

**Henkilöstön muutoskyvykkyyden ja äänenkäytön kietoutuneisuus
- Kohti muutoshiljaisuuden käsitteen määrittelyä -**

Aada-Loviisa Halonen

Pro gradu -tutkielma

Lapin yliopisto

Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Hallintotiede

2026

Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: Henkilöstön muutoskyvykkyyden ja äänenkäytön kietoutuneisuus – kohti muutoshiljaisuuden käsitteen määrittelyä –

Tekijä: Aada-Loviisa Halonen

Koulutusohjelma/oppiaine: Hallintotiede

Työn laji: Pro gradu -tutkielma

Sivumäärä: 103, kolme liitettä

Vuosi: 2026

TIIVISTELMÄ

Tässä pro gradu -tutkielmassa tutkitaan äänenkäytön ja hiljaisuuden kietoutumista yksilön muutoskyvykkyyteen sosiaali- ja terveydenhuoltoalan kontekstissa. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää: 1) Miten hiljaisuus ja äänenkäyttö vaikuttavat henkilöstön muutoskyvykkyyteen, 2) Millä tavoin lähijohtajat tukevat henkilöstön muutoskyvykkyttä digipalveluihin liittyvissä muutosprosesseissa sekä 3) Miten digitaalisen toimintaympäristön piirteet vaikuttavat äänenkäyttöön ja sen tulkintaan organisaatiossa.

Tutkielman teoreettinen viitekehys rakentuu muutoskyvykkyyden ja äänenkäytön käsitteille. Muutoskyvykkyyttä tarkastellaan Teecen (2007) dynaamisten kyvykkyyksien teorian näkökulmasta, jossa sen keskeisiä ulottuvuuksia ovat havaitseminen, hyödyntäminen ja muuntaminen. Äänenkäyttöä ja hiljaisuutta tarkastellaan Morrisonin (2011) työntekijöiden äänenkäytön teorian avulla. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Empiirinen aineisto koostui henkilöstön ja esihenkilöiden haastatteluista (n = 4) sekä yhden työnohjaustilanteen havainnoinnista. Aineisto analysoitiin Erving Goffmanin (1974) kehysanalyysin avulla.

Tulosten perusteella tunnistettiin neljä muutoskyvykkyyttä kuvaavaa tulkintakehystä: aktiivisen muutoskykyisen, passiivisen muutoskykyisen, aktiivisen muutoshaluttoman ja passiivisen muutoshaluttoman tulkintakehykset. Tulkintakehykset jäsentävät äänenkäytön ja hiljaisuuden ilmenemistä muutostilanteissa. Lisäksi havaittiin, että lähijohtajat tukevat henkilöstön muutoskyvykkyyttä teknisen, emotionaalisen ja kollektiivisen tuen avulla. Digitaalisen toimintaympäristön havaittiin vaikuttavan äänenkäyttöön ja sen tulkintaan erityisesti monipaikkatyön, jatkuvien muutosten ja vuorovaikutuksen näkökulmista.

Tulosten synteessinä muodostettiin muutoshiljaisuuden käsite, joka sijoittuu teoreettisesti yksilön muutoskyvykkyyden ja äänenkäytön välille. Muutoshiljaisuus määritellään käsitteeksi, jonka mukaan yksilö jättää käyttämättä äänensä muutostilanteissa. Muutoshiljaisuudessa tunnistettiin kaksi ulottuvuutta: arka ja uskalias muutoshiljaisuus. Arka muutoshiljaisuus ilmenee epävarmuutena ja kokemuksena oman äänen vähäisestä merkityksestä, kun taas uskalias muutoshiljaisuus perustuu tietoiseen arvioon siitä, ettei äänenkäyttöä pidetä muutoksen kannalta tarpeellisena. Tutkimus syventää ymmärrystä muutoskyvykkyyden, äänenkäytön ja hiljaisuuden välisistä yhteyksistä sekä tuo keskusteluun uuden käsitteellisen näkökulman, muutoshiljaisuuden, muutosprosessien tarkasteluun.

Avainsanat: muutoskyvykkyys, äänenkäyttö, muutoshiljaisuus, digipalvelut, muutosjohtaminen, hyvinvointialue.

Sisällys

1 JOHDANTO	1
1.1 Aiheen ajankohtaisuus	1
1.2 Muutoskyvykkyyden ja vuorovaikutuksen keskinäinen suhde	2
1.3 Tutkimusaukon tunnistaminen ja teoreettinen perustelu	5
1.4 Tutkimuksen tavoitteet ja toteutus.....	6
2 MUUTOSKYVYKKYYS JA HENKILÖSTÖN TOIMIJUUS ORGANISAATIOMUUTOKSESSA.....	8
2.1 Muutoskyvykkyyden monitasoisuus	8
2.2 Muutoskyvykkyyden määritelmä ja osa-alueet Teece (2007) mukaan	11
2.3 Henkilöstön äänenkäytön teoreettiset lähtökohdat ja viitekehyksen rakentuminen.....	19
2.4 Muutoskyvykkyys ja äänenkäyttö toisiaan täydentävinä ilmiöinä	25
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	30
3.1 Tutkimusympäristö ja konteksti.....	30
3.2 Aineistonkeruumenetelmät.....	35
3.3 Aineistoanalyysin toteuttaminen	44
3.4 Tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden arviointi	49
4 TUTKIELMAN TULOKSET	53
4.1 Hiljaisuuteen ja äänenkäyttöön vaikuttavat muutoskyvykkyyden tulkintakehykset.....	53
4.2 Lähijohtajien tuen muutoskyvykkyyden tulkintakehykset digipalveluihin liittyvässä muutosprosessissa	58
4.3 Digitaalisen toimintaympäristön piirteiden vaikutus äänenkäytön tulkintakehykset.....	63
5 MUUTOSHILJAISUUDEN MÄÄRITELMÄ JA SEN MUODOT	67
5.1 Muutoshiljaisuuden käsitteellinen rakentuminen	67
5.2 Muutoshiljaisuus- käsitteen suhde aiempaan tutkimuskirjallisuuteen	71
6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	74
6.1 Muutoshiljaisuuden ja organisaation välisen jännitteen merkitys	74
6.2 Tutkielman laatimisprosessin ja tuloksien arviointi	80
6.3 Jatkotutkimusaiheet.....	83
LÄHTEET	84
LIITE 1	97
LIITE 2	99
LIITE 3	101

1 JOHDANTO

1.1 Aiheen ajankohtaisuus

Sosiaali- ja terveydenhuollon (sote) uudistus ja hyvinvointialueiden toiminnan käynnistyminen ovat muodostaneet organisaatioihin sekä rakenteellisia että digitaalisia muutoksia. Nämä muutokset lisäävät työn kompleksisuutta ja epävarmuutta ja täten haastavat henkilöstön toimintaa ja osaamista. Tässä kontekstissa yksilön muutoskyvykyys eli kyky sopeutua, oppia ja toimia muuttuvissa tilanteissa on korostunut keskeiseksi osaamisvaatimukseksi. Samanaikaisesti organisaatioissa ja työyhteisöissä kiinnitetään yhä enemmän huomiota siihen, miten vuorovaikutuksen eri ulottuvuudet, kuten äänenkäyttö ja hiljaisuus, vaikuttavat muutoksen toteutumiseen. Suurissa ja hierarkkisesti rakentuneissa organisaatioissa henkilöstön äänen kuuluminen voi vaarantua, mikäli vuorovaikutuksen ja osallistumisen rakenteet eivät tue sen esiin tuomista. Työterveyslaitoksen mukaan jatkuva muutos voi heikentää työhyvinvointia ja työssä jaksamista, ellei työntekijöillä ole riittäviä keinoja käsitellä muutosta. Vuorovaikutuksella on keskeinen rooli, sillä mahdollisuus puhua kokemuksista ja tulla kuulluksi tukee yksilön psykologista turvallisuutta. (Edmondson 1999; Työterveyslaitos 2019.)

Ihmisläheisessä työssä, kuten sosiaali- ja terveydenhuollossa, on tunnusomaista, että työntekijät jakavat kokemuksiaan, tulkitsevat työssä tapahtuvia muutoksia ja rakentavat yhteistä ymmärrystä päivittäisen vuorovaikutuksen kautta (Pusenius, Seppänen & Laihonen 2025). Mielipiteiden ilmaiseminen, kysymysten esittäminen ja palautteen antaminen ovat työyhteisössä keskeisiä yhteisen merkityksenannon välineitä. Jos työntekijät eivät käytä ääntään aktiivisesti, he voivat jäädä passiivisiksi muutoksen kohteiksi, mikä heikentää sitoutumista organisaatioon. (Morrison 2014.) Toisaalta pelkän äänen käyttäminen ei riitä, vaan sen rinnalle tarvitaan myös hiljaisuutta, joka mahdollistaa kuuntelemisen ja reflektiivisen ajattelun. Hiljaisuus ei siis aina tarkoita passiivisuutta, vaan myös aktiivista läsnäoloa ja toisten näkökulmien huomioonottamista. Kuuntelemisen kautta rakentuvassa vuorovaikutuksessa yksilö voi jäsentää uutta tietoa ja suhteuttaa sitä omaan osaamiseensa, mikä on keskeistä uuden oppimiselle ja muutokseen sopeutumiselle. (Ahonen & Koli 2019.) Näin ollen äänenkäyttö ja hiljaisuus muodostavat toisiaan täydentävän kokonaisuuden, joka tukee yksilön ja organisaation kykyä reflektoida, oppia ja sopeutua muutoksiin (Moasa 2013; Morrison & Milliken 2000). Tutkimuskirjallisuuden (Kallama & Nokkonen 2021) mukaan avoin viestintä ja osallistaminen ovat keskeisiä tekijöitä onnistuneessa muutosjohtamisessa. Lisäksi

työntekijöiden mahdollisuus tulla kuulluksi lisää luottamusta ja sitoutumista muutokseen. Jos vastaavasti organisaatiossa ei ole mahdollisuuksia ajatusten ja tunteiden ilmaisemiselle, muutokset jäävät usein pinnallisiksi eivätkä juurru organisaation kaikille tasoille (Pusenius ym. 2025).

Digitalisaation eteneminen ja siihen liittyvät jatkuvat digitaaliset muutokset tekevät organisaatioiden toimintaympäristöstä yhä kompleksisemmän, mikä asettaa merkittäviä vaatimuksia johtamiselle, organisaatioiden muutoskyvykkyydelle sekä henkilöstön osaamiselle ja työhyvinvoinnille (Kotilainen 2026.) Samanaikaisesti hyvinvointialueisiin kohdistuvat taloudelliset sopeutustoimet, jotka ilmenevät erityisesti henkilöstöresurssien supistumisena ja käytettävissä olevien voimavarojen vähenemisenä, kaventavat organisaatioiden mahdollisuuksia vastata muutoksiin. Näiden samanaikaisten kehityskulkujen yhteisvaikutus kuormittaa työyhteisöjä, heikentää henkilöstön työssä jaksamista ja korostaa muutosjohtamisen sekä henkilöstön tukemisen merkitystä. Samaan aikaan muutosprosessien tulisi edetä suunnitelmallisesti ja riittävän nopeasti, jotta niiden tavoitellut hyödyt, kuten asiakaskokemuksen parantuminen, toiminnan tehostuminen ja työn mielekkyyden lisääntyminen, voitaisiin saavuttaa mahdollisimman sujuvasti. Pelkkä teknologian käyttöönotto ei kuitenkaan riitä, vaan onnistunut digimuutos edellyttää myös organisaation toimintatapojen, johtamiskäytäntöjen ja henkilöstön osaamisen samanaikaista kehittämistä (Larjovuori, Bordi & Heikkilä-Tammi 2020.) Digimuutosten toteuttamista voivat lisäksi vaikeuttaa rajalliset taloudelliset resurssit, osaavan henkilöstön puute sekä riittämättömät ohjeistukset (Belyakova 2021). Haasteiden tunnistaminen ja niiden vaikutusten tutkiminen on keskeistä, jotta digimuutoksia voidaan ennakoida, johtaa tarkoituksenmukaisesti ja toteuttaa henkilöstöä tukevalla tavalla. Erityisen tärkeää on tarkastella, miten digimuutosprosessit vaikuttavat henkilöstön kokemuksiin, työhyvinvointiin ja arjen työskentelyyn. Tämä tutkielma vastaa tarpeeseen tuoda esiin henkilöstön näkökulmia ja kokemuksia digimuutosten keskellä.

1.2 Muutoskyvykkyyden ja vuorovaikutuksen keskinäinen suhde

Muutoskyvykkyyttä on hallintotieteellisessä tutkimuksessa tarkasteltu organisaation rakenteellisena ja strategisena ominaisuutena sekä johtamiskäytäntöjen kautta. Muutoskyvykkyyttä koskevia tutkimuksia on julkaistu kansallisissa Hallinnon tutkimus- ja Työelämän tutkimus- lehdissä ja kansainvälisissä lehdissä, kuten Academy of Management Review (ARM), Academy of Management Journal (AMJ), Administrative Science Quarterly (ASQ), Finnish Journal of Health and Welfare (FinJeHeW) Journal of Management. Muutoskyvykkyys on aiheena samalla universaali ja jokaista organisaatiota koskettava aihe, mutta myös vahvasti sidoksissa paikalliseen toimintaympäristöön.

Kansainvälisissä tiedelehdissä painotetaan usein kilpailuetua, nopeutta ja psykologisia mekanismeja, kun taas kansallinen julkishallinnon tutkimus on keskittynyt rakenteelliseen uudistumiseen, tietojohdamiseen ja yhteiskunnalliseen vakauteen muutoksien keskellä.

Suomalaiset julkiseen hallintoon perustuvat tutkimukset ovat korostaneet muun muassa organisaatioiden kykyä toteuttaa ja hallita muutoksia sekä muutoksenkyvykkyyden yhteyttä resilienssiin, työhyvinvointiin ja toimintaympäristön muutoksiin sopeutumiseen (Ala-Laurinaho 2019; Lamberg & Parviainen 2020). Aihetta on käsitelty laajasti muillakin tutkimusfoorumeilla, esimerkiksi terveys- ja sosiaalialan tiedonhallinnan, hallinnon ja johtamisen sekä työelämän tutkimuksen konteksteissa. Julkisen sektorin tarkasteluissa on nostettu esiin erityisesti rakenteellisia ja kulttuurisia haasteita, kuten siiloutuneisuutta, hierarkkisuutta ja riskien välttelyä (Jalonen 2020; Stenvall & Virtanen 2019). Lisäksi muutoksenkyvykyys on liitetty tulevaisuuden työelämäkompetensseihin, kuten yhteistyöhön, uudistumiskykyyn ja sidosryhmätyöskentelyyn (Autioniemi & Jalonen 2025).

Useat tutkimukset viittaavat siihen, että suomalaisten suuryrityksien muutoksenkyvykyys on merkittäviä kehittämistarpeita. Vaikka organisaatioissa toteutetaan useita samanaikaisia muutoshankkeita, niiden suunnitelmallinen koordinointi, riittävä resursointi ja systemaattinen toimeenpano jäävät usein puutteellisiksi. Muutosten käytännön toteutusvastuu kohdistuu tyypillisesti esihenkilöille, mutta muutostyötä ei aina huomioida riittävästi osana heidän työaikaansa tai työkuormaansa. Samanaikaisesti muutoksen johtamiseen tarvittavat tukirakenteet, osaaminen ja työkalut voivat olla riittämättömiä. Nämä rakenteelliset puutteet lisäävät muutosten epäonnistumisen riskiä, heikentävät henkilöstön sitoutumista muutoksiin ja vaikeuttavat uudistusten pitkäjänteistä juurruttamista osaksi organisaation toimintaa. (Karasvirta 2026.) Pienten ja keskisuurien yritysten kontekstissa muutoksenkyvykyyteen liittyvät näyttäytyvät osin erilaisina. Niissä toiminta on usein henkilöitynyttä, jolloin vastuut, osaaminen ja keskeiset työtehtävät voivat kasaantua yksittäisille työntekijöille. Henkilöstöresurssien niukkuus voi johtaa tilanteisiin, joissa sama työntekijä vastaa samanaikaisesti useista rooleista ja tehtäväkokonaisuuksista. Tällainen työnkuvan laajeneminen lisää työn kuormittavuutta, vähentää organisaation kykyä reagoida muutostilanteisiin joustavasti ja voi heikentää henkilöstön työssä jaksamista. (Työterveyslaitos 2022.) Näin ollen sekä suurissa että pienemmissä organisaatioissa muutoksenkyvykkyyttä rajoittavat tekijät liittyvät resurssien riittävyyteen, vastuiden jakautumiseen ja muutosta tukevien organisatoristen rakenteiden riittämättömyyteen.

Muutoskyvykkyyttä on tarkasteltu myös yksilön ja työyhteisön tasolla, jolloin keskeisinä tekijöinä ovat oppiminen, osallistuminen, työhyvinvointi sekä yksilön kokemus omasta kyvystään kohdata muutoksia (Kinnunen, Feldt & Mäkikangas 2008; Työterveyslaitos 2022). Joillakin tieteenaloilla ilmiötä on vastaavasti lähestytty erityisesti yksilön ominaisuutena. Esimerkiksi kansainvälisessä psykologisessa tutkimuksessa muutoskyvykkyyttä on tarkasteltu pystyvyysuskomusten ja resilienssin näkökulmista (Bandura 1997; Bonanno 2004), ja vastaavasti suomalaisessa tutkimuksessa yksilön psykologisten voimavarojen näkökulmista, jolloin työhyvinvointia ja muutoksesta selviytymistä, on käsitelty laajasti (Kinnunen & Feldt 2005; Mäkikangas & Hakanen 2017). Sosiologisessa tutkimuksessa huomio on kohdistunut toimijuuden ja rakenteiden väliseen suhteeseen (Giddens 1984; Schein 2010), ja kansallisessa työelämäntutkimuksessa toimijuutta on tarkasteltu erityisesti työn muutosten ja ammatillisen kehittymisen kontekstissa (Eteläpelto ym. 2013; Vähäsantanen 2015). Kasvatustieteissä ilmiötä on tarkasteltu oppimisen ja reflektiivisten prosessien kautta (Mezirow 2000; Schön 1983) ja osassa tutkimuksissa on puolestaan korostettu jatkuvaa oppimista, osaamisen uudistumista ja reflektiivisyyttä muuttuvassa työelämässä (Collin, Paloniemi & Herranen 2015; Työterveyslaitos 2022). Näitä tieteenalasta riippumattomia lähestymistapoja yhdistää näkemys yksilöstä aktiivisena toimijana, joka tulkitsee, merkityksellistää ja jäsentää muutosta osana omaa toimintaansa.

Vuorovaikutus on keskeinen välittävä mekanismi organisaation rakenteiden ja yksilön toimijuuden välillä. Erityisesti äänenkäyttö ja hiljaisuus jäsentävät sitä, miten yksilöt osallistuvat muutokseen, ilmaisevat näkemyksiään ja tulkitsevat organisaation toimintaa. Aiemmassa tutkimuksessa äänenkäyttöä ja hiljaisuutta on usein tarkasteltu vastakkaisina ilmiöinä, mutta uudempi tutkimuskirjallisuus korostaa niiden muodostavan toisiaan täydentävän kokonaisuuden (Brinsfield 2013; Van Dyne, Ang & Botero 2003). Hiljaisuus ei ole pelkästään puheen puuttumista, vaan merkityksellinen osa viestintää, joka osallistuu vuorovaikutuksen rakentumiseen esimerkiksi taukojen, reagoitien ja implisiittisten viestien kautta (Kukkonen 2008; Sellman 2008). Kansallisessa tutkimuksessa vuorovaikutuksen merkitystä on tarkasteltu erityisesti toimijuuden, tietojohtamisen ja julkisen sektorin muutosten näkökulmista. Tutkimukset korostavat, että työntekijöiden osallistuminen ja mahdollisuus tuoda esiin näkemyksiään ovat keskeisiä tekijöitä muutoksen onnistumisessa ja yhteisen ymmärryksen rakentumisessa (Laihonen & Mäntylä 2017; Pusenius ym. 2025; Vakkala & Syväjärvi 2012). Lisäksi on osoitettu, että vuorovaikutuksen laatu vaikuttaa siihen, miten tieto liikkuu organisaatiossa ja miten henkilöstö kykenee jäsentämään muutosprosesseja (Jalonen 2020).

Organisaatiokontekstissa äänenkäyttö ja hiljaisuus kytkeytyvät myös vallan, osallistumisen ja psykologisen turvallisuuden kysymyksiin. Työntekijöiden halukkuuteen käyttää ääntään vaikuttavat muun muassa koetut vaikutusmahdollisuudet sekä psykologinen turvallisuus tuoda esiin omia näkemyksiään. Vastaavasti hiljaisuus voi ilmentää yksilön epävarmuutta, varovaisuutta tai vastarintaa, mutta myös tietoista pidättäytymistä. (Vakkala, Väättäinen & Syväjärvi 2026.)

1.3 Tutkimusaukon tunnistaminen ja teoreettinen perustelu

Vaikka muutoskyvykkyyttä on tarkasteltu monipuolisesti eri tieteenaloilla ja organisaatiotasolla, sen vuorovaikutukselliset ja mikro-tason mekanismit ovat jääneet suhteellisen vähälle huomiolle. Erityisesti äänenkäytön ja hiljaisuuden merkitystä yksilön muutoskyvykkyyden rakentumisessa ei ole systemaattisesti tutkittu. Organisaatioviestinnän tutkimuksessa on tunnistettu äänenkäytön merkitys osallistumiselle ja muutoksen onnistumiselle (Morrison 2014), mutta tarkastelu on painottunut aktiiviseen osallistumiseen. Tällöin hiljaisuuden rooli on jäänyt vähemmälle huomiolle tai sitä on tarkasteltu lähinnä ongelmana, kuten vaikenemisena tai osallistumisen puutteena. Suomalaisessa työelämä- ja organisaatiotutkimuksessa on korostettu vuorovaikutuksen, luottamuksen ja osallistumisen merkitystä muutoksessa, mutta äänenkäytön ja hiljaisuuden väliseen dynamiikkaan ei ole toistaiseksi keskitytty (Aro 2018; Launis & Pihlaja 2019).

Työssä tapahtuvat muutokset kytkeytyvät vahvasti yksilön kokemaan toimijuuteen, työyhteisön vuorovaikutussuhteisiin ja ammatilliseen identiteettiin (Eteläpelto, Vähäsantanen & Hökkä 2014). Lisäksi on osoitettu, että erityisesti julkisen sektorin muutoksissa korostuvat kompleksisuus, ristiriitaiset vaatimukset ja tiedon hajautuneisuus, jotka vaikuttavat siihen, miten työntekijät osallistuvat muutokseen (Jalonen 2020; Vänskä & Paloniemi 2021). Nämä tutkimukset jättävät jäsentymättömäksi sen, miten yksilön toimijuus rakentuu vuorovaikutuksessa ja millä tavoin erilaiset vuorovaikutuksen muodot joko tukevat tai rajoittavat muutoskyvykkyyden kehittymistä.

Tutkimusaukko näkyy erityisesti digitalisaation muovaamissa toimintaympäristöissä. Sosiaali- ja terveydenhuollossa digitalisaatio on muuttanut työn tekemisen käytäntöjä ja vuorovaikutuksen muotoja, kun viestintä siirtyy yhä useammin teknologisesti välittyneisiin ympäristöihin. Digitaalisten palveluiden käyttöönotto on osa laajempaa sosio-teknistä muutosta, jossa teknologia ja työyhteisön käytännöt kietoutuvat toisiinsa. (Greenhalgh ym. 2017.) Kansallisessa tutkimuksessa on osoitettu, että digitalisaatio muuttaa asiantuntijatyön tiedon käsittelyä, yhteistyötä ja työn koordinoitua, mikä

korostaa vuorovaikutuksen merkitystä entisestään (Helander, Pekkola & Rasi 2019; Työterveyslaitos 2023). Tällöin äänenkäyttö ja hiljaisuus saavat uusia merkityksiä. Äänenkäyttö voi ilmetä esimerkiksi kirjallisena, digitaalisena tai algoritmien välittämän tiedon muotona, kun taas hiljaisuus voi tarkoittaa esimerkiksi osallistumattomuutta digitaalisiin keskusteluihin tai tiedon jakamatta jättämistä verkottuneissa järjestelmissä (Leonardi 2021; Morrison 2023).

Digitaalisten välineiden kautta käytävän vuorovaikutuksen muodot eivät ole ainoastaan viestinnällisiä valintoja, vaan ne kytkeytyvät myös valtaan, osallisuuteen ja psykologiseen turvallisuuteen. Suomalaisessa työelämä tutkimuksessa on korostettu, että digitalisaatiossa psykologinen turvallisuus ja luottamus ovat keskeisiä tekijöitä, jotka mahdollistavat osallistumisen ja uuden oppimisen muutoksessa (Lahtinen, Pihlaja & Saari 2020; Vänskä & Paloniemi 2021). Tämän vuoksi on keskeistä tarkastella, miten äänenkäyttö ja hiljaisuus yhdessä kietoutuvat yksilön muutoskyvykkyyteen ja millaisia merkityksiä niille annetaan organisaation arjessa. Näin voidaan syventää ymmärrystä siitä, miten muutoskyvykkyys rakentuu käytännössä ja miten sitä voidaan tukea muuttuvissa, digitaalisissa ja kompleksisissa julkisen sektorin toimintaympäristöissä.

1.4 Tutkimuksen tavoitteet ja toteutus

Tämän tutkielman tavoitteena on syventää ymmärrystä siitä, miten vuorovaikutuksen ilmiöt, äänenkäyttö ja hiljaisuus, kytkeytyvät henkilöstön muutoskyvykkyyteen organisaatiomuutoksissa. Tutkimus vastaa tarpeeseen tarkastella organisaatiomuutoksia vuorovaikutuksen näkökulmasta, sillä aiemmassa muutosjohtamisen tutkimuksessa on painottunut rakenteellinen ja johtamiskeskeinen tarkastelu, kun arjen vuorovaikutuksen hienovaraisemmat ilmiöt ovat jääneet vähemmälle huomiolle. Tavoitteena on tunnistaa ja analysoida tekijöitä, jotka selittävät, miten henkilöstön muutoskyvykkyys vaikuttaa yksilön äänenkäyttöön ja hiljaisuuteen sote-organisaatiossa. Lisäksi tavoitteena on selvittää, miten henkilöstö käyttää ja ilmentää muutoskyvykkyytään. Erityisen kiinnostavaa on, miten työyhteisössä tunnistetaan, huomioidaan ja hyödynnetään sekä hiljaisuuden ilmenemismuotoja että mahdollisuuksia käyttää omaa ääntä muutosprosessin aikana.

Tutkielma rajautuu tarkastelemaan henkilöstön ja lähijohtajien välistä vuorovaikutusta hyvinvointialueen muutosprosessissa. Tutkielma pyrkii tarjoamaan sote-organisaatioille ja muille työyhteisöille tietoa siitä, miten keskustelukulttuuri vaikuttaa henkilöstön muutoskyvykkyyteen.

Samalla tutkielma esittää keinoja, joiden avulla organisaatiot voivat tukea ja vahvistaa henkilöstön äänenkäyttöä muutosprosesseissa sekä tunnistaa eri äänenkäytön muotoja.

Tutkielman tutkimuskysymykset ovat: 1) Miten hiljaisuus ja äänenkäyttö vaikuttavat henkilöstön muutoskyvykkyyteen? 2) Miten lähijohtajat tukevat henkilöstön muutoskyvykkyyttä digipalveluihin liittyvässä muutosprosessissa? ja 3) Miten digitaalisen toimintaympäristön piirteet vaikuttavat äänenkäyttöön ja sen tulkintaan organisaatiossa?

Laadullisen tutkimusotteen avulla voidaan syventää ymmärrystä henkilöstön valmiuksista tunnistaa omaan muutoskyvykkyyteensä vaikuttavia ilmiöitä, lähijohtajien kykyä tunnistaa hiljaisuuden hetkiä sekä arvioida miten digitaaliset välineet vaikuttavat äänenkäyttöön ja sen tulkintaan. Teoreettinen viitekehys rakentuu David Teecen dynaamisten kyvykkyyksien teoriasta (2007) sekä Elizabeth Morrisonin (2011) äänenkäytön teoriasta. Laadullinen tutkimusote mahdollistaa osallistujien kokemusten, tulkintojen ja vuorovaikutuskäytäntöjen syvällisen tarkastelun. Tutkimusaineisto kerättiin Lapin hyvinvointialueella toteutetuilla henkilöstö- ja esihenkilöhaastatteluilla sekä työnohjauksen havainnoinnilla. Haastatteluihin osallistui yhteensä neljä henkilöä, joista kaksi edusti henkilöstöä ja kaksi esihenkilöitä. Aineisto analysoitiin Erving Goffmanin (1974) kehysanalyysin avulla, jonka avulla tarkasteltiin osallistujien tuottamia merkityksiä sekä äänenkäyttöön ja hiljaisuuteen liittyviä tulkintakehyksiä.

Tutkielma etenee siten, että toisessa pääluvussa tarkastellaan muutoskyvykkyyttä ja äänenkäyttöä tutkimuksen teoreettisina lähtökohtina sekä jäsennetään David Teecen ja Elizabeth Morrisonin teorioiden välistä yhteyttä. Kolmannessa pääluvussa esitellään tutkimuksen metodologiset valinnat, tutkimusympäristö, aineistonkeruumenetelmät sekä aineiston analyysiprosessi. Neljännessä pääluvussa esitetään tutkimuksen empiiriset tulokset. Viidennessä pääluvussa esitetään tutkielman keskeisistä havainnoista muodostettu eli muutoshiljaisuuden käsite ja tarkastellaan sen suhdetta aiempaan tutkimuskirjallisuuteen. Kuudennessa luvussa esitetään tutkimuksen johtopäätökset ja pohdinta, arvioidaan tutkimuksen toteutusta sekä esitetään jatkotutkimusaiheita.

Tutkielma tuottaa hallintotieteen muutosjohtamisen tutkimuskentälle uutta tietoa tarkastelemalla äänenkäyttöä ja hiljaisuutta muutoskyvykkyyden näkökulmasta. Tutkielman tuloksena syntyi uusi käsite, muutoshiljaisuuden käsite, joka sijoittuu yksilön muutoskyvykkyyden (Teece 2007) ja äänenkäytön (Morrison 2011) väliseen tilaan (Kuvio 4).

2 MUUTOSKYVYKKYYS JA HENKILÖSTÖN TOIMIJUUS ORGANISAATIOMUUTOKSESSA

2.1 Muutoskyvykkyyden monitasoisuus

Julkisen sektorin uudistukset haastavat sosiaali- ja terveydenhuollon työyhteisöjä. Digitalisaatio, hyvinvointialueuudistus, resurssipaineet sekä jatkuvat organisatoriset muutokset ovat lisänneet työn epävarmuutta ja kompleksisuutta sekä korostaneet henkilöstön kykyä sopeutua uusiin toimintatapoihin (Jalonen 2020; Larjovuori ym. 2020). Muutoskyvykkyyks on ollut keskeinen tutkimuskohde erityisesti 2000-luvun organisaatio- ja työelämä tutkimuksessa. Aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa muutoskyvykkyyttä on tarkasteltu sekä organisaation strategisena ominaisuutena että yksilön psykologisen ja toiminnallisen valmiutena kohdata muutoksia (Bandura 1997; Teece, Pisano & Shuen 1997; Vakola 2013). Sen rinnalla käytetään usein lähikäsitteitä, kuten muutosresilienssiä, muutoskapasiteettia ja muutosjohtamista, minkä vuoksi käsitteellinen kenttä on muodostunut osittain hajanaiseksi (Burnes 2017; Rafferty & Griffin 2006). Tässä tutkielmassa muutoskyvykkyyttä tarkastellaan erityisesti henkilöstön kokemuksellisen ja toiminnallisen valmiutena toimia muuttuvissa työympäristöissä. Organisaatiotason ja klassisten muutosmallien tarkastelu ja esittely on perusteltua, koska ne muodostavat muutoskyvykkyyden teoreettisen lähtökohdan ja sen institutionaalisen kehyksen, jota vasten yksilö- ja henkilöstötason toimijuus sekä arjen muutosvalmiudet voidaan myöhemmin jäsentää ja suhteuttaa kriittisesti.

Muutoskyvykkyyttä käsittelevä tutkimus on painottunut organisaatiotason muutoksen johtamiseen. Klassinen esimerkki tästä on Kurt Lewinin (1947) kolmivaiheinen muutosmalli, joka jakaa muutosprosessin sulattamisen (*unfreezing*), muutoksen (*changing*) ja jäädyttämisen (*refreezing*) vaiheisiin. Mallin keskeisenä ajatuksena on, että organisaation vanhat toimintatavat täytyy ensin purkaa, jotta uusille käytännöille voidaan luoda tilaa. Tämän jälkeen uusi toimintatapa otetaan käyttöön ja lopulta vakiinnutetaan osaksi organisaation arkea. Lewinin mallia pidetään edelleen yhtenä organisaatiomuutoksen perusteorioista, ja se on vaikuttanut merkittävästi myöhempään muutosjohtamisen tutkimukseen (Burnes 2004, 922–977). Mallia on kuitenkin arvosteltu sen lineaarisuudesta ja johdon keskeistä roolia korostavasta näkökulmasta, jossa henkilöstön aktiivinen toimijuus jää vähäisemmälle huomiolle. Lisäksi mallin on nähty huomioivan puutteellisesti organisaatioiden valtasuhteita, jatkuvaa muutosta ja toimintaympäristöjen kompleksisuutta (Burnes 2004; Cummings, Bridgman & Brown 2016).

Muutosjohtamisen tutkimuksessa keskeinen teoria on myös John P. Kotterin (1995) kahdeksanportainen muutosjohtamisen malli. Mallissa korostuvat erityisesti johtamisen merkitys, vision rakentaminen, henkilöstön osallistaminen sekä muutoksen vaiheittainen läpivienti. Kotterin mukaan onnistunut muutos edellyttää välttämättömyyden tunteen luomista, yhteisen vision rakentamista ja henkilöstön sitouttamista muutoksen toteuttamiseen. Malli tuo esiin viestinnän ja osallistamisen merkityksen sekä sen, että muutoksen tulee juurtua osaksi organisaation toimintakulttuuria. Johtamisen rooli näyttäytyy mallissa keskeisenä erityisesti siinä, miten henkilöstölle luodaan mahdollisuuksia osallistua muutokseen ja käyttää ääntään. Toisaalta mallia on kritisoitu sen normatiivisuudesta ja siitä, että se esittää muutoksen universaalina ja vaiheittain etenevänä prosessina, vaikka organisaatioiden muutostilanteet ovat usein epälineaarisia ja ristiriitaisia (Appelbaum ym. 2012; Pollack & Pollack 2015).

Muutosprosessien ymmärtämisessä merkittävä näkökulma on myös Karl E. Weickin kehittämä merkityksellistämisen teoria (*sensemaking*), joka korostaa henkilöstön aktiivista roolia muutoksen tulkitsijana (Weick 1995). Teorian mukaan organisaatiomuutokset eivät ole pelkästään rakenteellisia prosesseja, vaan ne rakentuvat ihmisten vuorovaikutuksessa ja tavoissa antaa merkityksiä epäselville tilanteille. Merkityksellistäminen tapahtuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, jossa työntekijät tulkitsevat muutoksia suhteessa omaan identiteettiinsä, aikaisempiin kokemuksiinsa ja työyhteisön normeihin (Maitlis & Christianson 2014). Näin ollen muutos ei näyttäydy henkilöstölle valmiina prosessina, vaan jatkuvana tulkintojen ja neuvottelujen kohteena. Teoria tuo esiin vuorovaikutuksen merkityksen organisaatioissa: äänenkäyttö, keskustelut ja yhteinen tiedon rakentaminen vaikuttavat siihen, miten henkilöstö ymmärtää muutoksen ja sitoutuu siihen. Merkityksellistämisen teoriaa on kuitenkin kritisoitu sen abstraktiudesta ja siitä, että se painottuu enemmän tulkintaprosesseihin kuin konkreettisiin toimintavalmiuksiin tai rakenteellisiin tekijöihin. (Maitlis, Vogus & Lawrence 2013; Weber & Glynn 2014.)

Edellä tarkastellut teoriat tarjoavat monipuolisia näkökulmia organisaatiomuutoksen ymmärtämiseen, mutta ne eivät sellaisenaan sovellu tämän tutkielman teoreettiseksi viitekehykseksi, sillä muutoskyvykkyyttä tarkastellaan tässä tutkimuksessa nimenomaan henkilöstötasolla. Lewinin (1947) ja Kotterin (1996) mallit painottavat hierarkkisesti johdettua lineaarista muutosta, jolloin henkilöstö näyttäytyy lähinnä muutoksen kohteena eikä aktiivisena toimijana. Weickin merkityksellistämisen teoria (1995) puolestaan tuo esiin yksilöiden tulkintaprosesseja, mutta sen abstrakti luonne ja rajallinen huomio arjen konkreettisiin toimintavalmiuksiin tekevät siitä haastavan soveltaa henkilöstön muutoskyvykkyyden käytännön ilmenemismuotojen analyysiin. Yhteistä

teorioille on se, etteivät ne riittävästi tavoita henkilöstön kokemuksellista ulottuvuutta, arjen toimintaa ja kollektiivista toimijuutta muuttuvissa tilanteissa. Tämä näkökulma on ollut esillä myös sote-organisaatioita koskevissa tutkimuksissa, joissa muutoksen ymmärtämisen on todettu rakentuvan henkilöstön vuorovaikutuksessa, yhteisissä tulkinnoissa ja arjen käytännöissä (Lunkka, Pietiläinen & Suhonen 2019; Lunkka ym. 2022).

Yksilön muutoskyvykkyyttä on tarkasteltu erityisesti psykologiaan keskittyvässä tutkimuskirjallisuudessa. Banduran (1997) minäpystyvyysteoria (*self-efficacy*) korostaa yksilön uskoa omaan kykyihinsä selviytyä muutoksista ja oppia uusia toimintatapoja. Muutostilanteissa korkea pystyvyysusko vahvistaa yksilön aktiivista toimijuutta ja vähentää muutokseen liittyvää epävarmuutta. Myös resilienssitutkimus on nostanut esiin yksilön kyvyn palautua, oppia ja sopeutua haastavissa tilanteissa (Bonanno 2004; Fletcher & Sarkar 2013). Kansallisessa työelämäntutkimuksessa muutoskyvykkyys on yhdistetty työhyvinvointiin, oppimiseen, osallistumiseen ja ammatilliseen toimijuuteen (Eteläpelto ym. 2013; Kinnunen & Feldt 2005). Näissä näkökulmissa henkilöstö ei näyttäytyä passiivisena muutoksen kohteena, vaan aktiivisena toimijana, joka tulkitsee, arvioi ja toteuttaa muutoksia osana arjen työtään.

Työyhteisötasolla muutoskyvykkyys ilmenee kollektiivisena kykynä tulkita, jäsentää ja toteuttaa muutoksia arjen työssä. Henkilöstön käyttäytyminen ei rajoitu pelkästään muutoksen toteuttamiseen, vaan siihen sisältyy myös aktiivinen osallistuminen, kuten äänenkäyttö, palautteen antaminen ja hiljaisuus strategisena valintana (Morrison 2014; Van Dyne, Ang & Botero 2003). Erityisesti terveydenhuollon kontekstissa on osoitettu, että äänenkäyttö ja hiljaisuus voivat esiintyä rinnakkain ja vaikuttaa merkittävästi organisaation oppimiseen ja potilasturvallisuuteen (Lainidi ym. 2023).

