

**VIESTINNÄN AMMATTILAISTEN KÄSITYKSIÄ
MUUTOSVIESTINNÄSTÄ
YT-NEUVOTTELUPROSESSIN AIKANA**

Riikka Rytilahti
Pro gradu -tutkielma
Kevät 2013
Yhteisöviestintä
Viestintätieteiden laitos
Jyväskylän yliopisto

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta Humanistinen	Laitos Viestintätieteiden laitos
Tekijä Riikka Rytilahti	
Työn nimi Viestintäammattilaisten käsityksiä muutosviestinnästä yt-neuvotteluprosessin aikana	
Oppiaine Yhteisöviestintä	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika Toukokuu 2013	Sivumäärä 63 + 2
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tässä pro gradu -tutkielmassa selvitettiin, millaisia käsityksiä viestinnän ammattilaisilla on muutosviestinnästä yt-neuvotteluprosessin aikana. Tutkittavia ryhmiä oli kaksi: 1) viestintäkonsultit ja 2) viestintäjohtajat ja päälliköt.</p> <p>Tutkielman teoreettinen viitekehys rakentuu muutosta, muutosviestintää, muutosjohtamista, sisäistä viestintää ja konsultointia käsittelevästä kirjallisuudesta. Tutkimusmenetelmänä käytettiin puolistrukturoituja temahaastatteluja. Aineisto koostuu kolmen viestintäkonsultin sekä neljän viestintäjohtajan ja -päällikön haastatteluista. Analysointi toteutettiin teemoittelemalla ja etsimällä litteroidusta haastatteluaineistosta esiin nousseita yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia.</p> <p>Tuloksia tarkasteltiin sekä laadullisesti että kvantifioinnin avulla määrällisesti. Aineistosta nousevia teemoja määrällisesti tarkastellen viestintäkonsultit olivat ryhmänä yksimielisiä lukuisimmista esiin tulleista muutosviestintää yt-neuvotteluprosessin aikana käsittelevistä teemoista kuin viestintäjohtajat ja -päälliköt. Tutkittavista ryhmistä nousi esiin kolme eri teemaa, jotka olivat yhteneväisyyksiä kummassakin tutkittavassa ryhmässä: 1) yt-laki rajoittaa viestinnän mahdollisuuksia, 2) esimiesviestinnän tärkeys yt-neuvotteluprosessin aikana, 3) ammattiyhdistysliikkeen huomioiminen viestinnässä.</p> <p>Tutkimus tarjoaa työkaluja onnistuneen muutosviestinnän elementtien tunnistamiseen erityisesti yt-neuvotteluja henkilöstön näkökulmasta tarkasteltuna. Tulosten yleistäminen edellyttää kuitenkin laajempaa tutkimusta.</p>	
Asiasanat muutos, muutosviestintä, yt-neuvottelut, konsultointi	
Säilytyspaikka Viestintätieteiden laitos	

SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	1
2 MUUTOS JA MUUTOSJOHTAMINEN - MUUTOSVASTARINNASTA OSALLISTAMISEEN	4
2.1 Sisäisen viestinnän merkitys organisaatiossa	8
2.2 Muutosviestintä muutoksen eri vaiheissa.....	9
2.3 Muutosviestintä yt-neuvotteluissa	12
2.4 HR, johto ja viestintä yhteistyössä.....	15
3 KONSULTOINNIN JA ASIAKASSUHTEEN PERIAATTEITA	17
4 TUTKIMUSMETODI JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	21
4.1. Teoriaohjaava analyysi ja teemoittelu.....	21
4.2 Aineistonkeruu puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla.....	24
4.3 Haastateltavien valinta	26
4.4 Haastattelujen toteutus	27
5 TUTKIMUKSEN TULOKSET	31
5.1 Viestintäjohtajien ja -päälliköiden haastatteluissa esiin nousseet teemat.....	31
5.2 Viestintäkonsulttien haastatteluissa esiin nousseet teemat	39
5.3 Tutkittavien ryhmien yhteneväisyyksien analyysiä.....	51
6 POHDINTA	53
6.1 Tulosten tulkintaa	53
6.2 Tutkimuksen arviointia.....	56
6.3 Jatkotutkimusehdotuksia.....	58
KIRJALLISUUS.....	60
LIITTEET	64
Liite 1: Haastattelujen kysymysrunko	64

1 JOHDANTO

Organisaatioiden täytyy muuttua, jotta ne selviävät jatkuvasti muuttuvassa maailmassa (Carnall 1990, 28). Yrityksen menestys liiketoiminnassa riippuu muun muassa siitä, kuinka hyvin yritys pystyy reagoimaan sekä ulkoisiin että sisäisiin muutoksiin. Tämän reagoitakyvyn merkitys on sitä suurempi, mitä globaalimpaa liiketoimintaa yritys harjoittaa. (Hoadley & Lamos 2012, 83.) Viime vuosina taantuma ja finanssikriisi ovat ravistelleet koko maailmaa. Vaikutus näkyy myös Suomessa, jossa yritysten on kiristyvän kilpailutilanteen vuoksi tehostettava toimintaa entisestään. Tehokkuuden yksi osa-alue on kyky sopeutua – tehokas organisaatio kykenee muokkaamaan tavoitteitaan muuttuvien olosuhteiden mukaan (Carnall 1990, 71). Lukuisat yritykset ovat joutuneet vähentämään kiinteitä kulujaan, esimerkiksi karsimaan henkilöstön määrää ja sitä kautta palkkoihin menevien kulujen osuutta menoista. Yt-neuvottelut ovat olleet Suomessa yleisiä jo muutaman vuoden ajan. Erityisesti syksyllä 2012 mediassa uutisoitiin yritysten yt-neuvottelujen alkamisesta lähes päivittäin.

SAK (Jäppinen 2012 & 2013) on tilastoinut yt-neuvottelujen lukuja. Ne perustuvat julkisuudessa olleisiin ilmoituksiin yt-neuvotteluista ja niiden lopputuloksista. Todellisuudessa luvut ovat siis suurempia, koska kaikki yritykset eivät ilmoita yt-neuvotteluistaan julkisuuteen tai niitä ei uutisoida missään. SAK:n tilastoimien lukujen perusteella vuoden 2011 aikana yt-neuvottelujen piiriin joutui 56 029 henkilöä ja irtisanotuksi päättyi 10 604 henkilöä. Vuoden 2012 aikana yt-neuvottelujen piiriin joutui 104 284 henkilöä ja irtisanotuksi päättyi 15 798 henkilöä. Tänä vuonna aikavälillä 1.1.-16.4.2013 yt-neuvottelujen piiriin joutui 34 518 henkilöä ja irtisanotuksi 2 854 henkilöä. Jos alkuvuoden tahti jatkuu samana läpi vuoden, vuonna 2013 aikana yt-neuvottelujen piiriin joutuu noin 130 000 henkilöä ja irtisanotuksi noin 11 000 henkilöä. Vuosien 2011, 2012 ja 2013 vertailun perusteella yt-neuvottelujen piiriin joutuvien henkilöiden määrä kasvaa jatkuvasti.

Tutkimuksen aihe kumpusi tämän tutkielman tekijän kiinnostuksesta muutosviestintää ja ihmisistä yrityksen voimavarana kohtaan. Yt-neuvottelujen piiriin joutuminen voi olla henkisesti haastava tilanne. Se, miten yritys suhtautuu henkilöstöönsä esimerkiksi toiminnan tehostamiseen tai uudelleenjärjestelyihin pyrkinessään, kiehtoi mielenkiintoisen vastakkainasettelun vuoksi. Kärjistäen voisi todeta, että näissä tilanteissa rahavirroilla mitattavan liiketoiminnan ja kilpailukyvyn ylläpitäminen ja inhimillisyyden säilyttäminen kaikille osapuolille henkisesti vaativassa tilanteessa tasapainoilevat keskenään.

Viestinnällä on oma roolinsa yt-neuvottelujen aikana. Se ja päätöksenteko heijastelevat yrityksen toimintakulttuuria. Yt-lainsäädäntö asettaa haasteita myös viestinnän kannalta erityisesti avoimuuden toteutumisen suhteen silloin, kun neuvottelut ovat käynnissä. Yhteisöviestinnän näkökulmasta yt-neuvottelujen aikana yrityksissä toteutettava muutosviestintä, jota tässä pro gradu -tutkielmassa käsitellään, liittyy strategiseen viestintään, sisäiseen viestintään ja muutokseen sekä hieman myös mediasuhteisiin. Erityisesti se, miten viestintä edistää muutoksen läpiviemistä, on olennainen yhteisöviestinnän osa-alue tämän tutkielman kannalta.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millaisia käsityksiä viestinnän ammattilaisilla on yt-neuvotteluprosessin aikana toteutettavasta muutosviestinnästä. Tässä tutkimuksessa tarkasteltavat viestintäammattilaiset koostuvat kahdesta eri ryhmästä, joiden käsityksiä muutosviestinnästä yt-neuvotteluprosessin aikana tarkastellaan: 1) viestintäjohtajia ja -päälliköitä sekä 2) viestintäkonsultteja. Yhteistä kummallekin ryhmälle on se, että ryhmien jäsenet ovat uransa aikana suunnitelleet ja toteuttaneet muutosviestintää yt-neuvottelujen aikana.

Juuri nämä ryhmät valikoituivat tutkittaviksi ryhmiksi, koska viestintäkonsultit ja yt-neuvottelutoteuttavassa yrityksessä työskentelevät viestinnän ammattilaiset tekevät usein näitä yt-neuvotteluihin liittyviä muutosviestintäprojekteja keskenään. Konsultit eivätkä asiakkaat hyödy siitä, jos toinen osapuoli yrittää ajaa omaa etuaan toisen osapuolen kustannuksella. Kumppanuus on tärkeä ominaisuus asiakas-konsulttisuhteessa. (Czerniawska & May 2004, 4.)

Tässä pro gradu -tutkielmassa haluttiin siis selvittää sitä, kuinka paljon näitä yhteisiä projekteja keskenään tekeviä viestinnän ammattilaisia edustavissa ryhmissä esiintyy yhtäläisyyksiä käsityksissä vai leimaako tutkittavia ryhmiä käsityksien eroavaisuus, kun tarkastellaan käsityksiä muutosviestinnästä sellaisten yt-neuvotteluprosessien aikana, joiden lopputuloksena joudutaan irtisanomaan henkilöstöä.

Muutosviestintää on tutkittu paljon ja laajasti aiemmin (mm. Klein 1996, Gilley, Gilley, & McMillan 2009, Elving 2005). Kuitenkaan juuri tästä aiheesta, eli kyseisten kahden ryhmän vertailusta, ei ole aiemmin tehty tutkimusta.

Aihetta on rajattu niin, että tässä tutkimuksessa tutkitaan muutosviestintää pääasiassa sisäisesti eli miten yrityksessä viestitään muutoksesta yt-neuvotteluprosessin aikana henkilöstölle. Aineistonkeruuvaiheessa haastateltavien ryhmien edustajia ei kuitenkaan kielletty käsittelemästä aihetta myös tämän tutkimuksen rajausta laajemmalla fokuksella, jos he kokivat aiheen laajemman käsittelyn oleelliseksi. Tämän tutkimuksen ulkopuolelle on rajattu sellaiset yt-neuvottelut, joiden lopputuloksena ei irtisanota ketään, vaan niissä neuvotellaan muista asioista.

Tämän tutkielman teoreettinen viitekehys rakennetaan käsittelemällä ensin muutosta, muutosviestintää, yt-lakia viestinnän näkökulmasta sekä konsultointia. Kun näitä määritelmiä on ensin avattu eri teorialähteiden avulla, tässä tutkielmassa siirrytään käsittelemään tutkimusmetodia, tutkimuksen toteutusta, tutkimuksen tuloksia ja lopuksi johtopäätöksiä.

2 MUUTOS JA MUUTOSJOHTAMINEN - MUUTOSVASTARINNASTA OSALLISTAMISEEN

Muutoksen selittäminen on olennainen kokonaisuus tämän pro gradu -tutkimuksen aiheen kannalta. Tässä kappaleessa määritellään, mitä muutos on sekä käydään läpi Lewinin muutoksen malli, muutoksen läpiviemisen mallien kritiikkiä, muutosjohtamista ja muutosvastarintaa.

Organisaatiomuutoksen tutkimuksessa on jätetty huomioimatta kysymys siitä, mitä muutos on. Muutos on sitä, kun organisaatio muuttaa rakennettaan tai toimintatapaansa. (Quattrone & Hopper 2001, 408, 429.)

Yli puolet muutosprojekteista epäonnistuu tavalla tai toisella. Esimerkiksi toivottuihin tuloksiin ei päästäkään. Epäonnistumisiin on lukuisia syitä, kuten esimerkiksi organisaatiokulttuurin haasteet tai muutoksen ajoitus. (Elving 2005, 129.) Tässä tutkimuksessa muutos on yt-neuvotteluprosessi, jonka yrityksen jäsenet kohtaavat. Muutos jatkuu myös yt-neuvottelujen jälkeen, kun yt-neuvottelujen lopputuloksena irtisanottavien määrä selviää, sen ilmoittamiseen ja sen seurauksiin sekä yt-neuvottelujen jälkeisiin vaiheisiin, kun yritys jatkaa niin sanotusti elämäänsä. Tämän tutkimuksen ulkopuolelle on rajattu sellaiset yt-neuvottelut, joiden lopputuloksena ei irtisanota ketään vaan niissä neuvotellaan muista asioista.

Monille organisaatioiden kehitystä tulkitseville malleille on ominaista, että niiden mukaan "erilaisille organisaatioiden kehitystä koskeville tulkintamalleille on yhteistä, että "organisaatiot kehittyvät tavalla tai toisella evolutiivisesti tiettyjen elinkaaren vaiheiden kautta". Matkan varrella kohdataan kilpailua, joka edellyttää organisaatiolta sopeutumista siihen "uusien toimintavaatimusten mukaisesti". (Juuti & Virtanen 2009, 15.)

Organisaatiot kohtaavat toiminnassaan sekä niiden ulko- että sisäpuolelta tulevia paineita, joiden seurauksena organisaatioiden pitää muuttua, koska paineet ovat niin valtavia. Kun avoimen maailmantalouden kilpailu kiristyy, muutos ja uudistuminen ovat äärimmäisen oleellisia organisaatioiden selviytymisen kannalta. (Heiskanen & Lehikoinen 2012, 12.) Taloudellinen epävarmuus on kuitenkin vain osasy jatkuvalla muutokselle. Muutokset tapahtuvat rinnakkaisina, entistä nopeammin ja laajemmin myös maantieteellisestä näkökulmasta. Ei jää aikaa levätä, ja se aiheuttaa uupumusta organisaatioissa. On olemassa myös piste, jonka jälkeen työntekijät eivät enää kykene sulattamaan enempää muutoksia, eivät ainakaan hetkeen. (Lewis, Romanaggi & Chapple 2010, 12, 14.)

Avaimet organisaation menestykseen ovat siinä, että organisaatio kykenee löytämään oikean päämäärän ja kulkemaan loogisesti sitä kohti. Lyhyessä ajassa toteutetut kokonaisvaltaiset muutokset ovat radikaaleja organisaatiomuutoksia ja pitkällä aikajänteellä tehdyt muutokset ovat askeltavia eli inkrementaalisia muutoksia. (Juuti & Virtanen 2009, 23, 28.)

Tunnetuin muutoksen malli on Lewinin jo vuonna 1951 esittämä, jota muun muassa Klein (1996, 96) avaa seuraavasti: Lewinin muutosteoriassa on kolme vaihetta: 1) sulattaminen (unfreezing), 2) muutos (changing) ja 3) jäädyttäminen eli vakiinnuttaminen (defreezing). Ensimmäisessä vaiheessa eli sulattamisvaiheessa pyritään valmistelemaan organisaatiota muutosta varten. Käytännössä se tarkoittaa muutoksen suunnittelua, resurssien kartoittamista, rakenteen suunnittelua, henkilöstön koulutusta, muutosalueiden kohdistamista, ja tiedon keräämistä. Toisessa vaiheessa eli muutosvaiheessa muutosprosessi aloitetaan ja pyritään saada muutosvoima liikkeelle. Toteutettavien aktiviteettien tasolla toteutetaan muutosta valituilla alueilla ja seurataan muutoksen vaikutusta. Tässä vaiheessa on mahdollista muokata ja niin sanotusti virittää prosessia tehdyn seurannan tulosten perusteella oikeaan suuntaan. Jäädyttämis- eli vakiinnuttamisvaiheessa muutos vahvistetaan, tuetaan heikkouksia ja korjataan puutteita. Tämä tarkoittaa muutoksen laajentamista kaikille organisaation kannalta oleellisille osa-alueille, palkitaan onnistumiset sekä vakautetaan muutos ja organisaation rakenteet.

Muutoksen läpiviemisen eri malleja (mm. Kotter 1996, Lewin 1951, Ulrich 1998) on kritisoitu muutoksen monimutkaisuuden, organisaatiossa muutoksen aikana esiintyvän vastustuksen ja ihmisen roolin unohtamisesta muutoksessa. Onnistunut muutos ei voi tapahtua pelkästään malleissa esitettyjä vaiheita noudattamalla. (Gilley, Gilley & McMillan 2009, 77.) Yksilöt on otettava muutoksessa huomioon, sillä muun muassa Juutin & Virtasen (2009, 28) mukaan tunteet liittyvät organisaatiomuutoksiin. Luottamus, motivaatio ja työilmapiiri joutuvat usein koetukselle muutoksessa (Heiskanen &

Lehikoinen 2012, 21). Kubler-Ross (1969) onkin tunnistanut viisi vaihetta, jotka henkilö kokee kohdatessaan muutoksen: kieltäminen, viha, neuvottelu, masennus ja hyväksyntä. (Kubler-Ross 1969 Elrod II:n & Tippetin 2002, 274 mukaan).

Muutoksen tehokkuutta on haastavaa mitata. Muutoksen tehokkuus, tai sen menestyminen, on riippuvainen onnistuneesta ongelmien tunnistamisesta ja itse muutoksesta. (Elving 2005, 135.) Organisaatiomuutokset ovat aina uniikkeja, vaikka niissä on yhteisiä tekijöitä. Uusien muutosten myötä tulee aina uutta opittavaa. Jopa yhden työntekijän ajattelutavan muutos on yksi esimerkki muutoksesta. (Juuti & Virtanen 2009, 30.)

Muutosjohtaminen ei eroa selkeästi tavallisesta päivittäisjohtamisesta (Heiskanen & Lehikoinen 2012, 14). Elving on tunnistanut tekijöitä, joilla on vaikutusta työntekijöiden valmiuteen muutosta kohtaan. Muutos on tehokas, jos muutoksen vastarinta on vähäistä tai valmius muutosta kohtaan on korkealla. Suuri epävarmuus työntekijöiden keskuudessa vaikuttaa negatiivisesti valmiuteen muutosta kohtaan. Kun organisaatiomuutos johtaa esimerkiksi henkilöstövähennyksiin, epävarmuus oman työpaikan säilyvyydestä vaikuttaa suuresti valmiuteen muutosta kohtaan. (Elving 2005, 131–134.) Sitoutuminen on yksi tärkeimmistä tekijöistä, kun tarkastellaan työntekijöiden antamaa tukea muutokselle (Herscovitch & Meyer 2002, 474).

Muutos on iso haaste myös johdolle, koska vallalla olevat johtamistyyli haastetaan luovien työntekijöiden toimesta. Omat arvot ja oman uran kehittäminen menevät työnantajan tavoitteiden ja esittämien lukujen edelle. Ihmisten johtaminen taitavasti ja innostaminen oikealla tavalla on tämän vuoksi ensisijaisen tärkeää. Sekä ulkoiset että sisäiset uudistuspainet ja uudet mahdollisuudet ulottuvat myös johtamisen kenttään. (Heiskanen & Lehikoinen 2012, 14.) Muutoksen onnistumisen varmistamiseksi on luotava ja kommunikoitava selkeä visio (Lewis, Romanaggi & Chapple 2010, 17).

Kyvykkyys johtaa muutosta tarkoittaa kyvykkyyttä niin sanotusti liikuttaa ihmisiä organisaatiossa kohti haluttua päämäärää. Tästä suoriutuminen on syntynyt erottavaksi tekijäksi eri organisaatioissa toimivien johtajien ja heidän työntekijöidensä välille. Toiset organisaatiot suoriutuvat toisia paremmin. Onnistuneen muutosjohtamisen tunnusmerkkejä on tunnistettavissa kuusi: 1) johda luonnollista muutosvastarintaa; 2) säilytä toimintakyky jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä; 3) personoi muutoksen hyödyt; 4) johda, tue ja viesti koko muutosprosessin aikana; 5) tue ihmiset vaikeiden vaiheiden yli muutoksen tiellä; 6) keskity uusiin toimintatapoihin, älä uusiin asenteisiin.

(Lewis, Romanaggi & Chapple 2010, 12–13.) Näitä tunnusmerkkejä avataan seuraavaksi.

