

**SISÄISEN VIESTINNÄN MERKITYS
HENKILÖSTÖN TYÖHYVINVOINNILLE
MUUTOSTILANTEESSA**

Minna Hakkarainen
Yhteisöviestinnän maisterintutkielma
Kieli- ja viestintätieteiden laitos
Jyväskylän yliopisto
Kevät 2017

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta – Faculty Humanistis-yhteiskuntatieteellinen	Laitos – Department Kieli- ja viestintätieteet
Tekijä – Author Hakkarainen, Minna	
Työn nimi – Title Sisäisen viestinnän merkitys henkilöstön työhyvinvoinnille muutostilanteessa	
Oppiaine – Subject Yhteisöviestintä	Työn laji – Level Maisterintutkielma
Aika – Month and year Kevät 2017	Sivumäärä – Number of pages 60
<p>Tiivistelmä – Abstract</p> <p>Tämän tutkimuksen lähtökohtana toimi kiinnostus selvittää, miten sisäisellä viestinnällä voidaan muutostilanteessa vaikuttaa henkilöstön työhyvinvointiin. Tutkimuksella haettiin vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin: 1) <i>Millaisia muutostilanteita on tutkittu ja millaisilla menetelmillä?</i> 2) <i>Millainen sisäinen viestintä tukee henkilöstön työhyvinvointia muutostilanteessa</i> 3) <i>Mihin työhyvinvoinnin osa-alueiin sisäinen viestintä vaikuttaa muutostilanteessa?</i> Tutkimuskysymyksiin haettiin vastauksia jo tehtyjen tutkimusten pohjalta.</p> <p>Tutkimus toteutettiin integroivana kirjallisuuskatsauksena, ja aineisto kerättiin kahdeksasta viestinnän alan tietokannasta. Aineistolle asetettiin mukaanottamisen kriteereiksi, että artikkeli on kirjoitettu aikavälillä 2006–2016, artikkeli on englanninkielinen, vertaisarvioitu ja saatavissa kokonaisuudessaan. Lisäksi artikkelista tuli löytyä tutkimuksen pääteemat: sisäinen viestintä, muutos ja työhyvinvointi.</p> <p>Tämän tutkimuksen tulokset tarjoavat ymmärrystä erilaisten muutostilanteiden läpiviemisen ohjeistamiseen ja mitattavuuteen. Tulokset vahvistavat sisäisen viestinnän merkitystä muutostilanteessa ja, että työyhteisön sisäisellä viestinnällä voidaan vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin. Sisäisen viestinnän vaikutus muutostilanteessa työhyvinvoinnin osa-alueisiin kuvaa hyvin työyhteisön ja yksittäisen työntekijän työhyvinvoinnin kiinteää suhdetta. Hyvinvoiva työyhteisö koostuu hyvinvoivista työntekijöistä. Koko työyhteisön hyvinvointi on organisaation näkökulmasta elinehto onnistuneen muutoksen läpiviemiseen ja organisaation toimintaan.</p> <p>Työhyvinvointia tarkastellaan usein työntekijöiden näkökulmasta. Organisaatioiden esimiehet voivat kokea muutoksen työntekijöiden tavoin. Mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe olisi selvittää sisäisen viestinnän vaikutusta muutostilanteessa esimiesten työhyvinvointiin. Toinen mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe olisi selvittää, miten muutostilanteessa työntekijöiden keskinäinen viestintä vaikuttaa työhyvinvointiin. Miten erilaiset muutostilanteet vaikuttavat viestinnän avoimuuteen ja luotettavuuteen.</p>	
<p>Asiasanat – Keywords</p> <p>muutos, muutosjohtaminen, muutosviestintä, organisaatioon sitoutuminen, sisäinen viestintä, työhyvinvointi, työtehtäviin sitoutuminen, työssä jaksaminen, työyhteisöviestintä</p>	
<p>Säilytyspaikka – Depository</p> <p>Jyväskylän yliopisto, kieli- ja viestintätieteiden laitos</p>	
<p>Muita tietoja – Additional information</p>	

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

1	JOHDANTO	4
2	SISÄINEN VIESTINTÄ MUUTOSTILANTEESSA.....	7
	2.1 Sisäinen viestintä käsitteenä	7
	2.2 Työyhteisöviestintä	8
	2.3 Henkilöstön viestintäosaaminen.....	10
3	MUUTOS ORGANISAATIOSSA	13
	3.1 Muutos käsitteenä	13
	3.2 Viestintä organisaation muutostilanteessa	14
	3.3 Muutoksen kokeminen.....	15
4	TYÖHYVINVOINTI MUUTOKSESSA.....	17
	4.1 Työhyvinvointi yksilön näkökulmasta	17
	4.2 Työhyvinvointi organisaation näkökulmasta	18
	4.3 Sisäinen viestintä työhyvinvoinnin näkökulmasta	20
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	22
	5.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset.....	22
	5.2 Kirjallisuuskatsaus tutkimusmenetelmänä	23
	5.3 Kirjallisuuskatsauksen toteuttaminen.....	23
	5.4 Aineiston haku ja valinta	25
	5.5 Aineiston analyysi teemoittamalla	28
6	TULOKSET	31
	6.1 Millaisia muutostilanteita on tutkittu ja millaisilla menetelmillä?	31
	6.2 Muutostilanteen viestijät, viestintä ja käytetyt viestintäkanavat	36
	6.3 Miten sisäinen viestintä vaikuttaa työhyvinvoinnin osa-alueisiin? ..	39
7	POHDINTA.....	44
	7.1 Johtopäätökset	44
	7.2 Tutkimuksen arviointi.....	47
	7.3 Jatkotutkimuskohteet	49
	KIRJALLISUUS.....	51
	LIITTEET	54

1 JOHDANTO

Muutos organisaation toiminnassa, muutos työntekemisen muodoissa, muutos työvälaineissä tai muutos organisaation toimintaympäristössä – kaikki vaikuttavat työntekijään eri tavoin. Millä tavoin työntekijä pysyy muutoksessa mukana, oppii toimimaan uudella tavalla, ymmärtää muutoksen tarpeellisuuden ja kokee jaksavansa työssään, ovat kaikki asioita, joihin sisäisellä viestinnällä voidaan vaikuttaa. Yksittäisen työntekijän kokemus muutoksesta voi vaikuttaa yksilöihin tai organisaatioihin lyhyt- tai pitkäkestoisesti ja voi vaikuttaa työhyvinvointiin. Muutostilanne voi lisätä työntekijöiden psyykkistä sairastumista, lisääntyntä työn kuormittuneisuutta, ennenaikaisesti eläkkeelle siirtymistä, sairauspoissaolojen lisääntymistä tai tapaturmia. (Saksvik ym. 2007, 244.)

Yleisesti voidaan sanoa, että sisäistä viestintää on kaikki tiedonkulku, tiedon vaihdanta ja organisaation eri tasojen välinen kommunikointi (Juholin 2008, 58). Muutostilanteessa sisäisen viestinnän rooli korostuu. Muutoksessa organisaation toiminnalle määritellään uusi tavoite. Jotta tavoite saavutetaan, tulee henkilöstön olla mukana ja sitoutua muutosprosessin toteuttamiseen. Muutosviestintä on osa organisaation strategista viestintää. (Pekkola, Pedak & Aula 2013, 96–97.)

Muutoksen muoto itsessään ei aina ole ratkaiseva tekijä arvioitaessa muutoksen vaikutusta työntekijän työhyvinvointiin. Olennaisempaa on, kuinka muutosprosessi hoidetaan. (Saksvik ym. 2007, 256.) Muutos voidaan kokea joko positiiviseksi, työtä uudistavaksi kehityskohteeksi, pelottavaksi uhaksi tai asiaksi, joka ei vaikuta yksilön olotilaan millään lailla. Henkilöstö on organisaation yksi kalleimmista voimavaroista. Sen vuoksi ei ole yhdentekevää, kuinka henkilöstö voi tai kokee muutoksen. Muutostilanne edellyttää henkilöstölähtöistä muutoksen käsittelyä. Tehokas sisäinen viestintä voi osaltaan torjua huhupuheita ja epätietoisuuden tuomaa ahdistusta, stressiä ja jopa loppuunpalamista. Viestintä mahdollistaa muutokseen suhtautumisen, tunteiden, tietämyksen, oletusten ja työyhteisön tunnelman välittymisen organisaation kaikilla tasoilla. (Juholin 2008, 126.)

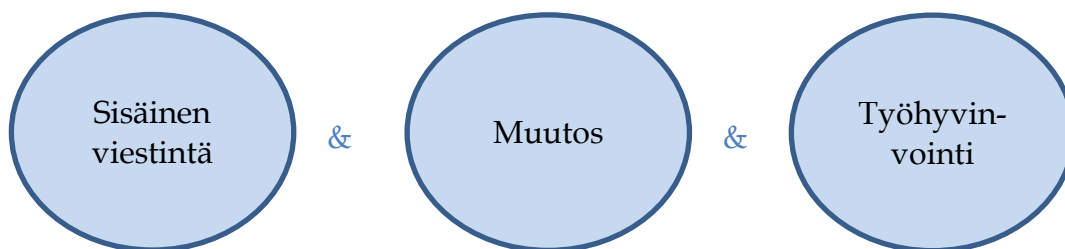
Työterveyslaitoksen määritelmän mukaan ”Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja pal-

kitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa.” (Työhyvinvointi – Työterveyslaitos, 2017). Työhyvinvointi on moniulotteinen kokonaisuus, jossa kiteytyvät työntekijän omat odotukset, asettamat tavoitteet sekä työn laadulliset tekijät (Pekkola, Pedak & Aula 2013, 9). Henkilöstön ottaminen mukaan muutokseen osallistumisen ja vaikuttamisen keinoilla vahvistaa työidentiteettiä ja organisaatioon sitoutumista. Avoin organisaatiokulttuuri tarjoaa viestinnän keinoin organisaation työntekijöille osallistumisen keinoja olla muutoksessa mukana suunnittelemassa ja toteuttamassa. (Pekkola, Pedak & Aula 2013, 11.) Sisäisen ja ulkoisen viestinnän ero onkin tämän päivän tietotekniikan avulla hälyntynyt. Työntekijät ovat viestijöitä vapaa-ajallaan myös organisaatiosta ulospäin omien tuntemustensa kautta omissa verkostoissaan. (Mazzei 2014, 84.)

Organisaation toiminnalle, henkilöstön osaamisen rinnalla, yhtä tärkeäksi muodostuvat työhyvinvointiin liittyvät näkökulmat: työn tekemisen tehokkuus, poissaolopäivien vähäinen määrä ja henkilöstön sitoutuminen työhön ja organisaatioon. Jotta yksittäisistä työntekijöistä koostuva organisaatio toimii tavoitteellisesti yhdessä, tarvitaan tehokasta viestintää välittämään yhteiset tavoitteet yleisellä tasolla. (Quick & Macik-Frey 2007.)

Viestintäosaaminen, työidentiteetti, vuorovaikutus organisaation sisällä, työfoorumit ja verkostot, sosiaalinen media ja organisaation sisäiset kanavat sekä niiden rooli muodostavat sisäisen viestinnän kokonaisuuden ja pohjautuvat organisaation strategiaan, arvoihin ja visioon. Voidaan sanoa, että tämän päivän sisäistä viestintää toteuttavat kaikki organisaation jäsenet.

Tämän tutkimuksen tavoite on kartoittaa, millaisia muutostilanteita on tutkittu ja millaisilla menetelmillä, millainen sisäinen viestintä tukee henkilöstön työhyvinvointia muutostilanteessa ja mihin työhyvinvoinnin osa-alueisiin sisäinen viestintä vaikuttaa muutostilanteessa jo tehtyjen tutkimusten pohjalta. Tutkimuskysymyksiin haetaan vastausta kirjallisuuskatsauksen integroivalla muodolla. Tutkimuksen teoreettinen sisältö muodostuu kolmesta pääteemasta, jotka ovat sisäinen viestintä, muutos ja työhyvinvointi (ks. kuvio 1).



KUVIO 1 Tutkimuksen teoreettisen sisällön pääteemat

Tämä tutkimus rakentuu seitsemästä luvusta. Johdannon jälkeen luvuissa 2–4 käydään läpi tutkimuksen pääteemaksi valittujen sisäisen viestinnän, muutoksen ja työhyvinvoinnin käsitteitä ja teoriaa. Luvussa 5 kuvataan tutkimuskysymykset, tutkimusmenetelmä, aineiston haku ja aineiston analysointi. Luku 6 sisältää tutkimustulokset. Luku 7 muodostuu johtopäätöksistä, tutkimuksen arvioinnista ja tämän tutkimuksen pohjalta esitettävästä

jatkotutkimusehdotuksesta. Tutkimusaineistona käytetyn artikkelien yhteenveto löytyy liitteestä 1.

2 SISÄINEN VIESTINTÄ MUUTOSTILANTEESSA

Tämän tutkimuksen pääteemat ovat sisäinen viestintä, muutos ja työhyvinvointi. Tässä luvussa kuvataan, mitä sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan, mitä työyhteisöviestintä on ja millaista viestintäosaamista organisaatioissa tarvitaan.

2.1 Sisäinen viestintä käsitteenä

Aiemmin sisäisen viestinnän koettiin olevan kaikkea tiedonkulkua, vuorovaikutusta ja tiedon siirtoa lähettäjältä vastaanottajalle, niin johdon ja alaisten kuin organisaation eri yksiköiden ja tasojen välillä. Mazzein (2010, 224) mukaan sisäinen viestintä on sarja vuorovaikutuksellisia prosesseja, joiden tarkoitus on toimia katalysaattorina ja pitää organisaatio toiminnassa. Sisäinen viestintä on myös prosessi, jossa työntekijät jakavat informaatiota, luovat ihmissuhteita, luovat merkitystä ja rakentavat organisaation kulttuuria ja arvoja (Men & Starks 2014, 301).

Sisäinen viestintä ei enää ole pelkästään johdon tai viestintäyksikön vastuulla, vaan työyhteisön jokaisella jäsenellä on vastuu olla aktiivinen, hankkia itse tietoa ja välittää sitä muille työntekijöille. Sisäisen viestinnän voidaankin sanoa olevan myös systeemi, jossa työntekijät jakavat tietoa, luovat ja ylläpitävät työn hoitamisessa tarvittavia suhteita sekä luovat ja ylläpitävät organisaation arvoja ja -kulttuuria. (Mazzei 2010, 223.)

Tietotekniikan kehittymisen rinnalla sisäinen viestintä on muuttunut moniulotteisemmaksi ja vuorovaikutteisemmaksi. Työyhteisön jäsenet eivät työskentele enää välttämättä fyysisesti samoissa tiloissa vaan toiminta on siirtynyt osittain tai kokonaan verkkoon tai eri paikkakunnille. Sisäisen ja ulkoisen viestinnän raja on hälventynyt. Työntekijät viestivät toisilleen. Työntekijät ovat tietyllä tavalla organisaation äänitorvia myös organisaation ulkopuolella vapaa-ajallaan, käyttäytymisellään ja viesteillään. (Mazzei 2014, 83.)

Juholinin (2008, 62) mukaan viestintää tapahtuu siellä, missä ihmiset työskentelevät ja mi- he itse tuottavat ja vaihtavat tietoa ja kokemuksia. Jokaisella organisaation jäsenellä on siis

vastuu välittää ja vinkata tietoa muille jäsenille. Tietoa vaihdetaan erilaisilla foorumeilla, virallisilla ja puolivirallisilla. Asiantuntijoiden välisellä yhteistyöllä opitaan toiselta, pysytään ajan tasalla sekä karsitaan että vältetään päällekkäisyyksiä. Sisäinen viestintä ei ole suoraviivaista lähettäjältä vastaanottajalle etenevää yhdensuuntaista viestintää, vaan sosiaalista, vuorovaikutuksellista ja tarkoituksenmukaista organisaation toiminnan kaikille tasoille vaikuttavaa. (Juholin 2008, 62–62; Juholin 2013, 26; Men & Stacks 2014, 306.)

Viestinnän tarkoitus on luoda edellytykset työyhteisöjen työskentelylle ja organisaation toiminnalle. Työyhteisön ylläpito, vahvistaminen ja kehittäminen sekä sen jäsenten yksilöllinen ja yhteinen oppiminen, joka tapahtuu dialogisen ja vastuullisen vuorovaikutuksen kautta, on kiinteä osa organisaation toimintaa. Tehokkaalla sisäisellä viestinnällä on merkittävä rooli työntekijöiden positiivisen asenteen muodostumisessa, organisaatioon sitoutumisessa, työtyytyväisyydessä ja sitä kautta organisaation myönteisen työnantajakuvan muodostumisessa. Sisäinen viestintä myös mahdollistaa, että työntekijät ja johto voivat olla molemmat strategisen viestinnän toteuttajia. (Juholin 2008, 78–80; Mazzei 2014, 83; Men & Stacks 2014, 90.) Sitoutunut henkilöstö viestii eri tasojen välillä horisontaalisesti ja vertikaalisesti, etsii tietoa monipuolisesti eri lähteistä ja toisilta työntekijöiltä (Mazzei 2010, 223).

Sisäisen ja ulkoisen viestinnän ero ei ole enää niin selkeä kuin aikaisemmin. Digitalisoituminen, organisaatioiden suljetut intra- ja extranetit, netti yleisesti ja Web 2.0 tarjoavat blogien, wikien ja keskustelupalstojen rinnalla jokaiselle organisaation jäsenelle mahdollisuuden tuottaa, jakaa ja uudelleen käyttää olemassa olevaa tietoa. (Juholin 2013, 25.) Sisäisen ja ulkoisen viestinnän eron hälventymistä kuvaa myös se, että tänä päivänä organisaation työntekijät kuuluvat sisäisen viestinnän kohderyhmän lisäksi usein organisaation ulkoiseen yleisöön (Mazzei 2014, 84).

Työntekijät vastaanottavat sisäisen viestinnän rinnalla runsaasti myös ulkopuolelta useista lähteistä ja kanavista tulevaa viestintää sekä ovat myös itse sosiaalisen median kanavissa tuottamassa viestivirtaa. Tehokas sisäinen viestintä on edellytys myös positiivisen ulkoisen maineen muodostumiselle. Sisäisen ja ulkoisen viestinnän eron hälventyminen on nähtävissä myös organisaatioiden johtamiskulttuureissa. Henkilöstö ja johto nähdään organisaation toiminnan ulkopuolellakin organisaation toiminnasta kertovina lähettiläinä. Työntekijöille tarjotaan kaikki mahdollinen tieto organisaation toiminnasta, jotta sisäisesti käsitelty tieto välittyy myös ulospäin oikeanlaisena. Eri tehtävissä olevat työntekijät heijastavat organisaation ulkopuolelle omia tuntemuksiaan työnantajastaan ja organisaatiosta. Näin organisaation sisäinen ja ulkoinen viestintä muodostavat ulkoisen julkisivun ja maineen myös sidosryhmiin päin. (Juholin 2013, 25; Mazzei 2014, 82–83, 90; Rokka, Karlsson & Tienari 2014, 805.)

