

# **TYÖNTEKIJÖIDEN KOKEMUKSIA VIESTINNÄSTÄ MUUTOSPROSESSISSA**

Maria Rousi

Puheviestinnän pro gradu -tutkielma

Syksy 2012

Viestintätieteiden laitos

Jyväskylän yliopisto

## JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta – Faculty <b>HUMANISTINEN</b>	Laitos – Department VIESTINTÄTIETEIDEN
Tekijä – Author Maria Rousi	
Työn nimi – Title TYÖNTEKIJÖIDEN KOKEMUKSIA VIESTINNÄSTÄ MUUTOSPROSESSISSA	
Oppiaine – Subject Puheviestintä	Työn laji – Level Pro gradu -tutkielma
Aika – Month and year Syksy 2012	Sivumäärä – Number of pages 72
Tiivistelmä – Abstract <p>Muutos on merkittävässä roolissa suomalaisessa työelämässä. Yritysten on ymmärrettävä paremmin muutoksia ja muutosprosesseissa tapahtuvaa viestintää selvittääkseen globaalissa kilpailussa. Tutkimuskirjallisuutta muutosjohtamisesta on olemassa runsaasti. Työntekijöiden kokemuksia muutostilanteesta on tutkittu kuitenkin tois- taiseksi vielä vähän. Tässä tutkimuksessa pyrittiin selvittämään työntekijöiden kokemuksia viestinnästä muutosprosessissa. Viestintänä nähtiin organisaation virallinen muutosviestintä sekä työntekijöiden vuorovaikutuksessa rakentuva epävirallinen viestintä, muutospuhe.</p> <p>Tutkimuskohteena tässä työssä ovat kansainvälisen tietotekniikka-alan yrityksen asiantuntijatehtävissä työskentelevät suomalaiset työntekijät. Tutkimukseen kerättiin kvalitatiivista aineistoa. Aineisto koostui tutkittavan organisaation työntekijöille tehdyistä teemahaastatteluista.</p> <p>Työntekijät olivat tyytyväisiä viralliseen viestintään vaikka kokivatkin ajoittaista turhautumista. Tutkittavalla organisaatiolla oli käytettävissään modernit ja monipuoliset viestintäkanavat. Tämän tutkimuksen pohjalta näyttää kuitenkin selvältä, että paras tulos saadaan aikaiseksi perinteisellä, vuorovaikutuksessa tapahtuvalla viestinnällä, kuten kokouksissa ja tiimipalavereissa henkilökohtaisesti jaetulla tiedolla. Tuloksista selvisi, että vaikka epävirallista viestintää ei välttämättä tiedostettu olevan, täytyi sitä kuitenkin esiintyä työntekijöiden välisessä vuorovaikutuksessa. Työntekijät kokivat usein puhuvansa tehtävätasolla työstään vaikka he puhuivatkin viestinnästä. Jatkuva kiire, muutosväsymys, informaatiotulva ja stressi työtehtävissä näyttivät myös vähentävän työntekijöiden halua ja mahdollisuuksia keskustella muutoksesta. Tutkimus osoittaa, että työntekijöiden osallistaminen ja tukeminen muutoksen aikana on tärkeää. Tulosten pohjalta voidaan myös väittää, ettei muutoksesta voida saada täyttä hyötyä irti, jos siitä ei synny epävirallista viestintää.</p>	
Asiasanat – Keywords Muutos, muutospuhe, muutosviestintä, puheviestintä	
Säilytyspaikka – Depository Jyväskylän yliopisto	
Muita tietoja – Additional information	

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	1
2	MUUTOS ORGANISAATIOSSA .....	7
2.1	Näkökulmia muutoksen käsitteeseen .....	7
2.2	Muutoksesta viestiminen organisaatiossa .....	12
2.3	Vuorovaikutuksessa rakentuva muutospuhe .....	17
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	24
3.1	Tutkimustehtävä .....	24
3.2	Tutkimusmenetelmä .....	25
3.3	Tutkimuskohde .....	26
3.4	Haastateltavat ja haastattelujen toteutus .....	28
3.5	Haastatteluaineiston käsittely ja analysointi .....	32
4	TULOKSET .....	35
4.1	Kokemuksia tietojärjestelmä- ja toimintatapamuutoksesta .....	35
4.2	Kokemuksia organisaation virallisesta muutosviestinnästä .....	47
4.3	Kokemuksia epävirallisesta viestinnästä .....	51
5	TULOSTEN POHDINTA .....	56
6	PÄÄTÄNTÖ .....	62
6.1	Tutkimuksen arviointia .....	62
6.2	Ideoita jatkotutkimukselle .....	66
	KIRJALLISUUS .....	68
	LIITE 1 .....	72

# 1 JOHDANTO

Nyky-yhteiskunnassa työskentelevä ei pysty välttelemään muutosta. Zorn, Page ja Cheney (2000, 516–517) ovatkin esittäneet, että organisaatioiden kehittäjät ovat ”hulluna muutokseen”. Muutoksesta on heidän mukaansa tullut mantra, jota johdon konsultit ja organisaatioissa työskentelevät hokevat ajatellen, että joustava organisaatio sopeutuu jatkuviin ympäristössä tapahtuviin muutoksiin.

Muutos on hyvin merkittävässä roolissa myös suomalaisessa työelämässä. Tuoreimman Euroopan työoloja mittaavan tutkimuksen mukaan yli puolet, 52 prosenttia, suomalaisista työntekijöistä on käynyt läpi ison organisaatiomuutoksen viimeisen kolmen vuoden aikana. Luku on Euroopan unionin suurin keskiarvon ollessa 27 prosenttia kaikissa jäsenmaissa. (Eurofound 2012, 30–31.) Haasteena voidaan katsoa olevan työhyvinvoinnin kannalta se, että samaan aikaan panostukset työntekijöiden koulutukseen ja jatkuvaan oppimiseen eivät ole lisääntyneet toivotusti (Eurofound 2012, 131).

Kilpailun kiristyminen, teknologian entistä nopeampi kehittyminen ja markkinoiden globalisoituminen ovat yhteydessä myös nykyiseen nopeiden muutosten trendiin (Juuti, Rannikko & Saarikoski 2004, 9–10). Onkin siis selvää, että yrityksen on ymmärrettävä muutosta ja muutosprosessissa tapahtuvaa viestintää selvittääkseen modernin yhteiskunnan globaalissa kilpailussa.

Voidaankin siis perustellusti sanoa muutosilmiön olevan tutkimusaiheena erittäin ajankohtainen. Useilla yrityksillä näyttää olevan tarve hallita ja ymmärtää muutosta ja siinä tapahtuvaa viestintää niin organisaation sisäisissä kuin ulkoisissa muutosprojekteissa. Ei siis ihme, että muutoksen läpiviemisestä keskustellaan nykyisin runsaasti ja aiheesta on tuotettu paljon kirjallisuutta. Muutosta kuvaavissa tutkimuksissa on selvitetty esimerkiksi selkeän viestinnällisen vision ja motivaation luomista muutostilanteissa (ks. esim. Ford & Ford 1995), merkityksen luomista ja palautteen antamista muutosjohdon taholta (ks. esim. Lewis 2000, 145–146) sekä

johtajien viestintätäytylin yhteyttä muutosprosessissa onnistumiseen (ks. esim. Quirke 1995). Yhteistä tälle kirjallisuudelle ja keskustelulle on se, että siinä keskitytään muutosjohtajan näkökulmaan siitä, miten haluttu muutos viedään läpi organisaatiossa. Vähemmälle huomiolle kirjallisuudessa ja keskustelussa jäävät usein työntekijän kokemukset muutoksesta, kuten se, miten merkitykset muutokselle syntyvät epävirallisen ja virallisen viestinnän kautta.

Kirjallisuudessa tarjotaan muutoksen läpiviemiseksi erilaisia työkaluja. Yhtenä tärkeimpänä työkaluna mainitaan usein viestintä. Joidenkin tutkijoiden mukaan muutosviestinnän tarkoitus organisaatioissa on pitää yleinen puhe muutoksesta positiivisena keskittymällä viestimään onnistumisista epäonnistumisten sijaan (Lewis 2000, 146, 150). Näiden tutkijoiden mukaan viestinnän avulla voidaan siis tiedon välittämisen lisäksi vaikuttaa muutosilmapiiriin organisaatiossa.

Organisaation virallisen viestinnän lisäksi tärkeää roolia muutosprosessissa näyttelee usein myös organisaation epävirallinen viestintä. Keskustelua muutoksesta käydään usein juuri organisaation virallisten prosessien ulkopuolella työntekijöiden välisessä vuorovaikutuksessa. Näissä työntekijöiden välisissä vuorovaikutussuhteissa muutokselle voi muodostua sekä inspiroivia että heikentäviä merkityksiä, jotka ovat yhteydessä muutosprosessin onnistumiseen (Thomas, Sargent & Hardy 2011, 35–36). Mielenkiintoista onkin selvittää juuri epävirallisen ja virallisen viestinnän suhdetta toisiinsa: onko virallisella viestinnällä yhteyttä siihen, miten muutoksesta puhutaan työpaikan arjessa, ja miten työntekijät sitä kautta kokevat muutoksen.

Tämän pro gradu -tutkielman avulla selvitetään työntekijöiden kokemuksia viestinnästä muutosprosessissa. Työn tavoitteena on antaa lisää tietoa ja ymmärrystä organisaatioille siitä, miten työntekijät kokevat muutoksen. Työntekijöiden kokemusten avulla pyritään selvittämään myös sitä, miten virallinen muutosviestintä on yhteydessä organisaatiossa syntyvään epäviralliseen keskusteluun muutoksesta: vahvistaako virallinen viestintä positiivisia kokemuksia muutoksesta, vai voiko se pahimmillaan huonontaa kokemusta organisaatioon implementoitavasta muutoksesta.

Tutkimuskohteena tässä työssä ovat globaalin tietotekniikka-alan yrityksen suomalaiset työntekijät. Tutkittavalla organisaatiolla on kymmeniätuhansia työntekijöitä maailmanlaajuisesti ja Suomessa organisaation palveluksessa työskentelee tuhansia työntekijöitä. Tutkimukseen kerättiin kvalitatiivista aineistoa. Aineisto koostui tutkittavan organisaation työntekijöille tehdyistä teemahaastatteluista.

## 2 MUUTOS ORGANISAATIOSSA

### 2.1 Näkökulmia muutoksen käsitteeseen

Tässä luvussa tarkastellaan ensin organisaatioissa tapahtuvaa muutosta ilmiönä erilaisten näkökulmien ja määritelmien kautta. Luvun lopussa taustoitetaan aikaisempaa tutkimusta aiheesta. Muutos käsitteenä on helpompi ymmärtää puhuttaessa yksilön elämänsä aikana kokemista muutoksista, kuten henkilökohtaisella tasolla arjessa tapahtuvista muutoksista. Organisaatioissa tapahtuva muutos puolestaan voi olla jo vaikeammin hahmotettavissa. Muutoksen koko ja sen seuraukset vaihtelevat suuresti. Muutos voi olla elämää mullistava, kun sillä tarkoitetaan esimerkiksi organisaatioiden fuusioitumista tai lomautuksia. Toisaalta taas se voi tuntua helpommalta, jos muutos tarkoittaa työntekijöiden näkökulmasta pienempää asiaa, kuten esimiehen johtamistyylin vaihtumista. (Miller 2006, 217.)

Muutokselle voidaan antaa erilaisia määritelmiä, ja sitä voidaan pyrkiä mittaamaan erilaisilla kriteereillä. Muutostilaa organisaatioissa voidaan määritellä muun muassa sen keston mukaan. Muutosta voidaan pitää joko organisaatioissa olevana, jatkuvana tilana, joka ei vaadi organisaatiolta suurempia ponnistuksia, tai sitten radikaalina muutoksena, joka tarkoittaa tietyllä hetkellä aloitettua prosessia. Radikaali muutos on paljon monimutkaisempi ilmiö, sillä se vaatii suuria muutoksia organisaatiolta sen toimintatavoissa. (Greenberg & Baron 2003, 589.)

Muutos organisaatioissa voidaan jakaa myös *suunnittelemattomaan* tai *suunniteltuun muutokseen*. Suunnittelemattomassa muutoksessa organisaatio sopeutuu teknologian ja markkinoiden muuttuessa jatkuvasti uuteen muutostilanteeseen reaktiivisesti ilman, että muutos kuuluisi organisaation liiketoimintastrategiaan. Niin sanottu suunniteltu muutos eli strateginen muutos puolestaan on organisaation itsensä aloittama tietoinen ja usein strategiaan sidottu prosessi. (Greenberg & Baron 2003, 593–598.) Suurin osa kirjallisuudessa esiintyvistä organisaatiomuutoksista koskee juuri suunniteltua muutosta, jossa muutos kuvataan usein siistinä pa-

kettina tai valikoimana erilaisia työkaluja, joiden avulla saavutetaan haluttu lopputulos. (Seo, Putnam & Bartunek 2003, 98).

Muutos voidaan jakaa myös *jaksoittaiseen muutokseen* (episodic change) ja *yhtäjaksoiseen muutokseen* (continuous change). Määritelmää jaksoittainen muutos voidaan käyttää silloin, kun muutos on harvinaisempaa, jaksoittaista tai katkonaista ja tarkoituksellista. Jaksoittaisen muutos on tyypillinen organisaation ulkoisissa muutoksissa, kuten uuden teknologian käyttöönotossa, ja sisäisissä muutosprojekteissa, kuten organisaation avainhenkilöiden vaihtamisessa. Jaksoittaisen muutoksen voidaankin todeta ilmenevän organisaatiossa silloin, kun tasapainotila poikkeaa normaalista olotilasta. Yhtäjaksoinen muutos ei kuitenkaan toimi vastaparina jaksoittaiselle muutokselle, sillä sen dynamiikka ei vastaa suoraan jaksoittaista muutosta. Yhtäjaksoinen muutos onkin enemmän jatkuvaa, sillä se on pitkäaikaisista, kehittyvää ja kumulatiivista. (Weick ja Quinn 1999, 365, 375.)

Tyypillisenä muutoksena tutkittavassa organisaatiossa voidaan pitää yhtäjaksoista muutosta, sillä yrityksessä strategiaan sidottuja liiketoimintaprosesseja pyritään kehittämään jatkuvasti. Jaksottaiset ja kertaluonteiset muutokset ovatkin harvinaisia kansainvälisissä konserneissa. Tässä tutkimuksessa kohdeorganisaatiossa käytönotettavaa uutta tietojärjestelmää ja muuttuvaa toimintatapaa voi luonnehtia kuitenkin enemmän kertaluonteiseksi muutokseksi. Tämä tekee asetelmasta viestinnällisestä näkökulmasta mielenkiintoisen. Poolen (2003, 16–17) mukaan aika on merkittävä tekijä muutosprosesseissa. Muutoksen viivästyminen voi hänen mukaansa aiheuttaa turhautumista ja epätietoisuutta työntekijöiden joukossa. Jatkuvaan muutokseen verrattuna riskit kasvavatkin kertaluonteisen muutoksen kohdalla, sillä toisin kuin jatkuvassa muutoksessa, kertaluonteisessa muutoksessa on yleensä tiukkoja aikarajoja.

Muutoksen tarpeen syntyminen, niin sanottu *muutospaine*, voidaan puolestaan jaotella kahteen eri luokkaan, ulkoiseen ja sisäiseen. Organisaatiomuutoksen käynnistää usein joko sisältä tai ulkoapäin tuleva paine, joka voi vaikuttaa koko organisaation tai ainoastaan yhden osaston toimintaan. Muutoksen kohteena voivat olla niin ihmiset, teknologia kuin koko toimintaympäristö. Aina, kun tällainen muutos tapahtuu organisaatiossa, se järkyttää vallitsevaa tasapainoa. Muutostilan



takia työntekijöiden mielessä voi syntyä erilaisia pelkoja ja huolia, jotka vaikuttavat puolestaan työntekoon. (Kumar 2009, 386.)

Francesco ja Gold (1998, 203–206) jakavat muutospaineen sisäiseen ja ulkoiseen muutospaineseen. *Sisäisellä muospaineella* he tarkoittavat esimerkiksi teknisissä tuotantoprosesseissa tapahtuvaa muutosta, kuten tuotannossa tapahtuvia muutoksia, uuden teknologian käyttöönottoa tai tuotteen laadullisten ongelmien takia tapahtuvia muutoksia. Organisaatio voi ajautua heidän mukaansa sisäiseen muutostilaan myös erilaisten poliittisten prosessien kautta. Tällaisia muutoksia voivat olla muutokset liiketoimintastrategiassa uusia tavoitteita asetettaessa sekä erilaisten konfliktien kautta organisaation interpersonaalisisella tai ryhmätasolla tai organisaation johtajuudessa tapahtuvat muutokset. Myös organisaatiokulttuurissa tapahtuvat muutokset voivat heidän mukaansa ajaa organisaation muutostilaan. Tällaisia muutoksia voivat olla organisaation arvoissa, normeissa tai uusien työntekijöiden sosiaalistamisprosesseissa tapahtuvat muutokset.

*Ulkoisella muospaineella* Francesco ja Gold (1998, 203–206) tarkoittavat puolestaan välittömässä toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia, kuten kotimaisen kilpailun, trendien ja valtionjohdon tasolla tapahtuvia muutoksia. Muita ulkoisessa ympäristössä tapahtuvia muospaineen luojaia voivat olla heidän mukaansa ulkomaalaisen kilpailun kasvaminen markkina-alueella, yhteiskunnalliset, poliittiset tai taloudelliset muutokset sekä teknologian kehityksessä tapahtuvat muutokset.

Muutosta voidaan pyrkiä määrittelemään myös erilaisten vaiheiden kautta. Yksi suosituimmista vaiheittaista muutosta kuvaavista malleista on Kleinin (1996) mukaan sosiologi Lewinin (1952) kehittämä kolmivaiheisen muutoksen malli. Mallissa kuvataan muutoksen vaiheiden ominaispiirteitä ja annetaan samalla toimintaohjeita siitä, miten tulisi menetellä muutoksen eri vaiheissa. Kolmivaiheisen muutoksen mallia sovelletaan usein erityisesti suunnitelluissa muosprosesseissa. Mallin vaiheisiin kuuluvat *sulattaminen* (unfreezing), *muutos* (changing) ja *jäädäyttäminen* (refreezing).

Ensimmäinen vaihe eli sulattamisvaihe kuvaa, kuinka muospagentit haastavat organisaatiossa vallitsevan olotilan ja perustelevat muutosta muille työntekijöille.

Sulattamisvaiheeseen kuuluu paljon suunnittelua ja järjestelemistä, kuten työntekijöiden kouluttamista ja tiedon keräämistä. Toisessa vaiheessa edetään varsinaiseen muutosvaiheeseen, jossa käynnistetään suunnittelun jälkeen muutosprosessi käytännön tasolla. Tämä tarkoittaa muutoksen implementointia ja hienosäätöä tarvittavien muutosten tekemistä organisaatiossa. Muutosvaiheessa kuvataan usein tässä mallissa muutosvistarinnan esiintymistä, ja mallin mukaan muutosagenttien tehtävä on poistaa ennakkoluuloja ja vakuuttaa organisaation työntekijät hyödyistä, jotka prosessista seuraavat. Kolmas ja viimeinen vaihe kuvaa jäädyttämisprosessia organisaatiossa. Jäädyttämisvaiheessa vakiinnutetaan muutos organisaatiossa esimerkiksi viestimällä ja raportoimalla työntekijöille muutoksen positiivisista seurauksista ja onnistumisista. (Klein 1996, 37; Greenberg & Baron 2003, 592–593.)

Kleinin mukaan (1996, 44) Lewinin (1952) mallin voidaan ajatella pohjaavan paljon strategiseen ajatteluun: se ohjaa esimerkiksi viestimään muutoksesta oikein oikeissa kohdissa. Muutos koostuu mallin mukaan kolmesta eri vaiheesta, joita noudattamalla saadaan haluttu muutos implementoitua organisaatioon. Lewinin malli on ollut käytössä organisaatioiden muutoksissa jo yli 40 vuotta.

Lähiaikoina sitä kohtaan on esitetty kasvavissa määrin kritiikkiä. Eniten kritiikkiä on esitetty sitä mallin perusolettamusta kohtaan, että organisaatiot työskentelisivät vakaassa tilassa. Vakaassa tilassa työskentely pätee kriitikoiden mielestä hyvin pienessä mittakaavassa tapahtuvaan muutokseen, eikä tässä ajattelussa oteta huomioon erilaisia vallan ja politikoinnin seurauksia prosessiin. Toisena ongelmana nähdään mallin tapa ajatella muutosta ylhäältä alaspäin suuntautuvana prosessina unohtaen alhaalta ylöspäin suuntautuvan prosessin merkitykset muutokselle. (Burnes 2004, 977.)

### **Muutoksen tutkimus organisaatioissa**

Muutoksen tutkimusten juuret pohjautuvat organisaation kehittämisen ja organisaatioviestinnän tutkimukseen. Tutkimuskirjallisuudessa on kartoitettu organisaation työntekijöiden sopeutumista muutokseen, laadun ja tuottavuuden ongelmia sekä organisaation halua sopeutua muuttuvaan toimintaympäristöön. Lisäksi organisaatioiden kyky vastata nopeasti muuttuviin taloushaasteisiin on ollut tutki-

muksen kohteena jo ennen varsinaista organisaatiotutkimusta. (Seo, Putnam & Bartunek 2003, 98.)

Nykypäivän organisaatioilla näyttäisi olevan paradoksaalinen ongelma. Muutoksia on yhä vaikeampi ennakoida, ja kuitenkin niihin pitäisi pystyä reagoimaan entistä nopeammin. Nykyiseen muutostilanteeseen vaikuttavat esimerkiksi kilpailun kiristyminen, teknologian entistä nopeampi kehittyminen ja markkinoiden globalisoituminen. (Juuti, Rannikko & Saarikoski 2004, 9–10.)

Ei siis ihme, että muutosta ilmiönä ja muutosviestintää on tutkittu monien teorioiden näkökulmasta ja että on muodostettu erilaisia malleja kuvaamaan muutosprosessia. Organisaatiomuutosta on tutkittu niin vaiheittaisten mallien, kehitysprosessien, vuorovaikutusta kuvaavien mallien, kielellisten jännitteiden ja ristiriitojen kautta kuin myös ympäristön ja institutionaalisen analyysin avulla. Silti nämä monimutkaisimmatkin tulkinnat tuntuvat yksinkertaistavan muutoksen luonnetta. Muutosmalleja rakentaessa täytyy ottaa huomioon, että pienikin muutos prosessissa voi muuttaa asetelmaa oleellisesti, jolloin malli ei välttämättä pädekään organisaation kohdalla. Tästä syystä on mahdollista, että yksinkertaisimpien mallien selitysvoima voi olla tehokkainta, kun yritetään ymmärtää ja selittää muutosprosessia. Tosin yksinkertaisten mallien haasteena voi olla tunne keskeneräisyydestä ja siitä, ettei malli kuvaa muutoksen kaikkia ulottuvuuksia, vaan yksinkertaistaa muutosprosessia. (Poole & Van de Ven 2003, 374–375.)