Muutosvastarinta on luonnollinen osa muutosta. Ihmiset vastustavat muutosta, koska he ovat inhimillisiä olentoja. Eivät siksi, että he olisivat epälojaaleja tai epäpäteviä. Johtajien on ymmärrettävä tämä tai on riski, että asiat suistuvat väärälle polulle: uhkailun, valtapelin ja vähättelevän viestinnän muodossa. On tajuttava, että muutosvastarintaa ei pysty vaientamaan ja että parhaiten muutos onnistuu, kun se tehdään yhdessä työntekijöiden kanssa sen sijaan että se vain toteutettaisiin johdon toimesta. (Lewis, Romanaggi & Chapple 2010, 13–17.)

Johtaminen jatkuvassa muutoksessa vaatii enemmän kuin projektintoteuttamistaitoja, koska muutoksia tapahtuu päällekkäin. Ne eivät ole yksittäisiä tapahtumia. Monen asian hoitaminen samanaikaisesti vaatii suunnittelua ja mittaamista koko prosessin aikana. (Lewis ym. 2010, 13–17.)

Muutoksen hyötyjen personoiminen tarkoittaa hyötyjen kertomista henkilöstölle sekä ammatillisella että henkilökohtaisella tasolla. Ammatillisella tasolla ihmiset tukevat sitä todennäköisemmin muutosta, mitä tarkempia odotuksia heillä on tulevaisuuden työn suhteen tai kun he uskovat, että työ tulee olemaan aiempaa palkitsevampaa. Henkilökohtaisella tasolla muutoksen tukeminen on todennäköisempää, jos he kokevat uuden tilanteen vastaavan heidän tarpeisiinsa aiempaa paremmin: osallistava valmentaminen, jossa otetaan huomioon osanottajien tunteet, palaute ja huolet. (Lewis ym. 2010, 13–17.)

Neljännän vaiheen noudattamiseksi on huomattava, että jos työntekijät eivät ymmärrä suuntaa, johon organisaatio on menossa ja mikä heidän roolinsa on prosessin aikana, he eivät voi auttaa organisaatiota pääsemään päämäärään. (Lewis ym. 2010, 13–17.)

Vaikeiden vaiheiden yli tukeminen onnistuu, kun myönnetään, että niitä tulee prosessin aikana. Johtajien on hyväksyttävä, että tuottavuuden laskeminen on väistämätöntä muutostilanteessa. Henkilöstöä on kunnioitettava ja ymmärrettävä. (Lewis ym. 2010, 13–17.)

Asenteisiin keskittymisen sijasta on kiinnitettävä huomio uusiin toimintatapoihin. Uudet toimintatavat voi esitellä henkilöstölle esimerkiksi työpajojen kautta, jossa opetetaan, miten muuttuvassa ympäristössä työskennellään.

Luennointi on kuitenkin väärä tapa, sillä seurauksena voi olla liiasta tiedon määrästä johtuva informaatiohäky. (Lewis ym. 2010, 13–17.)

Käyttäytymisen muutos on todennäköistä silloin, kun ihmiset pääsevät osallisiksi ongelman analysointiin ja ratkaisuun. Tämä periaate on säilynyt sellaisenaan keskeisenä organisaation kehittämisen ja myös muutosjohtamisen periaatteena. (Juuti & Virtanen 2009, 37.)

2.1 Sisäisen viestinnän merkitys organisaatiossa

Koska tässä pro gradu -tutkielmassa keskitytään erityisesti siihen, miten yt-neuvotteluista viestitään henkilöstön kannalta, tässä kappaleessa paneudutaan sisäisestä viestinnästä kertovaan kirjallisuuteen.

De Ridderin (2004) mukaan organisaatioviestinnällä on kaksi tavoitetta: 1) informoida työntekijöitä heidän työtehtävistään, toimintatavoista ja muista organisaation asioista; 2) viestiä tarkoituksena luoda yhteisö organisaation sisälle. Kiteytettynä voi siis todeta, että sisäisen viestinnän tavoitteena on tarjota tietoa ja luoda yhteishenkeä. (De Ridder 2004, 27–28.) Sisäisen viestinnän vähyys organisaatiossa on todettu olevan pääsyy kielteisten tunteiden syntymiselle organisaation henkilöstön keskuudessa (Proctor & Doukakis 2003, 207).

Sisäinen viestintä on tärkeää muutoksesta viestimisessä (Elving 2005, 130). Sisäisen viestinnän merkitys on kasvanut entisestään jo yli vuosikymmenen ajan, kun muutoksesta on tullut vakiintunut ilmiö (Juholin 2001, 109). Czerniawskan ja Mayn mukaan (2004, 4) organisaatioita ei voi enää ajatella pysyvänä rakenteena. Organisaatiot tarkoittavat Heiskanen & Lehiköisen (2012, 12) mukaan samaa kuin niiden henkilöstö ja tärkeimmät sidosryhmät. Viestintäosaamista ei voi pitää pelkästään johdon työkaluna tai johdon toimintaa tukevana toimintona. Viestintätaidot ovat osa työyhteisön kokonaisuutta ja sen jokaisen jäsenen ammattiosaamista. (Heiskanen & Lehikoinen 2012, 15.) Tehokas viestintä organisaation sisällä on kuin liima, joka pitää organisaation kasassa. Erityisesti muutoksen aikana viestinnän merkitys korostuu entisestään. Strategiaan linkittynyt sisäinen viestintä on ensisijaisen tärkeää mille tahansa organisaatiolle. (Barrett 2002, 231.)

Yhteyttä sisäisen viestinnän ja onnistuneen muutosjohtamisen välillä on tutkittu. Eri organisaatioilla on eri tarpeita sisäisen viestinnän suhteen.

Sopivaa tapaa kartoittaessa on otettava huomioon seuraavat seikat: mitä liiketoimintaa organisaatio harjoittaa, kuinka suuri organisaatio on, millainen organisaation organisaatiokulttuuri on, millainen johtamistyyli organisaatiossa vallitsee, mitkä ovat organisaation taloudelliset resurssit, millaista henkilöstöä organisaatiossa työskentelee sekä organisaation toimintaympäristön vakaus tai epävakaus. (Kitchen & Daly 2002, 50.)

”Viestinnän ammattilainen johtaa, organisoi ja kehittää työyhteisönsä viestintää, mutta kukaan ei voi varsinaisesti omistaa sitä. Jokainen organisaatiossa tuottaa viestinnän sisältöjä. Jokainen on viestijä, viestinviejä, jolla on oma roolinsa, vastuunsa ja tehtävänsä. Tämä vaatii uudenlaista ajattelua myös meiltä viestinnän tekijöiltä.” (Heiskanen & Lehikoinen 2012, 17.)

2.2 Muutosviestintä muutoksen eri vaiheissa

Tässä alaluvussa tarkastellaan muutosviestinnän teoriaa ja rakennetaan sitä kautta teoreettista viitekehystä lisää. Aiheen käsittely aloitetaan esittelemällä Kleinin (1996) esittämät muutosviestinnän periaatteet Lewinin vuonna 1951 esittämiä muutoksen vaiheiden kannalta. Esille tuodaan myös sitä, miten Suomen lainsäädäntö vaikuttaa viestintään yt-neuvottelujen aikana.

Kappaleessa 3 esiteltiin Lewinin muutosteoria. Klein (1996) on esittänyt jokaiseen vaiheeseen myös viestinnällisen näkökulman. Sulattamisvaiheen (unfreezing) viestintätarpeita ovat muutoksen takana olevien syiden perustelu ja selittäminen ja sitä kautta organisaatiossa työskentelevien henkilöiden vakuuttaminen. Tässä vaiheessa ensisijainen viestinnän päämäärä on valmistella organisaation jäseniä tulevaa muutosta varten. Muutosvaiheen (changing) Kleinin tekemä viestintätoimenpiteiden listaus on pisin, jos sitä vertaa muihin vaiheisiin. Tässä vaiheessa oleellista on tarjota tietoa työntekijöille prosessin etenemisestä ja myös saada heiltä palautetta. Jatkuva työntekijöiden vakuuttaminen muutoksen tarpeesta on tärkeää, sillä tässä vaiheessa työntekijöiden keskuudessa on tapana kehittyä epävarmuutta ja huhuja. (Klein 1996, 37-42.)

Epävarmuuden seurauksena voi syntyä huhuja ja väärää tietoa (Elving 2005, 134). Kasvokkaisuviestintä on tämän välttämiseen tehokas keino. Muutosvaiheen viestintästrategiassa pitäisi olla kolme päätavoitetta: 1) sellaisille henkilöille, jotka eivät ole suoraan muutoksen vaikutuspiirissä kerrotaan yksityiskohtaista ja tarkkaa tietoa siitä, mitä tapahtuu; 2) henkilöiden, jotka eivät ole tässä vaiheessa muutoksen vaikutuspiirissä,

pitäisi saada tässä vaiheessa tietää, mikä heidän osansa tulee olemaan muutoksessa tulevaisuudessa: miten muutos vaikuttaa heihin ja mahdollisista uusista rooleista ja vastuualueista; 3) kyseenalaistaa kaikki väärä tieto, jota muutoksesta liikkuu. Jäädättämis- eli vakiinnuttamisvaiheessa pyritään vakiinnuttamaan uudet toimintatavat muun muassa monikanavaisella ja vuorovaikutteisella viestinnällä. Muutoksen onnistumisia julkistetaan esimerkiksi todistamalla, että toiminta on tehostunut. Henkilöstön kiittäminen ja palkitseminen pitäisi ilmentyä viestinnän keinoin. (Klein 1996, 37-42.)

Muutosviestintä on osa strategista viestintää (Heiskanen & Lehtikoinen 2012, 19). Viestintä jää taka-alalle, jos johto ei koe sitä tärkeäksi tekijäksi. Seurauksena voi pahimmillaan olla, että henkilöstö kokee johdon salaavan asioita. Se taas johtaa pelkoon ja sitä kautta luottamuspulaan. (Juuti & Virtanen 2009, 105.) Heiskanen ja Lehtikoisen mukaan (2010, 67) useiden tutkimusten tulosten perusteella organisaation johto ja muu henkilöstö eivät ole niin sanotusti samalla sivulla muutoksesta viestimisen suhteen, koska niillä on eri tarpeet ja painotukset.

Viestinnän rooli korostuu muutostilanteissa (Heiskanen & Lehtikoinen 2012, 17). Hyvin suunniteltu viestintä silottaa tietä ison prosessin läpiviemiselle (Klein, 1996, 44). Viestintä ei ole ainoa avaintekijä onnistuneeseen organisaatiomuutokseen. Muutoksen suunnittelu ja strategiset valinnat, jotka on tehty suunnittelun yhteydessä, ennakoivat onnistunutta muutosta. (Elving 2005, 135.)

Yksi muutosviestinnän päätarkoituksista on informoida organisaation jäseniä muutoksesta ja kuinka heidän työnsä mahdollisesti muuttuu sen seurauksena. Tällä on vaikutusta siihen, miten valmiita ihmiset ovat vastaanottamaan muutoksen. (Elving 2005, 132.) Myös Stanley, Meyer & Topolnytsky (2005, 457) esittävät, että viestintä on ensisijaisen tärkeää, kun halutaan nujertaa muutoksen vastarintaa. Ennen on ajateltu, että kun ihmisille annetaan tarpeeksi informaatiota, he alkavat toimia toivotulla tavalla. Nykyään ihmiset osaavat kyseenalaistaa asioita, joka voi olla haaste muutoksen läpiviemiselle myös viestinnän kannalta. (Heiskanen & Lehtikoinen 2012, 19.)

Muutosviestintään ja sen suunnitteluun tulisi suhtautua samalla tavalla kuin päivittäiseen viestinnän suunnitteluun. Myös muutosviestinnän tavoitteena on auttaa ymmärtämään liiketoiminnan tavoitteet. (Heiskanen & Lehtikoinen 2012, 19.) Muutosviestinnän tavoitteena on saada henkilöstö ymmärtämään, mistä on kyse, miksi muutos on pakko tehdä eli perusteltava syyt muutoksen takana sekä kertoa henkilöstölle, mikä on muutoksen tavoite eli mihin organisaatio muutoksella pyrkii. Työntekijä haluaa tietää, miten muutos

vaikuttaa hänen työhönsä, joten se on otettava huomioon viestintää suunniteltaessa. Muutoksesta kertominen ei myöskään saa jäädä liian yleiselle tasolle. (Heiskanen & Lehikoinen 2012, 20, 67).

Elvingin (2005) mukaan organisaatioviestinnän tarkoituksena on tarjota tietoa ja luoda yhteishenkeä. Tämän linjauksen mukaisesti muutosviestinnän tarkoituksena on kertoa muutoksesta ja luoda käsitys organisaation sisällä olevasta yhteisöstä ennen muutosta, muutoksen aikana ja muutoksen jälkeen. Muutoksesta pitäisi kertoa, miksi se tapahtuu eli syyt muutokselle, sekä ottaa kantaa henkilöstön huoliin, joita tulee esiintymään prosessin aikana. Organisaation kertoma tieto tulee yleensä niin sanotusti ylhäältä päin eli johdolta. Työntekijät ovat tämän lähetetyn tiedon vastaanottajia. Tämän perusteelle perusteoria viestinnän lähettäjistä, viestistä, kanavasta, vastaanottajasta ja häiriötekijöistä voidaan ottaa huomioon. Tärkeää on muun muassa, tuleeko viesti ajallaan, onko se ymmärrettävässä muodossa ja onko siinä virheitä. Elving esittää, että johdon ja työntekijöiden välinen luottamus voi vaikuttaa siihen, tunteeko työntekijä olevansa osa työpaikan yhteisöä. Jos yhteenkuuluvuuden tunnetta esiintyy, sen voi huomata muun muassa työntekijöiden omistautumisesta ja sitoutumisesta organisaatioon. (Elving 2005, 131–133.)

Juuti & Virtanen (2009) esittävät yksisuuntaisen muutostiedotuskulttuurin ja kaksisuuntaisen muutosviestintäkulttuurin. Termien ero kertoo viestintätapojen painotuseroista. Yksisuuntaisessa muutostiedotuskulttuurissa tieto kerrotaan organisaatiossa ylhäältä alaspäin sen jälkeen, kun päätöksiä on jo tehty. Asioista kerrotaan vain sen verran kuin on pakko. Kaksisuuntaisessa muutosviestintäkulttuurissa viestintä on vuorovaikutteista. Organisaation henkilöstöä pyritään osallistamaan muutokseen. Tällöin viestintä koetaan horisontaaliseksi, ei vertikaaliseksi. Viestintä toimii parhaiten, kun se tapahtuu puheen ja läsnäolon kautta. Viestien lähettely organisaatiossa ei ole paras tapa viestiä muutoksesta. (Juuti & Virtanen 2009, 105–107.)

Hyvän viestinnän on oltava sisällöltään sekä tiedollista että kokemuksellista, jotta se vaikuttaa ihmisiin. Viestien on oltava helposti omaksuttavissa ja ymmärrettävissä. Tällöin myös toisto on tehokas viestinnän keino. Samoja asioita pitää kertoa uudelleen ja uudelleen. (Juuti & Virtanen 2009, 152–153.) Muutosta läpi vievien esimiesten kannattaa kertoa avoimesti myös siitä, jos he eivät tiedä, mitä tulee tapahtumaan. (Juuti & Virtanen 2009, 151.)

2.3 Muutosviestintä yt-neuvotteluissa

Tämän kappaleen tarkoituksena on selventää tekijöitä, jotka on otettava huomioon muutosviestinnän suunnittelussa ja toteutuksessa, kun tarkastellaan muutosviestintää yt-neuvotteluprosessin aikana. Näiden tekijöiden tarkastelu aloitetaan avaamalla yhteistoimintamenettelylainsäädäntöä, koska siinä on myös viestintää määritteleviä säännöksiä, joita on pakko noudattaa tai yt-neuvottelut voidaan todeta laittomiksi.

Kuvio 1:ssä esitellään yhteistoimintamenettelyn vaiheet. Vaikka avoimuus on yt-neuvotteluissa keskeinen tavoite, saatetaan neuvotteluissa työnantajan ja työntekijän välillä käsitellä myös sellaisia aiheita, joita ei voida saattaa muiden työntekijöiden tietoon. Yt-neuvotteluihin liittyy salassa pidettäviä asioita, joita ei saa kertoa eteenpäin ulkopuolisille tahoille. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011, 22, 43–44.)

Yt-neuvottelujen alkamisesta ilmoitettaessa on työnantajan annettava neuvotteluesitys. Sen sisältö, tapa ja ajoitus on määritelty muun muassa sen perusteella, kuinka paljon irtisanomisuhan alla olevia työntekijöitä yt-neuvotteluihin päätyvässä yrityksessä on. Neuvotteluesitys täytyy antaa tiedoksi myös työvoimatoimistoon. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011, 50.)

Neuvotteluajan pituus riippuu siitä, kuinka paljon irtisanomisuhan alla olevia työntekijöitä yrityksessä on: yt-neuvottelu-aika on kuusi viikkoa, jos yrityksessä on vähintään 30 työntekijää irtisanomisuhan alla tai 14 päivää, jos yrityksessä on alle 30 työntekijää irtisanomisuhan alla. Neuvotteluista pidetään pöytäkirjaa. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011, 50.)

Tiedotustilaisuuksien järjestäminen, tiedotuslehdet, ilmoitustaulut ja niiden käyttö sekä muut viestintävälineitä koskevat asiat, kuten sähköposti ja mahdolliset intranet-käytännöt ovat muun muassa sellaisia asioita, jotka kuuluvat vähintään 30 työntekijää työllistävän yrityksen sisäisen tiedottamisen periaatteisiin yt-neuvotteluprosessin aikana. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011, 18.)

Kun yt-neuvottelut on saatu päätökseen, joko henkilöstöryhmien edustajille tai työntekijöille on tiedotettava irtisanottavien määrä sekä aika, jonka kuluessa irtisanottavat irtisanotaan. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011, 50.)

Yhteistoimintaneuvottelujen päättymisen jälkeen henkilöstön on tarpeen tietää, mitä työnantaja asiasta päättää. Työnantajan on tiedotettava tekemästään päätöksestä ja sen sisällöstä sellaisille henkilöstöryhmien edustajille tai työntekijöille, joita päätös suoraan tai välillisesti koskee. Tiedottaminen voi tapahtua myös yrityksen sisäisen tiedottamisen periaatteita ja käytäntöjä noudattaen. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011, 32.)

Yt-menettely, kun työnantaja harkitsee toimenpiteitä, jotka saattavat johtaa irtisanomiseen

Kirjallinen neuvotteluesitys:

Yt-neuvottelujen ja työllistämistoimenpiteiden käynnistämiseksi
5 päivää ennen neuvottelujen aloittamista
Neuvottelujen aika ja paikka

Seuraavat tiedot liitetään esitykseen:

- aiottujen toimenpiteiden perusteet
- alustava arvio irtisanomisten määrästä
- selvitys periaatteista, joiden mukaan irtisanottavat määräytyvät
- arvio ajasta, jolloin irtisanomiset pannaan täytäntöön

Jos irtisanomisuhan alla

1-9 työntekijää

Kirjallisesti, jos pyydetään

Vähintään 10 työntekijää

Kirjallisesti

Neuvottelut

Neuvotteluesitys tiedoksi työvoimatoimistoon
Työntekijöillä oikeus kuulla yrityksen asiantuntijoita apuna
Työntekijöille palkallista vapaata
- neuvotteluihin valmistautumiseen
- neuvotteluihin
Työnantajan ilmoitus salassa pidettävistä asioista

Neuvottelujen alussa
toimintaperiaatteet, joilla
tuetaan työntekijöiden
työllistymistä
Neuvotteluaika 14 päivää

Neuvottelujen alussa esitys
työllisyyttä tukevaksi
toimintasuunnitelmaksi
Neuvotteluaika 6 viikkoa, jos
vähintään 30 työntekijää
Neuvotteluaika 14 päivää, jos
20-29 työntekijää

Neuvottelujen ulkopuolella henkilöstösuunnitelman ja koulutustavoitteiden
tarkistus
Pöytäkirja, johon kirjataan myös mahdolliset eriävät näkemykset

Yt-neuvottelujen jälkeen

Kohtuullisessa ajassa selvitys henkilöstöryhmien edustajille tai työntekijöille
- irtisanottavien määrä
- aika, jonka kuluessa päätös pannaan toimeen

Kuvio 1. Yt-neuvotteluprosessi (Lähde: Työ- ja elinkeinoministeriö 2011)

2.4 HR, johto ja viestintä yhteistyössä

Tässä aluvuossa tarkastellaan henkilöstöosaston eli HR:n (*human resources*), johdon ja viestinnän yhteistyön roolin merkitystä muutoksessa. Tästä kolmesta eri tahosta koostuvaa tiimiä kutsutaan tässä tutkielmassa muutosta suunnittelevaksi ja toteuttavaksi tiimiksi.

Yritysten henkilöstöosastoilla työskentelevillä pitäisi olla paras käsitys siitä, miten organisaation työntekijät reagoivat asioihin. Tämän vuoksi HR:llä on avainrooli muutostahdon virittämisessä, ymmärryksen kasvattamisessa ja sitouttamisessa. Johto ja viestintä eivät siihen keskenään pysty. Viestinnällä ja HR:llä on paljon yhteisiä rajapintoja, joiden merkitys korostuu muutostilanteissa. HR:n ja viestinnän suhde ja yhteistyön syvyys vaihtelee yrityksistä riippuen erittäin paljon. (Heiskanen & Lehikoinen 2012, 43–44.)

