

**LUOTTAMUKSEN SYNTYYN LIITTYVÄT KOKEMUKSET
KOMPLEKSISEN MUUTOSPROSESSIN
KÄYNNISTYMISSVAIHEESSA**

Jenniina Ahola
Pro gradu -tutkielma
Lapin yliopisto
Hallintotiede, YTK
2024

Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: Luottamuksen syntyyn liittyvät kokemukset kompleksisen muutosprosessin käynnistymisvaiheessa

Tekijä: Jenniina Ahola

Koulutusohjelma/oppiaine: Hallintotiede

Työn laji: Pro gradu -tutkielma

Sivumäärä: 83

Vuosi: 2024

Tiivistelmä:

Tutkielmani tarkoituksena on ymmärtää millaisten kokemusten kautta luottamus rakentuu tai heikentyy kompleksisessa muutosprosessissa. Luottamuksen ilmeneminen kompleksisessa muutosprosessissa kuljettaa tutkielmassa osallistumisen ja viestinnän tematiikkojen äärelle. Tutkielma kääntää katseen luottamuksen osalta muutosprosessin sosiaaliselle puolelle ja pyrkii kuvailemaan, miten luottamus ilmenee kompleksisessa muutosprosessissa ihmisten välisen vuorovaikutuksen kautta. Osallisuuden näkökulmasta tutkielmassa huomioidaan osallistumisen kokemukset niin, että pyritään tuomaan esiin osallistumismahdollisuuksien mukanaan tuomia vaikutuksia luottamusta vahvistavana tai heikentävänä tekijänä.

Tutkielman empiirisessä osassa on haastateltu muutosprosessin alkuvaiheessa mukana olleita erikoissairaanhoidon kentällä työskenteleviä ammattilaisia (n=16), jotka osallistuvat kompleksiseen muutosprosessiin. Analyysi kohdistuu haastatteluihin, jotka on toteutettu puolistrukturoituna teemahaastatteluna. Tutkimus on fenomenologinen ja kvalitatiivisen aineiston analysoinnissa hyödynnettiin sisällönanalyysyä.

Haastatteluissa ilmeni, että erityisesti viestintä on merkittävä tekijä luottamuksen rakentumisessa. Kompleksisessa muutosprosessissa haasteena on viestinnän samanaikaisuuden ja avoimuuden varmistaminen, yhteisen intressin selkeyttäminen ja valtasuhteiden tuomat erityispiirteet luottamuksen syntyyn sekä muutosvalmiuden ymmärtäminen.

Asiasanat: luottamus, kompleksinen muutosprosessi, viestintä, osallistuminen

Tiivistelmä.....	1
1 JOHDANTO.....	5
1.1 Tutkimuksen lähtökohdat.....	5
1.2 Tutkimuksen tavoitteet, rajaaminen ja tutkimuskysymykset.....	7
1.3 Aiempi tieteellinen tutkimus ja keskustelu.....	9
2 OSALLISTUMISMAHDOLLISUUDET JA AVOIN VIESTINTÄ LUOTTAMUKSEN TAUSTALLA KOMPLEKSISESSA MUUTOSPROSESSISSA.....	12
2.1 Luottamus onnistuneen muutosprosessin taustalla.....	12
2.1.1 Luottamuksen määrittely.....	12
2.1.2 Luottamuksen rakentuminen.....	13
2.2 Muutosprosessi.....	17
2.2.1 Muutosprosessi kompleksisena kokonaisuutena.....	17
2.2.2 Muutosprosessin vaiheet.....	21
2.2.3 Muutosprosessin haasteet.....	24
2.3 Viestintä luottamuksen rakentajana ja epäluottamuksen aiheuttajana muutostilanteessa.....	25
2.3.1 Muutosviestintä.....	25
2.3.2 Muutosvastarinta tietämättömyyden seurauksena.....	27
2.4 Osallistuminen muutoksessa luottamuksen rakentajana.....	30
2.4.1 Osallistuminen osallisuuden alalajina.....	30
2.4.2 Osallistuminen prosessina.....	31
2.4.3 Osallistumisen vaikutukset.....	33
3 TUTKIMUSMENETELMÄT JA -AINEISTOT.....	35
3.1 Tutkimuksen eettisyys.....	35
3.2 Tutkimusmenetelmät.....	36
3.3 Aineiston kerääminen.....	39
3.4 Aineiston analyysi.....	41
4 TULOKSET.....	46
4.1 “Kun ei ole informaatiota, ihmiset täyttää informaatiotyhjiön oletuksilla ja peloilla” - viestintä luottamuksen mahdollistajana ja heikentäjänä.....	46
4.1.1 Tehokas viestintä luottamusta rakentamassa.....	46
4.1.2 Viestinnän puute luottamukseen kielteisesti vaikuttavana tekijänä.....	49
4.2 Osallistumismahdollisuudet muutostilanteessa edistää luottamusta.....	52
4.3 Jaettu intressi tietoisuutta ja luottamusta lisäävänä tekijänä.....	55
4.3.1 Riittävän ajan antaminen muutoksen alkuvaiheessa rakentaa luottamusta.....	55
4.3.2 Olemassa olevien etujen puolustaminen muutokseen liittyvän epävarmuuden alla.....	57
4.4 Yhteenveto.....	61
5 JOHTOPÄÄTÖKSET.....	63
LÄHTEET.....	69

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Kahdeksan askeleen muutosjohtamisen malli.....23

Kuvio 2. Muutosvastarinnan syyt.....28

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Onnistuneen muutoksen viisi tekijää.....22

Taulukko 2. Esimerkki haastatteluaineiston analysoinnista.....43

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Muutosta tapahtuu ympärillämme koko ajan. Kallankari (2019) nostaa esiin näkökulman muutoksen yleisyydestä erityisesti sosiaali- ja terveysalan palveluissa. Sosiaali- ja terveysalalla muutoksiin on totuttu, mutta tutkimusten mukaan vain viidesosa muutoksista onnistuu ja jää pysyväksi. Alalla suurimmaksi edellytykseksi onnistuneeseen muutosprosessiin nähdään avoin keskustelu ja osallistumismahdollisuudet. Sosiaali- ja terveysalalla muutostilanteissa osallistumismahdollisuuksien on kuitenkin todettu olevan usein vähäiset (Stenvall & Virtanen 2007, 80–81, 191).

Muutokset ovat usein kompleksisia ja niihin liittyy paljon epävarmuustekijöitä ja erilaisia muutosparametreja (Syväjärvi, Perttula, Stenvall, Majoinen & Vakkala 2007, 6). Hallintotieteellisessä tutkimuksessa hallinto ja johtaminen nähdään rationaalisena toimintana, mutta muutosten kompleksisuus tuo ajatukselle haastavan näkökulman hallintotieteen tutkimuksen kentällä. Rationaalisuus, lineaarisuus ja ohjattavuus eivät toteudu kompleksisissa tilanteissa perinteisellä tavalla, ja kompleksisia muutostilanteita on tarkasteltava eri lähtökohdista. (Salminen 2008, 81, 83.) Kompleksisissa muutostilanteissa muutosten vaikutuksia voi olla vaikea ennakoida ja ne tarkentuvat vasta ajan kuluessa. Tästä johtuen niissä olisi tärkeää pysähtyä muutoksen äärelle ja antaa muutokselle riittävästi aikaa. (Cilliers 2000; Cilliers 2006.)

Luottamuksen merkitys korostuu muutoksissa ja muutostilanteiden viestinnässä (Ikonen 2015). Työntekijöiden osallistamisen sekä olennaisen tiedon ja odotusten jakamisen lisäksi avoin viestintä on erityisen tärkeä tekijä luottamuksen rakentumisessa (Gilbert & Tang 1998, 322). Epäkohdat viestinnässä voivat vaikuttaa luottamuksen syntyyn negatiivisesti. Viestintäongelmia voi olla esimerkiksi informaation salaaminen, viestin väärin ymmärtäminen tai liian vähäisen viestinnän myötä syntyvät huhut. (Kitchen & Daly 2002, 50.) Muutosviestinnällä tarkoitetaan muutoksen yhteydessä tapahtuvaa viestintää. Sen avulla toteutetaan asioiden suunnitelmallista etenemistä kohti päämäärää, ja tavoitteena on auttaa muutokseen osallistuvia ymmärtämään mistä muutoksessa on kyse, miksi kyseinen

muutos on välttämätön ja mikä on muutosprosessin tavoiteltu lopputulos. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 19.) Dialogisesti toteutettu viestintä on muutosprosessin aikana tavoiteltava tila, ja sen tarkoituksena on rakentaa aito kunnioitus muutoksen johtajien ja muutoksen kohteena olevien välille (Syvänen, Tikkamäki, Loppela, Tappura, Kasvio & Toikko 2015, 9).

Ensiarvoisen tärkeää muutosprosessissa on kaikkien muutokseen osallistuvien sitoutuminen muutokseen. Sitoutumista tapahtuu ensisijaisesti osallistumisen kautta. (Otollinen 2016, 42.) Henkilöstön osallistaminen on noussut viime aikoina myös merkittäväksi henkilöstöjohtamisen kysymykseksi. Tausta-ajatuksena on henkilöstön osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien lisääminen niin, että johtaminen on organisaation sisällä tapahtuvaa yhteistä toimintaa (ns. suhteissa rakentuva näkökulma johtamiseen) sen sijaan, että johtaminen tapahtuisi ylhäältä päin. (Tienari & Meriläinen 2009, 125–127.) Johtaminen ylhäältä päin suunnattuna toimintana ei ole nykytutkimusten mukaan kannattavaa, vaan jokaisessa organisaatiossa kannattaa antaa osallistumismahdollisuuksia myös johtotason ulkopuolisille henkilöille (Kalliomaa & Kettunen 2010, 11).

Muutostilanteet ovat sekavia ja aiheuttavat epävarmuutta henkilöstön keskuudessa, minkä vuoksi avoin viestintä ja osallistumismahdollisuuksien antaminen olisi ensiarvoisen tärkeää juuri muutostilanteissa (Syvänen ym. 2015, 160). Muutostilanteissa erityisesti luottamuksen merkitys korostuu, sillä epävarma henkilöstö tarkkailee muutostilanteessa johtotason aikeita kriittisesti ja saattaa tehdä vääriä tulkintoja (Sorensen, Hasle & Pejtersen, 2011). Viitalan (2021, 171) mukaan luottamus on lähtökohta osallistumiselle ja yhteistyölle organisaatiossa. Kuitenkin, juuri julkishallinnon suurimmiksi riskitekijöiksi muutoksen onnistumisen näkökulmasta on todettu olevan luottamuksen puute johtoa kohtaan (Stenvall & Virtanen 2007, 80–81, 191).

Luottamus tuo myös itsessään mukanaan muutoskykyä. Työntekijöiden luottaessa organisaation toimintaan ja uskaltamalla jakaa luottavaisesti näkemyksiään. Muutosta johtavien tahojen kannattaa kiinnittää huomioita luottamuksen tietoiseen rakentamiseen heti muutoksen alkuvaiheessa. Esimerkiksi johdonmukainen toiminta ja avoin keskustelu heti alkumetreiltä lähtien synnyttää luottamusta hyvien kokemusten kautta. Alussa

syntyvää epäluottamusta voi olla vaikeampi korjata myöhemmin muutosprosessin aikana, joten tämä kannattaa huomioida jo muutosprosessin alkuaikoina. (Stenvall & Virtanen 2007, 82, 87-88.)

1.2 Tutkimuksen tavoitteet, rajaaminen ja tutkimuskysymykset

Tutkimukseni kohdistuu luottamuksen syntymisen taustalla oleviin kokemuksiin muutosprosessin yhteydessä. Muutosprosesseihin liittyvää tutkimusta löytyy paljon, mutta etsiessäni tutkimuksia ja muuta kirjallisuutta aiheeseen liittyen huomasin, että useimmiten muutostilanteisiin liittyvä tutkimus kohdentuu kuitenkin yksittäisen organisaation sisäisiin muutoksiin. Tämän tutkimuksen kaltaisia kompleksisia muutosprosesseja on tutkittu vähemmän. Tutkimuksen empiirinen osa onkin hyvin mielenkiintoinen, sillä se kohdistuu kompleksiseen muutosprosessiin ja kompleksisena muutosprosessina olosuhteet eivät luonnollisesti ole normaalin muutosprosessin mukaiset. Yllätyksellisyys ja epävarmuus ovat vahvemmin läsnä ja muutoksesta syntyvät kokemukset voivat olla vaikeammin ennakoitavia.

Tutkimuksen tavoitteena on kuvailla ja ymmärtää millaisten kokemusten kautta luottamus rakentuu tai luottamus heikentyy kompleksisessa muutosprosessissa. Luottamusta ja sen rakentumista on tutkittu paljon sosiologian näkökulmasta, mutta esimerkiksi luottamusta sosiaalisena ilmiönä, tai johtamisviestinnän ja luottamuksen suhdetta, ei ole juuri tutkittu (Costa, Bijlsma-Frankema & de Jong 2009). Olenkin halunnut omassa tutkielmassani kääntää katseen luottamuksen osalta juuri muutosprosessin sosiaaliselle puolelle ja ymmärtää, miten luottamus ilmenee muutosprosessissa ihmisten välisen vuorovaikutuksen ja toiminnan kautta.

Keskeinen tutkimuskysymys tutkielmassani on seuraava:

Millaiset kokemukset vaikuttavat luottamuksen syntyyn kompleksisessa muutosprosessissa, ja millaisia seurauksia niillä on muutosprosessin etenemisen kannalta?

Tämän kysymyksen pohjalta haluan lähteä tutkielmassani avaamaan luottamukseen liittyviä kokemuksia. Erityisesti tarkastelen luottamuksen syntyä osallistumiseen ja viestintään liittyvien näkökulmien ja teoriakentän kautta. Mielestäni on tärkeä selvittää ja tutkia sitä, kuinka paljon muutoksen kohteena olevia henkilöitä ja muita muutoksen vaikutuspiirissä olevia otetaan mukaan muutosprosesseihin, vai sivuutetaanko heidän näkemyksensä muutosprosessin johtajien tieltä päätöksenteon yksinkertaistamiseksi. Tämän ilmiön taustalla varmasti syntyy tai jää syntymättä suuri määrä luottamusta muutoksen piirissä olevien keskuudessa. Haluankin selvittää, millaisia luottamuksen syntyyn liittyviä kokemuksia löydän käsillä olevan kompleksisen muutosprosessin alkuvaihetta keskiössä pitäen toteutettujen haastattelujen perusteella. Lisäksi tutkielmassani luottamuksen synnyn ja ilmenemisen tutkimisen lisäksi mielenkiinnolla tarkastelen luottamuksen puutteen, siis epäluottamuksen, vaikutuksia muutosprosessin aikana.

Luottamuksen synty vaatii ihmisten välistä yhteistyötä (Harisalo & Miettinen 2010), joten näen osallistumisen päätöksentekoprosessiin olevan olennainen osa luottamuksen syntyä. Tässä tutkielmassa käsittelen nimenomaan työntekijästä itsestään lähtevää osallistumista sen sijaan, että huomio keskitettäisiin työnantajan puolelta tulevaan osallistamiseen. Perinteisesti osallistuminen on nähty henkilöstä lähtevänä, aktiivisena toimintana (Brodie, Hollebeek, Juric & Ilic 2011), ja tutkielmassani haluan selvittää tätä osallistumisen merkitystä osallisuuden kokonaisuudessa laajemmin. Sivuan myös muutosjohtajien puolelta tulevaa osallistumismahdollisuuksien tarjoamista, mutta päähuomio osallisuuden kohdalla on osallistumisen kokemuksissa. Tähän valintaan johti osaltaan se, että tutkimuksen empiirinen osa kohdistuu vasta alkuvaiheessa olevaan muutosprosessiin, jossa varsinaista työnantajaorganisaatiota ei ole. Muutosprosessiin ja sen alkuvaiheessa toteutettavaan pilottihankkeeseen osallistujat ovat eri organisaatioiden edustajia, jotka mahdollisesti tulevat osallistumaan prosessin myötä toteutettavaan varsinaiseen muutokseen.

Näen tutkimuksen aiheen tärkeänä sen uutta tietoa antavan luonteen vuoksi. Aikaisempaa tietoa ja tutkimusta löytyi osasta asioita hyvin, mutta moni ilmiö oli hyvin vähän tutkittua ja saan tutkielmani avulla esiin uusia ilmiöitä ja mahdollisia jatkotutkimuskohteita.

Olen rajannut tutkielmassani pääkäsitteiksi osallistumisen ja viestinnän, joita avataan tarkemmin luvussa 2. Samassa luvussa käsittelen myös tutkielmani kannalta muita olennaisia käsitteitä: luottamusta ja kompleksista muutosprosessia. On tärkeä ymmärtää empiiristä aineistoa analysoitaessa taustalla oleva teoriapohja, jotta voin mahdollisimman selkeästi ymmärtää sen, miten tutkimani käsitteet vaikuttavat luottamuksen syntyyn. Luvussa 3. esittelen hyödyntämiäni tutkimusmenetelmiä ja aineiston analyysiin liittyviä teemoja. Luvussa 4. avataan analyysin kautta syntyneet tulokset, ja tarkastellaan tuloksia teoriaan peilaten. Luvun 5. tarkoituksena on pohtia omaa tutkimuksen tekoa, aihevalintaa, nousseita ilmiöitä ja tutkimuksen luotettavuutta. Samoin pyrin tutkielmani aikana havainnoimaan mahdollisia puutteita tutkittavan aiheen ympärillä, ja esittämään esiin nousseita jatkotutkimusehdotuksia.

1.3 Aiempi tieteellinen tutkimus ja keskustelu

Luottamusta on tutkittu hyvin laajasti eri tieteenaloilla ja se on suosittu tutkimuksen kohde. Sitä on kuitenkin moniulotteisena käsitteenä määritelty eri tieteenaloilla eri tavoin. (Keyton 1999, 217, 2; Dietz & den Hartog 2006, 558.) Luottamusta on tutkittu paljon interpersonaalisisissa suhteissa, joissa luottamus nähdäänkin erittäin tärkeänä elementtinä (Burgoon & Hale 1984, 200–201). Tutkimusta on tehty myös ammatillisissa suhteissa esimerkiksi alaisten ja organisaation johtajien välisenä luottamussuhteena (McCauley & Kuhnert 1992) ja lisäksi luottamuksen tutkimuksen kentällä on tutkittu myös yleisesti työelämän suhteissa rakentuvaa luottamusta (Lewicki & Bunker 1996).

Suoraan tutkielmani aiheeseen verrattavaa tutkimustietoa ei juurikaan aiheesta ole luottamuksen kannalta, mutta luottamuksesta yleisesti löytyy kattavasti tutkimusta eri lähestymiskulmista. Fulmerin & Gelfandin (2012) mukaan luottamuksen kokeminen muutostilanteessa on tärkeää, sillä se lisää mahdollisuutta organisaatiomuutosten

onnistumiseen muun muassa sitoutumisen, verkostoissa tai tilapäisissä ryhmissä toimimisen ja yhteisöllisyyden muodoin. Myös itse koen luottamukseen liittyvän aihepiirin tärkeänä tutkimuskohteena juuri muutostilanteiden osalta, sillä se vaikuttaa niin moneen asiaan muutosprosessin onnistumisessa ja edelleen organisaatiossa muutosprosessin jälkeen. Koska luottamus nähdään niin tärkeänä osatekijänä onnistuneissa organisaatiomuutoksissa, kaikenlainen lisätutkimus aiheesta on tarpeen.

Myös osallisuutta on tutkittu paljon. Isola, Kaartinen, Leemann, Lääperi, Schneider, Valtari & Keto-Tokoi (2017) on tutkinut ja yhdistellyt osallisuutta tarkoituksenaan jäsenellä osallisuuden viitekehys, josta muodostui tiivistettynä seuraavanlainen:

“Osallisuus on yhteyttä hyvinvointia tuottaviin ja jakaviin suhteisiin sekä liittymistä elämän merkityksellisyyden kokemusta lisääviin vuorovaikutussuhteisiin”.

Osallistumisen (samoin kuin luottamuksen) tutkimusta voi olla vaikea tehdä johtuen käsitteen moniulotteisuudesta. Koska käsite itsessään aiheuttaa eriäviä näkemyksiä, on vaikea määrittellä rajat osallistumisen tutkimiseen. Abstraktien ilmiöiden mittaamisen yksi peruslähtökohta on käsitteen operationalisointi eli yksiselitteiseen muotoon muuttaminen, joten osallistumisen kaltaisen ilmiön tutkiminen voi olla tästäkin syystä vaikeaa. Luotettavan mittarin kehittäminen on haastava tehtävä tämänkaltaisille abstrakteille käsitteille, ja mittareita ei ole kehitetty määrällisesti samassa suhteessa osallistumisen käsitteen yleisyyteen peilaten. (Leppäniemi & Hepola 2019.)

Kuten osallisuuden ja luottamuksen kohdalla, tutkielmani tekemisen aikana ilmeni, että myös kompleksisten muutosprosessien osalta aiempaa tutkimusta löytyi paljon. Kompleksiseen muutosprosesseihin liittyvä tutkimus on kuitenkin selkeästi useimmiten toteutettu muutosjohtamisen näkökulmasta. Esimerkiksi Syväjärvi ym. (2007) on avannut tutkimuksessaan kompleksista muutosprosessia psykologisen johtajuuden haasteiden ilmenemistä ihmisten muutosdynamiikassa. Hanna-Kaisa Perna on väitöskirjassaan Hyvinvoinnin toivottu tulevaisuus (2020) puolestaan yhdistänyt kompleksisuuden ja osallisuuden tutkimuksen. Näitä näkökulmia halusin lähteä laajentamaan myös omassa tutkielmassani erityisesti muutosprosessin kohteena olevan henkilön näkökulmasta tutkittuna.

Organisaatiotutkimuksessa epävarmuus yhdistetään usein kompleksisiin muutostilanteisiin ja niihin liittyviin valtasuhteiden muutoksiin (Duncan 1972). Erityisesti sosiaalisten systeemien kompleksisuuteen liittyvissä tutkimuksissa on havaittu vahvaa ennakoimattomuutta ja epävarmuutta toimijoiden välisissä suhteissa (Mitleton-Kelly 2003). Tutkielmani empiirisenä taustana oleva muutosprosessi on kompleksinen prosessi, jossa ei ole lähtökohtaisesti organisaation sisäistä muutosjohtajaa, vaan ulkopuolinen muutosta ohjaava ryhmä. Kiinnostuin aiheesta muun muassa tästä syystä. Jo lähtöasetelma herättää mielessäni ennakkoajatusten epävarmuudesta ja kompleksisuudesta tämän muutosprosessin yhteydessä.

2 OSALLISTUMISMAHDOLLISUUDET JA AVOIN VIESTINTÄ LUOTTAMUKSEN TAUSTALLA KOMPLEKSISSA MUUTOSPROSESSISSA

2.1 Luottamus onnistuneen muutosprosessin taustalla

2.1.1 Luottamuksen määrittely

Luottamus on käsitteenä laaja ja kokemuksena vahvasti subjektiivisella tasolla koettu. Sen tarkka määrittelemine on vaikeaa, mutta jokaisella meistä on luottamuksesta käsitteenä jonkinlainen henkilökohtainen näkemys. (Iivonen & Harisalo 1997, 4.) Kirjallisuudessa ja tutkimuksissa luottamusta on määritelty muun muassa persoonallisuuden piirteeksi (Rotter 1967), rationaaliseksi valinnaksi (Gambetta 1988) ja ennustettavuudeksi toisen osapuolen käyttäytymisestä (Iivonen & Harisalo 1997, 4). Luottamus voi kohdistua myös instituutioon, jolloin luottamus ei kohdistu persoonaan vaan esimerkiksi lähijohtajan viralliseen asemaan (Bachmann 2003).

Gustafssonin (1997, 6) mukaan luottamusta ei voida vuorovaikutussuhteissa määritellä henkilön ominaisuudeksi tai persoonallisuuden piirteeksi, vaan luottamus rakentuu ihmisten välisiin suhteisiin. Luottamuksen käsitteellä nähdään sen jatkuvasti kehittyvän luonteen myötä olevan myös vahvaa suuntautumista tulevaisuuteen (Mühlfelder, Klein, Simon & Luczak 1999, 350).