Vuorovaikutuksen näkökulmasta johtamisen rooli korostuu muutoskyvykkyyden rakentumisessa. Avoin viestintä, osallistavat johtamiskäytännöt ja psykologisesti turvallinen ilmapiiri vahvistavat henkilöstön halukkuutta osallistua muutokseen ja ilmaista näkemyksiään (Edmondson 1999; Morrison 2014). Psykologinen turvallisuus tarkoittaa kokemusta siitä, että työyhteisössä voidaan tuoda esiin mielipiteitä, kysymyksiä ja huolia ilman pelkoa negatiivisista seurauksista (Edmondson 1999). Tällaisessa ympäristössä henkilöstön äänenkäyttö mahdollistuu, mikä tukee organisaation oppimista ja muutoksiin sopeutumista. Vastaavasti hierarkkinen johtamiskulttuuri, epäselvä viestintä tai vähäiset vaikutusmahdollisuudet voivat lisätä hiljaisuutta ja heikentää henkilöstön muutoskyvykkyyttä (Detert & Burris 2007; Morrison & Milliken 2000). Äänenkäyttö ja hiljaisuus

eivät siten ole pelkästään viestinnällisiä ilmiöitä, vaan ne liittyvät olennaisesti siihen, millaiseksi henkilöstö kokee oman toimijuutensa muutostilanteissa.

Edellä esitetty teoreettinen tarkastelu osoittaa, että muutoskyvykkyys jäsentyy moniulotteisena ja tasoittain rakentuvana ilmiönä, jossa yksilön psykologiset valmiudet, henkilöstön kollektiivinen toimijuus sekä työyhteisön vuorovaikutukselliset ja rakenteelliset tekijät kietoutuvat toisiinsa. Yksilötasolla muutoskyvykkyys ilmenee erityisesti pystyvyysuskomuksina, resilienssinä ja oppimiskyvykkyytinä, kun taas työyhteisötasolla se rakentuu jaetun ymmärryksen, vuorovaikutuksen ja psykologisesti turvallisen ilmapiirin varaan. Johtamisella on keskeinen merkitys näiden tasojen yhteensovittajana, sillä se voi joko mahdollistaa tai rajoittaa henkilöstön äänenkäyttöä, osallistumista ja hiljaisuuden rakentumista osana muutosta. Näin ollen muutoskyvykkyys ei näyttäydy yksilön tai organisaation erillisenä ominaisuutena, vaan dynaamisena prosessina, jossa toimijuus rakentuu jatkuvasti suhteessa sosiaaliseen ja organisatoriseen kontekstiin. Tämän vuoksi tarkastelen seuraavaksi Teecen (2007) dynaamisten kyvykkyyksien viitekehystä, joka mahdollistaa muutoskyvykkyuden tarkastelun integroituneena, tasojen välisenä ilmiönä, jossa henkilöstön rooli korostuu keskeisenä muutoksen mahdollistajana.

2.2 Muutoskyvykkyuden määritelmä ja osa-alueet Teecen (2007) mukaan

Muutoskyvykkyuden teoreettinen pohja muodostuu vahvasti Teecen, Pisanon ja Shuenin (1997) luomaan dynaamisten kyvykkyyksien teoriaan. Teoria luotiin vastaukseksi kysymykseen, miten yritykset saavuttavat ja ylläpitävät kilpailuetua. Teoria muodostettiin vastalauseena staattisille kilpailumalleille, ja se painottaa organisaation kykyä uudistaa ja muokata resurssejaan muuttuvassa toimintaympäristössä. Kyseisen artikkelin lähtökohtana oli pyrkimys tunnistaa yritysten kyvykkyyksien keskeisiä ulottuvuuksia, jotka voivat toimia kilpailuedun perustana sekä auttaa ymmärtämään, miten osaamisen ja resurssien yhdistelmiä kehitetään, hyödynnetään ja suojataan. (Tece, Pisano & Shuen 1997, 509–510.) Dynaamisten kyvykkyyksien teoria kehitettiin erityisesti yksityisen sektorin yritysten näkökulmasta, sillä sen tavoitteena oli ymmärtää, miten yritykset voivat vahvistaa ja ylläpitää liiketoimintavalmiuksiaan muuttuvassa toimintaympäristössä. Vaikka dynaamisten kyvykkyyksien teoria on alun perin kehitetty erityisesti yritysten kilpailukykyyn tarkasteluun, niitä on myöhemmin pyritty tunnistamaan myös julkisen sektorin organisaatioissa. Tutkimuskirjallisuudessa on tarkasteltu, miten dynaamiset kyvykkyudet voivat tukea julkisten organisaatioiden muutos- ja uudistumiskykyä. Muuttuvat toimintaympäristöt ovat usein samoja sekä julkisilla että yksityisellä sektorilla, minkä vuoksi dynaamisten kyvykkyyksien teoriaa on suotavaa

tarkastella myös julkisen organisaation näkökulmasta. Pääpainotus on kuitenkin tähän päivään asti pysynyt yksityisen sektorin ja sen liiketoimintamahdollisuuksien tutkimisessa. (Post 2023.)

Kyseisen teorian lähtökohtana on havainto siitä, että globaalien teknologiamarkkinoiden voittajia ovat olleet yritykset, jotka kykenevät uudistamaan toimintaansa nopeasti, kehittämään joustavasti uusia tuotteita sekä hyödyntämään ja uudelleenjärjestämään sisäistä ja ulkoista osaamista johdonmukaisesti (Teece ym. 1997, 515). Tämä edellä mainittu kyvykkyys määritellään dynaamiseksi kyvykkyudeksi. Termi dynaaminen viittaa kykyyn uudistaa osaamista, jotta yhteneväisyys voidaan saavuttaa liiketoimintaympäristön kanssa. Keskeistä on, että markkinoiden nopeassa muutoksessa yritysten on kyettävä tuottamaan innovatiivisia ratkaisuja nopeasti ja ajoittamaan toimintansa tarkoituksenmukaisesti. Markkinoiden luonnetta on vaikea tietää ennalta, minkä vuoksi nopeus ja joustavuus nousevat keskeiseksi arvoksi kilpailuedun saavuttamiseksi. Käsite kyvykkyys korostaa strategisen johtamisen keskeistä roolia sekä sisäisten että ulkoisten organisaatiotaitojen, resurssien ja toiminnallisten osaamisten asianmukaisessa mukauttamisessa, integroinnissa ja uudelleenmäärittelyssä (emt., 515). Dynaamiset kyvykkyudet siis heijastavat organisaation kykyä saavuttaa uusia ja innovatiivisia kilpailuetuuksia tietyillä polkuriippuvuuksilla ja markkina-aseilla (emt., 516). Teece ym. huomauttavat artikkelin lopussa, että dynaamisten kyvykkyyksien malli tarvitsee lisää teoreettista työtä viitekehyksen tiukentamiseksi ja empiirinen tutkimus on ratkaisevassa asemassa, jotta voimme ymmärtää miten yrityksistä tulee hyviä, miten ne pysyvät sellaisina ja miksi ja miten ne paranevat, ja miksi ne joskus heikentyvät (emt., 530). Dynaamisten kyvykkyyksien ensimmäistä versiota on kritisoitu laajasti esimerkiksi sen käsitteellisestä epätarkkuudesta, empiirisen testattavuuden hankaluudesta, kontekstisidonnaisuudesta, liiallisesta normatiivisuudesta ja johtokeskeisyydestä (Eisenhardt & Martin 2000; Post 2023).

Dynaamisten kyvykkyyksien teoria keskittyy yrityskeskeisen kilpailuedun tarkasteluun, minkä vuoksi sen näkökulmaa on pidetty liian kapeana kuvaamaan organisaatiokentän moninaisuutta (Eisenhardt & Martin 2000; Priem & Butler 2001). Vaikka yrityksiin painottuva lähestymistapa lisäsi ymmärrystä strategisesta johtamisesta ja organisaatioiden sopeutumisesta markkinamuutoksiin, se jätti vähäisemmälle huomiolle julkisen sektorin organisaatiot, verkostomaiset toimintamallit sekä yksilötason toimijoiden merkityksen (Adner & Helfat 2003; Dyer & Singh 1998; Piening 2013). Tästä syystä teoriaa on laajennettu käsittämään myös mikrotason prosesseja, ekosysteemiajattelua ja monimuotoisempia organisaatiomalleja. Nykyaikaisessa toimintaympäristössä innovaatiot, resurssien uudelleenjärjestely ja muutoksiin sopeutuminen eivät rajoitu liiketoimintaa harjoittaviin

yrittäjiin, vaan niitä esiintyy myös julkisissa organisaatioissa, kolmannella sektorilla ja erilaisissa verkostoissa (Jacobides, Cennamo & Qawer 2018).

Yrityskeskeistä lähtökohtaa on kritisoitu, sillä dynaamisia kyvykkyyksiä voidaan tunnistaa myös organisaatioissa, joiden ensisijaisena tavoitteena ei ole kilpailuedun saavuttaminen. Näissä organisaatioissa dynaamisten kyvykkyyksien kehittäminen voi tukea esimerkiksi johtamisen kehittämistä, organisaation uudistumiskykyä, resurssien tarkoituksenmukaista hyödyntämistä sekä toiminnan vaikuttavuuden parantamista. Suomalaisessa kontekstissa dynaamisten kyvykkyyksien sovellettavuutta on tarkasteltu muun muassa hyvinvointialueuudistuksen yhteydessä. Hyvinvointialueiden lakisääteinen ja ajallisesti rajallinen valmisteluvaihe ei vielä mahdollistanut vakiintuneiden dynaamisten kyvykkyyksien muodostumista, mutta loi perustan niiden myöhemmälle kehittymiselle. Lisäksi tutkimus osoitti, että organisaation muutoskyky ei synny pelkästään rakenteellisten uudistusten kautta, vaan edellyttää myös kulttuurisia valmiuksia, kuten luottamusta, yhteistyötä ja kykyä sietää keskeneräisyyttä. (Post 2023, 206–214.) Vaikka julkisen hallinnon organisaatiot eivät tavoittele voittoa, ne toimivat monimutkaisissa ja poliittisesti ohjatuissa muutosympäristöissä, joissa toimintaa ohjaavat juuri lainsäädännölliset uudistukset, demografiset muutokset ja rajalliset resurssit. Organisaatiot tarvitsevat systemaattisia sisäisiä rutiineja sekä strategista oppimista, jotta ne kykenevät vastaamaan toimintaympäristön muutoksiin tehokkaasti myös tiukkojen resurssirajoitteiden puitteissa. Dynaamisten kyvykkyyksien teoria tarjoaa soveltuvan viitekehyksen myös julkisten organisaatioiden uusiutumiskyvyn tarkasteluun yhteiskunnallisten muutosten keskellä (Piening 2013; Post 2023).

Dynaamisten kyvykkyyksien mikrotasot määriteltiin sen jälkeen, kun dynaamiset kyvykkyydet oli tunnistettu aiemmassa tutkimuksessa (Teece ym. 1997). Mikrotasojen tunnistaminen vaatii epätäydellisyyttä, keskeneräisyyttä ja läpinäkymättömyyden sietämistä, koska muutoin niiden toteuttaminen voi koitua haasteeksi (Teece 2007, 1321). Mikrotasojen määrittelemisen perustana oli dynaamisten kyvykkyyksien laajentaminen ja soveltamisen monipuolistaminen eli käytännössä kritiikkiin vastaaminen. Dynaamiset kyvykkyydet itsessään eivät tue organisaation menestymistä, jos katsetta ei kohdisteta ensiksi siihen, miten kyvykkyydet rakennetaan. (Fallon-Byrne & Harney 2017, 23.) Tämän vuoksi Teece jatkoi teorian kehittämistä itsenäisesti.

Vuonna 2007 Teece vastasi kritiikkiin jakamalla dynaamiset kyvykkyydet kolmeen osa-alueeseen, jotka ovat havaitseminen (*sensing*), hyödyntäminen (*seizing*) ja muuntaminen (*transforming*). Osa-alueiden jakamisella Teecen tavoitteena oli lisätä viitekehyksen teoreettista työtä. Teece mainitsee artikkelissaan, että dynaamisia kyvykkyyksiä on määritelty aiemminkin. Hän myöntää, että Pisanon ja Shuenin kanssa luotu teoria vuonna 1997 ei ollut tarkoitettu valmiiksi, operatiiviseksi teoriaksi, vaan käsitteelliseksi lähtökohdaksi. Teoria jätti auki kysymyksen siitä, miten organisaation kyky integroida, rakentaa ja uudelleen muotoilla resursseja käytännössä tapahtuu. Tästä Teecen, Pisanon ja Shuenin artikkeli sai kritiikkiä, koska teoriaa arvosteltiin liian abstraktiksi (Teece 2007, 1341). Hän jakoi dynaamiset kyvykkyydet kolmeen osa-alueeseen, jotka ovat 1) havaita ja muokata mahdollisuuksia ja uhkia (*havaitseminen*), 2) tarttua tilaisuuksiin (*hyödyntäminen*) ja 3) ylläpitää kilpailukykyä parantamalla, yhdistämällä, suojaamalla ja tarvittaessa uudelleen määrittellä yrityksen aineettomia ja aineellisia omaisuuksia (*muuntaminen*). Dynaamisiin kyvykkyyksiin sisältyvät yritysten vaikeasti kopioitavat kyvyt uudistaa osaamistaan ja resurssejaan muuttuvien asiakas- ja teknologisten mahdollisuuksien mukaisesti. Teoreettisen viitekehyksen tavoitteena oli ymmärtää yritystason kilpailuedun muodostumista ja säilymistä ajan kuluessa sekä auttaa johtajia välttämään nollavoittotilanteita (*zero-profit*), joissa samankaltaisten yritysten välinen kilpailu heikentää mahdollisuuksia saavuttaa taloudellista ylivoimaa. (Teece 2007.)

Havaitsemisella (*sensing*) tarkoitetaan organisaation kykyä havaita toimintaympäristönsä muutoksia, mahdollisuuksia ja uhkia. Käytännössä se sisältää teknologisen kehityksen, markkinoiden rakenteelliset muutokset ja asiakkaiden tarpeiden kehittymisen. Havaitseminen vaatii skannaamista, luomista, oppimista ja tulkintaa. Tämän toteuttaminen edellyttää investointeja tutkimukseen, kehittämiseen ja niihin liittyvään toimintaan (Teece 2007, 1322). Yritys pystyy havaitsemaan mahdollisuuksia kahdesta eri syystä. Ensinnäkin yrittäjillä voi olla erilainen pääsy olemassa olevaan tietoon. Toiseksi uusi tieto ja tietämys voivat luoda uusia mahdollisuuksia. (Schumpeter 1934; Teece 2007). Havaitseminen ei kuitenkaan rajoitu ainoastaan ympäristön tarkkailuun, vaan se edellyttää aktiivista sekä systemaattista tiedonhankintaa ja kykyä tulkita tehtyjä havaintoja suhteessa organisaation strategiaan tavoitteisiin (Teece 2007, 1322). Havaitseminen ei siis ole passiivinen tai automaattinen toiminto, vaan vaatii organisaatiolta investointeja esimerkiksi tutkimus- ja kehitystoimintaan, markkinoiden tutkimukseen ja ulkoisten verkostojen hyödyntämiseen. Keskeistä on myös erottaa olennaiset signaalit epäolennaisista, mikä edellyttää johdolta kokemukseen ja oppimiseen perustuvaa harkintaa. (Teece 2007, 1322–1323.) Jotta havaitsemisen osa-alue toimii, tarvitsee se rinnalleen hyödyntämisen sekä muuntamisen osa-alueet. Havaitseminen muodostaa dynaamisten kyvykkyyksien teoriapohjan, koska ilman oikea-aikaista ja oikeansuuntaista

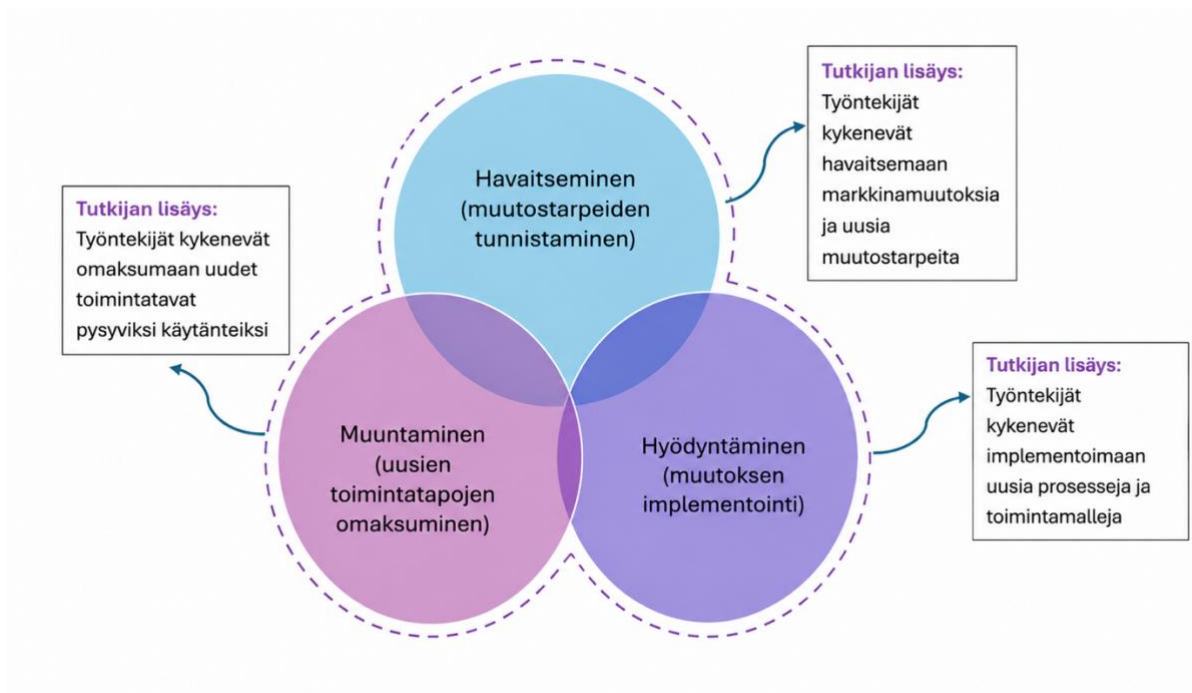
havainnointia organisaation toiminta jää reaktiiviseksi ja voi altistua strategiselle sokeudelle. (Teece 2007, 1326.)

Hyödyntämisellä (*seizing*) tarkoitetaan kykyä tarttua havaittuihin mahdollisuuksiin ja muuttaa ne konkreettisiksi strategisiksi valinnoiksi. Siinä missä havaitseminen kohdensi katseensa muutosten tunnistamiseen, hyödyntäminen koskee päätöksentekoa ja resurssien kohdentamista. Tarttuminen edellyttää johdonmukaista ja myös riskialtista päätöksentekoa tilanteissa, joissa tulevaisuuden kehityskulut ovat vielä epävarmoja. Organisaation täytyy tehdä päätös siitä, mihin mahdollisuuksiin se panostaa ja mitkä jätetään hyödyntämättä. Hyödyntäminen ei siis tarkoita kaikkien havaittujen mahdollisuuksien seuraamista, vaan strategista valikointia. (Teece 2007, 1322–1323.) Keskeinen osa hyödyntämisen osa-alueessa on liiketoimintamallien ja investointien muotoilu. Organisaation on pystyttävä kehittämään sellaisia rakenteita, jotka mahdollistavat uuden arvionluonnin ja tukevat havaittujen mahdollisuuksien kaupallistamista, kuten olemassa olevien toimintatapojen uudelleensuuntaamista/muotoilua. Hyödyntämisen perusta liittyy eritoten päätöksentekorakenteisiin, kannustinjärjestelmiin ja johtamiskäytäntöihin. Epätarkoituksenmukaiset päätöksentekoprosessit voivat estää organisaatiota tarttumasta tarkoituksenmukaisiin mahdollisuuksiin, vaikka ne olisi havaitsemisvaiheessa tunnistettu oikein. Resurssien uudelleenkohdentaminen voi herättää vastarintaa ja haastaa vakiintuneita valta-asemia. Tämän vuoksi hyödyntämisvaihe muodostaa kriittisen linkin havaitsemisen ja varsinaisen organisaatiomuutoksen välille. Se edellyttää johdolta sekä analyyttistä arviointikykyä että kykyä perustella ja legitimoida tehtyjä valintoja organisaation sisällä. (Teece 2007, 1324–1327.)

Muuntaminen (*transforming*) viittaa organisaation kyvykkyyteen uudistaa ja muokata voimassaolevia resursseja, rakenteita ja toimintamalleja siten, että ne tukevat tehtyjä strategisia valintoja. Teorian kolmas vaihe edustaa dynaamisten kyvykkyyksien konkreettista toimintoa, jossa strategiset päätökset viedään osaksi organisaation arkea. (Teece 2007, 1323–1324.) Muuntaminen on jatkuva prosessi, jossa organisaation tavoitteena on sopeuttaa toimintaansa muuttuvaan ympäristöön, kuten esimerkiksi organisaatorakenteiden uudistamista ja osaamisen päivittämistä. Sen vuoksi tämä vaihe on usein hitain ja vaikeimmin toteutettava osa-alue, sillä se haastaa organisaation jo vakiintuneet rutiinit ja identiteetin. Mahdollinen muutosvastarinta, jäykät rakenteet ja polkuriippuvuus voivat estää uudistumisen onnistumisen, vaikka havaitseminen ja hyödyntäminen olisikin toteutettu onnistuneesti. Muuntamisvaihe erottaa aidosti dynaamiset organisaatiot niistä, jotka kykenevät ainoastaan lyhytaikaiseen sopeutumiseen. (Teece 2007, 1328–1334.)

Dynaamisten kyvykkyyksien mikrotasojen aktiivinen ylläpitäminen vaatii yrittäjämäistä johtajuutta. Tällä tarkoitetaan sitä, että yrittäjämäiseen toimintaan liitetään tyypillisesti mahdollisuuksien havaitseminen ja ymmärtäminen, uuden toiminnan käynnistäminen sekä uusien ja parempien tapojen löytäminen resurssien yhdistämiseksi. Toiminta vaatii erilaisten ja usein keskenään eriytyneiden elementtien kokoamisen luovaa koordinoitua, hyväksynnän saamista ja parempien tapojen saamista osaksi toimintaa. Käytännössä yrittäjämäinen johtajuus tarkoittaa omistautumista, uskomista ja tekemistä yhteisen tavoitteen eteen. Dynaamisten kyvykkyyksien teoria kannustaa edestäpäin johtamiseen eikä ylhäältä alaspäin johtamistyyliin. Tämän myötä teoriassa on tunnistettavissa myös yksilöiden ja johdettavan henkilöstön merkitystä dynaamisten kyvykkyyksien mikrotasojen soveltamisessa ja niiden onnistumisessa. (Teece 2007, 1346–1347.)

Dynaamisten kyvykkyyksien teoria rakentuu kokonaisuudessaan oletukselle siitä, että organisaatiot toimivat jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä, jossa täysin pysyvää kilpailuetua ei voida saavuttaa pelkästään staattisten resurssien tai vakiintuneiden toimintamallien avulla. Tällöin muutuskkyvykyys muodostuu teorian keskeiseksi pohjaksi, koska dynaamiset kyvykkyydet kuvaavat organisaation kykyä havaita muutoksia, reagoida niihin ja uudistaa toimintaansa. (Teece 2007.) Henkilöstön rooli korostuu dynaamisten kyvykkyyksien kolmessa eri osa-alueessa (*havaitseminen, hyödyntäminen, muuntaminen*). Havaitsemisvaiheessa työntekijät, jotka kykenevät tunnistamaan muutostarpeita, markkinamuutoksia ja uusia innovaatioita, tukevat organisaation kykyä reagoida toimintaympäristöönsä. (Augier & Teece 2009, 410–421; Teece 2007, 1319–1350). Hyödyntämisvaiheessa työntekijöiden kyky implementoida uusia prosesseja, työkaluja tai toimintamalleja mahdollistaa liiketoimintamahdollisuuksien konkreettisen hyödyntämisen (Eisenhardt & Martin 2000, 1105–1121; Teece 2007). Muuntautumisvaiheessa henkilöstön joustavuus, oppimiskyky ja halu omaksua uusia toimintatapoja mahdollistavat organisaation resurssien ja rakenteiden tehokkaan uudelleenmuokkaamisen ja täten vähentävät muutosvastarintaa (Augier & Teece 2009; Teece 2007) (ks. Kuvio 1).



KUVIO 1 Dynaamisten kyvykkyyksien (Teece 2007) ja henkilöstön muutoskyvykkyyden välinen yhteys

Kuviossa esitetään Teeceen (2007) dynaamisten kyvykkyyksien kolme osa-aluetta: havaitseminen, hyödyntäminen ja muuntaminen. Kuvion keskellä olevat ympyrät kuvaavat Teeceen teoriaa, jossa havaitseminen liittyy muutostarpeiden tunnistamiseen, hyödyntäminen muutosten implementointiin ja muuntaminen uusien toimintatapojen omaksumiseen osaksi organisaation toimintaa.

Omat lisäykseni näkyvät kuviossa ympyröiden ulkopuolella olevissa tekstilaatikoissa sekä niiden yhteydessä olevissa katkoviivakorostuksissa. Näillä lisäyksillä havainnollistan henkilöstön roolia dynaamisten kyvykkyyksien toteutumisessa ja organisaation muutoskyvykkyyden rakentumisessa. Tulkintani mukaan havaitsemisen tasolla henkilöstön rooli näkyy työntekijöiden kykyinä tunnistaa markkinamuutoksia ja uusia muutostarpeita. Hyödyntämisen tasolla henkilöstö kykenee implementoimaan uusia prosesseja ja toimintamalleja käytännön toimintaan. Muuntamisen tasolla työntekijät omaksuvat uudet toimintatavat pysyviksi käytänteiksi, jolloin muutos vakiintuu osaksi organisaation toimintaa. Kuvio tuo esiin, että henkilöstön muutoskyvykkyys toimii dynaamisten kyvykkyyksien käytännön toteuttajana kaikilla kolmella tasolla. Näin lisäykset täydentävät Teeceen teoriaa korostamalla työntekijöiden aktiivista roolia organisaation muutoksen mahdollistajina.

Henkilöstön muutoskyvykkyyden ja dynaamisten kyvykkyyksien välillä voidaan siis nähdä hypoteettinen yhteys. Dynaamisten kyvykkyyksien havaitsemisvaiheessa (*sensing*) työntekijät kykenevät havaitsemaan muutostarpeita toimiessaan lähellä operatiivista toimintaa. Tämä mahdollistaa reagoinnin asiakkaiden tarpeisiin ja toimintaympäristön signaaleihin. Hyödyntämisvaiheessa (*seizing*) innovaatioiden hyödyntäminen edellyttää käytännön osaamista ja halukkuutta muuttaa aiempien toimintatapoja, mikä on myös yhteydessä henkilöstön muutoskyvykkyyteen. Muuntamisvaiheessa (*transforming*) henkilöstön joustavuus, oppimiskyky ja halukkuus omaksua uusia toimintatapoja ja rutiineja mahdollistavat organisaation resurssien ja rakenteiden tehokkaan uudistamisen. Tämä vähentää muutosvastarintaa ja tukee pitkäjänteistä ja jatkuvaa muutosta. Näin tarkasteltuna henkilöstön muutoskyvykkyys on perusta, joka mahdollistaa dynaamisten kyvykkyyksien ilmenemisen arjen työssä ja siten edistää organisaation kykyä sopeutua, uudistua ja säilyttää kilpailukykyä muuttuvassa toimintaympäristössä.

Kokonaisuudessaan dynaamisten kyvykkyyksien viitekehys tarjoaa perustavanlaisen mahdollisuuden ymmärtää organisaation muutoskyvykkyyttä jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Teorian myöhemmät täsmennykset havaitsemis-, hyödyntämis- ja muuntamisulottuvuuksien kautta korostavat, että kilpailukyky ei synny yksittäisistä resursseista, vaan organisaation kyvystä havaita muutoksia, tehdä niihin liittyviä valintoja ja uudistaa toimintaansa niiden mukaisesti. (Teece 2007.) Henkilöstö näyttäytyy keskeisenä käytännön tason toteuttajana, jonka osaaminen, oppimiskyky ja joustavuus mahdollistavat dynaamisten kyvykkyyksien realisoitumisen arjessa (Kuvio 1). Näin ollen henkilöstön muutoskyvykkyys voidaan nähdä olennaisena edellytyksenä koko teoreettisen viitekehysten toimivuudelle. Puutteellinen muutoskyvykkyys voi estää dynaamisten kyvykkyyksien hyödyntämisen organisaation uudistumisessa ja kilpailuedun rakentamisessa. Tällöin dynaamiset kyvykkyydet voivat jäädä organisaatiossa pääosin potentiaalisiksi voimavaroiksi ilman merkittävää käytännön vaikuttavuutta.

2.3 Henkilöstön äänenkäytön teoreettiset lähtökohdat ja viitekehyksen rakentuminen

Tutkielman toinen pääkäsite on äänenkäyttö, jota on hallintotieteellisessä tutkimuksessa tarkasteltu erityisesti organisaatiohiljaisuuden, vallankäytön ja organisaatiopolitiikan näkökulmista. Keskeisiä äänenkäyttöä tutkivia teoreetikkoja ovat muun muassa Jürgen Habermas, Michael Lipsky, Mark C. Suchman, Archon Fung ja Erik Olin Wright, Stephen P. Osborne ja Elisabeth Morrison. Teoriavalintaa tehtäessä oli perusteltua tarkastella näitä hallintotieteellisessä tutkimuksessa laajasti vaikuttaneita lähestymistapoja, sillä niiden kautta oli mahdollista muodostaa kokonaiskuva siitä, millaisiin teoreettisiin ja käsitteellisiin lähtökohtiin ääntä, valtaa ja hiljaisuutta on tutkimuskirjallisuudessa tarkasteltu.

Jürgen Habermas muodosti deliberatiivisen demokratian teorian vuonna 1996, joka korostaa julkisen keskustelun keskeistä roolia demokraattisessa päätöksenteossa. Teoria kytkeytyy poliittiseen valtaan ja sen käyttöön päätöksenteossa. Habermasin mukaan valta on oikeutettua vasta silloin, kun ihmiselle mahdollistetaan osallistuminen avoimeen keskustelukulttuuriin. Teoria korostaa hallinnon velvollisuutta luoda tilanteita sekä tiloja, joissa kansalaiset voivat osallistua keskusteluun. Tällöin kaikilla osallistujilla on yhdenvertainen mahdollisuus esittää mielipiteitään sekä kommenttejaan. (Habermas 1996.) Teoriaa on hyödynnetty hallintotieteellisessä tutkimuksessa erityisesti kansalaisten toimijuutta ja demokraattisen julkisen vallan käyttöä tarkastelevissa tutkimuksissa (Kelly 2004; Sossin 1993). Koska tämän tutkimuksen kohteena on sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstön äänenkäyttö organisaatiokontekstissa, kyseisen teorian soveltuvuus tutkimusilmiön tarkastelussa on rajallinen. Tämän vuoksi rajasin teorian tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen ulkopuolelle.

Lipskyn katutason byrokratian teoria tarkastelee hallinnon rakenteiden sijasta arjen käytäntöjä, jonka mukaan politiikan toteutuminen muodostuu katutason viranhaltijoiden päivittäisissä päätöksissä kuten poliisien, sosiaalityöntekijöiden ja opettajien työssä. Esimerkiksi resurssivaje ja aikapaineet kuormittavat viranhaltijoita, jolloin he joutuvat käyttämään harkintaa sekä kehittämään päivittäisiä rutiineja. Tällöin vallan rooli siirtyy työntekijöille ja he toimivat ”portinvartijoina” palveluiden saatavuudessa. (Lipsky 1980.) Teorian nimi ei ole vahingossa katutason byrokratian teoria, minkä vuoksi sen soveltuvuus tämän tutkimuksen äänenkäytön ja hiljaisuuden tutkimukseen ei ole ideaalein. Puolestaan voimaannuttavan osallistuvan hallinnan eli ”*empowered participatory governance*”-käsitteen kehittivät Fung & Wright, joiden mukaan kansalaisten osallistumisen tulee olla 1) käytännöllisesti ongelmanratkaisuun suuntautunutta, 2) institutionaalisesti vakiintunutta ja 3)

kytkeytynyttä todelliseen päätösvaltaan. Teoria pyrki yhdistämään demokratian, tehokkuuden sekä paikallisen tiedon hyödyntämisen, jossa päätöksenteko tarkoituksellisesti hajautetaan. Hajauttamalla päätöksentekoa kansalaiset pääsevät osallistumaan suoraan ongelmanratkaisuun. (Fung & Wright 2001.) Teoriassa ääni ymmärretään vaikutusvaltana päätöksentekoon eikä pelkästään mielipiteen ilmaisuna, ja sen painopiste on kansalaisten osallistumisessa päätöksentekoprosesseihin. Tämän tutkielman tarkastelussa teoria ei tarjoa ilmiön tarkasteluun tarkoituksenmukaista käsitteellistä lähtökohtaa. Näin ollen sen rajaaminen tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen ulkopuolelle oli perusteltua.

Mark C. Schuman tutki organisaation legitimitettä organisaation toiminnan hyväksyttävyyden näkökulmasta ja erityisesti sosiaalisten normien ja arvojen näkökulmasta. Teorian mukaan äänenkäytön huomioiminen luo legitimitettä sekä päätöksen hyväksyttävyyden että hallinnon luottamuksen rakentamisen näkökulmasta. Julkisen hallinnon legitimitetti ei pohjaudu vain laillisuuteen, vaan myös kokemukseen oikeudenmukaisuudesta ja läpinäkyvyydestä. (Schuman 1995.) Teorian keskeinen tarkastelukohde on organisaation toiminnan yhteiskunnallinen hyväksyttävyys sekä sen suhde ympäröivään institutionaaliseen toimintaympäristöön. Koska teoria painottuu organisaation legitimitetin ja institutionaalisten suhteiden tarkasteluun, sen tarjoama näkökulma jäi tämän tutkielman tutkimusongelman kannalta rajalliseksi henkilöstön toimijuuden ja äänenkäytön analysoinnissa. Tämän vuoksi rajasin teorian tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen ulkopuolelle.

Edellä mainituissa teorioissa äänen merkitys ymmärretään eri tavoin. Habermasin näkökulmasta ääni legitimoii päätöksentekoa, Fung ja Wrightin mukaan ääni mahdollistaa yhteisöllisen ongelmanratkaisun, Lipskyn mukaan äänenmerkitys korostuu arjen kohtaamisissa ja Schuman painottaa äänen roolia legitimitetin rakentamisen välineenä. Teorioita tarkasteltaessa huomasin, etteivät ne sellaisinaan palvele tämän tutkimuksen päätavoitetta eli henkilöstön äänenkäytön ymmärtämistä osana muutoskyvykkyyttä. Teoriat painottavat ensisijaisesti julkisen hallinnon legitimitettä ja kansalaisten osallistamista äänenkäytön välineenä. Teorioissa organisaation sisäinen äänenkäyttö ja työntekijöiden hiljaisuuden muodot jäivät tällöin vähemmälle huomiolle. Tämän vuoksi tutkielman teoreettiseksi viitekehykseksi valikoitui Elisabeth Morrisonin (2011) äänenkäytön teoria, joka tarkastelee ääntä ja hiljaisuutta nimenomaan työntekijöiden näkökulmasta. Teorian merkittävä vahvuus on sen kyky jäsentää äänenkäyttöä ja hiljaisuutta toisiaan täydentävinä ja toisiinsa kietoutuvina ilmiöinä. Morrisonin äänenkäytön teoria tarjoaa tämän vuoksi perustellun teoreettisen

lähtökohdan henkilöstön toimijuuden tarkasteluun muutostilanteissa, joissa työntekijöiden näkemykset, kokemukset ja tulkinnat voivat ilmetä sekä äänenkäyttönä että hiljaisuutena.

Elisabeth Morrisonin äänenkäytön teoriaa ei ole aiemmin sovellettu hallintotieteellisessä muutoskyvykkyyttä tarkastelevassa empiirisessä tutkimuksessa. Morrisonin teoreettinen jäsennys alkoi havainnosta, että äänenkäytön käsitettä ei ollut määritelty riittävän johdonmukaisesti, jotta ilmiötä voitaisiin tutkia systemaattisesti. Morrisonin mukaan äänenkäyttö oli ymmärretty kahdella tavalla: 1) sanallisena ilmaisuna, jossa viesti välitetään lähettäjältä vastaanottajalle ja 2) harkinnanvaraisena käyttäytymisenä, jossa yksilö päättää käyttääkö hän he ääntään erilaisissa tilanteissa ja tähän valintaan vaikuttavat monet yksilö- ja tilannesidonnaiset tekijät. Äänenkäytöstä esitettyjen teoreettisten lähestymistapojen ja määritelmien pohjalta äänenkäyttö määritellään työntekijän harkinnanvaraiseksi viestinnäksi, joka kohdistuu työhön liittyviin ideoihin, ehdotuksiin, huolenaiheisiin tai mielipiteisiin, ja jonka tavoitteena on edistää organisaation tai työyksikön toiminnan kehittämistä ja parantamista. Morrisonin mukaan olennaista on myös se, kenelle ääni suunnataan. Äänenkäyttöön tai sen uupumiseen vaikuttaa merkittävästi se, onko äänenkäytön kohteena esihenkilö vai kollega, sillä erilaiset valtasuhteet, normit ja riskit vaikuttavat työntekijöiden harkintaan eri tavoin. Äänenkäyttö ei ole pelkkä viestinnällinen valinta, vaan myös strateginen, joka heijastaa työntekijän omaa arviota hyödyistä, riskeistä ja omasta asemasta organisaatiossa. (Morrison 2011, 375–376.)

Yksi äänenkäyttöä tarkastelevien tutkimusten keskeisistä kysymyksistä on, miksi työntekijät käyttävät tai eivät käytä ääntään tilanteissa, joissa heillä olisi organisaation kannalta relevanttia tietoa, ideoita tai huolenaiheita. Aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa on oletettu, että työntekijät käyttävät ääntään vain, kun heillä on halu auttaa organisaatiota tai tiimiänsä toimimaan tehokkaammin tai tehdä positiivinen vaikutus (Ashford, Sutcliffe & Christianson 2009; Grant & Ashford 2008). Morrison (2011) kuitenkin kiistää tämän oletuksen. Hänen mukaansa henkilöstön äänenkäyttö tai siitä pidättäytyminen ei yksiselitteisesti heijasta yksilön motiiveja, sillä äänenkäyttöön vaikuttavat myös erilaiset organisatoriset, sosiaaliset ja tilannesidonnaiset tekijät. Vaikka työntekijöillä voi olla halu edistää organisaation toiminnan kehittämistä, he saattavat silti pidättäytyä äänenkäytöstä, mikäli yksilölliset motiivit, koetut riskit tai mahdolliset kielteiset seuraukset arvioidaan äänen ilmaisemista merkittävämmiksi. Työntekijät tekevät joko tietoisesti tai tiedostamattomasti päätöksen siitä käyttävätkö he ääntään perustuen koettuun tehokkuuteen (*efficacy*) tai koettuun turvallisuuteen (*safety*). Koettu tehokkuus tarkoittaa sitä, luottaako työntekijä, että hänen mielipiteellään on vaikutusta ja että hänen mielipidettään tai häntä kuunnellaan. Koettu turvallisuus perustuu arvioon,

onko puhuminen riski omalle maineelle tai uralle. Hiljaisuus voi aiheutua esimerkiksi siitä, että puhuminen koetaan turhaksi tai vaaralliseksi, jolloin työntekijä valitsee mieluummin vaihtoehdon pysyä hiljaa, vaikkakin hänellä olisi hyödyllistä tietoa ja halu auttaa. Tämä tarkoittaa, että vaikka työntekijällä olisi hallussaan organisaation kannalta merkityksellistä tietoa ja hän olisi lähtökohtaisesti motivoitunut käyttämään ääntään, muut taustalla vaikuttavat motiivit voivat johtaa tiedon pidättämiseen sen jakamisen sijaan. Työntekijä saattaa tällöin arvioida äänenkäytön mahdollisia hyötyjä suhteessa siihen liittyviin koettuihin riskeihin ja seurauksiin ennen näkemyksensä esittämistä. (Morrison 2011.)

