa olevalta organisaatiolta löytyy uudistumishalua, mutta suunnat ja keinot ovat hukassa. Lepokitkan tilassa olevalta organisaatiolla on määriteltynä suunta, mutta yhteistä tahtoa ei löydy esimerkiksi muutosturhautumisen vuoksi. Flow-organisaatio on muutoskykyinen ja muutoshaluinen, sekä sitoutunut laajasti tulevaisuuden tahtotilaansa. Organisaatiot voivat pyrkiä tai ajautua tilasta toiseen. (Juuti & Virtanen 2009, 25-26.)

Organisaatiomuutoksen toteuttaminen vaatii tietoista valmistautumista ja suunnittelua, vaikka muutos ja organisaatio itsessään eivät aina ole rationaalisesti hallittavissa. Suunnittelu tähtää erityisesti muutoksien ajalliseen vaiheistamiseen, jossa huomioidaan muutoksen luonne ja organisaation kokonaistilanne vastaanottaa muutos. Samalla se on valmistautumista erilaisten vaihtoehtoisten muutosprosessien ennakoimiseen ja ymmärtämiseen.

## 2.2.2 Muutosprosessimallit

Muutos on prosessi ja ilmiö, jota voidaan lähestyä monesta näkökulmasta. Muutosprosessin toteuttamiselle on olemassa useita eri malleja lineaarisista ja systemaattisesti etenevistä muutoksista aina epälineaariin ja epäloogisesti käyttäytyviin muutoksiin. Muutosprosessimallien näkökulmista ei voi löytää vain yhtä parasta, vaan jokainen niistä on samalla kuvaus tietynlaisesta lähestymistavasta organisaatioon ja muutokseen. Muutosprosessimallit auttavat ymmärtämään erilaisten muutoksien kontekstia ja vaiheita, ja parhaimmillaan kokeilemaan niiden sanomaa eri tilanteissa.

Yksi klassisimmista muutosmalleista on Kurt Lewinin (1947, sit. Ihalainen 2010, 135-136) muutoksen kolmivaiheinen malli, jota kirjallisuudessa kutsutaan muutosteorioiden klassikoksi, ja johon monet muut myöhemmin kehitellyt mallit perustuvat. Lewinin (1947, sit. Ihalainen 2010, 135-136) mallissa muutos etenee organisaatiossa unfreezing- (sulatus), moving- (liikkuminen) ja refreezing- (jäähdyttäminen) vaiheiden kautta. Unfreezing-vaiheessa olemassa olevaa järjestelmää pyritään eri tavoin järkyttämään, jotta saataisiin luotua hyvä valmiustila muutoksen aloittamiselle. Toisessa vaiheessa (moving) organisaatio on muutosvaiheessa eli muutosta markkinoidaan organisaation jäsenille ja siirrytään uuteen järjestelmään. Kolmannessa vaiheessa (refreezing) uusi malli integroidaan osaksi organisaation toimintaa ja kulttuuria (Lewin 1947, sit. Ihalainen 2010, 135-136; Haveri & Majoinen 2000, 35.)

John P. Kotterin (1996, Kotter & Cohen 2002) malli pohjautuu Kurt Lewinin (1947) hahmotteleman kolmivaiheisen mallin lähtökohtiin. Myös Kotterin (1996) mallin vaiheistus kuvaa organisaation toimintaa ja ihmisten käyttäytymistä muutoksessa. Se edustaa lineaarisia muutosjohtamisen teorioita, joiden mukaan muutoksta voidaan johtaa suunnitteleamalla ennalta ajalliset vaiheet muutokselle, sekä tarvittaville tehtäville. John P. Kotterin (1996; Kotter & Cohen 2002) hahmottelemat vaiheet muutokselle ovat:

1. Muutoksen välttämättömyyden sisäistäminen
2. Muutosta ohjaavan tiimin luominen
3. Selkeän vision ja strategian laatiminen
4. Muutosvision viestittäminen
5. Henkilöstön valtaistaminen

6. Lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen
7. Muutosten vakiinnuttaminen
8. Uusien toimintatapojen ja käytänteiden juurruttaminen organisaatiokulttuuriin

Kotterin (1996; Kotter & Cohen 2002) mukaan kaikki kahdeksan vaihetta ovat yleisesti organisaatiomuutoksissa tarvittavia etappeja. Vaiheiden tärkeys korostuu erityisesti kun muutetaan järjestelmiä ottamalla käyttöön esimerkiksi uusia teknologioita. (Kotter & Cohen 2002, 1, 6.)

Onnistuneissa organisaatiomuutoksissa jokaisella Kotterin (2002; 1996) määrittelemällä kahdeksalla tasolla suurin haaste on muuttaa ihmisten käyttäytymistä ja muutosvastarintaan reagoiminen. Kuitenkin organisaatioissa koetaan valitettavan usein ydinhaasteiksi esimerkiksi strategioiden luominen, systeemit ja kulttuuri. Kotterin (2002) mukaan muutoksen ydinhaaste on ihmisten käyttäytymisessä, jonka ydin taas on ihmisten tunteissa. (Kotter & Cohen 2002.) Muutosta häiritsevät usein kielteiset tunteet sekä tämän käyttäytymisen taustalla vaikuttava arvomaailmamme. Kun tunnetilat pääsevät ohjailemaan valintoja, ei muutoksessa voida toimia arvolähtöisesti, pitkäjänteisesti tai loogisesti. (Stenvall & Virtanen 2007, 94–95.)

Muita muutosjohtamisen teorioita ovat esimerkiksi G. H. Litwinin ja W. Warner Burken (2002, 200) kausaalinen Burke-Litwin malli. Sen mukaan pitää huomioida muutoksen luonne. Radikaali muutos muuttaa koko organisaatiota ja asteittainen muutos vaikuttaa vain organisaation yksittäisiin osiin. Muutoksen luonteen ymmärrys ja analysointi vaikuttavat lopullisten johtamismenetelmien valintaan. Mallin mukaan organisaation sisäinen ympäristö heijastuu voimakkaimmin muutoksen läpivientiin, ja muutokset sisäisessä ympäristössä johtavat merkittäviin muutoksiin myös organisaation kulttuurissa, johtamisessa ja strategiatasoilla. Kulttuuri, johtaminen ja strategiat vaikuttavat myös operationaaliin osiin, kuten rakenteisiin, järjestelmiin ja johtamisen käytänteisiin. Burken ja Litwinin (2002) mukaan nämä muutossuhteet vaikuttavat myös motivaatioon, jolla taas on vaikutusta yksilöiden ja koko organisaation suorituskykyyn. Muutos yhdessä muuttujassa voi vaikuttaa aina johonkin toiseen muuttujaan. Näiden vaikutussuhteiden hahmottaminen on hyödyllistä muutoksia toteutettaessa ja organisaatioiden sisäistä maailmaa ymmärtäessä.

Stenvallin ja Virtasen (2007, 12) mukaan muutos etenee harvoin lineaarisesti ja ennalta arvattavasti. He kritisoivatkin rationaalista ajattelutapaa muutosteorioissa, jotka väittävät, että muutoksia voidaan toteuttaa vaiheittain ja loogisena prosessina. Kaikilla muutokseen vaikuttavilla asioilla ja ilmiöillä on lukemattomia epäjatkuvuuksia, joita ei voi hyvälläkään suunnitellulla varmuudella hallita (Stenvall & Virtanen 2007, 35). Suunnitelmallisuuteen Stenvallin ja Virtasen mukaan vaikuttavat muutoksen sisältö ja konteksti, kun taas Kotter (2002) ei tee näiden suhteen minkäänlaista eroa (Stenvall & Virtanen 2007, 57; Kotter 2002).

Muutosteorioiden kenttä on värikäs, samoin kuin organisaatiotutkimuksessakin, ja näin ollen muutosjohtamisella voidaan huomioida esimerkiksi toimintoja, valtasuhteita, kulttuuria, rakenteita tai sosiaalisia suhteita. (Stenvall ym. 2007, 27.) Stenvallin ym. (2007, 27) mukaan muutosprosessin johtamisen teorioista voi nostaa esille seuraavat ulottuvuudet, jotka samalla myös erottelevat muutosjohtamisteorioiden näkökulmia:

1. Muutoksen johtamisen kohde
2. Muutoksen hallittavuus
3. Muutoksen ajallinen eteneminen
4. Muutoksen toteuttamistapa

Tämän tutkimuksen näkökulma organisaatioon ja muutokseen on niiden kompleksinen ympäristö, jossa mekaaninen järjestelmä ei aina toimi. Muutos saattaa edetä ilman loogisia vaiheita ja jatkumoa. Tähän vaikuttavat erityisesti organisaation monimutkaiset verkostot ja vuorovaikutussuhteet, mutta myös sen toimintaympäristön muutokset ja vaatimukset, joihin organisaatio joutuu reagoimaan tilanteen vaatimalla tavalla. Tässä tutkimuksessa muutoksien rakenteiden ja prosessien keskiössä ovat ihmiset, joiden tunteminen ja tunnistaminen on tärkeää monimutkaisten verkostojen ja vaikutuksien johtamisessa. Vaikka itse muutosprosessia on madotonta kontrolloida yksityiskohtaisesti, muutoksen vaikutuksiin voidaan varautua, ja niitä voidaan ennakoita muutosjohtamisen keinoin.

## 2.3 Muutosjohtamisen kriteerit

*”Esimies on ikään kuin matkaopas, joka tietää, minne ollaan menossa, mitä kautta ja milloin ollaan perillä – ja osaa kertoa sen muille”* (Salminen, 2006, 139).

Muutoksessa pyritään tietoisesti kestävämpään ja toimivampaan tilaan kuin mihin muutosten spontaanisti ajaututtaisiin (Valtee 2002, 9). Organisaatiot ovat eläviä sosiaalisia järjestelmiä, joissa usein pitkään jatkuneiden kehitysprosessien tuloksena on tarkkaan määriteltäviä toimintatapoja, normeja, prosesseja ja ihmisten välisiä suhteita. Näitä elementtejä ohjailevat mekaanisiksi kuvailut vaikuttimet, kuten valta, status ja asema, jotka ennemminkin vastustavat muutoksia kuin ovat valmiita alistumaan muutoksille. Muutosjohtamisella vaikutetaan juuri näihin toimintatapoihin ja järjestelmiin, ja se on aina vaikea ja aikaa vievä prosessi. (Haveri & Majoinen 2002, 42.)

Muutoksien kanssa operoivien on ymmärrettävä millaista muutosta tarvitaan ja missä vaiheessa sen toteutuksessa ollaan menossa. Lisäksi muutosjohtajien pitää pystyä kriittisesti tarkastelemaan omaa toimintaansa sekä organisaation menneisyyttä ja resursseja. (Stenvall ja Virtanen 2007, 12, 43.) Muutoksien analysoinnissa riskienhallinta ja tunnistaminen ovat keskeisessä asemassa. Esimerkiksi heikko henkilöstöjohtaminen on yksi keskeisimmistä riskeistä muutoksissa. (esim. Stenvall ym. 2007, 25; Stenvall & Virtanen 2007, 25-27.)

Stenvall ym. (2008) ovat määritelleet hyvän esimiestoiminnan kriteerit, jotka ovat osoittautuneet keskeisiksi esimiehen suhteessa henkilöstöön muutostilanteessa. Hyvän esimiestoiminnan kriteereitä muutoksessa ovat läsnä oleva johtajuus, rohkeus tarttua ongelmatilanteisiin, itsensä likoon laittaminen, luottamuksen synnyttäminen, oikeudenmukaisuuteen perustuva johtaminen, sekä valmentava johtajuus. (Stenvall, Syväjärvi & Vakkala 2008, 71-83.)

Muutoksesta selviytyy parhaiten organisaatio, jossa muutoksen aiheuttama epävarmuus pystytään hyväksymään ja jossa pystytään kääntämään muutos eduksi. Lisäksi johtajuudella on pystyttävä osoittamaan pysyviä asioita muutoksen keskellä. Pysyviä asioita ovat esimerkiksi organisaation perustehtävä ja arvot. Niiden varaan voidaan rakentaa turvallisuutta, jota organisaation jäsenet yleensä muutoksen keskellä kaipaavat. (Sy-

dänmaalakka 2004, 191, 196-197.) Muutosjohtajan on kyettävä luomaan sekavasta tilanteesta selkeä kokonaisuus, sekä viestittämään se eteenpäin. Samanaikaisesti on kuitenkin ylläpidettävä monimerkityksellisyyttä.

Sydänmaalakka (2004) puhuu uudenlaisesta johtamisen toimintaympäristöstä, jossa johtamiseen liitetään ristiriitaisia käsitepareja, kuten ulkoinen ja sisäinen, tehokkuus ja hyvinvointi, kasvu ja vakaus. Muutosjohtajalta vaaditaan muun muassa monimerkityksellisyyden hallitsemista, jotta edellä mainitut vastakkaiset arvot voidaan sovittaa yhteen. Se tarkoittaa kykyä ajatella ”sekä-että” ”joko-tai”-ajattelun sijasta. (Sydänmaalakka 2004, 143-144.)

Organisaatiomuutoksessa on nimensä mukaisesti aina kysymys sekä asioiden että ihmisten johtamisesta (Juuti & Virtanen 2009, 11). Muutos ei voi olla pelkkää rakenteiden uudistamista, sillä muutoksessa vaikutetaan sekä ihmisiin että heidän toimintatapoihinsa. Muutosjohtaja ei voi tehdä tätä pakottamalla, vaan muutoksia tulee markkinoida ja mahdollistaa organisaatioissa ihmisten muutoksiin osallistuminen. (Aro 2002, 69-70.) Muutos tarkoittaa henkilöstölle aina jossain määrin epävarmuutta ja tuntematonta, jolloin tietoisuus turvallisuudesta tulevaisuudesta on tärkeää. Tätä tietoisuutta lisätään viestinnän ja johtamisen keinoin. (Åberg 1993, 127.)

Oli muutos millainen tahansa, johdon sitoutumisen muutokseen täytyy näkyä koko organisaatioon. Näkyväksi tekeminen on viestintää. Johdon tuottamassa organisaatioviestinnässä viestien sisältö vaikuttaa ratkaisevasti henkilöstön muutostarpeen hyväksymiseen ja sitä kautta sitoutumiseen. Muutosjohtajan pitää pystyä ennakoimaan ja valmistautumaan toimintaan muutostilanteessa. Muutosjohtaja ei voi siirtää vastuuta muutoksen viestinnästä muille. (Juholin 2002, 244.) Muutosjohtaja joutuu perustelemaan muutoksen ja sen tavoitteet henkilöstölle. Hänen pitää olla selvillä muutoksen tarkoituksella, jotta muutokseen on mahdollista sitoutua.

Muutosta häiritsevät usein kielteiset tunteet sekä tämän käyttäytymisen taustalla vaikuttava arvomaailma. Kun tunnetilat pääsevät ohjailemaan valintoja, ei muutoksessa voida toimia arvolähtöisesti, pitkäjänteisesti tai loogisesti. (Stenvall & Virtanen 2007, 94–95.) Kaikilla muutokseen vaikuttavilla asioilla ja ilmiöillä on lukemattomia epäjatkuvuuksia, joita ei voi hyvälläkään rationalistisella suunnitellulla hallita (Stenvall & Virtanen 2007,

35.) Yllättävät ja uudet asiat vaativat usein kokeilun kautta oppimista. Vasta sen jälkeen on organisaation kokonaistietämyksen yhteensovittamisen aika (Senge & Scharmer & Jaworski & Flowers 2004, 149).

Johto muutoksen moottorina luo itselleen sisäistä puhetta muutoksen tuomasta mahdollisuuksien maailmasta. Tätä puhetta siirtymästä mahdollisuuksien maailmaan johto ei voi käydä yksinään tyhjiössä. Siihen tarvitaan perusteluja ja suunnittelupuheeseen totuneita tueksi. Argumentteja ja suunnittelun puhetta tuottavat muun muassa johtamiskirjallisuus ja konsultit. (Juuti ym. 2004, 171.) Muutosjohtajan suurin haaste on säilyttää muutospuheidensa uskottavuus, koska nykyään johtamisen oikeutus Juutin ym. (2004) mukaan rakentuu muutoksen toteuttamiselle. Kehittämistyötä tulee tehdä saattamalla eri toimijatahot yhteen, sekä arvostamalla ihmisten osaamista ja työntekoa. (Juuti ym. 2004, 247– 248.)

Muutoksen johtamisen näkeminen organisaation kilpailutekijänä tai tavoiteltavana erityisosaamisena on usein sisäistämättä, vaikka onnistuneen muutosprosessin läpivienillä säästetään organisaation resursseja (esim. Kotter 1996; Burke 2002). Muutoksen toteuttaminen vaatii huolellista suunnittelua, johdettavan organisaation tuntemista, sekä muutosvastarinnan syiden hallintaa. Epäonnistuneet muutosyritykset kuluttavat huomattavasti organisaation resursseja ja tekevät mahdolliset myöhemmät muutosyritykset entistä vaikeammiksi toteuttaa.

Muutosjohtajalta edellytetään sitoutumisen ohella myös luotettavuutta. Muutosjohtamisen onnistumisen ehto on luottamuksen ja avoimen ilmapiirin rakentaminen esimiehen ja työyhteisön välille. Luottamuksen aste testataan muutostilanteessa. (Stenvall, Syväjärvi & Vakkala 2008, 78.) Muutosjohtaja voi luottamusta nauttiessaan rakentaa myös vahvan henkilöstön sitoutumisen asteen organisaatioon. Muutoksen johtaminen on lisäksi hyvää prosessinjohtamista, henkilöstöjohtamista, esimiestoimintaa, sekä yksilöiden ja yhteisöjen johtamista kokonaisuutena. (Stenvall, Syväjärvi & Vakkala 2008, 78.) Muutosjohtaminen on yhteisten päämäärien etsimistä, joiden varaan yhteistyötä voidaan rakentaa, samoin kuin hyvässä johtamisessa muutenkin (Juuti 2005, 150).

Druckerin (1999) mukaan muutosjohtajan tulee olla muutoksien edellä, koska niitä ei voida ehdottomasti hallita. Hyvä muutosjohtaja edustaa organisaatiota, joka pystyy nä-

kemään muutoksissa mahdollisuudet ja saa ne toimimaan tehokkaasti sekä organisaation sisä- että ulkopuolella. Muutosjohtajalla tulee olla toimintaperiaatteita tulevaisuuden luomista varten, sekä menetelmiä etsiä ja ennakoida muutoksia. Lisäksi muutosjohtajan tulee hallita oikeat tavat toteuttaa muutoksia, sekä pystyä tasapainottamaan muutos ja jatkuvuus. (Drucker 1999, 89-90.)

Syväjärven ym. (2007) mukaan muutosjohtamisessa korostuu ihmisten johtaminen ja kohtaaminen, joilla pyritään tukemaan ihmisten muutosdynamiikkaa. Organisatorisen muutoksen toimeenpano ja vakiinnuttaminen riippuvat erityisesti psykologisen johtamisen ja yksilön muutosdynamiikan laadusta. Muutosdynamiikalla tarkoitetaan mikro-makrotason tilanteen hallintaa, muutosasennetta, ongelmien tunnistamista, mahdollisuuksien löytämistä ja lopulta muutoskykyä. Muutosjohtamisessa ja muutosprosesseissa ihmiset pitää ottaa mukaan muutoksen toteuttamiseen, ja heidän muutosdynamiikkansa pitää olla selvillä. Syväjärvi ym. (2007) esittelevät dynaamisen psykosituationaalisen muutosjohtamisen mallin, jossa olennaista on osata sovittaa yhteen rationaalinen päätöksenteko organisaatiomuutoksessa, sekä ihmisen kokonaisvaltainen kokemus muutosvaatimuksista ja tilanteesta. (Syväjärvi ym. 2007, 4,14.)

Syväjärven ym. (2007, 4, 10–11) mukaan muutoksessa olisi tärkeää pystyä tekemään ero yksilön ja organisaation muutoksen välille psykologisen johtamisen keinoin. Tällöin yksilön oma muutosdynamiikka sekä johtaminen psykologisena näkökulmana vaikuttavat siihen, kuinka tehokkaasti ja pysyvästi muutos voidaan viedä läpi. Psykologinen asiantuntijuus johtamisessa edellyttää kykyä soveltaa johtamisen arkeen yksilöiden tajunnallisia tosiasioita. Tämä tarkoittaa esimerkiksi ihmisten omien oppimiseen liittyvien havaintojen, kokemusten ja niiden tulkintojen korostamista. Muutosjohtamisen tulee ottaa huomioon subjektin arvon käsite, jonka tulisi saada säilyttää paikkansa myös hankalissa muutostilanteissa. Lisäksi ihmisen oikeus olla subjekti kantaa mukanaan myös vaatimuksen ihmisen vastuusta olla subjekti. Muutosjohtaminen on näin ollen vastuun vastavuoroisuutta, luottamusta ja osallistamista. (Syväjärvi ym. 2007, 4, 10–11.)

Muutos käynnistyy usein organisaation nykyisen toiminnan ja ympäristön välillä olevasta ristiriitaisuudesta. Ympäristö voi myös tarjota organisaatiolle hyödyntämättömiä mahdollisuuksia. Ristiriitaisuus organisaation ympäristön ja nykyisten toimintamallien välillä pakottaa sitä etsimään ratkaisuja ongelmiin ja käynnistää muutoksen, jota muutosjohta-



ja vie eteenpäin tiedolla. (Stenvall & Virtanen 2007, 112.) Muutos on mahdollinen kun organisaation jäsenet ovat tyytymättömiä vallitsevaan tilanteeseen. Ihmisten tulee vaakuuttaviin näyttöihin ja laajaan yhteisymmärrykseen perustuen kokea, että heidän organisaationsa on vaarassa. (Pfeffer & Sutton 2006, 178–179.)

Muutoksien käynnistäjät rikkovat usein ympäristön ja organisaation toiminnan välistä tilaa tietoisesti ja johdattavat organisaatiot oivaltamaan. Epätasapainon tilaa voidaan luoda muun muassa säännöllisellä palautejärjestelmällä, asiakaskyselyillä, arviointijärjestelmillä, laatua kartoittavilla kyselyillä sekä toimintaympäristön seuraamisjärjestelmillä. Niiden avulla voidaan saada tietoa kehittämistarpeita ja muutosta tuottavan oivaltamisen lähteeksi. Epätasapainoa synnyttävässä johtamisessa huomioidaan, että tieto välittyy vuorovaikutusprosesseissa. Johtamisella mahdollistetaan ja edesautetaan organisaation jäsenten kohtaamista, jotta he voivat ymmärtää ja oivaltaa uudenlaisen toiminnan tärkeyden. Muutos on näin ollen tarkoituksenmukaisen tiedon luomista tietoisesti. (Stenvall & Virtanen 2007, 112–113.)

Stenvallin ja Virtasen (2007) mukaan niin kutsuttu näyttöön perustuva muutosjohtaminen perustuu koviin faktoihin, joihin taas perustuu paikkansapitävä tieto. Niiden avulla voidaan osoittaa asioiden keskinäiset vaikutussuhteet. Koviin faktoihin perustuva johtaminen rakentuu paremman ymmärryksen, syvemmän logiikan ja tosiasioiden varaan. Faktojen avulla ymmärretään muutoksen tarkoitus ja kokonaistilanne. Lisäksi ne ohjaavat organisaatiota kehittämisen suunnan valinnassa. (Stenvall & Virtanen 2007, 113–114.) Stenvall ja Virtanen (2007, 115) huomauttavat, että muutosprosessin etenemistä helpottavat olemassa olevat avainkysymykset vastauksineen, mutta muutosprosessin pitäisi aina olla myös uutta tietoa luova oppimisprosessi. (vrt. Pfeffer & Sutton 2006).