Toisaalta luottamusta voidaan määritellä myös jakamalla se seuraavan kolmen näkökulman avulla osiin: luottamusta voi kuvata yksinkertainen luottamus (simple trust), johon ei vaadita vastavuoroisuutta luottamuksen osoitusta. Toiseksi luottamus voidaan ajatella käsitteen aito luottamus (authentic trust) kautta, jossa tarvitaan sekä vastavuoroista luottamusta että rehellisyyttä. Kolmantena näkökulmana on sokea luottamus (blind trust), jota sanotaan esiintyvän esimerkiksi uskonnoissa. (Solomon & Flores 2003, 66, 92.) Luottamussuhde voi olla kompleksinen tilanteissa, joissa luottamuksen kokemus ei toteudu vastavuoroisesti (Schoorman, Mayer & Davis 2007), siis esimerkiksi edellä esitetyissä kohtien 1. ja 3. kaltaisissa tilanteissa.

Luottamusta on tarkasteltu ilmiönä myös seuraavien neljän ulottuvuuden kautta (Mishra, A. & Mishra, K. 1996; Ellis & Shockley-Zalabakin 2001):

1. luottamus voidaan nähdä yleisenä kyvykkyytenä organisaation johtajuudessa ja organisaatiossa kokonaisuutena,
2. luottamus rehellisyyden, rehellisen kommunikoinnin ja avoimuuden kautta syntyvänä ilmiönä,
3. johtajien ja esimiesten huolehtiminen työntekijöistä luottamusta vahvistavana tekijänä,
4. johdonmukainen ja luotettava käyttäytyminen sanojen ja tekojen ollessa yhteneväisiä lisää luottamusta ja
5. luottamus kasvaa työntekijän samaistuessa organisaatioon ja pystyessään sitoutumaan organisaation arvoihin.

Luottamus ja luottamuksen kehittäminen on todettu olevan perusta kaikenlaisen liiketoiminnan olemassaololle ja kasvulle. Luottamuksen taso heijastuu suoraan koko organisaatioon niin toimintatapojen kuin työkuultuurin muodossa. (Laine & Rauramo 2017.)

2.1.2 Luottamuksen rakentuminen

Mahajan, Bishop & Scott (2012, 174) mukaan luottamus organisaatiossa voidaan nähdä kehänä, jossa johto tarvitsee työntekijöiden luottamusta uskaltaakseen tuoda esiin muutosehdotuksia. Samaan aikaan työntekijät ja esimiehet, jotka tuntevat organisaation huolehtivan heistä, ovat halukkaampia tukemaan organisaation tavoitteita (Webber, Bishop & O'Neill 2012). Johdon suunnalta tuleva avoin, henkilökohtainen ja positiivinen kommunikointi lisää merkittävästi työntekijöiden halua sitoutua ja muodostaa luottamuksellisia suhteita organisaatioon. Samoin työntekijöille osallistumismahdollisuuksien antaminen vaikuttaa luottamuksen syntyyn positiivisesti. (Mahajan ym. 2012, 174.) Vuorovaikutuksen kautta tapahtuva luottamuksen rakentaminen on tärkeä esimiestaito ja työhyvinvointia edistävä työyhteisötaito (Ikonen 2015).

Luottamuksen synnyn nähdään olevan helpommin rakennettavissa olevaa ylhäältä päin suuntautuvana toimintana (Kalliomaa & Kettunen 2010, 44–46), joten erityisesti johtotason kannattaa panostaa luottamuksen rakentamiseen. Kun esihenkilöiden ja työntekijöiden välinen luottamus on kunnossa, monet työtehtävät hoituvat ilman esihenkilön väliintuloa. Samalla myös työnteosta tulee tehokkaampaa ja työntekijät tuntevat luottamusta ja saavat aidon mahdollisuuden osallistua omalla tavallaan työyhteisön päätöksentekoon. (Laine 2010, 75.)

Ihmisten välisen luottamuksen synty vaatii kanssakäymisen ja vuorovaikutuksen lisäksi yhteistyötä (Harisalo & Miettinen 2010). Luottamus ryhmässä ja yhteistyössä voi kohdistua ryhmän johtamis- ja tukitoimintoihin, kuhunkin ryhmän jäsenen tai ryhmään kokonaisuena toimijana (Sztompka 1999, 63).

Kestävän luottamuksen synnyn taustalla on vastavuoroisuuden tunne. Molemmat osapuolet jakavat toisilleen tietoa ja kokemuksia avoimessa ja rehellisessä ilmapiirissä. Kun kaikki osapuolet pääsevät ottamaan vastuuta, ja asioita toteutetaan johdonmukaisesti yhteisymmärryksessä sovitun mukaisesti, osapuolten välille syntyy arvostusta ja kunnioitusta henkivä luottamuksellisen yhteistyön tila. (Mäkipeska & Niemelä 2005.) Luottamus on siinäkin mielessä merkittävä, että se edesauttaa sitoutumista organisaatioon (Rinne 2021, 159).

Iivosen & Harisalon (1997) mukaan luottamuksen ja yhteistyön välinen suhde tulee näkyväksi erityisellä tavalla projektiluontoisissa tehtävissä. Projekteissa ei ole aikaa luottamuksen hitaalle kasvulle (Iivonen & Harisalo 1997), joten jo projektityön alussa on tehtävä luottamusvalinta työskentelyn tehokkuuden varmistamiseksi. Tällaisessa projektiluontoisissa tilanteissa on oleellista pohtia luottamuksen ylläpitoa ja rakentamista. (Jarvenpää & Leidner 1998.)

Vuoropuhelu ja yhteiset säännöt ovat Laine ja Rauramon (2017, ks. myös Laine 2010) mukaan ensisijainen luottamuksen synnyn mahdollistaja. Vuoropuhelu sisältää keskustelua, kuuntelua ja myös osallistumista. Yhteiset säännöt merkitsevät yhteisesti jaettuja tavoitteita ja toimintatapoja. Kun organisaatiossa tehdään toimivaa yhteistyötä, luottamus lisääntyy ja tätä kautta osallistuminen yhteistyöhön on mielekkäämpää.

Luottamus rakentuu myös yhteisten onnistumisen kokemusten kautta. Kun ryhmälle muodostuu yhteinen tunne onnistumisesta yhteistyön seurauksena, me-henki voimistuu ja luottamus kasvaa. (Heinonen, Klingberg & Pentti 2012.) Muutosprosessin aikana kannattaakin käydä läpi säännöllisesti näitä onnistumisen kokemuksia ja kirkastaa muutoksen yhteistä tavoitetta myös motivaation ylläpitämiseksi (Stenvall & Virtanen 2007, 50).

Luottamus vaatii syntyäkseen hyvántahtoisuutta, kyvykkyyttä ja rehellisyyttä. Näistä hyvántahtoisuuteen sisältyy emotionaalinen side, joka merkitsee vuorovaikutuksen osapuolen haluavan toiselle osapuolelle hyvää. Kyvykkyys liittyy tarvittaviin taitoihin ja kykyihin, ja rehellisyys odotusten mukaiseen toimintaan. (Mayer, Davis & Schoorman 1995.) Ikonen (2015) nostaa esille tutkimuksensa tuloksena aktiivisuuden ja aloitteellisuuden merkittävänä luottamusta edistävinä tekijöinä. Lisäksi hän mainitsee armeliaisuuden olevan tärkeä osa luottamusta, sillä luottamus voidaan nähdä laskelmointiin perustuvana kokonaisuutena, ja armeliaisuus näin luoden positiivista painoa luottamuksen syntyyn.

Organisaation sisäisesti luottamuksella on merkittävä asema muutostilanteissa. Työntekijöiden on helpompi luottaa muutosten tarpeellisuuteen ja oikeuttaa muutos silloin, kun organisaatiossa on luottamuksellinen ilmapiiri. (Vuosmaa, Blomqvist & Vanhala 2019.) Koska luottamus syntyy aiemman vuorovaikutuksen pohjalta, pitkäaikainen vuorovaikutus johtaa lähtökohtaisesti luottamuksen syntyyn niin ihmisten välisessä kuin organisaation ja työntekijän välisessä luottamuksessa (Ouedraogo & Ouakouak 2018, 679). Luottamus tuo myös itsessään mukanaan muutoskykyä, kun työntekijät uskaltavat luottavaisesti jakaa näkemyksiään ja luottavat organisaation toimintaan ja tavoitteisiin (Stenvall & Virtanen, 2007, 82).

Erityisesti hajaantuneille tiimeille luottamus on erittäin tärkeä tae tavoitteiden saavuttamisen suhteen. Luottamusta voi tällaisissa tilanteissa olla vaikea ylläpitää vähäisellä kasvokkain tapahtuvalla kohtaamisella. (Lipnack & Stamps 2000.) Kuitenkin, digitaalisuus on väistämättä yleistynyt, ja luottamuksen merkitys nähdään korostuvan digitaalisessa yhteistyössä (Gram 2023). Gram viittaa tutkimuksessaan (2023) erilaisiin materiaaliin ja digitaalisiin objekteihin, joiden avulla voidaan parantaa tiedon kulkua,

läpinäkyvyyttä ja tätä kautta luottamusta eri organisaatioiden välillä. Tällaisia objekteja voivat olla esimerkiksi erilaiset järjestelmät ja tiedonkulkua helpottavat digitaaliset kanavat, joiden avulla tiedon jakaminen on helpompaa. Myös vastaavilla rajapintaobjekteilla, kuten yhteisesti sovitulla käytänteillä (ks. Laine & Rauramo 2017), on suuri rooli luottamuksen rakentumisessa nimenomaan eri organisaatioiden välisessä yhteistyössä. Kun luottamus on kunnossa, myös neuvotteluprosessit etenevät vähemmällä ongelmilla osallistujien välisessä yhteistyössä, epäluottamuksen hidastava vaikutus vähenee, ja tuloksellisuus kasvaa.

Mühlfelder ym. (1999) on tutkimuksessaan todennut, että etäyhteyksin toteutettavat ensitapaamiset voivat heikentää luottamuksen syntyä, sillä etätapaaminen voi heikentää mahdollisuuksia toisen osapuolen arviointiin. On myös todettu, että luottamusta tarvitaan erityisen paljon juuri etäkontakteissa, kun kaikki tieto ei ole saatavilla niin helposti (Iivonen & Harisalo 1997). Myös Handy (1995, 44) nostaa esille luottamuksen siitä, että virtuaalinen kanssakäyminen tarvitsee toimiakseen luottamusta, siis teknologia ei ainoastaan riitä.

Luottamuksen on todettu olevan lähtökohta osallistumiselle ja yhteistyölle organisaatiossa. Tästä syystä muutosta johtavien tahojen kannattaa panostaa luottamuksen rakentamiseen heti muutoksen alkuvaiheessa esimerkiksi johdonmukaisen ja avoimuuden keinoin. Luottamus syntyy kokemuksista, ja alussa syntyvää epäluottamusta voi olla vaikeampi korjata muutoksen myöhemmässä vaiheessa. (Viitala 2021, 171; Stenvall & Virtanen 2007, 87–88.)

Jos syntynyt epäluottamus havaitaan riittävän ajoissa, on mahdollista muuttaa se luottamukseksi suhteellisen helposti. Tilanteen muuttumiseen paremmaksi tarvitaan konkreettisia muutoksia vuorovaikutuksessa: vuorovaikutuksen ja viestinnän on oltava avointa ja rehellistä. Toiseksi tarvitaan mahdollisuus rakentavalle väittelylle, jossa osallistujille annetaan aito mahdollisuus kertoa kantansa avoimen keskustelun pohjalta nousseisiin kysymyksiin. (Shaw 1997, 173–174; Weeks 1994, 162.)

2.2 Muutosprosessi

2.2.1 Muutosprosessi kompleksisena kokonaisuutena

Kehittyvän organisaation olennainen piirre on muutoksen läsnäolo (Kauhanen 2018, 54). Muutosprosessissa on lähtökohtaisesti aina tavoitteena parantaa nykytilannetta positiivisempaan suuntaan, kuten edistämällä organisaation toimintojen tehokkuutta. Jokaisessa muutosprosessissa kohdataan joitain ongelmia ja kompleksisuus, eli monimuotoisuus, aiheuttaa muutokseen epävakautta ja epävarmuutta. Epävarmuuden syynä kompleksisissa muutostilanteissa on yleisesti esimerkiksi valtasuhteiden muutos. (Syväjärvi ym. 2007; Haveri & Majoinen 2000; Duncan 1972.)

Muutosprosesseissa muutoksen mallintajana ja ihmisen toiminnan kuvaajana on usein terveydenhuollon muutosprosesseissa käytetty Sensemaking-arviointia CSM-mallin avulla (Haataja, Tiirinki, Suhonen & Paasivaara 2012, 218; Weick 1995). Karl Weick kehitti mallin vuonna 1995 tarkoituksenaan tarkastella muutosprosessin aikaisia ihmisten kokemuksia sen sijaan, että keskiössä olisi muutoksen lopputuloksen arviointi (Helms Mills, Thurlow & Albert 2010, 183). Mallin mukaan ihmiset pyrkivät tulkitsemaan tapahtumia ja aktiivisesti prosessoimaan muutosta sekä löytämään merkityksiä muutokseen liittyviin tapahtumiin. Arviointi kohdistuu herkästi siihen, onko muutos hyödyllinen henkilölle itselleen. Tämä arvio hyödyllisyydestä määrittää ihmisen sitoutumisen ja tuen tason muutosta kohtaan. (Sloyan & Ludema 2010.) Weickin mallin (1995) yhteyteen on liitetty jälkikäteen myös valtasuhteiden ja kontekstin merkitys muutostilanteiden kokemuksellisuuteen (Helms Mills ym. 2010, 182).

CSM-malli korostaa sosiaalisen vuorovaikutuksen merkitystä muutostilanteissa, ja sen mukaan jokainen yksilö hahmottaa muutosprosessin seuraavan seitsenosaisen mallin kautta (Weick 1995; Haataja ym. 2012, 218):

1. oman aseman tunnistaminen organisaation toimijana
2. muutosprosessin tapahtumien kytkeminen aiempiin kokemuksiin ja ymmärrykseen
3. järkevien tapahtumien tunnistaminen
4. sosiaalisen vuorovaikutuksen avulla muutosprosessin hahmottaminen
5. jatkuva prosessointi
6. keskittyminen vihjeisiin
7. vakuuttavuuden saavuttaminen

Weick (1995) hahmottaa muutokseen liittyvien asioiden merkityksellistämisen jokaisen ihmisen subjektiivisen kokemuksen kautta niin, jokainen tekee erilaisia tulkintoja tilanteissa. Mallin ensimmäisissä kahdessa vaiheessa muutoksen kohteena oleva asemoi oman paikkansa organisaatiossa sekä käsittelee muutosprosessin vaiheita omien aiemmin koettujen muutostilanteiden kautta. (Helms Mills ym. 2010, 184.)

Mallin kolmas kohta, järkevien tapahtumien tunnistaminen (eng. *enactive of sensible environments* (Weick 1995), tarkoittaa sitä, että luomme, säädämme ja määrittelemme järkeviä tapahtumia sensemaking-prosessin mukaisesti. Säättämisen kautta luomme sosiaalisessa yhteistyössä oman ympäristömme esimerkiksi yhteisesti sovittujen toimintatapojen kautta. Me yhdessä olemme sopineet omat sääntömme yhteiskunnassa. Neljäs kohta korostaa sosiaalisten suhteiden merkittävyyttä muutostilanteissa. Sen voimme ymmärtää niin, että kuuntelemalla ympäristön reaktioita muutokseen luomme samalla myös omia mielipiteitä ja kokoamme ymmärrystä muutoksesta. Jatkuva prosessointi puolestaan kuvaa yksinkertaisesti sitä, että sensemaking-prosessi on jatkuvaa muutoksen prosessointia. Ihmiset etsivät muutostilanteissa kaikenlaisia vihjeitä (ks. kohta 6.), ja kaikki saadut informaatiot ohjaavat henkilökohtaista sensemaking-prosessia ja tarkentavat ymmärryksen suuntaa. Mallin viimeinen kohta, vakuuttavuuden saavuttaminen, merkitsee sitä, että sensemaking-prosessi ei edetäkseen edellytä faktatietoa. Saatu kontekstisidonnainen, riittävän uskottava tieto riittää siihen, että prosessi lähtee liikkeelle ja pysyy käynnissä. (Weick 1995.)

Organisaatiokulttuuri määrittelee organisaation johtamistyylin, joka on muovautunut tietynlaiseksi organisaation historian aikana muun muassa johtajien toiminnan sanelemana

(Piha 2017, 161–163). Yksi johtamisen muodoista on dialoginen johtaminen, jossa korostetaan vuoropuhelua ja osallistumismahdollisuuksien antamista. Kun johtaminen on dialogista, sen tavoitteena on antaa henkilöstölle tasavertainen ääni ja rakentaa aito kunnioitus organisaation sisäisesti. Dialoginen johtaminen on tavoiteltava tila, ja vahvasti yhteydessä kehittymisen ja muutoksen mahdollistumiseen. (Syvänen ym. 2015, 9.)

Kuten muissakin strategisissa tapahtumissa, myös muutosprosessissa on johdettava strategiaa kolmella tasolla: organisaatiotasolla, tunnetasolla ja yksilötasolla. Organisaatiotasolla strategian inhimillistäminen on olennaista, ja se tapahtuu määrittelemällä strategiset valinnat yhteiseksi hyväksi, kulttuuriksi ja tavoitteiksi. Kun strategiasta tehdään inhimillisempää ja henkilökohtaisempaa, sen alla olevat ihmiset helpommin haluavat toimia strategian mukaisesti ja tukea sitä. Inhimillisyyden lisäksi strategiaa on katsottava käytännön tasolla, ja konkreettisiksi teoiksi on valittava sellaisia strategisia käytäntöjä, jotka tukevat strategiaan pääsemistä. (Kilpinen 2022, 99–101.)

Muutostilanteissa muutoksen kohteena oleva ihminen voi tuntea olonsa jopa pelokkaaksi muutoksen osalta. Muutostilanteessa onkin ensiarvoisen tärkeää, että avoin vuorovaikutus ja yhteistoiminta on koko ajan läsnä henkilöstön ja johdon välillä. Parhaassa tapauksessa henkilöstölle annetaan laajat osallistumismahdollisuudet muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen. (Viitala 2021, 174.) Kokemus siitä, että organisaatio mahdollistaa osallistumisen ja tarjoaa aitoja osallistumismahdollisuuksia auttaa käsittelemään muutoksen mukanaan tuomia tunteita (Syvänen ym. 2015, 260).

Muutostilanteet ovat kuitenkin tutkitusti keskeisin psykososiaalinen kuormitusta lisäävä tekijä työssä. Muutoskokemukseen vaikuttavat saavutettujen lopputulosten lisäksi myös muutosjohtamisen onnistuminen, ja epäonnistunut muutos voi vaikuttaa niin työntekijän hyvinvointiin kuin organisaation menestykseen kielteisesti. Hyvinvointiin ja henkilöstövaikutuksiin olisi erityisen tärkeää kiinnittää huomiota työvoimavaltaisissa organisaatioissa, joissa tarkoituksena on lisätä tuottavuutta. (Aro 2002, 5.)

Monimutkaisissa, kompleksisissa ympäristöissä pienin askelin eteneminen on perusteltua ja kannattavaa (Stenvall & Virtanen 2007, 56). Kompleksisessa muutoksessa yleinen piirre on prosessien adaptiivisuus. Monimutkaisissa muutostilanteissa muutosta edistetään usein niin, että sen lopullisia vaikutuksia voi olla vaikea ennakoida ja ne tarkentuvat vasta ajan

kuluessa. Tästä johtuen kompleksisissa systeemeissä olisi tärkeää pysähtyä muutoksen äärelle ja antaa muutokselle aikaa sen sijaan, että muutoksen kanssa kiirehdyttäisiin liiaksi. (Cilliers 2000; Cilliers 2006.)

Myös muissa tutkimuksissa on todettu monien muutosprosessien aikataulujen olevan usein liian tiukkoja, ja monet muutosprosessit kärsivätkin liiallisesta kiirehtimisestä (Laurila 2017, 141; Longenecker & Longenecker 2014). Muutosprosesseissa voi ottaa käyttöön joko nopeasti etenevän (radikaalin) tai asteittain etenevän muutosnopeuden. Radikaalissa toteutuksessa muutos toteutetaan kokonaisuutena ja usein suhteellisen nopealla aikataululla. Asteittaisessa toteutuksessa muutoksen kohteena oleville annetaan aikaa sopeutua muutokseen esimerkiksi edistämällä aluksi muutoksen sellaisia osia, joista löytyy yhteisymmärrys, ja muutos toteutetaan yksittäisten kokonaisuuksien muuttamisen keinoin. (Syväjärvi ym. 2007, 5–6.)

Kompleksinen adaptiivinen systeemi (complex adaptive system, CAS) kuvaa organisaatiossa tapahtuvaa tavoitetta kohti pyrkivää, jatkuvaa, vuorovaikutukseen perustuvaa ja mukautuvaa toimintaa. CAS eroaa muista muutosprosesseista siltä osin, että muutos tapahtuu verkostoissa ilman varsinaista johtajaa. Verkosto pyrkii saavuttamaan yhteisen tavoitteen yhteistyössä toimien. (Pernaa 2020.) Tällaiseen prosessiin liittyy olennaisesti käsitteet emergenssi, itseorganisoituminen ja yhteisevoluutio (Puustinen & Jalonen 2020).

Kompleksisissa muutosprosesseissa on tärkeää ymmärtää muutoksen kohteena olevien muutosdynamiikka, sillä ihmiset ovat keskiössä muutoksen onnistumisessa. Muutosdynamiikkaa on hyvä tarkastella nimenomaan yksilökeskeisesti. Yksilöillä muutoshalukkuus on sanottu kehittyvän “sydämellä ja aivoilla”, joten yksilön kokemuksen ymmärtäminen on olennainen osa muutoksen onnistumista. (Syväjärvi ym. 2007, 1, 4, 6.) Yksilön muutosvalmiuden taso riippuu henkilön tiedoista, taidoista, itsetietoisuudesta, kompetensseista, moniselitteisyyden sietokyvystä, itseluottamuksesta ja motivaatiotekijöistä. Tärkeä on muistaa, että muutosvalmiuden taso on subjektiivinen ja toisen henkilön voi olla toista helpompi ja nopeampi sopeutua muutokseen. (Aro 2002, 80.) Huomioitavaa on myös se, että myöskään muutosvastarinnassa ei tutkimusten mukaan ole yleensä kyse haluttomuudesta sitoutua muutokseen, vaan siitä, ettei yksilöllä ole

annettu tarpeeksi tilaa omien tunteiden käsittelyyn ja vanhasta luopumiseen. Muutos kannattaisikin subjektitasolla tarkasteltuna toteuttaa pienin askelin. (Ylikoski 1993, 46–50.)

Muutosprosessissa on ensiarvoisen tärkeää, että sekä prosessin johtajat että sen kohteena oleva muu henkilöstö ovat molemmat sitoutuneita muutokseen. Sitoutumista tapahtuu ensisijaisesti osallistumisen kautta. Osallistumisen ollessa puutteellista, ei sen kohteena olevat sitoudu tarpeeksi, minkä seurauksena muutosprosessi ei toteudu suunnitelman mukaisesti tai jopa saatetaan päätyä palaamaan vanhaan toimintamalliin. (Otollinen 2016, 42.)

2.2.2 Muutosprosessin vaiheet

Stenvallin ja Virtasen (2007, 46–53) mukaan muutosprosessi voidaan jakaa suunnittelu- ja toteutusvaiheeseen. Suunnitteluvaiheessa on toimittava kriittisesti arvioiden ja hyvä suunnittelu on koko muutoksen perusta. Suunnittelun on hyvä olla valmis toteutusvaiheeseen siirryttäessä, jotta toteutusvaihe sujuu ilman keskeneräisistä suunnitelmista kumpuavia epäselvyyksiä. Hyväkään suunnittelu ei kuitenkaan estä asioiden ja tilanteiden muuttumista toteutusvaiheessa, joten suunnittelusta huolimatta toteutustavan muutokset ovat mahdollisia.