Työntekijät saattavat olla huolissaan siitä, että ongelman esiin nostaminen tai parannusehdotuksien esittäminen aiheuttaisi vaikeuksia heidän uskottavuuteensa, leimaisi heidät häiriköiksi tai valittajaksi tai vahingoittaisi heidän sosiaalista pääomaansa. Työntekijät voivat pelätä myös konkreettisia negatiivisia toimenpiteitä, kuten irtisanomista tai ei-toivottuja työtehtäviä. Tällöin pelon tunne voi altistaa työntekijän hiljaisuudelle. (Morrison 2011; Pinder & Harlos 2001.) Huoli kielteisistä seurauksista voi vaikuttaa työntekijän arvioon siitä, onko äänenkäyttö tarkoituksenmukaista myös tiimikontekstissa. Näkemyksen esiin tuominen voi koetusti vaarantaa ihmissuhteita tai heikentää työntekijän asemaa työyhteisössä. Tämän seurauksena työntekijä voi valita hiljaisuuden säilyttääkseen sosiaalisen pääomansa tai välttääkseen kollegoille aiheutuvia haitallisia seurauksia, kuten tilanteessa, jossa hän jättää kertomatta kollegan heikosta työsuorituksesta. (Morrison 2011.)

Äänenkäyttöön liittyvä päätöksenteko ei kuitenkaan muodostu ainoastaan yksittäisistä tilanteista tai seurauksista, vaan siihen vaikuttavat myös laajemmat yksilölliset, sosiaaliset ja organisatoriset tekijät. Morrison (2011) tarkastelee näitä käyttäytymiseen vaikuttavina tekijöinä (*antecedents*), jotka voivat joko edistää tai estää henkilöstön äänenkäytön toteutumista organisaatiossa. Näiden tekijöiden avulla voidaan tarkastella, millaiset yksilölliset, sosiaaliset ja organisatoriset olosuhteet vaikuttavat työntekijöiden päätökseen tuoda näkemyksiään esiin tai pysyä hiljaa. Ensimmäisenä hän mainitsee yksilölliset tekijät, joihin kuuluu esimerkiksi persoonallisuus, työtyytyväisyys, sitoutuminen sekä työntekijän henkilökohtainen asema ja kokemus organisaatiossa. Toisena tekijänä on kontekstuaaliset tekijät eli organisaation rakenne, jossa esimerkiksi byrokratian vähyys helpottaa puhumista ja vallitseva yleinen kulttuuri. Kolmanneksi mainitaan esihenkilön rooli, joka on yksi tärkeimmistä tekijöistä. Morrisonin mukaan se, miten avoimeksi ja tukea antavaksi esihenkilö koetaan, vaikuttaa henkilöstön äänenkäyttöön merkittävästi. Jos esihenkilö koetaan kuuntelevana ja sellaisena, joka ottaa työntekijöiden ehdotukset ja mielipiteet huomioon, työntekijät uskaltavat puhua ja käyttää ääntänsä enemmän. (Morrison 2011, 390–391.) Teoria tuo esiin huomion siinä, kuinka merkittävää

henkilöstön äänenkäyttö on organisaation toimijuuden kannalta. Työntekijöiden äänenkäyttö voi joko hidastaa tai edesauttaa organisaation menestystä ja selviytymistä. Se voi auttaa tekemään parempia sekä kestävämpiä päätöksiä, havaitsemaan virheitä tarpeeksi ajoissa ja innovoimaan uutta. (Morrison 2011.)

Vaikka Morrisonin äänenkäytön teoria onkin yksi keskeisimmistä organisaatiokäyttäytymisen ja työelämän tutkimuksen viitekehyksistä, on se saanut osakseen myös kritiikkiä. Kriittinen keskustelu on myös muovannut äänenkäytön teorian myöhempää kehitystä. Teoriaa on kritisoitu muun muassa sen normatiivisista oletuksista. Työntekijän ääni ymmärretään teoriassa pääosin rakentavana sekä organisaatiota hyödyntävänä toimintana, josta kriitikot ovat olleet varautuneita. Kriitikoiden mielestä (Barry & Wilkinson 2016; Kaufman 2015) kyseinen määrittely rajaa huomiosta pois vallankäyttöä haastavan puheen. Tämä tarkoittaa sitä, että teoria esittää henkilöstön äänenkäytön legitiiminä vain silloin, kun se tukee organisaation yhteistä tavoitetta. Teoriassa ei oteta huomioon sitä tosiasiaa, että työntekijät käyttäisivät ääntänsä vahingoittaakseen organisaatiota, mikä on myös mahdollista (Barry & Wilkinson 2016, 263–267). Toinen keskeinen kritiikki on kohdistunut teorian käsitteelliseen ja teoreettiseen epäselvyyteen, koska henkilöstön äänenkäytön käsitettä käytetään teoriassa kuvaamaan erilaisia ilmiöitä, kuten epävirallista palautetta. Kriitikot huomauttavat, että tutkimuskenttä kärsii yhteisen integroivan viitekehyksen puutteesta, minkä vuoksi tulosten keskinäinen vertailu on vaikeaa. Teoriaa on myös arvosteltu siitä, että se keskittyy liikaa organisaatiopsykologiaan ja tämän myötä jättää institutionaaliset sekä työmarkkinapoliittiset ulottuvuudet vähälle huomiolle, eikä täten pysty käsittelemään kokonaiskuvaa. (Kaufman 2015.) Kritiikkiä on kohdistunut myös siihen, että teoria on metodologisesti rajoittunut, mikä kaventaa ymmärrystä äänenkäytön sosiaalisista, vuorovaikutuksellisista sekä vallankäyttöön liittyvistä oletuksista. Tämä väite perustuu siihen, koska Morrisonin teoria perustuu kvantitatiivisiin kyselyihin ja yksilötason analyyseihin. Tämän seurauksena henkilöstön äänenkäyttö näyttäytyy usein valitettavan yksilöllisenä valintana eikä rakenteellisesti muotoutuvana ilmiönä. (Mohammad, Nazir & Mufti 2023.)

Morrison on vastannut kritiikkiin vuonna 2023 julkaisemassaan artikkelissaan, jossa hän käsittelee kritiikkiä reflektiivisellä otteella, tarttumatta liikaa yksittäisiin kritiikkeihin. Morrisonin teoria perustuu pääosin organisaatiokäyttäytymisen tutkimiseen ja sen teoriapohjaan. Kriitikot arvostelivat Morrisonin teoriaa siitä, että siinä äänenkäytön käsite nähtiin liian organisaatiokäyttäytymistä tutkivan tutkimuksen vakiintuneen määritelmän kautta. Tämä tarkoitti sitä, että esimerkiksi Kaufman (2015) ja Barry & Wilkinson (2016) kritisoivat sitä, kuinka Morrisonin lähestymistapa oli liian kapea, yksilökeskeinen ja johtokeskeinen. Kaufmanin mukaan organisaatiokäyttäytymistä tutkiva tutkimus

huomioi vain sellaisen puheen ja äänenkäytön, joka palvelee johdon omia etuja ja täten sivuuttaa muut kanavat, kuten ammattiliitot. Morrison vastasi kritiikkiin ja totesi, että osa kritiikistä on aiheellista. Hän myöntää, että organisaatiokäyttäytymiseen kiinnittyvä tutkimus kiinnittää liian vähän huomiota tilanteisiin, joissa työntekijät ajavat johdon eduista poikkeavia asioita. Samalla hän toteaa, että monet tutkijat näkevät organisaatiotutkimuksen väärällä tavalla tieteenalojen välisten erojen takia ja tämän vuoksi hän täsmentää, ettei organisaatiotutkimus estä tutkimasta äänenkäyttöä, joka on kriittistä tai johtoa vastustavaa. (Morrison 2023, 83.) Artikkelissa esitetään toiveita tutkimuksille, jossa eri tieteenalan tutkijat tuottaisivat yhdessä tietoa. Esimerkiksi prososiaalisen äänenkäytön tarkastelu laajentaisi ymmärrystä työntekijöiden äänenkäytöstä, sillä se ei rajoitu organisaation tavoitteiden edistämiseen, vaan voi kohdistua myös muiden toimijoiden, kuten työntekijöiden tai asiakkaiden, hyvinvoinnin parantamiseen. Tämän lisäksi eettisen äänenkäytön ja väärinkäytösten esiin nostamista tulisi tutkia enemmän. Morrisonin mukaan olisi tärkeää tunnistaa äänenkäyttö myös kollektiivisena toimintana, jota tehokkuuden toteutuminen usein vaatii. (Morrison 2023, 94–96.)

Tämän tutkimuksen kannalta teoriaan kohdistuva kriittinen keskustelu ei ole pelkästään teoreettinen sivujuonne, vaan se vaikuttaa siihen, miten äänenkäytön ja hiljaisuuden rooli muutoskyvykkyyden selittäjänä ymmärretään. Kriitikot (esim. Barry & Wilkinson, 2016; Kaufman, 2015) ovat tuoneet esiin, että Morrisonin lähestymistapa painottaa vahvasti organisaation ja johdon näkökulmaa. Tämän seurauksena äänenkäyttö voidaan ymmärtää ensisijaisesti organisaation tavoitteita edistävänä mekanismina, jolloin työntekijöiden kriittiset näkemykset, hiljaisuus ja vastarinnan muodot voivat jäädä tutkimuksessa vähemmälle huomiolle. Nämä ilmiöt ovat kuitenkin olennaisia organisaatiomuutoksen ja muutoskyvykkyyden ymmärtämisessä. Muutoskyvykkyyden näkökulmasta tämä on merkittävää, koska organisaation kyky uudistua ei riipu ainoastaan siitä, kuinka paljon vapaaehtoista tai johdolle hyödyllistä ääntä tuotetaan, vaan myös siitä, millaista hiljaisuutta organisaatiossa esiintyy ja miksi. Hiljaisuus voi esimerkiksi estää kriittisen tiedon esiintuomista, mikä heikentää muutosprosessien laatua ja sopeutumiskykyä. Toisaalta hiljaisuus voi myös olla strategista tai suojelullista, jolloin se ylläpitää työrauhaa tai suojaa työntekijöitä keskeneräisissä muutostilanteissa. Näin ollen kriittinen keskustelu laajentaa analyysia siihen suuntaan, että äänenkäyttöä ei voida tarkastella irrallaan hiljaisuudesta.

Organisaatiotutkimuksen rajoituksien tiedostaminen on tärkeää, mutta samalla on syytä huomata, ettei viitekehys estä kriittisen tai johtamista haastavan äänen tutkimista. Tämä avaa tilaa tarkastella äänenkäyttöä ja hiljaisuutta myös muutoskyvykkyyden näkökulmasta moniulotteisina ilmiöinä. Ääni ei ole vain osallistumista tai parannusehdotuksia, vaan myös eettistä, kollektiivista ja organisaation

valtasuhteisiin kytkeytyvää toimintaa. (Morrison 2023.) Keskeinen johtopäätökseni kriittisestä keskustelusta on, ettei muutoskyvykkyyttä voida ymmärtää pelkästään äänen määrän tai laadun pohjalta, vaan se rakentuu äänenkäytön ja hiljaisuuden dynaamisesta suhteesta. Keskustelu auttaa perustelemaan sitä, miksi hiljaisuus on analysoinnissa yhtä olennainen kuin äänenkäyttö. Molemmat voivat joko tukea tai heikentää organisaation kykyä havaita ongelmia, oppia ja uudistua.

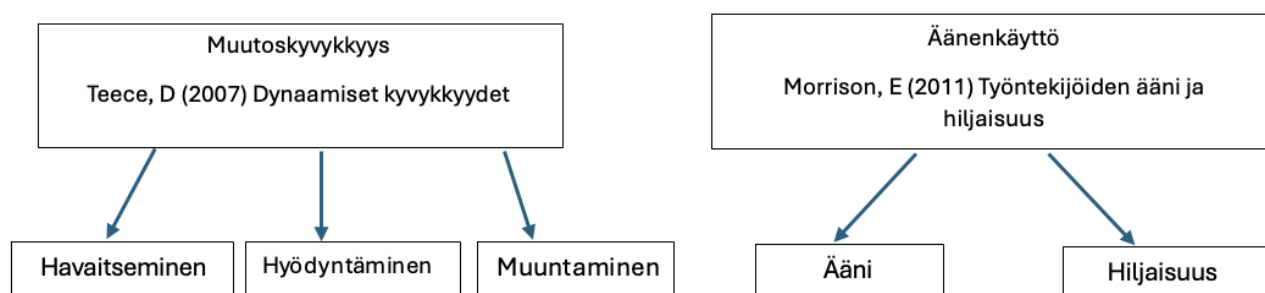
Yhteenvetona totean, että henkilöstön äänenkäyttöä ei voida tarkastella ainoastaan organisaation kehittämistä tukevana toimintana, vaan laajemmin osana organisaation kykyä havaita, käsitellä ja sopeutua muutokseen. Tässä tutkielmassa äänenkäyttö ymmärretään siten ilmiönä, joka rakentuu työntekijän, organisaation ja muutostilanteen välisessä suhteessa. Morrisonin (2011) äänenkäytön teoria tarjoaa perustan tarkastella, miten työntekijöiden mahdollisuudet, kokemukset ja arviot vaikuttavat siihen, tuovatko he näkemyksiään esiin vai valitsevatko he hiljaisuuden. Teoreettinen tarkastelu mahdollistaa sen arvioimisen, miten organisaatio kykenee tunnistamaan ja tulkitsemaan hiljaisuuden taustalla olevia syitä ja hyödyntämään henkilöstön erilaisia näkökulmia. Täten äänenkäyttö ja hiljaisuus muodostavat yhdessä näkökulman, jonka vuoksi äänenkäyttöä ja hiljaisuutta tarkastellaan toisiaan täydentävinä ilmiöinä, jotka voivat joko rajoittaa tai vahvistaa organisaation kykyä uudistua.

2.4 Muutoskyvykkyys ja äänenkäyttö toisiaan täydentävinä ilmiöinä

Tutkielman teoreettiset ydinkäsitteet ovat 1) muutoskyvykkyys ja 2) äänenkäyttö, joiden määrittely perustuu aiempaan tutkimukseen sekä ilmiöitä käsitteleviin keskeisiin teoreettisiin näkökulmiin. Käsitteiden sisältöä ja merkityksiä täsmennetään empiirisen aineiston kautta tulososiossa, mikä mahdollistaa niiden tarkastelun tutkimuskontekstissa. Muutoskyvykkyuden (Teece 2007) ja äänenkäytön (Morrison 2011) yhdistäminen samaan teoreettiseen tarkasteluun on perusteltua, koska molemmat käsitteet valottavat organisaation uudistumista työntekijöiden toimijuuden, kokemusten ja vaikutusmahdollisuuksien näkökulmasta.

Dynaamisten kyvykkyysien teoriassa (Teece 2007) on tunnistettavissa työyhteisön taso (Kuvio 1), jossa organisaation uudistumista tarkastellaan rakenteellisena ja strategisena kykynä mukautua muuttuvaan toimintaympäristöön. Teoria tarjoaa perustan ymmärtää, miten organisaatiot tunnistavat muutostarpeita, hyödyntävät mahdollisuuksia ja uudistavat toimintaansa. Se ei kuitenkaan yksinään selitä, miten nämä kyvykkyyydet rakentuvat ja ilmenevät työntekijöiden päivittäisessä toiminnassa sekä työyhteisön vuorovaikutuksessa. Äänenkäytön teoria (Morrison 2011) täydentää tätä

näkökulmaa tarkastelemalla, miten henkilöstön mahdollisuudet käyttää ääntään tai vaihtoehtoisesti pidättäytyä siitä vaikuttavat tiedon jakamiseen, ongelmien tunnistamiseen ja muutosten toimeenpanoon. Yhdessä nämä teoriat muodostavat viitekehyksen, jonka avulla voidaan tarkastella organisaation strategisen muutoskyvykkyyden, henkilöstön yksilöllisen muutoskyvykkyyden ja henkilöstön toimijuuden keskinäistä vuorovaikutusta lähijohtamisen kontekstissa. Kuviossa 2 havainnollistan tutkielman pääteoriat ja niiden keskeiset sisällöt.



KUVIO 2 Pro gradu- tutkielman pääkäsitteet

Vasemmalla puolella kuviossa muutoskyvykkyyden teoria perustuu Teeceen (2007) luomaan dynaamisten kyvykkyyksien teoriaan, jonka mukaan organisaation menestys muuttuvassa ympäristössä edellyttää kykyä havaita, hyödyntää ja muuntaa toimintaansa. Oikealla puolella kuviossa havainnollistan työntekijöiden äänenkäyttöä Morrisonin (2011) näkökulmasta. Äänenkäyttö ilmenee kahtena ilmiönä, äänenä ja hiljaisuutena.

Kuvion keskeinen viesti on näiden kahden teorian ja samalla ilmiön välinen kaksisuuntainen suhde. Muutoskyvykyys vaikuttaa työntekijöiden äänenkäyttöön. Organisaatio, joka kykenee tehokkaasti havaitsemaan ja hyödyntämään muutoksia, luo usein ilmapiirin, jossa työntekijät uskaltavat tuoda esiin näkemyksiään. Vastaavasti työntekijöiden äänenkäyttö vaikuttaa heidän muutoskyvykkyteensä. Aktiivinen äänenkäyttö tukee organisaation ja henkilöstön kykyä havaita uusia mahdollisuuksia ja kehityskohteita, kun taas hiljaisuus voi estää tärkeän tiedon esiin nostamista ja heikentää muutosprosessissa onnistumista. Muutoskyvykyys ja työntekijöiden äänenkäyttö eivät ole erillisiä ilmiöitä, vaan ne kietoutuvat toisiinsa. Toimiva vuorovaikutus ja avoin keskustelukulttuuri voivat vahvistaa sekä organisaation, työyhteisöjen että yksilön kykyä uudistua. Puolestaan hiljaisuus ja heikko osallistuminen voivat muodostaa merkittäviä esteitä muutoksen toteuttamiselle.

Vaikka tutkielmassa on taustoittavana näkökulmana tarkasteltu myös organisaation rakenteiden sekä johtamisen roolia muutoskyvykkyyden mahdollistajana, analyysin ensisijainen painopiste kohdistuu työntekijätasolla ilmenevään äänenkäyttöön ja hiljaisuuteen. Tutkielma rajautuu työyhteisötasoon, jossa äänenkäyttö ymmärretään henkilöstön keskinäisenä sekä henkilöstön ja lähijohtajien välisenä vuorovaikutuksena. Tarkastelun kohteena ovat erityisesti päivittäiseen työhön, toimintakäytäntöihin, muutoksiin ja niiden tulkintaan liittyvät havainnot, huolenaiheet sekä kehittämis ehdotukset. Tässä tutkimuksessa ääni ei siten viittaa strategiseen tai ylimmän johdon päätöksentekoon, vaan henkilöstön kokemuksiin perustuvaan, harkinnanvaraiseen viestintään, joka ilmenee arjen työn kontekstissa.

Johtajuuden osalta tarkastelu rajautuu tutkielmassa lähijohtamiseen, eli esihenkilöihin, jotka toimivat työntekijöiden välittömänä esihenkilö- ja vuorovaikutustasona organisaatiossa. Lähijohtaminen on tässä tutkimuksessa keskeinen konteksti, koska se muodostaa sen käytännön tason, jossa äänenkäytön ja hiljaisuuden edellytykset, riskit ja mahdollisuudet konkreettisesti rakentuvat. Näin ollen tutkielma ei tarkastele ylimmän johdon strategista päätöksentekoa tai organisaatiopolitiikkaa, vaan sitä, miten lähijohtamisen käytännöt, vuorovaikutussuhteet ja arjen johtamiskäyttäytyminen vaikuttavat henkilöstön halukkuuteen tuoda esiin havaintojaan tai pidättäytyä puheesta. Tämä rajausta tekee mahdolliseksi sen, että muutoskyvykkyyttä tarkastellaan erityisesti työyhteisön sisäisenä ilmiönä. Kiinnostaviksi teemoiksi korostuu se, miten henkilöstö tulkitsee muutosta, milloin he kokevat voivansa käyttää ääntään ja milloin hiljaisuus näyttäytyy turvallisempaan tai tarkoituksenmukaisempaan vaihtoehtona. Otan tutkielmassa huomioon myös henkilöstön ja lähijohtajien vuorovaikutuksen muodot digitaalisissa ympäristöissä kasvokkaisen viestinnän rinnalla.

Digitaalisten työvälineiden käyttö lisääntyy yhteiskunnassamme, mikä muuttaa ihmisten tapaa työskennellä. Tämä vaikuttaa myös johtamiseen, koska enenevässä määrin vuorovaikutus esihenkilön ja henkilöstön välillä käydään digitaalisissa viestintäkanavissa. Lisäksi etäjohtaminen muuttaa vuorovaikutuksen tapoja sekä vaikuttaa sen laatuun ja määrään, mikä korostaa tarvetta tutkia henkilöstön äänenkäytön mahdollisuuksia digitaalisissa toimintaympäristöissä. Etäjohtamisen kehittämiseksi on tärkeää ymmärtää, miten vuorovaikutus ja henkilöstön osallistuminen rakentuvat muuttuvissa työn tekemisen muodoissa. (Koponen, Salin & Isotalus 2025, kpl 2.) Digitaalisten uudistuksien tavoite on kehittää organisaation toimintaa. Niiden tavoitteena on usein uusien liiketoimintamallien mahdollistaminen, palvelujen laadun parantaminen sekä kustannuksien vähentäminen. Tosiasiassa digitaalisista uudistuksista tiedetään tutkimuksellisesti enemmän, kuin siitä, miten henkilöstön toimintaa kehitetään uuden teknologian avulla. Tämän vuoksi digitaalisten muutosprosessien vaikutusta työyhteisöjen ja henkilöstön toimintaan on tärkeää tutkia. Tosiasiassa

ihmisten välisen vuorovaikutuksen tehostaminen on haastavaa, koska vuorovaikutus on jo itsessään arvaamatonta ja monimutkaista. Informaatioteknologia on aiheuttanut uusia haasteita vuorovaikutuksen tuottamasta arvosta sekä sen laadusta. Digitaalisissa toimintaympäristöissä arvaamattomin osuus on ihminen. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että vaikka digitaalinen toimintaympäristö mahdollistaa uusia toimintatapoja, se ei vaadi työntekijöitä käyttämään palveluja samalla tavalla. (Gassen 2022.) Tällöin digitaaliset muutosprosessit eivät integroidu työntekijöille tasapuolisesti.

Digitaalisten välineiden käyttöönoton eritahtisuus aiheuttaa kireyttä työyhteisöissä, jos osa tiimin jäsenistä joutuu tahtomattaan ottamaan vastuun uusien välineiden hallinnasta (Barlette & Bailette 2022). Digitaalisten uudistuksien integrointi vaatii yhteistyötä, mikä voi toteutua arvoa luovassa tai kuormittavassa yhteistyössä. Arvoa luova yhteistyö voi tukea uusien järjestelmien käyttöönottoa avoimella keskustelulla ja yhteisellä ongelmanratkaisulla, kun taas kuormittava yhteistyö voi hidastaa muutosprosessia esimerkiksi sitä, että samoja asioita käydään läpi toistuvasti kokouksissa tai käsitellään osallistujille epäolennaisia aiheita liian laajalla joukolla. Työyhteisössä käytävän keskustelukulttuurin tapa vaikuttaa muutosprosessin sujuvuuteen, sillä äänenkäyttö voi olla negatiivista ja tiimin kasvua ja muutosta heikentävää. Jos muutosta toteutetaan kuormittavalla yhteistyöllä, muutoksen onnistunut integroiminen vaarantuu. Siispä digimuutoksen onnistumiseen ja sen tutkimiseen kuuluu olennaisesti se, miten digimuutos havaitaan, miten muutokseen tartutaan ja miten se muunnetaan osaksi organisaation arkea. Jokaisessa vaiheessa myös työyhteisön äänenkäytöllä ja hiljaisuudella on merkitystä, sillä jos henkilöstö ei käytä ääntään, joku tasoista voi epäonnistua ja täten vaikeuttaa digimuutosprosessin onnistumista ja integroimista työyhteisöön. (Gassen 2022.) Digitaaliset välineet eivät itsessään johda toimintatapojen muutokseen, vaan niiden vaikutukset muodostuvat siitä, miten työntekijät omaksuvat, tulkitsevat ja hyödyntävät niitä osana päivittäistä työtä (Orlikowski 2007).

Muutoskyvykkyyden (Teece 2007) ja äänenkäytön (Morrison 2011) välisen suhteen tutkiminen työyhteisön ja lähijohtajien näkökulmasta on uusi ja ajankohtainen näkökulma. Muutosjohtamisen kenttä tarvitsee ajankohtaista tietoa siitä, miten lähijohtajat kykenevät suoriutumaan muutoksissa paremmin ja huomioimaan henkilöstön. On perusteltua olettaa, että lähijohtajien toiminnalla on vaikutusta siihen, käyttävätkö työntekijät ääntään vai eivät. Kuitenkin, mikäli muutosta tarkastellaan ainoastaan johdon näkökulmasta, on olemassa riski, että päätöksenteko etäännyy työntekijöiden arjen todellisuudesta. Tällöin muutoksen käytännön vaikutukset, henkilöstön tarpeet sekä työssä ilmenevät haasteet voivat jäädä tunnistamatta. Henkilöstön äänen huomioiminen muutosprosesseissa voi auttaa

kaventamaan tätä etäisyyttä ja tuottamaan realistisemman kuvan muutoksen toteutumisesta käytännössä. Tämän vuoksi henkilöstön äänen merkitystä on tärkeä korostaa hallintotieteellisessä tutkimuksessa. Lisäksi henkilöstön passiivisuuden ja aktiivisuuden pohjalla olevien syiden esittäminen ja avaaminen on tärkeää, jotta johtamista voidaan sovittaa työyhteisön jäsenien tarpeisiin. Työntekijöiden aktiivinen äänenkäyttö voi tarjota johtajille arvokasta tietoa muutosten toteuttamisen tueksi ja toimia palautemekanismina, jonka avulla muutoksen etenemistä voidaan arvioida ja kehittää jo sen toteuttamisen aikana.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

3.1 Tutkimusympäristö ja konteksti

Tämän tutkielman aineistonkeruu on toteutettu Lapin hyvinvointialueella, joka vastaa julkisesta sosiaali- ja terveystalouden ja pelastuslaitoksen järjestämisestä Lapissa. Lapin hyvinvointialue kattaa palveluita Enontekiöllä, Inarissa, Kemissä, Kemijärvellä, Keminmaalla, Kittilässä, Kolarissa, Muoniossa, Pelkosenniellä, Pellossa, Posiolla, Ranualla, Rovaniemellä, Sallassa, Savukoskella, Simossa, Sodankylässä, Tervolassa, Torniossa, Utsjoella ja Ylitorniossa. Hyvinvointialue kattaa arviolta noin 176 500 asukasta ja lähes 8000 työntekijää. (Lapin hyvinvointialue 2024.)

Hyvinvointialueen toimintaa ohjaa hyvinvointistrategia, joka pohjautuu neljään keskeiseen arvoon: 1) yhdenvertaisuus 2) vastuullisuus 3) luotettavuus ja 4) inhimillisyys. Strategian arvot toimivat pohjana päätöksenteolle, johtamiselle ja henkilöstöpolitiikalle. Strategian painopisteet ja linjaukset vuosille 2023–2025 ovat olleet asiakaskokemus, henkilöstökokemus, vaikuttavuus, talouden tasapaino ja hyvä johtaminen. Yhteisenä tavoitteena on vastata lappilaisten asukkaiden odotuksiin ja kannustaa sekä tukea heitä oman hyvinvoinnin edistämiseksi. Asiakaskokemusta pyritään vahvistamaan laadukkaita ja tarpeisiin vastaavia palveluita tarjoamalla. Henkilöstön kohdalla visiossa painotetaan työn arvostamista, osallistavia vaikutusmahdollisuuksia, työn vaativuutta vastaavaa palkkausta ja arvostavaa johtamista. Tavoitteena on lisätä henkilöstön kokemusta työn vetovoimaisuudesta ja vahvistaa henkilöstön roolia oman työnsä kehittäjinä. Vaikuttavuuden osalta keskitytään hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistämiseen unohtamatta laatua, kustannustehokkuutta ja kumppanuuksia eri toimijoiden kanssa. Talouden tasapainosta huolehditaan oikea-aikaisilla ja vaikuttavilla toimilla toimien resurssitehokkaasti. Perustana kerrotaan olevan hyvä johtaminen, joka tukee arjessa onnistumista ja yhteisten tavoitteiden saavuttamista. (Lapin hyvinvointialue 2023).

Hyvinvointialueen strategian toteuttamisohjelmat on jaettu kahteen osa-alueeseen, jotka ovat palvelustrategia ja osallisuus. Palvelustrategiassa laajennetaan palveluiden järjestämisohjelman pitkän aikavälin tavoitteita ja periaatteita palvelun järjestämiselle. Palvelustrategia kiinnittää huomiota erityisesti asukkaiden palvelutarpeisiin, toimintaympäristöön ja palveluiden nykytilaan. (Lapin hyvinvointialue 2024.) Hyvinvointialue haluaa tarjota asukkailleen mahdollisuuden tulla osallistettavaksi ja samalla vaikuttaa omiin ja yhteisiin asioihin. Lapin hyvinvointialueen nettisivuilla kehoitetaan asukkaita muun muassa antamaan palautetta, äänestämään ja tekemään aloitteita

kehitysideoita varten. Hyvinvointialueen strategiassa mainitaan, että asukkaiden osallisuus ja sen mahdollistaminen on yksi keskeisistä hyvinvointialueen arvoista (Lapin hyvinvointialue 2026).

Lapin hyvinvointialue on viime vuosina kohdannut merkittäviä taloudellisia haasteita, jotka ovat johtaneet laajoihin organisaation sopeuttamistoimiin. Talouden tasapainottamiseksi hyvinvointialue on käynnistänyt useita yhteistoimintaneuvotteluja, joiden tavoitteena on ollut henkilöstö- ja palvelurakenteiden uudistaminen sekä kustannuksien hillitseminen. Taustalla ovat erityisesti olleet hyvinvointialueelle kertyneet alijäämät sekä valtion asettamat vaatimukset talouden tasapainottamisesta. Vuoden 2025 säästötoimista vain osa toteutui alkuvuodesta 2025 ja tilinpäätösennuste on ennakoil lisää alijäämää. (Lapin hyvinvointialue 2026.)

Alijäämän myötä syksyllä 2025 Lapin hyvinvointialue käynnisti koko henkilöstöä koskevat muutosneuvottelut osana laajaa talouden sopeuttamisohjelmaa. Taustalla oli tavoite saada noin 40 miljoonan euron säästöt. Neuvotteluissa tarkasteltiin työnorganisointia, palvelurakenteita, osa-aikaistamisia, lomautuksia ja mahdollisia irtisanomisia. (Valta 2025.) Muutosneuvotteluiden seurauksena hyvinvointialue on uudistanut erityisesti johtamisrakenteitaan. Organisaatiosta on vähennetty useita johtamis- ja esihenkilötehtäviä, mikä on ollut osa hallinnon keventämistä ja toiminnan tehostamista. Samanaikaisesti hyvinvointialue on pyrkinyt toteuttamaan säästöjä ensisijaisesti rakenteellisten muutoksien kautta, jotta henkilöstövähennyksiä voitaisiin minimoida. (Lapin hyvinvointialue 2026.) Irtisanomisilta ei kuitenkaan vältytty, sillä muutosneuvotteluiden lopputuloksena sosiaali- ja terveydenhuollon palveluista 262 henkilön tehtävä päättyi ja tukipalveluissa työskenteleviltä 103 henkilöllä. Lisäksi vuoden 2025 heikon taloustilanteen vuoksi Lapin hyvinvointialue joutui valtion arviointimenettelyyn. Kuitenkin kesäkuussa 2026 julkaistussa valtion arviointiryhmän loppuraportissa ei esitetty aluejakoselvitystä eikä Lapin hyvinvointialueen yhdistämistä toiseen hyvinvointialueeseen. Arviointiryhmän mukaan hyväksytty taloussuunnitelma antaa mahdollisuuden selviytyä lakisääteisistä tehtävistä myös tulevana vuosina. (Lapin hyvinvointialue 2026.) Muun muassa digitaaliset palvelut, kuten etävastaanotot, sähköinen asiointi ja eri toimintaprosessien automaatio esimerkiksi tekoälyllä ovat keskeisiä keinoja tehostaa ja vähentää resurssien kuormitusta. Keskeinen kysymys seuraavina vuosina on, saadaanko talous tasapainotettua samalla, kun palveluiden saavutettavuutta pyritään säilyttämään koko Lapin alueella ja miten tasapainotustoimet ovat onnistuneet.

Tämä pro gradu- tutkielma kiinnittyy Lapin yliopiston ja Lapin hyvinvointialueen yhteistyössä toteuttamaan *Inhimillisesti tehokas digisote*- hankkeeseen, joka toteutetaan 01.09.2025- 31.08.2027. Sitä rahoittavat Työsuojelurahasto, Lapin yliopisto sekä Lapin hyvinvointialue. Tutkimuksen vastuullisena johtajana toimii yliopistonlehtori ja dosentti Hanna Vakkala. Tutkimuksen keskiössä on Lapin hyvinvointialueen muutoskyvykyys ja se, miten muutos digitaalseksi sote-organisaatioksi toteutuu. Hankkeen tavoitteena on tunnistaa onnistuneen muutoksen elementtejä ja vahvistaa muutosvalmiutta. Hankkeessa yhdistetään sekä inhimillisyyden että tehokkuuden näkökulmat. (Inhimillisesti tehokas digisote 2026.)

Hankkeessa tutkitaan digimuutosprosessia, joka on käynnistynyt sosiaali- ja terveysuudistuksen myötä. Uudistuksen päätavoitteena on luoda palveluiden saatavuus yhdenvertaisemmin ja vähentää terveys ja hyvinvointieroja eri alueiden välillä (Sosiaali- ja terveysministeriö 2024 Digitalisaation merkitys on korostunut keskeiseksi keinoksi kehittää ja uudistaa suomalaista sosiaali- ja terveydenhuoltoa. Lapin hyvinvointialue on aloittanut toimintansa vuonna 2023, jolle on ominaista pitkät välimatkat, harva asutus ja väestön ikääntyminen. Nämä ovat asettaneet uudenlaisia vaatimuksia toimivalle palvelujärjestelmälle. Digipalvelumuutos on yksi Lapin strateginen väline palveluiden saavutettavuuden, tehokkuuden ja yhdenvertaisuuden vahvistamisessa. Muutosprosessin keskiössä on palveluiden siirtyminen digitaaliseen muotoon eli DigiLapha-asiontipalveluihin, joka kokoa yhteen eri asiontipalvelut, kuten keskusteluchatin ammattilaisen kanssa, viestipalvelun, etävastaanottojen ja tapaamisiin osallistumisen, lomakkeiden täyttämisen ja lähettämisen tai asioinnin toisen henkilön puolesta. DigiLaphaa voi käyttää älypuhelimella, tabletilla ja tietokoneella. Lapin hyvinvointialueen asukkailla on mahdollisuus myös ladata DigiLaphan sovellus älypuhelimien sovelluskaupasta. Palvelu toimii vahvan tunnistautumisen kautta sekä mobiilisovelluksessa että tietokoneella. Digipalveluiden tavoitteena on tarjota hyvinvointialueen asukkaille yksi selkeä yhteinen digitaalinen palvelukanava, jonka kautta asiointi on turvallista ja sujuvaa. (Lapin hyvinvointialue 2024.)

Digimuutosprosessit sosiaali- ja terveydenhoitoalalla on sekä organisaatiota että toimintatapoja haastava muutos, jossa teknologian käyttöönotto yhdistyy palvelurakenteiden, johtamisen ja henkilöstön toimintatapojen uudistamiseen. Hyvinvointialueiden muodostuminen on lisännyt jopa automaationa painetta yhtenäistää tietojärjestelmiä, kehittää tiedonhallintaa ja rakentaa digitaalisia palveluita, mutta samalla muutos on tehnyt näkyväksi johtamisenkeskeisen merkityksen muutoksen onnistumisessa. (Kärkkäinen, Virtanen, Kainiemi, Heponiemi & Vehko 2024.)

Kuitenkin hyvinvointialueiden lähtökohdat kohdata digimuutos ovat erilaisia. Osa alueista ovat jo ennen sote-uudistusta rakentaneet yhtenäisiä tietojärjestelmiä ja digitaalisia palveluprosesseja, kun taas toisilla alueilla järjestelmät ovat edelleen hajanaisia. Tämä on vaikuttanut myös strategisen johtamisen valmiuksiin ja digitalisaation etenemiseen. Tutkimuskirjallisuuden mukaan digitalisaation onnistuminen edellyttää johdon kykyä yhdistää teknologiset ratkaisut, palveluiden kehittäminen, henkilöstöresurssit ja taloudelliset tavoitteet yhtenäiseksi strategiseksi kokonaisuudeksi. (Hyppönen, Hyry, Valta & Ahlgren 2014; Kärkkäinen ym. 2024.) Digipalvelumuutoksen taustalla ei ole ainoastaan strateginen toteutus digitalisaatiosta, vaan se on myös uusia toimintatapoja luova muutos. Lapin hyvinvointialueen tavoitteena on parantaa ennaltaehkäisevää ja asiakaslähtöistä toimintaa. Näistä esimerkkejä ovat etävastaanotot ja digitaaliset hoitopolut, jotka mahdollistavat asiakkaan hoitamisen tai palvelun ilman fyysistä käyntiä toimipisteessä. Tämä säästää asiakkaan ja organisaation resursseja ja on todistetusti nopeuttanut hoitoon pääsyä. Digipalvelut tukevat asiakkaiden lisäksi myös organisaation työntekijöitä paremman tiedon liikkumisen eri toimijoiden välillä sekä päällekkäisten kirjaamisten vähentämisellä. (Lapin hyvinvointialue 2024.)