Muutostilanteet ovat usein yllättäviä, syy ja vaikutussuhteet monimutkaisia ja käytettävissä oleva tieto ja ratkaisut intuitiivista. Stenvall ja Virtanen (2007, 115–116) ehdottavatkin, että muutoksen toteutus tulee suorittaa vaiheittain, inkrementaalisesti, jolloin organisaation jäsenet voivat luoda näyttöön perustuvia faktoja ja oppia niistä. Muutosprosessin tulisi tuottaa organisaatiolle tietoa ja tosiasioita, sosiaalisia faktoja, joita organisaation työyhteisö voi luoda kokemuksen kautta. Näiden sosiaalisten faktojen kautta työyhteisöt kykenevät erottamaan toiminnalleen tärkeät ja toimiva elementit. (Stenvall & Virtanen 2007, 116.)

Taitava muutosjohtaja rakentaa organisaatiotaan muutoskykyiseksi mahdollistamalla vuorovaikutuksellisen ja luottamuksellisen ilmapiirin syntymisen. Tämä edellyttää muutosjohtajalta oman organisaationsa tilan ja menneisyyden tuntemista, sekä organisaation jäsenten kokemusmaailman hyväksymistä. Muutoksissa korostuu inhimillisten voimavarojen johtaminen, koska muutokset yleensä vaikuttavat voimakkaimmin juuri niihin. Inhimillisten voimavarojen tukeminen vaatii toimivaa viestintää, sekä ymmärrystä viestinnän strategisesta merkityksestä muutoksissa.

## **2.4 Yhteenveto organisaatiomuutoksen johtamisesta**

Organisaatiotutkimus sisältää erilaisia painotuksia ja teoreettisia lähestymistapoja. Huolimatta organisaatiotutkimuksen moninaisuudesta voidaan organisaatioista löytää yleisiä ominaisuuksia, kuten koko, tavoitteet ja keinot, monimutkaisuus sekä työn jakaminen (Harisalo 2009, 19-31). Tämän tutkimuksen teoreettinen lähestymistapa organisaatioihin edustaa postmodernia näkökulmaa, jonka mukaan organisaation jäsenet itse jäsenävät organisaatiota omista tulkinnoistaan käsin (mm. Aula 2000, 15; Juuti 2006, 230).

Organisaatio rakentuu sen jäsenten organisoitumisen, tavoitteiden ja vision perustalle, joista yhdessä syntyy organisaation olemassaolon perusteet – vuorovaikutus ja yhteistoiminta. Organisaation vallan, työnjaon ja viestinnän rakenteet ja järjestelmät muuttuvat organisaation kehittyessä, ja ovat seurausta ihmisten tuottamasta informaatiosta. (Aula & Mantere 2005, 84-86.) Organisaatio on monimutkainen yhteistoiminta- ja vuorovaikutusjärjestelmä, jonka tehtävänä on yhdistää voimavaransa asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi (Harisalo 2009, 31).

Muutos organisaatiossa voi olla muun muassa tavoitteellista ja ennakoivaa tai sopeutuvaa ja reagoivaa. Muutoksen syyt voivat tulla suunnitellusti organisaation sisältä päin tai ulkoisen toimintaympäristön vaikutuksesta käsin. Muutoksen syynä on aina joko olemassa oleva ongelma tai visio paremmasta (Santalainen & Huttunen 1993, 14-17). Muutoksilla pyritään nykyistä parempaan tilaan, ja ne voivat koskea rakenteita, resursseja, kulttuuria ja toimintatapoja. Virallisten ja epävirallisten rakenteiden ja järjestelmien muuttaminen organisaatiossa vaikuttaa myös sen jäsenten välisiin suhde- ja vuorovai-

kutusverkostoihin, joiden johtamiselta vaaditaan operointia monella eri tasolla (Haveri & Majoinen 2002, 29, 83-84).

Muutokseen ajavia syitä on lukuisia, mutta muutos tulee mahdolliseksi vain organisaation henkilöstön muutostyön kautta. Muutokset aiheuttavat usein luonnollisena osana muutosvastarintaa, jonka syiden ymmärtäminen on muutosjohtamisen perustehtäviä. Muutosjohtamisen työkaluja ovat muutosprosessimallit, joiden avulla muutosta voidaan tarkastella prosessina, jonka vaiheet vaikuttavat toisiinsa. Muutosprosessimallit edustavat erilaisia näkökulmia muutoksien hallittavuuteen ja johtamiseen. Lisäksi ne hahmottavat muutoksen johtamisen kohdetta, ajallista etenemistä ja toteuttamistapaa (mm. Stenvall ym. 2007, 27).

Muutoksen johtamisessa vaaditaan taitavaa henkilöstöjohtamista (mm. Stenvall ym. 2007, 25; Stenvall & Virtanen 2007, 25-27). Muutosjohtajan on pystyttävä selkiyttämään tulevaisuuden tahtotilaa ja päämäärää henkilöstölle, sekä osoittamaan muutoksen keskellä pysyviä asioita, kuten organisaation perustehtävää ja arvoja (Sydänmaalakka 2004, 196-197). Johtajan merkitys organisaatiomuutoksessa korostuu kokonaisuuksien selkiyttäjänä ja viestijänä, sekä yksilön muutoskokemuksen huomioijana. Muutosjohtamisessa painottuu ihmisten johtaminen ja kohtaaminen, sekä heidän muutosdynamiikkansa tukeminen vastavuoroisuuden, luottamuksen ja osallistamisen keinoin (Syväjärvi ym. 2007, 4, 10-11, 14).

### 3 VIESTINTÄ MUUTOSTILANTEESSA

*”Suurin osa minkä tahansa organisaation toiminnasta on viestintää, yksilön ajattelua ja päälle hieman materiaalisia asioita, kuten välineitä ja rakennuksia” (Aula & Mantere 2005, 79).*

#### 3.1 Näkökulmia viestintään

Viestintä on organisaation yksi voimavara, jonka avulla se yhdistää muut voimavarat kokonaisuudeksi (Åberg 1993, 7.) Mikään organisaatio ei voi toimia ilman sen jäsenten välistä viestintää. Viestintä on organisaation osajärjestelmä, jonka avulla se hakee järjestystä ja pyrkii toimintakykyisyyteen. Organisaation ytimessä on aina ihminen, jonka vaikutuksesta organisaatio toimii suhteessa ympäristöönsä ja itseensä. (Aula 1999, 139, 151.) Organisaatiota pidetään yllä viestinnän avulla (Åberg 2003, 48). Viestinnän ydintehtäviä yhteisöissä on auttaa organisaation jäseniä näkemään itsensä osana kokonaisuutta, sekä tuottaa heidän työlleen selkeitä merkityksiä (Juholin 2006, 320).

Viestintä on kahdensuuntaista tiedon välittämistä ja jakamista sanoman välittäjän ja vastaanottajan välisessä vuorovaikutuksessa. Viestintä tapahtuu aina monimutkaisessa vuorovaikutusprosessissa ja kompleksisessa ympäristössä, jossa vaikuttavat niin lähettäjän kuin vastaanottajankin aiemmat kokemukset, tietotaso, muutokset ja sanomien sisältö, sekä niiden runsaus. Viestintätapahtumassa myös viestin vastaanottaja on vahvasti mukana. Vastaanottaja voi päättää saamansa viestin sisällöstä, ottaa siihen kantaa ja vaikuttaa sen sisältöön. Mahdollisuus viestiä onnistuneesti kasvaa kun viestinnän kohteet tunnetaan. (Ikävalko 1996, 11; Åberg 1993, 11-19.)

Klassisissa teorioissa organisaation viestintää on tarkasteltu ensisijaisesti tiedon siirtotapahtumana ja sitä tukevina rakenteina. Taka-alalle on jäänyt viestinnän pohtiminen organisatorisen toiminnan ja yhteisöllisyyden muotona. Viestinnällä on aina ollut kaksi roolia: sen on pitänyt sekä tuottaa yhteisöllisyyttä ja merkityksiä, että välittää niihin tarvittavaa raaka-ainetta, informaatiota. (Aula & Mantere 2005, 83.) Viestintä on sanomien välitystä, ja sanomat puolestaan ovat erilaisten merkkien yhdistelmiä. Niissä on mukana

viestin lähettäjän tarkoittama ajatus, joka herättää sanoman vastaanottajassa joitakin mielikuvia. Alkuperäinen idea ja sanoman vastaanottajassa synnyttämät mielikuvat ovat harvoin identtisiä. Jotta viestinnässä onnistuttaisiin tärkeintä on vuorovaikutuksen kautta rakennettu molemminpuolinen ymmärrys. (Åberg 1993, 11-12.)

Nykyteorioiden selkeimmät erot klassiseen viestintäkäsitykseen liittyvät vuorovaikutukseen, merkitykseen ja sanomaan. Edelleen vuorovaikutus on sanomien välittämistä ja vaihtamista, mutta viestintää ei enää nähdä totuuden välittäjänä vaan totuuden rekonstruoijana. (Aula 1999, 239.) Yhteisöviestinnän ympäristö koetaan monimutkaisena ja verkostomaisena areenana, jossa ajatus tiedon siirtämisestä lineaarisesti paikasta toiseen ja ihmiseltä toiselle ei enää tunnu uskottavalta. Pelkän tiedon siirtämisen ei voida olettaa aiheuttavan toimintaa, vaan kyse on monimutkaisten asioiden ymmärrettäväksi tekemisestä dialogisen toimintamallin kautta. (Stenvall & Virtanen 2007, 61-63.)

Viestinnällä voidaan vaikuttaa organisaation arvoihin, sen jäsenten asenteisiin, tietotasoon, mielipiteisiin, motivaatioon, sitoutumiseen, käyttäytymiseen ja normeihin (Åberg 1993, 43-48). Viestintä on ollut onnistunutta ja vaikuttavaa silloin, kun sillä saadaan aikaan jokin muutos vastaanottajassa (Åberg 1993, 54). Viestinnän tehtävänä voidaan nähdä organisaation aineettoman pääoman kasvattaminen ja vaaliminen, jolloin se on erottamaton osa organisaation johtamista. Viestintäpääoma on kokonaisuudessaan organisaation johtamisen, sen kulttuurin, henkilöstöhallinnon, suhdetoiminnan ja markkinoinnin sisältämää viestintäosaamista ja viestintärakenteita. Niiden muodostama arvo tekee organisaatiolle mahdolliseksi yrityksen sosiaalisen pääoman, osaamispääoman ja mainepääoman ylläpitämisen. Kriittisiä prosesseja organisaation aineettomalle pääomalle ovat sellaiset tapahtumat, jotka voivat vaikuttaa yhteisöarvoihin, osapuolten väliseen luottamukseen tai sosiaalisten verkkojen toimintaan. Esimerkiksi muutoksissa organisaatio joutuu käyttämään osan keräämästään sosiaalisesta pääomasta. (Lehtonen 2000, 193, 202.)

Viestijän vastuulla on suunnitella viestinnän tapa ja kanavat, jotta viestin vastaanottaminen ja ymmärtäminen tehostuvat. Epäonnistuneen viestinnän syy on lähettäjässä, ei vastaanottajassa. (Lanning, Roiha, & Salminen 1999, 213.) Yrityksissä arkipäivää ovat jatkuvat informaatiotulvat, jolloin ihmisten kommunikaatiokanavat ovat täynnä materiaalia ja tärkeäkin tieto saattaa kadota kaiken sekaan. Symon (2000) esittääkin, että infor-

maatio- ja kommunikaatio teknologioita hyödyntävien organisaatioiden heikkoutena on työntekijöiden liiallinen kuormittuminen informaatiotulvien keskellä. Syy tähän on ideaali periaate jokaisen vapaasta oikeudesta päästä käsiksi kaikkeen tietoon. (Symon 2000, 395-396.)

Ideaalit kommunikaatiostrategiat huolehtivat parhaimmillaan viestin sisällöstä, viestinnän kanavista, ajoituksesta sekä tiedon levittämisestä useisiin organisaation osiin. Ne eivät kuormita ihmisiä eivätkä jätä heitä arvailemaan kuinka muutos tulee vaikuttamaan heihin ja heidän työhönsä. (Barlas & Smith & Thompson & Williams 2002, 17.) Yksi yritysten kilpailutekijöistä onkin tiedon siirtämisen ja hyödyntämisen tehokkuus. Monet uudet teknologiat ovat usein hyödyllisiä kanavia siirtää informaatiota tehokkaasti ja nopeasti, mutta samalla edullisesti.

Johansenin ja Gillardin mukaan (2005, 92) viestinnän este on jotain mikä häiritsee viestinnän prosessia. Niistä tyypillisimpiä ovat sanat itsessään, jotka kantavat mukanaan painotuseroja, oletuksia, asenteita ja tunteita. Sanat sisältävät usein esimieheltä tahattomia painotuksia, mielipiteitä ja kokemuksia. Tulkittava ja tulkitsija kantavat mukanaan sosiaalisen taustansa, kulttuurinsa, kokemustensa, ikänsä ja koulutuksensa tuomaa vaikutusta. Kysymisen kynnyks voi olla suuri jos viestiä ei ymmärrä. Viestijän pitäisi keskittyä yksiselitteiseen viestiin esimerkiksi konkreettisten sanojen avulla. (em. 2005, 93.)

Valtasuhteet, aloitteentekijä, ryhmäkoko, fyysiset puitteet, tarkoitus ja ajoitus vaikuttavat myös viestinnän prosessiin. Erityisesti muutosviestinnän alullepanijan henkilökohtaiset ominaisuudet ja asema vaikuttavat viestin vastaanottamiseen. Viestintä voi olla horisontaalista, alhaalta ylös ohjautuvaa tai päinvastoin. Kommunikointitilanteessa viestinnän kannalta on tärkeää tiedostaa valtasuhteet, sekä niiden vaikutus ihmisten käyttäytymiseen. Esimerkiksi muutosryhmien kokoonpanoa miettiessä esimiehen on huomioitava myös ryhmän jäsenten erilaiset roolit ja niiden vaikutus omaan rooliin. (Johansen & Gillard 2005, 93–94.)

Viestintä on ennen muuta dialogia, joka vaatii kuuntelemisen ja ymmärtämisen taitoa. Parhaimmillaan dialogilla luodaan uutta tietoa, jolloin se on myös toisista ja ympäristöstä oppimista, ei niinkään oman tiedon esille tuomista. (Stenvall & Virtanen 2007, 62-63.) Dialogi on vuoropuhelua, jonka avulla rakennetaan avointa viestintäilmapiiriä ja organi-

saatiokulttuuria. Dialogiin voidaan osallistaa, mutta siihen ei voida pakottaa. (Strandman 2009, 95.)

### **3.2 Muutosviestinnän suhde johtamiseen**

Muutostilanteessa viestinnän ja johtamisen suhde korostuu. Ilman suunniteltua viestintää muutokset hyvin todennäköisesti epäonnistuvat. Viestintä tukee muutosprosessia, se kuvailee muutoksen sisältöä ja informoi sen tavoitteista. Viestinnän avulla henkilöstöä pyritään myös sitouttamaan muutokseen ja tehostamaan organisaation vuorovaikutusta. (Stenvall & Virtanen 2007, 60, 66-67.) Muutosviestintä on osa strategista viestintää, jonka tehtävänä on yhtäaikaaisesti sekä toteuttaa että kuvailla muutosta (Juholin 2006, 317).

Viestinnällisesti tuetaan visiota, strategiaa ja tavoitteita, sekä johdatetaan niihin. Henkilöstö pitää saada ymmärtämään, mistä muutoksessa on kysymys ja miksi muutos on välttämätön. Organisaation pitää pystyä myös hyödyntämään muutoksen toteuttamisessa henkilöstön asiantuntemusta niin hyvin kuin mahdollista. (Juholin 2006, 320.) Muutoksen luotaamisessa organisaation jäsenet havaitsevat viestinnän avulla toiminnan kannalta olennaiset ulkoiset ja sisäiset muutokset ajoissa ja ottavat ne huomioon päätöksenteossa. Muutosviestinnän erilaisilla ratkaisulla parannetaan yksiköiden ja organisaation eri tasojen välistä tiedonkulkua. (Åberg 1993, 123.)

Muutostilanteessa esimiehen johtamistaidot kytkeytyvät vahvasti viestintään. Ilman viestintätaitoja muutosta ei voi johtaa. Monimutkaisia asioita pitää pystyä valaisemaan ymmärrettävästi ja kommunikointi ei saa perustua ”ylhäältä alaspäin”-periaatteeseen. (Stenvall & Virtanen 2007, 60-63.) Viestinnällisesti taitava johtaja kykenee kommunikoimaan tavoitteet ja odotukset henkilöstölle. Hän onnistuu innostamaan ja motivoimaan henkilöstön muutostyöhön, sekä sitouttamaan ihmiset organisaation yhteiseen visioon. Muutosjohtajat muuttavat kontekstia niin, että se mitä ihmiset näkevät, on erilaista ja tunteisiin vaikuttavaa (Kotter & Cohen 2002, 182).

Muutosviestintää suunnitellessa johdon tulee huomioida organisaation sisäinen muutospotentiaali, koska muutosta ei voi ajaa pakottamalla läpi. Lisäksi tulee pohtia muu-

toksen toteuttamistapoja, koska organisaation jäsenet eivät yleensä vastusta itse muutosta vaan tapoja joilla muutosta toteutetaan. Muutosprosessin edetessä viestinnän kohderyhmä ja heidän elämismaailmansa muuttuvat, jolloin ennen muutosprosessia tehdyt suunnitelmat eivät välttämättä ole enää valideja. Muutosviestinnän pitää kyetä reagoimaan dynaamiseen ympäristöönsä. (Aula 1999, 211-212.)

Muutosviestintää tapahtuu Juholinin (2008) mukaan kolmella eri aikaulottuvuudella. Mennyt muistuttaa organisaatiota siitä mikä on muuttunut ja millaisin vaikutuksin. Nykyhetki kertoo miksi asioita tehdään tietyllä tavalla. Tulevaisuus tarkoittaa yhteistä suuntaa. (Juholin 2008, 131.) Chreimin (2002) mukaan muutosviestijältä vaaditaan taitoja siirtää henkilöstö pois vanhoista samaistumisen kohteista, jotta heidät voitaisiin liittää uudelleen uusiin organisaation piirteisiin. Henkilöstö käy siis muutoksessa läpi vaiheen, jossa heillä ei ole yhteyttä organisaatioon. Tässä vaiheessa johdon on kyettävä kutsu-  
maan henkilöstö uutta visiota ja uusia tapoja kohti. (Chreim 2002, 1123-1124.)

Muutosjohtaja joutuu Stenvallin ja Virtasen (2007, 16) mukaan pohtimaan relevantin tiedon keräämisen kannattavuutta ja mahdollisuutta muutoksen toteutuksen yhteydessä. Lisäksi johdon täytyy sekä ratkaista kenen mielipiteillä on merkitystä muutoksen vaikutuksia arvioitaessa. Muutosjohtajien tulee myös ennalta varautua siihen, miten ihmiset organisaatiossa tavoitetaan oikeanlaisella tiedolla. Tavallista muutoksissa on, että henkilöstö kokee olevansa ulkopuolella informaation suhteen, vaikka sitä olisikin tarjolla. Kyse on loppujen lopuksi ihmisten haluista ja kyvyistä käyttää tietoa, sekä tiedonhallinnasta (Stenvall & Virtanen 2007, 73).

Organisaation menestystekijänä voi toimia tiedon kriittisen arvioinnin taito eli tiedon jäsentäminen, hankkiminen, tulkinta ja analysointi. (Stenvall & Virtanen 2007, 128.) Organisaatiot joutuvat kehittämään puolustus- ja selviytymiskeinoja informaation kanssa pärjätäkseen kilpailun jatkuvasti muuttuvilla kentillä. (Stähle & Grönroos 1999, 18.) Johdon pitää hallita henkilöstön asioihin liittyvää kieltä, liittyen esimerkiksi visioon ja strategioihin. Muutoksessa ei tulisi käyttää kieltä joka sulkee osan muutokseen osallistujista ulkopuolelle. (Stenvall & Virtanen 2007, 70-71.) Juholinin (2008) mukaan muutospuheen riski on epäuskottavuus kun käytetään vaikeasti ymmärrettäviä termejä ja fraaseja. Ne pitäisi korvata konkretialla ja toimintaan perustuvalla kielellä. (Juholin 2008, 132.)



Muutosviestintä on osa strategista viestintää ja johtamista. Viestintästrategian avulla tarve tiedon johtamiselle tehdään ymmärrettäväksi ja viestinnän avulla pyritään maksimaalisen tuen saavuttamiseen muutokselle (Mei, Ting & Al-Hawamdeh 2004). Strategialla muutosjohtaja paikallistaa viestinnän organisaation kokonaisprosessin hahmottamisen kautta. Viestintästrategian osaprosessit, kuten dialogisuus, tähtäävät tällöin organisaation tavoitteita kohti, eivätkä toimi irrallaan organisaation kokonaistavoitteista. (Puro 2002, 145-146.)

Suchanin (2006, 40) ehdotus muutosviestinnän strategian rungoksi käsittää seuraavat viisi kohtaa:

1. Päätös muutoksen laukaisemisesta ja sen liittäminen strategiaan
2. Muutoksen kuvaileminen, edustaminen ja rajaaminen, sekä tavoitteiden selkiyttäminen
3. Dialogin käyttäminen ilmaisemassa tiedollista tukea ja luomassa uusia tiedollisia rakenteita
4. Uusien viestintätaitojen opettelu kouluttamisen ja palautteen kautta
5. Organisaation järjestelmien järjestely niin, että ne tukevat viestintää muutoksessa

Johdon viestintästrategian päätarkoitus on turvata muutokseen sitoutuminen ja muutoksen sisäistäminen sekä henkilöstön että johdon keskuudessa. Viestintästrategia käsittää muutoksen valmistelevan työn, käyttöönoton ja toimeenpanon. Edelliset sisältävät yksityiskohtaisemmat viestinnän osat, joita ovat tukeminen, sitoutuminen sekä tietoisuuden ja ymmärryksen kasvattaminen. Muutosviestinnän strateginen johtaminen on viestinnän osa-alueiden läpi luotsaamista muutosta kohti pyrkiessä. (Mei ym. 2004, 18.)

### 3.3 Muutosviestinnän tehtävät

*”Kun ihmiset tietävät miksi jotain tehdään, he ratkaisevat kyllä itse mitä ja miten”*  
(Sydänmaalakka 2004, 135).

#### 3.3.1 Muutoksen tarpeen ja vision viestittäminen

*”It’s not just a matter of the data saying that changes are necessary in the purchasing process so people alter their behaviour. Instead, it’s subtler and deeper. It’s a loud sound that catches attention in a day filled with thousands of words and dozens of events. It’s an image, hard to shake, that evokes a feeling that we must do something.”* (Kotter & Cohen 2002, 8.)

Ilman muutostarvetta syntyy harvoin tahtoa muuttua ja muuttaa organisaation ja yksilöiden toimintatapoja. Muutostarve pitää tunnistaa, ymmärtää ja sisäistää. Sitä ei voida luoda pakottamalla, sillä olennaista on juuri muutostarpeen kokeminen yksilötasolla, eikä niinkään todellisen tilanteen selvittäminen. Muutokselle syntyy luonnollinen tarve myös yksilötasolla kun toimintatavat eivät nykytilassa johda toivottuun suuntaan. (Lanning ym. 1999, 33.)

Muutoksen vaikutuspiirissä olevien ihmisten keskuudessa tulee kasvattaa tietoisuus muutoksen tarpeellisuudesta, sekä pakottavuuden tunne toimia muutosta kohti (Kotter & Cohen 2002, 3). Ihmisten käyttäytymisen suuntaaminen muutoksen vastustuksesta muutoksen tukemiseen perustuu viestinnällisiin taitoihin synnyttää toimintaa. (Kotter & Cohen 2002, 3-7.) Stenvall ja Virtanen (2007, 48) ehdottavat vastaamaan seuraaviin kysymyksiin, jotta muutoksen perustarkoitus selkiytyy:

- Miksi juuri tämä muutos on oikea?
- Mikä on muutoksen kohde?
- Mikä on organisaation muutoksen toteuttamiskyky?
- Mikä on muutoksen tarkoituksenmukaisuus organisaatiokulttuurin ja vallitsevan tilanteen näkökulmista?