2.2 Työyhteisöviestintä

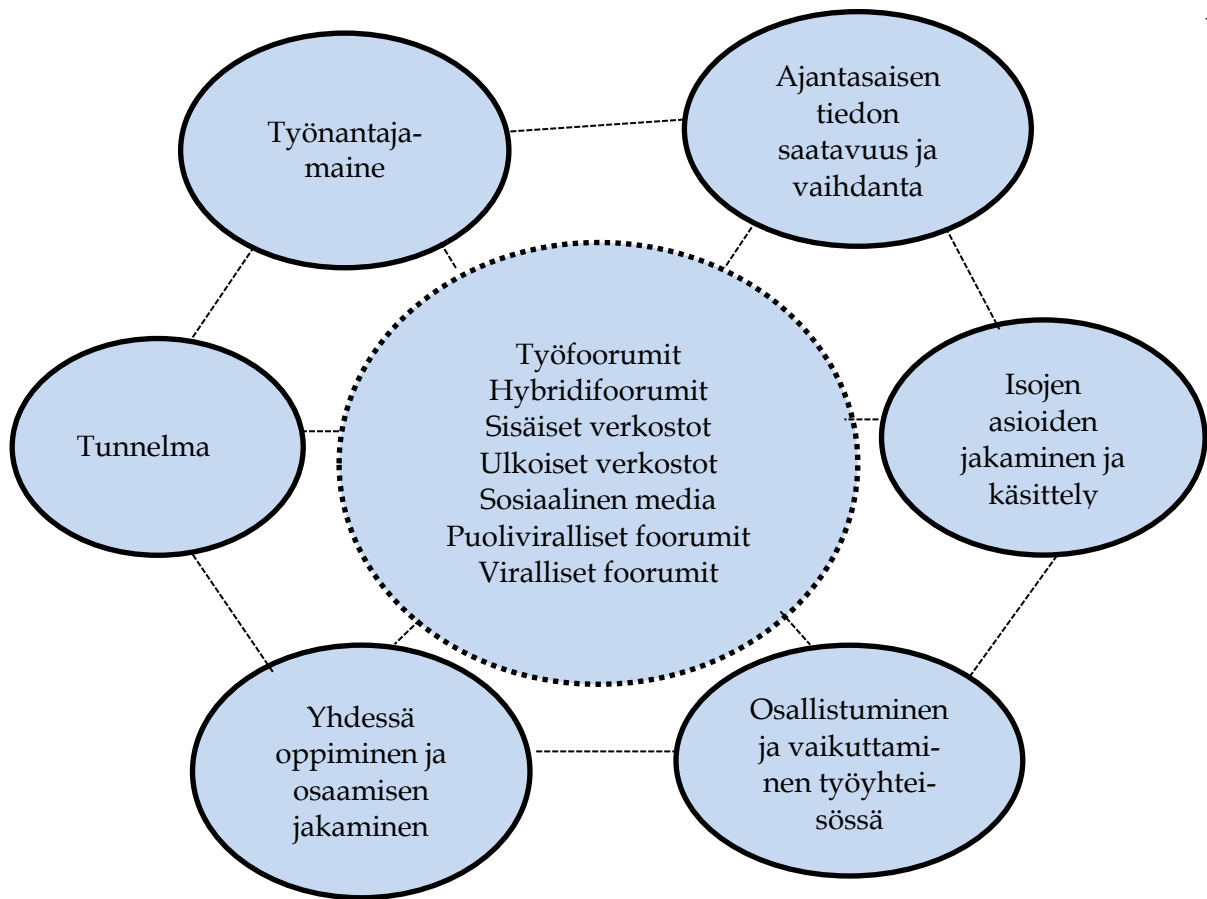
Sisäistä viestintää kutsutaan myös työyhteisöviestinnäksi (Men 2014, 256). Työyhteisöviestintä on jokaiselle organisaation jäsenelle kuuluva osaaminen, joka koostuu

tiedoista, taidoista ja asenteesta. Viestintä ei ole irrallinen toimenpide tai prosessi, vaan kiinteä osa organisaation toimintoja, jossa jokainen työntekijä viestii oman työnsä näkökulmasta. Työyhteisöviestintään osallistuvat kaikki työyhteisön jäsenet. Viestinnän tehtävänä on luoda edellytykset työskentelylle, työhyvinvoinnin vahvistaminen, uuden tiedon luominen ja jalostaminen sekä vuorovaikutuksen kautta oppiminen. (Juholin 2013, 19, 146.)

Viestintä mahdollistaa työyhteisön jäsenten keskinäisen vuorovaikutuksen, jossa vaihdetaan, luodaan, jaetaan ja tulkitaan ideoita, mielipiteitä, käsityksiä ja tuntemuksia. Työyhteisöviestintä edistää nimensä mukaisesti yhteisöllisyyden rakentumista organisaation työntekijöiden välillä, organisaation arvoja tukevaa toimintakulttuuria ja sitä kautta myös tavoitteiden saavuttamista. (Kostiainen 2003, 30; Men 2014, 256.) Työyhteisöviestinnällä on keskeinen rooli työntekijöiden omaan työskentelyyn kohdistuvan positiivisen asenteen muodostumisessa. Työntekijän tyytyväisyys omaan työhön edistää työhyvinvointia, työntekijän organisaatioon sitoutumista ja sitä kautta myös positiivisen työnantajakuvan muodostumista. (Men 2014, 256.)

Viestintä on siellä, missä työyhteisön jäsenetkin, fyysisillä tai virtuaalisilla foorumeilla, työtiloissa tai työympäristöissä (Juholin 2008, 62). Jokainen työyhteisön jäsen tuottaa ja vaihtaa tietoa sekä on vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Kaikki ovat tasavertaisessa asemassa tiedonsaannin suhteen. Viestinnän ja vuorovaikutuksen avulla luodaan edellytyksiä työskentelyyn, ylläpidetään, vahvistetaan ja kehitetään työyhteisöjä sekä sen jäsenten osaamista. Organisaation tulee tarjota työntekijöilleen työhön sopivien työvälineiden lisäksi toimivat viestintäkanavat ja osaamista viestimiseen. Onnistunut työyhteisöviestintä on dialogista, jossa työntekijät ja esimiehet kuuntelevat toisiaan. (Juholin 2008, 62; Men 2014, 258.)

Kuviossa 2 on kuvattu Juholinin (2008, 63) näkemystä työyhteisöviestinnän sisällön muodostavista osatekijöistä ja millaisilla foorumeilla keskustelua käydään. Keskiössä olevat foorumit ovat toiminnan ja vuorovaikutuksen toteutumisen paikkoja. Työ- ja hybridi-foorumien, sisäisten ja ulkoisten verkostojen, sosiaalisen median sekä puolivirallisten- ja virallisten foorumien kokonaisuus yhdistyy kiinteästi työyhteisöviestinnän sisällöllisiin osatekijöihin. Sisällölliset osatekijät koostuvat ajan tasaisen tiedon saatavuudesta ja vaihtamisesta, isojen asioiden jakamisesta ja käsittelystä, osallistumisesta ja vaikuttamisesta, yhdessä oppimisesta ja osaamisen jakamisesta, tunnelmasta sekä työnantajamaineesta.



KUVIO 2 Työyhteisöviestinnän uusi agenda (Juholin 2008, 64)

2.3 Henkilöstön viestintäosaaminen

Sisäistä viestintää määriteltiin luvussa 2.1. Määrittelyissä todettiin, että tämän päivän sisäisen viestinnän luonne on vuorovaikutteista tiedon vaihdantaa organisaation eri tasojen ja työntekijöiden välillä, riippumatta missä roolissa kukin organisaatiossa on. Jotta organisaation työntekijöiden vuorovaikutus on aitoa ja on mahdollista toteutua organisaation eri tasojen välillä, on organisaation huolehdittava, että kaikilla sen työntekijöillä on tietoa organisaation viestintäkäytännöistä ja viestintäosaamista.

Viestintäosaamisella tarkoitetaan yksittäisen työntekijän tietoja, taitoja ja ominaisuuksien muodotamaan toimintakykyä, jonka avulla työntekijä viestii ja on vuorovaikutuksessa työyhteisön toisiin jäseniin. Työntekijän taidot, kyvyt, ominaisuudet, asennoituminen ja ymmärrys ovat kiinteä osa viestintäosaamista. (Kostiainen 2003, 30.) Valkonen (2003, 26) määrittelee viestintäosaamisen tarkoittavan "tietoa tehokkaasta ja tarkoituksenmukaisesta viestintäkäyttäytymisestä, motivaatiota ja taitoa toimia viestintätilanteissa tavalla, jota viestintään osallistuvat pitävät tehokkaana ja tarkoituksenmukaisena, taitoa ennakoita, suunnitella, säädellä ja arvioida viestintäkäyttäytymistä sekä sellaisten viestinnän eettisten periaatteiden noudattamista, jotka ei vaaranna viestintäsuhteita eivätkä loukkaa toisia osapuolia".

Viestintä- ja vuorovaikutusosaaminen voidaan jakaa kuuteen ryhmään: interpersonaalinen viestintä ja ihmissuhdeosaaminen, välitettyyn viestintään liittyvä osaaminen, ryhmäviestintäosaaminen, innostuksen, luovuuden ja sisäisen yrittäjäyden osaaminen, sanattoman viestinnän taidot sekä puhumisen ja kuuntelemisen taidot. Eli työntekijöillä tulee olla taitoja luoda ja ylläpitää viestintäsuhteita. Työntekijöiden tulee myös hallita työssään tarvittavaa viestintäteknologiaa. Yksilöosaaminen on tärkeää, mutta jokaisella työntekijällä tulee olla myös taitoja ryhmien sisäisen ja ryhmien väliseen viestintään. Innostuneisuus ja luovuus omaa työhön, yritykseen ja sen tuotteisiin on osa viestintäosaamista. Työympäristön monimuotoisuus voi tuottaa haasteita työyhteisöille. Tällöin työntekijöillä tulee olla yksilötaitojen lisäksi osaamista auttaa ja tukea muita työyhteisön jäseniä ja hallita aktiivisen kuuntelemisen taito. (Kaihovirta-Rapo 2014, 44–45). Viestintä- ja vuorovaikutusosaamisen kriteerejä ovat selkeys, tarkkuus, täsmällisyys, ymmärrettävyys, todellisuuden tuntu, taloudellisuus, tyytyväisyys, kiinnostavuus, dialogisuus ja ettisyys (Laajalahti 2014, 20).

Henkilöstön viestintäosaaminen voidaan jakaa suulliseen ja kirjalliseen ilmaisutaitoon, suhteisiin muihin ihmisiin ja verkostoihin, viestintävälineiden hallintaan ja kykyyn hyödyntää strategiaa viestinnän osa-alueisiin (Juholin 2008, 30–31). Viestintäosaaminen on siis muutakin kuin älyllisiä, verbaalisia tai non-verbaalisia taitoja lähettää tai vastaanottaa viestejä. Viestintäosaamiseen kuuluu kiinteästi tilannetaju, kuinka viestitään eri tilanteissa ja erilaisten ihmisten välillä sekä mikä on viestinnälle sopiva ajoitus. (Quick & Macik-Frey 2007, 43.) Vuorovaikutustaidot voidaan jaotella myös synnynnäisiin ja opittaviin taitoihin, puhumisen ja kuuntelemisen sekä muun ilmaisun ja havainnoinnin taitoihin sekä verbaalisen ja nonverbaalisen viestinnän taitoihin (ks. koontia esim. Laajalahti 2014, 23). Viestintäosaamista, viestintätaitoja ja vuorovaikutusta voidaan myös ajatella olevan kiinteä osa työntekijän sosiaalisia taitoja. Tiimi- ja verkostokeskusteluissa, vuorovaikutuksessa sidosryhmien kanssa sekä kaikessa työhön liittyvässä kommunikoinnissa tarvitaan kykyä löytää yhteinen näkemys käsiteltäviin asioihin sekä yhdistellä totutusta poikkeavalla tavalla erilaisia osaamisen alueita ja erilaisten asioiden kohtaamista. (Kostiainen 2003, 33.)

Edellä kuvattiin viestintäosaamista yleisellä tasolla. Organisaatiossa johdolta ja työntekijöiltä odotetaan erilaista viestintäosaamista. Johdon viestintäosaamisella tarkoitetaan johtajan tietoa ja taitoa viestinnästä ja vuorovaikutuksesta sekä halua viestiä ja olla vuorovaikutuksessa organisaation jäsenten kanssa. Johto ohjaa, rohkaisee, motivoi ja kannustaa työntekijöitä tekemään töitä tehokkaasti organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Samalla pyritään saattamaan yhteen työelämän vaatimukset ja ihmisten kanssa toimimisen sosiaaliset odotukset. (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 20–22.)

Viestintäosaamista voidaan tarkastella viestinnän sisällöllisen fokuksen osaamisen kautta, viestintäkontekstin kautta sekä viestintätaitojen kautta. Sisällöllistä osaamista ovat sanomien tuottaminen, tulkinta, ammatillisen vuorovaikutuksen rakentumisen ymmärtäminen ja kuinka valtaa voidaan käyttää vuorovaikutussuhteissa. Viestintäkontekstin osaaminen näkyy erilaisissa vuorovaikutustilanteissa, viestintä päätöksenteon, ongelmanratkaisun ja neuvottelujen yhteydessä sekä millaista viestintä on yhteisöjen ja median kanssa. Puhtaasti viestintätaitojen näkökulmasta osaaminen on verbaalisten ja non-verbaalisten viestien ymmärtämistä, puhumista, kuuntelua, havainnointia ja esiintymistä. (Kostiainen 2003, 34.)

Käsiteltävän asian ympärillä käytävä keskustelu ja toiminta edellyttävät joustavuutta, havainnointia, ennakkointia ja oman toiminnan sopeuttamista toisten toimintaan. (Laajalahti 2014, 26.) Viestintäosaamista ja työntekijöiden keskeisiä avaintaitoja voidaan määritellä myös niiden siirrettävyydellä ja sovellettavuudella uusiin tilanteisiin. Siirrettävillä taidoilla tarkoitetaan taitoja, jotka kulkevat ihmisen mukana. Siirrettäviä taitoja ovat esimerkiksi kirjalliset ja verbaaliset viestintätaidot, interpersonaaliset taidot, ongelmanratkaisutaidot, viestintäteknologian ja vieraiden kielten hallitsemisen taito. (Kostiainen 2003, 38.)

Viestintäosaamisen yhteydessä nousee esiin myös käsite hiljainen tieto. Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan tietoa, jonka ihminen tietää ja osaa toimia käytännössä tiedon mukaisesti, muttei välttämättä osaa selittää sitä. Käytännössä erilaiset tilanteet ja toiminnot ovat varastoituneet yksilön pitkäkestoiseen muistiin. Samankaltaisissa tilanteissa ja toiminnoissa muistissa olevat menettelytavat aktivoituvat käyttöön. Toimitaan hyviksi havaittujen ja tuttujen käytänteiden mukaisesti. Opitut tilanteet ja toiminta muuttuvat automaattisiksi tavoiksi. (Kostiainen 2003, 41–43.) Viestintäosaamiseen liittyvä hiljainen tieto on Bereiterin ja Scardamalian mukaan informaalia tietoa eli tilanteisiin liittyvää tietoa, jota ei tarvitse viestintätilanteissa selittää erikseen. Hiljainen tieto on lisäksi vaikutelmiin ja tunteisiin perustuvaa tietoa. Kolmas viestintäosaamisen hiljainen tieto on itsesäätelytieto, joka auttaa ymmärtämään, että toiminta erilaisissa vuorovaikutustilanteissa perustuu yksilöllisiin tulkintoihin. (Kostiainen 2003, 44–45.)

3 MUUTOS ORGANISAATIOSSA

Muutos organisaatiossa on tämän tutkimuksen toinen pääteema. Tässä luvussa kuvataan, mitä muutoksella tarkoitetaan, millaista viestintää muutostilanteessa tarvitaan sekä miten muutoksessa mukana olevat organisaation jäsenet kokevat muutoksen.

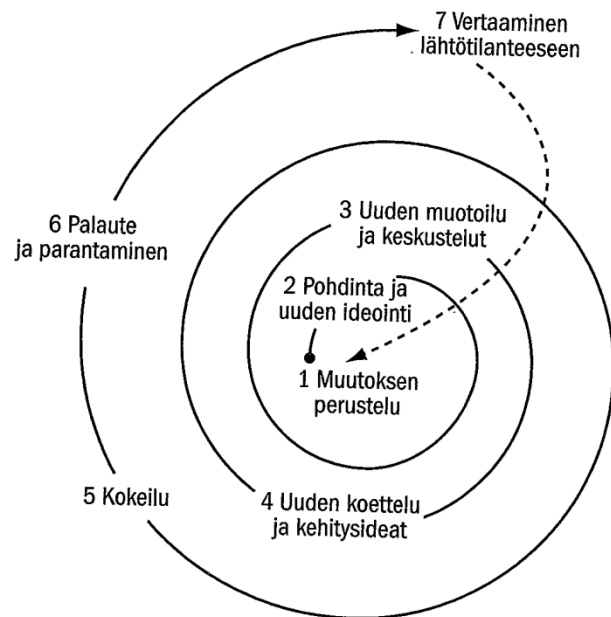
3.1 Muutos käsitteenä

Muutos on prosessi, missä sosiaaliseen systeemiin, toimintatapaan, rakenteeseen, henkilöresursseihin tai teknologiaan tulee yksi tai useampi uusi vaihtoehto. Muutokset voivat olla ensisijaisia, pieniä, usein esiintyviä muutoksia tai toissijaisia, täysin alkuperäistä toimintaa muuttavia ja harvemmin esiintyviä. Muutos voi ajallisesti olla nopea tai hidas, kohdentua organisaation yksittäiseen toimintoon tai organisaation koko toimintaan ja imagoon. Muutosprosessin toteuttaminen ja läpivieminen asettaa vaatimuksia niin työntekijöille kuin johdolle. (Cheney, Christiansen, Zorn & Ganish 2004, 315; Juholin 2008, 125; Tvedt ym. 2009, 80.)

Organisaatiomuutoksen käynnistäjä voi olla organisaation ulkopuolelta tuleva vaade tai organisaation omasta toiminnasta nouseva tarve. Organisaatio ulkopuolelta tuleva muutostarve voi olla esimerkiksi uusi laki, vaatimus tai sidosryhmiltä tuleva sysäys. (Juholin 2008, 125.) Kun muutos käynnistyy organisaation omasta halusta, puhutaan johdetusta muutoksesta. Johdetun muutoksen voi käynnistää esimerkiksi organisaation tarve uudistaa omaa toimintaa tai rakenteita. (Lagus, Lillrank & Helin 2001, 21.)

Organisaatiomuutoksen näkökulmasta voidaan muutoskäsitettä tarkastella muutoksen sisällön tai prosessin kautta. Sisältö, mikä muuttuu, mikä on muutoksen kohde, kertoo organisaation tavoitteet muutostilanteelle. Prosessi, miten muutos toteutetaan, kertoo osallistujille, kuinka muutosta suunnitellaan, toteutetaan ja miten muutosvaihe tulee vaikuttamaan osallistujien arkeen. Oleellista muutostilanteessa on, että samalla kun muutosta viedään läpi sovitulla aikataululla ja prosessilla, kuljetaan normaaliarkea siihen asti, kunnes muutoksen lopputulos on otettu käyttöön. (Saksvik ym. 2007, 244.)

