

Lappeenrannan Teknillinen Yliopisto

Kauppakorkeakoulu

Tietojohtaminen ja johtajuus

### **Pro Gradu -tutkielma**

Organisaation sisäisen viestinnän muuttunut rooli ja sen vaikutukset episodisen organisaatiomuutoksen toteutukseen

**Jermu Kujanpää 2019**

1. Tarkastaja Tutkijaopettaja Markku Ikävalko
2. Tarkastaja Professori Aino Kianto

## TIIVISTELMÄ

<b>Tekijä</b>	Jermu Kujanpää
<b>Tutkielman nimi</b>	Organisaation sisäisen viestinnän muuttunut rooli ja sen vaikutukset episodisen organisaatiomuutoksen toteutukseen
<b>Tiedekunta</b>	LUT School of Business and Management
<b>Pääaine</b>	Tietojohtaminen ja johtajuus
<b>Valmistumisvuosi</b>	2019
<b>Pro gradu- tutkielma</b>	Lappeenrannan teknillinen yliopisto 85 sivua, 9 kuviota, 1 liite
<b>Tarkastajat</b>	Tutkijaopettaja Markku Ikävalko Professori Aino Kianto
<b>Hakusanat</b>	Organisaatioviestintä, sisäinen viestintä, organisaatiomuutos, luottamus, paikallinen identifiointi, konfliktien välttely

Tämän tutkimuksen tavoitteena on luoda katsaus siihen, miten organisaation sisäinen viestintä vaikuttaa episodisen organisaatiomuutoksen toteutukseen. Organisaatioiden viestinnällisessä maailmassa eletään murrosvaihetta, jossa uudet teknologiat mahdollistavat uudenlaisia kanavia viestintään. Samaan aikaan liiketoimintaympäristö on muuttunut yhä nopeammaksi, jossa myös viestinnällinen vauhti on kasvanut. Aikaisempi tutkimus aiheeseen liittyen on keskittynyt enemmän viestintään sekä muutosjohtamiseen irrallisina kokonaisuuksina, eikä tutkimusta, joka keskittyisi näiden toimintojen yhdistämiseen nykyteknologian mahdollistamissa rajoissa, ole kertynyt paljoa.

Laadullinen tutkimus sisälsi viisi puolistrukturoitua teemahaastattelua, joiden pohjalta rakennettiin vastaukset tutkimuksen kysymyksiin. Tulokset osoittivat, että teoreettiset lainalaisuudet aiheiden osalta ovat olemassa, mutta niiden rinnalle on noussut uusia kysymyksiä aiheeseen liittyen. Osallistava kaksisuuntainen viestintä parantaa organisaation jäsenten muutosvalmiutta, mutta samanaikaisesti lisää yksilönvastuuta tiedonhankinnan ja -seulonnan näkökulmasta. Tässä viestinnällisessä murrosvaiheessa onnistunut operointi mahdollistaa kilpailuedun, sekä tehokkaan organisaation muutosjohtamiskyvyn

## ABSTRACT

<b>Author</b>	Jermu Kujanpää
<b>Title</b>	The altered role of internal communication within the organization and its impact on the implementation of episodic organizational change
<b>Faculty</b>	LUT School of Business and Management
<b>Major</b>	Knowledge management and leadership
<b>Year</b>	2019
<b>Master's Thesis</b>	Lappeenranta University of Technology 85 pages, 9 figures, 1 appendix
<b>Examiners</b>	Associate Professor Markku Ikävalko Professor Aino Kianto
<b>Keywords</b>	Internal communication, organizational change, trust, local identification, conflict avoidance

The aim of this study is to provide an overview of how internal communication within an organization affects the implementation of an episodic organizational change. In the communicative world of organizations, there is a transition phase where new technologies enable new types of channels for communication. At the same time, the business environment has become more and more rapid, in which the communicative rate has also increased. Previous research on the subject has focused more on communication and change management as separate entities, and research that would focus on combining these activities within the limits of current technology has not yet accumulated too much.

The qualitative research included five semi-structured thematic interviews. The results showed that theoretical laws on subjects exist, but new questions have arisen alongside them. Bipolar communication improves the readiness of the members of the organization, but at the same time increases individual responsibility from the point of view of obtaining information. Successful operation in this communications transition enables competitive advantage, as well as effective organizational change management capability.

## ALKUSANAT

Tämän tutkimuksen aihe rakentui sen pohjalta, että olen aina nähnyt ihmiset ja yhteistyön organisaatioiden tärkeimpänä voimavarana. Ilman parhaansa yrittäviä ihmisiä sekä selkeitä ja kannustavia toimintatapoja organisaatiolta puuttuu eväät menestykseen. Kuin pisteenä I:n päälle, olen tänä keväänä aloittanut työt yrityksessä, jossa korostetaan tätä samaista ajatusta. Vaikka oma työnantajani ei liity tähän tutkimukseen millään tavalla, on ollut ilo huomata konkreettisesti, miten tämän tutkimuksen ilmi tuomat seikat pitävät paikkansa akateemisen maailman lisäksi myös oikeassa elämässä.

Tahdon kiittää tutkimuksen kohdeorganisaatiota sekä kaikkia tähän tutkimukseen haastateltuja henkilöitä.

Tämän gradutyön palauttaminen päättää samalla viisivuotisen matkani LUTin opiskelijana. Tahdon kiittää koulun henkilökuntaa, ja ennen kaikkea graduni ohjaajaa Markku Ikävalkoa. Kiitos kuuluu myös kaikille upeille ystäville, joiden kanssa kouluvuodet taittuivat uskomattoman nopeasti. Monet ystävyudet säilyvät koulun päättymisen jälkeenkin.

Suurin kiitos kuuluu perheelleni, joka mahdollisti tämän saavutuksen. Äitini valmistui Helsingin kauppakorkeakoulusta vuonna 1984. Äiti oli esikuvani, ehkä hän iloitsee tänään siellä jossain.

Espoossa 5.5.2019

Jermu Kujanpää

## SISÄLLYSLUETTELO

1.	JOHDANTO.....	7
1.1.	Tutkimuksen tausta.....	7
1.1.	Tutkimuksen keskeiset käsitteet .....	9
1.2.1	Organisaatiomuutos .....	9
1.2.2.	Viestintä .....	10
1.3	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma .....	11
1.4	Teoreettinen viitekehys.....	11
1.5	Tutkimuksen rajaukset.....	13
1.6	Tutkimusmenetelmät ja tutkimusrakenne.....	15
2.	EPISODINEN ORGANISAATIOMUUTOS.....	17
2.1	Muutosjohtaminen .....	18
2.2	Muutos organisaation rakenteissa .....	21
2.3	Episodisen organisaatiomuutoksen kritiikkiä.....	22
3.	SISÄINEN VIESTINTÄ & ERILAISIA VIESTINTÄTEORIOITA .....	24
3.1	Mitä sisäinen viestintä on?.....	24
3.2	Viestinnän vanhat teoriat .....	27
3.2.1	Viestintä tutkimuskohteena.....	27
3.2.2.	Viestin lähetysmalli .....	29
3.2.3	Rituaalinen malli .....	31
3.3	Viestinnän uudet teoriat .....	32
3.3.1	2000-luvun trendit.....	32
3.3.2	Avoin viestintäkulttuuri & Uusi viestintä.....	35
4.	VIESTINTÄ JA ORGANISAATIOMUUTOS.....	37
4.1.	Paikallinen identifiointi .....	37
4.2	Luottamus.....	38
4.3	Viestinnän määrä ja laatu .....	39
4.4.	Konfliktien välttely ja ilmapiiritekijät.....	41
5.	TUTKIMUSASETELMA .....	43
5.1	Kohdeorganisaatio ja aineistonkeruumenetelmä.....	44

5.2	Tutkimuksen luotettavuus .....	46
6.	TUTKIMUSTULOKSET .....	48
6.1	Tutkimuskohteen organisaatiomuutos .....	48
6.1.1	Muutos kohdeorganisaation rakenteissa .....	50
6.1.2	Muutoksen johtaminen kohdeorganisaatiossa .....	52
6.2	Kohdeorganisaation viestintä ennen ja nyt .....	53
6.3	Viestinnän kaksisuuntaistuminen ja yksilön vastuu .....	56
6.4	Paikallisen identifioinnin vaikutus .....	58
6.5	Luottamuksen vaikutus .....	61
6.6	Konfliktien ja ilmapiirotekijöiden vaikutus .....	65
6.7	Viestinnän laadun ja määrän vaikutus .....	68
7.	JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO .....	74
7.1	Huomiot aikaisemman tutkimuksen suhteen <b>Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.</b>	
7.2	Metodologinen yhteenveto .....	77
7.3	Ehdotukset liikkeenjohdolle .....	<b>Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.</b>
7.4	Jatkotutkimusehdotukset .....	84
	LÄHDELUETTELO .....	86

## LIITTEET

LIITE 1. Tutkimushaastattelukysymykset

## KUVIOLUETTELO

- Kuvio 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys
- Kuvio 2. Lewin (1951) unfreeze-change-refreeze model
- Kuvio 3. Linjuan (2014) Sisäisen viestinnän kanavat organisaatioissa
- Kuvio 4. Marques (2010) Viestintä ominaisuuksista tehokkuuden kasvuun
- Kuvio 5. Robbins, Judge & Campbell (2010) Viestin kulku
- Kuvio 6. Carey (1989) Viestin lähetysmalli
- Kuvio 7. Carey (1989) Viestinnän rituaalinen malli
- Kuvio 8. Blomqvist (2002) Luottamusta herättävät tekijät
- Kuvio 9. Blomqvist (2002) Luottamuksen dynamiikka

## 1. JOHDANTO

Organisaatiomuutos on arkipäivää lähes kaikissa organisaatioissa. Organisaatiot muuttuvat kahdella tavalla: joko niitä muutetaan ylhäältä käsin tarkoituksellisesti ennalta määrätyllä tavalla, tai sitten ne muuttuvat itsestään jatkuvasti. Tämä tutkimus rajataan koskemaan ensin mainittua, episodista organisaatiomuutosta. Organisaatiomuutoksen kannalta tärkeää osaa näyttelee organisaation sisäinen viestintä. Tämä tutkimus tulee tarkastelemaan sisäisen viestinnän vaikutusta episodista organisaatiomuutoksen toteutukseen. Näin ollen tutkimus pitää sisällään ne elementit, jotka viestinnässä liittyvät oleellisesti sen tuomaan vaikutukseen organisaation päivittäisessä toiminnassa. Näiden elementtien pohjalta rakentuu myös tehokas organisaatiomuutos.

### 1.1. *Tutkimuksen tausta*

Liiketoimintaympäristön jatkuvasti muuttuessa, yritykset varmistaakseen menestymisen ovat haastettuja muuttumaan ympäristön vaatimilla tavoilla. Muutoksesta on tullut arkipäivää monissa organisaatioissa. Muutoksia toteutetaan eri tavoin, mutta niiden lainalaisuudet ovat pääosin samankaltaisia. Kun muutosta aletaan tehdä, on viestintä eräänä tärkeimmistä työkaluista muutoksen toteuttajana. Tekemällä tehty organisaatiomuutos on nimeltään episodinen muutos. Viestintä ja ennen kaikkea sen onnistuminen heijastelee muutostoimissa monella tapaa ja tämä tutkimus pohtii viestinnän vaikutuksia organisaatiomuutoksiin.

Viestinnällä, kuten muillakin organisaation toiminnoilla on omat tavoitteensa. Organisaatiomuutosta ajatellen viestinnän roolina on toimia informaation välittäjänä organisaatiossa. Ilman tehokasta viestintää muutos ei joko onnistu tai jää useimmiten tavoitteistaan. Usein viestintä epäonnistuu ennalta arvaamattomista syistä tai on yksinkertaisesti puutteellista, mikä heijastuu lopulta organisaatiomuutoksen lopputulokseen.

Myös viestintä itsessään on muuttunut merkittävästi viimeisten vuosikymmenien aikana. Tutkimuksessa luodaan karkea katsaus viestinnän vanhempiin teorioihin useilta aikaisemmilta vuosikymmeniltä ja vertaillaan näitä viestinnän lainalaisuuksiin 2010-luvulla. Digitalisaatio ja organisaatorakenteiden muutos on mahdollistanut uusia keinoja ja strategioita viestimiseen. Tutkimuksessa arvioidaan, miten viestinnän vanhat teoriat sopivat nykyajan organisaatioon ja miten uusi teknologia yhdistettynä uuteen viestintääjatteluun muuttavat nykyorganisaatioiden viestinnällistä lainalaisuutta suhteessa organisaatiomuutokseen. Tutkimus arvioi myös sitä, miten organisaation sisäisen viestinnän tyyli on muuttunut ja mikä tämän vaikutus on organisaatiomuutoksen toteuttamiseen.

Organisaatiomuutoksen ja viestinnän yhdistäminen tutkimuksessa on relevanttia ja ajankohtaista. Liiketoimintaympäristö muuttuu kiihtyvällä tahdilla, ja myös viestintään on olemassa nykyään yhä useampia tapoja ja strategioita erilaisten viestintäkanavien yleistyessä. Näistä syistä johtuen, myös akateeminen mielenkiinto organisaatioviestintää kohtaan on viime vuosina lisääntynyt.

Akateemista mielenkiintoa kohdistuu huomattavasti myös niihin teoreettisiin ilmiöihin, joita episodinen muutos pitää sisällään. Usein episodinen organisaatiomuutos ei etene suunnitellusti, ja matkan varrella muutosta ja toimia joudutaan sopeuttamaan parhaan mahdollisen tuloksen aikaan saamiseksi. Syynä tähän on usein epäsuhta näkemyksestä organisaatiomuutokseen organisaation johdon ja työntekijöiden välillä.

Ennen kaikkea mielenkiintoista on tämän epäsuhtan toteutuminen viestinnässä organisaation muutostilanteissa. Huomio siihen, mitä muutostilanteissa tapahtuu, ja mitkä ovat parhaat käytänteet näihin tapahtumiin liittyen, on kasvanut. Siten vanha kirjallisuus organisaation muutosviestintään liittyen ei välttämättä enää tarjoa parasta mahdollista työkalupakkia muutostilanteiden ratkomiseen ja asiaa on syytä tarkastella uuden ajan valossa.



Muutosjohtamisesta ymmärretään jo sen verran, että muutosjohtaminen nähdään joukkona toimia, työkaluja, joilla muutokseen pyritään vastaamaan. Viestintä toimii muun muassa keinona tiedonjakamiseen sekä keinona motivoida tai palkita työntekijöitä. Ennen kaikkea viestinnällä pystytään pureskelemaan niitä vaikeita tunteita, joita muutokseen liittyy. Viestintä on siten tärkeä palikka tehokkaan organisaatiomuutoksen toteutuksessa, sillä se usein liittyy kaikkiin niihin toimiin, joilla muutosta ajetaan.

Viestintä linkittyy oleellisesti myös tietojohdamisen peruskäsitteistöön, kuten tiedonjakamiseen. Riittämätön viestintä luonnollisesti näyttäytyy haitallisena organisaation tiedonjakamisessa, joka puolestaan on kriittistä juurikin organisaatiomuutoksen keskellä. Myös luottamus linkittyy tärkeällä tavalla viestintään, ja luottamus saa siksi ansaitsemansa osan tätä tutkimusta.

Tähän gradutyöhön löytyi siten osittainen olemassa oleva tutkimustyhjiö siltä kantilta, että useimmiten organisaatiomuutoksen haasteita on käyty kokonaisuuksina, ottaen huomioon useat eri seikat muutokseen liittyen. Viestintään on muutoksen osalta keskitytty jonkin verran, mutta tutkimusta, joka painottuu tarkastelemaan juurikin viestinnän muutoksen vaikutuksia organisaatiomuutokseen, ei 2010-luvun uuden teknologian ja sosiaalisen median aikakaudella ole vielä merkittävästi.

## **1.1. Tutkimuksen keskeiset käsitteet**

Tämä kappale esittelee tämän tutkimuksen keskeiset käsitteet. Näitä ovat organisaatiomuutos, viestintä sekä luottamus.

### **1.2.1 Organisaatiomuutos**

Organisaatiomuutos on ollut akateemisen kiinnostuksen kohteena viime vuosina. Organisaatiomuutoksessa, kuten muutoksissa yleensä on kyse ajan mittaan

tapahtuvasta muutoksesta jossain organisaatioon liittyvässä asiassa (Weick & Quinn 1999). Argyris (1992) jaottelee organisaatiomuutosta kahteen vaiheeseen.

Ensimmäinen vaihe on yksinkertainen oppiminen, jossa muutos näyttäytyy (yksilön tai organisaation) käyttäytymisen muutoksena. Toinen vaihe on toimintojen tai tavoitteiden muutos, joka perustuu ensimmäisen vaiheen muutoksen syihin. Tällöin ollaan yleensä tilanteessa, jossa haastetaan koko organisaation perusolemuksensa. Tällöin voi puhua transformationaalisesta muutoksesta, joka usein onkin organisaatiomuutoksissa juurikin se tavoitteellinen tila (Aldrich & Ruef 2006).

Organisaatiomuutokset voidaan jaotella kahteen kategoriaan. On muutoksia, joilla on alkupiste ja päätepiste, ja on muutoksia, jotka ovat jatkuvia prosesseja. Tällöin vertaillaan episodista ja jatkuvaa muutosta. Myös se, mikä muutoksen kohteena on, vaihtelee. Muutos voi kohdistua itse organisaatioon ja sen toimialaan, organisaation työntekijöihin ja heidän toimenkuviinsa, tai vaikkapa organisaation valtarakenteisiin. Myös organisaation arvot, tavat toimia ja siten koko organisaatiokulttuuri, voi olla muutoksen kohteena. (Weick & Quinn 1999)

### **1.2.2. Viestintä**

Organisaation viestinnällä tarkoitetaan kaikkea sitä toimintaa, jonka avulla pyritään saada tietoa virtaamaan organisaatiossa. Viestinnän kivijalkana toimii usein organisaation visio, joka antaa suuntaa sille, millaista viestintää organisaatiossa halutaan harjoittaa.

Viestintää harjoittaa organisaatio tai yksilöt, useimmiten sekä että. Viestintä jakaantuu myös sisäiseen ja ulkoiseen viestintään, jolloin kohderyhmänä on joko organisaation sisäiset ihmiset, tai organisaation ulkopuoliset henkilöt tai tahot. Tämä tutkimus rajataan koskemaan organisaation sisäistä viestintää. Tällöin ensisijaisen tärkeitä tarkastelun kohteita ovat juuri organisaation rakenteet, sekä sen sisäisen viestinnän

dynamiikka. Viestinnän toteutuksen tavat vaihtelevat, oleellista on ymmärtää, että viestiä voi monella eri tapaa. (Carey 1989; Craig 1993 & Kortetjärvi-Nurmi & Rosenström 2003)

Myös viestintä liittyy oleellisesti seuraavassa kappaleessa käsiteltyyn sense makingiin. Samoin kuin organisaatiomuutoksessa, myös viestintää ihmiset tulkitsevat yksilöllisesti ja siten viestintä siirtää huomion organisaation sosiaalsiin ja kulttuurillisiin tekijöihin.

### **1.3 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma**

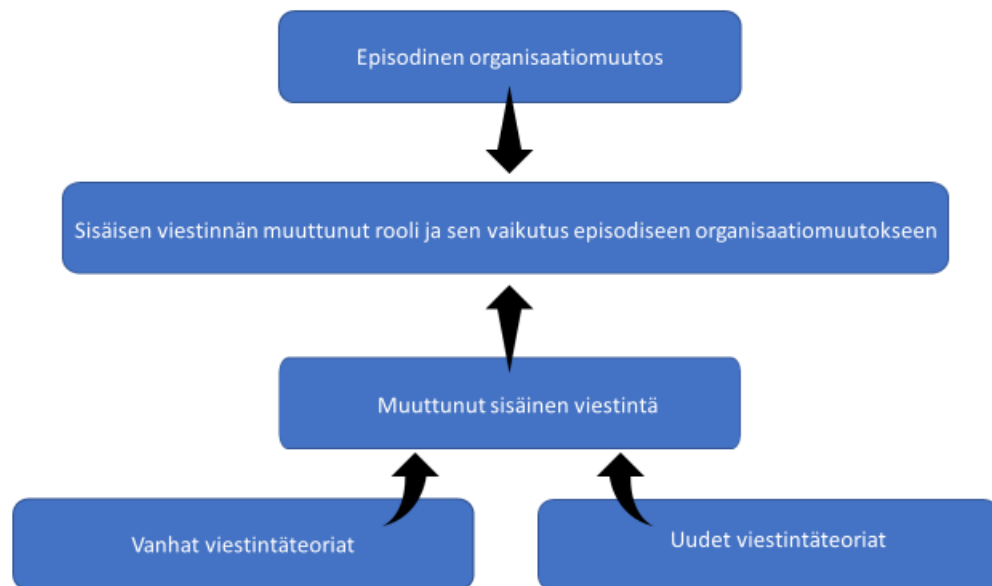
Tutkimuksen tavoitteena on arvioida organisaation sisäisen viestinnän tekijöistä sellaiset, jotka ovat organisaatiomuutoksen toteutumisen kannalta kaikkein kriittisimpiä. Lisäksi tavoitteena on arvioida sitä, miten organisaatioiden sisäinen viestintä on muuttunut 80-luvulta nykypäivään ja mitä tämä organisaatioissa tarkoittaa. Tutkimuksessa on kohdeorganisaationa vain yksi organisaatio, joten tämä rajaa tutkimuksen perspektiivin case-tyyppiselle ajattelulle. Tutkimuksen yleistämisen arvo on siten rajallinen mutta, sen tuomat ilmiöt ovat toivottavasti jatkotutkittavissa. Käydään seuraavaksi läpi tutkimuksen päätutkimuskysymys, sekä alakysymykset:

- Tutkimuksen päätutkimuskysymys on: Mistä elementeistä rakentuu sisäisen viestinnän vaikutus episodiseen organisaatiomuutokseen?
- Miten tämä vaikutus on muuttunut viimeisinä vuosikymmeninä?
- Millainen on viestinnällisesti optimaalinen organisaatiomuutos?

### **1.4 Teoreettinen viitekehys**

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu sen tärkeimmästä teoriasisällöstä. Tutkimuksen keskiössä on organisaation sisäisen viestinnän muuttunut rooli ja sen vaikutus episodiseen organisaatiomuutokseen. Siihen tämä tutkimus pyrkii löytämään vastauksia yhdistelemällä aikaisempaa tutkimusta sekä puolistrukturoituja teemahaastatteluja.

Teoreettinen viitekehys on kuvattu kuvioon 1. Tutkimuksen pääkysymystä arvioidaan ensin jakamalla se kahteen suureen teoriakokonaisuuteen, jotka ovat episodinen organisaatiomuutos sekä muuttunut sisäinen viestintä. Sisäisen viestinnän muutos sen sijaan jakaantuu edelleen vanhoihin, sekä uusiin viestintäteorioihin.



Kuvio 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Teoreettisessa viitekehyksessä on kuvattuna tutkimuksen keskeisin teoriasisältö. On kuitenkin hyvä pitää mielessä, että keskeisimmät käsitteet pitävät sisällään monenlaisia teoriasuuntia sekä muutoksia historian valossa. Esimerkiksi episodinen organisaatiomuutos on oma teoreettinen kokonaisuutensa, mutta sen toteuttaminen

tapahtuu jokaisessa organisaatiossa ja tilanteessa yksilöllisesti. Myös episodisen organisaatiomuutoksen tutkimuksen historia käydään pääpiirteittäin teoriaosuudessa läpi, sillä tutkimuksen kannalta on tärkeää ymmärtää myös muutos organisaatioiden näkemyksessä siitä, miten organisaatiomuutoksia toteutetaan.

Toinen teoriaosan tärkeä sisältökokonaisuus on organisaation muuttunut sisäinen viestintä. Teoriaosassa käymme läpi organisaatioviestinnän tutkimuksen pääelementtejä 80-luvulta kohti nykypäivää. Arvioimme muutosta, mitä tänä aikana on käynyt, sekä sitä, mitä ovat viestinnän nykyaikaiset trendit organisaatiotasolla. Katsaus on siten tieteenalan pienimuotoinen rekonstrointi, ja on tärkeää ymmärtää, että se on tiivistetty koskemaan kaikkein eniten tunnistettuja teoriasisältöjä. Viestintä pitää sisällään paljon muutakin, mutta tämä tutkimus pyrkii kiteyttämään tärkeimmät teoriasisällöt, jotta asiasta saadaan yleiskäsitys.