Johdolta voi ja pitääkin kysyä tyhmiltä, mutta viestinnän tai HR:n näkökulmasta oleellisia kysymyksiä jo muutoksen suunnitteluvaiheessa, koska ne kysymykset tulevat todennäköisesti nousemaan esiin myöhemmin henkilöstön keskuudessa. Näin johto osaa kiinnostaa huomiota asioihin, joihin heillä ei välttämättä ole vielä selvää vastausta, mutta muutoksen edetessä pitäisi olla (Cooke 2008, 40.)

HR on yleensä päävastuussa erityisesti yt-neuvotteluista viestimisessä, mutta viestintäosaston rooli on avainasemassa koko prosessin aikana (Heiskanen & Lehikoinen 2012, 147). Viestinnän ja HR:n on tehtävä tiivistä yhteistyötä silloin, kun henkilöstön halutaan suhtautuvan myönteisesti muutosta kohtaan (Heiskanen & Lehikoinen 2012, 22).

Huonosti hoidetut yt-neuvottelut voivat aiheuttaa ongelmia organisaation maineelle (Heiskanen & Lehikoinen 2012, 147). Luottamuksen säilyttäminen on tärkeää yt-prosessin aikana. Oikea-aikainen viestintä ja molemminpuolinen arvostus toista osapuolta kohtaan on tärkeää. Jos henkilöstö kokee, että johto pyrkii aidosti toimimaan muutoksessa oikein, se pystyy sulattamaan pieniä puutteita muutoksen aikaisissa menettelytavoissa. Jos yritys suhtautuu työntekijöihinsä ylimielisesti ja sanelevasti, lopputulos ei ole paras mahdollinen. (Heiskanen & Lehikoinen 2012, 149.)

HR:llä on tärkeä rooli muutoksen kompastuskivien huomioimisessa henkilöstön näkökulmasta. Linjaesimiehille saattaa olla haastavaa selviytyä normaaleista työtehtävistä muutoksen keskellä, joten henkilöstöosaston vastuulla on pitää kokonaisuus hallinnassa. (Cooke 2008, 40.) HR:n ja viestinnän

tehtävänä on kouluttaa esimiehiä irtisanomistilanteisiin. Mahdolliset irtisanomiset on hoidettava yhtä hyvin ja huolellisesti kuin rekrytointi. Esimiesten tukena näissä ikävissä irtisanomistilanteissa toimivat muun muassa HR:n ja viestinnän koostamat kirjalliset ”infopaketit”, joissa on tietoa muun muassa prosessin etenemisestä. (Heiskanen & Lehikoinen 2012, 151.)

Yrityksissä työskenteleviltä ihmisiltä vaaditaan muutoksessa enemmän kuin normaalisti, koska heidän täytyy muutoksen myllerryksessä säilyttää myös työkykynsä, jotta yrityksen toiminta pysyy mahdollisimman samankaltaisena kuin ennen muutosta. (Carnall 1990, 28.) Johtamistyyli vaikuttaa vahvasti siihen, millainen ilmapiiri yritykseen saadaan luotua muutosprosessin aikana eli miten henkilöstö suhtautuu muutokseen (Carnall 1990, 37). Henkilöstöä täytyy tukea, jotta se antaa oman tukensa organisaatiolle (Cooke 2008, 40).

3 KONSULTOINNIN JA ASIAKASSUHTEEN PERIAATTEITA

Tässä kappaleessa käsitellään konsultointia, sekä konsultoinnin ostamisen seurauksena syntyvän yrityksen ja konsultointitoimiston edustajien välisiä asiakassuhteita teorian kautta. Tätä on koettu tarpeelliseksi avata, koska puolet tämän tutkielman empiirisestä aineistosta perustuu viestintäkonsulttien haastatteluille. Konsultointiin ja asiakassuhteeseen pureutuvalla teoreettisella viitekehysellä pyritään avaamaan asiakkaan eli yrityksen ja konsulttien tarkoitusperiä ja tavoitteita. Niiden ymmärtäminen on hyödyllistä tämän tutkielman sisällön omaksumisessa.

Johdon konsultointi (management consulting) rinnastetaan tässä tutkimuksessa viestinnän konsultoinnin johdon konsultointiin, koska viestintäkonsultit tekevät yhteisiä muutosviestintäprojekteja yhteistyössä asiakasyritysten johdon kanssa. He siis konsultoivat johtoa, miten viestiä oikein muutosviestintätilanteissa.

Konsultointi tulee kuvioihin, kun organisaatiossa koetaan, että apua tarvitaan. Joku organisaatiossa kokee, että vallitsevissa tai tulevissa olosuhteissa tarvitaan asiantuntijuutta tai resursseja, joita ei löydy organisaation sisältä. Tällaisten olosuhteiden laajuus ja luonne vaihtelevat paljon. (Thoits 1984 Lundberg & Youngin mukaan 2001, 534.) Asiakkaat etsivät uusia ideoita, asiantuntijoiden neuvoja ja objektiivista näkökulmaa. Organisaation edustajat odottavat, että konsultit siirtäisivät omaa pätevyyttään myös konsultoitavan organisaation henkilöstölle. Voglin haastatteleminen johtajien mielestä konsulttien ostamispäätös perustuu kyseessä olevien konsulttien aiempiin suorituksiin ja heidän ymmärrykseensä asiakkaan tarpeista. (Vogl 1999 Appelbaumin & Steedin mukaan 2005, 73.)

Jo asiakassuhteen alkuvaiheessa asiakas kärsii jossain määrin henkisesti, koska yhteydenotto konsulttiin johtuu negatiiviseksi koetuista olosuhteista. Asiakassuhteen aikana konsultilla on lukuisia mahdollisuuksia vähentää asiakkaan henkistä ahdinkoa prosessin eri vaiheissa. Apu vähentää asiakkaan kokemaa henkistä ahdinkoa. Vähäinen määrä henkisen ahdingon tunnetta johtaa siihen, että asiakas pystyy ajattelemaan ja toimimaan rakentavasti. (Lundberg & Young 2001, 537.)

Konsultointia vaativilla tilanteilla on yksi yhteinen tekijä: potentiaali aiheuttaa tunnepitoinen reaktio. Olosuhteet, jotka edistävät muutospyrkimyksiä ja konsulttien sitoutumista, koetaan usein negatiivisiksi. (Thoits 1984 teoksessa Lundberg & Young 2001, 534.) Konsultit antavat myös apua (*emotional help*) sen lisäksi, että he auttavat sisältöihin ja prosesseihin liittyvissä työtehtävissä. Henkisen avun rooli tulee tavallisesti esiin jo konsultin ensitapaamisessa asiakkaan kanssa. Henkisen ahdingon muuttaminen myönteiseksi organisaation toiminnaksi tai jopa innostukseksi, on konsultoinnin ydin. Konsulttien on osattava käsitellä myös omia tunteitaan, mielialojaan ja reaktioitaan, kun he tekevät yhteistyötä asiakkaan kanssa. (Lundberg & Young 2001, 535, 537.)

Asiakas ei välttämättä tiedä, mikä hänelle on parasta. McLachlinin mukaan (1999, 396) asiakkaan paras etu on asetettava konsultoinnissa etusijalle sen sijaan, että vain tehtäisiin, mitä asiakas pyytää. McLachlin (1999, 396–399) on tunnistanut menestyksekkään konsultoinnin sitouttamisen tunnusmerkkejä seuraavasti: 1) asiakkaan etu on oltava konsultoinnissa etusijalla, 2) asiakas osallistuu ja on valmis muutokseen, 3) asiakkaan ja konsultin välillä on oltava selvä yksimielisyys vaatimuksista ja odotuksista, 4) asiakas kontrolloi sitouttamista selkeillä ja rajoitetuilla tehtävänannoilla, 5) konsultin on oltava pätevä, 6) asiakkaan ja konsultin on niin sanotusti pelattava hyvin yhteen eri ulottuvuuksilla, jotka pitävät sisällään konsultoinnin mallit, asiakkaan odotukset, konsultin kyvykkyyden ja konsulttityypit. (McLachlin 1999, 396–399.)

Tiedon hyödyksi käyttäminen ja tarkkojen tavoitteiden asettaminen ovat tehokkaan konsultoinnin tunnusmerkkejä konsulttien näkökulmasta. Tiedon hyödyksi käyttäminen edellyttää tiedon keräämistä siitä organisaatiosta, joiden edustajien kanssa työskennellään. Tämän kautta konsultin ymmärrys kasvaa ja väliintuloa voi kehittää oikealla tavalla. Asiakkaalle täytyy tulkita kerättyä tietoa ja antaa palautetta. (O'Driscoll & Eubanks 1993, 319.)

Myös asiakkaiden näkökulmasta tarkat tavoitteet ja tiedon hyödyksi käyttäminen ovat tärkeimpiä tehokkaan konsultoinnin tunnusmerkkejä. Asiakkaat haluavat kuitenkin, että selkeät tavoitteet ovat mitattavissa ja että ne ovat johdon asettamia. (O'Driscoll & Eubanks 1993, 319.) Kummankin

osapuolen tavoitteet on oltava yhteisissä projekteissa erittäin lähellä toisiaan. On pyrittävä yhteiseen päämäärään. Yksilökohtaisella tasolla projektissa työskentelevien ihmisten on pystyttävä tekemään töitä yhdessä ja tultava toimeen keskenään. Molemminpuolinen kunnioitus ja avoimuus auttavat saamaan myös vaikeat projektit menestyksekkäästi loppuun. (Czerniawska & May 2004, 4.)

Konsultit ja yritykset ovat samaa mieltä kriteereistä, joilla konsultointiyritys valitaan. Hajontaa löytyy näkemyksissä, kun keskustellaan vaikeuksista, joista on projektin aikana päästävä yli. Aikarajoitteet ja asioiden monimutkaisuus koetaan ongelmallisiksi. Asiakkaat kokevat konsulttien omistautumisen haasteeksi. Konsulttien näkökulmasta taas sidosryhmien tuki on äärimmäisen merkityksellistä. Asiakkaat kiinnittävät huomiota siihen, miten konsultit ulkopuolisina vaikuttavat yrityksen kulttuuriin. Asiakkaat arvottavat resurssien, budjettien ja taitojen määrää enemmän kuin konsultit. Strategian parissa työskenteleville konsulteille on ensisijaista ymmärtää asiakkaan liiketoimintaa. (Czerniawska & May 2004, 10.)

On ilmeistä, että subjektiivinen kokemus organisaatiomuutoksesta on lähes sama, kun tarkastellaan konsultteja ja asiakkaita. Ben-Galin & Tzafririn toteuttaman haastattelututkimuksen vastauksissa tuli ilmi, että tutkitut konsultit ja heidän asiakkaansa uskoivat, että "molemminpuolinen sitoutuminen muutokseen merkitsee tarkoituksellista osallistumista organisaatiomuutoksen prosessiin ja sen mahdolliseen menestymiseen." (Ben-Gal & Tzafriri 2011, 665-666.)

Smith on nostanut tekemässään tutkimuksessa esiin seikkoja, joiden avulla konsultointikokemusta voisi parantaa. Hänen mielestään esimerkiksi asiakasyrityksen johdon pitää huomioida konsultit myös toteutusvaiheessa (implementation phase). (Smith 2002, 102.)

Konsultteja pidetään kalliina. Hinnan lisäksi Voglin haastattelemat johtajat kokivat huolenaiheiksi konsultin suositusten toteuttamisen käytännössä ja konsultin riittämättömän tiedon asiakasyrityksestä. Konsulttitoimistojen henkilöstöstä puuttuu ihmisiä, jotka ovat työskennelleet korkea-arvoisessa asemassa. Tämä johtuu Voglin mukaan siitä, että toimistot palkkaavat henkilöstöään trendin mukaisesti suoraan yliopistoista. (Vogl 1999 teoksessa Appelbaum & Steed 2005, 73.)

Tieto sidosryhmistä on tärkeää. Projektinhallintaprosessien on oltava kunnossa. Vaikutus organisaation työntekijöihin on tiedostettava ja annettava

heille ratkaisuja käsitellä muutosta. Ylempää johtoa (senior management) on neuvottava. Henkilökohtaista etua ei saa ajaa projektin kustannuksella. Projektista on synnyttävä merkittäviä ideoita. Konsultointiprojektit voivat sujua huonosti, jos edellä mainituilla osa-alueilla esiintyy heikkouksia. (Smith 2002, 93–103.)

Kyky tehdä ja toimittaa se kokonaisuus asiakkaalle, joka on luvattu, on tärkein kriteeri konsultointiyritystä valitessa. - - - Seuraavaksi tärkeimpiä ominaisuuksia ovat asiantuntijuus, kokenut tiimi ja omaperäisyys. Uusien ideoiden kehittäminen ei tosin aina osu yhteen pitkän kokemuksen kanssa. Asiakkaat haluavat yhdistelmän hyväksi havaittuja toimintatapoja ja uuden innovointia. (Czerniawska & May 2004, 8.)

Asiakas tai kohde on aina olemassa, kun kyseessä on mikä tahansa muutostai avustusprojekti. Asiakkaan määrittely, se kuka on asiakas, voi olla väillä vaikeaa. Voi olla mahdollista, että asiakas ei ole tiedossa tai että työskentelee monelle asiakkaalle, joiden tavoitteet ovat ristiriidassa keskenään. (Schein 1997, 202.)

4 TUTKIMUSMETODI JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä kappaleessa kerrotaan, miten tämän pro gradu -tutkielman tutkimusosan aineistonkeruu toteutettiin ja millä perusteilla. Puolistrukturoidut teema-haastattelut, haastateltavien valinta ja haastattelujen toteutus pyritään avaamaan mahdollisimman tarkasti. Tutkimuksen toteuttamisen suhteen tehtyjä valintoja peilataan teorian kautta. Tutkielman tutkimusosaa varten kerätyn aineiston tarkoituksena on pystyä vastaamaan tutkimuskysymyksiin.

4.1. Teoriaohjaava analyysi ja teemoittelu

Tässä tutkielmassa haluttiin analysoida aineistoa ilman ennalta tehtyjä hypoteeseja. Hypoteesien puuttuminen laadullisessa tutkimuksessa osoittaa sen, että tutkimuksen tekijällä ei ole etukäteen tehtyjä oletuksia tutkimuksen lopputuloksista. Aineistojen kautta tutkijan on mahdollista löytää uusia näkökulmia sen sijaan, että hän vain todentaisi etukäteen tehtyjä oletuksia (Eskola & Suoranta 1998, 19). Samaa mieltä ovat myös Hirsjärvi & Hurme (2001, 66): teema-haastattelua käyttävät tutkijat ovat useimmiten kiinnostuneita tutkittavan aiheen perusolemuksesta ja hypoteesien löytämisestä aineistosta kuin etukäteen määriteltyjen oletusten toteutamisesta.

Tässä tutkimuksessa käytettiin teoriaohjaavaa analyysiä eli abduktiivista analyysiä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 96–97). Tämä tarkoittaa tämän tutkimuksen kohdalla sitä, että aineistonkeruvaiheessa haastateltaville esitetyt kysymykset pohjautuivat kirjallisuuteen ja aineisto muotoutui sen kannalta teorian vaikutuksessa sekä teoria toimi apuna analyysin etenemisessä.

Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että aineistonkeruu ja sen jälkeen tehtävä aineiston analysointi limittyvät toisiinsa. Erityisesti primaariaineistoa eli tutkijan itse keräämää aineistoa kerätessä tutkija saattaa kohdata

ongelmia tulkita aineistoa. (Mäkelä 1990, 45.) Tyypillistä laadullisessa tutkimuksessa on myös se, että kerätty aineisto ei yleensä vastaa suoraan tutkimusongelmaan. Jotta aineisto vastaa tutkimusongelmaan, tutkijan täytyy esittää analyttisiä kysymyksiä jotka nousevat, kun tutkija perehtyy aineistoonsa muun muassa litteroinnin kautta. (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 13.)

Aineiston keruun ja siihen tutustumisen jälkeen edetään aineiston luokitteluun ja pyritään löytämään siitä teemoja tai ilmiöitä. Kun löytyneitä teemoja tai ilmiöitä vertaillaan keskenään, on edetty aineiston analyysiin. Teemojen löytäminen ei siis ole analyysiä, vaan vasta niiden vertailu keskenään. Analyysin vaiheet ovat tiiviissä yhteydessä toisiinsa ja ne tapahtuvat jossain määrin päällekkäin tutkimuksen edetessä. (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 12–13.) Olennaisinta analyysissä on aineistosta ”esiin nousevien seikkojen tarkastelu suhteessa toisiinsa”. Ellei sitä tehdä, analyysi on pinnallista ja jää kesken. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 174).

Seitsemän haastateltavan vastauksiin perustuva aineisto analysoitiin teemoittelemalla ja kavantifioimalla tutkittavien ryhmien edustajien haastatteluvastauksissaan esiin nostamia asioita. Tuomi & Sarajärvi (2009, 121) ovat todenneet, että laadullisten aineistojen kvantifiointi ei välttämättä tuo uutta tietoa tai näkökulmaa tulosten kannalta. Tässä tutkimuksessa kvantifioinnilla haluttiin tuoda lisää konkretiaa laadullisen lähestymistavan täydentämiseksi, ja luoda sillä tavalla lisäarvoa ja ymmärrettävyyttä tiiviissä ja helposti omaksuttavassa muodossa.

Analyysissä pyrittiin tarkastelemaan haastateltavien vastauksissa esiin nousevia yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia. Tässä tutkimuksessa kvantifiointi auttaa näkemään tutkittavien ryhmien väliset yhteneväisyydet ja eroavaisuudet selkeästi ja laadullinen lähestymistapa syventää tätä tietoa entisestään. Eroavaisuuksien tunnistaminen on analyysivaiheessa yhtä oleellista kuin yhtäläisyyksienkin löytäminen ja auttaa purkamaan turhia yleistyksiä (Hirsjärvi & Hurme 2011, 176).

Tässä pro gradu -tutkielmassa pyritään vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- 1) *Millaisia käsityksiä viestintäjohtajilla ja -päälliköillä on muutosviestinnästä yt-neuvotteluprosessin aikana?*
- 2) *Millaisia käsityksiä viestintäkonsulteilla on muutosviestinnästä yt-neuvotteluprosessin aikana?*

- 3) *Mitä yhteneväisyyksiä käsityksissä on?*
- 4) *Mitä eroavaisuuksia käsityksissä on?*

Eskola & Suoranta (1998, 178) suosittelevat teemoittelua aineiston analysointitavaksi, silloin kun täytyy ratkaista jokin käytännöllinen ongelma. Tässä tutkielmassa pyritään löytämään vastaus käytännölliseen ongelmaan: millaisia käsityksiä viestinnän ammattilaisilla on, ja miten mahdolliset yhtäläisyydet ja eroavaisuudet käsityksissä mahdollisesti vaikuttavat kahden ryhmän yhdessä tekemään muutosviestintään.

Teemoittelulla tarkoitetaan sitä, ”että analyysivaiheessa tarkastellaan sellaisia aineistosta nousevia piirteitä, jotka ovat yhteisiä usealle haastateltavalle”. Aineistosta nousevat teemat voivat perustua haastattelussa haastattelijan esittämiin teemoihin, ja odotettavaa onkin, että kyseisiä teemoja nousee esiin haastateltavien vastauksissa. Lisäksi aineistosta nousee usein esiin sellaisia teemoja, jotka ovat ennen haastattelua tiedossa olleita teemoja mielenkiintoisempia. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 173).

Haastateltavien vastuksista koostuva litteroitu tekstiaineisto on laadullinen. Laadullista aineistoa voi analysoida myös määrällisesti. Kvantifioimalla on helppo päästä laadullisen aineiston analysoinnissa alkuun ja saada jonkinlainen kuva tekstimassasta (Eskola & Suoranta 1998, 164). Aineistosta haluttiin kuitenkin saada irti myös taustoittavaa ja selittävää tietoa, joten esiin tulleita teemoja haluttiin nostaa esiin sellaisena, kuin haastateltavat olivat ne esittäneet. Eskolan & Suorannan (1998, 164) mukaan analyysin jättäminen pelkäksi kvantifioinniksi voi jättää aineistosta tärkeitä osia pimentoon.

Tässä tutkimuksessa toteutettiin aineiston kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus primaariaineistoa analysoimalla. Primaariaineisto on itse kerättyä aineistoa kun taas sekundaariaineisto on muiden keräämää aineistoa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 185). Aineiston keräämisen menetelmäksi valittiin puolistrukturoitu temahaastattelu. Kysymysrunko oli suunniteltu esitettävän kaikille haastateltaville samanmuotoisena, mutta kaikissa haastatteluissa heiltä kysyttiin myös tarkentavia kysymyksiä silloin, kun koettiin tarpeelliseksi, että haastateltava on avattava kertomaansa yksityiskohtaisemmin. Haastattelurungossa (liite 1) näkyvät kysymykset on esitetty kaikille, mutta siinä ei näy eri haastateltaville esitettyjä erilaisia tarkentavia kysymyksiä.