Kurt Lewin on esittänyt muutosprosessin etenemisen kolmen vaiheen kautta: sulata, muuta ja jäädytä. Ensimmäisessä vaiheessa muutoksen tarve kartoitetaan, kerrotaan henkilöstölle muutoksen tarpeesta ja muutoin valmistaudutaan tulevaan muutokseen. Toisessa vaiheessa toteutetaan muutosprosessi suunnitelmallisesti ja konkreettisesti, harjoitellaan uusia tapoja ja muutoksen tuloksia tarkkaillaan. Kolmannessa, “jäädytysvaiheessa”, muutokseen totutaan, niiden pysyvyys varmistetaan, ja toimintaympäristö rauhoittuu muutosprosessista. (Erskine 2013.)

Valpolan (2004) mukaan muutos tarvitsee viisi tekijää onnistuakseen. Nämä tekijät ovat muutostarpeen määrittely, yhteisen näkemyksen luominen, muutoskyvystä huolehtiminen, ensimmäiset konkreettiset toimenpiteet ja muutoksen ankkurointi käytäntöön.

Taulukko 1. Onnistuneen muutoksen viisi tekijää (Valpola 2004, 29).

Muutostarpeen määrittely	+ Yhteisen näkemyksen luominen	+ Muutoskyvystä huolehtiminen	+ Ensimmäiset toimenpiteet	+ Ankkurointi käytäntöön	= Onnistunut muutos
(puuttuu)	+ Yhteisen näkemyksen luominen	+ Muutoskyvystä huolehtiminen	+ Ensimmäiset toimenpiteet	+ Ankkurointi käytäntöön	= Viimeisenä työlistalla
Muutostarpeen määrittely	(puuttuu)	+ Muutoskyvystä huolehtiminen	+ Ensimmäiset toimenpiteet	+ Ankkurointi käytäntöön	= Nopea alku, joka kuihtuu pois
Muutostarpeen määrittely	+ Yhteisen näkemyksen luominen	(puuttuu)	+ Ensimmäiset toimenpiteet	+ Ankkurointi käytäntöön	= Ahdistuneisuus ja turhautuneisuus
Muutostarpeen määrittely	+ Yhteisen näkemyksen luominen	+ Muutoskyvystä huolehtiminen	(puuttuu)	+ Ankkurointi käytäntöön	= Satunnaisia ponnisteluja, vääriä alkua
Muutostarpeen määrittely	+ Yhteisen näkemyksen luominen	+ Muutoskyvystä huolehtiminen	+ Ensimmäiset toimenpiteet	(puuttuu)	= Syvä pettymys ja kyyneisyys

Ensimmäisessä vaiheessa selkeytetään muutoksen tarve ja tavoitteet, ja toisessa vaiheessa luodaan yhteinen näkemys muutoksen tuomista konkreettisista muutoksista sekä luodaan suunnitelma muutoksen toteuttamiselle. Kolmas vaihe, muutoskyvystä huolehtiminen keskittyy yksilöihin ja organisaation muutoskyvykkyyteen. Kolmatta vaihetta voidaan kuvata käsitteellä `muutosvoima`, joka toimii ikään kuin koko muutoksen taustavoimana ja mahdollistajana. Neljäs vaihe sisältää ensimmäiset varsinaiset muutokseen johtavat toimenpiteet, joilla on myös viestinnällisesti merkittävä rooli. Viides vaihe eli ankkurointi käytäntöön on hidas, jopa vuosia kestävä vaihe, mutta se summaa koko muutosprosessin tulokset yhteen ja muutoksesta tulee todellinen. Mikäli jokin vaiheista puuttuu, muutos ei

voi onnistua, vaan tuloksena on puuttuvasta osasta riippuen muutoksen viivästyminen, muutoksen etenemisen hiipuminen lupaavan alun jälkeen, ahdistuneisuutta ja turhautuneisuutta, satunnaisia ponnisteluja ilman varsinaista täytäntöönpanoa, tai syvää pettymystä ja kyynisyyttä. (Valpola 2004, 29.)

Myös Kotter (1996) on käsitellyt muutosta ja sen vaiheita teoksessaan. Kotterin kahdeksan askeleen muutosjohtamisen malli sisältää seuraavat vaiheet:



Kuvio 1. Kahdeksan askeleen muutosjohtamisen malli. Kotter 1996.

Kahdeksan askeleen mallista Kotter painottaa nimenomaan neljän ensimmäisen merkitystä, ja nostaa kaikkein tärkeimmäksi muutoksen vaiheeksi ensimmäisen kohdan. Koko muutoksen kohteena olevan henkilöstön ja päättäjätason on tiedostettava muutoksen tärkeys ja merkitys, jotta jokainen osallinen sitoutuu ja lähtee muutokseen mukaan. Vahva muutostahto on avainsana muutoksen seuraavien vaiheiden onnistumiselle. (Kotter 1996, 18–19; Kotter 2009, 10–11.)

2.2.3 Muutosprosessin haasteet

Mitä suurempaa joukkoa muutos koskee ja mitä kompleksisempi muutos on, sitä tärkeämpää on hyvä muutoksen johtaminen. Muutosprosessi on yleensä helpompi toteuttaa muutosmyönteisessä ympäristössä. (Kallankari 2019, 18, 29.) Kompleksisen muutosprosessin ja luottamuksen synnyn välinen suhde voi olla haasteellista silloin, jos muutoksen kohde haluaa päätöksenteossa läpinäkyvyyttä. Esimies on asemansa vuoksi johtoasemassa muutostilanteessa, ja usein tietääkin muutoksen etenemisestä ja tavoitteista eniten. (Salminen 2017, 309.)

Henkilöstön reaktiot muutokseen liittyviin viesteihin riippuu vahvasti heidän muutosmyönteisyydestään (Kallankari 2019, 29). Muutosmyönteisyys on käsitteenä osa muutosvalmiutta, mikä voidaan jakaa subjektiiviseen ja organisatoriseen muutosvalmiuteen. Yksilölliseen muutosvalmiuteen sisältyy yksilön omat tiedot, taidot ja henkilökohtaiset ominaisuudet, ja organisaation muutosvalmiuteen esimerkiksi organisaatiokulttuuri, organisaation ilmapiiri ja näkemykset menestymisen ja epäonnistumisen mahdollisista seurauksista. Koettu turvallisuudentaso syntyy subjektiivisen ja organisatorisen muutosvalmiuden yhdistelmästä. Turvallisuustason ollessa liian matala tai korkea, muutokseen suhtaudutaan usein kielteisesti, ja toisaalta koetun turvallisuustason ollessa hyvä, myös muutosmyönteisyys on hyvällä tasolla. (Aro 2002, 80.)

Muutostilanteessa korostuu luottamuksen merkitys. Luottamuksen säilymisen varmistamiseksi johtamisessa on tärkeä huomioida ja täyttää sidosryhmien tarpeita. Hyvä johtaminen sisältää sidosryhmien riittävän informoinnin ja vaikutusmahdollisuuksien

turvaamisen. Viestintäosaaminen onkin merkittävä osa johtamistaitoa myös (ja etenkin) muutostilanteissa. (Kinnunen 2019, 51.) Muutostilanteissa on tärkeää, että kaikkia muutoksen kohteena olevia informoidaan ja annetaan osallistumismahdollisuuksia. Muutostilanteessa sisäisen viestinnän tulisi olla jopa nelinkertaista normaaliin tilanteeseen verraten. (Kauhanen 2018, 56.)

Erilaisia organisaatioita yhdistettäessä on riski henkilöstön epäoikeudenmukaisuuden kokemuksiin, jos osa muutoksen kohteena olevista kokee muutoksen vaikuttavan eri tavoin eri kohteisiin. Muutosprosessissa on tämän lisäksi todella tärkeä huolehtia riittävä organisaatiokulttuurin huomiointi. (Taskinen 2005.) Organisaatiomuutoksissa syntyviä vaikeuksia voidaan pyrkiä lievittämään esimerkiksi jalkautumalla muutoksen kohteena olevien keskuuteen keskustelemaan asiasta. Muutosprosesseissa luottamus johtoon on ensiarvoisen tärkeää muutoksen parhaimman lopputuloksen saavuttamiseksi yhteistyössä. Lisäksi riittävä tiedottaminen ja kouluttaminen lisäävät muutoksen hyväksyntää. (Katsaros, Tsirikas & Bani 2014.) Muutosprosessissa voisikin olla hyvä laatia viestintäsuunnitelma, ja pysyä siinä (Kauhanen 2018, 55).

2.3 Viestintä luottamuksen rakentajana ja epäluottamuksen aiheuttajana muutostilanteessa

2.3.1 Muutosviestintä

Muutosviestintä on yhdenlainen strategisen viestinnän osa. Muutosviestinnällä tarkoitetaan nimenomaan muutoksen yhteydessä tapahtuvaa viestintää, jolla tarkoitetaan asioiden suunnitelmallista etenemistä kohti päämäärää. Tavoitteena on auttaa henkilöstöä ymmärtämään mistä muutoksessa on kyse, miksi kyseinen muutos on välttämätön ja mikä on tavoiteltu lopputulos. Tavoitteena on myös se, että asiantunteva henkilöstö osallistetaan muutoksen toteuttamiseen. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 19–20.)

Erityisesti muutostilanteissa, jotka koskevat julkishallintoa, viestinnältä vaaditaan koko ajan enemmän (Stenvall & Virtanen 2007, 60–66). Avoin viestintä, työntekijöiden osallistaminen, olennaisen tiedon jakaminen ja odotusten jakaminen ovat neljä erityisen tärkeää tekijää luottamuksen rakentumisessa. Näistä merkittävin on viestintä. (Gilbert &

Tang 1998, 322.) Pyrkimys avoimeen viestintään ja osallistumismahdollisuuksien antaminen edistää luottamuksen syntyä muutostilanteessa (Sorensen ym. 2011).

Erityisesti muutostilanteissa luottamuksen merkitys on suuri, sillä ihmiset pyrkivät ennakoimaan ja ymmärtämään tulevaa. Päätöksentekotilanteissa ihmisen on tärkeä pystyä luottamaan saavansa kaiken tarpeellisen ja oikean tiedon. (Cropanzano, Byrne, Bobecel & Rupp 2001.) Tärkeää olisi myös huomioida se, että tieto on yhteneväistä ja samanaikaista, jotta mahdolliset virhetulkinnat voidaan minimoida (Kallankari 2019, 149).

Tyypillisiä viestintäongelmia ovat muun muassa informaation salaaminen, liian vähäisellä viestinnällä huhuille mahdollisuuden antaminen ja viestin väärin ymmärtäminen. Luonnollisesti tämän kaltaiset ilmiöt vaikuttavat negatiivisesti sitoutumiseen organisaatiota kohtaan ja vähentävät luottamusta. (Kitchen & Daly 2002, 50.)

Epäluottamusta voidaan vähentää sisäisen viestinnän avulla. Taitavan ja suunnitelmallisen viestinnän avulla saadaan myös työntekijät motivoitumaan organisaation tavoitteita kohtaan. Viestinnän tulisi olla oikea-aikaista ja nopeaa, sillä näillä on todettu olevan suurta vaikutusta luottamuksen synnyssä. (Juholin 2001, 110–113.)

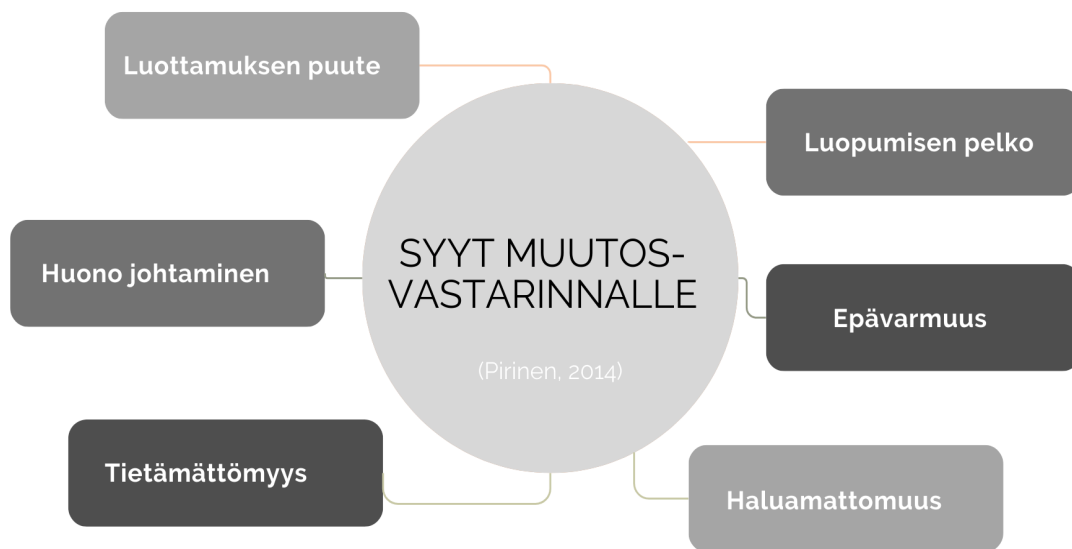
Jarvenpaan ja Leinderin (1998) tutkimuksessa tutkittiin luottamuksen rakentumista ja havaittiin luottamuksen syntyvän sellaisissa tiimeissä, joissa hyödynnettiin riittävää viestintää sekä tehtävään liittyen, että sosioemotionaalisella tasolla. Luottamusta siis luodaan viestintäkäyttäytymisellä. Yhtenä näkökulmana Ikonen (2015) huomauttaa uudenaikaisten viestintäkeinojen antavan uudenlaisen ja helpomman mahdollisuuden hyväntahtoisuuden ja armeliaisuuden näyttämiseksi esimerkiksi emojiiden avulla ilman suurta panostusta. Näin uusilla viestintäkeinoilla on helppo vahvistaa myös luottamuksen kokemuksia.

2.3.2 Muutosvastarinta tietämättömyyden seurauksena

Muutoksessa on tärkeää muistaa kirkastaa yhteistä päämäärää ja tavoitetta jatkuvasti muutoksen kohteena oleville. Ilman tavoitteen muistuttamista huhujen syntymiselle annetaan helposti liikaa tilaa. Esihenkilön ja muutosjohtajan kannattaa avata avoimesti ja selkeästi muutoksen tavoitteet henkilöstölle. Avoimen keskustelun kautta koko henkilöstö voi helpommin ymmärtää muutoksen kokonaisuutena, jossa on enemmän mahdollisuuksia kuin uhkia. Muutosjohtamista voidaan verrata *esimiehen ympyrään*, joka sisältää neljä osaa: tavoitteet, toteutuksen, läsnäolon ja innostamisen. Näistä neljästä osa-alueesta jokaiseen on tärkeä antaa muutoksen kohteena oleville ihmisille osallistumismahdollisuus. (Laamanen, Räsänen & Juutilainen 2016, 23, 27; Pirinen 2014, 109, 61.)

Muutos tarkoittaa aina jollain tapaa enemmän tai vähemmän hyppyä tuntemattomaan. Muutosvastarinta kuuluu muutokseen, ja johtajan on otettava se huomioon ja jopa pyrittävä kääntämään vastarinta voitoksi. Muutosvastarinnan aiheuttajia ovat menettämisen pelko ja turvattomuuden tunne, johon muutosjohtamisen keinoin olisi vastattava. Muutosvastarinnan yleisin syy on henkilökohtaiset uhkakuvat ja pelko siitä, mihin muutos voi vaikuttaa oman toiminnan näkökulmasta. Muutosjohtajuus voidaankin ajatella toimintana, jolla ohjataan muutoksen kohteena olevien tunteita ja toimintaa kohti yhteisesti sovittuja tavoitteita. (Erämetsä 2003, 193–200; Hakonen, Lipponen, Kaltiainen & Kupiainen 2015, 14; Laurila 2017, 26.)

Seuraavassa kuvassa Pirinen (2014) avaa tarkemmin muutosvastarinnan taustalla yleisimmin olevia syitä. Hänen mukaansa muutosvastarinnan syiksi voidaan erottaa seuraavat kuusi taustatekijää:



Kuvio 2. Muutosvastarinnan syyt (Pirinen 2014, 99).

Huono johtaminen on looginen syy muutosvastarinnan taustalla. Huono johtaminen voidaan Pirisen (2014) mukaan yhdistää myös tietämättömyyteen, kun muutosprosessin aikana ei huolehdi riittävästä tiedon jakamisesta. Yleisiä muutosvastarinnan syitä on lisäksi esimerkiksi pelko luopua tutusta ja turvallisesta. Epävarmuuden määrän ollessa suurta myös muutosvastarinta on suurta. Muutosvastarinnan taustalla voi olla myös luottamuksen puutetta ja muutoshaluttomuutta. (Pirinen 2014.)

Epävarmuus syntyy tiedon puutteesta. Liian vähäinen tiedon määrä aiheuttaa epävarmuutta ja näin vähentää luottamusta organisaatioon. Epävarmuus voi olla organisaation yhtenäisyyttä vaarantava uhkatekijä. (Duncan 1972; Kiiskinen 2017, 53.) Epäluottamus tekee työstä ennalta-arvaamatonta, vaikeasti hallittavan ja mutkikkaan, sekä heikentää ihmisten käsitystä organisaationsa tavoitteista ja arvoista (Bibb & Kourdi 2004, 83). Jos joutuu epäilemään toisen ihmisen tai organisaation aikeita, luottamusta ei synny. Lähtökohtaisesti luottamusta tunteva ihminen uskoo vastapuolen haluavan ja tarkoittavan hyvää itseään kohtaan. (Laine 2008.)

Muutostilanteessa ja -johtamisessa tärkeintä on saada tavoiteltavan tilan ja nykytilanteen välinen aukko täytettyä. Se, että yksi ihminen sitoutuu muutokseen ei vielä tarkoita kaikkien muutokseen osallisten hyväksyntää, joten luottamuksen ja hyväksynnän mahdollistamiseksi muutoksen tavoitteet on oltava selkeät ja perustellut (Kallankari 2019, 15, 126). Kotterin (1996) mukaan yhteinen, selkeä ja henkilöstön kanssa jaettu päämäärä helpottaa muutosprosessin alkuvaiheessa prosessin käynnistymistä. Muutos tarvitsee onnistuakseen ensisijaisesti juuri ihmisten johtamista niin, että muutoksen kohteena oleva kokee aidosti tulevansa kuulluksi ja huomioiduksi muutostilanteessa. Ihmisiä johdettaessa muutokseen avaintekijöitä ovat luottamus, osallisuuden ja kommunikaation avoimuus, riittävä määrä ja säännöllinen edistäminen. (Syväjärvi ym. 2007, 11, 13.)

Avoin viestintä ja luottamus siihen, että yhteisön jäsenillä on yhteinen intressi, on luottamuksen lähtökohtia (Mäkipeska & Niemelä 2005, 26). Luottamuksen puute muutostilanteessa voi johtaa jopa muutosvastarintaan (Viitala 2021, 175). Otollisen (2016) mukaan henkilöstön kriittisyys muutokseen ja muutosvastarinnan mahdollisuus vähenee henkilöstön osallistamisen myötä ja vastaavasti mitä vähemmän henkilöstöä osallistetaan muutokseen, sitä suurempi on henkilöstön kriittisyys muutosta kohtaan. Tehokkain keino välttää muutosvastarintaa on aktiivisen osallistumisen mahdollisuuden antaminen ja osallistuvan roolin mahdollistaminen työntekijälle (Pälli 2019).

Koska luottamuksen synty vaatii luottamusta vastapuolen hyvää tavoitteleviin intresseihin (Laine, 2008), muutosjohtamisella on merkittävä rooli muutoksen onnistumiseen. Muutos on tärkeää perustella ja johtaa johdonmukaisesti, sillä tärkeiden elementtien puuttuessa esiintyy herkästi muutosvastarintaa. Esimerkiksi tietämättömyys johtaa helposti huhupuheisiin ja epäluuloon intressejä kohtaan. (Erämetsä 2003, 135–136.) Jaettujen intressien ja tavoitteiden mukaiset saavutukset luovat uskoa muutokseen ja voimaannuttavat, mutta tulosten puuttuminen tai epäonnistuminen päinvastaisesti saattaa aiheuttaa huhupuheita ja arvailuja (Valpola 2004, 3).

Muutosvastarintaa ei kuitenkaan kannata nähdä ainoastaan negatiivisena asiana, sillä se kertoo työntekijöiden sitoutumista organisaatioon, kun työntekijät haluavat pitää kiinni jostain itselleen tärkeästä. Muutosvastarinta voi jopa olla uuden muutoksen ja kehityksen

alku, kun työntekijät nostavat tärkeitä ja korjattavia asioita rohkeasti esiin. (Stenvall & Virtanen 2007, 101.)

2.4 Osallistuminen muutoksessa luottamuksen rakentajana

2.4.1 Osallistuminen osallisuuden alalajina

Osallisuus ja osallistuminen sekoitetaan usein keskenään, joten on tarpeen selkeyttää sanojen suhdetta toisiinsa. Ajattelen osallisuuden ja osallistumisen sisältyvän englannin sanoihin engagement, involvement ja participation. Sana *'engagement'* voi tarkoittaa suomeksi joko osallistumista, osallistamista, sitoutumista tai osallisuutta (Pekkala & Luoma-aho 2019, 13). *'Involvement'* on suora suomennos sekä osallisuudelle että osallistumiselle ja samoin sana *'participation'* antaa eri lähteissä samat suomennokset. Sanojen participation ja engagement suhdetta voidaan kuitenkin selkeyttää esimerkiksi niin, että participation viittaa osallistumiseen enemmän toimintana ja engagement on enemmän psykologista osallistumista. (Leppäniemi & Hepola, 2019.)

Julkishallinnollisella tasolla tarkasteltuna aktiivinen osallistuminen nähdään tavoiteltavana tilana (ks. Nurmi, Leinonen, Lantela & Turunen 2014) ja aikaisemmassa tutkimuksessa osallistuminen on mielletty nimenomaan aktiiviseksi toiminnaksi, kun taas osallisuus on nähty enemmän passiiviluonteisena (Brodie ym. 2011). Osallisuuden on todettu olevan myös yksi osallistumisen kriteereistä niin, että ilman osallisuuden kokemusta ei voi toteutua osallistumista aktiivisesti yhteiskunnan toimintaan (Närhi, Kokkonen ja Matthies 2013, 115–116). Nykytutkimuksen valossa tämä näkemys aktiivisuuden merkityksestä osallisuuden ja osallistumisen erottavan tekijänä ei ole pätevä, vaan osallisuus pitäisi nähdä ensisijaisesti kokemuksena ja osallistuminen toimintana. Samoin osallisuutta ja osallistumista voi ilmetä toisistaan riippumattomina ilmiöinä. (Stenvall 2013, 75.)

Käsite **osallisuus** voidaan ymmärtää ihmisen ja yhteiskunnan tai ihmisen ja yhteisön välisenä suhteena. Osallisuutta pidetäänkin usein lähtökohtaisesti tavoiteltavana asiana, ja merkittävänä osana ihmisen hyvinvoinnin perustaa, minkä vuoksi sitä kannattaa tavoitella.

Osallisuudelle ei ole yksiselitteistä määritelmää, joten määrittely voi olla kuulijasta riippuvainen. (Nivala & Ryynänen 2013, 10, 18.)

Osallisuus käsittää tunteen kuulumisesta johonkin. Parhaimmillaan osallisuus on nimenomaan omaehtoista toimimista ja ihmisen vaikuttamista omaa elämäänsä koskeviin asioihin, sekä vastuun ottamista tällaisen toiminnan seurauksista. (Särkelä-Kukko 2014.)

Osallisuus on olemista, osallistumista, toimimista ja prosesseja tilanteissa, joissa vapaudet ja oikeudet vaihtelevat eri suhteissa. **Osallistuminen** on siis yksi osallisuuden muodoista, osallisuuden ollessa osallistumista laajempi käsite. (Isola ym. 2017.) Osallistumisen taustalla on yleensä henkilöstä itsestään lähtevä halu ryhtyä aktiiviseen toimintaan. Osallistuminen nähdään objektiivisesti tarkastellun hyvinvoinnin lisääntymisenä, mutta vain siinä tapauksessa, että henkilö haluaa osallistua omaehtoisesti. Koettu hyvinvointi lisääntyy siis vain mielekkäänä koetun osallistumisen kautta. (Salminen, Lehtonen, Rikala, Kuusisto, Luoma-Halkola, Puumala, Sointu, Wallin & Häikiö 2021.)