### **1.5            *Tutkimuksen rajaukset***

Tämä tutkimus pureutuu organisaation sisäiseen viestintään. Siten kaikki organisaation ulkoisen viestinnän elementit rajataan tämän tutkimuksen ulkopuolelle. On kuitenkin ymmärrettävä se, että jako sisäisen ja ulkoisen viestinnän välillä ei ole aina täysin mustavalkoinen. Tämän tutkimuksen kohdeorganisaation sisäinen viestintä on joskus hyvinkin tiiviissä yhteydessä siihen, miten sen ulkoinen viestintä näyttäytyy ja siten nämä kaksi viestinnän muotoa saattaa joskus ilmetä hyvin samalla tavalla. Oleellista on kuitenkin tutkia sisäisen viestinnän dynamiikkaa siten, että tutkitut elementit ovat sellaisia, jotka vaikuttavat organisaation sisäiseen toimintaan sekä sen kyvykkyyteen muuttua.

Tämän tutkimuksen organisaatiomuutoksessa käsittelyssä on kohdeorganisaation muutos, joka rakentuu kohdeorganisaation strategian ja tavoitteiden pohjalta, ja se on siten aina yksilöllinen kokonaisuutensa. Tämä on tärkeää ymmärtää tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa. Näin ollen tutkimus rakentuu laajamittaisen sisällön

analyysin varaan. Tämä sisältö ei ole tulkinnanvaraista, eikä se jätä siten sijaa omille tulkinnoille.

Organisaatiomuutoksessa on useimmiten tavoitteena organisaation kehittäminen. Vaikka tämä tutkimus ei suoraan tutki organisaation kehittämistä, on sen ymmärtäminen tärkeää tämän tutkimuksen raameja ja rajausta arvioidessa. Grieses (2000) kävi tutkimuksessaan läpi organisaatioiden kehittämisen juuria ja kehityskulkua. Organisaatioiden kehittäminen oli pitkään ollut vajavaista, sillä organisaatioita tarkasteltiin pitkään erilaisesta paradigmasta, kuten Burrell & Morgan (1979) osoittivat. Grieses toi teesinsä kuitenkin esille nykypäivän valossa ja listasi tekstissään kymmenen kehityskohdetta organisaatioille, jotka ovat:

- Tarve muuttaa organisaation strategiaa
- Tarve muuttaa organisaation ilmapiiriä sopivammaksi sekä yksilön että toimintaympäristön tarpeita ajatellen
- Tarve muuttaa kulttuurillisia normeja
- Tarve muuttaa rakenteita ja rooleja
- Tarve parantaa ryhmien välistä yhteistyötä
- **Tarve avata viestintätapoja**
- Tarve suunnitella paremmin
- Tarve puuttua yritysostojen tuomiin ongelmiin
- Tarve muuttaa työvoiman motivaatiota
- Tarve adaptoitua uuteen ympäristöön

Griesesin (2000) listaamat kohteet antavat hyvän perspektiivin tämän tutkimuksen rajaukselle. Organisaatiomuutos ja sen toteuttaminen organisaation kehittämisen kautta on monipuolinen ilmiö, joka pitää sisällään runsaasti asioita. Laadukkaan tutkimusrajaamisen takia tässä tutkimuksessa on keskityttävä riittävän suppeaan osaan isoa kokonaisuutta. Toisaalta on todettava, että viestintä linkittyy

samanaikaisesti hyvin moniin asioihin; eihän monia toimia ja tarpeita voida toteuttaa tai perustella ilman, että niistä viestitään.

Tutkimus tulee siksi keskittymään organisaation viestintätapojen tarkasteluun, jossa organisaation kehittäminen on itsestään selvä tavoite. Viestintä ilmiönä saa aineksiaan muista organisaatioissa tapahtuvista ja tärkeiksi koetuista asioista. Viestinnän kautta pyritään organisaatioissa toteuttamaan tehokas organisaatiomuutos, jolla on organisaation näkökulmasta tietyt tavoitteet. Organisaation työntekijät ovat tässä muutoksessa avainasemassa, ja onkin syytä muistaa, että organisaation työntekijöiden näkemys organisaatiomuutoksesta on usein hyvin erilainen kuin sen johdolla. Työntekijöille merkitsevät usein eri asiat kuin sen johdolle, ja silloin lähtökohta organisaatiomuutokselle on usein haastava. Tässä tutkimuksessa tämä käsitys osapuolten asenteista otetaan huomioon, jotta tutkimuksen tieteellinen näkökulma pyritään pitää mahdollisimman selkeänä. Tutkittavina asioina (sekä tutkimuskysymyksiä) ovat siten puhtaasti sisäisen viestinnän tuoma dynamiikka organisaatiomuutoksen toteutumisen kannalta sekä viestintätapojen muutos ja niiden toimivuus.

## **1.6 Tutkimusmenetelmät ja tutkimusrakenne**

Tämä tutkimus toteutetaan laadullista tutkimusmenetelmää käyttäen. Tarkemmin sanoen, tutkimusmenetelmänä on puolistrukturoidut teemahaastattelut, joilla tutkittavaa ilmiötä tarkastellaan syvällisillä asiaan puretuvilla haastattelukysymyksillä. Haastattelukysymykset on teemoitettu ja ne tutkivat kohdeorganisaation sisällä tapahtuvia ilmiöitä, sen toimintaympäristöön sopeuttamisen kautta sen harjoittamaan organisaation sisäiseen viestintään ja sen tehokkuuteen.

Kysymykset laadittiin siten, että niistä saadaan vastaukset tämän tutkimuksen tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin. Haastattelun vastaukset äänitettiin,

litteroitiin ja analysoitiin. Vastauksien tärkein sisältö kirjoitetaan auki ja sitä arvioidaan tämän tutkimuksen tulokset- osiossa.

Tutkimuksen kohdeorganisaatio valittiin siten, että se on toteuttanut ja on toteuttamassa lisää organisaatiomuutoksia, nimenomaan ylhäältä toteutettuja episodisia organisaatiomuutoksia. Kohdeorganisaatiossa oli myös tiettyjä viestinnällisesti mielenkiintoisia elementtejä, joita käsitellään myöhemmin tämän tutkimuksen tulokset- osiossa. Nämä tekijät vaikuttivat siihen, että kyseinen organisaatio valikoitui sopivaksi kohteeksi tämän tutkimuksen toteuttamiseen.

Tutkimuksen rakenne noudattelee tyypillistä empiirisen tutkimuksen rakennetta. Tutkimuksen teoriaosuus rakentaa tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen pohjan, ja siten sen akateemisen raamin. Teoreettinen viitekehys luo katsauksen aikaisempaan tutkimukseen, jota aiheesta on tehty eri aikoina.

Teoriaosuutta seuraa tutkimusmenetelmien avaaminen ja arviointi. Tässä osiossa kuvailaan, miten tutkimus on tehty ja miten käytetty menetelmä soveltuu tämän tutkimuksen tavoitteisiin nähden. Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan kokonaisvaltaisesta näkökulmasta, pohtien tutkimuksen relevanttiutta, laadukkuutta, otantaa sekä uutuusarvoa.

Tutkimuksen teoreettista pohjaa apuna käyttäen arvioidaan auki tutkimustulokset kappaleessa kuusi. Tutkimustuloksissa nostetaan esiin tärkeimpiä tutkimushaastatteluissa esiin nousseita asioita. Näitä seikkoja ja niiden merkityksellisyyttä arvioidaan suorassa suhteessa aikaisempaan tutkimuskirjallisuuteen nähden. Haastattelumateriaalista pyritään löytämään toistuvia teemoja, sekä seikkoja joiden keskinäisiä riippuvuussuhteita pyritään arvioimaan. Näistä arvioista koostuu tämän tutkimuksen johtopäätökset sekä yhteenveto, jotka esitellään tämän tutkimuksen seitsemännessä kappaleessa.



## 2. EPISODINEN ORGANISAATIOMUUTOS

Organisaatiomuutokset voidaan jakaa karkeasti kahteen kategoriaan; episodinen- ja jatkuva organisaatiomuutos. Siinä missä jatkuva muutos jo nimensä mukaisesti viittaa muutokseen, joka on jatkuvaa ja keskeneräistä, on episodinen organisaatiomuutos luonteeltaan epäsäännöllistä, epäjatkuvaa ja tarkoituksenmukaista. Weick & Quinn (1999) huomauttavat episodisen muutoksen noudattavan ennalta asetettuja raameja muutoksessa ja muutoksen tavoitteena nähdään ideaaliorganisaatio, jonka saavuttamiseksi saatetaan käytetään interventio-malleja tai muutosagentteja. Muutos juontaa siten juurensa siitä ajatuksesta, että organisaatio ei nykytilassaan tai -muodossaan pysty vastaamaan muuttuvan toimintaympäristön tarpeisiin. Näin ollen muutoksella on siten aina tietty aikaväli, jolloin se toteutetaan. (Porras & Silver 1991; Weick & Quinn 1999)

Episodinen muutos perustuu makroperspektiiviin, etäiseen ja globaaliin näkemykseen muutoksesta. Muutoksen perusajatuksena on tilapäinen häiriö nykytilassa tai tasapainossa. Muutos noudattelee siten Lewinin (1951) näkemystä; se on lineaarinen, tavoitteellinen ja vaatii ulkopuolista ohjausta. Yleensä tällainen ulkopuolinen toimija on muutosagentti joka hakee muutosta merkitysjärjestelmiin; tarjoaa uusia, vaihtoehtoisia ratkaisuja ja pyrkii innostamaan, koordinoimaan ja sitouttamaan henkilöstöä tällaisilla vallankumouksellisilla toimilla. (Weick & Quinn 1999)

Episodisen organisaatiomuutoksen ajatuksena on siten toteuttaa organisaatiomuutos ylhäältä toteutettuna toimenpiteenä, jossa muutos nähdään sosiaalisena kokonaisuutena. Tähän kokonaisuuteen kuuluu tehokkuuden tavoittelemisen, tiukasti yhteen punotut keskinäiset riippuvuudet, sopeutumisen tähtäimen asettaminen pitkään aikaväliin sekä toiminnan rajoittaminen institutionalisoinnin kautta. Episodisessa organisaatiomuutoksessa myös normien upottaminen toimintakulttuuriin, sekä imitoinnin käyttäminen motivaation lähteenä muutokseen ovat tyypillisiä ilmiöitä. (Weick & Quinn 1999; Sevon 1996)

## 2.1 Muutosjohtaminen

Muutosjohtamisen tutkimus juontaa juurensa 1940-luvulle, kun Kurt Lewin sai toisen maailmansodan aikaan tehtäväkseen muuttaa perheiden ruokailutottumuksia entistä terveellisemmäksi. Kokeen tulokset osoittivat, että sellaiset perheet, jotka keskustelivat ongelmista, muuttivat käyttäytymistään, ja sen sijaan ne jotka eivät keskustelleet, eivät myöskään muuttaneet syömistottumuksiaan. Näin Lewin keksi puolivahingossa menetelmän, jolla oli käänteentekevä vaikutus organisaatioin toimintamuutoksen tutkimuksen synnylle.



Kuvio 2. Lewin (1951) unfreeze-change-refreeze

Lewin alkoi jalostaa löydöstään esittäen vuonna 1951 mallin käsityksestään muutoksen toteutumisesta. Mallin ensimmäinen vaihe (Unfreeze) tarkoittaa sitä, että muutos tarvitsee toteutuakseen luottamuksen ja avoimuuden ilmapiirin ja ihmisten lisääntyneen itsetietoisuuden ja sisäisen tahtotilan muutokselle. Tällaista ilmapiiriä tukevia toimenpiteitä organisaatiossa ovat esimerkiksi palaute-keskustelut sekä muut vastaavat keskusteluseminaarit. (Patten 1998; Marguelis & Raia 1990)

Mallin toinen vaihe (Change) tarkoittaa sitä, että muutos halutaan tukea halutun kaltaiseksi. Tässä vaiheessa organisaatiolla olisi tärkeää olla ennalta mietityt toimenpiteet, joiden pohjalta muutosta tehdään. Tällaisia toimenpiteitä voivat olla organisaation rakenteen muutokset, tai muutos tietyissä prosesseissa. Change-vaihe on siten kaikkein kriittisin vaihe kyseistä mallia; vaihe jossa muutokset jalkautetaan.

Usein esimerkiksi yritysostoissa tai -yhdistymisissä. Change- vaihe on kaikkein näkyvin osa muutosta. Tällöin on erityisen kriittistä, ettei ensimmäistä unfreeze vaihetta ole jätetty prosessissa välistä (Weick & Quinn 1999; Patten 1998) Kolmannessa ja viimeisessä vaiheessa (Refreeze) tehtyjen muutosten jälkitoimenpiteet ovat avainasemassa. Tällöin pidetään huolta siitä, että implementointivaihe on sujunut hyvin, ja kriittisimpiin puutoskohtiin puututaan.

Muutosjohtamisen seuraavia johtavia tutkimuksia esittivät Burns & Stalker (1961) sekä Kirsch et al. (1967), jotka esittelivät muutosagentin roolin muutoksen toteuttajana. Muutosagentista puhuttaessa käytetään usein myös termiä konsultointi, jota esimerkiksi Edgar Schein (1999) on tutkinut paljon. Prosessikonsultoinnin päämääränä on luoda auttava suhde suhteessa asiakkaaseen, asiakkaan liiketoiminnan parantamiseksi.

Burns & Stalker (1961) sekä Kirsch et al (1967) jakavat tutkimuksissaan organisaatiot mekaanisiin ja organisiin organisaatioihin. Siinä missä mekaaninen organisaatio norjaa vahvasti rakenteisiin, hierarkiaan sekä perinteisiin toimintamalleihin, on orgaaninen organisaatio sopeutuvainen ja kyvykäs muuttamaan niin rakenteitaan kuin toimintaansa. Tällaisessa organisaatiossa ongelmat tunnistetaan koko organisaation mittapuulla, eikä niitä siten osoiteta suoraan kohdistuvaksi vain johonkin tiettyyn henkilöön tai rakenteeseen. Orgaanisen organisaation viestintä on myös vaakasuuntaista, jolloin perinteinen käsitys käskyttämisestä tai autoritäärisyydestä ei ole enää sopiva ratkaisu organisaation muutoskyvyn kannalta (Burns & Stalker 1961; Kirsch et al 1967; Albach et al. 2014)

Kuitenkin episodisen muutoksen puolesta puhuvia malleja on kehitetty. Kotterin (1996) kahdeksanvaiheinen malli onnistuneelle organisaatiomuutokselle. Kotterin mallin kahdeksan vaihetta ovat kromologisessa järjestyksessä listattu näin:

1. Tähdennä muutoksen kiireellisyyttä ja välttämättömyyttä.

2. Perusta ohjaava ydintiimi.
3. Laadi visio ja strategia.
4. Viesti muutosvisiosta jatkuvasti.
5. Valtuuta henkilöstö vision mukaiseen toimintaan.
6. Varmista lyhyen aikavälin onnistumiset.
7. Vakiinnuta onnistumiset ja toteuta lisää muutoksia
8. Juurruta uudet toimintatavat yrityskulttuuriin.

Kotterin kanssa samaa ajatusta jakavia malleja ovat esittäneet esimerkiksi Bullock and Battenin nelikenttämalli sekä Kanter kymmenen muutoksen johtamisen ohjeen myötä (Bullock & Batten 1985; Kanter et al. 1992)

Episodinen organisaatiomuutos saa aina alkunsa tosiasiaista, että organisaatio ei nyky muodossaan tai nykyisillä toimintamalleillaan pysty toimimaan riittävän tehokkaasti. Se, mitä tehokkuus sitten on, määrittyy joka tilanteessa erikseen. Vanha, perinteinen ajatus tehokkuudesta on lähtenyt yli sata vuotta sitten jo Taylorin ajoilta (1915), jolloin Frederick Taylor keksi, että työtä voi tutkia ja kehittää tieteellisin menetelmin. Tämä ajatus perustui siihen, että lopulta halutaan aina kerätä yhteen parhaat mahdolliset tehokkaat työskentelytavat.

Muutosjohtamisen ajama tehokkuuden tavoittelu perustuu nykyään monenlaisiin erilaisiin ilmiöihin organisaatiossa. Organisaatiotutkimuksen paradigma onkin näennäisesti tänä päivänä muuttunut entistä sosiaalisemmaksi. Ihmissuhdekoulukunnan aikaansaama tuottavuus-ajattelu muotoutui uudelta ihmiset huomioivasta näkökulmasta. Siten nykyään organisaationäkemyksen neljä paradigmaa Burrell & Morganin (1979) kuvaamana painottuu yleisesti ottaen organisaatioissa entistä useammin ihmissuhteet huomioivampaan suuntaan. Niinpä tehokkuudella ei enää tarkoiteta pelkästään esimerkiksi tuotannollisia skaalaetuja tai pitkälle automatisoituja prosesseja, mutta myös esimerkiksi työhyvinvointiin heijastuvaa tehokkuutta, tehokasta oppimista tai tehokasta viestintää.

## **2.2 Muutos organisaation rakenteissa**

Kenties kipein asia yrityksen henkilöstön näkökulmasta muutoksessa on muutokset rutiineissa ja totutuissa toimintatavoissa eli yrityksen toimintarakenteissa. Pitkään jatkuneen tasapainon aiheuttamat keskinäiset riippuvuussuhteet ovat usein juurtuneet vahvoiksi ja muutos saattaa usein vaikuttaa näihin tasapainoihin. Näissä tilanteissa ihmiset joutuvat usein poistumaan mukavuusalueeltaan ja opettelemaan uusia tasapainoja ja tottua uusiin toimintatapoihin. (Pfeffer 1998; Tushman & O'Reilly 1996)

Tushman & Romanelli (1985) kuvaavat organisaatioiden rakentuvan tällaisen tasapainon varaan, joka perustuu keskinäisiin riippuvuussuhteisiin organisaation sisällä. Tällaiset riippuvuussuhteet yleensä voimistuvat sellaisena aikana, jolloin toimintaympäristö pysyy pääosin muuttumattomana ja organisaation toiminta tasapainossa.

Kun muutoksia toimintaympäristössä kuitenkin ilmenee, liian vahvoiksi rakentuneet keskinäiset riippuvuussuhteet koituvat ongelmallisiksi, sillä ne heikentävät organisaation kykyä adaptoitua muutoksiin. Tällöin muutospaineet usein kasvavat, ja alkavat kasaantua organisaation niskoille, kunnes muutoksiin päätetään ryhtyä. Lopputuloksena on tarkoituksella toteutettu organisaatiomuutos ja sitä myötä uusi riippuvuussuhteiden tasapaino.

Organisaatiomuutoksen voi siten nähdä myös konfliktina vakiintuneiden ja uusien toimintatapojen välillä. Stacey (1996) kutsuu uusia toimintatapoja varjo-systeeminä. Tässä mallissa uusien toimintatapojen tuomat jokapäiväiset jännitteet organisaatiossa muodostavat oman emergentin rakenteen organisaatioon. Kun jännitteet kasvavat riittävän suuriksi, saattaa tällainen varjo-systeemi haastaa olemassa olevat, vallitsevat riippuvuussuhteet. Staceyn (1996) mukaan näin syntyy konfliktiin verrattavissa oleva

tilanne, jossa jokainen muutos ruokkii entisestään kahtia jakautuneisuutta organisaatiossa.

Muutoksessa toimimisen yhteydessä on käytetty myös käsitettä *kaaoksen partaalla* toimimisesta. McDaniel (1997) ja Stacey (1995) kuvaavat organisaatiota joukkona yksinkertaisia asioita, joita kuitenkin yhdistää monimutkaiset ihmissuhteet. Tällaisia monimutkaisia suhteita, joita kutsutaan myös epälineaariseksi järjestelmiksi, voi ajatella erittäin epävakaina. Tällaiset epävakaut ihmissuhteiden väliset suhteet muodostavat kaaoksen reunan, jotka voivat ilmetä sekä positiivisina, että negatiivisina ilmiöinä organisaatiossa. Se, onko organisaation tilanne positiivinen vai negatiivinen, riippuu siitä, missä kohdin vakautta ja epävakautta organisaatio on. Toisaalta käsite on erittäin paradoksaalinen, sillä juuri epävakaut tilanteet testaavat organisaation kyvykkyyttä muuttua toimintaympäristön vaatimusten mukaisesti. (Weick & Quinn 1999; McDaniel 1997)

### **2.3 Episodisen organisaatiomuutoksen kritiikkiä**

Vaikka episodinen organisaatiomuutos nähdäänkin usein toteutuvan eli jatkuvan muutoksen kanssa usein kahtena erillisenä äärisuuntauksena organisaatiomuutoksista keskusteltaessa, on tälle ajatukselle esitetty myös paljon kritiikkiä. Episodinen- ja jatkuva muutos nähdäänkin useiden tutkijoiden mukaan toisiaan täydentävinä lähestymistapoina. (Burnes 2004; Hilden 2004; Talja 2006)

Episodinen muutos nostettiin 1940-luvulla Lewinin toimesta vakiintuneeksi tavaksi erotella tarkoituksella todettu muutos sattumalta tapahtuneesta muutoksesta pitkälti siksi, että se oli helppo käsitteellistää, ja tuolloinen maailmankuva näki organisaatiot muutenkin vakaina ja rutiinien ja järjestyksen varassa elävinä kokonaisuuksina.

Vaikka sittemmin ajatus episodisesta muutoksesta on kehittynyt muun muassa Bullock & Battenin nelikenttämallin (Bullock & Batten 1985) muodossa, suhtautuu moni hyvin

kriittisesti episodisen muutoksen teoriaan. Liiketoimintaympäristön lisääntynyt monimutkaisuus ja epävarmuus ja yritysten nopeutunut muutos ovat nostaneet kritiikkiä episodiselle muutokselle (Burnes 1996; Kirsch, Esser & Gabele 1972).

Toteutuva muutos onkin syntynyt juuri kritisoimaan tätä aiempaa maailmankuvaa. Mintzberg (1985) tutkiessa emergenttiä strategiaa totesi myös toteutuvalla muutoksella olevan tällaisia emergenttejä, arjen toiminnasta alkunsa saavia piirteitä. Näin muutos syntyy arjessa, eikä sen etenemistä pystytä kontrolloimaan. Mintzberg toteaa muutoksen olevan sopeutumisprosessi, jossa tunteilla, asenteilla ja tulkinnoilla on paikkansa.

Episodista organisaatiomuutosta on kritisoinut myös Culture Excellence- koulukunta, joka on omaksunut käsityksen, että episodinen muutos ei pysty vastaamaan ympäristön epävakauden luomiin kysymyksiin. Jatkuvan muutoksen syntyyn vaikuttaneen koulukunnan käsityksen mukaan johdon ei tule olla muutoksen kontrolloija, vaan pikemminkin sen mahdollistaja ja innostaja. (Peters & Waterman 1982; Kanter 1989; Handy 1989)

Tarkoitus ei kuitenkaan ole pitää jatkuvankaan muutoksen kokonaisuutta kokonaan irrallisena episodisesta muutoksesta, johdolla, kuten myös muilla toimijoilla on vaikutuksen muutoksen kokonaiskuvaan. De Cock & Rickards (1996) osoittavat, että jokainen organisaation jäsen osallistuu muutoksen johtamiseen asioiden tulkitsijana ja toteuttajana. Näin organisaatioon kuuluvat ihmiset toteuttavat muutoksen omilla toimillaan (De Cock & Rickards 1996; Talja 2006).

### 3. SISÄINEN VIESTINTÄ & ERILAISIA VIESTINTÄTEORIOITA

Viestintä näyttäytyy nykypäivänä entistä tärkeämpänä osana tehokkaan organisaation toimintaa, sillä maailma on muuttunut tietointensiivisemmäksi ja viestintämuodot ovat muuttuneet. Viestinnän kanavat ovat monipuolistuneet ja myös viestinnän tyyli on muuttunut. Yksisuuntainen vuorovaikutus ja vanhat viestinnän teoriat on haastettu uusien teorioiden toimesta. Nykypäivä ja sen uusi teknologiaympäristö tarjoaa entistä enemmän kaksisuuntaista viestintää mahdollistavia ratkaisua. Tässä kappaleessa käydään läpi mitä viestintä on sekä esitellään viestinnän muutosta viime vuosikymmeninä.