Refleктоimalla organisaation toimijat tarkastelevat omaa ja toisten toimintaa sekä toimintansa oikeutusta (Stenvall & Virtanen 2007, 37). Jos muutoksessa ei ole järkeä, silloin ei auta hyväkään viestintä (Juholin 2008, 131). Viestinnän suunnittelu auttaa myös johtoa huomaamaan ajoissa keinotekoiset muutokset ja niiden hyödyttömyys organisaatiolle. Muutoksessa pitää siis arvottaa uusia tavoiteltavia käytäntöjä nykyisen toiminnan rinnalla. Lisäksi muutoksen vaikutus organisaation resursseihin pitää pystyä perustelemaan. Kuinka moni hyötyy muutoksesta? Onko siitä liikaa kuormitusta? Löytyykö organisaatiosta valtaa toteutukseen ja onko henkilökunnalla riittävät oppimisedellytykset (Stenvall & Virtanen 2007, 45-46)?

Luopumalla vanhasta henkilöstö joutuu merkityksettömyyden ja epävarmuuden tilaan, jolloin luottamusta tulisi hakea kuvailemalla parempaa tulevaisuutta, sekä organisaation jäsenten roolia siinä kontekstissa. Yhteenkuuluvuutta nostamalla saadaan muutokseen mukautuminen ja muutoksen vastustus tasapainoon. Viestinnän strategioiden avulla johto voi hallita vahvoja yhteyksiä organisaation nykyisyyden, tulevaisuuden ja menneisyyden välillä, sekä kannustaa henkilöstöään määrittelemään itsensä organisaatiossa muutoksen vaatimalla tavalla. (Chreim 2002, 1126-1127.) Kotterin (2002) mukaan muutoksen tarpeen huomaaminen ei tapahdu suostuttelulla. Ihmisten pitää olla tietoisia, että jokainen heistä voi toimia muutoksen hyväksi ja jokaisella tasolla organisaatiossa. Tietoisuus muutoksen tarpeesta lähtee ihmisistä itsestään ja sitä voidaan edesauttaa vaikuttamalla tunteisiin. (Kotter & Cohen 2002, 27-31.)

Tarinoilla ja erilaisilla ilmaisuilla kuvataan asioita ja muutosta niin, että haastetaan ihmiset ajattelemaan ja oivaltamaan myös itse (Stenvall & Virtanen 2007, 72). Viestinnän tulisi siis olla uusia näkökulmia tuottavaa ja muutoksen tekemiseen innostavaa tunteisiin vaikuttamisen kautta (Stenvall & Virtanen 2007, 15,73). Tunteet eivät ole pelkästään toiminnan motiiveja, vaan myös reaktioita todellisuuteen ja osana ihmisten jokapäiväistä vuorovaikutusta (Aro 2002). Muutosta johtavien pitää auttaa ihmisiä näkemään totuus tilanteesta, tuntemaan toisin ja siten toimimaan vielä pakottavammin muutoksen edistyneen eteen (Kotter & Cohen 2002, 23).

Pakottavuuden tunteen kasvattamisen yhteydessä pitää rakentaa selkeä ja todellisuutta kuvaava muutosvisio (Kotter & Cohen 2002, 23). Visio on se tavoiteltu lopputulos kun kaikki on saavutettu, niin suunnitelmat kuin strategiatkin. Visiolla on kyky nähdä tulevai-

suuteen, ja se sisältää luovuutta ja tunnetta. Laaja-alaisissa organisaatiomuutoksissa vaikeinta on luoda strategiat ja visio, koska ne vaativat aina menemistä tuntemattomaan. Niiden onnistunut määrittäminen ja viestittäminen ovat kuitenkin ratkaisevassa asemassa muutoksesta selviytymiselle. (Kotter & Cohen 2002, 68.)

Organisaation menestys rakentuu vahvasti selkeän vision ja tarkoituksen varaan. Usein suuntaa ei määritellä kunnolla ja otetaan liian innokkaasti vastaan visio, joka ei ole realistinen ja järkevä. Visio kirkastaa organisaation identiteettiä ja antaa sille merkityksen (Northouse 2007, 190). Muutosta ohjaava tiimi voi etsiä vastauksia seuraavanlaisiin kysymyksiin:

- Mitä pitää muuttaa?
- Mikä on visiomme uudesta organisaatiosta?
- Mitä kannattaa säilyttää ennallaan?
- Mikä on paras väylä saada visio osaksi todellisuutta?
- Mitkä toteuttamisstrategiat voivat olla liian vaarallisia? (Kotter & Cohen 2002, 61.)

Vision toimiessa tiennäyttäjänä tulevaisuuteen, toimii se myös keinona hallita tulevaisuutta. Viestinnän avulla pyritään tällöin kontrolloimaan tulevaisuuden kehitystä organisaatiossa. Jos visio jää epämääräiseksi ja abstraktiksi, se ei auta organisaatiota ennakkoimaan muutoksia muuttamalla heidän käyttäytymistään. Tulevaisuuden tietäminen on mahdotonta, mutta vision laatimiseen tarvittavat suunnittelu-, analyysi- ja tiimiprosessit rohkaisevat strategiseen suunnitteluun viestinnänkin osalta. Jos organisaation jäsenien annetaan osallistua tähän prosessiin, he voivat ymmärtää osuutensa toimintaympäristönsä luomisessa. Organisaatio rakentaessaan yhdessä lopettaa väittelyn sen ominaisuuksista. Tämä tietoisuus omasta vaikutuksesta ympäristöönsä muuttaa tapoja toimia ja puhua. (Aula 1999, 213, 216, 218-219.)

Hyvässä viestintästrategiassa kootaan niin paljon kuin mahdollista tukea uudelle visiolle ja pyritään saamaan henkilökunta ikään kuin itse keksimään suunnitelmat. Mei ym. (2004, 14-15) puhuvat henkilöstön omistussuhteesta visioon. Henkilöstön antaman palautteen muutoksen eri vaiheissa pitäisi mennä aina johdon tarkasteluun. Tällöin suunnittelusta vastaava johto voi ottaa käyttöön parempia käytänteitä ja ideoita muutoksen

toimeenpanon yhteydessä. Henkilöstölle tämä tarkoittaa mahdollisuutta kontrolliin ja muutosprosessin selkiyttämistä.

Chreimin (2002) identifikaatio- käsitteellä tarkoitetaan erityisesti johtotason viestintätaitojen vaikutusta organisaatioon samaistumiseen. Chreim (2002) väittää, että samaistumisen kautta saavutetaan myös ymmärrys muutoksen tarpeellisuudesta. Samaistuminen tapahtuu sykleissä: muutosjohtajan tehtävänä on suostutella henkilökunta irrottamaan otteensa ”vanhasta” organisaatiosta ja taas myöhemmin samaistua siihen uudelleen. Viestinnällä edistetään muutoksessa samaistumista, irrottautumista ja yhteensulautumista. (Chreim 2002, 1118–1119.) Chreimin (2002) mukaan henkilöstö ikään kuin leijuu painottomassa avaruudessa, josta heidät pyritään ohjaamaan oikealle radalle. Se rata näyttää usein tyhjältä ja toivottomalta, vaikka edellinenkin rata olisi johtanut täystuhoon. Samaistuminen on näin ollen kaksiteräinen miekka: se on organisaatioille kilpailuetu, mutta menneisyyden taakallaan se voi olla myös este muutoksen toteuttamiselle.

Kotterin (2002) mukaan visio pitää pystyä viestittämään kaikille organisaation jäsenille. Tämän viestin sisältö on uusien näkökulmien tuottamista uusilla visuaalisilla tavoilla, eikä vain teknistä ja numeerista dataa. (Kotter & Cohen 2002, 83-84.) Kommunikoinnissa ja viestinnässä asioihin tulee vastata ja kysymysten esittäjiä arvostaa (Stenvall & Virtanen 2007, 72). Kun ihmiset voivat nähdä ja tuntea vision ja sen mahdollisuudet, heidän negatiiviset tuntemuksensa pienenevät. Tällöin he voivat jo käyttää enemmän aikaa vision toteuttamisessa auttamiseen kuin sen vastustamiseen. (Kotter & Cohen 2002, 87.) Organisaation tulee löytää yhteinen näkemys siitä mitä se on nyt ja mitä se haluaa olla tulevaisuudessa. Viestintäjärjestelmien dialogissa organisaatio voi löytää yhteisen näkemyksen varaan rakentuvan organisaation identiteetin ja tärkeimmän tehtävänsä eli itsensä ja identiteettinsä jatkuvan uudelleen luomisen. (Aula 1999, 220-221.)

### **3.3.2 Muutostyöhön sitoutuminen ja luottamus**

Jos muutosta hoidetaan pienen piirin kesken, eikä uusille tulokkaille anneta mahdollisuutta osallistua dialogiin ja reflektiiviseen oppimiseen, ei organisaatio uudistu ja kehity (Stenvall & Virtanen 2007, 83). Vaikka muutos olisi kuinka järkevä, looginen ja kaikki perustelut täyttävä, ilman psykologista sitoutumista ihmiset eivät ala toimia muutoksen

eteen. Psykologinen sitoutuminen saavutetaan, jos heidät huomioidaan suunnitteluvaiheessa ja heidän mielipiteitään kuullaan (Burke 2002, 97). Kun organisaation jäsenet ymmärtävät syyt ja seuraukset muutokselle, he kykenevät myös sitoutumaan muutokseen. Sitoutuminen syntyy ymmärryksen kautta. (Juholin 2006, 320-321.)

Sitoutuminen on omistautumista tavoitteiden saavuttamiseen; aitoa auttamistahtoa, jotta jokainen voisi saavuttaa omat sekä toisten ammatilliset tavoitteensa (Åberg 1997, 26). Tavoitteisiin sitoudutaan kun niitä asetetaan yhdessä ja yhteistyössä (Åberg 1993, 7). Ihmiset liittoutuvat ja sitoutuvat kun he voivat kokea yhtenäisyyden tunteen organisaation kanssa. Tällöin pystytään hallitsemaan paremmin myös muutosvastarintaa (Kotter & Cohen 2002, 182.) Välittävän, empaattisen ja inhimillisen organisaatiokulttuurin avulla voidaan luoda kestäväää ja lujaa sitoutumista. Toinen keino saada sitoutumista aikaan tapahtuu rahallisin kannustein. (Erämetsä 2003, 144.)

Organisaation jäsenten luottamuksen perustan tulee olla kunnossa, jotta voidaan toimia yhteistyössä ja sitoutua. Mitä enemmän yhteistyötä ja avointa vuorovaikutusta organisaatiossa on, sitä enemmän on myös ihmisten välistä luottamusta ja sitoutumista. Luottamus voidaan nähdä organisaation sosiaalisena pääomana, jota kasvattavat aito vuorovaikutus, turvallisuuden tunne, keskinäinen avunanto, yhteisöllisyyden tunne, erilaisuuden sietäminen ja avoimuus. Luottamuksen puute aiheuttaa asiantuntijuuden panttaamista, kysymisen vaikeutta ja palautteen annon vähyyttä, koska viestiminen ei ole vapaata ja vapaaehtoista. Luottamuksen aste on suoraan verrannollinen sitoutumisen asteeseen ja toimintavalmiuksiin sekä yksilön että organisaation tasolla. (Kärkkäinen 2005, 27, 31–33, 37.)

Luottamusta on tarkasteltu kirjallisuudessa kahden eri muodon kautta: ihmisten välisen luottamuksen ja systeemejä kohtaan olevan luottamuksen kautta. Luottamusrakenne puolestaan tarkoittaa luottamusta ihmisten suhteissa toisiinsa, sekä suhteessa organisaation johtamisjärjestelmiin, kulttuuriin, prosesseihin ja rakenteisiin. Niitä kaikkia on mahdollista kehittää eli näin voidaan vaikuttaa myös ihmisten väliseen luottamukseen. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 27.) Luottamus mahdollistaa inhimillisen vuorovaikutuksen ja yhteistoiminnan. *”Se on tärkeämpää kuin tieto, koska tieto menettää merkitystään, jos ihmiset eivät luota toisiinsa”*. (Harisalo & Stenvall 2001, 39.)

Avoimen vuorovaikutuksen kautta pyritään muutoksissa ymmärrykseen siitä, mikä kellekin on tärkeää. Organisaation johdon intressit saattavat olla hyvinkin kaukana siitä, mitä ne ovat henkilöstölle. Henkilöstö pohtii yleensä muutoksen kynnyksellä vaikutuksia oman työnsä sisältöön sekä sosiaalisiin suhteisiin, eikä niinkään johdolle tärkeitä suuria linjoja ja uudistuksen periaatteita. (Stenvall & Virtanen 2007, 64.) Organisaation eri tahot saattavat myös elää muutosta eri aikaan eri vaiheissa. Esimerkiksi johdolla on kaikki tarvittava tieto tavoitteista ja ne on sisäistetty, mutta muu henkilöstö on vielä hämmennyksen vallassa. Esimiehen tarina ei aina valitettavasti ole koko työyhteisön omaksuma tarina, ja tämän huomioiminen on muutostarpeen välittäjän tehtäviä. (Jalava & Virtanen 1998, 35, 52, 90-91, 100.)

Muutosjohtajan omalla esimerkillä, uhrautuvaisuudella ja ammattitaidon näkyvyydellä on muutoksen kannalta ratkaiseva merkitys. (Stenvall & Virtanen 2007, 87-88). Jos esimies toimii toisin kuin mikä hänen välittämänsä viestin sisältö on, ei henkilöstön uskalle ja luottamukselle muutosta kohtaan ole perusteita. Jos taas henkilöstöltä estetään muutokseen reagoiminen luonnollisella tavalla, voi koko muutosprosessi olla vaarassa. Omia tunteita peittelemällä yksilö ei kykene ottamaan vastaan uutta informaatiota ja saattaa pahimmassa tapauksessa irtisanoutua tai vaipua kyynisyyteen ja katkeruuteen. (Juholin 2006, 321.)

Valpolan (2004) mukaan viestinnän perusasioita muutoksessa ovat totuudenmukaisuus, samansuuntaisuus ja samanhenkisyys sidosryhmästä riippumatta. Muutoksille tulee löytyä perustelut joita tulee viestinnällisesti toistaa. Monimutkaisissa ja epävarmoissa tilanteissa ihmiset tarvitsevat tarkempaa tietoa sekä mahdollisuutta keskusteluun ja tiedon jäsentämiseen toisten kanssa. Luottamusta nauttivat esimiehet pystyvät perustelemaan, pyrkivät hakemaan tietoa mahdolliseen tietämättömyyteensä, ovat aidosti läsnä ja pyrkivät pääsemään dialogiin organisaation eri sidosryhmien kanssa. (Valpola 2004, 62-63.) Strategisen johdon suunnitelmien ja päätöksien selkeys ja yhteneväisyys, sekä pitävät aikataulut luovat konkreettisimmillaan luottamusta organisaatioon. (Johansen & Gillard 2005, 92.)

Muutosta johtavien tulee jatkuvasti vahvistaa eri toimijoiden uskoa muutokseen sekä heidän itseluottamustaan muutoksessa. Kun avainhenkilöt saadaan uskomaan omiin kykyihinsä, on muutosprosessillakin suuremmat mahdollisuudet onnistua. (Stenvall &

Virtanen 2007, 79.) Suurimmat esteet ovat lopulta yleensä ihmisten mielissä. Muut ihmiset voivat vaikuttaa näiden esteiden poistamisessa. Esimerkiksi ulkopuolelta tulevien vaikutuksella voi olla merkitystä, jos heillä on mahdollisuus todistaa, että samankaltaisissa tavoitteissa on ennenkin onnistuttu jossain muualla. He luovat itseluottamusta, antavat asioille kriittisen näkökulman ja ohjaavat suunnan hakemisessa. (Kotter & Cohen 2002, 112-115.)

Organisaation toimijoiden välinen luottamus on sosiaalisen pääoman ydin. Luottamus syntyy vuorovaikutuksen, tiedon vapaan kulun, arvojen yhteneväisyyden, sekä normien selkeyden ja hyväksyttävyyden pohjalta. Lisäksi johtosuhteiden ja johtamisjärjestelmien selkeys, sekä organisaatiossa toimivien ihmisten väliset keskinäiset suhteet ja verkostot kerryttävät organisaatiot sosiaalista pääomaa. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 16–25.) Stenvallin ja Virtasen (2007, 93) mukaan muutosjohtajana toimiva taho saattaa olla joskus hyvinkin yllättävä. Johtajuus ei aina seuraa perinteisiä valtasuhteita, vaan muutosta johtaa usein se, joka uskaltaa käyttää valtaa ja ottaa vastuuta.

Muutoksissa organisaatio on tekemisissä inhimillisen vuorovaikutuksen ja luottamuspääoman kanssa. Luottamus energisoi ja aktivoi ihmisiä sekä vähentää organisaation kustannuksia. Epäluottamus vaikuttaa päinvastoin. Luottamuspääoma voidaan nähdä organisaatiossa yhtäaikaaisesti sekä päämääränä että keinona. Se on läsnä kaikessa ihmisten välisissä suhteissa sekä koko organisaatiossa. Esimerkiksi muutoksissa johdolta edellytetään ennakoitavuutta, rehellisyyttä inspiroivuutta ja kyvykkyyttä, jotta heihin voidaan muutoksen luotsaajina luottaa. Myönteisen ja innostavan johdon avulla voidaan suunnata ihmisten huomio ongelmien ratkaisuvaihtoehtoihin ja niitä kohti toimimiseen. Johdon kyvykkyys luottamuksen kasvattajana tarkoittaa, että johto on selvillä siitä, mitä organisaatiossa tehdään. (Harisalo & Miettinen 1995, 21–23, 25.)

Muutosviestinnän yhtenä tehtävänä on rakentaa luottamusta ja pitkäkestoista sitoutumista organisaatioon. Organisaation jäseniä pyritään viemään kohti 'me ja meidän' ajattelumallia esimerkiksi erilaisilla samaistumisen tekniikoilla, kuten kielikuvilla. (Chreim 2002, 1121-1122.) Onnistunut muutosviestinnän johtaminen tarkoittaa avoimen keskusteluilmapiirin, asioiden kyseenalaistamisen ja luottamuksen levittämistä koko organisaatioon. Luottavassa organisaatiossa muutosta ei koeta uhkaksi, koska työilmapiiri on syn-



tynyt yhteisöllisesti ja organisaatiolla on yhteinen näkemys sen perustehtävästä. (Kärkkäinen 2005, 35–36.)

### 3.3.3 Muutosvastarinnan hallinta

Muutosvastustuksen ymmärtäminen on viestinnän suunnittelun kannalta tärkeämpää kuin sen estämisen yrittäminen. Perusongelma muutoksen viestinnässä on usein liian nopea eteneminen ja liian harvojen ihmisten muutokseen osallistaminen. (Mei ym. 2004, 13–14.) Muutoksen kokemukseen vaikuttavat muun muassa tilanne, muutoksen laajuus ja muutoksen tulkitsijan taustat. Muutoksen tulkinta voi perustua järkeen tai tunteisiin tai molempiin. (Erämetsä 2003, 19.)

Monesti henkilöstö pitää kiinni vanhasta tavasta toimia, vaikka he eivät itsekään ole tyytyväisiä vallitsevaan tilanteeseen. Muutosvastarinta parhaimmillaan rikastaa ja kehittää muutosprosessia parempaan ja toimivampaan suuntaan. Rakentava kriittisyys ja asioiden kyseenalaistaminen voivat palvella organisaation johtoa muutoksen toteuttamisessa ja väärin valintojen eliminoimisessa. (Erämetsä 2003, 99.) Vastustaminen ei ole organisaatiossa mikään erikoinen ilmiö vaan inhimillinen ominaisuus. Jokainen on huolissaan omasta ”hiekkalaatikostaan” ja muutoksista siellä. Muutokseen suhtaudutaan tunnemaailman kautta, jolloin pelkästään järjellisiin syihin vetoaminen ei riitä.

Bordian ym. (2006, 604-605) mukaan muutoksissa ei henkilöstöä tiedoteta tarpeeksi heitä huolestuttavista ja pelottavista asioista, kuten työurista ja työolosuhteista tulevaisuudessa. Organisaatioissa pitää selvittää sen jäsenten muutosvalmius silloin kun muutoksista aletaan keskustella. Muutosvastarintaa voidaan myös ennakoita tarkastelemalla muun muassa organisaatiokulttuuria. Viestinnällä yksinään ei voida selvittää kaikkia ongelmia, mutta sen avulla ihmisiä voidaan motivoiva kohtaamaan muutokset mahdollisuuksina, sekä hallita muutosvastarintaa. (Juholin 2006, 319, 322.)

Häiriötekijät muutostilanteessa, sekä erilaiset tunnetilat ihmisissä saattavat estää viestin perille menoa. Myös viestinnän oikealla ajoituksella on lopputuloksen kannalta merkitystä. Johdon pitää hallita henkilöstön asioihin liittyvää kieltä, liittyen esimerkiksi visioon ja strategioihin. Muutoksessa ei tulisi käyttää kieltä mikä sulkee osan muutokseen osallis-

tujista ulkopuolelle. (Stenvall & Virtanen 2007, 70-71.) Myös sanojen ja tekojen tulisi olla tasapainossa keskenään (Juholin 2006, 322).

Jos tietoa ei ole saatavilla tai tiedottaminen on heikkoa huhupuheet saattavat kasvattaa muutosvastarintaa. Huhut kulkevat henkilöstön epävirallisia viestintäkanavia pitkin, ja niistä tulee usein myös henkilöstön luotettavimpia lähteitä. Huhuilla on yleensä negatiivinen luonne, joka kasvattaa entisestään pelkoa muutosta kohtaan. Negatiiviset huhut muutoksesta leviävät paljon nopeammin kuin positiiviset muutospuheet, ja niitä myös esiintyy organisaatiomuutosten aikana enemmän kuin positiivisia. (Bordia ym. 2006, 604–606.) Avoin, säännöllinen ja suora mahdollisuus kommunikoida vähentää haitallisten huhujen määrää, sekä lisää tukea ja innostusta muutosta kohtaan (Mei ym. 2004, 15).

Tyypillisimmät muutoshuhut koskevat muutoksia omassa työssä tai työskentely olosuhteissa. Pelkojen aiheena voivat olla esimerkiksi työpaikkojen menetykset, ikärasismi ja urakehityksen loppuminen. Lisäksi huhujen sisältöjä saattavat olla pelot työmäärän lisääntymisestä tai palkan pienenemisestä. (Bordia ym. 2006, 608, 610, 611.) Toinen yleinen huhujen aihe on organisaatiomuutoksen luonne, jolloin muun muassa henkilökunta olettaa tiettyjen osastojen yhteensulautumista tai alasajoa. Ne voivat aiheuttaa huomattavaa epävarmuutta muutoksen lopputuloksesta. Henkilöstö voi kokea, että muutoksessa tuhlaetaan vain resursseja, eikä siitä ole hyötyä organisaation suoriutumiskyvylle. (Bordia ym. 2006, 611–612, 614–615.)

Negatiivisten huhujen avulla henkilöstö yrittää ylläpitää kontrollia oman työyhteisönsä olosuhteisiin. Huhujen kautta henkilöstö esittää näkemyksiään tulevaisuudesta organisaatiossa ja pyrkii näin ymmärtämään tapahtumia. Huhujen avulla myös varaudutaan pahimpaan. Ne ovat ikään kuin kollektiivisia varoituksia mahdollisista haitallisista tapahtumista tulevaisuudessa. Negatiiviset huhut myös oikeuttavat ja merkityksellistävät henkilöstön pelkoja ja epävarmuutta muutoksessa. Huhujen kautta saatavat verbaaliset symbolit kuvaavat organisaation henkistä tilaa ja ne ovat tärkeitä elementtejä yhteisön epävirallisen järjeistämisen prosessin kannalta. (Bordia ym. 2006, 615–617.)