Digimuutosprosessin johtamisessa korostuu erityisesti muutosjohtaminen. Sosiaali- ja terveydenhuollon digitalisaatio ei tarkoita pelkästään uusien järjestelmien käyttöönottoa, vaan se muuttaa työn organisointia, ammatillisia rooleja ja palveluprosesseja. Muutoksen onnistuminen edellyttää henkilöstön osallistamista, aktiivista viestintää ja osaamisen kehittämistä. Digimuutosprosessin johtaminen vaatii systemaattista toimintamallien uudistamista ja organisaation kyvykkyyksien kehittämistä. Pelkkä teknologinen investointi ei yksin tuota hyötyjä ilman toiminnan muutosta ja henkilöstön sitoutumista. (Tepponen, Ahonen & Turja 2024.) Johtamisen näkökulmasta tiedolla johtaminen on yksi keskeisistä digimuutoksen osa-alueista. Digitaalisten ratkaisujen avulla voidaan tuottaa reaaliaikaista tietoa palveluiden käytöstä, vaikuttavuudesta ja resurssien kohdentamisesta. Hyvinvointialueiden strategioissa tiedolla johtaminen näkyy tärkeänä tavoitteena, mutta käytännön toteutuksessa on edelleen puutteita esimerkiksi mittareiden, seurannan ja tiedon hyödyntämisen osalta. (Kärkkäinen ym. 2024; Laihon ym. 2013.)

Digimuutoksen johtamiseen liittyy myös organisaatioiden ja sidosryhmien välinen yhteistyö. Hyvinvointialueiden ja yksityisten palveluntuottajien yhteistyö esimerkiksi Kanta-palveluihin liittymisessä osoittaa, että digitalisaatio edellyttää yhteisiä toimintamalleja, tiedon yhteensopivuutta sekä verkostomaista johtamista. Yhteistyön onnistuminen vaatii selkeitä vastuuta, yhteisiä tavoitteita ja jatkuvaa koordinoitua eri toimijoiden välillä. Digitaalinen palveluympäristö ei enää rajaudu

yksittäisen organisaation sisälle, vaan muodostaa laajan palveluverkoston, jossa tiedonkulun ja integraatioiden hallinta korostuvat. Yhteiset toimintamallit, poikkihallinnollinen yhteistyö ja kyky johtaa monimutkaisia palvelukokonaisuuksia ovat tärkeitä elementtejä. Johtaminen vaatii tällöin strategista koordinointia sekä eri toimijoiden tavoitteiden yhteensovittamista. (Paatela & Tynkkynen 2025.) Lisäksi henkilöstön hyvinvointi ja johtamiskäytäntöjen yhteensopivuus ovat digimuutoksen onnistumisen kannalta merkittäviä tekijöitä. Esihenkilötyön yhteys työhyvinvointiin näkyy erityisesti tilanteissa, joissa työ muuttuu nopeasti ja henkilöstöltä edellytetään uudenlaista osaamista. Muutosjohtamisella on iso merkitys henkilöstön työhyvinvointiin, työtyytyväisyyteen ja työntekijöiden sitoutumiseen, jolloin esihenkilöiden merkitys muutoksessa korostuu. (Juuti & Vuorela 2015; Manka & Manka 2023.) Tämä on erityisen tärkeää digitaalisissa muutosprosesseissa, joissa muutokset eivät koske ainoastaan teknologioiden käyttöönottoa, vaan myös työntekijöiden toimintatapoja, vuorovaikutusta ja mahdollisuuksia osallistua muutoksen rakentamiseen.

Digipalveluita käyttävien asiakkaiden määrä on kasvanut viime vuosina merkittävästi, mikä on myös lisännyt tarvetta kehittää sosiaali- ja terveydenhuollon digitaalisia palveluita. Vaikkakin digipalveluista ja niiden kehityksestä puhutaan myönteisesti, on muutoksella myös haittapuolia. Erityisesti ikääntyneillä, vähävaraisilla ja heikon digiosaamisen omaavilla ihmisillä ei ole tarvittavia laitteita, taitoja tai yhteyksiä digipalveluiden käyttöön. Osa asiakkaista voi jäädä palveluiden ulkopuolelle puutteellisten digitaitojen, toimintakyvyn tai palveluiden saavutettavuuden vuoksi. Tällöin keskeiseksi haasteeksi on tunnistettu yhdenvertaisuuden turvaaminen. (Ylitörmänen, Tasala & Kauppinen 2025.) Täten digitaalisten palveluiden lisääntymisestä huolimatta niiden rinnalla on säilytettävä myös perinteisempiä asiointikanavia asiakkaiden erilaisten tarpeiden huomioimiseksi. Samalla on tärkeää tunnistaa, että digipalvelumuutokset eivät ole ainoastaan teknisiä uudistuksia, vaan ne vaikuttavat myös henkilöstön työn sisältöihin, vuorovaikutukseen ja työyhteisöjen toimintatapoihin. Työn sisältö on muuttunut siten, että henkilöstö ohjaa yhä useammin asiakkaita uusien sähköisten asiointikanavien käytössä. Samalla tiedonhallintaan ja järjestelmäkirjauksiin liittyvä vastuu on osittain siirtynyt entistä enemmän ammattilaisille itselleen. Esimerkiksi kansalliset tietojärjestelmät, kuten Kanta-palvelut, mahdollistavat tietojen hyödyntämisen yli organisaatorajojen. Nämä ratkaisut lisäävät myös sidosryhmien välistä työskentelyä. (Palojoki & Vuokko 2024.)

Myös tekoälyyn ja automaatioon perustuvat ratkaisut lisääntyvät terveydenhuollon palvelujärjestelmissä. Niitä hyödynnetään muun muassa hoidon tarpeen arvioinnissa, päätöksenteon tukena ja hallinnollisten prosessien tehostamisessa. Myös kokouskäytännöt ovat muuttuneet, ja etäyhteyksien käyttö on yleistynyt monipaikkaisen työn ja moniammatillisen yhteistyön lisääntyessä. Henkilöstön näkökulmasta muutokset edellyttävät uudenlaisten digitaalisten työvälineiden hallintaa, sopeutumista muuttuviin työprosesseihin sekä jatkuvaa osaamisen kehittämistä. Uusien järjestelmien käyttöönotto ja päivitykset voivat kuormittaa henkilöstöä, jos tukea ja aikaa uusien järjestelmien oppimiseen ei ole riittävästi. Lisäksi potilas- ja asiakastietojen käsittely edellyttää erittäin korkeaa turvallisuustasoa ja lainsäädännön noudattamista, minkä vuoksi tietojärjestelmien integroiminen ja tietoturva ovat keskeisiä kysymyksiä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2022; Sosiaali- ja terveysministeriö 2023.) Teknologinen kehitys edellyttää henkilöstöltä uudenlaista osaamista ja jatkuvaa digivalmiuksien kehittämistä.

3.2 Aineistonkeruumenetelmät

Tämä tutkielma toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena, jonka toteutus pohjautuu oletukselle, että ihmisten kokemukset rakentuvat erilaisissa sosiaalisissa ja kulttuurisissa ympäristöissä. Tutkimustavan tavoitteena oli ymmärtää tutkittavaa ilmiötä mahdollisimman kokonaisvaltaisesti, minkä vuoksi tutkittavaa ilmiötä pyritään tarkastelemaan niiden luonnollisessa ympäristössä ja ymmärtämään niitä osallistujien omasta näkökulmasta. (Hirsjärvi, Remes & Sarjavaara 2009.) Laadullinen tutkimus keskittyy tutkimaan usein ihmisten käsityksiä, kokemuksia, merkityksiä ja toimintaa numeerisen mitattavuuden sijaan. Aineistonkeruulle tyypillisiä vaihtoehtoja ovat haastattelut, havainnoinnit, dokumentit ja avoimet kyselyt. Kerätty aineisto koostuu usein tekstistä, puheesta, kuvista tai videoista. Analysoinnissa huomiota kiinnitetään eri merkityksiin, mitkä korostuvat aineistosta, ilmiöitä yhdistäviin teemoihin ja uusiin näkökulmiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Valitsin tutkielman tutkimusmenetelmäksi laadullisen tutkimuksen, koska halusin päästä tutkittavaa aihetta mahdollisimman lähelle ja päästä kuulemaan tutkimukseen osallistujien kokemuksia, jotta saisin tutkittavasta teemasta mahdollisimman monipuolisen ja syvällisen kuvan. Muutoskyvykkyyttä on tutkittu laajasti aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa, minkä vuoksi tässä tutkielmassa oli tavoitteena tuottaa uutta tietoa tarkastelemalla ilmiötä aiemmasta tutkimuksesta poikkeavasta näkökulmasta. Tiedostin, että muutoskyvykkyydestä ja äänenkäytöstä on tehty tutkimusta erikseen myös määrällisillä mittareilla, mutta päätös laadullisen tutkimusotteen valinnasta perustui siihen, että

se mahdollisti tutkimusasetelman joustavan tarkentumisen tutkimusprosessin edetessä. Lähestymistapa mahdollisti tutkimusprosessin aikana muodostuneen uuden tiedon huomioimisen sekä tutkimuskysymysten ja näkökulmien tarkentamisen aineistosta esiin nousseiden havaintojen perusteella. Määrällinen tutkimusote olisi mahdollistanut ilmiön tarkastelun erityisesti sen yleisyyden, määrän ja esiintymisen näkökulmasta. Tässä tutkielmassa tavoitteena oli kuitenkin ymmärtää syvällisemmin sitä, miksi ilmiöt muodostuvat sellaisiksi kuin ne ovat ja miten henkilöt itse kokevat sekä tulkitsevat niitä. Tämän vuoksi laadullinen tutkimusote soveltui paremmin tutkimuksen tavoitteisiin. Laadullinen menetelmä mahdollisti tarkastella ja kuvailla henkilöstön muutoskyvykkyyden suhdetta yksilön omaan äänenkäyttöön.

Aineistonkeruumenetelminä käytin henkilöstö- (n=2) ja esihenkilöhaastatteluita (n=2) sekä työnohjauksen (n=1) havainnointia. Eri aineistonkeruumenetelmien tavoitteena oli tuottaa tutkielmalle arvokasta, monipuolista ja uutta tietoa henkilöstön muutoskyvykkyydestä. Haastattelu on yksi käytetyimmistä tutkimusmenetelmistä sen joustavuuden ja monipuolisuuden vuoksi, sillä se soveltuu erilaisiin tutkimustavoitteisiin ja tiedonkeruun tarpeisiin. Haastattelussa tutkija ja tutkittava ovat suorassa vuorovaikutuksessa keskenään, mikä mahdollistaa tiedonhankinnan suuntaamisen ja tarkentamisen myös haastattelutilanteen aikana esiin nousevien näkökulmien perusteella. Menetelmällä on etuja ja haittoja. Yleisimpinä etuina nähdään se, että haastateltavalle annetaan mahdollisuus ilmaista itseään vapaasti ja tutkia sellaisia ilmiöitä, joita on tutkittu vähän. Lisäksi haastattelumenetelmä mahdollistaa laajojen kokonaisuuksien sekä arkaluontoisten aiheiden käsittelyn tavalla, joka voi tuoda esiin tutkittavien omia kokemuksia ja näkemyksiä syvällisemmin. Haastattelutilanteessa tutkijalla on myös mahdollisuus esittää tarkentavia kysymyksiä ja syventää vastauksia, mikä lisää kerätyn aineiston monipuolisuutta. Menetelmän haittana nähdään tyypillisesti se, että haastattelut ja niiden analysointi vievät usein aikaa, eivätkä täten ole nopeimpia aineistonkeruumenetelmiä. Lisäksi haastatteluvastauksien virhemarginaali voi suurentua, jos haastateltava pyrkii antamaan sosiaalisesti suotavia vastauksia. (Hirsjärvi & Hurme 2022, kpl 3.1)

Henkilöstöhaastattelut valikoituivat aineistonkeruumenetelmäksi tutkielmaan, koska niiden tavoitteena oli saada henkilöstön omat kokemukset ja ääni kuuluviin. Menetelmä tarjosi mahdollisuuden syventyä siihen, miten työntekijät itse kuvaavat muutoskyvykkyyttään ja millaisia merkityksiä he antavat digitalisaation mukanaan tuomille muutoksille. Esihenkilöhaastatteluiden tavoitteena oli tarkastella johtajuutta sekä selvittää, miten esihenkilöt havaitsevat ja tulkitsevat henkilöstön äänenkäyttöä ja hiljaisuuden hetkiä. Haastatteluiden avulla pyrin ymmärtämään, miten

esihenkilöt tunnistavat hiljaisuuden hetkiä, millaisia johtamiskäytäntöjä he käyttävät muutostilanteissa ja miten he arvioivat henkilöstön muutoskyvykkyyttä.

Tutkielman haastattelumenetelmäksi valitsin teemahaastattelun, koska sen avulla pystyin määrittelemään tutkittavat ilmiöt ennalta. Teemahaastattelu on puolistruktuoitu haastattelumenetelmä, joka yhdistää ennalta määriteltävät teemat ja mahdollistaa vuorovaikutuksen joustavuuden haastattelutilanteessa (Hirsjärvi & Hurme 2022, kpl 4.2.3). Menetelmä soveltuu erityisen hyvin laadulliseen tutkimukseen silloin, kun ilmiöstä on jo olemassa aiempaa tietoa, jonka pohjalta haastatteluteemat voidaan rakentaa. Haastattelussa käytettävät ennalta määritellyt teemat perustuvat tieteelliseen kirjallisuuteen (Palonen & Kylmä 2022, 285). Menetelmä korostaa tutkittavien subjektiivisia kokemuksia, sillä sen lähtökohtana on, että yksilön ajatukset, uskomukset ja kokemukset voidaan tuoda esiin mahdollisimman monipuolisesti (Puusa, Juuti & Aaltio 2020, 254). Vaikka teemat määritellään etukäteen, se ei tarkoita, etteikö kysymyksien muotoilu tai järjestys voisi vaihdella haastattelutilanteessa. Teemahaastattelu ei sido tutkijaa kysymysten tarkkaan muotoon tai järjestykseen, jolloin keskustelu voi polveilla eri teemojen sisällä. Menetelmän tavoitteena on edetä joustavasti ja mahdollistaa vastausten tarkentaminen, syventäminen ja kontekstualisointi haastattelun aikana (Puusa, Juuti & Aaltio 2020, 254).

Haastatteluiden teemat olivat samat sekä henkilöstölle että esihenkilöstölle. Johdin haastatteluiden teemat muutoskyvykkyden, hiljaisuuden, äänenkäytön ja digitaalisuuden tutkimuskysymyksistä ja valitsin ne tutkielman teoreettisen viitekehyksen pohjalta. (Liite 1 & 2.) Teemojen sisällä esitetyt kysymykset vaihtelivat haastateltavan roolin mukaan. Esimerkiksi esihenkilöitä haastateltaessa muutoskyvykkyiden teemassa, kysymykset kohdistuivat heidän arvioihinsa tiimensä muutoskyvykkydestä, kun taas henkilöstön jäsenten haastatteluissa painopiste oli heidän omassa muutoskyvykkydessään. Vaikka haastattelut perustuivat yhteiseen haastattelurunkoon, niiden kulku oli luonteeltaan joustava. Keskustelut etenivät haastateltavien vastausten mukaisesti, minkä vuoksi teemoja ei aina käsitelty ennalta määritellyssä järjestyksessä. Tarvittaessa palasin aiemmin käsiteltyihin teemoihin tai jätin yksittäisiä kysymyksiä esittämättä, mikäli haastateltava oli jo vastannut niiden sisältöihin aiempien vastaustensa yhteydessä. Näin pyrin säilyttämään keskustelun luontevana ja välttämään tarpeetonta toistoa.

Ennen aineistonkeruuta tutkimushanke järjesti infotilaisuuden osallistuville yksiköille etäyhteydellä keväällä 2026. Infotilaisuudessa kerrottiin tutkimushankkeen tavoitteista, sisällöstä ja aineistonkeruumentelmistä. Tutkimushankkeen väitöskirjatutkija Jenni Peltomaa, joka toimi työnohjauksien ohjaajana, kertoi omassa esityksessään, että osallistun gradututkijana työnohjauksen havainnointiin. Pidin infotilaisuudessa noin 5 minuutin Power Point- esityksen gradututkielmastani, jossa kerroin haastatteluiden järjestämisestä ja työnohjauksen havainnoinnista aineistonkeruumenetelmänäni. Kerroin esityksen lopuksi suullisesti toiveen siitä, että saisin yksiköistä haastateltavia gradututkielmaani ja että lähettäisin sähköpostikutsut yksiköille infotilaisuuden jälkeen. Lähetin haastattelukutsut yksiköiden henkilöstölle keväällä 2026. Haastatteluiden ajankohdista sovin haastateltavien kanssa sähköpostitse ja ne toteutettiin maaliskuuhun keväällä 2026. Haastattelut toteutettiin etäyhteydellä käyttäen Microsoft Teams-sovellusta, ja ne myös tallennettiin sovelluksen avulla. Litteroinnissa käytin Microsoft Wordin omaa litterointityökalua. Litterointeja muodostui henkilöstöhaastatteluista yhteensä 34 sivua ja esihenkilöhaastatteluista 19 sivua. Hyödynsin etäyhteyttä haastatteluissa, jotta niiden toteutus ei olisi riippuvainen maantieteellisistä etäisyyksistä tai monipaikkaisen työn haasteista.

Lähetin osallistujille kirjallisen suostumuslomakkeen tutkimukseen osallistumisesta (Liite 3) ennen haastattelun aloittamista, ja osallistujat toimittivat allekirjoitetut suostumuslomakkeet minulle sähköpostitse joko ennen haastattelua tai sen jälkeen. Varmistin ennen haastattelun alkua, että haastateltavat olivat käyneet suostumuslomakkeen läpi ja ymmärtäneet lomakkeen sisällön. Toteutin haastattelut teemahaastattelurungon mukaisesti, johon olin pyytänyt graduohjaajaltani palautetta ennen haastatteluiden toteuttamista. Ennen haastatteluiden aloittamista kerroin osallistujille tutkimuksen luottamuksellisuudesta, henkilötietojen käsittelystä sekä anonymiteetin toteutumisesta. Informoin osallistujia myös siitä, että haastatteluun osallistuminen oli vapaaehtoista, haastattelun sai keskeyttää milloin tahansa ja yksittäisiin kysymyksiin ei tarvinnut vastata, mikäli se tuntui epämiellyttävältä. Korostin myös, ettei haastattelukysymyksiin ole oikeita tai vääriä vastauksia, ja että vastauksia saisi täydentää myös jälkikäteen sähköpostitse. Haastateltavia oli yhteensä neljä, jotka koostuivat kahdesta henkilöstön jäsenestä ja kahdesta esihenkilöstä. Haastatteluihin oli varattu aikaa 45 minuuttia ja keskimääräinen haastattelu-aika oli 30 minuuttia.

Rajatun haastatteluaineiston kohdalla pohdittavaksi tulee luotettavuuteen ja uskottavuuteen liittyvät kysymykset. Tässä tutkielmassa rajatun aineiston käyttöä voidaan perustella laadullisen tutkimuksen vakiintuneilla periaatteilla, sillä laadullisessa tutkimuksessa aineiston koko ei suoraan määritä tilastollista yleistettävyyttä, vaan keskeisintä on ilmiön syvälinen ymmärtäminen ja merkityksien

tulkinta. (Hirsjärvi & Hurme 2008.) Haastattelupyyntöjä lähetettäessä tiedostin, että tutkielman aiheen arkaluontoisuuden vuoksi haastatteluiden määrä voi jäädä vähäiseksi. Yksilöt voivat epäröidä haastatteluihin osallistumista sen vuoksi, että pelkäävät esittää omia mielipiteitään. Aineiston määrän rajallisuus mahdollisti kuitenkin sen, että tutkijana pystyin perehtymään jokaiseen haastatteluun yksityiskohtaisesti, analysoin merkityksiä perusteellisesti ja huomioin haastatteluissa esiin tulleet vivahteet sekä ristiriitaisuudet. Tämä lisäsi tutkimuksen uskottavuutta. Lisäksi aineistosta toistui analyysivaiheessa useita samoja teemoja, mitkä tukivat sitä, että keskeiset ilmiöt on tavoitettu pienestäkin aineistosta. (Hirsjärvi & Hurme 2008.)

Haastatteluaineiston ja aineiston luotettavuuden tueksi valitsin toiseksi aineistonkeruumenetelmäksi työnohjauksen havainnoinnin. Työnohjauksen havainnointi täydensi haastatteluaineistoa tarjoamalla mahdollisuuden tarkastella työyhteisön toimintaa luonnollisessa ympäristössään. Havainnoinnin tavoitteena oli tunnistaa tilanteita, joissa äänenkäyttö tai hiljaisuus ilmenee vuorovaikutuksessa, sekä tarkastella, millä tavoin esihenkilöt huomioivat ja tulkitsevat näitä ilmiöitä. Samalla havainnointi tarjosi aineistoa esihenkilöiden kyvystä tunnistaa, analysoida ja tukea henkilöstön muutoskyvykkyyttä käytännön työtilanteissa.

Havainnointi on perinteinen laadullisen tutkimuksen menetelmä, jossa tutkija tarkastelee tutkittavaa ilmiötä suoraan sen luonnollisessa ympäristössä. Menetelmä mahdollistaa vuorovaikutustilanteiden, käyttäytymisen ja nonverbaalisen viestinnän, kuten eleiden, ilmeiden ja reaktioiden, tarkastelun reaaliaikaisesti. Näin ollen se soveltuu erityisesti esihenkilöiden ja henkilöstön välisen vuorovaikutuksen tutkimiseen tilanteissa, joissa osa ilmiöstä ei välttämättä tule esiin haastatteluissa (Puusa, Juuti & Aaltio 2020, luku 8). Havainnoinnin toteuttaminen edellyttää tutkijalta kykyä rekisteröidä ja jäsentää samanaikaisesti laajaa ja monitasoista informaatiota, mikä voi tehdä menetelmästä haastavan. Tästä syystä havainnointi toimii usein parhaiten täydentävänä aineistonkeruumenetelmänä muiden menetelmien, kuten haastatteluiden, rinnalla (Hirsjärvi & Hurme, 2022, luku 3.3).

Työnohjausta voidaan havainnoida useilla eri tavoilla, mutta tähän tutkielmaan valitsin tiedonkeruumenetelmäksi osallistuvan havainnoinnin. Tarkemmin kyseessä oli passiivinen osallistuva havainnointi, jossa olin tutkijana läsnä työnohjaustilanteessa, mutta en osallistunut keskusteluun enkä vaikuttanut sen kulkuun. Passiivinen osallistuva havainnointi on systemaattinen ja tarkoituksenmukaisesti rajattu tiedonkeruumenetelmä, jossa havainnointi kohdistetaan ennalta määriteltäviin ilmiöihin tai näkökulmiin. Menetelmä soveltuu erityisen hyvin arjen

vuorovaikutustilanteiden tutkimiseen, sillä sen avulla voidaan tarkastella esimerkiksi esihenkilöiden ja henkilöstön välistä vuorovaikutusta, viestintää, äänenkäyttöä sekä hiljaisuuden merkitystä osana kommunikointia. (Anttila 2014.) Havainnointini fokuksena olivat äänenkäyttö ja hiljaisuus eli se, miten ne ilmenivät tiimin vuorovaikutuksessa ja millaisia tilanteita ne aiheuttivat. Olin havainnointitilanteessa kahdessa eri roolissa. Toisaalta olin havainnointitilanteessa osallistuja, sillä olin läsnä samassa Teams-kokouksessa etätyönohjausryhmän jäsenenä. Samanaikaisesti toimin kuitenkin tutkijan roolissa havainnoijana tarkkaillen osallistujien käyttäytymistä, vuorovaikutusta sekä heidän eleitään, ilmeitään ja reaktioitaan. Kaksoisroolini vuoksi oli tärkeää tiedostaa ja määritellä oma asemani tutkimustilanteessa sekä arvioida sen mahdollista vaikutusta havainnointiin ja osallistujien toimintaan. Tutkimuksen luotettavuuden vahvistamiseksi tämä rooli ja sen mahdolliset vaikutukset kuvattiin tutkimusraportissa ja osallistujille ennen työnohjauksen aloittamista avoimesti. Menetelmä täydensi haastatteluaineistoa tuottamalla tietoa siitä, miten hiljaisuuden ja äänenkäytön ilmiöt rakentuivat luonnollisessa tilanteessa, eivätkä ainoastaan osallistujien puheessa tai tulkinnassa.

Työnohjaus (n=1) toteutettiin etäyhteydellä ja siihen osallistui tutkimushankkeen väitöskirjatutkija ja työnohjaaja Jenni Peltomaa, minä havainnoivana tutkijana sekä tiimin työntekijät ja esihenkilö. Työnohjatukset järjestettiin Microsoft Teams- alustalla, joka mahdollisti reaaliaikaisen vuorovaikutuksen ja havainnoinnin. Pyrimme työnohjaajan kanssa minimoimaan vaikutustani työnohjausprosessissa huomioimalla seuraavia asioita. Ensinnäkin työnohjauksen aikana jokaisella osallistujalla, paitsi minulla, oli kamera sekä mikrofoni auki koko ohjauksen ajan. Sovin tästä käytännöstä etukäteen työnohjaajan kanssa, ja informoimme osallistujia valinnasta suullisesti ennen ohjauksen alkua. Ratkaisun tarkoituksena oli varmistaa, ettei läsnäoloni tai muistiinpanojen tekeminen ohjaisi osallistujien toimintaa. Toiseksi osallistujille kerrottiin, että käsittelen kaikki havainnoinnin aikana tehdyt muistiinpanot luottamuksellisesti ja anonymisoidusti, eikä yksittäisten henkilöiden henkilöllisyys tulisi ilmi tutkimusaineistosta. Tämä oli tärkeää, jotta osallistujille mahdollistettiin mahdollisimman luonnollinen ja avoin työnohjaustilanne. Kolmanneksi en keskeyttänyt työnohjauksen kulkua kysymyksillä tai kommenteilla, jotta ohjausprosessi eteni mahdollisimman luotettavasti. Vaikka pyrimme minimoimaan havainnointini vaikutusta useilla eri tavoilla, on tiedostettava, että läsnäoloni saattoi jossain määrin vaikuttaa osallistujien toimintaan ja keskinäiseen vuorovaikutukseen työnohjaustilanteessa.

Havainnoinnin aikana tein muistiinpanoja tietokoneella ennalta määriteltyjen teemojen alle. Tämä auttoi systematisoimaan havaintoja ja seuraamaan työnohjauksen kulkua johdonmukaisesti. Olimme toteuttaneet työnohjaajan kanssa palaverin ennen työnohjauksen toteutusta, jossa keskustelimme työnohjauksen rakenteesta, toteutuksesta sekä teemoista ja ilmiöistä, mihin minun kannattaisi kiinnittää erityisesti huomiota. Muodostin teemat ennen työnohjauksen toteutusta ja kiinnitin huomiota siihen, että havainnointi- ja haastatteluteemat olivat yhteneväisiä, jotta sain aineistoa samoista ilmiöistä eri aineistonkeruumenetelmillä. Ennalta määrittämäni teemat olivat vuorovaikutus, hiljaisuus, äänenkäyttö ja digitaalisuus (Taulukko 1). Muodostin teemat tutkimuskysymysteni pohjalta siten, että ne ohjasivat huomiotani niihin ilmiöihin, joista halusin saada tietoa. Havainnoinnin aikana teemat toimivat huomioni kohdentajina ja auttoivat suuntaamaan havainnointia tutkimuskysymysteni kannalta olennaisiin vuorovaikutustilanteisiin, ilmiöihin ja työnohjausprosessin dynamiikkaan.

Työnohjausprosessi ei edennyt ennalta määrittelemieni teemojen mukaisesti eivätkä teemat olleet työnohjauksessa erikseen käsiteltyjä keskusteluaiheita. Työnohjauksen sisältö keskittyi työnohjaajan ja työnohjausryhmän keskinäiseen tutustumiseen, ajankohtaisen tilannekatsauksen läpikäyntiin sekä avoimeen keskusteluun. Keskustelussa nousivat esiin erityisesti tiimin työskentelyä haastavat tekijät sekä osallistujien näkemykset siitä, mitä teemoja olisi tarkoituksenmukaista käsitellä tulevissa työnohjaustapaamisissa. Muistiinpanojeni teemat toimivat havainnointiani ja myöhempää aineiston analyysia ohjaavina analyttisinä viitekehyksinä. Havainnointimuistiinpanoja kertyi yhteensä kahdeksan sivua. Työnohjauksen päätyttyä keskustelin työnohjaajan kanssa työnohjauksen sisällöstä ja tekemistäni havainnoista. Keskustelun avulla pystyin täydentämään ja tarkentamaan havaintomuistiinpanojani sekä syventämään ymmärrystäni aineistonkeruussa esiin nousseista ilmiöistä työnohjaajan näkökulman avulla.

TAULUKKO 1 Työnohjauksen havainnoinnin muistiinpanojen teemat

Teemat	Teeman sisällä olevat havainnot
1) Vuorovaikutus	- Kuka puhuu ja milloin? - Puhutaanko päällekkäin? - Ohjaajan vs. osallistujien puheosuudet? - Osallistumisen tasapuolisuus? - Keiden välille vuorovaikutus muodostuu? - Tuetaanko toisten puhetta vai ohitetaanko?
2) Hiljaisuus	- Taukojen pituudet? - Missä kohdissa hiljaisuutta syntyy? - Liittyykö hiljaisuus tietynlaisiin aiheisiin? - Onko jotkut osallistujista hiljaisempia kuin toisen? - Onko hiljaisuus reflektiivistä vai jännittynyttä? - Kuka rikkoo hiljaisuuden?
3) Äänenkäyttö	- Äänen sävyt (varovainen, rauhoittava, kiireinen, kireä, positiivinen) - Äänenvoimakkuuksien vaihtelut - Tautukset ja rytmit - Painotukset ja empatiaa ilmaisevat sävyt
4) Digitaalisuus	- Miten etäyhteydellä toteutettava työnohjaus toimi? - Oliko Microsoft Teams- alustalla teknisiä ongelmia, jotka vaikuttivat työnohjaukseen? - Miten ihmiset suhtautuivat digitaaliseen ympäristöön?

Havaitsin työnohjauksessa piirteitä, jotka tulkitsin viitteiksi vähitellen rakentuvasta, mutta vielä osin keskeneräisestä luottamuksellisesta ilmapiiristä. Tulkintaani vaikutti erityisesti se, että kyseessä oli ensimmäinen työnohjauskerta, jolloin ryhmän toimintatavat ja työskentelyprosessi olivat vasta muodostumassa. Luottamuksellisen ilmapiirin rakentumista tukivat erityisesti työnohjaajan toiminta sekä aktiivisempien osallistujien tapa ottaa tilaa keskustelussa. Työnohjaaja pyrki madaltamaan osallistumiskynnystä esimerkiksi huumorin avulla ja normalisoimalla hiljaisuutta sekä päällekkäistä puhetta. Lisäksi osallistujien keskinäinen vuorovaikutus sisälsi kohteliaita vuorottelun käytäntöjä, kuten toisen puheenvuoron kunnioittamista, mikä osaltaan vahvisti kokemusta turvallisesta keskustelutilasta.

Osallistujien vuorovaikutuksessa ilmeni samanaikaisesti sekä avoimuutta että varovaisuutta. Osa osallistujista toi rohkeasti esiin kokemuksiaan ja tunteitaan, kuten turhautumista ja ärtymystä, minkä jäsensin osoittavan, että työnohjaustilanne mahdollisti henkilökohtaisten kokemusten käsittelyn. Samanaikaisesti osa osallistujista osallistui keskusteluun niukemmin tai jäi pääosin kuuntelijan rooliin. Havaintojeni perusteella tallennus ja oma läsnäoloni tutkijana eivät näyttäneet muuttavan osallistujien toimintaa tai vuorovaikutusta merkittävästi. Osallistujat toimivat pääosin luontevasti, enkä havainnut heidän käyttäytymisessään sellaisia muutoksia, joiden perusteella olisin voinut päätellä tallennuksen tai havainnointitilanteen rajoittaneen heidän ilmaisuaan. En kuitenkaan voinut yhden havainnoinnin perusteella tehdä jyrkkiä johtopäätöksiä vähäisen osallistumisen taustalla vaikuttavista syistä tai osallistujien kokemasta luottamuksesta, sillä osallistumisen aktiivisuuteen voivat vaikuttaa useat yksilölliset ja tilanteeseen liittyvät tekijät.

Havainnointia suositellaan tyypillisesti toteutettavaksi useampia kertoja, jotta tutkittavasta ilmiöstä voidaan muodostaa mahdollisimman kattava ja monipuolinen kuva. Perustelen tässä tutkielmassa yhden havainnointikerran käyttöä laadullisen tutkimuksen epistemologisilla lähtökohdilla sekä tutkimuksen tavoitteella tarkastella yksittäistä työnohjaustilannetta syvällisesti ja kontekstisidonnaisesti. Laadullisessa tutkimuksessa aineistonkeruun tavoitteena ei ole tilastollinen yleistettävyys, vaan tutkittavan ilmiön ymmärtäminen sen luonnollisessa toimintaympäristössä ja siihen liittyvien merkitysten tarkastelu (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009). Yhden havainnointikerran riittävyttä arvioidaan suhteessa tutkimuksen tavoitteisiin sekä muodostuneen aineiston sisältämään informaatioarvoon. Aineiston riittävyyden kannalta keskeistä ei tällöin ole havaintojen lukumäärä, vaan se, kuinka monipuolisesti ja syvällisesti aineisto mahdollistaa tutkittavan ilmiön tarkastelun (Tuomi & Sarajärvi 2018). Tarkastelin havainnointiaineiston riittävyttä sen analyyttisen kattavuuden, tutkimuskysymysten kannalta olennaisen sisällön sekä aineiston tarjoamien tulkintamahdollisuuksien perusteella.

Havainnointiaineiston tarkoituksena tässä tutkielmassa oli täydentää yksilöhaastatteluilla kerättyä aineistoa erityisesti ryhmän vuorovaikutuksen tarkastelun osalta. Yksilöhaastatteluiden avulla oli haastavampaa tavoittaa vuorovaikutustilanteisiin liittyviä käytäntöjä ja niiden ilmenemistä luonnollisessa toimintaympäristössä. Havainnoinnin kohteena olleessa työnohjaustilanteessa oli havaittavissa vuorovaikutuksen rakenteita, kuten osallistumisen vaihtelua, erilaisten roolien ilmenemistä sekä vuorovaikutuksen sävyihin liittyviä piirteitä. Havainnoinnin avulla pystyin tarkastelemaan, miten äänenkäyttö, hiljaisuus ja osallistumisen muodot ilmenivät ryhmän vuorovaikutuksessa sekä millä tavoin esihenkilöt ja tiimin jäsenet rakensivat yhteistä keskustelua

muutostilanteisiin liittyvien teemojen ympärillä. Haastattelut puolestaan tuottivat tietoa osallistujien omista kokemuksista ja näkemyksistä. Yhdessä nämä menetelmät muodostivat kokonaisuuden, joka mahdollisti ilmiön tarkastelun sekä kokemuksellisesta että havainnoivasta näkökulmasta ja vahvisti aineiston monipuolisuutta.

Tutkielman tieteenfilosofiset lähtökohdat sijoittuvat tulkinnallisen tutkimusperinteeseen, jossa on myös konstruktionistisia piirteitä. Tutkimuksen tavoitteena ei ole tuottaa yleistettävää totuutta, vaan tarkastella sitä, millaisia merkityksiä tutkimukseen osallistuvat antavat tutkittavalle aiheelle omassa työympäristössään. Täten näen tiedon rakentuvan tutkimusprosessissa tutkijan, tutkimusaineiston ja tutkimuskontekstin vuorovaikutuksessa. Teoreettisen viitekehyksen rungon Teece (2007) ja Morrison (2011) valinta perustuu teorioiden kykyyn selittää tutkimuksen keskeisiä ilmiöitä ja muodostaa teoreettinen perusta, jonka kautta tutkimusaineistosta tunnistettuja tulkintakehyksiä voi tarkastella ja tulkita. Haastatteluiden, työnohjauksen havainnoinnin ja Goffmanin kehysanalyysin avulla tarkastelin, millaisten tulkintakehyksien kautta osallistujat jäsensivät muutoskyvykkyyttä ja äänenkäyttöä organisaation arjessa.

3.3 Aineistoanalyysin toteuttaminen

Tutkielman analyysissa käytin Erving Goffmanin tulkintakehysanalyysia. Kehysanalyysissa tarkastellaan, miten ilmiöitä jäsennetään ja merkityksellistetään erilaisten kehysten avulla. Kehysanalyysia voidaan käyttää esimerkiksi haastatteluiden, dokumenttien, asiakirjojen ja kirjoitelmien analysoinnissa. Hallintotieteessä kehysanalyysia on hyödynnetty hallinnollisten uudistusten sekä julkisen keskustelun tarkasteluun. Keskeinen oletus analyysimuodossa on, ettei hallinnolliset kysymykset ole objektiivisesti asetettuja, vaan rakentuvat tulkintakehyksissä, jotka määrittävät mistä on kyse, kuka on vastuussa ja millaisia ratkaisuja pidetään mahdollisina. (Entman 1993; Goffman 1974.)

Kehysanalyysissa ihmisten toiminta jäsennetään eri kehyksien, kehysten välisen dynamiikan ja kehysten vaihteluiden mukaisesti. Tarkastelin analyysivaiheessa, miten haastateltavat jäsensivät työtään, roolejaan ja organisaation todellisuutta. Kehysanalyysin avulla pyrin ymmärtämään ”*mitä tässä on oikein meneillään*”, minkä tarkoituksena on tilannemääritelmän avulla löytää merkityksiä ja tulkita niitä. Analyysissa jokainen yksittäinen merkitys on osana kokonaisuutta. Kehysanalyysi kiinnittää huomiota siihen, millä kehyksillä haastateltavat kuvaavat työtään ja organisaatiotaan. Analyysin avulla tutkin, miten haastateltavat asemoivat itsensä ja muut toimijat puheessaan ja, kuinka

eri kehykset ovat ristiriidassa ja jännitteisessä suhteessa toisiinsa. (Goffman 1974.) Kehysanalyysi tuo näkyväksi vallan ulottuvuuden hallinnossa ja sen eri prosesseissa. Valta ei ilmene vain päätöksenteossa, vaan siinä kuka saa määritellä ongelman ja millä käsitteillä siitä puhutaan (Fischer 2003; Hajer 1995).