#### 3.1 *Mitä sisäinen viestintä on?*

Viestintä on lähtökohtaisesti kaikkea sitä, joilla yritys kertoo itsestään. Se on merkkien lähettämistä ja vastaanottamista. Merkit ovat ihmisten tekemiä ja ne viittaavat itsensä ulkopuolisiin tekijöihin. Viestinnässä käytetyt merkit ovat usein välineitä merkityksen antamiseksi jollekin asialle. (Kortetjärvi-Nurmi & Roseström 2003; Robbins, Judge & Cambell 2010)

Sisäinen viestintä rajautuu siten kaikkeen siihen, miten yritys sisäisesti viestii itsestään. Viestintä on käsitteenä subjektiivinen, sillä se koetaan yksilöllisesti ja siihen vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa ihmisten perinnölliset tekijät, ikä, normit, mielipiteet, asenteet, sukupuoli, persoonallisuus, oppimiskyky sekä älykkyys. (Kortetjärvi-Nurmi & Roseström, 2003; Kuhn 1970; & Carey 1989)

Sisäistä viestintää voi harjoittaa monin eri tavoin. Linjuan (2014) on tutkinut yrityksen viestintäkanavia ja -työkaluja ja listannut niiden käyttöasteet alla olevaan kaavioon. Kaaviosta käy ilmi, että sähköposti on käytössä suurimmalla osalla viestinnän työkaluna. Toiseksi suurin osuus on työntekijöiden väliset henkilökohtaiset tapaamiset palaverien merkeissä. Lisäksi painetut tiedotteet, esimiehen tapaaminen sekä intranetin tarjoama viestintä ovat käytössä noin joka kolmannella työntekijöillä.



Puhelinsoitot, videoneuvottelut sekä sisäisen sosiaalisen median käyttö ovat sen sijaan harvempia viestintätyökaluja. On kuitenkin huomioitava, että viestintätyökalujen käyttö vaihtelee laajasti eri yrityksissä.

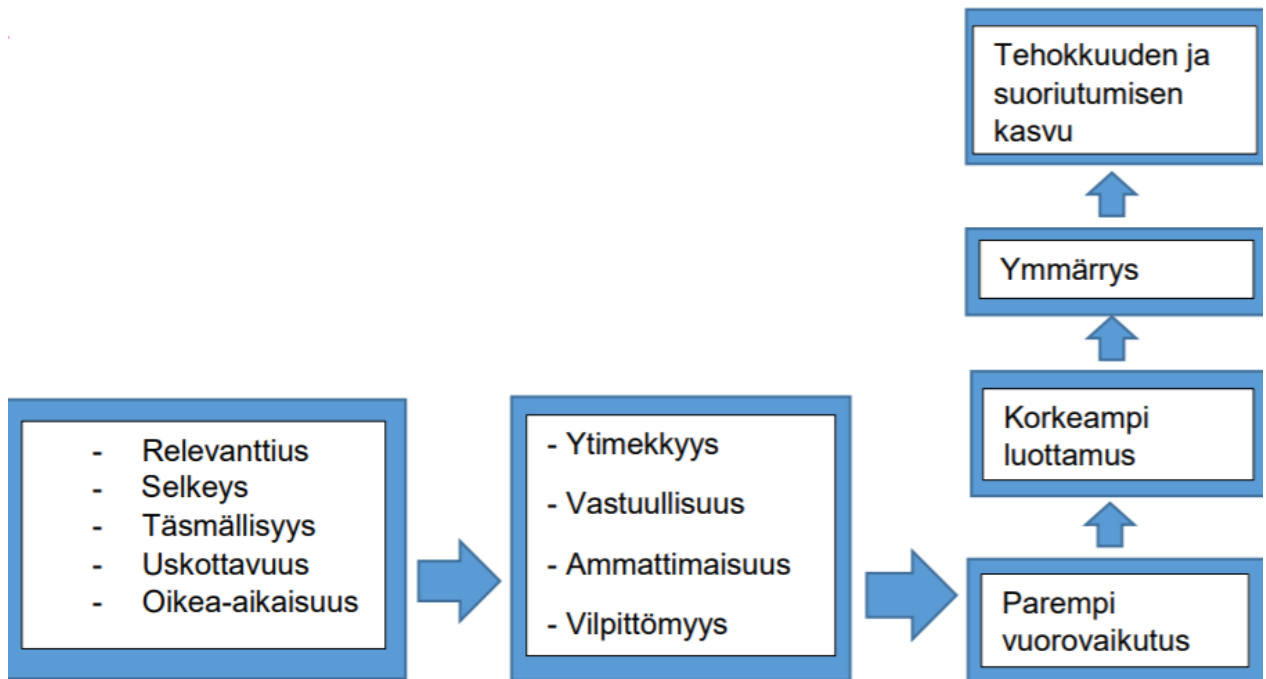
Yrityksen viestintätyökalut	Osuus (%)
Sähköposti	72,2
Palaverit (henkilökohtainen tapaaminen)	59,0
Painetut tiedotteet	38,2
Esimiehen tapaaminen	33,7
Intranet	32,7
Puhelin	15,2
Videoneuvottelut	6,7
Sisäinen sosiaalinen media	0,5

Kuvio 3. Linjuan (2014) Sisäisen viestinnän kanavat organisaatioissa

Sisäistä viestintää voi toteuttaa strategisesti tai ei-strategisesti. Strateginen elementti toimii yleensä sisäistä viestintää koordinoivina ohjeina ja säännöksinä. Strateginen viestintä näyttäytyy usein juuri siinä, miten ja milloin toteutetaan useammalle kuin yhdelle henkilölle toteutettavaa massaviestintää. Strateginen viestintä voi edelleen jakaantua koskemaan eri kanavia, kuten massasähköpostitus, sosiaalinen media ja niin edelleen. Todellisuus on usein kuitenkin hieman erilaista, sillä viestintä usein toteutuu kahdenkeskisissä keskusteluissa, joko kasvokkain tai viestitse. Tällöin viestintää ei ole välttämättä toteuttamassa kukaan strategisesti viestintää organisaatiossa tekemään palkattu henkilö, vaan kuka tahansa organisaation jäsen. Näin viestintä näyttäytyy kaikessa organisaation sisäisessä kommunikoinnissa. (Craig 1993; Robbins, Judge & Cambell 2010, Juholin 2011,)

Sisäisen viestinnän rooli on olennainen työyhteisöissä, jossa se on muodostamassa organisaatiokulttuuria sekä luomassa työntekijöiden välistä ryhmähenkeä. Organisaatio useimmiten myös menestyy parhaiten silloin kun se huomioi sisäisten sidosryhmiensä tarpeet. Ruch & Welch (2012) toteavat tehokkaan sisäisen viestinnän olevan suorastaan elinehto organisaation menestymisen kannalta.

Viestinnän tehokkuutta on tutkinut myös Marques (2010), joka nostaa tärkeimmiksi viestinnän ominaisuuksiksi relevanttiuden, selkeyden, täsmällisyyden, uskottavuuden sekä oikea-aikaisuuden.



Kuvio 4. Marques (2010) Viestintä ominaisuuksista tehokkuuden kasvuun

Tällainen viestintä on Marquesin mukaan ytimekästä, vastuullista ja ammattimaista ja se johtaa lopulta suorituskypsytyteen ja tehokkuuden kasvuun. Marques on siten tiivistänyt adjektiivisen kuvauksen siitä, millaisena viestintä halutaan koettavan, jotta sen ajateltaisiin olevan tehokasta.

Erilaisia tarpeita viestinnän suhteen voi olla itsestään kertominen, muiden kuunteleminen sekä keskustelut ja vuorovaikutus. Yhteisöllä voi olla myös esimerkiksi halu vaikuttaa yhteisön asioihin sekä ympäristöönsä. On kuitenkin huomattava, että yhteisö ei ole yksinkertainen käsitys, vaan yhteisö koostuu lukuisista yksittäisistä mielipiteistä. (Juholin, 2011, 20-41)

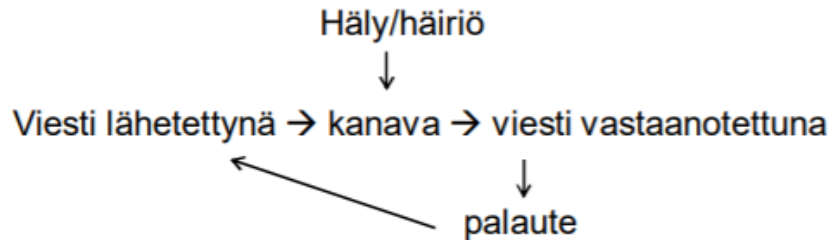
### **3.2 Viestinnän vanhat teoriat**

Seuraavaksi käsitellään viestinnän vanhoja teorioita. Huomioitavaa on, että vanhoja teorioita käsitellessä harvoin jaotellaan viestintää sisäiseen ja ulkoiseen viestintää, vaan sen sijaan viestintää käsitellään kokonaisuutena. Tämän tutkimuksen kannalta tämä ei ole kriittistä, sillä samat elementit ilmenevät niin sisäisessä kuin ulkoisessa viestinnässä.

#### **3.2.1 Viestintä tutkimuskohteena**

Viestintä itsessään tutkimuskohteena vaikuttaa hajautuneelta. Erilaisia teorioita on monia, mutta yksi johtava julkaisu, johon monet teoriat nojaisivat, puuttuu. Sen sijaan teoriat tuntuvat usein sulkevan toisiaan pois ennemmin kuin nojaavan toisiin. Kuhn (1970) muistuttaa, että viestinnän teoriat eivät ole yhtä- eikä eri mieltä oikeastaan mistään, vaan sen sijaan sivuuttavat toisensa, mikä johtuu perustavanlaatuisista eroista aihepiirin näkemyksestä. Viestinnän voi siten ajatella olevan joukko diskursiivisia mielipiteitä siitä, millaiset käytännöt, käsitteet ja keskustelut kuuluvat viestintään, ja millaiset eivät. (Craig 1993; Carey 1989; & Peters 1986)

Varhaisimpia viestinnän teorioita esittivät Shannon & Weaver (1949) muodossa, joka sittemmin näyttäytyi hyvin läheisenä James Careyn (1989) viestin lähetyksmallin teoriaa. Shannonin ja Weaverin mallissa viestintään kuuluivat lähettäjä, viestintäkanava, ulkopuolinen häly, vastaanottaja sekä palaute. Malli on siten hyvin samanlainen kuin Robbinsin, Judgen ja Campbellin (2010) malli.



Kuvio 5. Robbins, Judge & Campbell (2010) Viestin kulku

1970-luvulla viestinnän tieteellinen keskustelu oli melko levotonta. Dance (1970) oli kahlannut 1950 ja -60 lukujen viestinnän tutkimusalan läpi, ja arvioi niistä esiintyvän 15 erilaista haaraa viestinnän määrittämiseksi. Näin ollen hän halusi välttää yhden runkomääritelmän viestinnälle, pitkälti siksi ettei syntyisi ”jakaumia, teoreettisia poikkeamia sekä akateemista leikkaamista”. Craig (1993) kuitenkin huomautti, että Dancen tekemä pilkkominen oikeastaan vaikeutti viestinnän teorian muodostamista, sillä sen sijaan että tavoiteltaisiin erilaisten tieteenhaarojen jaottelua, pitäisi ennemmin pyrkiä juurikin konflikteihin; eriävien mielipiteiden törmäämisiin ja niiden argumentointiin.

Myös Peters (1986) huomauttaa, että viestintään perustuva tutkimus on älyllisesti rajoittunut, johtuen erikoisesta tavasta, jolla käsitettä institutionalisoitiin Yhdysvaltain yliopistoissa 1970-luvulla. Petersin mukaan johtavat tutkijat, kuten Wilbur Schramm, käyttivät käsitettä siten, että se esti viestinnän tutkimuskentän johdonmukaisen määritelmän. Deetz (1994) muistuttaa, että viestinnän mallinukseksi tehdyt perustelut ”eivät kuitenkaan ole useimmiten olleet puhtaan teoreettisia”.

Deetzin (1994) mukaan uusi tieteenala syntyy silloin, kun olemassa olevat selitysmuodot eivät anna vastauksia keskeisiin uusiin sosiaalisiin kysymyksiin. Siten hänen mukaansa tietyt koulukunnat tai mallit eivät lähtökohtaisesti tarjoa aihetta korostaa niiden urauurtavuutta. Craig (1999) toteaa olevansa Deetzin kanssa pitkälti

samaa mieltä. Silti Craig muistuttaa kannattavansa pragmaattista lähestymistapaa, joka ei välttämättä hylkää muita malleja niiden käytännönläheisyyden ansiosta.

Siten voi nähdä olevan joitain vanhan koulukunnan teorioita, jotka ovat saaneet suhteellisesti eniten tilaa aiheen tutkimuksessa. Jotta tämä tutkimus saisi kuitenkin edustavan rungon viestinnän vanhempien teorioiden sisällöstä, nostetaan seuraavaksi tarkasteluun muutama keskeinen sellainen.

### ***3.2.2. Viestin lähetysmalli***

Ehkä tunnetuin vanhan koulukunnan viestintäteoria on viestin lähetyskonsepti. Tässä teoriassa viestinnässä viestillä on lähettäjä, on viesti ja on viestin vastaanottaja (Carey 1989; Shepherd 1993; Craig 1993). Viestinnän tutkija James Careyn (1989) määritelmä lähetysteoriasta on, että viestintä on ”prosessi, jossa viestit lähetetään ja jaetaan tietyssä tilassa etäisyyden ja ihmisten hallitsemiseksi.” Myöhemmissä viestintää käsittelevissä julkaisuissa esimerkiksi Craig (1999) toteaa Careyn lähetysteorian mallin edustavan dominanttia näkemystä viestintäteoriasta, joka pyrkii nostamaan viestinnästä uuden käyttäytymistieteenalan.

Petersin (1989) määritelmä viestinnän lähetysteoriasta on Careyn kanssa melko samansuuntainen. Hän kuitenkin kritisoi mallin korostavan liikaa lähettäjän merkitystä tai tärkeyttä viestinnän osalta. Tällaisessa tilanteessa tietyt henkilö- tai ammattiryhmät, kuten tiedemiehet tai tekniset ekspertit saavat usein liian korostuneen valta-aseman, jonka avulla he voivat ajaa omaa asemaansa viestinnällisin keinoin.



Kuvio 6. Carey (1989) Viestin lähetysmalli

Viestinnän lähetysmallissa tärkeää on sen pysyminen selvästi ymmärrettävässä- sekä realistisessa muodossa. Berger (1997) huomauttaa, että viestintä on parhaimmillaan silloin, kun se noudattaa tietynlaista henkistä kurinalaisuutta. Tällä viitataan siihen, että viestinnän tulisi kattaa yhteiskunnallisesti todellisia asioita, jolloin myös viestintä itsessään saa oman ”kommunikaatiomaisen” olemuksen. Marquesin (2010) ajatus viestinnän relevanttiudesta on siten hyvin samankaltainen. Kuulostaa hankalalta, mutta näin kuitenkin syntyy viestintä tieteenalana, joka voi statukseltaan olla yhtä vakiintunut kuin vaikkapa psykologia tai taloustiede. Berger (1997)

Lähetysmalleja voidaan puolustaa esimerkiksi sillä perusteella, että ne kehittävät tietynlaista valppautta näkökulmien monimuotoisuuteen ja suhteellisuuteen sekä jatkuvasti vääristymien ja väärinkäsitysten vaaroihin viestinnässä. Lähetysmalli myös, toisin kuin jotkin muut viestinnän mallit, selittää yksinkertaistaen, mutta kuitenkin konkreettisesti, mitä viestintä sen mukaan. (Craig 1999. Robbins, Judge & Cambell 2010)

### 3.2.3 Rituaalinen malli

Carey (1989) on esitellyt myös viestinnän rituaalisen mallin. Tässä mallissa viestintä nähdään symbolisena prosessina, jossa todellisuutta vuorollaan tuotetaan, säilytetään, muokataan ja korjataan. Mallin perusajatuksena on se, että viestinnällä (englanniksi communication) on samat muinaiset juuret termien yhteisö (community) ja yhteys (communion) kanssa. Yhteyden saaminen, kohdistuu se sitten mihin vain, on siten mallin keskiössä.

#### Ritual Model



Ceremony

Participants

Kuvio 7. Viestinnän rituaalinen malli, Carey (1989)

Oheinen kuvio avaa Careyn ajatusta rituaalisesta mallista. Seremoniallinen tilaisuus on hyvä esimerkki tilanteesta, jossa viestitään, ja jossa itse viestin sisältöä tärkeämpää on se, miten viestintä koetaan ja mitä se kuulijalleen merkitsee. Rituaalinen malli painottaa siten myös ihmissuhde-näkökulmaa, joissa merkitykset ja niiden kokeminen ovat vahvoja sekä tärkeitä kuulijalleen.

Rituaalinen malli nojaa siten vahvasti sosiaaliseen konstruktivismiin. Tässä perspektiivissä merkityksiä haetaan ihmisten välisen kommunikoinnin pohjalta, sekä etenkin siitä, mitä tämä kommunikointi heille merkitsee. Weick (1990) toteaa, että sosiaalisen konstruktivismiin keskiössä oleva viestintä ”tuottaa sen, minkä oletetaan kuvaavan sosiaalista maailmaa”. Carey päättääkin tutkimuksensa usein toteamukseen, että meidän ihmisten tulisi paremmin ymmärtää symbolista todellisuuttamme

pystyäksemme paremmin ymmärtämään viestintää sekä pystyäksemme lopulta muokkaamaan koko kulttuuriamme.

Rituaalikoulukunnan merkitys viestinnän tutkimuksessa on yleistynyt 2000-luvulla. Koulukunnan mukaan viestien merkitys muuttuu, kun ne jaetaan erilaisissa tilanteissa tai tilaisuuksissa, esimerkiksi työyhteisöissä. (Juholin, 2011, 35) Käydään seuraavaksi läpi viestinnän uusia teorioita.

### **3.3 Viestinnän uudet teoriat**

Siinä, missä viestinnän "vanhat" mallit keskittyivät kuvaamaan yksisuuntaista viestintätapahtumaa, ovat viestinnän uudet teoriat painottaneet enemmän kaksisuuntaisen viestinnän merkitystä. Tämä on linjassa sen tosiasian kanssa, että organisaatiot ovat muuttuneet entistä enemmän rakenteeltaan vaakasuoriksi, toisin sanoen hierarkia on vähentynyt. Viestinnässä myös entistä enemmän painotetaan sisältöä, sekä sen vaikuttavuutta suhteessa työntekijöihin (Petrou 2018).

Sen sijaan, että viestintä nähdään perinteisen informatiivisen näkemyksen mukaisesti, joka ottaa viestinnän elementit itsestään selvänä kehyksenä, Deetz (1994) kannattaa kehittyvää "viestintänäkymää", joka keskittyy kuvaamaan, miten sisäinen maailma, ulkoinen maailma, sosiaaliset suhteet ja ilmaisuvälineet muodostavat vastavuoroisen prosessin. Sosiaalinen media ja sen suosion lisääntyminen on esimerkkinä tällaisesta vastavuoroisuuden tarpeen lisääntymisestä. Sosiaalinen media ei ole kuitenkaan ainoa tuore ilmiö, vaan vuosituhannen vaihdos on tuonut esiin useita muutoksia viestinnällisissä trendeissä.

#### **3.3.1 2000-luvun trendit**

Vuonna 2006 *Strategic Communications Management* -lehti juhli kymmenvuotistaivaltaan juhlaulkaisulla *Future Trends in Communication*. Kyseisessä



artikkelissa viestintätieteeseen perehtyneen lehden päätoimittajat avasivat ajatuksiaan siitä, miten viestintä tulee seuraavan kymmenen vuoden sisään muuttumaan. Julkaisun ajatukset nostivat esiin erilaisia trendejä viestinnässä 2000-luvun alussa, joita olivat:

1. Johdon kautta vaikuttaminen
2. Kriiseihin valmistautuminen
3. Työntekijöiden demografisen taustan ymmärtäminen
4. Teorian ja parhaiden käytänteiden soveltaminen
5. Uusiin työskentelytapoihin adaptoituminen
6. Tieto, maine ja sitoutuminen
7. Organisaation äänen harmonisointi

Vaikka julkaisu ei suoranaisesti ollut tieteellinen tutkimus, ovat ajatuksiaan kirjoittaneet päätoimittajat, Roger D'Aprix etunenässä, olleet vahvasti mukana viestinnän tutkimuksessa.

*Johdon kautta vaikuttaminen* viittaa D'Aprixin mukaan Steve Millerin tutkimukseen, jossa todetaan amerikkalaisen yhteiskunnan yritys sektorin viestinnällisen toiminnan kohtaavan vuosituhaten alussa suuria ongelmia tuotantokustannusten leikkaamisen ja siitä seuraavien mahdollisten yt-neuvotteluiden takia. Johdon tehtävänä on tällöin olla helpottamassa työntekijöiden paineita johdonmukaisen viestinnän keinoin.

*Kriiseihin valmistautuminen* on John G. Demonsin mukaan saanut alkunsa viimeistään vuoden 2001 terrori-iskun jäljiltä. Terrori-iskujen, sekä luonnonkatastrofien yleistymisen myös muualla maailmassa on nostanut esille tarpeen erikoistilanteiden viestinnästä. Kriisiviestinnän tavoitteena on yritysten, työntekijöiden sekä asiakkaiden viestinnällisten työkalujen varmistaminen kriisitilanteissa, jotta liiketoiminnan jatkuminen säilyisi sekä sekaannus ja kaaos minimoituisi. Kaaokseen valmistautuminen on iteratiivinen prosessi, jossa organisaatio kehittyy pitkällä aikavälillä. (Holland 1995; Kauffman 1993)

*Työntekijöiden demografisen taustan ymmärtäminen* nousee esiin Stephen Windsor-Lewisin mukaan siksi, että sitä ei ole aiemmin osattu ymmärtää, mutta sen vaikutus yrityksissä on huomattu. Käsitteellä tarkoitetaan sitä, että organisaation tulisi ymmärtää kohdentaa viestejään yksilöllisesti organisaatioissa, sillä eri ikäisiä- ja erilaisessa elämäntilanteessa olevia työntekijöitä useimmiten kiinnostaa myös erilainen viestintäsisältö. (Rollins 2012; Windsor-Lewis 2013)

*Teorian ja parhaiden käytänteiden soveltaminen* nousee esille Fraser Likelyn mukaan siksi, että useimmiten yrityksissä parhaat käytänteet eivät ole välttämättä riittävän hyvin perusteltuja vaan perustuvat usein oletuksiin. Toimintatapojen standardisointi onkin siksi tärkeää ja viestinnällisesti merkittävä trendi. *Uusiin työskentelytapoihin adaptoituminen* on todennäköisesti tullut tutuksi monille työelämässä oleville ihmisille jo omista kokemuksistaan. Ayelet L. Baron (2006) nostaa trendin esiin, sillä teknologiset läpimurrot muuttavat lähes kaikkien alojen toimintaa ainakin jonkin verran. Organisaation toimintamallit monipuolistuvat ja siksi on tärkeää huolehtia siitä, että kaikki organisaatiossa saavat relevanttia tietoa tehokkaalla tavalla (Petrou 2018). Koko talouden muutos tietointensiivisempään suuntaan nostaa viestinnällisten seikkojen merkitystä jatkuvasti ja haastaa sen toimivuutta jatkuvasti. (Likely 2006; Baron 2006)

*Tieto, maine ja sitoutuminen* nousevat esille David Moorcroftin mukaan siksi, että ne toimivat kilpailuetua tuovina viestinnällisinä asioina. Tietoperusteisesti toimivat ammattilaiset ovat arvokas lisä organisaatioiden viestintätiimiin. Maine on myös tärkeä siksi, että maineen on todettu toimivan avainasiana silloin, kun kuluttaja harkitsee kahden samanlaisen tuotteen välillä. Sitoutuminen on tärkeää sisäisessä viestinnässä, sillä sitouttaminen parantaa työntekijöiden motivaatiota silloin, kun he paremmin ymmärtävät oman työpanoksensa merkityksen koko organisaatiolle.

*Organisaation äänen harmonisointi* viittaa toimiin, joilla eri sidosryhmien välinen viestintä pyritään saamaan mahdollisimman yhtenäiseksi asiakkaan silmissä. Tämä on

Bill Quirken mukaan tärkeää siksi, että organisaatorajojen kiihtyvä häilyminen organisaation verkostoitumisen vuoksi aiheuttaa samaan aikaan myös sisäisen viestinnän- käsitteen asteittaisen katoamisen. Tämä nostaa samalla tärkeäksi sen, että etenkin johdon viestintä olisi kristallinkirkasta. (Quirke 2006; Craig 1993))

### **3.3.2 Avoin viestintäkulttuuri & Uusi viestintä**

D'Aprixin tutkimuslinjana on ollut muun muassa Open Communication. D'Aprix (2011) toteaa, että mikäli sosiaalinen media oli 2000-luvun ensimmäinen viestinnällinen läpimurto, open communication culture, eli avoin viestintäkulttuuri tulisi olemaan seuraava vastaavanlainen läpimurto. Hän määrittelee avoimen viestintäkulttuurin sellaiseksi organisaatiokulttuurin tilaksi, jossa poikkeavien mielipiteiden ja poikkeavien näkökulmien esiintuominen on täysin suotavaa organisaatioissa.

