

 HELSINGIN YLIOPISTO HELSINGFORS UNIVERSITET UNIVERSITY OF HELSINKI		
Tiedekunta/Osasto – Fakultet/Sektion – Faculty Valtiotieteellinen tiedekunta		Laitos – Institution – Department Sosiaalitieteiden laitos
Tekijä – Författare – Author Mari Johanna Laaksonen		
Työn nimi – Arbetets titel – Title Osallistumista vai näennäisvaikuttamista? Tapaustutkimus julkishallinnon organisaation strategisen viestinnän dialogisuudesta fuusioprosessissa		
Oppiaine – Läroämne – Subject Viestintä		
Työn laji – Arbetets art – Level Pro gradu	Aika – Datum – Month and year 04/2016	Sivumäärä – Sidoantal – Number of pages 88 + liitteet
Tiivistelmä – Referat – Abstract		
<p>Teknologinen kehitys, lisääntynyt kilpailu ja taloudellinen tilanne haastavat organisaatioiden perinteiset toimintamallit ja pakottavat muutokseen. Proaktiivinen toiminta ja relevantit uudistukset edellyttävät koko työyhteisön potentiaalin hyödyntämistä. Tieto ja valta eivät ole enää yksien tai harvojen käsissä, eivätkä perinteiset ylhäältä alas –mallit johtamisessa ja viestinnässä enää riitä. Muutoksen onnistunut toteuttaminen edellyttää, että muutosta arjessa toteuttavat ihmiset ymmärtävät sen merkityksen. Tämä ymmärrys luodaan viestinnän avulla, ja se saavutetaan parhaiten, kun työyhteisön jäsenillä on mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa. Tämä tutkimus tarkastelee strategista viestintää muutosprosessissa 2000-luvun dialogisen käänteen myötä syntyneen johtamis- ja viestintätieteiden tutkimuksen valossa.</p> <p>Tutkimus edustaa tapaustutkimusta, jonka tehtävänä oli selvittää, minkälaisia kokemuksia työyhteisön jäsenillä on strategisen viestinnän dialogisuudesta tilanteessa, jossa organisaatio tietoisesti pyrki osallistamaan muutosprosessiin. Tutkimuskohteena on julkishallinnon organisaation fuusioprosessi, jonka tuloksena neljä erillistä organisaatiota sulautettiin yhdeksi, 1600 henkilön organisaatioksi. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, minkälaisia kokemuksia organisaation eri tason edustajilla on strategisen viestinnän dialogisuudesta, sekä minkälainen yhteys dialogisuudella tai sen puuttumisella oli haastateltavien käsityksiin muutoksen toteutumisesta. Tutkimusmenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua. Henkilöstön kokemuksia fuusioprosessin aikaisesta strategisesta viestinnästä kartoitettiin neljällä ryhmähaastattelulla, jonka lisäksi haastateltiin neljää esimiestason edustajaa sekä kahta johtoryhmän jäsentä. Haastattelujen lisäksi tutkimuksessa käytettiin taustoittavana materiaalina kohdeorganisaation fuusiostategiaa, muutosviestintäsuunnitelmaa ja fuusioprosessin loppuraporttia.</p> <p>Dialogisesta pyrkimyksestä huolimatta tutkimustuloksista kävi ilmi, että organisaation viestintä oli pääosin hierarkkista ja yksisuuntaista, jolloin pyrkimys tyytyväisyyden lisäämiseen osallistamisen avulla kääntyi organisaatiota vastaan. Ymmärryksen luomista haittasi johdon vaikeaselkoinen kieli ja yhteisten vuorovaikutteisten keskustelujen puuttuminen. Tietoa oli paljon, mutta konkretiaa vähän. Vuorovaikutteisiksi keskusteluiksi tarkoitetut tilaisuudet näyttäytyivät tiedotustilaisuuksina, joiden kapulakieli ja korulauseet eivät auenneet vastaanottajille. Osallistumismahdollisuuksia tarjottiin, mutta niillä ei nähty olevan yhteyttä päätöksentekoon. Lisäksi kulttuurien yhteentörmäys sekä ajalliset ja logistiset haasteet haittasivat dialogisen muutosprosessin toteutumista.</p> <p>Sanojen ja tekojen ristiriitaisuus aikaansaivat työyhteisössä kyynisyyttä ja epäuskoa johtoon. Silti tulevaisuuden suhteen uskallettiin olla vielä toiveikkaita. Tutkimustulokset osoittivat, että dialogisen muutosprosessin edellyttämää avointa organisaatiokulttuuria ei luoda hetkessä. Dialogisuus edellyttää uudenlaisia työyhteisötaitoja, jossa viestintä on jokaisen vastuu ja velvollisuus.</p>		
Avainsanat – Nyckelord – Keywords Strategia, viestintä, strateginen työyhteisöviestintä, organisaatiomuutos, dialogi, osallistuminen		

Osallistumista vai näennäisvaikuttamista?

**Tapaustutkimus julkishallinnon organisaation
strategisen viestinnän dialogisuudesta
fuusioprosessissa**

Pro gradu -tutkielma
Mari Johanna Laaksonen
013504920
mari.laaksonen@helsinki.fi
050 353 9843

Helsingin yliopisto
Valtiotieteellinen tiedekunta
Sosiaalitieteiden laitos
Viestinnän oppiaine
Ohjaaja: Elisa Juholin

Sisällys

1. Johdanto	4
1.1 Tutkimustehtävä ja tavoitteet.....	5
1.2 Teoreettinen viitekehys ja keskeiset käsitteet	7
1.3 Tutkimuksen rakenne ja rajaukset	9
2. Strategia teoiksi viestinnällä	10
2.1 Strategia ja viestintä.....	11
2.2 Strateginen työyhteisöviestintä	14
2.3 Yhteenveto	18
3. Muuttuva organisaatio	19
3.1 Organisaatiomuutos	19
3.2 Muutoshaasteet ja viestintä	22
3.2.1 Kulttuurien yhteentörmäys	23
3.2.2 Epätietoisuutta ja huhuja.....	24
3.2.3 Kielimuuri ja ymmärryksen puute	25
3.2.4 Kyynisyyttä ja vastarintaa.....	26
3.3 Yhteenveto	29
4. Dialogisuus muutosprosessissa	29
4.1 Dialogi.....	30
4.2 Kontrollista avoimuuteen.....	32
4.3 Osallistuminen ja vaikuttaminen.....	35
4.4 Yhteenveto	38
4.5. Yhteenveto teoriasta ja vastaus 1. tutkimuskysymykseen	39
6. Tutkimusmenetelmä ja aineisto.....	40

6.1 Tutkimuskohteen valinta ja esittely	42
6.2 Haastattelu tutkimusmenetelmänä	43
6.3 Ryhmähaastattelu.....	45
6.4 Aineisto	46
6.4.1 Fuusiostrategia	46
6.4.2 Muutosviestintäsuunnitelma	47
6.4.3 Fuusion loppuraportti.....	49
6.4.4 Informantit	49
6.5 Haastattelujen toteuttaminen.....	52
6.6 Aineiston analyysi.....	54
7. Tulokset.....	55
7.1 Tiedottaminen	57
7.1.1 Tietoa ilman konkretiaa	57
7.1.2 Tietotyhjiöstä huhupuheiden varaan.....	59
7.2 Ymmärryksen luominen.....	61
7.2.1 Diasulkeisia infotilaisuuksissa	61
7.2.2 Kapulakieltä ja korulauseita.....	62
7.3 Yhteisöllisyyden rakentaminen.....	65
7.3.1. Vastakkainasettelua ja kilpailua.....	65
7.3.2 Yhteistyöodotuksia vieraiden kollegoiden kanssa	67
7.4 Osallistumista ja näennäisvaikuttamista	68
7.4.1 Webropol -kyselyjä ja verkkokeskusteluja	69
7.4.2 Esimiehet strategiatyössä	72
7.5 Yhteenveto ja vastaus 2. tutkimuskysymykseen.....	74

7.6 Vastaus 3. tutkimuskysymykseen	76
8. Pohdinta	79
8.1 Jatkotutkimusaiheita	80
Lähteet	82
Liitteet	89

1. Johdanto

"Ihmisen mieli pitää kiireettömästi hengailusta. Hengaillessa on aikaa hedelmälliseen tiedon jakamiseen ja vuorovaikutukseen kollegoiden kanssa. Silloin alkaa tulla uusia ja luovia ratkaisuja." Kiti Müller, 2015

Organisaatioiden toimintaympäristö on 2000-luvulla muuttunut ratkaisevasti ja muuttuu edelleen. Teknologinen kehitys, lisääntynyt kilpailu ja taloudellinen tilanne haastavat vanhoja toimintamalleja ja pakottavat muutoksiin. Työelämän käytännöt muuttuvat myös nettisukupolven ja sosiaalisen median myötä. Diginatiiviksi kutsuttu uusi sukupolvi on tottunut osallistumiseen ja kollektiivisen tiedon tuottamiseen, yhteistyöhön ja mataliin hierarkioihin jo koulussa. Tiedon tuottaminen ja valta eivät ole enää yksien tai harvojen käsissä, vaan keskusteluihin osallistuu suuri joukko asiasta kiinnostuneita. Puhutaan joukkoälystä ja osallistumisen kulttuurista. Työelämän on arveltu muuttuvan avoimemmaksi ja vuorovaikutteisemmaksi. (mm. Juholin ym. 2015; Jones ym. 2004, Salminen 2014, Herkman & Vainikka 2012.)

Johtamis- ja viestintätieteissä kehitys on näkynyt vahvana dialogisena käänteenä. Tutkimukset ovat osoittaneet, että perinteiset ylhäältä alas –mallit johtamisessa ja viestinnässä eivät enää riitä. Asioiden sijaan korostuu ihmisten johtaminen. Strategiaan ja muutokseen sitoudutaan paremmin, kun työyhteisön jäsenille annetaan mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa. Koko työyhteisön potentiaalinen hyödyntäminen antaa myös paremmat edellytykset organisaation proaktiivisuudelle ja relevanteille uudistuksille. (Juholin ym. 2015; Grunig 1992; Marques 2010, Jones ym. 2004; Elving 2005; Pahkin 2015.)

Kyky uudistua on edellytys organisaatioiden olemassa olon oikeutukselle.

Uudistuminen syntyy innovaatioista ja uusista ideoista, joiden ruokaa ovat dialogiset

keskustelut ajan kanssa. Nykypäivän organisaatiot korostavatkin puheissaan innovaatioita, avoimuutta ja ketteryyttä, mutta silti vanhat hierarkkiset toimintamallit istuvat monissa työyhteisöissä vielä jämäkästi. Samalla kun uudistukset vaativat luovuutta ja luovuus aikaa, vuorovaikutteisuutta ja keskusteluja, organisaatiot kärsivät kroonisesta kiireestä ja paineesta päästä nopeasti uudistuneina markkinoille. Keskusteluille ei löydy aikaa, kun on kiire tehdä tulosta. Kiireen keskellä ihminen unohtuu, ja muutokset epäonnistuvat (mm. Jones 2004, 736–737).

Jos hierarkioiden vanhanaikaisuus ja toimimattomuus tunnustetaan, mikä estää uusien toimintamallien toteuttamisen käytännössä? Tämä tutkimus selvittää kokemuksia strategisesta viestinnästä ja sen dialogisuudesta organisaation eri tasoilta fuusioprosessin kontekstissa, sillä muutoksessa viestinnän merkitys korostuu. Strategista viestintää on yleensä tutkittu johdon näkökulmasta ja samalla organisaation tärkeimmäksi todetun voimavaran, henkilöstön, näkemykset ovat jääneet vähemmälle huomiolle. (Nelissen & Van Selm 2008, 307.) Tämä tutkimus antaa äänen myös työntekijöille.

1.1 Tutkimustehtävä ja tavoitteet

Tutkimuksen avulla pyritään saamaan tietoa siitä, miten strategisen viestinnän tehtävät ja osallistumisen ja vaikuttamisen edellytykset toteutuvat kohdeorganisaatiossa työyhteisön näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää dialogisuuden ilmenemistä tutkittavan tapahtuman aikana, sekä ilmenemisen tai ilmentymättömyyden merkitystä tutkittavien antamiin arvioihin muutoksen toteutumisesta.

Haen tutkimuksessani vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

1. Miten dialogi toimii muutosprosessissa?

2. Minkälaisia kokemuksia työyhteisön jäsenillä on strategisen viestinnän dialogisuudesta?
3. Mikä yhteys strategisen viestinnän dialogisuudella tai sen puuttumisella on työyhteisön käsityksiin muutoksen toteutumisesta?

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen vastaan teoreettisen tutkimukseni avulla luvussa 4.5. Toisen ja kolmannen tutkimuskysymyksen vastaukset pohjautuvat empiiriseen aineistoon, ja näihin vastaan luvuissa 7.5 ja 7.6.

Tutkimuksella on kaksi lähtökohtaista oletusta. Ensimmäkin se olettaa, että organisaatioiden nykyinen toimintaympäristö lisää proaktiivisuuden ja jatkuvan uudistumisen tarvetta, mikä puolestaan asettaa työyhteisössä tapahtuvalle viestinnälle ja johtamiselle uusia vaatimuksia ja toisaalta mahdollisuuksia (mm. Salminen 2014). Johtaminen tapahtuu viestinnän keinoin, ja sen perimmäisenä tavoitteena on saada työyhteisö toimimaan niin, että organisaation tavoitteet saavutetaan. Tavoitteet saavutetaan paremmin, kun henkilöstöllä on mahdollisuus vaikuttaa, henkilöstön ja johdon välillä vallitsee luottamus ja henkilöstö on tyytyväinen. Sitoutunut ja tyytyväinen henkilöstö suoriutuu paremmin. Tutkimuksen toinen lähtökohtainen oletus on, että edellä mainittujen toteutumista edesauttaa viestinnän avoimuus ja dialogisuus. Työyhteisödialogin on nähty mahdollistavan yritykselle myös paremman ympäristön luotaamisen ja sitä kautta toimintaympäristön vaatiman ennakoinnin ja proaktiivisen toiminnan. (mm. Juholin ym. 2015, Pahkin 2015; Kent & Taylor 2002; Grunig 1992.)

Tutkimuksen lähtökohtana on myös kohdeorganisaation tietoinen pyrkimys osallistavaan muutosprosessiin (*Kohdeorganisaation muutosviestintäsuunnitelma 2013*). On kiinnostavaa selvittää, miten työyhteisön jäsenet kokevat organisaation pyrkimyksen osallistavaan muutosprosessiin. Toteutuuko viestinnän dialogisuus, kun siihen organisaation puolesta järjestetään sen vaatimat rakenteet ja käytännöt?

Osallistavan viestinnän mallit olettavat, että työyhteisön jäsenet ovat aktiivisia ja osallistuvat kun siihen annetaan mahdollisuus. Organisaation järjestämät osallistavan viestinnän edellytykset eivät kuitenkaan yksinään riitä, vaan strategisen viestinnän dialogisuus edellyttää myös henkilökunnalta oikeanlaista asennetta sekä viestintää tukevaa ja arvostavaa ilmapiiriä (mm. Juholin ym. 2015, 8–10).

Viestintälähtöinen näkökulma organisaatiomuutoksen tarkasteluun on organisaatioviestinnän tutkimuskentällä peräänkuulutettu. Jonesin ym. (2004) mukaan yksi 2000-luvulla nousseista keskeisimmistä organisaatioviestinnän tutkimushaasteista on selvittää, kuinka organisaatioissa tulisi viestiä muutoksesta. Vaikka viestinnän keskeinen merkitys muutosprosesseissa tunnustetaan, empiiristä tutkimusta viestinnän varsinaisen roolin määrittämiseksi on tehty vähän. Empiirisen tutkimuksen vähäisyys saattaa osittain johtua tutkijoiden rajoittuneesta pääsystä organisaatioihin. Kustannustehokkuuden paineessa organisaatiot pyrkivät nopeasti uudistuneina ja kehittyneinä markkinoille, ja kaikki ”ylimääräiset” aikasyöpöt halutaan kitkeä. (Jones ym. 2004, 736.)

1.2 Teorettinen viitekehys ja keskeiset käsitteet

Tutkimuksen taustalla on 2000-luvun dialoginen käänne viestintä- ja johtamistieteissä. Tutkimuksen lähtökohtaiset oletukset huomioiden teorettinen fokus on erityisesti osallistavan viestinnän ja johtamisen teorioissa. Käsitän johtamisen ja viestinnän muun muassa Leif Åbergin ja Elisa Juholinin tavoin olevan niin tiiviisti kytköksissä toisiinsa, ettei niitä ole mielekäästä erottaa. Johtaminen on viestintää (Åberg 2006, 206). Tutkimuksessa käytetyssä teoriakirjallisuudessa yhdistyvät uuden ajan organisaatio- ja johtamistieteet sekä viestintätieteet. Johtamistieteissä taustalla on transformatiivisen johtamisen käsite, joka korostaa kuuntelun, avoimuuden ja osallistumisen merkitystä (Burns 1978; Bass 1985). Viestintätieteissä taustalla on ajatus jokaisesta työntekijästä

kommunikoidjina, sekä teorit viestinnän symmetrisyydestä ja dialogisuudesta. (Juholin ym. 2015; Kent & Taylor 2002; Grunig 1992).

Pro gradu –työni keskeisin käsite on strateginen viestintä, jota käsittelen työyhteisön kontekstissa. Tästä käytetään myös termiä strateginen työyhteisöviestintä (strategic employee communication). Työyhteisöviestinnästä on puhuttu myös sisäisenä viestintänä, mutta työyhteisöviestinnän käsite tarjoaa laajemmat puitteet aiheen käsittelyyn. Näen Juholinin (2009, 141) tavoin, että sisäistä ja ulkoista viestintää ei ole syytä käsitellä erillään toisistaan, sillä nykyisessä verkottuneessa toimintaympäristössä rajat sisäisen ja ulkoisen organisaation välillä ovat hämärtyneet. Lisäksi työyhteisöviestinnän käsite sopii sisäisen viestinnän käsitettä paremmin käytettäväksi, sillä jo käsitteen nimi nostaa esiin *työyhteisön* roolin viestinnässä. Tämä istuu hyvin tutkimukseen, jossa viestintää tarkastellaan nimenomaan työyhteisön näkökulmasta, vaikka organisaatio on osa sen toimintaympäristöä ja käy dialogia myös muiden sidosryhmien kanssa. Tutkin strategista työyhteisöviestintää muutosprosessin kontekstissa, sillä muutoksessa viestinnän merkitys korostuu, ja mahdolliset puutteet nousevat selkeämmin pinnalle. (mm. Elving 2005, 131.) Työyhteisön näkökulman valinta pohjautuu osittain myös Jarzabkowskin (2003) *Strategy as practice* –ajatteluun. Teoria korostaa, että organisaation strategia toteutuu siellä missä työ tehdään. Tämän vuoksi uuden strategian toteutumista on mielekästä tutkia nimenomaan työyhteisön, eikä ainoastaan johdon näkökulmasta.

Keskeisiä käsitteitä tutkimuksessa ovat strategia, viestintä, strateginen työyhteisöviestintä, organisaatiomuutos ja dialogi. Tässä tutkimuksessa ymmärrän strategian organisaation toimintasuunnitelmana ja arjen käytäntönä, viestinnän organisaation kaiken inhimillisen toiminnan perustana (luku 2.1).

Strategisen työyhteisöviestinnän käsitän tutkimuksessani organisaation strategisten asioiden viestimisenä työyhteisössä ymmärryksen luomiseksi ja organisaation

tavoitteiden saavuttamiseksi (luku 2.2). Organisaatiomuutoksista käsitellyssä ovat suuret strategisen tason muutokset, jotka muuttavat laajamittaisesti organisaation toimintoja (luku 3.1). Dialogi, yhteiseen ymmärrykseen pyrkivä erilaisuutta kunnioittava keskustelu, on käsitellyssä luvussa 4.1.

Tutkimusaiheeseeni kytkeytyy paljon käsitteitä, kuten työhyvinvointi, työtyytyväisyys, organisaatiokulttuuri ja sitoutuminen, jotka ovat tutkimusaiheeni kannalta erittäin relevantteja, mutta joita työn laajuuden puitteissa ei ole mahdollisuutta ottaa syvempään tarkasteluun. Näiden nousemista sisällössä esiin ei kuitenkaan voi välttää, sillä tutkimukseni aiheena olevan strategisen viestinnän dialogisuuden on nähty olevan tiiviisti kytköksissä kyseisiin käsitteisiin.

Tutkimukseni nojaa sosiaalisen konstruktionismin ajattelumalliin, jonka mukaan todellisuus rakentuu vuorovaikutuksessa. Tutkimusotteeni on fenomenologis-hermeneuttinen, jossa pyrkimyksenä on ymmärryksen lisääminen tutkittavasta ilmiöstä. Fenomenologis-hermeneuttisesta näkökulmasta katsottuna tieteen tehtävänä on koetun todellisuuden ilmiöiden ja merkitysten tulkinta sekä niiden ymmärtäminen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

1.3 Tutkimuksen rakenne ja rajaukset

Pro gradu – työni koostuu johdannosta, kolmesta teorialuvusta sekä empiirisen osion aineiston ja menetelmän esittelystä, tulosten analyysistä ja johtopäätöksistä, sekä tutkimuksen päättävästä pohdinta –osiosta. Teoriaosion ensimmäisessä luvussa käsitelen strategiaa ja sen toteutumista käytännössä viestinnän näkökulmasta. Tutkielman kolmannessa luvussa syvennyn muuttuvan organisaation problematiikkaan. Esittelen organisaatiomuutosta ja sen toteuttamisen haasteita ja pohdin viestinnän roolia suhteutettuna näihin. Viimeisessä teorialuvussa syvennyn dialogin erityispiirteisiin,

sekä pohdin sen haasteita ja antia muutosprosessille. Teoriaosuuden jälkeen esittelen tutkimukseni tapausorganisaation sekä aineistonkeruu- ja analyysimenetelmän. Tämän jälkeen etenen tutkimustuloksiin ja teen niiden pohjalta johtopäätökset.

Aikaisempiin perusteluihini viitaten olen tehnyt valinnan pitää tutkimukseni painopisteen dialogisessa viestinnässä ja johtamisessa, jota käsittelen pääsääntöisesti 2000-luvun dialogisen käänteeseen myötä syntyneen tutkimuksen kautta. Tämä rajaa ulos perinteikkäiden johtamisen teorioiden ja viestinnän mallien syvällisemmän käsittelyn. Kokonaisuuden hahmottamiseksi näiden esiintuominen on kuitenkin välttämätöntä, sillä lähtökohtainen oletukseni on, että uuden tutkimuksen tehtävänä ei ole korvata vanhaa, vaan täydentää sitä. Uusi tutkimus on aina kytköksissä edeltäjänsä.

Työni keskittyy käsittelemään organisaation strategisista asioista tapahtuvaa viestintää työyhteisön sisällä. Työn ulkopuolelle rajautuu näin ollen organisaation ulkoisiin sidosryhmiin, kuten mediaan, sijoittajiin ja asiakkaisiin kohdistuva strateginen viestintä. Työyhteisöviestintään on viime vuosina vaikuttanut merkittävästi digitalisaatio, joka on tuonut perinteisten viestinnän muotojen rinnalle lukuisia uusia tapoja viestiä ja vaikuttanut merkittävästi työyhteisöviestinnän käytäntöihin. Digitalisaation ja viestintäkanavien käsittely jäävät kuitenkin työn rajallisuudesta johtuen käsittelyn ulkopuolelle.

2. Strategia teoiksi viestinnällä

”Strategia on organisaation sykkivä sydän” Tuomi ja Sumkin 2010

Tämän luvun tarkoituksena on tehdä ymmärrettäväksi viestinnän merkitys organisaation strategian toteutumisen kannalta. Painopisteenä on olemassa olevan strategian

käytännön toteutuminen. Keskiössä on työyhteisön sisällä tapahtuva viestintä, työyhteisöviestintä. Aloitan luvun tarkastelemalla strategian ja viestinnän keskinäistä liittoa sekä kytken käsitykset niistä aikansa organisaatioteoriaan. Päätän luvun strategisen työyhteisöviestinnän tehtävien, tavoitteiden ja keinojen esittelyyn.

2.1 Strategia ja viestintä

Strategian ja viestinnän keskeinen liitto tunnustetaan, mutta tavat nähdä strategia ja viestintä vaihtelevat ja ovat tiiviisti kytköksissä vallitseviin organisaatioteorioihin. (Aula 1999, 19). Strategian käsite on aina ollut kytköksissä menestyksen tavoitteluun. Strategia –sana tulee alun perin kreikan kielen sanasta *strategos*, ja tarkoittaa sodan johtamista. Strategia –termi viittaa kilpailuun ja voittamiseen sekä suunnitelmaan, joilla nämä päämäärät saavutetaan. Strategiaa on verrattu myös juoneen, se on ikään kuin organisaation punainen lanka, joka näyttää mihin suuntaan ollaan menossa. (mm. Minzberg ym. 2009; Kamensky 2010, 16.) Varhaisempi tutkimus on tarkastellut strategiaa lähinnä mekanistisena prosessina johdon näkökulmasta, uudempi tutkimus kiinnittää huomion strategiaan arjen käytäntönä (Whittington 2003, 119).

Siinä missä strategiaa on tutkittu mekanistisena prosessina, on viestintä varhaisissa teorioissa nähty sanomien siirtona lähettäjältä vastaanottajalle. Tällöin viestintä näyttäytyy johdon kontrollin välineenä, tiedonkulkua pyritään hallitsemaan ja valvomaan, huomio kohdistuu sanoman perillemenoon ja vaikutuksiin vastaanottajissa. Hierarkkisessa organisaatiossa viestintä on enimmäkseen kirjallista, tarkkaa, suunniteltua ja hallittua. Yksisuuntaisen, johdon tavoitteista nousevan viestinnän perimmäisenä tehtävänä on suostuttelu. (mm. Miller 2012, 30–31.)

Organisaatioiden toimintaympäristöt ja luonteet ovat muuttuneet hierarkkisten organisaatioteorioiden ajoilta, eivätkä organisaatioiden tavoitteet ole enää

saavutettavissa yksien valta-asemien avulla (Heikkilä & Heikkilä 2001, 28). Lisäksi suuri osa nykyajan työstä on vaativaa asiantuntijatyötä, jossa työ on niin haastavaa, ettei johto yksin kykene hahmottamaan kaikkia työhön liittyviä näkökulmia. Tärkeä ja oleellinen tieto ei ole enää ainoastaan johdon hallussa. Organisaatiot ovat monimuotoisia ja kompleksisia, mikä edellyttää jokaisen jäsenen aktiivista roolia. (mm. Hyypiä 2013, Juuti 2005, 28). Tällaisessa ympäristössä viestintä on tärkeä työyhteisötaito, joka on jokaisen organisaation jäsenen vastuu ja velvollisuus. Organisaation koko potentiaalin hyödyntämiseksi perinteikkään prosessikoulukunnan mukainen sanomien siirto johdolta alaspäin ei enää riitä. Tarvitaan avointa dialogia, jotta pystytään reagoimaan proaktiivisesti toimintaympäristön muutoksiin uusilla luovilla ratkaisuilla. (Juholin ym. 2015, 2.)

2000-luvun tutkimus tarkastelee organisaatioita hierarkkisten mekanismien sijaan monimutkaisina verkostoina, jotka muodostuvat ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. (mm. Juuti 2005, 19, 33; Juholin 2009, 140–141). Tässä kontekstissa viestintä nähdään kaiken inhimillisen toiminnan perustana (Aula 2000, 33) ja strategia sosiaalisena käytäntönä, jossa huomio kiinnittyy toimijoiden arkeen (Jarzabkowski 2005,1).

Osana laajempaa merkityksenantoa ja tulkintaa korostavaa johtamistutkimuksen käännettä syntynyt *strategy as practice* -tutkimus korostaa esimiestason ja työntekijöiden roolin merkitystä organisaation strategian toteutumisessa. Passiivisten vastaanottajien sijaan työntekijät nähdään aktiivisina toimijoina. Tutkimussuuntauksen johtoajatus on, että strategia tulisi nähdä käytännönläheisenä johdon työvälineenä. (Jarzabkowski ym. 2007, 13.) Tuomi ja Sumkin (2010) mukailevat tutkimussuuntausta määritellesään strategian seuraavasti:

”Strategia on esimiesten, johdon ja koko organisaation yhteinen työväline, jolla visio toteutuu ja tulevaisuus tehdään (...)”

Näin ollen strategia tulisi nähdä johtamisen oppaana, joka antaa suunnan jokaisen työlle organisaation arjessa. Strategian tehtävänä on ohjata organisaatio tulevaisuuteen, varmistaa vision toteutuminen ja ohjata arkityötä. Strategian tavoitteena on luoda yhteinen todellisuus organisaatiossa työskenteleville henkilöille. Selkeä strategia auttaa kohdentamaan rajatut resurssit oikeisiin kohteisiin ja vapauttaa energiaa arjen tekemiseen. (Tuomi & Sumkin 2010, 9, 14, 15, 17.)