Ihmiset ovat kyllästyneet lomakekyselyihin ja eivät ole siksi halukkaita täyttämään niitä. Haastattelun etu aineistonkeruumenetelmänä on se, että

haastateltavat saadaan suostumaan helpommin haastateltaviksi kuin täyttämään kyselylomaketta. Haastattelussa on mahdollista motivoida haastateltavia enemmän haastattelun aikana kuin lomakekyselyssä. Motivoinnilla tarkoitetaan esimerkiksi haastattelijan äännähtelyä haastattelun aikana, jolla on tarkoitus vahvistaa ja pidentää haastateltavan vastauksia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 36–37, 117.)

Toteutetut haastattelujen tutkittavan aiheen kannalta oleelliset osat litteroitiin, jonka seurauksena syntyi yhteensä 80 sivua tekstiä. Osassa haastatteluista haastateltavat puhuivat jonkin verran myös aiheen vierestä. Haastateltavien ja heidän edustamiensa organisaatioiden anonymiteetin takaaminen rajoitti myös litteroitavan aineiston laajuutta.

Haastateltavien anonymiteetti säilytettiin eli heidän taustaorganisaatiot ja henkilöllisyydet haluttiin häivyttää, koska haastatteluissa ja sitä kautta tässä tutkimuksessa käsitellään arkaluontoisia asioita, joilla voi olla vaikutusta haastateltavien yritysten ja viestintätoimistojen liiketoimintaan.

Haastatteluissa haastateltavilta kysytyt kysymykset rajoutuivat tutkimuksen rajauksen mukaisesti sisäiseen viestintään, mutta haastateltavia ei kielletty nostamasta esiin myös asioita rajauksen ulkopuolelta, jos he kokivat sen merkitykselliseksi käsiteltävän aiheen kannalta. Tämän tutkimuksen ulkopuolelle on rajattu sellaiset yt-neuvottelut, joiden lopputuloksena ei irtisanota ketään vaan niissä neuvotellaan muista asioista.

4.2 Aineistonkeruu puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla

Aineistonkeruumenetelmänä tässä tutkimuksessa oli puolistrukturoitu teemahaastattelu. Tässä tutkimuksessa käytetään terminä puolistrukturoitua teemahaastattelua, koska aineistonkeruuvaiheessa toteutetuissa haastatteluissa oli tunnusmerkkejä molemmista: sekä teemahaastattelusta että puolistrukturoidusta haastattelusta. Hirsjärvi & Hurme (2001, 47) käyttivät puolistrukturoitua haastattelua synonyyminä teemahaastattelulle eli heidän mukaansa puolistrukturoitu haastattelu on sama asia kuin teemahaastattelu.

Eskola & Suoranta (1998, 86–87) käsittävät nämä haastattelumuodot erillisinä: puolistrukturoidussa haastattelussa kaikilta haastateltavilta kysytään samat kysymykset samanmuotoisina ja haastateltavat saavat vastata niihin täysin vapaasti; teemahaastattelussa kysymysten esittämisen sanamuoto ja kysymysten järjestys saa vaihdella haastattelusta toiseen – tärkeää on käydä läpi

kaikki ennalta määritellyt teemat, mutta niiden järjestys ja laajuus saa vaihdella, jonka seurauksena kaikkien haastateltavien kanssa on keskusteltu edes jollain asteella samoista asioista.

Aineiston kerääminen päätettiin toteuttaa haastattelemalla haastateltavia kasvotusten ja yksi kerrallaan. Mahdollisuuden kysyä mahdollisia tarkentavia kysymyksiä jo haastattelutilanteessa koettiin tärkeäksi, jonka vuoksi kasvokkain tehtävät haastattelut olivat haastattelutekniikan kannalta ensisijaisen tärkeitä. Tarpeeksi laadukkaan ja syvällisen aineiston saaminen oli yksi määrittävä tekijä, kun aineiston keruun menetelmää valittiin.

Hirsjärvi & Hurme (2001, 48) toteavat, että teemahaastattelu mahdollistaa haastateltavien tulkintojen ja heidän asioille antamien merkitysten huomioonottamisen sekä sen, että merkitykset luodaan vuorovaikutuksessa. Tämän tutkimuksen tekijän tulkinnan mukaan haastattelija ja haastateltava loivat yhdessä merkityksiä haastatteluissa käsiteltäville asioille, koska haastattelija pystyi pyytämään haastateltavia tarkentamaan vastauksiaan, jolloin haastateltavan asioille antamat merkitykset muodostuivat haastattelijalle samanlaisiksi merkityksiksi eli haastattelutilanteissa pystyttiin varmistamaan se, että haastateltava ja haastattelija puhuivat samoista asioista ja käsittivät ne myös samalla tavalla. ”Haastattelussa vuorovaikutus koostuu ihmisten sanoista ja niiden kielellisestä merkityksestä ja tulkinnasta” (Hirsjärvi & Hurme (2001, 48).

Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (1997, 201) mukaan haastattelun suurin etu on joustavuus aineistonkeruuvaiheessa: haastattelutilanne ja haastateltavat voidaan ottaa huomioon ja säädellä tutkijan parhaaksi näkemällä tavalla aineiston keräämistä. Tämän tutkimuksen aineistonkeruuvaiheessa pystyttiinkin tarttumaan haastateltavien vastauksiin ja kysymään tarkentavia kysymyksiä, joihin saadut vastaukset tekivät aineistosta syvällisemmän kuin mitä se olisi ollut ilman tarkentavien kysymysten esittämistä.

Haastatteluja varten tehtiin kysymysrunko, jonka kysymysten teemat pohjautuivat tämän tutkielman tekijän lukemaan teoriakirjallisuuteen. Haastattelun etenemisjärjestys todettiin loogiseksi ensimmäisessä haastattelussa. Ensimmäisen tehdyn haastattelun perusteella osa kysymyksistä karsiutui pois, koska ne koettiin päällekkäisiksi muiden esitettyjen kysymyksien kanssa tai epäolennaisiksi muutosviestinnän tutkimisen kannalta. Ensimmäiselle haastateltavalle esitettiin siis enemmän kysymyksiä kuin muille haastateltaville. Niitä kysymyksiä, jotka ensimmäisessä haastattelussa kysyttiin, ja eivät päätyneet seuraavilta haastateltavilta kysyttäväksi kysymyksiksi, ei analysoitu aineiston analyysivaiheessa. Ensimmäisen haastatte-

lun perusteella seuraaviin haastatteluihin syntyi yksi kysymys lisää, joka osoittautui oleelliseksi tutkittavan aiheen kannalta.

4.3 Haastateltavien valinta

Viestinnän ammattilaisten osallistumishalukkuutta haastatteluihin ja sitä kautta heidän vastaustensa päätymistä pro gradu -tutkielman aineistoksi tiedusteltiin sähköpostitse. Sähköpostissa esitettiin muun muassa pro gradu -tutkielman aihe, sen rajaus ja millaisia haastateltavia etsitään. Lukijoiden mielenkiinnon herättämiseksi siinä oli myös mainittu viestinnän asian-
tuntijoiden ammattijärjestö Viesti ry:n tutkielmalle antama ViestiStipendi.

Kummallekin tutkittavalle ryhmälle, eli viestintäosastoilla työskenteleville viestinnän ammattilaisille sekä viestintäkonsulteille, lähetettiin sähköpostia niin, että kaikki kyseisen ryhmän sähköpostin vastaanottajat olivat piilokopio-
kentässä, jolloin he eivät nähneet, keitä kaikkia muita viestintäalalla työskenteleviä pyydetään osallistumaan haastateltavaksi. Sähköposti lähetettiin internetistä löytyviin joko henkilökohtaisiin tai viestintätoimistojen tai yritysten viestintäosastojen yleisiin sähköpostiosoitteisiin.

Muutosviestintää tekeviä viestintätoimistoja kartoitettiin aiemmin työelämässä omaksutun tiedon sekä viestintätoimistojen nettisivuillaan ilmoittamisen erikoisosaamisalueidensa perusteella. Yt-neuvotteluja lähivuosina läpikäyneitä yrityksiä kartoitettiin tiedotusvälineiden kirjoittamien uutisten perusteella. Sähköpostien lähetysvaiheessa ei tarkalleen tiedetty, ovatko sähköpostien saajat tehneet muutosviestintää yt-neuvotteluprosessin aikana, mutta se kuitenkin kartoitettiin ennen sovittujen haastattelujen toteutumista.

Mahdollisimman laajan joukon tavoittamiseksi sähköpostissa mainittiin, että sanaa saa levittää kollegoille eteenpäin. Viestintätoimistoihin lähetettiin muistutussähköposti viikko alkuperäisen sähköpostin lähettämisen jälkeen, koska heitä oli ilmoittautunut haastateltavaksi ainoastaan yksi henkilö. Muistutus-
sähköpostin jälkeen haastateltavia ilmoittautui viestintätoimistoista kaksi henkilöä lisää.

Haastateltavien eli otannan valintakriteereinä oli, että he olisivat aiemmin tehneet muutosviestintää yt-neuvotteluprosessin aikana. Tämä oli mainittu myös potentiaalisille haastateltaville lähetetyissä sähköposteissa. Oikeiden haastateltavien löytymiseksi oli äärimmäisen oleellista, että muutosviestintää

yt-neuvottelujen aikana tehneitä viestinnän ammattilaisia löytyy kummas-takin tutkittavasta ryhmästä. Sopivien haastateltavien löytymisellä pystyttiin takaamaan se, että haastateltavat tiesivät, mistä puhuivat ja heidän käsityk-sensä perustuivat kokemukseen.

Yritysten viestintäosastoilta haastateltaviksi valikoitui ainoastaan viestintä-johtajia ja -päälliköitä. Koettiin, että heillä on yrityksissä kokonaisvaltaisempi kuva läpikäytävistä muutoksista, koska he ovat asemansa puolesta lähem-pänä yrityksen johtoa ja sen vuoksi saavat tietoa aiemmin, kuin esimerkiksi tiedottajat.

Yritysten viestintäosastoilla työskenteleviä muutosviestintää yt-neuvottelujen aikana tehneitä viestintäjohtajia ja -päälliköitä löytyi haastateltaviksi neljä (4) henkilöä. Muutosviestintää yt-neuvotteluprosessin aikana tehneitä viestintä-konsultteja valikoitui haastateltaviksi kolme (3) henkilöä. Kaksi viestintä-konsulttia oli saman viestintätoimiston edustajia. Kaikki muut haastateltavat olivat eri organisaatioista. Yhteensä haastateltavia oli siis seitsemän (7) henkilöä.

Laadullisen tutkimuksen aineistona voi olla esimerkiksi vain yhden henkilön haastattelu tai aineisto voi koostua myös monista haastatteluista. Laadullisen tutkimuksen päämääränä ei ole löytää esimerkiksi tilastollisia säännön-mukaisuuksia tai yleistyksiä. Sen vuoksi aineiston koon ei tarvitse yhtä suuri kuin silloin, jos tehtäisiin määrällistä tutkimusta. Kun yksittäistä tapausta tutkitaan tarpeeksi syvällisesti, tulee näkyviin myös ilmiön kannalta merkit-tävät tekijät ja minkä huomataan toistuvan, kun ilmiötä tarkastellaan yleisellä tasolla (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 180–182.) (Hirsjärvi & Hurme 2001, 149.)

4.4 Haastattelujen toteutus

Aineiston keruu eli haastattelut toteutettiin helmi-maaliskuussa 2013 haas-tatteleamalla kahden eri ryhmän edustajia: yritysten viestintäosastoilla työ-skenteleviä viestintäjohtajia ja viestintäpäälliköitä sekä viestintätoimistoissa työskenteleviä viestintäkonsultteja. Haastateltavien kanssa sovittiin heille sopiva haastattelu-aika sähköpostin välityksellä. Sopivien haastattelu-aikojen löytyminen oli joidenkin henkilöiden kohdalla haastavaa. Haastattelijä lähetti haastateltaville päivää ennen sovittua ajankohtaa muistutussähköpostin sovi-tun haastattelun ajankohdasta. Haastattelukysymyksiä ei lähetetty haastatel-taville etukäteen.

Haastattelut toteutettiin haastateltavien työpaikoilla neuvotteluhuoneissa. Kaikkien haastattelujen alussa haastateltaville kerrottiin kertauksen vuoksi lyhyesti samat asiat, jotka oli kerrottu heille alunperin lähetetyssä sähköpostissa, jossa tiedusteltiin heidän halukkuuttaan osallistua haastateltavaksi pro gradu -tutkielman aineiston keräämistä varten. Heille siis kerrottiin tutkielman taustasta, mitä ryhmiä tutkimusta varten haastatellaan, kuinka kauan haastattelu keskimäärin kestää sekä pro gradu -tutkielman aiheen rajauksesta. Haastateltavia ohjeistettiin vastaamaan esitettäviin kysymyksiin niin vapaasti kuin he kokevat tarpeelliseksi. Tämän tutkimuksen ulkopuolelle on rajattu sellaiset yt-neuvottelut, joiden lopputuloksena ei irtisanota ketään vaan niissä neuvotellaan muista asioista. Tämä kerrottiin haastateltaville ennen haastatteluja.

Kaikille haastateltaville luvattiin säilyttää heidän sekä heidän nyt tai aiemmin edustamiensa organisaatioiden anonymiteetti. Viestintäkonsulttien nykyiset tai aiemmat asiakasyritykset, joille he ovat tehneet muutosviestintää, luvattiin pitää myös salassa.

Huoneessa oli haastattelun aikana ainoastaan haastattelija ja haastateltava. Kaikki haastattelut nauhoitettiin. Teemahaastatteluissa on oleellista, että ne nauhoitetaan, jotta haastattelu etenee luontevasti ilman keskeytyksiä, joita saattaisi ilmetä, mikäli haastattelija tallentaisi haastattelun muistiinpanovälineillä nauhoittamisen sijaan (Hirsjärvi & Hurme 2001, 92). Yhteen haastatteluun kului aikaa noin tunnin verran. Lyhytkestoisin haastattelu kesti noin 45 minuuttia ja pitkäkestoisin haastattelu noin 70 minuuttia.

Haastattelut litteroitiin oleellisilta osin sanatarkasti taukoineen ja täytesanoineen. Anonymiteetin takaamiseksi kaikki tunnusmerkit, joista yritykset voisi tunnistaa, häivytettiin jo litterointivaiheessa.

Haastattelukysymyksiä ei esitetty kaikille haastateltaville samassa järjestyksessä ja aivan sanasta sanaan samanmuotoisina. Esitettävien kysymysten sisällöt olivat kuitenkin kaikille haastateltaville samat.

Tarkentavien kysymysten esittämisen vuoksi osassa haastatteluista oli enemmän kysymyksiä kuin toisissa. Tarkentavilla kysymyksillä pyydettiin haastateltavia muun muassa avaamaan tarkemmin jotakin termiä tai käsitettä, jota he olivat vastauksissaan käyttäneet tai kertomaan lisää ja tarkemmin aiheesta, jota ei haastattelijan mielestä ollut tarpeeksi konkreettisesti tasolla annetussa vastauksessa käsitelty tai kertomaan. Osa haastateltavista kysyi

myös haastattelijalta tarkentavia kysymyksiä, jos he halusivat tarkennusta kysytyyn kysymykseen.

Joissakin haastatteluissa haastateltavat vastasivat jo ainakin osittain joihinkin kysymyksiin tai asioihin, joita haastatteliija oli suunnitellut kysyvänsä vasta myöhemmin haastattelun aikana. Haastatteliija kysyi kuitenkin haastateltavilta myös sellaiset kysymykset, joihin hän oli jo osittain tai kokonaan kokenut saavansa jo vastauksen. Tällä tavalla vältettiin haastattelijan omien tulkintojen tekeminen jo haastatteluvaiheessa, vaikka haastateltavat saattoivat kokea, että heiltä kysyttiin jo sellaisia asioita uudelleen, joista he olivat jo kertoneet. Haastatteliija halusi taata kaikille haastateltaville samat kysymykset, jotta vastaukset olisivat keskenään vertailukelpoisia ilman, että ne olisivat värittyneet haastattelijan omilla tulkinnoilla.

Hirsjärvi & Hurme (2001, 43) ovat määritelleet haastattelun tunnuspiirteet seuraavasti: "1) haastattelu on ennalta suunniteltu, haastatteliija on tutustunut tutkimuksen kohteeseen sekä käytännössä että teoriassa. Tavoitteena on, että haastatteliija saa luotettavaa tietoa tutkimusongelman kannalta tärkeiltä alueilta, 2) haastattelu on haastattelijan alulle panema ja ohjaama, 3) haastatteliija joutuu tavallisesti motivoimaan haastateltavaa sekä ylläpitämään hänen motivaatiotaan, 4) haastatteliija tuntee roolinsa, mutta haastateltava oppii sen haastattelun kuluessa, 5) haastateltavan on voitava luottaa siihen, että annettuja tietoja käsitellään luottamuksellisesti."

Nämä kaikki tunnuspiirteet toteutuivat ainakin osittain tätä tutkimusta varten tehdyissä haastatteluissa. Haastattelijan tutustuminen tutkimuskohteeseen, eli tämän tutkimuksen tapauksessa muutosviestintään, sekä käytännössä että teoriassa oli käytännön tutustumisen kannalta pintapuolista, koska tutkimuksen tekijällä ei ollut aiempaa käytännön kokemusta muutosviestinnästä yt-neuvotteluprosessin aikana.

Kummankin tutkittavan ryhmän edustajien litteroidut vastaukset käytiin kaikkien haastattelujen toteuttamisen jälkeen läpi. Aineisto luettiin läpi lukuisia kertoja. Aineistoon perehtymisen seurauksena aineistosta nousi esiin teemoja, jotka merkattiin ylös eri väritunnisteilla. Sen jälkeen käytiin systemaattisesti läpi, olivatko aineistosta tunnistetut teemat yhteneväisyyksiä (useampi haastateltava maininnut teeman) vai eroavaisuuksia (vain yksi haastateltava tutkittavasta ryhmästä maininnut teeman). Analyysissä keskityttiin ainoastaan niihin kysymyksiin ja vastauksiin, joissa tuli esiin tässä tutkielmassa tutkittava ilmiö, muutosviestintä yt-neuvotteluprosessin aikana, ja haastateltavien käsitykset siitä. Haastattelujen osat, joissa haastateltavat puhuivat aiheen vierestä, jätettiin huomioimatta. Aineistonkeruuvaiheen haastattelu-

kysymykset pohjautuivat luettuun kirjallisuuteen ja sitä kautta myös aineistolla oli yhteys luettuun kirjallisuuteen eli teoriaan. Kvantifiointi tehtiin laske-
malla väritunnisteilla merkittyjen teemojen määrä kummankin tutkittavan
ryhmän haastattelujen pohjalta syntyneestä litteroidusta aineistosta.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä tutkimuksessa aineistosta pyrittiin teemoittelun avulla löytämään *yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia*. Esiin nousseita yhteneväisiä ja eroavaisia teemoja on haluttu avata haastateltavien sitaateilla, joita on nostettu esiin selventämään ja avaamaan aineistosta esiin nousevia teemoja.

Tässä tutkimuksessa keskityttiin pieneen määrään aineistoa (7 haastateltavan haastattelut) ja pyrittiin analysoimaan sitä mahdollisimman tarkasti. Eskolan & Suorannan (1998, 18) mukaan tämä on tunnusomaista laadulliselle tutkimukselle.

Seuraavissa tekstikappaleissa haastateltavat on nimetty seuraavasti: viestintäjohtajat ja -päälliköt: H1a, H2a, H3a, H4a ja viestintäkonsultit: H1b, H2b ja H3b. Viestintäjohtajia ja -päälliköitä oli siis haastateltavana neljä henkilöä ja viestintäkonsultteja kolme henkilöä. Numerot kertovat, missä järjestyksessä haastateltavat on kummassakin tutkittavassa ryhmässä haastateltu ja numeroiden jälkeiset kirjaimet kertovat, kumpaan tutkittavaan ryhmään kukin haastateltava kuului (a=viestintäjohtajat ja -päälliköt ja b=viestintäkonsultit).

5.1 Viestintäjohtajien ja -päälliköiden haastatteluissa esiin nousseet teemat

Viestinnän avoimuus tuli esiin kaikkien viestintäjohtajien ja -päälliköiden vastauksissa yhtenä muutosviestinnän periaatteena, kun tarkastellaan muutosviestintää yt-neuvotteluprosessin aikana. Tämä teema nousi esiin lukuisissa vastauksissa ja haastatteluaineistojen eri osissa, kun muutosvies-

tintää yt-neuvotteluprosessin aikana käsiteltiin eri näkökulmista haastattelujen aikana. Analyysivaiheessa avoimuus ja rehellisyys on tässä tutkimuksessa rinnastettu toisiinsa. Yksi haastateltavista (H4) kertoo haastattelussa rehellisyydestä, mutta tässä tutkimuksessa tämä kommentti on rinnastettu avoimuuteen:

H4a: "Mun mielestä semmonen niinku vähän naiivi rehellisyys näissä asioissa niin se on mun mielestä ihan hyvä tota tapa tehdä sitä koska sillä luodaan mielikuva siitä, että täs ei oo mitään ketunhäntää kainalossa."