Sosiaalinen media usein nähdään juurikin avoimuutta tuovana elementtiä organisaation viestintäkulttuurissa. D'Aprix kuitenkin näkee tilanteen päinvastaisena: organisaation viestintäkulttuurin avoimuus on määrittelevänä tekijänä siinä suhteessa kuinka herkästi organisaatio käyttöönottaa sosiaalisen median kaltaisia uusia viestintämuotoja. (Jenkins & Thorburn 2003; D'Aprix 2011)

2000- luvun edetessä viestintä on nähnyt mullistavia teknologisia kehitysaskelia. Muun muassa internet ja uudenlainen mobiiliteknologia ovat luoneet viestinnälle uuden käsitteen; new media- uusi viestintä (Jenkins & Thorburn 2003). Uusi media on nopeuttanut ja helpottanut viestintää monella tapaa, mutta samaan aikaan se on herättänyt huolta sosiaalisten vaikutustensa osalta.

Yzer & Southwell (2008) nostavat esiin huolen uuden teknologian tuomista varjopuolista. Vaikka uusi teknologia on osaltaan poistanut joitain vanhoja ongelmia; on niiden tilalle syntynyt täysin uusia ongelmia. Näistä merkittävin lienee individuaalin yhteyden vähentyminen, kun ihmisten huomio keskittyy yhä enemmän teknologisiin laitteisiin. Esimerkiksi Kraut et al. (1998) nimittää uutta teknologiaa ”sosiaaliseksi

teknologiaksi, joka kuitenkin vähentää ihmisten sosiaalisia suhteita ja heikentää psykologista hyvinvointia”.

Tämä tuo esiin ikään kuin muutoksen, jossa viestintää ei nähdä enää vain välineenä, vaan viestintä itsessään on keskustelun keskiössä. Toisin sanoen, viestintä ei ole enää fyysinen elementti, vaan se voi olla ilmiö itsessään. Keskustelu siirtyy siten pois deterministisestä lähestymistavasta uuden median vaikutuksiin, ja pois uuden median tulkinnasta yksinkertaisesti seuraavaksi massamediaksi. (McQuail, 2006; Muhlenfeld 2002; Hamelink 2006; Morris & Ogan, 1996)

Toisenlaisiakin mielipiteitä asiasta on. Brunsting & Postmes (2002) näkevät, että Internet ei itseasiassa vähennä sosiaalista osallistumista eikä käsityksiä omasta yhteenkuuluvuuden tunteesta, vaan päinvastoin Internet on heidän mukaansa tehokas työkalu laittamaan ihmisiä liikkeelle yhteisten aktiviteettien toteuttamiseksi. Internetiä voi myös pitää paikkana, jossa ihmiset nimenomaan pyrkivät löytämään toisia ihmisiä, joilla on samanlaisia kiinnostuksen kohteita.

#### **4. VIESTINTÄ JA ORGANISAATIOMUUTOS**

Kun organisaatio muuttuu, on organisaation sisäisen viestinnän todettu kohtaavan suuria haasteita. Kuinka viestiä muutostarve oikein? Kuinka ajoittaa viestintä oikein? Mikäli viestintä joiltain osin epäonnistuu, on usein tuloksena myös epäonnistunut organisaatiomuutos.

Uusimmissa organisaatioviestintää ja muutosta tutkivissa julkaisuissa löydetään paljon yhteyksiä siihen, että aktiivinen organisaatioviestintä parantaa työntekijöiden muutosvalmiutta sekä suoriutumista työssään Petrou (2018). Monet muutosta ehkäisevät syyt ovat myös nousseet kirjallisuudessa esiin. Salem (2008) esittää tutkimuksessaan seitsemän tärkeintä viestintään liittyvää syytä, miksi organisaatioiden muutos kärsii. Nämä syyt ovat riittämätön viestintä, paikallinen identifiointi, puuttuva luottamus, tuottavan huumorin puutos, konfliktien välttely, huonot vuorovaikutustaidot sekä kaikkien edellisten yhteisvaikutus. Salemin tutkimus antaa hyviä pohja-aiheita organisaatiomuutokseen vaikuttavista tekijöistä. Käydään seuraavaksi läpi näitä tekijöitä.

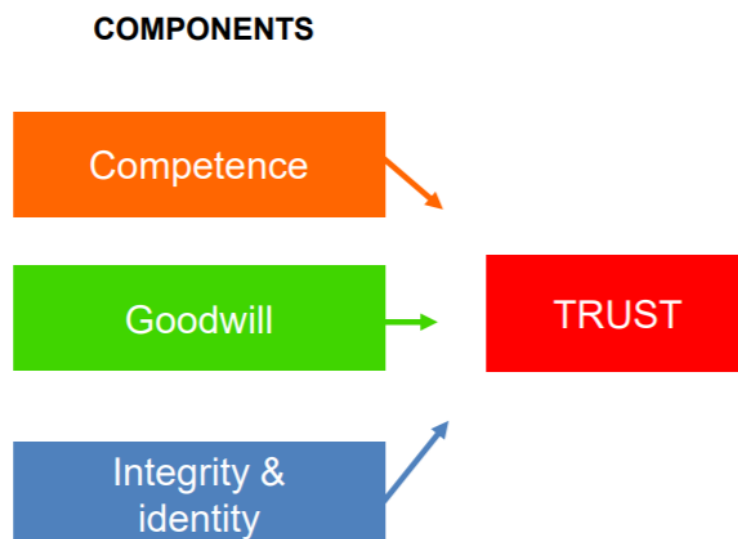
##### **4.1. Paikallinen identifiointi**

Työntekijän *paikallinen identifiointi* tarkoittaa sitä, että työntekijällä on tietty joukko käsityksiä itsestään sekä omasta roolistaan organisaatiossa ja siitä miten tämä rooli asemoituu organisaatiossa suhteessa muihin (Pratt & Foreman 2000). Se, mikä on henkilön sukupuoli tai ikä liittyy henkilön omaan identiteettiin, mutta se, onko henkilö esimerkiksi esimies, asiantuntija tai rivityöntekijä vaikuttaa hänen organisaationaaliseen identifiointiin. Mitä monimutkaisempi on organisaation rakenne, sitä monimutkaisempi voi olla myös paikallinen identifiointi. (Pratt & Foreman 2000, Salem 2008)

Muutoksen kannalta kriittistä on se, että paikallinen identifiointi näyttäytyy paljon organisaation viestinnän tehokkuudessa. Robbins & Finely (1996) esittävät, että organisaation muutostilanteissa on erittäin tärkeää, että organisaatio onnistuisi muodostamaan jaetun vision, johon jokainen työntekijä pystyisi identifioimaan itsensä. Näin viestintä myös helpottuisi sekä organisaatio pystyisi osallistamaan mahdollisimman monia työntekijöitä organisaatiomuutoksen strategisen suunnittelun prosesseihin. Toisaalta tämä toimii myös toiseen suuntaan; viestintä on avainasemassa tällaista jaetun vision jalkauttamista tehdessä.

#### 4.2 Luottamus

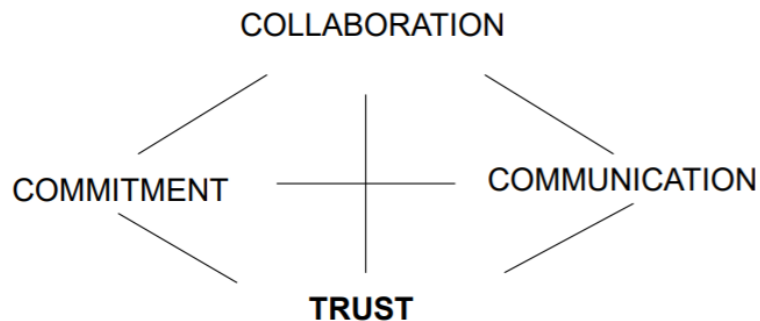
*Luottamus* näyttelee organisaatiomuutoksessa keskeistä osaa. Ilman luottamusta organisaation johto ja henkilöstö eivät voi olla varmoja siitä, että toinen osapuoli suorittaa oman osansa tärkeistä toimenpiteistä (MacDuffie 2010) . Blomqvist (2002) määrittelee luottamuksen henkilön odotuksiksi toisen osapuolen kyvykkyydestä sekä hyväntahtoisuudesta. Siksi on tärkeää, että organisaatio onnistuu näiden arvojen viestimisessään työntekijöille luottamuksen synnyttämiseksi (Kuvio 8.)



Kuvio 8. Luottamusta herättävät tekijät (Blomqvist 2002)

Lewicki et al. (1998) toteavat epäluottamuksen tuovan päivittäiseen tekemiseen epävarmuutta, mikä edelleen johtaa haavoittuvuuden tunteeseen. Tällainen epävarmuuden tuoma haavoittuvuuden tunne johtaa edelleen pelon, skeptisyyden ja kyynisyyden tunteisiin. Epäluottamus on omiaan myös luomaan kyvyttömyyttä arvioida vuorovaikutuksen tuomaa lisäarvoa (Lewicki et al. 1998).

On yleisesti tutkittu, että muutos aiheuttaa epäluottamusta organisaation johtoa kohtaan (Pirson & Malhotra 2011). Tällöin viestintä toimii tehokkaana työkaluna luottamuksen luomiseksi. Blomqvist (2002) alleviivaa luottamuksen olevan koordinoimisen mekanismi, jonka avulla yhteistyön tekeminen vahvistuu. Viestintä ja yhteistyö vahvistavat täten myös työntekijöiden sitoutumista päivittäiseen tekemiseen. Kaikki nämä yhdessä luovat luottamusta organisaation sisälle (kuvio 9).



Kuvio 9. Luottamuksen dynamiikka (Blomqvist 2002)

#### **4.3 Viestinnän määrä ja laatu**

Ensimmäisenä näistä esiin nousee *riittämätön viestintä*, joka johtaa siihen, että epävarmuus ympäröivästä tilanteesta kasvaa. Epävarmuudella tarkoitetaan kykenemättömyyttä selittämään tai ennustamaan ympäröiviä tapahtumia. Weick (1995)

nostaa tässä yhteydessä esiin myös sense makingin käsitteen, jolla hän tarkoittaa sitä, että organisaation jäsenet luovat sense makingin kautta uutta tietoa. Sense making voidaan suomentaa selon tekemiseksi. Näin ollen riittämätön viestintä organisaatiossa voidaan ajatella myös riittämättöminä tilaisuuksina tehdä selkoa ympäröivistä asioista.

Myös ihmisten välisen viestinnän taitotaso vaikuttaa organisaatiomuutoksen toteutukseen. Spitzberg & Cupbach (1984) määrittelevät taitavan viestinnän sellaiseksi, jolla on kyky saavuttaa tavoitteita asianmukaisella viestintäkäyttäytymisellä siten, että yhteiskunnallisessa tilanteessa olevat normatiiviset odotukset pystytään täyttämään. Lisäksi viestintään liittyy myös käytännön käyttäytyminen, joka on kuhunkin tilanteeseen sopivaa (Craig 1993). Toisten ymmärtäminen ja viestintätaitojen oikeanlainen toteuttaminen on organisaatiomuutoksen eteenpäin viemisen kannalta tärkeää.

Hyvin toteutettu viestintä parantaa organisaation kyvykkyyttä adaptoitua sellaisiin tekijöihin, jotka ovat väistämättä edessä organisaatiomuutoksen myötä. Hyvä viestintä pohjautuu pitkälti hyviin vuorovaikutustaitoihin, jotka voidaan edelleen jakaa kolmeen päätekijään:

- Reagointikyky
- Avoimuus
- Joustavuus

Salem (2008) määrittelee käsitteet seuraavasti. *Reagointikyvyllä* tarkoitetaan käyttäytymismalleja, joilla pyritään ymmärtämään toista ja viestintää, jolla tämä ymmärrys pyritään näyttämään. Reagointikyky pitää siten sisällään sekä verbaalista, että nonverbaalia toimintaa. Verbaali reagointikyky muodostuu esimerkiksi vahvistuksilla, kiertoilmauksin ja kysymyksin. Nonverbaali reagointikyky voi sen sijaan pitää sisällään esimerkiksi nyökkäilyä tai äännähdyksiä (Salem 2008).



*Avoimuus* viittaa sellaisiin viestinnän keinoihin, joilla pyritään auttamaan toista osapuolta ymmärtämään viestijää. Tämä voidaan saavuttaa käyttämällä esimerkiksi persoonallista kieltä, lyhenteitä tai esimerkkejä. Avoimuutta parantaa myös seikkaperäinen kuvailu, esimerkiksi omien tunteiden selittäminen, kokemusten jakaminen ja itsensä avoimeksi paljastaminen.

*Joustavuus* tarkoittaa viestijän kyvykkyyttä muuttaa viestintäkäyttäytymistään erilaisissa tilanteissa. Spitzberg & Cupbach (1984) korostavat joustavuuden näyttäytyvän esimerkiksi siten, että viestijällä on kyvykkyyttä sopeutua viestinnällisesti erilaisiin tavoitetiloihin, sekä erilaisiin ympärillä oleviin ihmisiin sekä tilanteisiin sellaisella tavalla, että asioiden saavuttaminen ei vaikeudu, vaan päinvastoin muuttuu helpommaksi.

#### **4.4. Konfliktien välttely ja ilmapiiritekijät**

Organisaation muutostilanne on herkkä konflikteille. Konfliktien välttelyllä tarkoitetaan tiedostettua toimintaa, jossa konflikteja ei haluta kohdata kasvokkain. Konflikteja voivat muodostaa esimerkiksi toiset ihmiset työpaikalla, joilla on eriäviä mielipiteitä. Nämä eriävät mielipiteet ja näkemykset siitä, kuinka missäkin tilanteessa tulisi toimia, saattavat aiheuttaa verbaalista kahakkaa tai pahimmassa tapauksessa jopa väkivaltaa (Ivanova & Bikmetova 2017).

Konfliktit ovat harmillisia työpaikalla, mutta ne tulisi osata ottaa myös erinomaisina tilaisuuksina kehittää organisaatiota muutostilanteissa. Konflikteissa yleensä nousee puheeksi asiat, joista ei muuten organisaatiossa syystä tai toisesta ole puhuttu. Griffin (2002) toteaa, että konfliktitilanteissa syntyvät keskustelut antavat tilaisuuden testata organisaation uusia strategisia tekijöitä suhteessa organisaation aikaisempiin oletuksiin ja toimintatapoihin. Lisäksi nämä keskustelut ovat otollisia synnyttämään uusia vaihtoehtoisia identiteettejä, suhteita, rutiineja ja arvoja. Tämä siksi, että organisaation jäsenillä on tapana verrata uusia olemassa olevia viestintämalleja

suhteessa vanhoihin malleihin. Lisäksi jäsenten persoonallisuus vaikuttaa oleellisesti siihen, miten he erilaisia viestintätilanteita sekä konflikteja arvioivat (Ivanova & Bikmetova 2017; Griffin 2002).

Viestinnälliset ilmapiiritekijät ovat yhtäläillä tärkeä osa organisaation kyvykkyyttä muuttua. Ilmapiiriä parantavana viestinnän muotona huumori on eräs toimivaksi todettu keino. Huumorin värittämä viestintä toimii erityisesti kehystysmekanismina, joka voidaan ankkuroida osaksi organisaation kulttuuria ja arvoja (Wendt 1998). Huumori voi siten olla tuottavaa työpaikalla lähentämällä työntekijöitä keskenään, vähentäen stressiä tai parantamalla koheesiota. Huumorilla voi olla myös negatiivisia implikaatioita. Väärällä tavalla toteutettu huumori voidaan kokea lannistavana, tai jopa vihastuttavana.

## 5. TUTKIMUSASETELMA

Kommunikointiin ja organisaatiomuutokseen liittyvä tutkimus on erittäin syvään luotaavaa ja siksi tutkimus suoritetaan kvalitatiivisena, eli kuvailevana tutkimuksena. Kuvaileva tutkimus ei anna yhtä kattavaa otantaa tutkittavasta ilmiöstä kuin kvantitatiivinen, määrällinen tutkimus, mutta se mahdollistaa syvällisemmän pureutumiseen itse aiheeseen ja sen ilmiöön (Hirsjärvi & Hurme 2008).

Aineistona tutkimuksessa on puolistrukturoidut teemahaastattelut, joita suoritetaan kohdeorganisaatiota edustaville henkilöille. Henkilöt valitaan organisaatiosta siten, että niissä on edustusta eri organisaatiotasoilta ja -osastoilta. Aineistona on siten syvään luotaavaa dialogia kohdeorganisaation organisaatiomuutokseen liittyvästä sisäisestä viestinnästä ja siihen liittyvästä strategiasta useasta eri näkökulmasta (Eskola & Suoranta 2003).

Tutkimuksen luonteesta johtuen tutkimuksen otantaa tärkeämpänä seikkana on tutkimuksen laatu. Tutkimuksessa haastatellaan siitä johtuen viittä organisaation edustajaa laajamittaisen teemahaastattelun puitteissa. Tutkimuksen kattavuuden varmistamiseksi juurikin laajamittainen kysymyspohja on tärkeää (Aaltola & Valli 2001). Yhtä tärkeää on myös monitasoinen katsaus organisaation näkemyksiin eri teemoista. Teemat rakennetaan tutkimuksen teoriaosan pohjalta siten, että jokainen teoriassa tärkeä asia tulee tutkittua organisaation sisältä nimenomaan monitasoisella perspektiivillä (Kasanen et al. 1993; Aaltola & Valli 2001).

Aineistosta etsitään avainasioita, joita analysoidaan suhteessa aiempaan tieteelliseen keskusteluun. Yhtäläisyydet sekä eroavuudet käsitellään ensin karkeasti ja sitten hieman tarkemmalla seulalla. Parhaassa tapauksessa haastateltavan kanssa käydystä keskustelusta nousee esiin uusia kategorisoitavissa olevia kysymyksiä eri suuntiin, joista olisi mahdollista jalostaa uudenlaisia tutkimusehdotuksia tai toimintamalleja

kyseisiin tilanteisiin tulevaisuuden tutkimuksissa (Ojasalo et al. 2014; Kasanen et al. 1993).

Tutkimus rajataan koskemaan organisaatiomuutoksen, organisaatioviestinnän ja muutosjohtamisen aiempaa tutkimusta ja kirjallisuutta. Näidenkin asiasisältöjen osalta mukaan otetaan vain sellaista asiapohjaa, joka palvelee tutkimuksen etenemistä. Näin ollen esimerkiksi tietojohdamisen tiedon luonnin teoriat jäävät tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Myös viestinnän osalta tarkastelu rajautuu organisaation sisäiseen viestintään.

### **5.1 Kohdeorganisaatio ja aineistonkeruumenetelmä**

Tutkimuksen kohteeksi valikoitui organisaatio, jossa on toteutettu tarkoituksellinen organisaatiomuutos, ja joka on lisäksi kokemassa toimintaympäristön muutoksen organisaation toimitilojen vaihtumisen myötä. Organisaation kokemat muutokset ovat siten episodisia sekä moniulotteisia. Tällainen organisaatio soveltuu hyvin tämän tutkimuksen kohteeksi, etenkin kun organisaatiosta oli mahdollista haastatella henkilöstöä useammilta eri organisaation tasoilta.

Haastateltavat henkilöt ovat lisäksi pitkän linjan työntekijöitä organisaatiossa, joten heidän kokemuksensa organisaation toimintatavoista sekä -rakenteista ovat tutkimukselle merkittävät. Heidän sijoittuminen organisaation eri tasoille sekä toimintoihin antaa tutkimuksen tarkastelulle mielenkiintoisia ja tärkeitä elementtejä. Se myös kasvattaa heidän kokemaansa arvoa tutkimukseen vastaamiseen (Heikkilä 2004). Näitä elementtejä käydään tulososiossa läpi.

Organisaatiota voi kuvailla vakaaksi organisaatioksi, joka myös osaltaan parantaa tutkimuksen objektiivista luonnetta. Organisaatiossa toteutetut muutokset ovat lähtökohtaisesti episodisia, ja organisaation rakenne on pysynyt ja pysyy tietyiltä osin

stabiilina. Organisaatiota voi lisäksi kuvailla jossain määrin byrokraattiseksi, joka antaa oman mielenkiintoisen piirteen tälle tutkimukselle.

Tutkimuksen haastateltavat henkilöt saavat teemahaastattelukysymykset etukäteen, jotta he voivat tutustua siihen ennen haastattelujen pitoa. Haastateltaville kommunikoidaan etukäteen raamit, joissa kysymyksiin toivotaan vastauksia. Näitä raameja ovat muun muassa se, että vastauksissa toivotaan rehellisiä ja asioita syvällisesti kuvaavia vastauksia. Lisäksi toivotaan, että mielipiteitä ja kritiikkiä tuotaisiin aktiivisesti esiin.

Haastattelut pidetään kahdenkeskisissä tilaisuuksissa haastateltavien kanssa. Haastattelukysymykset teemoitetaan neljään eri teemaan, jotka jaotellaan seuraavasti;

Teema 1. Organisaatio ja organisaatiomuutos

Teema 2. Organisaation viestintä aikaisemmin

Teema 3. Organisaation viestintä nyt

Teema 4. Organisaation viestinnän vaikutus organisaatiomuutokseen

Haastatteluissa käytetään tunnista kahteen tuntiin jokaisen haastateltavan osalta. Ajankäytöllisesti haastatteluissa painotetaan kysymyksiä teemoista 3 ja 4, sillä nämä kategoriat luovat parhaiten tutkimusmateriaalia tutkimusongelman kannalta. Haastatteluissa tärkeää on myös luoda tuttavallinen ja luottamukseen perustuva ilmapiiri (Heikkilä 2004).

Haastattelut äänitetään ja litteroidaan puhtaaksi. Litterointi pidetään koskemattomana, eli sanoja, lauserakenteita tai merkityksiä ei muokata tutkimuksen luotettavuuden ja oikeiden merkitysten ymmärtämisen varmistamiseksi.

## **5.2 Tutkimuksen luotettavuus**

Tämän tutkimuksen pohjana on teoreettinen katsaus, joka tutkimusaiheesta on tehty. Tämä teoreettinen pohja näyttäytyy aikaisemmista aiheen tutkimuksista muodostettuna tiivistelmänä, johon on otettu mukaan tutkijan mielestä tärkein tutkimussisältö tietyltä aikaväliltä. Tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa on siten pidettävä mielessä, että teoreettinen raami perustuu yhden tutkijan mielipiteeseen siitä, mikä kaikki teoriasisältöön on mahtunut ja mikä ei.

Tutkimuksen tuloksia arvioidessa tulisi ottaa huomioon tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti. Reliabiliteetti, eli luotettavuus viittaa tutkimuksen toistettavuuteen, eli onko sen tapauksessa tulokset samoja, mikäli se toistetaan useampaan kertaan (Babbie 2014). Reliabiliteetin kannalta haasteena on usein laadullisen tutkimuksen subjektiivinen luonne. Sen sijaan, että tutkimuksen tulos olisi aina sama, kuten kvantitatiivisen tutkimuksen tapauksessa, kvalitatiivisen tutkimukseen vaikuttaa myös tutkijan omat käsitykset asiasta. Tutkijan asemaan vaikuttaa muun muassa tutkimuksen konteksti, sekä tutkijan omat tunteet, joilla hän tutkittavan ilmiön asioihin suhtautuu (Babbie 2014).

Validiteetti puolestaan viittaa siihen, onko tutkimuksen tulokset todella sitä, miltä ne näyttävät. Tällä viitataan siihen, onko valittu tutkimusmenetelmä tarkoituksenmukainen, ovatko analyysi ja johtopäätökset tarkkoja ja ovatko tulokset hyvin yleistettävissä (Saunders et al 2009; Schreier 2012). Tutkimuksen kohteena on viestinnälliset asiat, joten laadullinen tutkimus on tarkoituksenmukainen tutkimusmuoto. Analyysin ja johtopäätösten tarkkuus on tutkijan oman tulkinnan mukaan tehty niin laadukkaiksi, kuin mahdollista. Tärkeää on, että tutkimus on pyritty tekemään objektiivisesti ja kattavasti.