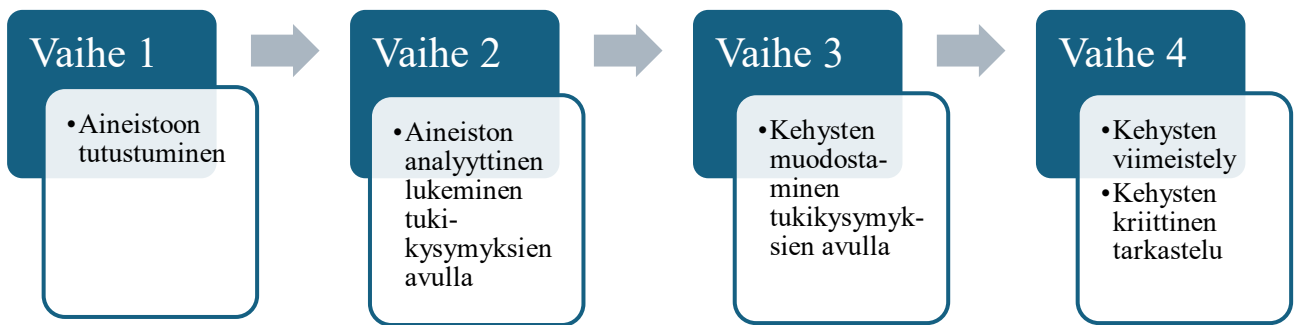
Goffman erottaa toisistaan primäärikehykset (*primary frameworks*) ja sekundääriset kehykset (*secondary frameworks*). Primäärikehykset muodostavat tilanteiden perustulkinnan, joiden avulla ihminen ymmärtää, mitä tilanteessa ”todella tapahtuu”. Primäärikehykset ovat tulkintakaavioita, joiden avulla muodostamme merkityksettömästä havainnosta merkityksellisen. Primäärikehykset voidaan jakaa kahteen eri luokkaan: 1) luonnollisiin kehyksiin ja 2) sosiaalsiin kehyksiin. Luonnollisissa kehyksissä tapahtumat nähdään fyysisinä, tarkoituksettomina ja suuntaamattomina tapahtumina ilman inhimillistä tahtoa. Sosiaalisissa kehyksissä tarjotaan tausta tapahtumilla, joita Goffman kutsuu ”ohjatuksi toiminnaksi” (*guided doings*) ja joihin liitetään inhimillinen älykkyys ja tavoitteellisuus. Näitä arvioidaan sosiaalisten standardien esimerkiksi rehellisyyden ja tehokkuuden kautta. Primäärikehykset ovat täten sosiaalisen todellisuuden perusrakenne, jonka avulla ihmiset kykenevät hahmottamaan tilanteiden merkityksiä nopeasti ja yleensä itsestään selvinä. Sekundäärikehykset rakentuvat primäärikehysten päälle. Ne eivät korvaa primäärikehyksiä kokonaan, vaan muokkaavat niitä uudelleen. Tällöin virittyminen on keskeinen mekanismi. Goffmanin mukaan virittymisessä alkuperäinen toiminta säilyttää tunnistettavan yhteytensä primääriseen kehykseen, mutta sen merkitys muuttuu (Goffman 1974, 22). Tässä tutkimuksessa huomio kohdistuu primäärikehyksiin. Perustelen ratkaisua metodologisesti sillä, että primäärikehykset muodostavat kaiken kehystämisen perustan. Sekundäärisiä kehyksiä ei voida ymmärtää ilman alkuperäistä kehystä, johon ne nojaavat. Jotta voidaan analysoida tilanteiden uudelleenvirittäytymistä tai merkitysten muuntumista, täytyy ensin tunnistaa se perustulkinta, jonka varaan nämä muutokset rakentuvat. Primäärikehykset tekevät näkyväksi sen, miten eri toimijat hahmottavat tilanteiden luonteen ja organisoivat kokemuksiaan arjen vuorovaikutuksessa. (Goffman 1974.)

Vaikka kehysanalyysi on suosittu teoreettinen työkalu varsinkin yhteiskuntatieteissä, on siihen kohdistunut myös tieteellistä kritiikkiä. Kriitikot ovat huomauttaneet käsitteellisestä epätarkkuudesta, teorian metodologisista ongelmista ja analyysin keskittymisestä valtaan ja politiikkaan. Kehysanalyysiin kohdistuva käsitteellinen kritiikki liittyy erityisesti kehys-käsitteen monimerkityksisyyteen. Käsitettä on hyödynnetty kuvaamaan erilaisia valinnan, korostamisen ja tulkinnan prosesseja, minkä seurauksena sen sisältö ja käyttö vaihtelevat tutkimustraditiosta ja

tutkimuskontekstista riippuen. Tämän vuoksi kehys-käsitteelle ei ole muodostunut yksiselitteistä ja yleisesti hyväksyttyä määritelmää. Tällöin kehysanalyysia on haastavaa käyttää tutkimusmenetelmänä, jos sen käsitteellinen kenttä on epätasainen ja analyysimuotoa käyttävät tutkijat tarkoittavat kehyksellä eri asioita. Entmanin mukaan Goffmanin teoria tarjoaa tärkeän lähtökohdan kehystämiseen pohjautuvalle tutkimukselle, muttei määrittele tarpeeksi selkeästi miten eri kehykset tulisi tunnistaa ja analysoida empiiristä tutkimusta tehdessä. Tämä johtaa teorian käytön jakautumisen erilaisiin lähestymistapoihin ja täten teorian metodologiseen haasteeseen. (Entman 1993, 52–53; Scheufele 1999, 106–107.) Scheufelen mukaan kehystutkimuksissa on usein epäselvää, tarkastellaanko kehyksiä viestien ominaisuuksina vai yleisön tulkintatapoina, mikä vaikeuttaa kehystämisen systemaattista tutkimista ja vertailua eri tutkimusten välillä (Scheufele 1999, 106–107).

Kritiikkiä on kohdistunut myös teorian vallan ja prosessien vähäiseen käsittelyyn. Yhteiskunnalliset kehykset eivät muodostu arkisen vuorovaikutuksen tuloksena ilman poliittisten konfliktien ja vallankäytön huomioon ottamista. Yhteiskunnallista tutkimusta tehtäessä kehyksien muodostamisessa tulisi ottaa selkeämmin huomioon poliittinen valta ja ideologiset kamppailut, eikä muodostaa kehyksiä ilman näiden huomioimista. Tämän lisäksi kehyksiä muodostaessa tulisi kiinnittää enemmän arkisen vuorovaikutuksen ohella myös kollektiivisen toiminnan dynamiikkaan, jotka vaikuttavat väistämättä toisiinsa. Näin ollen kehyksien muodostaminen ei perustu vain arkisista tulkintatilanteista, vaan huomioivat myös strategisia välineitä poliittisessa ja yhteiskunnallisessa toiminnassa. (Gamson 1992; Snow & Benford 1988, 198–200.) Edellä esitetty kritiikki on osaltaan edistänyt kehysanalyysin teoreettista kehitystä, sillä tutkijat ovat pyrkineet täsmentämään kehys-käsitteen määrittelyä sekä kehittämään analyysitapoja entistä monipuolisemmiksi. Vaikka kehysanalyysi on vuosien kuluessa kehittynyt merkittävästi ja sitä on sovellettu laajasti erilaisissa tutkimuskonteksteissa, on esitetty kritiikki tärkeää huomioida teoriaa hyödynnettäessä. Kriittisen tarkastelun avulla analyysissa voidaan kiinnittää huomiota myös sellaisiin ilmiön osa-alueisiin, joita kehysanalyysi ei itsessään välttämättä suoraan tuo esiin.

Aineiston analyysiprosessi jakautui neljään osa-alueeseen, jotka kietoutuivat toisiinsa: 1) haastatteluaineiston tutustumiseen, 2) tekstianalyttiseen lukemiseen, 3) kehysten muodostamiseen ja 4) tutkimustulosten kriittiseen tarkasteluun (luotettavuuden arviointiin) (Kuvio 3)



KUVIO 3 Analyysiprosessin vaiheet

Ensimmäisessä vaiheessa tutustuin haastatteluaineistoihin useita kertoja kokonaiskuvan luomiseksi. Toistuva ja syventävä lukeminen mahdollisti aineiston kontekstin, vuorovaikutuksen sävyjen sekä keskeisten toistuvien teemojen hahmottamisen. Toisessa analyysivaiheessa tarkasteluni kohdentui aineiston tekstianalyttiseen lukemiseen ja tulkitsevaan lukemiseen. Tässä vaiheessa tarkoituksena oli tunnistaa aineistosta ne merkitykselliset ilmaukset, vuorovaikutustilanteet ja kielelliset elementit, joiden pohjalta tulkintakehyksiä voidaan myöhemmin muodostaa. Hyödynsin kehysanalyysin toteuttamisessa tyypillisesti määriteltyjä kysymyksiä, kuten mitä, miten, miksi ja jännite. Analyysin selkeyttämiseksi käytin toisessa vaiheessa tukikysymyksiä, jotka tukivat kehysten löytämistä. (Puroila 2002.) Tukikysymykset olivat: 1) Mitä yksilön toiminnassa tapahtuu, 2) Miten muutos näkyy yksilön toiminnassa, 3) Miksi yksilö toimii valitulla tavalla ja 4) Mikä luo jännitteen.

TAULUKKO 2 Aineistoanalyysiprosessi, esimerkki 1

Aineistoesimerkki	Tukikysymykset	Analyysi ja tulkinta
<i>Mä oon sillä lailla avoin ihminen tai mulla on semmoinen ymmärrys – että niitähän (muutoksia) on tulossa ja niitä tulee koko ajan ja niiden kanssa on vaan elettävä.</i>	Mitä yksilön toiminnassa tapahtuu?	Yksilö on hyväksyvä ja sopeutuvainen muutoksiin
<i>Se on mulle semmoinen, että sitten ne (muutokset) tulee ja mennään niillä.</i>	Miten muutos näkyy yksilön toiminnassa?	Yksilö hyväksyy muutoksen sellaisenaan, ei käytä ääntään
<i>Onko mulla vaan jotenkin se mun persoona semmoinen, että se ei aiheuta minussa niin isoa stressiä. Tai onko se itselle jotenkin tullut se kokemus tai usko siihen, että asioita opitaan – ja että asiat tulevat toimimaan ja me opitaan ja näin.</i>	Miksi yksilö toimii valitulla tavalla?	Yksilö luottaa päätöksiä tekeviin ja on tietoinen omasta kyvykkyydestään sopeutua muutoksiin.
<i>Jos tuntuu että muut eivät ole valmiita kuulemaan ja ymmärtämään järkevää perustelua tai vastalauseita, niin mieluummin olen sanomatta mitään</i>	Mikä luo jännitteen?	Yksilö kokee, ettei muutoksen kommentointi ole hänen tehtävänsä ja jättää käyttämättä ääntään muutoksessa.

Yllä oleva taulukko kuvaa, miten tukikysymyksien avulla aineistoa analysoitiin ja miten päätelmiä tehtiin. Analyysin toisessa vaiheessa tutkimuskysymyksiin vastaaminen hahmottui vähitellen tukikysymyksien avulla ja niiden myötä toistuvia teemoja pystyttiin tunnistamaan aineistosta.

Kolmannessa analyysivaiheessa muodostin tulkintakehykset. Kehykset syntyivät analyysin edetessä toistuvista merkityksenannoista, vuorovaikutusrakenteista ja haastateltavien kokemusten painotuksista. Täten analyysin perusteella muodostin yhteensä neljä tulkintakehystä. Näistä kolme kehystä vastaa suoraan tutkimuskysymyksiin ja jäsentävät aineistoanalyysin tulkinnallisia logiikkoja. Neljäs kehys rakentuu kuten kolme edellistä ja kokoaa yhteen eri kehysten väliset suhteet ja muodostaa laajemman kokonaiskuvan muutoskyvykkyyden, äänenkäytön ja hiljaisuuden välisestä suhteesta. Neljännessä ja viimeisessä vaiheessa tarkastelin analyysin tuloksia kriittisesti ja erityisesti tulkintojen luotettavuutta, tutkijan roolia, aineiston riittävyttä ja kehysten suhdetta sekä teoriaan että alkuperäiseen aineistoon. Tavoitteena oli varmistaa, että tulkintani perustuivat johdonmukaisesti aineiston esittämiin havaintoihin, eivätkä ennako-oletuksiini. Kehykset esitellään tutkielman neljännessä luvussa, jossa kehys avataan yksityiskohtaisemmin tutkimuskysymyksien

määrittelyssä järjestyksessä. Tulossiossa tuodaan myös esille suoria lainauksia haastattelu- ja havainnointiaineistosta.

3.4 Tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden arviointi

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan mukaan luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuunkanto ovat hyvän tieteellisen käytännön perusperiaatteita, joita noudattamalla varmistetaan tieteellisen tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus. Perusperiaatteet ohjaavat kaikkea Suomessa tapahtuvaa tieteellistä toimintaa. (Keiski ym. 2023, 11.) Tässä tutkielmassa eettisyyttä ja luotettavuutta tarkasteltiin erityisesti aineistonkeruun, aineiston analyysin, tutkijan roolin sekä tutkimuksen rajoitusten näkökulmista. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus ei perustu määrällisen tutkimuksen tavoin mittareihin tai objektiiviseen toistettavuuteen, vaan tutkimusprosessin läpinäkyvyyteen, reflektiivisyyteen ja tulkintojen perusteltavuuteen. Täten tutkimuksen eri vaiheet kuvattiin mahdollisimman avoimesti. Luotettavuutta vahvistettiin myös tarkastelemalla kriittisesti tutkimusprosessiin liittyviä mahdollisia vinoumia ja tutkimuksen rajoituksia.

Haastattelut valittiin tähän tutkielmaan aineistonkeruumenetelmäksi, koska niiden avulla oli mahdollista tavoittaa osallistujien kokemuksia, merkityksenantoja ja vuorovaikutuksessa rakentuvaa tietoa. Haastattelut mahdollistivat myös joustavan etenemisen ja tarkentavien kysymysten esittämisen tilanteissa, joissa osallistujat kuvasivat esimerkiksi muutostilanteisiin, hiljaisuuteen tai johtamiseen liittyviä kokemuksiaan. Haastatteluiden käyttöä voidaan pitää tutkimuksen tavoitteen kannalta perusteltuna, sillä tutkijana olin kiinnostunut osallistujien omista tulkinnoista ja kokemuksista. Oma roolini ei kuitenkaan ollut tutkimuksessa täysin ulkopuolinen. Olin vuorovaikutuksessa tutkimuskohteen kanssa sekä haastatteluissa että työnohjaustilanteissa, mikä vaikutti aineiston muodostumiseen. Läsnaoloni saattoi vaikuttaa siihen, mitä asioita osallistujat nostivat esiin ja millä tavalla niistä puhuttiin. Osa osallistujista saattoi esimerkiksi pyrkiä esittämään työyhteisön toimintaa myönteisessä valossa tai välttää kriittisiä näkökulmia. Toisaalta aiempi vuorovaikutus saattoi lisätä luottamusta ja mahdollistaa avoimemman keskustelun sensitiivisistä aiheista. Tutkijana olen tiedostanut oman roolini ja mahdolliset ennako-oletukseni erityisesti analyysivaiheessa kuvaamalla tulkintaprosessiani avoimesti ja tuomalla esiin aineistoesimerkkejä kattavasti. Lisäksi olen erottanut aineistoanalyysin ja johtopäätökset jakamalla ne eri kappaleisiin.

Tutkimuksen aihepiiri ja oma kiinnostukseni työyhteisöjen vuorovaikutukseen sekä muutostilanteisiin saattoivat myös vaikuttaa siihen, mihin ilmiöihin analyysissä kiinnitin huomiota. Riskinä oli, että painotin aineistosta erityisesti hiljaisuuteen, äänenkäyttöön ja muutospuheeseen liittyviä teemoja muiden näkökulmien kustannuksella. Minimoin riskiä palaamalla alkuperäiseen aineistoon useita kertoja analyysiprosessin aikana sekä tarkastelemalla myös aineistossa esiintyviä ristiriitaisia näkökulmia. Lisäksi analyysissä tehtiin näkyväksi se, miten tulkinnat muodostuivat aineiston pohjalta. Litteroin haastatteluaineiston analyysia varten, minkä jälkeen analysoin aineistoa vaiheittain teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla. Ensimmäisessä vaiheessa tunnistin aineistosta tutkimuskysymysten kannalta keskeisiä ilmauksia, jotka liittyivät esimerkiksi muutoksiin suhtautumiseen, hiljaisuuteen, äänenkäyttöön ja johtamiseen. Tämän jälkeen ryhmittelin ilmauksia laajemmiksi temaattisiksi kokonaisuuksiksi.

Tutkimusta tehdessä on keskeistä pohtia myös sitä, voisiko tutkimustulokset toteutua myös jossain toisessa tutkimusympäristössä ja voitaisiinko aihetta tutkia uudelleen uudessa kontekstissa (Puusa, Juuti & Aaltio 2020, kpl 11). Tässä tutkielmassa siirrettävyyttä voidaan tarkastella esimerkiksi pohtimalla, voisivatko esihenkilöiden ja henkilöstön kokemukset muutostilanteista sekä työnohjauksessa esiin nousseet vuorovaikutuksen piirteet näyttäytyä samankaltaisina myös muissa organisaatioissa tai erilaisissa toimintaympäristöissä. Vastaavaa ilmiötä voitaisiin tutkia esimerkiksi toisessa julkisessa organisaatiossa, yksityisellä sektorilla tai eri kokoisissa työyhteisöissä, jolloin olisi mahdollista tarkastella, millä tavoin organisaation rakenne, toimintakulttuuri tai muutosprosessin vaihe vaikuttavat havaittuihin ilmiöihin.

Haastatteluihin ja työnohjaukseen osallistuvien henkilöiden tietosuoja ja luottamuksellinen kohtelu varmistettiin kaikissa tutkimusvaiheissa. Ennen datan keruuta osallistujille annettiin kirjallinen ja suullinen informointi tutkimuksen tarkoituksesta, aineiston käsittelytavoista sekä heidän oikeuksistaan. Osallistujilta hankittiin vapaaehtoinen, tietoon perustuva suostumus, ja heille korostettiin mahdollisuutta keskeyttää osallistuminen milloin tahansa ilman seurauksia. Henkilöiden anonymiteetti turvattiin poistamalla aineistosta kaikki tunnistelliset tiedot, kuten nimet, organisaatiot, tittelit ja muut yksilöivät taustatekijät. Aineistoa käsiteltiin siten, ettei haastateltavia voida tunnistaa myöskään tutkimusjulkaisun epäsuorien vihjeiden perusteella. Lainaukset esitettiin niin, etteivät ne paljasta yksittäisten henkilöiden henkilöllisyyttä tai arkaluonteisia taustatietoja. Raportoinnissa noudatettiin huolellisuutta, jotta osallistujien näkemykset ja kokemukset kuvattiin totuudenmukaisesti ja kunnioittavasti.

Tutkimuslupa aineistonkeruulle haettiin Lapin hyvinvointialueelta sähköisellä lomakkeella, johon liitettiin hyväksytty tutkimussuunnitelma. Tutkielman aiheen valinta perustui tutkijan omaan mielenkiintoon, eikä tutkimusaihe tullut toimeksiantona. Tällä pyrittiin varmistamaan tutkimuksen riippumattomuutta. Tutkielman tekijä ei ole työsuhteessa tutkittavaan organisaatioon, eikä ole ollut työssä sosiaali- ja terveydenhoitoalalla, mikä vähensi ennako-oletuksia tutkimuskohteesta. Tutkielman teossa noudatettiin koko prosessin ajan hyvää tieteellistä käytäntöä eli tiedeyhteisössä yleisesti hyväksyttyjä toimintatapoja, kuten rehellisyyttä, tarkkuutta ja yleistä huolellisuutta tulosten tallentamisessa ja arvioinnissa tutkimustuloksien arvioinnissa. Tutkielmaa ja aineistonhankintaa tehdessä tiedostettiin, että tutkimusaihe voi olla osallistujille sensitiivinen. Haastatteluaineisto käsitteli esihenkilötyötä, sen onnistumista, muutoksiin suhtautumista, hiljaisten työntekijöiden huomioimista ja vaikeita johtajuustilanteita. Sensitiivisyys huomioitiin tutkimusta tehdessä siten, että haastateltaville kerrottiin mahdollisuudesta keskeyttää haastattelu ja jättää vastaamatta kysymyksiin, jotka tuntuivat ikäviltä. Heille myös kerrottiin ennen haastattelun alkua haastattelun anonymisyydestä ja aineistonkäsittelystä haastattelun jälkeen, millä pyrittiin luomaan luottamussuhdetta haastattelijan ja haastateltavan välille. Yhteydenpito toteutettiin haastateltaviin ja työnohjauksen osallistujiin yliopiston sähköpostin kautta ja Microsoft-Teams alustaa käyttäen. Näillä valinnoilla oli tarkoitus neutralisoida tutkijan asemaa ja sujuvoittamaan vuorovaikutusta.

Tiedostin tutkijana olevani lähellä tutkittavaa kohdetta, mikä saattoi vaikuttaa siihen, millaisia havaintoja pidin merkityksellisinä. Pyrin vähentämään tätä vaikutusta kirjoittamalla havaintoja mahdollisimman kuvailevasti ennen varsinaista tulkintavaihetta. Lisäksi reflektoin omaa toimintaani sekä ennen että jälkeen haastatteluista ja havainnointia, jotta omat kokemukseni tai ennako-oletukseni eivät ohjaisi analyysia liikaa. Keskeisintä laadunvarmistamisessa on se, miten kattavasti ja laaja-alaisesti havainnoiva tutkija kykenee reflektoimaan ja kirjoittamaan auki omaa toimintaansa ennen ja jälkeen havainnointitilanteen. (Puusa, Juuti & Aaltio 2020, kpl 8.)

Aineistoanalyysi pohjautui Erving Goffmanin kehysanalyysiin. Tarkastelun kohteena olivat erityisesti primäärikehukset eli ne tavat, joiden kautta osallistujat jäsensivät työyhteisön muutostilanteita arkisina ja organisatorisina toimintatilanteina. Aineistoa olisi ollut mahdollista lähestyä myös esimerkiksi organisaatiokulttuurin, vallan tai työhyvinvoinnin näkökulmista, mutta analyysi rajattiin kehysanalyysiin tutkimuksen tavoitteiden mukaisesti. Tavoitteena oli tarkastella, millä tavoin osallistujat rakentavat ja merkityksellistävät muutostilanteita puheessaan. Analyysissa muodostetut tulkinnat syntyivät tutkijan ja aineiston välisessä vuorovaikutuksessa, minkä vuoksi niitä tarkasteltiin yhden mahdollisen analyttisen näkökulman kautta muodostettuina tulkintoina.

Tutkielmassa käytetyt eri aineistotyypit toivat tutkielmaan näkökulmien laajuutta, mutta niiden sävyerot olivat tärkeää tiedostaa. Henkilöstöhaastatteluissa henkilöstön jäsenet vastasivat haastattelukysymyksiin arvioidessaan omaa ja kollegoidensa muutoskyvykkyyttä, äänenkäyttöä ja hiljaisuutta. Vastauksiin voi vaikuttaa halu esittää oma ja työyhteisön toiminta myönteisessä valossa. Esihenkilöhaastatteluissa esihenkilöt analysoivat omaa henkilöstöään sekä omaa toimintaansa. Tällöin arviot tulevat johtamisposition kautta, jolloin arviot kohdistuvat sekä omaan toimintaan että henkilöstöön ja voivat heijastaa organisaation tavoitteita ja vastuusuhteita. Työnohjauksessa tarkastelu oli kollektiivisella tasolla, jossa työyhteisö reflektoi muutosprosessia ja omaa toimijuuttaan ohjatun keskustelun kontekstissa. Eri aineistojen yhdistäminen mahdollisti muutosilmiön tarkastelun yksilö-, johtamis- ja yhteisötasoilla, mutta edellytti samalla aineistojen erojen huomioimista analyysissa.

4 TUTKIELMAN TULOKSET

4.1 Hiljaisuuteen ja äänenkäyttöön vaikuttavat muutoskyvykkyyden tulkintakehykset

Tunnistin aineistosta neljä muutoskykyisyyden tulkintakehystä, jotka nimesin aktiivisen muutoskykyisen, passiivisen muutoskykyisen, aktiivisen muutoshaluttoman ja passiivisen muutoshaluttoman tulkintakehyksiksi (Taulukko 2). Kokonaisuutena näistä kehyksistä muodostuivat hiljaisuuteen ja äänenkäyttöön vaikuttavat tekijät, jotka vastaavat tutkielman ensimmäiseen tutkimuskysymykseen: Miten hiljaisuus ja äänenkäyttö vaikuttavat henkilöstön muutoskyvykkyyteen?

Erittelen tulkintakehyksissä kunkin kehyksen kohdalla keskeiset tukikysymykset siitä, mitä yksilö tekee, miten hän toimii ja minkä vuoksi hän toimii valitulla tavalla. Ensimmäinen tukikysymys ”Mitä?” määrittelee yksilön perustavanlaatuisen asenteen ja henkisen suhtautumisen muutokseen. ”Miten?” kuvaa yksilön konkreettista toimintatapaa ja sitä, miten hän käyttää ääntään muutosprosessin aikana. ”Miksi?” pureutuu käyttäytymisen syvempiin taustatekijöihin, kuten ammatilliseen identiteettiin, motivaatioon ja luottamukseen. Lisäksi kehyksessä tarkastellaan eri asenteiden ja toimintatapojen synnyttämiä jännitteitä. *Jännite* tuo näkyväksi ne haasteet ja ristiriidat, joita kukin kehys aiheuttaa joko työntekijälle itselleen tai työyhteisölle. Kokonaisuus tarjoaa muutoskyvykkyyden tulkintakehykset, joiden myötä voidaan ymmärtää henkilöstön psykologisia reaktioita ja valmiuksia sopeutua uusiin toimintatapoihin.

TAULUKKO 3 Muutoskyvykkyyden tulkintakehykset

	Aktiivisen muutoskykyisen tulkintakehys	Passiivisen muutoskykyisen tulkintakehys	Aktiivisen muutoshaluttoman tulkintakehys	Passiivisen muutoshaluttoman tulkintakehys
Mitä?	• Hyväksyy ja sopeutuu muutokseen	• Hyväksyy ja sopeutuu muutokseen	• Ei halua hyväksyä muutosta tai sopeutua siihen	• Pelkää muutosta ja on epävarma
Miten?	• Käyttää ääntään aktiivisesti muutostilanteissa ja edistää muutoksen toteutumista	• Muutoksessa vaietaan ja muutos hyväksytään hiljaisesti	• Muutosta vastustetaan aktiivisesti sekä verbaalisesti että toiminnallisesti	• Muutos koetaan uhkaavana ja sitä vastustetaan näkymättömästi ilman julkista mielipiteenilmaisua
Miksi?	• Vahva ammatillinen osaaminen ja tietoisuus ammatti-identiteetistä • Kokemus kuulluksi tulemisesta sekä mielipiteen merkityksellisyydestä	• Päätöksentekoon luotetaan ja hierarkia koetaan toimivaksi. • Työssä osoitetaan lojaaliutta, tunnollisuutta sekä ammatillista osaamista	• Uusia rakenteita koetaan osoitetaan jäykkyyttä ja muutoksen tarpeellisuutta kritisoidaan ”Kaikkietävä”- asenne työntekoa kohtaan	• Muutoksessa koetaan ammatillista epävarmuutta, jolloin työssä pyritään toimimaan huomaamattomasti. • Omasta asemasta tunnetaan huolta • ”Miten minulle käy tässä muutoksessa?”
Jännite	• Aikataulupaine ja resurssivaje • Tiimin sisäinen hierarkia • Eritahtisuus muutokseen sopeutumisessa	• Muutosta kommentoidaan epävirallisissa keskusteluissa ja sen arviointi koetaan itselle kuulumattomaksi • Työ nähdään vain velvollisuutena	• Suorapuheisuus vaientaa muiden keskustelun • Heikentää työilmapiiriä negatiivisen kommentoinnin ja stigmatisoitumisen kautta	• Luottamuspuola omaan asiantuntijuuteen ja kokemus näennäisestä osallistamisesta heikentävät toimijuutta • ”Ei ketään kiinnosta ajatukseni kuitenkaan” • Osallistumisen pakko vs. Haluttomuus osallistua

Aktiivisen muutoskykyisen tulkintakehyksessä hyväksytään aineiston perusteella muutostarve ja sopeudutaan muutokseen. Kehyksessä käytetään ääntä muutoksissa, kommentoidaan muutoksen toteuttamista ja toimitaan aktiivisesti muutoksessa. Toiminnan perustana on kokemus siitä, että mielipiteellä on merkitystä ja että aiemmin on tullut kuulluksi. Lisäksi kokemus vahvasta ammatillisesta osaamisesta sekä tietoisuus omasta ammatti-identiteetistä ovat tässä kehyksessä ominaisia piirteitä. Jännite muodostuu analyysin perusteella aikataulupaineesta, resurssivajeesta, tiimin sisäisestä hierarkiasta ja eritahtisuudesta muutokseen sopeutumisessa.

Havainnot kehyksessä tulivat näkyväksi aineistossa esimerkiksi näin:

”No mä oon aika semmoinen utelias uusille asioille ja kiinnostunut ja tällöinen optimisti muutenkin yhteisössä, niin ehkä se auttaa. Tässä on jo nähty aika monta muutosta, niin sekin voi auttaa näissä asioissa.” (Henkilöstöhaastattelu 2)

”Ne työntekijät, jotka suhtautuu positiivisesti niin he tuovat sitten esille tavallaan sitä, että no eihän tässä mitään, että kyllä me pärjätään. – Tää että resursseja tiukennetaan, niin se on kyllä iso haaste työntekijöille. (Esihenkilöhaastattelu 1)

Aineisto antoi viitteitä siitä, että jännitettä aiheuttavat tekijät kuormittavat yksin tai yhdessä yhteistyötä ja vaikeuttavat sujuvaa muutostyötä.

Passiivisen muutoskykyisen tulkintakehyksessä aineiston mukaan muutos hyväksytään ja siihen sopeudutaan. Tässä kehyksessä ei käytetä ääntä, hyväksytään muutos sellaisenaan ja toimitaan hiljaa hyväksyen. Perusteena toiminnalle on luottamus muutosta valmistelevien päätöksiin, lojaaluis ja tunnollisuus työntekijässä, tietoisuus omasta ammatillisesta osaajuudesta ja työntekijän myönteinen kokemus hierarkian toimivuudesta. Jännite muodostuu analyysin perusteella kommentoinnista ”selän takana” ja ajatuksesta, että ”työ on vaan työtä”, ei ole motivaatiota kehittää ja kokee, ettei muutoksen kommentointi ole hänen tehtävänsä.

Tämä näkyi aineistossa esimerkiksi näin:

”Jos tuntuu että muut eivät ole valmiita kuulemaan ja ymmärtämään järkevää perustelua tai vastalauseita, niin mieluummin olen sanomatta mitään” (Henkilöstöhaastattelu 1)

”Varmaan semmoisissa tilanteissa, jossa ei kuulu minulle se tehtävän ohjeistaminen tai suunnittelu niin kyllä pyrin olemaan hiljaa.” (Henkilöstöhaastattelu 2)

”Tulee jotakin muuta kautta viestiä, että siellä ollaan epätyytyväisiä siihen ja tähän ja tuohon, mutta ei ne välttämättä ihan kauhean helposti niinku matalalla kynnyksellä tuo niitä asioita esihenkilöille” (Esihenkilöhaastattelu 1)

Aineiston perusteella oli havaittavissa, että jännite mahdollistaa ristiriidan organisaation osallistavaa kehittämistä korostavien odotusten ja yksilön rajatun sitoutumisen välillä, mikä heikentää avointa kommunikaatiota, vähentää yhteistä oppimista ja hidastaa muutoksen etenemistä.

Aktiivisen muutoshaluttoman tulkintakehyksessä muutosta ei haluta aineiston mukaan hyväksyä, eikä muutokseen haluta sopeutua. Kehyksessä ääntä käytetään aktiivisesti, ollaan kielteisiä muutosta kohtaan ja toimitaan aktiivisesti muutoksen vastustamisessa. Syy toiminnalle on kriittisyys muutoksen tarpeellisuudesta, muutos horjuttaa totuttuja käytänteitä, ”kaikkietävä”- asenne työntekoa kohtaan ja jäykkyys uusia rakenteita tai avauksia kohtaan. Jännite muodostuu analyysin mukaan siitä, että suora puhe vaientaa muiden keskustelua, negatiivinen kommentointi vaikuttaa työilmapiiriin ja mahdollistaa stigmatisoitumista.

Tämä näkyi aineistossa esimerkiksi näin:

”Tietyt ihmiset aivan sama mitä sanotaan, niin siitä tulee tosi voimakas vastareaktio. – Niillä on aina valittamisen tarvetta, mutta ratkaisut monesti uupuu tämmösiltä henkilöiltä” (Henkilöstöhaastattelu 1)

”Aika voimakkaasti reagoitiin asioihin, jotka ei edes vielä ollut tapahtunut tai ei tiedetty mitä niissä tapahtui. (Esihenkilöhaastattelu 1)

Aineiston mukaan jännite rakentui hallitsevan ja sävyltään kielteisen vuorovaikutuksen sekä avoimen, turvallisen keskustelun edellytysten välille. Tällöin syntyy ristiriita avoimuutta ja moniäänisyyttä korostavien ihanteiden ja käytännön vuorovaikutuskulttuurin välille, mikä kaventaa osallisuutta.

Passiivisen muutoshaluttoman tulkintakehyksessä muutoksia aineiston perusteella pelätään ja ollaan epävarmoja omasta kyvykkyydestään kohdata muutos. Kehyksessä ääntä ei uskalleta käyttää, ollaan varovaisia muutosta kohtaan ja toimitaan yksilökeskeisesti tai näkymättömästi. Perusteena toiminnalle on epävarmuus omasta ammatillisesta identiteetistä, horjuva ammatillinen osaavuus, pyrkimys toimia huomaamattomasti työssään ja ajatus ”miten minulle käy tässä muutoksessa”. Jännite syntyy analyysin mukaan luottamuspulasta omaa tekemistä kohtaan ja kokemuksesta, ettei ”ketään kiinnostaa ajatukseni kuitenkaan”, sekä osallistumisen pakon ja haluttomuuden välisestä ristiriidasta.

Tämä kehys näkyi aineistossa esimerkiksi näin:

”No kyllähän se haastaa (muutoksien toteutumista), jos on epävarmuutta että mitä on tapahtumassa. Ja et pääse mitenkään niinku vaikuttamaan, sua ei osallisteta siihen millään tavalla eikä kuulla.” (Henkilöstöhaastattelu 2)

”Virkaiällä ja työkokemuksella selkeästi merkitystä siihen, käyttääkö aktiivisesti ääntään ohjauksen aikana. (Työnohjauksen havainnointimuistiinpanot)

Aineiston mukaan jännitteen taustalla on epävarmuus omasta tekemisestä. Tähän kytkeytyy ajatus siitä, ettei osallistuminen ole aidosti vaikuttavaa, vaikka siihen koetaan samalla ulkoista painetta tai velvollisuutta. Täten syntyy ristiriita osallistumisen normatiivisten odotusten ja yksilön kokemuksellisen merkityksettömyyden välillä.

Analyysin perusteella aktiivisen muutoskykyisen tulkintakehyksessä ja aktiivisen muutoshaluttoman tulkintakehyksessä yhdistävänä tekijänä ovat kokemus vahvasta ammatillisesta osaavuudesta ja aktiivisesta äänenkäyttämisestä. Erottavia tekijöitä ovat asenne muutosta kohtaan. Siinä missä aktiivisen muutoskykyisen tulkintakehyksessä ollaan myönteisiä muutoksia kohtaan, aktiivisen muutoshaluttoman tulkintakehyksessä muutokseen suhtaudutaan negatiivisesti. Aktiivisen muutoskykyisen tulkintakehyksessä jännitteen muodostavat aikataulupaine, resurssivaje ja eritahtisuus muutokseen sopeutumisessa, kun taas vastaavasti aktiivisesti muutoshaluttoman tulkintakehyksessä jännite muodostuu suorasta puheesta ja negatiivisesta kommentoinnista, mikä vaikuttaa työilmapiiriin ja mahdollisesti stigmatsoi puhujan.

Aineistoanalyysin perusteella passiivisen muutoskykyisen tulkintakehyksessä ja passiivisen muutoshaluttoman tulkintakehyksessä yhdistävänä tekijänä ovat äänen käyttämättä jättäminen sekä muutoksen hiljainen hyväksyminen julkisesti. Nämä kehykset eivät aiheuta vaikeuksia työyhteisössä, sillä kehyksessä pyritään toimimaan mahdollisimman näkymättömästi ja tunnollisesti. Erottavina tekijöinä on varmuus omaa asemaa kohtaan. Passiivisen muutoskykyisen tulkintakehyksessä ollaan luottavaisia muutosta valmistelevien päätöksiin ja luotetaan, että oma tilanne pysyy vakaana, kun taas passiivisen muutoshaluttoman kehyksessä ollaan epävarmoja omasta positioista organisaatiossa eli *”miten minun tässä muutoksessa käy?”*.

Passiivisen muutoskykyisen tulkintakehyksessä jännitteen muodostaa kommentointi selän takana muutoksesta, ajatus siitä että ”*työ on vaan työtä*” ja kokemus siitä, ettei muutoksen kommentointi ole hänen tehtävänsä. Passiivisen muutoshaluttoman tulkintakehyksessä jännitteen aiheuttaa luottamuspuola omasta tekemisestä, kokemus siitä, ettei mielipiteellä ole merkitystä. Lisäksi kehyksessä koetaan, että muutokseen ja sen kommentointiin tulisi osallistua, vaikkei sitä haluaisi.

Jännitteiden tunnistaminen avaa mahdollisuuden ymmärtää, miten organisaation tai työyhteisön rakenteelliset odotukset ja yksilölliset kokemukset asettuvat suhteeseen toistensa kanssa. Ne tekevät näkyväksi piileviä ristiriitoja, jotka muuten voivat jäädä arjen toiminnassa huomaamatta, mutta jotka ohjaavat vuorovaikutusta, osallistumista ja muutokseen sitoutumista. Tällöin jännitteet eivät ole vain häiriöitä, vaan analyttisiä välineitä, joiden avulla voidaan tarkastella, miksi osallistuminen jää rajalliseksi tai miksi vuorovaikutus ei tuota toivottua kehitystä. Esihenkilöhaastatteluissa korostuivat erityisesti osallistumiseen, työilmapiiriin ja muutoksen etenemiseen liittyvät havainnot, kun taas henkilöstöhaastatteluissa painottuivat kokemukset omasta asemasta, osallisuudesta ja äänenkäytön merkityksestä. Työnohjauksen havainnointi toi näkyväksi hiljaisuutta, epäsuoraa kommentointia ja osallistumisen eritahtisuutta käytännön vuorovaikutustilanteissa.

4.2 Lähijohtajien tuen muutoskyvykkyyden tulkintakehykset digipalveluihin liittyvässä muutosprosessissa

Tässä alaluvussa tarkastelen tutkielman toista tutkimuskysymystä: miten lähijohtajat tukevat henkilöstön muutoskyvykkyyttä digipalveluihin liittyvässä muutosprosessissa. Edellisessä alaluvussa jäsensin muutoskyvykkyyttä henkilöstön toimintaa kuvaavien muutostyyppien kautta, kun taas tässä luvussa siirrän näkökulman lähijohtajien toimintaan ja siihen, millaisina tukimuotoina henkilöstö kuvaa lähijohtajien toimintaa muutostilanteissa.

Aineiston analyysissa tunnistin kolme toisistaan erottuvaa, mutta osin toisiaan täydentävää tulkintakehystä, joiden kautta lähijohtajien tukea kuvattiin. Nimesin nämä teknisen tuen tulkintakehykseksi, emotionaalisen tuen tulkintakehykseksi ja kollektiivisen tuen tulkintakehykseksi. Tekninen tuki liittyi erityisesti käytännön ohjaukseen, tiedon välittämiseen ja digipalvelujen käyttöön liittyvään osaamisen tukemiseen. Emotionaalisen tuen tulkintakehyksessä korostuivat turvallisuuden tunteen, kuulluksi tulemisen ja kannustuksen merkitys muutostilanteissa. Kollektiivisen tuen tulkintakehyksessä puolestaan painottui työyhteisön yhteinen toiminta, osallistuminen ja muutoksen käsittely yhdessä.