Poolen (2003) mukaan kaikki mallit ottavat kantaa ihmisiin, tilaan ja aikaan. Yhteistä teorioiden nimittäjille on ihmisten, tilan ja ajan määrittäminen. Nämä kolme käsitettä ovat keskeisiä mille tahansa muutosprosessille. *Ihmisillä* (people) on luonnollisesti suuri merkitys toimijoina muutoksen onnistumisen kannalta. Muutosprosessi tapahtuu usein organisaatiossa suuressa mittakaavassa, ja siihen sisältyy useita toimijoita. Vaarana muutoksen pitkittyessä voi olla näiden toimijoiden roolin hämärtyminen. *Tilan* (space) käsitteellä viitataan usein siihen, millä eri tasoilla muutos tapahtuu. *Aikaa* (time) eli muutoksen kestoa on tutkittu muutosprosessien yhteydessä ehkä vähiten, vaikka se on kuitenkin merkittävä tekijä muutosprosesseissa. Esimerkiksi muutoksen viivästymisen voidaan ajatella aiheuttavan suuria haasteita henkilöille, jotka ovat organisaatiossa vastuussa muutoksesta, ja

lisäksi aiheuttavan samalla turhautumista ja epätietoisuutta työntekijöiden joukossa. (Poole 2003, 16–17.)

Voidaan nähdä, että lähiaikoina organisaatioajattelussa on tapahtunut muutos, sillä organisaatioissa on ryhdytty kiinnittämään huomiota enemmän sen yksilöihin. Juuti, Rannikko ja Saarikoski (2004, 10) nostavat yksilön tutkimuksessaan organisatorisen tiedon tärkeimmäksi tuottajaksi ja organisatorisen muutoksen tärkeimmäksi lähteeksi. Ajattelumalleissa he korostavat ”äänettömän tiedon ja taidon” sekä kehitysideoiden valjastamista organisaatioiden käyttöön julkilausutun muodon kautta niin, ettei tärkeä tieto häviä organisaatioista. Tämän pohjalta voidaan ajatella organisatoristen muutosten läpiviemistä juuri yksilöihin keskittymällä.

Tässä työssä muutos nähdään suunniteltuna prosessina, joka on tiiviisti sidoksissa organisaation johdon liiketoimintastrategiaan. Muutoksen avulla pyritään saavuttamaan positiivisia tuloksia organisaation kilpailukyvyssä erityisesti globaalilla tasolla. (Greenberg & Baron 2003, 593–598.) Keskittämällä toimintoja yhteiseen palvelukeskukseen ja vaihtamalla kaikkiin yksiköihin sama tietojärjestelmä pyritään samaan ennen kaikkea säästöjä ja parantamaan asemia kansainvälisessä liiketoiminnassa. Muutos ei ole siis suoranaisesti reaktioita ympäristön nykyisiin vaatimuksiin vaan sillä pyritään ennakoimaan tulevaisuuden kilpailutilanteita. Muutosta voidaan kuvailla tässä työssä jaksoittaisena prosessina, sillä muutos on kertaluonteinen ja palvelee liiketoimintastrategiaa. Jaksoittainen muutos on usein tyyppillinen organisaation ulkoisissa, mutta myös sisäisissä muutoksissa, kuten tässä tapauksessa uuden teknologian käyttöönotossa (Weick & Quinn 1999, 365).

## **2.2 Muutoksesta viestiminen organisaatiossa**

Tässä luvussa taustoitetaan ensin organisaation virallista viestintää muutosprosessissa, mahdollisia haasteita sekä lopuksi aikaisempaa tutkimusta aiheesta. Muutosviestinnälle annetaan kirjallisuudessa useita tehtäviä ja merkityksiä, mutta yhteistä niille on se, että muutoksesta vastaavalle työryhmälle annetaan työkaluja muutoksen läpiviemiseksi organisaatiossa. Ford ja Ford (1995, 565–566) näkevät

muutosviestinnän tehtävänä selkeän viestinnällisen vision ja motivaation luomisen organisaatiossa. Myös Lewis (2000, 145–146) näkee, että viestinnän avulla on mahdollisuus luoda merkitys muutokselle, ja korostaa samalla muutosjohdon antaman palautteen merkitystä.

Viestinnän merkitystä onnistuneessa muutosprosessissa korostetaan paljon tutkimuskirjallisuudessa. Tutkimuskirjallisuuden pohjalta voidaankin väittää viestinnällä olevan merkittävä rooli muutosprosessissa onnistumisessa. Sen avulla voidaan saavuttaa sekä positiivisia että negatiivisia lopputuloksia (Lewis 2000, 142). Joissain tilanteissa on tärkeää myös, että osakkeenomistajat antavat oikeutuksensa muutokselle (Lewis 2000, 147). Lewisin (2000, 146, 150) mukaan muutosviestinnän tarkoitus organisaatiossa on pitää yleinen muutospuhe positiivisena. Hänen mukaansa muutoksessa onnistumisen kannalta on merkittävää, että työntekijät kokevat saavuttavansa jotain muutoksen avulla. Tähän voidaan päästä esimerkiksi keskittymällä viestimään pääsääntöisesti onnistumisista epäonnistumisten sijaan.

Merkityksellistä on myös huomioida, millainen merkitys ja painoarvo viestinnälle muutoksessa annetaan. Joidenkin tutkijoiden mielestä viestintä on merkittävä asia muutoksen onnistumisen kannalta, kun taas toisten tutkijoiden mielestä se on lähinnä työkalu, jonka avulla voidaan välittää tietoa. Vaikka viestintä nähtäisiin organisaatioissa lähinnä vain työkaluna, voidaan olla yhtä mieltä siitä, että muutosta läpivievät henkilöt tulevat tarvitsemaan neuvoa siitä, kenelle viesti tulisi kohdentaa, mitä tulisi viestiä muutoksesta sekä mitkä viestintäkanavat ovat tehokkaimpia tiedon välittämisen kannalta. (Lewis 2000, 153.)

Muutosviestinnässä koettavia haasteita voivat olla raportoiminen viestinnässä onnistumisesta ja erityisesti onnistumisen todentaminen muutosorganisaation työntekijöille ja osakkeenomistajille (Lewis 2000, 149). Se, että osakkeenomistajat vastustavat muutosta, voi näkyä esimerkiksi viestinnän tukemisen puutteena sekä sitoutumisen ja yhteistyön puuttumisena (Russ 2009, 3). Onnistumisen haasteeksi voi nousta myös organisaation kykenemättömyys viestiä selkeästi muutoksen tarkoituksesta (Ford & Ford 1995, 557) tai kerätä palautetta työntekijöiltä tärkeistä aiheista ja kehityskohteista, jotka koskevat muutosta (Lewis 2000, 146). Viestinnän keskittyminen yhtiön pääkonttoriin voi olla myös viestinnällinen haaste sivu-

konttoreissa työskentelevien työntekijöiden mielestä, joiden vastuulla kuitenkin osittain on toteuttaa muutos organisaatiossa (Russ 2009, 3–4).

Pacea mukaillen (1983, 45–56) voidaan todeta organisaatioiden käyttävän erilaisia viestintäkanavia muutostilanteessa. Tällaisia kanavia ovat tyypillisesti konferenssit, kokoukset, palautekeskustelut ja muut vuorovaikutustilanteet. Organisaatio voi myös kohdistaa viestinnän tapahtumaan teknologiavälitteisesti audiokokousten, sähköpostin tai intranetin kautta. Muutosprosesseissa yleisesti käytettyjä viestintäkanavia ovat myös erilaiset workshopit eli työpajat.

Davis puolestaan (1953) puolestaan erotteli jo 50-luvulla viestinnän *virallisiin* ja *epävirallisiin viestintäkanaviin* organisaation sisällä. Viralliset viestintäkanavat ovat hänen mukaansa suunniteltuja ja määräytyvät organisaation rakenteiden, tasojen, osastojen ja työnkuvien sekä sen jäsenten mukaan. Epäviralliset viestintäkanavat hän kuvasi puolestaan suunnittelemattomina, organisaation virallisia rakenteita seuraamattomina prosesseina. Viestinnän voidaan ajatella jakautuvan nykypäivän organisaatioissa edelleen samalla tavalla sillä erotuksella, että teknologia mahdollistaa useampien viestintäkanavien käytön.

Virallista viestintää voidaan kutsua myös työviestinnäksi. Sitä tarvitaan organisaatioissa, jotta työntekijät voivat suoriutua päivittäisistä työtehtävistään. Virallinen viestintä yrityksissä voi käsittää esimerkiksi esimiehen ja muiden organisaation työntekijöiden antamat työohjeet, osastokokoukset, neuvottelut, tiedotteet, tietois-  
kut ja henkilöstölehdet. (Åberg 1996, 141.)

Rubenin ja Stewartin (2006, 309–311) mukaan oleellisia asioita muutostilanteessa ovat organisaation *sisäiset verkostot* ja se, miten viestit kulkevat organisaatiossa. Organisaation sisäisinä verkostoina voidaan pitää esimerkiksi työntekijöiden tai esimiesten muodostamia verkostoja, kun taas ulkoisen verkoston voivat muodostaa esimerkiksi osakkeenomistajat. Organisaation sisäisissä verkostoissa viestit kulkevat tyypillisesti johtajalta johdettaville. Tällaista johtajalta johdettaville kulkevaa viestintää voidaan pitää hyvänä tapana viestiä esimerkiksi silloin, kun annetaan ohjeistuksia tehtävän suorittamiseksi tai kun viestitään erilaisista tavoitteista. Johdettavilta johtajille kulkevat viestit puolestaan voivat tarjota tärkeää informa-

tiota organisaatioon liittyvistä asioista ja samalla osallistaa johdettavia päätöksentekoprosessiin.

### **Viestinnän tutkimus organisaatioissa**

Muutosviestinnän tutkimuksen voidaan katsoa pohjautuvan organisaatioviestinnän ja organisaation kehittämisen tutkimukseen. Miller (2006) jaottelee kirjassaan organisaation ja organisaatioviestinnän tutkimuksen neljään eri kategoriaan: perustavat, nykyaikaiset, pysyvät ja ilmaantuvat tutkimukset. Organisaatioiden tutkimuksen voidaan yleisesti katsoa alkaneen klassisen koulukunnan tutkimuksesta, jossa organisaatiota verrattiin koneeseen, jonka osina työntekijät toimivat. Yksilön merkitys organisaatiolle oli vielä kovin marginaalista. Klassista koulukuntaa edustavissa organisaatioissa viestintä toimi parhaiten kirjallisena erilaisiin toimintamanuaaleihin nojaten, ja näin koulukunnassa korostettiin yhtä oikeaa toimintatapaa. (Miller 2006, 3, 17–19.)

Myös ihmissuhteiden koulukunta lukeutui pohjateorioihin klassisen koulukunnan kanssa, mutta klassisesta koulukunnasta poiketen ihmissuhteiden koulukunnan ajattelussa keskityttiin enemmän organisaation työntekijöiden tarpeisiin ja ajatukseen. Viestintä keskittyi ihmissuhteiden koulukunnassa klassisesta koulukunnasta eroten vuorovaikutuksessa tapahtuvaan viestintään, kuten kokouksiin ja palaveriin. (Miller 2006, 25, 39–43.)

Moderni organisaatioiden tutkimus voidaan jakaa puolestaan systeemiteoreettiseen, kulttuuriseen ja kriittiseen lähestymistapaan. Kaikkia lähestymistapoja yhdistää tarve ymmärtää ja selittää organisaatioissa tapahtuvaa viestintää. Yhteistä modernille organisaatioiden tutkimukselle voidaan ajatella olevan erityisesti se, että teorioita käyttävät ennen kaikkea tutkijat eivätkä niinkään käytännön työtä tekevät ihmiset. Nykypäivän organisaatioiden tutkijoiden voidaankin väittää näkevän organisaatiot konemetaforan sijasta elävinä organismeina, systeemeinä. (Miller 2006, 69, 91.)

Viimeaikaisessa viestinnän tutkimuskirjallisuudessa muutosta on lähestytty useasta eri näkökulmasta. Tutkimuskirjallisuudessa voidaan kuitenkin nähdä erottuvan kaksi erilaista linjaa: organisaation virallista viestintää muutostilanteissa kartoitta-

va tutkimus sekä tutkimus, joka kartoittaa organisaation arjessa rakentuvaa keskustelua muutoksesta interpersonaalaisella tasolla. Virallisella muutosviestinnällä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa pohdintaa organisaation viestintästrategioista, kuten siitä, miten suhdetoimintaa ja tiedottamista voidaan hyödyntää muutoksessa. Organisaation arjessa syntyvä keskustelu taas nähdään interpersonaalisen vuorovaikutuksen näkökulmasta.

Strategista muutosviestintää tarkastelevassa tutkimuskirjallisuudessa kuvataan muutosagenttien kahdenlaisia rooleja ja tehtäviä. Onnistumisen edellytyksinä näissä tutkimuksissa nähdään muutosagenttien tarve viestiä tarkoitus selkeäsanaisesti ja mukaansatempaava oikeutus muutokselle. Muutosagenttien tulisi tutkimusten mukaan myös panostaa työntekijöiden osallistamiseen ja voimaannuttamiseen muutosprosessissa. (ks. esim. Lewis, Schmisser, Stephens & Weir 2006.)

Tutkimuskirjallisuudessa korostuu myös selkeän viestinnällisen vision ja motivaation luomisen tarve (ks. esim. Ford & Ford 1995). Tärkeinä tekijöinä nähdään myös merkityksen luominen muutokselle sekä johdon palautteen annon merkitys työntekijöille muutosprosessissa (ks. esim. Lewis 2000, 145–146). Myös johdon viestintätyylillä näyttäisi olevan tutkimusten mukaan yhteys siihen, onnistuuko muutoksen läpivieminen organisaatiossa (ks. esim. Quirke 1995). Yhteistä näille tutkimuksille on pyrkimys tarjota työkaluja muutosstrategioiden luomiseksi, jotta esimerkiksi monilukuiset osakkeenomistajat saadaan osallistettua muutosprosessiin organisaation työntekijöiden lisäksi. Ratkaisuksi osallistamiseen tutkijat tarjoavat tehokasta tiedottamista osakkeenomistajien ja työntekijöiden suuntaan sekä erityisesti positiivisiin tuloksiin keskittymistä viestinnässä. On kuitenkin tärkeää huomioida, että onnistumisen todentaminen muutosprosessissa on haastavaa. Onnistumista on välillä vaikeaa mitata, mutta on merkittävää huomioida, että positiivisten saavutusten kautta voidaan saada helpommin oikeutus muutokselle niin osakkeenomistajien kuin työntekijöidenkin puolelta. (ks. esim. Lewis 2007; Lewis 2000, 147.)

Tässä tutkielmassa organisaation sisäisenä viestintänä nähdään sekä virallinen että epävirallinen viestintä. Viralliseen viestintään viitataan jatkossa myös muutosviestintänä ja epäviralliseen viestintään muutospuheena, sillä muutosviestintä ei riitä



yksinään kuvaamaan tutkittua ilmiötä. Muutosviestintä nähdään työssä organisaation harjoittamana virallisena strategisena viestintänä. Virallisena strategisena viestintänä nähdään muutosjohdon järjestämät koulutukset, tiedotustilaisuudet, kokoukset ja palaverit sekä teknologiavälitteinen viestintä, kuten intranet, konferenssi puhelut, sähköposti ja sähköiset manuaalit. Muutospuhe ymmärretään puolestaan organisaatiossa epävirallisena viestintänä, joka tapahtuu työntekijöiden välisessä vuorovaikutuksessa. Tällainen epävirallinen, interpersonaalilla tasolla tapahtuva viestintä voidaan nähdä Lee Thayerin (1968) mallin mukaisesti dynaamisena prosessina, jossa yksilö tulkitsee saamaansa tietoa ja luo sitä kautta merkityksiä asioille (Ruben & Stewart 2006, 46). Muutosviestintä ja muutospuhe kulkevat usein käsi kädessä organisaatiossa vaikuttaen toisiinsa, sillä organisaation virallinen muutosviestintä on usein yhteydessä siihen, miten työntekijät muutoksesta puhuvat.

### **2.3 Vuorovaikutuksessa rakentuva muutospuhe**

Tässä luvussa tarkastellaan organisaation sisäistä viestintää muutosprosessissa erityisesti yksilötasolla tapahtuvan interpersonaalisen viestinnän kautta. Lisäksi tarkastellaan aikaisempaa tutkimuskirjallisuutta aiheesta. Ensin luvussa kartoitetaan muutospuheen käsitettä ja siihen vaikuttavia tekijöitä, tämän jälkeen esitellään muutospuhetta teorialähtöisesti ja lopuksi käydään läpi tutkimuskirjallisuutta aiheesta. Interpersonaalista viestinnästä organisaatiomuutoksessa käytetään jatkossa myös käsitettä muutospuhe. Muutospuhe ei ole käsitteenä vakiintunut kirjallisuudessa. Muutospuheen sijasta käytetäänkin usein käsitettä muutosviestintä. Muutosviestintä ei välttämättä kuvaa kuitenkaan ilmiötä riittävän hyvin, sillä se usein liitetään organisaation virallisten tahojen viestintään.

Tässä pro gradu -tutkimuksessa muutospuhe nähdään interpersonaalisen viestintänä, joka rakentuu työntekijöiden välisissä interpersonaalissa vuorovaikutussuhteissa tuottaen merkityksiä organisaation läpikäymälle muutokselle. Interpersonaalinen viestintä on puheviestinnässä vakiintunut käsite, joka tarkoittaa tilannetta, jossa kaksi ihmistä viestii toisilleen vastavuoroisesti (Puro 1996, 19–20).

Usein interpersonaalinen viestintä tapahtuu vuorovaikutussuhteessa, johon puheviestinnän kirjallisuudessa viitataan käsitteellä interpersonaalinen vuorovaikutussuhde. Interpersonaalinen vuorovaikutussuhde tarkoittaa kahden ihmisen suhdetta, jossa molemmat ovat vuorovaikutuksessa toisiinsa (Guerrero, Andersen & Afifi 2007, 6).

Muutospuhe voidaan käsittää organisaation työntekijöiden epävirallisena viestintänä. Epävirallinen viestintä organisaatioissa perustuu usein yrityksen työntekijöiden henkilökohtaisiin suhteisiin (Hartley & Bruckmann 2002, 125). Työntekijät organisaatioiden sisällä muodostavat erilaisia sisäisiä verkostoja. Nämä työyhteisöjen sisäiset verkostot tuottavat ja välittävät tietoa riippumatta virallisesta viestinnästä (Juholin 2001, 123). Sisäisiä, epävirallisia viestintäverkostoja ei osata aina arvostaa organisaatioissa, mutta usein työntekijät saavat tiedon nopeammin ja täysin oikeellisesti omia verkostojaan pitkin verrattuna virallisten kanavien kautta saatuun tietoon (Hartley & Bruckmann 2002, 125). Organisaation rakenne, viestintäkanavat ja viestintästrategiat ovat yhteydessä siihen, millaisen mielikuvan työntekijä muutoksesta muodostaa (Lewis 2000, 153).

Davis (1953) jaottelun mukaan organisaation viestintä voidaan jakaa epäviralliseen ja viralliseen. Epäviralliset viestintäkanavat hän kuvaa suunnittelemattomina, organisaation virallisia rakenteita seuraamattomina prosesseina. Muutospuhetta voidaan nähdä käytävän juuri noiden organisaation virallisten prosessien ulkopuolella. Juuti, Rannikko ja Saarikoski (2004, 16–17) näkevät muutospuheen liikkuvan narratiivisen ja diskursiivisen tutkimusotteen reunamilla. He näkevät, että muutospuheen avulla ajetaan omia etuja argumentoimalla kielen avulla itselle mahdollisimman positiivisia lopputuloksia muutosprosesseissa.

Muutospuhetta ilmiönä kuvatessa ei voida sivuuttaa kielen merkitystä. Muutosprosessissa kielellä onkin merkittävä rooli, kun asioille neuvotellaan merkityksiä työntekijöiden välisissä vuorovaikutussuhteissa. Näissä keskusteluissa muutokselle voi muodostua inspiroivia tai heikentäviä merkityksiä, jotka voivat olla ratkaisevassa roolissa organisaation muutosprosessin onnistumisessa. Viestinnällisillä käytännöillä ei ainoastaan vahvisteta muutoksessa onnistumista, vaan niillä voidaan myös oikeuttaa hierarkkisia suhteita, jotka esiintyvät organisaatiossa. Esi-

merkiksi juuri kielen ja keskustelun avulla eri johdon tasot voivat vahvistaa hierarkkisia asemiaan yrityksessä. (Thomas, Sargent & Hardy 2011, 35–36.)

Työntekijöiden välisessä vuorovaikutuksessa syntyvän muutospuheen voidaan ajatella synnyttävän myös niin sanottua *muutosvastarintaa*. Työyhteisössä voidaan helposti leimata työntekijä muutosvastarintaiseksi, jos työntekijä esittää esimerkiksi kritiikkiä muutosta kohtaan. Kuitenkaan kritiikkiä muutoksesta esittänyt työntekijä ei itse edes välttämättä miellä suhtautuvansa muutokseen negatiivisesti. Muutosvastarinnaksi kutsuttua ilmiötä ei tulekaan nähdä pelkästään negatiivisena asiana, sillä parhailtaan se voi edesauttaa muutosprosessia. Voidaan ajatella, että yhteisen, avoimen ja rakentavan keskustelun avulla johdettavat ovat valmiimpia mukautumaan muutokseen. Johdettavilla täytyy olla myös mahdollisuus haastaa johdon valintoja keskustelun avulla. Toisaalta muutosvastarinta ei ole pelkästään johdettavien ongelma, sillä myös johtajat voivat olla haluttomia sopeutumaan muutokseen. Tämä voi näkyä niin, että johtajat käyvät heikentävää dialogia suhteessa johdettaviin ja esimerkiksi hylkivät johdettavien muutoksesta tarjotomia näkökulmia ja tietämystä. Organisaation muutoksessa voi esiintyä vallankäyttöä ja muutosvastarintaa niin johdon kuin johdettavienkin taholta, ja sen voidaan ajatella vaikuttavan organisaatiossa käytävään muutospuheeseen. (Thomas, Sargent & Hardy 2011, 35–36.)

Muutostilanteessa organisaation sisäisissä vuorovaikutussuhteissakin tapahtuu usein muutoksia. Muutos voi tuoda esille erilaisia työyhteisössä olevia jännitteitä, jotka ovat aikaisemmin lähinnä kyteneet pinnan alla. Tällaisia jännitteitä organisaatioissa voidaan pyrkiä kuvaamaan *dualismien* eli *jänniteparien* avulla, jotka pohjautuvat Baxterin ja Montgomeryn (1996) luomaan relationaaliseen dialektiikkaan. Baxter ja Montgomery kehittivät relationaalisen dialektiikan Bakhtinin (1981) töiden pohjalta. Relationaalisen dialektiikan ydin on henkilökohtaisissa suhteissa, kuten ystävyys-, perhe- ja parisuhteissa. Näissä suhteissa tarkastellaan vastakkaisten voimien vuorovaikutusta. (Baxter & Montgomery 1996, 3–4.) Baxterin (1993, 143) mukaan relationaalisen dialektiikan jänniteparit rakentuvat *yhdentymisen–eriytymisen* (integration–separation), *pysyvyyden–muutoksen* (stability–change) ja *ilmaisemisen–yksityisyyden* (expression–privacy) ympärille.