Yhtä haastateltavaa (H4a) lukuun ottamatta kaikki muut tämän ryhmän haastateltavat pitivät tärkeänä tietynlaista avoimuutta organisaatiossa jo ennen kuin yt-neuvotteluista kerrotaan: yt-neuvottelujen ei pitäisi tulla henkilöstölle yllätyksenä vaan olisi parempi, jos henkilöstö osaisi odottaa, että yt-neuvottelut saattavat olla tuloillaan. Tätä voi haastateltavien mukaan edistää organisaation avoimella viestintäkulttuurilla ja pitää henkilöstö ajan tasalla muun muassa toimialaa koskevista talouden notkahduksista tai muutoksista asiakas- tai tilauskannassa. Kun henkilöstö osaa ikään kuin odottaa tulevia säästötoimia yritykseltä, yritys kohtaa silloin vähemmän muutosvastarintaa.

H1a: "Muutostilanteen viestiminen ei ole niinku tyhjiössä vaan tavallaan on kysymys myös siitä että mitä viestintää on tehty miten viestintää on tehty ennen sitä - - - se, että kuinka avoimesti organisaatiossa yleensä kerrotaan missä tilantees mennään, millasii haasteita on - - - niin tavallaan voidaan olla tilanteessa jossa esimerkiksi yt-neuvottelujen käynnistyminen ei ole kenellekään yllätys et tavallaan se on parempi jos asia menee niin kuin että se tulee kaikille puun takaa ni se heijastelee silloin mun mielest yrityksen johtamis- ja viestintäkulttuuria et kummalla tavalla se tilanne tulee vastaan."

H2a: "Tämmönen niinku yt-kierros ei saisi mun mielestä koskaan tulla ihan kuin salama kirkkaalta taivaalta ihmisille, koska silloin se shokkivaikutus on niin iso."

Tärkeä tema avoimuuden toteutumisen suhteen yt-neuvotteluprosessin aikana oli yt-lainsäädännön asettamat rajoitteet viestinnälle. Kaikki haastatelluista viestintäjohtajista ja -päälliköistä totesivat, että yt-lainsäädännön takia viestinnän avoimuus ei pääse toteutumaan yt-neuvotteluprosessin aikana parhaalla mahdollisella tavalla, koska kun neuvottelut ovat käynnissä yrityksen edustajien ja työntekijöiden kesken, niiden tuloksista ei saa viestiä tai muutoin yt-neuvottelujen toteutustapa on

laiton. Suomen yt-lainsäädäntö koettiin esteeksi sille, että koko yt-neuvotteluprosessin aikana viestintää voitaisiin toteuttaa vapaammin ja sitä kautta tyydyttää henkilöstön tiedontarvetta ja edistää heidän hyvinvointiaan myös siinä vaiheessa, kun varsinaiset neuvottelut ovat käynnissä.

H1a: "Viestintä ei välttämättä pysty taipumaan viesteiksi ja vastauksiksi tilanteessa jossa niitä ei ole ja tota kuitenkin olis kova kysyntä tietää että mitä on niinku tulossa."

H2a: "Vaikee sanoo et onks se merkityksetöntä vai mahdotonta - - - niistä neuvotteluista on niinku mahdoton viestiä niinku lainsäädännöllisestikään mitään, koska ne neuvottelut on vielä kesken."

H3a: "Yt-laki on Suomessa tosi kapea ja yritykset elää siinä pelossa että eivät halua rikkoa lakia, että ne halua hyvin tarkkaan rajata sen, että mitä kerrotaan ja kelle ja missä muodossa, miten muotoillaan tietyt asiat ja näin. Se lain rikkomisen ja korvausvelvoitteiden pelko ajaa yritykset siihen, että pelataan niin varman päälle että minkäänlaista liikkumavaraa tai riskiä ei haluta viestinnässä ottaa."

H4a: "Siinä väkisinkin joudutaan sellaseen suodattettuun viestintään. Semmoinen kaunis periaate avoimuudesta valitettavasti joudutaan vähäksi aikaa jättämään ja joudutaan harkitsemaan hyvin tarkkaan, että mitä tiedotetaan."

Haastateltavat rinnastivat avoimuuden myös siihen, että yt-neuvottelujen piiriin joutuvalla henkilöstölle kerrotaan perustelut, miksi muutos joudutaan tekemään ja miksi yritys on joutunut tähän tilanteeseen ja joutuu nyt toteuttamaan yt-neuvottelut. Tällöin henkilöstö omaksuu edessä olevan muutoksen helpommin, koska tietää sen takana vaikuttavat syyt ja olosuhteet, joiden vuoksi ratkaisuun toteuttaa yt-neuvottelut on päädytty. Haastateltavista neljä henkilöä (H2a, H3a ja H4a) kokivat tärkeäksi sen, että henkilöstölle kerrotaan, että yritys on tehnyt kaikki mahdolliset säästötoimet ennen kuin se päätty karsimaan kuluja henkilöstövähennysten muodossa.

H2a: "Et jos ihminen ei ymmärrä, miksi sitä (muutosta) tehdään, niin se ei voi koskaan edes hyökyä sitä henkisesti."

H4a: "...että tää on se viimeinen asia, joka tässä joudutaan tekemään. Kaikki muut asiat on jo hoidettu alta pois."

Haastateltava H4a kuitenkin mainitsi, että liikoja selittelyjä ei kannata tehdä. Hän tiivistää alla haastattelun lopuksi, mitä hän korosti edustamassaan yrityksessä, kun se kävi läpi yt-neuvotteluprosessia ja haastateltava vastasi kyseisessä yrityksessä viestinnästä. Kyseinen yritys sai sekä henkilöstöltä että yrityksen ulkopuolelta hyvää palautetta yt-neuvotteluprosessin aikana toteutetusta viestinnästä. Haastateltavan mukaan henkilöstö kiitteli vuorovai-
kutuksen mahdollisuudesta.

H4a: "Nää periaatteet mitä mä johdolle sanoin, et sanotaan suoraan, korostetaan suunnitelmallisuutta, ollaan valmiita vuorovaikutukseen, ollaan aitoja, ei tehdä mitään keinotekosii selityksii, katse on aina eteenpäin ettei selitetä koko ajan tilanteeseen liittyviä taustatekijöitä ja sitten esimiesten tuki et ei se tän monimutkasempaa ollu. Näillä periaatteilla me sit niinkun rullattiin"

Henkilökohtainen viestintä muutosviestinnässä yt-neuvotteluprosessin aikana nousivat teemoina esiin, kun tarkasteltiin viestintäjohtajista ja -päälliköistä koostuvaa ryhmää. Henkilökohtainen eli kasvokkaisuviestintä johdon ja esimiesten toteuttamana ja niin, että he ovat henkilöinä organisaatiossa läsnä, koettiin tässä ryhmässä ensisijaisen tärkeäksi. Kaikki haastateltavat mainitsivat henkilökohtaisen tai kasvokkaisuviestinnän sekä johdon tai esimiehet samassa yhteydessä. Kaikkien haastateltavien mielestä johdon ja esimiesten pitää tehdä kasvokkaisuviestintää joko koko henkilöstölle tarkoitettussa tilaisuuksissa tai pienemmällä porukalla toteutettavissa tilaisuuksissa, kuten tiimipalaverissa tai työntekijän kanssa kahden kesken käytävissä tilanteissa. Henkilöstön mahdollisuus kommentoida, kysyä ja keskustella muutoksesta koettiin kaikkien tämän ryhmän haastateltavien vastauksissa tärkeäksi.

H3a: "Ja paikka johdolle kertoa henkilökohtaisemmalla otteella, että miksi vähennyksiin päädyttiin, ei ole se sisäinen tiedote vaan nimenomaan se henkilöstötilaisuus - - - Ettei se ole vain yksisuuntaista. Mun mielestä tommoset henkilöstötilaisuudet on ehdottomasti hyviä koska siellä ihmiset voi kysyä kysymyksiä, jotka mieltä askarruttaa ja sitte johto... Pelkästään jo sillä että johto on läsnä ja kuuntelee tai puhuu siellä niin se jo osoittaa että se on heille tärkeä asia ja että he ymmärtää ne henkilöstön tuntemukset. Mun mielestä ne on aivan välttämättömiä. Et ilman henkilöstötilaisuuksia ei kyllä tämmöstä yt-prosessia pitäis missään nimessä hoitaa."

Inhimillisyyden säilyttäminen yt-neuvotteluprosessin aikana koettiin tärkeäksi. Haastateltavista kolme henkilöä (H2a, H3a, H4a) totesi, että henkilöstön

toimintakyky ja tehokkuus laskevat yt-neuvottelujen aikana. Haastateltava H2a piti inhimillisyyttä edellytyksenä sille, että yrityksen toimintakyky palaa nopeammin ennalleen muutoksen jälkeen ja että ihmiset paranevat nopeammin henkisestä ahdingosta. Tämä teema (inhimillisuus) nousi esiin lukuisissa kohdissa aineistoa, pääasiassa yhteydessä vuorovaikutuksen kanssa.

H2a: "Sen lisäksi et se (viestintä) on inhimillistä että ihmiset saa tietoa ja heidän kanssaan keskustellaan niin sen lisäksi se on myös sen yrityksen jatkolle tosi tärkeä - - - ei oo yrityksen eikä yritysvastuun kannalta hyvää, et ihmiset on aivan rikki ja aivan hiroeessä verenpaineessa ja kauheessa henkisessä stressissä..." me ihan alkuvaiheessa päätettiin, et me tehdään kaikki leikkaukset ihmisarvoa kunnioittaen - - - Ja sitten myös se kunnioitus näkyi siinä, et kyllä me niinku haluttiinki kuunnella ja johto halus kuunnella ja meidän toimitusjohtaja halus kuunnella."

Yt-neuvotteluvaiheen kesto inhimillisyyden kannalta tarkasteltuna tuli esiin yhden haastateltavan (H2a) vastauksessa. Hän koki maksimissaan 6 viikkoa kestävästä neuvotteluvaiheesta, jolloin Suomen yt-laki rajoittaa viestintää, epäinhimilliseksi.

H2a: "Et kuusi viikkoa on todella pitkä aika roikkua silleen löysässä hirressä et siinä viestintä voi olla vaan niinku läsnä ja kertoa siitä, että tää prosessi on tämmönen."

Sama haastateltava (H2a) toi esiin myös neutraalin viestijän roolin: työterveyshuolto voi kertoa henkilöstölle muun muassa mitä tuntemuksia heille saattaa prosessin aikana tulla tai mitä ovat loppuunpalamisen ensioireita. Viestintäosasto edustaa kuitenkin yritystä, mutta työterveyshuollon viestinnällä on neutraali sävy: sen ei tarvitse ottaa kantaa, että onko yt-neuvottelut oikea vai väärä teko yritykseltä. Työterveyshuollon edustajat pyrkivät saamaan ihmiset voimaan hyvin sekä fyysisesti että henkisesti.

Kaikki haastateltavat kokivat, että kun yt-neuvottelut ovat päättyneet ja lähtijät ovat lähteneet organisaatiosta, monesti muutosta suunnitelleelle ja tekeneelle työryhmälle, joka haastateltavien kokemuksen mukaan koostuu pääasiassa johdosta, henkilöstöosaston edustajista ja viestinnän edustajista, iskee väsymys. Tämä vaihe koettiin kuitenkin tärkeäksi organisaation tulevaisuuden kannalta. Ihmisten tunteille täytyy antaa riittävästi tilaa ja alkaa myös rakentamaan uutta ja pyrkimään kohti asetettuja uusia päämääriä.

H2a: Joo. Se on semmonen taitekohta, jossa yleensä organisaatiolle ja johdolle tulee semmonen kisaväsymys et ne niinku... turnauskestävyys ei kaikilla riitä siihen että oikeesti niinku mäki ku mä oon piirtäny niinku sellasii janoja et mitä täs tapahtuu niin mä oon laittanu sen siihen kohtaan janaa että tästä kaikki itse asiassa alkaa - - - et semmonen yhteisöllisyyden rakentaminen sitte ku se malja on rikottu ensin ja sit se liimataan yhteen ja sielt puuttuu tiettyjä paloja niin se on kyl tosi tärkeätä viestinnällisestikin niinkun kaikissa mahdollisissa kanavissa tuoda esiin sitä, että oikeesti niinku meil on hyöä joukkue."

Kolme tämän ryhmän haastateltavaa (H1a, H2a ja H3a) mainitsi, että vastuu edellä mainitun vaiheen viestinnästä on johdolla ja esimiehillä. Viestintäosasto pystyy tukemaan yritystä siinä, että henkilöstö saadaan toimimaan toivotulla tavalla muutoksen jälkeen, mutta niin sanotun uuden toiminnan vakauttaminen on johdon ja esimiesten vastuulla, koska esimerkiksi esimiehillä on mahdollisuus olla läsnä ja antaa mahdollisuus alaisilleen muun muassa kysyä ja olla vuorovaikutteinen.

Ainoastaan yksi haastateltava (H1a) tässä ryhmässä mainitsi kohderyhmälähtöisyyden viestinnän suunnittelussa ja toteuttamisessa. Tämä analysoitiin tässä tutkimuksessa eroavaisuudeksi, kun vertaillaan viestintäjohtajista ja -päälliköistä koostuvaa haastateltavien ryhmää, koska kukaan muu haastateltavista ei analysoinnin perusteella maininnut kohderyhmälähtöisyyttä.

H1a: "Täytyy mieltii se kohderyhmä, kun ainakin meidän kokoisessa yrityksessä useimmiten on niin, et yt-neuvottelut kohdistuu johonkin tiettyyn yksikköön tai henkilöstöryhmään eikä koko organisaatioon kerralla."

Yksi haastateltavista (H1a) korosti suunnittelun merkitystä muutosviestinnän onnistumiselle. Viestintäosaston henkilöstö tekee hänen mukaansa eniten työtä valmisteluvaiheessa, jolloin kaikki saatavilla oleva tieto on saatava kerättyä ja koostettava siitä ymmärrettävissä oleva viestintäkokonaisuus. Suunnittelussa on ensisijaisen tärkeää tehdä tiivistä yhteistyötä johdon ja HR:n kanssa.

H1a: (Tauko) No kyl se on kaikki se mitä tehdään ennen sitä prosesisa joka lähtee sieltä että tota on niinku selkeesti suunniteltu ja määritelty että mitä tehdään ja mitä täs ollaan tavoittelemassa. Et johdolla on niinku hyvin selkeä ja yhdenmukanen käsitys siitä ja sit tietysti optimitilanteessa se jollain tavalla vielä linkkityy yrityksen strategiaan ja muuhun viestintään mitä siihen asti on tehty et totta kyl

siin niinku kaikin tavoin nää tota kotiläksyt pitää olla niinku hyvin tehty että tää niinku linkitys strategiaan, suunnittelu, johdonmukaisuus, ja sit siitä lähtee se viestinnän tekeminen sillä taval et se on johdonmukasta ja mietittyä."

Tämän ryhmän haastateltavista kolme henkilöä mainitsi, että signaalien aistiminen organisaatiossa on tärkeää muutoksen toteuttamisen aikana. Yksi haastateltavista (H4a) mainitsi, että heidän organisaatiossaan viestinnältä tämä onnistuu helposti, sillä he ovat muun muassa intranetuutisten tekemisen ja erilaisien työryhmien jäsenyyksien kautta soluttautuneet luontevasti moneen osaan organisaatiota, ja osaavat näin muun muassa arvioida ennen muutostilannetta, millaisia kysymyksiä organisaatiosta nousee esiin.

H1a: "Siinä tavallaan täytyy olla tietysti myös aika herkkänä et se ei oo tämmöstä pelkkää niinku ammentamista ja vyöryttämistä vaan et siinä pystyy sit myös vähän kuntelemaan ja aistimaan et missä se organisaatio on menossa kun tää muutoksesta viestiminen on käynnistyny."

Organisaation kansainvälisyysaste asettaa myös lisähaasteita muutosviestinnän onnistumiselle yt-neuvotteluprosessin aikana. Koko henkilöstön tavoittaminen samanaikaisesti hankaloituu, jos esimerkiksi osa tiimistä työskentelee eri maissa.

H1a: "meil on aika usein neuvottelujen piirissä ihmisiä, jotka työskentelee eri paikkakunnilla - - - jolloin ei yleensä oo teknisesti mahdollista pitää semmosta et kootaan kaikki ihmiset johonki paikkaan ja kerrotaan et mitä seuraavaks tapahatuu,"

H3a: "on ollut erityisen hankalaa, joissa esimies ei istu Suomessa eikä ole suomalainen. Monikansallisissa yrityksissä tää on haaste."

Kaikki haastateltavat toivat esiin ammattiyhdistykset tai luottamusmiehet ja niiden huomioimisen viestinnässä, kun tarkastellaan muutosviestintää yt-neuvotteluprosessin aikana. Yrityksen täytyy ottaa ay-liikkeet huomioon viestinnässä ja toiminnassa sekä pitkällä tähtäimellä että muutosprosessin aikana. Yhden haastateltavan (H4a) mukaan ay-liikkeellä on vapaammat mahdollisuudet viestiä kuin yt-neuvotteluja läpikäyvällä yrityksellä.

H2a: "Kyl semmonen hyöä yhteistyö sen työntekijäjärjestön tai liiton tai ammattiliiton kanssa. Et ei sais polttaa niitä siltoja, koska niiden liittojen kanssa täytyy tehdä jatkossakin työtä"

Kaksi haastateltavaa (H1a ja H4a) mainitsivat median ja sen huomioimisen viestinnässä yt-neuvotteluprosessin aikana.

H1a: "Ulkoinen viestintä on kuitenkin keskeinen osa sisäistä viestintää myös koska ihmiset tietenkin seuraa uutisia ja erityisesti omaa yritystä koskevaa uutisointia. Sitä näkökulmaa täytyis kans kuljettaa aina mukana."

H4a: "Vaikeinta on kontrata, reagoida median juttuihin... Sananvapauteen on vaikea puttuu. Mut nää on semmosia, mitkä aiheuttaa meille miettimistä viestinnässä..."

Viestintäkanavista kysyttäessä nousi esiin vastakkainasettelu haastateltavien H2a ja H4a välillä. H2a koki sähköpostin viestintäkanavaksi, jota hän ei käyttäisi muutosviestinnässä yt-neuvotteluprosessin aikana.

H2a: No mä en muutostilanteessa en käyttäis ollenkaan sähköpostia. Mä kieltäisin, jos mul olis valta niin kieltäisin sähköpostiviestinnän muutostilanteessa, koska siitä tulee valtavan paljon pahaa mieltä, väärinymmärryksiä ja niinku erittäin isoja soppia, joita sitten selvitellään ja hyvitellään ja tasotellaan ja tyyntytellään sitten että sen mä kieltäisin kokonaan ja myös niinkun täällä sanoin et yhtään sellasta viestii mis on suuri kirjaimia tai huutomerkkejä tai yhtään sellasta semmoiseen vastausta ei semmosessa tulenarassa tilanteessa

H4a puolestaan koki sähköpostin tehokkaimmaksi viestintäkanavaksi heidän organisaatiossaan, kun tarkastellaan muutosviestintää yt-neuvotteluprosessin aikana. H4a tosin mainitsi heti perään kasvokkaisviestinnän myös tehokkaana viestintäkanavana.

K: Mennään viestintäkanaviin. Mitkä sun mielestä on kaikista tehokkaimpia viestintäkanavia tämmösissä ikävissä viestintätilanteissa?

H4a: Sähköposti. Tänä päivänä meidän tyypisessä talossa missä suurinpiirtein kaikki on jonkinnäköisen päätteen ääressä. Sähköposti on yksi erittäin tehokas kanava. Organisaatiossa yleisötilaisuudet toimii siinä mielessä ihan hyvin, että meil on kaks auditorioo tässä rakennuksessa, johon 500 henkeä mahtuu niin silloin tämmöset tilaisuudet on mahdollisia, missä voi henkilökohtaisesti tavata toisia, käydä keskusteluja, kysyä johdolta ja muuta.

Viestintäjohtajien ja -päälliköiden haastattelujen analysoinnin perusteella voisi vetää yhteen, että tässä ryhmässä yhteneväisiä teemoja eli yhtäläisyyksiä olivat:

- 1) *avoimuus muutosviestinnän periaatteena*
- 2) *yt-laki rajoittaa viestinnän mahdollisuuksia*
- 3) *henkilökohtaisen esimiesviestinnän tärkeys muutosviestinnässä*
- 4) *muutosta suunnitelleen ja toteuttaneen tiimin niin sanottu kisäväsytys siinä vaiheessa, kun irtisanotut ovat lähteneet ja pitäisi kertoa jäljelle jääneille tehokkaasti tuleva*
- 5) *ammattiyhdistysliikkeen huomioimisen viestinnässä*
- 6) *inhimillisyys viestinnässä*

Eroavia teemoja eli eroavaisuuksia tässä tutkittavassa ryhmässä olivat: 1) sähköposti tehokkaana viestintäkanavana – yksi haastateltavista (H4a) oli sitä mieltä, että sähköposti on viestintäkanavana yt-neuvotteluprosessin aikana tehokas ja toinen haastateltava (H2a) oli sitä mieltä, että kieltäisi täysin sähköpostin käytön viestintäkanavana yt-neuvotteluprosessin aikana täysin, jos voisi; 2) haastateltava H4a koki, että ei kannata selitellä liikaa, kun perustelee syitä muutokselle 3) haastateltava H2a mainitsi työterveyshuollon esimerkkinä neutraalista viestijästä, jonka henkilöstö ei ajattele olevan puolueellinen ja 4) haastateltava H1a mainitsi kohderyhmälähtöisyyden viestinnässä: on mietittävä, mille eri ryhmille yt-neuvotteluprosessin aikana viestitään ja miten.