Nämä tulkintakehykset muodostavat yhdessä kokonaisuuden, joka kuvaa lähijohtajan tuen monimuotoisuutta muutosprosessissa. Vaikka kehykset on analyysissa erotettu toisistaan, ne limittyvät käytännössä toisiinsa ja voivat esiintyä samanaikaisesti. Taulukossa 4 havainnollistan, miten eri tukimuodot näyttäytyivät henkilöstön kokemuksissa ja millaisia merkityksiä niihin aineistossa liitettiin. (Taulukko 4).

TAULUKKO 4 Lähijohtajien tuen muutoskyvykkyyden tulkintakehykset digipalveluihin liittyvässä muutosprosessissa

	Teknisen tuen tulkintakehys	Emotionaalisen tuen tulkintakehys	Kollektiivisen tuen tulkintakehys
Mitä?	Lupaus tukea uusien digitaalisten palveluiden käyttöönotossa	Kysytään henkilökohtaista mielipidettä tuen tarpeesta muutoksessa	Vastuunsiirto muutoksen integroinnista/toteuttamisesta koko tiimille
Miten?	- Koulutukset - Kasvokkaisen viestinnän siirtäminen digitaalisiin sovelluksiin	- Rohkaisu mielipiteen esittämiseen <i>“Ovi on aina auki, saa tulla kertomaan ajatuksia”</i>	- Yhteiset ohjeistukset ja vastuunjaot <i>“Olemme tässä muutoksessa yhdessä”</i>
Miksi?	- Säästää aikaa - Säästää resursseja - Vaikeista asioista helpompi puhua digitaalisten sovelluksien avulla	- Halu kuulla henkilöstön ajatuksia - Pyrkimys ymmärtää muutoksen haastavuutta - Pyrkimys puhua muutoksesta myönteisesti	- Pyrkimys keventää lähijohtajan työtä - Säästää resursseja - Pyrkimys murtaa vastarintaa osallistamalla
Jännite?	- Tuki jää etäiseksi henkilöstölle - Tekninen kieli aiheuttaa kuilua - Voi hidastaa työntekoa - Teknisten muutosten keskeneräisyys	- Ajan puute lähitapaamisissa - Ei jalkauduta itse henkilöstön luokse - Muutosjohtamisen sisällöllinen epätasaisuus - Puheiden ja toiminnan ristiriita	- Resurssien vähyys - Väkinäinen kollektiivisen työilmapiirin korostaminen - Epätasa-arvo työntekijöiden osaamisen välille

Teknisen tuen tulkintakehyksessä luvataan aineiston perusteella tukea uusien digitaalisten palveluiden käyttöönotossa. Kehyksessä tuki ilmenee koulutuksina ja kasvokkainen viestintä siirretään digitaalisiin sovelluksiin. Syynä toiminnalle ovat ajan sekä resurssien säästäminen ja kokemus siitä, että vaikeista asioista on helpompi puhua digitaalisten sovelluksien avulla. Jännite muodostuu analyysin mukaan, jos tuki jää etäiseksi henkilöstölle ja jos tekninen viestintä aiheuttaa kuilua. Lisäksi jännitettä aiheuttaa, jos teknisten muutosten keskeneräisyydestä aiheutuu työnteon hidastuminen.

Tämä näkyi aineistossa esimerkiksi näin:

*”Tässä vähän piilouduttiin (asian käsittelyssä) tällaisen yleisen sähköpostin taakse”
(Henkilöstöhaastattelu 1)*

*”Kyllä mä koen, että (digitaalinen ympäristö) voi helpottaa ja vaikeuttaa. Viestit voi vaikuttaa vähäpätöisemmiltä, kuin että jostakin puhuttaisiin kasvotusten, että tulee joukko sähköposti, minkä saattaa vain selailla läpi ja mennä eteenpäin”
(Henkilöstöhaastattelu 1)*

Aineiston mukaan jännite syntyi siitä, että teknisten muutosten keskeneräisyys kuormittaa työskentelyä, mikä vahvistaa kokemusta tuen riittämättömyydestä ja lisää päivittäisen työn pirstaleisuutta.

Emotionaalisen tuen tulkintakehyksessä aineiston mukaan henkilökohtaista mielipidettä kysytään tuen tarpeesta. Tuki näkyy rohkaisuna mielipiteen esittämiseen ja kertomalla, että ”ovi on aina auki, saa tulla kertomaan ajatuksia”. Syynä toiminnalle on halu kuulla henkilöstön ajatuksia ja pyrkimys ymmärtää muutoksen haastavuutta sekä puhua muutoksesta myönteisesti. Jännitteen luo analyysin perusteella ajan puute ja se, ettei henkilöstöä tavata epävirallisissa tilanteissa, kuten lounaalla. Tässä kehyksessä lähijohtaja on antanut lupauksen olla tavoitettavissa, kun henkilöstö on aktiivinen toimija. Lähijohtaja ei kuitenkaan itse jalkaudu henkilöstön luokse vaan passivoituu. Jännite näkyy puheiden ja toiminnan ristiriitana.

”Kun kysytään mielipidettä, niin on vähän hämmentävää, että minkä takia he ei tule antamaan sitä palautetta, kun sitä on erikseen pyydetty” (Esihenkilöhaastattelu 1)

*”Ei edes esihenkilöilläkään ole enää tarpeeksi resursseja siihen semmoiseen tukemiseen. – Enemmän pitäisi jalkautua tuonne miehistön pariin, – nykyään esihenkilöt on aina siinä omassa huoneessa. – Ehkä itse ajattelisin, että olisi enemmän ihmisten kanssa mukana juttelemassa ja rakentaisi semmoista luottamussuhdetta”
(Henkilöstöhaastattelu 2)*

Aineiston perusteella totean, että johtajan viestinnän ja käytännön toiminnan välinen epäjohtonmukaisuus vahvistaa kokemusta etäisyydestä ja epäselvyydestä, mikä voi heikentää henkilöstön sitoutumista ja yhteistä ymmärrystä toiminnan jatkosta.

Kollektiivisen tuen tulkintakehyksessä vastuunsiirto muutoksen integroinnista ja toteuttamisesta siirtyy aineiston perusteella koko tiimille. Tämä näkyy yhteisinä ohjeistuksina ja vastuunjakoina, sillä ”*olemme tässä muutoksessa yhdessä*”. Kollektiivisuus säästää resursseja ja pyrkii murtamaan vastarintaa osallistamalla koko henkilöstön. Tämä myös keventää lähijohtajan työtä. Jännite syntyy analyysin perusteella resurssien vähyydestä. Lisäksi on mahdollista, että kollektiivisen työilmapiirin korostaminen näyttäytyy väkinäisenä ja aiheuttaa epätasa-arvoa työntekijöiden osaamisen välille.

Havainnot näkyivät aineistossa esimerkiksi näin:

”Mietitty, istuttu ihan alas ja ehkä fasilitoitu ja mietitty niitä tehtäviä ja sitä että miten tätä työtä voidaan niinku jakaa tasaisesti ja että kaikki sitä pystyy sitten suoriutumaan”
(*Henkilöstöhaastattelu 2*)

”Kyllä heillä varmaan tarkoitus olisi (tukea), mutta tällä hetkellä musta tuntuu, että esihenkilökin joutuu aika paljon olemaan suuren paineen alla.” (*Henkilöstöhaastattelu 1*)

”Se oli aina itsestänselvyys, että minä sitten olen tietokoneella, koska se oli silleen että heillä oli tosi haastavaa (käyttää digitaalisia työvälineitä)” (*Henkilöstöhaastattelu 1*)

Aineisto antoi viitteitä jännitteen rakentumisesta kollektiivisen ilmapiirin korostamisen ja työntekijän yksilöllisten osaamiserojen välille. Esihenkilön puhetapa korostaa yhdenmukaisuutta, mutta todellisten osaamiserojen tunnistamisessa on puutteita.

Yhdistävinä tekijöinä näissä kehyksissä ovat analyysin perusteella pyrkimys hyvään ja tavoite yhteisen ratkaisun saamisesta muutokseen sopeutumisessa. Siinä missä emotionaalisen tuen tulkintakehyksessä tuetaan henkilöstön jäseniä yksilöllisesti, teknisen tuen ja kollektiivisen tuen tulkintakehyksissä pyritään säästämään resursseja muutostilanteessa. Emotionaalisen tuen tulkintakehyksessä kiinnitetään huomiota henkilöstön ahdinkoon muutosprosesseissa, kun taas teknisen tuen ja kollektiivisen tuen tulkintakehyksissä muutosta viedään läpi määrätietoisesti.

Jännitteen muodostaa kaikissa tulkintakehyksissä huoli siitä, että lähijohtajan tuki jää muutostilanteissa pinnalliseksi, eikä ole riittävää suhteessa siihen mitä henkilöstö tarvitsee. Myös lähijohtajien tuen muotojen keskinäiset ristiriitaisuudet voivat aiheuttaa jännitettä, koska tuen tyylierot voivat aiheuttaa henkilöstössä ristiriitaisuuksia. Esimerkiksi henkilöstön keskinäiset keskustelut esihenkilön tarjoamasta tuesta voivat synnyttää jännitteitä tilanteissa, joissa kokemukset tuen riittävydestä tai tasapuolisuudesta eroavat toisistaan. Jännitteiden rakentumiseen vaikuttaa muutkin tekijät, kuin esihenkilön oma toiminta. Resurssien niukkuus, ajan puute ja samanaikaiset muutokset voivat kaventaa mahdollisuuksia yksilöllisen tuen tarjoamiseen, jolloin esimerkiksi emotionaalisen ja teknisen tukimuotojen välille muodostuu helposti ristiriitoja.

Aineisto antoi viitteitä jännitteen rakentumisesta kollektiivisen ilmapiirin korostamisen ja työntekijöiden yksilöllisten osaamiserojen välille. Erityisesti esihenkilöaineistossa korostui puhetapa, jossa muutosta tarkasteltiin yhteisenä prosessina ja työyhteisön yhtenäisyyttä vahvistavana tilanteena. Henkilöstöaineistossa puolestaan nousi esiin kokemuksia siitä, ettei yksilöllisiä osaamiseroja tai tuen tarpeita aina tunnistettu riittävästi. Tämä osoittaa myös aineistotyyppien välisiä eroja. Esihenkilöiden näkökulmassa painottuivat muutoksen hallinta ja yhteiset toimintatavat, kun taas henkilöstö tarkasteli muutosta enemmän arjen kokemusten ja henkilökohtaisten selviytymiskeinojen kautta.

Yhdistävänä tekijänä kaikissa tulkintakehyksissä näyttäytyy pyrkimys muutoksen onnistuneeseen läpiviemiseen ja yhteisen ratkaisun löytämiseen. Emotionaalisen tuen tulkintakehyksessä henkilöstöä pyritään tukemaan yksilöllisesti huomioimalla työntekijöiden kokemuksia, kuormitusta ja epävarmuutta. Teknisen tuen ja kollektiivisen tuen tulkintakehyksissä puolestaan korostuvat muutoksen käytännön toteuttaminen, tiedon jakaminen sekä yhteisten toimintatapojen rakentaminen, mikä voidaan nähdä myös resurssien hallintana muutostilanteessa.

Analyysin perusteella jännitteitä ei kuitenkaan synny pelkästään lähijohtajan toiminnasta, vaan myös organisaation toimintaympäristöstä ja muutoksen rakenteellisista ehdoista. Esimerkiksi kiire, rajalliset resurssit, samanaikaiset muutokset ja digipalvelujen käyttöönottoon liittyvät osaamisvaatimukset vaikuttavat siihen, kuinka paljon yksilöllistä tukea on mahdollista tarjota. Lisäksi henkilöstön erilaiset valmiudet, kokemukset ja odotukset voivat lisätä kokemusta tuen riittämättömyydestä, vaikka lähijohtajan pyrkimyksenä olisi tukea henkilöstöä tasapuolisesti.

Jännitteitä muodostuu myös eri tukimuotojen keskinäisestä ristiriitaisuudesta. Siinä missä emotionaalinen tuki korostaa yksilöllistä kohtaamista ja muutoksen herättämien tunteiden huomioimista, tekninen ja kollektiivinen tuki painottavat muutoksen tehokasta etenemistä ja yhteisiin toimintamalleihin sitoutumista. Nämä erilaiset tukityylit voivat näyttäytyä henkilöstölle ristiriitaisina erityisesti tilanteissa, joissa samaan aikaan odotetaan sekä nopeaa sopeutumista että yksilöllisten tarpeiden huomioimista. Tämän seurauksena lähijohtajan tuki voi näyttäytyä osalle henkilöstöstä pinnallisena tai riittämättömänä suhteessa muutoksen aiheuttamaan kuormitukseen. Eri aineistotyyppien yhdistäminen teki näkyväksi, miten muutokseen liittyvät jännitteet rakentuvat eri tavoin organisaation eri positioissa. Esihenkilöhaastatteluissa korostuivat muutoksen hallinta, yhteiset toimintatavat ja resurssikysymykset, kun taas henkilöstöhaastatteluissa painoutuivat yksilölliset kokemukset tuen riittävydestä ja kuormituksesta. Työnohjauksen havainnointi puolestaan toi esiin, miten nämä jännitteet ilmenivät käytännön vuorovaikutuksessa, esimerkiksi tunteiden käsittelyssä, osallistumisessa ja yhteisen ymmärryksen rakentamisessa.

4.3 Digitaalisen toimintaympäristön piirteiden vaikutus äänenkäytön tulkintakehykset

Tässä alaluvussa vastaan tutkielman kolmanteen tutkimuskysymyksen: Miten digitaalisen toimintaympäristön piirteet vaikuttavat äänenkäyttöön ja sen tulkintaan organisaatiossa? Edellisissä alaluvuissa tarkastelun kohteena olivat henkilöstön muutoskyvykkyyttä kuvaavat muutostyypit sekä lähijohtajien tarjoamat tuen muodot muutosprosessissa. Seuraavaksi siirrän näkökulman digitaaliseen toimintaympäristöön ja siihen, miten sen ominaispiirteet muokkaavat vuorovaikutusta, äänenkäyttöä ja hiljaisuuden tulkintaa organisaatiossa. Tunnistin aineistosta kolme äänenkäyttöön digitaalisessa toimintaympäristössä vaikuttavaa tulkintakehystä, jotka nimettiin monipaikkatyön tulkintakehykseksi, jatkuvien muutoksien tulkintakehykseksi ja vuorovaikutuksen tulkintakehykseksi. Kokonaisuutena kehyksistä tulee näkyväksi digitaalisen toimintaympäristön piirteiden vaikutukset äänenkäyttöön ja sen tulkintaan (Taulukko 5).

TAULUKKO 5 Digitaalisen toimintaympäristön piirteiden vaikutus äänenkäytön tulkintakehykset

	Monipaikkatyön tulkintakehys	Jatkuvien muutoksien tulkintakehys	Vuoro-vaikutuksen tulkintakehys
Mitä?	• Haastaa äänenkäyttöä ja sen tulkintaa	• Haastaa muutos-kyvykkyyttä	• Haastaa vuorovaikutuksen toteutumista
Miten?	• Äänenkäyttö eroaa kasvokkaisesta vuoro-vaikutuksesta	• Altistaa kuormitukselle	• Non-verbaalinen toiminta estyy
Miksi?	• Digitaaliset välineet voivat etäännyttää tiimin jäseniä fyysisesti • Kamera/mikrofoni päällä vs. pois- dynamiikka	• Levoton toimintaympäristö • Sitoo energiaa muulta työltä	• Vuoro-vaikutuksen tasoja monia (Teams, Outlook, WhatsApp)
Jännite?	• Vain osa tiimistä keskustelee kasvokkain • Digitaalinen toimintaympäristö voi vahvistaa tai rajoittaa äänenkäyttöä	• Syö motivaatiota • Vanha toimintatapa vs. Uusi toimintatapa • “<i>Kohta tulee kuitenkin taas uusi järjestelmä</i>”	• Väärinkäsitykset • Virhetulkinnat • Hiljaisuuden mahdollisuudet lisääntyvät

Monipaikkatyön tulkintakehys haastaa aineiston mukaan äänenkäyttöä ja sen tulkintaa, sillä äänenkäyttö eroaa kasvokkaisesta vuorovaikutuksesta. Monipaikkatyössä, jossa työ ei ole aikaan tai paikkaan sidottua, työtä voi tehdä milloin ja missä vain. Tällöin digitaaliset välineet voivat etäännyttää tiimin jäseniä toisistaan fyysisesti, sillä tapaamisissa kameran ja mikrofonin voi myös sulkea. Tämä voi horjuttaa työyhteisön sisäistä dynamiikkaa. Jännite syntyy analyysin mukaan siitä, että osa tiimistä keskustelee kasvokkain työpaikalla ja osa on etäyhteyksien päässä. Siispä digitaalisen toimintaympäristön monimuotoisuus voi vahvistaa tai rajoittaa äänenkäyttöä.

Tämä näkyi aineistossa esimerkiksi näin:

”Kun tekee etätöitä, en pääse keskusteluun työpaikalla, ei aikaa vapaalle keskustelulle, hyvä että nyt on.” (Työnohjauksen havainnointimuistiinpanot)

”Jos oot työyhteisössä koko ajan etänä, niin sulla jää paljon siitä työyhteisön tavallaan vuorovaikutuksesta, niinku jäät siitä ulkopuolelle.” (Henkilöstöhaastattelu 2)

Aineiston perusteella digitaalinen ympäristö näyttäytyy työntekijöille ristiriitaisena tilana, jossa äänenkäytön mahdollisuudet eivät jakaudu tasaisesti, vaan vaihtelevat tilanteen, välineiden ja käytäntöjen mukaan.

Jatkuvien muutoksien tulkintakehys haastaa aineistoon perusteella muutoskyvykkyyttä myös heillä, jotka ovat muutosta kohtaan myönteisiä. Jatkuvat muutokset altistavat kuormitukselle ja levottomalle toimintaympäristölle, mikä voi sitoa energiaa muulta työltä. Uusien digitaalisten järjestelmien nopea muuttuminen turhauttaa, kun uusia järjestelmiä opetellaan käyttämään muun työn ohella. Jännite muodostuu analyysin mukaan motivaation vähenemisestä ja ajatuksena siitä, että ”kohta kaikki kuitenkin taas muuttuu”, jolloin ei ole energiaa opetella uusia toimintatapoja. Kokonaisuutena kyse on vanhan ja uuden toimintatavan vertailusta. Kehyksen havainnot näkyivät aineistossa esimerkiksi näin:

”Kyllä se semmoista huolta ja ehkä murhettakin välillä aiheuttaa ne muutokset. Että niitä alkaa olla jo niin paljon, että se ei enää ole semmoista positiivista virettä niissä muutoksissa, vaan kyllä se lähinnä alkaa olla sitä huolta ja murhetta enemmän”
(Esihenkilöhaastattelu 2)

”Valitettava tosiasia on että ei me enää ehditä kaikkia muutoksia valmistelevaan kovin hyvin ja se on ymmärrettävää silloin, että niihin saatetaan reagoida, että se voi olla vähän haastavaa työntekijöille, jos niin kun aika yllättäen voi tulla jotain.”
(Esihenkilöhaastattelu 1)

Aineisto antaa viitteitä siitä, ettei muutos ole pelkästään tekninen siirtymä, vaan myös kulttuurinen ja toiminnallinen neuvottelu vanhojen ja uusien toimintatapojen välillä.

Vuorovaikutuksen tulkintakehys haastaa aineiston mukaan tasapuolisen vuorovaikutuksen toteutumista. Digitaalisessa toimintaympäristössä non-verbaalinen toiminta estyy, koska vuorovaikutuksen tasoja on monia (Outlook, Teams, WhatsApp). Lisäksi vuorovaikutuksen laatu digitaalisten välineiden avulla on epätasaista. Osalle digitaalisissa välineissä on helpompaa toteuttaa vuorovaikutusta kuin toisille. Lisäksi verkkoyhteyksien toimivuus haastaa vuorovaikutuksen sujuvuutta. Jännitteen muodostaa analyysin perusteella se, että vuorovaikutusta on vaikeampaa tulkita digitaalisissa välineissä. Tässä tulkintakehyksessä väärinkäsityksien sekä virhetulkintojen riski kasvaa, mikä voi aiheuttaa ylimääräisiä haasteita. Samalla hiljaisuuden mahdollisuudet lisääntyvät herkemmin.

Havainnot näkyivät aineistossa esimerkiksi näin:

”Jos teet kotoa (töitä) niin silloinhan tosi harvoin tapaat muita ja tavallaan sulla ei ole ketään, jonka kanssa voisi sitten spontaanisti esimerkiksi keskustella jostakin aiheesta, että sun täytyy aina vaikka teamsilla ottaa yhteyttä. Kyllä se vaikuttaa siihen vuorovaikutukseen mun mielestä” (Henkilöstöhaastattelu 2)

”Mielellään me otettaisiin palautetta vastaan, jolloin meillä olisi ainakin mahdollisuus siihen reagoida, mikäli se on käytännössä mahdollista.” (Esihenkilöhaastattelu 1)

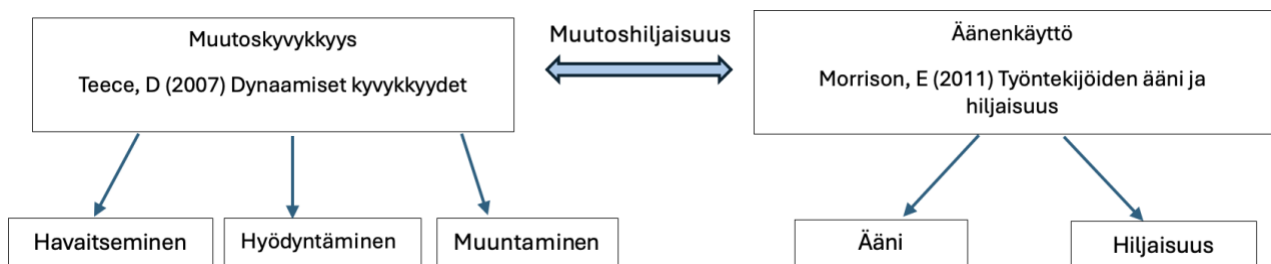
Aineiston mukaan jännite lisääntyneen viestinnällisen epävarmuuden ja toisaalta hiljaisuuden normalisoitumisen välillä vaikuttaa tiedonkulkuun, osallistumiseen ja yhteisen ymmärryksen rakentumiseen.

Analyysin perusteella kaikille kehyksille on ominaista haastaa äänenkäyttöä ja muutoskyvykkyyttä moniulotteisesti. Vuorovaikutus kapeutuu ja altistaa kuormitukselle virheellisten tulkintojen vuoksi. Erottavia tekijöitä kehyksille ovat suhtautuminen digitaaliseen toimintaympäristöön. Siinä missä vuorovaikutuksen tulkintakehyksessä ollaan kriittisempiä vuorovaikutuksen eri muotojen toteutumisesta digitaalisissa välineissä, monipaikkatyön tulkintakehyksessä digitaalisuus nähdään mahdollisuutena myös äänenkäytön vahvistamisessa haasteista huolimatta. Jatkuvien muutoksien tulkintakehyksessä ollaan turhautuneita muutoksien vaihtuvuuteen ja siihen, että toimintaympäristö muuttuu nopeasti. Tässä kehyksessä olevat jakavat omaa turhautumistaan tiimin muille jäsenille. Eri aineistotyyppien yhdistäminen syvensi tulkintakehyksen muodostamista ja teki näkyväksi ilmiön eri tasoja. Esihenkilöhaastatteluissa korostuivat muutosten hallintaan ja johtamiseen liittyvät näkökulmat, henkilöstöhaastatteluissa puolestaan arjen vuorovaikutus ja kuormituskokemukset, kun taas työnohjauksen havainnointiaineisto toi esiin vuorovaikutuksen käytännöllisiä ilmenemismuotoja ja sanallistamattomia jännitteitä. Aineistojen rinnakkainen analyysi mahdollisti sen, että tulkintakehykset rakentuivat sekä puheessa tuotettujen merkitysten että käytännön vuorovaikutustilanteiden varaan.

5 MUUTOSHILJAJAISUUDEN MÄÄRITELMÄ JA SEN MUODOT

5.1 Muutoshiljaisuuden käsitteellinen rakentuminen

Aineistoanalyysin perusteella tunnistin muutoshiljaisuuden käsitteen, joka muodostuu teoreettisesti yksilön muutoskyvykkyyden (Teece 2007) ja äänenkäytön (Morrison 2011) välille (Kuvio 4). Aineistoanalyysin mukaan yksilön muutoskyvykkyyden taso vaikutti siihen, hiljennytäänkö muutostilanteessa. Tämän synteessin perusteella muutoskyvykkyyden ja äänenkäytön väliin jäävä tila on nimetty muutoshiljaisuudeksi, joka tarkoittaa muutostilanteessa äänenkäyttämättä jättämistä. Yksilöt voivat jättää käyttämättä ääntään aineiston perusteella monista syistä, joko tietoisena valintana tai olosuhteiden pakottamina.



KUVIO 4 Muutoshiljaisuuden asemoituminen muutoskyvykkyyden ja äänenkäytön välille

Muutoshiljaisuus ilmenee yksilön toiminnassa epäröintinä, varovaisuutena ja epävarmuutena sekä oman mielipiteen merkityksen väheksymisenä. Muutoshiljaisuus voi näyttäytyä kokemuksena siitä, ettei äänen käyttäminen edistä tilannetta tai ettei muutostilanteissa ole aidosti aikaa tai mahdollisuutta aloittaa keskustelua tai osallistua siihen. Yksilön muutoskyvykkyyden tasolla on aineiston perusteella yhteys muutoshiljaisuuden esiintymiseen.

Aineiston analysointi osoittaa, että muutoskyvykäs yksilö voi joko käyttää ääntään tai olla käyttämättä sitä, mutta lähtökohdat näille valinnoille poikkeavat muutoshiljaisen yksilön vastaavista ratkaisuista. Muutoshiljaisuus voi siten ilmetä myös tietoisena päätöksenä olla jakamatta omia näkemyksiä. Tämän perusteella muutoshiljaisuus voidaan ymmärtää sekä passiivisena ilmiönä että aktiivisena ja harkittuna valintana. Aineiston mukaan muutoshiljaisuuden ilmenemismuotoja voidaan tunnistaa sekä kasvokkaisessa että digitaalisessa ympäristössä.

Aineistonalyysin perusteella muodostin synteetin siitä, miten äänenkäyttö ja hiljaisuus kytkeytyvät henkilöstön muutoskyvykkyyteen (Taulukko 6). Äänenkäyttö ja hiljaisuus ovat yhteydessä muutoskyvykkyyteen, sillä ne ilmenevät suoraan Teecen mallin kolmessa ulottuvuudessa: *havaitsemisessa*, *hyödyntämisessä* ja *muuntamisessa*. Muutoshiljaisuus konkretisoituu uskaliaassa muutoshiljaisuudessa ja arassa muutoshiljaisuudessa.

TAULUKKO 6 Äänenkäytön ja hiljaisuuden vaikutuksen yksilön muutoskyvykkyyteen

Muutoksen aiheuttama ääni	Havaitseminen	Hyödyntäminen	Muuntaminen	Vaikutus muutoksen etenemiseen
Aktiivinen ääni	Korkea	Aloitteellinen ja hyväksyvä	Toteutuu	Edistää ja mahdollistaa muutoksen toteutumista
Uskalias muutoshiljaisuus	Kohtalainen	Sopeutuva	Onnistuu	Mahdollistaa osittaisen muutoksen
Rikkova ääni	Korkea	Vastustava	Vastahakoisasti	Hidastaa tai estää muutoksen tapahtumista
Arka muutoshiljaisuus	Matala	Vetäytyvä	Pakotettuna	Estää muutoksen etenemisen

Aktiivisessa äänessä muutostarpeita havaitaan oma-aloitteisesti ja muutosehdotuksia ehdotetaan itsenäisesti organisaatiossa. Tälle äänenkäytölle on ominaista, että muutokset hyväksytään ja uudet toimintamallit kyetään omaksumaan toimintaan.

Uskaliaassa muutoshiljaisuudessa muutostarpeita pohditaan ajoittain, mutta niitä ei tuoda esiin ääneen. Uudet toimintamallit kelpuutetaan ja niiden mukaisesti kyetään toimimaan käytännössä. Uskaliaassa muutoshiljaisuudessa muutos rakentuu kokemuksesta, jonka mukaan äänenkäyttö ei ole muutoksen kannalta merkityksellistä tai tarpeellista. Hiljaisuus on täten tietoinen ja harkittu valinta.

Rikkovassa äänessä organisaation epäkohtiin kiinnitetään huomiota, mutta niihin ei esitetä ratkaisuehdotuksia. Muutokseen suhtaudutaan vastahakoisasti ja ääntä käytetään ensisijaisesti muutoksen vastustamiseen. Uusia toimintatapoja ei haluta hyväksyä ja niiden toteuttaminen tapahtuu vastustellen, mikä vaikuttaa muutoksen etenemistä.

Arassa muutoshiljaisuudessa muutostarpeita ei tunnisteta, minkä seurauksena uusia toimintatapoja on vaikea ymmärtää. Uudet toimintamallit otetaan käyttöön pakon edessä, ilman sisäistä hyväksyntää. Arassa muutoshiljaisuudessa hiljaisuus johtuu epävarmuudesta, pelosta tai kokemuksesta, ettei oma mielipide ole arvokas. Hiljaisuus ei tällöin ole tietoinen valinta, vaan syntyy koetusta pakosta.

Hiljaisuuksien välinen keskeinen ero liittyy hiljaisuuden taustalla oleviin syihin. Uskaliaan muutoshiljaisuudessa hiljaisuus ei johdu muutoksen ymmärtämisen puutteesta tai kyvyttömyydestä toimia muutoksen edellyttämällä tavalla. Päinvastoin yksilön muutoskyvykkyys on hyvällä tasolla. Sen sijaan arassa muutoshiljaisuudessa muutokseen ja siinä toimimiseen liittyy pelkoa. Hiljaisuus on tietoinen valinta, joka perustuu siihen, että muutos koetaan vaikeasti ymmärrettäväksi ja omaan ajatteluun liittyvä epävarmuus heijastuu toimintaan. Muutoskyvykkyys on näissä tilanteissa heikommalla tasolla.

Aktiivista ääntä ja rikkovaa ääntä yhdistää äänen käyttäminen, mutta niiden sävy ja tarkoitus poikkeavat toisistaan. Aktiivisessa äänessä äänenkäyttö suuntautuu muutoksen edistämiseen ja tukemiseen. Rikkovassa äänessä pyritään haastamaan tai tarkoituksellisesti estämään muutoksen toteuttamista, koska muutosta tai sen tarpeellisuutta ei hyväksytä. Äänenkäytöllä on tällöin erilaisia vaikutuksia työyhteisöön ja organisaatioon muutoksen toteutuksen näkökulmasta. Aktiivinen ääni tukee ja konkretisoi muutosta käytännössä, kun taas rikkova ääni vaikeuttaa ja horjuttaa sen toteutumista.

On keskeistä huomata, että muutoksen aiheuttamat äänenmuodot eivät ole ryhmiä tai yksilöitä määrittäviä kategorioita. Sen sijaan ne toimivat analyyttisinä välineinä, joiden avulla voidaan jäsentää vuorovaikutuksen vaihtelua. Yksilö voi eri tilanteissa tunnistaa itsessään sekä äänenkäytön että hiljaisuuden elementtejä, eikä hänen toimintansa ole sidottu pysyvästi yhteen rooliin tai toimintatapaan.

Tämän tutkielman tulosten perusteella muutoskyvykkyys taso vaikuttaa siihen, käyttääkö yksilö ääntään vai valitsee hän hiljaisuuden sekä siihen, miten ääntä käytetään. Muutoskyvykkyys kytkeytyy yksilön äänenkäyttöön ja hiljaisuuteen siten, että molemmat voivat toimia tulkinnallisina signaaleina sekä yksilön valmiudesta osallistua muutokseen tai hänen asemastaan vuorovaikutustilanteissa. Äänenkäyttö ja hiljaisuus eivät kuitenkaan ole pysyviä tai yksilöä määrittäviä ominaisuuksia, vaan tapoja reagoida ja toimia, jotka voivat vaihdella kontekstiin, rooliin

ja vuorovaikutussuhteiden mukaan. Ne voivat heijastaa koettua muutoskyvykkyyttä, mutta samalla myös muovaavat sitä.

Uutta käsitettä määritellessä on tärkeä tiedostaa mitä eroja ilmiöllä, termillä ja käsitteellä on. Ilmiöllä (*phenomenon*) tarkoitetaan ihmisen kokemusmaailmassa tai ympäröivässä maailmassa havaittavaa todellista asiaa, tapahtumaa tai muutosta. Ilmiö on olemassa tutkijasta riippumatta ja toimii tutkimuksen empiirisenä lähtökohtana tai suorana kohteena. (Tieteen termipankki 2024.) Termi (*term*) on puolestaan tarkka erikoiskielen sana tai ilmaus, joka on jo vakiinnutettu edustamaan tiettyä käsitettä. Terminologisen työn lähtökohtana on aina käsite ja termi toimii määritellyn käsitteen vakiintuneena nimityksenä. (Sanastokeskus 2006.)

Tieteenteoreettisesti uusi käsite (*concept*) edellyttää, että tutkittava ilmiö määritellään täsmällisesti ja perustellaan osana olemassa olevaa teoreettista viitekehystä. Käsitteen tulee kuvata ilmiötä systemaattisesti ja johdonmukaisesti sekä mahdollistaa sen tunnistaminen, analysointi ja soveltaminen myös myöhemmässä tutkimuksessa. Tieteellinen käsite ei siten ole pelkkä uusi nimitys, vaan analyttinen väline, jonka avulla havaintoja voidaan jäsentää, selittää ja tuottaa uutta tietoa. (Jabareen 2009; Tieteen Termipankki 2024.) Tieteellisessä tutkimuksessa käsitteen tehtävänä on tehdä monimutkaisesta ilmiöstä analyttisesti tarkasteltavan. Nämä käsitteen määrittelyiden ehdot täytyivät muutoshiljaisuuden käsitteen kohdalla, minkä vuoksi muutoshiljaisuus voidaan nimetä käsitteeksi. Muutoshiljaisuus ja sen muodot käsittävät sellaisia organisatorisessa muutoksessa ilmeneviä äänenkäytön pidättäytymisen muotoja, joita jo olemassa olevat käsitteet, kuten organisaatiohiljaisuus, henkilöstön hiljaisuus (*employee silence*) tai hiljainen vastarinta (*silent resistance*) eivät sellaisenaan tavoita. Käsitteen muodostus alkoi teoreettisesta viitekehyksestä (Teece 2007; Morrison 2011), joka määriteltiin systemaattisesti. Tämä mahdollisti muutoshiljaisuuden tutkimisen, analysoinnin ja soveltamisen myös tulevassa tutkimuksessa, mikä on toivottavaa. Muutoshiljaisuuden käsitteelle on määritelty sisältö ja rajausta ja sen teoreettinen yhteys aiempaan tutkimukseen esitellään seuraavassa alaluvussa. Näiden perusteluiden myötä muutoshiljaisuus on käsite, eikä ilmiö tai termi.

5.2 Muutoshiljaisuus- käsitteen suhde aiempaan tutkimuskirjallisuuteen

Vaikka muutokseen liittyvää henkilöstön äänenkäyttöä ja hiljaisuutta on tarkasteltu kansainvälisessä tutkimuksessa useista näkökulmista, muutoshiljaisuuden käsitettä ei ole tutkielman teon aikaan aiemmin käytetty tai käsitteellistetty tutkimuskirjallisuudessa. Organisaatiohiljaisuuden tutkimuksessa huomio on kohdistunut erityisesti organisatorisiin ja vuorovaikutuksellisiin tekijöihin, jotka rajoittavat näkemyksien, huolien ja kehittämis ehdotusten esittämistä. Tällöin työntekijöiden yksilöllisiä ja persoonaan liittyviä syitä sekä niiden taustalla vaikuttavia tekijöitä on tarkasteltu suhteellisen vähän.

Organisaatiohiljaisuutta on selitetty erityisesti organisaation toimintakulttuurilla, johtamiskäytännöillä ja vuorovaikutusrakenteilla. Organisaatioissa, joissa työntekijöiden palautetta, huolenaiheita ja kehittämis ehdotuksia ei kuulla tai hyödynnetä päätöksenteossa, työntekijät pidättäytyvät herkemmin ilmaisemasta näkemyksiään ja osallistumasta organisaation ongelmien ratkaisemiseen. Tällöin hiljaisuudesta voi muodostua organisaation toimintaa ylläpitävä ilmiö, joka heikentää oppimista, uudistumista ja päätöksenteon laatua. Erityisen merkittäviä seuraukset voivat olla turvallisuuskriittisissä organisaatioissa, kuten sairaaloissa, joissa vaikeneminen voi altistaa vakaville virheille ja estää riskien oikea-aikaisen tunnistamisen. (Shojaie, Matin & Barani 2011.) Organisaation toimintakulttuurilla on myös keskeinen rooli siinä, millaisia mahdollisuuksia työntekijöillä on käyttää ääntään. Työntekijöiden aktiivinen osallistuminen edellyttää ilmapiiriä, jossa näkemyksiä voidaan tuoda esiin ilman pelkoa kielteisistä seurauksista ja jossa johto suhtautuu palautteeseen avoimesti. Esihenkilöiden suhtautuminen työntekijöiden äänenkäyttöön, ylimmän johdon asenteet sekä organisaation viestintäkäytännöt muodostavat ilmapiirin, joka joko mahdollistaa tai rajoittaa työntekijöiden osallistumista. Organisaatioissa, joissa hiljaisuutta ei tunnisteta tai siihen ei puututa, organisaatiohiljaisuuden riski kasvaa. (Ehtiyar & Yanardag 2008.)

Työntekijät voivat pidättäytyä äänenkäytöstä esimerkiksi organisaation valtasuhteiden, kielteisten seurausten pelon tai sellaisen toimintakulttuurin vuoksi, jossa osallistumista ei koeta aidosti mahdolliseksi (Milliken, Morrison & Hewlin 2003). Lisäksi teknologiavälitteinen viestintä voi todistetusti lisätä väärinymmärryksiä, heikentää vuorovaikutuksen laatua ja vaikeuttaa yhteisen ymmärryksen muodostumista (Einola, Hekkala & Nordbäck 2026). Työntekijöiden halukkuuteen käyttää ääntään vaikuttaa myös kokemus työpaikan turvallisuudesta ja jatkuvuudesta. Epävarmuus omasta työpaikasta heikentää turvallisuuden, ennakoitavuuden ja hallinnan tunnetta, mikä vähentää työntekijöiden valmiutta osallistua keskusteluun tai tuoda esiin kehittämis ehdotuksia. Vastaavasti

avoin viestintä, muutosten ennakoitavuus ja osallistavat johtamiskäytännöt voivat lisätä työntekijöiden aktiivisuutta ja vähentää vaikenemista organisaatioissa. (Breevaart ym. 2020.)