Baxterin ja Montgomeryn (1996) luomaa teoriaa jännitepareista on myöhemmin sovellettu henkilökohtaisten suhteiden lisäksi erilaisissa yhteyksissä, kuten työpaikkakontekstissa. Työpaikkakontekstissa on tutkittu esimerkiksi jännitteitä lääkärin ja potilaan välisessä viestintäsuhteessa (Gerlander 2003), opettajan ja oppilaan välisessä suhteessa (Rawlins 1998; Rawlins 2000) sekä esimies–alaisyhteisyyden välisessä suhteessa (Zorn 1995). Relationaalista dialektiikkaa on toistaiseksi sovellettu vielä vähän organisaatiotutkimuksessa, vaikka sen avulla voisi tutkia teorialähtöisesti hyvin työyhteisöissä tapahtuvaa vuorovaikutusta muutostilanteissa.

Muutamia tutkimuksia jännitteistä muutostilanteissa on kuitenkin jo tehty: on selvitetty esimerkiksi, millaisia jännitteitä muutosprosessi luo työyhteisössä ja miten organisaatiot pyrkivät hallitsemaan niitä. Bergen, Leen, Madduxin, Nabringin ja Townsandin (2008, 364) mukaan muutostilanteissa esiintyy vastapareja: *sisältyneisyys–eristyneisyys* (inclusion–exclusion), *pysyvyys–muutos* (preservation–change) ja *keskeisyys–yhdenvertaisuus* (centrality–parity). Seo, Putnam ja Bartunek (2003, 78) näkevät puolestaan muutosprosesseissa esiintyvän seuraavia jännitepareja: *negatiivisuus–positiivisuus* (negative–positive), *yhtäjaksoisuus–jaksoittaisuus* (continuous–episodic), *ennakoivuus–reaktiivisuus* (proactive–reactive) ja *avoimuus–sulkeutuneisuus* (open–closed).

Seon ym. (2003, 78) mukaan jänniteparin *negatiivisuus–positiivisuus* fokuksessa on organisaation työntekijöiden huomion keskittäminen muutokseen joko negatiivisuuden tai positiivisuuden kautta. Negatiivisten asioiden avulla voidaan korostaa pakottavia syitä muutokseen, kuten organisaation muuttunutta toimintaympäristöä kiristävässä maailmantaloudessa. Positiivisten asioiden avulla voidaan puolestaan kiinnittää työntekijöiden huomio erilaisiin mahdollisuuksiin toimintaympäristössä, joita muutos tuo tullessaan.

*Yhtäjaksoisuus–jaksoittaisuus*-jänniteparin Seo ym. (2003, 78) näkevät kuvaavan muutoksen luonnetta, kuten sitä, tapahtuuko muutos vaihe kerrallaan suunnitellusti vai jatkuvana tilana organisaatiossa. *Ennakoivuus–reaktiivisuus*-jännitepari kuvaa ryhmän mukaan puolestaan organisaation suhdetta toimintaympäristöön, kuten sitä, pyrkiikö organisaatio reagoimaan ennakoivasti toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin vai reagoiko se muutoksella vasta kriisiytyneisiin tilanteisiin.

siin. *Avoimuus–sulkeutuneisuus*-jänniteparin he näkevät liittyvän lopulta organisaation tiedon jakamiseen, kuten siihen, kuinka johto välittää tietoa työntekijöille. Keskiössä tässä jänniteparissa on johdon välittämän tiedon määrä ja laatu.

Muutospuheeseen vaikuttavien jänniteparien summana voidaan kenties ajatella olevan se, että organisaatiomuutosten ja viestintäprosessien ei nähdä enää olevan yksinkertaisia prosesseja. Muutosprosessit ovat harvoin siistejä ja järjestyksessä eteneviä; päinvastoin ne ovat enemmän täynnä jännitteitä, paradokseja ja ristiriitoja. Sen vuoksi olisikin tärkeää tässä yhteydessä tarkastella lähemmin erityisesti sitä, miten muutosagentit keksivät, johtavat ja toteuttavat erilaisia keskustelurakenteita muutosprosessin aikana. (Barge, Lee, Maddux, Nabring & Townsend 2008, 365.)

### **Muutospuheen tutkimus organisaatioissa**

Interpersonaalaisella tasolla vuorovaikutuksessa tapahtuvaa viestintää on tutkittu esimerkiksi jännitteiden, erityisesti jänniteparien kautta. Jänniteparien avulla pyritään kuvaamaan, millaisia ristiriitoja organisaatioissa voi syntyä muutosprosessien aikana. Tutkimuskirjallisuus tarjoaa jännitepareiksi esimerkiksi seuraavat parit: *sisältyneisyys–eristyneisyys* (inclusion–exclusion), *pysyvyys–muutos* (preservation–change) ja *keskeisyys–yhdenvertaisuus* (centrality–parity) sekä *negatiivisuus–positiivisuus* (negative–positive), *yhtäjaksoisuus–jaksoittaisuus* (continuous–episodic), *ennakoivuus–reaktiivisuus* (proactive–reactive) ja *avoimuus–sulkeutuneisuus* (open–closed). (ks. esim. Barge, Lee, Maddux, Nabring & Townsend 2008; Seo, Putnam & Bartunek 2003.)

Viestinnän ja vuorovaikutuksen näkökulmasta muutosta on tutkittu myös teknologian näkökulmasta. Tutkimuksissa on selvitetty esimerkiksi sitä, miten työntekijät muodostavat tulkintansa uudesta implementoitavasta teknologiasta työpaikalla. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten työntekijät päätyvät mieltämään tietojärjestelmän hyväksi tai huonoksi. Tutkimuksesta selviää, että käsitykset ja kokemukset implementoitavasta tietojärjestelmästä syntyvät interpersonaalisisessa vuorovaikutuksessa esimiesten, asiakkaiden ja kollegoiden kanssa. (ks. esim. Leonardi 2009.)

Lähiaikoina muutospuhetta organisaatioissa on myös ryhdytty tutkimaan niin narratiivisella kuin diskursiivisellakin tutkimusotteella. Tutkimuksissa on haluttu ymmärtää, miten muutospuhe rakentuu organisaatiossa tai miten organisaatioiden virallinen muutospuhe konstruoidaan tekstuaalisesti. Tutkimuksissa on selvitetty esimerkiksi, miten henkilöstö puhuu muutoksesta organisaatioiden arjen foorumeilla (ks. esim. Juuti, Rannikko & Saarikoski 2004, 19–20) ja millaisia merkityksiä muutokselle neuvotellaan organisaation hierarkkisissa suhteissa (ks. esim. Thomas, Sargent & Hardy 2011).

Aikaisemman tutkimuskirjallisuuden perustella voidaan olettaa johdon muutospuheen eroavan ainakin jonkin verran johdettavien muutospuheesta, sillä näissä tutkimuksissa johdon muutospuhe nähdään lähinnä vallan ja strategian puheena. Johdon puheen ajatellaan olevan usein myös lineaarista puhetta, jossa muutosprosessi kulkee suoraviivaisesti vaiheesta vaiheeseen. Johdon muutospuheen mukaan myös organisaatio etenee lineaarisen mallin mukaan. Johdettavien muutospuhe puolestaan ei muodostu johdon muutospuhetta vastustavaksi puheeksi, vaan henkilöstön puheeksi siitä, miten he pyrkivät ensisijaisesti tekemään ne tehtävät, joita heidän työhönsä liittyy. Näiden muutospuheiden välimaastoon sijoittuvat usein esimiesasemassa olevat tai muuten suuremmista projekteista vastuulliset työntekijät. Heidän tehtävänä on usein yhdistää nämä kaksi puhetta niin, että he saavat mukaansa sekä johtajat että muut työntekijät. (Juuti, Rannikko & Saarikoski 2004, 236–237.)

Tässä työssä pelkkä käsite muutosviestintä ei kuvaa riittävän hyvin tutkittavaa ilmiötä, sillä se usein mielletään enemmän organisaation strategiaan sidotuksi viralliseksi viestinnäksi. Tutkielmassa rinnalle otetaan käsite muutospuhe, joka nähdään työssä työntekijöiden vuorovaikutuksessa rakentuvana interpersonaalise-  
na viestintänä. Vuorovaikutuksessa työntekijöiden oletetaan rakentavan yhteisiä merkityksiä muutokselle. Kuten aikaisemmasta tutkimuskirjallisuudesta selviää, organisaatiossa käytävään muutospuheeseen ovat yhteydessä monet eri tekijät, kuten muutosprosessin ominaispiirteet, asenteet, vallitseva ilmapiiri, johtaminen ja johtajien viestintätyylit sekä virallinen viestintä. (ks. esim. Caesar, Martin & Krapels 2006; Lewis 2000; Ford & Ford 1995.) Nämä tekijät määrittävät muutok-

sesta käytävää keskustelua eli työntekijöiden välisessä vuorovaikutuksessa rakentuvaa muutospuhetta.

## 3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 3.1 Tutkimustehtävä

Tämän pro gradu -työn tavoitteena on ymmärtää työntekijöiden kokemuksia viestinnästä muutosprosessissa. Viestintänä nähdään tässä tutkimuksessa sekä organisaation virallinen viestintä (*muutosviestintä*) että epävirallinen viestintä (*muutospuhe*). Tutkimuksessa muutosviestintänä käsitetään muutosjohdon virallinen viestintä, kuten tiedotustilaisuudet, kokoukset, palaverit sekä koulutukset. Lisäksi virallisena viestintä nähdään myös teknologiavälitteinen viestintä, kuten intranet, sähköiset manuaalit, konferenssipuhelut ja sähköposti. Muutospuhe ymmärretään puolestaan organisaation epävirallisena viestintänä, joka tapahtuu työntekijöiden välisessä vuorovaikutuksessa arjen foorumeilla. Tällaisina foorumeina toimivat muun muassa ruoka- ja kahvitauot, kokousten jälkeen sekä työn lomassa tapahtuva keskustelu.

Tutkimuksessa selvitetään työntekijöiden kokemusten avulla sitä, millaiset organisaation käytänteet luovat positiivisia tai negatiivisia kokemuksia muutoksesta: miten organisaation virallinen viestintä on yhteydessä epäviralliseen viestintään, muutospuheeseen, ja millaisena muutos näyttäytyy työntekijöiden arjessa työpäivällä. Tutkimuksessa selvitetään myös, miten työntekijät kokevat muutoksen ja ovatko virallinen ja epävirallinen viestintä yhteydessä muutoskokemuksen syntymiseen. Vastausta näihin kysymyksiin etsitään tutkielmassa yhden tutkimuskysymyksen avulla:

*Miten työntekijät kokevat viestinnän muutosprosessissa?*

Tätä aihetta selvitetään seuraavien apukysymysten avulla:

1. *Millaisia kokemuksia työntekijöillä on muutoksesta?*
2. *Millaisia kokemuksia työntekijöillä on virallisesta viestinnästä?*
3. *Millaisia kokemuksia työntekijöillä on epävirallisesta viestinnästä?*



Tutkimuskysymyksen avulla ei pyritä kartoittamaan niinkään yksittäistä asiaa, kuten muuttuvaa järjestelmää tai muutoksen johtamista, vaan ne nähdään enemmän kontekstuaalisina tekijöinä, jotka luovat yhdessä viestinnän kanssa kokonaiskokemuksen muutoksesta. Tavoitteena on ymmärtää työntekijöiden kokemusten avulla paremmin muutosprosessia ja siinä tapahtuvaa viestintää, kuten onko viestinnällä yhteyttä siihen, miten kokemus muutoksesta syntyy. Tutkimuksen toivotaan antavan enemmän ymmärrystä siihen, miten organisaatiossa työskentelevät ihmiset kokevat muutoksen ja minkälaista viestintää muutosprosessissa tapahtuu työntekijätasolla. Tämän tutkimuksen avulla muutosjohto saa toivottavasti lisää tietoa siitä, miten muutoksesta kannattaa puhua työntekijöille, miten asenteet ja ajatukset muutoksesta syntyvät ja mitkä ovat tehokkaita kanavia viestiä muutoksesta.

## **3.2 Tutkimusmenetelmä**

Tässä pro gradu –työssä päädyttiin käyttämään kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, sillä kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä koettiin saatavan parhaiten tietoa työntekijöiden omista kokemuksista muutosprosessissa. Kvalitatiivista tutkimusmenetelmää voidaankin käyttää perustellusti silloin, kun tutkimuksen ensisijaisena tavoitteena on nostaa esille tutkittavien henkilöiden omia tulkintoja ja kokemuksia tutkittavasta aiheesta (Hakala 2001, 17).

Tutkimusmenetelmää valitessa oleellista oli huomioida tutkimuksen tarkoitus sekä tutkimuskysymyksen muotoilu ja operationalisointi (Frey, Botan & Kreps 2000, 84). Tutkimuksessa myös teoreettinen viitekehys ohjasi osittain, millaista aineistoa kannatti kerätä ja millaista menetelmää sen analyysissa oli hyödyllistä käyttää. Huomioitavaa kvalitatiiviselle aineistolle onkin erityisesti sen monimuotoisuus, ilmaisullinen rikkaus ja paikoitellen myös monimutkaisuus, joka oli nähtävissä myös tässä aineistossa. (Alasuutari 1995, 83.)

Kvalitatiivisista tutkimusmenetelmistä aineistonkeruumenetelmäksi tähän työhön soveltui parhaiten tutkimushaastattelu, joka tarkentui puolistrukturoiduksi haastatteluksi. Puolistrukturoitu haastattelu soveltui hyvin aineiston keräämiseen, sillä siinä haastattelijalla on suuri vapaus päättää fokus ja kysymysten järjestys. Varsinaisessa tutkimustilanteessa haastattelijalla on lista teemoista ja aiheista joita hän käy läpi haastateltavan kanssa. (Frey, Botan & Kreps 2000, 101.)

Tutkimuksen edetessä puolistrukturoitu haastattelu tarkentui vielä teemahaastatteluksi. Teemahaastattelu valittiin menetelmäksi siksi, että sen avulla voidaan päästä syvälle tutkittavaan ilmiöön ja haastateltavan omaan kokemukseen (Eskola & Vastamäki 2001, 24). Teemahaastattelun hyvänä puolena voidaan pitää myös sen joustavuutta ja sen tarjoamaa mahdollisuutta saada selville, millaisia merkityksiä haastateltava antaa tutkittavalle aiheelle (Hirsjärvi & Hurme 2004, 34–35). Yksittäisten kysymysten sijaan juuri teemahaastattelu antaa mahdollisuuden liikkua vapaammin käsitellyissä teemojen aiheissa, sillä haastatteluissa vuorovaikutus koostuu erityisesti haastateltujen sanoista ja niiden merkityksestä ja tulkinnasta (Hirsjärvi & Hurme 2004, 48).

Vaikka haastattelutyypinä käytettiin pääosin teemahaastattelua, hyödynnettiin varsinaisessa haastattelutilanteessa myös eri haastattelutyypien ominaisuuksia. Teemahaastattelun mukaisesti varsinaisessa haastattelussa edettiin ennalta määriteltujen teemojen varassa, jotka esitettiin systemaattisesti kaikille haastateltaville. Erona teemahaastatteluun oli kuitenkin se, että yksityiskohtaisten kysymysten välttelämisen sijasta haastattelutilanteessa haluttiin selvittää hyvinkin tarkkojen ja täsmällisten tarkentavien kysymysten avulla se, miten haastateltavat kokivat muutoksen. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 48.)

### **3.3 Tutkimuskohde**

Tutkielman valmistelu alkoi yhteistyössä erään kansainvälisen tietotekniikka-alan yrityksen kanssa. Tutkittavan organisaation kanssa aihealuetta läpikäydessä tuli esille selvä tarve ymmärtää syvemmin muutoksen viestinnällistä näkökulmaa.

Muutosjohtamisesta näyttääkin tulleen suosittu ilmiö, johon organisaatiot kasvavissa määrin panostavat. Muutosjohtamisen suosion kasvaessa on organisaatioissa huomattu myös viestinnän merkitys muutosprosesseissa.

Jatkossa tutkittavaan tietotekniikka-alan organisaatioon viitataan tekstissä myös ICT-alan yrityksenä (*information and communications technology company*). ICT-alan yritys määritellään digitaalista teknologiaa, viestintävälineitä ja/tai viestintäverkkoja käyttävänä toimijana tietoyhteiskunnassa. ICT-alan yrityksen tavoitteena on luoda, yhtenäistää, hallita, arvioida ja tietoa nyky-yhteiskunnan tarpeisiin. (iSkills assessment 2007, 2.)

Tutkittava organisaatio toimii globaaleilla markkinoilla, ja sitä johdetaan konsernin ulkomailla sijaitsevasta pääkonttorista käsin. Suomessa organisaatiota johtaa paikallinen maajohto. Yrityksessä toteutettiin hiljattain organisaatiomuutos, ja uutta organisaatorakennetta kuvaa tällä hetkellä parhaiten matriisiorganisaatio. Tutkittavan organisaation työntekijät ovat lähinnä asiantuntijatehtävissä työskenteleviä henkilöitä, joten organisaatiota voi kuvata asiantuntijaorganisaatioksi.

Tutkielmassa selvitetään kansainvälisen ICT-alan yrityksen suomalaisten työntekijöiden kokemuksia muutoksesta. Organisaatiossa tapahtuva muutos koskettaa kahta henkilöstöprosesseissa tapahtuvaa muutosta: tietojärjestelmä- ja toimintatapamuutosta. Tietojärjestelmämuutoksessa henkilöstötietojärjestelmä vaihdetaan uuteen globaaliin järjestelmään, ja toimintatapamuutoksessa henkilöstöpalvelut keskitetään ulkomailla sijaitsevaan globaaliin palvelukeskukseen. Henkilöstötietojärjestelmämuutoksessa konsernin toimintamaiden vanhat henkilöstötietojärjestelmät korvattiin ja yhdenmukaistettiin uudella globaalilla järjestelmällä. Toimintatapamuutoksessa puolestaan henkilöstöasioita koskevat avunpyynnöt ohjataan jatkossa keskitettyyn palvelupisteeseen ulkomaille paikallisen kontaktpisteen sijasta. Uuden tietojärjestelmän implementointi sekä toimintatapamuutos tapahtuivat globaalisti kaikissa konsernin toimintamaissa samanaikaisesti koskien Suomessa tuhansia ja globaalisti kymmeniätuhansia työntekijöitä.

### 3.4 Haastateltavat ja haastattelujen toteutus

Kokemuksia muutoksesta kartoitettiin tässä työssä teemahaastattelulla. Tutkittavan organisaation työntekijöistä tutkielmaan haastateltiin kahdeksaa henkilöä. Pro gradu –työn näkökulmasta tämä tarjosi riittävästi materiaalia ja tietoa tutkittavasta aiheesta. Tutkimukseen haastateltavaksi valittiin organisaatioista työntekijöitä, joita muutos eniten kosketti. Yhtenä kriteerinä haastateltavia valitessa oli myös se, että heillä oli kokemusta aikaisemmasta toimintatavasta ja vanhasta tietojärjestelmästä vähintään kahden vuoden ajalta. Useammalla haastatellulla oli kokemusta aikaisemmista prosesseista pidemmältäkin ajalta.

Tutkimukseen haastatelluista henkilöistä puolet työskenteli henkilöstöosastolla ja puolet ylemmissä esimiestehtävissä muilla osastoilla. Henkilöstöosaston puolella työskennelleet olivat eniten tekemisissä muutoksen kanssa, sillä heidän osastonsa vastasi muutoksen läpiviemisestä organisaatiossa. Muutos vaikutti myös eniten heidän työtehtäviinsä. Toinen puoli haastatelluista koostui ylemmissä esimiestehtävissä työskennelleistä toimihenkilöistä. Tämä haastateltujen ryhmä toimi uuden järjestelmän loppukäyttäjänä ja oli sitä kautta organisaatiossa työskennelleistä eniten tekemisissä uuden palvelukeskuksen ja järjestelmän kanssa.

Haastattelut toteutettiin 26.1.–3.5.2012 yksilöhaastatteluina yrityksen toimitilojen neuvotteluhuoneessa. Haastatteluhetki pyrittiin rauhoittamaan keskustelemiselle, ja tässä onnistuttiinkin hyvin, sillä haastattelut sujuivat keskeytyksettä. Kaksi ensimmäistä haastattelua pidettiin alkuvuodesta järjestelmän alkuperäisen käyttöönottopäivämäärän mukaan. Koska käyttöönotto viivästyi, loput haastattelut päätettiin pitää uuden käyttöönottopäivämäärän mukaan keväällä. Haastateltaville ei etukäteen lähetetty teemalistaa vaan heille kerrottiin haastattelun käsittelevän muutosviestintää. Tällä haluttiin varmistaa keskustelun vapaamuotoisuus sekä se, ettei ennakkokäsityksiä aiheesta muodostunut ennen varsinaisia haastatteluja.

Kaikkien haastateltavien kanssa käytiin lävitse samat aihepiirit eli teemat. Teemojen järjestys kuitenkin vaihteli haastattelujen välillä. Tällä haluttiin mahdollistaa se, että keskustelu pysyi mahdollisimman luontevana. Samalla kannustettiin haastateltuja kertomaan lisää aiheesta, jotta keskustelua syntyi enemmän. Keskustelua

seurasi usein myös tarkentavia kysymyksiä. Haastattelut pysyivät mahdollisimman luontevina. Haastattelujen aikana huolehdittiin myös siitä, että kaikkien haastateltavien kanssa ennätettiin käsittelemään kaikki aiheet.

Haastateltavat suhtautuivat haastatteluihin hyvin myönteisesti ja halusivat kertoa muutoksesta mahdollisimman kattavasti. Haastatteluissa selvisi yrityksessä tapahtuneen useita muutoksia lähiaikoina, kuten organisaatiomuutos, jonka viestinnästä osa haastateltavista luuli tulleensa kertomaan. Järjestelmä- ja toimintatapamuutoksesta kerrottiin olleen organisaatiossa ensimmäistä kertaa keskustelua jo vuosina 2008–2009. Järjestelmän implementoimisen piti tapahtua alun perin vuoden 2011 lopussa, mutta se kuitenkin viivästyi vuoden 2012 keväälle. Muutosta oli yrityksessä valmisteltu aktiivisesti jo vuoden 2011 ajan. Haastattelujen aikana keväällä 2012 muutos oli viety melkein kokonaisuudessaan loppuun, mutta keskusteluissa kävi ilmi, ettei varsinaisia seurauksia tai tulevaisuuden tapahtumia vielä osattu täysin arvioida. Tämä näkyi esimerkiksi siinä, että haastateltavat arvioivat varovasti järjestelmä- ja toimintatapamuutoksen vaikutusta omaan työhönsä.