Bordian ym. (2006) mukaan huhuja pitäisi tutkia enemmän, jotta organisaatioviestintää voidaan kehittää toimivaksi ymmärtämällä henkilöstön todellisia huolenaiheita. Huhut

ovat mittari organisaation ilmastolle ja niiden kautta päästään lähemmäksi henkilöstön asenteita. Eri huhutyyppeiden tiedostaminen ennakkoon voi auttaa johtoa valmistautumaan muutoksen aiheuttamiin epävirallisiin keskusteluihin henkilöstön kanssa. Kieltämällä tai eristämällä huhut ei saavuteta pitkän aikavälin hyötyä, koska huhut ovat olennainen osa sosiaalisia rakenteita. Johdon pitää luoda avoin ja kommunikointiin rohkaiseva työympäristö, jotta negatiiviset huhut voidaan tunnistaa. (Bordia ym. 2006, 616–617.)

Haasteena muutoksissa on tulkita, kommunikoida ja rajata viesti niin, että se jättää henkilöstölle mahdollisuuden esittää jatkokysymyksiä. Lisäksi viestinnästä, sen työkaluista ja käytänteistä olisi tultava yhteistä koko organisaatiolle. Tarinat, sisällöt, keskustelut, kieli ja metaforat pitäisi jokaisen organisaation jäsenen kyetä tulkita samansuuntaisesti. Yhteiseksi muuttuva kieli on muutoksen avain. Tiedostava dialogi ja huolellinen perehtyminen organisaatiossa käytyihin keskusteluihin ovat työkaluja muutoksen johtajalle. Niiden kautta hänellä on mahdollisuus päästä muutoksen esteiden ytimeen. (Suchan 2006, 20.)

Terveeseen muutosvastarintaan kuuluvat pelot, epäily, kritisointi ja kyseenalaistaminen. Epätervettä muutosvastustusta ohjailevat hallitsemattomat pelot, huhut ja tietämättömyys, joiden vaikutus on organisaatiota passivoiva. Epätervettä muutosvastarintaa esiintyy yleensä niissä osissa organisaatiota, joissa henkilöstö on jätetty muutostyön ulkopuolelle. Hallitsemattomana ihmisten pelot ja tietämättömyys voivat vaikuttaa organisaation ilmapiiriin lomaannuttavasti, jolloin organisaatio menettää muutosvoimansa. Muutosviestinnän tärkeimpiä tehtäviä on muutosvastarinnan syiden ymmärtäminen, ja sitä kautta taito ohjata muutostyötä hallittuun suuntaan. Muutoksen voima on tietoa luova organisaatio, joka pystyy tietoa hyödyntämällä lisäämään ymmärrystä muutoksen toteuttamisesta, sen onnistumisesta sekä muutoksen tarpeesta (Stenvall & Virtanen 2007, 68).

### **3.4 Yhteenveto muutosviestinnän johtamisesta**

Viestinnällä voidaan vaikuttaa organisaation arvoihin, sen jäsenten asenteisiin, tietotasoon, mielipiteisiin, motivaatioon, sitoutumiseen, käyttäytymiseen ja normeihin (Åberg

1993, 43-48). Viestintä on ennen muuta dialogia, joka vaatii kuuntelemisen ja ymmärtämisen taitoa. Parhaimmillaan dialogilla luodaan uutta tietoa, jolloin se on myös toisista ja ympäristöstä oppimista, ei niinkään oman tiedon esille tuomista. (Stenvall & Virtanen 2007, 62-63.) Viestinnän rooli voimistuu erityisesti organisaatiomuutoksissa, joissa tulevaisuus näyttäytyy henkilöstölle aiempaa monimutkaisempänä ja epämääräisempänä.

Muutostilanteessa viestinnän ja johtamisen suhteen tulisi olla saumatonta. Ilman suunniteltua viestintää muutokset hyvin todennäköisesti epäonnistuvat. Viestinnällä tuetaan muutosprosessia, kuvaillaan muutoksen sisältöä ja informoidaan sen tavoitteista. Viestinnän avulla henkilöstöä myös sitoutetaan muutokseen ja muutostyöhön, sekä tehostetaan organisaation vuorovaikutusta. (Stenvall & Virtanen 2007, 60, 66-67.) Muutosviestintä on osa strategista viestintää, jonka tehtävänä on yhtäaikaaisesti sekä toteuttaa että kuvailla muutosta (Juholin 2006, 317).

Muutosviestintä on muutosjohtajan vastuulla. Tämä tarkoittaa mahdollisuuksien luomista avoimelle vuorovaikutukselle organisaatiossa. Muutosjohtajan tulee sisäistää viestintä tärkeäksi osaksi organisaation muutosstrategiaa ja muutosprosessia. Muutosviestinnällä pyritään organisaation osaamisresurssien kasvattamiseen ja yhteensaattaamiseen niin, että ne ovat hyödynnettävissä. Muutosjohtajien tulee lisäksi ennalta varautua siihen, miten ihmiset organisaatiossa tavoitetaan oikeanlaisella tiedolla (Stenvall & Virtanen 2007, 73).

Muutosviestinnän tärkeitä tehtäviä johtamisen näkökulmasta on muutoksen tarpeen ja vision selkiyttäminen koko organisaation jäsenille. Jos muutoksen hyödyllisyyttä ei perustella tai sen toteuttamiselle ei osoiteta resursseja, jää se organisaation jäsenille irralliseksi muutospuheeksi. Lisäksi vision tulisi kyetä kuvaamaan tavoiteltavan arvoista tulevaisuudenkuvaa, joka aktivoi toiminnan sitä kohti. Muutoksen tarpeen ja vision kuvaaminen ovat viestinnällisin keinoin yhteistyön ja yhteisen ymmärryksen rakentamista.

Muutosviestinnän toinen tärkeä tehtävä on henkilöstön osallistaminen muutostyöhön. Osallistamisen päämääränä on organisaation jäsenten pitkäaikainen sitoutuminen ja luottamus muutosprosessiin. Osallistaminen perustuu vuorovaikutukseen, yhteistyöhön sekä avoimuuteen. Organisaation jäsenten luottamus ja sitoutuneisuus ovat yhtä aikaisesti sekä välineitä että tavoitteita. Muutosjohtaja kasvattaa luottamusta ja sitoutumisen

astetta muun muassa omalla esimerkillään, sekä mahdollistamalla tiedon vaihdon vapaan kulun.

Muutosjohtamisen teoriakirjallisuus korostaa myös muutosvastarinnan syiden selvittämistä muutosviestinnän keinoin. Muutoksissa niiden vastustus on luonnollinen osa muutosprosessia. Muutosvastarinnan hallinta tarkoittaa organisaation jäsenten kuuntelemista, heidän kysymyksiinsä vastaamista, sekä uskallusta kohdata kyseenalaistamista ja kritiikkiä. Edelleen muutosvastarinnan hallinta tarkoittaa avoimen keskusteluilmapiirin mahdollistamista, jotta luonnollinen muutosvastarinta ei muutu hallitsemattomaksi ja organisaation toimintaa rajoittavaksi ilmiöksi.

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA METODOLOGIA

Tämä tutkimus on laadullinen tutkimus muutosviestinnän johtamisesta. Tutkimukseni teoreettinen viitekehys rakentuu organisaatioiden muutosjohtamisen ja -viestinnän kirjallisuuden perustalle. Tutkimukseni empiirinen osa muodostuu Lapin ammattiopiston henkilöstön (n=9) muutoskokemuksista ja –havainnoista. Empiirisen osuuden tarkoitus on selvittää näiden muutoskokemusten kautta mitä muutokset edellyttävät viestinnän johtamiselta.

Seuraavaksi esittelen tarkemmin tutkimukseni aineiston, kohteen ja tutkimusmenetelmän. Lisäksi kuvailen tutkimusaineistoni analyysimenetelmän. Lopuksi pohdin tutkimukseni luotettavuutta.

### 4.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimukseni liittyy läheisesti äänen antamiselle yksilön kokemuksille ja havainnoille. Tutkimuskohteena ovat ihmiset ja heidän elämismaailmansa. *Laadullinen tutkimusote* palvelee tätä tarkoitusta mielestäni parhaiten, koska päämääränä on tutkimuskohteen kokemusmaailman ymmärtäminen. Lisäksi tutkittavien yksilöiden kokemukset saattavat vaihdella suuresti, jolloin *avoin teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä* toimii joustavammin kuin strukturoitu haastattelumenetelmä.

Laadullisessa tutkimuksessa etsitään yleisen erityistapausta eli laatua. Laadullisessa tutkimuksessa yleistäminen on yleisen erityistapausten eli laatujen merkityksellistämistä. Tutkittavana olevat ihmiset ovat tutkittavissa vain yksittäisinä ihmisinä. Tutkija ei saa tehdä yleisestä ohjetta tai normia, vaan tutkimuksessa täytyy pystyä säilyttämään kohteen ainutkertaisuus ja yksittäisyys. (Varto 1992, 77-80.)

Varton (1992) mukaan tutkimuksesta saatu laatu on merkitys, jolla on yhteytensä ja rakenteensa. Näitä merkityksiä tutkija pyrkii määrittelemään, tarkentamaan, järkipäristämään ja raportoimaan ymmärrettävässä muodossa. Merkitykset ovat aina läsnä ihmisen ollessa läsnä eli ihmisten maailma on merkitysten maailma. Laadullisessa tutkimukses-

sa merkitykset tulevat esille suhteina, merkityskokonaisuuksina. Merkityssuhteilla on tutkimustilanteessa yksittäissuhteita, kuten ihmismieli, jokin kokemuksen kohde, mielellinen sisältö ja kieli. (Varto 1992, 55-57.)

Laadullisessa analyysissä aineistoa lähestytään yleensä sisäisesti loogisena kokonaisuutena. Esimerkiksi haastattelututkimuksessa eri yksilöiden erot suhteessa eri ”muuttujiin” eivät käy argumentaation perusteeksi, eikä niiden varaan voi rakentaa tilastollisia yhteyksiä muihin muuttujiin. Laadullinen analyysi on absoluuttista eli kaikki luotettavana nähdyt seikat tulee selvittää niin, että ne eivät jää ristiriitaan esitetyn tulkinnan kanssa. Poikkeuksia ei sallita ja vihjeiksi eivät kelpaa tilastolliset todennäköisyydet. (Alasuutari 1994, 28-29.)

Haastattelu eroaa muusta vuorovaikutuksesta siinä, että se on ennalta suunniteltua päämäärähakuista toimintaa, jolla pyritään informaation keräämiseen. Haastattelutyypeistä tutkimushaastattelu on yleensä standardoiduissa oloissa suoritettu tieteellinen metodi, jota haastattelija ohjaa ja johon haastateltava ei lähde spontaanisti. Tavoitteena haastattelussa on saada informaatiota tutkimusongelman kannalta merkityksellisiltä alueilta. Lisäksi haastattelulle tutkimuksen osana on olennaista, että haastateltavan tietoja käsitellään luottamuksellisesti. (Hirsijärvi & Hurme 1982, 25-27; Eskola & Vastamäki 2001, 24.)

Tutkimushaastattelun yksi laji on avoin haastattelu, jonka luonne on lähimpänä keskustelua. Avoimessa haastattelussa ei ole kiinteää mallia, vaan haastattelutilanteen teemoittelu ja jäsentely jää haastattelijan tehtäväksi. (Hirsijärvi & Hurme 1982, 31.) Avomella haastattelulla ei voi olla tarkasti määriteltyä sisältöä vaan se ohjautuu aiheesta toiseen haastateltavan ehdoilla. Haastattelijan vastuulla on kuitenkin haastattelun eteneminen ja tarvittavan tiedon kerääminen. Lisäksi haastattelijalla on vapaus sovitella kysymyksien muoto ja paikoitellen sisältökin keskustelun mukaan. (Hirsijärvi & Hurme 1982, 25-27; Syrjälä ym. 1994, 138.)

Laadullisen tutkimuksen kohteena on yleensä ihmisen elämysmaailma, joka on kokonaisuus niistä merkityksistä, jotka muodostuvat yksilön, yhteisön, arvojen, sosiaalisen vuorovaikutuksen ja ihmisten välisten suhteiden kohteista. Ihmisten elämysmaailma ts. ihmisten kokemustodellisuus muodostuu merkityksistä ja nämä merkitykset näkyvät yksi-

löiden toimintoina, päämäärien asettamisina, suunnitelmina, rakenteina sekä yhteisöjen vastaavina toimina ja tapahtumina. Kokemuksellisella tasolla tutkittaessa eri elämänalojen jäsentymisiä vaaditaan tietynlaista tapaa kysyä asioita, tematiikkaa sekä tutkimusotetta. (Varto 1992, 23-24.)

## 4.2 Tutkimuskohde ja tutkimuksen eteneminen

Tämän tutkimuksen kohteena on Lapin ammattiopiston henkilöstö. Lapin ammattiopisto järjestää ammatillista perus- ja aikuiskoulutusta Rovaniemen koulutuskuntayhtymän alaisuudessa. Ammattiopistossa opiskelee vuosittain noin 5000 opiskelijaa, henkilökuntaa ammattiopistossa on noin 460. Lapin ammattiopisto on suurin Rovaniemen koulutuskuntayhtymän oppilaitoksista. (Lapin ammattiopisto: [www.lao.fi](http://www.lao.fi).)

Tutkimuksen empiirinen aineisto on kerätty haastattelemalla yhdeksää Lapin ammattiopistolla työskentelevää henkilöä lokakuun 2010 ja tammikuun 2011 välisenä aikana. Haastatellut toimivat opetus- ja lähiesimiestehtävissä Lapin ammattiopiston eri yksiköissä ja toimialoilla. Valitsemani organisaatio on minulle osin tuttu, koska toimin Lapin ammattiopiston aikuiskoulutuksen palveluksessa opetustehtävissä vuosina 2009 ja 2010. Pohdin tutkijapositioni edelleen tutkimuksen luotettavuutta käsittelevässä luvussa 4.3.

Empiirinen aineisto muodostuu henkilöstön näkökulmista muutoksiin, ja kohde palvelee aineistoani koskevaa tutkimusongelmaa koskien strategista muutosviestinnän johtamista. Mielestäni strategisen johdon muutoskokemuksia kartoittamalla tutkimusasetelman olisi pitänyt olla toisenlainen.

Haastateltavien valintaa ohjasi Lapin ammattiopiston alaisuudessa työskentelyn lisäksi vaatimus työsuhteen alkamisesta viimeistään vuodesta 2006, jolloin Rovaniemen koulutuskuntayhtymän kuusi ammatillista oppilaitosta yhdistettiin yhdeksi ammatilliseksi oppilaitokseksi, Lapin ammattiopistoksi. Näin varmistin jokaisen haastateltavan olleen mukana vähintään yhdessä laajemmassa organisaatiomuutoksessa.

Haastattelujen ajankohtana esillä oli myös päätös siirtää Lapin ammattiopiston matkailu-, ravitsemis- ja talousala (marata) 1.1.2011 matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutin



(MTI) yhteyteen omaksi tulosalueekseen. Tämä muutos tarkoitti marata-alan irrottamista Lapin ammattiopistosta ja koski noin 760 ammattiopiston opiskelijaa ja 70 työntekijää. (Lapin korkeakoulukonserni: [www.luc.fi](http://www.luc.fi).)

Haastattelujen tavoite oli äänen antaminen haastateltavien muutoskokemuksille ja –havainnoille, joita peilata strategisen muutosviestinnän johtamisen vaatimukseen. Tutkimuksen tavoite ei ollut alaisten ja lähiesimiesten näkemysten vastakkainasettelu tai tietyn organisaatiomuutoksen kuvaaminen, joten esimerkiksi Lapin ammattiopiston tai matkailun tutkimus- ja koulutusinstituutin tarkempi esittely organisaatioina ei mielestäni ole oleellista. Samoin muutoskokemusten henkilökohtaisuus ei salli tai vaadi esimerkiksi haastateltavien edustamien koulutusalojen tarkempaa kuvaamista.

Lähestyin kaikkia haastateltavia sähköpostitse, jossa pyysin haastattelumahdollisuutta, ja kerroin tutkimukseni aiheen. Haastatteluajat sovin sähköpostitse tai puhelimitse. Suhautuminen haastattelun aiheeseen oli jo etukäteen myönteistä. Muutoskokemusten tutkiminen koettiin tärkeänä ja ajankohtaisena. Yksi haastattelupyynnön kohteista kieltäytyi aikataulullisiin syihin vedoten.

Aikaa haastatteluihin kului 25 minuutista 1,5 tuntiin, ja nauhoitin kaikki haastattelut. Yhden haastattelun viimeiset 10 minuuttia olen kirjannut paperille, koska tallennin ei toiminut kunnolla. Haastattelupaikat olivat haastateltavien valitsema, ja mielestäni ne siten palvelivat haastattelujen henkilökohtaisuutta. Haastattelut etenivät keskeytyksettä ja ilman ylimääräisiä häiriötekijöitä.

Tämän tutkimuksen aineiston keruumenetelmänä olen käyttänyt avointa haastattelua. En ollut rajannut aiheen suuntaa ja kysymyksiä tarkasti, vaan luotin haastattelutilanteen johdattavan luonnollisiin teemoihin. Hyvin joustavat ja tilaa antavat raamit haastattelulle olivat olemassa, mutta ne eivät olleet kahlitsevia. Nämä raamit olivat menneet muutoskokemukset, muutosviestintä ja tulevaisuuden muutokset. Haastattelujen tarkoitus oli nostaa esille yksilöiden kokemuksia muutoksista, ja näin ollen avoin temahaastattelu menetelmänä palveli tutkimukseni tarkoitusta (esim. Tuomi & Sarajärvi 2003, 78).

Aineisto muodostuu yhdeksästä (n=9) haastattelusta ja se on riittävä määrä aineiston kylläntymisen kannalta. Kylläntymisessä aineiston alkaa toistaa itseään, eikä tuota

enää uutta tietoa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 87). Haastatteluaineistosta muodostui runsas, ja jonka analyysitavan esittelen seuraavaksi.

### 4.3 Aineiston analysointi ja tutkimuksen luotettavuus

Laadullisessa tutkimuksessa tulkintaa käytetään päämenetelmänä erityisesti tutkittaessa yksittäiseen ihmisen kokemusmaailmaa. Tulkittavana perusaineistona toimii tällöin esimerkiksi haastattelut. Elämysmaailma ei avaudu käsitteellistämiseksi ja ymmärtämiseksi suoraan, jolloin tutkija on määriteltävä tutkittavan aineisto sekä tulkinnan periaatteet, jotta hän menetelmällisesti kykenee samaan esille laadullisen yleisen, jota voidaan tehdä ymmärrettäväksi. Varton (1992) mukaan erityisesti subjektiivisen maailmankuvan tutkimuksessa, kuten käsitysten ja odotusten tutkimuksessa, dialogi on tärkein menetelmä hallittuun kohtaamiseen tutkijan ja tutkittavan kesken. (Varto 1992, 70-71.)

Analysoin tutkimusaineiston käyttäen *aineistolähtöistä sisällönanalyysiä ja teemoittelua*. Tuomen ja Sarajärven (2009, 95, 111) mukaan aineistolähtöinen sisällönanalyysi etenee haastattelujen kuuntelemisesta ja litteroinnista aineiston lukemiseen. Litteroin jokaisen nauhoitetun haastattelun sanatarkasti, jättäen kuitenkin pois sisällön kannalta epäolennaiset täytesanat ja toistot. Kaikkiaan tekstimateriaalia kertyi noin 100 sivua.

Litterointi käynnisti alustavasti aineiston analyysivaiheen. Nauhoituksia aukikirjoittaessani syntyi jo ajatuksia sisällön teemoittelusta. Litteroinnin jälkeen luin kaikki yhdeksän tekstitiedostoa läpi muutama kertaan tehden samalla merkintöjä teemoittelun suhteen. Käytin tekstitiedostoissa värikoodausta niin että samansisältöiset asiat saivat saman värin. Värikoodaus helpotti kokonaisuuksien hahmottamista. Lopuksi tutkin löytyneitä teemoja tarkemmin luokittelemalla erikseen ne teemat, jotka sisältyivät tutkimusongelmaani.

Aineiston teemoittelua seurasi tulkintojen tekeminen eli näkemykseni siitä mitä aineistossa on. Aineiston analyysi oli huolellista jäsentelyä, sekä empirian ja teorian peilaamista toisiinsa. Työtä ohjasivat analyysi ja synteesi, mikä tarkoittaa aineiston pilkkomista pienempiin käsitteellisiin osiin ja uudelleen johtopäätöksiksi yleiselle ja teoreettiselle tasolle (Grönfors 1985, 145).

Tutkimuksen luotettavuuden pohtimisen keskiössä on aineiston analyysin viimeisen vaiheen eli tulkintojen tekemisen mahdolliset ongelmat. Varton (1992, 59-60) mukaan kohde, jota pyritään ymmärtämään, on toisen elämismaailmaa, jolloin tutkittava on riippumaton tutkijasta ja tämän ”lukutavasta”. Tutkittavan tulisi saada säilyttää oma merkitysyhteytensä muuttumattomana irrallaan tutkijan elämismaailmasta. Tutkija ei saa pakottaa esimerkiksi jotain ennen tutkimusta oivallettua ideaa tai teoriaa tutkittavan merkitysyhteydeksi.

Tutkimuksessani olen pyrkinyt valitsemani analyysimenetelmän kautta varmistamaan tulkintojeni paikkansapitävyyden. Lisäksi olen ollut lojaali aineistolle niin, että pilkkomis- ja synteesisivaiheessa olen pyrkinyt huolellisuuteen merkityksien yhteyksien ja kontekstien osalta. Kuitenkin Varton (1992) mukaan tutkija tulkitsee ja ymmärtää tutkittavaa vain oman kokemusmaailmansa kautta ja sillä ymmärryksellä, joka hänellä on. Tutkijan omat lähtökohdat ovat aina läsnä, eikä ole olemassa mitään objektiivista tasoa, jolla tutkimuskohdetta voisi ymmärtää. (Varto 1992, 62-63.) Laadullinen tutkimus ja sen jokainen tutkimustilanne ovat aina ainutlaatuisia, koska merkitykset eivät voi pysyä samoina ajasta ja paikasta toiseen (Varto 1992, 93).

Tutkimukseni kohteen edustama katto-organisaatio, on ollut myös tutkijan työnantaja ennen haastatteluaineiston keräämistä. Olen pohtinut lähtötilanteen mahdollista vaikutusta tutkimuksen luotettavuudelle. Tiettyjen osa-alueiden tuttuus työni kautta helpotti yhteisen kielen ja käsitteiden löytämistä ja ymmärtämistä tutkittavien ja tutkijan välillä. Tämä edesauttoi aineiston analyysin etenemistä. Kukaan haastatelluista ei myöskään ollut henkilökohtaisesti tuttu, joten esimerkiksi puolueellisuus tai ennako-oletukset eivät päässeet vaikuttamaan tutkijan tulkintoihin aineistosta. Lisäksi haastateltavien valintaa ohjannut ammatillisten oppilaitosten yhdistymisprosessi vuonna 2006 oli muutos, johon minulla Lapin ammattiopiston palveluksessa ei ollut yhteyttä. Näin ollen en voinut liittää kyseessä olevan muutoksen käsittelyyn omia kokemuksiani, jotka olisivat saattaneet vääristää aineiston tulkintaa.

## 5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimukseni kohteena ovat henkilöstön organisaatiomuutoskokemukset. Haastatteluaineisto koostuu haastateltavien subjektiivisista näkemyksistä, havainnoista ja kokemuksista suhteessa muutoksiin. Edelliset edustavat yksilöiden kertomaa todellisuutta, eikä niiden tarkoitus ole muodostaa yleisiä faktoja. Haastattelujen yksilöllisyydestä huolimatta hahmottuu haastateltavien kokemuksista yhteneväinen kuva siitä, mitä tekijöitä muutoksiin liitetään ja millaista hyvän muutosjohtamisen ja –viestinnän tulisi olla. Suurimmalta osaltaan aineisto vastaa tämän tutkimuksen teoreettista viitekehystä, antaen samalla myös yksityiskohtaisempia työkaluja muutosviestinnän suunnitteluun.