Tässä tämän tutkimuksen analyysivaiheessa yhtäläisyyksillä tarkoitetaan sellaisia teemoja, jotka tulivat esiin kaikkien haastateltujen viestintäjohtajien ja -päälliköiden vastauksissa. Eroavaisuuksilla tarkoitetaan sellaisia teemoja, jotka ainoastaan yksi haastateltava toi esiin.

5.2 Viestintäkonsulttien haastatteluissa esiin nousseet teemat

Avoimuus tuli esiin viestintäkonsulttien vastauksissa seuraavasti. Yksi haastateltavista (H1b) mainitsi avoimuuden yhtenä muutosviestinnän periaatteena, toinen (H2b) mainitsi avoimuuden siinä yhteydessä, kun hän puhui muutosta valmistelevalta ja suunnittelevasta tiimistä: avoimuuden pitää vallita tämän ryhmän jäsenten välillä ja kolmas tämän ryhmän haastateltava (H3b) kertoi avoimuudesta yhtenä luottamuksen ansaitsemisen ominaisuutena.

H3b: "No ihmisten luottamushan täytyy ansaita sillä, että kerrotaan kaikki ja tota osataan niinkun luoda semmonen ilmapiiri yritykseen että vaikka asiat ei ole niinkun mukavia niin tota niistä kuitenkin sitten avoimesti kerrotaan..."

Kaikki haastatelluista viestintäkonsulteista mainitsivat vastauksissaan yt-lain rajoittavana ominaisuutena viestinnän kannalta. Haastateltava H1b mainitsi sen avoimuutta rajoittavana tekijänä ja muut haastateltavat (H2b ja H3b) puhuivat yt-lain huomioonottamisesta viestinnän suunnitteluvaiheessa. Haastateltavien vastauksista kävi ilmi, että viestinnän mahdollisuudet ovat lainsäädännön vuoksi rajalliset silloin, kun yt-neuvottelut ovat käynnissä työntekijöiden ja yrityksen välillä. Yt-neuvottelujen tuloksesta voi kertoa vasta sitten, kun kaikkien yt-neuvottelujen piirissä olevien osalta neuvottelut on saatu päätökseen.

H2b: "Kaikki pitää tehdä yt-lain puitteissa et on tärkeä pitää se mielessä, että mitä siihen liittyy."

H3b: "...täytyy tsekata se niin, että menee esimerkiksi yt-lakien ja näitten säännösten mukaisesti toimitaan."

H1b: "...se tietynlainen avoimuus tietenkin ei oo aina yt-tilanteessa mahdollista, koska asiat etenee tietyllä tavalla ja kaikkea ei voi kertoa kerralla eikä kaikki tieto ole aina saatavillakaan. - - - se kohta, mis ei oo kauheesti kerrottavaa niin ehkä se on sitten se vaisumpi vaihe missä ei pystytä kertomaan oikeen mitään kun odotellaan ja näin."

Kaikkien tämän ryhmän haastateltavat pitivät sekä muutoksen alkuvaihetta että henkilöstön uudelleenmotivointivaihetta tärkeinä vaiheina viestinnän kannalta. Haastateltava H2b mainitsi, että viestintää tehdään eniten muutoksen alkuvaiheessa.

Muutoksen alkuvaihe ja henkilöstön uudelleenmotivointivaihe nähtiin tärkeiksi, koska niillä koettiin olevan yhteys henkilöstön työssä viihtymiselle ja sitä kautta yrityksen liiketoiminnan säilyttämiselle edes lähellä samaa tasoa, mitä se oli ennen muutosta.

H2b: "Mun mielestä siinä muutuskäyrällä melkein kaikissa vaiheissa viestinnällä on tärkeä rooli mut sehän painottuu ihan hirveesti siihen alkuvaiheeseen se mitä milloin viestintää tehdään. Ja ennen kaikkea siihen ku se on menossa alaspäin se käyrä. Et sit usein tulee jo uusi muutos organisaatiossa et saadaan ihmisiä mukaan ja nousee sinne käyrän ylävaiheeseen."

H3b: "...tietysti siinä alkuvaiheessahan se on niinkun kaikkein kriittisimmillään et saadaan ne faktat oikein. Ihmiset ymmärtää syyt, seuraukset ja sitte sen, että just sen, että saadaan ne faktat oikein että ei tuu huhuja ja ei tuu ylimäärästä turbulenssia ku siinä on sitä turbulenssia ihan tarpeeks jo muutenkin. Ja sitte se, että tietysti mä näkisin että sen jälkeen ku se on saatu ja se ihminen on siihen pohjaan jysähtää ja on se epätoivon hetki ja se alho et mitä tästä ja näin. Mut ehkä vielä tärkeempänä pitäis olla sit organisaatiolle se U:n toinen nousu - - - Ja miten sitä organisaatiota pystytään tukemaan sitten siinä vaiheessa."

Kaikkien tämän ryhmän haastateltavien vastauksissa nousi esiin myös työvireen- ja motivaation säilyttäminen siinä vaiheessa, kun yt-neuvottelut on yrityksessä saatu kaikkien osalta päätökseen ja kun neuvottelujen lopputuloksen seurauksena osa yrityksen henkilöstöstä joutuu irtisanotuksi. Työmotivaation ja -vireen säilyttämistä pyritään tukemaan viestinnän keinoin. Haastateltavat kuitenkin kokivat, että muutosviestintää tekevillä ihmisillä ei saisi olla päävastuuta tästä. Yritykseen kuuluvien esimiesten tehtävä on uudelleenmotivoida henkilöstö, joka jää yritykseen.

H1b: "Jos yt:t päättyy siihen, että ihmisiä sanotaan pois niin se on tosi tärkeä vaihe siinä myös et miten se asia kerrotaan ulos ja toki myös sisäisesti koska sehän täytyy pystyy hoitamaan niin, et ihmiset pääsevät jatkamaan jossain muualla ja säilyttävät sen vireensä."

H2b: "Pitää sitä motivaation tasoa korkeena vaikka ei haluta että vaikka joudutaan joskus vähentää henkilöstöä niin silti jää paljon ihmisiä taloon, joiden motivaatiosta pitäis yrittää pitää kuitenkin huolta..."

Kaikki haastateltavat mainitsivat esimiesviestinnän tärkeäksi elementiksi muutosviestinnässä koko yt-neuvotteluprosessin aikana. Kaikkien haastateltavien mielestä esimiehet ovat yksi viestintäkanava muutoksen aikana. Irtisanomistilanteista kertoessaan H1b mainitsi esimiehen ja hänen viestintänsä henkilökohtaisuusasteen samassa yhteydessä.

H1b: "Mun mielestä tommoset on aina henkilökohtasia asioita et pitäis pystyy kertoo henkilökohtasesti. Siis nimenomaan irtisanomiset. Et lähimmän esimiehen pitäis jotenkin se hoitaa loppuun."

H2b: "Mun mielestä esimiesten roolia ei voi vähätellä..."

H3b: "...keskijohto ja tiiminvetäjät valjastettais siihen että he olis sitte niinkun yks tärkein viestintäkanava sitten sinne tiimeille ja ihmisille."

H1b näki viestintäosaston roolin vähäisenä erityisesti silloin, kun haastattelussa keskusteltiin siitä muutoksen vaiheesta, kun mahdolliset lähtijät ovat yt-neuvotteluja seuraavien irtisanomisten jälkeen lähteneet yrityksestä pois. Hänen mielestään myöskään koko prosessin aikana viestintäosasto ei ole pääasiallisesti vastuussa muutoksen jalkauttamisesta vaan on muutosta tukevassa roolissa. On huomioitava, että haastateltavat näkevät kuitenkin viestinnän tärkeänä osana muutosta. Viestintää ei pidä rinnastaa viestintäosastoon. Myös haastateltava H2b koki, että viestintäosaston tehtävä on tukea esimiehiä heidän viestinnässään.

H1b: "Mä en näe sitä silleen viestintäasiana et sehän on hirveen paljon esimiesviestintää, et se ei oo enää viestintäosaston käsissä eikä missään nimessä koko yt-prosessin aikanakaan."

H2b: "pääasiassa se viestintä tapahtuu niiden esimiesten kautta ja meidän rooli on nimenomaan tukee niitä esimiehiä. Antaa niille mahdollisimman hyvät työkalut siihen että he pystyy yhtenäisesti, selkeesti puhuu omien alaistensa kanssa."

Kun tämän ryhmän haastateltavilta kysyttiin yt-neuvotteluprosessin aikana parhaiten toimivista viestintäkanavista, heidän vastauksissaan nousi selkeästi esiin, että oikeat ja tehokkaat viestintäkanavat riippuvat organisaatiosta. Kaikki haastateltavat toivat tämän näkökulman esiin. Täytyy tapauskohtaisesti kartoittaa, millä viestintäkanavilla tavoitetaan henkilöstö tehokkaasti eli mitä viestintäkanavia henkilöstö seuraa. Haastateltavan H1b mukaan yrityksen toimiala, yrityksen koko ja yrityksessä työskentelevät ihmiset vaikuttavat siihen, mitkä viestintäkanavat kannattaa valita. H3b toi esiin myös yrityskulttuurin merkityksen siinä mielessä, että mihin viestintäkanaviin yrityksessä on totuttu. H2b toi esiin viestinnän ymmärrettävyyden henkilöstölle.

H1b: "Se on hirveen paljon haasteellisempaa saada tämmöstä tuotannon väkeä jotka ehkä kolmessa vuorossa pyörittää linjaa. Niin saada heitä

niinku tavoitettua --- Mut sit semmoset toimistotyöntekijät, jotka kaikki seuraa vaikka intranetiä ja kaikilla on joustava työaika et kaikki on helppo saada yhteen ja saada keskustelua aikaseksi niin silloinhan se on hirveen paljon helpompaa."

H2b: "Se on oleellista et puhutaan sitä kieltä, mitä henkilöstö puhuu. Sen pitäis olla ihmisille ymmärrettävällä kielellä se viestintä. Et näistä koko ajan puhutaan et mitkä on ne oikeet kanavat ja tottakai ne kehittyi koko ajan mut ennen kaikkea nekin pitää miettiä et mikä toimii juuri siinä omassa organisaatiossa. Mut yleisesti ottaen se trendi on menossa siihen että mennään pois näistä kirjallisista tiedotteista ja uutiskirjeistä ja niinku enemmän kuvalliseen, sähkösempään viestinnän suuntaan."

Myös kohderyhmälähtöisyys tuli esiin viestintäkonsulttien haastatteluissa. Yt-neuvotteluprosessin aikana koettiin tärkeäksi huomioida viestinnässä viestin vastaanottajat. H2b toi esiin vastaanottajan tunteet, viestin ymmärrettävyyden ja viestistä mahdollisesti heräävien kysymysten määrän. Hänen mielestään asia edellä liikkeelle lähteminen oli väärä tapa toimia näissä tilanteissa. Ensinnäkin pitäisi miettiä, miten vastaanottajat ottavat tiedon alkavista yt-neuvotteluista vastaan, miltä se heistä tuntuu ja miten he saattavat siihen reagoida.

Haastateltava H1b toi esiin oikeanlaisen tavan tavoittaa henkilöstön kaikki jäsenet sekä viestinnän samanaikaisuuden tärkeyden kaikille henkilöstöryhmille. Viestinnän samanaikaisuutta on nostettu myöhemmin esiin myös eri aikavyöhykkeille levittäytyvien yritysten ja sitä kautta hajanaisesti eri puolilla maailmaa työskentelvien henkilöstön jäsenten huomioimisen ja tavoittamisen kannalta.

H1b: "Hirveen tärkeätä on huomioida jos on erilaisia henkilöstöryhmiä et saadaan tavoitettua kaikki, sillä oikealla tavalla ja samaan aikaan."

H2b: "...ainakin mä itse ajattelen että kaikissa viesteissä mitä tehdään ja kaikessa pitää mielessä sen vastaanottajan, sen henkilön joka joutuu sit kuulee siitä että on tän menettelyn piirissä...et miltä se viesti siitä tuntuu ja yrittää muotoilla sitä siitä näkökulmasta että se on mahdollisimman ymmärrettävää et se ei herätä enempää kysymyksiä kuin on pakko...et vastaanottajalähtöisesti lähettäis eikä niinkuin usein yrityksissä mun näkökulmasta lähdetään helposti se asia edellä..."

H3b: "...riippuu varmaan aika paljon myös organisaatiosta ja ihmisistä että minkälaista viestintää he missäkin vaiheessa kaipais."

Yhden haastateltavan (H2b) vastauksessa tuli esiin myös se, että yrityksessä voi olla yhdessä tiimissä henkilöitä, jotka työskentelevät eri aikavyöhykkeillä eri maissa mutta heidän lähin esimies istuu kuitenkin Suomessa. Tämä asettaa haasteita erityisesti sille, kuinka henkilökohtaisesti yt-neuvottelujen alkamisesta pystytään kertomaan Suomen ulkopuolella työskenteleville henkilöille. Välillä tällaisille työntekijöille voi olla mahdotonta saada tietoa tulevista yt-neuvotteluista oikea-aikaisesti, kuten viestinnän ammattilaiset ovat suunnitelleet.

H2b: "...jos esimerkiksi ajatellaan näitä isompia kansainvälisiä yrityksiä, joissa eri tiimin jäsenet saattaa olla eri maissa eri aikavyöhykkeissä. Silloin ei tietenkään oo mahdollista järjestää mitään henkilökohtasta tilaisuutta niille. Niin silloin tietenkin on pakko käyttää sähköisiä viestintäkanavia mut silloinkin on hyöä et jos on vaikka videoyhteys tai videokonferenssi tai semmonen missä voidaan esittää ne kysymykset samoin tein ja henkilökohtasesti. Tietenkin on hyöä et pääviestit tulee ylimmältä johdolta."

Inhimillisyyden säilyttäminen ja ihmisten kohtelevinen ihmisinä koettiin haastateltavien H2b ja H3b kohdalla tärkeäksi. Haastateltavan H1b vastauksissa inhimillisuus ei noussut esiin. Haastateltavat H2b ja H3b toivat esiin, että yt-neuvottelujen tarpeellisuutta saatetaan perustella henkilöstölle ainoastaan lukujen kautta: esimerkiksi kuinka paljon yrityksen täytyy henkilöstökuluissa säästää, jotta toiminta saadaan pidettyä kannattavana. Kukaan tämän tutkittavan ryhmän haastateltavista ei kuitenkaan antanut konkreettista esimerkkiä siitä, mitä tarkalleen ottaen henkilöstön tunteiden huomioonottaminen viestinnässä voisi tarkoittaa. Tämä jää siis täysin vapaan tulkinnan varaan.

H2b: "...kohdellaan niitä kaikkia ihmisiä ihmisinä eikä vaan lukuina et usein mennään aika paljon niinku luvot edellä vaikka pitäis ehkä mennä mieluummin ihmiset edellä - - - ihmiset on tosi tärkeitä yrityksille. Mikään yritys ei voi toimia ilman ihmisiä."

H3b: "...ihmisiä ei pitäis mun mielestä missään kohtaa yt-tilanteessa väheksyä tai ajatella että ei ne nyt ymmärrä - - - ihmiset arvostaa sitä paljon enemmän ku suoraan sanotaan, että asia on nyt näin ja meidän on pakko tehdä ja toimia nyt näin kuin että yritetään sugar coat it eli yritetään koristella sitä jokski muuks mitä se ei oo."

Haastateltava H2b kertoi hyvän esimerkin tapauksesta, jossa yt-neuvottelut eivät olleet ainakaan henkilöstön näkökulmasta perusteltu teko. Haastatelta-

van kertoman mukaan eräs yritys halusi parantaa vielä entisestään kannattavuutta sillä, että henkilöstöä irtisanotaan. Viestinnällä ei pysty kääntämään asiaa toisenlaiseksi, kuin millaiseksi se johdon tekemien päätösten perusteella on muotoutunut. Haastateltavan kertoman mukaan esimerkissä olevalla yrityksellä oli suuria ongelmia maineen ja henkilöstön työmotivaation säilyttämisessä.

H2b: "Et miten se yritys myös tukee, mitä se yritys oikeesti tekee, niin sitä ei voida viestinnällä millään lailla parantaa. - - - Silläkin on iso merkitys et onks se oikeesti tappiollinen se yritys. - - - Yritys X halua nostaa kannattavuuttaan joka oli jo reilusti plussan puolella valmiiks niin tottakai se on silloin työntekijöille huomattavasti vaikeempi ymmärtää. En mäkään henkilökohtaisesti ymmärtäis et jos mut irtisanottais semmosessa tilanteessa niin en mä tiedä miten sitä voi viestinnällä keventää sitä viestiä. - - - kyllä pitää olla semmonen reilu asenne jotta voidaan tehdä tehokasta viestintää ja näin mä sen näkisin."

Johdon sitoutuminen viestintään ja muutoksen läpiviemiseen, henkilökohtaisuus viestinnässä, johdon läsnäolo ja henkilöstölle syntyvä tunne siitä, että he pystyvät edes jossain määrin vaikuttamaan yrityksessä vellovaan muutokseen olivat asioita, joita kaikki haastateltavat toivat esiin yhteyksissä, joissa haastattelun aikana keskusteltiin johdon roolista muutoksessa. Haastateltava H1b kertoi esimerkin kohtaamastaan johtajasta, joka oli kertonut henkilöstölle yt-neuvottelujen alkamisesta. Hän sai omalla persoonallaan ja avoimuudellaan henkilöstön vakuuttuneeksi siitä, että muita vaihtoehtoja säästötoimille ei yksinkertaisesti ole.

H1b: "Niin hän osasi olla niin karismaattinen henkilö ja hän jotenkin osasi tehdä sen niin tunteisiin vetoavasti että siel oli melkein kaikki et mä voin lähteä ekana. - - - Et se jotenkin onnistui ihan ihmisenä ja sillä omalla karismallaan ja saamaan hyövin ikävälle asialle semmosen tunteen, että kaikki uskoi, että tää on todellaki pakko tehdä. Et ei oo vaihtoehtoja ja nyt meidän täytyy yhdessä."

Kontaktin saaminen johtoon oli haastateltavan H1b mielestä tärkeä seikka huomioida. Myös muut tämän ryhmän haastateltavat (H2b ja H3b) olivat samaa mieltä johdon tavoitettavuudesta. Johto ei saa luoda yritykseen sellaista viestintäilmapiiriä, että henkilöstö kokee päätösten tulevan jostain kaukaa ilman vaikutusmahdollisuuksia. H2b piti tärkeänä, että johto tajuaa, että viestintää ei voi ulkoistaa muutoksessa johdolta millekään taholle, vaan johdon on niin sanotusti laitettava itsensä likoon.

H1b: "Jos sitä (johtoa) ei koskaan näy ja sit yt-aikana ne yrittää tulla lattiatasolle ja käydä liukuhihnalla tervehtimässä ni ei se sit enää auta. Mut se semmonen avoin luottamuksellinen ilmapiiri pitäis syntyä jo ennen tämmöstä tilannetta."

H3b: "Ylin johto jalkautuu tavallaan sinne henkilöstön niinkun pariin ni se on ihan äärimmäisen tärkeätä. Että se ei tule mistään norsunluutornista ja sitte keskijohto saa tehdä sen likaisen työn..."

H2b: "...että niillä ihmisillä olis mahdollisuus kysyä ja tulla omien ideoiden kanssa takas sinne johtoon päin tai viestinäorganisaatioon päin..."

Kaikki haastatellut viestintäkonsultit kokivat, että huolellinen suunnittelu-vaihe on tärkeä, jotta muutosviestintä yt-neuvotteluprosessin aikana onnistuu parhaalla mahdollisella tavalla. Hyvä suunnittelu helpottaa viestinnän työtä prosessin aikana. On valmistauduttava erilaisiin skenaarioihin, eli kirjoittaa kaikki mahdolliset vaihtoehdot sille, mitä saattaa tapahtua esimerkiksi yrityksen sidosryhmissä, henkilöstön keskuudessa tai julkisuudessa. Yksi haastateltava (H2b) mainitsi median reaktion yhtenä seikkana, joka pitäisi ottaa huomioon eri skenaarioita etukäteen suunnitellessa. Skenaarioista jokaiseen täytyy tehdä suunnitelma ja niissä tarvittavat viestintämateriaalit. Kiire tuli esiin haastateltavien H2b ja H3b vastauksissa. Kiire asettaa haasteita sille, kuinka perustellisesti ehditään valmistautua.

H2b: "...se että lähdetään tarpeeks aikasin siihen prosessiin mukaan eli tota usein näitä ruvetaan tekee hirveellä hopulla. Et tottakai se huonontaa sitä lopputulosta ku ei oo aikaa miettiä niitä skenaarioita et tehdään kaikkea tosi tulenpalavalla kiireellä."