### **Tutkimushaastattelun runko**

Tutkimushaastattelun teemat syntyivät intuition ja teoreettisen viitekehyksen avulla. Kirjallisuutta käytettiin haastatteluteemoja muodostettaessa, sillä ilman sitä tutkijan omat ennakkokäsitykset aiheesta olisivat voineet näkyä liikaa. Ilman kirjallisuutta myös teoreettiset kytkennät olisivat voineet puuttua ja tehdä jatkossa analyysivaiheesta hankalan. (Eskola & Vastamäki 2001, 33.) Kirjallisuuden avulla muodostettuja teemoja täydennettiin tutkijan intuition perusteella. Tämä onkin perusteltua erityisesti silloin, jos teoreettisen viitekehyksen kirjallisuuden avulla ei muodostu kaikkia tutkimuksen kannalta olennaisia kysymyksiä. Haastatteluteemat rakentuivat siis tutkimuskirjallisuuden ja tutkijan intuition avulla palvelen yhdessä kokonaiskäsitystä tutkittavasta ilmiöstä.

Ajatuksena haastatteluteemoja rakennettaessa oli viedä abstraktiotaso konkreettiselle tasolle (Frey, Botan & Kreps 2000, 82). Vastaaminen pyrittiin tekemään haastateltaville helpommaksi: heiltä ei kysytty abstraktia kysymystä ”*mitä muutos on*”, vaan sen sijaan kysymys asetettiin muotoon ”*missä ja kenen kanssa puhut*”.

*muutoksesta*”. Näin haastateltavan sijasta tutkijalle jää tehtäväksi analysoida, millaisia merkityksiä haastateltavat muodostavat muutoksesta vuorovaikutuksessa ja miten he muutoksen käsittävät.

*Ensimmäinen teema* koski tietojärjestelmä- ja toimintatapamuutosta organisaatiossa yleisesti. Kysymysten avulla selvitettiin haastateltavan suhtautumista muutokseen. Vastaajan asennetta selvitettiin esimerkiksi kysymällä yleisesti muutoksesta, kuten sen tarkoituksesta ja siitä saatavista hyödyistä sekä siitä, kenen etuja vanhan tietojärjestelmän vaihtaminen uuteen palvelee. Kokemuksia muutoksesta ja sen läpiviemisestä organisaatioissa selvitettiin myös kartoittamalla vastaajan näkemystä vastuualueista, kuten siitä, kenen vastuulla organisaatioissa oli uuden järjestelmän implementointi ja uuden palvelupisteen käyttöönotto. Yleisemmän keskustelun jälkeen siirryttiin keskustelemaan vastaajan kokemuksista uudesta tietojärjestelmästä, tietojärjestelmän muutoksesta erityisesti ICT-alan yrityksessä ja toimintatapamuutoksesta. Sen jälkeen siirryttiin keskustelemaan muutoksesta henkilökohtaisemmalla tasolla.

Henkilökohtaisemmalla tasolla liikkuvat kysymykset kartoittivat sitä, miten muutos näkyi haastateltavan omassa työssä. Kysymyksillä haluttiin selvittää tarkemmin henkilökohtaisempia ajatuksia ja kokemuksia muutoksesta. Tämän jälkeen kartoitettiin haastateltavan näkemystä organisaation muiden työntekijöiden suhtautumisesta muutokseen. Strategiana tässäkin oli tarttua haastateltavan vastauksiin ja tarkentaa niitä esimerkiksi selvittämällä, miten, missä ja kenen kanssa kokemukset muutoksesta muodostuvat. Näitä asioita kartoitettiin kysymällä, miten muutos näkyi haastateltavan tai kollegoiden työssä ja mitä kollegat tai haastateltava itse puhuivat aiheesta.

Haastattelussa vastaajan kanssa kartoitettiin näitä asioita esimerkiksi erilaisten tapahtumien kautta: pohdittiin, minkälaisia ajatuksia, muistikuvia ja keskusteluita tapahtumat herättivät ja mitä niiden jälkeen keskusteltiin. Haastateltavalta kysyttiin myös, milloin, miten ja keneltä hän kuuli ensimmäistä kertaa muutoksesta. Tämän jälkeen kysyttiin, millaisia ajatuksia tämä herätti, kenen kanssa hän siitä puhui tuon jälkeen ja missä siitä puhuttiin muuten organisaatiossa ensimmäistä

kertaa. Muutoksen jälkeistä aikaa haastateltavaa pyydettiin kuvailemaan vertaamalla sitä aikaan ennen muutosta.

Ensimmäisen teeman avulla pyrittiin kaiken kaikkiaan selvittämään vastaajan omaa suhtautumista muutokseen. Tätä selvitettiin vastaajan omien kokemusten kautta suorilla ja epäsuorilla kysymyksillä. Kysymällä haastateltavalta tarkentavia kysymyksiä pyrittiin selvittämään organisaatioissa käytävää keskustelua muutoksesta ja yleisestä ilmapiiristä. Teeman tavoitteena oli samalla avata haastateltavalle tutkimusaihetta ja haastattelutyöliä. Siihen pyrittiin kysymällä tarkentavia kysymyksiä ja tarttumalla vastauksissa siihen, kenen kanssa muutoksesta puhuttiin, mitä puhuttiin ja missä aiheista puhuttiin. Teeman kysymysten avulla kartoitettiin myös haastateltavan kokemuksia muutoksesta työssään, osallistumisesta varsinaiseen muutosprojektiin, ajatuksia muutosprojektin onnistumisesta ja mahdollisista haasteista muutoksen läpiviemisessä. Teemalla haettiin vastauksia haastateltavan henkilökohtaiseen kokemukseen muutoksesta ja siitä, mitä hän siitä on puhunut kollegoiden kanssa.

*Toisen tutkimusteeman* avulla selvitettiin haastateltavien kokemusta organisaation virallisesta muutosviestinnästä. Haastateltavan kokemuksia muutosviestinnän onnistumisesta selvitettiin kysymällä viestintäkanavista ja tiedottamisesta muutosprojektissa. Haastateltavia pyydettiin arvioimaan viestintäkanavien toimivuutta ja tiedon riittävyyttä. Varsinaisten kysymysten jälkeen tarkentavilla kysymyksillä selvitettiin, mitä haastateltava ajatteli esimerkiksi erilaisista viestintäkanavista, mitä hän niistä oli keskustellut kollegoiden kanssa, missä aiheesta oli keskusteltu ja mitä kollegat olivat niistä mieltä. Tarkentavien kysymysten avulla pyrittiin selvittämään muutospuheen aiheita, foorumeita ja yleistä suhtautumista viralliseen viestintään.

Teeman avulla selvitettiin myös haastateltavien kokemusta projektiryhmän virallisesta muutospuheesta ja siitä, erosiko se heidän mielestään organisaation muiden työntekijöiden käymästä muutosta koskevasta keskustelusta. Teeman avulla pohdittiin myös mahdollisia haasteita tiedottamisessa ja viestinnässä muutoksen aikana. Teeman tavoitteena oli selvittää kokemuksia strategisen viestinnän yhteydestä

työntekijöiden muutospuheeseen eli sitä, onko organisaation virallisella tiedottamisella yhteyttä työntekijöiden muutospuheeseen.

*Kolmannella tutkimusteemalla* selvitettiin varsinaista muutospuhetta organisaatiossa kartoittamalla organisaation muutospuheen foorumeita, keskustelun aiheita ja sitä, kenen kanssa haastateltavat puhuivat muutoksesta. Aikaisemmissa teemoissa muutospuhetta sivuttiin lähinnä tarkentavien kysymysten avulla, kun taas tässä teemassa aihe oli keskiössä. Kysymysten aiheet sijoittuvat tarkastelemaan muutoksesta keskustelemista selvittäen, missä työntekijät muutoksesta puhuivat: tapahtuiko keskustelu esimerkiksi kahvitauoilla, kokousten jälkeen käytävillä vai mahdollisesti teknologiavälitteisesti. Yleistä asennetta muutokseen kartoitettiin selvittämällä haastateltavien kokemuksia siitä, millaisia kollegojen ajatukset muutoksesta olivat, miten muut suhtautuivat ja puhuivat siitä.

Varsinaisten kysymysten jälkeen pyrittiin saamaan selville muutokseen suhtautumista ja merkitysten antamista muutokselle, niin että tehtiin tarkentavia lisäkysymyksiä aiheesta. Tällaisia tarkentavia lisäkysymyksiä saattoivat olla esimerkiksi pyyntö kertoa enemmän kollegan tavasta puhua muutoksesta ja siitä, miten muut kokivat muutostyöryhmän käyvän keskustelua muutoksesta. Kysymystä tarkennettiin vielä selvittämällä, missä keskustelua aiheesta oli käyty. Tavoitteena teeman avulla oli selvittää työntekijöiden vuorovaikutuksessa tapahtuvaa keskustelua muutoksesta teeman mukaisilla kysymyksillä, mutta myös tarkentavilla kysymyksillä. Haastattelun teemarunko liitteenä 1.

### **3.5 Haastatteluaineiston käsittely ja analysointi**

Haastattelujen kesto vaihteli 40 minuutista 60 minuuttiin. Keskimääräinen haastattelu-aika oli 45 minuuttia. Haastattelut nauhoitettiin mp3-soittimella ja purettiin heti haastattelun jälkeen litteroimalla ne SoundScriber-ohjelmaa hyödyntäen tietokoneelle. Haastattelut litteroitiin sanasta sanaan, ja litterointi tuotti 89 toispuoleista liuskaa aineistoa. Litteroinnin tarkkuudesta ei ole yksiselitteistä ohjetta, mutta voidaan katsoa, että materiaalin laatua paransi se, että haastattelija litteroi



aineiston haastattelun jälkeen mahdollisimman nopeasti ja sanatarkasti (Hirsjärvi & Hurme 2009, 141, 185).

Litteroinnin jälkeen haastatteluliuskat numeroitiin ja luettiin huolellisesti läpi useita kertoja. Ensimmäisillä lukukerroilla aineistosta pyrittiin muodostamaan kokonaiskäsitys, minkä jälkeen haastatteluliuskoja käytiin yksityiskohtaisemmin läpi. Aineiston yksityiskohtaisemman läpikäynnin aikana haastatteluliuskoista etsittiin toistuvia ajatuskokonaisuuksia. Analyysiyksikkönä tutkimuksessa voidaan käyttää sanaa, lausetta, lauseen osaa, ajatuskokonaisuutta tai sanayhdistelmää (Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2001, 25). Tässä tutkimuksessa analyysiyksikkönä käytettiin useamman lauseen muodostamia ajatuskokonaisuuksia.

Ajatuskokonaisuudet muodostuivat saman aihepiirin eli teeman alle ryhmitellyistä toistuvista ajattelutavoista sekä eriävistä näkemyksistä, jotka koskivat samaa aihepiiriä. Apuna analyysissä käytettiin miellekarttaa, johon teemojen alle ryhmiteltiin systemaattisesti liuskoista kootut ajatuskokonaisuudet. Miellekartan teemat nimettiin aineistolähtöisesti siten, että jokaista teemaa kuvaamaan pyrittiin luomaan kokonaisuutta mahdollisimman kuvaava otsikko. Miellekartan luomisen ja teemoittelun jälkeen käytiin lävitse vielä tarkistuskierrös, jossa pyrittiin varmistamaan aineiston systemaattinen raportointi ja aineiston kokonaisvaltainen käsittely.

Analyysivaiheessa huomioitiin se, kuinka kvalitatiivisen aineiston analyysi eroaa kvantitatiivisen aineiston analyysistä: kvalitatiivisen tutkimuksen aineistoa tarkasteltiin kokonaisuutena. Tutkimuksessa selvitettiin kaikki ilmiöön liittyvät asiat, niin etteivät ne olleet ristiriidassa esitetyn tulkinnan kanssa. (Alasuutari 1995, 38.) Analyysissä huomioitiin myös se, että haastateltavien erilaiset näkökulmat saavat kuulua aineistosta. Kvalitatiivisen tutkimuksen luonteen mukaista onkin se, että ihmiset kokevat asiat eri tavoin.

Haastatteluaineisto pyrittiin luokittelemaan huolellisesti ja sen jälkeen raportoitmaan mahdollisimman kattavasti läpi. Aineiston luokittelu olikin olennainen osa analyysia, ja se loi pohjan aineiston myöhemmälle tulkinnalle. Aineistoa yhdistellessä etsittiin säännönmukaisuuksia, samankaltaisuuksia ja säännönmukaista vaih-

telua. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 147.) Lainaukset pyrittiin kirjoittamaan siten, etteivät ne menettäneet merkitystään, vaikka ne irrotettiin asian yhteydestä. Haastateltujen vastauksien raportoimisen voitiin ajatella olevan aineiston organisointia. Organisoinnin ja aineiston kuvaamisen tavoitteena oli avata aineistoa ulkopuolisille mahdollisimman hyvin niin, että annettu kuvaus aiheesta vastaisi tutkittavien kokemusmaailmaa (Hirsjärvi & Hurme 2009, 191).

## 4 TULOKSET

Tämän pro gradu -työn tavoitteena oli selvittää työntekijöiden kokemuksia viestinnästä muutosprosessissa. Viestintänä työssä nähtiin organisaation virallinen muutosviestintä sekä työntekijöiden tuottama epävirallinen viestintä, muutospuhe. Tutkimustehtävää selvitettiin yhden tutkimuskysymyksen avulla. Muutos käsitteli organisaatiossa vaihtuvaa henkilöstötietojärjestelmää ja henkilöstöpalveluiden keskittämistä ulkomailla sijaitsevaan palvelupisteeseen. Tuloksissa henkilöstöpalveluiden keskittämistä ulkomaille kuvataan jatkossa myös termillä toimintatapamuutos. Tulokset jakautuvat kappaleessa kolmen pääteeman alle: *kokemuksia tietojärjestelmä- ja toimintatapamuutoksesta, kokemuksia organisaation virallisesta muutosviestinnästä ja kokemuksia epävirallisesta viestinnästä*. Seuraavissa kappaleissa käydään lävitse haastatteluaineistosta analyysiosion avulla saatuja tuloksia.

### 4.1 Kokemuksia tietojärjestelmä- ja toimintatapamuutoksesta

#### **Muutoksen tarkoitus ja siitä saatavat hyödyt**

Tietojärjestelmien yhtenäistämisen tarve lähti ensisijaisesti konsernin ylimmältä tasolta, sillä tietojärjestelmien ja toimintatavan yhtenäistäminen oli osa konsernin liiketoimintastrategiaa. Tavoitteena konsernin henkilöstöprosessien yhtenäistämässä oli löytää tehokkuutta ja säästöjä toimintaan.

Muutoksia johdettiin konsernin ylimmältä tasolta, mutta paikallisesti muutoksen läpivieminen oli maiden omien projektiryhmien vastuulla. Maiden projektiryhmät pystyivät vaikuttamaan jonkin verran globaaliin järjestelmään tekemällä muutospyyntöjä, mutta pääsääntöisesti järjestelmä ja toimintaprosessit tulivat annettuina konsernin johdolta. Maayksiköiden työntekijöille viestittävät käyttöönottostrategiat tulivat myös konsernin johdolta paikallisen projektiryhmän lokalisoitaviksi ja toteutettaviksi.

Huomioitavaa oli, että haastattelun alussa kaikille haastateltaville ei ollut täysin selvää, mistä muutoksesta haastattelun aikana oli tarkoitus keskustella. Epäselvyyttä oli eniten haastateltujen esimiesten keskuudessa. Organisaatioissa oli tapahtunut useita muutoksia, eivätkä haastateltavat heti osanneet yhdistää henkilöstötietojärjestelmän ja henkilöstöprosesseissa tapahtuvaa toimintatavan muutosta haastattelun aiheeksi. Seuraavissa esimerkeissä haastateltavat tarkentavat haastatteluaihetta.

H2: Joo. Tota sanotaan että muutoksesta, jos puhutaan niin täytyy vähän tarkentaa, että mistä muutoksesta me nyt puhutaan?

H3: Niin sä haet tota niinku meidän asiakkaiden toimitusprojekteja tai ylipäättänsä...

H5: Okei, selvä. Niin mun pitäisi se varmaan tietää. Joo, elikkä jos puhutaan tästä HR:n järjestelmästä...

H4: Siis muutoksesta? Siis kuten huomaat, että mä en ole kauheasti välttämättä seurannut, mutta jos puhutaan henkilöstömuutoksesta...

Haastateltavat kokivat, että henkilöstötietojärjestelmän ja toimintatapamuutoksen avulla haetaan kustannussäästöjä ja toiminnan modernisoimista. Muutoksesta nähtiin saatavan eniten hyötyä irti globaalilla tasolla, sillä Suomessa vastaavanlainen järjestelmä oli ollut jo aikaisemmin käytössä. Haastateltavat pohtivatkin, ettei Suomessa tietojärjestelmää olisi lähdetty välttämättä edes vaihtamaan. Kaiken kaikkiaan muutoksen nähtiin kuuluvan yrityksen toimintastrategiaan ja näin tukevan liiketoimintaa. Haastateltavat kuvaavat seuraavissa esimerkeissä muutoksen tarkoitusta, lähtökohtia ja sen avulla haettavia hyötyjä.

H2: Mä nään, että tää palvelee bisnestä. Pystytään tuottamaan bisnekselle enemmän tukea, pystytään tuottamaan helposti sellaisia hr-tunnuslukuja jolloin me pystytään ohjaamaan sillä meidän liiketoimintaa, osaamista, kapasiteettia ja vastaanottokykyä meidän organisaatioissa yhä paremmin.

H2: No täähän lähtee meidän yrityksen ylimmästä johdosta ja sitä kautta niin kuin suoraan meidän strategiasta.

H6: Lähtökohtaisesti se [muutos] on konsernin määräys, että tehdään niin kuin halutaan -- tuskinpa me oltais Suomessa lähdetty järjestelmää toiseen vaihtamaan.

Toisaalta haastateltavat eivät olleet välttämättä seuranneet muutosta tarkasti eivätkä olleet täysin varmoja, mitä muutoksella haluttiin saavuttaa organisaatiossa. Epävarmoja näkemyksiään he kuvaavat seuraavissa esimerkeissä.

H1: Siis must tuntuu, että joku on laskenut, että tällä säästetään rahaa. Luultavasti.

H1: Mä en tiedä muuta kuin, että koko konsernin pääjohtajalla on ollut suuri haave yhte-näistää nää [järjestelmät].

H5: Varmaan en ihan perimmäistä syytä tiedä, mutta voin vaan arvailla, että tässä haetaan kustannussäästöjä tietenkin, toiminnan modernisoimista ja sitä että maittain olisi samanlai-set järjestelmät käytössä.

## **Kokemuksia uudesta tietojärjestelmästä**

Kaikista haastatelluista esimiehillä oli eniten kommentoitavaa uudesta tietojärjes-telmästä. Kaiken kaikkiaan haastatelluilla oli jokin mielipide uudesta järjestelmäs-tä. Uusi järjestelmä herättikin vilkasta keskustelua haastatteluissa, ja sitä kom-mentoitiin runsaasti. Vaikka uusi tietojärjestelmä herätti keskustelua haastattelu-jen aikana, ei keskustelua raportoitu tapahtuneen juurikaan organisaation arjessa työntekijöiden välillä.

Tietojärjestelmämuutos nähtiin annettuna organisaation ylimmän johdon taholta, eivätkä haastateltavat itse olleet sen suunnittelussa mukana. Toisaalta he eivät myöskään kokeneet mitään tarvetta sen suunnittelemiseen. Seuraavissa esimer-keissä haastateltavat kommentoivat haluaan ja mahdollisuuksiaan osallistua uuden järjestelmän suunnitteluun.

H4: Kyllä mä olin ainakin siinä käsityksessä, että tää on valmiiks valittu konsernin toimesta ja hr meillä on tehnyt ja jättänyt niitä muutoksia mitä sinne tarvii. Jos miettii onko mulla ol-lut siihen niin en näe, että olisi ollut edes tarvetta.

H5: Kyllä se järjestelmä on tullut annettuna. Varmaan meidän hr on tiiviimmin ollut siinä mukana kehittämässä sitä, mutta mun suuntaan ei ainakaan ole tullut kysymyksiä siitä min-käläisen järjestelmän haluatte.

Uusi henkilöstötietojärjestelmä koettiin paljolti tukijärjestelmänä. Sillä ei ollut haastateltavien mielestä suurta merkitystä liiketoimintaan eikä se näin ollen ollut kriittinen järjestelmä. Jos järjestelmä ei ollut käytössä pariin tuntiin, niin se ei hai-tannut toimintaa, toisin kuin häiriö heidän mielestään elintärkeissä järjestelmissä, kuten raportointi- ja talouden lukuja mittavissa järjestelmissä. Koska järjestel-mäongelmat eivät näkyneet talon ulkopuolelle, niiden ei koettu olevan kovin suuri ongelma. Tosin haastateltavat myönsivät kuitenkin järjestelmän olevan tärkeä siinä mielessä, että henkilöstöasioita olisi mahdotonta hoitaa sähköpostitse. Seu-raavassa haastateltavat kuvailevat järjestelmän tärkeyttä liiketoiminnan kannalta.

H4: Meille se on vaan sellainen tukijärjestelmä vaikka onhan toi meille järjestelmänä ihan järjettömän tärkeä --- Muutoksia tapahtuu tiuhaan ja niiden hallinnoiminen kokonaisuudessaan vaikuttaa moneen paikkaan, joten sä et pysty sitä sähköpostilla tai jollain muulla edes hoitamaan.

H5: Esimerkiksi meidän laskutusjärjestelmä oli jossain kohdassa hidas ja välillä kaatuili niin sehän oli sillä tavalla kriittinen, että kun ei saatu laskuja lähtemään niin siitähän nousi älämölö samana päivänä ja iso sellainen. Mutta sanotaan, että tän järjestelmän puitteissa harvemmin tehtävät on niin kriittisiä, että pitäisi saada saman tunnin aikana tehtyä.

H3: Kyllä tää on kuitenkin tukitoiminto meidän liiketoiminnan kannalta.

Haastateltavat kokivat olevansa tottuneita käyttämään erilaisia järjestelmiä. Ongelmaksi he uuden järjestelmän kohdalla kokivat lähinnä sen hitauden. Hitauden ei nähty johtuvan niinkään uudesta järjestelmästä vaan toimintatapamuutoksesta, jonka myötä ensimmäinen kontaktipaikka ei ollut enää Suomi vaan keskitetty palvelupiste ulkomailla. Teknisesti ottaen järjestelmä toimi siis hyvin; haasteet järjestelmälle loivat uudessa palvelupisteessä toimivat henkilöt ja muuttunut toimintatapa. Uusi järjestelmä nähtiin muuttuneen toimintatavan myötä kankeana ja byrokraattisena. Haasteita ja ongelmia uudessa järjestelmässä haastatellut kuvasivat näin.