Organisaation arjen toimijat, esimiehet ja työntekijät, voivat toteuttaa strategiaa käytännössä vain, jos ymmärtävät sen merkityksen. Strategiset kilpailukeinot kuten organisaatiomuutokset tai erilaistaminen eivät itsessään tuo organisaatiolle menestystä, vaan onnistumisen keskiössä ovat ymmärrys ja tietämys. Strategian ymmärtäminen ja sisäistäminen edellyttävät asioista viestimistä ja niistä keskustelua. Strategia muuttuu teoiksi viestinnän avulla. (Mantere ym. 2006, 10–11.)

Ymmärryksen luominen strategisista asioista näyttäytyy usein kuitenkin haasteellisena. Strategisten asioiden viestiminen arkisella tasolla on ongelmallista, sillä strategiakieli on usein yhä edelleen jo lähtökohtaisesti hierarkkista ja vaikeaselkoista. (Mantere 2008, 46.) Usein vaikean kielen taustalla on hierarkkisten organisaatioteorioiden mukainen toimintamalli, jossa johto on yksipuolisesti laatinut pitkällisen suunnitteluprosessin päätteeksi strategiatyön tulokset paperille ympäripyöreäksi ja vaikeaselkoiseksi dokumentiksi, jonka merkitykset eivät aukea heille itselleenkaan (Kehusmaa 2010, 32–33). Strategiakeskustelujen vaarana onkin, että itse strategia –termistöstä tulee käsittelyn kohde sen sijaan, että keskityttäisiin palvelemaan strategiatyön perimmäistä tehtävää eli etsimään organisaatiota palvelevia toimintamalleja (Suominen 2011, 21). Isaacs (2001, 318) on samoilla linjoilla todetessaan, että usein käsitteistä tulee tavoitteita, jotka halutaan saavuttaa sen sijaan että niistä tulisi jokapäiväinen tapa toimia.

Kuitenkin juuri käytetty kieli määrittelee sen todellisuuden, jossa organisaatio elää ja toimii (Carey 1989). Tyypillinen este organisaation strategian toteutumiselle on kuilu

strategian laatijoiden ja strategian toteuttajien välisessä kielenkäytössä. Kun osapuolet eivät ymmärrä toisiaan, ei strategia siirry käytäntöön. (Mantere ym. 2006, 10.) Vaikka tutkimuskentällä strategiaa on alettu katsoa mekanististen toimintojen sijaan arjen käytäntönä, ovat strategiat todellisuudessa usein vielä irrallisia jokapäiväisestä toiminnasta (Furu 2011, 81). Näin dialogisesta katsontakannasta huolimatta johdon ennalta päättämä ja hyväksymä strategia valutetaan usein edelleen ylhäältä alaspäin organisaation jäsenille ilman kuuntelua tai vaikutusmahdollisuuksia, jolloin viestintä näyttää johdon vaikeaselkoisena monologina, eivätkä strategiset tavoitteet toteudu (Suominen 2011, 22–24).

Ajalle leimallista tuntuukin olevan, että byrokratian ja hierarkioiden vanhanaikaisuus tunnustetaan, organisaatioiden puheissa korostuvat innovaatiot, avoimuus ja ketteruus. Tästä huolimatta monissa organisaatioissa vanhat tavat istuvat vielä sitkeästi. Hierarkioiden luovuutta tukahduttava vaikutus tiedostetaan, mutta uusia toimintatapoja otetaan käyttöön valikoiden. (Mörä 2000, 19.) Klassisten teorioiden hierarkkinen malli on edelleen tyypillinen etenkin julkishallinnon organisaatioissa (Seeck 2012). Toisaalta klassisten teorioiden mukaiset työskentelytavat voivat edelleen toimia organisaatioissa, joissa työtehtävät ja tavoitteet mukailevat pitkälti mekanistista organisaatiomallia, etenkin yhdessä uudemman teorian kanssa (Miller 2012, 30). Myös Åberg (2006, 206) näkee johtamisen tasapainoiluna ihmisprosessien ja liikkeenjohdon prosessien välillä.

2.2 Strateginen työyhteisöviestintä

Organisaatioviestinnän teoriakirjallisuudessa käytetään viestinnän käsitteitä kirjavasti. Puhutaan organisaatioviestinnästä, yritysviestinnästä, suhdetoiminnasta, sisäisestä ja ulkoisesta viestinnästä, yhteisöviestinnästä ja työyhteisöviestinnästä. Täysin vakiintuneita ja kaikille yhteisiä käsitteitä ei ole, ja samaa tarkoittavista asioista puhutaan usealla eri nimillä. Salminen toteaa väitöskirjassaan, että organisaatioviestinnän tutkimuskenttää on häirinnyt yhtenäisen vakiintuneen

teoriapohjan puuttuminen. Siteeratuimmatkin teoriat ovat vahvasti kiisteltäviä. (Salminen 2014, 22, 60.)

Tässä tutkielmassa käytän strategisen työyhteisöviestinnän käsitettä, jonka ymmärrän tarkoituksenmukaisena toimintana organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Strateginen työyhteisöviestintä on organisaation strategisista asioista viestimistä työyhteisössä. Strategisista asioista viestimällä työyhteisössä luodaan ymmärrys organisaation olemassa olon tarkoituksesta, tulevaisuuden tavoitteista sekä toimintatavoista tavoitteiden saavuttamiseksi. (Hallahan ym. 2007, 17; Juholin ym. 2015, 2) Taustalla on käsitys työyhteisöstä aktiivisesti merkityksiä tuottavana ryhmänä, jolla on yhteinen tavoite ja tahtotila toimia organisaation päämäärien saavuttamiseksi. (Juholin 2008, 47.)

Näkemyksistä viestinnästä organisaation todellisuuden rakentajana pohjautuu viestinnän tutkimuskentällä niin kutsuttuun viestinnän rituaalimalliin, jonka mukaan viestintä luo, ylläpitää ja muuttaa organisaation todellisuutta. Näin ollen kieli pikemminkin luo todellisuutta kuin heijastelee sitä. Rituaalimallin keskiössä on yhteisöllisyyden kokemisen merkitys, viestinnän tehtävänä on luoda organisaation jäsenille yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Carey 1989.) Yhdessä oleminen ja tekeminen sekä yhteiset keskustelut luovat pohjan yhteisille tavoitteille ja niihin sitoutumiselle. Carey (1997) korostaa aktiivisia keskusteluja ja varoittaa informaation passiivisen vastaanottamisen johtavan tiedon ja ymmärryksen vähentymiseen ja lopulta siihen, että jaettu informaatio ei enää kiinnosta lainkaan. (Mörä 2004, 121–123.)

Toisaalta työyhteisön näkeminen merkityksiä aktiivisesti tuottavana yksilöinä nojaa viestinnän tutkimuskentällä semioottisen koulukunnan perinteeseen. Semioottisessa viestinnän mallissa keskiössä ovat merkitykset ja tulkinnat. Sanomat eivät siirry sellaisenaan lähettäjältä vastaanottajalle, vaan vastaanottajan tulkinnat vaikuttavat siihen, minkälaisia merkityksiä sanomaan kytketään. Näin ollen viestit voivat saada

aivan toisenlaisia tulkintoja, kuin mitä lähettäjä on alun perin tarkoittanut. (Fiske 1990.) Tämän vuoksi yhteinen ymmärrys ja väärinkäsitysten välttäminen edellyttävät yhteisiä keskusteluita sekä reflektointia (Juholin ym. 2015, 6). Yhteisten keskustelujen avulla organisaation jäsenille luodaan yhteistä käsitystä siitä, minkälaista organisaatiota ollaan rakentamassa (Tuomi & Sumkin 2010, 17).

Viestinnän rituaalimalli ei juuri kiinnitä huomiota sanomien sisältöön, vaan keskiössä ovat yhdessä jakaminen, osallistuminen, yhteenliittyminen, kumppanuus ja yhteisen uskon omistaminen (Carey 1989). Sanomien sisällöstä ja niiden perillemenosta on viestinnän tutkimusperinteessä ollut kiinnostunut prosessikoulukunnan piirissä tarkasteltu viestinnän siirtomalli. Tässä mallissa viestintä nähdään lineaarisena prosessina, jossa kiinnostuksen kohteena on lähetetyn sanoman vaikutukset. Siirtomallin mukaisen viestinnän tehtävänä on luoda tietämystä, ja tietämyksen luominen on johdon vastuulla. (Juholin ym. 2015, 6.)

Juholinin ym. 2015 strategisen työyhteisöviestinnän malli (SEC) johtaa työyhteisöviestinnän tehtävät edellä esitetyistä viestinnän perinteisistä tutkimusperinteistä, ja täydentää niitä vastaamaan nykypäivän haasteisiin dialogin ulottuvuudella. Näin ollen strategisen työyhteisöviestinnän tehtävänä on johdettujen keskustelujen järjestäminen, yhteisöllisyyden rakentaminen, tiedottaminen ja vastuullinen dialogi. (Juholin ym. 2015, 11.)

Tiedottamisen avulla luodaan pohja työyhteisön osallistumiselle, ilman tietämystä työyhteisön jäsenillä ei ole riittäviä tietoja osallistumisen pohjaksi. Johdettujen keskustelujen tehtävänä on luoda ymmärrystä organisaation nykytilasta ja tulevaisuuden tavoitteista. Yhteisöllisyyttä rakentamalla edistetään työyhteisön sitoutumista organisaatioon ja sen tavoitteisiin. Vastuullisen dialogin tehtävänä on luoda työhyvinvointia, innostunutta energiaa sekä omistajuuden ja valtautumisen tunnetta. Aikaisemmin strategisen työyhteisöviestinnän malli ei ole ottanut huomioon dialogia,

jonka on todettu olevan hedelmällistä etenkin uudistumiselle, innovoinnille, yhteistyölle ja ristiriitojen ratkaisemiselle. Vastuullinen dialogi auttaa organisaatiota selviämään tämän päivän haasteista. Osallistuminen ja jokaisen vastuullinen omistautuminen mahdollistavat organisaation koko potentiaalin hyödyntämisen ja sitä kautta uusien luovien ratkaisujen löytymisen. Vastuullisessa dialogissa korostuu jokaisen rooli viestijänä, mikä edellyttää koko työyhteisöltä uudenlaisia viestintätaitoja. (Juholin ym. 2015, 8–11.)

Vastuullinen dialogi sisältää yhteisiä piirteitä paljon siteeratun viestinnän tutkijan, James Grunigin symmetrisen viestinnän mallista. Symmetrinen viestintä on dialogista, neuvottelevaa ja kuuntelevaa, eikä Grunigin mukaan suostuttelevaa, kuten useimmat tutkijat, muun muassa Hallahan ym. (2007, 17) strategisen viestinnän näkevät. Symmetrinen viestintä pyrkii löytämään yhteisen ymmärryksen organisaation sisällä, epäsymmetrinen viestintä puolestaan on hierarkkista ja organisaatiolähtöistä. (Grunig 1992.) Vastakohtana symmetriselle mallille voidaan pitää aikaisemmin esiteltyä klassisista organisaatioteorioista peräisin olevaa yksisuuntaista kontrolloivan viestinnän mallia (Miller 2012, 30).

Symmetrisyyden malli on paljon käytetty, mutta myöskin paljon kritisoitu johtuen sen idealistisuudesta. Welch ja Jackson (2007) tunnustavat kaksisuuntaisen symmetrisen viestinnän tarpeellisuuden, mutta kritisoivat sitä sellaisenaan sen mahdottomuudesta johtuen. He toteavat, että realistisesti ajatellen johdon on täysin mahdotonta keskustella jokaisen työntekijän kanssa strategiasta ja tämän vuoksi yksisuuntainen viestintä johdolta alaisille on välttämätöntä ja kaiken lähtökohta, jota on tarpeen kuitenkin täydentää dialogilla. (Welch & Jackson 2007, 187.) Yksisuuntainenkin viestintä voidaan kuitenkin käsittää symmetrisenä, jos sisältö on vastaanottajalähtöistä. Tällöin on huomioitu työntekijöiden viestinnälliset tarpeet, eikä vain kerrottu ylhäältä alas sitä mitä johto haluaa sanoa. (Grunig 1992, 559.)

Idealistisuudestaan huolimatta symmetrisen viestinnän on todettu edistävän parhaiten strategisen viestinnän tärkeimpiä tavoitteita: ymmärryksen luomista ja sitoutumista (Grunig 1992). Osallisena olo organisaatiota koskevassa keskustelussa ja päätöksenteossa edistää sitoutumista luomalla yhteenkuuluvuuden tunnetta organisaation kanssa. Kun työntekijät kokevat olevansa osa organisaatiota ja samaistuvat organisaation identiteettiin, he ovat tyytyväisempiä työhönsä. Tyytyväisinä työntekijät ovat yhteistyökykyisiä ja siten hyödyllisempiä organisaatiolle. (Marques 2010, 49.)

Yhteenkuuluvuus ja ylpeys omaa organisaatiota kohtaan luo ihannetilanteessa vahvan yhteenkuuluvuuden tunteen, jossa organisaation jäsen kokee omistajuutta organisaatiota kohtaan ilman varsinaista omistussuhdetta (*owning without ownership*). Tällainen sisäinen yrittäjäisyys ja tyytyväisyys saavat työntekijän ponnistelemaan tehokkaammin organisaation tavoitteiden eteen, sillä organisaation tavoitteet koetaan myös omina tavoitteina. (Cornelissen 2011, 167–168.) Myös Juholin ym. (2015, 11) korostavat kaksisuuntaisen viestinnän merkitystä toteamalla, että strateginen viestintä ei voi olla tehokasta, jos se perustuu ainoastaan ylimmän johdon keskinäiseen päätöksentekoon ja työntekijöiden suostutteluun. Dialoginen viestintä kulkee pystysuunnassa molempiin suuntiin, horisontaalisesti sekä ristikkäin erilaisissa verkostoissa (Miller 2012, 51; Grunig 1992, 540).

2.3 Yhteenveto

Käsitykset strategiasta ja viestinnästä ovat kytköksissä aikansa organisaatioteorioihin. 2000-luvun dialogisen käänteen myötä organisaation strategisina toimijoina ja viestijöinä nähdään organisaation jokainen jäsen. Organisaation jäsenet voivat toteuttaa strategiaa arjessa vain, jos ymmärtävät sen merkityksen. Ymmärrys luodaan viestinnän avulla. Strategisista asioista viestimiseen kompastutaan kuitenkin usein: kieli on vaikeaselkoista johdon monologia, jolloin yhteistä ymmärrystä ei löydy eivätkä tavoitteet toteudu. Strategisen työyhteisöviestinnän tehtävänä on luoda tietoisuutta,

ymmärrystä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta sekä mahdollistaa avoin dialogi koko organisaation kesken. Avoin dialogi edellyttää työyhteisötaitoja, jolloin viestintä on jokaisen vastuu ja velvollisuus. Tieto luo pohjan työyhteisön osallistumiselle, yhteinen ymmärrys rakentuu yhteisten keskustelujen avulla. Yhdessä tekeminen luo yhteenkuuluvuuden tunnetta, mikä edistää sitoutumista. Strategisen viestinnän symmetrisyyden on todettu palvelevan parhaiten strategisen työyhteisöviestinnän tehtävien toteutumista. Symmetrisyys ja dialogi eivät kuitenkaan ole ongelmattomia käsitteitä. Symmetrisyyttä on kritisoitu sen idealistisuudesta, ja dialogi on ihanne, jota voi olla vaikea toteuttaa käytännössä. Dialogin toteuttamisen haasteisiin ja mahdollisuuksiin syvennyttään tarkemmin luvussa 4.

3. Muuttuva organisaatio

Tässä luvussa käsittelen organisaatiomuutosta viestinnän ja johtamisen näkökulmasta. Kuvailen ensin organisaatiomuutosta yleisellä tasolla, jonka jälkeen keskityn tarkastelemaan laajamittaisen muutoksen vaikutuksia työyhteisöön. Sen jälkeen tarkennan vielä muutoksen ja viestinnän välistä liittoa, esittelen yleisimpiä muutoshaasteita ja pohdin viestinnän roolia näiden kohtaamisessa.

3.1 Organisaatiomuutos

Organisaatio muodostuu työyhteisöstä eli ryhmästä ihmisiä, joilla on yhteinen tavoite (mm. Morgan 2006). Juuti (2005, 33) näkee organisaation ennen kaikkea ihmisten välisistä suhteista muodostuvana monimutkaisena verkostona. Weick ja Sutcliffe (2007) ovat samoilla linjoilla todetessaan, että organisaatiota ei itsessään ole olemassa, vaan se saa muotonsa ihmisten välisessä jatkuvassa vuorovaikutuksessa. Muutos on hyväksytty nykypäivän organisaatioissa jatkuvaksi ilmiöksi, jatkuvaa uudistusta

pidetään jo itsestäänselvyytenä. Silti muutosprosessien onnistuneessa toteuttamisessa on suuria haasteita, jotka useimmiten liittyvät viestintään. (Elving 2005, 129.) Tämän tutkielman yhteydessä tarkoitan muutoksella suurempia, strategisen tason muutoksia, jotka vaikuttavat laajamittaisesti organisaation toimintoihin ja työyhteisön elämään sekä identiteetteihin (Jones ym. 2004, 736; Cornelissen 2011, 217).

Organisaatiomuutos voidaan yksinkertaisimmillaan määritellä tilanteeksi, jossa organisaatio järjestää tapansa työskennellä uudestaan (Dawson 2003). Muutos on prosessi, jonka toteutuminen vaatii henkilökunnalta ja organisaation toiminnoilta sopeutumista uudelleen määriteltyihin toimintamalleihin. Dynaaminen ja globaali ympäristö on lisännyt kilpailua ja organisaatioiden tarvetta kehittyä. (Johansson & Heide 2008, 288.) Sopeutuakseen nykytilanteeseen organisaation on kyettävä oppimaan uutta ja pystyttävä luopumaan vanhasta (April 1999, 235). Oppiminen edellyttää ymmärrystä. Ymmärrys edellyttää viestintää. Juuri ymmärryksen ja viestinnän on nähty olevan organisaatiomuutoksen onnistumisen kulmakiviä, ja juuri niissä usein epäonnistutaan. (Johansson & Heide 2008, 294; April 1999, 231; Elving 2005, 129.)

Muutoksia on jaoteltu sen mukaan, miten ne saavat alkunsa. Paine muutokseen voi syntyä organisaation ulkoisista tekijöistä tai organisaation sisältä nousevista tarpeista. Muutos voi syntyä pitkän suunnittelun tuloksena tai täysin arvaamatta. (Johansson & Heide 2008, 288.) Eroa muutosten välille voi tehdä myös sen mukaan, miten vahvasti ne vaikuttavat organisaation toimintoihin. Cornelissen jaottelee muutokset toimintaa korvaaviin ja toimintaa lisääviin muutoksiin. Tässä toimintaa korvaavat muutokset ovat yleensä suuria strategisen tason muutoksia, jotka vaativat mittavia toimenpiteitä ja vaikuttavat suuresti organisaation toimintaan sekä työyhteisön elämään. Toimintaa lisäävät muutokset ovat kevyempiä toteuttaa, sillä niissä on useimmiten kysymys toimintatapojen päivittämisestä, eivätkä ne vaikuta radikaalisti työyhteisön elämään. (Cornelissen 2011, 217.)

Muutoksia on siis eri tasoisia, ja niihin suhtautuminen vaihtelee sen mukaan, mitä enemmän ne vaikuttavat yksilön elämään. Mitä vahvemmin muutos haastaa yksilön aikaisemmin opittuja asenteita, sitä vaikeampi se on hyväksyä. (April 1999, 235.) Muutos voi tarkoittaa uusia järjestelyjä työtehtävissä ja työn sijainnissa. Se voi merkitä kollegojen ja esimiesten vaihtumista. Joskus se voi merkitä työn loppumista kokonaan. Epätietoisuus ja pelko tulevaisuudesta johtavat usein siihen, että muutoksesta puhutaan negatiiviseen sävyyn, vaikka sen perimmäisenä tarkoituksena on mahdollistaa organisaation toiminta myös jatkossa. Usein muutos tarkoittaa uusia mahdollisuuksia. (Cornelissen 2011, 217.)

Osa organisaatiomuutoskirjallisuudesta, etenkin vanhempi tutkimus, lähestyy muutosta mekaanisena prosessina. Muutoksella on kuitenkin aina myös emotionaalinen vaikutus niille, joita se koskettaa (April 1999, 239; Law 2009, 385). Ihmiset ovat muutoksen toteutumisen suurin haaste, ja usein muutoksessa epäonnistutaan, kun keskitytään asioihin ihmisten sijaan (Law 2008, 385; Jones ym. 2007, 274).

Tässä työssä ymmärrän organisaatiomuutoksen tilannesidonnaisena, epälineaarisenä ja arvaamattomana prosessina, joka rakentuu ja uusiutuu vuorovaikutustilanteissa, ja jonka onnistuminen riippuu siitä, miten hyvin työyhteisö on sisäistänyt sen merkityksen. Muutoksen merkityksellistäminen on sosiaalinen prosessi, jolloin yksilön taustat, asema ja koulutus vaikuttavat siihen, millaisia merkityksiä muutos saa. Näin ollen sama muutos saattaa saada useita eri tulkintoja työyhteisön sisällä. (mm. Johansson & Heide 2008, 294.) Tässä sosiaalisessa prosessissa kollegoilla on vahva rooli siinä, minkälaisia merkitys muutos saa (Elving 2005, 135). Työyhteisön jäsenet tulkitsevat itsenäisesti virallisten foorumien ulkopuolella muutosta, ja nämä itsenäisesti tehdyt havainnot vaikuttavat muutoksen toteutumiseen. Johansson ja Heide (2008, 295) korostavatkin työyhteisössä esiintyvien keskustelujen luotauksen tärkeyttä yleisen ilmapiirin kartoittamiseksi.

Tämän tutkimuksen kiinnostuksen kohteena ovat suuret strategisen tason muutokset, kuten fuusiot. Organisaatioiden yhdistäminen eli fuusioituminen on radikaali prosessi, joka vaikuttaa vahvasti työyhteisön elämään ja herättää yleensä vahvoja tunteita ihmisissä organisaation kaikilla tasoilla. (mm. Ponteva 2009,11.)

3.2 Muutoshaasteet ja viestintä

Muutoksen ja viestinnän tutkiminen on monitieteellinen kenttä, jonka vuoksi ilmiön tarkastelu on haastavaa. Vakiintuneiden teorioiden kehittyminen on myöskin vaikeaa, sillä muutosprosessit ovat aina vahvasti kontekstisidonnaisia ja ainutkertaisia.

Viestinnän on todettu olevan muutosprosessin keskiössä, mutta silti organisaatiomuutoksen tutkimuksissa viestinnän tutkijoiden määrä on vähäinen. Heide ja Johansson painottavatkin viestinnän tutkijoiden tarpeellisuutta organisaatiomuutosten tutkimuskentällä. Organisaatioteoreetikot tunnustavat viestinnän merkityksen, mutta ovat keskittyneet pikemminkin viestinnän tekniseen toteutukseen.

Organisaatiomuutoksen tutkimiseen ja toteuttamiseen tarvitaan uusia työkaluja, joiden tärkeimmät rakennusaineet ovat dialogi ja osallistaminen (Johansson & Heide 2008, 289.) Dialogiin ja osallistaminen ovat tarkastelun alla luvussa 4.

Viestinnällä on keskeinen rooli muutoshaasteiden kohtaamisessa, ja silti paradoksaalisesti juuri muutosten aikaan organisaatiot usein hiljenevät. Vaikeina aikoina esimiehet karttavat keskustelutilanteita ja ovat hankalasti tavoitettavissa. Organisaation hiljentymisen muutoksen keskellä kylmentää ilmapiiriä ja aiheuttaa ristiriitoja työyhteisön sisällä. Organisaatiomuutoksessa vapaan keskustelun, ennakoinnin ja ymmärretyksi tulemisen merkitys korostuvat. (Juholin 2008, 137.) Luottamus, lojaalius, vanhasta pois oppiminen ja kyky omaksua uutta sekä innostunut tuotteliaisuus ovat avainsanoja onnistuneessa muutosprosessissa. Tietoisuutta ja ymmärrystä lisäämällä, yhteisiä keskusteluja järjestämällä, henkilökuntaa osallistamalla ja kuuntelemalla edellä mainittuja voidaan luoda ja ylläpitää. (Law 2008, 384.) Johdolla

on vastuu strategisen viestinnän keskeisen merkityksen ymmärtämisestä ja sen toteuttamisesta. Muutos toteutuu vain, kun siitä viestitään (Barrett 2002, 220.) Organisaation todellisuus rakentuu vuorovaikutuksessa, jolloin viestintä voi Fordin (1995) sanoin myös muuttaa suunnitellun muutosprosessin suuntaa (Johansson & Heide 2008, 294).

3.2.1 Kulttuurien yhteentörmäys

Kulttuuri on sosiaalisen oppimisen tulosta, eikä sitä siten voida keinotekoisesti rakentaa. Kulttuurissa on kyse ryhmän omaksumista piilevistä oletuksista, jotka sille on muodostunut yhteisiä tehtäviä hoidettaessa (Schein 2009, 203). Kulttuuri on seurausta organisaation jäsenten yhteisesti jaetuista merkityksistä ja ymmärryksestä. Muutoksessa organisaation jäsenet eivät välttämättä jaa vahvasti samoja kulttuurisia normeja. (Aula 2000, 34, 39.)

Fuusioituminen on prosessi, jossa kulttuurit törmäävät väistämättä. Haasteet korostuvat etenkin silloin, kun pyritään sekoittamaan useampia kulttuureja ilman, että mitään niistä pidetään hallitsevana. Kulttuurien merkitys fuusion onnistumisen kannalta on tärkeä tiedostaa, sillä kulttuurien yhteensopimattomuus muodostaa organisaatiolle tuotteiden ja markkinoiden yhteensopimattomuuteen verrattavissa olevan riskin ja uhkaa koko olemassa olon oikeutusta. Tyypillinen este muutoksen onnistuneelle toteutumiselle on johdon ymmärtämättömyys kulttuurien voimasta ja syvyydestä, jolloin organisaatiokulttuurien eroavaisuuksiin ei kiinnitetä riittävästi huomiota. Tämä näkyy tyypillisesti kulttuurisista eroavaisuuksista johtuvien ristiriitojen lakaisemisena maton alle, mikä lisää vastakkainasettelua ja hidastaa yhtenäisen organisaatiokulttuurin muodostumista. (Schein 2009, 191, 196, 202.)

Viestinnän tehtävä on tehdä näkyväksi kulttuurien väliset erot ja siten lisätä ymmärrystä. Ymmärrys eroavaisuuksista lisää edellytyksiä onnistuneelle vuoropuhelulle eri kulttuurien kesken. Avoin vuoropuhelu fuusion alusta lähtien auttaa yhteisen kielen löytämisessä ja ristiriitojen välttämässä. (em.197.) Sen sijaan avoimen vuorovaikutuksen puute kulttuurien erilaisuudesta johtaa useimmiten vastakkainasetteluun, omien toimintatapojen puolusteluun ja sisäisiin ristiriitoihin. Yhtenäiskulttuurin muodostamisen kannalta tärkeää on yhteisten tilaisuuksien järjestäminen ja yhteisten tehtävien hoitaminen mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Yhteinen kulttuuri muodostuu yhteisen toiminnan tuloksena. (Schein 2009, 201.)

Toisaalta Aula (2000) esittää, että näkemys yhtenäiskulttuurista on nykypäivänä utopistinen. Hänen mukaansa organisaatioissa ei ole enää olemassa yhtenäiskulttuureja, vaan organisaatiot muodostuvat useista areenoista, joilla vallitsee kulttuurinen diversiteetti. Näin ollen organisaatio muodostuu loputtomista alakulttuureista. Näitä areenoita luodaan, ylläpidetään ja muutetaan viestinnällä ja toisaalta kulttuurit vaikuttavat myös areenan viestintään. Siten viestintä ja kulttuuri nivoutuvat tiiviisti yhteen. (Aula 2000, 39–40.)

3.2.2 Epätietoisuutta ja huhuja

Muutos aiheuttaa työyhteisöissä epävarmuutta ja turvattomuuden tunteita, jotka usein johtavat myös muutoksen vastustamiseen. Ikävät tuntemukset vievät energiaa ja resursseja työn tekemiseltä ja uuden oppimiselta. Viestinnän tehtävänä on vähentää epävarmuutta ja vapauttaa energia varsinaisen työn tekemiseen. (Cornelissen 2011, 219.)

Epävarmuus on seurausta lisääntyneestä tiedontarpeesta ja riittämättömästä tiedonsaannista. Vastauksia haetaan moniin omaan elämään vaikuttaviin kysymyksiin.