Kuviossa 3 on muutosta kuvattu Juholinin (2008) spiraalirakenteella. Muutosprosessi käynnistyessä perustellaan muutoksessa mukana oleville, mitä on päätetty ja miksi muutosta edellytetään. Toisessa vaiheessa käynnistetään pohdinta ja uuden ideointi. Kolmas vaihe on uuden tilanteen muotoilu ja hahmottelua. Neljännessä vaiheessa uutta tilannetta testataan ja kerätään mahdollisia kehittämisen kohteita. Viides vaihe käynnistää muutoksen varsinaisen kokeiluvaiheen. Kuudennessa vaiheessa kerätään palautetta ja mahdollisia parannusehdotuksia. Viimeisessä vaiheessa muutoksen lopputulosta arvioidaan lähtötilanteeseen.



KUVIO 3 Muutosprosessin käsittely (Juholin 2008, 129)

3.2 Viestintä organisaation muutostilanteessa

Viestinnän rooli muutoksessa on vaikuttaa tiedottamisen, vuorovaikutuksen ja osallistamisen kautta muutoksessa mukana olevien työntekijöiden tunnetilaan muutoksesta. Muutosviestinnässä korostuvat muutoksen lähtökohtien kertominen, miksi muutos on tarpeellinen, mihin muutoksella tähdätään ja kuinka muutos vaikuttaa työntekijöihin. Viestinnän tulee olla aktiivista, oikea-aikaista, säännöllistä ja yhdenmukaista ja etukäteen pitää olla sovittuna viestinnän vastuiden jaosta. (Juholin 1999, 196.)

Organisaation viestinnän kuuluu välittää työntekijöille tietoa heidän tehtävistään, organisaation politiikasta ja toiminnasta. Viestinnällä mahdollistetaan organisaation toimintakulttuurin muodostumista. Muutostilanteessa viestinnällä lisätään tietoisuutta muutoksen syistä, läpiviemisen prosessista ja muutoksen tavoitetilasta. Muutoksen aikana on tärkeää kuunnella työntekijöitä ja reagoida heidän muutoksen kokemiseen. Muutosviestinnän tulee olla vuorovaikutuksellista kaikkien organisaation tasojen välillä, oikea-aikaista ja ymmärrettävää. (Elving 2005, 131–132.)

Pekkola, Pedak ja Aulan (2013, 97) mukaan muutosviestintä on organisaatiossa tapahtuvaa strategista viestintää, jolla tuetaan muutoksen toteuttamista. Muutosviestintä kytkeään organisaation normaalin toiminnan rinnalle jatkuvana prosessina. Viestinnän tulee olla ennakoivaa eli proaktiivista. Tällöin viestintä huomioi tulevat tilanteet ja hyödyntää kohderyhmän ja vuorovaikutuksen onnistumisen näkökulmasta oikeita viestintäkanavia. Muutosviestintä koostuu johdon strategisesta viestinnästä, jossa kerrotaan muutokseen johtaneet syyt, ja kuvaa organisaation jäsenille uudistuksen tavoitetilaa. Muutosviestintä mahdollistaa ja tukee muutoksen toteutumista. (Frahm & Brown 2005, 372; Pekkola, Pedak & Aula 2013, 96–97.) Käänteisesti puutteellinen muutosviestintä hidastaa muutoksen etenemistä ja voi aiheuttaa organisaation jäsenten keskuudessa epävarmuutta, turhautuneisuutta ja lisää muutosvastarintaa (Saksvik ym. 2007, 255).

Goodmannin ja Trussin (2004) mukaan onnistunut muutosviestintä riippuu neljästä tekijästä: organisatorisesta asiayhteydestä, muutosohjelman luonteesta, viestinnän tarkoituksesta ja työntekijöiden reaktiosta. Nämä vaikuttavat kaikki muutosviestinnän sisältöön ja viestintäkanaviin (Saksvik ym. 2007, 257). Muutosviestinnän tehtävänä on myös luoda luottamuksellinen keskusteluyhteys johdon ja työntekijöiden välille. Luottamus, avoimuus ja organisaatioon sitoutuminen ovat työilmapiirin rakentumisessa ja organisaation jäsenten muutoksen kokemisessa merkittävässä roolissa. Positiivisesti muutoksen kokeminen vauhdittaa muutoksen etenemistä. (Elving 2005, 133.)

Esimiehillä on muutostilanteen viestinnässä erityinen rooli. Esimiehen tehtävänä on kuvata muutostilanteen kokonaisuus niin, että työntekijät ymmärtävät, miksi muutos on tarpeellinen, mitä muutoksella tavoitellaan ja miten muutos toteutetaan. Esimies myös kertoo muutosprosessin aikana, onko muutos edennyt toivotulla tavalla. Muutoksesta kertomisen lisäksi työntekijöille on tarjottava tietoa ja materiaalia itsenäisesti tutustuttavaksi. Intraan tai yhteisesti sovittuun paikkaan kerätystä tiedosta voi myös tarkistaa muutokseen liittyviä yksityiskohtia. (Juholin 2008, 133.)

3.3 Muutoksen kokeminen

Muutos koetaan eri tavoin. Se voi olla yhdelle organisaation jäsenelle mahdollisuus, toiselle uhka ja kolmannelle yhdentekevää. Positiivisesti muutoksen kokevat ovat omalla asennoitumisellaan muutosta edistäviä. Organisaation jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa ja keskinäisessä viestinnässä positiivista asennetta välittyy muutosvastarintaa tai muutosvälinpitämättömyyttä kokeville jäsenille. Olennaista on, että kaikille muutoksessa mukana oleville organisaation jäsenten tunteille annetaan lupa. Muutoksessa olevissa organisaatioissa on myös hyvä järjestää tilaisuuksia, joissa yksittäisillä organisaation jäsenillä on mahdollisuus saada tietoa, keskustella, antaa palautetta ja osallistua muutoksen toteuttamiseen. (Frahm & Brown 2005, 374; Pekkola, Pedak & Aula 2013, 92–94.) Muutokseen kriittisesti suhtautuva työntekijä ei välttämättä tarkoita, ettei työntekijä olisi sitoutunut organisaatioon ja tulevaan muutokseen. Muutos horjuttaa turvallisuuden tunnetta. Kriittisesti muutokseen suhtautuva työntekijä voi olla sitoutunut ja haluaa kritiikillään vain tuoda oman näkemyksen tulevaan muutokseen ja läpiviemiseen. Tämän johdosta työntekijä

kijöiden tuntemuksille, kysymyksille ja mahdollisille huolille tulee tarjota oma tila. (Juholin 2008, 135.)

Muutos herättää tunteita siinä mukana olevilla ja koettelee organisaation jäsenten epävarmuuden sietokykyä. Usein epävarmuuden tunteen luo tiedon puute. Syyt, miksi muutostilanteessa ollaan, muutoksen suunnittelu ja organisaation tulevaisuuden näkymät eivät ole tiedossa. Millikenin (1987) mukaan epävarmuuden voidaan määritellä olevan kyvyttömyyttä ennakoida tulevaa tarkasti. Kun siihen lisätään tunteet ja työsuhteen jatkumiseen liittyvä epävarmuus, vaikuttaa olotila työskentelyyn, muutostilanteen kokemiseen ja työssäjaksamiseen. Oikea-aikaisella viestinnällä voidaan lisätä henkilöstön luottamusta muutostilanteeseen ja vähentää epävarmuuden tunnetta. (Bordia ym. 2004, 508–510, 514.) Organisaation johto ja esimiehet voivat omalla toiminnallaan vaikuttaa myös, kuinka henkilöstö kokee muutoksen. Tiedon antamisen, keskustelemisen, kuuntelun ja kritiikin vastaanottamiseen tulee johdon olla valmistautunut. (Juholin 2008, 134.)

Muutostilanteessa henkilöstön organisaatioon sitoutumisen aste korostuu. Kun henkilöstö saa riittävästi tietoa muutoksesta, siihen johtaneista syistä, muutoksen toteuttamisesta ja tavoitetilasta sekä mahdollisuudesta kommentoida, osallistua ja antaa palautetta muutoksen vaiheista, lisää se henkilöstön sitoutumista ja vähentää muutoksen mahdollisesti tuomia negatiivisia tuntemuksia. Henkilöstön sitoutumiseen vaikuttavat mahdollisuudet kertoa omia ideoita, näkemyksiä ja mielipiteitä eteenpäin johdolle sekä olla hyvin informoituja organisaation tilanteesta ja että myös johto on sitoutunut organisaatioon. (Constantin & Baias 2014, 975–976.)

4 TYÖHYVINVOINTI MUUTOKSESSA

Työhyvinvointi on tämän tutkimuksen kolmas pääteema. Työhyvinvointia voidaan tarkastella yksilön, organisaation ja yhteiskunnan näkökulmasta. Koska tässä tutkimuksessa keskitytään organisaation sisäiseen viestintään, muutokseen ja työhyvinvointiin, tarkastellaan työhyvinvointia tässä tutkimuksessa yksilön ja organisaation näkökulmasta. Yhteiskunnallinen näkökulma jätetään pois ja kolmantena näkökulmana tarkastellaan sen sijaan työhyvinvointia sisäisen viestinnän näkökulmasta. Tässä luvussa kuvataan, mitä työhyvinvointi on yksilön ja organisaation näkökulmasta sekä millainen on sisäisen viestinnän ja työhyvinvoinnin suhde.

4.1 Työhyvinvointi yksilön näkökulmasta

Työhyvinvointi on yksilön näkökulmasta yksittäisen työntekijän työkyvyn kokonaisuus, joka muodostuu yksilön toimintakyvystä, osaamisesta, voimavaroista, terveydestä, elämäntilanteesta sekä työympäristötekijöistä, kuten työn vaatimuksista, sisällöstä, kuormittavuudesta ja johtamisesta. Olennaista on myös, kuinka onnellinen ja tyytyväinen yksilö on omaan elämäänsä ja suhtautuuko hän siihen jo lähtökohtaisesti positiivisesti vai negatiivisesti. Työhyvinvointia voi tarkastella myös työssä viihtymisen näkökulmasta, kuinka yksilö voi ja viihtyy työssään, miten hän tulee hyväksytyksi työpaikallaan tai miltä työ hänestä yleisesti tuntuu. (Bowling, Eschleman & Wang 2010, 915–916; Juuti 2010, 46–47; Suutarinen 2010, 39.)

Työhyvinvoinnin kokonaisuuteen vaikuttaa myös yksilön toiminta vapaa-ajalla. Työhyvinvointia voidaan tarkastella kolmesta näkökulmasta: holistisesta, dualistisesta ja pluralistisesta näkökulmasta. Holistisessa käsityksessä työllä ja vapaa-ajalla on merkitystä hyvinvoinnille. Dualistinen käsitys pitää työn ja vapaa-ajan erillään, mutta myöntää vapaa-ajan toiminnan mahdollisuuden kompensoida työn tuottamaa tyytyväisyyttä tai tyytymättömyyttä. Pluralistisessa käsityksessä työ ja ihmissuhteet voivat tuoda tyydytystä, mutta vapaa-ajalla on merkittävä rooli työn tuomaan tyytyväisyyteen ja merkitykseen. (Pekkola, Pedak & Aula 2013, 8.) Perhe-elämällä on usein merkittävä rooli yksilön vapaa-ajan toiminnassa ja sitä kautta työhyvinvoinnin kokonaisuudessa. Työ tai perhe voivat

Nakaran (2003, 67) mukaan olla instrumentaalisia keinoja saavuttaa jotain toivottua toisella alueella. Työ tai perhe voivat kompensoida toisiaan eri tilanteissa. Työhyvinvoinnin edistäminen on haastavaa tilanteissa, joissa työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen ei onnistu.

Työntekijän sitoutuminen organisaatioon on myös tärkeä osa työhyvinvointia. Sitoutumista on kolmenlaista: affektiivinen sitoutuminen, rationaalisen jatkuvuuden tavoittelu ja normatiivinen sitoutuminen. Affektiivisella sitoutumisella tarkoitetaan yksilön organisaatioon samaistumista ja kiinnittymistä. Hyvinvoiva työntekijä kokee olevansa osa organisaatiota, viihtyy työssään ja ponnistelee saavuttaakseen yhteisesti asetetut tavoitteet yhteisten arvojen mukaiseksi. Rationaalisen jatkuvuuden näkökulmasta työntekijä pysyy organisaatiossa, koska työpaikka on hänelle tarpeellinen ja työpaikan vaihtamisesta syntyisi lisäkustannuksia. Normatiivinen sitoutuminen on organisaatioon sitoutumista sosiaalisten paineiden tai yksilön omien arvojen pohjalta. (Ojala & Jokivuori 2012, 42; Pyöriä 2012, 42.) Sitoutuminen helpottaa työntekijöitä suoriutumaan helpommin työtehtävistään, työroolissaan, lisää positiivista energiaa ja tuottavuutta ja sitä kautta helpottaa organisaatiota saavuttamaan tavoitteet. Sitoutuneet työntekijät pitävät työstään, uskovat työnantajansa menestykseen ja toimintatapoihin. Vastavuoroisesti ei-sitoutuneet työntekijät ovat haaste organisaation menestymiselle. (Jauhari ym. 2013, 163.) Sitoutuneet työntekijät haluavat työsuhteidensa jatkuvan, olla hyödyksi työpaikassaan ja työpanoksensa kautta hyödyntää koko organisaatiota (Pyöriä 2012, 43).

4.2 Työhyvinvointi organisaation näkökulmasta

Organisaation näkökulmasta työkyky on yksilön, työyhteisön ja -ympäristön muodostama kokonaisuus (Suutarinen 2010, 28). Juutin (2010, 53) mukaan tasapainoinen organisaatio perustuu terveiden ihmisten yhdessä työskentelyyn. Organisaation jäsenillä pitää olla yhteinen käsitys työhyvinvoinnin sisällöistä, tavoitteista ja toiminnasta sekä seurannasta ja arvioinnista (Suutarinen 2010, 21).

Työhyvinvointia voidaan tarkastella Mamian (2009) neljän näkökulman kautta: työolot (palkka, työsuhteen kesto), työtyytyväisyys, työstressi ja työyhteisön viihtyvyys. Greenin (2006) mukaan työhyvinvointi koostuu ammattitaidosta ja osaamisesta, työpaineesta, työn vaikutusmahdollisuuksista, palkasta ja subjektiivisesta hyvinvoinnin kokemuksesta. (Ojala & Jokivuori 2012, 26–27.) Työhyvinvointi on kiinteä osa organisaation toimintaa ja edellyttää johdon sitoutumista. Työhyvinvointi lähtee organisaation strategisista tavoitteista ja toiminnasta (Pursio 2010, 61). Strategisen työhyvinvoinnin johtamisen näkökulmasta työhyvinvoinnin edistämistä on, millaisilla toimenpiteillä onnistutaan pääsemään toivotuun tavoitetilään, miten toimintaympäristön vaatimuksiin vastataan sekä miten työhyvinvointi on osana organisaation toimintaa ja työprosesseja. Strateginen työhyvinvoinnin johtaminen on ennakoivaa toimintaa, jossa toimenpiteet valitaan, kohdennetaan ja resursoidaan tuloksen kannalta oikeisiin kohteisiin. (Pursio 2010, 60.)

Työhyvinvointi edistää terveyden ja turvallisuuden lisäksi tuottavuutta (Pyöriä 2012, 21). Teknologian kehittyminen, henkilöstökustannusten nousu sekä työn tehostamisen tarve on nostanut henkilöstön yhdeksi organisaation kalleimmaksi resurssiksi ja pääomaksi. Työhyvinvointi ja organisaation tuottavuus nähdään yhdessä eteneviksi prosesseiksi. Sairauseräilyjen ja henkilöstön vaihtuvuuden väheneminen, työhyvinvointikyselyjen tulokset sekä työtapa-urmien väheneminen ovat suoraan yhteydessä organisaation menestymiseen. (Pyöriä 2012, 21.)

Jos yksittäisen työntekijän työhyvinvointi koostuu yksilöllisistä ja yhteisöllisistä osaluista, kuinka organisaatiossa ylipäätään voidaan saada kokonaiskuvaa sen työhyvinvoinnin tasosta? Työyhteisön kollektiivista työhyvinvointia voidaan mitata muun muassa kuuden työhyvinvoinnin ulottuvuuden avulla: 1) ammattitaito ja osaaminen (kuinka työntekijällä on mahdollisuus koulutukseen tai kehittyä työssään), 2) työpaine, työn vaatima ponnistus ja työn intensiteetti (työhön liittyvät aikataulut, yksittäisen työntekijän työkuorman määrä), 3) työn mahdollistama harkinta, päätöksenteko ja vaikutusmahdollisuudet, 4) palkka, työsuhteen keston epävarmuus (irtisanomisen uhka, kokemus palkan oikeudenmukaisuudesta), 5) subjektiivinen hyvinvoinnin kokemus (tyytyväisyys työhön, työn ja kodin yhteensovittaminen) sekä 6) työyhteisön tuki (kuinka kiinteä osa työyhteisöä työntekijä kokee olevansa). (Ojala & Jokinen 2012, 30.)

Organisaation näkökulmasta työhyvinvointi on organisaation jäsenten oman hyvinvoinnin, asioiden ja tilanteiden kokonaisuus. Työpaikan tunnelma eli työilmapiiri on yksi organisaation työhyvinvointiin, toimintaan ja tulokseen vaikuttava tekijä. Työilmapiiri eli tunnelma muuttuu sen mukaan, meneekö organisaatiossa hyvin vai huonosti. Tuleva muutostilanne on hyvä esimerkki työilmapiiriin kohdistuvista uhkatilanteista. (Juholin 2008,162–163.)

Organisaation jäsenten työhyvinvointi vaikuttaa organisaation menestymiseen ja organisaation menestys puolestaan organisaation jäsenten työhyvinvointiin. Suhde on molemminpuolinen. Taloudellisten ongelmien negatiivinen kierre lisää epävarmuuden tunnetta työntekijöiden keskuudessa ja sitä kautta heikentää yleistä työhyvinvointia. Henkilöstön sitoutuminen organisaation heikkenee ja näkyy henkilöstön vaihtuvuuden lisääntymisenä. Jatkuva työntekijöiden vaihtuvuus heikentää sitoutumista ja luottamusta organisaatioon. (Pyöriä 2012, 49.) Pennasen (2015, 57) mukaan yhteisöön tai ryhmään kuulumisen merkitykset jakautuvat ulottuvuuksiin, joissa merkityksellistä työhyvinvoinnin kokemuksen rakentumiselle on kuuluminen työyhteisöön tai vertaisryhmään, jääminen yhteisön ulkopuolelle tai ryhmän ulkopuolelle sekä jättäytyminen ryhmän ulkopuolelle.

Työntekijän sitoutumista organisaatioon voidaan edistää innovaatioiden ja luovuuden, johtajuuden, tiimityön, ihmisten välisen vuorovaikutuksen, motivaation ja tiimeihin kuulumisen ja yhteishengen kautta (Jauhari ym. 2013, 165). Miksi työntekijöiden sitoutuminen organisaatioon on tärkeää koko organisaation toiminnalle, on hyvin nähtävissä kuviossa 4. Yksittäisen työntekijän tyytyväisyys ja motivaatio työhönsä tuottaa sitoutuneempia työntekijöitä. Organisaatioon sitoutuneet työntekijät mahdollistavat, että organisaation toiminta ulospäin tuottaa tyytyväisiä asiakkaita. Tämä lisää organisaatio tuottavuutta ja kan-

nattavuutta ja sitä kautta organisaatio laajenee ja menestyy paremmin. (Jauhari ym. 2013, 168.)