Osallistumisen nähdään tarkemmin katsottuna olevan käytännössä osallistumismahdollisuuksien hyödyntämistä (Syvänen ym. 2015, 151). Osallistumismahdollisuudet (opportunity to participate) on käsitteenä johdettavissa osallisuuden käsitteestä. Osallistumismahdollisuuksilla tarkoitetaan henkilön kyvykkyyttä osallistua ja suoriutua työstä. Käsitteen sisältö voidaan jakaa neljään (Marin-Cracia & Thomas 2016, 1066–1067):

1. autonomian lisääminen päätösprosesseissa ja mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhön
2. työnkuvan, käytäntöjen ja menettelytapojen asianmukaisuus, suotuisat työolosuhteet, työnkierto ja työn muotoilu sekä työn suunnittelukäytännöt
3. strategisen tiedon välittäminen ja kommunikointi johto-henkilöstö -tasoisesti
4. tiimityö, päätöksentekoon osallistuminen, hierarkian poistaminen tai madaltaminen

2.4.2 Osallistuminen prosessina

Leppäniemi & Hepola (2019) määrittelee osallistumisen olevan ilmiö, jossa on moniulotteisia, dynaamisia ja vuorovaikutteisia piirteitä. Näistä moniulotteisuus tarkoittaa

sitä, että osallistuminen rakentuu kolmen ulottuvuuden alueelle: kognitiivinen osallistuminen, emotionaalinen osallistuminen ja käyttäytymisperusteinen osallistuminen. Kognitiivinen ja emotionaalinen osallistuminen sijoittuu psykologisen osallistumisen alle. Kognitiivinen osallistuminen tapahtuu tilanteessa, jossa osallistuja osallistuu johonkin ajatustyön tekemisen tasolla, ja emotionaalinen puolestaan keskittyy osallistumisen kautta syntyviin tunnetiloihin vuorovaikutustilanteissa: jos tunnetila on positiivinen, osallistuminen on todennäköisemmin sitä vahvempaa, mitä vahvempia koetut positiiviset tai negatiiviset tunteet ovat. Psykologinen osallistuminen siis ohjaa käyttäytymisperusteista osallistumista, joten moniulotteisuus on vahvasti läsnä osallistumisessa jokaisen muotonsa kautta.

Vuorovaikutus osallistumisen edistäjänä ja mahdollistajana on tärkeää, mutta vuorovaikutusta tarvitaan osallistumisen lisäksi osallistamisessa ja siksi vuorovaikutusosaamista tarvitaan sekä osallistujilla, että osallistumista toivovien johtajien työssä (Bambacas & Patrickson 2008). Työntekijä voi osallistua toimintaan motiivinaan esimerkiksi tiedon jakaminen, verkostoituminen, oman asiantuntijuutensa kehittäminen tai oman henkilöbrändin rakentaminen (van Zoonen, Verhoeven & Elving 2014).

Osallistumisen tasot voivat myös vaihdella arvioidessa esimerkiksi non-engaged (ei osallistu) ja highly-engaged (aktiivisesti osallistuva) -tasoilla (Leppäniemi & Hepola 2019), joten osallistumisen käsite ei tässäkään mielessä ole yksiselitteinen. Osallisuuden tunne on subjektiivinen, ja edellyttää tunnetta ja kokemusta siitä, että henkilöllä on todellisuudessa mahdollisuus vaikuttaa itseään ja ympäristöään koskeviin asioihin (Rouvinen-Wilenius 2014, 54). Vaikutus- ja osallistumismahdollisuudet ovat joka tapauksessa merkittävässä roolissa osallisuuden vahvistamisessa (Alasoini 2021, 52).

Osallistumista voidaan tutkia myös prosessimuotoisesti. Osallistumisprosessissa kohtaa erilaiset organisaatiot ja toimijat, yhteistyön muodot ja tietämisen tavat. (Lehtonen 2013.) Kun tietoa tuotetaan yhteistyössä, haastetaan julkishallinnon valtaa tiedon tuottajana monitoimijaisella yhteistyöllä, ja näin julkishallinnon valta-asema voi murtua (Torfing, Sørensen & Røiseland 2019). 2010-luvun iso trendi onkin ollut tiedon yhteistuottaminen esimerkiksi julkisten palvelujen kehityksessä (Greve 2015).

2.4.3 Osallistumisen vaikutukset

Työntekijöiden osallistuminen päätöksentekoon voi johtaa joko positiivisiin vaikutuksiin osallistumisen aiheuttaman paremman informaation ansiosta (Freeman ja Lazear 1995), tai yrityksen toiminnan kannalta negatiivisempiin vaikutuksiin osallistumisen aiheuttamien neuvottelukustannusten vuoksi (Jensen & Mecklin 1976). Osallistumisen negatiivisena vaikutuksena voi olla myös esimerkiksi mielipiteen osoittaminen sääntöjä rikkomalla, muutosta vastustamalla tai muutoin toimimalla odotusten vastaisesti (Laajalahti & Pennanen 2019). Lopputulos voi siis olla työnantajan näkökulmasta joko positiivinen tai negatiivinen, mutta osallistuminen voidaan nähdä myös neutraalina, mikäli osallistumisesta ei ole osallistumisen hetkellä hyötyä tai haittaa (Lievonen, Luoma-Aho & Bowden 2018).

Osallistuminen edesauttaa sitoutumista muutokseen, kun muutos tuntuu siihen osallistumisen vuoksi hieman enemmän omalta (Sutinen & Haapakorva 2021, 262). Osallistuminen edistää sidosryhmien välisen yhteistyön ja luottamuksen lisääntymistä, lisää tietopääoman määrää ja näin vähentää epävarmuutta ja mahdollistaa organisaation reagoitavuuden parantumista toimintaympäristön muutoksissa (van Zoonen & Banghart 2018; Pekkala & Luoma-Aho 2019).

Saksassa on otettu laajalla tasolla käyttöön järjestelmä, joka edistää työntekijöiden osallistumista niin, että työntekijöillä on oikeus saada yrityksen hallintoneuvoston paikoista jopa kolmannes (Jäger, Schoefer & Heining 2021). Tässä kyseessä on ns. hallintoedustusjärjestelmä, joka perustuu lakiin henkilöstön edustuksesta yrityksen hallinnossa ja on käytössä Suomessakin sellaisissa organisaatioissa, joissa on enemmän kuin 150 työntekijää. Harjun (2020) mukaan hyvin järjestettynä henkilöstön edustus on hyödyllinen sekä työntekijän että organisaation näkökulmasta. Hallintoedustajilla on tavoitteena parantaa johdon ja henkilöstön välistä vuorovaikutusta ja kohentaa työoloja. Pyrkimyksenä on myös vahvistaa organisaation toimintaa, kun henkilöstön edustajat tuovat asiantuntemuksensa organisaation päättäviin elimiin. Hallintoedustuksen uskotaan vaikuttavan pitkällä aikavälillä organisaation tuottavuuteen myönteisesti.” (Harju 2020.)

Laajalahti & Pennanen (2019) on esittänyt neljä keinoa osallistumisen parantamiseksi organisaatiossa:

1. työntekijöiden riittävien resurssien ja tarvittavien osallistumismahdollisuuksien varmistaminen johtotasolla,
2. motivaation ylläpito ja työn tarkoituksen täsmentäminen,
3. osallistumista tukevan organisaatiokulttuurin edistäminen ja
4. erityisesti johtajille osallistumisen (niin johto- kuin työntekijätasoisien) tärkeyden kirkastaminen.

Joka tapauksessa osallistuminen tarkoittaa mahdollisuutta vallan käyttöön (Smith & Taylor 2017, 149). Ylhäältä päin suuntaava johtaminen ei olekaan tämän päivän tutkimusten mukaan kannattavaa vallankäyttöä, vaan johtotason ulkopuolista osallistumista tosiasiallisesti kannattaa edistää jokaisessa organisaatiossa (Kalliomaa & Kettunen 2010, 11). Lisäksi Pirinen (2014, 67) muistuttaa osallistumismahdollisuuksien antamisen tärkeydestä myös sen näkökulman vuoksi, että osallistumista ja kuulluksi tulemista kokeneet työntekijät ovat kaikista alttiimpia sitoutumaan muutokseen, sillä he ovat kokeneet pääsevänsä vaikuttamaan omaan työhönsä. Aiemman tutkimuksen mukaan kuulluksi tulemisen kokemus lisäksi vähentää muutosvastarintaa (Laurila 2017, 156).

3 TUTKIMUSMENETELMÄT JA -AINEISTOT

3.1 Tutkimuksen eettisyys

Eettisyyttä voidaan tarkastella kolmen luokan mukaan: 1) tutkimusaiheen eettinen oikeutus, 2) tutkimusmenetelmät sekä 3) analyysi ja raportointi. Eettisellä oikeutuksella tarkoitetaan aitoa tarvetta tutkia juuri tutkittavana olevaa ilmiötä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009.) Kuten aiemmin olen todennut, luotettavuuden ilmenemistä ei ole tutkittu kompleksisten muutosprosessien yhteydessä, joten voin perustella aiheen tutkimisen arvoiseksi.

Tutkimuksen eettiset kysymykset on huomioitu koko prosessin ajan ja tutkimuksen jälkeisenä aikana. Haastattelua varten on saatu tutkimusluvut (ks. Bonsdorff, Bonsdorff & Järvensivu 2018, 2) taustalla olevan tutkimusprojektin kautta. Tiedonantajien nimet ja muut henkilöön suoraan liittyvät tiedot pidetään salassa, kun niitä on ilmennyt litteroidusta haastatteluaineistosta. Anonymiteetin säilyttäminen on ensiarvoisen tärkeää tutkimusta tehdessä myös tämän tutkielman yhteydessä. Kohdallani tämä oli helpompi toteuttaa, kun litteroidusta haastatteluaineistosta ei juuri ilmennyt haastateltavan henkilötietoja, lukuun ottamatta ammattiasemaa.

Aineistoa on käsitelty ja säilytetty yksityisessä tilassa niin, että on voitu varmistaa, ettei se päädy ulkopuolisten käsiin missään vaiheessa. Haastatteluaineisto tallennettiin tietokoneelle salasanan taakse niin, ettei ulkopuolinen katsoja olisi ymmärtänyt nimen perusteella tiedoston sisältävän haastatteluja (ks. Kuula 2011, 88). Kun tutkimus on saatettu loppuun ja arviointi suoritettu, aineisto hävitetään turvallisesti niin, että anonymiteetti ja aineiston salassa pidettävät tiedot eivät tässäkään vaiheessa päädy ulkopuolisten saataville.

Eettisyyttä vahvistaa myös hyvään pyrkiminen (Puusa & Juuti 2020, 167). Tavoitteenani on tuottaa hyödyllistä tutkimustietoa pro gradu -tasoisesti, ja lisätä ymmärrystä luottamuksen kokemuksista vastaavanlaisissa muutostilanteissa. Pyrkimyksenäni on

välttää kaikenlainen harmi, minkä vuoksi olen ehdottoman huolellinen anonyymiteetistä etenkin negatiivisten ilmaisujen osalta.

Pyrin toimimaan koko tutkimuksen tekemisen ajan hyvän tieteellisten käytännön (HTK) mukaisesti. Hyvän tieteellisen käytännön periaatteet ovat luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuunkanto. Periaatteet on määritelty Tutkimuseettisessä neuvottelukunnassa (TENK). Olen arvioinut tutkielmani luotettavuutta tarkemmin luvussa 5. Rehellisyyden suhteen olen huomionnut asianmukaiset viittaukset ja käytän plagiaatintunnistusta ennen tutkielmani palauttamista arviointiin. Haluan kunnioittaa tutkimuskohteita ja muita tutkijoita tutkielmaani liittyvissä asioissa sekä pohdin tutkimukseni eettisyyttä ja valintoja koko tutkimusprosessin ajan.

Tutkimuksen tekemisessä täysi objektiivisuus ei ole mahdollista. Objektiivisuus edellyttäisi tutkijan position ulkopuolisuutta, mutta sivusta seuraajan rooli tutkijalla ei tietenkään ole. Onkin tärkeää, että tutkija tietoisesti pyrkii tunnistamaan omat asenteensa ja ennakko-oletukset, eikä anna näiden vaikuttaa tuloksiin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009; Eskola & Suoranta 1998, 17.) Olen pyrkinyt tutkielmassani objektiivisuuteen muun muassa analysoimalla tuloksia ilman ennakko-oletuksia ja avoimin mielin. Olen halunnut tuoda esiin aidosti haastatteluista nousseita ilmiöitä, vaikka ne eivät kaikki vastanneetkaan omia ennakkoon luotuja hypoteesejani. Lisäksi olen johtopäätöksissä (luku 5) avannut mahdollisia tekemiäni virheellisiä tulkintoja avoimesti ja pohtinut niiden syitä.

3.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena tutkimuksena, jossa aineistoa analysoidaan sisällönanalyysin avulla. Sisällönanalyysi on toimiva analysointikeino lähes kaikkiin aineistoihin, jotka ovat saatettavissa kirjalliseen muotoon ja sen onnistumisen lähtökohtana on kyky pelkistää aineisto ja löytää siitä tutkittavaa ilmiötä kuvaavat käsitteet (Elo & Kyngäs 2008). Aineiston analyysi aloitetaan jo litterointivaiheessa. Sisällönanalyysin tarkoituksena on tutkia ja kuvailla objektiivisesti ja systemaattisesti

erilaisia dokumentteja, kuten puhetta, kirjallista tekstiä, tai muuta kirjalliseen muotoon saatettavissa olevaa materiaalia. (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvuori 2017.)

Laadullinen sisällönanalyysi voi olla induktiivista tai deduktiivista, joista ensimmäinen kohdistuu aineistolähteisyyteen ja jälkimmäinen aiempaan teoriaan (Tuomi & Sarajärvi 2018; Elo & Kyngäs 2008). Tämä tutkielma perustuu induktiiviseen eli aineistolähtöiseen sisällönanalyysiin. Toisaalta väite jakamisesta puhtaasti induktiiviseen ja deduktiiviseen analyysiin voidaan nähdä myös harhaanjohtavana, kun sen esittämä jaottelu on liiallisen yksinkertaistava.

Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä teoria rakentuu aineiston kautta (Eskola & Suoranta 1998, 83). Aineistolähtöisen sisällönanalyysin ensimmäinen askel on litteroituun aineistoon huolellinen tutustuminen (Tuomi & Sarajärvi 2018), ja myöhemmässä vaiheessa jaotellaan sisältö erilaisten yläotsikoiden alle esimerkiksi tutkimuskysymysten mukaan. Tämän avulla voidaan luoda uusi kokonaiskuva tutkittavasta ilmiöstä. (Laine 2018; Eskola & Suoranta 1998, 83.)

Sisällönanalyysin tarkoituksena on saada selville tutkittavien ilmiöiden väliset suhteet (Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2001, 23). Koen sisällönanalyysin sopivaksi tutkimukselleni: siinä on tarkoitus selvittää luottamuksen syntyyn vaikuttavia kokemuksia monimutkaisessa, kompleksisessa muutosprosessissa. Sisällönanalyysin vaiheet ovat 1. valmistelu-, 2. analyysi- ja 3. raportointivaihe. Valmisteluvaiheessa aineisto litteroidaan ja siihen perehdytään tarkemmin. Aineistosta pyritään etsimään lauseita, jotka jollain tavalla vastaavat tutkimuskysymykseen. Analyysivaiheessa tavoitteena on aineiston tiivistäminen pelkistämisen ja luokittelun keinoin. Analyysivaihe sisältää muun muassa koodausvaiheen, jossa voidaan hyödyntää erilaisia värejä ja merkintöjä ryhmittelyn tueksi. Analyysivaiheessa vertaillaan löydettyjä ilmaisuja ja ryhmitellään niitä tarkemmin määriteltyjen ja nimettyjen alaluokkien alle. Lopulta alaluokkia vertaillaan ja yhdistetään samantyyppiset alaluokat saman yläluokan alle. Analyysin lopputulos on taulukko, joka sisältää tiiviin kuvauksen aineistosta. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin tulokset pohjautuvat analyysivaiheen ryhmittelyyn. Raportointivaiheessa tuloksista raportoidaan pää- ja yläluokat, joiden alle avataan tarkemmin myös alaluokkien sisältöä. (Elo & Kyngäs 2008; Graneheim, Lindgren & Lundman 2017.)

Fenomenologinen tutkimus lähtee kokemuksen ymmärtämisestä. Kokemus ymmärretään intentionaalisenä, mikä merkitsee sitä, että kaiken kokemuksen taustalla nähdään merkityksellisyys. Fenomenologisessa tutkimuksessa kysymykset on muotoiltu avoimiksi. Tutkimukseen pyritään saamaan haastateltavaksi ihmisiä, joilla on omakohtaisia kokemuksia aiheesta. Fenomenologisessa tutkimuksessa haastattelua ohjaavat mallit ja teorit voidaan nähdä jopa haitallisina niiden ohjausvaikutuksen vuoksi. (Laine 2018, 29–31, 35–39.)

Fenomenologisen tutkimuksen avulla voidaan löytää uutta kokemusperäistä tietoa. Tavoitteena on pitää kokemus yhtenäisenä kokonaisuutena. (Wilson 2015.) Hamil & Sinclair (2010) muistuttaa kuitenkin, että tutkijan omat kokemukset ja aiempi elämä vaikuttaa tutkimuksen analysointivaiheessa tutkijan pyrkiessä ymmärtämään toisen kokemusta. Asiaan voi suhtautua husserlilaisen näkemyksen kautta, jossa pyritään hyödyntämään sulkeistamista. Sulkeistaminen tarkoittaa aikaisempien esikäsitusten häivyttämistä, ja pyrkimystä saavuttaa ulkopuolisen katsojan asema (outsider's view). Näin omat ajatukset ja kokemukset eivät häiritse toisen ihmisen kokemuksen ymmärtämistä. Toinen näkökulma, heideggerilainen ajattelu, ymmärtää tutkijan aseman osana sosiaalista maailmaa ja jättää pyrkimättä itsensä ulkoistamiseen (insider's view). Myös heideggerilaisessa näkökulmassa pyritään kuitenkin ymmärtämään omat ennakkokäsitykset ja pohtimaan, miten ne voivat vaikuttaa tutkittavan kokemuksen ymmärtämiseen haitallisesti.

Tutkielmassani valitsin suuntaukseksi fenomenologian, sillä näin jo haastatteluaineistossa fenomenologisia piirteitä. Haastattelussa annettiin avoin mahdollisuus kertoa omista kokemuksista ilman varsinaista ohjaavaa mallia. Myös itse halusin tutkielmani avulla ymmärtää nimenomaan haastateltujen kokemuksia. Fenomenologisessa tutkimuksessa on tärkeää ymmärtää omien ennako-oletusten mahdollinen vaikutus tutkittavan kokemusten ymmärtämisessä (Hamil & Sinclair 2010), ja halusinkin tietoisesti välttää ennakkokäsitysten muodostumista. Tästä syystä pyrin tarkastelemaan haastatteluaineistoja niin, etten tiennyt kovin paljoa haastattelujen taustalla olevista tapahtumista ja ihmisistä. Halusin saada käsityksen nimenomaan muutosprosessin alkuvaiheessa syntyvistä luottamuksen kokemuksista ja mahdollisista luottamusta heikentävistä tekijöistä, joten

pyrin jättämään kaiken keskittymistä häiritsevän tiedon pois. Halusin pitää kaikki tulokset samanarvoisina ja ymmärtää niiden merkityssuhteita. Lopulta vierailin aineistonkeruun kohteena olevan kehittämisprojektin internet-sivustolla vasta analyysivaiheen lopussa. Koen tämän tietoisien valinnan auttaneen kokemuksen subjektiivisen tulkitsemisen minimoinnissa.

3.3 Aineiston kerääminen

Tutkimuksen alun tärkeä vaihe on keksiä tutkimuskysymys, ja päättää, miten kysymykseen saa vastauksia. Ihmistieteissä asiaa lähestytään usein esimerkiksi haastattelun tai kyselylomakkeen kautta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013.) Tässä tutkimuksessa taustalla on aiemmin kerätty haastatteluaineisto ja litteraatit. Haastattelut on toteutettu teemahaastattelun keinoin keskustelumaisessa, kahdenkeskisessä tilaisuudessa haastattelijan ja haastateltavan välillä. Haastattelut on nauhoitettu ja haastattelija on kirjannut haastattelun aikana vapaasti havaintojaan. Nauhoitettu haastatteluaineisto on litteroitu tekstimuotoon.

Haastattelun empiirinen osa koskee osuuskuntamallimuutosta, jonka tavoitteena on ollut yhdistää yhden erityisvastuualueen ("ERVA-alue") sisällä eri sairaaloissa työskenteleviä erikoissairaanhoidon ammattilaisia saman osuuskunnan alle. Tarkoituksena oli terveydenhuollon osaajien kokoaminen yhteen niin sanotuksi osaajapooliksi, jonka keinoin voitaisiin paikata pienien paikkakuntien osaajapulaa ja mahdollistaa tasavertainen erikoissairaanhoido. Taustalla oli huoli sairaalamatkojen pidentymisestä ja alueellisen terveydenhuollon laadun heikentymisestä. Ajatuksena hankkeessa oli, että eri ammattiryhmille ja erikoisaloittain muodostettujen osaajapoolien tarjonnasta hyvinvointialueet voisivat hankkia palveluita terveydenhuollon tarpeen mukaan. Anonymiteetin turvaamiseksi en anna tarkempaa tietoa aineistonkeruun kohteesta.

Osuuskunnan toiminta aloitettiin pilottihankkeella, jossa erään erikoissairaanhoidon alueen osaajia siirtyi työskentelemään osa-aikaisesti alueen toiseen sairaalaan. Tämän tutkimuksen tarkastelukohteena on nimenomaan tämän pilottihankkeen aikainen muutosprosessin alkuvaihe.

Osuuskuntamallimuutos voidaan nähdä kompleksisena muutosprosessina ja haastatteluissa näkökulmana oleva jakso kompleksisen muutosprosessin käynnistymisvaiheena. Haastateltavien asema on ollut adaptoitua eli sitoutua muutokseen. Kompleksiselle adaptiiviselle systeemille (CAS) tyypillisesti muutosprosessissa ei ole varsinaista johtajaa, vaan muutos toteutetaan verkostoissa (ks. Pernaa 2020).

Muutoksen kohteena olevat ihmiset ovat eri tasoisten organisaatioiden edustajia ja toimivat erilaisissa tehtävissä organisaatioissaan. tutkimuksen puolistrukturoituihin teemahaastatteluihin osallistui 16 haastateltavaa, jotka toimivat perustamisprosessin aikana johtavissa virkamies- tai poliittisissa tehtävissä eri perustajaorganisaatioissa: Näitä ihmisiä olivat valmisteluun osallistunut sairaanhoitopiirien johto, henkilöstöjohtajat, tietohallintojohtajat, talousjohtajat, henkilöstön edustajat ja poliittiset päättäjät eli ohjausryhmän jäsenet.

Puolistrukturoitu teemahaastattelu on haastattelumuoto, jossa on etukäteen määritellyt teemat, joiden mukaan pyritään etenemään haastattelussa. Haastattelussa tärkeää on molemminpuoliseen ymmärtämiseen pyrkiminen. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Teemahaastatteluihin on päätetty ennalta tutkimuksen luonteelle soveltuvat teemat, joissa pyritään pysymään. Haastatellulle annetaan mahdollisuus nostaa vapaasti esiin teemoihin liittyviä ajatuksia, ja tutkija voi johdattaa haastateltavaa tarkentavien kysymysten avulla. Teemahaastattelun keinoin on mahdollista saada esiin ilmiöiden moninaisia ulottuvuuksia ja huomioida yksilöiden kokemukset ja asioille subjektiivisesta näkökulmasta annetut merkitykset. Haastateltujen ääni saadaan teemahaastattelujen avulla kuuluviin. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48, 66–67.)