Haastatteluissa kulki mukana kolme pääteemaa: menneet muutoskokemukset, näkemykset muutosviestinnästä sekä toiveet tulevaisuuden muutoksilta. Edellisistä nousivat analyysin tuloksena omiksi osa-alueikseen *muutoksen vastavoimat*, *toivottu muutosjohtajuus*, sekä *muutosviestinnän keinot ja tehtävät*. Näiden lukujen ja aineiston analyysin pohjalta rakennan lopuksi *muutosviestintä-mallin*, jonka esittelen tutkimuksen johtopäätöksiä koskevassa luvussa vastaten samalla tutkimusongelmaan.

Aineiston tulkintaa ja tuloksia havainnollistan haastatteluaineiston suorilla lainauksilla. Olen muuttanut lainauksissa esiintyneet murre sanat yleiskielelle sekä poistanut ylimääräiset ja epäolennaiset sanantoistot pyrkien säilyttämään haastateltavien anonymiteetin. Osa lainauksista on irrotettu keskeltä pidempää virkettä. Nämä kohdat on osoitettu merkinnällä (- -). Valitsemieni lainausten tarkoitus on syventää aineiston välittämiä teemoja sekä tukea niiden sanomaa. Sanomat ovat yksilöiden henkilökohtaisia kokemuksia organisaatiomuutoksissa, joista muodostuu yhdessä tämän tutkimuksen empiirinen osuus.

Tämän tutkimuksen painopiste on selkeästi muutosviestinnässä. Haastatteluaineiston ja teoriakirjallisuuden mukaan muutos ei tapahdu ilman viestintää, ja muutosjohtaminen on muutosviestintää. Haastateltujen kokemukset ja havainnot muutoksista ja muutosjohtamisesta antavat materiaalia toimivan muutosviestinnän rakentamista varten.

## 5.1 Muutoksen vastavoimat

Tämän tutkimuksen tulosten mukaan teoreettiset näkökulmat muutokseen (esitely luvussa 2) saavat haastateltujen näkemyksistä vahvistusta. Haastatteluissa esiintyy muutos-käsitteen kohdalla ajatukset ja toiveet siirtymisestä vanhasta parempaan. Muutosta käsitteenä kuvataan muun muassa *rakentamisena, uudistuksena, mahdollisuutena ja kehittämisenä*. Terminä siihen liitetään *toiminnallinen funktio ja prosessimaisuus*. Muutoksien keskeisinä tavoitteina nähdään ensisijaisesti organisaation tehokkuuden parantaminen organisaation rakenteita ja toimintatapoja muuttamalla.

*”Ennen kuin päästään semmoiseen seesteiseen rakentamisen vaiheeseen niin siellä on käyty tosi paljon erilaisia kriisejä ja prosesseja ja vaiheita läpi. Ja siinä vaiheessa kun ihmiset löytää jonkun uuden siitä muutoksesta, ikään kuin mahdollisuuden, niin sitten ollaan jo aika pitkällä tiellä.”*

*”- - se on mahdollisuus aina kuitenkin, ja se pitää tavallaan aina lunastaa ja käyttää niin kuin hyväksi sitten - -”*

*”Muutos on tavoitteellista ajatuksen kanssa toimimista, ja tavoitteena on parempi huominen.”*

*”- - kyllähän se muutos on aina jotakin uutta, joka syntyy jostakin aiemmin aiheutetusta kaaoksesta.”*

Kaikki haastateltavat toivovat muutoksilta vaikutusta ja erityisesti *muutoksen vaikutusta omaan työhön* kehittävästi. Jos näin ei ollut tapahtunut menneiden muutosten tuloksena, se oli ollut pettymys. Lähtökohta muutokseen suhtautumisessa on usean haastateltavan mielestä itsekäs, mutta samalla organisaatiota palveleva. Aineiston perusteella voidaan sanoa, että muutosta käsitellään aina ensin oman työn kannalta ja omasta itsestä käsin.

*”Näen oman työni kannalta itsekkäästi vain mahdollisuutena.”*

*”- - sillä tavalla ehkä se kaikista suurin oli, että mikä muuttuu omassa työssä - -.”*

Alun muutosinnostuneisuudesta huolimatta saattaa henkilöstön toiveikkuus vaihtua pettymykseen. Haastatteluista esiin tulleet pettymykset ovat havainnot pysähtyneisyydestä entiseen. Mikään ei ollut muuttunutkaan ja muutoksella ei ollut näkyvää vaikutusta. Alkuperäinen organisaation viestittämä muutosvisio on jäänyt vain puheen asteelle. Jos *muutospuhe ja käytäntö* eivät olleet kohdanneet, ja muutostyön alussa viestitty tulevaisuuden tahtotila ei ollut juurtunut osaksi toimintakulttuuria, innostuksen korvaa pettymys.

*”- - mutta nyt kun siitä on niin kauan aikaa, niin on vähän semmoinen pettynyt, että ei se missään näy.”*

*”- - henkilöstö paljon puhuu siitä, että kun ei se näy missään se - -”*

*”Semmoisia ihmisiä jotka on nähnyt seitsemän logoa tämän puljun aikana tässä talossa töissä, niin se on jo niin tuttua tämä, että ei se vaikuta.”*

Muutosprosessi saattaa alussa *yhdistää* henkilöstöä. Moni haastatelluista tuo esille näkemyksensä muutoksesta oman yksikön tai toimialan yhdistäjänä. Muutokseen liitetty epävarmuus kohottaa usein yhteishenkeä läheisimmäksi koetun työyhteisön kesken. Sen avulla on helpompi lähestyä mahdollisesti aiempaa turvattomampana näyttäytyvää tulevaisuutta.

*”- - nyt sitten mikä taas on yhdistänyt on tämä ulkopuolinen uhka, - -, niin nyt se selkeästi taas tiivistää meidän rivejä täällä. Ja niinhän se on aina kun tulee ulkopuolinen uhka niin rivit tiivistyy, ja nyt me koetaan sellaista yhtenäisyyttä hirveästi, että älkää viekö tuota meidän.”*

*”Nämä muutoksethan aina tiivistää omaa yhteisöä.”*

*”- - välillä on talon nimi vaihtunut ja välillä nimikkeet rinnuksissa vaihtunut, mutta eihän me ihmisinä olla muututtu toisistamme vieraiksi, että se on varmaan vaan syventänyt sitä meidän yhteistä.”*

Eri alojen ja yksiköiden henkilöstöllä on haastateltavien mukaan erilainen työkieli, historia, toimintatavat ja arvostuksen kohteet. Muutoksissa ja muutoksien jälkeen ihmiset voivat toimia näennäisesti muutoksen suuntaan, mutta yksikkörajat jatkavat edelleen omaa elämäänsä. Eri alojen kulttuureja on vaikea yhdistää, ja haastateltavien mukaan se ei ole välttämätöntäkään kaikessa. Aineisto ei niinkään korosta yhteisen kulttuurin omaksumisen tärkeyttä, vaan yhteisten päälinjausten ja toimintaperiaatteiden omaksumisen tärkeyttä yksikkötasolla. Niiden viestittäminen ja sisäistäminen voi yksistään viedä vuosia.

*”- - ettei yritetä väenväkisin jotain samaa sabluunaa, vaan pitää ottaa tällaiset alakohdalliset asiat huomioon.”*

*”Onko se niin kuin pakko jotenkin kaikkien olla yhtä suurta perhettä, onhan eri aloilla erilaiset kulttuurit ja toimintatavat?”*

*”Sen muutoksen viestintä on semmoinen mitä me tehdään nykypäivänäkin vielä, vaikka aikaa on mennyt näin kauhean kauan. Ja nyt pitää muistaa, että 2004-2010 meillä on iso joukkio jäänyt eläkkeelle, ja osa ei ehtinyt sopeutua tähän uuteen esimerkiksi viimeisinä vuosina, vaan he edelleen teki töitä edellisten yksikköjen tavalla, ja se aiheutti hirveän monta vuotta semmoista kulttuuriristiriitaa - -.”*

Menneitä muutoskokemuksia pohtiessa haastatteluaineistosta nousevat esille *muutosvauhti ja muutosturhautuminen*. Liian hitaasti edenneet tai pysähtyneet muutokset aiheuttavat organisaatiossa turhautumista. Lisäksi liian nopeaan tahtiin ja liian usein toimeenpannut muutokset voivat johtaa yksilön hämmentymiseen ja suunnan menettämiseen. Henkilöstö saattaa hukata organisaationidentiteettinsä.

*”Yhä edelleen me puhutaan aloista, jonka arjen tekee ihmiset. Niin miten ihmiset saadaan mukaan, jos ne ei tiedä missä ne on.”*

*”Eli kun me saatiin LAO jotenkin rakennettua, oli käpylogo otsassa ja puhuttiin ammatitopistosta - -. Se koomisuus, että mitä minä itsekkin olen, ja minun pitäisi koko ajan olla se joka tietää - -.”*

Isot organisaatiomuutokset vaativat juurtuakseen vuosia. Erityisesti liian tiukalla aikataululla toteutettujen muutoksien ei nähdä onnistuvan halutulla tavalla. Osa haastatelluista kokee turhauttavana, että edes osatavoitteita ei ehditä saavuttaa organisaation muutosvauhdissa. Lisäksi ne ovat usein suunnanmuutoksia, jotka koetaan yllättävinä ja aiemman muutostyön kumoavina. Jos muutoksiin varattu aika ja muutoksien luonne eivät vastaa haastateltavien mielestä toisiaan, näkyy se yleensä heikkona toteutuksena ja epäluottamuksena muutoksia kohtaan.

*”Kieltämättä osa näistä muutoksista on ollut sellaisia, että siellä on vain niin kuin alettu tekemään jotain, eikä ole saatu mitään valmiiksi ja taas muutetaan, että siinä mielessä muutosvauhti on ollut ehkä vähän liiankin nopea. Että tehtyä työtä ei ole saatu valmiiksi ja taas pannaan suunta ihan toiseen eli siinä mielessä voidaan sanoa, että se ei välttämättä ole ollut oikeutettua, kun tietää että miten iso työpaikka työyhteisö on. Jos täällä on kaikkina 800 henkilöä ja muuta, niin ei sellainen laiva niin nopeasti käänny, eli se vaatii sitten aikaa.”*

*”Se tuntui itsestä silloin, että tavallaan siinä on niin kiire, että ei keretä miettiä... tilataan takit firman logoilla, ja sitten kun ne tulee, se firma on jo muuttunut, niin kyllä se itsellä vähän hymyilytti, että kyllä tässä vissiin on aika kiire.”*

*”- - miksi niin nopealla aikataululla, että miksi niin yhtäkkiä - -.”*

*”- - ja sitten se että jos nyt jotain tekee ja yrittää yhdessä, niin kannattaako se mitään, että mitä vuoden päästä tapahtuu. Että kun hirveän äkkiä tulee niitä muutoksia, tällaisia isoja asioita, että saa vähän jännityksellä odottaa, että vuoden tässä jos hissukseen tekisi - -.”*

Haastateltavat puhuvat muutoskyvyn tai –kyvyttömyyden rinnalla myös muutosvastarinasta ja muutoskielteisyydestä. *Organisaation muutoskyky* nähdään ehdottomasti sen jäsenten oikeanlaisena asenteena. Asenteeseen liitetään ajatuksia organisaatiota ja omaa osaamista kehittävästä toiminnasta. Positiivinen muutosasenne on aktiivisuutta, sietokykyä, joustavuutta ja ammatillista tavoitteellisuutta, johon pyritään yhteistyössä.



*”Se on uusi mahdollisuus, ja ainakin minä kaipaen muutosta sillä tavalla. Mutta sehän on tyyppikysymys, että jotkut taas jumii siihen vanhaan tai on mukavampi olla sen kanssa kun saa tutulla tavalla tuttuja asioita tehdä.”*

*”- ja sitten se on tietysti tyyppikysymys, että kuka kestää muutosta ja kenellä pitäisi olla selkeää ja muuta.”*

Muutoksiin liitetään luonnollisena osana *muutosvastarinta*. Se on haastateltavien mielestä rakentavaa kyseenalaistamista ja muutoksen oikeellisuuden pohtimista, jota muutoksissa tarvitaan. Lisäksi muutosvastarinnan taustalla vaikuttavat yksilöiden henkilökohtaiset epäilyt epämääräisenä näyttäytyvää tulevaisuutta kohtaan. Muutosvastarinnassa on tarve puolustaa vanhoja rutiineja ja toimintamalleja, koska niiden kautta pyritään säilyttämään turvallisuuden tunne. Muutosvastarinnan positiivisen kaaren nähdään etenevän tunteista tietoon, ja yksilöstä organisaatioon. Ajan myötä ja riippuen muutosviestinnästä vastarinta vähenee, ja sen painopiste siirtyy enemmän tunnemyrskyistä rakentavan palautteen suuntaan.

*”Niin kyllä tuolla on kaikenmaailman ahdistusta ja joku toisessa laidassa on pilkallisen iloinen tai jotain, että kaikki ne tunteet mitä nyt ihmiseltä, niin kyllä ne löytyy tässäkin muutoksessa sitten.”*

*”Kyllä se on varmasti muutosvastarinnan perusjuttu, että jotenkin vaan halutaan puolustautua.”*

*”Osahan suuttuu kovastikin kun saa uutta tietoa. Sehän on sellainen suojautumiskeino, että ehtii ajatella, että mitenhän tähän suhtautuisi, että ensin on vihainen.”*

Muutosvastarinnan taustalla vaikuttavat aineistosta nousseiden huomioiden mukaan voimakkaimmin ihmisten pelot siitä miten muutos vaikuttaa omaan työhön, asemaan ja itseen. Kaikkien haastateltavien mielestä muutosta peilataan aina ensin suhteessa yksilön omaan asemaan ja pelkoihin.

*” - - niin tulipahan heti se oma minä, mutta minän maailmasta liikkeelle mennään, että se huokaisee ensimmäisenä esiin.”*

*”Luulen, että suurin osa on aika turvallisuushakuisia, ja sitten pelko siitä omasta asemasta, millä tavalla se siihen vaikuttaa. Itsellä pitää varmasti jotain muuttua tai tehdä eri tavalla. Konkreettinen pelko voi olla se, että joudunko käymään toisessa yksikössä töissä.”*

*”- - muutosvaiheessahan aina on sitä vastarintaa, jostain kumman syystä pelätään, että palli lähtee alta tai jotain vastaavaa. Yleensähan se varmaan johtuu siitä, että on pelko omasta asemasta. - -”*

*”Tietenkin voidaan pelätä, että ketähän minun työkavereiksi tulee nyt. Joku pelkää semmoistakin.”*

Aineiston analyysin tuloksena yhdeksi muutoshavaintojen osa-alueeksi nousee yllättävästi tahallinen muutosvastustus yksilötasolla. Olen nimennyt haastateltavien kuvaamat työyhteisöä kuormittavat henkilöt *muutosterroristeiksi*. Haastateltavien mukaan nämä muutosterroristit vastustavat jääräpäisesti kaikkia muutoksia, vaikka ne palvelisivat suoraan heidänkin työtään. Muutosterroristien vastustuksen koetaan olevan osa heidän persoonaansa. Muutosterroristit koetaan hankaliksi ja ahdistaviksi työyhteisön jäseniksi. Jokainen haastateltava kertoo heidän olevan työyhteisöä kuormittava tekijä niin johtamisen kuin henkilöstönkin näkökulmasta. Lisäksi muutosterroristit koetaan raskaampana kuin itse muutokset.

*”Että sehän on hyvä, että yhteisössä on näitä, jotka hoksaa, että ai nyt tuo menee pieleen... Mutta että semmoista että niin kuin tahallaan - -.”*

*”Niitä jotka lyö kapuloita rattaisiin - - on niitä, joilla on oikeasti perusteita, että ne on niitä kyseenalaistajia, ja niitäkin on hyvä olla, jos on niin kuin hyvät järkevät perustelut. Mutta taas on sitten niitä, jotka lyö niitä kapuloita rattaisiin just sen takia, että ei itse ehkä joutuisi tekemään yhtään mitään enempää, eikä tarvitsisi niitä tehdä, eikä muuttaa itsessä mitään - -.”*

*”- - niitä on näitä kapuloiden rattaisiin laittajia meillä täällä, ja ne on johtamisen kannalta erittäin raskaita, aikaa vievää. Taas tarvitaan sitä kirjallista paperille laittoa, ja siinä on periaatteessa semmoista varautumista koko ajan, jolla pystyy todistamaan koko ajan, että miten on toimittu. Että kyllä se on semmoista halvaannuttavaa sähköpostisaasteen arkistointia ja tuota dokumentointia. Ihan semmoista normaalityötä halvaannuttavaa tekemistä, ihmisten työn raskauttavaa toimintaa, ihan näiden laineiden nostattajienkin elämää.”*

*”- - että ne on enemmänkin semmoisia, että saadaan aiheutettua jotakin hämminkiä tai kismaa.”*

Muutosterroristeja luonnehditaan myös vahvoina persoonina, jotka pyrkivät jatkuvasti estämään toisten innostuneisuuden työskennellä muutoksen tavoitteita kohti yhteistyössä. Usea haastateltava tuo esille esimiesten ja työyhteisön rajalliset mahdollisuudet muutosterroristien suhteen. Heidän valitsemaansa suuntaan vaikuttaminen koetaan mahdottomana, koska uuden vastustus on niin olennainen osa heidän luonnettaan. Moni haastatelluista kertoo luovuttaneensa sen suhteen, että muutosterroristit oppisivat tekemään töitä yhteistyössä.

*”Tekee mieli sanoa, että jos sinä et viitsi niin tuossa on ovi ja voit lähteä, että tämä on työyhteisö ja täällä pitää tehdä yhdessä ja puhaltaa välillä yhteen hiileen, että ei täällä voi niin kuin yksilötyönä toimia. Että aina on joku tiimi tai muu taustalla, jonka kanssa tehdään.”*

*”- - ’en perkele ota käsijarrua pois päältä, tässä ei ole mitään hyvää’, ja niitä ihmisiähän on. Joskus olen miettinyt, että eikö niillä ikinä lopu voima siihen, mutta se on niitten bensa.”*

*”- - olen antanut periksi. Odotan, että milloin ne jää eläkkeelle.”*

Empirian perusteella muutosterroristien kokemukset voidaan käsitteellistää ääripäiden väliin, jotka on havainnollistettu kuviossa 2 (sivu 57). Nämä ääripäät kuvaavat henkilöstön toiveita ja pettymyksiä muutoksien suhteen. Muutoksiin liitetään positiivisia odotuksia, mutta esi-

merkiksi muutoksen jääminen puheen asteelle näyttäyty myös organisaation pysähtyneisyytenä. Muutosjohtamisen ja –viestinnän tulisi ottaa huomioon muutoksien keskiössä havainnoivat yksilöt. Muutospuhe on lupaus, mikä pitää lunastaa.



Kuvio 2. Muutoksen vastavoimat

Nämä muutokseen liitetyt ääripää-luonnehdinnat rakentavat omalta osaltaan vuoropuhelua seuraavissa luvussa esiteltujen havaintojen kanssa muutosjohtamisesta ja –viestinnästä toivottujen ja ei-toivottujen tekijöiden osalta. Aineistosta nousseet muutkokemusten vastakohtat on huomioitu vielä johtopäätöksissä, jossa esittelen keskeisistä tuloksista rakennetun muutosviestintä-mallin.

## 5.2 Toivottu muutosjohtajuus

Tämän tutkimuksen empiirinen osuus puhuu muutosjohtamisen teoriaosuuden (esitely luvussa 2) puolesta. Haastatteluaineisto alleviivaa *muutosjohtajan roolin merkitystä* muutoksen taitavana mahdollistajana tai taitamattomana estäjänä. Johtaja myy muutoksen organisaatiolle ja siellä toimiville ihmisille viestinnällisin keinoin. Esimies on estei-

den poistaja, jolloin henkilöstön on mahdollisuus pysyä muutoksen vaatimassa suunnassa ja sitoutua muutokseen.

*”- - niin kuin näissä julkishallinnon organisaatioissa se on tosi moniportainen se muutoksen prosessi, koska jokainen yksilönäkin tulee eri junanvaunuissa mukana; Toiset on keulalla, ja toiset roikkuu siellä perällä, junan raiteiden ja vaunun välimaastossa, että tuleeko mukaan vai ei. Ja siitä kun hierarkkisesti eteenpäin ja samoin sitten kun alas päin tullaan siitä johtamisen näkökulmasta niin miten se on myyty se asia, se ratkaisee oikeastaan kaiken.”*

*”- - johtajalla on valtava vaikutus tai lamaannuttavakin vaikutus.”*

Muutosjohtaja tulee olla selvillä ja mukana jo muutoksen suunnittelusta lähtien. Myös henkilöstön pitää tietää *kuka tai ketkä ovat vastuussa* muutoksien suunnittelusta, toimeenpanosta ja viestinnästä. Muutoksissa eri johtotasojen linjauksilta ja suunnalta toivotaan yhteneväisyyttä. Omilla tasoillaan niiden kuitenkin tulisi puhua yhtenäistä kieltä ja yhtä aikaisesti muutoksesta.

*”- - niin yleisesti ottaen uuden johdon pitäisi nopeammin ottaa tavallaan homma haltuun ja se oma linja esille. Jos se venyy, niin mikään ei muutu.”*

*”Mennään sen taakse, että kun johtajaa ei ole, niin sen koko muutoksen johtaminen on sen uuden johtajan tehtävä. No eihän kukaan uusi johtaja pääse liikkuvaan junaan näin nopeasti.”*

Haastattelujen perusteella *hyvä ja tehokas johtaminen* muutoksissa näkyy huolellisessa valmistelu- ja suunnittelutyössä, yhteneväisissä linjauksissa sekä päätöksentekokyvyssä. Edellä mainittujen muutosjohtamisen tehtävien kanssa kulkee käsi kädessä viestintä. Muutoksissa esimieheltä toivotaan viestinnällistä rohkeutta osallistaa henkilöstöä, sekä tiedottaa vaiheista, linjauksista, vastuutuksista, ja halutuista vaikutuksista.

*”Ainakin esimiehen pitää olla joukkojen edessä, pystyä katsomaan jengiä silmiin, ottaa se vastuu mikä kuuluu, viestiä, tiedottaa, elikkä se tiedottaminen on hyvin oleellinen. Tuoda se mikä on milloinkin, mieluiten liikaa kuin liian vähän... - Tietysti pitäisi olla hyvä*

*valmistelu ja esimiehen pitäisi pystyä vastaamaan kysymyksiin, tuomaan ne faktat esille miksi tähän on menty, mitä se vaikuttaa ja kaikki tällainen näin. Että jos niihin ei saa ihmiset vastauksia, niin ei se sitoutuminen kauhean häävi ole sitten.”*

*”Se pitää tulla johdosta käsin se semmoinen vastuutus. Nyt meillä toimitaan näin ja tällä tavalla.”*

*”- - mutta se mitä minä jatkossa odotan, niin selkeää muutosjohtajaa, muutosjohtamista ja sen muutosjohtamisen osaamista. Se on se pääasia tässä kaikessa ja se tarkoittaa käytännössä kaikkia niitä asioita, että kerrotaan mihin asiat perustuu, ja mihin tässä ollaan matkalla ja miten se matka vaiheistuu.”*

Haastateltavat peräänkuuluttavat muutossuunnittelussa myös ylimmän strategisen johdon perehtyneisyyttä operatiiviseen työhön. ”Kasvottomina” toimijoina he jäävät henkilöstölle etäisiksi ja arjesta irrallisiksi. Muutoksiin sitoutuminen koetaan vaikeana, jos muutospäätöksissä ei huomioida tai ymmärretä niiden vaikutusta käytäntöön ja perustyöhön. *Arjen tietämyksen huomioiminen* organisaation johdon puolelta voidaan nähdä olevan resurssien huomioimista. Aineisto toistaa usein arjen toimijoiden osallistamista, sekä heidän tietämyksensä hyödyntämistä.