KUVIO 4 Sitoutuneen työntekijän merkitys organisaatiossa (Jauhari ym. 2013, 168)

4.3 Sisäinen viestintä työhyvinvoinnin näkökulmasta

Sisäisen viestinnän kappaleessa 2.1 kuvattiin, että jokaisella organisaation jäsenellä on velvollisuus saada, etsiä ja jakaa tietoa. Työhyvinvoinnin näkökulmasta tämän velvollisuus on kiinteästi yhteydessä myös yksittäisten työntekijöiden työhyvinvointiin. Työyhteisön toimiva vuorovaikutus mahdollistaa tiedon vaihtamisen ja viestien sisältö joko tukee työhyvinvointia tai heikentää sitä. Positiivisessa tiedon vaihdossa voidaan jakaa työhön liittyviä ajatuksia, tunteita ja osaamista. Avoin tiedonvaihto rakentaa työyhteisöön tunnetta, että kaikki työntekijät ovat samalla viivalla ja tasa-arvoisessa asemassa. Mikäli työyhteisössä herää tunne, että työkaveri panttaa tietoa, kasvaa työntekijöiden keskinäinen epäluottamus ja sitä kautta työhyvinvoinnin edellytykset heikkenevät. Viestinnällä on merkittävä rooli työhyvinvoinnin kehittämisessä ja ylläpidossa. Sen avulla voidaan joko parantaa tai heikentää jäsenten välistä luottamusta ja tiedon avointa kulkua. Hyvä ilmapiiri ja avoin tiedonkulku lisäävät työntekijöiden motivaatitasoa, luottamusta ja organisaatioon sitoutumista. (Cerne, Nerstad & Skerlavaj 2014, 172–173; Pekkola, Pedak & Aula 2013, 14.)

Henkilöstön keskinäinen vuorovaikutus kuuluu sisäisen viestintään, ja sen merkitystä työhyvinvointiin voidaan tarkastella ryhmään kuulumisen, yhteistyön, vaikuttamisen, tuen ja tiedonhallinnan näkökulmista. Ryhmään tai tiimiin kuulumisen tunne, keskinäinen yhteenkuuluvuus, edistää yhteistyötä, luo tunteen keskinäisestä tasa-arvoisuudesta ja sitä kautta vaikuttaa myös työnhyvinvoinnin kehittämiseen. Tunne, että yksittäisellä työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa toimintaan ja kehittämiseen, tuoda oman näkemyksensä esille, lisää työntekijän omaa arvostusta ja itseluottamusta ja tätä kautta myös edistää työhyvinvointia. Tiedonkulku ja avoin tiedon jakaminen eivät kuitenkaan automaattisesti lisää työhyvinvointia. Organisaation toimintaan sopivat viestintäkanavat ja sovittu viestinnän toteuttamistapa lisäävät henkilöstön tietoutta toiminnasta ja siten edistävät myös työhyvinvointia. Oleellista on, että vuorovaikutus on jatkuvaa, säännöllistä ja että sen kautta voidaan vaikuttaa työyhteisöissä sosiaalisen todellisuuden tilaan. (Pennanen 2015, 65–68.) Pennanen (2015, 63) näkemys työyhteisön välisen viestinnän merkityksestä on, että tarkoituksellinen tiedollinen tuki muilta työyhteisön jäseniltä nähdään hyvinvoinnin kannalta oleelliseksi jatkuvasti muuttuvassa työssä, jossa tiedolla ja sen omaksumisella on keskeinen merkitys tavoitteiden saavuttamisessa. Organisaation ja työntekijöiden välinen vuorovaikutus, työntekijälähtöinen ja osallistava viestintä sekä yhteiset viestintäkäytännöt

ohjaavat toimintaa ja lisäävät luottamusta ja positiivisuutta työntekijöiden keskuudessa (Men & Stacks 2014, 316).

Viestinnällä voidaan vaikuttaa työntekijöiden kokemaan työhyvinvointiin, mutta tämä edellyttää ymmärrystä niistä tavoista, joilla viestinnällä on merkitystä työhyvinvoinnin kokonaisuuteen (Pekkola, Pedak & Aula 2013, 111). Viestintä tukee työhyvinvointia työyhteisön tunnelman rakentamisen sekä osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuuksien kautta. Organisaation jäsenten väliset keskustelut, osallistumisen ja vaikuttamisen keinot sekä organisaatioon luodut käytänteet keskustelukulttuurin rakentamisessa ja toiminnassa ovat osaltaan mahdollistamassa, että yksittäinen organisaation jäsen kokee kuuluvansa kiinteästi organisaatioon ja sitoutuu sen toimintaan. (Pekkola, Pedak & Aula 2013, 11–15.)

Sisäisen viestinnän ja työhyvinvoinnin yhteyttä voidaan tarkastella myös henkilöstön viestintätyytyväisyyden näkökulmasta. Teorian valossa voidaan väittää, että viestintätyytyväisyys lisää työtyytyväisyyttä ja parantaa työsuoritusta, mutta toistaiseksi empiiriset tutkimukset eivät ole täysin aukottomasti tukeneet ajatusta (Pekkola, Pedak & Aula 2013, 16). Viestintätyytyväisyys saavutetaan johdon oikeanlaisella roolilla, aktiivisella ja vuorovaiikutteisella viestinnällä sekä vuorovaiikutteiseen ilmapiiriin kannustavalla toiminnalla (Juholin 1999, 238). Organisaatioon muodostunut viestintäkulttuuri tukee osaltaan henkilöstön viestintätyytyväisyyden muodostumista. Viestintäkulttuuri muodostuu organisaation viestintäjärjestelmästä ja viestintäilmastosta. Viestintäkulttuurissa näkyy organisaation jäsenten kokemukset, miten viestityt ilmiöt ja niihin liittyneet arvostukset ovat heihin vaikuttaneet. Viestintäjärjestelmä sisältää organisaatiolle sovitut viestintäkäytänteet. Viestintäilmastolla tarkoitetaan työntekijöiden näkemyksiä, tulkintoja ja tyytyväisyyttä toteutettuun viestintään. (Tukiainen, 1999, 66.) Viestintätyytyväisyyttä voidaan mitata kahdeksan ulottuvuuden kautta: viestintäilmasto, viestintäkanavien toimivuus, horisontaalisen eli osastojen ja yksiköiden välisen viestinnän toimivuus, yhteisön kiinteys, yksilöllinen palaute, yhteisön tulevaisuuden näkymät ja esimies-alaisviestinnän toimivuus (Juholin 1999, 73–74).

Sisäinen viestintä, työtyytyväisyys ja organisaation positiivinen työilmapiiri vaikuttavat yhdessä organisaation tuottavuuteen. Viestinnän rooli on toimia eräänlaisena moderoijana työssä pysymisen ja sitoutumisen sekä työtyytyväisyyden lisääntymisen välillä. Sisäinen viestintä onkin tämän johdosta organisaatiostrategian toteuttamisessa keskiössä. Organisaation avoin, kaksisuuntainen, säännöllinen, selkeä ja vastuullinen viestintä kuuntelee ja huomioi työntekijöiden mielipiteitä, antaa vastauksia kasvokkaistilanteissa ja muussa viestinnässä, lisää tyytyväisyyttä ja luottamusta yksittäisten asioiden viestintään ja kokonaisuudessaan positiivista suhtautumista koko organisaatioon. Vaikutukset ulottuvat myös organisaatiokulttuuriin ja henkilöstön motivaatioon. Samalla työntekijöiden positiivinen asenne heijastuu organisaation ulkopuolelle. (Men 2014, 273; Rosendahl, Olainsen & Rosendahl 2014, 108; Sarangi & Srivastava 2012, 22.)

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tällä tutkimuksella kartoitetaan sisäisen viestinnän merkitystä henkilöstön työhyvinvoinnille muutostilanteessa. Tutkimuskysymyksiin haetaan vastausta kirjallisuuskatsauksen avulla. Tässä kappaleessa kuvataan tutkimuskysymykset, tutkimusmenetelmäksi valittu kirjallisuuskatsausta, kuinka tutkimus toteutettiin ja kuinka tutkimusaineisto analysoitiin.

5.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Organisaatioissa muutostilanteet ovat tulleet arkisiksi ilmiöiksi. Muutoksia on usein ja niiden laajuus, kesto ja vaikutus toimintaan vain vaihtelevat. Muutoksessa olevan organisaation työntekijöiden suhtautuminen erilaisiin muutostilanteisiin vaihtelee usein sen mukaan, kuinka paljon muutos tulee vaikuttamaan yksittäisen työntekijän työhön. Mitä henkilökohtaisempi muutoksen vaikutus on, sitä enemmän muutoksella on vaikutusta myös työntekijän työhyvinvointiin. Henkilöstö on organisaation yksi suurimmista kustannuseristä. Organisaatiolle ei pitäisi olla yhdentekevää, kuinka sen henkilöstö voi ja jaksaa.

Tässä tutkimuksessa halutaan selvittää, voidaanko sisäisellä viestinnällä vaikuttaa muutostilanteessa työntekijöiden työhyvinvointiin. Tutkimuksen tavoitteena on luoda yleiskuva jo tehtyjen tutkimusten pohjalta sisäisen viestinnän ja työhyvinvoinnin yhteydestä muutostilanteessa.

Tutkimuksessa haetaan vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

1. Millaisia muutostilanteita on tutkittu ja millaisilla menetelmillä ?
2. Millainen sisäinen viestintä tukee henkilöstön työhyvinvointia muutostilanteessa?
3. Mihin työhyvinvoinnin osa-alueisiin sisäinen viestintä vaikuttaa muutostilanteessa?

5.2 Kirjallisuuskatsaus tutkimusmenetelmänä

Tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmänä käytetään kirjallisuuskatsausta. Kirjallisuuskatsaus on systemaattinen ja tarkka metodi, jolla voidaan havaita, arvioida ja tiivistää jo olemassa olevaa valmista ja dokumentoitua tutkijoiden ja erityisosaajien tutkimustuloksia. Sillä voidaan myös kartoittaa, mitä on jo tutkittu tai mitä ei ole tutkittu. Metodilla voidaan varmistaa tutkittavan aiheen tutkittavuus ennen varsinaisen tutkimuksen aloittamista ja sitä voidaan hyödyntää näin perusteluna, miksi jostakin aiheesta haluaa tai ei halua tehdä omaa tutkimusta. Kirjallisuuskatsauksen avulla haetaan yhtäläisyyksiä ja johtopäätöksiä aiheista, joista tiedetään jo jotain. (Fink 2010, 13.) Suurin kirjallisuuskatsauksen tuoma hyöty on, että se varmistaa tutkittavan aiheen tutkittavuuden ennen varsinaista tutkimuksen aloittamista (Hart 2000, 13).

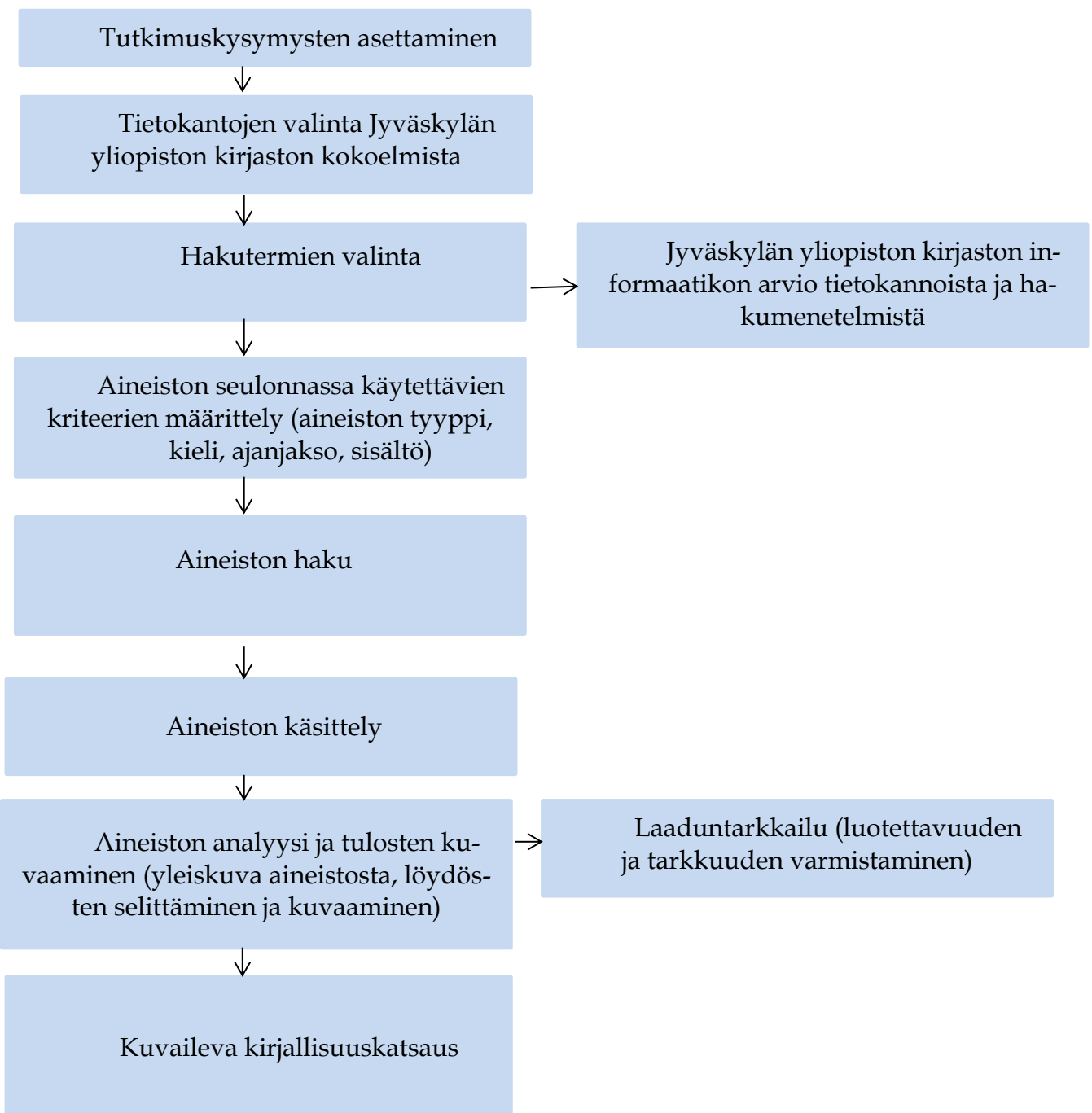
Kirjallisuuskatsaus koostuu valmiista jo julkaistuista tai julkaisemattomista tutkimuksista kerätyistä tutkimuksen kohteena olleiden aiheiden sisällöistä, ideoista, aineistoista ja tuloksista. Se voi olla myös selonteko, arvostelu, tarkistus tai historiikki jonkin asian tai ilmiön kehittymisestä. Katsauksessa kirjataan systemaattisesti ylös kaikki lähteet ja kuvataan, mitä tehdään, miten on tutkittu ja miten on arvioitu. Kirjallisuuskatsaus ei ole lähdeluetteloon perustuva tiivistelmä, kirja-arvostelu eikä yhteenvedo ilman analyttistä tai perusteellista otetta. (Fink 2010, 15–16; Salminen 2011.)

Kirjallisuuskatsauksia on kolmentyyppisiä: 1) kuvailevia kirjallisuuskatsauksia, 2) systemaattisia kirjallisuuskatsauksia sekä 3) kvalitatiivisia- ja kvantitatiivisia meta-analyyssejä. Kuvailevassa kirjallisuuskatsauksessa on kaksi suuntausta; narratiivinen ja integroiva. Integroivaa kirjallisuuskatsausta käytetään, kun halutaan kuvata tutkittavaa ilmiötä mahdollisimman monipuolisesti. Integroivan kirjallisuuskatsauksen avulla voidaan tutkittavasta aineistosta hakea uutta tietoa tai näkökulmaa sekä laajempaa kuvaa yleisesti. Narratiivisen kirjallisuuskatsauksen avulla voidaan luoda yleiskatsaus tutkittavaan aiheeseen sekä antamaan laaja kuva ja tiivistelmä jo tehtyjen tutkimusten tuloksista ja aiheen kehittymisestä nykyiseen muotoon. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus tiivistää tietyn aihepiirin aikaisempien tutkimusten olennaisia sisältöjä. Sen avulla voidaan esittää tuloksia tiiviissä muodossa ja arvioida, onko tutkimukset toteutettu johdonmukaisesti. Kirjallisuuskatsauksen meta-analyysi voi olla laadullinen tai määrällinen. Laadullisen meta-analyysi on yhdistelmä aikaisempien tutkimusten nyansseista, olettamuksista ja teksteistä. Aineistosta etsitään samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia sekä tämän pohjalta luodaan kokonaiskuva. Määrällinen meta-analyysi tarjoaa aikaisemmista tutkimuksista numeraalista tietoa. (Salminen 2011.)

5.3 Kirjallisuuskatsauksen toteuttaminen

Tässä tutkimuksessa käytettiin kuvailevan kirjallisuuskatsauksen integroivaa muotoa. Kirjallisuuskatsaus käynnistettiin kuvion 5 mukaisesti tutkimuskysymysten määrittelyllä. Tämän jälkeen valittiin tietokannat, joihin aineistonhaku kohdennettiin, ja hauissa käytetyt

hakusanat. Apuna tietokantojen valinnassa ja hakusanojen määrittelyssä hyödynnettiin Jyväskylän yliopiston kirjaston informaattikkoa. Tämän tutkimuksen jokaiselle kolmelle teemalle (sisäinen viestintä, muutos ja työhyvinvointi) määriteltiin useita hakusanasynonyymeja (ks. luku 5.4). Hakusanoja pyrittiin määrittämään mahdollisimman tarkasti, jotta saadulla aineiston avulla olisi mahdollista löytää vastauksia tutkimuskysymyksiin. Tämän tutkimuksen aineiston hakua ja saatujen artikkelien seulontavaihetta on kuvattu tarkemmin luvussa 5.4 ja taulukoissa 1 ja 2. Tutkimukseen mukaan valittu aineisto analysoitiin teemoittamalla taulukossa 3 kuvattujen teemojen mukaisesti.



KUVIO 5 Kirjallisuuskatsauksen toteuttamisen vaiheet (Finkiä 2010 mukailten)

5.4 Aineiston haku ja valinta

Kirjallisuuskatsaukseen haettiin artikkeleita seuraavista Jyväskylän yliopiston kirjaston Finna-palvelukokonaisuuteen kuuluvista tietokannoista:

1. ABI/INFORM Complete
2. Academic Search Elite
3. Business Source Elite
4. CBCA Complete (Pro Quest)
5. CMMC (Communication & Mass Media Complete)
6. Science Direct
7. SCOPUS
8. Web of Science.