Tutkimuksen keskiössä on organisaatioviestintä 80-luvulta nykypäivään. Kun tutkittava aihe sijoittuu ajallisesti pitkälle aikavälille, on välttämätöntä tehdä tietty määrä karsintaa

tutkimuksen sisällön osalta. Tällöin teoriasisällöksi muodostuu tietyltä aikaväliltä tehty rekonstruktio, joka kuvaa tutkimusta omana otantanaan teoriasisällön paljoudesta. Tutkimukseen mukaan otettujen aiempien tutkimusten määrällinen rajoittaminen vaikuttaa aina negatiivisesti luotettavuuden arviointiin, vaikka tutkija itsessään näkisi tärkeimmän kirjallisuussisällön olevan laadukkaasti tiivistetty (Remes & Sajavaara 2004).

Organisaatioviestintä on tutkimussisältönä hyvin laaja ilmiö, jonka jakautuminen ulkoiseen ja sisäiseen viestintään ei ole aina yksiselitteistä. Organisaatiolla voi olla strategia erikseen sisäiseen viestintään sekä ulkoiseen viestintään. Kuitenkin se, vaikuttaako organisaation ulkoinen viestintä sen sisäiseen viestintään, voi olla hankala määrittää. Mikäli organisaation toiminta rakentuu hyvin vahvasti sen ja sidosryhmien väliseen viestintään, on vaikea ajatella ettei ulkoinen viestintä olisi jossain määrin sidoksissa myös sen sisäiseen viestintään. Tämän takia on myös tämän tutkimuksen luotettavuuden kannalta oleellista ymmärtää, että vaikka teoriasisältö painottaa organisaation sisäisen viestinnän dynamiikkaa, on sen erottelu organisaation ulkoisesta viestinnästä paikoin haastavaa.

Luotettavuuden arvioinnissa on myös tärkeä ymmärtää haastateltavien omat perspektiivit tutkittavaan asiaan. Eri organisaatiotasoilla toimivat henkilöt saattavat nähdä tutkittavan ilmiön erilaisesta vinkkelistä, johtuen siitä, että oman roolin kautta toiminta omassa organisaatiossa on yksilöllistä. Näin myös kokemustausta erilaisissa tilanteissa toimimisesta voi vaihdella.

## 6. TUTKIMUSTULOKSET

Tässä kappaleessa on esitetty haastattelujen keskeiset tulokset. Haastattelujen tavoitteena oli selvittää kohdeyrityksen kokemuksia siitä, miten viestinnälliset seikat heidän organisaatiossaan vaikuttavat organisaatiomuutoksen toteutukseen. Lisäksi pyrkimyksenä oli selvittää millaista organisaatioviestintä olisi optimaalisesti organisaatiomuutosta silmällä pitäen. Tulokset esitellään kappaleessa teemoittain. Ensimmäinen teema koskee organisaatiomuutosta, miten se on tähän mennessä näyttäytynyt ja miten se tulevaisuudessa organisaation jäsenille näyttäytyy. Toinen teema liittyy organisaation sellaisiin viestintätapoihin, joita harjoitettiin ennen, mutta jotka ovat poistuneet jo nykyviestinnän tieltä. Seuraava teema pureutuu organisaation nykyiseen viestintään, viestintämalleihin ja siihen, miten viestintä koetaan organisaatiossa. Neljäs ja viimeinen teema punoo yhteen kolme ensimmäistä teemaa, ja se siten kysyy, miten organisaation viestinnällisten elementtien muutos entisestä ajasta nykyaikaan näyttäytyy heidän mielestään organisaatiomuutoksen toteutuksessa ja mitkä ovat keskeisimmät kipukohdat viestinnässä muutoksen kannalta.

### 6.1 *Tutkimuskohteen organisaatiomuutos*

Tutkimuksen kohdeorganisaatiossa on toteutettu organisaatiomuutos ja lisäksi sen toimintaympäristössä on tapahtumassa muutos toimitilojen muuton seurauksena. On selvää, että kohdeorganisaatiossa toteutetaan muutosta lähtökohtaisesti ylhäältä annettuna vaiheittain toteutettavana episodisena muutoksena.

Käydään seuraavaksi läpi haastateltavien täsmennyksiä siitä, miten heidän organisaationsa on muuttunut ja miten tulevat muutokset näyttäytyvät heille. Tutkimuksen kannalta on oleellista ymmärtää, millainen käsitys haastateltavilla henkilöillä on omasta organisaatiostaan ja siitä miten organisaatiota muutetaan.



*”Meillä organisaatio on aika semmoinen matriisimainen organisaatio, jossa on ylhäältä alaspäin hallinto ja sitten on tutkimus- ja asiantuntijapainotus. Ja sitten on läpileikkaavia tutkimusohjelmia”*

*”Ulkopuoliselle tää organisaatiomalli on ollut aika vaikea käsittää.”*

Organisaatiota voi vastausten perusteella kuvailla melko jäykäksi toimijaksi. Matriisimainen organisaatio perustuu usein ristikkäisohjaukseen, jossa yhtäällä ovat esimerkiksi markkinointi- ja tuotantoyksiköiden kaltaiset resurssitekijät sekä toisaalla tulosvastuuyksiköt. Yleensä matriisiorganisaation jäsen vastaa toiminnastaan useammalle kuin yhdelle taholle. Eriolaisten prosessien ja linjaorganisaation rajapinnat ovat matriisiorganisaation toimivuuden koetinkiviä, koska niissä kiteytyvät valta- ja vastuukysymykset. Epäselvyydet voivat tulla esille vaikkapa päätöksentekoon ja budjetointiin liittyvissä kysymyksissä, joka entisestään nostaan muun muassa juuri viestinnän tarvetta organisaatiossa merkittävän tärkeäksi.

*”Ehkä tässä ajan kuluessa on käynyt myös sellasta muutosta, että siinä vaiheessa kun on tehty taloudellisia leikkauksia, niin johdon rooli on tullut voimakkaammaksi että mitä tehdään ja mitä ei tehdä.”*

*”Itelle jäänyt kuitenkin semmonen fiilis et tässä nyt pakon edestä mennään.”*

Vastauksista näyttäytyy organisaation tarve toteuttaa tiettyjä muutoksia annetun aikataulun puitteissa. Organisaatiosta syntyy nopeasti käsitys byrokraattisena toimijana, jota voi kuvailla omalla tavallaan monimuotoisena. Haastateltavat kertovat organisaatiossaan tapahtuneen sisäisiä rakenteellisia muutoksia, joita on toteutettu johdosta käsin. Rakenteelliset ja strategiset muutokset ovat katsottu toiminnan edistämiseksi, mutta sen käytännön toteutuksissa on havaittu myös haasteita.

*”Sitten meille on tullut semmosia ongelmia tän organisaatiomuutoksen yhteydessä tai sen jälkeen, että kun on luotu näitä strategisia ohjelmia, joiden tarkoitus on ollut teema-alueittain viedä tutkimustoimintaa eteenpäin, mutta sitten kuitenkin nää tutkimukset joutuu rahottamaan omaa toimintaansa. Mikä tekee sen ympäristön aika vaikeeks.”*

*”Semmoinen mittava muutos nyt sitten on et organisaatio entistä enemmän on oppinut katsomaan asioita yhdessä ja tekemään yhteistyötä ihan tutkimusnäkökulmasta ja asioiden edistämiseksi.”*

Vastauksista välittyy episodiselle organisaatiomuutokselle tyypillisiä piirteitä, jossa on luotu uusia strategisia ohjelmia, jotka ovat muuttaneet organisaation toimintaa oleellisesti. Saman aikaisesti toinen haastateltava nostaa esiin oppimisen näkökulman muutoksen seurauksena. Tässä kohtaa näyttäytyy ensimmäisen kerran, että episodinen organisaatiomuutos ei aina tarkoita sitä, etteikö jotain muutoksia tapahtuisi myös itsestään.

### **6.1.1 Muutos kohdeorganisaation rakenteissa**

Muutos kohdeorganisaation rakenteissa on selvästi vaikuttanut muutoksen toteutukseen ja siihen reagointiin tutkimusorganisaatiossa. Organisaatio on lisännyt henkilöstöä keskijohdossa, jolloin tiimit ovat saaneet uutta rakennetta.

*”No meille tuli ainakin enemmän noita ryhmäjohtajia. Niin ne pystyy sit paremmin huolehtimaan niistä ryhmistään, mut sit samaan aikaan tuli tietysti paljon uusia esimiehiä jotka ei oo aiemmin ollu siinä muutostilanteessa, se oli aika hädellä sit.”*

*”Se kasvatti työmäärää, ja raporteja ja tilastoja pitää lähettää paljon useampiin osiin, eli hallinnollinen työ lisääntyi ja kiire lisääntyi. Mut samalla ne sitten oppii tekemään niitä asioita myös ite.”*

Teoriaosassa kuvasimme, että organisaatiomuutoksen vastustaminen johtuu usein siitä, että vakiintunut tasapaino organisaatiossa järkkyy. Tutkimusmateriaali tämän kohdeorganisaation osalta osoittautuu hieman ristiriitaiseksi, sillä samaan aikaan nähdään, että organisaatiossa koetaan, että ihmiset eivät saisi olla oma itsensä. Tämä johtuu osittain siitä, että organisaatio nähdään hieman siiloutuneena, jossa ollaan organisaation alla tietyssä muotissa. Näin ollen voisi ajatella, että muutos on ollut organisaatiossa myös tervetullutta ja se koetaan myös osittain sellaisena.

*”Yksi palaute viime vuonna pidetystä kyselystä oli se että organisaatiossamme ei saisi olla oma itsensä ja se on nyt sit viel korostunut kun rahoista on pula, niin siinä tulee semmosia inhimillisiä huolia ja tähän on pyritty nyt puuttumaan. On yritetty tehdä niin et perustettiin useampi läpileikkaava ohjelmia, ja näiden ohjelmien vetäjillä on uudet vastuut koordinoita vetää ja tehdä yhteistyötä. Näin saadaan sitä yhteistyötä. Ei haluta että ois siiloja.”*

*”Koko ajan on puhuttu et ulos siiloista, mut eihän sitä oo uskottu.”*

Uusien läpileikkaavien ohjelmien ajatuksena on siten ollut tavallaan sekoittaa pakkaa organisaatiossa, juuri kuten Tushman & O'Reilly (1996) ovat kuvanneet. . Näissä tilanteissa ihmiset joutuvat usein poistumaan mukavuusalueeltaan ja opettelemaan uusia tasapainoja ja tottua uusiin toimintatapoihin, mikä usein johtaa myös parantuneisiin tuloksiin organisaatiossa. Organisaatiossa on siten ymmärretty tältä osin tehokkuuden tavoittelun oikea resepti. Mutta millä kustannuksella?

*”No siitä on keskusteltu paljon että miten säilyy ryhmien yhteisöllisyys, mikä on tietyllä tavalla toiminut tässä vanhassa. Eli käytännössä meidän pelisäännöt muuttuu. Myös tää rahoituksen hankkimisen lisääntyminen vaikuttaa, koska siitä on isompi vastuu ja se vie huomattavan paljon työaika. Meillä ei oo olemassa sellasta hallinnollista organisaatiota, paitsi eu-rahoituksessa, joka vastaa näistä rahoituksen hallinnollisista asioista.”*

Kuten jo aiemminkin huomattiin, toimintatapojen muutos on kohdeorganisaatiossa luonut mahdollisen tehokkuuden lisääntymisen lisäksi myös huolia. Rahoituksen hankkiminen nousee esiin lähes jokaisesta haastattelusta ongelmana, joka vie työntekijöiltä entistä enemmän aikaa. Tämä johtuu näennäisesti siitä, että organisaatiolla ei ole sellaista hallintorakennetta (poislukien eu-rahoitus), joka olisi rahoituksen hakemisesta vastuullinen.

### **6.1.2 Muutoksen johtaminen kohdeorganisaatiossa**

Muutoksen johtaminen organisaatioissa muodostuu joukosta työkaluja, joista viestintä on kenties tärkein muutoksen jalkauttaja. Viestintään keskitymme tässä tulos-osiossa kuitenkin vielä myöhemmin. Tarkastellaan seuraavaksi millaisia näkemyksiä kohdeorganisaatiolla on siitä, miten muutoksen johtaminen on organisaatiossa onnistunut.

*”Siihen muutokseen osallistumiseen on ollut workshoppeja ja niissä oon ollut ja niissä on ollut niin et alusta asti halutaan, että osallistaa ja että tää osallistaminen vähentää muutosvastarintaa.”*

*”On tullut enemmän semmoista et katotaan nyt- asennetta, et sit sen vasta tietää kun nähdään.”*

Vaikuttaisi siltä, että organisaatio on käyttänyt muutoksen johtamiseen aikaa luomalla työpajoja, joissa muutoksen tavoitteista, seurauksia ja huolista on päässyt keskustelemaan. Ilmapiiri näissä on muuttunut ajan mittaan positiivisemmaksi, ja organisaation jäsenet ovat alkaneet asennoitumaan muutokseen positiivisemmalla tavalla.

Lisäksi organisaatio on ymmärtänyt ottaa muutoksen suunnitelemisessa aktiivisesti huomioon organisaation jäsenten mielipiteitä mielipidekyselyiden avulla. Näiden

kyselyiden pohjalta noussutta aineistoa on käytetty hyödyksi, kun muutosta on suunniteltu, ja näin ollen myös muutoksen mahdollisia kipukohtia on pystytty perustelemaan.

*”Kuitenkin sieltä kyselyaineistosta nousi esiin pari semmosta ihan selkeätä asiaa. Ja kun näiden pohjalta sitä muutosta lähdettiin sitten rakentamaan, niin mä uskon että se uskottavuus niillä kyllä oli. Ja ihmisten ymmärrys myös, koska ne oli perusteltu.”*

Organisaatio on näin pystynyt luovimaan episodisen ja jatkuvan muutoksen välimaastossa, sillä organisaatiomuutos on lähtenyt ylhäältä, mutta sen aikana sitä on pyritty muokkaamaan yhdessä organisaation jäsenten toimesta.

## **6.2 Kohdeorganisaation viestintä ennen ja nyt**

Kohdeorganisaation viestinnällisiä elementtejä pyrittiin selvittää laajalla kysymyspatteristolla liittyen totuttuihin tapoihin, käytettyihin kanaviin ja viestinnän tyyliin. Viestinnän peruselementit ovat yleisesti maailmalla muuttuneet viime vuosien teknologisen kehityksen saralla oleellisesti, eikä kohdeorganisaatio tehnyt poikkeusta: muutos näkyi myös tämän tutkimuksen haastatteluiden vastauksissa. Ensimmäisenä pyrittiin selvittää, millaisia viestinnällisiä elementtejä organisaatiossa ilmeni ennen vanhaa. Suurin osa haastateltavista on edustanut organisaatiota jo vuosituhannen vaihteen yli, jolloin teknologinen kehitys ei ollut vielä yhtä huomattavaa kuin tänä päivänä.

*”Semmonen mielikuva mulla on että aiemmin kokoonnuttiin useammin. Jotain ryhmäpalavereita tai muuta vastaavia kokouksia. Niissä ne muutokset tuli aika selkeesti ja helposti henkilöille.”*

*”Jos meidän talossa mennään 20 vuotta taaksepäin, niin vaikka on pyritty kuuntelemaan henkilöstöä aina, niin toki ne keinot joilla tänä päivänä- no, en mä sano et ne tehokkaampia. Ennenhän piti mennä kasvokkain keskustelemaan et mitä pitäis tehdä. Nyt se tehään tehokkaammin ja useemmin ja näin”*

Haastatteluista käy ilmi, että henkilöstö tunnistaa, että entisaikojen viestintään käytettiin huomattavasti enemmän aikaa kuin tänä päivänä. Aikaa vei yhteen kokoontuminen erilaisten palaverien merkeissä, mutta myös se, että keskusteluja käytiin paljon enemmän kasvokkain. Lisäksi haastatteluista käy ilmi epävarmuus siitä, että onko kyseinen viestintä lopulta ollut tehokkaampaa vai ei. Kysymykseen nousee se, onko viestintään käytetty aika yhteydessä tehokkuuden kanssa, mitä on laatu ja mitä on ylipäätään tehokkuus.

*”Tietysti ennen vanhaan oli enemmän aikaa hengittää ja miettiä monia asioita, tänä päivänä kaikki on tullut tehokkaammaks. Mut sitten se vauhti tekee vauhtisokeeks. Et joskus tajutaan et viestinnällisesti tehdään kämmejä ja asioista ei viestitä ajoissa. Et en oo ihan vakuuttunut siitä et tää lisääntyvä tahti on välttämättä hyväksi, koska ihmiset ei kerkeä edes seurata kaikkea.”*

Vastauksista on helppo päätellä, että viestinnän tehokkuutta ei ole helppoa määritellä. Aikaisemmin todetaan olleen enemmän aikaa miettiä asioita, ja nykypäivänä ympäristö on tullut vauhdikkaammaksi. Samaan aikaan todetaan kuitenkin, että vauhti voi tehdä tavallaan sokeaksi sille, että ehditäänkö siinä tahdissa ymmärtää tai seurata kaikkea ympärillä tapahtuvaa.

Samaan aikaan organisaatiossa kuitenkin ymmärretään, että tietty ympäristön nopeutuminen ja ennen kaikkea resurssien kiristäminen on ymmärrettävää, tai jopa suorastaan välttämätöntä organisaatiolle. Myös teknologian kehitys on tuonut viestintäilmapiiriin tekijöitä, joihin ei yksittäinen organisaatio tai työntekijä yksinkertaisesti voi vaikuttaa. Teknologian kehitys nähdään joka tapauksessa

pääsääntöisesti positiivisena asiana myös kyseisen kohdeorganisaation kannalta; tietoa on luonnollisesti enemmän saatavilla ja nopeammin.

*”Sanotaan nyt et tähän päivään kun meillä on useampi viestiväline käytössä, et vois olettaa et olis tehokkaampaa. Mutta sitten tulee se informaatioähky ja sitten se tehokkuus kärsii.”*

*”Intra ei todellakaan oo enää ainut kanava. Mut nyt tulee se infoähky, et ei voida tietää et ketkä käyttää mitäkin kanavaa. Minkä kanavan kautta ne halua sitä tietoo, et nyt ollaan sit avaruudessa et hohhoijakkaa et onks ne pelisäännöt nyt millaset. Ei voi olla vakuuttunut siitä et miten hyvin vanhempi henkilöstö on ottanut nää uudet tekniikat haltuun.”*

Viestinnän tehokkuutta arvioidessa termi informaatioähky nousee haastatteluissa useaan otteeseen esiin. Tällä tarkoitetaan sitä, että teknologian kehittämisen myötä organisaatioille yleensä on tarjolla niin monia tapoja ja kanavia viestinnän toteuttamiseen, että lopputulos voi olla yksilön kannalta sekava ja puuduttava. Vaikuttaa siltä, että kohdeorganisaation tapauksessa on käynyt juurikin näin. Toisaalta seasta löytyy myös eriäviä näkemyksiä, jotka korostavat yksilön vastuuta informaation suodattamisessa.

*”Ähkytilannehan on koko ajan päällä, mut sitten jos on kyse sisäisestä viestinnästä niin on se mielestäni aika hyvin suodatettavissa ja mielestäni on vapaus valita et millä frekvenssillä sitä seuraa. Et jos kokee ähkyä niin näkisin että silloin on epäonnistunut siinä tiedon suodattamisessa.”*

Viestinnän tehokkuudesta ja erilaisten mahdollisuuksien lisääntymisestä ollaan pääsääntöisesti mielissään, mutta huoli siitä, kuinka henkilöstö oppii operoimaan usean viestintäkanavan kokonaisuudessa on noussut. Etenkin vanhempi väestö joutuu opettelemaan täysin uusia toimintatapoja, josta organisaatio on erityisen huolissaan.

Sosiaalinen media on esimerkki tällaisesta kanavasta, jossa organisaation vanhempi väestö ei koe olevansa aktiivisia.

*”No mä käytän jo montaa kanavaa et mä en enää tajunnut mitä kaikkee mä käytän, niin tein sit valinnan niiden suhteen et mitä haluan käyttää. Se pelko käyttöönotosta johtuu must siitä kun organisaatio ei tue sitä.”*

*”Mahdollisimman vähän mitään kanavia tulee käytettyä. Mulle on tärkeitä että viestitän lähinnä sellasista asioista mitkä koskettaa mun ryhmää, ja lähinnä perinteistä sähköpostia käyttäen.”*

Huomionarvoista on kommentti, että eräs vastaajista kokee, että organisaatio ei tue tarpeeksi erilaisten viestintäkanavien käyttöönotossa. Näin uudelta tavasta viestiä tai uudelta kanavasta voi syntyä työntekijälle rasite tai ahdistava mielikuva uuden opettelusta. Ilahduttavaa on siten huomata, että organisaatio on tarttunut tähän tilaisuuteen luomalla konkreettisia suunnitelmia somen käyttöönoton helpottamiseksi:

*”Meillä on tulossa sellainen twitter-päivä, jossa kerrotaan miten somen keskusteluun vois osallistua, että siihen on ihan panostettu.”*

### **6.3 Viestinnän kaksisuuntaistuminen ja yksilön vastuu**

Oleellista uusien teknologioiden osalta kuitenkin usein on se, että se mahdollistaa viestinnän kaksisuuntaisen harjoittamisen entistä paremmin. Teoriaosiossa kuvasimme, miten viestintä on muuttunut tänä päivänä entistä kaksisuuntaisemmaksi; teknologian kehitys, sekä ymmärrys työntekijöiden osallistamisen tärkeydestä on luonut uudelta tarpeen kaksisuuntaiselle viestinnälle. Käydään seuraavaksi läpi sitä, miten viestinnän kaksisuuntaistuminen on näyttäytynyt kohdeorganisaatiossamme.



*”Kyllä ennen se viestintä oli organisaatiolta henkilöstölle päin, niin nykyään ne välineet mahdollistaa paremmin tän vuorovaikutuksellisen keskustelun. Nykyään myös kehityskeskustelut oli ryhmissä ja pyydettiin että jutellaan tietyistä kysymyksistä ja tehdään niistä tiivistelmiä.”*

*”Ei viestitä tarpeeksi ja sitten on tää että ei voi keskustella kun on päätökset tekemättä ja sitten kun päätökset on tehty niin sillonkaan ei voi keskustella koska päätös tehtiin jo. et semmoseen avoimuuteen tulisi keskittyä enemmän ja johdon tulisi paremmin myös antaa henkilöstön kommentoida ja antaa mielipiteitä.”*

Viestinnän kaksisuuntaistamisessa uudet tietojärjestelmät ovat avain asemassa, mikäli niitä vain osataan käyttää. Organisaatiossa koetaan, että tietojärjestelmät ovat hyödyllisiä, mutta niitä on otettu käyttöön turhan monta. Yleisimmin käytetty tietofoorumi on organisaation intranet, jota ei kuitenkaan koeta kovin edistyksellisenä tai järkevänä kokonaisuutena.

*”Meillähän ei oo mitään järkevää tiedonhallintajärjestelmää, vaan meil on sellanen ikuisuuden vanha ahjo minne tuupataan diaryy ja papereita mistä kukaan ei löydä paitsi ne jotka vie ne.”*

Kommentit saattavat vaikuttaa huvittavilta, mutta ne kätkevät sisälleen arvokasta tietoa siitä, miten muun muassa tiedon tallennus organisaatiossa toimii. On selvä asia, että tällaiseen tarvittaisiin vähintään keskustelua siitä, miten tiedon siirtäminen ja tallentaminen olisi parhaiten tehtävissä.

Onneksi tällaista keskustelua on organisaatiossa mahdollista käydä, sillä organisaation viestintäympäristö on muuttunut entistä kaksisuuntaisemmaksi. Samalla myös vastuu on siirtynyt yksilölle. Yksilö on vastuussa ensinnäkin siitä, että keskustelun

aloittaessaan hän muotoilee viestin oikein sekä kohdentaa sen oikeaan paikkaan. Lisäksi yksilön tehtävänä on reagoida mahdollisiin vastauksiin.

*”No nyt voi jokainen työntekijä itse aloittaa sen keskustelun ja voi kohdentaa sen mihin paikkaan haluaa ja valita kanava sen mukaan.”*

Lisäksi yksilön vastuuna on olla vastaanottavassa roolissa entistä enemmän hereillä. Yksilön tulee ymmärtää, mitä kanavia hänen täytyisi seurata. Lisäksi tärkeää on, että entistä suuremmaksi kasvavaa informaation määrää osaa suodattaa siten, että itselle tai omaa tehtävää kohden tärkeä informaatio tulisi löydettyä. Yksilö ei voi enää olla passiivisessa roolissa, kuten ennen vanhaan.