Hiljaisuuden syitä on analysoitu organisaatiokäyttäytymisen, kuten hiljaisen vastarinnan (*silent resistance*) ja hiljaisen vetäytymisen (*quiet quitting*) käsitteiden kautta. Molemmat käsitteet kuvaavat tilanteita, joissa työntekijä tietoisesti vähentää osallistumistaan tai pidättäytyy ilmaisemasta näkemyksiään vastauksena koettuun epäoikeudenmukaisuuteen, kuormitukseen tai organisaation odotuksiin. Näissä ilmiöissä hiljaisuus tulkitaan ensisijaisesti vetäytymisen, sitoutumisen heikkenemisen tai vastarinnan ilmentymäksi. Organisaatioiden tulisi tunnistaa tällainen käyttäytyminen merkinä työntekijöiden heikentyneestä luottamuksesta ja vastavuoroisuuden kokemuksesta eikä pelkästään yksilön passiivisuutena. (Akkoca 2026.) Vastarinnan ja vetäytymisen lisäksi alistuva, puolustuksellinen, prososiaalinen ja mukautuva hiljaisuus kuvaavat erilaisia motiiveja pidättäytyä äänenkäytöstä. Sosiaalityöntekijöitä koskevassa tutkimuksessa havaittiin, että suuri organisaatiokoko lisäsi erityisesti alistuvaa ja puolustuksellista hiljaisuutta, kun taas virallinen mentorointijärjestelmä vähensi alistuvan hiljaisuuden todennäköisyyttä. Lisäksi pintapuolinen tunnetyö lisäsi useita hiljaisuuden muotoja, kun taas autonomia ja sisäinen motivaatio vähensivät niitä. (Song, Hyun & Cho 2025.)

Muutoshiljaisuus ei korvaa edellä esitettyjä hiljaisuuden muotoja, vaan tarjoaa niitä kokoavan näkökulman organisaatiomuutosten tutkimukseen. Siinä missä aiemmat käsitteet luokittelevat hiljaisuuden yksittäisten motiivien perusteella, muutoshiljaisuus tarkastelee hiljaisuutta suhteessa yksilön muutoskyvykkyyteen sekä organisaation vuorovaikutuksellisiin ja rakenteellisiin edellytyksiin. Tämän vuoksi sama työntekijä voi muutostilanteessa ilmentää sekä arkaa että uskaliaista muutoshiljaisuutta tilanteen, organisaation toimintatapojen ja koettujen vaikutusmahdollisuuksien muuttuessa. Muutoshiljaisuus ei siten kuvaa yhtä käyttäytymismallia, vaan tarjoaa analyyttisen viitekehyksen ymmärtää, miksi hiljaisuus rakentuu organisaatiomuutoksissa erilaisista lähtökohdista ja saa erilaisia merkityksiä. Hiljaisuutta ei tässä kontekstissa tulkita ensisijaisesti vetäytymisenä tai muutosvastarintana, vaan huomio kohdistuu yksilön arviointiprosessiin, jossa työntekijä punnitsee äänenkäytön tarkoituksenmukaisuutta suhteessa organisaation vuorovaikutuskäytäntöihin, valtasuhteisiin ja muutoksen etenemiseen. Hiljaisuus voi tällöin ilmentää myös aktiivista toimijuutta ja korkeaa muutoskyvykkyyttä, mikäli työntekijä arvioi, ettei äänenkäyttö olisi tilanteessa vaikuttavaa tai johtaisi todellisiin muutoksiin. Näin muutoshiljaisuuden käsite laajentaa aiempaa tutkimusta osoittamalla, että hiljaisuus voi olla strateginen ja tilanteisesti perusteltu toimintatapa eikä pelkästään merkki vetäytymisestä.

Käsitteen teoreettinen perusta rakentuu työntekijöiden äänenkäyttöä käsittelevän tutkimuksen sekä dynaamisten kyvykkyyksien teorian varaan. Morrisonin (2011; 2014) äänenkäytön teoria osoittaa, että työntekijöiden päätös käyttää tai olla käyttämättä ääntään perustuu jatkuvaan arvioon mahdollisista hyödyistä, riskeistä ja vaikutusmahdollisuuksista. Tarkastelua laajennettiin yhdistämällä äänenkäytön tutkimukseen Teecen (2007) dynaamisten kyvykkyyksien teoria. Teecen mallissa muutoskyvykkyys rakentuu organisaation ja yksilöiden kyvystä havaita muutoksia (havaitseminen), hyödyntää mahdollisuuksia (hyödyntäminen) ja uudistaa toimintaa (muuntaminen). Malli on kuitenkin kehitetty ensisijaisesti kuvaamaan organisaation strategista uudistumiskykyä, minkä vuoksi se kiinnittää vain vähän huomiota vuorovaikutuksen, vallan ja äänenkäytön merkitykseen muutostilanteissa. Muutoshiljaisuuden käsite yhdistää nämä kaksi tutkimusperinnettä. Lähtökohtana on ajatus, ettei muutoskyvykkyys yksin johda aktiiviseen osallistumiseen tai äänenkäyttöön. Vaikka yksilö kykenisi tunnistamaan muutostarpeita, arvioimaan toimintavaihtoehtoja ja tukemaan organisaation uudistumista, hän voi silti pidättäytyä ilmaisemasta näkemyksiään, mikäli äänenkäyttöä ei koeta turvalliseksi, vaikuttavaksi tai tarkoituksenmukaiseksi. Muutoskyvykkyys ja äänenkäyttö eivät muodosta suoraviivaista syy-seuraussuhdetta, vaan niiden välistä yhteyttä muovaavat organisaation vuorovaikutuskäytännöt, valtasuhteet ja muutoksen konteksti.

Tämän näkökulman perusteella muutoshiljaisuus voidaan ymmärtää yksilön muutoskyvykkyyden ja organisaation vuorovaikutuksellisten rakenteiden välisenä ilmiönä. Se siirtää tarkastelun yksittäisestä käyttäytymisestä kohti yksilön ja organisaation välistä vuorovaikutusta, jossa hiljaisuus rakentuu muutoskyvykkyyden, organisatoristen rakenteiden, valtasuhteiden ja vuorovaikutuskäytäntöjen yhteisvaikutuksesta. Näin hiljaisuus näyttäytyy tilannesidonnaisena ilmiönä eikä pelkästään yksilön ominaisuutena. Käsitteellisesti muutoshiljaisuus yhdistää työntekijöiden äänenkäyttöä koskevan tutkimuksen ja dynaamisten kyvykkyyksien teorian samaan viitekehykseen. Samalla se täydentää työntekijöiden äänenkäyttöä koskevaa tutkimusta osoittamalla, että hiljaisuus voi ilmentää myös korkeaa muutoskyvykkyyttä eikä ainoastaan pelkoa, passiivisuutta tai muutosvastarintaa. Vastaavasti se laajentaa dynaamisten kyvykkyyksien teoriaa tuomalla tarkasteluun vuorovaikutuksen, äänenkäytön ja hiljaisuuden näkökulmat, jotka ovat siinä jääneet vähäisemmälle huomiolle. Tutkielmassa erotetaan toisistaan arka ja uskalias muutoshiljaisuus, jolloin hiljaisuus voidaan ymmärtää sekä pelkoon perustuvana että strategisena ja reflektiivisenä toimintatapana. Näin tutkielman tulokset tarjoavat analysoidun näkökulman organisaatiomuutosten tutkimukseen ja syventävät ymmärrystä siitä, miksi työntekijät eivät aina käytä ääntään silloinkaan, kun he tunnistavat muutostarpeet ja omaavat valmiudet osallistua niiden toteuttamiseen.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

6.1 Muutoshiljaisuuden ja organisaation välisen jännitteen merkitys

Tämä tutkielma tarkasteli Lapin hyvinvointialueen esihenkilöiden ja henkilöstön kykyä sanoittaa ja tunnistaa muutoskyvykkyyden tasoja ja havaita, miten äänenkäyttö ja hiljaisuus näkyvät eri muutostilanteissa. Tutkielman tuloksena muodostui muutoshiljaisuuden käsite, jonka tarkoituksena on ollut täsmentää ja määritellä yksilön muutoskyvykkyyden ja äänenkäytön välistä suhdetta.

Tutkielman ensimmäinen tutkimuskysymys tarkasteli sitä, miten muutoskyvykkyys vaikuttaa henkilöstön äänenkäyttöön ja hiljaisuuteen. Tulosten perusteella hiljaisuus ja äänenkäyttö eivät näyttäytyneet toistensa vastakohtina, vaan ne muodostivat toisiinsa kietoutuvan vuorovaikutuksellisen kokonaisuuden, jonka merkitys rakentuu eri tavalla eri tilanteissa. Muutoskyvykkyyden taso voi joko tukea tai rajoittaa henkilöstön äänenkäyttöä riippuen siitä, millaiseksi yksilö kokee oman asemansa, vaikutusmahdollisuutensa ja toimintaympäristönsä muutostilanteessa. Yksilön muutoskyvykkyyden taso ei suoraan kertonut käyttikö yksilö muutostilanteissa ääntään vai ei. Äänenkäyttäminen kertoi tulosten perusteella sekä siitä, että yksilön muutoskyvykkyys oli vahva, mutta osaltaan äänenkäyttäminen kertoi epävarmuudesta ja huonommasta yksilön muutoskykyisyydestä.

Oman äänen käyttäminen näyttäytyi kokonaisuutena aineistossa aktiivisena toimintana. Yhtäältä äänenkäytön tavoitteena oli vaikuttaa muutokseen, osallistua siitä käytävään keskusteluun sekä rakentaa yhteistä ymmärrystä muutoksen toteuttamisesta. Tällöin yksilön muutoskyvykkyys ilmeni vahvana. Toisaalta äänenkäyttö saattoi ilmentää myös muutoksen ja sen toteutuksen vastustamisena tilanteissa, joissa muutokseen suhtauduttiin lähtökohtaisesti kielteisesti. Näissä tilanteissa yksilön muutoskyvykkyys oli heikommalla tasolla. Hiljaisuus ilmeni aineistossa moniulotteisena ilmiönä. Toisaalta hiljaisuus saattoi olla esteenä tiedon jakamiselle ja se heikensi yhteisen tilannekuvan muodostumista, mutta toisaalta se toimi myös reflektiivisenä tilana, jossa yksilö jäsenteli muutosta itsenäisesti ennen toimintaa. Tulokset osoittivat, että psykologinen turvallisuus ja koetut vaikutusmahdollisuudet vaikuttivat merkittävästi siihen, päättikö yksilö hiljentyä. Hiljaisuus ei näyttäytynyt aina passiivisena tai neutraalina ilmiönä, vaan se voi olla tietoinen valinta, jolla säädeltiin osallistumista, suojattiin itseä tai vältettiin ristiriitoja. Tutkimus nosti esiin myös vallan merkityksen työyhteisöissä. Valta saattoi osaltaan vaimentaa yksilön ääntä tilanteissa, joissa

ympärillä koettiin olevan asiantuntevampia tai persoonaltaan näkyvämpiä henkilöitä. Toisaalta valta ja oma asema työyhteisössä saattoivat myös rohkaista äänen käyttämiseen, sillä ne lisäsivät kokemusta siitä, että omia näkemyksiä uskalsi tuoda esiin.

Ensimmäisenä johtopäätöksenä voidaan todeta, että henkilöstön äänenkäyttö ja hiljaisuus muutostilanteissa ovat monisyisiä ilmiöitä, joita ei voida tarkastella yksinkertaisesti aktiivisuuden ja passiivisuuden vastakohtina. Muutoskyvykkyyden taso vaikuttaa siihen, miten yksilöt osallistuvat muutosprosessiin, mutta se ei yksin määritä äänen käyttämistä tai hiljaisuutta. Sekä äänenkäyttö että hiljaisuus voivat ilmentää vahvaa muutoskyvykkyyttä, mutta ne voivat yhtä lailla kertoa epävarmuudesta, kriittisyydestä tai tarpeesta suojata itseä muutostilanteessa. Tulokset osoittivat, että äänenkäytön ja hiljaisuuden taustalla vaikuttavat erityisesti psykologinen turvallisuus, koetut vaikutusmahdollisuudet sekä työyhteisön valtasuhteet. Näin ollen organisaatioiden kyky tukea avointa vuorovaikutusta ja turvallista osallistumista muodostuu keskeiseksi tekijäksi siinä, miten henkilöstö sitoutuu muutokseen ja osallistuu sen rakentamiseen.

Toinen tutkimuskysymys tarkasteli lähijohtajien roolia henkilöstön muutoskyvykkyyden tukemisessa digipalveluihin liittyvässä muutosprosessissa. Aineiston perusteella lähijohtajien keskeinen tehtävä oli mahdollistaa avoin keskustelu ja tukea vuorovaikutusta ylhäältä alaspäin muutostilanteissa. He toimivat organisaatiotason muutosten ja arjen työn välisenä linkkinä, mikä korosti heidän merkitystään psykologisen turvallisuuden, luottamuksen ja osallistumisen rakentajina. Samalla aineisto osoitti, että kuormitus ja työnjaon epätasaisuus heikensivät yksilön muutoskykyisyyttä, mikä viittasi siihen, että yksilön muutoskyvykkyyteen vaikuttaa yksilöllisten valmiuksien ohella myös organisaation rakenteet. Tätä tarkastelua syventäen voidaan todeta, että lähijohtajien rooli ei rajoitu tehtävien delegointiin.

Esihenkilöiden tavassa tukea digitaalisten välineiden käytössä oli jaettavissa kolmeen eri tukityyppiin. Tekninen tuki kytkeytyi muutoksen käytännön toteuttamiseen ja sen muuntamiseen arjen työksi, kun taas emotionaalinen ja vuorovaikutuksellinen tuki loivat psykologisen turvallisuuden edellytyksiä muutostarpeiden esiin tuomiselle ja niihin tarttumiselle. Tulokset osoittavat, että kaikissa tukimuodoissa oli jännite. Vaikka lähijohtajat korostivat avoimuutta ja helposti lähestyttävyyttä, käytännön johtamistyössä painottui usein etäinen ja teknis-viranomaismainen toimintatapa. Tämän seurauksena tarjottu tuki saatettiin kokea etäiseksi, ja puheessa korostunut tukeminen ei aina vastannut henkilöstön kokemuksia käytännön toiminnasta. Tämä synnytti henkilöstössä hämmennystä ja epäselvyyttä johtamisen johdonmukaisuudesta.

Digitaalisten välineiden eritasoinen osaaminen tai etäisyyden kokemus altisti osaa työntekijöistä hiljaisuudelle muutostilanteessa.

Puheen ja käytännön välinen ristiriita muodostui keskeiseksi havainnoksi. Kun lähijohtajan aito läsnäolo jää etäiseksi eikä arjen vuorovaikutus toteudu, työntekijöiden kokemus äänenkäytön vaikuttavuudesta heikkenee, mikä voi johtaa myös muutoskyvykkäiden yksilöiden taipumukseen vetäytyä hiljaisuuteen. Lisäksi kollektiivisen tuen korostaminen voi sisältää paradoksin, jossa *“yhteinen vastuu”* ja *“samassa veneessä oleminen”* saattavat samalla peittää alleen yksilölliset erot osaamisessa ja digitaalisessa valmiudessa. Tällöin vastuu digitaalisten välineiden käyttöönotosta saattoi siirtyä henkilöstön jäsenille, joilla oli muita paremmat valmiudet omaksua uusia digitaalisia välineitä.

Toisena johtopäätöksenä on perusteltua todeta, että lähijohtajilla on keskeinen rooli henkilöstön muutoskyvykkyyden tukemisessa erityisesti digitaalisiin palveluihin liittyvissä muutoksissa. Pelkkä muutoksen koordinointi tai tekninen ohjaus ei kuitenkaan riitä, vaan muutoskyvykkyyden vahvistaminen edellyttää aidosti vuorovaikutteista, saavutettavaa ja johdonmukaista johtamista. Tulokset osoittivat, että lähijohtajien kyky rakentaa psykologista turvallisuutta ja luottamusta vaikuttavat suoraan siihen, kokeeko henkilöstö voivansa osallistua muutokseen ja tuoda näkemyksiään esiin. Samalla tutkimus tuo näkyväksi sen, että puheen ja käytännön välinen ristiriita voi heikentää henkilöstön kokemusta tuesta ja lisätä hiljaisuutta myös muutoskyvykkäiden työntekijöiden keskuudessa. Organisaation rakenteet ja työnjaon toimintatavat vaikuttavat merkittävästi siihen, miten muutosvastuu ja osaamisen kehittäminen jakautuvat työyhteisössä. Näin ollen muutoskyvykkyyden tukeminen edellyttää sekä yksilöllisten tarpeiden huomioimista että rakenteellisesti tasapainoista johtamista.

Kolmatta tutkimuskysymystä tarkasteltiin digitaalisen toimintaympäristön vaikutusten näkökulmasta äänenkäyttöön ja sen tulkintaan organisaatiossa. Tulosten perusteella digitaalinen ympäristö ei näyttäytynyt neutraalina viestinnän välineenä, vaan se muuttaa perustavanlaatuisesti vuorovaikutuksen ehtoja ja äänenkäytön mahdollisuuksia. Digitaalisuus muodostaa ristiriitaisen tilan, sillä toisaalta se voi madaltaa osallistumisen kynnystä tarjoamalla mahdollisuuden harkittuun ilmaisuun ilman välitöntä sosiaalista painetta, mutta samalla se myös kaventaa vuorovaikutusta poistamalla nonverbaaliset vihjeet ja lisäämällä väärinymmärrysten riskiä. Tutkimustulokset osoittivat, että monipaikkatyö synnyttää työyhteisöön fyysistä ja emotionaalista etäisyyttä, mikä voi johtaa tiedonkulun pirstaloitumiseen ja työntekijöiden vieraantumiseen erityisesti tilanteissa, joissa

vuorovaikutus jakautuu epätasaisesti etä- ja lähityötä tekevien välillä. Lisäksi jatkuvat järjestelmä- ja toimintatapamuutokset näyttäytyvät teknisten siirtymien ohella kulttuurisina neuvotteluprosesseina, jotka kuormittavat henkilöstöä, sitovat resursseja ja lisäävät muutosväsymystä heikentäen sitoutumista uusiin toimintatapoihin. Keskeinen havainto liittyy digitaalisen hiljaisuuden normalisoitumiseen. Digitaalisissa kanavissa hiljaisuus voi näyttäytyä helpompana ja turvallisempana valintana, mutta samalla se voi peittää kriittistä tietoa ja heikentää yhteisen tilannekuvan muodostumista. Digitaalinen ympäristö voi vahvistaa erityisesti arkaa muutoshiljaisuutta, jossa epävarmuus omasta osaamisesta tai pelko viestien virhetulkinnoista ohjaa yksilöä vetäytymään vuorovaikutuksesta.

Kolmantena johtopäätöksenä voidaan todeta, että henkilöstön muutoskyvykkyys digitaalisessa ympäristössä ei riipu ainoastaan teknisestä osaamisesta, vaan keskeistä on organisaation kyky tunnistaa ja käsitellä erilaisia hiljaisuuden ja vetäytymisen muotoja, joita digitaalinen vuorovaikutus voi synnyttää tai vahvistaa. Digitaalinen toimintaympäristö muokkaa äänenkäytön ja hiljaisuuden ehtoja monin tavoin eikä ole pelkkä viestinnän neutraali väline, vaan se sekä mahdollistaa että rajoittaa osallistumista. Toisaalta se voi madaltaa kynnystä tuoda esiin näkemyksiä, mutta samalla heikentää vuorovaikutuksen tulkittavuutta nonverbaalisten vihjeiden puuttuessa ja lisätä väärinymmärrysten riskiä. Lisäksi monipaikkatyö ja jatkuvat järjestelmämuutokset voivat lisätä etäisyyttä, pirstaloida vuorovaikutusta ja kuormittaa henkilöstöä, mikä heijastuu sitoutumiseen ja muutosväsymykseen. Keskeisenä havaintona on myös digitaalisen hiljaisuuden normalisoituminen, koska hiljaisuus voi näyttäytyä digitaalisissa kanavissa helpompana ja turvallisempana vaihtoehtona, mutta samalla se voi estää kriittisen tiedon esiin tulemistä ja heikentää yhteistä ymmärrystä. Äänen käyttämättä jättäminen voi jäädä organisaatiossa helposti huomaamatta, erityisesti teknologisesti välittyneissä vuorovaikutustilanteissa. Tämän vuoksi muutoskyvykkyyden vahvistaminen edellyttää, että organisaatio kykenee tasapainottamaan vuorovaikutuksen välittömyyden, osallisuuden ja tulkinnanvaraisuuden sekä tunnistamaan ja tukemaan niitä hiljaisia signaaleja, jotka muutoin saattavat jäädä havaitsematta.

Tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että organisaatioiden muutosjohtamisessa tulisi kiinnittää aiempaa enemmän huomiota vuorovaikutuksen turvallisuuteen, osallistumisen kokemuksiin sekä siihen, millaisia epävirallisia normeja äänenkäyttöön liittyy. Pelkkä muodollinen osallistamisen mahdollisuus ei välttämättä riitä, mikäli työntekijät kokevat puheenvuoroihin liittyvän riskejä tai vaikutusmahdollisuuksien olevan vähäisiä. Erityisesti hyvinvointialueiden kaltaisissa jatkuvan muutoksen ympäristöissä johtamisen merkitys korostuu siinä, miten työntekijöiden kokemaa

toimijuutta tuetaan arjen vuorovaikutuksessa. Näin tutkimuksen tulokset tuovat näkyväksi myös sen, että organisatorinen hiljaisuus ei ole ainoastaan viestinnällinen ongelma, vaan keskeinen osa organisaation oppimisen, luottamuksen ja uudistumiskyvyn rakentumista. Tutkielman tulokset osoittavat myös sen, että organisaation muutoskyvykkyyttä ei voida tarkastella pelkästään henkilöstön äänenkäytön määrän kautta. Arvioinnissa tulisi huomioida myös tilanteet, joissa työntekijät eivät tuo näkemyksiään esiin, sekä ne tekijät ja kokemukset, jotka vaikuttavat äänen käyttämättä jättämiseen.

Saatujen tutkimustulosten mukaan muutoshiljaisuus näyttäytyy keskeisenä muutoskyvykkyyttä määrittävänä ja organisaation oppimista rajoittavana tekijänä seuraavilla tavoilla. Muutoshiljaisuus ei ole pelkästään passiivisuutta, vaan se voi olla tietoinen tapa suojata itseä tai ilmaista epävarmuutta ja kriittisyyttä. Tämä kytkeytyy suoraan tutkimuksessa tunnistettuihin muutoshiljaisuuden muotoihin. Uskaliaassa muutoshiljaisuudessa yksilö on muutoskyvykäs mutta valitsee hiljaisuuden, koska ei koe puhetta merkitykselliseksi, kun taas arassa muutoshiljaisuudessa hiljaisuus kumpuaa pelosta ja matalasta pystyvyysuskosta. Organisaation on kyettävä murtamaan tämä tila tukemalla psykologista turvallisuutta, jotta hiljaisuus ei muodostuisi esteeksi sitoutumiselle.

Muutoshiljaisuus kytkeytyy vahvasti lähijohtajan ja henkilöstön väliseen vuorovaikutussuhteeseen. Tutkimustulokset osoittavat, että erityisesti puheen ja käytännön toiminnan välinen ristiriita on kriittinen tekijä, joka lisää muutoshiljaisuutta jopa muutoskyvykkäiden työntekijöiden keskuudessa. Jos lähijohtaja ei kykene rakentamaan luottamusta tai jos johtaminen koetaan epäjohdonmukaiseksi, työntekijä vetäytyy muutoshiljaisuuteen, vaikka hänellä olisi osaamista ja ideoita muutoksen edistämiseksi. Muutoshiljaisuus näyttäytyy tässä siis dynaamisena reaktiona johtamisen laatuun ja organisaation rakenteellisiin jännitteisiin.

Muutoshiljaisuus näkyy myös digitaalisessa ympäristössä. Digitaalinen ympäristö voi normalisoida vetäytymistä, sillä se mahdollistaa näkymättömyyden ja hiljaa pysymisen helpommin kuin kasvokkainen vuorovaikutus. Tämä on analyttisesti merkittävä havainto, sillä digitaaliset kanavat voivat vahvistaa arkaa muutoshiljaisuutta, jossa non-verbaalisten viestien puuttuminen ja viestinnän tulkinnanvaraisuus lisäävät työntekijän pelkoa virheellisistä tulkinnoista. Muutoshiljaisuus digitaalisessa ympäristössä ei ole vain osallistumattomuutta, vaan se voi estää kriittisen tiedon esiin tulemistä ja pirstaloida yhteistä ymmärrystä muutoksen suunnasta. Muutoshiljaisuuden käsite tuo näkyväksi, että henkilöstön muutoskyvykkyys ei toteudu automaattisesti, vaan se edellyttää

organisaatiolta kykyä tunnistaa ne hienovaraiset signaalit, joiden vuoksi ääni jää muutoksessa käyttämättä.

Muutoshiljaisuuden käsitettä voidaan hyödyntää organisaatiomuutoksissa ilmenevän hiljaisuuden ymmärtämisessä sekä tarkasteltaessa keinoja, joilla työntekijöitä voidaan tukea osallistumaan aktiivisemmin muutosprosesseihin. Useimmiten tavoitteena on edistää mahdollisimman laajaa osallistumista, jotta muutos integroituisi osaksi organisaation toimintaa ja samalla vahvistaisi työntekijöiden hyvinvointia. Organisaatioissa muutosten onnistumista arvioidaan usein saadun palautteen perusteella. Mikäli palautetta ei kuulu lainkaan tai se on vähäistä, saatetaan tehdä virheellinen johtopäätös siitä, että muutos on onnistunut. Hiljaisuus ei kuitenkaan välttämättä kuvaa hyväksyntää, vaan se voi kertoa esimerkiksi psykologisen turvallisuuden puutteesta, epävarmuudesta tai kokemuksesta, ettei omilla näkemyksillä ole merkitystä. Tällöin työntekijöiden vaikeneminen voidaan tulkita virheellisesti myönteiseksi suhtautumiseksi muutokseen.

Muutoskyvykkyyttä voidaan vahvistaa tukemalla työntekijöiden aktiivista osallistumista ja rohkaisemalla heitä ilmaisemaan näkemyksiään muutostilanteissa. Samalla on kuitenkin tärkeää tunnistaa yksilölliset erot viestintätavoissa. Kaikki työntekijät eivät halua osallistua keskusteluun sanallisesti, ja myös tätä valintaa tulee kunnioittaa. Keskeistä on luoda sellaiset olosuhteet, joissa ne työntekijät, jotka haluaisivat tuoda näkemyksiään esiin mutta eivät koe sitä turvalliseksi, saavat siihen riittävää tukea ja kannustusta.

Lisäksi on tärkeää huomioida, että muutokset voivat herättää voimakkaita tunnereaktioita. Näiden tunteiden ilmaiseminen on luonnollinen ja usein myös hyvinvointia tukeva osa muutoksen käsittelyä. Tunteita ei tulisi tukahduttaa, mutta samalla on syytä kiinnittää huomiota siihen, että jatkuvasti aggressiivinen tai vihamielinen vuorovaikutustapa voi kuormittaa sekä yksilöä itseään että koko työyhteisöä. Muutoksen johtamisessa onkin olennaista tukea rakentavaa tunteiden käsittelyä ja vuorovaikutusta, jotka edistävät sekä työntekijöiden hyvinvointia että muutoksen onnistunutta toteutumista.

6.2 Tutkielman laatimisprosessin ja tuloksien arviointi

Tutkielman pohdintavaiheessa tarkastelin tutkimuksen tuloksia suhteessa teoreettiseen viitekehykseen sekä arvioitiin tutkimuksen luotettavuutta, rajoitteita ja merkitystä hallintotieteen sekä muutosjohtamisen tutkimuskentillä. Tutkimuksen aineistonhankinta perustui teemahaastatteluihin, jotka toteutettiin sekä esihenkilöille että henkilöstölle. Tämä mahdollisti ilmiön tarkastelun useista organisatorisista näkökulmista. Haastatteluiden rinnalla työnohjauksen havainnointi toi aineistoon arjen vuorovaikutuksessa näkyviä ulottuvuuksia, jotka täydensivät haastatteluissa tuotettuja kokemuksia ja tulkintoja. Tutkimuskohteena toimi Lapin hyvinvointialue, minkä vuoksi tutkimus asettui julkishallinnon ja sosiaali- ja terveysalan muutoskontekstiin.

Aineiston analyysimenetelmän valinnassa pohdin useita vaihtoehtoja. Alkuvaiheessa suunnittelin käyttäväni työnohjauksen havainnoinnin analyysissä diskurssianalyysia, ja haastatteluaineistossa kehysanalyysia. Prosessin edetessä päädyin luopumaan diskurssianalyysistä. Ratkaisu perustui siihen, että halusin syventyä kehysanalyysin käyttöön ja muodostaa yhtenäisemmän analyysikokonaisuuden. Kehysanalyysi osoittautui lopulta toimivaksi valinnaksi, sillä se tarjosi selkeän tavan jäsentää ja vertailla aineistosta esiin nousevia tulkintakehyksiä sekä mahdollisti eri aineistonkeruumenetelmien kautta saadun aineiston tarkastelun yhden analyysilogiikan kautta. Kehysanalyysi teki näkyväksi myös organisaation valtasuhteita ja vuorovaikutuksen normeja, jotka ohjaavat tulkintaa ja osallistumista muutokseen. Samalla se auttoi tunnistamaan yksilöllisen toimijuuden ja rakenteellisten rajoitteiden välisiä jännitteitä sekä osoitti, ettei hiljaisuus ole neutraali tila vaan aktiivisen merkityksellistämisen kohde. Vaikka diskurssianalyysi olisi voinut tuoda tutkimukseen lisää näkökulmia kielen rakenteisiin, yhden menetelmän syvälinen soveltaminen tuki paremmin tutkimuksen kokonaisuutta ja yhteen analyysimenetelmään syvällistä perehtymistä.

Teoreettinen viitekehys rakentui erityisesti Teecen (2007) dynaamisten kyvykkyyksien mallin sekä Morrisonin äänenkäytön teorian ympärille. Tulokset osoittivat, että Teecen mallin havaitsemisen, hyödyntämisen ja muuntamisen vaiheet eivät aineistossa näyttäytyneet selkeästi erillisinä tai lineaarisesti etenevinä, vaan ne limittyivät toisiinsa arjen vuorovaikutustilanteissa. Tämä viittasi siihen, ettei muutoskyvykkyys perustu ainoastaan yksilön osaamiseen tai valmiuksiin, vaan myös siihen, millaisiksi vuorovaikutuksen käytännöt ja äänenkäytön mahdollisuudet organisaatiossa rakentuvat. Muutoskyvykkyys näyttäytyy näin sosiaalisesti neuvoteltuna ja tilannesidonnaisena ilmiönä, jota Teecen malli ei sellaisenaan täysin tavoita.

Teecen dynaamisten kyvykkyyksien malli painottaa vahvasti organisaation strategista ja toiminnallista kapasiteettia, kun taas vuorovaikutuksen emotionaaliset, relationaaliset ja vallalliset ulottuvuudet jäävät vähemmälle huomiolle. Tässä tutkimuksessa juuri nämä ulottuvuudet olivat keskeisiä siinä, miten työntekijät arvioivat osallistumistaan muutokseen, äänenkäyttöään sekä hiljaisuuden merkityksiä. Morrisonin äänenkäytön teoria sai aineistossa tukea erityisesti siinä, että äänenkäyttö näyttäytyi tärkeänä organisaation oppimisen ja muutoksen välineenä. Samalla tutkimus laajensi teoriaa osoittamalla, että äänenkäyttö voi sisältää myös varovaisuutta, riskeihin varautumista, vastarintaa ja strategista pidättäytymistä. Tulokset tukevat aiempaa tutkimusta siitä, että organisaatioiden vuorovaikutuskäytännöt ja osallistumisen mahdollisuudet rakentuvat usein hierarkkisesti ja roolisdonnaisesti.

Tutkimuskysymyksiin pystyttiin vastaamaan, sillä aineiston analyysi toi näkyväksi sekä äänenkäytön että hiljaisuuden merkityksiä myös digitaalisissa työvälineissä ja vuorovaikutustilanteissa. Tulokset osoittivat, että muutosprosessiin liittyy monitasoisia ja toisiinsa kietoutuneita jännitteitä, jotka vaikuttavat osallistumiseen, vuorovaikutukseen ja sitoutumiseen. Erityisesti lähijohtamisen, resurssien niukkuuden, digitaalisen työympäristön ja jatkuvien järjestelmämuutosten havaittiin vaikuttavan siihen, millaiseksi työntekijöiden kokemus omasta toimijuudestaan muodostui. Näiden tekijöiden seurauksena muutoshiljaisuus rakentui tilanteissa, joissa yksilöt arvioivat oman puheensa vaikutuksia, riskejä ja mielekkyyttä. Tämä tukee ajatusta siitä, että hiljaisuus voi olla organisatorisesti rakentunut ja hyväksytty toimintatapa eikä pelkästään yksilön passiivisuutta.

Tutkimuksen keskeinen tulos ja teoreettinen kontribuutio liittyy muutoshiljaisuuden käsitteen muodostamiseen. Muutoshiljaisuus hahmottuu analyyttisenä käsitteenä, joka kokoaa yhteen äänenkäytön pidättäytymisen, strategisen hiljaisuuden ja osallistumisen jännitteitä. Se auttaa tarkastelemaan hiljaisuutta aktiivisena ilmiönä passiivisuuden sijaan. Muutoshiljaisuus ei näyttäydy pelkästään äänen puuttumisena, vaan tulkinnallisena ja usein myös strategisena tilana. Tulokset osoittavat, että muutoskyvykkyys ei ole staattinen ominaisuus, vaan dynaaminen, vuorovaikutuksessa rakentuva ja kompleksinen ilmiö, mikä haastaa perinteisiä lineaarisia muutosmalleja. Organisaation uudistumiskyky riippuu myös siitä, kuinka hyvin se tunnistaa ne hienovaraiset signaalit, joiden vuoksi ääni jää muutoksessa käyttämättä. Samalla äänenkäyttö ja hiljaisuus näyttäytyvät toisiaan määrittävinä ilmiöinä, eivät vastakohtina.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan rooli on keskeinen osana tiedonmuodostusta. Oma kiinnostukseni muutokseen liittyviin ilmiöihin on ohjannut tutkielman tekemistä, ja tulkinnat rakentuvat väistämättä analyysivalintojeni kautta. Ennakkokäsitykseni muutoskyvykkyydestä olivat muotoutuneet sekä yliopisto-opintojen että työelämäkokemusten kautta, mikä lisäsi tarvetta tarkastella aineistoa kriittisesti ja refleктоivasti. Tutkimusprosessin aikana ymmärrykseni ilmiöstä syveni ohjauskeskustelujen sekä teoreettisen ymmärrykseni vahvistumisen avulla, ja samalla tunnistin myös omia oletuksiani aiempaa tarkemmin. Tämän vuoksi analyysi perustui systemaattisesti aineistoon eikä ennakko-oletuksiin, ja omia tulkintoja arvioitiin jatkuvasti suhteessa aineistoon ja teoriaan. Tutkimuksen luotettavuutta vahvistettiin systemaattisella analyysillä, prosessin läpinäkyvällä kuvaamisella sekä aineistojen vertailulla. Lisäksi jatkuva vuoropuhelu aineiston ja teorian välillä tuki tulkintojen muodostumista. Tutkimuksen rajoitteena on aineiston rajallinen koko sekä hiljaisuuden ilmiön monitulkintaisuus, mikä voi heikentää tulosten siirrettävyyttä. On myös mahdollista, että toinen tutkija olisi päätenyt osittain erilaisiin tulkintoihin, mikä on tyypillistä laadulliselle tutkimukselle.

Eettisyyden osalta tutkimuksessa huolehdittiin osallistujien anonymiteetistä, aineiston luottamuksellisesta käsittelystä, aineiston säilyttämisestä sekä hyvän tieteellisen käytännön noudattamisesta. Lisäksi tutkimusprosessia arvioitiin kriittisesti myös jälkikäteen, mikä vahvistaa tutkimuksen uskottavuutta ja läpinäkyvyyttä. Myös analyysivaiheessa tehdyt rajaukset tukivat tutkimuksen eheyttä, vaikka ne samalla rajasivat pois mahdollisia vaihtoehtoisia tulkintalinjoja. Tutkimuksessa on hyödynnetty tekoälyä kielentarkistuksen ja englanninkielisten lähteiden käännöstyön tukena, mutta tutkielman analyysi, tulkinnat ja lopullinen teksti ovat tutkijan omaa työtä. Myös käännökset on tarkistettu sanakirjatasolla. Lisäksi on syytä todeta, että haastatteluiden toteuttaminen eri hyvinvointialueilla ja erilaisissa muutosvaiheissa olisi voinut tuoda tutkimukseen lisää vertailevaa näkökulmaa sekä alueellisia eroja ilmiöön.

Kokonaisuudessaan tutkielma tuo hallintotieteen tutkimuskentälle uuden näkökulman organisaatiomuutosten tarkasteluun korostamalla vuorovaikutuksen, hiljaisuuden ja yksilön toimijuuden merkitystä muutosprosesseissa. Tutkimus syventää ymmärrystä siitä, miten organisatoriset rakenteet, johtaminen ja arjen vuorovaikutus muovaavat työntekijöiden mahdollisuuksia osallistua muutokseen ja vaikuttaa siihen. Näin tutkielma täydentää muutosjohtamisen ja organisaatiokäyttäytymisen tutkimusta erityisesti julkishallinnon ja hyvinvointialueiden kontekstissa sekä kytkeytyy aiempaan tutkimukseen, jossa organisaatioiden johtoryhmävuorovaikutuksen on havaittu olevan vahvasti sidoksissa vallan, osallistumisen ja tiedon

jakamisen rakenteisiin. (Laapotti & Mikkola 2015.) Tutkimuksen tulokset korostavat, että organisaatiomuutosten onnistumista ei tule arvioida ainoastaan näkyvän osallistumisen perusteella, vaan myös sen kautta, kenellä on mahdollisuus tulla kuulluksi, millaisissa tilanteissa hiljaisuus rakentuu ja miten organisaatiot tunnistavat lausumatta jäävän tiedon merkityksen. Hyvä muutoskyvykyys ei tarkoita ainoastaan äänekästä osallistumista tai näkyvää aktiivisuutta. Siihen kuuluu myös kyky kuunnella, tunnistaa hiljaisuuden merkityksiä ja nähdä sen taakse.

6.3 Jatkotutkimusaiheet

Tässä tutkimuksessa äänenkäyttöä ja hiljaisuutta tutkittiin nykyhetkessä, mikä rajasi pois mahdollisuuden arvioida ilmiön ajallista dynamiikkaa tai muutosta ennen ja jälkeen. Näin ollen äänenkäytön ja hiljaisuuden kehityskaaria ei voitu analysoida prosessiluonteisesti, vaan tarkastelu jäi hetkittäiseksi ja kontekstisidonnaiseksi. Jatkotutkimuksen kannalta kiinnostava suunta olisi ilmiön tarkastelu pitkittäisasetelmassa, jolloin äänenkäytön ja hiljaisuuden muutosta voitaisiin seurata ajassa esimerkiksi siirtymätilanteiden, organisaatiomuutosten tai ammatillisen kasvun yhteydessä. Tällöin olisi mahdollista tunnistaa, millaiset tekijät edistävät tai estävät äänenkäytön muutosta sekä miten hiljaisuuden rooli mahdollisesti rakentuu uudelleen eri vaiheissa. Lisäksi olisi perusteltua laajentaa tutkimusasetelmaa sosiaali- ja terveydenhuollon kontekstin ulkopuolelle, jolloin ilmiön yleistettävyyttä ja kontekstisidonnaisuutta voitaisiin arvioida vertailevasti esimerkiksi koulutusorganisaatioissa, yritysmaailmassa tai julkisessa hallinnossa.