H3: Mut mä en sitä näkis minkäänlaisena haasteena kun me ollaan totuttu aina käyttämään järjestelmiä, nyt vaan näppäintekniikka on erilainen. Ainoo haittatekijä mikä on tähän on tullut on se hitaus.

H5: Ensin pitää tehdä jonkunlainen tiketti tai laittaa sähköpostia sellaiseen sähköpostiosoitteeseen, joka menee sitten jonnekin palvelukeskukseen. Siellä luodaan joku tiketti se jotenkin vähän kuulosti oudolta, että täytyykö mun aina tehdä joku tiketti ennen kuin mä pääsen tekemään mitään siellä [järjestelmässä].

H3: On, on tullut takapakkia. Ehdottomasti, kyllä kyllä. Kun ei nää siinä mitään lisäarvoa eli sen pitäis olla että teet sen muutoksen järjestelmään ja sitten siellä herättäis, että he nyt toi tarvis vissiin enemmän konsultointia.

## **Tietojärjestelmämuutos ICT-alan yrityksessä**

Haastatteluissa uutena aiheena nostettiin esille tietojärjestelmän muutos erityisesti ICT-alan yrityksessä. Mielenkiintoiseksi aiheen tekee se, että palvelun tuottajana kohdeorganisaatiossa oli totuttu toimittamaan tietojärjestelmiä asiakkaille. Uutta henkilöstötietojärjestelmää haastateltavat kuvasivatkin kaiken kaikkiaan toimivaksi. Se koettiin helppokäyttöiseksi. Negatiivista palautetta uudesta järjestelmästä kantautui muutoksesta vastuussa olevalle yksikölle vain vähän. Tämän arveltiin

johtuvan siitä, että järjestelmän käyttäjät ovat itse ICT-asiantuntijoita ja sitä kautta ymmärtäväisempiä. Käyttäjien arveltiin tiedostaneen se, että jos järjestelmässä on ongelmia, ne voidaan aina korjata. Omia ja muiden työntekijöiden kokemuksia järjestelmän positiivisista puolista haastateltavat kommentoivat seuraavasti.

H7: Mun mielestä kyllä itsepalvelumalli on ihan hyvä, mitä meillä on ollut jo aikaisemmin et meillä henkilöstö ja esimiehet on itse tottuneet tekemään muutoksia järjestelmään. Se on niin kuin nykyaikaa kyllä.

H7: Ehkä sellaista palautetta on tullut, että helppokäyttöinen järjestelmä. Yllättävän ymmärtäväisiä esimiehet ovat olleet. Me ollaankin pyritty alkuvaiheessa kommunikoimaan, että palvelut kestää pidempään ja on viivästystä.

H8:No ehkä mä koen. Tää on tällainen mun henkilökohtainen kokemus, että yks mihin he ovat tyytyväisiä on se, tää prosessit kohtelevat kaikkia yhtenevällä tavalla.

H8: Loppukäyttäjät ovat itse järjestelmähankkeiden asiantuntijoita niin jokainen tietää, että käyttöönnotossa on haasteita. Niin ehkä sitten heillä tää asioiden käsittely on sellaista rakentavampaa --- Ihmiset ottaa hyvin ja ovat ymmärtäneet sen, että kaikkea pystytään korjaamaan.

Haastatteluissa toistui myös ajatus siitä, kuinka tietojärjestelmämuutos nähtiin helpompana tietojärjestelmiä toimittavassa organisaatioissa. Vastajat näkivät sisäisen tietojärjestelmämuutoksen synnyttävän vähemmän vastarintaa, koska työntekijät organisaatioissa työskentelivät itsekkin päivittäin järjestelmien kanssa. Työntekijöiden suhtautumista tietojärjestelmiin haastateltavat kuvasivat seuraavasti.

H5: On nää järjestelmät tän talon leipätyö ja niitä tulee ja menee ja kehitystä tapahtuu. Kyllä mä tällaisen väitteen voisin tehdä, että näin on. Jokainen työntekijä on päivittäin tekemisissä jollain tavalla tietojärjestelmän kanssa, että kyllä se sillä tavalla auttaa siinä.

H4: Nykyaikana monet ihmiset ymmärtävät, että nykyaikan siihen suuntaan olla menossa ja varsinaisesti se järjestelmä tämän tyyppisissä [ict-alan] organisaatioissa ei niin iso ongelma ole. Se varmasti helpottaa niiden läpivientä.

Toisaalta haastateltavilla oli myös eriäviä mielipiteitä tietojärjestelmän muutoksesta juuri ICT-alan yrityksessä. Osittain haastateltavat kokivat ICT-alan yrityksessä olevan samoja ongelmia uuden järjestelmän käyttöönotossa kuin muissakin yrityksissä. Tämän tietojärjestelmän muutoksessa haasteena koettiin olevan se, että suurin muutos tapahtui henkilöstöosastolla, jossa työskentelevät henkilöt eivät välttämättä olleet tekemisissä tietojärjestelmien kanssa niin, että esimerkiksi päivittäin toimittaisivat asiakkaille tietojärjestelmiä. Muutos nähtiin omassa organisaatioissa myös priorisoitavan matalalle, sillä asiakkaiden ongelmat ohittivat

oman talon sisäisestä muutoksesta johtuvat ongelmat. Tietojärjestelmämuutos koettiin yhtä haastavana ICT-alan yrityksessä kuin missä tahansa muussa yrityksessä. Haasteita ICT-talon tietojärjestelmämuutoksessa haastateltavat kuvasivat näin.

H6: Tota noin, ennemminkin sanoisin, että tässä voi huvittavasti sanoa, että tässä on muodostunut ihan samat ongelmat kuin meidän asiakkailla. Oikeastaan kahdesta syystä: meidän hr-organisaatio ei ole it-ihmisiä vaan ihan samanlaisia hr-ihmisiä kuin muuallakin. Sitten jos ajattelee toimittavan organisaation näkökulmasta, niin kyllähän aina kaikkein haastavin on itselle toimitettava, kun se on prioriteetiltaan huonompi. Jos toimittavalla organisaatiolla on oikeita asiakkaita ja sitten on talon sisäinen projekti niin, jos tiukka paikka tulee, niin jokainen tietää kumpi priorisoidaan korkeammalle. Jolloin silloin voin sanoa, että se on meille ollut tasan yhtä kivulias tai jopa kivuliaampi kuin jollekin ei it-talolle.

### **Kokemuksia toimintatapamuutoksesta**

Haastateltavat kokivat suurimman muutoksen tapahtuneen tietojärjestelmän vaihdon sijasta muuttuneessa toimintatavassa eli palveluiden keskittymisessä ulkomailla sijaitsevaan palvelupisteeseen. Haastatelluilla olikin runsaasti kokemuksia muuttuneesta toimintatavasta henkilöstöasioissa. Mielenkiintoista oli kuitenkin huomata, että tästä huolimatta haastatellut eivät kertoneet käyneensä aiheesta juurikaan keskustelua kollegoidensa kanssa.

Kaiken kaikkiaan uuteen toimintatapaan suhtauduttiin neutraalisti keskustelun pitäytyessä enemmän faktoissa kuin muutoksen herättämissä tunteissa. Suurena muutoksena koettiin palvelukielen vaihtuminen englantiin. Englannin kielellä toimimisen arveltiin olevan haaste osalle esimiehistä. Osa vierasti yhteydenottoa ulkomailla sijaitsevaan palvelukeskukseen Suomen sijasta. Henkilöstöosastolla työskentelevät kokivat palautteen liittyvän enemmän toimintatapamuutokseen kuin varsinaiseen järjestelmään. Suurimpana ongelmana haastateltavat näkivät palvelukeskuksen hitauden. Uutta toimintatapaa ja haasteita, kuten hitautta, haastateltavat kuvaavat seuraavasti.

H1: Asioiden hoito vaan venyy. Kun esimies on aikaisemmin voinut ottaa suoraan yhteyttä meihin, niin nyt sen täytyy ottaa yhteyttä palvelukeskukseen englanniksi --- Työsuhdeasioissa kieli on englanti kun ne asiat on välillä suomeksikin vaikeita. Kaikki esimiehet ei edes osaa hyvin englantia.

H3: Toimintamalli on ollu ok. Ainoo mikä nyt näkyy on se hitaus. Eli kun laitit sinne muutospyyntöni ja olet tottunut, että se menee läpi jo seuraavassa kuussa niin nyt tässä henkilöt ehtii jo tuskastumaan.



H8: Osa [työntekijöistä] vierastaa yhteydenottoa ulkomailla sijaitsevaan palvelukeskukseen. Meillä [Suomessa] on ollut ylipalvelua, jos vaikka ajattelee näin, että me ollaan palveltu aika hyvin ja meiltä on saanut vastaukset tosi nopeasti. Tällä hetkellä vastauksen saaminen voi kestää tosi pitkään.

Kaikki eivät olleet vielä joutuneet kokeilemaan uutta toimintatapaa, mutta kokivat silti palvelupyyntöjen tekemisen tikettisysteemillä outona. Muutoksen läpivienissä oli ollut viiveitä, mutta viivästymistä pidettiin luonnollisena alussa. Myös palvelun hitaus uudessa palvelukeskuksessa koettiin alussa hyväksyttävämpänä. Haastateltavat muistelivat, että uudessa palvelukeskuksessa oli mahdollista saada palvelua myös suomeksi. Suuremmissa ongelmissa he aikoivat edelleen olla suoraan yhteydessä Suomen henkilöstöosastoon. Yhteydenottoja henkilöstöasioissa uuden toimintamallin aikana haastateltavat kuvasivat näin.

H4: Jos tulee ongelmia niin sit tuupataan sähköpostia henkilöstöosastolle.

H5: Nyt vissiin pitää tehdä joku tiketti joka käy palvelukeskuksessa ja sitten se tulee takaisin ja sieltä tulee sitten ohjeet mitä pitää tehdä. Vähän kuulostaa ihmeelliseltä, mutta aika näyttää. Mä en ole vielä koeponnistanut miten se toimii.

H8: Palvelukeskuksessa saa ottaa yhteyttä suomen kielellä. Eli siellä on neljä suomenkielistä vastaamassa puheluihin suomeksi, mutta puhelun vastaamisen jälkeen viesti menee kakkostasolle eli näille tiimeille. Me ollaan Suomessa sitten kolmostaso. --- Kakkostasolla ei ole suomen kielen taitoisia, joka hankaloittaa prosessia eikä heillä ole aina riittävä ymmärrystä ja osaamista näistä meidän Suomen asioista.

Osalla haastatelluista oli selkeä näkemys myös siitä, että toimintatavan muuttuminen vei organisaatiota huonompaan suuntaan. He kertoivat aikaisemmin pystyneensä kävelemään henkilöstöosastolla työskentelevän konsultin luokse kysymään asioita ja pyytämään apua. Nyt muutoksen myötä tilanne oli se, että palvelupyntö piti lähettää ulkomailla sijaitsevaan palvelukeskukseen. Huolestumisen aiheena oli konsultaatioavun heikkeneminen varsinkin haastavammissa henkilöstöasioissa, joissa tarvitaan enemmän konsultaatiota, kuten varoituksen antamisessa sekä irtisanomistilanteissa. Haastatellut kokivat, etteivät edellä mainitut tilanteet olleet sellaisia, joissa riittää pelkkä lomakkeen eli tiketin täyttäminen ja vastauksen odottelu. Seuraavassa esimerkissä kuvataan palvelutason heikkenemiseen liittyviä huolenaiheita.

H6: Näin asiakkaan näkökulmasta se [uusi palvelupiste] on selvää takapakkia. Ennenhän se on ollut niin, että on kävellyt hr-konsultin luokse ja kysynyt asiaa. Nyt se sama täytyy lähettää ulkomailla sijaitsevaan palvelukeskukseen. Hr:ään kuuluvat asiat ovat useimmiten

konultoivaa hommaa. Mun hommassa täytyy käydä välillä keskustelua kuinka joku ohjataan ulos tai annetaanko varoitus vai ei. Ne ei ole sen tyyppisiä, että jätetään lomake ja siihen vastataan vaan ne on enemmän konsultatiivisia.

Nykyistä henkilöstöpalveluiden keskittämistä ulkomailla sijaitsevaan palvelukeskukseen verrattiin myös aikaisempaan IT-muutokseen, jossa siinäkin palvelu siirrettiin keskitetysti ulkomailla sijaitsevaan palvelukeskukseen. Haastateltujen kokemuksen mukaan palvelua IT-palvelukeskuksesta saa perusongelmiin, mutta vaativien asioiden kanssa se ei onnistu. Myös talousjärjestelmän keskittämisessä muutos oli näkynyt palvelutason laskuna, mutta haastateltujen mielestä jonkinlaisia kontrollitasoa oli siinä kuitenkin saatavissa. Sen sijaan IT-palveluissa tilanne oli jo sietämätön. Haastateltavat vertaavat seuraavissa esimerkeissä henkilöstöpalveluiden toimintatapamuutosta ATK/IT-muutokseen sekä aikaisempaan talousjärjestelmämuutokseen.

H1: Mulla on sellanen kokemus jo tietokoneen kanssa, että kun atk-tukeen ulkomaille ottaa yhteyttä niin menehän siinä niinku viikko.

H6: Tämä [palvelutaso] näkyy jo IT:ssä, jossa on jo täysin menty tähän prosessiin. Se johtaa siihen, että perusoperatiivinen tekeminen toimii, mutta heti jos se ei ole puhdas yksittäisen ongelman ratkaisu niin sitten se vain jää. Toivon, että hr:ssä ei tule niin käymään, mutta onhan siinä se riski.

H6: Eihän näin vielä ole sanottu, mutta onhan se selvä, että keskitetyn palvelukeskuksen idea on, että siellä pystytään tekemään mahdollisimman paljon. Sitten on se kysymys kuinka pitkälle pystytään ja pyritään lakkauttamaan kussakin maassa oleva oma. Että onhan tämä näkynyt taloudessa joka on keskitetty, että siinäkin ollaan välimaastossa. Jonkinlaista kontrollitasoa on saatavissa, mutta on se silti näkynyt selkeänä palvelutason laskuna.

Uudesta toimintatapamuutoksesta johtuvaa palvelutason laskua vastaajat eivät kuitenkaan kokeneet haastatteluhetkellä vielä akuuttina ongelmana. Haastatellut kokivat, ettei ongelmaa esiinny Suomessa niin kauan kuin organisaatioissa työskentelee vahvoja henkilöstöosaajia. Tulevaisuuden pelkoina nähtiin palvelutason heikkeneminen ja henkilöstöammattilaisten häviäminen pois Suomesta. Henkilöstöosaamisen säilyttämisen tärkeyttä omassa organisaatioissa kuvataan seuraavassa esimerkissä.

H6: Niin kauan kun täällä Suomessa on olemassa vahvat hr-konsultit, niin se ei ole iso riski, se on vaan niin kuin prosessimielessä hitaampaa, joka on sekin huono juttu. Isompana ongelmana on se, kun isossa kuvassa tavoitteena on, että ulkomailla sijaitsevasta palvelupisteestä pystyttäisiin tekemään iso osa. Siinä on se riski, että ajaudutaan samaan kuin IT:ssä, jossa palvelu on suoraan sanottuna surkeaa.

## Koetut muutokset omassa työssä

Esimiehille muutos ei juuri näkynyt päivittäisessä työssä. Muutos näkyi lähinnä, kun alaisilta tuli muutospyyntöjä, jotka täytyi hyväksyä. Vastaajat kertoivat muutoksen vaatineen vain vähän työaikaa: heidän täytyi hyväksyä muiden tekemiä ehdotuksia, kuten loma-anomuksia järjestelmään. Toisaalta haastatellut kertoivat työmäärän kasvaneen hieman muutoksen jälkeen. Työmäärän kasvamisen kerrottiin johtuneen uuden järjestelmän hitaudesta. Vastaajat joutuivat useammin tarkastamaan syytä sille, miksei kirjattu muutos mennyt läpi uudessa järjestelmässä. Tämä vei heiltä työaikaa. Esimiehet kuvailevat kokemuksiaan muutoksesta omassa työssään seuraavasti.

H3: No siinä suhteessa on, että kun tää [järjestelmä] on niin hidas, että alaiset ennättää jo kysellä, koska muutos menee läpi. Ja siinä tulee ihan turhia kysymyksiä ja aikaa niihin menee ja sitten sä tsekkaat ja tsekkaat miksei tää mene eteenpäin.

H4: Ei se vaikuta työtehtäviin tällä hetkellä, mutta jokainenhan sitä joutuu käyttämään.

H5: Aika vähän. Se tulee enemmän herätteinä kun täytyy hyväksyä jonkun tiimiesimiehen sairausloma, loma tai joku muu operaatio.

H6: Kyllä se sillä lailla lisännyt manuaalivälikäyttöä.

Henkilöstöosastolla työskentelevien vastaajien näkemykset erosivat jonkin verran esimiesten ajatuksista. Muutoksella oli suurempi rooli heidän työssään, sillä muutoksen myötä työntekijät kokivat voivansa keskittyä useiden henkilöstöasioiden sijasta paremmin yhteen asiaan. Täyttää tietoa siitä miten muutos näyttäytyisi omassa työtehtävässä, ei kaikilla haastateltavilla vielä ollut. Pelkona oli lähinnä oman työkokemuksen supistuminen. Muutoksen myötä oman työmäärän koettiin osittain kaksinkertaistuneen.

Paineita oli myös nostaa osaamistasoa henkilöstöosastolla manuaalisen työn siirtäessä ulkomailla sijaitsevaan palvelukeskukseen. Toisaalta stressin koettiin vähentyneen, sillä työtehtävät olivat selkeytyneet, vaikka työmäärä olikin kasvanut. Muutoksen realisoituminen vähensi stressiä, sillä enää ei tarvinnut jakautua moneen eri osa-alueeseen, vaan oli mahdollista keskittyä yhteen tehtävään. Seuraavat esimerkit kuvaavat henkilöstöosastolla työskentelevien kokemuksia työtehtävien muuttumisesta tietojärjestelmä- ja toiminnanmuutosprojektin aikana.

H1: Nyt se on näkynyt niin, että puolet meidän tiimistä on kiinni tossa projektissa yli puolet työajasta. Sitte me puolet hoidetaan sitä mitä me ollaan aina hoidettu, mutta vaan tuplana, koska heiltä ei saa apuja tähän. Muutama tyyppi on siis aina kiinni tossa jutussa.

H1: Me tehdään tuplatyö. Ensin me tehdään normaali työ ja sitten tää ydinjoukko on pelkästään keskittynyt tähän muutokseen. He tekee siis tän oman työn lisäksi vielä muuta.

H8: Työmäärä on tällä hetkellä valtava, mutta mä koen, että mun stressi on ehkä pienentynyt. Mä en joudu jakaantumaan niin moneen eri osa-alueeseen enää. Se tietysti antaa vaihtelevuutta siihen päivään kun oot aamupäivän jossain työterveysneuvottelussa ja iltapäivän tekee jotain ihan muita asioita. Siinä ei sellaista palautumisaikaa hirveesti oo. Mä pystyn ehkä paremmin suunnittelemaan sitä mun päivää.

### **Kokemuksia muutoksesta henkilökohtaisella tasolla**

Haastateltavat kertoivat myös, miten he itse kokivat muutoksen ja millaisia ajatuksia se heissä herätti. Haastatelluilta esimiehiltä puuttui selkeä mielipide siitä, oliko muutoksen myötä menty parempaan vai huonompaan suuntaan. Kommentteja aiheesta tuli vain hieman, ja nekin olivat niukkoja. Haastateltavat kuvasivat kokemuksiaan muutoksesta seuraavasti.

H5: En osaa sanoa vielä kauhean syvällisesti oliko muutos parempaan vai huonompaan suuntaan, mutta aika vähän se on vielä näkynyt.

Kaikilla esimiehillä ei myöskään ollut tarkkaa tietoa siitä, miten muuttunut tietojärjestelmä ja uusi toimintatapa toimivat käytännössä, kuten täytyykö sähköpostia laittaa uuteen palvelupisteeseen ja kuinka paljon muutos hidastaa työntekoa. Järjestelmän käyttöönoton siirtyminen ohitettiin lähinnä olankohautuksella. Haastateltavat kertoivat kuitenkin, että viivästymisestä oli tiedotettu. Omia ajatuksiaan muutoksesta haastateltavat kuvasivat seuraavilla kommentteilla.

H3: Tavallaan se ei ole sellanen must, että meidän pitää saada tää järjestelmä niin sen takia tää myöhästyminen ei ole haitannut ollenkaan.

H5: On tullut plussia ja miinuksia, tai sanotaanko näin, että mä en vielä tiedä, mutta ne mitkä mä tiedän, että laitetaan aina mailia jonnekin palvelukeskukseen. Enempi tää meni olan kohautuksella, että mitäs tässä, se [järjestelmä] tulee sitten kun tulee. Parempi, että tulee aikanaan valmiina kuin se, että tulee keskeneräisenä.

Henkilöstöosastolla työskentelevillä vastaajilla oli esimiehiä selkeämpi näkemys siitä, miten muutos näyttäytyi heidän mielestään organisaatioissa. Vastaajien näkemykset vaihtelivat paljon. Haastatellut kokivat muutosprojektin haastavana aikataulujen venymisen suhteen ja toisaalta taas parhaana asiana, mitä organisaati-

oissa oli tapahtunut vuosiin. Seuraavassa he kuvailevat omia tuntemuksiaan, kuten pelkoja työn loppumisesta, aikataulujen venymisen herättämiä tunteita ja toisaalta taas sitä innostuneisuutta, mitä muutoksen tuomat mahdollisuudet heissä herättivät.

H1: Ensin oli just, et miten me selvittää näistä töistä, mut sitten kun tää projekti eteni tosi hitaasti alussa niin huomattiin, että okei, ei se viekään niin paljon aikaa.

H1: Tähän mennessä tää on ollut mun mielestä aika katastrofaalinen projekti. Ihan johtuen tästä aikataulujen venymisestä. Tätä olisi pitänyt suunnitella enemmän.

H8: Tää on hirveän moneen vuoteen ihan oikeesti hauskinta mitä mulle ja meille on tapahtunut. On ihan fantastinen rikkaus päästä olemaan tollasessa globaalissa yhteisössä.

Henkilöstöpuolen tiimi koettiin kahtiajakautuneena: osan koettiin kuuluvan muutostyöryhmään ja osan jäävän sen ulkopuolelle. Toisaalta taas työyhteisö nähtiin hyvin sitoutuneena yhteisiin tavoitteisiin, sillä töitä oli tehty pitkään yhdessä. Oman asenteen kerrottiin olleen tässä avainasemassa. Positiivisen asenteen ansiosta ei nähty huonoa ilmapiiriä, vaikka se tiedostettiin. Tiimin sisällä olevia erilaisia näkemyksiä haastateltavat kommentoivat näin.