*”Niin totta kai se on hyvä asia kysyä niiltä jotka ovat täällä arjessa toimijoina, miten ne kaikki tapahtuu. Eihän johto pysty tekemään päätöksiä ilman sitä.”*

*”- - meidän ylin henkilöstöjohtajamme on siellä, meidän ylin johtaja on koulutuskuntayhtymä. Se ei ole arjessa läsnä oleva asia, vaikka pystyykin meidän puolesta tekemään aika isoja päätöksiä.”*

*”Tavallaan se ylin johto... siinä on ehkä henkilöitä jotka on niin irrallaan siitä mitä me tehdään tässä jokapäiväisessä arjessa, että kun ei olla tuolla luokahuoneissa eikä tässä arjessa mukana - -”*

*”Useimmitenhan on niin, että johto tekee päätöksen, mutta ne ei tiedä sitten, että mitä siellä tapahtuu siellä kentällä, miten se toteutuu ja mikä siinä on tärkeää.”*

Muutossuunnittelu arvotetaan hyväksi kun siinä on haastateltavien mukaan huomioitu arjen työ ja resurssit. Muutosjohtajan velvollisuus on organisaation *perustehtävästä kiinnipitäminen*, sekä perustehtävän luonteen ymmärtäminen. Muutoin päätökset jäävät irrallisiksi ja tavoitteisiin ei päästä. Henkilöstö ei kykene sitoutumaan muutoksien tuomiin uusiin käytänteisiin jos ne eivät heidän mielestään palvele organisaation ydintehtävää ja arjen toimintaa tehokkaasti. Muutossuunnittelu ei saa jäädä teoria-asteelle, vaan sen pitää antaa työkalut käytännön toimintaan.

*”Välillä tuntuu, että unohdetaan se kenen takia täällä ollaan.”*

*”- - niin se jääkin tavallaan siihen teoriatasolle, että sitten niin kuin monta vuotta samasta asiasta puhutaan ja kehitetään, on strategiapäiviä ja kehittämispäiviä, ja niitä samoja asioita pyöritellään. Mutta sitten se, että mitä sitten oikeasti tapahtuu? Että se pitäisi tuoda tänne arjen tasolle.”*

*”Kun lähdetään sitä suunnittelua sieltä kävystä tai sieltä logosta ja käyntikorteista, ja täällä sitten kipuilee tämä osasto ihan isojen asioiden kanssa, että miten tämä arki - -”*

*”Siitä mitä olisi tähän toivonut olisi, että vielä vähän isomman mäen päältä olisi katsottu - -”*

Suunnittelutyöstä toivotaan tiedottamista erityisesti vaiheistuksen ja aikataulutuksen suhteen. Tiedottamiselta toivotaan *tasaista laatua* organisaation eri tasojen suhteen. Heikko suunnittelu näkyy haastattelujen perusteella niin, että päätöksien ja uusien toimintaohjeiden jälkeen annetaan pian uusia päätöksiä ja toimintamalleja organisaation henkilöstölle. Pahimmillaan tiedotettavat johdon linjaukset ovat rikkonaisia, heidän tavoitteensa epäselviä ja toiminta katkonaista.

*”Silloin kun se on se ylin johto, niin heillä pitää kyllä olla yhteinen kirkas käsitys, että se on niin kuin yhteinen päämäärä.”*

*”Mikä on sen tiedottamisen oikea-aikaisuus, niin se on tässä muutoksen johtamisessa varmaan se suurin haaste ja sitten se että kaikilla olisi sitä samaa tietoa yhtä aikaa. Sehän on näin suuressa organisaatiossa tosi iso haaste .”*

*”- - eli hyvin suunniteltu eli jos tulee joku muutos, niin siitä muutoksen vaiheesta, väli-vaiheesta voi jotakin ilmoittaa. Sitten tällainen lopullinen, pitää varmasti tietää ennen kuin alat antamaan jotakin toimintaohjetta, ettei käy sitten niin, että sitten se kahden päivän päästä tulee sitten uusi, että kumotaan edellinen, tuli sittenkin näin ja näin.”*

Haastattelujen perusteella muutosjohtamisessa ja muutosviestinnässä henkilöstön kanalta epäkiitollisia tilanteita ovat olleet niiden näyttäytyminen suunnittelemattomina. Muutoksien läpivientiä ja viestintää ei haastattelujen perusteella oltu vaiheistettu tai niiden vaiheistusta ei oltu julkaistu henkilöstölle. Muutokset ovat tulleet yhtäkkisinä päätöksinä, joiden jälkeen on vasta alettu yhteisesti pohtia vaikutuksia ja seurauksia. Henkilöstön osallistaminen muutokseen päätöksien jälkeen ja toimeenpanovaiheessa koetaan haastateltavien vastauksien perusteella negatiiviseksi ilmiöksi.

*”- - on suunniteltu sillä lailla huonosti, ensin tehtiin joitain päätöksiä ja sitten alettiin selvittää että mitenhän tämä voi vaikuttaa, eli juuri toisinpäin kuin loogisesti ja täysipäisesti pitäisi toimia. Yleensähan selvitetään vaihtoehdot, mikä tässä on hyvää ja huonoa, ja tehdään päätöksiä sen pohjalta sitten.”*

*”Minusta se, että pannaan yhteen [suunnittelu ja toimeenpano], että se on samalla tekemistä, että sitä ei erikseen panna toimeen. Eikä olisi kovin kaukana se muutos tai se suunnittelu, että se olisi siinä mahdollisimman lähellä siihen osallistaminen. Niin sillä kuvittelisin, että saisi enemmän.”*

Haastateltavat korostavat myös hyvän suunnittelutyön seurauksena tehokasta päätöksentekovalmiutta. Haastattelujen perusteella on toivottavaa, että henkilöstöä valmistellaan muutosta kohti jo ennen päätöksentekoa, jotta he eivät joudu ottamaan päätöksiä vastaan kylmiltään.

*”Se oma prosessi kun lähti käyntiin, niin tuli, että onko tämä unta vai mitä tämä on. Mistä tommonen ykskaks tähän singahti ja miten tästä eteenpäin.”*

Yllättävien ja yhtäkkisten päätöksien toiseksi negatiiviseksi muodoksi nostetaan haastatteluissa esille päätöksien venyminen ajallisesti. Organisaatiossa ei päästä operatiivisella tasolla tekemään työtä muutoksen eteen, koska strategisella tasolla päätöksente-



ko on jumiutunut. Erityisesti esimiehiltä, mutta myös henkilöstöltä, halutaan löytyvän *rohkeutta tehdä päätöksiä* tilanteissa, joissa ei ole mahdollisuutta täydelliseen tietoon. Asioiden liiallista pyörittelyä ja pohtimista ei koeta pidemmän päälle organisaatiota palvelevana tekijänä, vaan kaikkia kuormittavana ajanjaksona ja toiminnan esteenä.

*”- - toki nämä muutokset vaivaa siinä mielessä meitäkin, että sieltä tulee näitä hidasteita ja sellaista siinä lilluvassa vedessä, että meidän jutut venyy sen takia, että ei saada tuolta päätöstä, koska siellä vaikka kestää ja kestää ja kestää.”*

*”- - joku miettii viikon ennen kuin se uskaltaa mitään tehdä, sitten se ehkä menikin se tilanne.”*

*”Sitten näissä muutoksissa rassaa hirveästi se aika ennen kuin on päätöstä tehty.”*

*”Sitten kun se päätös tuli, niin se oli valtava helpotus.”*

*”Ja sitten ei tätä kestä kauhean kauan suunnitella. Tämähän on kuin yritys, että juna meni jo jos kovin kauan suunnitellaan.”*

Muutosviestinnän koetaan olevan ensisijaisesti muutosjohtajan vastuulla, mutta aktiivinen ote viestintään nähdään myös alaisen velvollisuutena. Muutosviestintä on sekä yksisuuntaista tiedottamista että kaksisuuntaista vuorovaikutusta ja osallistamista. Muutosjohtajan tulee *mahdollistaa muutosviestinnän* tiedottavat ja vuorovaikutukselliset tehtävät. Kaksisuuntaisuus tarkoittaa myös alaisen osavastuuta viestinnästä, mikä haasteltavien mukaan on tiedon etsimistä ja pyrkimystä viestin aitoon ymmärtämiseen.

*”- - kyllähän se vastuu on siellä kuka sitä muutosta suunnittelee, koska hehän siitä asiasta tietää.”*

*”Ei ole semmoista esimiestä kautta johtajaa, joka yksin voisi sen viestin saada, vaan siellä on aina henkilö, joka käsittää sen omalla tavalla. Ja aina käsittää sen niin, että mitä minä tästä voitan tai mitä minä tästä hyödyn, eli kyllä viestintä on ehdottomasti kaksisuuntaista.”*

*”Mielestäni se on kyllä työntekijästä itsestäänkin kiinni, että pysyy ajan tasalla. Eli ehdottomasti alaisellakin vastuu, ettei tarvitse nurista jälkikäteen, että tuotakaan en tiennyt.”*

*”Jos olen jotain peräänkuuluttanut, niin en lähiesimiestason, vaan koko ammattiopiston johdon tiedotusvastuuta - -.”*

Hyvältä muutosjohtamiselta edellytetään aineiston mukaan henkilöstön osallistamista suunnitteluprosessiin niin, että arjen työ saadaan mukaan strategiseen työhön. Tämä vaatii muutosjohtajalta uskallusta kuunnella organisaationsa jäseniä, sekä ymmärrystä organisaation perustehtävästä ja resursseista. Resurssien huomioiminen on myös muutoksen luonteen vaatiman aikataulun huomioimista.

Suuret organisaatiomuutokset eivät synny kivuttomasti jos niistä viestitään vasta kun päätöksiä ollaan ”pakkosiirtämässä”. Samoin toimintaympäristön luonnolliset muutokset eivät odota hierarkkista organisaatiota painimassa suhteettoman pitkään päätöksenteonsa kanssa. Tämän tutkimuksen tulosten mukaan muutosjohtajalta toivotaan päätöksentekokykyä ja selkeitä linjauksia halutuista suunnista.



Kuvio 3. Toivottu muutosjohtajuus

Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että tehokas muutosjohtaminen on yhteistoimintaa (Kuvio 3). Se on tavoitetietoista tekemistä yhdessä henkilöstön kanssa muu-

toksen suunnittelun, päätöksenteon ja viestinnän suhteen. Vuorovaikutus yksi- ja kaksisuuntaisesti organisaation jäsenten kesken ruokkii yhtäaikaisesti itse muutosjohtamiselta toivottua tehokasta viestintää, henkilöstön osallistamista sekä muutokseen liittyvää suunnittelutyötä ja päätöksentekoa. Muutosjohtajan rohkeus hyödyntää organisaation osaamista, on edellytys myös organisaation arjessa toimivalle strategiasuunnittelulle ja siihen sitoutumiselle.

### 5.3 Muutosviestinnän keinot ja tehtävät

Kaikkien haastateltavien mukaan toimiva muutosviestintä on edellytys muutoksien onnistuneelle läpiviennille. Viestinnällisin keinoin muun muassa *myydään muutostarve ja muutosvisio organisaatiolle, saadaan ihmiset sitoutumaan työskentelyyn muutoksen mukaisesti ja pidetään heidät tiedollisesti ajan tasalla tapahtumista*. Suunnitelmallisen muutosviestinnän voidaan sanoa olevan perusvaatimus onnistuneille muutoksille, joissa henkilöstö sitoutuu aidosti muutoksiin. Muutosviestinnän ohittaminen ja ylenkatsominen tarkoittaa usein henkilöstön ohittamista ja ylenkatsomista.

*”Minusta kaikista muutoksista voisi ovelasti jo tiedottaa tämmöisten juttujen kautta, koska sen viestinnän pitää koukuttaa, ettei se ole semmoinen vaan, että se on viesti, vaan siinähan pitää olla aina, että mitä te tästä saatte ja mitä te tällä tavalla voitatte.”*

*”Se [muutosviestintä] on se keino saada se asia ylipäätänsä eteenpäin. On tiettyä valmistelua mitä ei ehkä voi tuoda julki, mutta kyllä se viestintä on se keino millä ne joukot saadaan sitten mukaan, pidetään ajan tasalla. Että ei tule sitä kuvaa, että selän takana meidän päähän jotakin tehdään, ja sitten se tulee päin naamaa, ja jos sitten kysytään niin ei saada vastauksia, ja tavallaan semmoinen ylenkatsominen. Ja tietenkään se sitoutuminen ei voi kauhean hyvä sitä kautta olla sitten.”*

Puhuttaessa muutosviestinnästä nousee usein esille termit *vuorovaikutus*, *dialogisuus* ja *tiedottaminen*. Vuorovaikutus ja dialogi tarkoittavat tässä tutkimuksessa kahdensuuntaista viestien vaihdantaa ja viestin sisällön jalostamista yhteistyössä. ”Yksisuuntainen” muutosviestintä on lähempänä tiedottamista ja tiedon jakamista, mutta silläkin on oma tärkeä roolinsa muutoksissa. Tiedottamalla pidetään henkilöstö ajan tasalla aikataulu-

tuksista, päätöksistä sekä suunnittelutyön vaiheista. Tiedottamisella voidaan estää vahingollisten negatiivisten huhujen mahdollisuus saada liikaa jalansijaa organisaatiossa ja ihmisten mielissä. Tiedottamiselta muutoksissa toivotaan erityisesti ajantasaisuutta ja paikkaansa pitävyyttä.

*”Silloin kun sitä tulee jämäkästi, kyllin paljon, oikeaan aikaan ja oikeasisältöisenä. Ja nopeus on sellainen, että silloin kun jotain uutta ja yllättävää tulee, niin se nopeus... niin heti tullaan, katkaisee niiltä huhuilta siivet ja pystytään sitä faktaa viemään, - - , niin sen jälkeen sillä totuudellakin, niillä faktoillakin on huono tulla sitten, koska se on päässyt niin kuin levähtämään.”*

*”Se [tiedottaminen] on jäykkää, ja se on monta kertaa jälkijunassa kuin etujunassa.”*

Muutoksesta viestittäessä tulee aineiston mukaan vastata aina ensin miksi - kysymyksiin. Miksi -kysymyksiin vastaaminen on muutoksen tarpeen ja hyödyn selvittämistä. Useimmat haastateltavat korostavat, että muutoksissa yksilö pohtii aina muutoksen hyötyjä yksilölle itselleen ja sitten vasta organisaatiolle. Tähän muutosviestintää suunnittelevien tulisi varautua ja valmistautua muutoksen tarvetta ja hyödyllisyyttä perustellessaan.

*”Miksi niihin miksi -kysymyksiin ei haluta vastata? Miksi se on aina niin hankalaa?”*

*”Nimenomaan niin että silloin on kerrottu hyöty ja nyt ei. Silloin kun LAO yhdistyi, niin hyöty oli siinä ja aika selkeästikin nähtävissä, että me pystymme hyödyntämään tällaisen ison organisaation etuja ja toistemme osaamista. - -”*

*”Ehkä siihen olisi ollut kaikkien helpompi sopeutua, kun olisi tiennyt ne perustelut ja perusteet, mihin asia liittyy, kuin se, että niitä rupeaa nyt tulemaan sirpale kerrallaan yksi, kaksi ja kolme asiaa.”*

*”Rehellisesti sanottuna en ymmärrä, että mitä se meille antaa.”*

*”- - koska joskus huomaa, että se organisaation muutoksen viestintä, niin se toimii vasta siinä vaiheessa kun puhuu tarpeeksi pienillä asioilla niistä, että mitä se on.”*

Muutoksissa halutaan tietää mikä muuttuu. Henkilöstön turvallisuuden tunnetta kasvatetaan kertomalla, miten muutos voi vaikuttaa käytäntöön ja arjen työhön. Erityisesti ylin johto saa kritiikkiä siitä, jos muutoksen vaikutuksia ei ole uskallettu viestiä avoimesti ja rehellisesti. Vasta miksi -vastauksien jälkeen on aika viestiä, että *miten muutos vaikuttaa ja miten muutoksen suuntaan toimitaan*.

*” - - että jos sanotaan että mikään ei muutu. jollakin lailla sitä ajattelee että eihän se voi mennä näin - - ”*

*”Miten se vaikuttaa? Semmoinen epätietoisuus, että muuttuuko oma työnkuva radikaalisti sitten siinä ja ehkä sellainen, että tulee vielä joku muukin johtaja kuin se tuttu johtaja, että sitten tulee joku yhteinen johtaja, että mikä on hänen tapa toimia. Muuttaako se uusi johtajaa meidänkin käytäntöjä?”*

*” - - että sitten niin kuin odotetaan, että mitä johto meille viestii, että milloin me saadaan sellaista konkreettista tietoa että kuinka arjessa toimitaan tai mitä se tarkoittaa. - - .”*

*” - - muistaa aina, että sinun omassa päässä oleva pieni asia on merkityksellinen asia myös muille.”*

Arjen työn tukemisen rinnalla muutosviestinnän tehtävänä haastatteluista nousee esille *perustehtävän tukeminen ja suunnan määrittäminen*. Muutoksissa toivotaan henkilöstön informointia siitä, miten muutos tukee organisaation perustehtävän toteuttamista ja mitkä ovat muutoksen mukanaan tuomat tavoitteet.

*”Se on hirveän helppo piirtää niitä organisaatiokaavioita ja kuvioita, että tämä menee tänne näin, mutta siellä unohdetaan se opiskelija eli asiakas.”*

*” - - mutta jos sitä oli jo vuosia valmisteltu, niin pitäisihän sitä jotenkin osata määritellä, että mikä se on se mihin pyritään ja sitten viedään niin kuin yhdessä eteenpäin sitä asiaa.”*

Kaikkien haastateltavien mielestä muutosviestinnän yksi tehtävistä on *ihmisten pelkojen esiin nostaminen ja niihin vastaaminen*. Jos yksilöiden henkilökohtaiset huolenaiheet

ohitetaan, muutosvastustus on voimakkaampaa. Pelon tunne on normaalia epävarmuutta aiheuttavissa tilanteissa, kuten muutoksissa. Jos pelko alkaa hallita yksilön mieltä, silloin se estää toimintaa ja muuttuu hallitsevaksi ilmapiiriksi. Pelon voimana on tarve turvallisuuden tunteeseen. Muutoksien vaikutusten ja tarpeen kartoituksella lisätään tietoisuuden ohella myös organisaation turvallista ilmapiiriä ja luottamusta. Pelottava tuntematon pitäisi tehdä turvallisen tuttavalliseksi.

*”Missä sitten olisi voitu tehdä toisin? Tiedottamisessa, sen muutoksen vaiheistamisessa ja siinä että ihmiset olisivat kokeneet olevansa ikään kuin turvassa tulevista ja menevistä muutoksista huolimatta.”*

*”Tulee pelko. Miten minulle käy? - - ja sen takia nämä vaiheistukset ja kaikki muut, ja sen takia jokaviikkoinen tiedottaminen - -.”*

*”- - nyt olen huomannut sen, että tämä muutos on aiheuttanut hirveästi henkisiä paineita. Että aivan todella paljon sellaista pahaa oloa ja henkistä pahoinvointia, ja kun ei tiedä mikä on oma rooli kuukauden päästä.”*

*”- - että siinä prosessissa on asianosaiset mukana alusta lähtien. Se että ei tiedoteta viime hetkellä tulevista muutoksista vaan annetaan sitä valmistumisaikaa siihen muutokseen, mielummin niin että kaikki ne pelot ja kaikki tällaiset saadaan käsitellä niin että niille annetaan aikaa. Niin kuin nyt huomaa, että on niin kuin paniikki ja se että on niin lyhyt aika, niin se ei ole kyllä millään tavalla edesauttanut tuota muutoksen onnistumista.”*

Henkilöstön tunnetiloista välittäminen ja niiden kuuntelu lisäävät luottamusta ja turvallisuuden tunnetta organisaatiossa.

*” Minusta on hienoa se, mitä on nyt tehty, että siellä on johdon tasolta käyty jokaisen työntekijän kanssa henkilökohtainen keskustelu, että miten sen asian kokee. Se tuntuu itsestä hyvälle ja sellainen välittäminen, että te ette vaan mene tässä vedessä kuuntelematta teitä tai kysymättä teidän tunteita tai ajatuksia ja varmistamalla sen mitä se niin kuin arjessa, koska se vaikuttaa tietysti työn laatuun ja kaikkeen tällaiseen jos joutuu epätietoisuudessa olemaan.”*

*”Ihmisen pitää aina tuntea olevansa huomioonotettu. Sitten kun se tunne tulee, niin se ehkä saa murrettua sitä vastarintaa.”*

Jos pelonaiheita ei nosteta esille, ja vastata niitä koskeviin kysymyksiin, saattavat huhut vallata organisaation. Huhut voivat lietsoa lisää ahdistusta ja paineita henkilöstölle. Ne ovat henkilöstön keino ymmärtää silloin kun tietoa ei ole tarjolla. Huhujen sisältö on yleensä myös negatiivinen, mikä estää muutostyötä.

*”- - meneeköhän tämä nyt näin vai näin. Se varmasti kuitenkin menee näin. Valitaan se pessimistisin vaihtoehto just silloin ja siinä tilanteessa.”*

*”Silloin kun ei ole tietoa, niin silloin huhut ja tällaiset muut ottaa enemmän sijaa faktan sijaan - -”*

Osallistaminen johdon viestinnällisenä keinona ja tehtävänä nousee aineiston vaatimuksista esiin vahvasti. Osallistamista peräänkuulutetaan muutoksen kaikissa vaiheissa. Osallistaminen tarkoittaa operatiivisen työn tekijöiden näkemyksien, mielipiteiden ja kokemuksen mukaan ottamista strategiseen työhön ja sen valmisteluun. Se on myös henkilöstölle mahdollisuus vaikuttaa organisaation tulevaisuuteen, kyseenalaistaa ja sitoutua tekemiseen työn suunnittelun kautta. Osallistaminen on valtuuttamista ja vastuuttamista organisaation kehittämiseen. Osallistamisen kautta viestitään työntekijälle, että hänen ajatuksillaan on arvoa ja hänen luotetaan.

*”- - onko sellaista halua ja uskallusta ja intoa panna mielikuvitus liikkeelle. Sitähän on silloin kun pääsee siihen valmisteluun vaikuttamaan.”*

*”Odottaisin sellaista, että mitä te haluatte tältä, että mikä teidän mielestä olisi järkevää, että me päästäisiin vaikuttamaan siihen. - -, jos ne tulee ylhäältäpäin annettuna ne arvot, että me tehdään tätä asiaa näin, tämä on se valittu suunta, toteuttakaa, niin se ei tule varmasti ikinä toimimaan. - - osa ei tule ikinä tekemään sitä, jos ne ei pääse itse vaikuttamaan ja jos niitä ei jotenkin huijata siihen, että te olette vaikuttaneet tähän asiaan, niin se ei tule ikinä toimimaan. Sen tietää jo nyt.”*

*” - - ja tämä oli hyvä tyyli että me tehtiin prosessikuvauksia yhteistyönä eli siihen sitourettiin ne ihmiset tekemään niitä, jotka käytännön arjessa sitä toteutti.”*

*”Minulla oli koko ajan tunne, että minuun luotetaan ja että minun annetaan asioita tehdä.”*

*” - - siinä [muutosviestinnässä] unohdetaan ne ihmiset, ja siksi ymmärrän että tulee näitä käsijarru päällä olevia ihmisiä jo senkin takia, että minä en päässyt siihen itse vaikuttamaan.”*

*” - - ainakin me olemme tottuneet sellaiseen organisaation toimintaan, jossa meitä osallistetaan, että me ollaan oltu aika lailla edistyksellisessä organisaatiossa täällä tätä edeltävänä aikana, niin sitä olettaa että on aika hankalaa ja haastavaa miettiä jos tulisi hyvin semmoinen autoritäärinen muutoksen johtamisen malli, jossa meille saneltaisiin kaikki asiat - -.”*

Osallistaminen on myös *osaamisresurssien hyödyntämistä*. Jos henkilöstöä ei osallisteta muutostyöhön, tarkoittaa se myös yksilöille ja ryhmille ammatillisen asiantuntijuuden ohittamista ja aliarvioimista. Ihmisiä ja heidän osaamistaan työssänsä pitää arvostaa. Työntekijän kunnioittaminen lähtee osallistamisesta, jonka perusta on vuorovaikutuksessa. Organisaatio hukkaa valtavasti resursseja jos sillä ei ole uskallusta vuorovaikutukseen oman henkilöstönsä kanssa.