H3b: "...asioita pitää valmistella ja taustatyöt pitää tehdä. Pitää ymmärtää minkälaisessa maassa, minkälaisessa kulttuurissa toimitaan, millainen ay-liike siel on. Kaikki tämmöset. Hyvin yksinkertasesa yt-keissistä saattaa tulla tosi rumaa jälkeä jos se hoidetaan huonosti just sen takia et ei esimerkiksi kunnioiteta sitä vastapuolta tai kyetä asettumaan siihen sen vastapuolen rooliin."

H2b ja H2b esittivät, että yt-neuvotteluprosessin viestinnän suunnittelua helpottaa se, että prosessi etenee aina suurimmaksi osaksi saman kaavan mukaisesti. Tällä he tarkoittivat yt-lainsäädännön asettamia raameja sille, miten viestintää voi yt-neuvotteluprosessin aikana tehdä.

H2b: "...joka kerta pitää miettiä erikseen mitkä on ne viestit ja haasteet vaikka sitten oliskin niitä aikasempia materiaaleja mitä voi käyttää et toki se että se prosessi menee, kulkee joka kerta samanlaisena ni se toki helpottaa sitä et siihen ei tarvi paneutua."

Haastateltava H3b totesi kuitenkin, että tietystä kaavamaisuudesta huolimatta jokainen tapaus on aina erilainen.

H3b: "No jokainen keissihän näistä on niinku omanlaisensa ja niihin pätee tietyt lainalaisuudet kaikkiin mut sit niissä on jokaisessa omat erikoisuutensa ja kummallisuutensa."

Haastateltava H1b toi esiin, että viestintäosaston pitäisi päästä mukaan suunnitteluun mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Häneltä kysyttiin tarkentavana kysymyksenä, että mikä on tarpeeksi aikainen vaihe. H1b totesi, että heti, kun yrityksessä nähdään se tarve, että yt-neuvottelut täytyy käynnistää. H2b koki tarpeeksi aikaisena suunnitteluun mukaanpääsyn ajankohtana sen, että kaksi viikkoa ennen yt-neuvottelujen alkamista on sopiva aika.

Kaikki tämän ryhmän haastateltavat näkivät muutosvastarintaa vähentävänä tekijänä sen, että yrityksessä tehdään jonkinlaista ennakkotyötä muutoksen valmistelun suhteen jo reilusti ennen yt-neuvottelujen alkamista. H2b koki, että työntekijöiden ajantasainen tieto toimialan suhdanteista madaltaa muutoksen alkushokkia; H3b kertoi sen tarkemmin tarkentamatta, että yleensä henkilöstö aavistaa tulevan muutoksen jo etukäteen ja H1b mainitsi tietynlaisen ilmapiirin luomisen yrityksessä jo ennakkoon.

H1b: "Mä näkisin et siinä pitäis tehdä sellasta ennakotyötäkin jotenkin jo et ei voi lähteä vetämään vaikka yt:tä tai muutosviestintää et nyt täs on agendalla tää muutosvastarinnan minimoiminen niin ei se toimi silleen et sitä ois pitäny tehdä jo aikasemmin. Et se tietynlainen ilmapiiri täytyy saavuttaa jo ennen sitä yt:tä et sitä voidaan jotenkin kontrolloida sitä. - - - Siinä et kun pitää hoitaa yt:t päivästä X päivään Y, niin siinä sille muutosvastarinnalle ei pysty tekemään juuri muuta ku semmosta hätäapua ja sellasta. Jos ei oo vähän siivonnu sitä ilmapiiriä jo kuntoon ennen sitä."

H2b: "Kyllä se on silloin et jokainen työntekijä ymmärtää et ei se vaan voi jatkua samalla tavalla et kun on syklinen toimiala et jossain vaiheessa

lomautuksetkaan ei riitä jos kerta kaikkiaan ei pystytä täydellä kapasiteetilla toimimaan...”

Tämän ryhmän haastateltavista H2b ja H3b mainitsivat ay-liikkeen huomioidun viestinnässä. H3b mainitsi, että viestinnän suunnitteluvaiheessa pitää tietää, millainen ay-liike yrityksen toimintamaassa on. Haastateltava H2b avasi ay-liikkeen merkitystä yrityksen viestinnälle laajemmin seuraavasti:

H2b: ”No mä ainakin henkilökohtasesti pidän vaikeimpana sitä ammattiyhdistyksiin ja luottamusmiehiin päin tai tavallaan sitä niitten... Niinku sen hallitsemista, että mitä sieltä päin tulee. Et ne on usein hyviä viestijöitä ja myöskin tämmösiä agitoija-tyyppisiä henkilöitä jolloin heil on myöskin hyvin sen vastaviestinnän avaimet käsissään. Et niil on hyvin tota tavallaan siihen valmistautuminen ja se et miten sä tuet esimiehiä siinä, kun he joskus saattaa olla jopa pelokkaita siihen suuntaan. Heil on hyvin voimakkaita viestijöitä siellä. Et pystyy tukee siinä viestinnässä niin mä itse koen sen haastavimmaksi.”

Haastateltavat H2b ja H3b kokivat, että yrityksissä muutosta suunnitteleessa ja toteuttaneessa tiimissä koetaan usein kisaväsymystä sen jälkeen, kun yt-neuvotteluprosessi on saatu vietyä päätökseen ja neuvottelujen lopputuloksena irtisanotut henkilöt ovat lähteneet. He kuitenkin kokivat, että siinä vaiheessa pitäisi panostaa viestintään paljon ja aloittaa uuden luominen.

H2b: ”Se on just niitä kohtia, missä ei tarpeeksi viestitä ainakin mun käsityksen mukaan. Ku sit kaikki on et huh, nyt se on ohi ja nyt sit vaan niinkun jatketaan normaalisti. Eikä nyt enää jaksa jauhaa näistä samoista asioista et siinä vaiheessa pitäis iskee uusilla viesteillä jotka tietenkin tulee siitä aikasemmasta et tavallaan se perusviesti ei oo muuttunu miksikään mut ehkä ne keinot ja viestivalikoimaa voi fressata siinä vaiheessa ja sit pitäis ruveta luomaan sitä intoo ja visioo niinkun ihan uudelleen koska usein ei oo voitukaan puhua ku vielä aikasemmin ku ne edelliset ihmiset on ollu ni on vaikee puhua asioista, jotka sit koskettaa vaan osaa porukasta koska osa joutuu lähtee - - silloin on tosi vaikee ottaakaan mitään viestiä vastaan ku sä et tiedä et ooksä lähtevien joukossa vai et.”

H3b: ”...se jäljelle jäävä porukka saatas motivoitua ja saatas vielä enemmän näkemään se, että tää oli väistämätöntä mutta nyt tästä seuraa jotain hyvää joka ehkä sitten paljastuu myöhemmin.”

H3b: "...mä sanosin et ylimmällä johdolla on erittäin ratkaiseva rooli siinä, että saadaan se jäljelle jäävä porukka motivoituneeks uudestaan. Et he ymmärtää sen syyn et miksi näin piti tehdä ja mitä hyötyä tästä on nyt tälle jäljelle jäävälle porukalle. Ja sitten he pystyvät niinkun näkemään sen hyödyn omassa työssään."

Haastateltavista ainoastaan yksi (H2b) nosti vahvasti esiin muutosviestinnän mittaamisen ja saadun palautteen merkityksen seuraavien vastaavien ta-pauksien kannalta:

H2b: "Sehän on tosi hankalaa tämmösissä tilanteissa. Mut mä en oo ikinä kuullu missään organisaatiossa sitä, et olis et joo, katotaan et miten meni ja millasia kysymyksiä heräsi missäkin tilaisuudessa. Mut mun mielestä se on yleensä aika vähäistä se et miten pohditaan et miten se prosessi meni - - - Musta ois tosi mielenkiintoista et edes joskus kysyttäis ihmiseltä - - - et miltä se susta tuntui, mitä ajatuksia tää viestintä sussa herätti ku sä sait kuulla tästä ku sä osallistuit tiettyihin kokouksiin ja sitten se lopputulos kun kerrottiin et ketkä joutuu lähtee ni olis hirveen mielenkiinnostosta saada sieltä palautetta - - se mua kyllä kiinnostais kun itse joutuu näitä tekeen usein ja sitä ei koskaan saa tietää et miltä kukaan niinku sen paperin tai tilaisuuden kohteena oli niin miten sen ajatteli tai videon tai muun. Ja just se et miten yksittäiset työkalut toimii. Ei mitään käsitystä. Et tää on vähän kuitenkin sokkona tekemistä."

Haastateltava H3b mainitsi ainoana tämän ryhmän haastateltavista muutosta suunnittelevan ja toteuttavan tiimin ammattitaidon tekijänä, joka edesauttaa muutosviestinnän onnistumista. Haastateltava H3b korosti muutosta tekevän ja suunnittelevan tiimin merkitystä vastauksissaan. Hän toi esiin ainoana henkilönä esteet muutosta suunnittelevan ja toteuttavan tiimin välisessä tiedonkulussa sellaisena tekijänä, joka vaikeuttaa työtä ja pääsemistä parhaaseen lopputulokseen. Muutosta suunnittelevan ja toteuttavan tiimin välinen tiedonkulku pitäisi olla hänen mukaansa mahdollisimman avoointa. Johtoon täytyy olla suora keskusteluyhteys.

H3b: "Et joku viestintä ei ole tekemässä kiusaa kenellekään, kun kysytään, että onko tehty päätöksiä ja mitä tästä ja tästä sanotaan kun niitä avoimia kysymyksiä on siinä tietyssä kohtaa vaan enemmän ku vastauksia. - - - Niin sinne (johtoon) täytyy olla suora yhteys et saadaan niinkun tietoa että et joku henkilö pystyy sitte käymään sitä keskustelua heidän kanssa ja tarkistamaan asioita ja tota saamaan myös sitten niinkun niitä tavallaan taustatietoja, joita ei ehkä välttämättä sellasenaan julkasta tai kenellekään koskaan kerrota, mut se auttaa

siihen, et se saadaan se viesti esimerkiksi tietyn tyylliseksi, tietyn sävyiseksi."

Haastateltava H3b kiteytti ytimekkäästi viestintäkonsultin toimenkuvan yt-neuvotteluprosessin aikana.

H3b: "Yleensä se on semmonen tilanne, et joudutaan tekee useelle kielelle, on vaikeita asioita, tulee viime minuuteilla muutoksia, tulee viime minuutilla tietoja ja tota tarvitaan vaan ihan siis niinkun lisää resursseja. Ja tota et konsultin rooli on tuoda semmosta näkemystä ja osaamista siihen. Sitte yks tärke rooli konsultilla on mun mielestä haastaa ja nimenomaan tuoda just niitä uusia ajatuksia ja uusia toimintatapoja ehkä siihen kohtaan että tehdäänkin näin tai toimitaankin näin tai täs on hyöä työkalu jota voidaan käyttää ja tää helpottaa kaikkien elämää ja tavallaan ottaa sitä kuormaa pois sieltä varsinaiselta organisaatiolta, joka joutuu kuitenkin siihen kaikkein suurimpaan tulitukseen sitten. Sitten yks merkittävä on mun mielestä, konsultin rooli, on se, että pystyy pitämään sellasta hyöää spirittiä yllä. Ne on vaikeita tilanteita, pitkiä päiviä, väsyttäviä, syödään 2 viikkoa roskaruokaa ja juodaan 6 litraa kahvia, tuskin käydään suihkussa. Niin siinä kohtaa semmosen turnauskestävyyden luominen ja semmosen et me ollaan täs niinku yhdessä veneessä ja tästä päästään läpi ja tästä tulee hyöä. Niin smmosen uskon luominen ja sen, että konsultti väsyvä vasta sitten siinä vaiheessa ja pääsee huilaamaan kun se homma on sitten viimeistä pistettä myöten valmis."

Viestintäkonsulttien haastattelujen analysoinnin perusteella voisi vetää yhteen, että tässä ryhmässä yhteneväisiä teemoja eli yhtäläisyyksiä olivat:

- 1) henkilöstön ennakkotietoisuus yrityksen ja sen toimialan tilanteesta muutosvastarintaa vähentävänä tekijänä
- 2) yt-laki rajoittaa viestinnän mahdollisuuksia
- 3) viestinnän kannalta tärkeät vaiheet muutoksessa ovat sen alku ja kun muutuskäyrä lähtee nousuun
- 4) viestinnän merkitys henkilöstön työmotivaation ja -vireyden säilyttämisessä
- 5) henkilökohtaisen esimiesviestinnän tärkeys muutosviestinnässä
- 6) sopivat ja tehokkaat viestintäkanavat riippuvat yrityksestä
- 7) kohderyhmälähtöisyys, eli mille eri ryhmille viestitään, on huomioitava viestinnässä
- 8) johdon tavoitettavuus ja läsnäolo viestinnässä
- 9) johdon sitoutuminen viestintään

- 10) *viestinnän suunnitteluvaiheen tärkeys ja merkitys muutoksen onnistumiselle*
- 11) *ammattiyhdistysliikkeen huomioiminen viestinnässä.*

Yhtäläisyyksillä tarkoitetaan sellaisia teemoja, jotka tulivat esiin kaikkien haastateltujen viestintäkonsulttien vastauksissa. Eroavaisuuksilla tarkoitetaan sellaisia teemoja, jotka ainoastaan yksi haastateltava toi esiin.

Eroavia teemoja eli eroavaisuuksia tässä tutkittavassa ryhmässä olivat: 1) haastateltava H2b toi esiin, että eri aikavyöhykkeillä työskentelevien tiimien jäsenet täytyy huomoida viestinnässä yt-neuvotteluprosessin aikana, 2) haastateltava H1b oli ainoa tämän ryhmän haastateltava, joka ei maininnut viestinnän inhimillisyyttä lainkaan, 3) haastateltava (H2b) toi esiin viestinnän mittaamisen yt-neuvotteluprosessin yhteydessä ja sen jälkeen ja 4) haastateltava H3b piti osaavaa muutosta valmistelevaa ja toteuttavaa tiimiä ensisijaisena tekijänä muutosviestinnän onnistumiselle yt-neuvottelu-prosessin aikana.

5.3 Tutkittavien ryhmien yhteneväisyyksien analyysiä

Tutkittavien ryhmien yhteneväisissä teemoissa eli yhtäläisyyksissä tuli esiin kolme eri teemaa, jotka nousivat esiin kummankin tutkittavan ryhmän yhtäläisyyksiksi tunnistettavina teemoina. Ne olivat:

- 1) *yt-laki rajoittaa viestinnän mahdollisuuksia,*
- 2) *esimiesviestinnän tärkeys yt-neuvotteluprosessin aikana*
- 3) *ammattiyhdistysliikkeen huomioiminen viestinnässä.*

Nämä teemat tulivat siis esiin kummankin tutkittavan ryhmän yhtäläisyyksinä. Voidaan siis päätellä, että näiden teemojen suhteen tutkittavat ryhmät olivat yksimielisiä mainitsemiensa teemojen tärkeydestä muutosviestinnässä yt-neuvotteluprosessin aikana.

Tämä löydös koetaan merkittävimmäksi tekijäksi tämän tutkielman tulosten kannalta. Tutkittavien ryhmien sekä ryhmien sisäisissä että niiden välisissä eroavaisuuksissa ei ollut selkeitä yhteyksiä. Eroavaisuudet olivat kummasakin ryhmässä erilaisia keskenään. Mielenkiintoinen löydös on kuitenkin se, että kohderyhmälähtöisyys viestinnässä oli viestintäkonsulttien keskuudessa

yhtäläisyys, mutta viestintäjohtajien ja -päälliköiden keskuudessa eroavaisuus.

Kvantifioinnilla haluttiin tuoda lisää konkretiaa laadullisen lähestymistavan täydentämiseksi, ja luoda sillä tavalla lisäarvoa ja ymmärrettävyyttä tiiviissä ja helposti omaksuttavassa muodossa. Tässä tutkimuksessa kvantifiointi auttaa näkemään tutkittavien ryhmien väliset yhteneväisyydet ja eroavaisuudet selkeästi ja laadullinen lähestymistapa syventää tätä tietoa entisestään.

Kvantifioinnin perusteella viestintäjohtajien ja -päälliköiden vastauksissa nousi esiin yhtäläisyyksiä yhteensä 6 kappaletta ja eroavaisuuksia 4 kappaletta. Vastaavasti viestintäkonsulttien vastuksista löytyi yhtäläisyyksiä yhteensä 11 kappaletta ja eroavaisuuksia 4 kappaletta. Tämän perusteella voidaan sanoa, että viestintäkonsultit olivat ryhmänä yksimielisiä lukuisimmista esiin tulleista teemoista kuin viestintäjohtajat ja -päälliköt. Eroavaisuuksien suhteen tutkittavat ryhmät olivat tasoissa.

6 POHDINTA

Tässä luvussa tehdyn tutkimuksen tuloksia pohditaan kummankin tutkittavan ryhmän osalta. Johtopäätöksiä käsitellään tutkimuskysymysten kautta. Tässä kappaleessa arvioidaan myös tehtyä tutkimusta sekä esitetään mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia.

Tämän tutkielman tutkimuskysymykset ovat:

- 1) *Millaisia käsityksiä viestintäjohtajilla ja -päälliköillä on muutosviestinnästä yt-neuvotteluprosessin aikana?*
- 2) *Millaisia käsityksiä viestintäkonsulteilla on muutosviestinnästä yt-neuvotteluprosessin aikana?*
- 3) *Mitä yhteneväisyyksiä käsityksissä on?*
- 4) *Mitä eroavaisuuksia käsityksissä on?*

6.1 Tulosten tulkintaa

Vastauksena tutkimuskysymykseen numero 1 ja 2 voidaan sanoa, että viestintäjohtajien ja -päälliköiden sekä viestintäkonsulttien käsitykset muutosviestinnästä yt-neuvotteluprosessin aikana tulivat aineistossa selkeästi esiin. Teemoittelun avulla esiin saatiin nousemaan ryhmien välisiä yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia. Viestintäkonsulttien keskuudessa yhteneväisyyksiä oli enemmän kuin viestintäjohtajien ja -päälliköiden keskuudessa. Viestintäkonsulttien haastattelujen analysoinnin perusteella esiin nousi 11 yhteneväisyyttä ja 4 eroavaisuutta. Viestintäjohtajien ja -päälliköiden haastattelujen analysoinnin perusteella esiin nousi 6 yhteneväisyyttä ja 4 eroavaisuutta. Tutkittavat ryhmät olivat siis tasoissa eroavaisuuksien määrän suhteen.

Tutkittavien ryhmien haastatteluvastauksissa esiin nousseilla yhtenevyyksillä oli yhteys tässä tutkielmassa tarkasteltuun teoriapohjaan. Heiskanen & Lehikoinen (2012, 21) ovat todenneet, että luottamus, motivaatio ja työilmapiiri joutuvat usein koetukselle muutoksessa. Tämä nousi myös viestintäkonsulttien vastauksissa esiin tulleen yhden yhtenevyyden muodossa viestinnän näkökulmasta tarkasteltuna: viestinnällä on merkitystä henkilöstön työmotivaation ja -vireyden säilyttämiselle.

Viestintäkonsulttien haastatteluvastauksissa yhtenevyytenä ja viestintäjohtajien ja -päälliköiden keskuudessa eroavaisuutena esiin tulleella temalla *sopivat ja tehokkaat viestintäkanavat riippuvat yrityksestä* osoittautui myös olevan yhteys tässä tutkielmassa käsiteltyyn teoriaan. Kitchen & Daly (2002, 50) toteavat, että sopivaa sisäistä viestintätapaa kartoittaessa on otettava huomioon seuraavat seikat: mitä liiketoimintaa organisaatio harjoittaa, kuinka suuri organisaatio on, millainen organisaation organisaatiokulttuuri on, millainen johtamistyyli organisaatiossa vallitsee, mitkä ovat organisaation taloudelliset resurssit, millaista henkilöstöä organisaatiossa työskentelee sekä organisaation toimintaympäristön vakaus tai epävakaus. Kun tarkastellaan eri kohderyhmien viestintätarepita, eri kohderyhmät kaipaavat erilaista ja eritasoista tietoa (Miles, Valovirta & Frewer 2006, 800).

Viestintäkonsulttien vastauksissa esiin noussut yhtäläisyys, *kohderyhmälähtöisyys, eli mille eri ryhmille viestitään on huomioitava viestinnässä*, oli myös tähän teoriaan linkittyvää. Nämä löydökset heijastelevat tämän tutkimuksen aineistossa sitä, että viestintäkonsulteilla on lukuisia asiakkaita samanaikaisesti, joiden yksilöllisiin tarpeisiin he suunnittelevat ja toteuttavat viestintää työksensä. Tämän vuoksi he ovat todennäköisesti nostaneet esiin sen, että kanavat ja kohderyhmät täytyy miettiä aina tapauskohtaisesti. Nämä teemat eivät nousseet esiin yhtäläisyyksinä viestintäjohtajien ja -päälliköiden vastauksissa, jotka saattavat tarkastella muutosviestintätilanteita pääasiassa oman organisaationsa kautta.