*”No nyt kun puhutaan juuri muutostilanteista, niin viestintämenetelmät ei välttämättä tavota ihmisiä, osa ei lue niitä ja osa on jossain muualla. Mitä vähemmän on näitä yhteisiä tapaamisia, niin sitä vähemmän se tieto menee perille. Se on ollut yksilönvastuulla oleva asia, mutta ei oo ehditty tai muuten saatu sitä tietoa.”*

Yksilönvapaus on siitä erikoinen asia, että sitä usein toivotaan ja halutaan organisaatioissa, joissa penätään luottamuksen puutteen perään. Kuitenkin usein yksilönvapaus viestinnällisissä asioissa voi johtaa siihen, että vapauden mukana ei muisteta omaa vastuuta viestinnän kaksisuuntaisuudessa. Tiedon hukkimista matkalle perustellaankin usein juuri kiireellä, poissaololla tai millä tahansa muulla paitsi omalla vastuunkierrolla. Luottamus nouseekin tässä kohtaa avainasemaan. On tärkeää, että organisaatiossa löytyy yhteinen näkemys sille, kuinka paljon mikäkin viestinnällinen asia on organisaation ja toisaalta yksilön vastuulla.

#### **6.4 Paikallisen identifioinnin vaikutus**

Kuvasimme teoriaosiossa työntekijän paikallisen identifioinnin rakentuvan joukosta käsityksistä itsestään sekä asemastaan organisaatiossa ja siitä, miten tämä voi

vaikuttaa viestinnälliseen dynamiikkaan organisaatiossa. Tutkimuksessa pureuduttiin siihen, miten kohdeorganisaatio kokee paikallisen identifioinnin näyttäytyvän organisaatiossaan, ja mikä tämän vaikutus viestintään on. Vastauksista huomataan nopeasti, että juuri muutostilanne aiheuttaa identifioinnin kautta vaikeuksia organisaatiossa.

*”Tää muutos tekee sen että on semmosia no-show henkilöitä. Kahdella tapaa. On semmosia jotka ei tuu paikalle ja sitten on niitä jotka voi alkaa käyttäytyä ihan miten vaan, puhutaan häiriköistä. On niin oman tien kulkijoita, että ei sopeuduta siihen ympäristöön. Toiset ajattelee kun mä hoidan mun homman niin sillä ei oo merkitystä missä mä oon.”*

Organisaatio tunnistaa jonkin verran paikallista identifiointia ja sen vaikutusta, mutta myös suuri osa dynamiikasta rakentuu organisaation jäsenten persoonallisuuden ympärille. Tämä on myös tunnistettu, joten organisaatio osaa puuttua asiaan myös tarvittavalla tavalla. On kuitenkin tehtävä ero sen välillä, missä määrin vaikeat tilanteet johtuvat työntekijän persoonallisuudesta, ja milloin paikallisen identifioinnin luomassa viestintä-ongelmassa on kyse jonkin organisaatorakenteen luoman tilanteen vaikutuksesta.

On kuitenkin ilahduttavaa, että organisaatio tunnistaa myös muutoksen tuomat tarpeet organisaation yksilöiden näkökulmasta. Paikallinen identifiointi tapahtuukin nimensä mukaan juuri paikallisesti, eli omissa yksiköissä ja omien tiimien kesken. Kohdeorganisaatio onkin varautunut muutoksen tuomiin lisäpaineisiin yksilö-esimiestasolla:

*”Ja sillan jos on muutostilanne, niin sen lähiesimiehen merkitys viestijänä korostuu. Ja viestintätyötä myös vastuutetaan heille. Viestintä on siten hyvin hajautettua ja on pyritty myös tekemään selväksi että on sekä keskitetty viestintä ja on myös se hajautettu viestintä johon on valjastettu tää lähiesimiesporukka mukaan. Ja sitä varten on myös*

*nyt otettu tää lähiesimiesfoorumi, jossa heitä valjastetaan ja he voi myös tuoda tätä ruohonjuuritason esimerkkejä että mitä siellä tapahtuu.”*

Lähiesimiesfoorumi on uusi työkalu, jonka organisaatio on ottanut käyttöön juuri muutostilanteiden paremmaksi hallitsemiseksi yksilö- esimies tasolla. Foorumin tehtävänä on toimia työkaluna, jonka avulla esimiehet pystyvät paremmin havaitsemaan, mitä omissa tiimeissä viestinnällisesti tapahtuu. He myös ymmärtävät sen kautta paremmin, mitkä viestinnälliset asiat tiimeissä koetaan hankalaksi, ja miten tiimin dynamiikka ylipäättään muodostuu. Foorumin käyttöä varten väliesimiehille on myös järjestetty koulutuksia sekä muuta ohjelmaa viestintäesimiestyön tekemiseksi. Näillä työkaluilla organisaatio haluaa taklata paikalliseen identifiointiin liittyviä ongelmakohtia.

Robbins & Finely (1996) huomauttavat, että paikalliseen identifiointiin toimivana ratkaisuna on myös se, että organisaation jäsenille saataisiin rakennettua yhdessä jaettu visio, jota kohti kaikki saataisiin pyrkimään. Parhaimmillaan tämä visio näkyikin strategisina toimina, joissa visiosta ja sen saavuttamiseksi tarvituista toimenpiteistä keskustellaan yhdessä organisaation tiimeissä, esimiesten ja yksilöiden välillä. Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatio onkin havainnut myös tämän toimenpiteen tuottavana ja tärkeänä.

*”Et kun ollaan samoissa tiloissa ja istutaan alas ja mietitään niin kyllä siinä ihmiset ja ajatukset törmäilee enemmän.”*

Paikallisen identifioinnin perusajatus on usein taklattavissa oikeanlaisilla toimenpiteillä. Toimenpiteiden toteuttaminen vaatii kuitenkin tarpeen ymmärrystä sekä selkeää johtajuutta organisaation johdolta. Muutostilanteissa näiden tarpeiden selkeys korostuu ja toimenpiteiden suorittaminen muuttuu suorastaan välttämättömäksi.

Hoitamattomana paikallinen identifiointi luo työpaikalle ongelmatilanteita, jotka näkyvät viestinnän katkoksina sekä ilmapiirin huonontumisena.

## **6.5 Luottamuksen vaikutus**

Luottamuksen vaikutus organisaation viestintään on olennainen. Isossa kuvassa asian voi ajatella myös toisin päin; viestinnän vaikutus luottamukseen on suuri. Luottamuksessa on usein kyse ennen kaikkea tunteista sekä sitoutumisesta. Positiiviset tunteet luottamukseen liittyen ovat usein tunteita liittyen voimakkuuteen, kyvykkyyteen ja hyväntahtoisuuteen kun taas negatiiviset tunteet liittyvät usein haavoittuvuuteen, pelkoon sekä skeptisyyteen ja kyynisyyteen.

Organisaation muutostilanteissa luottamus nousee merkittävään asemaan, jossa se voi kallistaa muutosta oleellisesti suuntaan tai toiseen. Kun organisaatio ja sen jäsenet luottavat toisiinsa, positiivinen tunne kulminoituu usein juuri pystyvyyden ja toiminnallisuuden asenteisiin. Sen sijaan epäluottamus voi kaataa organisaatiomuutoksen jo ennen kuin sitä edes saadaan alkuun. Siksi tässä tutkimuksessa on selvitetty kohdeorganisaatiomme näkemystä siitä, millä tolalla luottamus organisaatiossa on ja miten se on vaikuttanut organisaatiomuutokseen. Tarkastellaan seuraavassa muutamia vastauksia, mitä luottamukseen liittyen organisaatiossa sanotaan:

*”Voi olla että talossa koetaan että talousasiat on ollu vaikeita. Ja me ollaan yritetty pitää aika talouspainotteisia introja. Kerrottu mikä tilanne on ja kerrottu kun on vaikeeta ja pitää ponnistella.”*

*”Mä uskon että vaikka siitä paljon puhutaan, niin mä epäilen että siinä ei oo varsinaisesti tapahtunut muutosta parempaan suuntaa. Epäluottamusta edelleen on.”*

*”Mä koen et tietynlainen luottamus on lisääntynyt. siitä on viestitty paljon ja on ollut selkeää. Ja on auttanut tää jammer missä on voinut kysyä ja jengi on vastailtu ja on voinut selvittää asioita.”*

*”Joskus on sitä et jos viestitään jostain asiasta niin mieltii et eikö nyt johto luota että työntekijät tekee asiat kunnolla. Joskus tuntuu et jotkut asiat ois voinut sanoa niinkun paremmin.”*

*”No ennen meil oli ne viestit aika pitkälle hiottuja, et herättiks ne luottamusta, riippuu varmaan et mistä se on lähetetty ja mikä tilanne ympärillä vallitsee. monta kertaa ne viestit saatto olla aika hajuttomia ja mauttomia.”*

*”Nykyään olla paremmin ajoissa. vähän avoimemmin. Se herättää kyllä luottamusta mut samaan aikaan myös ahdistusta, jos viestitään että jotain ei tiedetä. Semmonen keskeneräisyyden sietokyky pitäis kaikilla olla.”*

*”Ideaali olisi että johto luottaisi aina alaisiin, mutta olen aika skeptinen. Asia on kuitenkin ajan kanssa parantunut, kuten etätyöt, ja mahdollisuus joustoihin kaikkein karmeimmissa byrokratia-asioissa.”*

Kuten vastauksista hyvin huomaa, mielipiteet ja käsitykset luottamuksesta vaihtelevat organisaatiossa jonkin verran. Vastauksista voi löytää monia mielenkiintoisia pointteja, joita arvioidaan seuraavaksi. Ensimmäinen vastaaja nostaa esiin sen, että vaikeissa tilanteissa organisaatio on pyrkinyt räätälöimään viestintäänsä ympäristön ja tilanteiden vaatimilla tavoilla. Tämä on ensiarvoisen tärkeää, sillä epävarmuuden hetkillä työntekijöiden stressitaso nousee ja he eivät useinkaan ole halukkaita kuulemaan tietoa itselleen epärelevanteista asioista. Haavoittuvuuden tunnetta pystytään parhaiten parantamaan luottamusta nostattamalla, mikä näissä tilanteissa yleensä tarkoittaa juuri tiedonjakamista työntekijän kannalta kriittisistä asioista.

Vaikka toinen vastaaja ei usko luottamuksen parantuneen, hän huomauttaa kuitenkin organisaation tunnustaneen tarpeen luottamuksesta puhumiselle. Itse aiheen käsittely on usein omiaan nostamaan esiin kehitysehdotuksia sekä parantamaan aiheen kriittistä ja uudenlaista tarkastelua. Kuitenkin selitystä sille, miksi luottamuksen ei koeta aiheesta keskustelusta riippumatta parantuneen, olisi organisaatiossa syytä selvittää. Myöhemmin haastattelussa samainen vastaaja toteaa kuitenkin, että vain vähemmistö kokee asian ongelmana, jota pyrkivät käyttämään hyväkseen tekosyinä sille, että jossain asioissa toimitaan vapaamatkustajina. Tämä on valitettavaa, mutta samaan aikaan on muistettava, että kyse on vähemmistöstä.

Kolmas vastaaja toteaa luottamuksen lisääntyneen, sillä siitä on puhuttu enemmän. On hienoa, että organisaatiossa nähdään selkeä yhteys lisääntyneen luottamus-aiheisen keskustelun ja lisääntyneen luottamuksen tunteen välillä. Vastauksen mukaan myös tietokanavat, kuten Yammerin keskustelufoorumi on ollut vaikuttamassa luottamuksen tunteen lisääntymiseen. Keskustelupalsta on mahdollistanut kaksisuuntaisen viestinnän lisäämisen, jossa on ollut mahdollista kysyä ja saada vastauksia itselle tärkeisiin aiheisiin.

Eräs vastaaja nostaa esille mielenkiintoisen aiheen, joka liittyy asioiden muotoiluun. Viestintätaidoista puhutaan tässä tutkimuksessa myöhemmin lisää, mutta on tärkeää ymmärtää niiden yhteys myös luottamuksen muodostumiselle. Vastaaja toteaa, että jotkin asiat voisi sanoa joskus paremmin, jotta asiasta syntyisi luotettava kuva. Tämä tarkoittaa sitä, että sanamuodoilla, lauserakenteilla tai sillä, miltä ääneen sanottu lause saa jonkin asian näyttämään tai tuntumaan on suuri vaikutus siihen, saavutetaanko haluttu lopputulos. Huonosti ilmaistu lause saattaa siten pahimmillaan luoda tilanteen, jossa haluttiin saada aikaan luottamusta, mutta saavutettiin luottamuksen puutetta.

Seuraava vastaaja nostaa esiin eroja erilaisten viestintätyylien välillä. Entisaikaan kun viestit olivat vastaajan mukaan hajuttomia ja väröttömiä, jotka saivat aikaan sen, että

viestien luotettavuus ei ollut paras mahdollinen. Luotettavuuden arviointi perustui samalla myös siihen, mikä tilanne ympärillä vallitsi asiaan liittyen. Sittemmin viestinnän kaksisuuntaistumisen myötä luotettavuus on parantunut ja samalla organisaation viestintä on muuttunut ennakoivaksi ja avoimemmaksi.

On myös huomionarvoista vastauksista nouseva huoli sellaisesta, että organisaatio myös viestii silloin, vaikka ei tietäisi jotain tulevaa tai tapahtuvaa. Tämän voi ajatella olevan ristiriitaista, sillä kyseessä on kuitenkin organisaation harjoittama ennakoiva viestintä, jossa se myös rehellisesti kertoo, mikäli on jotain asioita, joista se ei vielä tiedä, mutta ilmoittaa kun tietää. On kuitenkin ymmärrettävää, että työntekijä voi huolestua saadessaan sellaista informaatiota, jossa ei kerrotakaan oikeastaan mitään, paitsi se että jotain uutta on tulossa. Vastaaja myös ymmärtää sen, että nykymaailmassa tarvitaan enemmän keskeneräisyyden sietokykyä, sillä muutoksen vauhti on kasvanut.

Viimeinen haastateltava nostaa myös esiin sekä hyviä että huonoja puolia luottamukseen liittyen. Yleisesti ottaen myös hän on samoilla linjoilla aikaisempien vastaajien kanssa siitä, että asia on parantunut ajan saatossa. Päällimmäisenä ilmiönä parantuneelle luottamukselle hän pitää lisääntynyttä joustokykyä organisaation sunnasta, joka näkyvät ennen kaikkea etätöiden tekemisen lisääntyneelle mahdollisuudelle. Lisääntynyt jousto edellyttää kuitenkin enemmän luottamusta ja mikäli luottamusta ei riittävästi ole, voi tilanne johtaa lisääntyneen valvonnan kautta jännittyneeseen tilanteeseen, joka saattaa pahimmillaan rasittaa sekä esimiehiä, että alaisia. Siksi on toivottavaa, että luottamuksen rakentamisessa muistetaan olla liikkeellä ennalta ehkäisevin toimin, joista viestintä on eräs tärkeimmistä. On siis nähtävissä, että viestintä ja luottamus kulkevat molempiin suuntiin, molemmat toisiaan vahvistaen.



## 6.6 *Konfliktien ja ilmapiiritekijöiden vaikutus*

On nähtävissä, että konfliktien välttely ehkäisee organisaation muutoskykyä. Kuten teoriaosassa kuvasimme, konfliktitilanteissa käy usein niin, että organisaation olemassaolevia rakenteita haastetaan, joissa usein on kyse ihmisten välisistä suhteista. Muutostilanteissa organisaatio ikään kuin pakotetaan ajattelemaan asioita uudella tavalla, joka muodostaa yhtä lailla mahdollisen konfliktin uhan.

Toinen muutoksen onnistumisen kannalta yhtä ratkaiseva viestintään oleellisesti liittyvä seikka on ilmapiiritekijät organisaatiossa. Kuvasimme teoriaosiossa tuottavan huumorin vaikutusta ilmapiirillisesti otollisen muutostilanteeseen. Pyrimme selvittämään, miten organisaatio kokee konfliktien välttelyn sekä ilmapiirilliset tekijät omassa ympäristössään, ja miten niiden vaikutus koetaan suhteessa organisaatiomuutokseen, joka organisaatiossa on tehty. Seuraavassa poimintoja haastattelumateriaalista alkaen konfliktien välttelystä:

*”Sisäisessä viestinnässä se näkyy kyllä semmosena vähän turhankin diplomaattisena lepertelynä kun halutaan välttää sitä konfliktia. Tietenkin se on johonkin pisteeseen asti positiivinen asia.”*

*”Usein tuntuu että johtajat ei ole ite skarppina tarttumassa organisaation kipukohtiin.”*

*”Kyllähän meillä ollaan sitä mieltä että siihen pitää tarttua jos syntyy konflikteja. On tarjottu myös välineitä tähän. Mut sitten vastapuolena on se näkemys että pitää arvostaa ja kunnioittaa ympärillä olevia ihmisiä. Rakentava voi silti aina olla.”*

*”Oisko se siinä että harvoista asioista ei kerrota, ja sit niistä kerrota ja sit ei tuu myöskään konflikteja. Eli johtuu luottamuksen puutteesta. Täällä valitettavasti sitä konfliktia on aina pyritty välttämään.”*

Konflikteista puhuttaessa on usein erilaisia tasoja konflikteista aina kevyesti eroavista intresseistä riitaisiin tilanteisiin. Perusajatus niissä on kuitenkin sama; joudutaan kohtaamaan epämieluisa tilanne, johon täytyisi löytää ratkaisu. Yleisesti ottaen ajatellaan, että organisaatiomuutos on juurikin tällainen tilanne. Haastatteluista nousee esiin, että usein konfliktin ratkaisijahenkilöitä ovat lähiesimiehet, joilla on vastuu asioiden setvimisestä. Asioiden esille nostamisessa sen sijaan vastuu on jokaisella yksilöllä. Näin ymmärretään, että konfliktien kohtaaminen on viestintään hyvin tiukasti liittyvä ilmiö, joilla pyritään tehdä ratkaisuja ja muutoksia organisaatiossa vallitsevaan tilaan tai tilanteeseen.

Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiossa konfliktien välttely vaikuttaa olevan kipeä asia. Suurin osa vastaajista myöntää, että konfliktien välttelyä organisaatiossa yhä tapahtuu. Griffinin (2002) toteamus konfliktista suurena mahdollisuutena organisaatiolle olisikin tässä yhteydessä hyvä pitää mielessä. Konflikteissa piilee potentiaalia asioiden muutokselle, kun taas välttely ei paranna asiaa, ainoastaan lakaisee sen tilapäisesti pois mielestä.

Konfliktien välttelyn yhteys luottamukseen näyttäytyy myös vahvana. Vastaajat toteavat, että usein konfliktien välttely alkaa nimenomaan siitä, että asioita ei ylipäättään nosteta alkuunkaan esiin. Suurin syy tähän lienee se, että ei luoteta siihen, että toinen osapuoli olisi asian kertomisen kannalta luottamuksen arvoinen. Ratkaisu tähän olisikin luottamuksen rakentaminen, tilaisuuden antaminen ympärillä tapahtuvien asioiden huomioimiselle.

Vastauksista voi myös päätellä, että viestintä organisaatioissa sellaisissa tilanteissa, missä konfliktia halutaan välttää, ilmenee pehmeänä puheena, jopa tietynlaisena lepertelynä. Tämä ymmärretään usein siten, että halutaan olla kohteliaita ja ymmärtäväisiä sekä arvostaa ja kunnioittaa vastapuolta. Vaarana kuitenkin on, ettei asiat kuitenkaan etene toivotulla tavalla, ja kipeät kohdat toiminnassa kierretään. Organisaatio ei siten muutukaan siten, kun haluttiin.

Siinä missä konfliktien välttelyä toteutetaan pehmeällä kiertelyllä ja kaartelulla, on tarjolla myös toinen vaihtoehto keskustella vaikeista asioista, mikäli suora puhuminen ei houkuta. Huumorin on todettu toimivan helppona keinona ottaa kantaa vaikeisiin asioihin naamioimalla niitä vitseiksi. Tämän kaltainen kommunikaatio toimii sosiaalisena puskurina, jonka tarkoitus on parantaa ilmapiiriä lieventämällä stressiä ja tuottamalla huvia työpaikalle. Tarkastellaan seuraavaksi tutkimuksesta esiin nousseita kommentteja tuottavaan huumoriin liittyen.

*”Sen kanssa on hyvä olla varovainen ettei pyri vakavista asioista ja muutoksista naamioida sitä vitsiks. Koska se on aito asia mitä on tapahtunut.”*

*”Joillain varmaan työstressi on niin korkea ettei huumorille jää sijaa. Kyl se näkyy siinä henkilökemiassa. Mul on semmonen mielikuva et aikasemminkin sitä huumoria on ollu, mut sit työmäärän lisääntyessä se on menny sit vähempään.”*

*”Mun mielestä se huumorintuonti on myös merkki siitä luottamuksesta mistä just puhuttiin. Kyllä se on tuonu semmosta rentoutta ja helpottanut sitä kiristynyttä tilannetta.”*

*”Ennen huumori ei näyttäytynyt mitenkään, ei todellakaan. Se oli hyvin harvinaista eikä mitenkään hauskaa. Mut nykyään sitä näkyy, voisin kuvitella että muualla se on suurempaa, meillä vielä aika hillittyä.”*

*”Se myös yhdisti. Se on yhdistävä tekijä kun se osuu oikein. Sit jos sellanen puuttuu niin se jäykistää toimintaa.”*

Vastauksissa näyttää hyvin samansuuntaisia ajatuksia. Ensinnäkin, ajatus siitä, että huumori lisää luottamus ja sitä kautta hyvää ilmapiiriä ja tuottavaa toimintaa, on monien

vastaajien huulilla. Käsitukset huumorin muuttumisesta ajan mittaan sen sijaan vaihtelevat. Osa vastaajista kokee, että nopeutunut toimintaympäristö ja lisääntynyt stressi eivät jättäisi tilaa huumorille yhtä paljon kuin mitä ennen oli. Eräs vastaaja sen sijaan toteaa, että huumorin ilmeneminen oli ennen harvinaista, mutta nykyään sitä esiintyisi.

Tuottavan huumorin osalta kuitenkin ajatus siitä, että huumorin kohdentaminen ja ajoittaminen oikein, yhdistää kaikkia haastateltavia. Ennen kaikkea silloin, jos huumori kohdistuu johdolta alaisten suuntaan, on oltava hyvin tarkkana siitä milloin ja miten huumoria käyttää. Huonosti muotoiltu tai kohdennettu huumori johdolta alaisiin päin voi olla organisaatiossa tuhoisaa. Sen sijaan se, jos organisaatio suvaitsee enemmän huumoria työntekijöiden suunnasta johtoa kohtaan nähdään vastausten perusteella hyväksyttävämpänä.

Kuten myös konfliktien välttely, myös huumori linkittyy vastausten perusteella luottamukseen. Kommenteissa todetaankin, että tuottavalla tavalla toteutettu huumori nähdään merkinä luottamuksesta, joka samanaikaisesti myös rentouttaa kiristynyttä tilannetta. Siten huumori nähdään myös yhdistävänä tekijänä, jonka puutos eriyttää, jäykentää ja pahimmillaan heikentää tehokasta organisaatiomuutosta.

## **6.7 Viestinnän laadun ja määrän vaikutus**

Eräs tämän tutkimuksen alakysymyksistä pohti sitä, millainen on viestinnällisesti optimaalinen organisaatiomuutos. Olemme todenneet sen pitävän sisällään jo monia elementtejä tehokkaasta ja osallistavasta kaksisuuntaisesta ja luottamuksellisesta, ehkä jopa humoristisestakin konflikteja välttelemättömästä viestinnästä. Lisäksi on tärkeää, että organisaation viestinnässä tuetaan organisaation strategisia tavoitteita, jotta saataisiin estettyä paikallisen identifioinnin tuomat esteet. Millaista viestintä tulisi sitten olla laadultaan ja määrältään? Tutkitaan seuraavaksi vastaajien kommentteja liittyen vuorovaikutustaitoihin ja viestinnän laatuun niiden kipukohtien kautta:

*”Semmonen keskustelun fokusointi on semmonen minkä kanssa ite oon joutunut taistelee ja siitä tulee sit turhautunut fiilis.”*

*”Toisen on myös helpompi tuoda asiat esille kun toisen, samoin myös vastaanottaminen on erilaista. Ennen kun oli enemmän aikaa niin oli myös aikaa esittää asiat syvällisesti. Nyt ne pitää viestiä tehokkaasti ja siten se riski siihen että asian sisältö ymmärretään väärin.”*

*”Ja se haaste tulee sitten siinä että kun on erilaisia välineitä ja toiset on auditiivisia ja toiset on visuaalisia. Päätettiin sit et tehdään video jonne jokainen johtoryhmän jäsen kertoo mitä on tapahtunut.”*

*”Pitäis tarjota enemmän sitä kontaktipintaa ja myös panostaa siihen ulosannin tyyliin. Sellasta kyl näkyy täällä valitettavasti. Varsinkin sähköpostissa tää on tosi yleistä ja kamalaa.”*

*”Et sit jos mennään tonne keskustelupalstoille ja yammeriin niin mä laitan sen kyllä ihan yksilönvastuulle et mitä se ymmärtää ja mitä ei. Mut mun mielestä tällanen ei oo virallista viestintää, vaan vastuu on sekä sen sanoman tuottajalla että sitten lukijalla.”*

Vastauksia analysoidessa on huomattava, että kysymykset esitettiin nimenomaan viestinnän laadullisten kipukohtien kautta. Näin päästään helposti käsiksi niihin kohtiin, joita organisaation tulisi sisäisen viestinnän laatua arvioidessa ottaa huomioon. Ensimmäinen vastaaja nostaa esiin keskustelun fokuksen. On luonnollista, että erilaisin vuorovaikutustaidoin varustetut henkilöt käyvät keskusteluja eri tyyliin. Organisaatiomuutoksesta kyseen ollen on kuitenkin tärkeää, että keskusteluissa säilyy fokus; mitä halutaan tehdä ja mitä halutaan tekemiseen liittyen viestiä.