Tutkielmassa kehitetty muutoshiljaisuuden käsite muodostaa alustavan teoreettisen jäsennyksen, jonka jatkokäyttöä olisi tarpeen tarkastella ja laajentaa sekä empiirisesti että käsitteellisesti. Erityisesti käsitteen operatiivinen määrittely, rajapinnat läheisiin ilmiöihin, kuten organisaatiotilanteisiin, joissa esiintyy äänettömyyttä, vaikenemista tai äänen tukahduttamista sekä sen sovellettavuus eri konteksteissa vaativat jatkokehittelyä. Lisäksi muutoshiljaisuuden sisäisten ulottuvuuksien, kuten sen funktionaalisten, emotionaalisten ja rakenteellisten elementtien tarkempi erittely voisi syventää ilmiön teoreettista ymmärrystä. Jatkotutkimuksissa olisi myös kiinnostavaa tarkastella, millaisissa tilanteissa muutoshiljaisuus näyttäytyy adaptiivisena ja milloin se muuttuu mahdollisesti rajoittavaksi tai jopa organisaation oppimista estäväksi tekijäksi. Näin käsitettä voitaisiin kehittää kohti moniulotteisempaa teoreettista mallia, joka huomioi sekä yksilölliset että yhteisölliset prosessit. Jatkotutkimuksessa olisi perusteltua tarkastella muutoshiljaisuuden kehittymistä pitkittäisasetelmalla sekä vertailla ilmiötä eri organisaatio- ja sektorikonteksteissa sen yleistettävyyden syventämiseksi.

LÄHTEET

- Adner, R. & Helfat, C. E. 2003. *Corporate effects and dynamic managerial capabilities*. *Strategic Management Journal*, 24 (10), 1011–1025.
- Ahonen, S. & Koli, A. 2019. *Muutoskyvykyys ja muutosjohtaminen Pirkanmaan sosiaali- ja terveydenhuollossa. Opinnäytetyö. Tampereen ammattikorkeakoulu.*
- Akkoca, Y. 2026. *Silent Resistance at Work: Reframing Quiet Quitting Through Critical Theory*. *University Journal of the Faculty of Economics and Administrative Sciences*, 15 (1), 44–59.
- Ala-Laurinaho, A. 2019. *Organizational change capability in the public sector. Väitöskirja. Helsinki. Aalto University.*
- Anttila, P. 2014. *Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Metodix.* <https://metodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/> Viitattu 26.04.2026.
- Appelbaum, S. H., Habashy, S., Malo, J. L. & Shafiq, H. 2012. *Back to the future: Revisiting Kotter's 1996 change model*. *Journal of Management Development*, 31 (8), 764–782.
- Aro, M. 2018. *Työelämän muutos ja ammatillinen toimijuus. Helsinki. Gaudeamus.*
- Ashford, S. J., Sutcliffe, K. M. & Christianson, M. K. 2009. *Speaking up and speaking out: The leadership dynamics of voice in organizations*. Teoksessa J. Greenberg & M. S. Edwards (toim.) *Voice and silence in organizations*. (175–202). Bingley, England: Emerald Group Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-662-70444-8_31 Viitattu 11.04.2026.
- Augier, M. & Teece, D. J. 2009. *Dynamic capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance*. *Organization Science*, 20 (2), 410–421. doi:10.1007/978-3-031-11371-0_6. Viitattu 14.02.2026.
- Autioniemi, J. & Jalonen, H. 2025. *Resilience Through Collaboration? Emerging Tensions and Paradoxes in Crisis Management*. *Public Performance & Management Review*, 48 (3), 705–733. <https://doi.org/10.1080/15309576.2025.2466213>. Viitattu 08.05.2026.

Autti, E., Suhonen, M. & Pietiläinen, V. 2023. Häpeä organisaatioilmiönä: satunnainen tunnekokemus vai systemaattinen vallan ja sosiaalisen kontrollin mekanismi? *Hallinnon tutkimus*, 42 (4), 455–473. doi:10.37450/ht.111896. Viitattu 13.05.2026

Bandura, A. 1997. *Self-efficacy: The exercise of control*. New York. Freeman.

Barlette, Y. & Bailleite, P. 2022. Big data analytics in turbulent contexts: Towards organizational change and digital transformation. *Information & Management*, 59 (4). DOI:10.1080/09537287.2020.1810755. Viitattu 03.06.2026.

Barry, M. & Wilkinson, A. 2016. Pro-social or pro-management? The role of employee voice in public sector organizations. *Employee Relations*, 38 (6), 859–873. <https://doi.org/10.1108/ER-07-2015-0145>. Viitattu 03.03.2026.

Belyakova, O. V. 2021. Digital Transformation Of Public Administration: Achievements And Problems. Teoksessa S. I. Ashmarina, V. V. Mantulenko, M. I. Inozemtsev & E. L. Sidorenko (toim.) *Global Challenges and Prospects of The Modern Economic Development*, vol 106. European Proceedings of Social and Behavioural Sciences. (174–180). European Publisher. doi:10.15405/epsbs.2021.04.02.22. Viitattu 11.04.2026.

Bonanno, G. A. 2004. Loss, trauma, and human resilience: Have we underestimated the human capacity to thrive after extremely aversive events? *American Psychologist*, 59 (1), 20–28. doi:10.1037/0003-066X.59.1.20. Viitattu 12.05.2026.

Breevaart, K., Lopez Bohle, S., Pletzer, J. L. & Muñoz Medina, F. 2020. Voice and silence as immediate consequences of job insecurity. *Career Development International*, 25 (2), 204–220. doi:10.1108/CDI-09-2018-0226. Viitattu 10.04.2026.

Brinsfield, C. T. 2013. Employee silence motives: Investigation of dimensionality and development of measures. *Journal of Organizational Behavior*, 34 (5), 671–697..

Burnes, B. 2004. Kurt Lewin and the planned approach to change: A re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41 (6), 977–1002. doi:10.1111/j.1467-6486.2004.00463. Viitattu 08.06.2026.

Burnes, B. 2017. Kurt Lewin and the Harwood studies: The foundations of OD. *Journal of Applied Behavioral Science*, 53 (4), 456–474

- Collin, K. & Billett, S. 2018. Professional learning in the workplace. Dordrecht. Springer.
- Collin, K., Paloniemi, S. & Herranen, S. 2015. Leadership, learning and the development of expertise in organisations. *Journal of Workplace Learning*, 27 (3), 160–179. doi:10.1108/JWL-11-2013-0084.
- Cummings, S., Bridgman, T. & Brown, K. G. 2016. Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin's legacy for change management. *Human Relations*, 69 (1), 33–60.
- David, S., Zinica, D., Bărbuță-Mișu, N., Savga, L. & Virlanuta, F. 2024. Public administration managers' and employees' perceptions of adaptability to change under “the future of work” paradigm. *Technological Forecasting and Social Change*, 199, 123088. doi:10.1016/j.techfore.2023.123088. Viitattu 08.06.2026.
- Detert, J. R. & Burris, E. R. 2007. Leadership behavior and employee voice: Is the door open? *Academy of Management Journal*, 50 (4), 869–884.
- Dyer, J. H. & Singh, H. 1998. The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23 (4), 660–679.
- Edmondson, A. C. 1999. Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44 (2), 350–383.
- Ehtiyar, R. & Yanardağ, M. 2008. Organizational silence: A Ruvey on employees working. *Tourism and Hospitality Management*, 14 (1), 51–68. <https://hrcak.srce.hr/file/266809>. Viitattu 26.05.2026.
- Einola, K., Hekkala, R. & Nordbäck, E. 2026. Speaking up, falling silent: Voice, silence and the emergence of toxic organizational culture in a technology company. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 99, e70104. doi:10.1111/joop.70104. Viitattu 13.01.2026.
- Eisenhardt, K. M. & Martin, J. A. 2000. Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21 (10–11), 1105–1121. doi:10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E. Viitattu 02.12.2025.
- Entman, R. M. 1993. Framing: Toward Clarification of a Fractured Paradigm. *Journal of Communication*, 43 (4), 51–58.

- Eskola, J., Lätti, J. & Vastamäki, J. 2018. Teemahaastattelu: Lyhyt selviytymisopas. Teoksessa R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1: Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. (27–51). Jyväskylä. PS-kustannus.
- Eteläpelto, A., Vähäsantanen, K., Hökkä, P. & Paloniemi, S. 2013. What is agency? Conceptualizing professional agency at work. *Educational Research Review*, 10, 45–65. doi:10.1016/j.edurev.2013.05.001. Viitattu 04.03.2026.
- Fallon-Byrne, L. & Harney, B. 2017. Microfoundations of dynamic capabilities for innovation: A review and research agenda. *Irish Journal of Management*, 36 (1), 21–31. <https://doi.org/10.1515/ijm-2017-0004> Viitattu 30.04.2026.
- Fischer, F. 2003. *Reframing Public Policy: Discursive Politics and Deliberative Practices*. Oxford. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1023/B:OLIC.0000035505.23131.80> Viitattu 30.03.2026.
- Fletcher, D. & Sarkar, M. 2013. Psychological resilience. *European Psychologist*, 18 (1), 12–23.
- Foucault, M. 1991. Governmentality. Teoksessa G. Burchell, C. Gordon & P. Miller (toim.) *The Foucault Effects: Studies in Governmentality*. (87–104). London. Harvester Wheatsheaf.
- Franken, E., Plimmer, G., Malinen, S. & Bryson, J. 2022. Growing and Adapting During Continuous Change: Building Employee Resilience in the Public Sector. Teoksessa R. Pinheiro, M. L. Frigotto & M. Young (toim.) *Towards Resilient Organizations and Societies*. Public Sector Organizations. Cham. Palgrave Macmillan.
- Fung, A. & Wright, E. 2001. Deepening Democracy: Innovations in Empowered Participatory Governance. *Politics & Society*, 29 (1), 5–41.
- Gamson, W. A. 1992. *Talking Politics*. Cambridge. Cambridge University Press.
- Gassen, R. 2022. *Digitaalinen työympäristö: Näin taivutat teknologian yrityksen tarpeisiin*. Helsinki. Alma Insights.
- Giddens, A. 1984. *The constitution of society: Outline of the theory of structuration*. Cambridge. Polity Press.
- Goffman, E. 1974. *Frame analysis: An essay on the organization of experience*. Cambridge. Harvard University Press.

- Grant, A. M. & Ashford, S. J. 2008. The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28, 3–34. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.04.002>. Viitattu 06.03.2026.
- Greenhalgh, T., Wherton, J., Papoutsi, C., Lynch, J., Hughes, G., A’Court, C. & Shaw, S. 2017. Beyond adoption: A new framework for theorizing and evaluating nonadoption, abandonment, and challenges to the scale-up of health and care technologies. *Journal of Medical Internet Research*, 19 (11), e367.
- Habermas, J. 1996. *Between Facts and Norms: Contributions to a Discourse Theory of Law and Democracy*. Translated by William Rehg. Cambridge, MA. The MIT Press.
- Habermas, J. 2010. The Concept of human dignity and the realistic utopia of human rights. *Metaphilosophy*, 41 (4), 464–480. <http://www.jstor.org/stable/24439631>. Viitattu 30.01.2026.
- Hague, L., Barry, M., Mowbray, P. K., Wilkinson, A. & Avgar, A. 2025. Employee voice in healthcare: A systematic review. *Journal of Health Organization and Management*, 39 (4), 518–530.
- Hajer, M. A. 1995. *The Politics of Environmental Discourse: Ecological Modernization and the Policy Process*. New York, NY. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/019829333X.001.0001>. Viitattu 29.01.2026.
- Helander, N., Pekkola, S. & Rasi, P. 2019. Digitalisaatio asiantuntijatyössä ja sen vaikutukset organisaatioihin. *Hallinnon Tutkimus*, 38 (3), 215–231.
- Henriksen, K. & Dayton, E. 2006. Organizational silence and hidden threats to patient safety. *Health Services Research*, 41 (4 Pt 2), 1539–1554.
- Hermanson, R. D. & Mumford, C. 2016. *Giving voice to silence*. Inter-Disciplinary Press.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1982. *Teemahaastattelu*. (2. korj. p.). Helsinki. Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. *Tutki ja kirjoita*. (15. uud. p.). Helsinki. Tammi.
- Hyppönen, H., Hyry, J., Valta, K. & Ahlgren, S. 2014. *Sosiaali- ja terveydenhuollon sähköinen asiointi: Kansalaisten kokemukset ja tarpeet*. Helsinki. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-302-410-6>. Viitattu 05.06.2026.
- Jabareen, Y. 2009. Building a conceptual framework: Philosophy, definitions, and procedure. *International Journal of Qualitative Methods*, 8 (4), 49–62. <https://doi.org/10.1177/160940690900800406>. Viitattu 04.04.2026

- Jacobides, M. G., Cennamo, C. & Gawer, A. 2018. Towards a theory of ecosystems. *Strategic Management Journal*, 39 (8), 2255–2276..
- Jalonen, H. 2020. SOTE-uudistus – kompleksisuusteoreettinen tulkinta. *Hallinnon tutkimus*, 39 (4), 302–309. <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/102254/59586>. Viitattu 25.05.2026.
- Jalonen, H. 2023. Kompleksisuusajattelun hyödyntäminen politiikkaa ja hallintoa käsittelevässä tutkimuksessa. *Politiikka*, 65 (4). doi:10.37452/politiikka.136450. Viitattu 25.05.2026.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Juva. Bookwell Oy.
- Kainulainen, V. 2018. Työntekijöiden ääni ja tunteet matalapalkkaisen yksityisen palvelusektorin luottamusmiestoiminnassa. *Sosiologia*, 55 (3), 263–280.
- Kallama, H. & Nokkonen, A. 2021. Luottamus ja avoin viestintä muutosjohtamisessa. Teoksessa T. Heinonen & A. Korpela (toim.) *Etänä enemmän – muuttuvaa sote-työtä kehittämässä*. Tampere. Tampereen ammattikorkeakoulu.
- Kallinen, T. & Kinnunen, T. 2021. Etnografia. Teoksessa J. Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>. Viitattu 04.06.2026.
- Karasvirta, S. 2026. Managing planned organizational change: A closer look at change organizations, change management practices and organizational change capability. Väitöskirja. Turun yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-02-0504-1>. Viitattu 26.06.2026
- Kärkkäinen, E., Virtanen, L., Kainiemi, E., Heponiemi, T. & Vehko, T. 2024. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-408-343-0>. Viitattu 14.06.2026.
- Kaufman, B. E. 2015. Theorising determinants of employee voice: An integrative model across disciplines and levels of analysis. *Human Resource Management Journal*, 25 (1), 19–40. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12056>. Viitattu 25.04.2026.
- Keiski, R. L., Hämäläinen, K., Karhunen, M., Löfström, E., Näreaho, S., Varantola, K. & Aittasalo, M. 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa: Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohje 2023. Helsinki. Tutkimuseettinen neuvottelukunta.
- Kelly, T. 2004. Unlocking the iron cage: Public administration in the deliberative democratic theory of Jürgen Habermas. *Administration & Society*, 36 (1), 38–61. <https://doi.org/10.1177/0095399703257268>. Viitattu 04.01.2026.

- Kinnunen, U. & Feldt, T. 2005. Työelämän muutokset ja hyvinvointi. Teoksessa U. Kinnunen, T. Feldt & S. Mauno (toim.) Työ leipälajina: Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. (13–36). Jyväskylä. PS-kustannus.
- Kinnunen, U. & Feldt, T. 2005b. Työhyvinvointi muutoksessa. Työelämän tutkimus, 3 (2), 1–15.
- Kinnunen, U., Feldt, T. & Mäkikangas, A. 2008. Työ, stressi ja työuupumus. Jyväskylä. PS-kustannus.
- Kinnunen, U., Feldt, T. & Mäkikangas, A. 2008. Työhyvinvoinnin kehitys ja sitä selittävät tekijät. Teoksessa U. Kinnunen, T. Feldt & S. Mauno (toim.) Työ leipälajina: Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. (13–37). Jyväskylä. PS-kustannus.
- Koponen, J., Salin, L. & Isotalus, P. 2025. Etäjohtaminen ja digitaalinen viestintä. Helsinki. Gaudeamus.
- Kotilainen, V. 2026. Hyvinvointialueiden luvuissa erikoinen ristiriita: Isot irtisanomiset, mutta työntekijämäärät kasvavat. Yle. 20. tammikuuta. <https://yle.fi/a/74-2020440>. Viitattu 25.01.2026.
- Kotter, J. P. 1995. Leading change: Why transformation efforts fail. Harvard Business Review, 73 (2), 59–67.
- Kukkonen, T. 2008. Hiljaisuus vuorovaikutuksessa. Puhe ja kieli, 28 (2), 65–80.
- Laapotti, T. & Mikkola, L. 2016. Social interaction in management group meetings: a case study of Finnish hospital. Journal of Health Organization and Management, 30 (4), 613–629. doi:10.1108/JHOM-02-2015-0040. Viitattu 21.01.2026.
- Lahtinen, E., Pihlaja, P. & Saari, T. 2020. Psykologinen turvallisuus työyhteisöissä. Työelämän tutkimus, 18 (3), 201–218.
- Laihonen, H. & Mäntylä, S. 2017. Tiedolla johtaminen julkisessa hallinnossa. Hallinnon Tutkimus, 36 (2), 95–110.
- Lainidi, O., Jendeby, M. K., Montgomery, A., Mouratidis, C., Paitaridou, K., Cook, C., Johnson, J. & Karakasidou, E. 2023. An integrative systematic review of employee silence and voice in healthcare: what are we really measuring? Front Psychiatry, 14, 1111579. doi:10.3389/fpsyt.2023.1111579. Viitattu 15.06.2026.
- Lamberg, J.-A. & Parvinen, P. 2020. Strategy implementation and organizational change. Journal of Strategy and Management, 13 (2), 123–135.

- Lapin hyvinvointialue. 2023. Talousarvio 2024 ja taloussuunnitelma 2024–2026. https://lapha.fi/documents/594637/1784537/Talousarvio+2024+ja+taloussuunnitelma_2024-2026.pdf. Viitattu 03.02.2026.
- Lapin hyvinvointialue. 2024. Tietoa meistä. <https://lapha.fi/tietoameista>. Viitattu 03.02.2026.
- Lapin hyvinvointialue. 2026. Lapin hyvinvointialueen strategia. <https://lapha.fi/documents/594637/766960/Lapin-hyvinvointialuestrategia.pdf/> Viitattu 3.2.2026.
- Lapin yliopisto. 2025. Inhimillisesti tehokas Digisote. <https://ulapland.fi/hanke/inhimillisesti-tehokas-digisote/> Viitattu 10.12.2026.
- Larjovuori, R.-L., Bordi, L. & Heikkilä-Tammi, K. 2020. Digitalisaatio ja työelämän muutos. Työelämän tutkimus, 18 (1), 1–20.
- Launis, K. & Pihlaja, J. 2019. Työn muutos ja toimijuus. Työelämän tutkimus, 17 (1), 1–15.
- Lehman, W. E. 2002. Assessing organizational readiness for change. Journal of Substance Abuse Treatment, 22 (4), 197–209.
- Lewin, K. 1947. Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. Human Relations, 1 (1), 5–41. doi:10.1177/001872674700100103. Viitattu 04.04.2026.
- Lipsky, M. 1980. Street Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services. Russell Sage Foundation. <http://www.jstor.org/stable/10.7758/9781610447713>. Viitattu 03.02.2026.
- Lipsky, M. 2010. Street-Level Bureaucracy, 30th Ann. Ed.: Dilemmas of the Individual in Public Service. Russell Sage Foundation. <http://www.jstor.org/stable/10.7758/9781610446631>. Viitattu 12.11.2025.
- Lu, Y., Zhang, M. M., Yang, M. M. & Wang, Y. 2023. Sustainable human resource management practices, employee resilience, and employee outcomes: Toward common good values. Human Resource Management, 62 (3), 331–353.
- Maitlis, S., & Christianson, M. K. (2014). Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward. The Academy of Management Annals, 8(1), 57–125. <https://doi.org/10.5465/19416520.2014.873177> Viitattu 28.11.2025.

Maitlis, S., Vogus, T. J., & Lawrence, T. B. (2013). Sensemaking and emotion in organizations. *Organizational Psychology Review*, 3(3), 222–247. DOI:[10.1177/2041386613489062](https://doi.org/10.1177/2041386613489062). Viitattu 28.12.2025.

Manka, M.-L., & Manka, M. (2023). *Työhyvinvointi* (3. uud. p.). Helsinki: Alma Talent.

Mezirow, J. (2000). Learning to Think like an Adult. Core Concepts of Transformation Theory. In J. Mezirow, & Associates (Eds.), *Learning as Transformation. Critical Perspectives on a Theory in Progress* (pp. 3-33). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453–1476. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00387>. Viitattu 08.01.2026.

Moaşa, H. (2013). Struggling for Organizational Identity: Employee Voice and Silence. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 92, 574–581. doi:10.1016/j.sbspro.2013.08.720.

Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 173–197. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091328>. Viitattu 05.01.2026.

Morrison, E. W. & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706–725. doi:10.5465/AMR.2000.3707697.

Morrison, Elizabeth. (2011). Employee Voice Behavior: Integration and Directions for Future Research. *The Academy of Management Annals*. 5. 373-412. 10.1080/19416520.2011.574506

Morrison, Elizabeth. (2023). Employee Voice and Silence: Taking Stock a Decade Later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 10:79-107. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-054654>. Viitattu 13.05.2026.

Orlikowski, W. J. (2007). Sociomaterial practices: Exploring technology at work. *Organization Studies*, 28(9), 1435–1448. <https://doi.org/10.1177/0170840607081138>. Viitattu 22.01.2026.

Paatela, S., & Tynkkynen, L.-K. (2025). *Hyvinvointialueiden valtionohjaus*. Teoksessa L. K. Tynkkynen, S. Paatela, H. Paananen, ym. (toim.), *Tilannekuvia hyvinvointialueilta: Muutokset*

palvelujärjestelmässä sote-uudistuksen alkuvuosina (THL Raportti 3/2025). Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-408-459-8>. Viitattu 18.01.2026.

Palojoki, S., & Vuokko, R. (2024). Kanta-tietojärjestelmä-palvelut: Terveydenhuollon digitalisaation kehityksen arviointi 2010–2024 (Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2024:18). Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-8346-5>. Viitattu 27.05.2026

Palonen, M. & Kylmä, J. 2022. Avoin haastattelu ja teemahaastattelu aineistonkeruumenetelminä laadullisessa hoitotieteellisessä tutkimuksessa. *Hoitotiede*, 34 (4), 281–294.

Piening, E. P. 2013. Dynamic capabilities in public organizations: A literature review and research agenda. *Public Management Review*, 15 (2), 209–245.

Pinder, C. C. & Harlos, K. P. 2001. Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. Teoksessa G. R. Ferris (toim.) *Research in personnel and human resources management*, Vol. 20. (331–369). Elsevier Science/JAI Press. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(01\)20007-3](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(01)20007-3). Viitattu 24.04.2026.

Pollack, J. & Pollack, R. 2015. Using kotter's eight stage process to manage an organisational change program: Presentation and practice. *Systemic Practice and Action Research*, 28 (1), 51–66. <https://doi.org/10.1007/s11213-014-9317-0>. Viitattu 03.03.2026.

Post, J. 2023. Dynaamisten kyvykkyyksien syntyminen ja kehittyminen hyvinvointialuevalmistelun yhteydessä: Kyvykkyysperusteinen näkökulma julkishallinnon organisaation muutosprosessiin. Väitöskirja. Vaasan yliopisto. Acta Wasaensia 506. <https://osuva.uwasa.fi/items/6044fb71-b3dc-4f2b-8775-5fe239e8dae8>. Viitattu 14.05.2026.

Priem, R. L. & Butler, J. E. 2001. Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? *Academy of Management Review*, 26 (1), 22–40.

Pusenius, P., Seppänen, P. & Laihonon, H. 2025. SOTE-tietojohdamisen kyvykkyyksien rakentuminen – tapaustutkimus hyvinvointialueuudistuksen jälkeen. *Hallinnon Tutkimus*, 44 (3), 190–205. <https://doi.org/10.37450/ht.156885>. Viitattu 31.07.2026.

Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki. Gaudeamus.

Saarinen, S. 2026. Hallitus valmistautuu jakamaan niukkuutta: Suurimmat leikkaukset tulossa soteen. Helsingin Sanomat. <https://www.hs.fi/politiikka/art-2000011949987.html> Viitattu 25.04.2026.

Sanastokeskus. 2006. Sanastotyön opas (TSK 38). www.sanastokeskus.fi. Viitattu 25.05.2026.

Scheufele, D. A. 1999. Framing as a theory of media effects. Journal of Communication, 49 (1), 103–122. <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.1999.tb02784.x>. Viitattu 22.04.2026.

Schilke, O., Hu, S. & Helfat, C. E. 2018. Quo vadis, dynamic capabilities? A content-analytic review of the current state of knowledge and recommendations for future research. Academy of Management Annals, 12 (1), 390–439

Schön, D. A. 1983. The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action. New York. Basic Books

Schumpeter, J. A. 1934. The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credits, Interest, and the Business Cycle. Piscataway. Transaction Publishers

Shojaie, S., Matin, H. Z. & Barani, G. 2011. Analyzing the Infrastructures of Organizational silence. Snow, D. A. & Benford, R. D. 1988. Ideology, frame resonance, and participant mobilization. International Social Movement Research, 1 (1), 197–217

Song, H. & Cho, Y. J. 2025. Determinants of Employee Silence: Evidence From Multi-Level Analysis. Public Personnel Management, 55, 90–117. doi:10.1177/00910260251350403. Viitattu 22.02.2026.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2024. Sote-uudistus. <https://stm.fi/soteuudistus>. Viitattu 18.02.2026.

Sossin, L. 1993. The politics of discretion: Toward a critical theory of public administration. Canadian Public Administration, 36 (3), 364–391. <https://doi.org/10.1111/j.1754-7121.1993.tb01959.x>. Viitattu 30.03.2026.

Suchman, M. C. 1995. Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *The Academy of Management Review*, 20 (3), 571–610. <https://doi.org/10.2307/258788>. Viitattu 28.03.2026.

Teece, D. J. 2007. Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28 (13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>. Viitattu 01.02.2026.

Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. 1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509–533.

Tepponen, M., Ahonen, O. & Turja, T. (toim.) 2024. Käsikirja: Digitalisaatiota ja sitä koskevien toimintatapojen, osaamisen ja kulttuurin edistäminen. Helsinki. Sosiaali- ja terveysministeriö. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-8657-2>. Viitattu 30.04.2026.

Tieteen termipankki. 2024. Filosofia: ilmiö. <https://tieteen termipankki.fi/wiki/Filosofia:ilmi%C3%B6>. Viitattu 05.05.2026.

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

Työterveyslaitos. 2019. Psykologinen turvallisuus kannustaa ideoiden jakamiseen. <https://www.ttl.fi/tyopiste/psykologinen-turvallisuus-kannustaa-ideoiden-jakamiseen>. Viitattu 24.03.2026.

Työterveyslaitos. 2022. Mielekkään organisaatiomuutoksen periaatteet. <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/organisaatiomuutos/mielekkaan-organisaatiomuutoksen-periaatteet>. Viitattu 22.03.2026

Työterveyslaitos. 2023. Digitalisaatio ja työ. <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/digitalisaatio-ja-tyo>. Viitattu 22.03.2026.

Vähäsantanen, K. 2015. Professional agency in the stream of change: Understanding educational change and teachers' professional identities. *Teaching and Teacher Education*, 47, 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2014.11.006>. Viitattu 17.06.2026.

Vakkala, H., Väättäinen, H. & Syväjärvi, A. 2026. Psykologisen turvallisuuden johtaminen kriisitilanteessa: Systemaattinen kirjallisuuskatsaus hiljaisuuden paradoksia tunnistamassa. *Hallinnon tutkimus*, 45 (2). <https://doi.org/10.37450/0d2xj045>. Viitattu 20.04.2026.

Van Dyne, L., Ang, S. & Botero, I. C. 2003. Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1359–1392. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00384>. Viitattu 25.03.2026.

Virtanen, P. & Stenvall, J. 2019. Julkinen johtaminen. (2., uudistettu laitos.). Helsinki. Tietosanoma.

Ylitörmänen, T., Tasala, T. & Kauppinen, T. (toim.) 2025. Vaikuttavan hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistämisen johtamisen laadun osatekijät. (THL Työpaperi 28/2025). Helsinki. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Viitattu 01.01.2026.

LIITTEET

LIITE 1 Teemahaastattelurunko esihenkilöille

Teema 1 Taustoitus haastateltaville

- Kuvaile rooliasi, vastualueitasi ja tiimisi keskeisiä tehtäviä.
- Millaisia muutoksia organisaatiossanne tai toiminnassanne on tapahtunut viimeisen vuoden aikana?

Teema 2 Muutoskyvykyys tiimissä

- Miten työyksikössäsi tyypillisesti reagoidaan muutoksiin?
- Mitkä ovat vahvuuksia toiminnan sujuvuuden kannalta? Ja mitkä tekijät erityisesti haastavat toiminnan sujuvuutta?
- Mitkä tekijät tukevat henkilöstöä sopeutumaan muutoksiin? Mitkä taas haastavat?
- Millaista muutoksen johtaminen sinun työssäsi on?

Teema 3 Oman äänenkäytön mahdollisuudet työyhteisössä

- Äänenkäytön määrittely haastateltavalle
 - oman äänen käytöllä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa mahdollisuutta tuoda esiin omia näkemyksiä, kokemuksia, huolia ja kehittämisehdotuksia.
- Mitä oman äänen käyttäminen tarkoittaa sinulle työyhteisössä?
- Miten henkilöstö tuo esiin näkemyksiään tai kokemuksiaan arjessa?
- Millaisissa tilanteissa tiimisi on aktiivinen äänenkäytössään?
- Millaisissa tilanteissa näkemykset tai huolet jäävät sanomatta?
- Mitkä tekijät mielestäsi vaikuttavat siihen, uskalletaanko mielipiteitä tuoda esiin?
- Miten esihenkilönä tuet henkilöstöä näkökulmien ja mielipiteiden esittämisessä?

Teema 4 Hiljaisuuden hetket ja niiden tunnistaminen

- Hiljaisuuden käsitteen määrittely haastateltavalle.
- Miten tulkitset hiljaisuutta ja hiljaisuuden hetkiä työyhteisössäsi?
- Millaisissa tilanteissa hiljaisuutta esiintyy?
- Mistä arvelet hiljaisuuden kertovan?
- Millaisia hiljaisuuden muotoja olet huomannut?
- Miten esihenkilönä toimit tilanteissa, joissa keskustelu tyrehtyy tai työntekijä vetäytyy?
- Miten hiljaisuus vaikuttaa muutoksen toteuttamiseen tai siihen sopeutumiseen?

Teema 5 Lopetus

- Onko jotain, mitä haluaisit vielä kertoa aiheeseen liittyen?

LIITE 2 Teemahaastattelurunko henkilöstölle

Teema 1 Tausta ja työnkuva

- Kuvaile lyhyesti omaa tehtävääsi ja rooliasi työyhteisössä.
- Millaisia työhösi liittyviä muutoksia sinulla on viime aikoina ollut?
- Miten kuvailisit työyhteisösi toimintaa muutostilanteissa?

Teema 2 Muutoskyvykkyys omasta näkökulmasta

- Miten koet oman valmiutesi kohdata työssäsi tapahtuvia muutoksia?
- Millaiset asiat auttavat sinua sopeutumaan muutoksiin?
- Mitkä asiat tekevät muutoksista haastavia itsellesi?

Teema 3 Esihenkilön tuki muutostilanteissa

- Tukeeko esihenkilösi sinua muutoksissa? Miten?
- Millainen esihenkilön tuki on sinulle erityisen merkityksellistä?
- Onko tilanteita, joissa olisit kaivannut erilaista tai enemmän tukea?

Teema 4 Oman äänen käyttäminen työyhteisössä

- Käsitteen määrittely haastateltavalle
- Miten koet mahdollisuutesi tuoda esiin mielipiteitäsi ja kokemuksiasi työyhteisössä?
- Millaisissa tilanteissa sinun on helppoa käyttää omaa ääntä?
- Millaisissa tilanteissa äänen käyttäminen tuntuu vaikealta tai jää kokonaan pois?
- Miten koet, että sinun esiin tuodut näkemykset huomioidaan?

Teema 5 Hiljaisuuden kokemukset

- Käsitteen määrittely haastateltavalle
- Millaisissa tilanteissa huomaat olevasi hiljaa? Mistä koet sen johtuvan?
- Miten hiljaisuus vaikuttaa omaan kokemukseesi muutoksista ja muutoskyvykkyydestä?

Teema 6 Digitaalinen toimintaympäristö

- Millaisia digitaalisia työvälineitä ja -kanavia käytät työyhteisössä?
- Miten digitaaliset työvälineet ja -kanavat vaikuttavat vuorovaikutukseen työssäsi?

- Tukeeko digitaalinen ympäristö mielestäsi oman äänen käyttöä vai vaikeuttaako se sitä?
- Miten koet digitaalisessa ympäristössä ilmenevän hiljaisuuden (esim. teams-kokoukset, chatit, sähköposti)?

Teema 7 Loppupohdinta

- Onko jotain, mitä haluaisit vielä kertoa aiheeseen liittyen?

LIITE 3 Suostumus osallistua tutkimukseen

Sinua pyydetään osallistumaan Inhimillisesti Tehokas Digisote -hankkeeseen, jota rahoittavat Työsuojelurahasto, Lapin yliopisto ja Lapin hyvinvointialue. Tutkimushankkeen yhteydessä kerätään tutkimusaineistoa myös Lapin yliopiston hallintotieteen maisteriopiskelijan Aada-Loviisa Halosen Pro gradu -tutkielmaa varten.

Kiitämme kiinnostuksestasi ja osallistumisestasi tutkimukseen. Pyydämme sinua lukemaan suostumustekstin huolellisesti ennen sen allekirjoittamista ja esittämään kysymyksiä, mikäli jokin kohta kaipaa lisäselvennystä.

Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella hiljaisuuden ja äänenkäytön merkitystä yksilön muutoskyvykkyydelle sekä selvittää, miten digimuutosprosessin toimintaympäristö vaikuttaa tähän. Sinua on pyydetty mukaan tutkimukseen, koska yksikkösi on valittu Lapin hyvinvointialueen pilottiyksiköksi. Osallistumisen ei ole tarkoitus aiheuttaa sinulle minkäänlaista haittaa, vaaraa tai uhkaa. Osallistuminen tapahtuu työajalla. Tutkimus toteutetaan 01.01.2026-31.12.2026.

Mikäli päätät osallistua, sinua pyydetään:

- Osallistumaan yksilöhaastatteluun ja/tai
- Osallistumaan yhdessä työyksikkösi kanssa ryhmätyönohjaukseen.

Tutkimuksessa kerätään seuraavanlaista aineistoa:

- Esihenkilöiden sekä henkilöstön yksilöhaastattelut, joissa kartoitetaan ajatuksia, kokemuksia ja mielipiteitä siitä, miten äänenkäyttö ja hiljaisuus näkyvät työyhteisössä ja miten se vaikuttaa henkilöstön muutoskyvykkyyteen.
- Ryhmätyönohjaustallenteet: työyhteisön ryhmätyönohjaukset, joissa keskustellaan yhteisön valmiuksista, kokemuksista, mielipiteistä ja arvoista liittyen digitaaliseen transformatioon.

Tutkimusaineisto säilytetään Lapin yliopiston suojatulla palvelimella, ja siihen on pääsy ainoastaan hankkeessa työskentelevillä Lapin yliopiston tutkijoilla. Haastatteluiden ja työnohjauksen yhteydessä kerätty aineisto sekä työnohjaustallenteet hävitetään aineiston analysoinnin päätyttyä. Tutkimuksessa huolehditaan osallistujien anonymiteetistä ja aineistoa käsitellään luottamuksellisesti siten, etteivät yksittäiset henkilöt ole tunnistettavissa julkaistavista tai julkisesti esiteltävistä aineisto-otteista. Aineistoa tai sen osia voidaan käyttää tutkimustulosten raportointiin ja julkaisemiseen tieteellisissä

artikkeleissa kotimaisissa ja kansainvälisissä julkaisuissa, työelämälle suunnatuissa artikkeleissa, tutkimushankkeen verkkosisällöissä (esimerkiksi blogikirjoituksissa) sekä Lapin hyvinvointialueen sisäisessä ja ulkoisessa viestinnässä.

Hankkeen tutkijat ja Lapin yliopisto huolehtivat yksityisyytesi ja henkilötietojesi suojaamisesta. Tutkimusaineistoa käsitellään voimassa olevan lainsäädännön sekä hyvän tutkimuseettisen käytännön mukaisesti. Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista, ja voit halutessasi keskeyttää osallistumisesi milloin tahansa ilman haitallisia seurauksia. Pyynnöstäsi osallistumiseen asti kerätty aineisto hävitetään. Voit myös peruuttaa antamasi suostumuksen aineiston käyttöön osallistumisesi jälkeen, mikäli aineistoa ei ole vielä käsitelty siten, ettei sinua voida enää tunnistaa. Tällöin osuutesi poistetaan tutkimusaineistosta.

Tutkimukseen osallistumisesta ei välttämättä ole sinulle tai muille välitöntä hyötyä, mutta sen avulla Lapin hyvinvointialue voi kehittää henkilöstön osaamisen kehittämisen ja johtamisen käytäntöjä. Työnohjaukseen osallistuminen voi tuottaa myös konkreettisempaa hyötyä sekä sinulle että työyhteisöllesi. Tutkimuksen tavoitteena on lisäksi rakentaa tieteellisesti perusteltu arviointikehikko, jonka avulla organisaatioiden muutoskyvykkyyttä voidaan arvioida ja vahvistaa myös muilla suomalaisilla hyvinvointialueilla. Näin tutkimukseen osallistumisesta on hyötyä paitsi suomalaiselle työelämäntutkimukselle myös yhteiskunnalle laajemmin.

Lisätietoja tutkimuksesta antavat:

Pro gradu -tutkielman tekijä

Hallintotieteen maisteriopiskelija

Aada-Loviisa Halonen

aahalone@ulapland.fi

Hankkeen vastuullinen johtaja ja gradun ohjaaja

HTT, dosentti Hanna Vakkala

hanna.vakkala@ulapland.fi

Nuorempi tutkija ja gradun ohjaaja

HTM Jenni Peltomaa

jenni.peltomaa@ulapland.fi

SUOSTUMUS OSALLISTUA TUTKIMUKSEEN

Allekirjoittamalla tämän suostumuksen, vahvistan, että olen saanut riittävästi informaatiota tutkimuksesta osallistumispäätökseni tueksi. Minulla on ollut mahdollisuus kysyä kysymyksiä halutessani. Ymmärrän, että osallistumiseni on täysin vapaaehtoista ja voin vetäytyä tutkimuksesta, milloin haluan ilman erillistä syytä.

Annan suostumukseni osallistua tutkimukseen.

KYLLÄ ☐

Annan suostumukseni henkilötietojeni keräämistä ja käsittelyä varten.

KYLLÄ ☐ EI ☐

Annan suostumukseni aineiston arkistointiin edellä kuvatulla tavalla.

KYLLÄ ☐ EI ☐

Allekirjoitus / Osallistuja

PÄIVÄYS (pp/kk/vvvv)

NIMENSELVENNYS / Osallistuja