Jos tietoa ei ole saatavilla, sitä etsitään itse. Varsinaisiin töihin keskittyminen hankaloituu, ja muodostetaan kuppikuntia, joissa spekuloidaan organisaation tilannetta. Epätietoisuus yhteisössä altistaa huhuille. Kun työntekijöillä ei ole riittävästi tietoa, syntyy niin kutsuttu tietotyhjiö, joka täytetään aina. Useimmiten muulla kuin faktalla. Riittävä, ymmärrettävä, ajantasainen ja totuudenmukainen viestintä puolestaan vähentävät epävarmuutta ja vastustusta. Vastustuksen väheneminen antaa mahdollisuuksia muutoksen toteutumiselle. (Elving 2005, 133–134; Juuti & Virtanen 2009, 152.; Pekkola ym. 2013, 84.) Viestinnän tehtävänä on epävarmuuden minimoiminen tietoisuutta lisäämällä, yhteisöllisyyttä rakentamalla ja ymmärrystä luomalla. Ymmärryksen seurauksena muutos saa oikeutuksensa, ja ihmiset ovat taipuvaisempia ymmärtämään muutoksen välttämättömänä toimenpiteenä. (Johansson & Heide 2008, 292–293; Elving 2005, 134.)

Haasteellista muutoksen aikaisessa viestinnässä on se, että tietoa ei useinkaan ole saatavilla. Muutokset ovat epälineaarisia ja arvaamattomia, joiden aikana johto joutuu usein muuttamaan suunnitelmia kesken prosessin. Dynaamisessa muutosprosessissa organisaatiot ovat usein tilanteissa, joissa ei ole tarkoituksenmukaisia ratkaisumalleja eikä riittävästi aikaa kehittää uusia toimivia malleja ennakoimattomasti ilmestyneisiin tilanteisiin. Tämän seurauksena syntynyt tietämättömyys johtaa usein johdon vaikenemiseen tai tosiasioiden kiertämiseen. Ihmiset arvostavat kuitenkin tietoa myös keskeneräisistä asioista. (Ponteva 2012, 47, 64.) Tieto siitäkin, mitä ei tiedetä, on parempi kuin ei tietoa lainkaan (Pekkola ym. 2013, 11, 51).

3.2.3 Kielimuuri ja ymmärryksen puute

Muutoshaasteet ovat usein seurausta ymmärryksen puutteesta, joka johtuu johdon kyvyttömyydestä viestiä monimuotoisesta visiosta ja elävästä strategiasta yksinkertaisin sanankääntein. Syynä tähän usein on se, että johto ei ole joko itse pilkkonut suunnitelmia tarpeeksi selkeiksi, tai johdossa ei ymmärretä rikkaiden kielikuvien

merkitystä, joiden avulla monimutkaisista ideoista voidaan kertoa ymmärrettävämmin. Johtajan muutosviestinnän on oltava yksinkertaista peruskieltä, josta kaikki ammattislangi on karsittu pois. (Kotter 1996, 76, 78.) Juholin (2008) lisää, että epäusko muutokseen ja johtoon nousee usein nimenomaan vaikeasti ymmärrettävien termien ja fraasien toistosta ja selkokielen puuttumisesta. Muutoksessa tulisi pystyä ymmärrettävällä arkikielellä selittämään, mitä muutos käytännössä tarkoittaa. Kliseiset lauseet kilpailukyvyn parantamisesta eivät tee tilannetta ymmärrettäväksi, vaan tilanne on konkretisoitava kertomalla miksi, mitä ja miten asiat toteutetaan. (em. 2008, 132.)

Juuti (2005) korostaa muutosprosessissa käytetyn kielen ja keskustelujen sävyn merkitystä. Tavoilla puhua muutoksesta on merkitystä. Organisaatio elää kielessä ja tarinoissa. Jo pelkästään keskusteluissa käytetyn kielen sävyä ja sisältöä muuttamalla voidaan edistää organisaation muutosta. Muutos rakentuu kielen ja tarinoiden avulla. Juutin mukaan muutoksen keskellä yhteisten keskustelujen tulisi painottua organisaation hyvien puolien pohdintaan. (Juuti 2005, 169.) Toisinaan muutokset kuitenkin ovat niin kipeitä, että hyviä asioita voi olla vaikea löytää. Tällöin on tärkeää, ettei asioita aleta kaunistella, vaan pysytään rehellisyydessä ja perustellaan tosiasiat selkeästi. (Juholin 2008, 129–130.)

3.2.4 Kyynisyyttä ja vastarintaa

Tiedon ja luottamuksen puute, epävarmuus ja pelko kasvattavat muutosvastarintaa. Kun muutoksen mukanaan tuomat vaatimukset koetaan ristiriitaisina tai kohtuuttomina, vastarinta kasvaa. (Aula 2000, 143.) Tutkimuskirjallisuudessa muutosvastarinta esitetään usein yleisimpänä esteenä muutokselle. Johto ei pysty toteuttamaan muutosta yksin, ja toteutuminen on vaikeaa, jos sen toteuttajat eivät sitoudu tarvittaviin toimenpiteisiin. (mm. Cornelissen 2011, 226.) Sitoutumattomuudessa on kuitenkin harvemmin kyse siitä, että yksilöt vastustaisivat itse muutosta. Vastahakoisuus kumpuaa tavasta, jolla muutosta toteutetaan. Viestien ja toiminnan on oltava linjassa keskenään,

muuten niiden ristiriitaisuus saa aikaan epäluuloja ja epäluottamusta johtoon. (Tuomi & Sumkin 2010, 13; Aula 2000, 141, 143, 146.)

Sanojen ja tekojen yhdenmukaisuudesta kiinni pitäminen voi aiheuttaa haasteita dynaamisessa muutoksessa, jossa johto joutuu usein muuttamaan ennalta sovittuja tapoja toimia kesken prosessin. Näistä tilanteista tulisi pystyä viestimään työyhteisölle avoimesti ja selkeästi ymmärryksen luomiseksi. Hiljentyminen ja asioiden kiertely nakertavat luottamusta ja työyhteisön uskoa muutoksen tarkoituksenmukaisuuteen. (Kotter 1996, 76, 84; Stenvall & Virtanen 2007, 79.)

Qian ja Daniels puhuvat muutoksen herättämästä kyynisyydestä työntekijöiden keskuudessa ja näkevät tämän kumpuavan ennen muuta johdon viestinnällisistä epäkohdista. Epäonnistuneen viestinnän seurauksena johdon esittämiä motiiveja muutoksen syille epäillään, jolloin muutoksen tarpeellisuuteen suhtaudutaan epäuskoisesti. Kyynisyyden taustalla piilee usein myös uuden oppimiseen liittyvä turhautuneisuus. Kun muutoksen syitä ei nähdä relevantteina, uuden oppimisen vaatima vaiva väsyttää. Näiden tekijöiden seurauksena muutokseen asennoidutaan halveksuvasti ja kriittisesti. (Qian & Daniels 2008, 321.) Tämän vuoksi on tärkeää, että tulevan muutoksen mukanaan tuomat hyödyt, mutta myös haitat ja epäkohdat, ovat työyhteisön ymmärryksessä. Riskinä voi olla, että muutoksen tuomia hyötyjä arjessa ei ymmärretä, jos strategian toteuttaminen ei ole edennyt systemaattisesti. Pitkään jatkuva suunnittelu ilman suorittavalle portaalle selkeitä päämääriä voi näyttää absurdilta ja erikoiselta, kun suunnittelusta ei seuraakaan selkeästi havaittavia systemaattisia muutoksia työn arjessa. (Sorsa 2011, 143.)

Kyynisyys on sosiaalisesti rakentunut asenneilmapiiri, joka leviää kulovalkean tavoin. Yhden kyynisyys aikaansaa helposti kyynisyyttä myös muiden kollegojen keskuudessa, vaikka näiden asenne muutokseen olisi alun perin ollut hyvä (Qian & Daniels 2008, 323.) Toisaalta yhteisöllisyyden ja kollegojen mielipiteiden merkitys toimii myös

toiseen suuntaan. Mitä enemmän työyhteisössä on muutoksen puolestapuhujia, sitä nopeammin uuden omaksuminen tapahtuu. Jos sosiaalinen asenneilmapiiri on avoin ja positiivinen, työntekijät ovat Aprilin (1999, 237, 239) mukaan alttiita toimimaan muutoksen puolestapuhujina.

Muutosvastarinta ja kyynisyys esiintyvät tutkimuskirjallisuudessa lähtökohtaisesti negatiivisena haittatekijänä. Tuomi ja Sumkin (2011) virkistävät keskustelua kiinnittämällä huomiota vastarinnan tarjoamiin mahdollisuuksiin. Tällöin eriäviä mielipiteitä, kyynisyyttä ja kritiikkiä ei nähdäkään negatiivisena vastahankana, vaan arvokkaana palautteena ja organisaation voimavarana. Muutosvastarinta on näin ollen tärkeä reaktio ja sellainen signaali organisaatiolta päättäjille, johon tarttumatta jättäminen on vaarallista. Vastarinta voi olla myös voimavara, jonka avulla muutosprosessia on mahdollista kehittää ja arvioida kriittisesti. (Tuomi & Sumkin 2011, 31–31.) Vastustaminen voi olla myös merkki sitoutumisesta ja kiinnostuksen osoitus organisaation asioita kohtaan, samalla kuin hiljaisuus voi olla signaali välinpitämättömyydestä ja sitoutumattomuudesta (Joensuu 2006).

Myös Laine ja Vaara (2011) katsovat strategia- ja muutosprosesseja dialogisesta näkökulmasta ja esittävät, että uusi strategia alkaa todella elää vasta, kun se kohtaa keskustelussa vastakkaisia näkemyksiä. Uudet innovaatiot ja oivallukset syntyvät näistä jännitteistä. Kyynikoilla on yleensä tärkeää sanottavaa, ja organisaatiot menettävät työyhteisössä olevan valtavan potentiaalin sulkemalla korvat näiltä viesteiltä. (Laine & Vaara 2011, 38.) Ford ym. (2002) lisäävät, että vastarinnan selättämisen sijaan organisaation tulisi pyrkiä dialogiin, jolloin keskustelu mahdollistaa muutoksen taustalla olevien tekijöiden huomaamisen, minkä seurauksena käsitys muutoksesta voi muuttua. Näin syntyy omaehtoinen muutos, ja vastarinta katoaa kuin itsestään (Johansson & Heide 2008, 295.) Vastarinnan välttäminen ja keinotekoisen yksimielisyyden tavoittelu ovat organisaatioille haitallisia sikäläkin, että se voi johtaa toisiaan vastaan kääntyvien kuppikuntien muodostumiseen, kun todellisia mielipiteitä ei konsensukseen pyrkivästä kulttuurista johtuen uskalleta tuoda julki koko yhteisön kesken. (Mörä 2000, 18, 19. 21.)

3.3 Yhteenveto

Tämän luvun tavoitteena oli lisätä ymmärrystä viestinnän roolista muutoksen kohtaamisessa. Muutos on epälineaarinen ja arvaamaton prosessi, jonka onnistuneeseen toteutumiseen liittyy monia haasteita. Viestintä on avainasemassa näiden haasteiden kohtaamisessa. Fuusioprosessissa kulttuurit törmäävät väistämättä yhteen, jolloin viestinnän tehtävänä on tehdä näkyväksi kulttuurien erilaisuus. Ymmärrys erilaisuudesta mahdollistaa avoimen vuorovaikutuksen ja edistää kulttuurien yhteensulautumista. Muutokselle leimallista on epävarmuuden aiheuttama pelko ja tiedonpuutteen herättämät huhut. Jatkuva, nopea ja rehellinen viestintä vähentää epävarmuutta ja estää huhujen muodostumista. Pelkkä tieto organisaatioissa meneillään olevista prosesseista ei riitä täyttämään työyhteisön tiedontarpeita. Ymmärryksen luominen edellyttää selkeää kieltä ja konkreettisia vastauksia muutoksen vaikutuksista työyhteisön arkeen. Ymmärryksen luomisessa kompastutaan usein vaikeaselkoiseen kieleen ja mitäänsanomattomiin fraaseihin. Käytetyllä kielellä on yhteys muutokseen suhtautumiseen. Tekojen ja viestien ristiriitaisuus sekä ymmärryksen ja tiedon puute aiheuttavat epäuskoa johtoon ja herättävät kyynisyyttä muutosta kohtaan. Toisaalta kyynisyys ja vastarinta voidaan myös nähdä mahdollisuutena, jota hyödyntämällä organisaation koko potentiaali saadaan käyttöön.

4. Dialogisuus muutosprosessissa

Tämän luvun tarkoituksena on tehdä ymmärrettäväksi, mitä dialogisuus muutosprosessissa tarkoittaa ja mitä se edellyttää. Selvännän ensin, mistä dialogissa on kysymys, ja mitä se tarkoittaa muutosprosessissa. Sen jälkeen pohdin johtamiskulttuurin merkitystä dialogisen muutosprosessin toteutumisessa. Aikaisemmissa luvuissa on todettu hierarkkisista lähtökohdista nousevan viestinnän riittämättömyys, ja toisaalta

todettu vanhojen mallien istuvan silti organisaatioissa tiukasti. Pyrin selittämään ilmiötä pureutumalla kontrolloivan johtamiskulttuurin syihin ja avoimuuden haasteisiin. Sen jälkeen esittelen osallistamisen tuomia hyötyjä ja toisaalta sen toteuttamisen haasteita.

4.1 Dialogi

”Dialogue is a conversation with a center, not sides” Isaacs 2001

Dialogi on vanha käsite, joka on vuosituhannen vaihteessa noussut enemmän pinnalle. Sana dialogi tulee kreikan kielen sanoista *dia* ja *logos*, jossa *dia* tarkoittaa läpimenemistä ja *logos* sanaa tai tarkoitusta. Isaacs kuvaakin dialogia sanoin *”flow of meaning”* tarkoittaen tällä keskustelua, jossa ihmiset eivät vain kuuntele vaan todella kuulevat ja ajattelevat yhdessä. Kuuntelu avaa uusia mahdollisuuksia, kun piilevät tiedot nousevat esiin. Dialogi tarkoittaa omasta positioista irtautumista, jolloin vuorovaikutuksen tuloksena syntyy uusi yhteinen ajattelutapa. Dialogi ottaa kaiken irti erilaisuudesta ja kanavoi sen kohti sellaista mitä ei ole ennen luotu. Dialogi on jaettua ajattelua ja toimimista. Se on ikään kuin parempaa keskustelua. Perinteisten neuvottelujen tehtävänä on löytää sopimus eri osapuolten kesken. Dialogin tarkoitus on löytää uusi ymmärrys ja sen myötä täysin uudet käytännöt ajatella ja toimia. (Isaacs 2001, 14, 20, 22, 19.)

Dialogi muodostuu vuorovaikutuksesta, vastavuoroisuudesta ja arvostuksesta. Se nostaa esiin erilaiset näkemykset sekä huomioi ihmisten väliset suhteet, jotka ovat aina sidoksissa tunteisiin. Dialogissa ei valita puolia, vaan etsitään yhteistä ymmärrystä. (Isaacs 2001, 22; April 1999, 234–235.) Siten avoimessa dialogissa ihminen voi korjata itse itseään yhdessä muiden kanssa, ja näin on mahdollista luoda jotain, mihin ei yksin kyetä (Heikkilä & Heikkilä 2001, 8). Erilaisten näkökulmien hyväksyminen vapauttaa organisaatiolle luovaa käyttövoimaa, joka on innovaatioiden ja kehityksen

rakennusaines. Kun jokaista mielipidettä pidetään arvossa, mielipiteitä uskalletaan ilmaista ja organisaatio saa sen koko potentiaalin käyttöönsä. On esitetty, että juuri näkökulmien rikkaus ja erilaisuus ovat keskeinen menestystekijä tämän päivän organisaatioissa. (Juuti, 2005, 26.)

Muutostilanteissa on erityisen tärkeää saada käyttöön ihmisten luovat resurssit, sillä organisaation piilevää voimaa tarvitaan entistä enemmän selviytymisstrategioiden kehittämiseen, vaikeiden ongelmien ratkaisemiseen sekä uusien toimintamallien löytämiseen. Muutostilanteessa tarvitaan myös uuden oppimista, jota muutoksen aiheuttamat jännitteet, epävarmuus ja pelko usein paradoksaalisesti estävät. Tätä voidaan välttää tuomalla avoimesti ja turvallisesti vanhat ajatusmallit esille sekä vertailemalla niitä muutoksen edellyttämiin malleihin. (Heikkilä & Heikkilä 2001, 18, 48.)

Muutosten toimintaympäristö nostaa esiin dialogisuuden tarpeen, mutta toisaalta myös haastaa sitä. Samaan aikaan kun korostetaan nopean toiminnan merkitystä ja asioiden edellä olemista, niiden onnistunut toteuttaminen vaatii aikaa. Muutos ei tapahdu hetkessä, se vaatii aikaa ja luottamusta, jotka synnytetään dialogin avulla. Kiirehtimisen takia ongelmien takana piilevät luutuneet mielipiteet jäävät käsittelemättä ja muutos toteuttamatta. Uuden luominen edellyttää läsnäoloa hetkessä. Syvä tietoisuus ympäristöstä avaa silmät nykyhetkelle ja siten relevantille muutokselle. (Isaacs 2001, 320.)

Lisäksi organisaatiossa vallitseva ilmapiiri ja sen jäsenten henkilökohtaiset ominaisuudet asettavat dialogin toteutumiselle rajoituksia. Onnistuakseen dialogi vaatii osallistujiltaan vuorovaikutustaitoja ja emotionaalista osaamista. Dialogia ei myöskään synny, jos osapuolet eivät ole omaksuneet yhteisiä arvoja, sitoutumisen motiivit ovat ristiriitaisia, osapuolet eivät luota toisiinsa tai ilmapiiri on tulehtunut (Lehtonen 2000, 206.) Dialogi vaatii jokaiselta itsensä peliin laittamista ja oman tietämättömyyden

paljastamista. Heikkilöiden mukaan dialogi onkin syväpersoonallinen oppimisprosessi, joka vaatii psykologisesti turvallisia oppimistilanteita. He korostavat, ettei dialogiseen muutosprosessiin riitä pelkkä tahtotila sen toteutukseen, vaan se vaatii harjoittelua. Keskeinen kysymys onkin, miten organisaatiossa pystytään luomaan sellainen psykologisesti turvallinen yrityskulttuuri ja ilmapiiri, että avoin dialogi on mahdollinen. (Heikkilä & Heikkilä 2001, 8, 13.)

Dialogin hyödyt muutosprosessille ovat kiistattomat, mutta Lehtonen tuo keskusteluun myös kriittisen näkökulman huomauttaessaan, että jatkuva kyseenalaistaminen ja konfliktit voivat olla organisaatiolle myös haitaksi. Riskinä voi olla ilmapiirin tulehtuminen ja motivaation heikkeneminen keskusteluissa esiin nousevista jatkuvista eriävistä mielipiteistä johtuen. (Lehtonen 2000, 187–206.) Thompson (1995) puolestaan kyseenalaistaa koko ajatuksen siitä, että yhteisten keskustelujen tuloksena syntyisi automaattisesti parhaat mahdolliset päätökset. Hänen mukaansa ryhmäkeskustelujen vaarana on, että eri vaihtoehtojen huolellisen punnitsemisen sijaan keskustelutilanne voi herättää intohimoja ja johtaa ihmisiä perustelemattomiin kannanottoihin. Lisäksi Schudsonin (1997; 1999) mukaan dialogisen keskustelun vaarana voi olla, että epävarmat kannanotot häviävät itsevarmoille kannanotoille, vaikka varmana esitetyt näkemykset eivät todellisuudessa tarjoaisikaan parasta mahdollista ratkaisua. (Mörä 2004, 133.)

4.2 Kontrollista avoimuuteen

Organisaatiokulttuuri ja organisaation ilmapiiri vaikuttavat tapaan, jolla muutosprosessi toteutetaan. Ilmapiirin luomisessa ratkaisevassa asemassa on johtamiskulttuuri. Johto on lopulta se, joka määrittelee, millaiseksi organisaation viestintäilmapiiri muodostuu. Avoimen ilmapiirin hyödyt tiedostetaan, mutta silti kontrolloiva johtamiskulttuuri estää usein yhä edelleen näiden hyötyjen tavoittamisen. (Juuti 2005, 20.)

Kontrolloivan johtamiskulttuurin taustalla on usein johdon pelko joutua kritiikin kohteeksi. Pelko ja kontrollin tarve saavat aikaan sen, että viestintä pidetään epäsymmetrisenä ja työntekijät hiljaisina. Kun johdon toimintaa ohjaavat omien virheiden tai tietämättömyyden esiin tuleminen ja kasvojen menettämisen pelko, todelliset työhön liittyvät kokemukset ja tunteet jäävät käsittelemättä. Tämä kerää työyhteisöön tunnekuormaa, joka vie energiaa pois varsinaisesta työn tekemisestä ja uuden oppimisesta. (Juuti 2005, 29; Juholin 2009, 117.)

Toisinaan johdon negatiivisen palautteen pelko saattaa estää palautteen keräämisen kokonaan. Samalla monet kehitysaskeleet jäävät ottamatta. Palautetta saatetaan kerätä tavan vuoksi, mutta kontrolloiva johtaja tuskin palaa siihen, sillä negatiivisen palautteen nähdään olevan uhka johdon kontrollille. Tällä pelolla on ikävät seuraukset. Palautteen torjuminen estää korjaavien liikkeiden tekemisen ja vaikuttaa päätöksenteon laatuun negatiivisesti. (Cornelissen 2011, 170-171; Kotter 1996, 84.) Sitä vastoin kun palaute uskalletaan ottaa vastaan ja halutaan kuunnella mitä ihmiset sanovat ja tarkoittavat, ihmisten välille voi syntyä rikkaita, luovuutta edistäviä suhteita (Juuti 2005, 33).

Kontrolloiva johtamiskulttuuri voi johtaa työntekijöiden vaikenemiseen (*employee silence*). Työntekijät näkevät ja kokevat kaiken aikaa, mutta ovat taipuvaisia kommunikoidaan johdolle suotuisalla tavalla, jolloin tärkeää tietoa jää kantautumatta johdon korviin. Työntekijöiden äänen kuulematta jättäminen on haitallista organisaatiolle ja heikentää työntekijän suoritusta ja motivaatiota. Siitä huolimatta tärkeistä asioista usein vaietaan, etenkin silloin kun tieto on vastaanottajan näkökulmasta katsottuna negatiivisista. (Morrison 2014, 175.) Myös Juuti (2005) nostaa esille työntekijöiden vaikenemisen negatiivisten asioiden yhteydessä. Hän toteaa, että alhaalta ylöspäin –viestinnässä työntekijät ovat taipuvaisia johdon mielistelyyn. Tällöin johdolle kerrotaan vain asioita, joista työntekijät uskovat johdon pitävän. Tämä lisää johdon vääristynyttä käsitystä organisaation tilanteesta. (em. 2005, 32.)

Organisaation kehittymisen kannalta johdon tietämättömyys pinnan alla kytevästä asioista on ongelmallinen. Johto ei joka päiväessä työssängä kohtaa samoja haasteita kuin suorittavan tason työntekijät, ja mikäli työntekijät eivät puhu kohtaamistansa ristiriidoista, ne jäävät käsittelemättä ja kehitysaskeleet ottamatta. Morrison toteaa, että johto on usein täysin tietämätön työntekijöiden vaikenemisesta ja elää ”no news is good news” –illusiossa. Työntekijöiden pelko tai haluttomuus kommunikoida epäkohdista jää usein huomaamatta. Tutkimuksissa on myös noussut esiin valtaapitävien taipumus ylitsevuotavaan itsevarmuuteen omasta kompetenssistansa sekä kyvystä tehdä päätöksiä, jolloin muiden mielipiteet painavat vähemmän. (Morrison 2014, 186.)

Nykyisin organisaatioiden saavutukset eivät kuitenkaan ole yksien valta-asemien avulla saavutettuja, vaan tietoisien työyhteisön yhteistyön tuloksia. Näin ollen myös vapautta ja vastuuta tulisi jakaa koko työyhteisölle. Kontrollioivan johtamiskulttuurin seurauksena johto ja alemmat tasot etääntyvät niin kauas toisistaan, että ylin taso ei enää ole selvillä millaisten ongelmien kanssa alimmilla tasoilla painiskellaan ja päinvastoin. Tämä johtaa tilanteeseen, jossa johdon lähettämät muutosviestit aiheuttavat työyhteisön jäsenien keskuudessa ironiaa eikä niitä oteta vakavissaan, sillä esitetyt asiat ovat niin kaukana toimijoiden arjesta. (Heikkilä & Heikkilä 2001, 28, 30.)

Kontrolloivassa johtamiskulttuurissa voi esiintyä näennäistä dialogia. Tällöin johto on tietoinen dialogin hyödyistä ja tavoittelee dialogista muutosprosessia, mutta ei ymmärrä dialogisuuden syvintä olemusta tai ei pysty päästämään kontrollista irti. Näennäinen dialogi näyttäytyy johtohahmojen manipuloivana suostutteluna, osallistumismahdollisuuksien rajoittamisena, tiedon panttaamisena, vallan väärinkäyttönä ja epävarmuuden lietsontana sekä samanaikaisena sanallisena avoimuuden korostamisena. Ajattelun ja tekemisen epäsuhta johtaa lopulta siihen, että pyrkimys dialogisuuteen kääntyy organisaatiota vastaan. (Heikkilä & Heikkilä 2001, 197; Bordia ym. 2004, 526–527.)

Aito dialogi edellyttää avointa organisaatiokulttuuria, jossa tunteiden merkitys huomioidaan, eikä kenenkään tarvitse teeskennellä. Tällainen kommunikointi edellyttää aitoutta, eikä pelaamiselle ole sijaa. (April 1999, 232–235.) Myös Juuti (2005) korostaa vuorovaikutusta ja tunteiden merkitystä. Tulevaisuuden organisaatioissa hierarkia ei enää ole se, joka merkitsee, vaan ihmisen kyky toimia yhteisyydessä toisten kanssa. Työelämä on jatkuvaa vuorovaikutusta, jossa tunteilla on keskeinen rooli. Hyvä johtaja kommunikoi tunteet huomioiden ja johtaa pikemminkin ihmisiä kuin asioita. (Juuti, 2005, 25, 116, 138.) Tunteiden merkitystä työelämässä tutkinut Goleman (1995) toteaa, että nykyisin menestystä ei määrittele älykkyyssosamäärä vaan tunneäly.

Avoin organisaatiokulttuuri luo viestinnän kautta työyhteisön jäsenille luottamuksen tunnetta ja mahdollisuuksia osallistua organisaation toimintaan. Tämän myötä sitoutuminen vahvistuu ja osaaminen kasvaa. Näiden seurauksena yksilö kokee omistajuuden ja samaistumisen tunnetta organisaatioon sekä sitoutuu toimimaan sen tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämä luo organisaatiolle laatua ja menestystä. Vaikka avoimen organisaatiokulttuurin merkitys tiedostetaan nykypäivän organisaatioissa, muuttuvat toimintatavat hitaasti. Kontrollissa on kysymys vallasta, eikä vallasta luopuminen ole helppoa. Vallasta luopuminen tarkoittaa altistumista kritiikille, minkä hyväksyminen voi olla vaikeaa. (Pekkola ym. 2013, 11–12.)

4.3 Osallistuminen ja vaikuttaminen

Henkilöstön mukaan ottaminen organisaation päätöksentekoon on keino parantaa työyhteisön hyvinvointia ja organisaation menestystä. Osallistumiseen yhteydessä puhutaan valtaistamisesta, ”empowermentista”, voimistamisesta ja osallistamisesta. (Pekkola ym. 2013, 11.) Muutoksen yhteydessä osallistumisen merkitys korostuu. Sanotaan, että muutos on sitä onnistuneempi, mitä useampi ihminen työyhteisöstä siihen on osallistunut. Osallistuva henkilöstö on kykeneväinen adaptoitumaan muutokseen ja ymmärtää paremmin muutoksen merkityksen. (Elving 2005, 130; April 1999, 237.)

Osallisena oleminen muutoksen suunnittelussa ja toteuttamisessa lisää ymmärrystä ja hyväksyntää muutoksen taustalla olevista syistä. Tämä aikaansaa tilanteen hallinnan tuntua, muutos ei tunnukaan enää kontrolloimattomalta ja pelottavalta. (Johansson & Heide 2008, 292.) Kun muutoksen strateginen tarkoitus, hyödyt ja muutoksen uskottu vaikutus organisaatiolle ovat selkeinä työntekijöiden mielissä, voidaan muutos kokea omaksi ja toimia asetettujen tavoitteiden eteen (Pekkola ym. 2013, 96).