ABI/INFORM Complete on varsinaisesti kansainvälisen taloustieteellisen ja kauppatieteellisen alan tietokanta, mutta sisältää myös aineistoa humanistisista tieteistä. Academic Search Elite sisältää monitieteellisiä kokotekstiaineistoja. Business Source Elite sisältää tieteellisiä kokotekstilehtiä taloustieteiden kaikilta aloilta, myös viestinnästä. CBCA Complete (Pro Quest) on laaja tietokanta ja sisältää monitieteellisiä tekstiaineistoja. CMMC eli Communication & Mass Media Complite on viestintätieteiden kokotekstiaineistoja sisältävä tietokanta. Science Direct on monitieteellinen tietokanta. SCOPUS on laaja kirjallisuusviitetietokanta lääke- ja terveystieteiden, humanististen, luonnontieteiden, yhteiskunnan ja teknisten alojen tutkijoille. Web of Science sisältää luonnontieteellisten, lääketieteellisten, teknologian sekä yhteiskunta- ja humanististen tieteiden alan julkaisuja. (www.jyu.finna.fi)

Aineiston haulle asetettiin kriteereiksi, että artikkelit ovat

1. vertaisarvioituja ja saatavilla on koko artikkelin teksti
2. julkaistuja vuosina 2006–2016
3. englanninkielisiä
4. kaikkia tutkimuksen kolmesta pääteemasta (sisäinen viestintä, muutos ja työhyvintointi) koskevia.

TAULUKKO 1

Mukaanottamisen ja poissulkemisen -kriteerit

Kriteeri	Mukaanottamisen (inclusion)-kriteerit	Poissulkemisen (exclusion)-kriteerit
1	Artikkelit on julkaistu vuosina 2006-2016.	Artikkelien julkaisuvuosi on ennen vuotta 2006.
2	Artikkelit ovat englannin kielisiä.	Artikkelit on julkaistu muulla kielellä kuin englanniksi.
3	Artikkelit on julkaistu tieteellisessä julkaisussa, vertaisarvioituja ja niistä on saatavilla teksti kokonaisuudessaan.	Artikkelit ovat lehtijuttuja, ohjeistuksia tai artikkeleista ei ole saatavilla kuin tiivistelmä.
5	Artikkeleista löytyvät kaikki tutkimuksen kolme pääteemaa: sisäinen viestintä, muutos ja työhyvinvointi.	Artikkeleista löytyy vain osa tutkimuksen pääteemoista tai muutos on kuvattu yhteiskunnallisena ilmiönä, jolloin kohdeorganisaatio puuttuu ja työhyvinvoinnin ja sisäisen viestinnän tarkastelu ei onnistu.

Haut seitsemään tietokantaan tuottivat yhteensä 1 441 artikkelia, joista pääosa, 1 392 artikkelia, saatiin ABI/INFORM Complete -tietokannasta. Saatu artikkelimäärä aloitettiin seulomalla ABI/INFORM Complete -tietokannan suurta tulosta. Hakua muutettiin niin, että hakusanoja etsittiin artikkelien otsikosta, abstraktista ja artikkelin avainsanoista. Tulokseksi saatiin 1 artikkeli. Academic Search Elite -tietokannasta tulokseksi saatiin 18 artikkelia, Business Source Elite -tietokannasta 64 artikkelia, CBCA Complite tietokannasta 6 artikkelia, CMMC-tietokannasta 10 artikkelia ja Science Direct tietokannasta 14 artikkelia. Haut SCOPUS- ja Web of Science tietokantoihin eivät tuottaneet yhtään artikkeliosumaa yllä kuvatuilla hakukriteereillä.

Taulukko 2 kuvaa tietokantoihin tehtyjä hakuja ja käytettyjä hakusanoja. Aineiston haussa ensisijaisiksi hakusanoiksi valittiin termit "internal communication", "change process" ja "employee well-being". Näillä hakusanoilla saatiin artikkelit Academic Search Elite-, CMMC- ja Business Source Elite tietokannoista. ABI/INFORM Complete tietokannasta ei ensisijaisilla hakusanoilla saatu yhtään artikkelia, joten hakua muutettiin muutoksen ja työhyvinvoinnin hakusanojen osalta ja mukaan otettiin myös hakusanat "change" ja "work well-being". CBCA Complete (Pro Quest) ja Science Direct tietokannoista ei artikkeliosumia saatu edellä kuvattujen hakusanojen avulla. Tästä johtuen työhyvinvoinnin hakusanaksi vaihdettiin "occupational health". Web of Science ja SCOPUS tietokannoista aineistoa haettiin työhyvinvoinnin osalta usealla variaatiolla, ilman tulosta.

Edellä kuvattujen hakujen jälkeen tutkimusaineisto koostui 113 artikkelista. Kaikki 113 artikkelia käytiin läpi lukemalla tiivistelmäosuus ja avainsanat. Aineistosta jätettiin pois

kaikki sellaiset artikkelit, jotka eivät täyttäneet taulukossa 1 kuvattuja tälle tutkimukselle asetettuja aineiston mukaanottamisen ja poissulkemisen kriteerejä. Eli, jos artikkelissa oli esimerkiksi käsitelty sisäistä viestintää ja muutosta, mutta työhyvinvoinnin näkökulma puuttui, ei artikkelia hyväksytty tutkimusaineistoon. Tämän vaiheen jälkeen aineisto koostui 13 artikkelista. Seuraavaksi näiden jatkokäsittelyyn valittujen 13 artikkelien kirjallisuusluettelot käytiin läpi ja niistä tutkimusaineistoon saatiin mukaan lumipallomenetelmällä vielä 2 artikkelia. Nämä 2 mukaan hyväksyttyä artikkelia löytyivät Bullin ja Brownin (2011) artikkelin "Change communication: the impact on satisfaction with alternative workplace strategies" lähteistä. Lopullinen tutkimusaineisto koostui 15 artikkelista.

TAULUKKO 2

Aineiston haku Jyväskylän yliopiston kirjaston Finna-tietokannoista

Tietokanta	Hakusanat	Tietokantakohtaiset hakukriteerit	Saatu tulos	Mukaan maisterin-tutkielmaan
ABI INFORM Complete	"internal communication" + "change" + "work well being"	Kaikkia hakusanoja haettiin kaikista muista osa-alueista, paitsi ei koko tekstistä	1 artikkeli	1 artikkeli
Academic Search Elite	"internal communication" + "change process" + "employee well-being"	Kaikkia hakusanoja haettiin otsikosta ja tiivistelmästä	18 artikkelia	3 artikkelia
Business Source Elite	"internal communication" + "change process" + "employee well-being"	Kaikkia hakusanoja haettiin otsikosta, tiivistelmästä ja tekstiosuudesta	64 artikkelia	5 artikkelia
CBCA Complete (Pro Quest)	"internal communication" + "change" + "occupational health"	Kaikkia hakusanoja haettiin artikkeleista kaikkialta	6 artikkelia	1 artikkeli
CMMC	"internal communication" + "change process" + "employee well-being"	Kaikkia hakusanoja haettiin otsikosta, tiivistelmästä ja tekstiosuudesta	10 artikkelia	4 artikkelia
Science Direct	"internal communication" + "change" + "occupational health"	Kaikkia hakusanoja haettiin artikkeleista kaikkialta	14 artikkelia	0 artikkelia
SCOPUS	"internal communication" + "change" + "occupational health"	Kaikkia hakusanoja haettiin artikkelin otsikosta,	0 artikkelia	0 artikkelia

	health" tai "employee wellbeing" tai "employee health" tai "employee health"	tiivistelmästä ja avainsanoista		
Web of Science	"internal communication" + "change" + "employee well-being" tai "work well being" tai "well being at work" tai "occupational well-being"	Kaikkia hakusanoja haettiin aihekentästä (topic)	0 artikkelia	0 artikkelia
Lumipallomenetelmä				2 artikkelia
Artikkelit yhteensä				16 artikkelia, joista 1 kahdessa tietokannassa =15 artikkelia

5.5 Aineiston analyysi teemoittamalla

Tähän tutkimukseen mukaan otettu aineisto käsiteltiin taulukon 3 mukaisesti. Artikkelit listattiin aakkosjärjestykseen artikkelin ensimmäisen tekijän mukaisesti. Ensimmäiseen sarakkeeseen koottiin artikkelin nimi, tekijät ja julkaisija. Toiseen sarakkeeseen listattiin artikkelien teemoja, eli millaisia muutostilanteita artikkeleissa on käsitelty. Kolmanteen sarakkeeseen listattiin tutkimusmenetelmät, eli millä menetelmillä artikkelien tutkimukset on toteutettu, kuinka paljon sekä keitä tutkimuksen vastaajat ovat olleet. Neljännessä sarakkeessa on kuvattu keiden välistä, toteuttamaa tai vastuulla viestintä muutostilanteessa on ollut. Viidenteen sarakkeeseen on koottu viestinnän piirteitä ja ominaisuuksia eli, millaista muutostilanteen viestintä on ollut tai olisi pitänyt olla. Kuudennessa sarakkeessa on kuvattu muutosviestinnässä käytettyjä viestintäkanavia. Seitsemännessä sarakkeessa on kuvattu viestinnän vaikutusta henkilöstön työhyvinvointiin muutostilanteessa ja mihin työhyvinvoinnin osa-alueisiin sisäisellä viestinnällä voidaan muutostilanteessa vaikuttaa. Tutkimusaineiston käsittely edellä kuvattujen teemojen pohjalta löytyy liitteestä 1.

TAULUKKO 3

Tutkimusaineistosta kerätyt teemat

Tutkimuksen aihe	Tutkimusmenetelmä ja tutkimukseen osallistujat	Viestijät, joita artikkeleissa on tarkasteltu	Viestinnän ominaisuudet	Viestintäkanavat	Viestinnän vaikutus työhyvinvointiin
Tulosluku 6.1 Tutkimuskysymys 1 <i>Millaisia muutostilanteita on tutkittu ja millaisilla menetelmillä?</i>		Tulosluku 6.2 Tutkimuskysymys 2 <i>Millainen sisäinen viestintä tukee organisaation henkilöstön työhyvinvointia muutostilanteessa?</i>			Tulosluku 6.3 Tutkimuskysymys 3 <i>Mihin työhyvinvoinnin osa-alueisiin sisäinen viestintä vaikuttaa muutostilanteessa?</i>

Laadullisen tutkimuksen aineistoa voidaan analysoida sisällönanalyysillä. Laadullisen aineiston sisällönanalyysi voidaan tehdä joko aineistolähtöisesti, teoriaohjaavasti tai teorialähtöisesti (Tuomi & Sarajärvi 2006, 110). Sisällönanalyysissä päätetään, mitkä näkökulmat tutkimusaineistossa kiinnostavat. Aineisto käydään läpi ja sisällöstä merkitään vain ne asiat, jotka kiinnostavat. Asiat, jotka eivät liity tutkimuskysymyksiin, jätetään huomioimatta. Merkityt asiat kerätään yhteen ja erotetaan muusta aineistosta. Erotettu aineisto luokitellaan teemoittain ja kirjoitetaan yhteenveto. (Tuomi & Sarajärvi 2006, 94.)

Tämän tutkimuksen laadullinen analyysi teemoittelemalla oli aineistolähtöistä. Tällöin tutkimusaineistoa tulkitaan ja päätellään empiirisen aineiston pohjalta ja luodaan käsitteellinen näkemys tutkittavasta ilmiöstä. Tuloksia ja johtopäätöksiä kuvataan aineiston luokittelun näkökulmasta. (Tuomi & Sarajärvi 2006, 115.) Aineiston laadullinen käsittely perustuu loogiseen päättelyyn ja tulkintaan, jossa aineisto aluksi hajotetaan osiin, käsitteellistetään ja kootaan uudestaan uudella tavalla loogiseksi kokonaisuudeksi (Tuomi & Sarajärvi 2006, 110). Tämän tutkimuksen aineistosta erotetut teemat on kuvattu taulukossa 3. Valittujen teemojen avulla haluttiin löytää vastaukset tälle tutkimukselle asetettuihin tutkimuskysymyksiin.

Teemoittelussa painottuu, mitä tutkimusaineistossa kustakin teemasta on sanottu. Teemoittelevan analyysin kautta tutkimusaineistosta voidaan hakea samanlaisia tai erilaisia piirteitä tai ilmiöitä. (Tuomi & Sarajärvi 2006, 95.) Tämän tutkimuksen aineistosta haettiin muutostilanteiden läpiviemisessä samanlaisuuksia onnistuneen muutoksen läpiviemiseen taulukossa 3 kuvattujen teemojen näkökulmasta. Kiinnostavaa oli myös, jos artikkeleissa oli kuvattu sisäistä viestintää, muutosta ja henkilöstön työhyvinvointia eri tavoin. Jokaisesta artikkelista poimittiin samat teemat, mutta teemoihin haettiin vastauksia sekä samankaltaisuuden että artikkelikohtaiset eroavuudet huomioiden. Näin haluttiin lisätä ymmärrystä siitä, että jokainen muutos eroaa toisistaan ja muutoksen läpiviemiseen käytettävät toimenpiteet valitaan tilanteen mukaan. Samalla haluttiin lisätä ymmärrystä siitä, millaisella sisäisellä viestinnällä voidaan vaikuttaa muutostilantessa henkilöstön työhyvinvointiin.

Tutkimuksen aineiston analyysin kautta voidaan vahvistaa tutkittavan aiheen teoreettista näkökulmaa. Tutkimuksen aineisto kuvaa tutkittavaa ilmiötä ja analyysin tarkoitus on luoda sanallinen ja selkeä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2006, 110.) Tässä tutkimuksessa haluttiin kartoittaa myös, miten muutostilanteiden toteuttamista voidaan ohjeistaa niin, että ohjeistus voi nojata sisäisen viestinnän, muutoksen ja työhyvinvoinnin teorioihin.

6 TULOKSET

Tässä luvussa käydään läpi tämän tutkimuksen tuloksia. Tulosluku jakautuu kolmeen alalukuun taulukossa 3 kuvattujen teemojen mukaisesti. Tutkimuksessa analysoitiin 15 erilaista organisaation muutostilannetta. Jokainen muutos oli erilainen ja muutoksen kohteena olleet työntekijät kokivat muutoksen eritavoin. Jokaisessa muutostilanteessa muutosta myös toteutettiin eri tavoin. Muutosviestinnän teoreettinen osaaminen ja sen käytäntöön soveltaminen eivät aina kulje käsikädessä. Kun muutosta kuljetetaan organisaation normaalin toiminnan rinnalla, ei muutosprosessi aina etene ideaalisti. Mukana on arjen toiminta, tunteet ja sen hetkinen tilanne. Kuitenkin voidaan todeta, että sisäisen viestinnän ominaisuudet ja käytetyt viestintäkanavat ovat usein hyvin samanlaisia ja sisäisen viestinnän teorian kanssa samassa linjassa.

6.1 Millaisia muutostilanteita on tutkittu ja millaisilla menetelmillä?

Tässä alaluvussa käydään läpi, millaisia muutostilanteita on tutkittu, millaisia tutkimusmenetelmiä tutkimusaineiston artikkeleissa on käytetty ja ketkä tutkimukseen ova osallistuneet. Tämä alaluku vastaa myös ensimmäiseen tutkimuskysymykseen, joka oli seuraava:

Millaisia muutostilanteita on tutkittu ja millaisilla menetelmillä?

Tutkimusaineistoon mukaan valittujen artikkelien yksi valintakriteeri oli muutostilanne, jolla on vaikutusta johonkin kohdeorganisaatioon. Tutkimusaineisto jakautui taulukon 4 mukaisesti viiteen erilaiseen muutoksen muotoon 1) kahden organisaation yhdistyminen fuusion tai yrityskaupan kautta, 2) muutos organisaation rakenteessa, 3) muutokset työkäytänteissä tai tiloissa, 4) muutokset organisaation toimintaympäristössä ja 5) normatiiviset tutkimukset tulevien muutosten käsittelyyn, kehittämiseen, ohjeistukseen ja mitattavuuteen.

Kahden organisaation yhdistymistä tai organisaatioiden fuusiotilanteita tutkivia artikkeleja oli tutkimusaineistossa kolme kappaletta: yliopiston kahden tiedekunnan fuusio (Bartels

ym. 2009), poliisiorganisaation kahden yksikön fuusio (Bartels ym. 2006) ja yrityskaupan kautta yhdistyminen (Luo ym. 2014).

Muutoksia organisaation rakenteessa oli käsitelty kolmessa artikkelissa. Näistä muutostilanteissa yhdessä artikkelissa organisaation rakennetta muutettiin matriisiorganisaatiosta virtuaaliseen ja verkostoituneeseen organisaatioon (Rosendahl ym. 2014). Toisessa artikkelissa kartoitettiin muutosviestinnän laadun ja muutoksen kokemisen vaikutusta työntekijöiden epävarmuuden hallitsemiseen muutostilanteessa (Allen ym. 2007). Kolmas artikkeli selvitti, millainen rooli johdon totetuttamalla viestinnällä on työntekijöiden organisaatiomuutoksesta selviytymisessä (Nelissen ym. 2008).

Muutokset työkäytenteissä ja tiloissa oli kolmen artikkelin tutkimuksen kohteena. Ensimmäisessä artikkelissa keskityttiin selvittämään, miten työn uudelleen organisoinnilla tuetaan työntekijöiden jaksamista paremmin työssään (Adriaenssens ym. 2015). Toinen artikkeli keskittyi selvittämään työntekijätasolle tehtyjen parannusten vaikutusta työntekijöiden kohentuneeseen itsetuntoon ja epävarmuuden vähentymiseen organisaatioon kiinnittymisen näkökulmasta (Elstak ym. 2015). Kolmannessa artikkelissa selvitettiin, miten tehokas viestintä tai sen puuttuminen vaikuttaa työntekijöiden työtyytyväisyyteen uusiin toimitiloihin muuttamisessa (Bull ym. 2011).

Muutos organisaation toimintaympäristössä, kuten yleinen talouskriisi, oli kahden artikkelin tutkimuksen aiheena. Toisessa artikkelissa kartoitettiin, kuinka muutos organisaation toimintaympäristössä vaikuttaa työntekijöiden tyytyväisyyteen ja organisaatioon sitoutumiseen (Jauhari ym. 2013). Toinen artikkeli käsitteli taloudellisen kriisin kohdanneiden organisaatioiden sisäistä viestintää ja sen vaikutusta työntekijöiden luottamukseen ja turvallisuuden tunteeseen (Mazzei ym. 2015).

Suurin ryhmä, neljä artikkelia, muodostui normatiivisista tutkimuksista, jotka olivat ohjeistuksia, kriteereitä ja käytänteitä onnistuneiden muutosprosessien läpiviemiseen. Yksi artikkeleista selvitti organisaatiomuutoksen käytänteiden mitattavuutta, kuinka koettu organisaation tuki, menettelyn oikeudenmukaisuus, affektiivinen sitoutuminen ja kyynisyys muutostilannetta kohdtaan, viestintäilmasto ja muutosviestintä on mitattavissa (McMillan ym. 2010). Toisessa artikkelissa kartoitettiin viestinnän vaikutusta työuupumiseen, muutostilanteeseen ja organisaation työilmapiiriin viimeisten kymmenen vuoden aikana tehtyjen organisaatioviestinnän tutkimusten pohjalta (Marino ym. 2006). Kolmannessa artikkeleissa selvitettiin onnistuneen muutoksen kriteereitä ja kuinka niiden pohjalta voidaan kehittää ohjeistusta muutosviestintään (Saksvik ym. 2012). Neljännessä artikkeleissa kartoitettiin muutostilanteen jälkeistä työntekijöiden työhön sitoutumista ja kartoitettiin sen pohjalta, miten viestinnän avulla voidaan vahvistaa työhön sitoutumista (Sarangi ym. 2012).