*” - - ja sitten jos jotain kysytään, niin sitten ei saada vastausta, että ettekö te nyt tajua ja teidän olisi viisainta olla tätä mieltä... ”*

*”- - mutta jos sinne [suunnittelutyöhön] mukaankin pääsee, eikä siellä arvosteta niitä mielipiteitä, niin äkkiä siellä sulkeutuu.”*

*”Tavallaan tässä olen miettinyt, että sivuutettiin se, että ne on asiantuntijoita ne ihmiset ja tavallaan niin kuin seinän takana tehdään sitä. Me kuullaan koko ajan että siellä jokin tapahtuu - -”*

*”Minua ärsyttää kun ne pitää meitä tyhmänä - -”*



*”Kun sen pitää olla, että kun sinä kunnioitat minua, niin minä kunnioitan sinua, ja kun me kaikki kunnioitamme toisiamme niin silloin me saadaan se juttu menemään yhdessä.”*

*”Me puhutaan kuitenkin asiantuntijaorganisaatiosta, ja olen ollut asiantuntijaorganisaatiossa töissä ennen tätä - - aidosti koin että siellä minun mielipiteellä oli arvostusta ja jos meiltä kysyttiin että mitä te olette tästä mieltä, koska siellä ne ihmiset ymmärsivät sen, että tämä on asiantuntijaorganisaatio, että ethän sinä voi vain sanoa että tehkää - -.”*

Henkilöstön osallistaminen on *parhaimmillaan dialogia*. Dialogisuus on uskallusta avoimuuteen mielipiteiden kartoittamisessa, vaihtamisessa ja kuuntelemisessa. Dialogisuus vaatii itseluottamusta, luottamusta organisaation jäsenten välillä, sekä sitä tukevaa ilmapiiriä. Tähän päästään vain rohkaisemalla organisaation jäseniä vuorovaikutukseen ja tunteidensa ilmaisemiseen, ja järjestämällä edellisille mahdollisuuksia ajan ja paikan suhteen.

*”- - että se niin kuin työntekijän mahdollisuus kertoa niitä ajatuksiaan ja kokemuksiaan ja mielipiteitään, niin sellaista ei ole annettu. Jotenkin itse kokisin, että muutosviestinnässä pitäisi olla se dialogin mahdollisuus aina, että saisi kommentoida, edes sitten vaikka purkaa sitä suuttumustaan, että saisi tuoda esille niitä näkemyksiä.”*

*”Varmaan se on semmoinen luottamus, rehellisyys ja avoimuus, että myöntää sen mitä on, mitä ne faktat on - -.”*

*”Näkisin sen niin , että meillä olisi mahdollisimman aikaisessa vaiheessa mahdollisuus saada informaatiota siitä, että mitä on tapahtumassa, ja jollakin lailla meille järjestettäisiin semmoinen kuuleminen.”*

Osallistamiseen liitetään aineiston perusteella *yhteistyö*. Jos organisaation arvoihin liittyy yhteisöllisyys ja yhdessä tekeminen, näin tulisi olla myös muutostyössä. Muutosvisio saattaa maalailta kuvaa laadukkaammasta ja tehokkaammasta yhteistyöstä, mutta ilman henkilöstön osallistamista muutostyöhön visioon pyrkiminen muistuttaa *tragikomedialla*, kuten eräs haastateltavista toteaa.

*”Pahimmillaan muutos on muistuttanut tragikomedialla. Visio on ollut kuin romanttisen elokuvan loppuhuipennus, mutta näyttelijät ehtivät tappaa toisensa ennen lopputekstejä.”*

*”- - että jos väki kokee että ne on yhdessä itsekkin tekemässä sitä tulevaisuutta niin ne itsekkin sitoutuu siihen, kuin että se on valmiin aja vielä katsotaan, että ette te oikein tajua, että ei teille kannata näistä vielä puhuakaan. Siinä on se iso ‘gäbbi’ sitten.”*

*”Sitä kaikessa korostetaan, että me ollaan yhtä ja yhtenäistä, mutta olen sanonut aina sen, että ihmiset tekee sen yhtenäisen, että se pitää sieltä lähteä - -”*

*”Jos aidosti puhutaan siitä, että meidän pitäisi jotenkin saada synergiaetuja siitä, että me ollaan samassa kulhossa nyt, niin kyllä meidät pitäisi jossakin pätkässä laittaa sinne ja pyöritellä ja sekoitella ihmisiä, että tehkää nyt, - -.”*

Haastateltavat liittäivät viestinnän suunnittelun tärkeäksi ja jatkuvaksi osaksi muutosprosessin suunnittelua. Niiden ei tulisi olla toisistaan irrallisia toimintoja. Lisäksi muutoksissa toivotaan toimivan ennalta sovitun henkilön joka viestii muutoksesta, ja jolla on myös tarpeeksi valtaa antaa tietoa johdon päätöksistä ja suunnittelutyöstä. Viestinnän suunnittelun ja toteutuksen vastuun nähdään olevan ensisijaisesti esimiehillä ja johdolla.

*”Minä vähän luulen, että meiltä puuttuu semmoinen viestinnän, tai meillä on viestintästrategia. Ok, minä tiedän, minäkin olen sen nähnyt, mutta sitä viestinnän strategiaa ei ole kuitenkaan jotenkin sillä tavalla freesattu. Että se on vähän sillä lailla, että oppikirjassa sivulla 57 oli tällainen viestintästrategia, ja se on otettu käyttöön ilman että on mietitty, että toimiiko se täällä.”*

*”- - siihen pitää vastuuttaa myös ne ihmiset, jotka on sitä muutosta ja muutosviestintää tekemässä. Ja antaa ihmisille ihan tällainen oikeutettu asema - -.”*

*”Kun muutos on tulossa, niin sitten varmasti pitäisi sopia, että on yksi ihminen, joka niistä asioista tiedottaa. ettei sitten tule yhtä sun toista viestiä sieltä sun täältä - -”*

*”Se mikä tämmöisessä kaikessa muutoksessa, niin se että on hyvin suunniteltu asiat myöskin sen viestinnän osalta, niin sehän luo pohjan sille onnistumiselle. Se pitää olla suunniteltu.”*

Viestinnässä *tiedolle asetettuja kriteereitä* ovat saatavuus, oikea määrä, onnistunut kanavointi ja ajantasaisuus. Tieto halutaan saada omalta organisaatiolta, jonka jäseniä ollaan, ja mieluiten kasvotusten. Lisäksi tieto pitäisi saada leviämään tehokkaasti organisaatioon. Aktiivinen alainen osallistuu itse tiedon etsimiseen. Jos se on hankala löytää tai sen sisältö on virheellistä, herättää se epäluottamusta.

*”- - niin lehdistö on tiedottanut ennen kuin meillä on tiedotettu sisäisesti mitään - -”*

*”Ne pitää aina kaivaa joistakin pöytäkirjoista - - ”*

*”Eihän muutoksesta tiedoteta, että käy lukemassa pöytäkirja, vaan että pannaan sellainen.”*

*”En tiedä mikä viestinnän määrä olisi riittävä, koska se on ihan sama mikä kehittämislainne tai mikä tahansa kysely, niin ainahan siellä on negatiivisella puolella se tiedottaminen. Me ollaan joskus naurettukin sitä, että mikä on riittävä tiedottamisen määrä ettei se ole kehittämiskohteena.”*

*”- - se pitää olla sillä lailla näkyvää sen toiminnan, ja se että siitä muutoksesta ei tietyllä tavalla voi koskaan puhua liikaa, mutta se ei tarkoita sitä, että lätistään ja on muutosseminaareja ja on tämmöisiä. Mutta se, että joka ikinen tavallaan hetki, milloin sen voi ottaa esille ja valottaa sitä eri kulmasta, niin se pitää hyödyntää.”*

Haastateltavat kertovat ihmisten jakautuvan kahteen koulukuntaan tiedon luonteen suhteen. Osa haluaa vastaanottaa vain paikkaansa pitävää faktatietoa, toiset ovat valmiita ottamaan vastaan keskeneräistäkin tietoa. Tämä huomio aineistosta muistuttaa erityisesti viestijöille heidän velvollisuudestaan huomioida viestin *vastaanottajien erilaiset valmiudet* hyödyntää keskeneräistä tietoa. Toiset hämmentyvät puolivalmiista, toiset voivat innostua siitä.

*”- - suhtautuminen siihen saatuun informaatioon, oli se sitten esimies tai alainen, että joillekin se tieto mitä saa, niin sen pitää olla aivan faktaa - -.”*

*”- - tietenkin se vaatii kestävyyttä ihmisenä, että saa keskeneräisen tiedon tai osaa ottaa vastaan keskeneräistä tietoa.”*

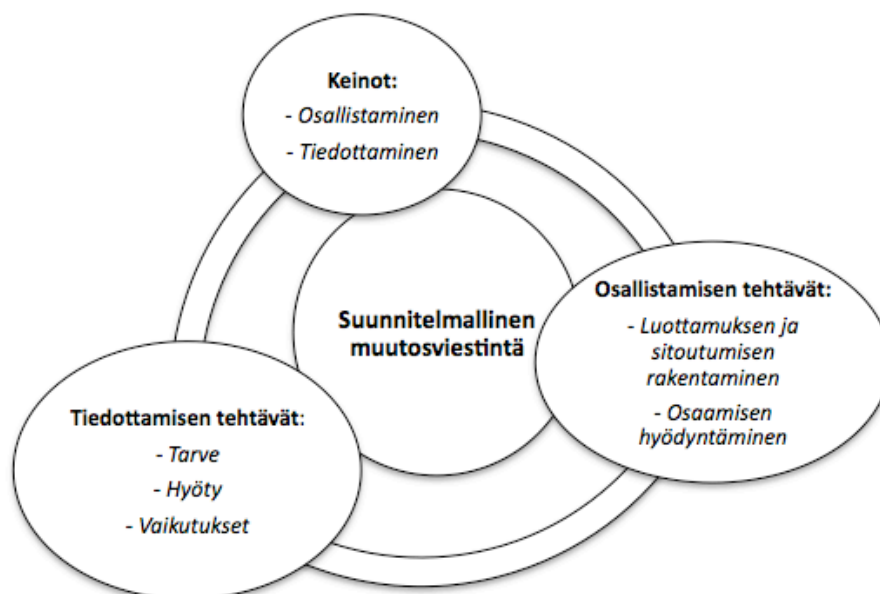
*”Minä levitän tiedon keskeneräisenä ja teen sen mielummin kasvotusten, että siitä sitten rönsvyää, että siitä tulee uusia asioita ja linkityksiä, ja sieltä tulee kokonaan kolmas eri malli. Mutta jos on faktapohjainen, että on vain yksi asia ja yksi tieto, niin sehän täytyy tunnustaa, että on tällöisiä ihmisiä.”*

*”Yksi viestinnän, muutoksen, pienen tai ison haaste koulumaailmassa, että onhan se selvä juttu, että sulla on opena just työelämästä esimiehenä toiminut ja vastaavasti 30 vuotta opena ollut, joka on tullut aika nopeasti ja mennyt opettajaopintoihin ja lähtenyt sille polulle. Koska nämä on ne ääripäät, niin viestin ja viestinnän muutokinhan pitää muotoilla ihan eri tavalla... niin kuin minä kieli keskellä suuta kirjoitan tiedottamiseen liittyviä viestejä, koska jos en sitä aivan hulluna mieti, niin se ymmärretään väärin... yleensä minun kirjoitusvirheet on aina sieltä bongattu.”*

*”Haaste kaikissa muutoksissa, että missä menee se tiedottamisen ja ei-tiedottamisen välimaasto: mitkä asiat on jo valmiita tiedotettavaksi ja mitkä ei, koska taas jos niitä raa-kileitakin tuotetaan sinne info-tasolle, niin se saattaa aiheuttaa paljon enemmän hämmennystä kuin se, että olisi vaikka pari viikkoa odotettu että joku asia valmistuu.”*

*”- - mutta minä näen sen tiedottamisen, että ihan sama mitä sieltä risahtaa niin laittaisivat, että sitten jokainen taholtaan painaa deleteä tai ei. - -”*

Aineiston perusteella johdetut muutosviestinnän tehtävät on esitelty seuraavassa kuviossa 4 (sivu 74).



Kuvio 4. Suunnitelmallisen muutosviestinnän kehä

Suunnitelmallinen muutosviestintä tarkoittaa, että viestintä on osa muutosstrategiaa. Aineiston perusteella voidaan sanoa, että muutosviestinnältä odotetaan samankaltaista suunnitelmallisuutta kuin muutosjohtamisen muiltakin osa-alueilta. Muutosviestijän pitää olla organisaatiolle selvillä, ja hänellä tulisi olla valtuudet toteuttaa muutosviestintää teknisesti ja sisällöllisesti.

Muutosviestinnän pääkeinoiksi nousevat aineiston analyysin jälkeen henkilöstön *osallistaminen* ja *tiedottaminen*. Näillä keinoilla on omat tärkeät tehtävänsä muutostyön kannalta. Tiedottamisen tehtävänä ovat muutoksen tarpeen, hyödyn ja vaikutuksien perustelevinen. Niiden selventäminen myös organisaation jäsenille on vähimmäisvaatimus muutostyön käynnistymiselle koko organisaatiossa. Tiedottamisen avulla voidaan vähentää hallitsemattomien pelkojen leviämistä ja kasvamista, sekä reagoida muutosvastarintaan rakentavalla tavalla.

Aineiston perusteella toinen muutosviestinnällinen keino ja vaatimus on henkilöstön osallistaminen muutostyöhön. Osallistamalla henkilöstö pääsee vaikuttamaan omaan työhönsä ja tulevaisuuteensa. Osallistaminen on vuorovaikutuksellista yhteistyötä, joka

synnyttää muutostyölle tarvittavaa luottamusta ja turvallisuuden tunnetta organisaatiota ja muutosta kohtaan. Osallistaminen tapahtuu yksinkertaisimmillaan kuuntelemalla ja mahdollisuuksien tarjoamisella muutostyöhön. Muutosjohtajat saavat osallistamisen keinoin hyödynnettyä organisaation inhimillisiä voimavaroja, kuten osaamista ja asiantuntijuutta.

Kuviossa 4 (sivu 74) tiedottaminen ja osallistaminen seuraavat ja edeltävät toisiaan, jolloin muutosjohtajalla on mahdollisuus tarkentaa esimerkiksi valmistelemaa työtään, ja palata muutosviestiään suunnittelun osa-alueisiin. Suunnitelmallinen muutosviestintä on vuorovaikutteinen, tietoa tuottava ja jakava kehä, jolla on mahdollisuus korjata ja parantaa itseään jatkuvasti. Organisaation johto ja henkilöstö hyödyntävät ja tukevat toisiaan tällä kehällä muutosviestinnällisin keinoin.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä hallintotieteen Pro Gradu-tutkimuksessa on pohdittu organisaatiomuutoksien vaikutusta muutosviestinnän johtamiseen. Tutkimuksen tarkoitus on ollut selvittää, *miten muutosviestinnällä tuetaan organisaation muutostyötä ja mikä on muutosviestinnän tehtävä organisaatiomuutoksissa*. Tätä tavoitetta on lähestytty muutosjohtamisen teoriakirjallisuuden näkökulmasta, sekä kartoittamalla empiirisen aineiston pohjalta yksilöiden muutoskokemuksia ja –havaintoja. Aineiston avulla on pyritty hahmottamaan, *mitä vaatimuksia yksilöiden muutoskokemukset asettavat muutosviestinnälle ja sen johtamiselle?* Seuraavaksi esittelen keskeisistä tutkimustuloksista yhteenvedon peilaten niitä teoreettisiin näkemyksiin. Lopuksi rakennan tästä teorian ja empirian keskustelusta ehdotuksen *muutosviestinnän malliksi*.

Tutkimuksen tuloksissa käsitteellistetään aluksi muutosta ja siihen ilmiönä liitettäviä ominaisuuksia. Muutos on tilasta tai tilanteesta toiseen siirtymistä, jonka tarkoituksena saavuttaa parempi asema (Syväjärvi ym. 2007, 6). Stenvallin ja Virtasen (2007, 27) mukaan muutos lähtee liikkeelle tiedon tuottamasta epätasapainosta eli organisaatiossa toimivat näkevät ristiriitaa ympäristönsä ja nykyisen toiminnan välillä. Muutokset ja muuttuminen edellyttävät organisaation jäseniltä toiminta- ja ajatusmallien muokkausta, vanhasta poisoppimista sekä uuden tiedon omaksumista (Vanhala & Laukkanen & Koskinen 1997, 133).

Aineiston tulosten mukaan muutokseen käsitteenä liitetään positiivisia odotuksia. Lähtökohtaisesti muutos-käsitettä kuvaillaan perusteltuna prosessina, jonka tarkoitus on tehdä organisaatiosta tehokkaampi ja toimivampi. Erityisesti muutosviestintää ajatellen tämä on rohkaiseva tulos. Alkuasetelma tulevaisuuden perusteltuja muutoksia kohtaan vaikuttaa olevan henkilöstön keskuudessa vastaanottavainen. Muutoskykyä ylläpidetään tietoisella valmistautumisella ja toimintaympäristön tuntemisella.

Muutoksen onnistumiseen vaikuttaa erityisesti näkymättömien voimavarojen eli ihmisten, kulttuurin ja osaamisen tehokas hallinta. (Santalainen & Huttunen 1993.) Juutin ym. (2004, 16, 35) mukaan muutos on puhetta, retoriikkaa, jonka taustalla on käsitys muutoksen välttämättömyydestä ja hyvydestä. Lisäksi muutos nähdään seurauksena

ulkoisen toimintaympäristön ominaisuuksista ja vaatimuksista. Muutos on ikään kuin retorinen keino jäsentää organisaation sosiaalisia suhteita, sekä tuottaa ja uudistaa niitä.

Muutos rakentuu ihmisille ajatuksellisesti muutospuheen kautta. Aineisto paljastaa, että tämä muutospuhe on muutostyön alussa strategisen johdon viestintää siitä, mikä on muutoksen tarve, hyöty ja visio. Ajan myötä muutospuhetta aletaan peilata käytäntöön ja arkityöhön. Tässä vaiheessa yksilö rakentaa tai hajottaa muutosta odotuksiensa kautta (Kuvio 2, s. 57). Jos muutokseen liitetyt positiiviset ominaisuudet, esimerkiksi vaikutus, muutoskyky ja yhteistyö, eivät yksilön muutoskokemuksessa esiinny riittävästi, ei muutosta tapahdu aidosti ainakaan yksilötasolla.

Empirian mukaan muutospuheen lisäksi muutokseen vaikuttavat organisaation ja sen jäsenten muutoskyky. Jos organisaatiolla ei ole käytettävissä tarpeeksi resursseja, jää prosessi vain muutospuheen asteelle. Samoin muutokset kaipaavat taakseen yksilön oikeanlaista asennetta esimerkiksi uuden oppimista kohtaan. Lisäksi tunteiden esiintyminen luonnollisista reaktioista hallitsemattomiin ja kuormittaviin tunteisiin liitetään organisaation muutoskykyyn sekä muutokseen ilmiönä.

Organisaatiomuutoksissa keskitytään Kotterin (2002; 1996) mukaan valitettavan usein esimerkiksi strategioiden luomiseen, systeemeihin ja kulttuuriin. Kotterin (2002) korostaa, että muutoksen ydinhaaste on ihmisten käyttäytymisessä, jonka ydin taas on ihmisten tunteissa. (Kotter & Cohen 2002.) Muutosta häiritsevät usein kielteiset tunteet sekä tämän käyttäytymisen taustalla vaikuttava arvomaailmamme. Kun tunnetilat pääsevät ohjailemaan valintoja, ei muutoksessa voida toimia arvolähtöisesti, pitkäjänteisesti tai loogisesti. (Stenvall & Virtanen 2007, 94–95.)

Tämän tutkimuksen tulokset puhuvat edellisen puolesta. Muutoksen käsitteellistäminen vastavoimien kautta kertoo siitä miten muutokset koetaan. Muutoksen tai vastavuoroisesti muuttumattomuuden kokemus rakentuu *tietojen, taitojen ja tunteiden tasolla* (Kuvio 5, sivu 79).

Nämä muutoskokemukset eri tasoilla asettavat samalla vaatimuksia johtamiselle. Stenvallin ym. (2008, 71-83) hyvän esimiestoiminnan kriteereitä muutoksessa ovat läsnä



oleva johtajuus, rohkeus tarttua ongelmatilanteisiin, itsensä likoon laittaminen, luottamuksen synnyttäminen ja oikeudenmukaisuuteen perustuva johtaminen, sekä valmentava johtajuus. Juutin ym. (2004) mukaan muutosjohtajan suurin haaste on säilyttää muutospuheidensa uskottavuus, koska nykyään johtamisen oikeutus mukaan rakentuu muutoksen toteuttamiselle. Johtajuudella on pystyttävä osoittamaan pysyviä asioita muutoksien keskellä, kuten organisaation perustehtävä ja arvot (Sydänmaalakka 2004, 196-197).

Tämän tutkimuksen keskeisten tulosten mukaan muutosjohtamiselta toivotaan selkeyttä, niin valtuutetun ja vastuutetun henkilön kuin linjausten suhteenkin. Muutosjohtaja huolehtii toimenpiteistä, joiden tukemana henkilöstöllä on mahdollisuus kohdata ja sisäistää muutoksia, sekä työskennellä niitä kohti. Tulosten mukaan muutosjohtajan tulee ymmärtää organisaation perustehtävä, mikä edellyttää arjen työn tuntemusta. Jos strateginen johtajuus jää käytännön työn tuntemisesta kauaksi, muutos jää silloin vain muutospuheeksi. Lähiesimies ei ilman valtuuksia voi muuttaa yksinään tätä puhetta käytännöksi. *Muutos pitää tuoda organisaation tasolta myös toimintaan yksilön ja ryhmän tasolle* (Kuvio 5, sivu 79). Yksilöt ja yksilöiden muodostamat ryhmät tekevät muutoksen, jonka vaikutukset ulottuvat koko organisaatioon.

Muutosjohtaja pääsee operoimaan organisaation eri tasoilla osallistamalla henkilöstöä muutoksen suunnitteluun ja valmistavaan työhön. Osallistaminen on myös jatkuvaa tiedottamista linjauksista, vaiheistuksista ja päätöksistä. Empirian mukaan toivottu muutosjohtaminen on yhteistyössä johtamista. Muutosjohtaja tukee muutostyötä kaikilla organisaation tasoilla ja huolehtimalla perustehtäviensä laadusta vuorovaikutukselliseen muutosviestintään nojaten.