Myös Johansson ja Heide korostavat, että osallistuminen mahdollistaa parhaiten muutoksen tarkoituksen ymmärtämisen, ja ymmärryksen kautta muutos saa oikeutuksensa. Mitä enemmän työntekijä on ollut osallisena muutokseen, sitä taipuvaisempi hän on näkemään muutoksen välttämättömänä toimenpiteenä organisaatiolle. (Johansson & Heide 2008, 292.) Tuomi ja Sumkin (2010, 20) kiteyttävät asian toteamalla, että sellaiseen mihin ei itse ole päässyt osalliseksi, on vaikea myöskin sitoutua. Osallistumisen hyödyt ovat kiistattomat, mutta sen toteuttaminen ei kuitenkaan ole yksiselitteistä ja ongelmaton.

Ensinnäkin etenkin suuria organisaatioita ajatellen on jopa hieman utopistinen ajatus, että johto keskustelisi jokaisen organisaation jäsenen kanssa strategiasta ja muutoksesta (Welch & Jackson 2007, 187). Dialogi vaatii aikaa kuten onnistunut muutoskin, mutta nopeitempöisessä toimintaympäristössä aikaa ei realistisesti aina vain ole otettavaksi. Lisäksi kansainvälistyneessä maailmassa organisaation jäsenet voivat sijaita logistisesti toisistaan maapallon toisella puolen, joka asettaa haasteita kasvokkain tapahtuvan viestinnän muotojen toteuttamiselle. Kanavat ja keinot viestiä kehittyvät, mutta ne eivät välttämättä anna samalla tapaa mahdollisuutta osallistumiseen ja dialogiin kuuluvaan vastavuoroisuuteen.

Ajallisten ja logististen haasteiden lisäksi työyhteisön osallistamisella on lukuisia muita haasteita. Ensinnäkin kaksisuuntainen viestintä kallista, aika on aina pois jostain muusta. Riskinä voi olla myös ylipolitointi, jos kaikki mielipiteet kuullaan ja otetaan

huomioon. Cornelissen näkeekin kaksisuuntaisen viestinnän mallin muutoksessa lähinnä pienten organisaatioiden sekä julkisen sektorin strategiana. Hänen mukaansa kaksisuuntainen muutosviestintä on sopiva strategia silloin, kun henkilöstön rooli on merkittävä muutoksen kannalta. (em. 2011, 224.) Toisaalta voidaanko määritellä yhtäkään organisaatiomuutosta, jossa henkilöstö ei ole merkittävässä roolissa? Strategia tapahtuu siellä missä työ tehdään, ja muutos voi tapahtua vain, jos työntekijät sitoutuvat toimimaan uudelleen määritellyillä tavoilla (Elving 2005).

Toinen osallistumiseen liittyvä problematiikka on sen yhteys vaikuttamiseen. Mikäli osallistaminen ei tarjoa mahdollisuuksia vaikuttamiseen, osallistaminen koetaan teeskentelyksi, mikä herättää negatiivisia kokemuksia työyhteisössä. Osallistaminen ei saa olla näennäistä ja päälle liimattua. Dialogin periaatteiden mukaisesti työntekijän tulee kokea, että hänen mielipiteensä ovat arvokkaita ja huomioituja. Jos päätökset ovat todellisuudessa tehty jo ennen ”osallistumista”, ei tällaista arvostetuksi tulemisen tunnetta pääse tapahtumaan. Näennäinen dialogi vähentää työntekijöiden sitoutumista ja halua osallistua. (Bordia ym. 2004, 256.) Näennäisosallistamisen taustalla on johdon harhainen käsitys siitä, että päätökset otetaan myönteisemmin vastaan, jos henkilöstöä on kuultu (Juholin 2008, 149). Näennäisessä osallistamisessa henkilöstö otetaan mukaan keskusteluihin, mutta saadut kommentit eivät vaikuta päätöksentekoon (Laine ja Vaara 2011, 39).

Vaikuttamishaluisen työyhteisön osallistumisen rajoittaminen on jopa hullunkurista. Organisaatiot heittävät hukkaan työyhteisössä olemassa olevaa arvokasta potentiaalia, kun yhteisistä asioista kiinnostuneille työntekijöille ei anneta mahdollisuutta osallistua. Vaikka luovan ja omaehtoisen ajattelun tunnustetaan olevan strategiatyön ytimessä, ei henkilöstölle useinkaan anneta tätä mahdollisuutta. Henkilöstöstä tulee passiivinen toteuttaja, jota ohjataan toimimaan kurinalaisesti. Dialogisen muutosprosessin ytimessä on vapaus ja valtuutus. Työyhteisölle annetaan suunta, mutta yksityiskohtiin ei puututa. Vapauden ja valtuutuksen ytimessä on luottamus osaavan työyhteisön tekemiseen. (Suominen 2011, 23; Laine ja Vaara 2011, 36.)

Huomionarvoista on myös, että dialogisuutta esittelevät teoriat usein olettavat, että työntekijät osallistuvat, kun siihen annetaan mahdollisuus. Työyhteisöistä on kuitenkin erotettavissa erilaisia rooleja, joissa halukkuus osallistua vaihtelee. Tuomi ja Sumkin erottavat työyhteisöstä kaksi ääripäätä: kehittäjät ja passiiviset. Kehittäjät ovat aina innolla ideoimassa ja toteuttamassa uutta, passiiviset eivät ole lainkaan kiinnostuneita organisaation uudistuksista, ja haluavat sitkeästi kaiken pysyvän ennallaan. Yleensä organisaatiossa kiinnitetään huomiota nimenomaan näihin kahteen ääripäähän, vaikka niiden väliin jäävä joukko on muutoksen toteutumisen kannalta ratkaisevin, se edustaa suurinta osaa organisaation henkilöstöstä. (Tuomi & Sumkin, 2010, 21.)

4.4 Yhteenveto

Tämän luvun tavoitteena oli selvittää dialogisuuden merkitystä muutosprosessissa. Onnistuessaan dialogi vapauttaa organisaation piilevät resurssit, auttaa uusien luovien ratkaisujen syntymisessä, mahdollistaa yhteisen ymmärryksen muodostumisen ja edistää uuden oppimista. Dialoginen muutosprosessi edellyttää avointa johtamiskulttuuria, erilaisuuden hyväksymistä ja tunteiden merkityksen tunnustamista sekä niiden huomioimista. Se edellyttää organisaation jäseniltä vuorovaikutustaitoja, emotionaalista osaamista ja aktiivista osallistumista.

Tavoitteena oli myös selvittää, miksi vanhat tavat istuvat monissa organisaatiossa vielä vahvasti, vaikka henkilöstön osallistamisen ja dialogisen kulttuurin hyödyt tiedostetaan. Kontrollioivan johtamiskulttuurin taustalla on usein johdon oma epätietoisuus ja kasvojen menettämisen pelko. Kontrollista luopuminen voi kuitenkin olla vaikeaa, sillä samalla johto altistaa itsensä kritiikille. Dialoginen prosessi toteutuu vain, jos johto luopuu tästä kontrollista. Tämä mahdollistaa henkilöstön osallistumisen, ja osallistuminen puolestaan edistää ymmärrystä ja muutokseen sitoutumista. Tämä toteutuu kuitenkin ainoastaan, mikäli osallistumisella on yhteys vaikuttamiseen.

Pyrkimys dialogiseen muutosprosessiin kääntyy organisaatiota vastaan, mikäli sanat ja teot ovat ristiriidassa keskenään, eikä henkilöstön näkemyksiä huomioida päätöksenteossa. Osallistamisen hyödyt tunnistetaan nykypäivän organisaatioissa, mutta edellä mainittujen lisäksi sen toteuttamisen esteenä ovat ajalliset, logistiset ja taloudelliset resurssit.

4.5. Yhteenveto teoriasta ja vastaus 1. tutkimuskysymykseen

Organisaatiot ovat monimutkaisia verkostoja, jotka syntyvät ja elävät vuorovaikutuksessa. Viestintä on organisaatioiden kaiken inhimillisen toiminnan perusta ja työyhteisötaito, joka on jokaisen organisaation jäsenen vastuu ja velvollisuus. Perinteiset ylhäältä alas –mallit johtamisessa ja viestinnässä eivät ole riittäviä nykyisessä kompleksisessa ja jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Tarvitaan koko organisaation potentiaalia, joka saavutetaan avoimen dialogin avulla. Organisaation menestys riippuu siitä, miten sen jäsenet ovat sisäistäneet organisaation strategiset tavoitteet ja toimintatavat näihin pääsemiseksi. Ymmärrys organisaation nykytilasta ja tulevaisuuden tavoitteista luodaan viestinnällä. Strategisen työyhteisöviestinnän tehtävänä on tiedottaminen, johdettu keskustelu, yhteisöllisyyden rakentaminen ja vastuullinen dialogi. Strateginen työyhteisöviestintä onnistuessaan vähentää muutoksen aiheuttamaa epävarmuutta ja estää huhujen muodostumista, luo ymmärrystä, edesauttaa kulttuurien yhteensulautumista sekä mahdollistaa osallistumisen ja päätöksentekoon vaikuttamisen. Näiden esteenä on kontrolloivan johtamiskulttuurin yksisuuntainen viestintä ja osallistumismahdollisuuksien puuttuminen. Toisaalta osallistumismahdollisuuksia rajoittavat etenkin suurten organisaatioiden logistiset, ajalliset ja rahalliset resurssit.

Ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä oli selvittää, miten dialogisuus toimii muutosprosessissa. Teorialuvuissa todettiin, että muutos toteutuu vain, jos sitä toteuttavat ihmiset ymmärtävät muutoksen merkityksen ja sitoutuvat toimimaan

uudelleen määritellyillä tavalla. Tutkimuskirjallisuuden perusteella dialogin voidaan nähdä palvelevan näitä muutoksen toteutumisen kulmakiviä. Dialogi lisää ymmärrystä muutoksen taustalla olevista syistä, ja siten edistää koko työyhteisön tietoisuutta muutoksen välttämättömyydestä edistäen omaehtoista muutosta. Osallistuminen omaa työtä koskevaan päätöksentekoon edistää relevanttien päätösten tekemistä koko organisaation tasolla. Dialogi onnistuessaan palvelee muutosta, mutta sen onnistunut toteutuminen edellyttää avointa kulttuuria, jota ei luoda hetkessä. Dialogi edellyttää myös uudenlaisia työyhteisötaitoja, jotka kaipaavat harjoittelua.

6. Tutkimusmenetelmä ja aineisto

Empiirisen tutkimuksen avulla pyrin selvittämään, minkälaisia kokemuksia mittavan muutosprosessin läpikäyneen organisaation työyhteisön jäsenillä on strategisen viestinnän dialogisuudesta. Tavoitteena on myös selvittää, minkälainen yhteys työyhteisödialogilla tai sen puuttumisella on haastateltavien käsitykseen muutoksen lopputulemasta. Ihmiset suhtautuvat eri tavoin muutokseen, osa innostuu niistä, jotkut vastustavat ja toiset ovat välinpitämättömiä niiden suhteen (Ponteva 2009, 11). Tämän vuoksi on kiinnostavaa selvittää, miten työyhteisön eri yksilöt ja henkilöstöryhmät ovat kokeneet muutoksen. Tutkimani tapaus on erityisen kiinnostava senkin kannalta, että siinä luotiin kokonaan uusi organisaatio, ja neljä vanhaa lakkasi olemasta. Tällöin koko organisaation identiteetti on kriisissä ja kulttuurien sulauttaminen yhteen on työläs ja pitkä prosessi (Ponteva 2009, 15). Uuden, yhtenäisen identiteetin ja yhteisöllisyyden kokemuksen rakentamisessa viestintä on avainasemassa. (mm. Cornelissen 2014; Miller 2012; Juholin ym. 2015).

Empiirinen tutkimukseni etsii vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Minkälaisia kokemuksia työyhteisön jäsenillä on strategisen viestinnän dialogisuudesta?

- Mikä yhteys strategisen viestinnän dialogisuudella tai sen puuttumisella on työyhteisön käsityksiin muutoksen toteutumisesta?

Tutkin todellisen elämän yksittäistä ilmiötä, eli kyseessä on tapaustutkimus.

Tutkimukseni edustaa laadullista tapaustutkimusta, jossa keskiössä ovat merkitykset. Laadulliselle tutkimukselle ominaiseen tapaan tutkimuksen tavoitteena on syvälinen perehtyminen tutkittavien asenteisiin, odotuksiin ja tunteisiin. Laadullinen tutkimus on ilmaisullisesti rikas menetelmä (Alasuutari 1999 84–85). Sen avulla ilmiön taustalta voidaan saada selville jotain, mitä kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä olisi vaikea selvittää (Ponteva 2011,17).

Alasuutarin mukaan laadullisen tutkimuksen tehtävänä on jonkin ymmärrettäväksi tekeminen ja sen selittäminen, ei niinkään ilmiön todistaminen. (Alasuutari 2011, 39.) Laadullista tutkimusotetta on pidetty hyvänä etenkin organisaation sisäisten prosessien tutkimiseen, jolloin sen on nähty antavan välineitä organisaation käytännön ongelmien ratkaisemiseen. Fuusioprosessin ilmiön tutkiminen tapaustutkimuksena on perusteltua sikäläkin, että tapaustutkimuksen on katsottu sopivan erityisen hyvin muutosilmiöiden tutkimiseen. Tutkimuksen tavoitteena voi Raginin (1994) mukaan olla myös äänen antaminen jollekin ryhmälle (Ponteva 2009, 18–19.) Tässä tapauksessa tavoitteena on antaa ääni myös organisaation työntekijöille.

Tapaustutkimus ei ole tutkimusmenetelmä vaan tutkimusstrategia, jonka sisällä voidaan käyttää useita eri menetelmiä. Kritiikkiä tämä tutkimusstrategia on saanut sen yleistettävyyden ongelmasta, yhtä tai harvoja tapauksia koskevista tutkimuksista ei voida vetää yleisiä johtopäätöksiä. (Hirsjärvi & Hurme 2010.) Sen avulla saadaan kuitenkin yksityiskohtaista tietoa yksittäisestä tapahtumasta, jonka vuoksi strategia palvelee hyvin tutkimustehtävääni. Esittelen seuraavaksi tutkimuskohteen ja aineiston, jonka jälkeen etenen tutkimusmenetelmän ja –prosessiin kuvailuun.

6.1 Tutkimuskohteen valinta ja esittely

Organisaatioviestinnän tutkimuskentällä on tiedostettu tutkijoiden hankaloitunut pääsy organisaatioihin tutkimuksen tekemistä varten. Tämän vuoksi myöskin työyhteisöjen aitojen kokemusten kerääminen on peräänkuulutettu alalla. (Jones ym. 2004, 736.)

Tämän tutkimuksen lähtökohtaisena ajatuksena oli etsiä mukaan organisaatio, joka on tutkimuksen kannalta juuri oikeassa vaiheessa muutosprosessia, eli prosessin loppusuoralla. Lisäksi olin kiinnostunut ajatuksesta, että organisaatiossa olisi lähtökohtaisesti pyritty osallistamaan muutosprosessiin.

Sopivan kohdeorganisaation löytäminen oli työläs prosessi, vaikka muutokset ovat organisaatioiden arkipäivää. Yritysmailmassa keskeneräisistä muutoksista ei välttämättä kerrota etukäteen, eikä hektiseen ja kipeitäkin asioita sisältävään prosessiin haluta avata ovia ulkopuolisille. Tutkimusprosessin alkumetreillä jouduin kertaalleen vaihtamaan tutkimuskohdetta, kun alkuperäinen organisaatio vetäytyi suunnitelmasta sisäiseen tilanteeseen vedoten. Sopivan kohdeorganisaation etsimiseen meni paljon aikaa, lopulta sain ratkaisevan vinkin dialogiseen muutosjohtamiseen erikoistuneelta konsultilta, joka oli ollut mukana kohdeorganisaation fuusioprosessissa. Olin suoraan yhteydessä hankkeessa mukana olleeseen organisaation edustajaan ja lähetin organisaatiolle kirjallisen kutsun tutkimukseen.

Näin tutkimuskohteeksi löytyi mittavan fuusioprosessin läpikäynyt 1600 henkilön julkishallinnon asiantuntijaorganisaatio. Kyseessä on organisaatio, jossa kolme erillistä, suurta tutkimusyksikköä yhdistettiin yhdeksi, kokonaan uudeksi organisaatioksi. Myöhemmin näiden kolmen rinnalle yhdistettiin myös pienempi neljäs yksikkö, joka on kuitenkin tässä tutkimuksessa vähemmällä huomiolla, fuusioprosessissa keskeisintä oli nimenomaan näiden kolmen organisaation yhdistäminen. Mukana oli satoja vuosia vanhoja organisaatioita, joilla on pitkät perinteet. Muutosprosessi oli mittava ja ajallisesti pitkä: ennen fuusioitumista prosessia valmisteltiin kahden vuoden ajan.

Fuusion perustamishanke käynnistettiin vuonna 2013. Uusi organisaatorakenne muodostettiin sekä sen ensimmäiset henkilöstön koesijoittelut toteutettiin vuoden 2014 aikana. Fuusioitunut organisaatio käynnisti toimintansa vuoden 2015 alussa. *(Kohdeorganisaation fuusion loppuraportti 2015.)* Tätä tutkimusta varten tehdyt haastattelut sijoittuvat saman vuoden syksylle. Tämä tarkoittaa, että uuden organisaation elämää on ehditty viettää jo jonkin aikaa, joka mahdollistaa keskustelun siitä, miten henkilöstö kokee muutoksen toteutuneen käytännössä. Liian varhaisessa vaiheessa oleva muutosprosessi ei tarjoaisi mahdollisuutta tähän. Kohdeorganisaation valinnassa kiinnitettiin huomiota myös siihen, että muutoksesta ei ole liian pitkä aika. Keskustelun kannalta hedelmällisintä on kerätä aineisto siinä vaiheessa, kun se on vielä suhteellisen tuoreessa muistissa. Kohdeorganisaatio on kiinnostava tutkimuskohteeksi siitäkin syystä, että sen lähtökohtaisena tavoitteena oli osallistava fuusioprosessi *(Kohdeorganisaation muutosviestintäsuunnitelma 2013).*

6.2 Haastattelu tutkimusmenetelmänä

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui haastattelu, sillä sen avulla voidaan selvittää henkilöstön kokemuksia monipuolisemmin kuin lomakkeella. Haastattelu on yhteiskuntatieteissä paljon käytetty menetelmä, ja soveltuva erityisesti kokemusten ja näkemysten tutkimiseen. Metodi tarjoaa muihin menetelmiin nähden ainutlaatuisen mahdollisuuden olla suorassa vuorovaikutustilanteessa tutkittavan kanssa. Vuorovaikutustilanne antaa myös varmuuden tiedon saannin lähteestä. Vuorovaikutuksella on kuitenkin myös toinen puolensa. Tulkinnallinen tilanne on altis virheille, ja tämä tulee ottaa huomioon tuloksia analysoitaessa. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 35.)

Haastattelu voidaan toteuttaa avoimena, puolistrukturoituna tai strukturoituna. Puolistrukturoitu teema-haastattelu on strukturoidun ja strukturoimattoman haastattelun välimuoto. Se antaa haastateltavalle mahdollisuuden ilmaista itseään koskevia asioita

keskustelussa melko vapaasti, ja samalla se tarjoaa tutkijalle mahdollisuuden jatkokysymyksiin ja vastausten syventämiseen. (em. 2010, 35.)

Tutkimukseni tavoitteena on selvittää kohdeorganisaation jäsenten kokemuksia, jolloin on perusteltua tarjota tutkittaville mahdollisuus kertoa elämäänsä koskevista asioista vapaasti omin sanoin (Alasuutari 2011, 83). Tämän vuoksi päädyin puolistrukturoituun teemahaastatteluun, jossa kysymykset eivät ole tarkasti ennalta määrättyjä, vaan ennalta määriteltyjen teemojen sisällä voidaan liikkua vapaasti. Menetelmän etuna on joustavuus, aineiston keruuta voidaan säädellä tilanteen mukaan (Hirsjärvi ym. 2007, 200). Vapaa keskustelu mahdollistaa myös uusien, kenties yllättävienkin näkökulmien esiin nousemisen. Näin haastattelu tarjoaa mahdollisuuden näkemyksen kehittymiseen tutkimuksen aikana ja avaa mahdollisesti uusia mielenkiintoisia näkökulmia tarkastelun kohteeksi. Laadullisessa tutkimuksessa rajaamisen merkitys korostuu, sillä kaikkia tutkimuksen yhteydessä nousseita mielenkiinnon kohteita ei ole mielekästä sisällyttää tutkimukseen. (Aaltola & Valli 2007, 70–71).

Toisaalta haastattelu on herkkä virheille. Hirsjärvi ja Hurme (2010, 35) muistuttavat tutkijan tulkinnallisesta roolista, sekä toisaalta haastateltavan taipumuksesta vastata sosiaalisesti hyväksyttävällä tavalla. Haastattelu on aina vuorovaikutuksellinen tilanne, jossa kielellä on keskeinen merkitys. Haastattelijan tapa kysyä asioita ja jo itsessään haastattelijan läsnäolo heijastuvat haastatteluvastauksiin. Kysymysten tulisi olla helposti ymmärrettäviä ja akateemista kielenkäyttöä tulisi välttää (Ruusujärvi ym. 2010, 57). Tutkimustuloksia analysoitaessa on huomioitava tutkijan tulkinnallinen rooli. Aineiston analyysin lisäksi tutkijan tulkinnat ja intressit vaikuttavat itse aineiston keruuseen sekä kerääntyvän aineiston luonteeseen (Aaltola & Valli 2007, 71).

Tutkimukseni keskiössä ovat osallistaminen ja osallistuminen, jolloin tuntuu mielekkäältä nähdä tutkittavat merkityksiä luovina aktiivisina osapuolina myös

aineiston keruussa. Haastattelu menetelmänä on sopiva silloin, kun halutaan korostaa haastateltavan roolia merkityksiä tuottavana subjektina (Hirsjärvi ym. 2007, 200).

6.3 Ryhmähaastattelu

Haastattelin henkilöstön jäseniä pienryhmissä. Ryhmähaastattelu mahdollisti tiedon keräämisen samanaikaisesti monelta henkilöltä. Tämä säästää resursseja, mutta asettaa tutkijalle yksilöhaastattelua enemmän haasteita. Ryhmähaastattelun tavoitteena on vapaamuotoinen keskustelu, joten strukturoitu haastattelu ei sovi menetelmäksi. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Ryhmähaastattelu oli relevantti valinta tilanteessa, jossa pyrittiin saamaan tietoa suurta joukkoa yhteisesti koskettaneesta asiasta. Yhteisestä asiasta voidaan olettaa viriävän vilkkaampaa keskustelua ryhmässä kuin kahden kesken haastattelijan kanssa. Ryhmän jäsenet voivat auttaa toisiaan muistamaan jotain, mitä kahdenkeskisessä haastattelussa ei välttämättä tulisi mieleen. Tästä on hyötyä etenkin tutkimuksen kohdalla, jossa käsiteltävät tapahtumat sijoittuvat pitkälle aikavälille. Ryhmä voi toimia sosiaalisena tukena, toisaalta myös sosiaalisena esteenä. Parhaimmillaan ryhmähaastattelutilanteessa ryhmän jäsenet ruokkivat toinen toisiaan keskusteluun, jonka tuloksena on rikasta tietoa tutkittavasta ilmiöstä. (em. 2006.)

Ryhmähaastatteluille on tyypillistä, että keskustelu kietoutuu sen ympärille, mikä on yksilöille yhteistä ryhmän jäsenenä. Yksilölliset eroavaisuudet ja subjektiiviset henkilökohtaiset tuntemukset laimenevat. Tässä tutkimuksessa ryhmähaastattelu mahdollisti rikkaan keskustelun, jossa keskustelu ei jäänyt ainoastaan haastattelijan ja haastateltavan väliseksi kysymys-vastaus peliksi, vaan menetelmälle ominaisesti jäin tutkijana usein kysymyksineni sivuun ja ryhmän jäsenet keskustelivat keskenään, muistelivat yhdessä ja kyselivät asioita toisiltaan. Tämä tarjosi mahdollisuuden kuulla

jotain sellaista, mikä ei yksilöhaastatteluilla olisi ollut mahdollista. Ryhmähaastattelu sai keskusteluun osallistuvat puhumaan asioista, jotka itsestäänselvydestä tai muusta syystä olisivat jääneet muutoin keskustelun ulkopuolelle. Näin syntyy kiinnostavaa aineistoa. (Alasuutari 2011, 152, 155.)

Alasuutari tuo esiin, että ryhmähaastatteluja kartetaan toisinaan sen vuoksi, että ihmisten ei uskota olevan avoimia ryhmässä, jolloin puheen pelätään jäävän pinnalliseksi myöntelyksi, jossa ryhmän sisäisiä ristiriitoja peitellään. Tässä kohtaa on syytä kuitenkin huomioida tutkijan kyky tulkita näitä tilanteita, eikä ryhmän antamia ”virheellisiä lausuntoja” tarvitse ottaa sellaisinaan. Ryhmähaastattelun vuorovaikutustilanteen analyysi voi tarjota mahdollisuuden myös organisaation hierarkkisuu den paljastamiseen. (Alasuutari 2011, 155.)

6.4 Aineisto

Tutkimuksen ensisijainen aineisto koostuu 2015 vuoden syksyllä toteutetuista kohdeorganisaation eri tason toimijoiden haastatteluista. Taustoittavana materiaalina toimii kohdeorganisaation fuusiostrategia vuodelta 2013, muutosviestintäsuunnitelma vuodelta 2013 ja fuusion loppuraportti vuodelta 2015.

6.4.1 Fuusiostrategia

Fuusioitumisella tavoiteltiin toiminnan tehostamista, vahvuutta ja vaikuttavuutta sekä parempaa työpaikkaa organisaation jäsenille. Uuden organisaation monialaisuuden nähtiin mahdollistavan uudenlaisia tiimityömahdollisuuksia ja edistävän innovaatioita. Kyseessä oli kuitenkin valtioneuvoston päätökseen perustuva pakotettu muutos, jota rasitti jo lähtökohtaisesti yhdistettävien organisaatioiden resurssien supistuminen.

Taustalla oli myös tieto siitä, että tulevaisuus tulisi muokkautumaan paljon sen mukaan, mitä nopeammin uusi osaaminen kyettäisiin muuttamaan tuotteeksi.

(Kohdeorganisaation fuusiostrategia 2013.)

Fuusion perustamishanke toteutettiin projektivetoisesti. Hankkeelle asetettiin ohjausryhmä, yhteistoimintaryhmä, johtoryhmä, fuusio toimisto ja yhdeksän temaattista projektia. Tämän tutkimuksen yhteydessä temaattisista projekteista kiinnitetään huomiota Henkilöstön vuorovaikutuksen lisääminen –projektiin sekä Viestintä ja markkinointi –projektiin. Hankkeelle asetettiin myös kaksi neuvoa antavaa keskustelufoorumia: esimiesfoorumi ja sidosryhmäfoorumi. Tämän tutkimuksen yhteydessä kiinnostus kohdistuu näistä esimiesfoorumiin. (em.)

Esimiesfoorumeissa suunniteltiin uutta laitosta ja kehitettiin pelisääntöjä uuden organisaation esimiestyölle. Tilaisuuksissa esimiehet saivat yksityiskohtaista tietoa valmisteluvaiheesta omiin työyhteisöihinsä jaettavaksi. Foorumeilla pyrittiin myös kehittämään tulevaan organisaatioon edistyksellisiä esimiestapoja sekä innovatiivista johtamiskulttuuria. Ohjelmalla pyrittiin välttämään tilanne, jossa tulevassa organisaatiossa olisi monia kilpailevia johtamistapoja. Esimiesfoorumit toteutettiin yhteistyössä konsulttiyrityksen kanssa, ja toiminnan kehittämiseen saatiin valtiota hankerahoitusta. *(Kohdeorganisaation fuusiostrategia 2013.)*

6.4.2 Muutosviestintäsuunnitelma

Muutosviestinnän tavoitteiksi asetettiin ymmärryksen luominen fuusiosta ja sen hyödyistä, johdon ja esimiesten roolien selkiyttäminen, henkilöstön koko potentiaalinen hyödyntäminen, avoin vuorovaikutus johdon ja henkilöstön välillä, avoin tiedonkulku eri työryhmien välillä sekä vuorovaikutteisten kanavien luominen henkilöstön tyytyväisyyden lisäämiseksi. Muutosviestinnän ydinviestit korostivat henkilöstön

osallistamisen ja vaikuttamisen mahdollisuuksia sekä viestinnän avoimuutta ja läpinäkyvyyttä. Viestintäsuunnitelmassa peräänkuulutettiin ennakoivaa, aktiivista ja vastaanottajalähtöistä viestintää. Muutosviestinnän tärkeimmäksi tehtäväksi asetettiin vastata kysymykseen ”*Mitä muutos tarkoittaa minun työni kannalta?*” (Kohdeorganisaation muutosviestintäsuunnitelma 2013.) Tutkimuksen kannalta kiinnostava huomio on, että muutosviestintäsuunnitelman lähtökohdat ovat hyvin analogisia tutkimuksen tuoreiden, teoreettisten lähtökohtien kanssa.