Tähän tutkimukseen liittyvissä haastatteluissa on edetty ennalta määriteltyjen teemojen puitteissa kuitenkin joustavasti niin, että haastateltava on saanut lähtökohtaisesti itse puhua haluamastaan aiheesta ja nostaa esiin aiheita oman mielenkiintonsa mukaan. Teemat ovat olleet muutosprosessin käynnistymisvaihe, viestintä ja sidosryhmien osallistaminen. Haastattelija on ohjannut keskustelua lisäkysymyksillä ja varmistanut, että ennakkoon määritellyistä teemoista keskustellaan haastattelun aikana ja hänen omat tulkintansa vastauksista varmistuu. Haastattelutilanteessa on pyritty tietoisesti välttämään haastateltavan vastausten ohjaamista haluttuun lopputulokseen. Haastattelujen suorittaneen

tahon mukaan luottamus haastateltavaan on rakennettu aloittamalla haastattelu kertomalla tutkimuksen tarkoitus ja keskustelemalla yleisesti tuttavallisessa hengessä. Haastateltavia valittaessa on haastattelijan mukaan kiinnitetty huomiota siihen, että tutkittavasta ilmiöstä saataisiin mahdollisimman monipuolinen kuva.

Sain haastatteluaineiston valmiiksi litteroituna tiedostona toiselta tutkijalta. Litterointi tarkoittaa sitä, että haastattelut oli siis kirjoitettu äänitteen pohjalta kirjalliseen muotoon (Hirsjärvi & Hurme 2008, 138). Aineistoa oli yhteensä noin 50 sivua ja kunkin haastattelun yhteydessä keskustelua syntyi noin 2–5 litteroidun sivun verran. Litteroituun tiedostoon oli merkitty numerokoodit kullekin haastattelulle, ja olen hyödyntänyt analyysivaiheessa samoja koodeja.

3.4 Aineiston analyysi

Tutkimuksen tekeminen lähtee päätöksestä, haluaako tutkija kerätä oman vai hyödyntää valmiita aineistoa. Valmiita aineistoja ovat esimerkiksi organisaatioiden tuottamat datakoosteet ja asiakirjat, muiden tutkijoiden keräämät aineistot tai kulttuurituotteet. Valmiita aineistoa hyödynnettäessä tutkijan on pohdittava aineiston soveltuvuutta omaiin tavoitteisiin ja siihen, pystytäänkö valmiilla aineistolla vastaamaan omaan tutkimuskysymykseen. Valmiin aineiston myötä voi myös lähteä pohtimaan aineistosta kumpuavaa tutkimuskysymystä. (Hirsjärvi ym. 2013; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009.)

Aineiston tullessa tutkijalle valmiina, on pohdittava sen soveltuvuutta oman tutkimuksen tavoitteisiin nähden. Kohdallani tilanne oli otollinen, kun tutkimuskysymystä ei vielä ollut muodostunut, ja näin saatoin lähteä tutkimukseen puhtaalta pöydältä. Aineiston pintapuolisen läpikäynnin jälkeen minulla oli jo näkemys siitä, millaisia tutkimuskysymyksiä aineistosta nousee. Päädyin valitsemaan näkökulmaksi luotettavuuden, kun aineistosta kumpusi monilta osin epäluottamus ja epävarmuus muiden ihmisten motiiveja kohtaan muutosprosessin alkuvaiheessa.

Ensimmäisen tutustumisen jälkeen siirryin tämän tutkielman teoreettisen viitekehyksen kautta aineiston peilaamiseen. Teoria antaa empiiriselle osalle näkökulmia, herättää uusia kysymyksiä ja syventää pohdintaa. Kirjoittaminen on myös mainio tapa selkeyttää omia ajatuksia ja ymmärtää aineistosta nousevia asioita. Analyysin tekeminen on huomattavasti helpompaa, kun hyödynnetään teoriaa analysointivaiheessa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009; Eskola & Suoranta 1998.)

Teoriaan perehtyminen selkeytti näkökulmaa sekä lisäsi ymmärrystä aiheesta, ja seuraavaksi siirryin takaisin litteroidun haastatteluaineiston pariin. Aluksi lähdin tutustumaan aineistoon apukysymysten kautta: millaisia kokemuksia haastatelluilla on aiheesta? Kuinka tietoisia haastateltavat ovat käynnissä olevasta muutoksesta nyt, ja kuinka tietoisia he olivat muutosprosessin alkuvaiheessa? Onko muutosprosessin alussa ollut luottamuksen ilmapiiri, vai onko epäluottamus saanut valtaa? Näiden kysymysten pohjalta löysin ja lukitsin lopullisen tutkimuskysymykseni.

Pohdinnan jälkeen lähdin tiivistämään aineistoa sellaiseen muotoon, että se vastaisi löytämäni kysymykseen. Merkitsin olennaisia lauseita korostusvärillä, ja karsin ylimääräiset tekstiosat pois. Tällä tavoin suuresta määrästä litteroitua haastatteluaineistoa muodostui helpommin käsiteltävissä oleva, selkeämpi kokonaisuus. Sisällönanalyysin yhteydessä karsimista ja yksinkertaistamista kutsutaan redusoinniksi (Tuomi & Sarajärvi 2018).

Kun olin seulonut aineistosta tutkimuskysymykseni näkökulmasta olennaisen tiedon esiin, kokosin haastatteluissa nousseista lauseista ryhmiä. Tässä vaiheessa lauseet olivat käyneet läpi varsinaisen haastattelun, litteroinnin, ja karsinnan. Onnistuin löytämään kolme pääteemaa, jotka vastaavat tutkimuskysymykseen: viestintä, osallistuminen ja yhteinen tavoite muutosprosessissa. Näiden teemojen alle lähdin ryhmittelemään haastattelusta nousseita lauseita.

Ryhmittelyssä hyödynsin Excel-taulukointia. Aluksi tein laajan koonnin yhteen taulukkoon (ks. taulukko 2.), johon kirjasin haastateltavan numerokoodin, varsinaisen haastatteluaineistosta poimitun lauseen, ja alustavaa ryhmittelyä. Isompia pääteemoja

alkoi nopeasti hahmottua, mutta pääluokkien sisällä olevia, pienempiä teemoja, oli vaikeampi ryhmitellä ja koostaa sopivan tiiviiksi paketiksi. Lopulta sain muodostettua selkeät pää-, ylä- ja alaluokat, joiden perusteella oli hyvä lähtöä avaamaan tutkimustuloksia.

Pääluokkien alle muodostui yläluokkia, jotka kuvasivat haastattelulainauksen ydinsanomaa. Esimerkiksi pääluokan ”yhteisen intressin selkeytys” alle muodostui yläluokiksi *riittävän ajan antaminen muutoksen alkuvaiheessa* sekä *olemassa olevien etujen puolustaminen*. Näiden alle jaottelin alaluokkaan tarkentavia teemoja, kuten *onnistumisen kokemus*, *epäluulo*, *molemminpuolinen etu* ja *valta-asetelma*. Samalla tavalla jaottelin tekstikappaleita teemoittain myös pääluokkien ”osallistuminen” ja ”viestintä” alle.

Seuraavaksi esittelen yhden analysointitaulukoistani. Kyseessä on taulukko, johon olen kerännyt ja ryhmitellyt haastattelusta nousseita lausahduksia ajatuksena siitä, että ne kuuluvat pääluokan ”yhteisen intressin selkeytys” alle. Taulukossa on vasemmalla kunkin haastattelun yksilöity numerokoodi ja varsinainen teksti. Kolmessa oikeanpuoleisessa sarakkeessa teksti on ryhmitelty alaluokan, yläluokan ja pääluokan mukaan tiivistetyn luokan perusteella. Pääluokka on tässä taulukossa kaikissa kohdissa sama.

Taulukko 2. Esimerkki haastatteluaineiston analysoinnista.

koodi	teksti	alaluokka	yläluokka	pääluokka
12	Ja toisaalta se keskinäinen luottamus alkoi vahvistua ja toisaalta se osaajapula aktualisoitua sillä tavalla, että oli intressi lähtöä siihen yhteiseen työhön.		riittävän ajan antaminen muutoksen alkuvaiheessa	yhteisen intressin selkeytys
7	No oli siellä vahva epäluulo erva-piireistä mahtaako tästä tulla mitään ja lähteekö tää liikkeelle. Mutta kyllä se sitten paransi ja syvensi sitä luottamusta, kun huomattiin, että se lähtikin liikkeelle.	onnistumisen kokemus	riittävän ajan antaminen muutoksen alkuvaiheessa	yhteisen intressin selkeytys

11	Semmoisella sinnikkäällä keskustelulla ja pienillä onnistumisilla on kuitenkin päästy eteenpäin.	onnistumisen kokemus	riittävän ajan antaminen muutoksen alkuvaiheessa	yhteisen intressin selkeytys
7	Se [luottamuksen syntyminen] vie aikaa ja että saavutetaan se luottamus sitten kaikkien välillä, niin se on tärkeä.		riittävän ajan antaminen muutoksen alkuvaiheessa	yhteisen intressin selkeytys
16	Se [muutoksen läpivienti] vaatii sitä jalkautumista ja keskustelua ja jos on aikaa, niin myöskin sitä, että siemen kylvetään ensin, eikä ihan heti ole tarkoituskaan niittää.		riittävän ajan antaminen muutoksen alkuvaiheessa	yhteisen intressin selkeytys
8	Jokainen tietysti haluaa sen oman alueensa mahdollista etua ajaa hirveän tiiviisti, ja ne intressit ei ole aina ihan samanlaiset.		olemassa olevien etujen puolustaminen	yhteisen intressin selkeytys
1	Tätä riskiä nähtiin siinä, että lääkärit keskittyy Ouluun ja entistä vaikeampi on saada keskussairaaloihin virkalääkäreitä, vaikka ehkä sitäkin koitettiin torjua, sitä uhkaa.	epäluulo	olemassa olevien etujen puolustaminen	yhteisen intressin selkeytys
15	Tämäkin asia, kuten monet muutkin asiat, perustuvat semmoiseen henkilöiden väliseen luottamukseen, tässä välillä oli kyllä havaittavissa sitä, että ainakin semmoisia epäluuloja oli, että ketkä tästä eniten hyötyvät.	epäluulo	olemassa olevien etujen puolustaminen	yhteisen intressin selkeytys
12	Eli [ymmärrys siitä,] mikä on muutokseen se motivaatiolähde toisella osapuolella. Koska silloin vain syntyy win-win-tilanne, jos me tunnistetaan, mikä on se insentiivi toisella osapuolellakin lähteä tähän.	molempien etu	olemassa olevien etujen puolustaminen	yhteisen intressin selkeytys
11	Mutta siellä on joukossa, muun muassa lääkäriskunnassa epäilijöitä ja vastustajia, jotka kokee olemassa olevien etujen heikkenevän.	eriävät näkemykset	olemassa olevien etujen puolustaminen	yhteisen intressin selkeytys

11	Alussa pyrittiin vähän menemään eri piirien tonteille ja se aiheutti tiettyä vastareaktiota.	valta-asetelma	olemassa olevien etujen puolustaminen	yhteisen intressin selkeytys
12	[muutosprosessiin] liittyi sitä pelkoa siitä riippuvuussuhteen kasvusta yliopistolliseen sairaanhoitopiiriin, -- Ja pelkoa siitä autonomian menetyksestä.	valta-asetelma	olemassa olevien etujen puolustaminen	yhteisen intressin selkeytys
15	Haasteet varmaankin on ollut se, kun tässä oli tällöinen asetelma, että oli yliopistosairaala ja muut sairaalat, suurimmat haasteet ovat olleet siinä ja tuota sitten täällä tota keskussairaaloissa, muualla kuin yliopistosairaalassa, kyllä oli vähän semmoinen epäluulo, että tämä on liiaksi yliopistosairaalan intressiin perustuva.	valta-asetelma	olemassa olevien etujen puolustaminen	yhteisen intressin selkeytys
12	Tähän liittyy myöskin se tietynlainen sairaanhoitopiirien ihan tervekin jännite ja tällöinen tasaveroisuuden odotus tai tarve sitä [tasavertaisuutta] ylläpitää.	valta-asetelma	olemassa olevien etujen puolustaminen	yhteisen intressin selkeytys
4	Tämä on tämä iso-pieni -asetelma joka näkyy ammattilaisissakin. Toki se on johdossakin aina, että iso ja pieni kun on vastakkain, niin ajatellaan että tuo iso väärällä tavalla vie.	valta-asetelma	olemassa olevien etujen puolustaminen	yhteisen intressin selkeytys

Kuten taulukosta (2.) saattaa ilmetä, joidenkin haastattelukappaleiden jaottelu oli haastavaa ja osa lausahuksista voisi soveltua toisenkin pääluokan alle. Kunkin lauseen lopullinen sijainti on kuitenkin tarkkaan harkittu. Olen tulkinut ryhmittelyn aikana omaa aineistoani pohtien, mitkä asiat liittyvät yhteen parhaiten ja mitkä asiat muodostavat omia kokonaisuuksiaan. Olenkin halunnut esitellä yllä olevan esimerkin (taulukko 2.) haastatteluaineiston analysoinnista, jotta lukija voi tarkastella kriittisesti ja ymmärtää tekemiäni valintoja ryhmittelyssä. Tällaisen taulukon esittelemisen keinoin voidaan

osoittaa, että analyysin tekijä on perustanut tulkintansa ja valitun ryhmittelyn huolella tehtyyn analyysiin (ks. Elo, Kääriäinen, Kanste, Pölkki, Utriainen & Kyngäs 2014).

4 TULOKSET

4.1 “Kun ei ole informaatiota, ihmiset täyttää informaatiotyhjiön oletuksilla ja peloilla” - viestintä luottamuksen mahdollistajana ja heikentäjänä

4.1.1 Tehokas viestintä luottamusta rakentamassa

Viestintä osoittautui merkittäväksi tekijäksi haastateltujen keskuudessa, kun aineistosta etsittiin luottamuksen kokemuksen syntyyn vaikuttavia tekijöitä. Lähes jokainen haastateltu nosti esiin viestinnän merkitystä luottamusta lisäävänä tai vähentävänä tekijänä. Myös Gilbert & Tang (1998, 322) tukee väitettä nostaessaan luottamuksen neljäksi merkittävimmäksi rakennuspalikaksi avoimen viestinnän, työntekijöiden osallistamisen, olennaisen tiedon jakamisen ja odotusten jakamisen. Näistä viestintä nostetaan merkittävimmäksi luottamusta rakentavaksi tekijäksi.

Yksi esille noussut, luottamusta parantava keino, oli muutoksen johtotason puolelta tuleva tietoinen epäluulojen hälventäminen. Tutkimuksen kohteena olevan hankkeen yhteydessä oli pyritty vähentämään epäluuloja ja lisäämään tietoisuutta eräänlaisen “matkasaarnaajaksi” kutsutun, muutosprosessin käynnistämistä edistämään palkatun henkilön avulla. Hän kiersi muutosprosessissa mukana olevissa sairaaloissa esittelemässä hanketta, vastaamassa muutokseen liittyviin kysymyksiin, ja puhumassa avoimesti muutoksesta ja muutosprosessista. Vierailut koettiin oikeanlaista tietoa antavina ja luottamusta herättävinä. “Matkasaarnaajaa” ei kuitenkaan varsinaisesti voi sanoa muutosjohtajaksi, mutta hän on kuitenkin yksi muutoksen taustalla olevaan ohjausryhmään kuulunut henkilö. Puhun tässä tulososiossa muutoksen johtotason henkilöistä ja tarkoitan sillä tämän “matkasaarnaajaan” kanssa muutoksen johtotasolla samaan tapaan mukana olleita henkilöitä kuitenkin erottamalla henkilöt muutosjohtajan perinteisestä roolista.

“Matkasaarnaajan” avulla muutosprosessi on saatu lähelle sen kohteena olevia ihmisiä niin, että vuorovaikutus on ollut mahdollista molemminpuolisesti. Muutosprosessin alun epävarmuuksiin ja huhujen leviämiseen on tartuttu, ja luottamusta kohennettu tietoisesti parantamalla viestintää muutosprosessin johdon puolelta. Tämän toiminnan myötä on noussut paljon positiivista palautetta, ja vastaajat kertoivat ymmärtäneensä muutoksen tarkoituksen ja tavoitteet vasta “matkasaarnaajan” vierailun jälkeen. Viestintä- ja osallistamistyö oli siis erittäin tärkeä tiedonjakamisen ja muutosmyönteisyyden vahvistamisen keino, jonka avulla haitalliset huhut ja epäluulo saatiin poistettua kokonaan tai vähennettyä merkittävästi.

“Se [“matkasaarnaaja”] kiersi sairaaloissa näille ammattilaisille kertomassa, kävi näissä poliittisissa toimielimissä kertomassa asiasta ja muusta. Kyllä mun mielestä se viesti alkoi menemään oikeanlaisena eteenpäin. Mutta alussa oli tällöisiä tiettyjä haasteita.” (Haastattelu 8.)

Katsaros ym. (2014) toteaa, että muutostilanteissa syntyviä vaikeuksia voidaan pyrkiä lievittämään esimerkiksi jalkautumalla muutoksen kohteena olevien keskuuteen keskustelemaan asiasta. Muutosprosesseissa luottamus johtoon on ensiarvoisen tärkeää muutoksen parhaimman lopputuloksen saavuttamiseksi yhteistyössä.

Viestinnän keinoin on tärkeää pikaisesti puuttua muutoksen yhteydessä ilmeneviin epäluottamuksenosoituksiin ja asioihin, jotka uhkaavat muutoksen onnistumista ja muutokseen sitoutumista (Stenvall & Virtanen 2007, 69). Kun epäluottamus havaitaan riittävän nopeasti sen synnyttyä, on halutessa suhteellisen helposti mahdollista muuttaa epäluottamus luottamukseksi. Tätä varten tarvitaan muutoksia vuorovaikutuksessa: on saatava kaikille tunne vuorovaikutuksen ja viestinnän avoimuudesta ja rehellisyydestä. Myös rakentavalle väittelylle on annettava mahdollisuus, ja näin tarjota tilaisuus puhua suoraan huolestuttavista elementeistä ja epävarmuustekijöistä. (Shaw 1997, 173–174; Weeks 1994, 162.)

Haastateltavat kuvailivat tiedon ajantasaisuuden ja oikea-aikaisuuden olevan tärkeä osa luottamuksen rakentamista viestinnän kautta. Tiedon nostettiin useaan kertaan olleen

jakautunut epätasaisesti muutoksen kohteena olevien sairaaloiden keskuudessa. Vastaajat kokivat, että toisten sairaaloiden edustajille oli annettu tietoa selkeästi aiemmin ja laajemmin. Näin osa sairaaloista oli jäänyt ilman heille yhtäläisesti kuuluvaa tietoa. Vastauksissa korostui tiedon heikko jakaminen pienillä paikkakunnilla.

Haastatteluissa nostettiin esiin tarvetta panostaa vastaavanlaisissa kompleksisissa muutostilanteissa mukana olevien yksiköiden esihenkilöiden informointiin tasavertaisesti, jotta kaikki muutoksen kohteena olevat saisivat saman tiedon esihenkilöidensä tiedottamisen myötä. Samalla esihenkilöiden vastuulla on jakaa tietoa samanaikaisesti alaisilleen, jotta kukaan ei koe jäävänsä tiedottamisen ulkopuolelle tai kuulevansa tietoa selvästi myöhemmin kuin muut. Tiedon puutteen koettiin tämän muutosprosessin yhteydessä lisäävän epäilevää suhtautumista projektiin ja muiden projektissa mukana olevien intresseihin. Puute koettiin kuitenkin suurimmaksi projektin alussa, ja viestinnän koettiin parantuneen matkan varrella etenkin “matkasaarnaajan” vierailujen myötä.

Alkuvaiheessa olleen tietotyhjiön haastatellut näkivät antaneen loistavan mahdollisuuden huhujen syntymiselle. Huhut alkoivat nopeasti levitä eri paikkakunnilla. Vasta asianmukaisen tiedon jakamisen myötä huhujen määrä väheni ja tieto levisi oikeanlaisena sairaaloiden sisäisesti ja sairaaloiden ulkopuolelle. Selkeästi jaettu näkemys vastaajien keskuudessa oli, että muutosprojektin alkuvaiheessa olisi jo varhaisemmassa vaiheessa pitänyt tiedottaa enemmän kaikkia muutoksen kohteena olevia, jotta epäluottamusta ja huhuja ei olisi päässyt syntymään.

“Kyllä tässä oli niin, että mitä enemmän sitä informaatiota annettiin, niin sitä yksimielisemmäksi se muodostui se mielipide, että kyllä tämä on järkevä mahdollisuus.” (Haastattelu 3.)

Huhujen myötä todellisuuden hahmottaminen voidaan yhdistää myös Weickin (1995) sensemaking -malliin, jonka seitsenvaiheisen mallin neljäs kohta on *sosiaalisen vuorovaikutuksen avulla muutosprosessin hahmottaminen*. Mallin mukaan luomme ympäristöstä tulevien viestien avulla omaa käsitystämme muutoksesta. Viestien ei tarvitse olla faktatietoa, vaan riittävän todenmukaista, ja tähän kontekstiin voi liittää huhujen esiintyminen. Myös mallin viides kohta, *jatkuva prosessointi*, sopii tilanteeseen hyvin

ottaen huomioon ymmärryksen muovautuminen uuden tiedon valossa. Kun huhut korjattiin oikeaksi tiedoksi muutoksen johtajien toimesta, muutosprosessissa mukana olevien muodostamat asioiden merkitykset muuttuivat.

Sisäisen viestinnän avulla on mahdollista vähentää epäluottamusta, sillä taitavan ja suunnitelmallisen viestinnän keinoin saadaan myös työntekijät motivoitumaan muutokseen. Luottamuksen synnyn näkökulmasta suurta vaikutusta on todettu olevan viestinnän oikea-aikaisuudella ja nopeudella. (Juholin 2001, 110–113.) Myös Kallankari (2019, 149) korostaa luottamuksen syntyyn vaikuttavan tekijänä muutostilanteessa tiedon yhteneväisyyttä ja samanaikaisuutta. Yhtenevän ja samanaikaisen tiedon avulla mahdolliset virhetulkinnat voidaan minimoida.

4.1.2 Viestinnän puute luottamukseen kielteisesti vaikuttavana tekijänä

Suuri osa vastaajista mainitsi viestinnän olevan yksi merkittävimmistä asioista luottamuksen syntymisen ja pysymisen taustalla. Etenkin viestinnän ollessa liian vähäistä, sen merkitys nähtiin vaikuttavan negatiivisesti luottamukseen jo hyvin nopeasti viestinnän puutteen havaitsemisen jälkeen.

Luottamuksen merkitys on nimenomaan erityisesti muutostilanteissa suuri, sillä ihmiset pyrkivät ennakoimaan ja ymmärtämään tulevaa. Työntekijöiden onkin helpompi luottaa muutosten tarpeellisuuteen ja oikeuttaa muutos silloin, kun organisaatiossa on luottamuksellinen ilmapiiri. Muutoksen kohteena olevan on tärkeä pystyä luottamaan saavansa kaiken tarpeellisen tiedon. (Vuosmaa ym. 2019; Cropanzano ym. 2001.)

“Kun ei ole informaatiota, niin ihmiset täyttää sen informaatiotyhjiön oletuksilla ja peloilla” (Haastattelu 9.)

Kun tietoa ei ollut riittävästi, syntyi myös tämän osuuskuntamalli-hankkeen yhteydessä muutosvastarinnalle tyypillisiä elementtejä. Haastattelussa nousi tietämättömyyden kokemusten seurauksena esiin termi “työntää kapuloita rattaisiin”. Tällä haastateltava tarkoitti, että liian vähäisen tiedon jakamisen seurauksena muutoksen kohteena olevat eivät olleet kovin innokkaita yhteistyöhön ja purkivat epävarmuuttaan hidastamalla

pelottavana koetun muutoksen etenemistä. Haastatellut mainitsivat esimerkiksi jättäneensä tietoisesti antamatta muutoksen johtotason pyytämiä ja tarvitsemia tietoja pyydettyssä ajassa. Tausta-ajatuksena on ollut epävarmuus ja epäily muutoksen motiiveista ja tarkoituksista, sekä muutoksen mahdollisista vaikutuksista omaa sairaalaa kohtaan. Subjektitasolla epävarmuus muutostilanteessa johtuu nimenomaan tiedon puutteesta (Duncan 1972).