Toinen vastaaja nostaa esiin muutoksen, joka sisäisen viestinnän laadussa on tapahtunut. Vastaajan mukaan ennen oli enemmän aikaa esittää asiat syvällisemmin, kuin mitä nykyään. Tämän vaarana on väärinymmärrys, jonka tapahtuessa asian korjaaminen saattaa olla hyvinkin vaikeaa. On tulkittavissa, että nopeutuvan liiketoimintaympäristön vaikutus korostaisi eroja ihmisten vuorovaikutustaidoissa. Taitavien viestijöiden on helppoa toimia nopealla tahdilla, kun taas vähemmän taitavat kommunikoijat saattavat kärsiä enemmän, mikäli asioihin tulee reagoi nopeammin kuin ennen. Vuorovaikutustaitoihin liittyy oleellisesti myös viestinnän teknologinen tyyli, viestintää voi olla auditiivisessa sekä visuaalisessa muodossa. On ilahduttavaa, että organisaatio on ottanut tämän huomioon.

Viestinnän laatuun vaikuttaa siten merkittävästi myös sen kontaktipinta ja ulosanti. Eräs haastateltava korostaa, että organisaatiossa tämä näyttäytyy tyypillisenä ongelmana. Sähköposti on kanava, jota käytetään erittäin paljon, ja jossa ulosannin ilmiö on osa arkea. Vastaajan mukaan on yleistä, että sähköpostiviestinnässä ei panosteta riittävästi, tai pahimmillaan saatetaan olla vastaamatta kokonaan. Tällöin on tärkeää, että sähköpostiviestintää toteutettaessa muodostetaan selkeästi, milloin vastausta odotetaan, ja milloin ei. Vastuu on siten yhtä paljon lähettäjällä, kuin vastaanottajalla.

Myös yksilönvastuu nousee jälleen esiin viestinnän laadusta puhuttaessa. Eräs haastateltava korostaa, että on yksilön vastuulla pitää huolta siitä, että viestinnän laatu säilyy hyvänä. Haastateltavan mukaan tämä pätee erityisesti keskustelupalstoilla ja foorumeilla, joissa viestin ymmärrettävyys vaihtelee räikeästi. Näin ollen yksilönvastuu toimii molempiin suuntiin: vastuu on sekä viestin lähettäjällä pitää viesti selkeänä, sekä viestin lukijalla vetää rajat siihen, milloin viestintä koetaan itselle merkityksellisenä ja milloin ei.

Se, miten organisaation sisäinen viestintä toimii organisaatiomuutoksen kannalta, riippuu myös siitä, miten viestinnän määrä koetaan ja miten sitä onnistutaan tiivistämään sopivalla tavalla. Laadun lisäksi tarkasteluun nousee silloin myös

viestinnän määrä. Salem (2007) totesi artikkelissaan, että eräs organisaatiomuutosta heikentävä syy on riittämätön sisäinen viestintä organisaatiossa. Tämä tutkimus pyrkiikin tarkastelemaan tätä toteamusta kohdeorganisaatiossa siltä kantilta, miten viestinnän riittävyden tai riittämättömyyden koetaan toteutuneen ja muuttuneen vuosien varrella. Tarkastellaan seuraavaksi haastateltavien vastauksia tähän kysymykseen.

*”Tietenkin kun kilpailu on kovaa ja eteenpäin mennään niin pitäis saada uusia avauksia ja uusia verkostoja ettei aina vaan ne samat tee samoja. Tarvittais toiminnan laajentamista.”*

*”Instagramista on puuttunu tää fokus; tutkijoita on pyydetty laittamaan sisältöä et laittakaan jotain kuvia jostain palaverista, mutta strategia puuttuu täysin. Oliko mietitty yhtään et miksi sitä tehdään?”*

*”Kun viestintää tulee lisää niin sitä pitäis osata tiivistää. On myös tärkeätä et tää tämmönen kansanomainen viestintä otetaan käyttöön.”*

*”Arvailisin että meillä on ihan hyvät kanavat verrattuna aikasempaan tilanteeseen, se että löytää sen tiedon haettua sitten.”*

*”Jonkin verran tulee sit ristiriitaruuksia että onko tää sitten se viimesin tieto asiasta ja onko ne varmasti oikeat ohjeet asiaan. Et välillä on epävarmaa et onko tieto jo päivittynyt. Ja se poimiminen monista samankaltaisista asioista on haastavaa.”*

*”On vähemmän aikaa ja mahdollisuuksia tehdä semmosia isoja kohokohtia vaan ne tulee semmosena tasasena virtana. Et sitten pitää järjestää jotain tilaisuuksia. Tai sitten tekemällä intraan videoita.”*

*”Jos se on riittämätöntä, niin saattaa olla et sitä tulkitaan omilla tavoilla ja aletaan sitten myös toimia omalla tavalla.”*

Vastauksissa näyttäytyy siten paljon äärimmäisen mielenkiintoisia pointteja. Yhä edelleen yksilönvastuuta korostetaan huomattavasti viestinnän seulomisen näkökulmasta. Haastatteluissa myös todetaan, että organisaatio on linjannutkin yksilön vastuun merkitystä jonkin verran; korostetaan, että sen lisäksi, että organisaatiossa viestitään, tulisi työntekijöillä on silmät ja korvat niitä viestejä kuulemassa. Yhtä lailla melko suuri yhteisymmärrys on siitä, että viestinnän määrä ja olemassa olevien kanavien määrä on kasvanut, mikä on luonut haasteita viestinnän tiivistämiseen. Viestintää ei siis lähtökohtaisesti koeta riittämättömänä, mutta kenties jossain määrin tasapaksuna massana.

Eräs haastateltava kokeekin, että on vaikeaa tunnistaa viestinnän seasta mitään merkittäviä kohokohtia. Mikäli organisaatio haluaisi korostaa erityisesti jotain tiettyä sanomaa, on se tehtävä muuten kuin perinteisellä viestinnällä. Tällöin vaihtoehtoiksi nousee erilaisten tapahtumien järjestäminen, tai muuttaminen sanoma esimerkiksi videoksi. Näin parannetaan tunnetta siitä, että viestinnällä halutaan saada yhteys työntekijöihin. James Careyn (1989) rituaalinen viestintämalli korosti yhtälailla sitä, että organisaation viestinnässä tulisi saada yhteys jäseniinsä. Näin ollen voisi nähdä, että rituaalinen malli pystyy jossain määrin yhä selittämään nykypäivän viestinnän ilmiöitä.

Haastatteluista nousee esiin myös tarve viestinnän laajentamiseksi. Toivottaisiin, että viestintä ei aina tulisi samoilta henkilöiltä ja samoista paikoista, vaan että saataisiin tehtyä yhä useammin kokonaan uusia avauksia. Sosiaalinen media voisikin haastattelijoiden mukaan tarjota tällaisen uuden näkökulman. Viestinnän kansanomaistaminen nousee esiin haastatteluissa tarpeellisena muotona. Kansanomaistamisella tarkoitetaan sitä, että viestintä olisi helpommin ymmärrettävissä myös sellaisille henkilöille, jotka eivät ole osa organisaatiossa. Tässä tapauksessa keskustelu siirtyykin helposti organisaation ulkoiseen viestintään, johon tämä tutkimus ei halua ottaa kantaa.



Vielä viimeisenä mielenkiintoisena pointtina tutkimushaastatteluista viestinnän riittämättömyyden osalta nousee esiin kommentti, jonka mukaan riittämätön viestintä aiheuttaa organisaation jäsenten omia tulkintoja aiheesta. Tämä johtaa siihen, että organisaation jäsenet saattavat riittämättömän viestinnän seurauksena ymmärtää asioita väärin, ja pahimmillaan myös toimia sen perusteella väärällä tavalla. Organisaatiomuutoksen kannalta tämä onkin ensiarvoisen tärkeää, sillä organisaatiomuutoksessa halutaan juuri täsmällisiä ja oikeanlaisia toimia muutoksen toteuttamiseksi. Kuten teoriaosassa totesimme, organisaation jäsenten toiminnan muuttamisen taustalla tärkeimpänä tekijöinä ovat usein juuri riittävä asioista keskusteleminen erilaisissa seminaareissa ja palautekeskusteluissa.

## 7. JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Tässä osiossa käsitellään tämän tutkimuksen johtopäätöksiä sekä yhteenveto tuloksista. Johtopäätökset sisältävät katsauksen tutkimuksen teoreettiseen kontribuution sen yhteensopivuuden aikaisemman tutkimuksen näkökulmasta, sekä sen tuoman uutuusarvon. Manageriaalinen yhteenveto vetää yhteen sellaiset seikat, joita tutkimuksen kohteena oleva organisaatio voisi parhaimmillaan ottaa harkintaan toimintaa uudistaessaan. Metodologinen yhteenveto tarkastelee tutkimusta sen kulun, sen löydösten sekä oppimisarvon näkökulmasta. Lopuksi arvioidaan sopivia jatkotutkimusehdotuksia, joita tämän tutkimuksen kulku on nostanut mielenkiintoisina tarkasteltavina kohteina.

### **7.1 *Huomiot aikaisemman tutkimuksen suhteen***

Tämän tutkimuksen tulosten arviointi pohjautuu ensisijaisesti aikaisempaan tieteelliseen tutkimukseen aihetta koskien. Tämän tutkimuksen aiheen rakentuessa organisaation sisäisen viestinnän ja episodisen organisaatiomuutoksen yhteen liittämiseen, muodostuu näistä teemoista tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Teemoja on käsitelty siitä näkökulmasta, miten ne ovat viimeisten vuosikymmenten aikana myös muuttuneet liiketoimintaympäristön muutoksen mukana.

Tutkimusaukko, johon tällä tutkimuksella pyrittiin vastaamaan löytyi siitä, mitkä ovat nykyisen viestintäympäristön avaintekijöitä episodisen organisaatiomuutoksen toteutumiselle. Viestinnän teorioiden ollessa murroksessa, viestintä organisaatioiden sisäisessä maailmassa elää uutta jatkuvasti muuttuvaa elämää. Organisaatioissa on pyritty ottamaan uudenlaisia tietojärjestelmiä käyttöön, mutta käyttöönoton toteutus on usein hankalaa. Tutkimusareena on siten mielenkiintoinen ja tämä tutkimus pyrkii valottamaan sitä.

Tutkimuksen tuloksista havaitsee ensimmäisenä muutoksen toimintaympäristössä, joka toimii pohjana myös organisaatiomuutoksen tarpeelle. Organisaatiomuutosta on kuitenkin lähdetty toteuttamaan ylhäältä tulleella päätöksellä. Muutos ei ole pitänyt sisällään pelkästään organisaation rakenteellisia muutoksia, mutta myös muutoksen organisaation rahoitusratkaisuissa. Tämä on kiristänyt organisaation ilmapiiriä, ja haastanut entisestään sen toimintaa. Organisaation johto ja työntekijät näkevät ympäristönsä eri tavoin, ja siten myös maailma josta he puhuvat näyttäytyvät erilaisina. Organisaation viestinnällinen ilmapiiri on myös murroksessa. Organisaatiossa on otettu käyttöön uusia kanavia viestimistä varten, jotka mahdollistavat entistä paremmin kaksisuuntaisen viestinnän. Uudet kanavat ovat kuitenkin tuoneet esiin uuden ongelman: viestintää koetaan olevan liikaa, ja sen seulominen oikean tiedon löytymiseksi asettuu entistä enemmän yksilön vastuulle.

Teoriaosassa nousi vahvasti esiin organisaation rakenteiden järkkymisen vaikutus organisaatiomuutoksen pelkäämiseen. Tässä tutkimuksessa sen sijaan organisaation rakenteet on koettu ennen muutosta epäterveinä, johon muutoksella on toivottu ratkaisua. Teoreettisesti ajatellen tämä nostaa esiin ajatuksen siitä, että mukavuusalueella toimiminen ei ole muutoksen tarpeissa olevissa organisaatiossa itsestäänselvyys, vaan lähtötilanne voi olla myös toisenlainen. Rakenteellisesti riittävän huonolla tolalla koetussa organisaatiossa muutos on enemmän tervetullutta, kuin uhka.

Tämän tutkimuksen päätutkimuskysymys oli: Mistä elementeistä rakentuu sisäisen viestinnän vaikutus episodiseen organisaatiomuutokseen? Tutkimuksen ensimmäisenä alakysymyksenä oli; miten tämä vaikutus on muuttunut viimeisinä vuosikymmeninä? Tutkimuksen aihe rakentui vahvasti näiden kahden kysymyksen varaan, joten niihin pyrittiin saamaan vastaukset ”yhdessä”. Aikaisempi teoreettinen tutkimus osoitti, että viestinnän kaksisuuntaisuus ja osallistaminen muodostavat pohjan organisaatiomuutokseen vaikuttamiselle. Niin ollen voidaan suoraan todeta, että Careyn yksisuuntainen viestin lähetysmalli ei enää sellaisena pysty vastaamaan

nykypäivän organisaatioviestinnän tarpeisiin, sillä se unohtaa nykypäivänä tarvittua viestinnän kaksisuuntaisen luonteen. Sen sijaan Lewinin toteamat palautekeskustelut sekä organisaation johdon pyrkimykset yhdistää yksittäisen henkilön toiminnan merkitys organisaation strategiaan näyttäytyvät myös tässä tutkimuksessa päätekijöinä onnistuneelle muutokselle. Tämä tutkimus osoitti, että organisaation jäsenille on toteutettu erilaisia workshop- työpajoja, joissa muutoksesta on päässyt osallistavasti keskustelemaan organisaation johdon sekä kollegoiden kanssa. Lisäksi organisaatiossa on toteutettu useita mielipidekyselyitä, joiden tuloksiin on myös reagoitu.

Muita organisaatiomuutokseen vaikuttavia elementtejä ovat aikaisemman teoreettisen katsauksen mukaan olleet paikallisen identifioinnin välttäminen, konflikteihin puuttuminen sekä erityisen tärkeässä asemassa oleva luottamuksellisen ilmapiirin rakentaminen. Tämän tutkimuksen tuloksissa erityisesti luottamus näyttää tärkeänä osana organisaatiomuutoksen toteutumista. Näkemys siitä, millä tolalla luottamus organisaatiossa yleisesti ottaen on, vaihtelee. Ymmärrys siitä, että viestinnällä ja luottamuksella on selkeä yhteys toisiinsa, on sen sijaan vahvana. Organisaatiossa luottamuksen merkitys on näyttäytynyt esimerkiksi joustavina mahdollisuuksina työskennellä etätöiden muodossa ja tämän on nähty vaikuttavan positiivisesti myös organisaatiomuutokseen.

Konfliktien välttely on näyttäytynyt organisaation viestinnällisessä maailmassa negatiivisena seikkana, joka ei ole parantunut vuosien saatossa. Pureudumme konfliktien välttelyyn enemmän manageriaalisessa yhteenvedossa.

Paikallinen identifiointi selittää muutosvaikeutta jossain määrin. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että paikallista identifiointia jossain määrin tapahtuu, joka vaikeuttaa dynaamista toimintaa etenkin viestinnällisesti, joka muutoksen kannalta olisi tärkeää. Organisaatio on kuitenkin tunnistanut tämän ongelman, ja tehnyt toimenpiteitä sen ratkomiseksi. Välitason esimiehiä on alettu entistä enemmän vastuullistaa tiimiensä

dynamiikkaan vaikuttamisesta, ja tätä toimintaa myös seurataan ylimmän johdon toimesta. Organisaatiomuutoksella on pyritty myös tiivistämään organisaation sisäistä yhteistyötä myös poikkitieteellisestä näkökulmasta, joka on omiaan kitkemään liiallista jämähtämistä erilaisiin identiteettirooleihin.

Tämä tutkimus on nostanut vahvasti esiin myös yksilöiden viestinnällisen vastuun organisaatiomuutoksen keskellä. Aikaisempi teoreettinen tutkimus ei ole pitänyt yksilönvastuuta viestinnällisesti avainasiana organisaatiomuutoksen toteutumisen näkökulmasta. Onkin mielenkiintoista nähdä viestinnän kaksisuuntaisuuden lisääntyessä ja teknologian kehittyessä edelleen, pystytäänkö yksilöitä jatkossa paremmin vastuullistaa myös episodisen organisaatiomuutoksen toteutumisessa, vai onko viestinnän räätälöinti ja kohdentaminen entistä enemmän organisaation johdon vastuulla.

## **7.2            *Metodologinen yhteenveto***

Tämä tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jossa tutkittavaa ilmiötä avattiin haastattelemalla organisaation edustajia usealla eri organisaatiotasolla. Kysymykset laadittiin aikaisemman teorian pohjalta, jotta nähtäisiin, kuinka hyvin teoreettinen viitekehys ilmiöön liittyen pitää paikkansa, ja miltä osin ilmiössä esiintyy uusia ilmiöitä ilmiön sisällä. Laadullinen tutkimus toimi metodologisesti hyvänä ratkaisuna tämän tutkimuksen toteutukselle, sillä se avasi kuvailevalla tavalla niitä tekijöitä, jotka selittävät tutkimusilmiötä. Lisäksi haastateltavien henkilöiden monitasoinen valinta vaikutti toimivalta, sillä siten saatiin erilaisia näkökulmia asioihin, ja kokonaiskuvan rakentaminen luotettavasti oli helpompaa.

Tutkimuksen teknisen toteutuksen kipukohdat liittyivät episodisen muutoksen käsitteeseen, joka oli oleellisena osana tutkimuksen teorianrunkoa. Kuten teoriaosassa totesimme, episodinen muutos on kohdannut jo aiemmassa kirjallisuudessa reilusti kritiikkiä, ja samainen kritiikki nousi esiin tutkimusmateriaalissa, ja sitä kautta sen

toteutuksessa. Näin ollen voidaan ajatella, että episodisen muutoksen valinta ja siten jatkuvan muutoksen rajaaminen tutkimuksen ulkopuolelle vaikutti tietyin osin epäkiitollisesti tutkimuksen tekniseen toteutukseen. Tämä siksi, että organisaation viestinnällisissä toimenpiteissä näyttäytyi paljon toimenpiteitä, jotka voi selittää paremmin jatkuvan, eikä niinkään episodisen muutoksen teorian valossa. Näin ollen vastauksissa ei aina saatu juuri sitä, mitä oletettiin, vaan konteksti nähtiin haastateltavien osalta episodisen muutosjohtamisen sijaan jatkuvan muutoksen linssien läpi. Vaikka tämä vaikeutti tutkimuksen teknistä toteutusta, se toisaalta samanaikaisesti tarjosi lisäarvoa ja uutta ymmärrystä ilmiöstä, jota pystyi hyödyntämään tutkimustuloksia kirjoittaessa.

Lisäksi tutkimuksen toteutuksen kannalta välttävästi toimivaksi tutkimusosaksi osoittautui alakysymys, jossa tutkittavan ilmiön muutosta tarkasteltiin tietyssä ajallisessa raamissa. Ajallisen raamin asettaminen osaksi tutkimuskysymystä aiheutti haasteen sen suhteen, mitä voi pitää sopivana aikavälinä ilmiön tarkasteluun. Tämä voidaan nähdä epäonnistuneena seikkana tutkimusasetelmaa tehdessä, joka on luonnollisesti ollut tutkijan vastuulla. Seulonta tehtiin pitämällä mielessä tämän tutkimuksen tutkimuskysymykset. Tutkimuksen toisena alakysymyksenä oli se, miten organisaation sisäinen viestintä on muuttunut viime vuosikymmeninä. Tämän takia oli tärkeää, että tutkimukseen saatiin vastaamaan sellaisia henkilöitä, jotka ovat olleet organisaatiossa jo pitkään, ja joilla on näkemystä juuri tutkimuksen kohdeorganisaation viestinnällisen dynamiikan muutoksista. Tutkimuskysymykset aseteltiin siten, että niistä löytyisi vastaukset sekä tutkimuksen pääkysymykseen että alakysymyksiin. Toisen alakysymyksen liittyessä ajalliseen muutokseen sisäisessä viestinnässä, kysyttiin jokaisen kysymyksen osalta tarkentava lisäys, kuinka tämä asia on organisaatiossa muuttunut ajan saatossa. Sopivan aikavälin määrittäminen jäi tutkimuksessa kuitenkin jokaisen haastateltavan oman arvion varaan, mikä oli metodologisesti epäonnistunut seikka tutkimuksen toteutuksessa.

Näiltä osin voi todeta, että tutkimusmetodologia sisälsi sekä hyviä, että parannettavia osia. Laadullisen tutkimuksen rakentaminen isojen teoriakokonaisuuksien varaan aiheuttaa sen, että tutkijalla itsellään on oltava aikaisemmasta kirjallisuudesta erityisen hyvä hallinta. Tällöin tutkija pystyy arvioimaan jo etukäteen, mihin suuntaan tietty tutkimusmetodologia tutkimusta mahdollisesti vie, ja siten vaikuttaa metodologian rakentamiseen jo etukäteen. Mikäli tällaista tutkimusta alkaa tehdä, voi tämän tutkimuksen perusteella suositella tutkimuskohteen tarkempaa rajaamista, jotta tutkimusasetelma pysyy kiitollisena sekä selkeämpänä koko tutkimuksen tekemisen ajan.

### **7.3 Ehdotukset liikkeenjohdolle**

Vastausten perusteella näkyi selvänä, että toimintaympäristön muutos on heijastunut myös organisaation toimintaan, ennen kaikkea viestinnällisesti. Sisäinen viestintäilmapiiri on nopeutunut, joka näyttäytyy niin tihentyneenä viestinnän määränä, myös useampina kanavina tälle viestinnälle. Viestinnän tehokkuus siten samanaikaisesti tunnustetaan ja kyseenalaistetaan. Tämä suuri ristiriita johtuu siitä, että viestinnän määrä koetaan suurempana, mutta sen sisäistettävyyden nopeutuneen vauhdin takia myös hankalampana. Tämä johtaa siihen, että viestinnästä täytyisi osata erottaa tärkeämpi informaatio vähemmän tärkeämmän informaation seasta. Se, kenelle vastuu tästä seulonnasta kuuluu, ei ole selvää.

Toinen vartenotettava muutos sisäisen viestinnän roolissa, on sen muuttuminen kaksisuuntaiseksi. Näin myös organisaation työntekijöille on muodostunut entistä suurempi vapaus sekä myös vastuu olla viestinnän toisena osapuolena, jolla on mahdollisuus vaikuttaa viestintään. Luonnollisesti tässä voi nähdä yhteyden viestintäilmapiirin nopeutumisen ja viestinnän kaksisuuntaistumisen välillä. Yhdistävänä tekijänä näillä on teknologia, joka mahdollistaa tämän. Muutos ei kuitenkaan tapahdu tasaisella tahdilla, vaan se riippuu pitkälti myös työntekijöiden omaksumisesta uudelle teknologialla. Tässä tutkimuksessa ilmeni, että kaikki

organisaation jäsenet eivät esimerkiksi ole ottaneet sosiaalista mediaa käyttöön. Tämä organisaatio tosin ei ole ottanut sosiaalista mediaa käyttöön viralliseksi tai jopa välttämättömäksi osaksi viestintäkanaviensa kirjoa. Joissain muissa organisaatioissa näin on, jolloin eri tahtisesta uuden teknologian käyttöön omaksumisesta voi koitua organisaatiolle eriarvoistava tekijä, tai jopa jonkin asteinen konflikti.