TAULUKKO 4

Tutkimusaineiston artikkelien muutosaiheet ja -tyypit

Muutostyypit	Artikkelien määrä	Muutoksen aihe
Kahden organisaation yhdistyminen fuusion tai yrityskaupan kautta	3	<ul style="list-style-type: none"> – henkilöstön sitoutuminen organisaation fuusion aikana (Bartels ym. 2009) – henkilöstön sitoutuminen organisaatioon ennen fuusiota viestintäilmaston ja muutosviestinnän näkökulmasta (Bartels ym. 2006) – työntekijöiden aktiivisen roolin merkitys ja kehittyminen yrityskaupan ja pääkonttorin uudelleen sijoittumisen johdosta (Luo ym. 2014)
Muutokset organisaation rakenteessa	3	<ul style="list-style-type: none"> – muutos matriisiorganisaatiosta virtuaaliseen ja verkostoituneeseen organisaatiarakenteeseen (Rosendahl ym. 2014) – työntekijöiden epävarmuuden hallinta muutostilanteessa muutosviestinnän laadun ja muutoksen kokemisen näkökulmasta (Allen ym. 2007) – johtamisviestinnän rooli työntekijöiden organisaatiomuutoksesta selviytymisessä (Nelissen ym. 2008)
Muutokset työkäytänteissä tai -tiloissa	3	<ul style="list-style-type: none"> – työn organisoinnin muuttaminen niin, että työntekijät jaksavat paremmin työssään (Adriaenssens 2015) – työntekijätasolle teh-

		<p>tyjen parannusten ja kohentuneen it-setunnon vaikutukset epävarmuuden vähentymiseen ja organisaatioon kiinnitymiseen muutoksen aikana (Elstak ym. 2015)</p> <ul style="list-style-type: none"> – tehokkaan viestinnän toteutus tai sen puuttumisen vaikutus työntekijöiden työtyytyväisyyteen uusiin toimitiloihin muuttaessa (Bull ym. 2011)
Muutokset organisaation toimintaympäristössä	2	<ul style="list-style-type: none"> – työntekijöiden sitoutuminen organisaatioon ja asiakkaisiin muuttuvassa toimintaympäristössä (Jauhari ym. 2013) – sisäisen kriisiviestinnän ja -strategian rooli ja vaikutus työntekijöiden luottamukseen ja turvallisuuden tunteeseen taloudellisen kriisin jälkeen (Mazzei ym. 2015)
Normatiiviset tutkimukset tulevien muutosten käsittelyyn, kehittämiseen, ja ohjeistukseen sekä käytänteiden mittaavuuteen	4	<ul style="list-style-type: none"> – organisaatiomuutoksen käytänteiden mittaavuuden kartoittaminen koetun organisaation tuen, menettelyn oikeudenmukaisuuden, sitoutumisen ja kyynisyyden näkökulmasta (McMillan ym. 2010) – organisaatioviestinnän tutkimusten pääteemojen kartoitus viimeisten kymmenen vuoden ajalta (Marino ym. 2006)

		<ul style="list-style-type: none"> - onnistuneen muutoksen kriteerien tunnistaminen ja ohjeistuksen kehittäminen muutosviestintään (Saksvik ym. 2007) - työntekijöiden sitoutuminen muutoksen jälkeen ja viestinnän roolin selvittäminen työhön sitoutumisen vahvistamisessa (Sarangi ym. 2012)
--	--	---

Tämän tutkimuksen aineiston haun mukaanottamisen kriteerin mukaisesti artikkelien tuli olla julkaistuja vuosien 2006 ja 2016 välillä. Tutkimusaineiston artikkelit jakautuivat tasaaisesti vaaditulle aikavälille. Artikkelien vuosikohtainen jakautuminen on kuvattu taulukossa 5.

TAULUKKO 5

Tutkimusaineiston artikkelien jakautuminen vuosien 2006 ja 2016 välille.

Artikkelin julkaisuvuosi	Artikkelien määrä
2006	2
2007	2
2008	1
2009	1
2010	1
2011	1
2012	1
2013	1
2014	2
2015	3
Yhteensä	15

Tutkimusaineistoon valituissa 15 artikkelissa oli selvitetty sisäisen viestinnän, muutostilanteen ja työhyvinvoinnin yhteyttä neljällä erilaisella tutkimusmenetelmällä taulukon 6 mukaisesti. Laadullisia tutkimuksia oli määrällisesti eniten. Seitsemän tutkimuksen menetelmänä oli käytetty laadullista tutkimusmenetelmää, joista kuusi oli laadullisia tapaus-tutkimuksia ja yksi laadullinen etnografinen tutkimus. Määrällistä tutkimusmenetelmää oli käytetty viidessä artikkelissa. Ne olivat kaikki määrällisiä ja vertailevia tapaus-tutkimuksia. Laadullisen ja määrällisen tutkimusmenetelmän yhdistelmää oli käytetty kahdessa artikkelissa. Yhdessä artikkelissa oli käytetty tutkimusmenetelmänä kirjallisuuskatsausta.

Käytetyt tutkimusmentelmät	Artikkelien määrä
Laadullinen tutkimus	
– laadullinen tapaustutkimus	6
– laadullinen etnografinen tutkimus	1
Määrällinen ja vertaileva tutkimus	5
Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen yhdistelmä	2
Kirjallisuuskatsaus	1

Muutostilannetta, sen sisäistä viestintää ja työntekijöiden työhyvinvoinnin yhteyttä selvittäneissä artikkeleissa oli haastateltu työntekijöitä, organisaation yleisjohtoa, sisäisen viestinnän johtoa sekä asiantuntijatehtävissä olevia henkilöitä, joilla ei ole ollut esimiesvastuuta. Työntekijöiden kokemuksia muutostilanteesta ja sen sisäisen viestinnän toteuttamisesta oli kerätty yksilö- ja ryhmähaastatteluilla sekä sähköisillä tai paperisilla lomakekyselyillä. Osa artikkelien aineistosta oli kerätty kahdessa erässä, ennen muutosta ja muutama vuosi muutoksen jälkeen. Haastatevien määrissä oli huomattavia eroja artikkelien kesken. Pienin otos oli N = 18 (Luo ym. 2014) ja suurin N = 751 (Elstak ym. 2015).

6.2 Muutostilanteen viestijät, viestintä ja käytetyt viestintäkanavat

Tässä alaluvussa kuvataan, keiden viestintää tutkimusaineiston artikkelien muutostilanteessa on tarkasteltu, millaista muutostilanteiden viestintä on ollut ja mitä viestintäkanavia käytettiin. Tässä alaluvussa vastaataan myös tämän tutkimuksen toiseen tutkimuskysymykseen, joka oli seuraava:

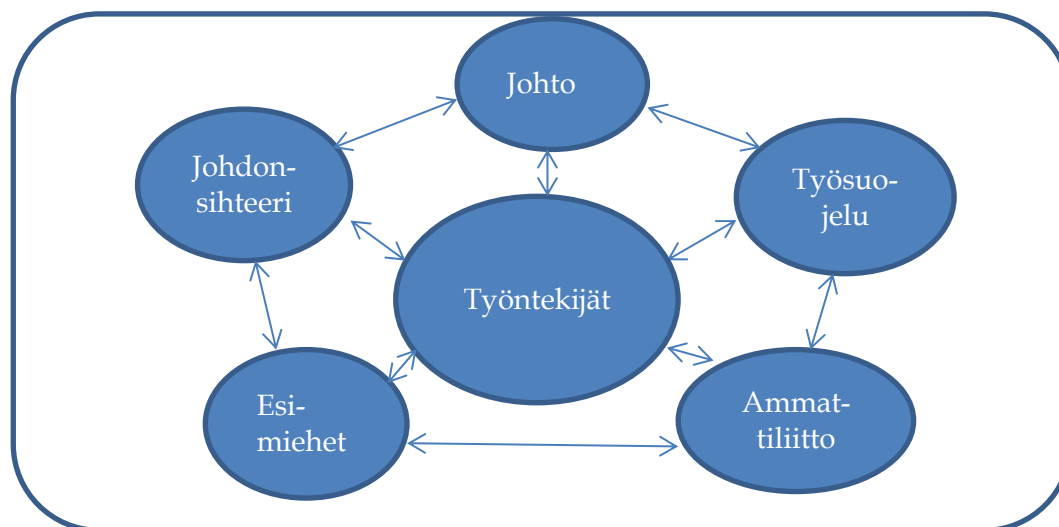
Millainen sisäinen viestintä tukee henkilöstön työhyvinvointia muutostilanteessa?

Muutostilanteessa viestijät

Tämän tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että tutkimusaineiston 15 artikkelin muutostilanteissa sisäistä viestintää toteutettiin teorialähtöisesti, organisaation kaikilla tasoilla ja organisaation kaikkien toimijoiden välillä. Artikkelien kaikissa muutostilanteissa sisäistä viestintää hoidettiin oman organisaation voimin. Viestijöinä toimivat väliportaalan esimiehet, ammattiliiton ja työsuojelun edustajat, työntekijät ja organisaation ylin johto. Muutostilanteiden viestijät on kuvattu kuviossa 6.

Tutkimusaineiston 12 artikkeleissa (Adriaenssens ym. 2015, Allen ym. 2007, Bartels ym. 2009, Bull ym. 2011, Elstak ym. 2015, Jauhari ym. 2013, Marino ym. 2006, Mazzei ym. 2015, McMillan ym. 2010, Nelissen ym. 2008, Rosendahl ym. 2014 ja Sarangi ym. 2012) muutosviestintä oli johdon ja työntekijöiden välistä viestintää tai kaikkien muutoksessa mukana olevien välistä viestintää. Yhden artikkelin tutkimuksessa (Bartels ym. 2006) viestintä oli toteutettu johdolta työntekijöille johdon sihteerin välittämänä. Yhdessä tutkimuksessa viestijöinä olivat organisaation johdon ja työntekijöiden lisäksi ammattiyhdis-

tyksen edustajat (Luo ym. 2014) ja yhdessä ammattiyhdistyksen edustajien lisäksi työsuojelun edustajat (Saksvik ym. 2007).



KUVIO 6 Muutostilanteissa viestijät

Muutosviestinnän ominaisuudet

Tutkimusaineistoon valittujen artikkelien muutostilanteissa viestintää toteutettiin kaikilla organisaatiotasolla ja kaikkien muutoksessa mukana olleiden osapuolten välillä. Artikkeleissa kuvattu muutostilanteiden viestintä oli onnistunutta ja ei-onnistunutta. Viestinnän voidaan sanoa olleen onnistunutta 12 artikkelin muutostilanteessa. Totuudenmukaista tietoa saatiin oikea-aikaisesti, säännöllisesti ja viestinnän toteuttaminen oli kaksisuuntaista ja avointa (Allen ym. 2007, Bartels ym. 2009, Elstak ym. 2015, Marino ym. 2006, Mazzei ym. 2015, McMillan ym. 2010 ja Nelissen ym. 2008). Viestintä oli myös työntekijöitä osallistavaa ja proaktiivista (Bull ym. 2011, Jauhari ym. 2013 ja Rosendahl ym. 2014). Henkilöstön osallistuminen muutostilanteisiin mahdollistettiin kasvokkaistilaisuuksissa. Edellä mainittujen ominisuuksien lisäksi 3 artikkelin muutostilanteen viestinnässä huomioitiin työntekijöiden perhe-elämä kiinteänä osana muutosprosessin toteuttamista (Bartels ym. 2006, Jauhari ym. 2013 ja Rosendahl ym. 2014). Ei-onnistunut viestintä oli nähtävissä 3 artikkelin muutostilanteessa. Tiedon puute (Adriaenssens ym. 2015), henkilöstön osallistumisen- ja vaikutusmahdollisuuksien puuttuminen (Luo ym. 2014) sekä yksisuuntainen ja reaktiivinen viestintä (Saksvik ym. 2007) heikentävät muutoksen läpiviemistä. Edellä kuvattujen näkökulmasta voidaan todeta, että muutostilanteiden viestinnän toteuttaminen on haastavaa. Muutos on kokonaisuus, jossa hyväksi havaitut yksittäiset viestinnälliset toimenpiteet eivät yksittäinään tuota onnistunutta muutosprosessia. Tämä on nähtävissä Saksvik ym. (2007) artikkelissa, jossa henkilöstön osallistumisen mahdollistamiseksi luotiin Open door-politiikka. Open door -politiikan mukaisesti henkilöstöllä oli mahdollisuus jatkuvasti esittää kysymyksiä ja kommentteja muutoksen etenemisestä ja omista tuntemuksista. Kuitenkin muutosviestintä todettiin reaktiiviseksi ja henkilöstöllä oli tunne, etteivät he kunnolla päässeet vuorovaikutukseen johdon kanssa.

Tutkimusaineiston yksi artikkeleista kuvasi työntekijöiden kollegiaalisen viestinnän onnistumista, jossa vanhemmat työntekijät toimivat muun viestinnän rinnalla viestijöinä nuoremmille työntekijöille (Luo ym. 2014). Vanhemmat työntekijät olivat olleet osallisina organisaation aikaisemmissa muutoksissa. Yksittäisten työntekijöiden valjastamiseen mukaan muutosprosessiin toivottiin tuovan inhimillisyyttä muutoksen kokemiseen. Työntekijöiden kollegiaalinen viestintä ei taannut muutosviestinnän onnistumista. Kollegiaalisen viestinnän hyödyntäminen lisäsi ennakkotoiveesta huolimatta yleistä epätietoisuutta ja sekaannusta nuorempien työntekijöiden keskuudessa.

Muutostilanteissa käytetyt viestintäkanavat

Tämän tutkimuksen aineiston muutostilanteissa oli käytetty melko perinteisiä viestintäkanavia. Tutkimusaineiston artikkeleissa kuvaus muutostilanteissa käytetyistä viestintäkanavista löytyi 10 artikkelista. Viiden artikkelin muutostilanteista puuttui käytettyjen viestintäkanavien kuvaus kokonaan.

Tutkimusaineiston 10 artikkelin muutostilanteissa käytettiin seuraavia viestintäkanavia:

- intranet
- sähköposti
- keskustelutilaisuudet
- johdon ja henkilöstön teemapäivät
- tiimipalaverit
- videoneuvottelut
- uutiskirjeet.

Viestintäkanavista yleisimmin käytettyjä olivat organisaatioiden virallisiin viestintäkanaviin mainitut kanavat, kuten sähköposti, intranet tai keskustelutilaisuudet (Allen ym. 2007, Bull ym. 2011, Mazzei ym. 2015, Nelissen ym. 2008, Rosendahl ym. 2014, Saksvik ym. 2007 ja Sarangi ym. 2012). Uutiskirjeet olivat kahdessa tutkimuksessa käytössä virallisten viestintäkanavien rinnalla (Jauhari ym. 2013 ja Nelissen ym. 2008). Kasvokkaistilanteet olivat perinteisiä johdon vetämiä keskustelutilaisuuksia, johdon ja työntekijöiden teemapäiviä, workshoppeja tai tiimipalavereja (Adriaenssens ym. 2015, Bull ym. 2011, Jauhari ym. 2013, Luo ym. 2014 ja Rosendahl ym. 2014). Osa kasvokkaistilanteista mahdollistettiin yhdessä artikkelissa videoneuvottelujen avulla (Rosendahl ym. 2014).

Muutosviestintä itsessään voi olla hyvinkin onnistunutta: proaktiivista, avointa, säännöllistä sekä vuorovaikutuksellista työntekijöiden ja johdon välillä. Olennaista on, että viesti saavuttaa halutun kohderyhmän. Tulosten perusteella organisaation viralliset viestintäkanavat ovat ilman muuta ensisijaisia kanavia muutoksen kertomiseen (Allen ym. 2007, Bull ym. 2011, Mazzei ym. 2015, Nelissen ym. 2008, Rosendahl ym. 2014, Saksvik ym. 2007 ja Sarangi ym. 2012). Mielenkiintoista on huomata, että muutoksessa mukana olleet työntekijät toivoivat virallisten viestintäkanavien rinnalle epävirallisia viestintäkanavia ja -verkostoja (Mazzei ym. 2015 ja Sarangi ym. 2012).

6.3 Miten sisäinen viestintä vaikuttaa työhyvinvoinnin osa-alueisiin?

Tässä alaluvussa kuvataan, mitä tutkimusaineiston pohjalta voidaan todeta sisäisen viestinnän vaikutuksista henkilöstön työhyvinvointiin ja työhyvinvoinnin osa-alueisiin sekä vastataan tämän tutkimuksen kolmanteen tutkimuskysymykseen, joka oli seuraava:

Mihin työhyvinvoinnin osa-alueisiin sisäinen viestintä vaikuttaa muutostilanteessa?

Tämän tutkimusaineiston artikkelien muutostilanteissa sisäisellä viestinnällä vaikutettiin työhyvinvoinnin neljään osa-alueeseen, joita olivat 1) vaikutusmahdollisuudet työhön, 2) työyhteisön tuki, työilmapiiri ja työssä viihtyminen, 3) yksilön toimintakyky, terveys, ammattitaito ja osaaminen sekä 4) työympäristötekijät, työpaine, työskentelyn olosuhteet ja toimintakulttuuri. Sisäisen viestinnän vaikutukset muutostilanteessa henkilöstön työhyvinvoinnin osa-alueisiin on kuvattu taulukossa 7.

Vaikutusmahdollisuudet työhön

Yksittäisen työntekijän vaikutusmahdollisuudet omaan työhön, muutokseen ja organisaation toimintaan korostuivat viiden artikkelin johtopäätöksissä (Bartels ym. 2006, Bull ym. 2011, Luo ym. 2014, McMillan ym. 2010 ja Rosendahl ym. 2014). Hyvä sisäinen viestintä, toimiva dialogi ja työntekijöiden mukaanottaminen muutokseen korostuivat. Artikkelien perusteella, mitä enemmän työntekijät saavat tietoa muutoksesta, sen enemmän he kokevat pääsevänsä vaikuttamaan omaan työhön (Bartels ym. 2006). Puutteellinen viestintä antaa muutoksesta ja sen läpiviemisestä virheellisen kuvan, jolloin työntekijän käsitys omista vaikutusmahdollisuuksista heikkenee (Bull ym. 2011). Jos työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet puuttuvat, voidaan muutos kokea uhkana (Luo ym. 2014). Työntekijät, jotka ovat voineet osallistua kahdensuuntaiseen viestintään, kokevat olevansa sitouneempia organisaatioon ja pääsevät sitä kautta vaikuttamaan omaan työhön (McMillan ym. 2010). Onnistuneessa organisaatiomuutoksessa hyvä sisäinen viestintä, toimiva dialogi ja työntekijöiden ottaminen muutokseen mukaan mahdollistaa, että työntekijät pääsevät mukaan ja vaikuttamaan yhteisten arvojen luomiseen (Rosendahl ym. 2014).

Työyhteisön tuki, työilmapiiri ja työssä viihtyminen

Työyhteisö, työilmapiiri ja se, kuinka työntekijät viihtyvät työssään, ovat merkittävässä roolissa työhyvinvoinnin tarkastelussa. Tutkimusaineiston artikkelien muutostilanteissa laadukkaalla ja riittävällä viestinnällä vaikutettiin työntekijöiden sitoutumiseen niin organisaatioon kuin itse muutostilanteeseen. Edellä kuvattiin, miten organisaatioon sitoutuminen vaikuttaa yksittäiseen työntekijään. Organisaatiotasolla sitoutuminen näkyy organisaation työyhteisöissä, kuinka työyhteisöissä voidaan ja viihdytään sekä kuinka työt sujuvat. Organisaatioon sitoutuminen yhdistää organisaation jäsenet tunnetasolla (Sarangi ym. 2012). Muutokseen sitoutunut työntekijä auttaa muutoksen läpiviemisessä. Sitoutuminen niin organisaatioon kuin muutokseenkin auttaa avoimen ja luottamukseellisen työilmapiirin muodostumista ja lisää työntekijöiden luottamusta (Jauhari ym. 2013).