Henkilöstön reaktiot muutosviesteihin riippuu vahvasti heidän muutosmyönteisyydestään (Kallankari 2019, 29). Erämetsän (2003, 135–136) mukaan on tärkeää perustella muutos ja johtaa se suunnitelmallisesti, sillä onnistuneeseen muutokseen liittyvien tärkeiden elementtien puuttuessa esiintyy herkästi muutosvastarintaa. Esimerkiksi tietämättömyys muutosprosessin yhteydessä johtaa helposti huhupuheisiin ja epäluuloon eri tahojen intressejä kohtaan. Vastuu tiedottamisesta annetaan siis muutoksen johdolle, jonka suuntaan myös tämän tutkimuksen haastateltavat osoittivat tiedon puutteen taustalla olevana vastuutahona.

Myös muutosprojektin johtoporras kertoi havainneensa mainitun “kapuloiden työntämisen rattaisiin” prosessin alkuvaiheessa:

“Alussahan siinä oli ongelmia, että ei saatu [pyydettyä] tietoja, että mitä ostopalveluita ne erva-piirit käyttää, paljonko ne ostaa ohi OYS:n ulkopuolisilta ja yksityisiltä ammatinharjoittajilta ja muilta lääkäfirmoilta. Niin se, siinä oli kova työ ja siinä oli vähän semmoista epäluottamuksenosoitusta sitten näiltä erva-piireiltä, kun ne ei toimittanut niitä tietoja.” (haastattelu 7., johtotason henkilö)

Tässä käsillä olevassa, kompleksisessa muutosprosessissa, voidaan nähdä yhtäläisyyksiä muutoksiin, joissa yhdistetään eri organisaatioita yhden yläorganisaation alle, kuten yritysfuusioihin. Erilaisia organisaatioita yhdistettäessä on riski, että henkilöstö kokee epäoikeudenmukaisuutta, jos osa muutoksen kohteena olevista voi kokea muutoksen vaikuttavan eri tavoin eri kohteisiin (Taskinen 2005). Kompleksisissa muutosprosesseissa epävarmuuden taustalla on tietämättömyys (Duncan 1972), ja myös tässä muutosprosessissa on haastattelujen analysoinnin myötä perusteltua todeta, että

epätietoisuuden vallitessa on ollut helppo rakentaa vääriä oletuksia ja kokea epäoikeudenmukaisuutta. Myös Weickin (1995) Sensemaking-mallin mukaan ihmiset etsivät muutostilanteissa jatkuvasti erilaisia vihjeitä, jotka ohjaavat omaa käsitystä muutoksesta. Jos vihjeenä on ollut se, että joitakin henkilöitä tai yksikköjä jätetään tarpeellisen tiedottamisen ulkopuolelle, ja ihmisille on syntynyt tunne tiedon pimittämisestä, on luonnollista kokea ymmärtää se mallin mukaisena vihjeenä ja muodostaa käsitystä muutosprosessista sen mukaiseksi.

Haastatteluissa nousi esiin näkökulma siitä, pitäisikö muutostilanteessa viestiä kaikkia, joiden toimintapiirissä muutos millään tavoin on. Tällä tarkoitettiin esimerkiksi sairaalan muuta henkilökuntaa, kuin johon muutos suoraan kohdistuu, siis erikoissairaanhoidon ulkopuolella olevaa henkilökuntaa. Tämänkaltaisen, laajennetun viestinnän, osalta haastateltujen joukosta löytyi eriäviä näkemyksiä. Suurin osa olisi kaivannut laajempaa viestintää talon sisällä, mutta toisaalta pieni joukko oli sitä mieltä, että tiedottaminen on tarpeellista vain muutostoimenpiteiden suorana kohteina oleville.

“...esimerkiksi meidän sairaalassa tänä päivänäkin vielä on paljon epävarmuutta siitä, että mikä se semmoinen osuuskunta oikeasti on.”

(haastattelu 9.)

Tässä muutosprosessissa on selkeästi huomattavissa haastattelijien perusteella se, että tietoa on jaettu huomattavasti paremmin niille, joilla muutoksessa on isoin rooli -siis isoille sairaaloille. Yksiköt, joihin muutos kohdistuu hieman vähemmän, ovat jääneet vaille tietoa ja tieto on kulkeutunut pienempään yksikköön hitaammin. Tämä on muodostanut epäluottamusta etenkin niin sanottujen keskussairaalapaikkakuntien keskuudessa.

“välillä tietenkin tuli keskussairaalapaikkakunnilta luottamusmiehiltä viestiä, että on vähän pimennossa ja ei ole riittävästi tietoa, että mistä nyt keskustellaan ja mikä nyt on se suunnitelma ja tarkoitus. Toki tietenkin siinä täytyy myöskin itseään katsoa peiliin, tokihan itsekin olisi varmasti voinut viestiä enemmän.” (Haastattelu 3., johtotason henkilö)

Kaiken kaikkiaan muutostilanteissa kannattaa antaa aikaa suunnitelmalliselle viestinnälle, sillä ajantasaisella ja riittävällä tiedolla voidaan vähentää muutosvastarintaa. Riittävä tiedottaminen ja kouluttaminen lisäävät muutoksen hyväksyntää muutoksen kohteena olevien keskuudessa. (Katsaros ym. 2014.) Haastattelujen perusteella voidaan yksimielisesti todeta riittävän tiedon jakamisen olevan vahvasti toivottua niin suoraan muutoksen kohteena olevien kuin myös muiden muutoksen ympärillä olevien toimijoiden keskuuteen. Suunnitelmallisen ja ajantasaisen viestinnän merkitystä muutostilanteiden onnistumisessa ja hyväksyttävyydessä ei voi kiistää, sillä se vähentää muutosvastarintaa ja lisää henkilöstön sitoutumista muutoksiin.

4.2 Osallistumismahdollisuudet muutostilanteessa edistää luottamusta

Haastatteluissa ilmeni, että etenkin muutosprosessin alkuvaiheessa olisi kaivattu enemmän osallistumismahdollisuuksia. Jaettu näkemys haastateltujen keskuudessa oli, että muutostilanteissa juuri osallistumisen kautta syntyisi kokemus siitä, että on aidosti osana muutosta, ja nyt kokemus jäi monelta puuttumaan. Osallistumismahdollisuuksien puute aiheutti negatiivisia vaikutuksia luottamuksen näkökulmasta ja lisäsi muutosvastarintaa. Ilman osallistumismahdollisuuksia muutoksen kohteena olevat kertoivat kokeneensa ohjeiden ja sääntöjen tulevan liikaa valmiina ylhäältä päin. Muutos kuitenkin koskee muutoksen kohteena olevan henkilökohtaista ja päivittäistä elämää - kukapa ei haluaisi saada sananvaltaa omaa työtänsä koskeviin asioihin?

“Toisaalta tämmönen yhteisen keskustelun, yhteisen valmistelun, yhteisen ideoinninkin tarve täs tuli esille siinä mielessä, että kun sitä ei ehkä riittävästi ja riittävän varhasessa vaiheessa ollu, niin sitte tietyssä mielessä ajauduttiin vähän ongelmiin ja hankauksiin.” (Haastattelu 1.)

Osallistumismahdollisuuksien antaminen edistää luottamuksen syntyä muutostilanteessa (Sorensen ym. 2011) ja projektiluontoisissa tehtävissä luottamus tulee näkyväksi etenkin yhteistyömahdollisuuksien olemassaolon tai puuttumisesta johtuvien seurausten muodossa (Harisalo & Miettinen 2010; Iivonen & Harisalo 1997). Kestävän luottamuksen synnyn taustalla on vastavuoroisuuden tunne. Osapuolet jakavat kokemuksiaan

vuorovaikutuksessa avoimesti ja rehellisesti. (Mäkipeska & Niemelä 2005.) Koska projekteissa ei usein ole aikaa luottamuksen hitaalle kasvulle, jo projektityön alussa on tehtävä luottamusvalinta työskentelyn tehokkuuden varmistamiseksi (Iivonen & Harisalo 1997; Jarvenpää & Leidner 1998).

Muutosviestinnän luonteen olisi hyvä olla dialoginen (Stenvall & Virtanen 2007, 60–66) ja dialogisuuden kautta on mahdollista antaa muutoksen kohteena oleville tasavertainen ääni vaikuttaa omiin asioihinsa. Dialogisen johtaminen on muutoksessa tavoiteltava tila, ja sen tarkoituksena on rakentaa aito kunnioitus muutoksen johtajien ja muutoksen kohteena olevien välille. (Syvänen ym. 2015, 9.) Tällainen kunnioitus ja arvostus syntyy muutostilanteessa tasapuolisen osallistumisen ja johdonmukaisen, yhteisesti sovitun toiminnan myötä, ja näin mahdollistaa luottamuksellisen yhteistyön muutoksessa mukana olevien keskuuteen (Mäkipeska & Niemelä 2005).

Tämän hankkeen osalta haastatellut olivat suurimmaksi osaksi samaa mieltä siitä, että muutokseen ei ollut osallistumismahdollisuuksia riittävän paljon missään vaiheessa. Monessa eri haastattelussa ilmeni, että sairaaloissa työskentelevät esihenkilöt, luottamusmiehet ja muut ylimmän johdon ulkopuolella olevat kokivat, että olisivat kaivanneet enemmän osallistumismahdollisuuksia muutosprosessin aikana. Nämä henkilöt näkivät osallistumismahdollisuuksien antavan parhaimmillaan mahdollisuuden muutokseen sitoutumiseen ja ydinongelman löytämiseen. Muutostilanteessa osallistumisen avulla myös johto saisi tietoonsa tärkeää hiljaista tietoa kehittämisen taustalle.

“Olis alusta alkaen ollu tarpeen lähteä tosiaan sitä sitoutumista erva-johdon tasolla siihen yhteisen ongelman tunnistamiseen ja yhteisen ratkaisun löytämiseen, niin ois tarvittu enemmän. Ei niin että joku tai jotkut ikään kun miettivät yksikseen tai pienellä porukalla ratkasun.” (Haastattelu 1.)

Haastatelluille on syntynyt kokemus siitä, että muutosta johdetaan ylhäältä käsin ja aito osallistuminen muutokseen vaikuttamiseen ja suunnitteluun on ollut vaikeaa. Tämän seurauksena on syntynyt monenlaista epävarmuutta. Muutosprosessin aikana olisi kaivattu mahdollisuuksia “yhteisen ongelman tunnistamiseen ja ratkaisun löytämiseen” ja tällä

tarkoitetaan yhteistyössä tapahtuvaa kehittämistä ja osallistumismahdollisuuksien antamista.

Osittain muutoksen johtotason näkemys on kuitenkin ollut eri. Ylhäältä päin katsottuna johtaminen on aidosti koettu osallistumismahdollisuuksia antavana muutoksen kohteena oleville.

“Siinä on oikeasti tullut semmoinen olo, että henkilöstö on päässyt vaikuttamaan muutokseen alusta asti, ja suunnittelemaan sitä, että miten olisi järkevää tehdä.” (Haastattelu 3., johtotason henkilö)

Tämän kaltaiset kommentit olivat kuitenkin hyvin pieni osa koettua todellisuutta muutosta johtavien tahojen keskuudessa. Osallistumismahdollisuuksien antamiseen liittyvät näkemykset ovat selkeästi yhteydessä johtotason henkilön asemaan muutoksen toteuttamisessa. Jos henkilö on ollut aktiivisesti mukana osallistamistyössä, hän kokee tarjotut osallistumismahdollisuudet hyvinä. Onhan hän todellisuudessa pyrkinyt luomaan osallistumismahdollisuuksia ja avointa keskustelua, mutta osallistamistyön määrä saattaa kuitenkin olla liian pientä suhteessa projektin laajuuteen. Kun muutoksen kohteena oleva joukko on ollut hyvin suuri, osallistumismahdollisuuksia olisi pitänyt tarjota huomattavasti laajemmin.

Joidenkin johtotason henkilöiden näkemykset osallistamisen onnistumisesta ja riittävydestä muutoksessa ovat ristiriitaisia: yksi johtotason henkilö kokee, että osallistaminen on ollut riittävää ja onnistunutta, kun taas toinen kokee, että osallistamista olisi pitänyt tehdä enemmän ja tunnistaa siinä olleen puutteita. Tämä viittaa siihen, että osallistamisen toteutuksessa ja vaikutuksissa on ollut eroja, jotka eivät ole täysin yhteneväisiä kaikkien johtotason henkilöiden näkemyksissä. Suurin osa muutosprosessissa johtoasemassa olevista henkilöistä kuitenkin kokee osallistumismahdollisuuksien antamisen jääneen liian vähälle huomiolle ja näin vahvistaa myös johtotason ulkopuolisen tason kokemuksen:

“Meidän olisi tässäkin tapauksessa ehkä pitänyt pystyä osallistamaan vielä enemmän niitä ihmisiä, joita tämä sitten siellä arjessa koskettaa, kuin mitä me osattiin tehdä.” (Haastattelu 9., johtotason henkilö)

Erilaiset näkemykset osallistumisen antamisesta voidaan määritellä Sensemaking-prosessin (ks. Weick 1995) attribuuttien myötä. Mallin kohdassa kuusi korostetaan jokaisen ihmisen subjektiivisen näkemyksen muodostumista aiempien kokemusten kautta. Myös tässä tilanteessa jokainen muutokseen osallistunut henkilö on prosessoinut osallistumismahdollisuuksien olemassaoloa ja riittävyttä oman kokemustaustansa perusteella. Voi esimerkiksi siis olla mahdollista, että haastattelun 3. henkilö on ollut aiemmin vähän osallistavissa muutosprosesseissa mukana, kun haastattelun 9. henkilö on nähnyt aikaisemmin osallistavamman prosessin. Tämä tulkinta ei ole varmaa tai selvitettyä, mutta mahdollinen.

Avoimen vuorovaikutuksen ja yhteistoiminnan puute aiheuttaa helposti vaikeuksia muutostilanteissa. Muutoksen kohteena oleville olisi kannattavaa antaa laajat osallistumismahdollisuudet muutoksen suunnittelun ja toteutuksen aikana. (Viitala 2021, 174.) Osallistumismahdollisuuksien luominen ja tarjoaminen on nimenomaan johdon tehtävä. Johtajille onkin tärkeää kirkastaa muutosta ennen ja sen aikana niin johto- kuin työntekijätasoisesta osallistumisen ja aitojen osallistumismahdollisuuksien antamisen merkitystä. (Laajalahti & Pennanen 2019.)

Muutos tuo mukanaan paljon epävarmuuden tunteita, ja kokemus siitä, että organisaatio mahdollistaa osallistumisen, auttaa käsittelemään näitä muutoksen yhteydessä herääviä tunteita (Syvänen ym. 2015, 260). Osallistumismahdollisuuksien antaminen vaikuttaa suoraan myös luottamuksen syntyyn (Mahajan ym. 2012, 174), mikä puolestaan mahdollistaa muutoksen paremman onnistumisen (Katsaros ym. 2014). Tästäkin syystä muutostilanteissa kannattaisi antaa osallistujille mahdollisimman paljon osallistumismahdollisuuksia.

4.3 Jaettu intressi tietoisuutta ja luottamusta lisäävänä tekijänä

4.3.1 Riittävän ajan antaminen muutoksen alkuvaiheessa rakentaa luottamusta

Kuten usein arkipäivän muutostilanteissa havaitaan, ihmiset reagoivat muutoksiin eri tavoin. Toisilla saattaa ensireaktiona nousta vahva kielteinen asenne muutosta kohtaan, ja

toiset ymmärtävät muutoksen tarpeellisuuden ja tukevat sitä alusta alkaen. Usein käy niin, että kun alun epäilijät saavat totutella ajatukseen ja kuulevat tarpeeksi informaatiota muutoksen tavoitteista ja toteuttamisesta, hekin kokevat muutoksen positiivisena asiana. Myös tämän muutosprosessin yhteydessä ilmeni eriaikaisuutta muutoksen hyväksymisessä. Toiset vastaajat kertoivat tarvitsevansa aikaa tulevan muutoksen prosessointiin enemmän kuin joku muu samassa muutosprosessissa mukana oleva ihminen tarvitsee. Muutosprosessia johtavilta tahoilta toivottiin ymmärrystä subjektiivisista tarpeista muutosprosessin aikana. Muutoksen hyväksyntään koettiin vaikuttavan tekijänä yhteinen keskustelu muutokseen liittyvistä asioista.

“se [muutoksen läpivienti] vaatii sitä jalkautumista ja ja keskustelua ja jos on aikaa, niin myöskin sitä, että siemen kylvetään ensin, eikä ihan heti ole tarkoituskaan niittää.” (Haastattelu 16.)

Laurilan (2017, 141) mukaan tutkimuksissa on todettu muutosten aikataulujen olevan yleisesti liian tiukkoja usein muutosprosesseissa. Kiirehdityt aikataulut voivat kuitenkin vaikuttaa muutoksen onnistumiseen negatiivisesti, joten muutosprosessissa eri vaiheille kannattaisi antaa aikaa (Longenecker & Longenecker 2014).

Etenkin monimutkaisissa ympäristöissä toteutettavissa muutoksissa pienin askelin eteneminen on perusteltua (Stenvall & Virtanen 2007, 56). Kompleksisissa muutostilanteissa muutosten seurauksia voi olla usein vaikea ennakoida. Muutoksen vaikutukset tulevat näkyviin vasta ajan kuluessa, minkä vuoksi kompleksisessa tilanteessa muutoksen äärelle olisi kiirehtimisen sijaan tärkeää pysähtyä riittävän pitkäksi ajaksi. (Cilliers 2000; Cilliers 2006.)

On tärkeä muistaa jokaisen ihmisen henkilökohtainen kokemus ja niiden myötä syntyvät tarpeet muutosprosessissa. Jokaisen yksilön muutosvalmiuden taso on erilainen ja eri ihmisten voi olla helpompaa ja nopeampaa sopeutua muutokseen kuin toisen. Muutosvalmius perustuu subjektiivisiin tietoihin ja taitoihin, itsetietoisuuteen, kompetenssiin, itseluottamukseen, motivaatioon ja moniselitteisyyden sietokykyyn. (Aro 2002, 80.) Yksilötasolla muutos edellyttää aikaa ja tilaa käsitellä omia tunteita, ja muutos olisi parasta toteuttaa tarpeeksi pienten askelten vauhdilla. Muutosvastarinnassa ei

tutkimusten mukaan ole kyse ihmisten sitoutumishaluttomuudesta muutokseen, vaan siitä, ettei muutokselle ja vanhasta luopumiselle ole annettu tarpeeksi aikaa. (Ylikoski 1993, 46–50.)

Muutosprosessin aikana koetut yhteisesti saavutetut onnistumiset nähtiin luottamusta rakentavina tekijöinä tämän muutosprosessin yhteydessä. Haastatellut kertoivat muutosprosessin alkuvaiheessa havainneensa epäluottamusta itse prosessin toteutumista ja onnistumista kohtaan. Pienetkin onnistumisen kokemukset kuitenkin nostivat varmuutta muutoksen lopullisen onnistumisen mahdollisuudesta.

“No oli siellä vahva epäluulo erva-piireistä mahtaako tästä tulla mitään ja lähtekö tää liikkeelle. Mutta kyllä se sitten paransi ja syvensi sitä luottamusta, kun huomattiin, että se lähtikin liikkeelle.”

(Haastattelu 7.)

Muutosprosessin aikana kannattaa säännöllisesti korostaa yhteisiä onnistumisia ja kirkastaa tavoitteita motivaation ylläpitämiseksi (Stenvall & Virtanen 2007, 50). Heinosen ym. (2012) mukaan luottamus rakentuu yhteisten onnistumisen kokemusten kautta. Tämä havaittiin myös tilanteessa, jossa aluksi epäiltiin erva-piirien suhtautumista muutokseen, mutta myöhemmin havaittiin muutoksen käynnistyvän ja menestyvän.

4.3.2 Olemassa olevien etujen puolustaminen muutokseen liittyvän epävarmuuden alla

Usea haastateltava nosti esiin muutosprosessin aikana niin henkilökohtaisella tasolla kuin laajemminkin syntyneet epäluulot vastapuolen intressejä kohtaan. Epäilyt kohdistuivat niin isompiin yksiköihin kuin muutoksen johtotasolla oleviin henkilöihin. Haastateltavat olivat kokeneet epävarmuutta muutoksen edessä ja etenkin pelkoa oman tilanteen heikentymisestä ja mahdollisuuksia itseensä koskevien negatiivisten muutosten olemassaolosta. Erityisesti muutoksen pohjimmainen tavoite ja sen mukanaan tuomat konkreettiset seuraukset olivat epäselviä. Haastateltavat suhtautuivat epäilevästi muutokseen ja kokivat epäluottamusta muutoksen taustalla olevia ihmisiä kohtaan ollessaan tietämättömiä muutoksen todellisista vaikutuksista heidän omaan työhönsä.

“Tämäkin asia, kuten monet muutkin asiat, perustuvat semmoiseen henkilöiden väliseen luottamukseen, tässä välillä oli kyllä havaittavissa sitä, että ainakin semmoisia epäluuloja oli, että ketkä tästä eniten hyötyvät.” (Haastattelu 15.)

Luottamuksen tärkeimpiä lähtökohtia on luottamus siihen, että yhteisön jäsenillä on yhteinen intressi (Mäkipeska & Niemelä 2005, 26). Lähtökohtaisesti vastapuolta kohtaan luottamusta tunteva ihminen uskoo vastapuolen tarkoittavan hyvää molemmille osapuolille. Luottamuksen rakentuminen voi olla vaikeaa, jos joutuu epäilemään toisen ihmisen tai organisaation aikeita. (Laine 2008.) Luottamuksen synty vaatii hyväntahtoisuutta, rehellisyyttä ja kyvykkyyttä. Luottamuksen olemassaoloon kannattaa kiinnittää huomiota muutostilanteessa, sillä luottamus tuo jo itsessään mukanaan muutoskykyä. Muutoskyky mahdollistaa muutoksen onnistumisen parhaimmalla mahdollisella tavalla työntekijöiden uskalttaessa luottavaisesti jakaa näkemyksiään ja luottaessa organisaation toimintaan ja tavoitteisiin. (Mayer ym. 1995; Stenvall & Virtanen 2007, 82.)

Muutoksen kohteena olevat ihmiset ovat halukkaampia tukemaan muutoksen edistymistä ja onnistumista tuntiessaan muutosta johtavan tahon olevan aidosti kiinnostunut tukemaan myös heidän parastaan (Webber ym. 2012). Muutoksen taustalla olevan johdon kannattaa avata muutoksen tavoitteet mahdollisimman avoimesti ja selkeästi kaikille muutoksen kohteena oleville, jotta kaikki ymmärtävät muutoksen enemmän mahdollisuutena kuin uhkana (Laamanen ym. 2016).

Usea haastateltava nosti esiin pelon kokemuksen siitä, että johtotaso ajattelee liiaksi vain omaa etuaan tai yhden sairaalan etua. Liian vähäisellä tiedon jakamisen määrällä ja avoimen keskustelun puuttumisella oli ajoittain vaikea ymmärtää muutoksen tavoite ja se, mitä hyötyä kukin osallinen muutoksesta saa. Jaettu näkemys oli, että muutoksen vaikutuksia olisi pitänyt jakaa avoimesti myös niille yksiköille, joissa merkittävää muutosta ei tapahtuisikaan, sillä epätietoisuuden vallitessa epäilykset saavat valtaa. Ymmärrettävästi epävarmuus lisäsi muutosvastarintaa ja vähensi muutosmyönteisyyttä muutokseen osallisten keskuudessa.

“Eli [ymmärrys siitä,] mikä on muutokseen se motivaatiolähde toisella osapuolella. Koska silloin vain syntyy win-win -tilanne, jos me tunnustetaan, mikä on se insentiivi toisella osapuolellakin lähteä tähän.” (Haastattelu 12.)

“Jokainen tietysti haluaa sen oman alueensa mahdollista etua ajaa hirveän tiiviisti, ja ne intressit ei ole aina ihan samanlaiset.” (Haastattelu 8.)