Syväjärven ym. (2007, 4, 10–11) mukaan muutoksessa olisi tärkeää pystyä tekemään ero yksilön ja organisaation muutoksen välille psykologisen johtamisen keinoin. Tällöin yksilön oma muutosdynamikka sekä johtaminen psykologisena näkökulmana vaikuttavat siihen, kuinka tehokkaasti ja pysyvästi muutos voidaan viedä läpi. Muutos on mahdollinen kun organisaation jäsenet ovat tyytymättömiä vallitsevaan tilanteeseen. Ihmisten tulee vakuuttaviin näyttöihin ja laajaan yhteisymmärrykseen perustuen kokea, että heidän organisaationsa on vaarassa. (Pfeffer & Sutton 2006, 178-179.)

Keskeisten tulosten mukaan muutosviestinnän lähtökohta on muutosviestinnän hyväksyminen strategiseksi muutosjohtamisen osaksi. Tällöin muutosviestintä on suunniteltua toimintaa, jonka lähtötilanne on organisaation 'tunteminen' tieto-, taito- ja tunnetasolla, sekä 'toimiminen' yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasolla. Koko organisaation muutostyön tukeminen tapahtuu näillä tasoilla, muutosviestintään tukeutuen ja sitä kehittäen – ennen, jälkeen ja yhtäaikaaisesti muutosprosessin kanssa. Tärkeimmät reitit eri tasoille ja niiden ymmärtämiseen ovat *tiedottaminen ja osallistaminen* (Kuvio 5).



Kuvio 5. Muutoksen rakentumisen tasot

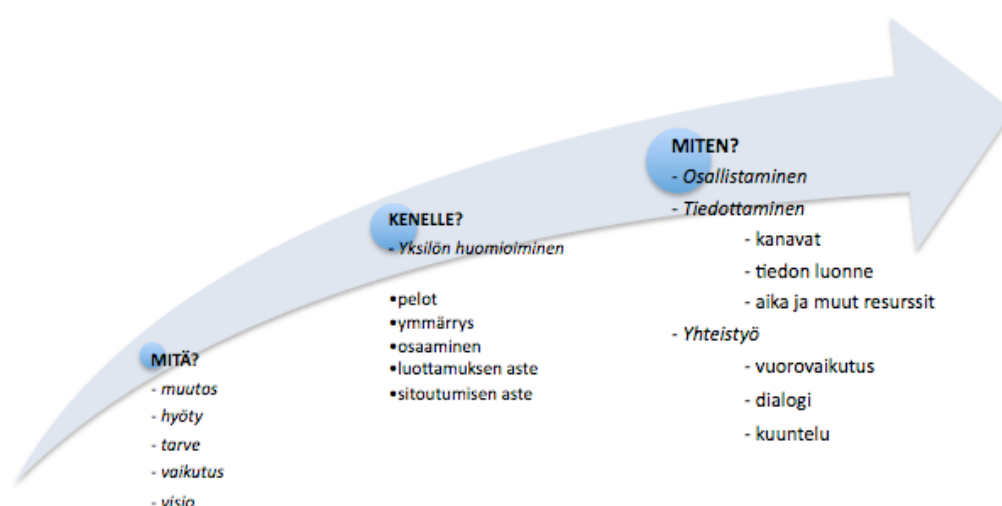
Viestintä on organisaation yksi voimavara, jonka avulla se yhdistää muut voimavarat kokonaisuudeksi (Åberg 1993, 7.) Muutostilanteessa viestinnän ja johtamisen suhde korostuu. Ilman suunniteltua viestintää muutokset hyvin todennäköisesti epäonnistuvat. Viestintä tukee muutosprosessia, se kuvailee muutoksen sisältöä ja informoi sen tavoitteista. Viestinnän avulla henkilöstöä pyritään myös sitouttamaan muutokseen ja tehostamaan organisaation vuorovaikutusta. (Stenvall & Virtanen 2007, 60, 66-67.)

Jos muutosta hoidetaan pienen piirin kesken, eikä uusille tulokkaille anneta mahdollisuutta osallistua dialogiin ja reflektiiviseen oppimiseen, ei organisaatio uudistu ja kehity (Stenvall & Virtanen 2007, 83). Vaikka muutos olisi kuinka järkevä, looginen ja kaikki perustelut täyttävä, ilman psykologista sitoutumista ihmiset eivät ala toimia muutoksen eteen. Psykologinen sitoutuminen saavutetaan, jos heidät huomioidaan suunnitteluvaiheessa ja heidän mielipiteitään kuullaan (Burke 2002, 97). Kun organisaation jäsenet ymmärtävät syyt ja seuraukset muutokselle, he kykenevät myös sitoutumaan muutokseen. Sitoutuminen syntyy ymmärryksen kautta. (Juholin 2006, 320-321.)

Tuloksista nousee erityisesti tiedottaminen yhtenä muutosviestinnän osa-alueista voimakkaasti esille. Sen funktiona vaikuttaa olevan resurssien säästäminen myös henkilöstön näkökulmasta. Tiedottamisen kautta ”pyörää ei tarvitse keksiä uudelleen”. Osallistaminen on puolestaan se keino, jonka avulla tietoa voidaan jalostaa, saadaan ihmiset sitoutumaan muutostyöhön ja luottamaan organisaatioonsa. Tiedottaminen lisää ymmärrystä, osallistaminen vuorovaikutusta ja dialogia. Osallistamista ja tiedottamista voidaan ymmärtää myös tiedon luonteen kautta. Tiedottaminen käsittää suurimmaksi osaksi jäsennellyä faktoihin perustuvaa tietoa. Osallistaminen tapahtuu areenoilla, joilla keskeneräistä tietoa voidaan vielä kehittää. Kumpikaan ei sulje toisiaan pois.

Empiria korostaa muutoskirjallisuuden lailla muutosviestinnän tehtävää organisaatiossa avoimen vuorovaikutuksen rakentajana. Organisaation jäsenten psykologinen sitoutuminen saavutetaan, jos heidät huomioidaan muutoksen suunnitteluvaiheessa ja heidän mielipiteitään kuullaan (Burke 2002, 97). Kun organisaation jäsenet ymmärtävät syyt ja seuraukset muutokselle, he kykenevät myös sitoutumaan muutokseen. Sitoutuminen syntyy ymmärryksen kautta. Viestinnällä yksinään ei voida selvittää kaikkia ongelmia, mutta sen avulla ihmisiä voidaan motivoiva kohtaamaan muutokset mahdollisuuksina, sekä hallita muutosvastarintaa. (Juholin 2006, 319 - 322.)

Keskeisten tutkimustulosten ja teorian pohjalta rakentuu *muutosviestintä-malli* (Kuvio 6).



Kuvio 6. Muutosviestintä-malli

Tässä mallissa huomioin lähtökohtaisesti tulosten perusteella esiin nostetut tärkeät yksilön tasot (tieto-taito-tunne) ja organisaation tasot (yksilö-ryhmä-organisaatio), sekä viestinnälliset keinot operoida näillä tasoilla. Lisäksi se kiteyttää kertaalleen muutosviestinnän tehtävävaatimukset johtamisen kannalta. Muutosviestintä-malli on osaltaan mukaelma yritysmaailman liikeidea-mallista, jossa yrityksen pitää jatkuvasti pystyä perustelemaan olemassaolonsa erityisyys, kohderyhmät ja keinot. Kuten yritystoiminnassa liikeidea on osa laajempaa liiketoimintasuunnitelmaa, samoin muutosviestintä-malli on osa laajempaa strategista muutossuunnitelmaa.

Muutosviestintä-mallin pohjalta strateginen johto vastaa samalla myös omaa toimintaa koskeviin kysymyksiin esimerkiksi muutoksen tarvetta ja hyötyä koskien. *Mitä tämä muutos antaa enemmän kuin pysyminen vanhassa? Mikä on tarve muutokselle? Mitä muutos antaa organisaatiolle ja sen jäsenille?* Muutosviestinnän suunnittelu aloitetaan perustelemalla itselle ja muille mitä muutos tarkoittaa ja mitä sen avulla on tarkoitus saavuttaa. Pakottavuuden tunteen kasvattamisen yhteydessä pitää rakentaa selkeä ja todellisuutta kuvaava muutosvisio (Kotter & Cohen 2002, 23).

Seuraavassa muutosviestintä-mallin vaiheessa muutoksen visio ja tarve yksilöidään viestinnällisesti. Erilaisiin pelkoihin, turvattomuuden tunteisiin ja luottamuspulaan varaudutaan. Tämä varautuminen on ymmärrystä siitä, että muutos vaikuttaa ensimmäisenä tunteisiin, ja muutosta käsitellään ensimmäisenä henkilökohtaisten tunteiden kautta. Lisäksi muutosviestinnän suunnittelijalta vaaditaan muutosvastarinnan hyväksymistä moninaisena ilmiönä; tunteet ja niiden syyt vaihtelevat yksilöstä toiseen. Uskallus kohdata ”kohderyhmä” eli yksilö on uskallusta liikkua vaaditulla yksilötasolla. Vuorovaikutus palkitsee parhaimmillaan luottamuksen ja sitoutumisen kasvuna sekä niiden leviämisenä koko organisaatioon. Luottamus mahdollistaa inhimillisen vuorovaikutuksen ja yhteistoiminnan. (Harisalo & Stenvall 2001, 39.)

Muutosviestintä-mallin miten -vaihe yksityiskohtaistaa viestinnän kanavat, ajat ja sisällöt. Miten -pohdinta pakottaa näkemään organisaation erilaisuuden. Se on yksityiskohtaisempaa muutospuheen sisällöntuottamista ”täsmäiskuina”. Kuten liiketoiminnan markkinoinnissa joskus käytetty ’kaikille kaikkea ajatusmaailma’ ei ole toimiva myöskään muutoksissa ja niiden viestinnässä. Pohdittaessa miten -vaiheen keinoja muutosviestinnän suunnittelija on pakotettu suunnittelemaan myös tiedonkulun avoimuutta,

toimivuutta ja dialogisuutta. Haaste muutoksissa on tulkita, kommunikoida ja rajata viesti niin, että se jättää henkilöstölle mahdollisuuden esittää jatkokysymyksiä. Lisäksi viestinnästä, sen työkaluista ja käytänteistä olisi tultava yhteistä koko organisaatiolle. (Suchan 2006, 20.)

Yhteenvetona voidaan kiteyttää, että muutosviestintä-malli huomioi yksilön kokonaisprosessissa ja korostaa muutosjohtajan asemaa ihmisten johtajana. Muutosviestintä-malli on yksinkertaistettu ehdotus muutoksien läpiviennin avuksi. Se on ennen kaikkea muistutus siitä, että muutostyö vaatii monella eri tasolla muuttumista ja sopeutumista, mikä tulee muutoksissa ottaa huomioon. Suunnitelmallisella muutosviestinnällä tavoitetaan eri vaiheissa ja eri tasoilla olevat ihmiset, ja parhaimmillaan saadaan heidät muutostyössään lähemmäksi toisiaan.

Tämän tutkimuksen empiirinen osuus teorian lailla korostaa, että tehokas ja toimiva muutosviestintä on vastuutettua, suunnitelmallista ja tunnustettua. Muutosviestintä on osa strategista viestintää, jonka tehtävänä on yhtäaikaisesti sekä toteuttaa että kuvailla muutosta (Juholin 2006, 317). Muutosviestintä on erityisesti organisaation jäsenten arvostamista osallistamisen keinoin, mutta myös tiedollisesti ajan tasalla pitämistä. Muutosviestinnän edellä kuvattujen päätehtävien tarkoitus on henkilöstön aidon sitoutumisen ja luottamuksen saavuttaminen organisaation yhteiseen muutostyöhön. Niiden kautta on mahdollista rakentaa muutoskykyinen organisaatio, jolla on positiivinen muutos- asenne myös tulevaisuuden haasteisiin.

Tämän tutkimuksen tulokset tukevat ja syventävät teoreettisia näkökulmia muutoksien viestinnästä. Yksilöiden kokemukset ja havainnot alleviivaavat muutosviestinnän merkityksellisyyttä, sekä muistuttavat viestinnällisten taitojen kehittämisvaatimuksista organisaatiossa. Erityisesti tulokset peilaavat ylimmän strategisen johdon viestinnällistä suunnitelmallisuutta tai sen puutetta. Aineistosta erikseen mainittavaa on lähiesimiestason viestinnällisten taitojen kiittäminen, mikä kertoo osaltaan siitä, että he ovat lähempänä arjen työtä ja käytännön tason työntekijöitä. Lähiesimiehet tuntevat organisaation perustehtävän ja toimijat. Heidän osallistamisensa muutostyöhön onkin ensiarvoisen tärkeää.

Jatkotutkimuksen kannalta olisi kiinnostavaa keskittyä edelleen muutosvastarintaan radikaalimmasta näkökulmasta. Mikä on tässä työssä esille tuotujen muutosterroristien

vaikutus muutokseen ja työyhteisöön? Voiko yksittäinen ihminen olla merkittävä este muutoksille, ja miksi? Mitä tällöin voidaan tehdä?

Lisäksi tämän tutkimuksen myötä on herännyt kiinnostus esimiesnäkökulmaan siitä, miksi muutosviestinnän merkitystä ja perustehtäviä ei välttämättä huomioida muutoksissa. Onko kysymys esimerkiksi resurssien vähyydestä, kuten ajasta ja osaamisesta, vai vaikuttaako taustalla esimerkiksi esimiehen rohkeuden puute ja omat henkilökohtaiset pelot?

On myös mielekästä pohtia viestinnällisten taitojen koulutusta ja kehittämistä. Mikä on esimerkiksi organisaation johdon tiedollinen ja taidollinen ymmärrys viestinnän keskeisistä osa-alueista, kuten vuorovaikutuksesta ja sen rakentumisesta. Yhteiskunnassamme korostamme esimerkiksi johtamisessa hyviä vuorovaikutustaitoja, mutta moniko esimiesasemassa oleva niiden kehittämiseen ja tunnistamiseen tietoisesti perehtyy.

Tutkimuksen tekeminen on herättänyt mielenkiintoni monia uusia ilmiöitä kohtaan, joita heijastella yhteiskuntamme monitieteiseen keskusteluun tulevaisuuden muutoksista niin yksityisellä kuin julkisella sektorilla. Uskon näissä keskusteluissa viestinnällisten näkökulmien korostuvan tulevaisuudessa ja saavuttavan tunnustetumman aseman muiden johtamisen näkökulmien rinnalla. Muutosviestinnän kentällä tullaan operoimaan seuraavien väitteiden kanssa:

*”Menneisyys on pahempi kuin luuletkaan.*

*Nykyisyys on parempi kuin tiedätkään.*

*Tulevaisuus on jotain ihan muuta kuin kuvittelet.”*

(Valtaoja 2010, 256.)

## LÄHTEET

- Alasuutari, P. (1994) Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino.
- Aro, Antti (2002) Yritän vain hoitaa omaa tehtävääni: työelämän muutokset ja hyvinvointi. Helsinki: Edita.
- Aula, P. (1999) Organisaation kaaos vai kaaoksen organisaatio?: Dynaamisen organisaatioviestinnän teoria. Helsinki: Loki-kirjat.
- Aula, P. (2000) Johtamisen kaaos vai kaaoksen johtaminen? Juva: WSOY.
- Aula, P. & Mantere, S. (2005) Hyvä yritys. Strateginen maineenhallinta. Helsinki: WSOY.
- Barlas, S., Smith, G., Thompson, L. A. & Williams, K. (2007) Strategic Finance. 2 (8) 327-160.
- Bordia, P., Jones, E. & Gallois, C. (2006) Group Organization Management Are Aliens!: Rumors and Stress during Organizational Change. Group & Organization Management 31 (5) 601–621.  
Saatavissa 20.1.2009 <http://gom.sagepub.com/cgi/content/abstract/31/5/601>.
- Burke, W. W. (2002) Organization Change. Theory and Practice. London: Sage Publications.
- Chreim, S. (2002) Influencing organizational identification during major change: A communication-based perspective. Human Relations 55 (9) 1117–1137.  
Saatavissa 20.1.2009 <http://hum.sagepub.com/cgi/content/abstract/55/9/1117>.
- Drucker, P.F. (1999) Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge. California Management Review. Winter 1999. 79–94.

Erämetsä, T. (2003) Myönteinen muutos. Vammala: Tammi.

Eskola, J. & Vastamäki, J. (2001) Teemahaastattelu: Opit ja opetukset. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus.

Glor, E. D. (2007) Identifying Organizations Fit for Change. The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal, 12 (1) Article 5.

Saatavissa 20.1.2009

[http://www.innovation.cc/volumesissues/glor\\_identify\\_fit\\_org6a.pdf](http://www.innovation.cc/volumesissues/glor_identify_fit_org6a.pdf).

Grönfors, M. (1985) Kvalitatiiviset kenttätutkimusmenetelmät. Juva: WSOY.

Harisalo, R. & Miettinen, E. (1995) Luottamuspääoma. Yrittäjyyden kolmas voima. Tampere: Tampere University Press.

Harisalo, R. & Stenvall, J. (2001) Luottamus kansalaisyhteiskunnan peruskulmakivenä. Kansalaisten luottamus ministeriöihin. Helsinki: Valtiovarainministeriö.

Harisalo, R. (2009) Organisaatioteoriat. Tampere: Tampere University Press.

Haveri, A. & Majoinen, K. (2000) Muutosprosessit ja johtajuus: Kuinka kunnat yhdistyvät? Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Haveri, A. & Majoinen, K. (2002) Muutosprosessit ja johtajuus: Kuinka kunnat yhdistyvät? Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Hirsijärvi, S. & Hurme, H. (1982) Teemahaastattelu. Helsinki: Gaudeamus.

Ihalainen, H. (2010) Tietohallinto osana julkishallinnon sähköistyvää muutosta. Acta Electronica Universitatis Lapponiensis. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus. Saatavissa 10.10.2011 <http://urn.fi/URN:NBN:fi:ula-2011291053>.



- Ikävalko, Elisa (1996) Vaikuta viestilläsi. Tiedottajana yhdistyksessä. Helsinki: Inforviestintä: Toimihenkilöjärjestöjen sivistysliitto.
- Jalava, U. & Virtanen, P. (1998) Tietoa luova projekti. Polku oppivaan organisaatioon. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Johansen, J. & Gillard, S. (2005) Information resources project management communication: personal and environmental barriers. *Journal of Information Science* 31 (2) 91–98.  
Saataavissa 13.1.2009 <http://jis.sagepub.com/cgi/content/abstract/31/2/91>.
- Juholin, E. (2002) *Communicare!:* viestintä strategiasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä.
- Juholin, E. (2006) *Communicare!:* viestintä strategiasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- Juholin, E. (2008) *Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä.* Juva: WSOY.
- Juuti, P., Rannikko, H., & Saarikoski, V. (2004) *Muutospuhe: muutoksen retoriikka johtamisen ja organisaatioiden arjen näyttämöillä.* Helsinki: Otava.
- Juuti, P. (2005) *Toivon johtaminen.* Helsinki: Otava.
- Juuti, P. (2006) *Organisaatiokäyttäytyminen.* Keuruu: Otava.
- Juuti, P. & Virtanen, P. (2009) *Organisaatiomuutos.* Helsinki: Otava.
- Kotter, J. P. (1996) *Leading Change.* Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Kotter, J. P. & Cohen, D. S. (2002) *The Heart of Change: Real-Life Stories of How People Change Their Organizations*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Kärkkäinen, M. (2005) *Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työväliseenä*. Helsinki: Edita.

Lanning, H., Roiha, M. & Salminen, A. (1999) *Matkaopas muutokseen. Miten kehittää organisaatiota tehokkaasti ja hallitusti*. Helsinki: Kauppakaari.

Lapin ammattiopiston www-sivut.

Saatavissa 15.10.2011 <http://www.lao.fi/Suomeksi/Esittely.iw3>.

Lapin korkeakoulukonsernin www-sivut.

Saatavissa 15.10.2011

<http://www.luc.fi/Suomeksi/Etusivu.iw3?showmodul=149&interface=off&newsID=e03d178e-aeb3-4cea-b1ea-8232def22625>.

Lehtonen (2000) *Toimiva viestintä - yrityksen aineetonta pääomaa*. Teoksessa Aula, P. & Hakala, S. (toim.) *Kolmet kasvot*. Helsinki: LOKI-kirjat.

Mei, Y. M., Lee S. T. & Al-Hawamdeh, S. (2004) *Formulating a Communication Strategy for Effective Knowledge Sharing*. *Journal of Information Science*, 30 (1) 12–22. Saatavissa 29.12.2008 <http://jis.sagepub.com/cgi/content/abstract/30/1/12>.

Mäkipeska, M. & Niemelä, T. (2005) *Haasteena luottamus – Työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne*. Helsinki: Edita.

Northouse, P. G. (2007) *Leadership. Theory and Practice*. London: Sage Publications. Thousand Oaks.

Pfeffer, J. & Sutton R. I. (2006) *Hard Facts, Dangerous Half-thruths & Total Nonsense. Profiting from Evidence-based Management*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

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

Salminen, J. (2006) *Uuden esimiehen kirja*. Helsinki: Talentum.

Santalainen, T. & Huttunen, P. (1993) *Strateginen johtaminen julkisessa hallinnossa*. Weilin+Göös: Jyväskylä.

Senge, P., Scharmer, C. O., Jaworski, J. & Flowers, B. S. (2004) *Presence: An Exploration of Profound Change in People, Organizations, and Society*. New York: Doubleday. Random House.

Stenvall, J. & Virtanen, P. (2007) *Muutosta johtamassa*. Helsinki: Edita.

Stenvall, J., Majoinen, K., Syväjärvi, A., Vakkala, H. & Selin, Antti (2007) "Mees romppeines siihen". *Henkilöstövoimavarojen hallinta ja muutoksen johtaminen kuntafuusiossa*. Acta 191. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Stenvall, J., Syväjärvi, A. & Vakkala, H. (2008) "Kun romppeet ovat paikoillaan". *Onnistunut kuntafuusio - pehmeä vai kova henkilöstövoimavarojen johtaminen?* Acta 204. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Strandman, K. (2009) "Se vain ilmestyi" – Vuorovaikutukseen perustuva strategian viestintä kuntaorganisaatiossa. Acta 168. Rovaniemi: Lapin yliopisto.

Stähle, P. & Grönroos, M. (1999) *Knowledge management – tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä*. Porvoo: WSOY.

Suchan, J. (2006) *Changing Organizational Communication Practices and Norms: A Framework*. *Journal of Business and Technical Communication* 20 (5) 5-47.  
Saatavissa 19.12.2008 <http://sagepub.com/cgi/content/abstract/20/1/5>.

Sydänmaalakka, P. (2004) *Älykäs johtajuus: ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa*. Helsinki: Talentum.

- Symon, G. (2000) Information and Communication Technologies and the Network Organization: A Critical Analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 73 (4) 389-414.
- Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. (1994) Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Syvjäärvi, A., Perttula, J., Stenvall, J., Majoinen, K. & Vakkala, H. (2007) Psykologisen johtamisen haaste kompleksisessa muutostilanteessa ja ihmisten muutosdynamikassa. *Hallinnon tutkimus* 26 (3) 3-17.
- Tuomi J. & Sarajärvi A. (2009) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Valpola, A. (2004) Organisaatiot yhteen. Muutosjohtamisen käytännön keinot. Helsinki: WSOY.
- Valtaoja, E. (2010) Kosmoksen siruja. Helsinki: URSA.
- Valtee, P. (2002) Uhkista mahdollisuuksiksi: Organisaatiomuutosten toteuttaminen työyhteisön haasteena. Raporttisarja 1/2002. Helsinki: Työturvallisuuskeskus, kuntaryhmä.
- Vanhala, S., Laukkanen, M. & Koskinen, A. (1997) Liiketoiminta ja johtaminen. Keuruu: Ky-palvelu.
- Varto, J. (1992) Laadullisen tutkimuksen metodologia. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Åberg, L. (1993) Esimiehen viestintäopas: Riemua johtamiseen! Helsinki: Tietopaketti Oy.
- Åberg, L. (1997) Viestinnän strategiat. Juva: Inforviestintä.
- Åberg, L. (2003 / 1. painos 1989) Viestintä – tuloksen tekijä. Helsinki: Inforviestintä.