Fuusion aikaisen viestinnän pääasialliseksi vastuutahoksi nimettiin fuusiotuimisto, jonka vetovastuu asetettiin yhdelle yhdistettävien organisaatioiden ylijohtajista. Fuusiotuimiston jäsenenä oli tämän ylijohtajan lisäksi tiedottaja sekä kehitysjohtaja, kukin heistä oli lähtökohtaisesti eri organisaatioista. Näin ollen henkilöstön vuorovaikutuksen lisäämisen ryhmä ja viestinnän ja markkinoinnin ryhmä eivät lopulta olleet varsinaisessa viestintävastuussa, vaan laativat kehitysehdotuksia fuusiotuimiston toteutettavaksi. Fuusioprosessia varten rakennettu johtoryhmä oli vastuussa viestinnän yleisten linjausten toteuttamisesta, resursoinnista ja laadun valvonnasta. Johdon tehtävänä nähtiin sanansaattajana toimiminen sekä kasvojen antaminen muutokselle. Fuusiotuimistoon määrätty työryhmä vastasi viestinnän käytännön toteuttamisesta. Huomionarvoista kuitenkin on, että johtoryhmän puheenjohtaja oli myös fuusiotuimistosta vetovastuussa oleva henkilö. Esimiesten vastuulla oli vastata muutosviestinnästä omissa työryhmissänsä, sekä saattaa esimiesfoorumien anti omaan työyhteisöön. Henkilöstön oma vastuu tiedonsaannissa tiedostettiin. Muutosviestintäsuunnitelmassa henkilöstö ei näyttäydä vain passiivisena tiedon vastaanottajana, vaan jokaisen omana vastuuna nähtiin aktiivinen tiedonhaku, lähinnä intrasta. Henkilöstön vastuuksi määriteltiin myös osallistuminen tiedotustilaisuuksiin, mutta dialogiselle prosessille keskeistä avointa keskustelua ei esiinny suunnitelmassa.

Tärkeimmäksi viestintäkanavaksi määriteltiin kasvokkain viestintä johdon ja esimiesten välillä sekä jatkuva vuoropuhelu johdon ja prosessia varten määriteltyjen luottamushenkilöiden välillä. Muut viestintäkanavat olivat muutosprosessia varten perustettu intranet-sivusto, uutiskirjeet, esimiesfoorumit, johdon aamukahvitilaisuudet,

projektityöryhmien töiden esittely- ja keskustelutilaisuudet, johdetut verkkokeskustelutilaisuudet sekä kysymys- vastauspalstat-, henkilöstöryhmäkohtaiset info- ja keskustelutilaisuudet, strategian työstöryhmät ja johdon roadshowt. Viestintäsuunnitelmassa osallistumismahdollisuudet rajoittuvat lähinnä verkkoon. Toisaalta logistista syistä johtuen virtuaaliosallistuminen oli monin paikoin ainoa vaihtoehto. (*Kohdeorganisaation muutosviestintäsuunnitelma 2013.*)

6.4.3 Fuusion loppuraportti

Fuusiotoimiston työryhmän kirjoittaman loppuraportin mukaan yhdistämisen suurimmiksi haasteiksi muodostuivat kulttuurien yhteentörmäys, lukuisten tietojärjestelmien yhdistäminen, käytetty kieli ja johtamisen ongelmat. Raportti perustuu työryhmän analyysiin sekä henkilöstölle tehtyyn tutkimuskyselyyn.

Organisaatiokulttuurien erilaisuus tiedostettiin ennalta. Silti juuri niihin liittyvät ongelmat muodostuivat hankkeen aikana yhdeksi suurimmiksi haasteiksi. Ongelmat lähtivät jo käytetystä kielestä. Jokaisella organisaatiolla oli oma kielensä ja terminologiansa, ja eri organisaatioissa käsitteet tulkittiin ja ymmärrettiin eri tavoin. Tästä johtuen yhteisymmärryksen ja ratkaisujen löytymiseksi samoja asioita jouduttiin usein käsittelemään useita kertoja. Käsitteiden erilaiset tulkinnat aiheuttivat konflikteja ja viivästyttivät asioiden käsittelyä. Lisäksi vaikka perustamishankkeessa panostettiin runsaasti voimavaroja viestintään ja henkilöstön osallistamiseen, fuusion jälkeisessä henkilöstökyselyssä nimenomaan viestintä ja osallistumismahdollisuudet keräsivät eniten kritiikkiä. (*Kohdeorganisaation fuusion loppuraportti 2015.*)

6.4.4 Informantit

Tutkimukseni painopiste oli henkilöstön haastatteluissa, jonka lisäksi haastateltiin esimiehiä ja johtoa. Toteutin yhteensä neljä ryhmähaastattelua operatiivisen tason

toimijoille, osallistujia näissä oli yhteensä 12. Tämän lisäksi haastattelin kolmea esimiestä yhdessä ryhmässä sekä yhtä esimiestä ja kahta johtajaa yksilöhaastatteluissa. Näin ollen tutkimukseen osallistui neljä esimiestä ja kaksi johdon edustajaa, jolloin haastateltavia oli yhteensä 18 (liite 6).

Tutkimukseen pyrittiin saamaan osallistujia vapaaehtoisista ilmoittautujista organisaation eri yksiköistä. Tätä varten organisaation intranetissä julkaistiin tiedote, jossa henkilökuntaa kutsuttiin mukaan tutkimukseen (liite 1). Tiedotteen rinnalla julkaistiin organisaation kirjoittama saate, jossa korostettiin tutkimuksen hyödyllisyyttä tulevaisuutta ajatellen: tutkimuksen avulla organisaatio pyrki ymmärtämään henkilökunnan odotuksia ja kokemuksia paremmin, ja tätä kautta sen olisi mahdollista kehittää toimintaansa tulevaisuudessa vielä edessä olevissa isoissa muutoksissa. Tämän lisäksi organisaation henkilöstölle lähetettiin sähköpostikutsu haastatteluun (liite 2). 1600 ihmisen organisaatiosta näiden toimenpiteiden avulla ilmoittautumisia saatiin ensimmäisen viikon aikana ainoastaan 4. Myöhemmin sain kuulla sähköpostia välittäneeltä organisaation yhteyshenkilöltä, että sähköpostikutsu ei ollut tavoittanut kaikkia lähetyksillä olleita sisäisestä virheestä johtuen. Näin ollen on epäselvää, kuinka suuren osan henkilöstöstä alkuperäinen viesti tavoitti. Intra-tiedote oli kaikkien nähtävissä, mutta se ei aktivoinut ihmisiä riittävästi toimimaan.

Vähäisten ilmoittautumisten johdosta sovimme kutsun uudelleen lähettämistä organisaation toimesta, mutta yhteyshenkilöni kiireistä johtuen tämän toteuttaminen viivästy usealla viikolla. Aineisto oli kuitenkin saatava kasaan ja aikaa oli rajallisesti, joten ainoaksi vaihtoehdoksi jäi potentiaalisten haastateltavien suora kontaktointi puhelimitse. Yhteystiedot saatiin organisaation puhelinluettelosta. Kontaktoinnin perusteena käytettiin organisaatorakennetta, tavoitteena oli saada organisaatio mahdollisimman monipuolisesti edustettuna. Tärkeimpänä valintakriteerinä oli osallistajat eri yksiköistä ja eri työtehtävistä. Uutta organisaatorakennetta tutkimalla en saanut selvitettyä henkilön vanhaa organisaatiota, joten nämä selvitettiin puhelimitse. Haastateltavia saatiin tasaisesti kustakin kolmesta suuresta yhdistyneestä yksiköstä. Lisäksi mukaan valikoitui ihmisiä sekä tutkimustehtävistä että tukipalveluista. (liite 6).

Suora kontaktointi vei paljon aikaa, suureksi osaksi siksi, että ihmisten tavoittaminen oli haastavaa. Tavoitin puhelimitse 22 henkilöä, joista 14 oli myönteisiä osallistumaan tutkimukseen. Näistä valikoitui tutkimukseen lopulta 9 henkilöä, muut vastanneet jäivät ulkopuolelle aikataulullisista syistä. Puhelimitse tavoittamistani henkilöistä 8 kieltäytyi osallistumasta haastatteluun. Näistä neljällä syynä oli juuri toteutunut irtisanominen, jonka vuoksi organisaation asiat eivät enää kiinnostaneet. Puhelinkeskustelujen sävystä oli aistittavissa katkeruutta ja pettymystä. Haastatteluun ei haluttu osallistua, mutta puhelinkeskustelut venyivät tästä huolimatta pidemmiksi, sillä tavoitetut henkilöt kokivat tarvetta purkaa tuntemuksiaan. Näitä keskusteluja ei luonnollisesti voi käyttää tutkimuksen aineistona, mutta siitä huolimatta ne taustoittivat käsitystäni organisaatiossa meneillään olevasta prosessista ja tunnelmista. Kaksi vastaajaa kieltäytyi osallistumasta, sillä he kokivat ryhmähaastattelun menetelmänä kiusallisena. He tarjoutuivat kertomaan minulle näkemyksiään henkilökohtaisesti, mutta tähän minulla ei tutkimusmenetelmän puitteissa ollut resursseja. Yksi kieltäytyneistä koki, ettei hänellä ole tutkimusaiheeseen liittyen mitään sanottavaa. Eräs kieltäytyneistä ei halunnut osallistua, sillä tutkimus toteutettiin virtuaalisesti.

Henkilöstön edustajia on aineistossani yhteensä 12. Näistä 9 valikoitui mukaan puhelinkontaktointini perusteella. Esimies- ja johtotason haastattelut saatiin muodostettua vapaaehtoisten ilmoittautumisten kautta. Esimiestason ilmoittautujia tuli yhteensä 9, joista neljä haastateltiin. Fuusion aikaista ylijohantajaa, joka siis toimi myös fuusioimiston johtajana, ei ollut enää mahdollista haastatella eläköitymisen vuoksi. Näin ollen valittiin yhteyshenkilön suosituksesta kaksi nykyisen johdon edustajaa, jotka olivat fuusion ajan keskittyneet tutkimukseni kannalta kiinnostavien projektien vetämiseen, viestinnän ja henkilökunnan vuorovaikutuksen lisäämisen –projekteihin. Haastattelyryhmät muodostettiin heterogeenisiksi niin, että mukana oli osallistujia eri työtehtävistä ja eri yksiköistä (liite 6).

Suorasta kontaktoinnista ja sopivien ihmisten tavoitettavuuden haasteellisuudesta johtuen aineiston keräämiseen meni lopulta huomattavasti oletettua kauemmin aikaa. Osaltaan työtä aiheutti myös haastatteluajkojen sopiminen, johon ryhmähaastattelu menetelmänä asetti omat lisähaasteensa. Alun perin haastattelut oli tarkoitus toteuttaa viikkojen 39 ja 40 aikana, mutta lopulta haastattelut venyivät viikolle 43 asti.

6.5 Haastattelujen toteuttaminen

Haastattelurunko on rakennettu tutkimuksen teorialukujen ja organisaation muutosviestintäsuunnitelman pohjalta (liitteet 3 ja 4). Haastattelukysymykset ovat yhdistettävissä tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin. Esimerkki haastattelukysymysten muodostamisesta löytyy liitteestä 7. Teemahaastattelun periaatteen mukaisesti kysymykset oli pääsääntöisesti laadittu avoimiksi (Hirsjärvi & Hurme 2010, 106). Spontaaneissa täsmäkysymyksissä erehdyin toisinaan hakemaan tietoa suljetuilla kysymyksillä, mutta huomasin vastauksen sisällön olevan tällöin köyhempää ja vastauksen mahdollisesti kysymykseni johdattelema. Tällaisessa tilanteessa haastateltavan oma todellinen näkemys selvittämäni asiaan yleensä kuitenkin tuli ilmi muiden vastausten yhteydessä. Annoin myös yhden kysymyksen kohdalla vastausesimerkkejä, joka osoittautui virheeksi. Nämä esimerkkinä antamani adjektiivit nimittäin toistuivat haastateltavien vastauksissa kyseisessä haastattelussa. Tämä on otettava huomioon tulosten analyysissä.

Toisinaan keskustelu rönsyili niin paljon, että sain tutkijana pinnistellä pitääkseni ajatuksen kasassa ja päästäkseni takaisin aiheeseen. Muistiinpanojen tekemisestä kesken haastattelun oli suuri apu, ja se mahdollisti aikaisempien vastausten hyödyntämisen haastattelun myöhäisemmässä vaiheessa. Muistiinpanot toimivat hyvänä muistilistana haastattelun aikana esiin nousseista tärkeistä asioista, joihin olisi syytä palata (Ruusujaervi ym. 2010, 108). Rönsyily aiheutti sen, että teemoissa ei pysytty niin vahvasti kuin olin alkuun ajatellut. Teemahaastattelulle tyypillisesti keskustelu ei

edennyt loogisesti, vaan vastauksia kysymyksiin löytyi eri puolilta haastattelua (Hirsjärvi & Hurme, 2010, 143).

Ryhmähaastattelulle ominaiseen tapaan keskustelu ruokki itse itseään, haastateltavat muistelivat yhdessä ja kyselivät kysymyksiä toisiltaan, jolloin roolini tutkijana oli pysytellä sivussa. Näin keskustelun seasta nousi esiin toisinaan myös kiinnostavaa ja yllättävää tietoa, jota en olisi saanut selville, jos olisin hallinnut keskustelua vahvemmin. Haastattelutilanteessa olennaista onkin oikeanlaisen tasapainon löytäminen kysymysten esittämiselle ja vastausten saamiselle. Tutkijan tulisi varmistaa aiheessa pysyminen ja kaikkien teemojen kannalta tarpeellisen tiedon saanti muokkaamalla kysymysmuotoja ennalta riittävän pitkälle. Toisaalta teoriakirjallisuus korostaa myös riittävän haastateltavalle jätettävän riittävän liikkumavaran tärkeyttä. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 103.)

Haastattelutilanteissa esiintyi jonkin verran teknisiä haasteita. Haastattelut toteutettiin haastateltavien maantieteellisestä sijainnista johtuen virtuaalisesti ja kohdeorganisaation toivomuksesta Lync –videoyhteyden välityksellä. Neljästä ryhmähaastattelusta kolmessa aloitus viivästyi 10–25 minuuttia, sillä yhdellä tai useammalla osallistujilla oli vaikeuksia kirjautua keskusteluun. Tästä huolimatta haastattelut pystyttiin pitämään alkuperäisessä laajuudessaan. Yhden haastattelun kohdalla organisaation tekninen järjestelmä petti, eikä Lync-yhteyttä saatu muodostettua. Ryhmähaastattelu siirrettiin tuolloin toiselle päivämäärälle, mutta siirrosta johtuen yksi osallistujista ei päässyt haastatteluun osalliseksi.

Muuten haastattelut sujuivat ongelmitta. Videoneuvottelu mahdollisti rikkaamman viestinnän ja elekielen seurannan, tallennetuista videoista oli hyötyä myös ryhmähaastattelujen litteroinnissa. Ryhmäkeskusteluissa videoinnista on yleensä hyötyä, sillä litteroidessa voi olla vaikeaa erottaa ihmisiä toisistaan pelkän äänen perusteella (Hirsjärvi & Hurme 2010). Yksi johdon haastattelu toteutettiin

haastateltavan toiveesta puhelimitse, mutta kyseessä oli yksilöhaastattelu eikä toteutustapa vaikuttanut haastattelun kulkuun tai tuloksiin. Haastattelut kestivät yhteensä 549 minuuttia. Näistä kertyi litteroitua kirjallista materiaalia yhteensä 83 sivua.

6.6 Aineiston analyysi

Analysoin aineistoani laadullisen sisällönanalyysin avulla. Laadullisessa sisällönanalyysissä aineistoa tarkastellaan eritellen, yhtäläisyyksiä ja eroja etsien ja lopulta tiivistäen (Tuomi & Sarajärvi 2002, 105). Ennen varsinaista aineiston erittelyä reflektoin jokaisen haastattelun heti haastattelutilanteen päätyttyä kirjoittamalla keskustelusta tiivistetyn analyysin, jossa pohdin käydyn keskustelun suhteutumista tärkeimpiin teemoihini, osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuuksiin, strategisen viestinnän dialogisuuteen ja yleisarvioon haasteltavien käsityksestä muutoksen lopputulemasta. Haastattelun reflektointi heti tilanteen jälkeen auttoi kokonaiskuvan muodostamisessa. Ryhmät olivat keskenään erilaisia, mutta keskusteluissa toistuvat teemat olivat yhtenäisiä. Osa ryhmistä oli huomattavasti kärkevämpiä, osa sovittelevampia. Myös ryhmän keskinäisellä vuorovaikutuksella oli merkitystä. Yhteen haastatteluun oli osunut hiljaisempia osallistujia, jolloin oma roolini oli huomattavasti muita tilanteita suurempi. Ryhmätilanne aiheutti myös konsensukseen pyrkimistä ja osalla omien näkemysten laimentamista.

Ennen analyysia kuuntelin haastattelumateriaalin kolmeen kertaan ja muutin keskustelut tekstiksi. Tämän jälkeen analysoin kokonaisuutta pyrkimyksenäni muodostaa tutkimastani ilmiöstä tiivistetty kokonaisuus. Sisällönanalyysi on kolmivaiheinen prosessi, jossa aineisto ensin pilkotaan osiin, sitten ryhmitellään luokkiin, ja lopuksi abstrahoidaan, eli muodostetaan tehdyistä luokista yleiskäsite pelkistämällä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 105.) Analysoin tekstiä etsimällä siitä yhteisiä merkityksiä sisältäviä ilmauksia, ja luokittelin samaa merkitystä sisältävät ilmaisut omiin ryhmiinsä.

Analysoinnin apuna käytin värikoodaamista, jossa samaa merkitystä sisältävät teemat yhdistettiin värikoodilla. Näin eri teemat oli helppo löytää kokonaisuudesta.

Värikoodaaminen helpotti myös kunkin teeman laajuuden hahmottamisessa (liite 5).

Teemoittelu on aineiston analyysin keino, jossa aineistosta etsitään kaikissa haastatteluissa toistuvia yhteisiä teemoja. Teemat voivat rakentua joko haastattelurungon teemojen mukaan tai aineistosta nousevien, aivan uusien teemojen mukaan. Tyypillistä kuitenkin on, että teemat mukailevat ennalta määriteltyjä luokkia. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 173.) Tämän tutkimuksen haastattelurungon teemat oli johdettu keskeisimpien teoreettisten lähtökohtien sekä organisaation muutosviestintäsuunnitelman pohjalta (liite 7). Lopulliset teemat mukailevat haastattelurungon teemoja. Analyysin lähestymistapa oli teoriasidonnainen, joka tarkoittaa, että teoriaa käytetään apuna väljästi. Tutkimuskysymykset on kuitenkin luotu teoriapohjaisesti, joten luonnollisesti haastattelussa esiin nousseet teemat ovat peilattavissa teoriaan.

7. Tulokset

Tässä luvussa esittelen tutkimukseni tulokset teemakohtaisesti. Haastattelujen perusteella keskeisimpinä teemoina nousivat esiin konkretian puute tiedottamisessa, tiedontarpeiden täyttäminen huhuilla, vastakkainasettelu ja kilpailu, uusien yhteistyömuotojen lunastamaton odotus ja toive, käytetyn strategiakielen vaikeaselkoisuus sekä osallistumisen ja vaikuttamisen näennäisyys. Peilasin näitä aineistosta nousseita teemoja teorialuvuissa esittelemiini strategisen viestinnän tehtäviin (Juholin ym. 2015) sekä kohdeorganisaation muutosviestinnän tavoitteisiin, jonka tuloksena suhteutan aineistossa nousseet teemat teoriaan ja käsittelen niitä seuraavien alalukujen alla:

1. Tiedottaminen
2. Ymmärryksen luominen
3. Yhteisöllisyyden rakentaminen
4. Osallistuminen ja näennäisvaikuttaminen

Konkretian puute tiedottamisessa sekä tiedontarpeiden täyttyminen huhuilla kytkeytyvät strategisen viestinnän tietoisuuden luomisen tehtävään, ja käsittelen näitä alaluvussa 7.1. Käytetyn strategiakielen vaikeus kytkeytyy ymmärryksen luomisen tehtävään, jota käsittelen luvussa 7.2. Vastakkainasettelu ja kilpailu liittyvät yhteisöllisyyden rakentamisen tehtävään, samoin kuin uusien yhteistyömuotojen lunastamaton toive ja odotus. Näitä käsitellään alaluvussa 7.3. Osallistuminen ja näennäisvaikuttaminen korvaavat tässä Juholinin ym. 2015 mallin vastuullisen dialogin tehtävän, sillä osallistuminen ja vaikuttaminen nousivat keskeisenä teemana esiin aineistosta, sekä haastatteluista että taustamateriaalista. Osallistuminen ja vaikuttaminen ovat kuitenkin vastuullisen dialogin ytimessä. Osallistumista ja näennäisvaikuttamista käsitellään luvussa 7.4. Vaikka vastuullinen dialogi ei esiinny tuloksissa omana teemanaan, se kytkeytyy muihin teemoihin ja teoriasidonnaisen päättelyn avulla tarkastelen sen ilmenemistä tutkimustuloksissa kautta linjan.

Tuloksia esitellessäni käsittelen johdon, esimiesten ja henkilöstön edustajien kokemuksia rinnakkain. Painopiste on henkilöstön kokemuksissa. Organisaation eri tasojen edustajien kommentit on erotettu toisistaan etuliitteellä¹ (liite 6). Lopuksi teen johtopäätökset tulosten pohjalta ja peilaan niitä organisaation tavoitteisiin (ks. luvut 5.3.2; 5.3.2; 5.3.2).

Vastaan empiirisen aineiston tutkimuskysymyksiin luvuissa 7.5 ja 7.6.

¹ H=henkilöstön edustaja; E=esimies; J= johdon edustaja

7.1 Tiedottaminen

H9 ”Tietoa kyllä oli, jos sitä jaksoi kaivaa” H3 ”Mie ajattelen, että se oli sellaista näennäistiedottamista (...)” H6 ”Mä en hirveästi mihinkään ryhmiin osallistunut. Jäi sitten juorujen ja muiden varaan mitä kuulee (...).”

Tietoisuus on dialogisuuteen kuuluvan osallistumisen perusta (Juholin ym. 2015, 10). Haastattelujen perusteella fuusioprosessista oli paljon tietoa saatavilla, mutta tiedottamisen lähtökohta oli hierarkkinen ja yksisuuntainen. Saatavilla oleva tieto oli johdon lähtökohdista laadittua, eikä vastannut haastateltavien tiedontarpeisiin. Seuraavissa alaluvuissa analysoin tämän syitä ja seurauksia.

7.1.1 Tietoa ilman konkretiaa

Henkilöstön edustajiin kuuluvat haastateltavat olivat lähes yksimielisiä siitä, että tietoa oli saatavilla, jos sitä ehti ja jaksoi hakea. Työyhteisössä tiedostettiin jokaisen henkilökohtainen vastuu omasta tiedonsaannista, mutta siitä huolimatta intranetin dokumentteja ei välttämättä seurattu kovin aktiivisesti. Myös *esimiesten ja johdon* kommentoissa korostui, että tietoa on saatavilla aktiivisille hakijoille. Tärkein tiedotuskanava oli fuusioprojektia varten perustettu intranet-sivusto. Tieto tavoitti ne, jotka olivat itse aktiivisia ja kiinnostuneita etsimään tietoa.

H1 ”Mä ajattelen, että viestintää on aika paljon ja sulla on mahdollisuus intrasta löytää kaikkea, on esitystä ja on paperia. En tiedä kuinka paljon siellä sitten kaikki etsii sitä tietoa (...).”

H2 ”Valmistelusta vastaavat ovat tiedottaneet riittävän avoimesti ja nopeasti siinä määrin kuin ovat osanneet. Aina voi tietysti, kokonaan kulunut puhki tuo ikuinen väittely siitä, että ei tiedoteta riittävästi. Kyllä mun mielestä tässä

yhteydessä tiedotettiin. Että mun mielestä voisi sanoa, että jos ei ähky niin ihan kylläinen olo oli siitä.”

Vaikka vastaajien keskuudessa pääsääntöisesti todettiin, että tietoa oli saatavilla, se ei kuitenkaan riittänyt täyttämään heidän tiedontarpeitaan. Tunnusomaista saatavilla olevalle tiedolle oli informanttien mukaan käytännön tason puuttuminen. Tietoa strategiaprosessista ja eri fuusioprojektien etenemisestä oli saatavilla, kaikki asiakirjat löytyivät organisaation intrasta. Näiden rinnalle olisi kuitenkin toivottu tietoa arkisista, jokapäiväiseen elämään vaikuttavista asioista, kuten toimipaikkojen vaihdoksista, muuttoaikatauluista, tiimeistä ja työpaikkojen säilyvyydestä. Selkeämpiä viestejä ja suoraa puhetta kaivattiin.

H3 ”(...) Se oli semmosta, että puhuttiin mutta ei sanottu. En tiä ootteko te kokeneet samaa? Sitä tietoa vaan ei tullu. Ettei tullu sellasta konkretiaa. Oli sellaista että näin tehään ja näin valmistellaan, mutta ei tullu sellaista oikeata tietoa. (...)”

H4 ”(...) Jos henkilökunta kysyy jotain niin voitais sanoa ihan rehellisesti, että ei vielä tiedetä. Ettei pyöriteltäis just niitä. Koska se ärsyttää ihmisiä, ihmiset kyllä vaistoo sen, että jos yritetään piiloutua sellaisten ympäröityöreitten lauseiden taakse mitä poliitikot harrastaa. Että kyllä ihmiset sen ehkä sitten haistaa. Että oltais rehellisiä”

Myös *esimiesten* keskuudessa tiedostettiin konkretian puute. Sen taustalla arveltiin olevan johtotason roolien epäselvyys ja siitä johtuva päätöksentekoprosessin kankeus. Uuden organisaation suunnitteluprosessiin käytettiin paljon aikaa, mutta suunnittelutyön tuloksia ei saatu vietyä päätöksiksi asti, eikä konkreettista tietoa useimmiten ollut jaettavaksi. Esimiehillä ei ollut resursseja pureskella annettua informaatiota käytännön tasolle omissa tiimeissänsä, sillä he eivät useimmiten itsekään tienneet mitä asiat käytännön tasolla tarkoittivat.

E1: ”(...)”Sanotaan et kyl tietoo aika paljon oli niin kun tarjolla sinänsä, mutta niin kun sitten semmosta uutta tietoa semmosta joka sitten ihmisiä konkreettisesti olis liikuttanu niin sitä ei niin kauheesti tullu. (...) Et sit tällainen liirumlaarum lässynlässyn niin se koettiin sellaisena et ihan oikeesti, vois oikeistakin asioista puhua. (...) Meillä olis pitänyt olla pääjohtaja ja strateginen johto tiedossa ja he olisivat olleet vastuussa tästä fuusion loppuun saattamisesta jolloin se olis edennyt ja oltais pystytty konkretisoimaan sitä.”

Esimiehet kokivat viestivänsä sen minkä pystyivät. Todellisuus oli kuitenkin se, että tietoa ei juuri ollut jaettavaksi. Esimiehet kuvailivat saatavilla olevaa informaatiota ”pilvenhattarajutuksi” ja ”lässynlässyn liibalaabaksi” sen sijaan, että olisi tarjottu tietoa työyhteisön arkeen vaikuttavista kysymyksistä. *Johto* arvioi tiedottamisen onnistuneen suhteellisen hyvin.

J2: Se varmaan sujui ihan hyvin, käytettiin monia kanavia(...)Kyl me varmaan siinä aika hyvin onnistuttiin, siinä tiedottamisessa.”

Tiedottamiseen kohdistuva kritiikki suuntautui henkilöstön edustajilta juuri johdon suuntaan, esimiehet keräsivät ymmärrystä ja kiitosta omasta toiminnastansa.

7.1.2 Tietotyhjiöstä huhupuheiden varaan

Jos organisaatiossa on tietotyhjiö, se täytetään. Yleensä jollain muulla, kun oikealla tiedolla. (mm. Elving 2005, 133–134.) Kohdeorganisaation vastaajista suuri osa kertoi eläneensä huhujen varassa. Työyhteisössä kuitenkin tunnistettiin myös se, että negatiivisista asioista ollaan taipuvaisempia keskustelemaan kuin muista asioista. Juorujen varassa kokivat olevansa etenkin ne, jotka eivät itse olleet aktiivisia osallistujia. Tällöin tietoja kerättiin kahvipöytäkeskusteluissa tai intran keskusteluja seuraamalla. Näissä keskusteluissa korostuivat kärkevät mielipiteet.