Muutostilanteessa ihminen voi kokea jopa vahvaakin pelkoa tulevan muutoksen edessä (Viitala 2021, 74). Muutos koetaan aina enemmän tai vähemmän hyppynä tuntemattomaan. Muutoksessa mahdollisesti heräävät negatiiviset tunteet, kuten menettämisen pelko ja turvattomuuden tunne, aiheuttavat herkästi muutosvastarintaa. Yleisimpiä syitä muutosvastarinnalle ovat henkilökohtaiset uhkakuvat ja pelko siitä, mitä muutoksia muutos saa aikaan henkilökohtaisella tasolla. (Erämetsä 2003, 193–200; Hakonen ym. 2015, 14.)

Koska luottamuksen synty vaatii luottamusta vastapuolen hyvää tavoitteleviin intresseihin (Laine 2008), muutostilanteissa on hyvä panostaa tietoisesti strategiseen viestintään. Muutosviestinnällä on tarkoitus saada henkilöstö ymmärtämään muutoksen tarkoitus ja sisäistämään tavoiteltu lopputulos. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 19–20.) Kuitenkin se, että yksi muutoksen kohteena oleva ihminen sitoutuu muutokseen ei vielä tarkoita kaikkien hyväksyntää. Luottamuksen ja hyväksynnän mahdollistamiseksi muutoksen tavoitteiden on oltava selkeät ja perustellut, jotta jokainen voi tahollaan ymmärtää muutoksen tarkoituksen. (Kallankari 2019, 15, 126.)

Haastattelujen perusteella jonkinlaista valta-asetelmaa oli nähtävillä muutosprosessiin epäluuloisen suhtautumisen taustalla. Tämä on noussut useassa kohdassa esiin, kun haastatellut ovat pohtineet häviäjiksi jäämistä muutosprosessin vaikutusten edessä. Etenkin pienempien paikkakuntien edustajat kertoivat kokeneensa vahvasti pelkoa siitä, että muutoksessa ajettiin liikaa suurempien sairaaloiden etua. Haastatellut kokivat isompien ja äänivaltaisempien toimijoiden saaneen huomattavasti pienempiä yksiköitä

enemmän tietoa ja mahdollisuuksia osallistua muutosprosessiin, mikä lisäsi epävarmuutta muutoksen tavoitteista.

“Haasteet varmaankin on ollut se, kun tässä oli tällainen asetelma, että oli yliopistosairaala ja muut sairaalat, suurimmat haasteet ovat olleet siinä ja sitten täällä keskussairaaloissa, muualla kuin yliopistosairaalassa, kyllä oli vähän semmoinen epäluulo, että tämä on liiaksi yliopistosairaalan intressiin perustuva.” (Haastattelu 15.)

“Tämä on tämä iso-pieni -asetelma joka näkyy ammattilaisissakin. Toki se on johdossakin aina, että iso ja pieni kun on vastakkain, niin ajatellaan että tuo iso väärällä tavalla vie.” (Haastattelu 4.)

Organisaatiotutkimuksessa epävarmuus on näkyvissä usein kompleksisissa muutostilanteissa nimenomaan prosessin aikana esiintyvien valtasuhteiden yhteydessä (Duncan 1972). Yksi muutosjohtamisen vaikeimpia aiheita on valta ja valtasuhteiden esiintyminen. Valtasuhteista puhutaan harvoin, minkä vuoksi muutosta eteenpäin vievän tahon on huomioitava mahdolliset valtasuhteiden myötä esiintyvät kilpailulliset rakenteet. (Mur-Veeman ym. 2001, 154.) Vallan ja hyötymisen välillä on todettu olevan suora yhteys. Vallan käsitteeseen yhdistetään yleensä esimerkiksi sosiaaliset suhteet, valvonta ja oma etu. (Kerttula 2009, 54, 76.) Näistä syistä myös tässä muutosprosessissa olisi ollut tärkeää tunnistaa ja hallita valtasuhteita alusta alkaen, jotta muutosta olisi voitu viedä eteenpäin mahdollisimman tehokkaasti ja vastuullisesti heti alkuvaiheista lähtien.

Kuten aikaisemmin todettu, organisaatioiden välisissä muutostilanteissa on riski kokea epäoikeudenmukaisuutta, jos osa muutoksen kohteena olevista kokee muutoksen vaikuttavan itseensä eri tavoin kuin muihin. Kun etuuksia, voimavaroja, rasitteita ja velvollisuuksia uudelleenjaetaan organisaatiomuutoksissa, ihmiset kokevat itsensä joko voittajaksi tai häviäjäksi. (Taskinen 2005, 191–192.) Muutostilanteissa on tärkeää selkeyttää kaikille muutoksen kohteena oleville muutoksen mukanaan tuomat hyödyt (Kotter 1996, 137) ja muutoksen välttämättömyys (ks. kuvio 1.).

Juuti, Rannikko & Saarikoski (2004, 246–247) on esittänyt haasteen muutoksen tutkimiselle nimenomaan “monimutkaisen sosiaalisen todellisuuden valtapeliomaisen luonteen kautta”. Heidän mukaansa muutosta tutkitaan organisaatioiden osalta liian naiivisti realismin silmin, vaikka muutostilanteissa yleinen ilmiö on osallisten pyrkimys saada muutos etenemään omien etujensa mukaisesti. Muutokseen osallisten ja muutosta ajavien intressit voivat olla hyvin erilaiset.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että muutostilanteissa vallan ja hyötymisen välinen yhteys (Kerttula 2009, 54, 76) sekä kompleksisissa muutostilanteissa esiintyvät valtasuhteet (Duncan 1972) luovat epävarmuutta, ja osalliset voivat kokea epäoikeudenmukaisuutta (Taskinen 2005, 191–192). Näiden tekijöiden vuoksi on tärkeää selkeyttää muutoksen mukanaan tuomat hyödyt (Kotter 1996, 137) ja tunnistaa valtasuhteet heti muutosprosessin alusta alkaen (Mur-Veeman ym. 2001, 154).

4.4 Yhteenveto

Kaiken kaikkiaan tulosten perusteella voidaan todeta viestinnän ja osallistumismahdollisuuksien olevan merkittävä tekijä luottamuksen synnyn ja pysymisen taustalla muutosprosessissa. Viestintä yksittäisenä isona luottamukseen vaikuttavana tekijänä nousi esiin merkittävimpänä luottamusta edistävänä tai heikentävänä tekijänä.

Viestinnän ja osallistumismahdollisuuksien myötä tilaa huhuille, epävarmuudelle ja epäluottamukselle jää vähemmän. Lisäksi ihmisten ymmärtäessä muutoksen tavoitteet ja tarkoitukset, on helpompi välttyä epäilyksistä toisen osapuolen omaa etua ajavista tarkoituksista.

Muutostilanteissa ihminen on uuden edessä ja muutokset koetaan yleensä jollain muotoa hyppynä tuntemattomaan. On luonnollista, että tällaisessa tilanteessa tarvitaan rauhoittavaa ja selkeyttävää tietoa tulevista tapahtumista ja halutaan ymmärtää muutoksen pohjimmainen tavoite. Ymmärtäminen ja luottamus mahdollistaa subjektiivisen hyväksynnän ja helpottaa muutoksen toteutumista. Voidaan myös todeta, että muutostilanteissa yksilöiden erilaiset reaktiot muutokseen (Aro 2002, 80) ja tarve

prosessoida muutosta henkilökohtaisesti vaikuttavat merkittävästi muutoksen hyväksymiseen ja onnistumiseen (Ylikoski 1993, 46–50).

Myös organisaatioiden ja muutosta edistävien tahojen on hyvä ymmärtää tiedon jakamisen ja osallistamisen tärkeys luottamuksen synnyn taustalla, sillä on muutoksen johtajien etu, jos muutoksen kohteena olevat kokevat muutosmyönteisyyttä ja haluavat tukea muutoksen maaliin saakka ja saada kaikkia koskevia, toimivia uudistuksia käytäntöön.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Laadullisen aineiston analyysissä tutkijan jopa odotetaan yllättyvän tutkimuksen edetessä (Eskola & Suoranta 1998, 20). Näin kävi myös minulle, kun yllätyksekseni aineiston analyysivaiheessa haastatteluista nousi kokonaan uusi teema: yhteisen intressin selkeytys. Aihe nousi haastatteluista esiin niin monet kerrat eri muodoissa, ettei sitä voinut jättää huomiotta. Näin ollen en tutkimuksessa pelkästään todistanut hypoteeseja todeksi (ks. Eskola & Suoranta 1998, 20), vaan löysin uutta tietoa ja uusia näkökulmia.

Koko tutkimusprosessin ajan olen pyrkinyt pohtimaan mahdollisia puutteita tutkimustiedossa tutkimani aihepiirin yhteydessä. Mieleeni nousikin puutteiden myötä seuraavia jatkotutkimusehdotuksia: miten muutosprosessissa voidaan lisätä osallistumista ja luottamuksen tunnetta johtamisen keinoin? Miten valtasuhteet vaikuttavat muutosprosessin lopputulokseen? Lisäksi yhteisen intressin jakamista ja selkeyttämistä muutosprosessin yhteydessä olisi tarpeellista tutkia enemmän. Mielenkiintoinen tutkimusaihe olisi myös muutostilanteiden häviäjien ja hyötyjien suhde (ks. Taskinen 2005, 191–192) ja etenkin herännyt kysymys siitä, miten muutostilanteessa häviäjäksi itsensä tuntevat sitoutuvat ja kokevat vielä muutostilanteen jälkeen organisaation.

Tutkimuksen tekemisen aikana varmistuin siitä, että juuri tällaiselle tutkimukselle on tarvetta. Tutkimukseni voi saada kritiikkiä siitä, että moni peruskäsite, kuten osallistuminen ja luottamus, ovat paljonkin tutkittuja aiheita. On kuitenkin huomattava, että näiden käsitteiden sisältä löytyy valtavasti tutkimattomia helmiä. Esimerkiksi yhteisten tavoitteiden ja intressien vaikutuksesta epäluottamukseen on selkeästi tutkittu hyvin vähän. Lähdekirjallisuutta oli vaikea löytää, ja tietoa piti koostaa rippeistä.

Toinen vähän tutkittu aihe on muutoksen hyötyjien ja häviäjien suhde. Tämän tasapainottelun kautta muutostilanteessa ideaalitapauksessa löytyvä yhteistyön ja luottamuksen tila on myös hyvin mielenkiintoinen ja uudenlainen näkökulma aiheeseen. Teemaan yhdistyy myös valta-asetelman esiintyminen muutoksen tasapuolisuuden pohdinnassa. Etenkin kompleksisten muutosprosessien osalta valtasuhteiden vaikutuksesta

oli vaikea löytää tietoa. Valtasuhteet kuitenkin nousivat haastatteluissa esiin yhtenä luottamusta mahdollisesti heikentävänä tekijänä.

Muutostilanteisiin liittyvää osallisuustutkimusta löytyy jonkin verran aiemmista tutkimuksista. Lukiessani osallisuuteen ja muutosjohtamiseen liittyvää kirjallisuutta huomasin, että aikaisemmissa tutkimuksissa on yleisimmin lähestytty aihetta muutosjohtamisen näkökulmasta. Muutosjohtaminen nähdään niissä tutkimuksissa usein kuitenkin ensisijaisesti osallistavana, johtajan puolelta tulevana aktiivisena toimintana. Itse halusin tässä tutkielmassa kiinnittää huomion työntekijän puolelta tapahtuvaan osallistumiseen sekä siihen, miten työntekijä kokee luottamuksen synnyn rakentuvan osallistumisensa kautta. Mielestäni tämä oli onnistunut ratkaisu, mutta mukaan tutkielmaan pääsi kuitenkin paljon myös muutosjohtamisen tematiikkaa. Tällaisissa muutostilanteissa asetelma on usein se, että toinen osapuoli on johtavassa ja enemmän tietoa saavan asemassa, jolloin toisen osapuolen osallistumiselle on useimmiten aktiivisesti annettava mahdollisuus.

Analyysivaiheessa mieleeni nousi analyysin tekijän henkilökohtaisen näkemyksen ja tehtyjen tulkintojen merkitys. Tutkijat voivat ymmärtää haastatteluissa nousseita lauseita eri tavoin, ja joku toinen analyysin tekijä olisi tämänkin tutkielman osalta voinut päätyä eri lopputulokseen monien ratkaisujen kohdalla. Tämä herättääkin kysymyksen, onko tutkijan ymmärryksen taustalla olevilla henkilökohtaisilla kokemuksilla liian suuri vaikutus tutkimuksen lopputulokseen. En voi olla täysin varma siitä, olenko itse huomaamattani analysoinut aineistoa omien kokemusteni ja ennakko-oletusten kautta, vaikka tietenkin pyrin tietoisesti tätä välttämään. Mikäli näin olisi kohdallani käynyt, jotkin saamistani lopputuloksista voisi olla erilaisia.

Tutkimukseni puutteena voidaan todeta olevan myös se, että teoriaa tutkiessani en löytänyt suoraan tuloksiin peilattavaa mallia. Olen hyödyntänyt Weickin CSM-teoriaa, mutta se osuu suoraan tuloksiini vain osittain. Esimerkiksi Kotterin (1996) malli (ks. kuvio 1.) ei mielestäni soveltunut tarkasteluuni, koska siinä näkökulma on hyvin vahvasti muutosjohtamisen puolella muutoksen kokemisen sijaan. Malli soveltuu nähdäkseni paremmin yksinkertaisempaan muutostilanteeseen kuin tarkastelussa olleeseen

kompleksiseen muutosprosessiin. Samoin Lewinin mallin (ks. Erskine 2013) hylkäsin sen johdonmukaisen luonteen vuoksi, sillä näin sen epäsopivana kompleksiseen muutosprosessiin. Oma näkemykseni on, että monimutkaisessa, kompleksisessa tilanteessa ei voi edetä niin lineaaristen mallien mukaan, kuin millaisia Kotterin ja Lewinin mallit luonteeltaan ovat. Tulokset olisivat kuitenkin voineet jollain tapaa tulla analysoiduiksi eri tavalla, jos olisi ollut hyödynnettävissä jonkinlainen malli.

Tutkimuksen luotettavuuden arviointi on keskeinen osa tutkimusta. Tutkimuksen tekemiseen liittyy olennaisesti reflektiivisyys, ja tutkijan olisikin tärkeä osata tarkastella kriittisesti omaa toimintaa. Luotettavuutta voidaan lisätä puntaroimalla tutkimusprosessin valintoja, kertomalla empirian syntymiseen ja analyysiin liittyvien vaiheiden periaatteita. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009.)

Luotettavuutta on perinteisesti arvioitu validiteetin ja reliabiliteetin käsitteillä, etenkin määrällisessä tutkimuksessa. Validiteetin ja reliabiliteetin soveltuvuutta laadulliseen analyysiin herättää monia erilaisia kantoja. (Eskola & Suoranta 1998.) Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen toistettavuutta ja validiteetin keinoin tarkastellaan, onko tutkimuksessa tutkittu relevantteja asioita (Tuomi & Sarajärvi 2018). Usein näistä käsitteistä validiteetti saa laadullisessa tutkimuksessa isomman arvon. Keskeinen validiteettiin liittyvä kysymys on sosiaalisesta todellisuudesta ja sen havaitsemisesta. Validiteetin ja reliabiliteetin sijasta laadullisen tutkimuksen pätevyyden arvioinnissa painoarvoa olisi hyvä antaa uskottavuudelle ja vakuuttavuudelle. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009.) Laadullista tutkimusta tehtäessä validiteetin osalta on tärkeää huomioida, että tutkimuksen tekemisen aikana ääni annetaan todellisuudessa tutkimuksen kohteena olevalle henkilölle, eikä omia käsityksiä ja ennako-oletuksia päästetä valtaan (Ronkainen ym. 2013, 131).

Luotettavuutta pohtiessa on tärkeä huomioida myös tutkimuksen luonteen ja tutkittavan aiheen vaikutus (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009). Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin liittyy monenlaisia kriteerejä. Tutkimuksen luotettavuuteen liittyy olennaisesti se, että tutkimustulokset pyritään raportoimaan analyysissä mahdollisimman tarkasti ja osoitetaan aineiston ja tulosten välinen yhteys. (Sandelowski

1995.) Luotettavuuden näkökulmasta suorien lainausten käyttäminen on olennaista tulosten raportoinnin yhteydessä (Elo & Kyngäs 2008). Tässä tutkielmassa luotettavuuden arviointi kulki koko ajan mukana etenkin aineiston analyysivaiheessa. Aineistoa on analysoitu niin, että teoriaa on pyritty tarkastelemaan suhteessa tutkimustuloksiin, ja aineiston ja tulosten välinen yhteys on näin haluttu pitää lähtökohtana. Tutkimustuloksia määriteltäessä on pyritty ryhmittelemään aineistoa niin, että haastattelussa saatu sanoma on pysynyt muuttumattomana. Kuitenkin ryhmittelyssä on jäänyt mahdollisuus, että olen ryhmitellyt jonkin asian tavalla, joka ei olisi objektiivisesti arvioiden sopivin.

Tutkijan positio määrittää tutkijan suhteen tutkittavaan kohteeseen (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Ylänne & Paavilainen 2013, 72). Oma positioni oli tutkittavasta kohteesta ulkopuolinen, sillä en tiennyt tutkittavana olevasta muutosprosessista lainkaan ennen litteroituun aineistoon tutustumista. Koen asetelmasta johtuvan ulkopuolisuuden kohdallani lisäävän tämän tutkielman objektiivista tutkimusotetta.

Haastattelujen ja analyysin luotettavuuden yhteydessä voidaan tarkastella tulkintavirheiden olemassaoloa. Tulkintavirheet voivat syntyä esimerkiksi siitä, että haastattelija ei ymmärrä haastateltavan sanojen todellista tarkoitusta oikein. Tulkintavirheiden todennäköisyyden pienentämiseksi haastattelujen yhteydessä voidaan hyödyntää useamman ihmisen tulkintaa. (Puusa & Juuti 2020, 104). Koska tutkielmani kohdalla tilanne oli se, että en itse henkilökohtaisesti osallistunut haastatteluun, näen tässä kohtaa tulkintavirheen riskin. Pohdin analysointivaiheessa muun muassa seuraavia kysymyksiä: olenko ymmärtänyt kysymyksen ja vastauksen oikein, olenko havainnut mahdolliset ironiset vastaukset tekstin seasta pelkän tekstimuodossa olevan aineiston myötä? Tiedostan sen, että esimerkiksi ilmeet ja eleet haastattelun aikana ovat voineet tuoda joillekin sanoille toisenlaisen merkityksen, kuin mitä itse pystyn sanallisessa muodossa olevasta aineistosta havaitsemaan. Lisäksi pohdin, oliko haastattelijalla itseäni parempi ymmärrys käsillä olevasta muutosprosessista, ja vaikuttiko se hänen kysymyksenasetteluunsa sellaisella tavalla, jota en itse ole huomionut. Todellisuudessa en voi olla täysin varma, olenko ymmärtänyt kaikki haastattelun sisällöt oikein. Tulkintavirheiden mahdollisuus olisi väistämättä pienempi, jos olisin suorittanut

haastattelut itse. Tästä syystä haluan olla erityisen kriittinen arvioidessani suorittamaani analysointia.

Tässä vaiheessa tutkimustyötä koen saaneeni vastauksen tämän tutkielman pohjimmaiseen tutkimuskysymykseen “millaiset kokemukset vaikuttavat luottamuksen syntyyn kompleksisessa muutosprosessissa, ja millaisia seurauksia niillä on muutosprosessin etenemisen kannalta?” Olen avannut esiin nousseita vastauksia avoimesti luvuissa 4 ja 5. Tutkimuksen tavoitteena on ollut ymmärtää millaisten kokemusten kautta luottamus rakentuu tai luottamus heikentyy kompleksisessa muutosprosessissa. Olen tyytyväinen löytämäni kattavaan teoratietoon, haastattelujen analysoinnin myötä nousseihin ilmiöihin ja tuloksiin sekä lopputulosten esiin tuomiseen. Koen työskennelleeni tutkimuksen tavoitteen mukaan ja päässyt tavoitteeseen. Samoin olen tyytyväinen itsereflektioon omaa työskentelyäni kohtaan ja koen olleeni rehellinen ja kriittinen.

Johdannossa mainitsin haluavani tutkielmassani tarkastella luottamuksen synnyn ja ilmenemisen lisäksi luottamuksen puutteen vaikutuksia muutosprosessin aikana. Halusin selvittää, ilmeneekö käsillä olevassa kompleksisessa muutosprosessissa herkästi esimerkiksi muutosvastarintaa epäluottamuksen osoituksena muutosprosessin johtoa kohtaan. Koen saaneeni myös tähän kysymykseen vastauksen ja avanneeni niitä kattavasti luvussa 5.

Tämä pro gradu -tutkielmani osallistuu laajempaan tieteelliseen keskusteluun osallistumisesta ja luottamuksen kokemuksista muutosprosessissa. Tulokset vahvistavat osaltaan aiempia tutkimustuloksia luotettavuuden ilmenemisestä, kuten tulososion keskustelevasta luonteesta ilmenee.

Tutkielmani antaa hallinnon tutkimukselle uutta tietoa luottamuksen ilmenemisestä yhteisen tavoitteen selkeyttämisen myötä. Tästä näkökulmasta tehtyä aikaisempaa tutkimusta ei juuri löytynyt. Lisäksi tutkielmassani on tarkasteltu organisaatiotason sijaan yksilötasoa ja etenkin yksilön kokemusta, mikä ei ole hallinnon tutkimukselle tyypillistä. Näen subjektiivisen kokemuksen olevan aktiivisesti läsnä organisaatiokulttuureissa ja vaikuttavan monipuolisesti organisaatioiden toimintaan. Hallinnon tutkimuksessa

subjektin näkökulma on vähemmän tutkittua, ja siksi tämä tutkielma on tärkeä samasta näkökulmasta tehtäviä myöhempiä tutkimuksia varten.

Tutkielmani hyödyttää myös muutosprosessien parissa työskenteleviä henkilöitä antamalla heille työkaluja luottamuksen rakentamiseen ja ylläpitoon muutostilanteissa. Muutosprosessien parissa työskentelevät saavat tutkielmani avulla syvempää ymmärrystä luottamuksen vaalimisen tärkeydestä muutosprosessin yhteydessä.

LÄHTEET

- Alasoini, T. (2021). Työntekijöiden muuttuva rooli työelämän kehittämisspuheessa. Teoksessa P. Kettunen. (toim.). *Työntekijän osallisuus: Mitä se on ja mitä sillä tavoitellaan.* (36–54). Tallinna. Gaudeamus.
- Aro, A. (2002). *Yritän vain hoitaa omaa tehtävääni. Työelämän muutokset ja hyvinvointi.* Helsinki. Edita Prima Oy.
- Bachmann, R. (2003). Trust and power as means of coordinating the internal relations of the organization: a conceptual framework. Teoksessa B. Noote-boom & F. Six. (toim.) *The trust process in organizations.* (58–74). Northampton. Edward Elgar.
- Bambacas, M. & Patrickson, M. (2008). Interpersonal communication skills that enhance organizational commitment. *Journal of Communication Management*, 12(1), 51–72. <https://doi.org/10.1108/13632540810854235>
- Bibb, S. & Kourdi, J. (2004). *Trust Matters for Organizational and Personal Success.* Basingstoke. Palgrave Macmillan.
- Bonsdorff, M., Bonsdorff, M., & Järvensivu, A. (2018). Tutkimusetiikka yhä tärkeämpää työelämän tutkimuksessa. *Työelämän tutkimus*, 16(1), 2. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/85262/44247>
- Brodie, R. J., Hollebeek, L. D., Juric, B. & Ilic, A. (2011). Customer engagement: Conceptual domain, fundamental propositions, and implications for research. *Journal of Service Research*, 14(3), 252–271. <https://doi.org/10.1177/1094670511411703>
- Burgoon, J. K. & Hale, J. L. (1984). The fundamental topoi of relational communication. *Communication Monographs*, 51, 194–214. DOI: [10.1080/03637758409390195](https://doi.org/10.1080/03637758409390195)

Cilliers, P. (2000). What can we Learn from a Theory of Complexity? *Complexity and Organization* 2: 1, 23. https://doi.org/10.1207/S15327000EM0201_03.