H1: Jotenkin tuntuu, että tiimi on kahtiajakautunut kun meillä on puolet jotka ei tiedä mitään ja sitten ne jotka tietää niin tietää aika paljon. Sitten on kaikki yhteiset palaverit missä meille yritetään kertoa jotain. Ei he silti pysty kaikkea tietoa meille välittämään.

H8: Kyllä mä olin alusta lähtien aika positiivinen. Mun täytyy ylittää omassa itsessä, täytyy olla isompi kun itse. Pitää nähdä hyödyt vaikka sitten jotkut asiat tuntuu kurjilta.

H8: Me ollaan tietysti hyvin sitoutuneita ja ollaan tehty pitkään töitä yhdessä.

## **Organisaation muiden työntekijöiden suhtautuminen muutokseen**

Haastateltavat kuvasivat myös sitä, miten he kokivat muiden organisaation työntekijöiden suhtautuvan tietojärjestelmä- ja toimintatapamuutokseen. Esimiesten mielestä muutos otettiin organisaatioissa hyvin vastaan. Muutosvastarintaa tai negatiivisia kommentteja ei heidän korviinsa juurikaan kantautunut. Esimiehet kuvasivat muiden työntekijöiden suhtautumista muutokseen seuraavasti.

H6: No siltä osin voi sanoa, että muutos on otettu ihan hyvin vastaan. Sillä muutenha me, jos ei nyt ihan muutosvastarinnalla, mutta mennään aika totuttuja ratoja. Yllättävän vähän tässä on vastustettu vastustamisen vuoksi.

Haastatellut eivät pitäneet muutosta kokoluokaltaan kovinkaan suurena, ja tämän vuoksi he myös ajattelivat muiden organisaation työntekijöiden suhtautuvan muutokseen samalla tavalla. Muiden suhtautumista muutokseen kuvattiin seuraavasti.

H3: Mmmm, jaa, mä luulet että se varmasti ihan sama [suhtautuminen] kun muillakin. Se on kuitenkin niin pieni muutos.

Henkilöstöosastolla työskentelevät kertoivat puolestaan ympärillään esiintyneen turhautumista, tuskailua ja epävarmuutta. Turhautumisen syynä pidettiin usein projektin venymistä. Samalla vastaajat kertoivat muiden tuskaillevan globaalin työryhmän takia, joka ei aina ymmärtänyt Suomen viestiä, vaikka se pyrittiin ilmaisemaan mahdollisimman selkeästi. Muiden turhautumista projektin venymiseen haastateltavat kuvasivat seuraavasti.

H1: Yleisfiilis on turhautuminen kun tää koko ajan siirtyy ja siirtyy. Kaikki puhuu samaan sävyyn. Sitä on puhuttu, että tähän on käytetty niin paljon työaika jo, että sekin on rahassa mitattuna ihan kauheesti ja joka maassa sama tilanne.

H8: Ne tuskastumiset johtuivat ehkä enemmänkin näistä, että vaikka me miten yritettiin sanoa, että tässä tämä laki on, se laki on vielä englanniksi. Lue se! Me ei aina saatu meidän viestiä perille tai saatiin se vain osittain perille.

Työmäärän koettiin myös kasvaneen, ja sen nähtiin lisäävän stressiä työyhteisössä. Ilmapiiri koettiin kireämmäksi juuri kasvaneen työmäärän vuoksi. Ristiriitaisiakin näkemyksiä aiheesta kerrottiin olevan, sillä osa koki ilmapiirin edelleen hyvänä. Työn tekeminen koettiin muutoksen jälkeen tehottomampana, sillä manuaalinen työ oli lisääntynyt. Manuaalisen työn kerrottiin vievän paljon aikaa sekä henkilöstöresursseja. Haastateltavat kokivat kollegoiden suhtautuvan muutokseen eri tavoin. Ikä näytteli heidän kokemuksensa mukaan tässä omaa roolia, sillä he kertoivat itseään vanhempien kollegoidensa suhtautuvan muutokseen negatiivisemmin. Tämän selitettiin johtuvan pelosta työtehtävien yksinkertaistumista kohtaan. Muiden suhtautumista muutokseen ja ilmapiirin muuttumista työpaikalla kommentoitiin seuraavasti.

H1: Ehkä sellaset joilla on 5-10 vuotta eläkeikään suhtautuvat negatiivisimmin. He ajattelevat, että työ muuttuu yksinkertaiseksi ja täällä ovat sitten eläkeikään. Jotenkin sitten me nuoremmat suhtautuvat sillai, että kyllä tää tästä.

H7: On se selkeesti kireempi. Kireempi ilmapiiri johtuu osittain siitä, että työmäärä on lisääntynyt. Osa tekee tosi pitkiä työpäiviä.

H8: Mulla on hyviä kollegoja ja meillä on hyvä ilmapiiri. Meillä on vahva osaaminen tossa meidän porukassa, että yksin ei tarvitse tehdä. Mä pystyn aina kysymään kollegoilta.

Haastateltavat kertoivat myös osan kollegoistaan arastelevan kansainvälistymistä. Työskentelyn englannin kielellä koettiin aiheuttavan osalle työntekijöistä haasteita. Toisaalta suhtautumisen nähtiin myös riippuvan persoonasta: osa työntekijöistä suhtautui muutokseen kyynisesti ja osa taas innokkaasti. Osalle muutos oli mahdollisuus, kun taas toisille uhka. Roolien epävarmuus ja työn jatkuminen nähtiin myös työntekijöitä huolestuttavana asiana. Kollegoiden ajatuksia ja näkemyksiä muutoksen haasteista vastaajat kuvasivat näin.

H2: Toiset suhtautuu pelokkaammin, toiset suhtautuu kyynisemmin, toiset suhtautuu alistuen, toiset suhtautuu innokkaasti ja odottaen. Riippuu persoonasta, riippuu miten sä näet muutoksen ja miten suhtaudut siihen. Onks se mahdollisuus vai uhka.

H7: Mun mielestä osalta, jonka olen jo aistunut henkilöstönkulmissa, niin varmaan epävarmuus työn jatkumisesta oli jollakin, ei kaikilla. Roolit eivät ole kaikille selkeitä.

H7: Negatiivisiakin varmasti löytyy, että kyllä sen arjessa huomaa. Osalle on vaikeampaa tää muutos. Tekeminen tapahtuu englanniksi eikä meidän näkökulmasta tekeminen ole tällä hetkellä tehokkainta mahdollista johtuen prosesseista.

## **4.2 Kokemuksia organisaation virallisesta muutosviestinnästä**

### **Viestintäkanavat ja tiedottaminen muutosprojektissa**

Viestinnän merkityksestä vastaajien keskuudessa oltiin yhtä mieltä. Kaikki kokivat viestinnän tärkeäksi muutosprosessissa. Viestintä koettiin pitkälti organisaation muutoksen läpiviemisestä vastaavan ryhmän vastuualueeksi, eikä keskustelua muutoksesta raportoitu syntyneen työntekijöiden keskuudessa juurikaan. Uudesta tietojärjestelmästä ja toimintatavan muutoksesta koettiin olleen riittävästi tietoa saatavilla. Projektiryhmän tiedottamista pidettiin myös riittävänä.

Tietoa muutoksesta oli saatu useiden eri viestintäkanavien, kuten sähköpostin, koulutustilaisuuksien, sähköisesti jaettavan workspace-työpöydän, tiimipalaverien, ohjausryhmien, konferenssipuheluiden, tietoisukujen ja erilaisten koulutusmateriaalien kautta. Pääpaino tiedotuksessa oli intranetissä. Muutoksen tiedottamisesta muulle organisaatiolle vastuussa ollut ryhmä puolestaan kävi sisäisesti asioi-

ta läpi tiimipalaverissa joka toinen viikko. Erilaisia viestintäkanavia ja tiedottamista haastateltavat kommentoivat seuraavasti.

H3: Kokoukset on olleet pääkanavia eli managementin kokouksissa henkilöstöosastolta on tiedotettu mikä on tilanne ja sitten kun on ollut käyttöönottovaihe niin sitten kaikki käyttöönoton suunnitelmat ja koulutukset on tiedotettu aina hyvissä ajoin milloin missäkin mennään.

H7: Tiedotuskanavista on ollut käytössä kaikki normaalit, kuten sähköpostiviestit, business partnerit toimii läheisesti liiketoimintayksikköjen kanssa. Meillä on tällaiset service linet heidän ohjausryhmissä, joissa on käyty läpi tilannetta. Henkilöstöjohtaja on käynyt johtoryhmässä läpi, intrassa on tiedotettu, esimiehille oli tietoiskuja ja me koottiin myös esimiehille tukimateriaalia käsikirja tyypisesti.

H7: Joka toinen viikko on tiimipalavereja ja siellä on käyty tätä läpi.

H8: Mehän ollaan tehty valtavasti tiedotusta. Meillä oli käytössä erilaiset kanavat. Me käytetään tietysti intraa, esimiehille me käytetään ihan sähköpostia ja sit meillä on tietysti käytössä se, että saadaan toimitusjohtajan meileihin mukaan meidän osuutta. Meillä on käytössä workspacet ja tietysti voidaan puhua yhteisissä tilaisuuksissa. Sittenhän meillä on ollut erillisiä tiedotustilaisuuksia esimiehille.

## **Projektityöryhmän virallinen muutospuhe**

Muutoksen läpiviemisestä vastuussa olleiden henkilöiden esiintymistä ja tiedon jakamista kokouksissa ja palavereissa kuvattiin hyvin informatiiviseksi ja asialliseksi. Projektityöryhmän jäsenten kerrottiin keskittyneen kokouksissa lähinnä jakamaan tietoa tulevasta muutoksesta. Haastatellut kokivat, ettei tiedottaminen palavereissa herättänyt suurempaa keskustelua. Tärkeänä asiana haastatellut kokivat projektityöryhmän jäsenten kyvyn tiivistää tieto olennaiseen käydyissä palavereissa. Projektityöryhmän virallista muutospuhetta haastatellut esimiehet kuvasivat näin.

H4: Positiivinen määrämuotoinen esitys [hr-konsultin tiedotus], että kyllä me on kestäetty. Jos jollain olis oikeesti ollut siitä joitain kysyttävää niin varmasti olis tilaisuus ja olisi saanut vastauksenkin. Se on informaation jakamista.

H5: Ihan neutraali. Ehkä ne [projektiryhmä] on itsekin miettinyt mitä kaikkea tuleman pitää niin edespäin. Eli varovaisen toiveikas, mutta vielä varautunut eli sellainen, että katotaan miten käy.

H6: Nimenomaan informatiivista, vain se mikä on tärkeää. Paljon on niin olennaista informaatiota, mutta kun se on vaan tosi asia ettei kaikki lue kaikkea. Niin sitten pysty tuomaan juuri sen tiivistetyn.

Henkilöstötiimissä työskentelevien työntekijöiden kokemukset työryhmän virallisesta muutospuheesta olivat samansuuntaisia kuin esimiesten. Tiimin virallinen



muutospuhe nähtiin positiivisena, vaikka turhautumista viivästyksiin saattoi esiintyä pinnan alla. Tämä tekee kuitenkin tilanteesta osittain ristiriitaisen, sillä vaikka haastateltavat kertovat olevansa tyytyväisiä, puhutaan samalla myös turhautumisesta. Pääsääntöisesti puheen kerrottiin olevan kuitenkin informatiivista.

Tiimistä vain osa työskenteli muutosprojektin parissa muiden hoitaessa varsinaisia henkilöstöasioita. Työryhmän jäsenet työskentelivät tiiviisti päivittäin myös muun tiimin kanssa, jolloin saattoi näkyä se, että muu tiimi ei aina ollut yhtä tietoisista asioista. Merkittävää on, että haastatellut kokivat tiimin välillä kahtiajakautuneena. Työryhmän virallista muutospuhetta haastateltavat kuvasivat siten, että puolet oli tietoisia muutoksista ja puolet eivät tiedä mitään. Seuraavissa sitaateissa haastateltavat kuvailevat toistensa suhtautumista muutokseen.

H1: Yhteispalavereissa työryhmän jäsenet yrittää välillä löytää positiivisia asioita sieltä, mut loppupeleissä on yhtä turhautuneita ja miettii mitä tästä tulee ja et kun mennään Suomessa takapakkia kaikessa mitä me tehdään. --- Tiimi tuntuu välillä kahtiajakautuneelta.

H1: Palavereissa he [työryhmä] vaan kertoo missä mennään. Viimeksi näytettiin järjestelmää, mutta tää on ihan tätä samaa, yleistä. Meille kerrotaan mitä tapahtuu ja mitä tulee tapahtumaan.

H2: No joo, varmasti puhuu eri lailla. He [työryhmä] on paljon syvemmällä niissä yksityiskohdissa. Joskus huomaa, että he puhuu jostain joka on meille, että mitä tää tarkoittaa. Toki he on syvemmällä niissä yksityiskohdissa ja tavoissa toimia kuin mitä me ollaan jotka ei olla siinä aktiivisesti mukana.

## **Muutosviestinnän onnistuminen projektissa**

Strategisen viestinnän muutosprojektissa haastateltavat kokivat onnistuneeksi. Haasteena kerrottiin olleen aikataulun venyminen, joka teki muutoksen läpiviemisen paikoitellen haastavaksi. Aikatauluongelmien takia myös viestinnässä oli omat haasteensa. Haastatellut olivat tyytyväisiä erityisesti siihen, että tietoa oli runsaasti saatavilla erilaisten viestintäkanavien kautta. Erityisen hyödyllisinä he pitivät palavereissa ja kokouksissa saatua tietoa. Haastateltavat kuvailivat myös tietovirtaa nykyisessä työssään suureksi ja arvostivatkin sitä, että heidän oli mahdollista saada myös vähimmäistieto muutoksesta kaiken mahdollisen tiedon sijasta. Muutosviestinnässä onnistumista haastateltavat kuvasivat seuraavasti.

H3: Tiedottaminen on sujunut ihan hyvin kaiken kaikkiaan. Hr-konsultti on kertonut aina kokouksissa mikä on tilanne ja sitten kun on ollut käyttöönottovaihe niin sitten kaikki käyt-

töönottosuunnitelmat ja koulutukset on tiedotettu aina hyvissä ajoin milloin missäkin men-  
näen, joten tiedettiin kaikki hyvissä ajoin.

H4: Hr:stä on käyty sitä [muutosta] läpi meidän management tiimissä, että kyllä se sillai  
ihan hyvin on ilmennyt.

H6: Tiedottamisesta aina auotaan päätä, että se on huonosti hoidettu. Enemmän se on kuin-  
ka paljon itse kukin on käyttänyt siihen tiedottamiseen perehtymiseen aikaa. Mutta, jos mä  
vielä mietin sen toikin, kun hr on samassa kerroksessa ja tietäen, että se projekti on ollut lä-  
hes tulkoon kaoottinen ja on ollut hirvittävä määrä aikataulumuutoksia niin siihen suh-  
teutettuna sanoisin että jopa tiedottaminen on hoidettu käsittämättömän hyvin.

H6: Workspace-sivuja myönnän etten ole lukenut paljon. Sieltä on tullut niin paljon tietoa.  
Itselleni arvokkainta on ollut että sieltä [henkilöstöosastolta] on tullut henkilö käymään tätä  
esimiesten kanssa läpi. Niin kuin esimerkiksi mun teamin esimiesten kanssa on käyty läpi  
tiivistetty oppimäärä, että saa niin kuin vähimmäistiedon. Niin kyllähän se meidän kantilta  
on hirvittävän hyvää palvelua.

## **Haasteet muutosviestinnässä**

Suurimpana haasteena viestinnän osalta vastaajat kokivat aikataulujen venymisen.  
Haastateltavat kertoivat tiedon tulleen globaalilta työryhmältä pahimmillaan vain  
viikkoa ennen varsinaista käyttöönottoa. Projektityöryhmä ratkaisi tämän viesti-  
mällä henkilöstölle päivämäärien sijasta erilaisia askelmia ja vaiheita, joiden mu-  
kaan muutos eteni. Viestintä pyrittiin pitämään myös mahdollisimman avoimena.  
Ongelmista, kuten muutoksen viivästymisestä ja siihen johtaneista syistä kerrot-  
tiin avoimesti muulle organisaatiolle. Aktiivisin tiedotuksen vaihe oli juuri ennen  
järjestelmän käyttöönottoa. Haasteita aikataulujen venymisessä haastateltavat ku-  
vaavat seuraavassa.

H7: Tässä on ollut haasteena kommunikoinnissa se, että tää on aikoja sitten ollut aikataulu-  
tettu. Tän olis pitänyt tulla jo aikoja sitten käyttöön ja tää projekti on viivästynyt. Myö-  
hemmin projektissa otettiin käyttöön toisenlainen lähestymistapa, että ei puhuttu enää käyt-  
töönottopäivästä vaan lähetettiin tekemään tällaisia steppejä, erilaisia gateja.

Henkilöstöosaston haastatellut kokivat myös haasteena, etteivät kaikki esimiehet  
ennättäneet tai jaksaneet perehtyä tuotettuihin materiaaleihin tai tiedotukseen.  
Haastatellut esimiehet puolestaan kertoivat, etteivät olleet jaksaneet tai pystyneet  
osallistumaan kaikkiin koulutuksiin. Kaikilla ei välttämättä ollut edes halua pereh-  
tyä saatavilla olevaan tietoon. Yhtä mieltä haastatellut olivat siitä, että tietoa muu-  
toksesta oli riittävästi saatavilla. Suhtautumistaan ja osallistumistaan tiedotustilai-  
suuksiin sekä koulutuksiin esimiehet kuvasivat seuraavasti.

H3: Täytyykö sitä aina kaikista nappuloiden vaihdoista kouluttaa.

H4: Mä en oikeestaan pysty sanomaa kuinka paljon sitä tietoa on ollut, mutta olen kyllä huomannut, että on otettu käyttöön ja sitten lykätty käyttöönottoa.

H5: On ollut 2–3 sessioita [koulutustilaisuutta esimiehille]. Tais olla niin etten mä päässyt siihen palaveriin missä kutsu kävi et mä olin jossain muualla asiakashommiin tms. varattuina, mutta on niitä [koulutustilaisuuksia] ollut.

H6: Tota, mä en tiedä mikä se virallinen kanava olisi ollut. Siinä on ollut ne viralliset workspace-sivut, jotka lähinnä omalta osaltani niin, että mä kerran avannu mutten sen enempää. Siellä olisi varmaan ollut tarkempaankin, että mistä saa lisätietoa.

Henkilöstöosaston työntekijät kokivat järjestelmän käyttämisen ja uuden palvelukeskuksen hyödyntämisen suhteen ongelmallisena sen, ettei osa esimiehistä ollut paikalla tiedotustilaisuuksissa ja koulutuksessa. Ongelmaksi heidän näkökulmastaan muodostui se, ettei kaikilla työntekijöillä ollut riittävästi tietoa muutoksesta ja uusista toimintatavoista. Haasteita tiedottamisessa ja koulutuksiin osallistumisessa vastaajat kuvasivat seuraavasti.

H7: Koulutuksiin oli mahdollista osallistua paikan päällä tai etänä. Lähes 300 esimiestä osallistui tapahtumiin, 50–70 ihmistä tilaisuus. Moni pääsi osallistumaan, mutta ei kaikki. Esimiehille suurin haaste varmasti on se, että kaikki ei halua tai jaksa lukea materiaaleja lävitse ja heidän täytyy sisäistää tää uusi toimintatapa, että miten minun täytyy toimia jatkossa.

H8: Ne jotka yleensäkin seuraavat tiedotusta tietävät kyllä [muutoksesta]. Suurin haaste oli ehkä saada kaadettua sitä tietoa. Asioista on puhuttu koko ajan ja kaikki ovat asioista tienneet, jos ovat halunneet tietoa. --- Ne esimiehet jotka kävi meidän koulutukset ja tiedotustilaisuudet niin he osaavat käyttää järjestelmää. Siinä me ei onnistuttu, että me oltais saatu kaikki esimiehet mukaan. Meillä on noin 400 esimiestä. Ne joita me ei saatu mukaan niin niiden järjestelmätuntemus parantaisi tätä tilannetta.

### **4.3 Kokemuksia epävirallisesta viestinnästä**

#### **Muutospuheen foorumit**

Organisaatiossa syntyi keskustelua haastateltujen kokemuksen perusteella vähän. Muutosta saatettiin kommentoida ohimennen työpaikalla, mutta varsinaisia keskusteluita uusi tietojärjestelmä tai muuttunut toimintatapa ei synnyttänyt paljoa. Henkilöstöpuolen vastaajat kävivät keskustelua muutoksesta aktiivisemmin, kun taas esimiehet eivät käyneet sitä lähes lainkaan. Henkilöstöpuolen vastaajat kertoivat puhuvansa muutoksesta kollegojensa kanssa esimerkiksi ruoka- tai kahvi-

tauolla. Keskustelua käytiin myös tiimipalavereissa ja avokonttorissa työn ohella. Omien esimiesten kanssa keskustelua syntyi lähinnä kehityskeskusteluissa. Kaiken kaikkiaan keskustelua kerrottiin olevan vähän, joten se heijastui suoraan myös keskustelupaikkojen vähäiseen määrään. Seuraavissa esimerkeissä haastateltavat kertovat keskustelufoorumeista organisaation sisällä.

H1: Palaverin jälkeen puhutaan tästä aiheesta kun mulla on paljon kysymyksiä. Kyselen sitten mun työparilta kun se meistä kokeneempi. Muuten me puhutaan näistä maisemassa [avokonttorissa]. Muun ryhmän kanssa, joka ei oo mukana tässä palaverissa niin jutellaan kahvihuoneessa tai kun ollaan lounaalla. --- Palaverit on tällaista yleistä keskustelua. --- TAKE-keskusteluissa [tavoite- ja kehityskeskustelu], joka käydään aina keväisin esimiehen kanssa ollaan keskusteltu kahden kesken.

H2: Lähikollegojen kanssa tulee kyllä keskusteltua ruokapöydässä tai sitten kahvitilaisuudessa tai kahvilassa epävirallisissa tilaisuuksissa tai sitten se on muuten kun istutaan vaikkonkin jonkun työn ääressä, jossa sivulause tulee tästä asiasta niin sit se johtaa se keskustelu siihen.

H7: Tiimipalavereissa on käyty jonkun verran keskustelua, sellainen mielikuva mulla on. Sitten on ollut sellaisia epävirallisia osioita. Joskus ollaan käyty ylhäällä tuolla meidän saunatilassa, jossa on ollut yhteinen lounas.

H8: Tiimipalaverissa ja sitten meillä oli projektipalavereja hyvin säännöllisesti. Jakaannuimme myös työryhmiin, jossa keskusteltiin avoimessa työtilassa.

Esimiehet kokivat muutoksen koskettavan itseään suhteellisen vähän. Keskustelua muutoksesta ei heidän kokemuksensa perusteella ollut paljoakaan, ja tämän takia myös keskustelufoorumeja muutospuheelle oli vähän. Haastateltavat kertoivat maininneensa ohimennen muutoksesta ruokatunnilla. Seuraavissa esimerkeissä kuvataan keskustelufoorumeita organisaatiossa.

H4: Ruokalassa oon kommentoinut jotain.