Tutkimusaineiston artikkeleista oli havaittavissa myös sisäisen viestinnän puuttumisen tai vähäisyyden vaikutukset työhyvinvointiin. Organisaation jäsenten yhteinen ymmärrys

vahvistaa työyhteisöä. Mikäli yhteinen ymmärrys muutostilanteesta puuttuu, lisääntyy epävarmuus, huhupuheet ja spekulointi ja sitä kautta työhyvinvointi heikentyy. Viestinnän laadulla ja määrällä voidaan positiivisesti vahvistaa organisaation viestintäilmastoa ja sitä kautta työyhteisöjen työhyvinvointia (Bartels ym. 2006).

Puhuttaessa työyhteisöjen toiminnasta työilmapiiristä ja työssä viihtymisestä, yhdistetään puheeseen usein termit viestintäilmasto ja oikeudenmukaisuus. Työyhteisöjen jäsenten välinen yhteisymmärrys toimintaa liittyvistä asioista lisää jäsenten välistä kollektiivisuutta ja oikeudenmukaisuuden tunnetta (McMillanin ym. 2010). Jos viestintä ei tue muutosta, synnyttää tiedon puute helposti epävarmuutta työntekijöiden keskuudessa. Työntekijöiden keskinäinen epävarmuus voi synnyttää huhuja ja lisätä spekulointia ja sitä kautta heikentää työhyvinvointia (Allen ym. 2007). Myös sosiaalisen tuen ja viestinnän puuttuminen vaikuttavat työyhteisön ilmapiiriin ja sitä kautta työhyvinvointiin (Adriaenssens ym. 2015).

Yksilön toimintakyky ja elämäntilanne

Kolmas työhyvinvoinnin osa-alue, johon tutkimusaineiston artikkelien muutostilanteissa sisäisellä viestinnällä vaikutettiin, oli yksilön toimintakykyyn, osaamiseen ja elämäntilanteeseen liittyvät seikat. Yksittäisen työntekijän epävarmuus ja turhautuminen muutosta kohtaan lisääntyy, jos muutoksesta kertovaa tietoa ei saa riittävästi. Epätietoisuus tulevasista voi lisätä työntekijän muutosvastarintaa. Riittävästi tietoa tulevasta muutoksesta ja erityisesti, kuinka muutos tulee vaikuttamaan yksittäisen työntekijän tasolla voidaan vaikuttaa yksilön tasolla työuupumukseen ja uuteen tilanteeseen sopeutumiseen. Organisaation tasolla vaikutukset kohdistuvat työpaikkademokratiassa, kuinka henkilöstö kokee voivansa vaikuttaa asioihin. Erityisesti, jos tietoa saadaan niukasti, lisää se helposti epävarmuutta ja turhautumista työntekijöiden keskuudessa. Epävarmuus lisää henkilöstön muutosvastarintaa (Saksvik ym. 2007). Epätietoisuus ja mahdollinen muutosvastarinta vaikuttavat työntekijän henkiseen jaksamiseen. Viestinnällä voidaan vaikuttaa työuupumukseen, uuteen tilanteeseen sopeutumiseen, organisaation ilmapiiriin, työpaikkademokratiaan ja tunteisiin (Marino ym. 2006). Laadukas viestintä lisää tietoisuutta muutoksesta, mahdollistaa työntekijöiden positiivisen asenteen muodostumista ja torjuu yksilötason epävarmuutta (Allen ym. 2007).

Yksilön työhyvinvointi koostuu tässä kappaleessa esiteltyjen, työhön kiinteästi liittyvien seikkojen lisäksi myös yksilön elämäntilanteesta. Työajan ulkopuolella perhe näyttölee työntekijälle usein merkittävää roolia. Mielenkiintoista oli, että kahdessa artikkelissa oli työntekijöiden perhe-elämä huomioitu kiinteänä osana muutoksen toteuttamista (Jauhari ym. 2013 ja Rosendahl ym. 2014). Perheen jäsenille järjestettiin muun muassa äitien- ja lasten päiviä sekä muita vapaa-ajan aktiviteetteja, jonne perheen jäsenet olivat kutsuttuja.

Työympäristökäijät ja toimintakulttuuri

Työhyvinvoinnin neljäs osa-alue, johon sisäisellä viestinnällä on tutkimusaineiston artikkelien muutostilanteessa voitu vaikuttaa on työympäristö, työpaine, työskentelyn olosuhteet ja toimintakulttuuri. Toimintakulttuuri luo työntekijöille käytännön kuvan organisaation toiminnasta. Muutoksen toteuttamiseen tarvitaan kaikkia organisaation jäseniä. Avoin ja vuorovaikutuksellinen toimintakulttuuri yhdessä muutosviestinnän kanssa

edesauttaa positiivisen työhyvinvoinnin rakentumista. Muutosviestintä ja toimiva vuorovaikutus organisaation johdon ja työntekijöiden välillä on tärkeä vaihe organisaation muutostilanteessa. Vuorovaikutuksella lisätään kummankin osapuolen näkemyksiä siitä, miten muutos toteutetaan ja mihin tulee erityisesti kiinnittää huomiota (Nelissen ym. 2008).

Esimiesten rooli muutosviestinnän toteuttamisessa on torjua huhupuheita. Johdon viestintä- ja vuorovaikutustaidot ovat merkittävässä roolissa, jotta muutos saadaan vietyä onnistuneesti kohti tavoitetilaa (Rosendahl ym. 2014 ja Allen ym. 2007). Saksvikin ym. (2007) johtopäätöksissä todetaankin osuvasti, että ratkaisevaa hyvinvoinnin näkökulmasta ei ole muutoksen tyyppi, vaan kuinka muutos käsitellään.

TAULUKKO 7

Sisäisen viestinnän vaikutus työhyvinvoinnin eri osa-alueisiin

Työhyvinvoinnin osa-alue	Sisäisen viestinnän vaikutus
Vaikutusmahdollisuudet työhön	<ul style="list-style-type: none"> – Onnistuneen organisaatiomuutoksen avain on hyvä sisäinen viestintä, toimiva dialogi, työntekijöiden mukaan ottaminen muutosprosessiin ja yhteisten arvojen luominen (Rosendahl ym. 2014). – Mitä enemmän työntekijät saavat tietoa muutoksesta ja pääsevät vaikuttamaan päätöksentekoon, sitä korkeampi on heidän muutokseen sitoutumisen aste (Bartels ym. 2009). – Työntekijät, jotka ovat voineet osallistua kaksisuuntaiseen viestintään, ovat sitoutuneempia organisaatioon (Mc Millan ym. 2010). – Työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien puute lisää muutoksen kokemista uhkaavana. Yksittäisten työntekijöiden valjastaminen muutoksen positiivisen läpiviennin edistäjäksi on tärkeää. (Luo ym. 2014.) – Puutteellinen viestintä antaa muutoksesta virheellisen käsityksen ja heikentää sitä kautta työhyvinvointia. Viestinnän tulee sisältää mahdollisuus kahdensuuntaiseen vuorovaikutukseen epävarmuuden poistamiseksi. Viestinnän on kuvattava muutoksen haluttua lopputulosta. (Bull ym. 2011.)
Työyhteisön tuki, työilmapiiri ja työssä viihtyminen	<ul style="list-style-type: none"> – Viestintä ja organisaatiokulttuuri ovat merkittävässä roolissa työhön ja organisaatioon sitoutumisessa (Sarangi ym. 2012). – Organisaatioon sitoutunut työntekijä yhdistää koko organisaation tunnetasolla ja tavoitteiden saavuttamisessa (Jauhari ym. 2013).

	<ul style="list-style-type: none"> – Vaikuttavan sisäisen viestinnän strategia pitää työntekijät sitoutuneena organisaatioon (Jauhari ym. 2013). – Viestintäilmasto on merkittävässä roolissa ja erityisen tärkeä muutostilanteessa organisaatioon sitoutumisessa (Bartels ym. 2009). – Viestintäilmaston positiivisuus edesauttaa muutokseen sitoutumista (Bartels ym. 2006). – Viestinnän laadulla ja määrällä on merkitystä muutokseen sitoutumiseen (Bartels ym. 2006). – Sisäistä viestintää kannattaa hyödyntää strategisena työkaluna henkilöstön muutoksen hyväksymisessä ja sitouttamisessa (Mazzei ym. 2015). – Sosiaalisen tuen, työyhteisön työilmapiirin ja viestinnän puuttuminen vaikuttavat työhyvinvointia heikentävästi (Adriaenssens ym. 2015). – Viestintäilmasto, muutosviestinnän, organisaation tuen ja oikeudenmukaisuuden kokeminen ovat kiinteästi toisiinsa yhteydessä (McMillan ym. 2010). – Organisaation jäsenten ymmärrys lisää organisaatioidentiteetin kautta vakautta, kollektiivisuutta ja luottamusta organisaatioon (Elstak ym. 2015). – Viestintä ei ole vain tiedon vaihtoa, vaan yhteisen ymmärryksen muodostamista muutostilanteesta (Saksvik ym. 2007). – Jos viestintä ei tue muutosta, kokevat työntekijät usein epävarmuutta muutostilanteessa. Työntekijöiden keskinäinen viestintä voi lietsoa huhuja ja lisää spekulointia. (Allen ym. 2007.)
Yksilön toimintakyky ja elämäntilanne	<ul style="list-style-type: none"> – Tiedon puute lisää työntekijöiden turhautuneisuutta ja epävarmuutta. Epätietoisuus lisää muutosvastarintaa. (Saksvik ym. 2007.) – Viestinnällä voidaan vaikuttaa työuupumukseen, uuteen tilanteeseen sopeutumiseen, organisaatioilmapiiriin, työpaikkademokratiaan ja tunteisiin (Marino ym. 2006). – Laadukas viestintä muutoksessa luo työntekijöille positiivista asennetta muutostilan-

	teessa ja torjuu yksilötason epävarmuustekijöitä. (Allen ym. 2007.)
Työympäristötekijät ja toimintakulttuuri	<ul style="list-style-type: none"> - Työtyytyväisyys, työskentelyn olosuhteet, stressi, työntekijöiden keskinäiset suhteet ja ammatillinen ja organisaatioon sitoutuminen vaikuttavat työhyvinvointiin (Adreanssens ym. 2015). - Muutosviestintä ja vuoropuhelu työntekijöiden kanssa on tärkeä elementti organisaatiomuutoksen toteuttamisessa ja arvioinnissa (Nelissen ym. 2008). - Ratkaisevaa hyvinvoinnin näkökulmasta ei ole muutoksen tyyppi, vaan kuinka muutos käsitellään (Saksvik ym. 2007). - Viestintä- ja vuorovaikutustaidot ovat tärkeitä johdon taitoja, jotta muutos saadaan vietyä onnistuneesti läpi (Rosendahl ym. 2014). - Esimiehiltä saatu viestintä torjuu huhupuheita (Allen ym. 2007).

7 POHDINTA

Erilaiset muutokset ovat niin julkisen kuin yksityisen sektorin organisaatioiden jatkuvaa arkea. Osaava ja työhön sekä organisaatioon sitoutunut henkilöstö on organisaation toiminnalle usein elinehto. Henkilöstön työssä jaksaminen vaikuttaa organisaation taloudelliseen menestymiseen. Tämän tutkimuksen kolme pääteemaa ovat sisäinen viestintä, muutos ja työhyvinvointi. Tässä tutkimuksessa oli tavoitteena selvittää integroivan kirjallisuuskatsauksen avulla 1) millaisia muutostilanteita on tutkittu ja millaisilla menetelmillä, 2) millainen sisäinen viestintä tukee henkilöstön työhyvinvointia muutostilanteessa ja 3) mihin työhyvinvoinnin osa-alueisiin sisäinen viestintä vaikuttaa muutostilanteessa. Aiheita tutkittiin analysoimalla vuosina 2006–2016 julkaistuja vertaisarvioituja artikkeleita. Tässä luvussa kuvataan tutkimustulosten yhteyttä tutkimuksen kolmen pääteeman näkökulmasta, arvioidaan tutkimuksen onnistumista ja esitetään, millaisia jatkotutkimusten aiheita tämän tutkimuksen pohjalta voidaan esittää. Tämän kirjallisuuskatsauksen pohjalta voidaan todeta, että muutostilanteessa sisäisellä viestinnällä voidaan vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin.

7.1 Johtopäätökset

Muutostilanteista on tullut organisaatioissa arkipäivää. Muutostilanteet voivat olla hyvin monimuotoisia: kahden tai useamman organisaation yhdistymistä fuusion tai yrityskaupan kautta, muutoksia organisaation toimintaympäristössä, teknologiassa tai organisaation sisällä. Muutoksen läpivieminen voi olla ajallisesti nopeaa tai kestää useamman vuoden. Haasteelliseksi muutostilanteen tekee se, että samaan aikaan kun organisaatioissa valmistellaan tai toteutetaan muutosta, pyörii organisaation normaalitoiminta. Viestinnän on huomioitava molemmat näkökulmat. (Cheney, Christiansen, Zorn & Garnish 2004, 315.)

Tässä tutkimuksessa tutustuttiin 15 organisaation muutostilanteisiin, jotka edustivat neljää erilaista muutostyyppiä: 1) kahden organisaation yhdistyminen fuusion tai yrityskaupan kautta (Bartels ym. 2006; Bartels ym. 2009; Luo ym. 2014), 2) organisaation rakenteessa tapahtuneet muutokset (Allen ym. 2007; Nelissen ym. 2008; Rosendahl ym. 2014), 3) organisaatio työkäyntänteissä tai tiloissa tapahtuneet muutokset (Adrianssens

ym. 2015; Bull ym. 2011; Elstak ym. 2015) ja 4) muutokset organisaation toimintaympäristössä (Jauhari ym. 2013; Mazzei ym. 2015). Lisäksi aineisto sisälsi muutostilanteita, joiden avulla kartoitettiin hyviä käytänteitä tulevien muutosten käsittelyyn, kehittämiseen, ohjeistukseen ja mitattavuuteen (McMillan ym. 2010; Marino ym. 2006; Saksvik ym. 2007; Sarangi ym. 2012). Muutostilanteet kuvaavat hyvin, miten erilaisia muutoksia organisaatioissa toteutetaan säännöllisesti. Tämän tutkimusaineiston muutostilanteista osa käynnistyi organisaation ulkopuolelta tulleesta muutostarpeesta, kuten yleinen taloudellinen kriisi tai organisaation toimintaympäristössä tapahtuneet muutokset. Osa oli organisaation oman toiminnan tarpeesta syntyneitä muutoksia, kuten organisaatioiden fuusiot ja yrityskauppa, organisaation toiminnan tehostaminen tai työkäytänteiden muutokset.

Muutosprosessien läpivieminen vaatii osaamista viestinnästä, muutoksesta ja työhyvinvoinnista. Jokainen muutoksessa mukana oleva työntekijä kokee muutoksen eri tavoin. Yhdelle muutos edustaa mahdollisuutta johonkin uuteen, toiselle uusi tuntematon tilanne voi olla uhkaava ja pelottava. Kolmannelle työntekijälle tilanne voi olla täysin yhdentekevä. Muutosviestinnän sisällössä, ominaisuuksissa, viestintäkanavissa ja vaikutuksessa on huomioitava yksilölliset tuntemukset. (Frahm & Brown 2005, 374.) Viestintä kuuluu organisaatiossa jokaisen työntekijän työnkuvaan. Viestintää toteutetaan kaikilla organisaation tasoilla ja kaikkien organisaation jäsenten välillä, myös työntekijöiden välillä. Tehokas, avoin, säännöllinen, kaksisuuntainen ja ymmärrettävä viestintä lisää työntekijöiden luottamusta organisaatioon. Sisäisen viestinnän rooli korostuu muutostilanteissa. (Pekkola, Pedak & Aula 2013, 97.) Onnistuneella viestinnällä voidaan sitouttaa työntekijä organisaatioon ja muutostilanteeseen. Sitoutunut työntekijä osallistuu aktiivisesti muutostilanteen vuoropuheluun, suunnitteluun, toteuttamiseen ja torjuu käytöksellään yleistä negatiivista suhtautumista tilanteeseen. (Constantin & Baias 2014, 975–976.)

Tämän tutkimuksen aineiston muutostilanteiden viestintää toteutettiin pääsääntöisesti sisäisen viestinnän teorin mukaisesti organisaation kaikilla tasoilla ja viestintää toteutti johdon lisäksi lähiesimiehet, johdon sihteeri, työsuojelun ja ammattiyhdistyksen edustajat ja työntekijät. Luo ym. (2014) kartoittamassa muutostilanteessa myös organisaation vanhemmat työntekijät valjastettiin kertomaan aikaisempien muutostilanteiden onnistumisista ja viestinnästä. Organisaation vanhempien työntekijöiden valjastaminen toteuttamaan muutosta ei aina vie muutosta positiivisesti eteenpäin. Kollegiaalinen viestintä on yksi mahdollisuus saada muutokselle laajempaa hyväksyntää työntekijöiden keskuudessa vertaistuen kautta. On kuitenkin muistettava, että jokaisen aikaisemmin muutostilanteessa olleen työntekijän kokemukset ovat henkilökohtaisia. Yksittäisen työntekijän henkilökohtaiset kokemukset voivat olla muutosta edistäviä tai muutosvastarintaa lisääviä.

Tämän tutkimuksen muutostilanteissa viestintää välitettiin monipuolisesti eri viestintäkanavissa. Organisaatioon virallisiksi määriteltyjen viestintäkanavien käyttäminen muutostilanteessa on itsestään selvää. Intranet ja sähköposti ovat yksisuuntaisia kanavia, joten virallisten kanavien joukossa tulisi ilman muuta olla kasvokkaistilanteet ja mahdollisuus kaksisuuntaiseen viestintään. Tutkimusaineiston muutostilanteissa toivottiin virallisten kanavien rinnalla hyödynnettävien myös epävirallisten verkostojen ja viestintäkanavien. Mielienkiintoista on myös huomata, että tämän päivän tietotekniikan tuomien sähköisten ka-

navien rinnalla perinteinen kasvokkaisviestintä ei ole menettänyt merkitystään, päin vastoin. Kasvokkaistilanteet, kuten esimerkiksi henkilöstötilaisuudet, tiimipalaverit ja videoneuvottelut, tarjoavat välittömästi mahdollisuuden esittää lisäkysymyksiä. Kysymykset saadaan myös esitettyä suoraan muutoksesta kertovalle johdon edustajalle. Työntekijä saa tarvitsemaansa lisäinformaatiota muutoksesta. Lisäksi hänelle tulee tunne, että häntä on kuultu ja hän on voinut vaikuttaa muutokseen. Esimiehet saavat yleiskäsityksen henkilöstön kesken vallitsevasta tunnelmasta. Samalla ilmenee, jos jokin muutoksen vaiheen toteutus vaatii vielä lisätyöstöä.