Cilliers, P. (2006). Complexity and Philosophy: On the Importance of a Certain Slowness. *Complexity and Organization* 8: 3, 106–113. DOI: [10.1515/9781501502590-018](https://doi.org/10.1515/9781501502590-018)

Costa, A. C., Bijlsma-Frankema, K. & de Jong, B. (2009). The role of social capital on trust development and dynamics: implications for cooperation, monitoring and team performance. *Social Science Information*, 48(2), 199–228. <https://doi.org/10.1177/0539018409102408>

Cropanzano, R., Byrne, Z.S., Bobecel, D.R. & Rupp, D.E. (2001). Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice research. *Journal of Applied psychology* 86: 3, 425–445. DOI: [10.1006/jvbe.2001.1791](https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1791)

Dietz, G. & den Hartog, D. (2006) Measuring trust inside organisations. *Personnel Review* 35 (5), 557–588. <https://doi.org/10.1108/00483480610682299>

Duncan, R. B. (1972). Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, No. 3, 313–327. <https://doi.org/10.2307/2392145>

Ellis, K. & Shockley-Zalabak, P. (2001). Trust in top management and immediate supervisor: The relationship to satisfaction, perceived organizational effectiveness, and information receiving. *Communication Quarterly*, 49(4), 382–398. DOI: [10.1080/01463370109385637](https://doi.org/10.1080/01463370109385637)

Elo, S. & Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing* 62 (1), 107–115. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2007.04569.x>

Elo S., Kääriäinen M., Kanste O., Pölkki T., Utriainen K., Kyngäs H. (2014). Qualitative content analysis: a focus on trustworthiness. *SAGE open* 4(1), 1–10.

Erskine, P. (2013). *ITIL and organizational change*. United Kingdom. IT Governance Publishing.

Erämetsä, T. (2003). *Myönteinen muutos*. Helsinki. Tammi Oy.

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

Freeman, R. & Lazear, E. (1995). An Economic Analysis of Works Councils. In Works Councils. Teoksessa J. Rogers & W. Streeck (toim.) *Works Councils: Consultation, Representation, and Cooperation Industrial Relations*. (27–50). Chicago. University of Chicago Press.

Fulmer, A. & Gelfand, M. (2012). At What Level (and in Whom) We Trust: Trust Across Multiple Organizational Levels. *Journal of Management* 38 (4), 1167–1230. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0149206312439327>

Gambetta, D. (1988). Can we trust trust? Teoksessa D. Gambetta (toim.) *Trust: Making and breaking cooperative relations*. (213–237). New York. Blackwell.

Gilbert, J. & Tang, T. (1998). An examination of organizational trust antecedents. *Public Personnel Management*, Vol. 27 No 3. 321--336. DOI:[10.1177/009102609802700303](https://doi.org/10.1177/009102609802700303)

Gram, J. (2023). Trust and Objects: Trust Building Capacities of Objects in Interorganizational Collaboration. *Scandinavian Journal of Public Administration*. 12/21. DOI:[10.58235/sjpa.2023.11233](https://doi.org/10.58235/sjpa.2023.11233)

Graneheim UH., Lindgren B-M., Lundman, B. (2017). Methodological challenges in qualitative content analysis: A discussion paper. *Nurse Education Today* 56, 29–34. DOI:[10.1016/j.nedt.2017.06.002](https://doi.org/10.1016/j.nedt.2017.06.002)

Greve, C. (2015). Ideas in public management reform for the 2010s: digitalization, value creation and involvement. *Public Organization Review*, 15 (1), 49–65. DOI: [10.1007/s11115-013-0253-8](https://doi.org/10.1007/s11115-013-0253-8)

Gustafsson, C. (1997). *What kind of morality is trust?* Åbo Akademi.

Haataja, M., Tiirinki, H., Suhonen, M. & Paasivaara, L. (2012). Muutosprosessin arvioinnin kehys lähijohtajan näkökulmasta – CMS-teorian sovellus terveydenhuollon työyksikössä. *Hallinnon Tutkimus*, 31(3), 217–230.

<https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/108067/63103>

Hakonen, M., Lipponen, J., Kaltiainen, J. & Kupiainen, O-J. (2015). *Fuusiot henkilöstön näkökulmasta*. Opas onnistuneeseen fuusioon ja Case Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus. Helsinki. Grano. Viitattu 13.4.2024.

<http://doi.org/10.31885/97895151110282>

Hamil C. & Sinclair H. (2010). Bracketing - practical considerations in Husserlian phenomenological research. *Nurse Researcher* 17(2), 16–22. DOI: [10.7748/nr2010.01.17.2.16.c7458](https://doi.org/10.7748/nr2010.01.17.2.16.c7458)

Handy, C. (1995). Trust and the virtual organization. *Harvard Business Review*, 73, 40–50.

Harisalo, R. & Miettinen, E. (2010). *Luottamus. Pääomien pääoma*. Tampere. Tampereen Yliopistopaino Oy.

Harju, J. (2020). *Työntekijöiden edustus yrityksen päätöksenteossa — tehotonta ja turhaa vai kaikille parempi?* Teollisuuden palkansaajat TP ry.

Haveri, A. & Majoinen, K. (2000). *Muutosprosessit ja johtajuus - kuinka kunnat yhdistyvät?* Helsinki. Suomen Kuntaliitto.

Heinonen, S., Klingberg, R. & Pentti, P. (2012). *Kaikkien aivot käyttöön*. Helsinki. Sanoma Pro.

Heiskanen, M & Lehtikoinen, S. (2010). *Muutosviestinnän voimapaperi*. 1. painos. Helsinki. Talentum.

Helms Mills, J., Thurlow, A. & Albert, M. (2010). Making sense of sensemaking: the critical sensemaking approach. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 5(2), 182–195. DOI:[10.1108/17465641011068857](https://doi.org/10.1108/17465641011068857)

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus Helsinki University Press.

Hirsjärvi, S., Remes, S. & Sajavaara, P. (2013). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki. Tammi.

Hyvärinen, M. Nikander, P. & Ruusuvaori, J. (2017). *Tutkimushaastattelun käsikirja*. Tampere. Vastapaino.

Iivonen, M. & Harisalo, R. (1997). *Luottamus työyhteisön turvaverkkona yleisissä kirjastoissa*. Oulun yliopisto.

Ikonen, M. (2015). Esimies-alaissuhteen luottamus vuorovaikutuksessa rakentuvana ilmiönä. *Prologi - puheviestinnän vuosikirja*, Vol. 11 nro 1, 135–151. <https://doi.org/10.33352/prlg.95906>

Isola, A-M., Kaartinen, H., Leemann, L., Lääperi, R., Schneider, T., Valtari, S. & Keto-Tokoi, A. (2017). *Mitä osallisuus on? Osallisuuden viitekehystä rakentamassa*. Työpaperi 33/2017. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Juvenes Print – Suomen Yliopistopaino Oy. Helsinki.

Jarvenpää, S. L. & Leidner, D. E. (1998). Communication and trust in global virtual teams. *Journal of Computer Mediated Communication* 3(4). DOI:[10.1111/j.1083-6101.1998.tb00080.x](https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.1998.tb00080.x)

Jensen, M. & Meckling, W. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics* 3 (4): 305–360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)

Juholin, E., ja Inforviestintä Oy. (2001). *Viestintä strategiasta käytäntöön*. Hämeenlinna. Karisto Oy.

Juuti, P., Rannikko H. & Saarikoski V. (2004). *Muutospuhe – Muutoksen retoriikka johtamisen ja organisaatioiden arjen näyttämöillä*. Keuruu. Kustannusosakeyhtiö Otava.

Jäger, S., Schoefer, B. & Heining, J. (2021). Labor in the Boardroom. *Quarterly Journal of Economics*, vol. 136 (2), 669–725. <http://hdl.handle.net/10.1093/qje/qjaa038>

Kallankari, S. (2019). *Muutoksen johtaminen arjessa*. Opas sosiaali- ja terveydenhuoltoon. Helsinki. DUODECIM.

Kalliomaa, S., & Kettunen, S. (2010). *Luottamus esimiestyössä*. Juva. WSOYpro.

Katsaros, K., Tsirikas, A. & Bani, S-M. (2014). Exploring employees' perceptions, job-related attitudes and characteristics during a planned organizational change. *International Journal of Business Science and Applied Management* 9 (1), 36–50. <https://hdl.handle.net/10419/190652>

Kauhanen, J. (2018). *Esimies tuottavuuden kehittäjänä*. Kauppakamari.

Keyton, J. (1999). Relational communication in groups. Teoksessa L. R. Frey (toim.) *Handbook of group communication theory and research*. (192–222). Thousand Oaks. Sage.

Kilpinen, P. (2022). *Inhimillinen strategia*. Helsinki. Alma Talent Oy.

Kinnunen, E. (2019). *Yhdistävä viestintä: Viestinnän rakentuminen sosiaali- ja terveysjohtamisen rajapinnoilla*. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Punamusta Oy. Saatavilla:

<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/104852/978-952-03-0987-9.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Kitchen, P.J. & Daly, F. (2002). Internal communication during change management. *Corporate Communications: An International Journal*, 7 (1), 46–53. DOI:[10.1108/13563280210416035](https://doi.org/10.1108/13563280210416035)

Kerttula, K. (2009). *Valta ja muutos: Ylimmän johdon tulkinta vallan ilmenemisestä organisaation strategisessa muutosprosessissa*. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä University Printing House.

Kotter, J. (1996). *Muutos vaatii johtajuutta*. Suomentanut Maarit Tillmann. Helsinki. Oy Rastor ab.

Kotter, J. (2009). *Tärkeys järjestykseen. Nyt*. Suomentanut Mauri Laukkanen. Helsinki: Talentum.

Kuula, A. (2011). *Tutkimusetiikka: Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys* (2. uud. painos). Tampere. Vastapaino.

Laajalahti, A. & Pennanen, E. (2019). Työpaikasta osallistuvaksi työyhteisöksi. Teoksessa V. Luoma-aho & K. Pekkala (toim.) *Osallistava viestintä*. (26–38). Helsinki. ProCom – Viestinnän ammattilaiset ry.

Laamanen, K., Räsänen, T. & Juutilainen, A. (2016). *Innostava uudistuminen – kestävä kasvu*. Tampere. Grano Oy.

Laine, K., & Rauramo, P. (2017). *Luottamuksen rakentaminen työyhteisön vuorovaikutuksessa*. Työturvallisuuskeskus (TTK). Viitattu 17.3.2024. <https://ttk.fi/julkaisu/luottamuksen-rakentaminen-tyoyhteison-vuorovaikutuksessa/>

Laine, N. (2008). *Trust in Superior-Subordinate Relationship*. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Acta Universitatis Tampensis. Saatavilla:

<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66404/978-951-44-7418-7.pdf?sequence%3D1>

Laine, N. (2010). *Luja luottamus*. Tampere. Taurus Media.

Laine, T. (2018). Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. (29–50). Keuruu. PS-kustannus.

Latvala E. & Vanhanen-Nuutinen L. (2001). Laadullisen hoitotieteellisen tutkimuksen perusprosessi: Sisällönanalyysi. Teoksessa S. Janhonen & M. Nikkonen. (toim.) *Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä*. (21–43). Juva. WSOY.

Laurila, M. (2017). ”*Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan yhdessä samaan suuntaan*”. *Esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta*. Väitöskirja.

Vaasan yliopisto: Acta Wasaensia. Saatavilla:

<https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-772-9>

Lehtonen, P. (2013). *Julkisesti uskottavat. Aukkaiden kokemuksellinen tieto ja performatiiviset osallistumiskäytännöt*. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Acta Universitatis Tampensis 1802. Saatavilla: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9027-9>

Leppäniemi, M., & Hepola, J. (2019). Asiakkaan osallistuminen: käsite ja mittaamisen haasteet. Teoksessa V. Luoma-Aho, & K. Pekkala (toim.) *Osallistava viestintä*. (132–145). Helsinki. ProCom – Viestinnän ammattilaiset ry. <http://hdl.handle.net/10138/302465>

Lewicki, R. J. & Bunker, B. B. (1996). Developing and maintaining trust in work relationships. Teoksessa R. M. Kramer & T. R. Tyler (toim.) *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*. (114–139). Thousand Oaks. Sage.

Lievonen, M., Luoma-aho, V. & Bowden, J. (2018). Negative engagement. Teoksessa K. Johnston & M. Taylor (toim.) *Handbook of communication engagement*. New York: Wiley.

Lipnack & Stamps. (2000). *Virtual teams: People working across boundaries with technology*. 2nd ed. New York. Wiley.

Longenecker, C.O. & Longenecker, P.D. (2014). Why hospital improvement efforts fail: a view from the front line. *Journal of Healthcare Management*, 59 (2), 147–157. DOI:[10.1097/00115514-201403000-00010](https://doi.org/10.1097/00115514-201403000-00010)

Mahajan, A., Bishop, J. W. & Scott, D. (2012). Does Trust in Top Management Mediate Top Management Communication, Employee Involvement and Organizational Commitment Relationships? *Journal of Managerial Issues*, 24 (2), 173–190. <https://www.jstor.org/stable/43488132>

Marin-Cracia, J. A. & Thomas, J. M. (2016). Deconstructing AMO framework: A systematic review. *Intangible Capital* 12(4), 1040–1087. DOI:[10.3926/ic.838](https://doi.org/10.3926/ic.838)

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734. <https://doi.org/10.2307/258792>

McCauley, D. P. & Kuhnert, K. W. (1992). A theoretical review and empirical investigation of employee trust in management. *Public Administration Quarterly*, 16, 265–284.

link.gale.com/apps/doc/A21272310/AONE?u=anon~68f75e30&sid=googleScholar&xid=1da02b3b

Mishra, Aneil K. & Mishra, Karen E. (1994). The Role of Mutual Trust in Effective Downsizing Strategies. *Human Resource Management*, 33(2), 261–279. DOI:[10.1002/hrm.3930330207](https://doi.org/10.1002/hrm.3930330207)

Mitleton-Kelly, E. (2003). Ten Principles of Complexity and Enabling Infrastructures. Teoksessa E. Mitleton-Kelly. (toim.) *Complex Systems and Evolutionary Perspectives on 91 Organisations: The Application of Complexity Theory to Organisations*. (23–50). Oxford. Elsevier Science.

Mühlfelder, M., Klein, U., Simon, S. & Luczak, H. (1999). Teams without trust? Investigations in the influence of video-mediated communication in the origin of trust among cooperative persons. *Behaviour & Information Technology*, 18, 349–360.

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

Nivala, E., & Ryyänen, S. (2013). Kohti sosiaalipedagogista osallisuuden ideaalia. *Sosiaalipedagogiikka*, 14, 9–41. <https://doi.org/10.30675/sa.122317>

Nurmi, H., Leinonen, J., Lantela, L., & Turunen, T. (2024). Lasten ja nuorten osallistumisen edellytykset kouluyhteisöissä perusopetuksen rehtoreiden asiantuntijapuheessa. *Focus Localis*, 52(2), 44–61. Noudettu osoitteesta <https://journal.fi/focuslocalis/article/view/130309>

Närhi, K., Kokkonen, T. & Matthies, A-L. (2013) Nuorten aikuisten miesten osallisuuden ja toimijuuden reunaehtoja sosiaali- ja työvoimapalveluissa. Teoksessa M. Laitinen & A. Niskala (toim.) *Asiakkaat toimijoina sosiaalityössä*. (113–145). Tampere. Vastapaino.

Otollinen, P. (2016). *Osallistamisen oivalluskirja kaikille: Arkisia esimerkkejä työelämästä*. Mediapinta.

Ouedraogo, N. & Ouakouak, M. L. (2018). Impacts of personal trust, communication, and affective commitment on change success. *Journal of Organizational Change Management*, 31 (3), 676–696. DOI:[10.1108/JOCM-09-2016-0175](https://doi.org/10.1108/JOCM-09-2016-0175)

Pekkala, K. ja Luoma-aho, V. (2019). Osallistava viestintä. Teoksessa V. Luoma-aho & K. Pekkala (toim.) *Osallistava viestintä*. (12–25). Helsinki. ProCom – Viestinnän ammattilaiset ry.

Pernaa, HK. (2020). *Hyvinvoinnin toivottu tulevaisuus: Tarkastelussa kompleksisuus, antisipaatio ja osallisuus*. Väitöskirja. Vaasan yliopisto. Acta Wasaensia 443. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-910-5>

Piha, K. (2017). *Konflikti päivässä - Kulttuuri ratkaisee yrityksen kohtalon*. Helsinki. Alma talent Oy.

Pirinen, H. (2014). *Esimies muutoksen johtajana*. Helsinki. Talentum Media Oy.

Puusa, A. & Juuti, P. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Helsinki. Gaudeamus.

Pälli, P. (2019). Osallistava johtaminen digitaalisissa työympäristöissä. teoksessa V. Luoma-aho & K. Pekkala. (toim.) *Osallistava viestintä*. (42–56). Article 3. ProCom - Viestinnän ammattilaiset ry.

Rinne, N. (2021). *Rohkea organisaatio: Turvallinen työyhteisö menestyy*. Alma Talent.

Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylänne, S. & Paavilainen, E. (2013). *Tutkimuksen voimasanat* (1.–2. painos). Sanoma Pro.

Rotter, J. B. (1967). A new scale for the measurement of interpersonal trust. *Journal of Personality*, 35, 651–665. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1967.tb01454.x>

Rouvinen-Wilenius, P. (2014). Kohti osallisuutta - mikä estää, mikä mahdollistaa. Teoksessa A. Jämsen & A. Pyykkönen. (toim.) *Osallisuuden jäljillä*. (54). Saarijärvi. Pohjois-Karjalan sosiaaliturvayhdistys ry.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2009). KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. verkkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe2012112210007> / Viitattu 27.5.2024

Salminen, A. (2008). *Julkisen toiminnan johtaminen. Hallintotieteen perusteet*. Helsinki. Edita Oy.

Salminen, J., Lehtonen, P., Rikala, S., Kuusisto, A-K., Luoma-Halkola, H., Puumala, E., Sointu, L., Wallin, A. & Häikiö, L. (2021). Osallisuuden kehät: Näkökulmia hyvinvoinnin muodostumiseen. *Focus Localis*. 3/2021. Vol 49. 80–98. <https://journal.fi/focuslocalis/issue/view/7929/1264>

Salminen, J. (2017). *Uuden esimiehen kirja*. Helsinki. J-Impact Oy.

Sandelowski M. (1995). Qualitative analysis: What it is and how to begin? *Research in Nursing & Health* 18 (4), 371–375. <https://doi.org/10.1002/nur.4770180411>

Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Davis, J. H. (2007). An integrative model of organizational trust: Past, present, and future. *Academy of Management Review*, 32(2), 344–354. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.24348410>

Shaw, R. B. (1997). *Trust in the Balance: Building Successful Organizations on Results, Integrity, and Concern*. San Francisco. Jossey-Bass.

Sloyan, R. & Ludema, J. (2010). That's not how I see it: How trust in the organization, leadership, process and out- come influence individual responses to organizational change. *Organizational Change and Development*. 18, 233–277. DOI:[10.1108/S0897-3016\(2010\)0000018011](https://doi.org/10.1108/S0897-3016(2010)0000018011)

Smith, B. G. & Taylor, M. (2017). Empowering engagement: Understanding social media user sense of influence. *International Journal of Strategic Communication*, 11(2), 148–164. DOI:[10.1080/1553118X.2017.1284072](https://doi.org/10.1080/1553118X.2017.1284072)

Solomon, R. & Flores, F. (2003). *Building Trust: In Business, Politics, Relationships, and Life*. USA. Oxford University Press.

Sorensen, O., Hasle, P. & Pejtersen, J. (2011). Trust relations in management of change. *Scandinavian Journal of Management* 27, 405–417.
<https://doi.org/10.1016/j.scaman.2011.08.003>

Stenvall, E. (2013). Osallistu, osallista, ole osallinen - mistä oikein on kyse? *Alue ja ympäristö*, 42(1), 75–76.
https://www.ays.fi/alue-ja-ymparisto-lehti/arkisto/pdf/aluejayymp_2013_1_s75-76.pdf

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

Sutinen, M. & Haapakorva, A. (2021). *Pelastetaan strategia pöytälaatikosta päivittäiseksi kaveriksi*. Helsinki. Alma Talent Oy.

Syväjärvi, A. S., Perttula, J. H., Stenvall, J. P. O., Majoinen, K., & Vakkala, H. M. (2007). Psykologisen johtamisen haaste kompleksisessä muutostilanteessa ja ihmisten muutosdynamiikassa. *Hallinnon tutkimus*, 26(3), 1–17.
<https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/101379>

Syvänen, S., Tikkamäki, K., Loppela, K., Tappura, S., Kasvio, A., & Toikko, T. (2015). *Dialoginen johtaminen: Avain tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen*. Tampere University Press.

Sztompka, P. (1999). *Trust. A sociological theory*. Cambridge. Cambridge University Press.

Särkelä-Kukko, M. (2014). Osallisuuden eriarvoisuus ja eriarvoistuminen. Teoksessa A. Jämsén & A. Pyykkönen. (toim.) *Osallisuuden jäljillä*. (34–50). Saarijärvi. Pohjois-Karjalan sosiaaliturvayhdistys ry.

<https://www.pksotu.fi/pksotu/wp-content/uploads/2018/02/oSallisuuden-j%C3%A4ljill%C3%A4-verkkoversio-pakattuna-16052014.pdf>

Taskinen, H. (2005). *Oikeudenmukaisuus ja kulttuurien kohtaaminen sosiaali- ja terveysalojen organisaatioiden yhdistämisessä*. Väitöskirja. Kuopion yliopisto. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:951-27-0077-8>

Tienari J. & Meriläinen S. (2009). *Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa*. Helsinki. WSOYpro.

Torfing, J., Sørensen, E. & Røiseland, A. (2019). Transforming the public sector into an arena for co-creation: Barriers, drivers, benefits, and ways forward. *Administration & Society*, 51 (5), 795–825.

https://www.researchgate.net/publication/306406091_Transforming_the_Public_Sector_in_to_an_Arena_for_Co-creation_Barriers_Drivers_Benefits_and_Ways_Forward

Tuomi J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (uudistettu laitos). Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta TENK. (2023). *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa*. Viitattu 29.5.2024.

<https://tenk.fi/fi/tiedevilppi/hyva-tieteellinen-kaytanta-htk>

Valpola, A. (2004). *Organisaatiot yhteen. Muutosjohtamisen käytännön keinot*. 1. painos. Juva. WSOY.

van Zoonen, W. & Banghart, S. (2018). Talking engagement into being: A three-wave panel study linking BoundaryManagement preferences, work communication on social

media, and employee engagement. *Journal of Computer-Mediated Communication*, Volume 23(5), 278–293. DOI:[10.1093/jcmc/zmy014](https://doi.org/10.1093/jcmc/zmy014)

van Zoonen, W., Verhoeven, J. W. M. & Elving, W. (2014). Understanding work-related social media use: An extension of theory of planned behavior. *International Journal of Management, Economics and Social Sciences*, 3(4), 164–183. <https://hdl.handle.net/11245/1.438162>

Viitala, R. (2021). *Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit*. Edita.

Vuosmaa, S., Blomqvist, K., & Vanhala, M. (2019). Organisaation tukitoimintojen vaikutus esimiehen organisatoriseen luottamukseen irtisanomisiin johtaneissa yt-prosesseissa. *Hallinnon Tutkimus*, 38(2), 125–140. <https://doi.org/10.37450/ht.97991>

Webber, S., Bishop, K. & O'Neill, R. (2012). Trust repair: the impact of perceived organizational support and issue-selling. *Journal of Management Development*, 31(7), 723–737. DOI:[10.1108/02621711211243917](https://doi.org/10.1108/02621711211243917)

Weeks, D. (1994). *The Eight Essential Steps to Conflict Resolution*. New York. J.P. Tarcher/Perigee.

Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in organizations*. United States of America. SAGE Publications.

Wilson A. (2015). A guide to phenomenological research. *Nursing Standard*. 29(34). DOI:[10.7748/ns.29.34.38.e8821](https://doi.org/10.7748/ns.29.34.38.e8821)

Ylikoski, M. (1993). *Työyhteisö muutosmurroksessa. Ihmisyyden muutoksen kohtaamisessa ja johtamisessa*. Mikkeli. Työturvallisuuskeskus (TTK).