Viestintäjohtajien ja -päälliköiden haastatteluvastauksissa yhtenevyyksinä esiin tulneiden temojen *avoimuus muutosviestinnän periaatteena, inhimillisyys viestinnässä* sekä *henkilökohtaisen esimiesviestinnän tärkeys muutosviestinnässä* voidaan myös todeta olevan yhteydessä teoriaan. Yrityksissä työskenteleviltä ihmisiltä vaaditaan muutoksessa enemmän kuin normaalisti, koska heidän täytyy muutoksen myllerryksessä säilyttää myös työkykynsä, jotta yrityksen toiminta pysyy mahdollisimman samankaltaisena kuin ennen muutosta. (Carnall 1990, 28.) Johtamistyyli vaikuttaa vahvasti siihen, millainen ilmapiiri yritykseen saadaan luotua muutosprosessin aikana eli miten henkilöstö suhtautuu muutokseen (Carnall 1990, 37). Viestintä jää taka-alalle, jos johto ei

koe sitä tärkeäksi tekijäksi. Seurauksena voi pahimmillaan olla, että henkilöstö kokee johdon salaavan asioita. Se taas johtaa pelkoon ja sitä kautta luottamuspulaan. (Juuti & Virtanen 2009, 105.) Esimiesviestinnän tärkeys muutosviestinnässä oli yhteneväisyys kummassakin tarkastellussa ryhmässä, joten tämä tärkeä kumpaakin ryhmää koskeva löydös pystyttiin perustelemaan myös teoreettisista lähtökohdista, kuten edellä on esitetty.

Vastauksena tutkimuskysymykseen numero 3 voidaan sanoa, että viestintäpäälliköiden ja konsulttien käsitykset yhtenevät siten, että kolme eri teemaa nousi yhteneväisyyksinä esiin kummassakin tutkittavassa ryhmässä: 1) yt-laki rajoittaa viestinnän mahdollisuuksia, 2) esimiesviestinnän tärkeys yt-neuvotteluprosessin aikana sekä 3) ammattiyhdistysliikkeen huomioiminen viestinnässä.

Vastauksena tutkimuskysymykseen numero 4 voidaan sanoa, että selkeitä yhteisiä eroavaisuuksia ei ollut huomattavissa, kun tarkasteltiin kummankin ryhmän vastuksissa esiin nousseita eroavaisuuksia. Eroavaisuudet olivat kummassakin ryhmässä erilaisia keskenään. Mielenkiintoinen löydös on kuitenkin se, että kohderyhmälähtöisyys viestinnässä oli viestintäkonsulttien keskuudessa yhtäläisyys, mutta viestintäjohtajien ja -päälliköiden keskuudessa eroavaisuus.

Tässä pro gradu -tutkielmassa pystyttiin siis vastaamaan esitettyihin tutkimuskysymyksiin.

Tutkimuksen analyysivaiheessa oli muutama teema kummassakin ryhmässä, jotka melkein ylsivät yhtäläisyyksiksi, eli ainoastaan yksi haastateltava oli jättänyt teeman mainitsematta ja muut maininneet sen, jolloin esiintynyt teema ei täyttänyt tässä tutkimuksessa yhtäläisyyksille asetettuja kriteerejä eli sitä, että tutkittavan ryhmän kaikki vastaajat olisivat maininneet teeman. Koska tutkittavat ryhmät olivat määrältään suppeita, tässä tutkimuksessa koettiin, että melkein yhtäläisyyden kriteerit täyttäviä teemoja ei voitu pitää yhtäläisyyksinä, jotta oikeat yhtäläisyydet ja eroavaisuudet pääsevät nousemaan esiin.

Haastateltavia eli tässä tutkimuksessa tutkittujen ryhmien edustajia onkin tarkasteltava yksilöinä, ei ryhminä. Haastatteluissa tuli vahvasti esiin, että haastateltavat peilasivat käsityksiään muutosviestinnästä yt-neuvotteluprosessin aikana aikaisempiin kokemuksiinsa kyseisistä tilanteista. Kaikilla haastateltavilla oli kattava omakohtainen kokemustausta viestinnästä yt-

neuvotteluprosessin aikana ja tämä kartoitettiin jo siinä vaiheessa, kun haastateltavia valittiin.

Yhteistoimintamenettelylaki vaihtelee maittain, joten oli äärimmäisen haastavaa löytää suomalaisen lakitekstin lisäksi akateemista kirjallisuutta tukemaan löydöksiä siitä, miten yt-laki rajoittaa viestintää sekä miten ammattiyhdistysliikkeet on otettava huomioon muutosviestinnässä yt-neuvotteluprosessin aikana. Nämä olivat kummankin tutkittavan ryhmän vastauksissa esiin nousseita teemoja. Tätä teoriaa on esitelty jo kappaleessa 2, joten sitä ei koettu tarpeelliseksi nostaa esiin enää tässä kappaleessa.

6.2 Tutkimuksen arviointia

Tutkimushaastattelujen tyypit eroavat toisistaan strukturointiasteen perusteella, eli kuinka tiiviisti kysymykset ja haastateltavan vastausmahdollisuudet on rajattu (Hirsjärvi & Hurme 2001, 43). Tässä tutkimuksessa kasvokkain tapahtuva haastattelu koettiin olevan paras keino selvittää haastateltavien käsityksiä muutosviestinnästä yt-neuvotteluprosessin aikana, ja että haastateltavat sitoutuvat haastattelutilanteessa antamaan kattavampia ja syvällisempiä vastuksia, kuin jos kysely olisikin toteutettu esimerkiksi internetissä täytettävän lomakkeen muodossa.

Tämän tutkielman aloittamisvaiheessa pohdittiin myös tapaustutkimuksen tekemistä. Tämä vaihtoehto päädyttiin hylkäämään, koska tapauksen pitäisi olla akuutti, jotta siitä saisi kerättyä tarvittavan aineiston. Tässä tutkimuksessa haastateltavat kertovat jo aiemmin koetusta ja sen perusteella syntyneistä käsityksistään. Yleinen tapa toteuttaa tutkimushaastattelu on kysyä haastateltavien uskomuksista, kokemuksista ja arvostuksista (Hirsjärvi & Hurme 2001, 41). Juuri näin tässä tutkimuksessa tehtiin.

Tehdyt haastattelut on sallittua purkaa litteroiduksi materiaaliksi ainoastaan niiltä osin, kun aineiston sisältö on olennaista tutkimusongelman kannalta. Validiteetin ja reliabiliteetin kannalta on aineiston rajauksessa kuitenkin kiinnitettävä huomiota siihen, että vastaako käytettäviin jäävä aineisto tutkimuskysymyksiin tarpeeksi kattavasti ja pystyykö sen pohjalta tuottamaan "luotettavaa ja jollain tapaa yleistettävissä olevaa tietoa tutkittavasta ilmiöstä." (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 14, 17.)

Kvale (1996, 163) näkee ongelman alunperin puheen muodossa olleen aineiston muuttamisessa kirjalliseen muotoon, koska litteroinnit ovat keino-tekkoisia rakennelmia suullisesta viestinnästä. Tätä ei koeta tässä tutkimuksessa ongelmalliseksi seikaksi, koska tarkoituksena ei ole tutkia haastateltavien puhetapaa vaan sitä, mitä he kertovat omista käsityksistään.

Koska aineisto oli tekstin muodossa, aineisto oli laadullista (Eskola & Suoranta 1998, 15). Aineisto oli myös tutkimuksen tekijästä riippuvaa, koska hän teki haastattelukysymykset. Haastattelukysymykset pohjautuivat luettuun kirjallisuuteen.

Otantaan valikoitui viestinnän ammattilaisia kahdesta eri ryhmästä, jonka jäsenet ovat uransa aikana suunnitelleet ja toteuttaneet muutosviestintää ytimeuvotteluprosessin aikana: 1) yritysten viestintäpäälliköitä ja viestintäjohtajia ja 2) viestintätoimistoissa työskenteleviä viestintäkonsultteja. Aineiston keruuta varten tehtiin niin monta haastattelua, kunnes vastauksissa oli huomattavissa saturaatiota.

Eskolan & Suorannan (1998, 62) mukaan aineistoa on riittävästi, kun lisääaineisto ei kartuta enää uutta informaatiota tutkimusongelman kannalta eli aineistossa on huomattavissa saturaatio. Tämän tutkimuksen litteroitua aineistoa lukemalla saturaatio oli huomattavissa. ”On siis ikään kuin olemassa tietty määrä aineistoa, joka tuo esiin teoreettisesti merkittävän tuloksen” (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 181).

”Laadullisessa tutkimuksessa tulkinta jakautuu koko tutkimusprosessiin eikä tutkimusprosessia aina ole helppoa pilkkoa toisiaan seuraaviin vaiheisiin. Tutkimussuunnitelmaa tai jopa tutkimusongelman asettelua saattaa joutua tarkistamaan aineistonkeruun kuluessa ja tutkielman kirjoittaminen voi vaatia palaamista alkuperäiseen aineistoon.” (Eskola & Suoranta 1998, 16.)

Silloin on objektiivinen, kun oman subjektiivisuuden tiedostaa ja kertoo tekstissä. Eskolan & Suorannan (1998, 17–18) mukaan objektiivisuus syntyy, kun tutkija tunnistaa oman subjektiivisuutensa.

Saturaation eli kylläntymisen määritelmä on saanut kritiikkiä. Riippuu tutkijan harjaantuneisuudesta, miten hän pystyy huomaamaan kerätystä aineistosta uusia näkökulmia, ja yksi kvalitatiivisen tutkimuksen piirteistä on se, että jokainen tapaus on ainutlaatuinen. Saturaatio on kuitenkin osoittautunut hyväksi keinoksi määrittellä riittävän aineiston määrä kvalitatiivisessa tutkimuksessa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 181.)

“Analyysistä esiin nostetut teemat pohjautuvat tutkijan tulkintoihin haastateltavien sanomista. On erittäin epätodennäköistä, että kaksi haastateltavaa ilmaisisi saman asian täysin samoin sanoin, mutta tutkija koodaa ne kuitenkin samaan luokkaan.” (Hirsjärvi & Hurme 2011, 173)

Tässä pro gradu -tutkielmassa pystyttiin vastaamaan esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Tutkimus on luotettava, koska tässä tutkielmassa on kuvattu toteutetun tutkimuksen vaiheet niin tarkasti, että saman tutkimuksen pystyy toteuttamaan samlaisena tutkimuskuvauksen perusteella.

6.3 Jatkotutkimusehdotuksia

Tämän tutkielman perusteella jatkotutkimusehdotuksesi voisi esittää tutkitun ilmiön tarkastelua laajemman aineiston avulla. Tämän tutkielman aineisto on sen verran suppea, että tuloksia ei voi yleistää. Haastateltavien määrä pitäisi olla huomattavasti suurempi, jotta tutkimuksen tuloksista voisi vetää yleistettävissä olevia johtopäätöksiä siitä, millaisia yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia viestinnän ammattilaisilla on muutosviestinnästä yt-neuvotteluprosessin aikana. Koska tämä tutkielma on pro gradu -tutkielma, aineiston määrä on järkevä pitää muun muassa ajankäytöllisistä sysistä järkevän kokoisena (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85).

Myös esimerkiksi tutkittavien ryhmien laajentaminen useampiin viestinnän ammattilaisten ryhmiin voisi olla yksi mielenkiintoisista tarkasteluaineistoista. Esimerkiksi järjestöissä työskentelevien viestinnän ammattilaisten käsitysten tutkiminen ja niiden vertaaminen yrityksissä ja viestintätoimistoissa työskentelevien viestinnän ammattilaisten käsityksiin muutosviestinnästä yt-neuvotteluprosessin aikana olisi hyvä kartoittaa.

Yksi haastateltavista (H2b) toi omassa haastattelussaan esiin muutosviestinnän mittaamisen: hän ei ollut törmännyt koskaan siihen, että muutosviestinnän onnistumista olisi muutoksen läpiviemisen jälkeen arvioitu tai mitattu. Tässä olisi siis myös yksi jatkotutkimusidea, jonka voisi toteuttaa. Elvingin mukaan (2005, 135) muutoksen tehokkuutta onkin haastavaa mitata ja muutoksen tehokkuus, tai sen menestyminen, on riippuvainen onnistuneesta ongelmien tunnistamisesta ja itse muutoksesta. Meng & Berger (2012, 300) esittävät, että viestintätoimenpiteisiin investoidun taloudellisen panoksen tuoton (return on investment, ROI) sijaan pitäisi tarkastella epäsuoria tekijöitä, kuten muun muassa henkilöstön motivaation tasoa, työtyytyväisyyttä,

sitoutumista ja vastaanottavuutta. Tällaisilla ominaisuuksilla työntekijöiden yksilötasolla nähdään olevan yhteys pitkäkestoiselle kilpailukyvyllle koko organisaation tasolla.

KIRJALLISUUS

Appelbaum, S, & Steed, A. 2005. The critical success factors in the client-consulting relationship. *Journal of Management Development*, 24(1), 68–93.

Barrett, D. J. 2002. Change communication: using strategic employee communication to facilitate major change. *Corporate Communications: An International Journal*, 7(4), 219–231.

Ben-Gal, H. & Tzafrir, S. 2011. Consultant-client relationship: one of the secrets to effective organizational change? *Journal of Organizational Change Management*, 25(5), 662–679.

Carnall, C. A. 1990. *Managing change in organizations*. Hertfordshire: Prentice Hall International.

Czerniawska, F. & May, P. 2004. *Management consulting in practice: case studies in international best practice*. London/Philadelphia: Management Consultancies Association.

Cooke, R. D. 2008. Manage HR in times of change. *Strategic HR Review*, 7(6), 40.

De Ridder, J. A. 2004. Organisational communication and supportive employees. *Human Resource Management Journal*, 14(3), 20–30.

Elrod II, P. D. & Tippett, D. D. 2002. The "death valley" of change. *Journal of Organizational Change Management*, 15(3), 273–291.

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

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

- Gilley, A., Gilley, J. W. & McMillan, H. S. 2009. Organizational change: Motivation, communication, and leadership effectiveness. *Performance Improvement Quarterly*, 21(4), 75-94.
- Heiskanen, M. & Lehikoinen, S. 2010. *Muutosviestinnän voimapaperi*. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Herscovitch, L. & Meyer J. 2002. Commitment to organizational change: extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474-487.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.
- Hoadley, E. & Lamos, J. 2012. Change management: An information flow approach. *International Journal of Management and Information Systems*, 16(1), 83-94.
- Juholin, E. 2001. *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön*. Helsinki: Inforviestintä.
- Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. *Organisaatiomuutos*. Helsinki: Otava.
- Jäppinen, T. 2012. *Irtisanomisia, lomautuksia ja yt-neuvotteluja 2011*. Saatavilla www-muodossa:
<<http://www.sak.fi/aineistot/tilastot/yt-ja-irtisanomistilastot/irtisanomisia,-lomautuksia-ja-yt-neuvotteluja-2011>>
23.4.2013
- Jäppinen, T. 2013. *Irtisanomisia, lomautuksia ja yt-neuvotteluja 2012*. Saatavilla www-muodossa:
<<http://www.sak.fi/aineistot/tilastot/yt-ja-irtisanomistilastot/irtisanomisia-lomautuksia-ja-yt-neuvotteluja-11-682012>>
23.4.2013.

- Jäppinen, T. 2013. *Irtisanomisia, lomautuksia ja yt-neuvotteluja 2013*. Saatavilla
www-muodossa:
<<http://www.sak.fi/aineistot/tilastot/yt-ja-irtisanomistilastot/irtisanomisia-lomautuksia-ja-yt-neuvotteluja-2013-2013-01-18>>
23.4.2013
- Kitchen, P. J. & Daly, F. 2002. Internal communication during change management. *Corporate Communications: An International Journal*, 7(1), 46–53.
- Klein, S. M. 1996. A management communication strategy for change. *Journal of Organizational Change Management*, 9(2), 32–46.
- Kvale, S. 1996. *Interviews: an introduction to qualitative research interviewing*. London: SAGE Publications.
- Lewis, E., Romanaggi, D. & Chapple, A. 2010. Successfully managing change during uncertain times. *Strategic Human Relations Review*. 9(2), 12–18.
- Lundberg, C. & Young, C. 2001. A note on emotions and consultancy. *Journal of Organizational Change Management*, 14(6), 530–538.
- McLachlin, R. D. 1999. Factors for consulting engagement success. *Management Decision*, 37(5), 394–404.
- Meng, J. & Berger, B. K. 2012. Measuring return on investment (ROI) of organizations' internal communication efforts. *Journal of Communication Management*, 16(4), 332–354.
- Miles, S., Valovirta, E. & Frewer, L. 2006. Communication needs and food allergy: a summary of stakeholder views. *British Food Journal*, 108(9), 795–802.
- Mäkelä, K. 1990, 42–61. Kvalitatiivisen aineiston arviointiperusteet. Teoksessa Mäkelä, K. 1990. *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta*. Helsinki: Gaudeamus Oy.

- O'Driscoll, M. & Eubanks, J. 1993. Behavioral competencies, goal setting, and OD practitioner effectiveness. *Group & Organization Management*, 8(3), 308-327.
- Proctor, T. & Doukakis, I. 2003. Change management: the role of internal communication and employee development. *Corporate Communications: An International Journal*, 8(4), 268-277.
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010, 9-36. Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. *Haastattelun analyysi*. Tampere: Vastapaino.
- Schein, E. 1997. The concept of "client" from a process consultation perspective: A guide for change agents. *Journal of Organizational Change*, 70(3), 202-216.
- Smith, M. 2002. What client employees say about consultants. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(2), 93-103.
- Stanley, D. J., Meyer, J. P. & Topolnytsky, L. 2005. Employee cynicism and resistance to organizational change. *Journal of Business and Psychology*, 19(4), 429-459.
- Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. *Muutosta johtamassa*. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Työ- ja elinkeinoministeriö 2001. *Yhteistoimintalaki: Neuvotteluja yhteistoiminnan hengessä*. Saatavilla www- muodossa: http://www.tem.fi/files/30809/Yhteistoimintalaki_fi.pdf 18.3.2013.
- Quattrone P. & Hopper, T. 2001. What does organizational change mean? Speculations on a taken for granted category. *Management Accounting Research*, (12), 403-435.

LIITTEET

Liite 1: Haastattelujen kysymysrunko

- 1) Kerro taustastasi.
- 2) Mitkä ovat mielestäsi muutosviestinnän **tärkeimmät periaatteet**? Perustele vastauksesi.
- 3) Mikä on mielestäsi muutosviestinnän **tavoite** muutostilanteessa? Perustele vastauksesi.
- 4) Missä muutoksen vaiheessa viestinnällä on mielestäsi **tärkein** rooli? Perustele vastauksesi.
- 5) Missä muutoksen vaiheessa viestinnällä on mielestäsi **merkityksettömin** rooli? Perustele vastauksesi.
- 6) Mitkä asiat koet muutosviestinnässä helpoiksi? Perustele vastauksesi.
- 7) Mitkä asiat koet muutosviestinnässä haasteellisiksi? Perustele vastauksesi.
- 8) Mitkä asiat saavat mielestäsi muutosviestinnän **onnistumaan** tehokkaasti yt-neuvotteluprosessin aikana? Perustele vastauksesi.
- 9) Mitkä tekijät ovat **esteitä** muutosviestinnän onnistumiselle yt-neuvotteluprosessin aikana? Perustele vastauksesi.
- 10) Mitkä ovat **tehokkaimmiksi** kokemasi viestintäkanavat yt-neuvotteluihin liittyvässä muutosviestinnässä? Perustele vastauksesi.
- 11) Mitkä ovat **tehottomimmiksi** kokemasi viestintäkanavat yt-neuvotteluihin liittyvässä muutosviestinnässä? Perustele vastauksesi.

12) Kerro kokemukseesi perustuen ajatuksiasi johdon, HR:n ja viestinnän yhteistyöstä **muutoksen läpiviemisessä ja muutosviestinnän toteuttamisessa** yt-neuvotteluprosessien aikana.

13) Miten **muutosvastarintaa** saa vähennettyä viestinnän keinoin yt-neuvotteluihin liittyvän muutosviestinnän näkökulmasta?

14) Kerro kokemukseesi perustuen, mitä ajatuksia käsitteet **luottamus** ja **kunnioittaminen** merkitsevät sinulle yt-neuvotteluprosessin aikana tehtävän muutosviestinnän näkökulmasta tarkasteltuna?

15) Millaisena vaiheena viestinnän näkökulmasta näet sen, kun yt-neuvottelut on käyty, lähtijät ovat lähteneet ja organisaation pitäisi niin sanotusti jatkaa elämäänsä?

16) Kysymys viestintäjohtajille ja -päälliköille:
Miten yrityksen viestintäosaston edustajana koet viestintäkonsulttien roolin muutosviestintäprojekteissa yt-neuvotteluprosessien aikana?

16) Kysymys viestintäkonsulteille:
Miten koet roolisi viestintäkonsulttina asiakkaan muutosviestintäprojekteissa yt-neuvotteluprosessien aikana?

17) Nostaisitko esiin vielä jotain, jota ei tässä haastattelussa ole käyty läpi?
Mitä? Ja miksi?