H6: Aika vähän itse asiassa [keskustelua].

## **Muutospuheen aiheet**

Keskustelua muutoksesta käytiin vain vähän työntekijöiden kesken. Haastatteluisa kerrottiin, että muutoksesta oli käyty keskustelua vain harvoja kertoja työntekijöiden kesken. Kokemuksia uudesta tietojärjestelmästä ja muuttuneesta toimintatavasta jaettiin lähinnä omista käyttökokemuksista käsin, tai saatettiin pohtia turvallisuusnäkökulmia, kuten yksityisyyden suojaa. Näiden aiheiden lisäksi ei keskustelua muutoksesta suuremmin syntynyt työntekijöiden välillä. Seuraavassa haastatellut kuvaavat muutoksesta käytyjä keskusteluja ja niiden aiheita.

H4: Mä oon ruokalassa jotain kommentoinut hr-konsultille, että mitä pitäis ottaa huomioon kun tietoja siirretään palvelukeskukseen.

H5: On siitä muutaman kerran ollut puhetta. Mä esimerkiksi itse mainitsin, että jäin luuppiin johonkin kohtaan siellä, että painoin jotain nappia ja sitten ei toiminutkaan ja palautti taas lähtöruutuun. --- Tiedottaminen on ollut sitä, hr-konsultti on pitänyt esityksen ja siitä on sitten vähän aikaa keskusteltu, mut sanotaan kun se on tässä vaiheessa vielä slide-varea eli vielä kelmuilla niin siihe on ollut vähän vaikea tarttua sitten herättää sitä tarkempaa keskustelua.

H6: Aika vähän itse asiassa, no jonkun verran nyt sivulauseissa.

Pääsääntöisesti haastateltujen, varsinkin esimiesten, kertomuksista kävi ilmi, ettei muutoksesta käyty keskustelua lainkaan. Haastatellut tosin pohtivat, että olisi voinut olla mielenkiintoista käydä keskustelua järjestelmästä tai muuttuneesta toimintavasta muiden kanssa, esimerkiksi vertaillen sitä, miten muutokset palvelivat muita. Tätä he pohtivat kuitenkin vasta haastattelutilanteessa: he kertoivat, etteivät olleet aikaisemmin miettineet mahdollisuutta keskustella aiheesta muiden kanssa. Koska keskustelut puuttuivat, koettiin myös, ettei muutos herättänyt voimakkaita tunteita eikä sitä kautta tarvetta keskustella muutoksesta. Vähäistä keskustelua muutoksesta työpaikalla haastateltavat kuvaavat seuraavasti.

H3: Ei, en oo. Se ois ihan mielenkiintoista kun en oo keskustellut tiiminvetäjien tai tulosityksikön kanssa keskustellut, että miten ne [järjestelmä ja toimintatapa] nyt niitä palvelee.

H4: Ei varsinaisesti, en muista sellaisia, että siitä olis varsinaisesti hirveästi keskusteltu.

H6: Mä en ole työntekijöiltä kuullut yhtään mitään, jolloin voi sanoa ettei se suuntaan tai toiseen ole herättänyt hirveen voimakkaita tunteita. Yleensä se on niin, että jos joku asia todella harmistusta aiheuttaa niin sen kuulee.

Henkilöosastolla työskenteleviä muutos kosketti enemmän. Tämä tarkoitti myös vilkkaampaa keskustelua aiheesta kollegoiden kanssa. Keskustelua leimasi voimakkaasti tehtäväkeskeisyys. Haastatellut eivät kertoneet käyneensä keskusteluita juurikaan tehtävälistan ulkopuolelta. Keskustelua kuvaa hyvin seuraava esimerkki työporukan epävirallisemmasta pitsaillasta, jossa käytiin lähinnä lävitse intranetin päivitysohjeita.

H7: No varmaan se [pitsailta] on sellainen missä käytiin kaikki lävitse. Silloin päivitettiin intranetin ohjeita. Se oli vähän sellaista epävirallista osittain --- Ehkä se keskustelu liittyi enemmän näihin prosesseihin mitä on käyty läpi isommalla porukalla.

Ennen uuden henkilöstötietojärjestelmän käyttöönottoa ja uuden toimintatavan varsinaista muutosta työntekijöiden, erityisesti henkilöstöosaston keskuudessa, kerrottiin olleen pelkoja esimerkiksi töiden jatkumisesta. Muutoksen edetessä aiheesta ei kuitenkaan enää käyty keskusteluja vaan muutoksesta tuli arkipäivää. Pelkoja oman työn säilymisestä kuvataan seuraavassa.

H1: Kun ollaan lounaalla voi tulla esiin, että mitä tästä nyt oikein tulee ja voi loppuuko meiltä työt. --- Mut alkuun oli enemmän sitä, että mitenkähän mikään tulee toimimaan. Mut nyt se on ihan arkipäivää eikä sitä jaksa enää miettiä. Loppuu, jos loppuu.

Muuten keskustelun kerrottiin tapahtuvan tiimipalavereissa ja koskevan lähinnä muuttuneita prosesseja, kuten globaalien prosessien lokalisoinnista. Keskustelua ei käyty juurikaan tiimipalaverien ulkopuolella. Seuraavissa esimerkeissä kuvataan työntekijöiden välillä tiimipalavereissa käytävää keskustelua.

H2: Käydään läpi miten globaali lokalisoidaan. Tuleeko meille enemmän guidelineja ja reunaehdoja.

H7: Ehkä se keskustelu liittyy enemmän näihin prosesseihin mitä on käyty läpi isommalla porukalla. --- Meillä oli tällaisia do -keskusteluja missä pyrittiin jakamaan tätä osaamista ja määrittämään prosessit meidän osalta. --- Tiimipalavereissa on käyty tehtävälisterojo läpi.

H7: Ei olla ihan hirveästi puhuttu muutoksesta. Ne on olleet enemmän sellaisia yksittäisiä pitkin matkaa.

Vähäistä keskustelua uudesta tietojärjestelmästä ja toimintatapamuutoksesta haastateltavat selittivät kiireellä. Haastateltujen mielestä kasaantuneet työt piti hoitaa ensin, eivätkä he näin ollen kokeneet ehtivänsä käydä keskustelua tai päivitellä muutoksia koskevia asioita, kuten sitä, miten muutos vaikuttaa henkilöstöosaston rooliin. Keskustelun vähäisyyttä ja kiirettä kuvattiin seuraavasti.

H8: Meillä ei ole ollut sellaisia keskusteluja, että miten tää vaikuttaa meidän rooliin.

H8: Samaan aikaan kun me ollaan tehty tätä muutosta niin meidän ollaan hoidettu myös tän 3 500 henkilön henkilöstöasiat niin me ei oikeasti ehditä käymään, että meillä olis... Me ei vaan oikeesti ehditä tekemään sitä [vatvomaan asioita].

### **Vuorovaikutuksessa rakentuva muutospuhe**

Haastatelluista valtaosa kertoi, ettei käynyt keskustelua muutoksesta lainkaan. Se osa, joka kävi keskusteluja, kertoi puhuvansa muutoksesta lähinnä lähimmän työparinsa tai muun projektiryhmän kanssa. Keskustelua saatettiin käydä myös

lähimpien esimiesten kanssa, lähinnä muuttuneista tehtävistä. Myös muita keskusteluja leimasi voimakkaasti tehtäväkeskeisyys. Seuraavissa esimerkeissä haastateltavat kertovat muutosta koskevasta keskustelusta, jota he olivat käyneet kollegoiden ja organisaation muiden työntekijöiden kanssa.

H1: No varmaan mä oon keskustellu eniten tän toisen joka on täs projektiryhmässä, joka on mun lähin työpari.

H2: Meillä ei kauheasti ollut puhetta, mutta voi olla, että on sellaisia omia pienempiä yhteisöjä, jotka voi puhua enemmän. Yhdessä ei olla kauheasti käyty tätä läpi.

H7: En mä tiedä, varmaan niiden kanssa enemmän, jotka on olleet siinä projektiryhmässä.

H8: 3-4 henkilön kanssa. Tietysti mun nykyisen esimiehen ja aikaisemman esimiehen kanssa. Heillä on niin vahva osaaminen työsuhdeasioiden kentästä ja työläinsäädännöstä, että me voidaan hyvin keskustella.

## 5 TULOSTEN POHDINTA

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää työntekijöiden kokemuksia viestinnästä muutosprosessissa. Tutkimuskohteina työssä olivat tietotekniikka-alan organisaatioissa työskentelevät yksilöt. Viestintänä työssä nähtiin organisaation virallinen muutosviestintä ja työntekijöiden epävirallinen viestintä, muutospuhe. Puheviestinnän tutkimuksessa muutosta on tutkittu yksilöiden näkökulmasta vielä vähän, vaikka uutta tutkimustietoa aiheesta tulee koko ajan lisää. Tässä kappaleessa pohditaan saatujen tuloksien ja aikaisemman tutkimuskirjallisuuden valossa työntekijöiden kokemuksia muutosprosessin viestinnästä.

Tuloksista selviää haastateltavien olleen pääsääntöisesti tyytyväisiä organisaation *viralliseen muutosviestintään*. Vastausten pohjalta on kuitenkin mielenkiintoista pohtia, kuinka onnistuneena muutosta ja virallista muutosviestintää voidaan pitää, sillä vaikka haastateltavat kertoivat olleensa tyytyväisiä viestintään, puhuivat he samalla turhautumisestaan. Haastatteluissa ilmeni muutosviestintää olleen organisaation viralliselta taholta runsaasti. Tietoa oli paikoitellen tarjolla jopa liikaa. Tuloksia voidaan pitää tässä suhteessa jonkin verran ristiriitaisina, haastateltavien raportoidessa samaan aikaan tyytyväisyyttä ja turhautuneisuutta muutokseen.

Organisaation virallisessa viestinnässä käytettiin useita tiedotuskanavia. Kirjallisuudessa onkin yleisesti hyväksytty ajatus siitä, että viestinnällä on merkittävä rooli muutoksessa. Sen avulla voidaan saada aikaan sekä positiivisia että negatiivisia lopputuloksia. Tärkeänä pidetään myös selkeän merkityksen luomista ja työntekijöiden motivoimista. Kirjallisuudessa nähdään muutosviestinnän tehtävänä olevan muutospuheen pitäminen positiivisena, keskittymällä negatiivisten asioiden sijasta onnistumisiin. (ks. esim. Lewis 2000.) Voidaankin ajatella projektityöryhmän onnistuneen viestinnässä siinä mielessä, että projektin venymisestä huolimatta haastateltavat eivät suhtautuneet projektiin negatiivisesti vaikka kertoivat välillä organisaatiossa esiintyneen turhautumista.

Haasteena lukuisista viestintäkanavista huolimatta oli työntekijöiden osallistuminen koulutuksiin sekä tarvittavan tiedon välittyminen oikeille henkilöille. Aikai-



semman tutkimuksen pohjalta haasteena muutosprojekteissa voidaan pitää yhteiseen tavoitteeseen sitoutumisen puutetta (ks. esim. Russ, 2009). Jatkuvassa informaatiotulvassa on haasteellista löytää oikea viestintäkanava. Tutkitussa organisaatiossa tehokkaimmaksi viestintätavaksi osoittautui henkilökohtainen tiedottaminen erilaisten ryhmien kokouksissa sekä tiimipalavereissa. Haastatellut nostivat merkittävään asemaan viestinnässä onnistumisen kannalta sen, että olennainen tieto tiivistetään informaatiotulvan keskellä. Myös tutkimuskirjallisuus tukee näkemystä sisäisten verkostojen hyödyntämisen merkityksestä. Ruben ja Stewart (2006) kirjoittavat, että viestinnälle olennaisia onnistumistekijöitä muutostilanteissa ovat sisäiset verkostot, joihin sisältyvät niin työntekijöiden kuin esimiesten verkostot. Tällaisina verkkoina he näkevät esimerkiksi erilaiset ohjausryhmät ja tiimipalaverit.

Tutkitussa organisaatiossa viestintää oli kehitetty pitkälle. Viestintäkanavia oli runsaasti ja niiden käyttäminen helppoa. Haasteena haastateltavat kokivat välillä jopa liiallisen tiedottamisen. Lukuisten viestintäkanavien käyttämisen sijasta olisikin tulosten perusteella hyödyllisempää keskittyä harvempiin, tehokkaisiin viestintäkanaviin. Intranetillä ja muilla teknologiavälitteisillä viestintäkanavilla on varmasti paikkansa muutosviestinnässä, mutta tehokkainta näyttäisi olevan interpersonaalisisessa vuorovaikutuksessa tapahtuva viestintä, kuten erilaisissa palavereissa muutoksesta kertominen, joka mahdollistaa kysymysten tekemisen ja keskustelun aiheesta. Jatkuvassa tietotulvassa työskentelevät työntekijät näyttäisivät myös arvostavan olennaisen tiedon tiivistämistä minimiin, niin että muutoksesta on tietoa saatavilla vähimmäistaso. Vähimmäistasoon syvennyttyä olisi sitten mahdollisuus päättää perehtymisestä omasta näkökulmasta olennaisiin aiheisiin.

Organisaation *epävirallisen viestinnän* kohdalla haastatellut työntekijät kokivat itse, että keskustelua muutoksesta työntekijöiden välillä oli erittäin vähän tai ei ollenkaan. On kuitenkin mielenkiintoista pohtia pitääkö työntekijöiden kokemus muutospuheen vähäisyydestä organisaatiossa paikkaansa. Tuloksista on selvästi havaittavissa, että keskustelua muutoksesta on täytynyt olla.

Erityisesti henkilöstöosastolla työskennelleet työntekijät kertoivat haastatteluissa paljon työstään ja omista kokemuksistaan. Ristiriitaisena heidän kokemuksissaan

ja kertomuksissaan voidaan pitää sitä, että vaikka he kokivat puhuvansa työstään, puhuivatkin he usein epävirallisesta viestinnästä, muutospuheesta. Kaiken kaikkiaan epävirallinen viestintä organisaatiossa voidaan nähdä ristiriitaisena. Työntekijöiden välistä viestintää ei tunnisteta tai sitä ei muisteta tapahtuneen vaikka tulokset osoittavat, että muutoksesta on ollut keskustelua. On mahdollista, että haastateltavat eivät tunnista tai muista keskustelleensa muutoksesta. Syitä tähän voivat olla kiireessä, työn lomassa tai ohimennen kahvitauoilla tapahtunut keskustelu, jota ei tunnisteta viestinnäksi. Haastateltavat kertoivat myös useammassa kohdassa muutoksesta ja siitä viestimisestä muiden työntekijöiden kautta, eivät itsensä kautta. Usein haastatellut voivat myös miettiä omasta roolistaan käsin, mitä muutoksesta voidaan kertoa ja millainen kuva organisaatiosta ja itsestä halutaan antaa ulkopuoliselle.

Leonardin (2009) tutkimuksen mukaan työntekijät muodostavat käsityksensä ja kokemuksensa implementoitavasta tietojärjestelmästä interpersonaalisisessa vuorovaikutuksessa esimiesten, asiakkaiden ja kollegojen kanssa. Tutkimuksessa havaittiin keskustelun tukevan tietojärjestelmän avulla saavutettavia mahdollisuuksia sekä kohdistavan keskustelua järjestelmän mahdollisiin puutteisiin. Leonardin tutkimuksen pohjalta voidaankin väittää, että jos uudesta tietojärjestelmästä tai muuttuneesta toimintatavasta ei synny keskustelua, ei organisaatiossa synny selkeää käsitystä uudesta käyttöön otettavasta teknologiasta ja kokemukset jäävät neutraaleiksi. Leonardin tuloksia tukee myös tässä tutkimuksessa haastateltujen raportoima vähäinen vuorovaikutuksessa käyty keskustelu ja sitä kautta neutraali suhtautuminen sekä vähäiset mielipiteet muutoksesta.

Ilman työntekijöiden vuorovaikutuksessa rakentuvaa keskustelua ei myöskään synny uusia merkityksiä muutokselle organisaatiossa. Thomas, Sargent ja Hardy (2011) huomasivat, että kielellä on merkittävä rooli neuvoteltaessa merkityksiä muutokselle työntekijöiden välisissä vuorovaikutussuhteissa. Heidän mukaansa keskustelu voi synnyttää heikentäviä ja inspiroivia merkityksiä. Annetut merkitykset ovat puolestaan yhteydessä siihen kuinka onnistuneeksi muutosprojekti koetaan. Kirjallisuuden pohjalta onkin pohdittava, onko muutosprojekti onnistunut, jos siitä ei synny keskustelua tai keskustelua ei tunnisteta. Ilman keskustelua ei synny uusia merkityksiä muutokselle virallisen merkityksen rinnalle eikä näin

ollen heikentäviä tai vahvistavia merkityksiä tai niin kutsuttua muutosvastarintaa, joka oikein hyödynnettynä voi olla myös voimavara. Vaarana muutosprosessissa voi lopulta ollakin se, että muutos sivuutetaan organisaation työntekijöiden kesken eikä siitä loppujen lopuksi tiedetä paljoakaan.

Tuloksia tarkastellessa herää kysymys siitä, miksei muutoksesta synny keskustelua organisaatiossa tai miksei sitä tunnisteta sekä miksi vähäistä keskustelua leimaa voimakkaasti tehtäväkeskeisyys. Työntekijät kokivat keskustelun vähäisyyden olevan yhteydessä jatkuvaan kiireeseen. Haastatellut kokivat työn paikoitellen niin kiireisenä ja kuormittavana, ettei ylimääräiselle keskustelulle jäänyt voimia tai aikaa. Kaikki eivät myöskään pitäneet muutosta kovin merkittävänä oman työnsä suhteen, eivätkä tämän vuoksi kokeneet tarvetta keskustella siitä kollegojen kanssa. Haastateltavien kokemusten mukaan vasta suuret ongelmat ja haasteet muutosprojekteissa synnyttävät laajempaa keskustelua organisaatiossa, ja tämä muutosprojekti käsitettiin pääsääntöisesti onnistuneeksi.

Etenkin muutoksen kohteena olleella henkilöstöosastolla haastateltavat kokivat jatkuvan kiireen ja kasvaneen työmäärään vaikuttaneen innokkuuteen ja mahdollisuuksiin keskustella muutoksesta. Työntekijöillä ei välttämättä yksinkertaisesti ollut aikaa tai energiaa käydä muutosta läpi tarkemmin muiden työntekijöiden kanssa. Onkin ymmärrettävää, ettei kiireisessä työtahdissa ennätä muodostua kahvihetkiä tai käytäväkeskusteluita, joissa työntekijät ennättäisivät ilman kiirettä keskustella asioista työn lomassa.

Aikaisemman tutkimuskirjallisuuden perusteella myös organisaation rakenteella, viestintäkanavilla ja viestintästrategialla voidaan ajatella olevan yhteyttä siihen, millaisen mielikuvan muutoksesta työntekijät muodostavat (ks. esim. Lewis, 2000). Tässä muutoksessa voidaan ajatella organisaation suurella koolla ja konsernin johdon sanelemalla muutoksella olleen yhteyttä muutospuheen vähäisyyteen organisaatiossa.

Muutostilanteissa olisi tärkeää, että työntekijät voisivat reflektoida ajatuksiaan ja saada toisiltaan tukea. Henkilöstötietojärjestelmän ja toimintatapamuutoksen kohdalla tulee vielä huomioida vahvasti konsernin johdon taholta sanellun muutoksen

merkitys arkipäivän keskustelulle. Globaalisti toteutettavassa projektissa voi työntekijöille tulla voimattomuuden tunne ja ajatus siitä, ettei muutokseen voi vaikuttaa sen tullessa organisaation korkeimmalta taholta saneltuna. Vastarinta ja keskustelu voidaan tästä syystä kokea turhana. On myös hyvä miettiä kuinka onnistuneena muutosta voidaan pitää, jos sen tiimoilta ei synny epävirallista keskustelua tai sitä ei organisaatiossa tunnisteta. Ongelmaksi tässä tapauksessa voi muodostua muutoksen sivuuttaminen työntekijöiden keskuudessa. Keskustelujen puuttuessa työntekijöille ei synny selkeää kuvaa muutoksen hyödyistä, jolloin muutoksesta organisaatiolle saatavat hyödyt voivat jäädä myös epäselviksi.

Kaiken kaikkiaan haastateltujen työntekijöiden *suhtautumista ja kokemuksia muutokseen* voidaan pitää jokseenkin neutraalina, joskus jopa välinpitämättömänä. Neutraalia suhtautumista muutokseen voi selittää osittain se, että muutosta johdettiin konsernin ylimmältä tasolta. Konsernin strategiaan tiiviisti sidottu muutosprosessi oli pitkälti pääkonttorista saneltu, eivätkä työntekijät päässeet osallistumaan sen suunnitteluun. Huomioitavaa on myös, että muutos tapahtui samanaikaisesti globaalisti konsernin muissa toimintamaissa ja Suomi oli pitkälti sidottu globaaliin aikatauluun. Strateginen ja suunniteltu muutos on tutkimuskirjallisuuden mukaan yleinen ja tyypillinen organisaatioissa. Se ei ole jatkuva vaan kertaluonteinen projekti, joka on tyypillinen erityisesti uuden teknologian käyttöönotoissa. Tällaisia muutoksia luonnehditaan kirjallisuudessa usein jaksoittaisiksi muutoksiksi, sillä muutos on kertaluonteinen eikä jatkuva prosessi. (ks. esim. Weick & Quinn, 1999; Greenberg & Baron, 2003.)

Tutkittavan organisaation kohdalla tyypillisenä muutoksena voidaan pitää strategiaan sidottua yhtäjaksoista muutosta, joka tapahtuu pitkällä aikavälillä. Organisaation läpikäymä tietojärjestelmä- ja toimintatapamuutos oli kuitenkin selkeästi kertaluonteinen projekti. Poolen (2003, 16–17) mukaan merkittäviä tekijöitä muutoksessa ovat ihmiset, tila ja aika. Hänen mukaansa vaarana muutoksen pitkittyessä voi olla näiden toimijoiden roolin hämärtyminen. Erityisesti ajalla on hänen mukaansa merkittävä rooli muutoksessa: viivästyminen voi aiheuttaa suuria haasteita henkilöille, jotka ovat organisaatiossa vastuussa muutoksesta. Viivästyminen voi lisäksi aiheuttaa samalla turhautumista ja epätietoisuutta työntekijöiden joukossa. Tämä on selkeästi nähtävissä myös tutkittavan organisaation kohdalla. To-

tutun yhtäjaksoisen muutoksen sijasta työntekijät joutuivat toimimaan kertaluonteisen ja aikaan sidotun projektin kanssa, joka viivästyi globaalin käyttöönoton takia.