Tämä tutkimus ei löytänyt uusia selittäviä tekijöitä organisaation sisäisen viestinnän yhteyteen episodiseen organisaatiomuutokseen nähden. Sen sijaan tässä tutkimuksessa on jouduttu useassa kohdassa nojaamaan uudenlaiseen kysymykseen viestinnän dynamiikassa: miten jakautuu vastuu organisaation sekä yksittäisen työntekijän välillä nopeutuvassa kaksisuuntaisen viestinnän maailmassa? Tutkijan työ ei ole ollut helppoa, sillä arviointi yksilönvastuuseen liittyen oli jossain määrin odottamatonta tutkimusta aloittaessa.

Tutkimuksesta on opittu, että organisaatiomuutokseen ja organisaation sisäiseen viestintään liittyvät kysymykset elävät jossain määrin murrosvaihetta. Pääteemat, jotka selittävät organisaatiomuutoksen tehokasta toteutusta viestinnän näkökulmasta ovat ennallaan. Niiden rinnalle on kuitenkin noussut uusia kysymyksiä liittyen uuden teknologian käyttöönottoon, erilaisten aistien käyttöön viestinnässä, sekä yksilönvastuukysymyksiin kaksisuuntaisessa viestintäympäristössä. Käydään seuraavaksi läpi mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia, joita tämä tutkimus on herättänyt.

Tämän tutkimuksen toisena alakysymyksenä oli: Millainen on viestinnällisesti optimaalinen episodinen organisaatiomuutos? Tässä kappaleessa tehdään yhteenveto tutkimuksen manageriaalisesta kontribuutiosta. Yhteenveto edustaa tutkijan näkemystä ehdotettavista asioista, jota kohdeorganisaatio voi oman harkintansa puitteissa arvioida. Yhteenveto pitää sisällään tutkimuksesta toimenpiteitä kaipaavina seikkoina nousseet asiat, sekä muut muutosehdotukset. Tämä tehdään kuitenkin siten, että tavoitteena on esitellä vastaus tutkimuksen alakysymykseen optimaalisesta



viestinnästä organisaatiomuutoksen kannalta. Tutkimuksen löydöksiä tähän kysymykseen voi listata näin:

- Viestinnän ajoitus
- Käytetyt viestintäkanavat
- Viestinnän laatu
- Viestinnän määrä
- Avoin viestintäkulttuuri ja tuottava huumori
- Viestinnällä puuttuminen konflikteihin

Viestinnällisesti optimaalinen organisaatiomuutos tähtää siihen, että organisaatio saisi parhaalla mahdollisella tavalla toteutettua haluamansa kaltaisen muutoksen. Viestinnällisesti tämä tarkoittaa sitä, että organisaation sisäinen viestintä ei olisi voinut tehdä mitään paremmin, kuin mitä se on tehnyt. Tämä tutkimus tunnistaa niin positiivisia kuin negatiivisiakin toimia viestinnällisesti. Viestinnällisesti optimaalisessa toiminnassa on sijaa vain positiivisille, muutosta ajaville viestintätoimenpiteille.

Tämä tutkimus nostaa ensisijaisesti esiin viestinnän ajoituksen. Viestintä toimii parhaimmillaan silloin, kuin toimenpiteistä viestitään riittävän ajoissa. Toisaalta tarpeeksi ennalta ajoitettu viestintä saattaa usein olla luonteeltaan sellaista, että viestitään asioista, joista ei vielä tiedetä paljoa. Tämä herättää tarpeen keskeneräisyyden sietokyvylle organisaation jäsenissä; joudutaan elämään keskeneräisen tiedon varassa. Tämä on näyttäytynyt tutkimuksessa kuitenkin ennemmin positiivisena ja luonnollisena asiana. Riittävän ajoissa toimitettu viestintä lisää myös luottamusta organisaatiossa.

Tutkimus on myös nostanut esiin sen, että organisaation olisi hyvää pitää viestintäkanavansa selkeänä. Tällä tarkoitetaan sitä, että organisaatio kokee, että viestintää toteutetaan liian monista eri kanavoista. Samaan aikaan organisaatio kuitenkin näkee, että eri kanavat toimivat juuri erilaisen viestintäsisällön jakamiseen.

On virallisempia ja epävirallisempia kanavia. On tärkeää, että säilyy selkeys siitä, minkä luonteista viestintäsisältöä missäkin kanavassa voi olettaa löytyvän. Näin vältetään siltä, että tietoa hukkuisi, tai sen etsintään joudutaan käyttämään turhan paljon aikaa.

Optimaalinen viestintä on luonteeltaan myös laadukasta. Tutkimus osoittaa, että ulosanti, sekä riittävän kontaktipinnan vaikutus koetaan viestinnässä tärkeänä. Toimintaympäristön muuttuessa nopeammaksi, ja kiireen lisääntyessä työssä, nähdään entistä tärkeämpänä, että viestinnän laatuun panostetaan. Laadulla tarkoitetaan sitä, että viestintä on huolellisesti laadittu, helposti ymmärrettävissä sekä tarjoaa kuulijalleen selkeän kuvan siitä, mitä halutaan sanoa. Laatuun liittyvät kysymykset ovat kuitenkin subjektiivinen asia, joka voi näyttäytyä eri ihmiselle eri tavoin. Pääasia kuitenkin olisi, että organisaatiossa yhteisesti ymmärrettäisiin laadukkaaseen viestintään panostaminen.

Viestinnän määrä on myös nähtävissä tärkeänä seikkana optimaalista viestintää. Haastatteluissa kävi selkeästi ilmi, että organisaatiossa toivotaan viestien fokusoimista, parempaa tiivistämistä sekä toisaalta myös uusia keskustelun avauksia. Sosiaalisen median strategia on myös eräs seikka, joka organisaatiossa vielä toistaiseksi näyttäytyy jäsenilleen epäselvänä. Muutoksen kannalta viestinnällisesti optimaalisella organisaatiolla voisi siten nähdä olevan hyvin tiivistettyä, monipuolista viestintää, Tämä voi tarkoittaa vaihtelun vuoksi esimerkiksi video-muodossa olevia tietoiskuja tai kansanomaisella kielellä toteutettuja some-päivityksiä. Samaan aikaan on kuitenkin nähtävä, että viestinnällä tulisi olla selkeä strategia, jonka jalkautuksessa on myös huolellisesti laadittu kanavat sen toteuttamiselle.

Avoin viestintäkulttuuri on myös tärkeä osa optimaalista viestintäympäristöä. Organisaatiossa hierarkiataso ei saa liikaa vaikuttaa siihen, että asioita ei voitaisi organisaatiossa tuoda esiin. Myös tuottavalla huumorilla todettiin tässä tutkimuksessa olevan selkeä yhteys hyvään viestintäilmapiiiriin. Huumorin vaikutus oikealla tavalla

toteutettuna on positiivinen lisäys ryhmien väliseen koheesioon sekä henkilökohtaisella tasolla stressin lievitykseen ja työhyvinvointiin.

Kenties tärkein seikka optimaalisesta viestinnästä puhuttaessa on kyvykkyys kohdata konfliktit rakentavalla tavalla. Tutkimuksesta käy ilmi, että organisaatiolla on puutteellinen kyky kohdata konflikteja silloin kun niitä esiintyy. Konflikteissa on usein kysymys juuri viestinnällisistä seikoista, on se sitten se, että asioista ei kerrota, tai sitten niistä kerrotaan liian pehmeällä tavalla, jopa vääristellen. Viestinnällisen optimaalisuuden kannalta konfliktit tulisi siten ottaa vastaan tervetulleina mahdollisuuksina parantaa organisaation viestintää ja sitä kautta koko organisaation toimintaa.

Tutkimushaastatteluista nousee esiin vielä yksi seikka, joka on aiheellista nostaa esiin tätä manageriaalista yhteenvetoa tehdessä. Organisaation toiminnan perustuessa entistä enemmän kilpailuun ulkopuolisen rahoituksen saamisesta, on uudenlaisten viestintäkanavien merkitys noussut entistä tärkeämmäksi. Muun muassa sosiaalinen media on kasvavassa määrin kriittinen työkalu projektien näkyvyyden ja kilpailukykyyn parantamiseksi. Onkin havaittavissa, että enenevässä määrin uuden viestintäteknologian käyttöönotto on nousemassa merkitykselliseen asemaan koko tutkimusorganisaation toimintaa. Tämän takia on huomionarvoista, että esimerkiksi sosiaalisen median käyttöönotossa on havaittavissa selkeää jakautuneisuutta käyttäjiin ja välttäjiin. Sosiaalinen media ei yksin ole ratkaisevassa asemassa, mutta sen käyttöönoton yhteyttä yleisiin teknologisiin taitoihin sekä kilpailukykyyn tutkimushankemerkinnöissä olisi arvokasta tutkia lisää. Tämä on huomionarvoista siksi, että muun muassa sosiaalisen median käyttämättömyyden syitä tutkiessa nousi esiin muun muassa se, että organisaatio ei riittävästi tue uuden teknologian käyttöönotossa. Vaikuttaa siltä, että tutkimuksen kohdeorganisaatiossa eletään murrosvaihetta, joka voi olla lähitulevaisuudessa ratkaisevaa sen jäsenien kilpailukykyyn liittyvää dynamiikkaa arvioidessa.

#### **7.4            *Jatkotutkimusehdotukset***

Tämä tutkimus on nostanut esiin useita mielenkiintoisia jatkotutkimusehdotuksia. Nämä ehdotukset pohjautuvat siihen, että niillä epäillään olevan vaikutusta myös tämän tutkimuksen keskeisimpään sisältöön. Organisaatiomuutoksesta on tullut nopeutuvassa liiketoimintaympäristössä lähes jatkuvaa. Episodinen organisaatiomuutos harvoin toteutuu täysin sellaisenaan, kuin se halutaan lähtökohtaisesti toteuttaa, vaan sekin kohtaa erilaisia uudenlaisia ilmiöitä matkan varrella.

Tämä tutkimus on huomannut ennen kaikkea yksilönvastuun nousevan uudella tavalla esiin tärkeänä seikkana osana organisaatiomuutosta. Yksilönvastuu näyttäytyy ennen kaikkea viestinnällisessä roolissa; organisaation jäsenten tulee olla entistä enemmän osallistuvana osapuolena organisaatiomuutosta ajavissa viestinnällisissä toimenpiteissä. Tällaisia ovat esimerkiksi palautekeskustelut, organisaation yhteiset työpajat tai tiimien keskeiset palaverit muutostoimenpiteisiin liittyen. Lisäksi kaksisuuntaisen viestinnän yleistyessä yksilönvastuulla on olla reagoivana osapuolena myös etäviestinnässä. Ehkä suurimmin yksilönvastuu näyttäytyy kuitenkin viestinnän vastaanottajan roolissa lisääntyneen viestinnän seulonnassa. Yksilön vastuulla näyttäisi olevan entistä enemmän oikean tiedon etsiminen runsaasta tietomäärästä, jota organisaatio tarjoaa. Se, kuinka paljon on todellisuudessa yksilön vastuulla ja kuinka paljon vastuu on organisaatiolla itsellään, on kysymys johon tarvittaisiin vastaus. Epäselvä vastuunjako voi pahimmillaan johtaa tietokatkoksiin, jotka vaikuttavat organisaatioiden toimintaa, joka korostuu muutostilanteissa.

Toinen mahdollinen jatkotutkimus voisi pitää sisällään täsmennyksiä erilaisten viestintämuotojen vaikutuksista muutosherkkyyteen. Ihmiset ovat yksilöitä ja jokaisella on erilainen luonne sen suhteen, millainen viestintämuoto on heille helpointa sisäistää. Toiset ovat auditivisia, toiset taas ovat visuaalisia. Tässä tutkimuksessa kohdeorganisaatio on kokeillut muun muassa pukea uutisointia videomuotoon.

Kokeilusta on ollut hyviä kokemuksia, mutta sen toteuttaminen laajemmassa mittakaavassa on vielä puuttunut. Tutkimus siitä, miten erilaisten viestintämuotojen käyttö vaikuttaa organisaatiomuutoksen toteuttamiseen, voisi osaltaan herätellä yleisestikin akateemista mielenkiintoa uudenlaisten viestintämuotojen lisäämiseen liiketoimintaorganisaatioissa.

Toisaalta mielenkiintoinen jatkotutkimus voisi liittyä myös viestin muuntumiseen vääristyneiden tulkintojen kautta. Tämä tutkimus nosti esiin, että viestinnän ollessa epäselvää, voi se johtaa työntekijöiden omiin tulkintoihin kyseessä olevasta asiasta. Tämä entisestään johtaa ei-haluttuihin toimenpiteisiin, joiden seuraukset voivat lopulta olla hyvinkin negatiivisia sekä vaikeita peruuttaa organisaation näkökulmasta. Laajemmassa kuvassa omien tulkintojen elämiseen vaikuttaa yritysjohtajan harjoittama konteksti-sidonnainen johtamisviestintä, jonka voi nähdä myös tarkoituksellisena narratiivina organisaatiolle. Organizational storytelling on paljon tutkittu tieteenala, mutta laajamittainen case-tutkimus, jossa tutkittaisiin narratiiviin kohdistuvaa työntekijöiden tulkintojen kirjoja sekä niiden muuntumista suhteessa alkuperäiseen viestiin, täyttäisi olemassa olevan tutkimusaukon.

## LÄHDELUETTELO

- Aaltola, J. & Valli, R. 2001. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalla tutkijalla. s.217 Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Albach, H. (1995). Organization and learning: Transformation of industry structures in Eastern Germany. In H. Rudolph (Ed.), *Geplanter Wandel, ungeplante Wirkungen* (pp. 251–265). Berlin: Ed. Sigma
- Argyris C. (1992) Overcoming organizational defences. *The Journal of Quality and Participation* 15, 2, 26.
- Babbie, E. R. 2014. *The Basics of Social Research*. 6th ed. Wadsworth, Cengage Learning.
- Berger, C. R. (1997). *Planning strategic interaction: Attaining goals through communicative action*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Blomqvist K. (2012) *The elements of Trust*, Lappeenranta teknillinen yliopisto
- Brunsting, S., & Postmes, T. (2002). Social movement participation in the digital age: Predicting offline and online collective action. *Small Group Research*, 33, 525-554.
- Bullock, R. J., & Batten, D. (1985). It's just a phase we're going through: A review and synthesis of OD phase analysis. *Group and Organization Studies*, 10 (December), 383–412.
- Burnes, B. (1996). No such thing as ... a "one best way" to manage organizational change. *Management Decision*, 34(10), 11–18

Burnes B. (2004) Emergent change and planned change – competitors or allies? The case of XYZ construction. *International Journal of Academy and Marketing Science* 24, 9, 886-902.

Burns, T. E., & Stalker, G. M. (1961). The management of innovation. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for entrepreneurial leadership historical research reference in entrepreneurship

Burns, T. E., & Stalker, G. M. (1971). Mechanistische und organische Systeme des Managements. In R. Mayntz (Ed.), *Bürokratische Organisation* (pp. 147–154)

Burrell & Morgan (1979) Sociological Paradigms kaavio

Carey J, W. (1989) *Communication as culture: Essays on media and society*. Winchester MA: Unwin Hyman.

Craig, R. T. (1993). Why are there so many communication theories? *Journal of Communication* 43, 3, 26-33.

Dance, F. E. X. (1970). The “concept” of communication. *Journal of Communication*, 20, 201- 210.

D'Aprix R. (2011) Cultivating a culture of open communication. *Communication World* 28, 4, 28-32.

De Cock C. & Rickards T. (1996) Thinking about Organizational Change: Towards Two kinds of process intervention 4, 3, 233-251.

Deetz, S. A. (1994). Future of the discipline: The challenges, the research, and the social contribution. In S. A. Deetz (Ed.), *Communication Yearbook* 17 (pp. 565-600). Thousand Oaks, CA: Sage.

- Griffin, D. (2002), *The Emergence of Leadership: Linking Self-organization and Ethics*, Routledge, London.
- Grieves, J. (2000) Images of change: The new organizational development, *The Journal of Management Development* 19, 5, 345-447.
- Hamelink, C. J. (2006). Rethinking ICTs. *European Journal of Communication* 21, 389-396.
- Handy C. (1989) *The age of unreason*, London: Arrow.
- Ivanova N. & Bikmetova K. (2017) Identity as a Factor of Conflict Behaviour in Organizations, *Dubrovnik International Economics meeting* 3, 1, 34-44.
- Jenkins, H., & Thorburn, D. (2003). *Democracy and new media*. Cambridge, MA: MIT Press
- Juholin, E. 2011. *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön*. 6. painos. Hansaprint. Vantaa
- Kanter, R. M., Stein, B. A., & Jick, T. D. (1992). *The challenge of organizational change*. New York: Free Press
- Kanter R. (1989) *When Giants Learn to Dance: Mastering The Challenges of Strategy, Management and Careers in 1990's*. Unwin Hyman, Iso-Britannia, Lontoo (Suom. Jättiläisten tanssi: Johtaminen ja urakehityksen haasteet 1990-luvulla. Helsinki, Otava.
- Kasanen, E., Lukka, K. & Siitonen, A. (1993). The constructive approach in management accounting research. *Journal of management accounting research*, 5, 243
- Kirsch, W., & Esser, W. M., & Gabele, E. (1972). *Das Management des geplanten Wandels von Organisationen*. Stuttgart: Poeschel



Kortetjärvi-Nurmi, S & Rosenström. A. 2003. Yritysviestinnän teoria ABC. Edita Prima Oy. Helsinki

Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston: Harvard Business Review Press.

Kotter, J. P. (1999). *On what leaders really do*. Boston: Harvard Business Review Press.

Kraut, R., Lundmark, V., Patterson, M., Kiesler, S., Mukopadhyay, T., & Scherlis, W. (1998). Internet paradox: A social technology that reduces social involvement and psychological well-being? *American Psychologist*, 53, 1017-1031.

Kuhn, T. S. (1970). *The structure of scientific revolutions* (2nd ed.). Chicago: University of Chicago Press.

Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in the social sciences. *Human Relations*, 1(1), 5–41.

Lewin K. (1951) The Freeze-Unfreeze-Refreeze model

Likely (2006) Future trends in corporate communication. *Strategic Communication Management* 10, 1, 14-17.

Linjuan, R. 2014. Strategic Internal Communication: Transformational Leadership. Communication Channels. and Employee Satisfaction. *Management Communication Quarterly* 1–21

Marguelis N. & Raia A. (1990) The significance of core values on the theory and practice of organization development 1, 27-41, Norwood; Ablex Publishing Co.

Marques, J. (2010) Enhancing the Quality of Organizational Communication. *Journal of Communication Management* 14 1, 47-58

- McDaniel RR Jr. 1997. Strategic leadership: a view from quantum and chaos theories. *Health Care Manage. Rev. Winter*:21–37
- McQuail, D. (2006). The Editorial introduction. *European Journal of Communication*, 21, 291-293.
- Mintzberg H. & Waters J. (1985) Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal* 6, 3, 257-272.
- Morris, M., & Ogan, C. (1996). The Internet as mass medium. *Journal of Communication*, 46, 39-50.
- Muhlenfeld, H. U. (2002). Mass communication as participation: Web-radio in Germany: Legal hazards and its contribution to an alternative way of mass communication. *European Journal of Communication*, 17, 103-113.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2014). Kehittämistyön menetelmät–Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy. ISBN 978-952-63-2695-5
- Patten T. (1989) *Historica, perspectives on organization development*. In Search of Excellence New York; Harper & Row
- Peters, J. D. (1989). John Locke, the individual, and the origin of communication. *Quarterly Journal of Speech*, 75,387-399.
- Peters T. & Waterman R. (1982) *In search of Excellence*, New York; Harper & Row. (Suom. Menestyjän muotokuva, Talentum 2007.)
- Petrou P. (2018) Crafting the Change: The Role of Employee Job Crafting Behaviors for Successful Organizational Change. *Journal of Management* 44, 5, 1766-1792.

- Pfeffer J. 1998. *The Human Equation*. Boston: Harvard Bus. Sch
- Porras JI, Silvers RC. 1991. Organization development and transformation. *Annu. Rev. Psychol.* 42:51–78
- Pratt, M.G. and Foreman, P.O. (2000), "Clarifying managerial responses to multiple organizational identities", *Academy of Management Review*, 25, 1, 18-42.
- Robbins, H. and Finely, M. (1996), *Why Change doesn't Work: Why Initiatives go Wrong and How to Try Again - and Succeed*, Peterson's, Princeton, NJ
- Robbins, S., Judge, T. & Campbell, T. 2010. *Organizational behaviour*. Harlow, England, Pearson Education
- Ruch K. & Welch M. Valuing internal communication; management and employee perspectives. *Public Relations Review* 38, 2, 294-302.
- Salem P. (2008) The seven communication reasons organizations do not change. *Corporate Communications* 13, 3, 333- 348.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. 2009. *Research methods for business students*. 5th ed. New Jersey, Prentice Hall.
- Schein et al. (1999) *Process consultation revisited : building the helping relationship*, Addison & Wesley.
- Schreier, M. 2012. *Qualitative content analysis in practise*. London, SAGE Publications
- Shannon & Weaver (1949) *Communication as theory: The sender receiver view*. Winchester MA: Unwin Hayman.

Spitzberg, B.H. and Cupbach, W.R. (1984), *Interpersonal Communication Competence*, Sage, Beverly Hills, CA

Stacey, R.D. (1996), *Complexity and Creativity in Organizations*, Barrett-Koehler, San Francisco, CA.

Talja, H. (2006) *Asiantuntijaorganisaatio muutoksessa*. VTT Publications 620. TTY, Akateeminen väitöskirja, Espoo.

Taylor F. (1915) *The Principles of Scientific Management*: New York: Harper & Row

Tushman ML, O'Reilly CA III. 1996. The ambidextrous organization: managing evolutionary and revolutionary change. *Calif. Manage. Rev.* 38:1–23

Tushman M. L. & Romanelli E. (1985) Executive succession, strategic reorientations, and organization evolution: The minicomputer industry as a case in point. *Technology in Society* 7, 2, 297-313.

Weick, K. E. & Quinn R. E. (1999) Organizational Change & Development, *Annual Reviews*. University of Michigan 50, 361-386.

Yzer M. C. & Southwell B. G. (2008) New Technology, Old Questions; Isolation versus Connection effects of new technology. *American Behavioral Scientist* 52, 1, 8-20.

## LIITTEET

### Liite 1. Tutkimushaastattelukysymykset

#### **TEEMA 1 Organisaatiomuutos**

1. Kuvaile organisaatiomuutostanne. Miten toimintaympäristön muutos on näyttäytynyt organisaatiossanne?
2. Miten muutoksesta on viestitty?
3. Kuvaile tehtävääsi organisaatiossa. Miten muutos näyttäytynyt tehtävässäsi/ arjessa?
4. Millainen ilmapiiri muutosta kohtaan organisaatiossanne on?
5. Onko muutoksen tavoitteet tulleet selvästi esille?
6. Uskotaanko näihin tavoitteisiin oikeasti?

#### **TEEMA 2 Viestintä ennen**

1. Miten organisaatiossa on ennen ollut tapana viestiä? (Viestintätavat / -kanavat)
2. Miten arvioit viestinnän tuon aikaista tehokkuutta?
3. Millaisia ongelmia viestinnässä oli ja miten ne näkyivät?
4. Miten organisaation muutokset/muutostilanteet vaikuttivat viestintään?
5. Miten viestintä vaikutti työntekoon?

#### **TEEMA 3 Viestintä nyt**

1. Miten organisaatiossa viestitään nyt? (Viestintätavat / -kanavat)
2. Miten arvioit viestinnän tehokkuutta?
3. Millaisia ongelmakohtia viestinnässä on ja miten ne näkyvät?
4. Miten organisaation muutokset/muutostilanteet vaikuttavat viestintään?
5. Miten viestintä vaikuttaa työntekoon?

#### **TEEMA 4 Viestinnän kipukohtia organisaation muutostilanteissa ennen ja nyt**

1. Miten viestinnän riittämättömyys näkyy? Ennen / nyt?
2. Miten työntekijän paikallinen identifiointi (rooliin/ryhmään/osastoon) näkyy viestinnässä? Ennen / nyt?
3. Miten epäluottamus näkyy viestinnässä? Ennen / nyt?
4. Miten niin sanotun ”tuottavan huumorin” puutos näkyy viestinnässä? Ennen / nyt?
5. Miten ihmistenvälisen kommunikointitaitojen puute näkyy viestinnässä? Ennen / nyt?
6. Miten konfliktien välttely näkyy viestinnässä? Ennen / nyt?