H3: ”Huhupuheita kuitenkin liikkuu (...) Sekin on kauhean ilkeä näiden huhujen perässä mennä ja miettiä että pitääkö ne paikkansa. Miksi sitäkään ei voi avoimesti sanoa, että nyt meillä on tällainen lista ja näillä mennään.”

Johdon näkemys tilanteesta oli positiivisempi, mutta toisaalta johto tunnusti tietämättömyytensä työyhteisössä liikkuvista huhuista. Henkilöstön tunnelmia ei myöskään luodattu aktiivisesti, eikä uudessa organisaatiossa ollut fuusion toteutumista arvioivaa tahoja.

J2 ”Kaikkihan tieto ei suinkaan tule mulle. Et sen mä oon oppinut et mä saan vaan muruset siitä tiedosta mitä tuolla henkilöstössä liikkuu”

Teoria alleviivaa henkilöstön keskustelujen luotaamisen tärkeyttä, sillä muutokset saavat uusia merkityksiä työyhteisössä käytyjen keskustelujen perusteella. Henkilöstön kesken käydyt keskustelut vaikuttavat myös siihen, miten muutoksen suhtaudutaan. Henkilöstön vaikeneminen (*employee silence*) estää epäkohtien korjaamisen, ja toisaalta johtaa johdon vääristyneeseen kuvaan organisaation tilanteesta. (Morrison 2014, 175.)

Tiedottamisen osalta Juholinin ym. (2015) mallin vastuullinen dialogi näkyi kohdeorganisaatiossa sen ymmärryksenä, että tiedon hakeminen ja aktiivisuus ovat jokaisen omalla vastuulla. Toisaalta tuloksissa ei tullut esille työyhteisön jäsenten vastuuta myös jakaa tietoa. Vastuullisen dialogin periaatteen mukaisena jokaisen velvollisuus on myös mukaan myös tarttua epäkohtiin, jolloin vastuuta työntekijöiden vaikenemisesta ei aseteta vain johdon harteille.

7.2 Ymmärryksen luominen

H7 ”Se on niinku tiedon yhteen suuntaan syöttämistä. Esitetään samoja kalvoja koko kevät ja kesä esitetty. Samat kalvot, jotka ei muutu koskaan yhtään konkreettisemmiksi.”

Varsinaisen fuusioitumisen syyt ymmärrettiin haastateltavien keskuudessa hyvin, eikä itse muutosta kohtaan esiintynyt vastarintaa. Kuitenkaan uuden strategian merkitystä arjessa ei osattu hahmottaa. Strategia esiintyi arjesta irrallisena ja vieraana. Seuraavassa kahdessa alaluvussa esittelen kaksi aineistosta nousutta tekijää, jotka teorian valossa selittävät ilmiötä.

7.2.1 Diasulkeisia infotilaisuuksissa

Strategisen työyhteisöviestinnän tehtävänä on järjestää johdetun keskustelun tilaisuuksia ymmärryksen luomiseksi. Yhteisen ymmärryksen luomisen ytimessä ovat yhteiset keskustelut ja pohdinnat, joilla yhteistä todellisuutta luodaan. Jotta pohdintoja pääsee syntymään, on keskustelulle varattava riittävästi tilaa. (mm. Juholin ym. 2015; Isaacs 2001.) Yhteisen keskustelun tilaisuudet painottuivat johdon puheenvuoroihin, eikä keskustelulle oltu varattu riittävästi aikaa. Jokaisessa ryhmäkeskustelussa pohdittiin keskustelulle varatun ajan vähyyttä, jonka vuoksi aikaa ei ollut kuin muutamille kysymyksille. Johdetun keskustelun tilaisuudet toimivat pikemminkin tiedotustilaisuuksien tavoin.

H10 ”Minulla on kans mielikuva, että ne olivat sellaisia diasulkeisia. Siinä esitettiin yläorganisaation tasolla näitä strategioita ja visioita.”

H9 ”Tilaisuutta esitellään, että nyt on mahdollisuus esittää mielipiteitä. (...) Käytännössä tilaisuudet on niin tiukalla aikataululla vedettyjä, että puheenjohtaja sanoo että nyt on korkeintaan yhteen kysymykseen aikaa ja se yks sitten kysyy, mut kyllä siinä se näennäisyysvaikutelma on päällimmäinen”

Edellistä poikkeavan näkemyksen tarjosivat informantit, jotka olivat olleet muita aktiivisemmin suunnitteluprosessissa osallisina. Huomionarvoista on, että nämä vastaajat suhtautuivat muutokseen kokonaisuudessaan muita vastaajia positiivisemmin.

H2 ”Meillähän oli, en jaksa muistaa pari kappaletta näitä yhteisiä tilaisuuksia, jossa käsiteltiin nimenomaan sitä porukkaa koskevia asioita ja mun mielestä siellä oli kyllä vapaasti mahdollisuus ilmaista mielipiteitään ja tota keskustella asioista. Se oli varmaan ihan toimiva ratkaisu se (...)”

Johdetun keskustelun areenoiksi tarkoitetuissa tilaisuuksissa äänen saivat kuuluviin ne, jotka olivat muutenkin aktiivisia. Useat vastaajat toivat ajallisten rajoitteiden lisäksi esille myös kynnyksen osallistua julkisesti keskusteluun. Johdon ja esimiesten keskuudessa tilaisuuksien rajoitetut mahdollisuudet tiedostettiin, mutta toisaalta etenkin ajallisten resurssien puitteissa käytetty toimintamalli nähtiin ainoana mahdollisena tapana toimia.

7.2.2 Kapulakieltä ja korulauseita

Lähes jokainen vastaaja kritisoi johdon viestinnässään käyttämää kieltä. Kuitenkin juuri käytetyllä kielellä on keskeinen merkitys siinä, miten muutos ymmärretään. Tyypillinen este muutosprosessin onnistuneelle toteutumiselle on kuilu strategian laatijoiden ja strategian toteuttajien välisessä kielenkäytössä, ja kun osapuolet eivät ymmärrä toisiaan, ei strategia siirry käytäntöön (Mantere ym. 2006, 10). Vastaajien kommentoissa

korostuivat samojen fraasien toistuminen ja suurimman osan keskuudessa koettiin, että tarjolla oli tietoa ilman sisältöä.

H7 ”Johdon meille suuntaamat viestit on sellaista kapulakieltä, semmosta ylemmän johtamisen kieltä, et voi viestit vaikka tulostaa ja pistää riviin, että siellä toistuu samat, sieltä puuttuu konkretia taikka henkilökunnan tasolle laskeutuminen. Se on strategisen sanaston viestejä, että ei meinaa ymmärtää mitä niissä tarkoitetaan. Että esimerkiksi minä tavallisena tutkijana, et mitä tällä sanotaan kun samat fraasit toistuu viestistä toiseen.”

H1 (...) Jotenki sit mua ärsyttää seki pikkudetalji, mä oon varmaan jotenki pikkutarkka ihminen, mutta kun ylemmän johdon esitykset on niin puhutaan excellensseistä ja käytetään tällaisia termejä että miksi ei voi selvällä suomen kielellä sanoa selvästi?”

Kiinnostavaa oli, että myös esimiehet ja johto tunnistivat kielen hankaluuden, mutta eivät olosuhteista johtuen nähneet mahdolliseksi käsitteiden tarkempaa avaamista. Syinä esiintyi joko kiire tai omien valmiuksien puuttuminen.

J2 ”Ensinnäkin mä sanon että siinä oli terminlogia hyvin vaikea asia, että siellä nousi monia termejä, jotka olisivat vaatineet ensin sen avaamisen että mitä ne tarkoittaa (...) Se olis vaatinut aikaa enemmän ja niitä keskusteluja enemmän (...) Ja niiden asioiden purkamista, että tota kaikilta osin siihen ei varmaan ollut aikaa eikä mahdollisuutta ja tota se sanotaan se vuorovaikutteisuus jäi aika ohueksi se toimi aika pitkälti sähköisten kanavien kautta, tietysti sekin on vuorovaikutusta mutta se ei ollut sellaista facetoface se ehkä jäi uupumaan. Mutta iso organisaatio, se on hyvin haasteellinen.”

Dialogisen, kaksisuuntaisen viestinnän kieli on selkeää ja ymmärrettävää. Selkeä ja ymmärrettävä kieli mahdollistaa asioiden yhteisen käsittelyn, eikä sulje henkilöstöryhmiä keskustelun ulkopuolelle. Vaikeaselkoinen kieli ja johdon monologi puolestaan ovat tyypillisiä hierarkkiselle organisaatiokulttuurille, jossa viestintä on

suostuttelevaa ja yksisuuntaista (mm. Miller 2012, 30–31). Fuusioprosessin pääjohtaja sai kritiikkiä hierarkkisesta johtamistyylistä myös johtajakollegaltansa.

J11 ”Mä oon sitä mieltä, että fuusioimiston johtaja tuli organisaatiosta, jonka kulttuuri oli hierarkkinen ja vanhanaikainen ja se toki sit kun johto meni tällä niin vaikutti kaikkeen. (...) Tsaarin aikainen kulttuuri, johtaja sanoo ja muut tulee perässä”

Toisaalta seuraava henkilöstön edustajan kommentti osoittaa viestinnän toimineen tietyn porukan kesken alhaalta ylöspäin myös fuusioimiston johtajan suuntaan.

H8 ”Fuusioimiston vetäjä niin hän istui aina tossa kahvilla meidän kanssa tossa samassa pöydässä. Me saatiin aina niin kun, voisko sanoa, ylimääräistä tietoa. (...) Hän sai myös vastaavasti sitten sellaista tietoa mitä hän ei oo tullut johtajana edes ajatelleeksi (...)”

Tieto ja avoin vuorovaikutus lisäävät ymmärrystä. Fuusioimiston johdon kanssa kahvipöytäkeskusteluja käynyt informantti koki muutoksen ja sen aikaisen viestinnän huomattavasti muita vastaajia positiivisemmin. Edellä olevat kommentit antavat myös viitteitä siitä, että fuusioprosessin virallinen strateginen viestintä on ollut hierarkkista, vaikeaselkoista ja yksiselkoista, mutta johdon kanssa samassa organisaatiossa työskennelleet ovat saaneet selvennystä kokonaisuudelle epämuodollisissa tilaisuuksissa oman organisaation sisällä.

Tämän alaluvun osalta Juholinin ym. (2015) vastuullisen dialogin –mallin vähäisyys ilmeni siinä, että tarjottuja osallistumismahdollisuuksia ei täysipainoisesti hyödynnetty. Toisaalta tarve vastuulliselle dialogille korostui tämän luvun tulosten osalta sen perusteella, että aktiivisesti osallistuneet suhtautuivat kokonaisuuteen positiivisemmin. Tulokset vahvistavat myös vastuullisen dialogin korostaman ympäristön merkitystä,

jossa erilaisuus hyväksytään ja uskalletaan vapaasti puhua ilman tuomitsemisen pelkoa. Nyt moni jätti osallistumatta keskusteluun, sillä pelkäsi esittää mielipiteitensä julkisesti suuren yleisön edessä.

7.3 Yhteisöllisyyden rakentaminen

H8 ”(...) Se oli sitä vertailua ja piti todistella miten oman viraston toimintatapa oli kaikkein paras (...) H12 ”(...) Jos olis saatu jonkinlaista me-henkeä tai yhteen hiileen puhaltamisen fiilistä niin se olis ollu parempi”

Fuusioitumisen suurimpia haasteita on erilaisten kulttuurien yhteen sovittaminen. Organisaatiokulttuurien yhteensovittaminen on prosessi, joka herättää usein vastakkainasettelua etenkin silloin, kun yhdistettävät organisaatiot ovat lähtökohtaisesti hyvin erilaisia. (Schein 2009.) Jokainen keskustelussa mukana olleista tiedosti vastakkainasettelun ongelman fuusion suunnittelun aikana ja fuusioitumisen jälkeen. Vastakkainasettelun syyt ja taustat tiedostettiin. Samanaikaisesti haastateltavat kuitenkin toivoivat ja odottivat uudenlaisia yhteistyömuotoja ja uusiin kollegoihin tutustumista.

7.3.1. Vastakkainasettelua ja kilpailua

Jokaisen haastateltavan vastauksissa nousi esiin kulttuurien yhteen törmäämisen aiheuttamat sisäiset ristiriidat, mikä oli ennalta arvattavissakin. Kulttuurien yhteentörmäämistä kärjisti vielä taloudelliset paineet, mikä johti epävarmuuden tunteeseen oman työn tulevaisuudesta. Pelko oman tutkimusalueen lakkauttamisesta ja rahoituksen loppumisesta asetti ihmiset puolustelukannalle ja vanhat hyvätkin yhteistyökuviot ja ystävyyssuhteet eri yksiköiden kesken kärsivät.

H1 ”Muutosjohtaminen sillä tavalla epäonnistu, että mä koin, on tullut vaikutelma, että tuli vastakkainasettelu organisaatioiden kesken (...), ennen oli ystäviä eri laitoksista mutta sitten alkoi tulla väittelyä ja vastakkainasettelua laitosten kesken. Jotenki muutosjohtaminen olis pitänyt olla sellasta, että ei olis tullut sellaista. Mä koin, että oli vastakkainasettelua ja kilpailua.

Merkille pantavaa oli, ettei linja myöskään johdossa ei ollut yhtenäinen. Kun yhteisiä suuntaviivoja ei oltu onnistuttu luomaan fuusiota eteenpäin vievän johdon keskuudessa, heijastui tämä luonnollisesti myös työyhteisöön ja tuloksiin. Johdon edustaja jopa arveli, että henkilöstö keskenään on kiinnostunut tekemään yhteistyötä ja onnistuisikin siitä, mutta johto ei saa sovitettua yhteen erilaisia johtamiskulttuurejaan. Toinen johdon edustajista sen sijaan oli sitä mieltä, että johto on nyt hitsautumassa yhteen. Eriävät näkemykset tulivat siis esille jo johdon käsityksistä nykyhetkestä. Johdon rakoilu välittyi myös henkilöstölle, ryhmäkeskusteluissa muun muassa pohdittiin, mitenköhän johdon keskinäinen vuorovaikutus mahtaa sujua. Esimiesten keskuudessa olisi toivottu kulttuuristen eroavaisuuksien avoimempaa kohtaamista.

E1: ”Yks mitä vältettiin viimeiseen asti niin näitä kulttuurisia eroavaisuuksia näitten eri laitosten välillä. Et se olis pitänyt ihan ensimmäisenä nostaa ja tehdä päivänselväks ja läpinäkyväks. Et se olis auttanut kaikkia rivityöntekijöitä sit ymmärtämään että mistä tulee se tausta et me puhutaan välillä vähän toisten ohi ja ihmetellään asioita. Et sitä ei oikein uskallettu tehdä. Et jotenki siloteltiin ja pelättiin kauheesti muutosvastarintaa ja oiottiin jotenkin siihen uuteen.”

Kulttuuriset eroavaisuudet ja niiden aikaansaamat haasteet olivat muutosprosessin toteutumisen yksi suurimmista haasteista myös fuusion loppuraportin mukaan. (*fuusion loppuraportti.*) Esimiesten keskuudessa kulttuuriset eroavaisuudet olivat paremmin tiedossa, ja esimiehet olivatkin yksimielisesti sitä mieltä, että heille järjestetyt tilaisuudet auttoivat ennen muuta ymmärtämään uusia kollegoita. Henkilöstö ei ollut esimiesten tapaan osallisena yhteisissä tilaisuuksissa, jolloin ymmärrys kulttuurien eroavaisuudesta jäi laihemmaksi. Teorian mukaan fuusioituneen organisaation

vuorovaikutus helpottuu kulttuuristen eroavaisuuksien esiintuomisella ja yhteisten tilaisuuksien järjestämisellä (Schein 2009).

7.3.2 Yhteistyöodotuksia vieraiden kollegoiden kanssa

Merkille pantavaa oli, että suurin osa vastaajista oli fuusion suunnitteluvaiheessa odottanut uusia hedelmällisiä yhteistyömuotoja uusien kollegoiden kanssa. Nämä odotukset olivat toistaiseksi jääneet lunastamatta, mutta silti tulevaisuuden suhteen oltiin yhä toiveikkaita. Yhteisiä tilaisuuksia ja uusiin kollegoihin tutustumista kaivattiin. Logistiset haasteet tiedostettiin ja resurssien vähyyttä harmiteltiin. Virtuaalitapaamisten tilalle toivottiin kasvokkain kohtaamisia. Yhteisten kohtaamisten puuttumisen pelättiin estävän yhtenäisen kulttuurin muodostumisen.

H5: “(...) Kun ihmiset tekee yhdessä jotain mukavaa, niin on sill hirveä vaikutus. En jaksaa uskoa, että ihmisiin tutustuu millään tavalla jos vaan nökötetään tuolla.”

H2 “(...) Henkilökohtainen tapaaminen avaa toisella tapaa uskallusta toimia, luontevampaa kun on kasvotusten livenä tavannut. Jotenkin persoonatonta vaan puhelimen kanssa keskustella. ”

Johto totesi, että organisaatiokulttuurin rakentaminen on pitkälinen prosessi, ja sitä työtä tehdään jatkuvasti. Esimiesten keskuudessa todettiin yksimielisesti, että esimiehille järjestetyt foorumit auttoivat ymmärtämään toisia organisaatioita ja erilaisuutta paremmin. Henkilöstön keskuudessa vastakkainasettelun tiedostettiin nousevan kulttuurisista eroavaisuuksista ja taloudellisesta epävarmuudesta. Ihmisiä vastakkainasettelun taustalla kuitenkin arvostettiin ja yhteisiä tilaisuuksia toivottiin me- te –jaottelun murtamiseksi.

Juholin ym. (2015) vastuullista dialogia olisi tarvittu erilaisten kulttuurein kohtaamisessa ja yhteistyön edistämiseksi. Aktiivinen toisen kuuntelu, tuomitsemattomuus, ja erilaisuuden hyväksyminen olisivat voineet yhdistää eri ryhmiä lisäämällä ymmärrystä erilaisten toimintatapojen taustalla olevista syistä.

7.4 Osallistumista ja näennäisvaikuttamista

H11 ”(...) Kuultiin, muttei kuunneltu” H3(...) ”Puhuttiin, muttei sanottu(...) Osallistuttiin, muttei vaikutettu”

Kohdeorganisaation henkilöstön päälimmät kokemukset osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuuksista kiteytyvät hyvin yllä olevien haastateltavan lausunnoista poimituissa kommentteissa, joissa yhdistyvät dialogisuuden peruselementit ja kompastuskivet. Dialogissa keskustelun osapuolet eivät vain kuule, vaan todella kuuntelevat toisiaan. Dialoginen viestintä käyttää selkeää ja ymmärrettävää kieltä. (Isaacs 2001.)

Osallistumisen esteeksi johdon ja esimiesten taholta nostettiin kiire, organisaatioon suuri koko, sekä logistiset haasteet. Ongelmallista on lähtökohtaisesti se, että henkilöstö kokee tullessaan petetyksi, sillä he ovat ensin eläneet siinä uskossa, että saavat vaikuttaa, mikä ei sitten heidän kokemuksensa mukaan toteutunutkaan.

H7 ” Jos sanotaan että saa vaikuttaa, niin henkilöstö olis pitänyt ottaa aidosti mukaan suunnitteluprosessiin ja sit siihen olis pitänyt varata aikaa. Et nyt minkä takia henkilöstöä ei kovin paljon oo osallistettu tai miksi se on ollut näennäistä niin sitä perustellaan kiireellä. Mutta kaikenlaiseen muuhunkin on aikaa niin kyllä se henkilökuntakin pystyy osallistumaan kiireellä. Että sitten jos henkilökunta ei osallistu ja jos johto tekee päätöksiä niin johdon pitää viestiä

niistä päätöksistä eikä pitää niitä jossain peiton alla piilossa, kunnes niistä on pakko viestiä.”

Seuraavassa käsitellen vielä erikseen osallistumisen verkko-osallistumisen muotoja sekä esimiesten osallistumista esimiesfoorumeihin.

7.4.1 Webropol -kyselyjä ja verkkokeskusteluja

Suurimmalla osalla henkilöstöstä osallistumisen kokemus rajoittui webropol-kyselyyn koskien tiimisijoittelua sekä toiveita tulevasta toimipaikasta. Tämän lisäksi kaikille avoin vuorovaikutteinen kanava oli intranet sekä sen keskustelupalstat ja aivoriivet. Osallistumisen on todettu kaipaavan kasvokkain viestintää, Pekkolan ym. (2013) tekemän tutkimuksen mukaan verkkokanavat eivät ole riittäviä motivoimaan ihmisiä osallistumaan. Tämä kävi ilmi myös sekä esimies- että henkilöstötason haastatteluista: verkkokeskusteluihin osallistui vain pieni muutenkin aktiivinen ryhmä.

Moni kuitenkin seurasi keskusteluja enemmän tai vähemmän aktiivisesti. Henkilöstö sanoi pysyvänsä hyvin tunnelmista perillä keskusteluja lukemalla. Näin saattaakin olla, että intran keskustelumahdollisuutta käytettiin pikemminkin yhteisöllisyyden kokemiseen kuin vaikuttamistarkoituksessa. Kommentointia intrassa kuvailtiin kiivaaksi ja toisinaan uhmakkaaksikin.

Informantit eivät osanneet nähdä verkkovaikuttamisella yhteyttä päätöksentekoon. Tämä saattoi vähentää kiinnostusta osallistua keskusteluun. Osa keskustelussa mukana olleista olisi toivonut mahdollisuutta nimettömään osallistumiseen. He pitivät kriittisten näkökulmien esittämistä omalla nimellä julkisesti koko organisaatiolle riskinä. He toivoivat henkilöstöryhmien äänen kuulluksi tulemista laajemmin, nykytilassa osa kokee, että äänekkäimmät uskaltavat esittää mielipiteitä, ja ujoimpien ajatukset jäävät

sivuun. Osallistumisen esteeksi mainittiin myös tottumattomuus nykypäivän viestintäkulttuuriin, jossa julkisesti esitellään mielipiteitä koko organisaatiolle kuultavaksi.

H4: ”Oon myös miettinyt sitä, että leimaantuuko ne, jotka on äänessä negatiivisesti. Vaatii aikamoista rohkeutta sinne mitään kirjoittaa. (...) Ja ne, jotka kirjoittaa, hienoa että kirjoittaa, mutta ne uskaltaa ottaa aika ison riskin siinä sitten.”

H10: ” On tietty kynnyks, varsinkin allekirjoittaneella. (...) Että menis tuolla intrassa sen kertomaan. Kun ei oo tätä facebook- twitter sukua, joka on tottunut avoimesti jakamaan ajatuksiaan.”

Esimiehet ja johto seurasivat vaihtelevasti keskusteluja intrassa. Niihin myös otettiin epäjohtonmukaisesti kantaa. Ajan puutteen lisäksi yksi syy saattoi olla työnjaon epäselvyys. Kantaa ottaminen tai ottamatta jättäminen ja roolien epäselvyys aiheuttivat ristiriitoja myös johdossa.

J1 ”Seura oli sellainen, että joku pitää jotain tärkeänä ja toinen jotain muuta. Reagoitiin siihen mikä kolahti omaa nilkkaan. Se aiheutti managementissa sisäistä kritiikkiä ja aiheuttaa edelleen. Ei oltu organisoitu, miten palautteeseen vastataan ja reagoidaan.”

Johdon intrassa antamat vastaukset eivät myöskään keränneet hyvää palautetta henkilöstöltä. Johdon vastauksia kuvattiin kylmäkiskoisiksi ja epäinhimillisiksi. Keskustelussa nousi esiin vastausten sisällöttömyys ja samojen asioiden toistuminen. Keskustelussa arveltiin, että viestintä vastaa henkilöstön kysymyksiin olemattomien tietojen pohjalta, jonka vuoksi vastauksista tulee kapulakielisiä.

Wepropol –kyselyjä pidettiin triviaaleina ja näennäisinä. Suuri osa vastaajista koki, että kysely toteutettiin, vaikka päätökset olivat todellisuudessa jo tehty. Tämä aiheutti vastaajien keskuudessa arvottomuuden tunteita sekä epäluottamusta johtoon. Kun henkilöstöä ei kuultu heille kuuluvan työn uudelleen järjestelyissä, ilmapiiriä kuvailtiin uhkaavaksi ja arvaamattomaksi.

H9”(...) Tällainen arvaamattomuus, et huomaa sen et ei oikeasti oteta selvää siitä mitä ammattitaitoa ihmisillä on. Suurimmalla osaa ihmisistä täällä on tosi rautainen ammattitaito. Monta kymmentä vuotta paneutuneet johonkin alaan ja sitä ei sitten ollenkaan noteerata niin se tuntuu kyllä aika pahalta.”

H5:”Mut meilläkin oli toimipaikoista kysely, mikä herätti tosi paljon närää. Sillä se oli sellaista näennäistä, kaikki oli päätetty jo, meillä ei ollut mitään vaikutusmahdollisuutta siihen oikeesti. Ja silti siitä oli aivan typerä näennäinen mistä tuli vaan sellainen olo, että pidätkö meitä tyhminä. Et jos tiedetään että remontti alkaa kuukauden päästä niin sillä ei oo mitään merkitystä mitä me ollaan mieltä.”

Osalla uusiin työjärjestelyihin liittyneet toimenpiteet olivat sujuneet moitteettomasti, osalla työn tekeminen oli hankaloitunut huomattavasti. Esimiestasolla tiimien merkitystä ei pidetty niinkään tärkeänä, mutta työyhteisössä tiimisijoittelut nousivat merkittäväksi puheenaiheeksi. Muutama vastaajista koki jääneen täysin ilman kaipaamaansa tiimin tukea, muutama ei kokenut hänellä ja tiiminsä jäsenillä olevansa muuta yhteistä kuin tietokoneen käyttö työssä.

H1”Minusta jos henkilökuntaa olis kuunneltu enemmän ja jotaki viestiä olis siitä, että sillä olis ollut jotain vaikutusta niin uskon, että henkilökunta olis enemmän mukana tässä uuden kohdeorganisaation perustamisessa. Minusta nyt se on jäänyt siihen, että saa esittää mielipiteitä mutta se on ihan kun tuuleen huutais.”

Poikkeuksena yllä esitettyihin osallistumisen ja vaikuttamisen kritiikkiin toivat jo aikaisemmissa vastauksissa erottuneet haastateltavat, joiden osallistumisen aste oli ollut

selkeästi muita korkeampi, ja myös vaikutusmahdollisuudet nähtiin positiivisemmassa valossa, vaikkei konkreettisia esimerkkejä ja varmuutta vaikuttamisesta osattukaan esittää. Nämä henkilöstön jäsenet olivat olleet mukana erilaisissa työpajoissa.

Haastateltavien kommentteista liittyen osallistumiseen voidaan tehdä päätelmiä organisaation viestintäkulttuurista. Dialogi vaatii avointa viestintäkulttuuria, jossa ilmapiiri on sellainen, että jokainen uskaltaa tuoda mielipiteensä esiin. Toisaalta dialogisuus edellyttää myös jokaisen vastuuta kommunikoijana: jokaisen on myös avattava suunsa ja tuotava mielipiteensä avoimesti esiin. (mm. Juholin ym. 2015.) Haastateltavat, jotka olivat muita enemmän osallisina suunnitteluprosessissa, suhtautuivat positiivisemmin, mutta toisaalta olivat myös samasta organisaatiosta kuin fuusioprosessin ylijohdaja. Mahdollista on siis myös, että aikaisemmin luotu luottamussuhde johtoon vaikuttaa muutokseen suhtautumiseen.

7.4.2 Esimiehet strategiatyössä

Osallistava fuusioprojekti perustui jo lähtökohtaisesti pitkälti esimiesten osallistamiseen (*Kohdeorganisaation fuusiostrategia 2013*). Esimiehet näkivät omat osallistumisen mahdollisuutensa hyvinä, mutta peilasivat muutosprosessia ja sen dialogisuutta työyhteisönsä näkökulmasta. Esimiehet kokivat foorumit positiivisina, sillä ne mahdollistivat uusiin kollegoihin tutustumisen ja auttoivat ymmärtämään kulttuurisia eroavaisuuksia. Näin ollen esimiesten näkökulmasta foorumien anti kytkeytyi lähinnä yhteisöllisyyden kokemisen tunteeseen. Sen sijaan itse strategiatyöskentely nähtiin irrallisena arjesta, eikä foorumien antia osattu tämän vuoksi viedä omiin tiimeihin. Lisäksi pohdittiin foorumeissa tehdyn työn yhteyttä tehtyihin päätöksiin. Esimiehet kokivat strategiatyöskentelyn puuhasteluna, joskin ihan mukavana sellaisena, mutta useammat näistä puuhastelun tuotoksista jäivät saattamatta loppuun asti.

E3: ”Kyl se niinku aika huonosti sopii niihin sapluunoihin mitä tollasessa koulutuksessa annetaan. Että pikkusen ne on vaan semmosia teoreettisia esimerkkejä siitä että mitenkä asiat vois olla mutta eihän ne käytännössä koskaan sillä lailla kuitenkaan oo.”