Neutraali suhtautuminen muutokseen voi olla myös yhteydessä muutosväsymykseen. Jatkuvat muutokset organisaatiossa saattavat rasittaa työntekijöitä ja siten tehdä heistä välinpitämättömpiä uudistuksia kohtaan. Haastatellut työntekijät kertoivat organisaatiossa tapahtuneen usein muutoksia, joista suurimpana voidaan pitää organisaatiomuutosta. Organisaatiomuutokset ovatkin Suomessa lisääntyneet, ja uusimman EU-maita vertailevan tutkimuksen mukaan Suomessa tapahtuu EU-maista eniten organisaatiomuutoksia (Eurofound 2012, 30–31). Voikin olla, että työntekijät eivät välttämättä jaksakaan enää reagoida heidän näkökulmastaan pienempiin muutoksiin, kun organisaatioissa tapahtuu jatkuvasti muutoksia.

Caesar, Martin ja Krapels (2006) viittaavat tutkimuksessaan esimiesten asenteilla ja viestintätyleillä olevan yhteyttä siihen, miten johdettavat lopulta kokevat muutoksen. Tämänkin tutkimuksen pohjalta on huomioitavaa, että haastatellut esimiehet toimivat mielipidevaikuttajina organisaatioissa välittäen erilaisissa tiimipalaverissa tietoa eteenpäin omille alaisilleen. Myös muutosväsymys voi olla yhteydessä vähäiseen keskusteluun. Organisaatioissa jatkuvalla syötöllä tapahtuvien muutosten tahdissa työntekijät eivät välttämättä jaksakaan käyttää energiaansa heidän näkökulmistaan vähemmän merkittäviin muutoksiin, vaikka niillä olisi merkittävä rooli heidän työssään.

## 6 PÄÄTÄNTÖ

### 6.1 Tutkimuksen arviointia

Tutkimuksen tekeminen oli hyvin opettavainen prosessi. Kirjoittaminen ja tiedon etsiminen olivat mielenkiintoisia, joskin välillä myös haastavia prosesseja. Tietoa muutosjohtamisesta oli runsaasti saatavilla, mutta suuri osa kirjoista oli kuitenkin helppoja vastauksia antavia oppaita, jotka on suunnattu erityisesti yritysjohdolle. Tästäkin voi päätellä aiheen olevan erittäin ajankohtainen ja työelämässä monia koskettava ilmiö. Ilmiönä muutos on hyvin laaja-alainen, ja sen rajaaminen muutosviestintään ja siitä taas muutospuheeseen oli paikoitellen haasteellista.

Muutosta ja erityisesti muutosjohtamista on tutkittu jo runsaasti. Muutosviestinnästä ja erityisesti sen yhteydestä työntekijöiden käymään keskusteluun työpaikan arjessa on sen sijaan huomattavasti vähemmän tutkimuskirjallisuutta. Tämä samalla inspiroi tutkimaan aihetta enemmän, mutta myös haastoi niukan aineistonsa vuoksi. Kirjallisuutta aiheesta oli saatavilla vielä vähäisesti. Kaiken kaikkiaan pro gradu -työ opetti pitkäjänteisen ja systemaattisen tutkimuksen tekemistä sekä tiedon hakemista ja sen soveltamista.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää työntekijöiden kokemuksia viestinnästä muutosprosessissa. Tavoitteena oli saada tietoa työntekijöiden tavasta kokea muutos sekä selvittää, millaisia kokemuksia heillä oli virallisesta ja epävirallisesta viestinnästä organisaatiossa.

Tuloksista selvisi, että vaikka epävirallista viestintää ei välttämättä tiedostettu olevan, täytyi sitä kuitenkin esiintyä työntekijöiden välisessä vuorovaikutuksessa. Työntekijät saattoivatkin kokea itse puhuvansa yleisesti työstään vaikka he itse asiassa keskustelivat muutoksen vaikutuksesta. Muutospuhetta esiintyikin näin työntekijöiden välisessä vuorovaikutuksessa heidän sitä itse tiedostamattaan. Myös jatkuvan kiireen ja stressin voidaan päätellä olleen yhteydessä työntekijöi-

den haluun ja mahdollisuuteen keskustella muutoksesta. Muutosväsymys, vähäinen osallistuminen muutoksen suunnitteluun ja jatkuva informaatiotulva aiheuttivat välinpitämättömyyttä, joka näyttäytyi neutraalina asenteena organisaation kehityshankkeisiin. Tutkimuksen tulosten ja aikaisemman tutkimuskirjallisuuden pohjalta voidaan väittää, ettei muutoksesta voida saada täyttä hyötyä irti, jos siitä ei synny epävirallista viestintää. Vuorovaikutuksessa rakentuvaa muutospuhetta tulisikin tukea organisaatioissa muutosprosessin aikana tarjoamalla työntekijöille tukea, osallistamalla heitä muutosprojektiin ja antamalla aikaa keskusteluille virallisissa ja epävirallisissa tilaisuuksissa.

Tuloksista selvisi myös, että viralliseen viestintään oltiin suhteellisen tyytyväisiä vaikka paikoitellen koettiin turhautumista. Tutkittavalla organisaatiolla oli käytävissään modernit ja monipuoliset viestintäkanavat. Tämän tutkimuksen pohjalta näyttää kuitenkin selvältä, että paras tulos saadaan aikaiseksi perinteisellä, vuorovaikutuksessa tapahtuvalla viestinnällä, kuten jakamalla tietoa henkilökohtaisesti kokouksissa ja tiimipalavereissa. Työntekijät toivoivatkin, että virallinen viestintä kiteyttäisi muutoksen kannalta oleellisen tiedon mahdollisimman tiiviisti.

Tätä tutkimusta voidaan pitää luotettavana, sillä työssä on pyritty selostamaan mahdollisimman tarkasti tutkimuksen toteutus kaikissa vaiheissa. Aineiston tuottamisen olosuhteet on kerrottu selvästi ja totuudenmukaisesti. Samoin on kerrottu haastatteluihin käytetty aika, mahdolliset häiriötekijät, virhetulkinnat ja tutkijan oma itsearviointi tilanteesta. Aineiston analyysissä on pyritty korostamaan keskeisiä asioita, kuten luokittelujen tekemistä. Lukijalle on pyritty kertomaan, millä perusteella tulkintoja on tehty ja mihin päätelmät perustuvat. Tässä lukijaa on helpotettu lisäämällä tekstiin suoria sitaatteja haastatteluista niin, että haastateltavien oma kokemus välittyisi mahdollisimman hyvin lukijalle. (Hirsjärvi, Remes & Savjavaara 2008, 227–228.)

Tutkimuksen aineisto koottiin haastattelemalla kahdeksaa kohdeorganisaation työntekijää yksilöhaastatteluissa. Teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä osoitautui hyväksi valinnaksi tutkimuksen, sillä tutkimuksessa haluttiin nostaa esille työntekijöiden oma kokemus muutoksesta, johon teemahaastattelu menetelmänä soveltui hyvin. Teemahaastattelu mahdollisti etenemisen ennalta mietittyjen tee-

mojen mukaan, mutta antoi samalla myös vapauden edetä vapaassa järjestyksessä ja tehdä tarkentavia kysymyksiä haastateltavalle. Tämä mahdollisti myös sen, että aiheeseen päästiin syvemmälle kuin silloin, jos ilmiötä olisi lähestytty esimerkiksi kvantitatiivisella tutkimusotteella. (Eskola & Suoranta 1998, 86.) Teemahaastattelun etuna tässä työssä voidaan pitää myös sitä, että se haastateltujen omat tulkinat ja kokemukset asioista pääsivät parhaiten esille (Hirsjärvi & Hurme 2009, 48).

Haasteena haastattelututkimuksessa voidaan pitää sitä, että haastattelu on aina vuorovaikutustilanne eikä tutkija saa vaikuttaa aineistoon. Haastattelijan on tiedostettava, kuinka paljon pelkällä kysymyksenasettelulla ja johdattelulla voi vaikuttaa haastateltaviin. Tässä työssä tiedostettiin haaste eikä sen koettu vaikuttavan aineistoon liikaa. Haastattelututkimuksessa täytyy kuitenkin hyväksyä se, että haastattelujen tulos aina seurausta haastattelijan ja haastateltavan vuorovaikutuksessa tuottamasta materiaalista. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 189.)

Haastattelumenetelmän heikkoutena voidaan pitää pientä otosmäärää. On kuitenkin ymmärrettävää, ettei yhden tutkimuksen resurssien ja ajan rajoissa ei ole mahdollista haastatella kovin suurta henkilömäärää. Lisätietoa tutkittavasta ilmiöstä olisi voinut saada yhdistämällä tutkimukseen kvantitatiivisen survey-lomakkeen haastattelujen lisäksi. Survey-lomakkeen avulla olisi voitu tutkia laajempaa otosta organisaation työntekijöistä, jolloin tulokset olisivat olleet mahdollisesti paremmin yleistettävissä ja siirrettävissä muihin organisaatioihin. Tämä olisi voinut parantaa myös tutkimuksen reliabiliteettia. Survey-lomakkeen heikkoutena voidaan kuitenkin pitää sitä, ettei sen avulla päästä kovin syväälle yksilön kokemuksiin. On myös mahdollista, ettei kahdellakaan menetelmällä olisi saatu täsmälleen samantaista tulosta, sillä haastateltavien käyttäytyminen ja vastaukset on sidottu aina aikaan sekä paikkaan (Hirsjärvi & Hurme 2009, 186).

Pohdinnan arvoisena asiana voidaan myös pitää sitä, väärensikö tulosta se, että haastattelut sijoittuivat pitkälle aikavälille. Kaksi ensimmäistä haastattelua suoritettiin tammikuussa 2012, ja loput haastatteluista pidettiin huhti–toukokuun vaihteessa 2012. Haastattelujen pidempi aikaväli johtui tietojärjestelmän käyttöönoton siirtymisestä alkuperäisestä joulukuun 2011 aikataulusta alkuvuoteen 2012. Kahdella ensimmäisellä haastateltavalla ei ollut siis vielä kaikkea sitä tietoa tai koke-



musta käytössä, mitä lopuilla haastateltavilla oli. Tämä saattaa näkyä jonkun veran tuloksissa, mutta toisaalta neljän kuukauden väliä pitkässä muutosprojektissa ei voida kuitenkaan pitää kovin pitkänä aikavälinä. Pidemmän haastattelu-aikavälin voidaan myös katsoa rikastuttaneen aineistoa, sillä se tarjosi tietoa muutoksesta eri vaiheissa. Ensimmäiset haastateltavat olivat hyvin sisällä muutoksessa ja osasivat kertoa senhetkisestä tilanteesta paljon. Voidaan myös katsoa, että haastattelun materiaalin laatua paransi se, että haastattelija itse litteroi haastattelut sanatarkasti heti ensimmäisten haastattelujen jälkeen (Hirsjärvi & Hurme 2009, 185).

Varsinainen analyysivaihe pyrittiin suorittamaan mahdollisimman systemaattisesti ja läpinäkyvästi niin, että lukija pystyy seuraamaan tutkimuksen eri vaiheita. Tutkimuksen toteutus -kappaleessa käytiin huolellisesti läpi eri vaiheet niin, että lukijalle muodostuu selkeä kuva siitä, miten tutkimus on toteutettu. Aineiston analyysimenetelmänä käytettiin teemoittelua. Teemoittelussa hyödynnettiin osittain teoreettisesta viitekehystä ja empiriasta johdettuja teemoja, jotka jäsennettiin analyysivaiheessa mielekkäiksi ylä- ja alateemoiksi. Tuloksia auki kirjoitettaessa varottiin irrottamasta sitaatteja kontekstista. Sitaatteja ei haluttu jättää myöskään irralliseksi kokoelmaksi eri teemojen alle vaan niitä tukemaan kirjoitettiin aina auki tutkijan tekemä tulkinta aiheesta. Näin lukijan ei tarvinnut itse tehdä tulkintaa sitaateista. (Eskola & Suoranta 1998, 175.)

Yhtenä arvioinnin kriteerinä voidaan pitää analyysin arvioitavuutta ja toistettavuutta. Täydellisesti samankaltaista tulosta ei kvalitatiivisessa tutkimuksessa voida saavuttaa, eikä tämä ole edes tarkoituksena. Toistettavuudella tarkoitetaan tässä tutkimuksen läpinäkyvyyttä, käytetyn kirjallisuuden ja aineiston systemaattista raportointia lukijalle. (Eskola & Suoranta 1998, 215.) Tässä tutkimuksessa vaiheet onkin pyritty esittämään huolellisesti ja tutkimusteemat on johdettu pääsääntöisesti taustakirjallisuudesta, jotta tutkimus olisi mahdollisimman uskottava ja tarvittaessa toisen tutkijan toistettavissa.

## 6.2 Ideoita jatkotutkimukselle

Tämä tutkimus tarjoaa toivottavasti uutta tietoa puheviestinnän ja organisaation tutkimukselle. Viestinnän ja tiedottamisen merkitys muutostilanteessa on huomattu lähivuosina, ja aiheesta on tullut kasvavissa määrin tutkimuksia. Kirjallisuudesta löytyy eniten strategista viestintää ja organisaation virallista viestintää muutostilanteessa käsittelevää kirjallisuutta. Puheviestinnän tutkimuksen kentässä on kuitenkin selkeä puute: organisaation arjessa vuorovaikutuksessa syntyvää keskustelua muutostilanteissa pitäisi selvittää enemmän. Voidaankin väittää myös tämän tutkimuksen perusteella, että työntekijöiden välisessä vuorovaikutuksessa syntyvä keskustelu tai keskustelun puute on yhteydessä siihen, minkälainen mielikuva muutoksesta syntyy organisaatioissa. Toki organisaation virallinen viestintä, strategia ja muut keinot muokkaavat myös omalta osaltaan työntekijöiden kokemuksia tapahtuvasta muutoksesta. Voidaan kuitenkin olettaa aikaisempien tutkimusten perusteella, että voimakkaita mielipidevaikuttajia ovat lähimmät kollegat ja esimiehet.

Tutkimuksen analyysivaiheessa heräsi aineiston pohjalta mielenkiintoinen kysymys siitä, ovatko nykyorganisaatioiden työntekijät väsyneitä jatkuvaan muutokseen. Näkemystä tuki vielä vasta julkaistu Euroopan työoloja vertaillut tutkimus, jossa Suomi nousi kärkisijoille organisaatiomuutosten tahdissa (Eurofound 2012, 30–31). Muutoksesta näyttää tulleen melkein itseisarvo, ja ajatellaankin helposti, että organisaatio, joka ei muutu jatkuvasti, joutuu pysähtyneisyyden tilaan. Olisi mielenkiintoista selvittää, miten organisaatiot selviävät jatkuvassa muutospaineessa niin, etteivät työntekijät väsy jatkuvaan muutokseen.

Mielenkiintoisena jatkotutkimusaiheena voisikin selvittää, esiintyykö organisaatioissa muutosväsymystä ja miten se ilmenee työpaikan arjessa. Erityisen mielenkiintoista olisi tutkia muutosväsymystä viestinnällisestä näkökulmasta, kuten sitä, miten muutosväsymys ilmenee työntekijöiden interpersonaalisisissa vuorovaikutussuhteissa. Puhutaanko siitä työpaikan arjessa, mitä siitä puhutaan ja mitkä ovat keskustelun foorumit? Tuloksien avulla voitaisiin keksiä keinoja työssä jaksamiselle kasvavan kiireen ja työkuorman alla. Mielenkiintoista tätä aihetta olisi tutkia

erityisesti sellaisissa organisaatioissa, joissa lähivuosien aikana olisi tapahtunut useita muutoksia, organisaatio-, toimintatapa- ja tietojärjestelmämuutoksia.

## KIRJALLISUUS

- Alasuutari, P. 1995. Laadullinen tutkimus. 3. painos. Tampere: Vastapaino.
- Bakhtin, M. M. 1981. Discourse in the novel. Teoksessa Emerson, C. & Holquist, M. The dialogic imagination: four essays by M.M. Bakhtin. Austin, TX: University of Texas. 259–422.
- Barge, J. K., Lee, M., Maddux, K., Nabring, R. & Townsend, B. 2008. Managing dualities in planned change initiatives. *Journal of Applied Communication Research* 36, 364–390.
- Baxter, L. A. 1993. The social side of personal relationships: A dialectical perspective. Teoksessa S. Duck (toim.), *Social context and relationships*. Newbury Park: Sage, 139–165.
- Baxter, L. A. & Montgomery, B. M. 1996. *Relating: dialogues and dialectics*. New York: Guilford.
- Burnes, B. 2004. Kurt Lewin and the planned approach to change: a re-appraisal. *Journal of Management Studies* 41, 977–1002.
- Caesar, D., Martin, J. S. & Krapels, J. S. 2006. Communication in the transition to self-directed work teams. *Journal of Business Communication* 43, 295–321.
- Davis, K. 1953. Management communication and the grapevine. *Harvard Business Review* 31, 43–49.
- Eurofound. 2012. Fifth European working conditions survey. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Eskola, J. & Vastamäki, J. 2001. Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa
- Ford, J. D. & Ford, L. W. 1995. The role of conversations in producing intentional change in organizations. *Academy of Management Review* 20, 541–570.
- Francesco, A. M. & Gold, B. A. 1998. *International organizational behavior: text, readings, cases and skills*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Frey, L. R., Botan C. H. & Kreps, G. L. 2000. *Investigating communication: an introduction to research methods*. 2<sup>nd</sup> ed. Boston: Allyn & Bacon.
- Gerlander, M. 2003. Jännitteet lääkärin ja potilaan välisessä viestintäsuhteessa. Jyväskylän yliopisto. *Jyväskylä Studies in Humanities* 3.

Greenberg, J. & Baron, R. A. 2003. Behavior in organizations: understanding and managing the human side of work. 8<sup>th</sup> ed. Upper Saddle River: Prentice Hall.

Guerrero, L. K., Andersen, P. A. & Afifi, W. A. 2007. Close encounters: communication in relationships. 2nd ed. Thousand Oaks: Sage.

Hakala, J. T. 2001. Menetelmällisiä koetuksia. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin: metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle I. Jyväskylä: PS-kustannus, 10–24.

Hartley, P. & Bruckmann, C. G. 2002. Business Communication. London: Routledge.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2004. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. 13.–14. osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

iSkills assesment. 2007. Digital transformation a framework for ICT-literacy: A report of the international ICT literacy Panel. New Jersey: Educational Testing Service.

Juholin, E. 2001. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä.

Juuti, P., Rannikko, H. & Saarikoski, V. 2004. Muutospuhe: muutoksenretoriikka johtamisen ja organisaatioiden arjen näyttämöillä. Keuruu: Otava.

Klein, S. M. 1996. A management communication strategy for change. Journal of Organizational Change Management 9, 32–46.

Kumar, N. 2009. Organizational behavior: a new look concept, theory & cases. Mumbai: Global Media.

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

Leonardi, P. M. 2009. Why do people reject new technologies and stymie organizational change of which they are in favour? Exploring misalignments between social interactions and materiality. Human communication research 35, 407–441.

Lewin, K. 1952. Group decision and social change. Teoksessa Newcombe, E. & Harley, R. (toim.) Readings in social psychology. New York: Henry Holt. 459–473.

- Lewis, L. K. 2000. Communicating change: four cases of quality programs. *The Journal of Business Communication* 37, 128–155.
- Lewis, L. K. 2007. An organizational stakeholder model of change implementation communication. *Communication Theory* 17, 176–204.
- Lewis, L. K., Schmisser, A. M., Stephens, K. K. & Weir, K.E. 2006. Advice on communicating during organizational change: the content of popular press books. *Journal of Business Communication* 43, 113–137.
- Miller, K. 2006. *Organizational communication: approaches and processes*. 4<sup>th</sup> ed. Belmont: Thompson Wadsworth.
- Pace, W. 1983. *Organizational communication*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Poole, M. S. 2003. Central issues in the study of change and innovation. Teoksessa M. S. Poole & A. Van de Ven (toim.) *Handbook of organizational change*. Thousand Oaks: Sage, 3–31.
- Poole, M. S. & Van de Ven, A. H. 2003. Theories of organizational change and innovation processes. Teoksessa M. S. Poole & A. Van de Ven (toim.) *Handbook of organizational change*. Thousand Oaks: Sage, 374–397.
- Puro, J-P. 1996. *Johdatus puheviestinnän teorioihin*. Tampere: Gaudeamus.
- Quirke, B. 1995. *Communicating change*. New York: McGraw-Hill.
- Rawlins, W.K. 1998. Making meaning with friends. Teoksessa R. L. Conville & E. Rogers (toim.) *The meaning of "relationship" in interpersonal communication*. Westport: Praeger, 149–169.
- Rawlins, W.K. 2000. Teaching as a mode of friendship. *Communication Theory* 10, 5–26.
- Ruben, B. D. & Stewart, L. P. 2006. *Communication and human behavior*. 5<sup>th</sup> ed. Boston: Pearson.
- Russ, L. T. 2009. Developing a typology of perceived communication challenges experienced by frontline employees during organizational change. *Qualitative Research Reports in Communication* 10. 1-8.
- Seo, M., Putnam, L. L., & Bartunek, J. M. 2003. Dualities and tensions of planned organizational change. Teoksessa M. S. Poole & A. Van de Ven (toim.) *Handbook of organizational change*. Thousand Oaks: Sage, 73–107.
- Thayer, L. 1968. *Communication and communication systems*. Homewood: Richard D. Irwin Inc.

Thomas, R., Sargent, L. D. & Hardy, C. 2011. Managing organizational change: negotiating meaning and power-resistance relations. *Organization Science* 22, 22–41.

Weick, K. E. & Quinn, R. E. 1999. Organizational change and development. *Annual Review of Psychology* 50, 361–386.

Zorn, T. E. 1995. Bosses and buddies: constructing and performing simultaneously hierarchical and close friendship relationships. Teoksessa J.T. Wood & S. Duck (toim.) *Under-studied relationships. Off the beaten track*. Thousand Oaks: Sage, 122–147.

Zorn, T. E., Page, D. J. & Cheney, G. 2000. Nuts about change: multiple perspectives on change oriented communication in a public sector organization. *Management Communication Quarterly* 13, 515–566.

Åberg, L. 1996. *Viestintä – tuloksen tekijä*. 6. painos. Helsinki: Inforviestintä.

# LIITE 1

## Teemahaastattelun runko

1. Kokemuksia tietojärjestelmä- ja toimintatapamuutoksesta
  - Muutoksen tarkoitus ja siitä saatavat hyödyt
  - Kokemuksia uudesta tietojärjestelmästä
  - Tietojärjestelmämuutos ICT-alan yrityksessä
  - Kokemuksia toimintatapamuutoksesta
  - Koetut muutokset omassa työssä
  - Kokemuksia muutoksesta henkilökohtaisella tasolla
  - Organisaation muiden työntekijöiden suhtautuminen muutokseen
  
2. Kokemuksia organisaation virallisesta muutosviestinnästä
  - Viestintäkanavat ja tiedottaminen muutosprojektissa
  - Projektiryhmän virallinen muutospuhe
  - Muutosviestinnän onnistuminen projektissa
  - Haasteet muutosviestinnässä
  
3. Kokemuksia epävirallisesta viestinnästä
  - Muutospuheen foorumit
  - Muutospuheen aiheet
  - Vuorovaikutuksessa rakentuva muutospuhe