Esimiesten näkemyksissä oli erotettavissa kahtiajakoa dialogisuuteen suhtautumisessa. Osa esimiehistä oli harmissaan henkilöstön osallistumismahdollisuuksien vähydestä, mutta kaikkien vastauksissa dialogisuus ei esittäytynyt yhtä tärkeänä. Dialogin merkitystä ja syvintä olemusta ei välttämättä tiedostettu.

E1 ” Hirveesti käytettiin aikaa ja paukkuja siihen, että tiiminvetäjien rooli oli se, että nyt me viedään se muutos läpi. (...) Se että käytettiinkö aika sitten oikein, että olisiko voinut enemmänkin keskusteluttaa ja osallistuttaa näitä tiimiläisiä niin se jäi vähän vaivaamaan ”

E4: ”Kai sitten sille dialogille niin sille on aikansa annettava, mutta vaikeita ratkaisuja niin niitä ei välttämättä kuitenkaan demokraattisesti pystytä tekemään vaan se joka on vastuussa niin sen täytyy ne päätökset tehdä.”

Huomionarvoista oli, että esimiehet eivät tuntuneet tiedostavan omaa rooliansa omien tiimiensä osallistajina. Tarkoitus oli, että esimiehet työstävät asioita tiimeissäänsä ja henkilöstön osallistuminen toteutetaan tätä kautta. Johto nojasi esimiehiin, mutta vaikutti siltä, että esimiesryhmä ei täysin ollut ottanut vastaan tätä roolia. Johto tiedosti ongelman ja harmitteli, että keskustelu oli pakko viedä vain esimiesten kautta. Viestit eivät johdon mukaan menneet haluttuina perille, vaan jokainen esimies toi persoonansa mukaan, mikä ei ollut toivottua. Esimiehiä oli myös foorumeilla kielletty osallistumasta muutokseen liittyvään kriittiseen keskusteluun työyhteisössä, mikä hämmästytti osaa esimieshaastateltavista. Esimiesfoorumien viesti haluttiin valuttaa muuttumattomana johdolta työyhteisöihin, eikä vastaanottajien tulkinnoille haluttu jättää tilaa. Tämä kielii hierarkkisesta lähestymistavasta, viestintä on johdon lähtökohdista lähetettyä, jossa sanoma pyritään myymään muuttumattomana alemmille tasoille. (mm. Miller 2012, 30–31.)

7.5 Yhteenveto ja vastaus 2. tutkimuskysymykseen

Ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä oli selvittää, miten dialogi toimii muutosprosessissa. Tähän vastasin luvussa 4.5. Nyt vastaan toiseen tutkimuskysymykseen, jossa tehtävänä oli selvittää, minkälaisia kokemuksia työyhteisön jäsenillä on strategisen viestinnän dialogisuudesta fuusioprosessin kontekstissa.

Kohdeorganisaation tavoitteena oli avoin, ennakoiva ja osallistava fuusioviestintä. Muutosviestinnän tärkeimpänä tavoitteena oli tehdä ymmärrettäväksi, mitä muutos tarkoittaa yksittäisen ihmisen arkisessa elämässä. (*Kohdeorganisaation muutosviestintäsuunnitelma 2013.*) Tutkimustulosten valossa muutoksen aikainen viestintä oli suurimmaksi osin kuitenkin hierarkkista ja yksisuuntaista, eikä muutoksen hyötyjä itselle tai organisaatiolle tiedostettu, tai uuden strategian merkitystä arjessa ymmärretty. Tietoa oli tarjolla, mutta vastausta siihen, mitä muutos tarkoittaa yksittäisen ihmisen kohdalla, ei ollut saatavilla. Vuorovaikutteisiksi keskusteluiksi tarkoitetut tilaisuudet näyttäytyivät tiedotustilaisuuksina, joiden vaikeaselkoinen sisältö ei auennut vastaanottajille. Tietoa oli paljon, mutta konkretiaa vähän. Tiedotustilaisuuksia järjestettiin, mutta ymmärrystä ei luotu eikä syntynyt. Kulttuurit törmäsivät, ja uusien yhteistyömuotojen sijaan yhdistyneet organisaatiot kilpailevat keskenään. Osallistumismahdollisuuksia järjestettiin, mutta niillä ei nähty yhteyttä päätöksentekoon. Verkko-osallistuminen ei motivoinut, ja omien mielipiteiden julkilausumista koko organisaation kesken epäröitiin.

Dialoginen muutosprosessi edellyttää toteutuakseen avointa ilmapiiriä ja johtamiskulttuuria, kaksisuuntaista viestintää, selkeää ja ymmärrettävää kieltä, yhteisiä keskusteluja ajan kanssa, osallistumisen mahdollisuuksia omaa työtä koskevaan päätöksentekoon sekä tietoa ja ymmärrystä osallistumisen pohjaksi, viestinnällisiä työyhteisötaitoja ja tunneälyä sekä erilaisuuden hyväksymistä. Haastattelujen

perusteella ilmapiiri ei ollut avoin, ja johto sai kritiikkiä kylmäkiskoisesta viestinnästä. Esimieshaastattelut paljastivat, että johdon viesti haluttiin saattaa muuttumattomana työyhteisöön. Johdon hierarkkinen viestintänäkemyks tulee ilmi jo muutosviestintästrategiassa käytetystä kielestä, jossa yhteisten keskustelujen tavoitteeksi on määritelty viestien valuttaminen johdolta esimiehille ja esimiehiltä henkilöstölle (*Kohdeorganisaation muutosviestintäsuunnitelma 2013*). Tällaisen näkemyksen pohjalta syntyy keinotekoista osallistamista, jossa henkilökunta otetaan mukaan keskusteluihin, mutta keskustelussa on kyse informaation jakamisesta ylhäältä alas ja alhaalta ylös, eikä johto muuta näkemyksiään käytyjen keskustelujen perusteella. (mm. Bordia ym. 2004, 526–527). Henkilöstön osallistaminen näyttäytyy organisaation viestintästrategiassa suostuttelutaktiikkana, jolloin henkilöstön osallistaminen perustuu johdon harhaiseen käsitykseen siitä, että henkilöstö hyväksyy muutoksen paremmin, kun heitä on kuunneltu. Keinoja ja osallistumisen muotoja ei ole määritelty. Hierarkkinen lähtökohta osallistamiseen heijastui henkilöstön kokemuksiin dialogisuudesta.

Tutkimustulokset osoittivat, että dialogin edellytykset eivät täytyneet, jonka vuoksi dialogisuuden ilmeneminen oli hyvin vähäistä. Teoriaa myötäillen hierarkkinen lähtökohta osallistamiseen kääntyi organisaatiota vastaan, ja henkilöstö koki olemassa olleet osallistumisen mahdollisuudet näennäisinä. Yhteyttä oikeaan päätöksentekoon ei nähty. Suuri osa vastaajista olisi halunnut osallistua omaa työtä koskevaan päätöksentekoon enemmän. Toisaalta vain harva osallistui tilaisuuksissa, joissa siihen annettiin mahdollisuus. Henkilöstön edustajat eivät uskaltaneet esittää avoimesti ja julkisesti mielipiteitään ja ajatuksiaan, mikä selittyy vallitsevalla kulttuurilla ja työyhteisön jäsenten henkilökohtaisilla ominaisuuksilla. Henkilöstön keskuudessa toisaalta toivottiin anonyymejä osallistumisen mahdollisuuksia, mutta toisaalta verkossa tarjotut osallistumisen muodot eivät kuitenkaan motivoineet osallistumaan. Osaltaan henkilökunta ei siis myöskään kantanut vastuutaan viestijöinä. Tämä selittyy ainakin osittain sillä, ettei yhteyttä päätöksentekoon nähty. Henkilöstö olisi halunnut osallistua ja vaikuttaa oman elämänsä kannalta tärkeisiin kysymyksiin, kuten sijaintiinsa ja tiimirakenteiden suunnitteluun. Samoin tietoa kaivattiin strategiaproessin vaiheiden kuvailun sijaan arkisista asioista.

Esimiehillä oli aktiivisempi rooli fuusioprosessiin suunnittelussa, mutta osallistuminen koettiin arjesta irrallisena puuhasteluna. Osallistumisen hedelmää ei osattu saattaa omiin työyhteisöihin. Toisaalta osallistuminen auttoi tutustumaan uusiin kollegoihin ja lisäsi ymmärrystä vieraista organisaatiokulttuureista. Esimiesten keskuudessa harmiteltiin lähinnä, että tiimien osallistuminen jäi vähäiseksi. Johto harmitteli dialogin jääneen vain esimiesten ja johdon väliseksi, ja tiedosti sen vähyyden muun henkilöstön osalta. Toisaalta dialogi koko yhteisön kesken nähtiin mahdottomana organisaation suuresta koosta johtuen. Roolien epäselvyys ja kulttuurien erilaisuus olivat dialogin tiellä.

7.6 Vastaus 3. tutkimuskysymykseen

Kolmantena tutkimuskysymyksenä oli selvittää, mikä yhteys strategisen viestinnän dialogisuudella tai sen puuttumisella on työyhteisön käsitykseen muutoksen toteutumisesta. Tähän tutkimuskysymykseen vastaan nyt. Kahteen ensimmäiseen tutkimuskysymykseen vastattiin luvuissa 4.5 ja 7.5.

Dialogisuuden on nähty olevan tiiviissä kytköksessä siihen, miten muutokseen suhtaudutaan. Sen on nähty muun muassa vähentävän vastarintaa ja energisoivan työyhteisöä ponnistelemaan yhteisön tulevaisuuden eteen. (mm. Juholin ym. 2015.) Dialogin on nähty olevan muutoksen ymmärtämisen keskiössä (mm. Johansson & Heide 2008). Lisäksi strategian on esitetty toteutuvan käytännössä vain, mikäli henkilöstö ymmärtää mistä siinä on kyse (mm. Mantere ym. 2006).

Edellisissä luvuissa selvisi, että dialogisuuden elementit toteutuivat kohdeorganisaatiossa henkilöstön osalta hyvin niukasti. Miten informantit sitten tämän tutkimuksen valossa suhtautuivat muutoksen lopputulemaan? Voidaanko dialogin vähäisyydellä nähdä olevan yhteyttä heidän käsityksiinsä muutoksesta teorian valossa?

Useissa puheenvuoroissa tuotiin esille pettymystä lopputulokseen. Muutosta valmisteltiin pitkään, odotuksia tulevaan oli, ja kun fuusioituminen lopulta toteutui, mikään ei toiminutkaan. Kaikissa haastatteluissa mainittiin tekniset ongelmat, mutta toisaalta tekniikan toimimattomuudelle löytyi myös ymmärrystä. Suurinta harmia aiheuttivat käytännön työn hankaloituminen ja asioiden epäselvyys. Asioiden pitkään jatkunut epäselvyys on aikaansaanut työyhteisössä lamaanumista, eikä fuusioitumisen mahdollisia hyötyjä oltu lähdetty ”kiljuen” toteuttamaan, kuten eräs esimiestason haastateltava totesi.

Johdon toiminta keräsi eniten kritiikkiä, ja johdon arveltiin elävän omissa sfääreissään kaukana todellisuudesta. Tekojen ja viestien ristiriitaisuus loi epäuskoa johtoon. Organisaation viestinnässään korostamaa avoimuutta ja ketteryttä pidettiin ironisina. Avoimen ilmapiirin ja johtamiskulttuurin puute näkyi myös siinä, että omien kriittisten näkemyksien esiintuomista pidettiin riskinä.

Henkilöstön kuulematta jättäminen heidän työhön vaikuttavista asioista oli johtanut toimimattomiin ratkaisuihin. Eräässä haastattelussa kritisoiin vahvasti uusia tiimejä, ainoana yhteisenä tekijänä tiiminjäsenten välillä nähtiin tietokone työvälineenä. Johto tiedosti monilta osin fuusioitumisen suunnitteluvaiheen epäkohdat, mutta näki nykytilan huomattavasti henkilöstöä optimistisemmin.

Viestinnän osalta tyytyväisimpiä oltiin lopulta tiedottamiseen. Myös johdon vierailuja eri toimipaikoissa keuhuttiin ja arvostettiin, vaikka keskusteluille ei oltukaan varattu riittävästi aikaa. Keskustelujen puute näkyi ymmärryksen puutteena, fuusioitumisen hyötyjä ei osattu määritellä, eikä toisaalta tiedetty mitä uusi strategia tarkoittaa.

Teorian valossa hieman yllättäen vain harva mainitsi muutoksen vaikuttaneen jokapäiväiseen työntekoon. Muutoksia omassa työssä ei juuri nähty. Toisaalta johdon ja esimiestason haastatteluissa kävi ilmi, että monet muutoksista eivät ole vielä realisoituneet. Varsinaista muutosvastarintaa ei esiintynyt, työyhteisössä ymmärrettiin hyvin itse fuusioitumisen syyt, ja kritisoitiin ainoastaan sen toteuttamisen tapaa. Mielenkiintoista oli myöskin, että vaikka tilannetta organisaatiossa kuvailtiin synkäksi ja yleistä ilmapiiriä ikäväksi, ei keskusteluissa noussut esille motivaation heikkenemistä itse työtä kohtaan. Odotettiin aikoja, jolloin töissä on jälleen kivaa, ja jolloin saa taas keskittyä kunnolla itse työntekoon. Synkistä pilvistä huolimatta jaksettiin olla myös toiveikkaita.

Voimakkaan kritiikin ohella muutosprosessin haasteille annettiin myös ymmärrystä. Haastateltavien kommentteista oli myös tulkittavissa, että viestintä mielletään organisaatiossa usein sanomien siirtona lähettäjältä vastaanottajalle, ja viestinnän tasoa arvioitaessa pohditaan viestien määrää. Muutoksen onnistumisia arvioitaessa lähes poikkeuksetta kiitosta sai ulkoisiin sidosryhmiin kohdistuva viestintä. Organisaation logosta, visuaalisesta ja ilmeestä ja saadusta mediahuomiosta oltiin kiitollisia.

Dialogisuuden vaillinaisuudella voidaan nähdä olevan yhteys siihen, ettei muutoksen tuomia hyötyjä osattu määritellä. Yhteisten tilaisuuksien ja yhteisten keskustelujen vähäisyyden voidaan nähdä vaikuttaneen kulttuurien yhteensulautumisen hankaloitumiseen. Tutkimus vahvistaa teoriaa myös siltä osin, että ne henkilöstön jäsenet, jotka olivat aktiivisemmin osallisina fuusioprosessin suunnittelussa, suhtautuivat prosessiin muita positiivisemmin. Toisaalta kuitenkin asioiden toimimattomuus fuusion toteuduttua loi tyytymättömyyttä myös näihin organisaation jäseniin. Tämä herättääkin kysymyksen, voidaanko strategisen viestinnän dialogisuudellakaan vaikuttaa työyhteisön käsitykseen muutoksesta, mikäli sen seuraukset ovat väistämättä negatiiviset?

8. Pohdinta

Tässä tutkimuksessa dialogin todettiin palvelevan strategisen työyhteisöviestinnän tehtävien toteutumista. Dialogin todettiin myös olevan erityisen hyödyllinen muutosprosessille, jossa uuden oppimisen ja ymmärtämisen merkitys korostuvat. Muutosten tunnustettiin onnistuvan sitä paremmin, mitä enemmän henkilöstö on ollut siihen osallisena. Samalla kuitenkin huomattiin, että dialogi on ihanne, jonka toteuttaminen ei ole ongelmaton. Ei, vaikka sille olisi rakennettu sen vaatimat viestinnälliset rakenteet ja käytännöt. Työyhteisödialogi edellyttää organisaatiossa myös uudenlaista osaamista, kuten vuorovaikutustaitoja ja emotionaalista älykkyyttä. Organisaation ja johdon järjestämien olosuhteiden lisäksi tarvitaan avointa kulttuuria ja jokaisen työyhteisön jäsenen vastuunkantoa yhteisistä asioista. Kulttuurin ja ilmapiirin muutos eivät toteudu hetkessä.

Tutkimuksen kohteena olleen organisaation muutosviestintäsuunnitelma mukaili tutkimuksen teoreettisia lähtökohtia. Suunnitteluvaiheessa tiedostettiin henkilöstön osallistamisen merkitys ja muutosviestien konkreettisuuden tärkeys. Kuitenkin lopulta vaikeaselkoinen kieli esti ymmärryksen muodostumista työyhteisön keskuudessa ja pyrkimykset osallistaa näyttäytyivät henkilöstön silmissä näennäisinä, ja kääntyivät lopulta organisaatiota vastaan aiheuttaen ironista suhtautumista ja epäluottamusta johtoon. Henkilöstön jäsenet kuitenkin osoittivat halukkuutta vastuulliseen dialogiin, mutta eivät kokeneet siihen olevan mahdollisuutta. Vastuullisen dialogin tiellä koettiin olevan vallitseva organisaatiokulttuuri, vaikuttamismahdollisuuksien puuttuminen sekä käytössä olevat osallistumisen kanavat, jotka rajoittuivat pääasiallisesti verkkoon.

Tämän tapaustutkimuksen taustoittava materiaali ja haastattelut vahvistivat teoriaa siitä, että dialoginen muutosprosessi ei ole mahdollinen, jos vallitseva organisaatiokulttuuri ei sitä tue. Tutkimuksen kohteena olevan tapauksen osallistamisen taustalta paljastuivat hierarkkiset lähtökohdat. Muutosprosessin dialogisuuden toteutumista jarrutti jo

suunnitteluvaiheesta lähtien käytettyjen termien syvällisen ymmärryksen puuttuminen. Kuten johdannossa totesin, monissa nykypäivän organisaatioissa tiedostetaan dialogisuuden, avoimuuden ja ketteryyden merkitys, ainakin ajatuksen tasolla, mutta näiden käytäntöön saattamisessa kohdataan haasteita.

Tulokset osoittavat, että jo viestintäsuunnitelmaa tehtäessä käsitteet tulisi purkaa niin konkreettiselle tasolle kuin mahdollista. Jos tavoitteena on osallistaa henkilöstö suunnitteluprosessiin, tulisi käytännössä määritellä myös ne keinot ja tavat, jolla henkilöstö pääsee osallistumaan. Jos osallistuminen on ainoastaan sananhelinää ja käytäntö näyttäytyy toisenlaisena, pyrkimys lisätä tyytyväisyyttä osallistumisen avulla kääntyy itseään vastaan. Dialogisuuteen tulisi kiinnittää huomiota viestinnän tehtäviä määriteltäessä ja arvioitaessa. Henkilökunnan osallistumisen merkitys tunnustetaan ehkä, mutta vieläkin tärkeämpää on ymmärtää mitä se todella tarkoittaa.

Kun esittelin tutkimuksen empiirisen osion alussa tutkimuksen tapausorganisaation, totesin sopivan organisaation löytymisen ja aineiston keräämisen aiheuttaneen haasteita. Lopulta tutkimusmenetelmän työläys kuitenkin palkitsi. Vaikka tapaus tutkimukselle luonteenomaisesti tulokset eivät ole yleistettävissä muihin vastaaviin tapauksiin, antoi tutkimus kiinnostavaa ja odottamatontakin tietoa tämän fuusioprosessin aikaisesta strategisesta viestinnästä.

8.1 Jatkotutkimusaiheita

Resurssien rajallisuudesta johtuen useita kiinnostavia aiheita rajautui tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Tutkimuksessani nousi useaan otteeseen esiin verkkokanavien riittämättömyys ja kaipuu fyysisen läsnäolon kohtaamisiin. Olisi kiinnostavaa tutkia, miten digitalisoituminen ja siitä mahdollisesti seuraava kasvokkain tapahtuvan viestinnän väheneminen vaikuttavat strategisen viestinnän dialogisuuteen

tulevaisuudessa. Entä millä tavoin kiire, taloudelliset rajoitteet ja maantieteellinen etäisyys selätetään ja raivataan dialogille sen tarvitsemat rakenteet ja käytännöt?

Tässä tutkimuksessa todettiin useaan otteeseen myös uudenlaisten viestintätaitojen tärkeys. Tulevaisuudessa olisi kiinnostavaa selvittää, miten yhteisön ja yksilön viestintätaitoja tulisi kehittää, jotta koko organisaatio toimisi paremmin. Tässäkin kohtaa käsitteiden ymmärtämisen merkitys korostuu, ei ole yhdentekevää, miten viestintä organisaatioissa nähdään. Tämän tutkimuksen valossa vaikuttaa siltä, että viestintä-termi käsitetään yhä edelleen useimmiten sanomien siirtona, eikä organisaation kaiken inhimillisen toiminnan perustana.

Lisäksi olisi kiinnostavaa selvittää työyhteisön kokemuksia dialogisesta muutosprosessista vastaavanlaisessa tilanteessa sellaisessa kontekstissa, jossa dialogin edellyttämät rakenteet ja käytännöt ovat kunnossa. Minkälaisia haasteita ja kokemuksia työyhteisön jäsenillä on silloin? Kerääkö viestintä edelleen yhtä lailla kritiikkiä, jos muutoksen liitännäisseuraukset ovat väistämättä myös ikäviä, vai ollaanko tilanteeseen tyytyväisempiä? Tämän tutkimuksen tuloksia tarkastellessa on hyvä muistaa, että kohdeorganisaation fuusio toteutettiin taloudellisessa paineessa, jonka seurauksena satoja tekijöitä irtisanottiin. Prosessi oli tutkimuksen tekemisen aikaan käynnissä, joten yhteistoimintaneuvottelujen tunnelma ei voinut olla heijastumatta tutkimustuloksiin.

Lähteet

- Aaltola, J. & Valli, R. 2007. Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. PS-kustannus, Jyväskylä.
- Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus (3. uudistettu painos). Vastapaino, Tampere.
- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Vastapaino, Tampere.
- April, K. 1999. Leading through communication, conversation and dialogue. *Leadership & Organization Development Journal*. 20 (5), 231–242.
- Aula, P. 1999. Organisaation kaaos vai kaaoksen organisaatio? *Loki-Kirjat*, Helsinki.
- Aula, P. 2000. Johtamisen kaaos vai kaaoksen Johtaminen? *WSOY*. Porvoo.
- Aula, P. & Mantere, S. 2011. *Strategiasolarium: Organisaatioviestintä strategian toteuttajana*. Teoksessa Mantere, S., Vaara, E. & Suominen, K. (toim.) 2011. *Toisinajattelua strategisesta johtamisesta*, 43–51. *WSOYpro*, Helsinki.
- Barrett, D. 2002. Change communication: using strategic employee communication to facilitate major change. *Corporate Communications: An International Journal*. 7 (4), 219–232.
- Bass, B. M. 1998. *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. NJ:Erlbaum, Mahwah.
- Bordia, P., Hobman, E., Jones, E., Gallois, C. & Callan, V.J. 2004. Uncertainty during organizational change: types, consequences and management strategies. *Journal of Business and Psychology*, 18 (4), 507–532.
- Burns, J.M. 1978. *Leadership*. Harper & Row, New York.
- Carey, J. 1989. *Communication as Culture: Essays on Media and Society*. Unwin-Hyman, Boston.

Cornelissen, J. 2011. Corporate communication. A guide to theory and practice. 3. painos. Sage Publications, Lontoo.

Dawson, P. 2003. Reshaping change: A processual perspective. Routledge, Lontoo ja New York.

Elving, W. 2005. The role of communication in organisational change. Corporate Communications: An International Journal. 10 (2) 129–138.

Fiske, J. 1990. Introduction to Communication Studies. Second edition. Routledge, Lontoo.

Furu, P. 2011. Improvisaatio strategiatyökaluna. Mitä Miles Davis voi opettaa strategiatyöstä? Teoksessa Mantere, S., Vaara, E. & Suominen, K. (toim.) Toisinajattelua strategisesta johtamisesta, 75–89. WSOYpro, Helsinki.

Goleman D. 1995. Emotional Intelligence. A Bantam Book, New York.

Grunig, J. 1992. Excellence in Public Relations and Communication Management. Routledge, New Jersey.

Hallahan, K.; Holtzhausen D.; van Ruler B.; Vercic, D., Sriramesh, K. 2007. Defining Strategic Communication. International Journal of Strategic Communication 1, 3–35.

Heikkilä, J. & Heikkilä, K. 2001. Dialogi – Avain innovatiivisuuteen. Tummavuoren kirjapaino, Vantaa.

Herkman, J. & Vainikka, E. 2012. Lukemisen tavat: lukeminen sosiaalisen median aikakaudella. Yliopistopaino, Tampere.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2010. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino, Helsinki.

Hirsjärvi & Remes & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja Kirjoita. 13.-14.painos. Tammi, Helsinki.

Hyypiä, M. 2013. Roles of leadership in complex environments: Enhancing Knowledge Flows in Organizational Constellations through Practice-Based Innovation Processes. Lappeenranta teknillinen yliopisto. Kauppatieteellinen tiedekunta, Lahden yksikkö. Väitöskirja.

Isaacs, W. 2001. Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito. Alkuperäisteos: Dialogue: The art of thinking together. Gummerus, Jyväskylä.

Jarzabkowski, P. 2003, Strategic Practices: An Activity Theory Perspective on Continuity and Change. *Journal Management Studies*, vol. 40 (1), 23–33.

Jarzabkowski, P. 2005. Strategy as practice. An activity-based approach. Sage Publications, Lontoo.

Jarzabkowski, P., Balogun, J. & Seidl, D. 2007. Strategizing: the challenges of a practice perspective. *Human relations*, 60 (1), 5–28.

Joensuu, S. Kaksi kuvaa työntekijästä. Sisäisen viestinnän opit ja postmoderni näkökulma. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Johansson C.; Heide, M. 2008. Speaking of change: three communication approaches in studies of organizational change. *Corporate Communications: An International Journal*. 13 (3), 288–344.

Jones, E.; Watson, B. ; Gardner, J.; Gallois, C. 2004. Organizational Communication: Challenges for the New Century. *Journal of Communication*, vol. 54 (4).

Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. WSOYpro, Helsinki.

Juholin, E. 2009 *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön*. 5. painos. Infor Oy, WS Bookwell Oy, Porvoo.

Juholin, E., Åberg, L. & Aula, P. 2015. Strategic Employee Communication – What Does it Really Mean? Towards Responsible Dialogue as a Missing Piece.

Teoksessa Tensch, R., Catelani, A. & Zerfass, A. (toim.) *Communication Ethics in a Connected World. Research in Public Relations and Organisational Communication*, 323-347. Peter Lang, Brysseli.

Juuti, P. 2005. *Toivon johtaminen*. Otava, Helsinki.

Kamensky, M. 2010. *Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti*. Talentum, Helsinki.

Kehusmaa, K. 2010. *Strategiatyö – Organisaation voimanlähde*. Edita Prima Oy, Helsinki.

Kent, M. & Taylor, M. 2002. *Toward a dialogic theory of public relations*. *Public Relations Review*, 28 (1), 21–37.

Kohdeorganisaation fuusion loppuraportti, 2015

Kohdeorganisaation fuusiostrategia, 2013

Kohdeorganisaation muutosviestintäsuunnitelma, 2013

Kotter, J.P. 1996. *Muutos vaatii johtajuutta*. Alkuperäinen teos: *Leading change*. Suomi Oy rator AB.

Laine, P. & Vaara, E. 2011. *Strategia kuuluu henkilöstölle! Dialoginen näkökulma strategiatyöhön*. Teoksessa Mantere, S.; Vaara, E.; Suominen, K. (toim.) *Toisinajattelua strategisesta johtamisesta*, 29–42. WSOYpro, Helsinki.

Lehtonen, J. 2000. *Toimiva viestintä. Yrityksen aineetonta pääomaa*. Teoksessa Aula, P. & Hakala, S. *Kolmet kasvot. Näkökulmia organisaatioviestintään*, 187–210. Loki-kirjat, Helsinki

Law, S. 2009. Learning from employee communication during technological change. *Journal of Workplace Learning*. 21 (5), 384–397.

Mantere, S., Aaltonen, P., Ikävalko, H., Hämäläinen, V., Suominen, K. & Teikari, V. 2006. Organisaation strategian toteuttaminen. Suunnitelmista käytäntöön. Edita, Helsinki.

Mantere, S. 2008. Strategian viestintä, strategiaviestintä, viestintästrategia, strateginen viestintä? Kun organisaatioviestintä jäi strategian jalkoihin. Teoksessa Aula, P. (toim.) Kivi vai katedraali. Organisaatioviestintä teoriasta käytäntöön, 39-49. Infor Oy, Helsinki.

Marques, J. 2010. Enhancing the quality of organizational communication.: A presentation of reflection-based criteria. *Journal of Communication Management*. 14 (1), 47–58.

Mazzei, A. 2014. Internal communication for employee enablement. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 19 (1), 82–95.

Miller, K. 2012. *Organizational Communication: Approaches and Processes*. Cengage Learning, Stanford.

Minzberg, H. & Alhstrand B. & Lampel, J. 2009. *Strategy Safari. Your complete guide through the wilds of strategic management*. Harlow (UK): FT Prentice Hall.

Morrison, E. 2014. Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 1 (1), 173–197.

Morgan, G. 2006. *Images of Organization*. Sage Publications, Lontoo.

Nelissen, P. & van Selm, M. 2008. Surviving organizational change: how management communication helps balance mixed feelings. *Corporate Communications. An International Journal*. 13 (3), 306–318.

Pahkin, K. 2015. Staying well in an unstable world of work. Prospective cohort study of the determinants of employee well-being. Helsingin yliopisto. Sosiaalitieteiden laitos. Väitöskirja. (s. 10 , osallistuminen vaikuttaa myönteisesti 67, osallistumisesta

Pekkola, P. & Pedak, M. & Aula, P. 2013. Hyvinvointiviestintä. Osallistava sisäinen viestintä kuntaorganisaation työhyvinvointia rakentamassa. Viestinnän tutkimuskeskus CRC, Sosiaalitieteiden laitos, Helsingin yliopisto, Viestinnän tutkimusraportteja 1/2013. Unigrafia, Helsinki.

Ponteva, K. 2009. Työntekijän samaistuminen organisaatioon ja vieraantuminen työstä organisaatiomuutoksessa: narratiivinen analyysi kilpailuun valmistautuvasta kaupunkiorganisaatiosta. Tampereen yliopistopaino, Tampere.

Ponteva, K. 2012. Muutoksessa. Sanoma Pro, Helsinki.

Qian, Y. & Daniels, T. D. 2008. A communication model of employee cynicism toward organizational change. Corporate Communications – An International Journal, vol. 13 (3), 319–322.

Ruusuvuori, J. & Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.) 2010. Haastattelun analyysi. Vastapaino, Tampere.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/> viitattu 30.03.2015.

Salminen, H. 2014. Viestinnän osaajasta strategiseksi vuorovaikuttajaksi: Viestinnän johtajuus 2010-luvulta eteenpäin. Helsingin yliopisto. Sosiaalitieteiden laitos. Väitöskirja.

Schein, E.H. 2009. Yrityskulttuuri: selviytymisopas: tietoa ja luuloja kulttuurimuutoksesta. 2. Painos. Suomen laatu keskus, Espoo.

Seeck, H. 2012. Johtamisopit Suomessa. 3. Uudistettu painos. Gaudeamus, Helsinki.

- Sorsa, V. 2011. Kun strategia tuli kaupunkiin: kuntasektori strategiatyön areenana. Teoksessa Mantere, S. & Vaara, E. & Suominen, K. (toim.) Toisinajattelua strategisesta johtamisesta, 138–151. WSOYpro, Helsinki.
- Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Edita, Helsinki.
- Suominen, K. 2011 Strategiaoppi työpaikkojen arjessa. Teoksessa Mantere, S. & Vaara, E. & Suominen, K. (toim.) Toisinajattelua strategisesta johtamisesta, 17–28. WSOYpro, Helsinki.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi, Helsinki.
- Tuomi L. & Sumkin T. 2010. Strategia arjessa. Oivalluksia organisaation uudistajille. WSOYpro, Helsinki.
- Välakangas, L ja Vaara, E. 2011. Mikä strategiakeskusteluissa pelottaa? Teoksessa Mantere, S.& Vaara, E. & Suominen, K. (toim.) Toisinajattelua strategisesta johtamisesta, 105–114. WSOYpro, Helsinki.
- Weick, K.E. & Sutcliffe K.M. 2007. Managing the unexpected: Resilient Performance in an Age of Uncertainty. Jossey-Bass, San Fransisco.
- Welch, M. & Jackson, P.R. 2007. Rethinking internal communication: a stakeholder approach. Corporate communications: An international journal, 12 (2), 177–198.
- Whittington, R. 2001. What is Strategy – and does it matter? 2. painos. Cengage Learning Emea, Thompson.
- Mörä, T. 2000. Konsensuksen taakka. Teoksessa Aula,P. & Hakala, S. (toim.) Kolmet kasvot, 17–26, Loki-kirjat, Helsinki.
- Mörä,T. 2004. Demokratian juurihoitoa: James Carey ja journalismi. Teoksessa Mörä, T.; Salovaara-Moring, I.;Valtonen, S. (toim.) Mediatutkimuksen vaeltava teoria, 119–135. Yliopistokustannus, Tammer-paino, Tampere.
- Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Inforviestintä Oy, Gummerrus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Liitteet

Liite 1. Intranet-tiedote

Tule mukaan fuusioprosessin viestintää kartoittavaan tutkimukseen!

Teen pro gradu –tutkimusta Helsingin yliopiston viestinnän oppiaineessa, ja selvitän strategisen viestinnän dialogisuuden ilmenemistä Kohdeorganisaation fuusioprosessissa.

Tutkimukseni selvittää Kohdeorganisaation henkilöstön näkemyksiä muutosprosessin aikaisesta johtamisesta ja viestinnästä. Jaa kokemuksesi ja tule mukaan tutkimushaastatteluun viikkojen 39-40 aikana. Haastattelut toteutetaan virtuaalisesti Lync–yhteyden välityksellä. Tulokset käsitellään anonyymisti.

Olen kiinnostunut kuulemaan, minkälaisia kokemuksia sinulla on muutosprosessin aikaisesta viestinnästä ja johtamisesta. Miten sinä koit mahdollisuutesi osallistua ja vaikuttaa? Sinun ei tarvitse valmistautua ennakoon, näkemyksesi on arvokas juuri sellaisenaan!

Ilmoita halukkuutesi osallistua tutkimukseen lähettämällä sähköpostia osoitteeseen mari.laaksonen@helsinki.fi 16.9 mennessä, mukaan päivämäärät, jolloin haastattelu sopisi sinulle. Liitäthän mukaan taustatietoina myös yhteystietosi, ikäsi, työnimekkeen ennen fuusiota ja fuusion jälkeen, työskentelyvuodet organisaatioissa sekä entisen organisaation ja nykyisen työyksikön.

Olen yhteydessä haastateltaviin 17.9 haastatteluajan vahvistamiseksi.

Parhain terveisin

Mari Laaksonen

050 3539843

VTK, viestinnän maisteriopiskelija

Helsingin yliopisto

Valtiotieteellinen tiedekunta

Liite 2. Kutsu tutkimushaastatteluun

Hyvä Kohdeorganisaatiolainen!

Olen Helsingin yliopiston viestinnän maisteriopiskelija, ja teen pro gradu –tutkimusta strategisen viestinnän dialogisuudesta muutosprosessiin kontekstissa.

Tutkimukseni pyrkii selvittämään, minkälainen rooli strategisella viestinnällä ja johtamisella sekä etenkin niiden dialogisuudella on muutoksen toteutumisessa työyhteisön näkökulmasta. Tutkimukseni edustaa laadullista tapaustutkimusta, jossa tarkastelun kohteena on Kohdeorganisaation fuusioprosessi.

Kutsun sinut keskustelemaan kokemuksistasi muutosprosessin ajan johtamisesta ja viestinnästä. Osallistumisesi auttaa Kohdeorganisaatiota ymmärtämään henkilöstön odotuksia ja käsityksiä paremmin, ja sitä kautta kehittämään toimintaa tulevaisuudessa.

Tutkimusmenetelmänä käytän puolistrukturoitua teemahaastattelua, jossa tavoitteena on avoin ja vapaamuotoinen keskustelu. Mahdollisimman rikkaan keskustelun aikaansaamiseksi haastattelut toteutetaan 4-6 henkilön pienryhmissä. Haastattelu vie aikaasi noin tunnin verran, ja se toteutetaan virtuaalisesti Lynck –yhteyden välityksellä. Haastatteluun osallistuminen ei vaadi sinulta ennakkovalmistautumista. Tutkimus toteutetaan luottamuksellisesti ja tulokset esitetään anonyyminä.

Tutkimushaastattelut toteutetaan viikoilla 39-40. Mikäli olet halukas osallistumaan, vastaathan tähän viestiin liittäen mukaan viestin alla pyydettyvät taustatiedot. Laitathan mukaan myös päivämäärät, jolloin haastattelu sopisi sinulle. Otan yhteyttä haastateltaviin ajan vahvistamiseksi 17.9.2015 mennessä.

Näkemyksesi on arvokas, olen kiitollinen, jos jaat sen kanssani!

Parhain terveisin

Mari Laaksonen

Taustatiedot: Nimi: Puhelinnumero: Ikä: Työnimike ennen fuusiota:

Työnimike nykyisin:

Organisaatio ennen yhdistymistä:

Nykyinen yksikkö:

Kuinka pitkään olet työskennellyt organisaatiossa:

Liite 3. Haastattelurunko / henkilöstö

Taustatiedot

Nimi

Työnimeke

Entinen ja nykyinen työyksikkö

Alkukysymys

Mitkä ovat päällimmäiset ajatuksenne fuusioprosessin strategisesta viestinnästä?

VIESTINNÄN TEHTÄVÄT

Tiedottaminen (ymmärrys, tietämys), **johdettu keskustelu** (samaistuminen, sitoutuminen), **yhteisöllisyyden kokemus** (työn merkityksellisyys)

1. Tiedottaminen

Miten asioista tiedotettiin?

Oliko teillä riittävä tieto konkreettiseen työntekoon?

Olivatko viestit ymmärrettäviä?

Olivatko viestit linjassa tekojen kanssa?

Riittävyys? Säännöllisyys?

Miten tarjolla oleva tieto palveli teitä?

2. Ymmärryksen luominen

Minkälaisia johdettuja keskustelutilaisuuksia oli tarjolla?

Miten koitte nämä tilaisuudet?

Miten keskustelutilaisuudet auttoivat ymmärtämään muutoksen taustalla olevat syyt?

Minkälaisten asioiden käsittelyyn keskustelutilaisuudet painoutuivat?

3. Yhteisöllisyyden rakentaminen

Miten yhteenkuuluvuuden tunnetta ylläpidettiin ja rakennettiin ?

Auttoiko viestintä uuden organisaatiokulttuurin muotoutumisessa?

Voitteko samaistua uuteen yhteisöön?

Miten yhteisöllisyyden kokemus muodostui?

4. Osallisuminen ja vaikuttaminen

Oliko teillä mahdollisuus osallistua muutosprosessiin?

Miten ja milloin?

Osallistuitteko, kun siihen tarjottiin mahdollisuus? Miksi, miksi ette?

Mitä mieltä olette tarjotuista osallistumisen mahdollisuuksista? (olivatko hyödyllisiä, auttoivatko ymmärtämään)

Ilmaisitteko avoimesti omia näkemyksiänne ja kehitysehdotuksianne? Miten ehdotuksianne hyödynnettiin?

Miten osallistumisenne vaikutti päätöksentekoon?

Miten osallistuminen vaikutti käsityksiinne fuusioprosessista?

Annoitteko palautetta? Miten palautteeseen reagoitiin? Miten eriäviin mielipiteisiin suhtauduttiin?

Miten koko työyhteisön potentiaalia mielestänne hyödynnettiin fuusioprosessin aikana?

Otettiinko teidät mukaan omaa työtänne koskevaan suunnitteluun ja päätöksentekoon?

5. Ilmapiiri ja asenteet

Kuvailkaa muutoksen aikaista ilmapiiriä työyhteisössänne?

Minkälaisia tunteita muutosprosessi herätti?

Miten suhtauduite fuusioon aluksi, entä nyt?

Minkälaisia ajatuksia fuusioprosessi herätti työyhteisössänne? Miten nämä ajatukset vaikuttivat omiin näkemyksiinne?

Pystyittekö näkemään muutoksen hyödyt organisaatiolle? Entä itsellenne?

Miten teidät työyhteisön jäsenenä huomioitiin muutoksen aikana?

Tulitteko kuulluksi?

Jos muutos aiheutti vastustusta, mikä sen sai aikaan?

Pystyittekö samaistumaan muutokseen?

6. Kokemukset muutoksen toteutumisesta

Miten muutos vaikutti jokapäiväiseen työhösi silloin, entä nyt?

Mitä uusi strategia tarkoittaa arkisessa työssäsi?

Samaistuttko organisaatioon?

Minkälaisia käytännön hyötyjä / haittoja yhdistymisestä on ollut?

Mikä on ollut avuksi niiden ratkomisessa?

Miten arvioisitte fuusioprosessin lopputulosta?

Mitä tekisitte toisin?

Miten viestintä tuki muutoksen toteutumista?

LOPUKSI:

Mikä muutoksen aikaisessa viestinnässä oli hyvää? Entä mitä tekisitte toisin?

Onko vielä jotain, mitä haluaisitte sanoa?

Liite 4. Haastattelurunko / Esimiehet ja johto

1. Taustatiedot

Alkukysymys:

Mikä on päällimmäinen näkemyksesi fuusioprosessin aikaisesta strategisesta viestinnästä?

Mitä mieltä olette sen dialogisuudesta?

1. Tiedottaminen

Miten tiedottaminen toteutettiin (sujui?)

Riittävyys, säännöllisyys

Miten samassa junassa -palstalla esiintyviin kommentteihin reagoitiin?

Miten keskusteluja seurattiin?

Otettiin kommentteja huomioon toiminnassa?

2. Johdetut keskustelut

Miten henkilöstön esittämät näkemykset huomioitiin?

Koetteko, että työyhteisö sai kysymyksiinsä vastauksiin?

Ottiko henkilökunta osaa keskusteluun? Miten näitä keskusteluja oli mahdollista huomioida päätöksenteossa?

3. Vuorovaikutteiset keskustelut

Millaisia keskustelutilaisuuksia järjestettiin?

Miten aikaa oli varattu?

Uskallettiin näkemyksiä ilmaista avoimesti?

4. Henkilöstön vuorovaikutuksen lisääminen -projekti

Miten henkilöstön vuorovaikutusta pyrittiin lisäämään?

5. Esimiesfoorumi –projekti

Arvio foorumeiden toiminnan onnistumisesta

Miten esimiesfoorumien tulokset jalkautuivat työyhteisöön?

6. Henkilöstön osallistuminen ja vaikutusmahdollisuudet

Miten henkilöstöllä oli mahdollisuus osallistua?

Osallistuiko henkilöstö, kun siihen annettiin mahdollisuus?

Millä tavoin annettiin mahdollisuus osallistua?

Miten oli varattu aikaa?

Strategiassa määritellään erityisen tärkeäksi henkilöstön osallistaminen, kuitenkin juuri osallistumismahdollisuuksiin oltiin tyytymättömiä? Mistä arvelet tämän johtuvan?

7. Ilmapiiri ja asenteet työyhteisössä

Minkälainen ilmapiiri työyhteisössä oli fuusion aikaan, entä nyt?

Esiintyikö muutosvastarintaa?

Miten eriäviin mielipiteisiin suhtauduttiin?

Minkälaisia mahdollisuuksia muutos on tuonut mukanaan? Näkeekö henkilöstö muutoksen mahdollisuudet?

Minkälaisia hyötyjä näette muutoksesta seuranneen?

Tavoitteiden (avoimuus, vuorovaikutus ja ennakoivuus) toteutuminen ja seuranta

Miten tavoitteiden toteutumista on seurattu?

Mikä on johdon arvio tämän hetkisestä tilanteesta?

Mikä meni hyvin?

Mitä pitäisi tehdä toisin?

Lopputulema?

Mitä uusi strategia tarkoittaa arkisessa työssä?

Liite 5. Värikoodaaminen ja teemoittelu

uperäinen mentti	Alaluokka	Pääluokka
<p>ie ajattelin näin, että li sellaista nnäistiedottamista. mosta, että uttiin mutta ei ottu”</p> <p>hupuheita kuitenkin kuu (...) Sekin on hean ilkeä näiden ujen perässä mennä iettiin pitääkö ne kansa. Miksi kään ei voi imesti sanoa, että meillä on tällainen ja näillä mennään.”</p>	<p>Tietotoa ilman konkretiaa</p> <p>Tietotyhjöstä huhupuheiden varaan</p>	<p>Tiedottaminen</p>

<p> <i>sit sitä on paperilla otettu niin paljon avoimuutta. Että ata sitäkin vasten ni inja miten viestitään se on mun mielestä i kaikkea muuta.”</i> </p>	<p> Tekojen ja viestien ristiriitaisuus </p>	
<p> <i>”(...) Se oli sitä ailua ja piti stella miten oman ston toimintatapa kaikkein paras</i> </p> <p> <i>ihmiset tekee essä jotain tavaa, niin on sill eä vaikutus. En a uskoa, että isiin tutustuu ään tavalla jos vaan ötetään tuolla.”</i> </p>	<p> Vastakkainasettelua ja kilpailua </p> <p> Yhteistyöodotuksia vieraiden kollegojen kanssa </p>	<p> Yhteisöllisyyden rakentaminen </p>
<p> <i>inulla on kans likuva että ne oli at sellaisia sulkeisia. Siinä ettiin organisaation</i> </p>	<p> Diasulkeisia infotilaisuuksissa </p>	<p> Ymmärryksen luominen </p>

lla näitä

tegioita ja visioita.

on niinku tiedon

sen suuntaan

tämistä. Esitetään

voja kalvoja koko

ät ja kesä esitetty.

iat kalvot jotka ei

utu koskaan yhtään

kreettisemmiksi.”

hdon meille

ntaamat viestit on

aista kapulakieltä,

mosta ylemmän

amisen kieltä, et voi

tit vaikka tulostaa ja

ää riviin, että siellä

tuu samat, sieltä

ttuu konkretia

ka henkilökunnan

olle laskeutuminen.

on strategisen

aston viestejä, että

einää ymmärtää

ä niissä tarkoitetaan.

i esimerkiksi minä

illisena tutkijana, et

ä tällä sanotaan kun

at fraasit toistuu

Kapulakieltä ja
korulauseita

<p>sä toiseen.”</p>		
<p>ikä leimallista oli se muutamana kerran mahis osallistua kokoisiin kyselyihin. arvokenttiä. väkätehen paljastui kysely tehtiin ka päätökset oli y jo. Että sellainen näennäisvaikuttamisen tutelman on jäänyt.”</p> <p>t meilläkin oli paikoista kysely, ä herätti tosi paljon ää. Sillä se oli aista näennäistä, kki oli päätetty jo, llä ei ollut mitään utusmahdollisuutta en oikeesti. Ja silti i oli aivan typerä nnäinen mistä tuli n sellainen olo että ittekö meitä ninä.</p>	<p>Verkko-osallistuminen ja näennäisvaikuttaminen</p>	<p>Osallistuminen ja vaikuttaminen</p>

Henkilöstön edustajat			
Ryhmä 1			
	H1, organisaatio 1, tutkija	H4, organisaatio 1, tutkija	H10, organisaatio 2, muu tehtävä: tutkimus-sihtööri
			H11, organisaatio 2, muu tehtävä: tarkastaja
Ryhmä 2			
	H9, organisaatio 3, tutkija	H3, organisaatio 4, muu tehtävä: henkilöstö-sihtööri	H7, organisaatio 3, tutkija
Ryhmä 3			
	H2, organisaatio 2, muu tehtävä: työsuojelu-päällikkö	H6, organisaatio 1, tutkija	H8, organisaatio 2, muu tehtävä: johdon assistentti
Ryhmä 4			
	H5, organisaatio 1, tutkija	H12, organisaatio 3, tutkija	
Esimiehet			
Ryhmä 1			
	E1, organisaatio 1	E3, organisaatio 3	E4, organisaatio 1
Ryhmä 2			
	E2, organisaatio 2		
Johto			
	J1, organisaatio 1	J2, organisaatio 1	

Haastattelurungon teorettinen viitekehys

Tutkimuskysymys	Teema	Haastattelurunko	Teoria	Kohdeorganisaation Muutosviestintä-suunnitelma ja Fuusion loppuraportti
Minkälaisia kokemuksia työyhteisön jäsenillä on strategisen viestinnän dialogisuudesta?	1. Tiedottaminen	<p>Miten asioista tiedotettiin?</p> <p>Minkälaista tietoa oli tarjolla?</p> <p>Miten saatavilla oleva tieto palveli teitä?</p>	<p>Viestinnän tehtävänä on luoda tietämystä, joka luo pohjan osallistumiselle (Juholin ym. 2015)</p> <p>Muutoksessa tiedontarve korostuu, riittävä tieto vähentää epävarmuutta ja huhuja (Elving 2005)</p> <p>Hierarkkiselle organisaatiolle tyypillistä on yksisuuntainen viestintä (Miller 2012)</p> <p>Yksisuuntainenkin viestintä voi olla symmetristä, jos se on vastaanottajalähtöistä (Grunig 1992)</p> <p>Yksisuuntainen tiedottaminen on strategisen viestinnän lähtökohta (Welch & Jackson 2007)</p>	<p>Kanavat: intranet ja uutiskirjeet</p> <p>Tavoite: avoin tiedonkulku, ennakoivuus, aktiivinen ja vastaanottajalähtöinen viestintä</p>
	2. Ymmärryksen luominen	<p>Minkälaisia johdettuja keskustelutilaisuuksia järjestettiin?</p> <p>Miten keskustelutilaisuudet auttoivat ymmärtämään muutoksen taustalla olevat syyt?</p> <p>Miten koitte nämä tilaisuudet?</p> <p>Minkälaista kieltä keskusteluissa käytettiin?</p> <p>Minkälaiden asioiden käsittelyyn keskustelutilaisuudet painoutuivat?</p>	<p>Strategisen viestinnän avulla luodaan ymmärrys organisaation olemassaolon tarkoituksesta (Hallahan ym. 2007)</p> <p>Yhteinen ymmärrys edellyttää yhteisiä keskusteluja ja reflektointia. (Juholin ym. 2015)</p> <p>Arjen toimijat voivat toteuttaa strategiaa vain, jos ymmärtävät sen merkityksen. (Mantere 2006)</p> <p>Vaikean kielen taustalla on usein hierarkkinen toimintamalli. (Kehusmaa 2010)</p> <p>Usein strategiatermistöstä tulee käsittelyn kohde sen sijaan että etsittäisiin uusia tapoja palvella organisaatiota. (Suominen 2011)</p> <p>Tyypillinen este organisaation strategian toteutumiselle on kuilu strategian laatijoiden ja toteuttajien välisessä kielenkäytössä (Mantere ym. 2006)</p>	<p>Muutosviestinnän tärkein tehtävä vastata kysymykseen: Mitä muutos tarkoittaa minun työni kannalta?</p> <p>Loppuraportti toteaa suurimpien ongelmien lähteneen käytetyn kielen vaikeudesta.</p> <p>Yhteisen kielen puuttuminen vei aikaa ja resursseja.</p>
	3. Yhteisöllisyyden rakentaminen	<p>Miten yhteenkuuluvuutta ylläpidettiin ja rakennettiin?</p> <p>Miten viestintä auttoi uuden organisaatiokulttuurin muodostumisessa?</p> <p>Voitteko samaistua uuteen yhteisöön?</p>	<p>Muutoksessa organisaation jäsenet eivät jaa vahvasti samoja kulttuurisia normeja (Aula 2000)</p> <p>Fuusioitumisessa kulttuurit törmäivät. Yhteentörmäystä voidaan vähentää yhteisöllisyyttä rakentamalla. (Schein 2009)</p> <p>Vuorovaikutuksen puute johtaa usein vastakkainasetteluun. (Schein 2009)</p>	<p>Fuusion loppuraportin mukaan kulttuurien yhteenörmäys tiedostettiin ennalta, mutta siitä huolimatta vastakkainasettelu muodostui yhdeksi suurimmista haasteista.</p>

Tutkimuskysymys	Teema	Haastatattelurunko	Teoria	Kohdeorganisaation Muutosviestintäsuunnitelma ja Fuusion loppuraportti
Minkälaisia kokemuksia työyhteisön jäsenillä on strategisen viestinnän dialogisuudesta?	4. Osallistuminen ja vaikuttaminen	<p>Oliiko teillä mahdollisuuksia osallistua muutosprosessiin? Miten ja milloin?</p> <p>Osallistuitteko, kun siihen annettiin mahdollisuus, miksi / miksi ette?</p> <p>Mitä mieltä olette tarjotuista osallistumisen mahdollisuuksista?</p> <p>Annoitteko palautetta? Miten tähän vastattiin? Miten eriäviin mielipiteisiin suhtauduttiin?</p> <p>Miten koko työyhteisön potentiaali mielestänne hyödynnettiin fuusioprosessin aikana?</p> <p>Otettiinko teidät mukaan omaa työtänne koskevaan päätökseen?</p>	<p>Osallistuva henkilöstö ymmärtää paremmin muutoksen merkityksen (Elving 2005)</p> <p>Osallistumisen pitää olla mahdollista ennen tehtyjä päätöksiä, muuten osallistuminen koetaan näennäisenä (Bordia ym. 2004)</p> <p>Osallistuminen edellyttää tietoisuutta ja avointa organisaatiokulttuuria (Juholin ym.2015)</p> <p>Nykyinen toimintaympäristö edellyttää organisaation koko potentiaalın hyödyntämistä (Juholin ym. 2015)</p> <p>Dialogisesta katsontakannasta huolimatta strategia usein valutetaan ylhäältä alaspäin ilman kuuntelua ja vaikutusmahdollisuuksia (Suominen 2011)</p> <p>Negatiivisen palautteen pelko saattaa estää palautteen keräämisen (Cornelissen 2011)</p> <p>Kontrolloiva johtamiskulttuuri johtaa työntekijöiden vaikenemiseen (Morrison 2014)</p> <p>Kontrolloivassa johtamiskulttuurissa voi esiintyä näennäistä dialogia (Bordia ym. 2004)</p>	Henkilöstön osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien tärkeys korostuvat muutosviestintäsuunnitelmassa.
Mikä yhteys strategisen viestinnän dialogisuudella tai sen puuttumisella on työyhteisön käsityksiin muutoksen toteutumisesta?	5. Ilmapiiri ja asenteet	<p>Kuvailkaa muutoksen aikaista ilmapiiriä työyhteisössänne?</p> <p>Minkälaisia tunteita muutos herätti?</p> <p>Miten suhtauduitte fuusioon aluksi, entä nyt?</p> <p>Minkälaisia ajatuksia fuusio herätti työyhteisössänne? Miten nämä ajatukset vaikuttivat omiin näkemyksiinne?</p> <p>Jos muutos aiheutti vastustusta, mikä sen sai aikaan?</p>	<p>Tiedon ja konkretian puute aiheuttaa epävarmuutta ja turvattomuuden tunteita (Elving 2005)</p> <p>Sanojen ja tekojen ristiriita aiheuttaa kyynisyyttä ja epäluottamusta johtoon (Kotter 1996)</p> <p>Kyynisyys on sosiaalisesti rakentunut ilmapiiri (Qian & Daniels 2008)</p> <p>Ilmapiiri ja ihmisten henkilökohtaiset ominaisuudet asettavat rajoituksia dialogille (Isaacs 2001)</p> <p>Aito dialogi edellyttää avointa organisaatiokulttuuria (Bordia ym. 2004)</p>	

Tutkimuskysymys	Teema	Haastatattelurunko	Teoria	Kohdeorganisaation Muutosviestintäsuunnitelma ja Fusion loppuraportti
<p>Mikä yhteys strategisen viestinnän dialogisuudella tai sen puuttumisella on työyhteisön käsityksiin muutoksen toteutumisesta?</p>	<p>6. Kokemus muutoksen toteutumisesta</p>	<p>Miten muutos vaikutti jokapäiväiseen työhösi nyt, entä silloin? Mitä uusi strategia tarkoittaa arkisessa työssäsi? Samaistuttko organisaatioon?</p> <p>Minkälaisia hyötyjä / haittoja muutoksesta on ollut?</p> <p>Miten arvioisitte fuusioprosessin lopputulosta? Mitä tekisitte toisin? Mikä meni hyvin? Mikä viestinnän rooli oli muutoksen toteutumisessa?</p>	<p>Strategiat ovat usein irrallisia arjesta eivätkä näy jokapäiväisessä toiminnassa (Furu 2011)</p> <p>Johdetut keskustelut luovat ymmärrystä nykytilasta ja tulevaisuuden tavoitteista (Juholin ym. 2015)</p> <p>Dialogisuuden ja viestinnän symmetrisyys edistävät parhaiten ymmärryksen luomista ja sitoutumista (Grunig 1992, Juholin ym. 2015)</p> <p>Kontrolloiva johtamiskulttuuri etäännyttää johdon ja henkilöstön toisistaan, joka johtaa ymmärryksen puutteeseen näiden ryhmien välillä. Tämä alkaansaa ironista suhtautumista muutosviesteihin (Heikkilä & Heikkilä 2001)</p> <p>Mihin itse ei ole päässyt osalliseksi, on vaikea sitoutua (Tuomi & Sumkin 2010)</p> <p>Näennäinen dialogi vähentää työntekijöiden sitoutumista ja halua osallistua (Bordia ym. 2004)</p>	