Milloin muutostilanteessa on sitten viestitty tarpeeksi? Tämä on mielenkiintoinen kysymys ja vastaaminen siihen haastavaa. Muutosviestinnän tehtävä on kertoa syyt muutoksen käynnistymiselle, muutoksen tavoitela ja kuinka tavoitteisiin päästään (Pekkola, Pedak & Aula 2013, 97). Edellä kuvattu muutosviestinnän kuvaus ei vielä automaattisesti tarkoita tyytyväisiä työntekijöitä ja riittävää viestinnän määrää. Epäonnistunut tai puutteellinen viestintä ja viestintäkäytänteet hidastavat muutosta ja ruokkivat työntekijöiden epävarmuutta ja sitä kautta mahdollista muutosvastarintaa (Saksvik ym. 2007, 255). Muutostilanteesta on saatettu viestiä runsaasti, monimuotoisesti ja -kanavaisesti. Kuitenkin yksittäisten työntekijöiden muutoksen ymmärtäminen, muutoksen hyväksyminen ja muutokseen osallistumisen aste voivat vaikuttaa, että tietoa ja viestinnällisiä toimenpiteitä halutaan vielä enemmän. Tämän johdosta työntekijöille tulee tarjota mahdollisuuksia kasvokkaistilanteisiin, joissa on mahdollista pyytää lisätietoja tai saada vastauksia muutoksen tuomiin kysymyksiin. Johto antaa myös kasvot muutokselle. (Juholin 2008, 134.) Vuoropuhelu organisaation kaikkien tasojen välillä, vastausten saaminen ja johdon rooli muutoksessa ovat työhyvinvointia tukevaa toimintaa. Esimieheen kohdistuu muutostilanteessa paljon paineita. Hänen pitää pystyä kertomaan muutoksesta vastaukset kysymyksiin: miksi, mihin ja miten (Juholin 2008, 133).

Työhyvinvointia voidaan tarkastella yksilön, työyhteisön ja yhteiskunnan näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa yhteiskunnallisen tarkastelun tilalle nostettiin työhyvinvoinnin ja sisäisen viestinnän yhteinen rooli. Työhyvinvoinnin osa-alueita ovat luvun 4.1 mukaisesti sitoutuminen, yksilön toimintakyky, osaaminen, voimavarat, terveys, elämäntilanne sekä työympäristötekijät, kuten työn vaatimukset, sisältö, kuormittavuus ja johtaminen. Tämän tutkimuksen aineistona olleiden muutostilanteiden viestinnällä vaikutettiin työhyvinvoinnin osa-alueita yksittäisen työntekijän vaikutusmahdollisuuksiin omaan työhönsä, työyhteisön toimintaan liittyviin asioihin, työntekijän toimintakykyyn ja osaamiseen sekä työympäristö- ja työntekemisen olosuhteisiin. Kun työntekijä kokee voivansa vaikuttaa omaan työhön, muutokseen ja organisaation toimintaa, lisää se hänen myönteistä sitoutumista organisaatioon. Työyhteisön tuki, työilmapiiri ja se, kuinka hyvin työntekijä viihtyy työssään ovat organisaation työhyvinvointiin vaikuttavia. Työntekijöiden yhteinen ymmärrys ja kokemus muutoksesta vaikuttaa organisaation toimintaan ja tuottavuuteen. Yksilön toimintakyky, terveys, ammattitaito ja osaaminen vaikuttavat yksittäisen työntekijän mahdollisuuteen sietää epätietoisuutta ja keskeneräisyyttä. Viestintäosaamisen sisällöllistä osaamista on sanojen tuottaminen, tulkinta, ammatillisen vuorovaikutuksen rakentamisen ymmärtäminen ja vallankäyttö (Kostiainen 2003, 34). Kuinka hyvin työntekijät luottavat omaan osaamiseen ja ammattitaitoon heijastuu myös heidän vuorovaikutukseen muiden työntekijöiden kanssa. Tiedon puute tai vähyyys lisää työntekijöiden epätietoisuut-

ta ja turhauttaa. Vuorovaikutuksen kautta vaikutetaan tunteisiin ja luodaan yleisesti positiivista asennetta.

Tässä tutkimuksessa sisäisen viestinnän vaikutukset näkyivät keskeisimmin seuraavissa työhyvinvoinnin osa-alueissa: 1) työntekijän mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhön (Bartels ym. 2009; Bull ym. 2011; Luo ym. 2014; McMillan ym. 2010; Rosendahl ym. 2014), 2) työyhteisön tuki, työilmapiiri ja työssä viihtyminen (Allen ym. 2007; Adrianssens ym. 2015; Bartels ym. 2006; Bartels ym. 2009; Elstak ym. 2015; Jauhari ym. 2013; Mazzei ym. 2015; McMillan ym. 2010; Saksvik ym. 2007; Sarangi ym. 2012), 3) yksilön toimintakyky ja elämäntilanne (Allen ym. 2007; Marino ym. 2006; Saksvik ym. 2007) sekä 4) työympäristötekijät ja toimintakulttuuri (Adrianssens ym. 2015; Allen ym. 2007; Nelissen ym. 2008; Rosendahl ym. 2014; Saksvik ym. 2007). Tutkimusaineiston muutostilanteissa oli viestitty toisaalta avoimesti, totuudenmukaisesti, säännöllisesti, proaktiivisesti, verbaalisesti, osallistavasti ja vuorovaikutteisesti. Henkilöstölle annettiin mahdollisuus kasvokkaistilanteissa esittää kysymyksiä ja kommentoida muutosta ja sen toteuttamista. Se, että muutostilanteen viestinnän määrän riittävyttä on vaikea arvioida näkyy hyvin myös tässä tutkimuksessa. Tutkimusaineiston muutostilanteissa oli muutoksia, joissa oli kyllä toteuttu oikeanlaista muutosviestintää, mutta työntekijät kokivat, että viestintää ja vuorovaikutusta johdon ja työntekijöiden olisi saanut olla välillä enemmän. Viestinnän vähyys lisäsi työntekijöissä epätietoisuutta ja synnytti huhupuheita. Tämä taas osaltaan heikensi muutokseen sitouttamista ja sitä kautta työntekijöiden työhyvinvointia. Mielestäni Saksvik ym. (2007) kiteyttää onnistuneen muutoksen ohjeistuksen osuvasti "Onnistuneessa muutoksessa henkilöstön hyvinvoinnin näkökulmasta ratkaisevaa ei ole muutoksen tyyppi vaan, kuinka muutos käsitellään."

7.2 Tutkimuksen arviointi

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan reliiäbelius ja validius näkökulmista. Reliabiliteetillä tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta, eli ovatko tutkimustulokset eissattumanvaraisia ja päästäänkö samaan lopputulokseen, jos tutkimus toistetaan. Tutkimuksen validius tarkoittaa tutkimusmenetelmän pätevyyttä ja kykyä mitata sitä, mitä tutkimuksessa oli tarkoituskin mitata. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 213; Tuomi & Sarajärvi 2006, 113.)

Arvioitaessa tämän tutkimuksen luotettavuutta, voidaan todeta, että tutkimus on toistettavissa. Tutkimusaineisto koostui vertaisarvioiduista artikkeleista, joiden haussa noudatettiin yhteisiä mukaanottamisen kriteerejä ja tietokantakohtaisia hakusanoja. Mukaan hyväksytyt artikkelit analysoitiin teemoittamalla, jolloin kaikista artikkeleista poimittiin samat näkökulmat. Tällä tutkimuksella onnistuttiin vastaamaan myös kaikkiin tutkimukselle määriteltyihin tutkimuskysymyksiin.

Laadullisen tutkimuksen arvioinnissa on huomioitava, ettei arviointiin ole mitään yksiselitteisiä ohjeita. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta kohentaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 214.) Olennaista on, että

tutkimus on johdonmukainen, siitä käy ilmi kaikki tutkimuksen vaiheet ja että tutkimuksesta on raportoitu riittävästi ja ymmärrettävästi. Tutkimuksesta on käytävä ilmi, mitä ollaan tutkimassa ja miksi sekä miksi tutkimus on tutkijasta tärkeä, millaisia ennakkootuksia tutkijalla oli ja ovatko näkemys tutkittavaan aiheeseen muuttunut. Lisäksi arvioidaan tutkimuksen aineistonkeruuvaihetta: miten aineisto analysoitiin ja miten tuloksiin ja johtopäätöksiin päädyttiin. (Tuomi & Sarajärvi 2006, 135–138.) Määrällisessä eli kvantitatiivisessa tutkimuksessa keskeistä ovat aikaisempien tutkimusten johtopäätökset, teorit, hypoteesien kuvaaminen sekä että tutkimusaineisto soveltuu määrälliseen ja numeeriseen mittaamiseen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 200, 129).

Tässä tutkimuksessa tutkimusaineistoa on kuvattu määrällisten ja laadullisten näkökulmien kautta. Tutkimusaineiston 15 artikkelin pohjalta tehdyt määrälliset tulokset ovat suuntaa antavia, eikä niitä voi yleistää. Tämä ei kuitenkaan vähennä tämän tutkimuksen arvoa. Tällä tutkimuksella oli tarkoitus etsiä teemoja, yhtäläisyyksiä ja mahdollisia eroja tutkittavaan aiheeseen. Tähän tutkimukseen valitulla tutkimusaineistolla pystyttiin vastaamaan tälle tutkimukselle asetettuihin tutkimuskysymyksiin.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan kuvata neljällä kriteerillä, joita ovat uskottavuus, siirrettävyys, vahvistuvuus ja varmuus. Uskottavuudella tarkoitetaan, vastaavatko tutkijan käsitteet ja tulkinta tutkittavien käsityksiä. Tutkimustulosten siirrettävyys on usein mahdollisia vain tietyin ehdoin. Tämä johtuu siitä, että sosiaalinen todellisuus on monimuotoista ja harvoin samanlaista. Vahvistuvuudella tarkoitetaan sitä, saavatko tehdyt tulkinnat tukea toisista vastaavista tutkimuksista. Laadulliseen tutkimukseen saadaan varmuutta huomioimalla tutkimuksen ennustamattomasti vaikuttavat ennakkoehdot. (Eskola & Suoranta, 1998.) Ulkoinen validius tarkoittaa tutkimustulosten yleistettävyyttä esimerkiksi erilaisiin tilanteisiin ja erilaisiin henkilöihin (Hirsjärvi & Hurme 2001, 189).

Tässä tutkimuksessa kaikki muutostilanteet erosivat toisistaan. Uskottavuuden näkökulmasta tämän tutkimuksen tuloksia ja huomioita sisäisen viestinnän vaikuttavuudesta työhyvinvoinnin osa-alueisiin voidaan kuitenkin pitää uskottavina. Koska tämän tutkimuksen menetelmänä käytettiin integroivaa kirjallisuuskatsausta ja aineisto analysoitiin teemoittelemalla, perustuvat nyt saadut tulokset jo valmiiden tutkimusten tuloksiin. Tämän tutkimuksen tulosten siirrettävyyttä arvoitessa tullaan taas muutostilanteiden erilaisuuteen. Yksittäisten tulosten siirtäminen sellaisenaan toiseen samantyyppiseen muutostilanteeseen ei välttämättä onnistu. Tutkimusaineiston sisältämät 11 muutostilannetta eivät edusta tarpeeksi laajasti organisaatioiden muutoksia, jotta tulokset olisivat sellaisenaan siirrettävissä toiseen samantyyppiseen muutostilanteeseen. Muutoksessa mukana olevat työntekijät kokevat uuden tilanteen aina eri tavoin. Vahvistuvuuden näkökulmasta muutoksen käsittely prosessina ja sisäisen viestinnän käytänteiden hyödyntäminen on mahdollista vastaavanlaisen tilanteen tarkastelussa. Muutosprosessi sisältää yleisesti samanlaiset vaiheet ja sisäisellä viestinnällä on aina oma rooli. Jokaisen muutoksen sisältö ja sisäisen viestinnän keinot ja kanavat valitaan kohdeorganisaation tarpeiden mukaisesti. Neljä tutkimusaineiston artikkeleista oli normatiivisia, eli niiden avulla kartoitettiin yleistä ohjeistusta muutoksen läpiviemiseen, arviointiin ja onnistumisen mitattavuuteen. Tämän tutkimuksen tulokset ovat niin yleisellä tasolla kuvattuja, että niiden pohjalta voidaan orga-

nisaatioissa rakentaa muutosprosessin läpiviemisen suunnitelmaa ja ohjeistusta. On kuitenkin muistettava, että muutoksen laajuus ja vaikutus yksittäiselle työntekijälle sekä työntekijän henkilökohtaiset tunteet muutostilanteessa ovat aina muutoskohtaisia. Tämän tutkimuksen aineiston normatiivisten artikkelien kautta voidaan laatia yleisohjeistusta muutoksen ja viestinnän toteuttamiseen. Edellä kuvattu tukee myös varmuuden kriteerin huomioimista.

Kuinka hyvin tässä tutkimuksessa siis onnistuttiin kartoittamaan, millainen sisäinen viestintä tukee henkilöstöä muutostilanteessa työhyvinvoinnin näkökulmasta ja mihin työhyvinvoinnin osa-alueista sisäinen viestintä muutostilanteessa vaikuttaa? Jokainen muutos on erilainen ja jokaisessa muutoksessa mukana olevat työntekijät kokevat asioita eritavoin. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että organisaatioissa on muutososaamista ja muutoksia toteutetaan sisäisen viestinnän, muutoksen ja työhyvinvoinnin teorian mukaisesti. Tutkimuskysymyksiin saadut vastaukset tukevat sisäisen viestinnän roolia muutostilanteessa ja muistuttavat, että sisäisen viestinnän prosessit, viestintäkäytänteet ja jokaisen työntekijän rooli viestijänä olisi hyvä olla selvillä jo ennen muutoksen käynnistymistä. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, ettei työhyvinvoinnin huomioiminen kiinteästi osana muutosta ole merkittävästi lisääntynyt viimeisten kymmenen vuoden aikana.

Arvioitaessa aineiston hakua voidaan todeta, että tämän tutkimuksen aineisto haettiin vain tietokannoista, joihin oli pääsy Jyväskylän yliopiston kirjaston kautta. Olisiko muutostilanteiden ja niiden käsittely ollut monimuotoisempaa, jos aineistoa olisi haettu vielä useammasta tietokannasta? Tai olisiko saatu laajempi ja syvempi tutkimusaineisto, jos hakutermejä olisi käytetty laajemmin aineiston haussa?

Tämän tutkimuksen tulokset pohjautuvat tähän tutkimukseen valittuihin artikkeleihin. Koska kaikki tämän tutkimusaineiston artikkelit olivat englanninkielisiä ja tämä tutkimus on tehty suomen kielellä, voi aineistosta poimittuja teemojen tulkinnessa olla kielenkääntämiseen liittyviä nyanssieroja. Tässä tutkimuksessa mukana olleet artikkelit kuvasivat organisaatioiden muutostilanteita eri puolilta maailmaa. On muistettava, että jokaisella valtiolla on omat työntekemistä säätelevät lait, asetukset ja käytänteet. Kulttuuriset eroavaisuudet esimerkiksi henkilöstön muutokseen osallistumisen mahdollisuuksissa voivat vaihdella. Tutkimukseen valitut artikkelit olivat kuitenkin kaikki vertaisarvioituja artikkeleita. Tästä näkökulmasta voidaan todeta, että tutkimusaineisto oli luotettavaa.

7.3 Jatkotutkimuskohteet

Tämän tutkimuksen kolme teemaa, sisäinen viestintä, muutos ja työhyvintä, ovat organisaatioiden arkea erilaisten muutostilanteiden keskellä. Henkilöstö on yksi organisaation kalleimmista voimavaroista. Kuinka henkilöstöä voidaan tukea sisäisen viestinnän avulla jatkuvissa muutostilanteissa, on tärkeä kysymys organisaatioissa. Tässä tutkimuksessa selvitettiin, millainen sisäinen viestintä tukee henkilöstön työhyvinvointia ja mihin työhyvinvoinnin osa-alueisiin sisäisellä viestinnällä voidaan vaikuttaa.

Tulosten pohjalta heräsi kiinnostus selvittää syvemmin väliportaan esimiesten työhyvinvointiin muutostilanteessa vaikuttavaa viestintää. Organisaation väliportaan esimiehet ovat sekä lähiesimiehiä että myös työntekijöitä siinä missä heidän alaisetkin. Mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe olisi selvittää, miten muutos ja sisäinen viestintä vaikuttaa väliportaan esimiehiin. Muutostilanteessa väliportaan esimiehet ovat usein niin sanotusti kahden tulen välissä. Toinen puoli on, että väliportaan esimiehet saavat ohjeita ja tietoa käynnistyvästä muutoksesta organisaation ylimmältä johdosta, eli omilta esimiehiltään. Toisaalla väliportaan esimiehet jatkavat muutosviestin viemistä eteenpäin kertomalla siitä alaisina oleville työntekijöille. Työntekijöiden kanssa käytävissä vuorovaikutustilanteissa saattaa nousta usein esiin kysymyksiä, joihin väliportaan esimiehillekään ei sillä hetkellä ole vastauksia. Tällöin työntekijöiltä tuleva epä tietoisuuden paine voi lisätä väliportaan esimiehille työhyvinvointia heikentäviä tuntemuksia kuten epä tietoisuutta ja taloudellisia uhkakuvia tai heikentää sitoutumista.

Toinen mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe olisi työntekijöiden toteuttaman keskinäisen sisäisen viestinnän vaikutus työhyvinvointiin muutostilanteessa. Kuinka kollegiaalinen viestintä toimii työhyvinvoinnin edistäjänä, kun muutostilanteessa voi olla uhkana osan henkilöstön irtisanomiset, muutokset työtehtävissä ja työolosuhteissa? Säilyykö kollegiaalinen viestintä neutraalina vai heikentääkö huhupuheet työhyvinvointia ja muutokseen sitoutumista? Luotetaanko työyhteisöissä kollegiaaliseen viestintään? Riittääkö työntekijöiden viestintäosaaminen muutoksen eri vaiheiden viestimiseen? Jatkotutkimusten avulla organisaatioiden muutosviestinnän ohjeisiin voitaisiin nostaa kollegiaalinen viestintä muiden, jo paikkansa vakiinnuttaneiden, viestintäkäytänteiden rinnalle.

KIRJALLISUUS

- Bordia, P., Hobman, E., Jones, E., Gallois, C. & Callan, V. J. 2004. Uncertainty during organizational change. Types, consequences, and management strategies. *Journal of Business and Psychology* 18(4), 507-532.
- Bowling, N. A. Eschleman, K. J. & Wang, Q. 2010. A meta-analytic examination of the relationship between job satisfaction and subjective well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 83, 915-934.
- Cerne, M. Nestad, C. G. L & Skerlavaj, M. 2014. What goes around comes around. Knowledge hiding, perceived motivational climate, and creativity. *Academy of Management Journal* 57 (1), 172-192.
- Cheney, G., Christensen, L. T., Zorn, T. E. & Ganesta, S. 2004. *Organizational communication in an age of globalization. Issues, reflections, practices.* Prospect Heights, Ill: Waveland Press.
- Constantin, E. C. & Baias, V. C. 2014. Employee voice. Key Factor in internal communication. *Procedia - Social and Behavioural Sciences* 191, 975-978.
- 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. <<http://ezproxy.jyu.fi/login?qurl=http%3A%2F%2Flibrary.ellibs.com%2Flogin%2F%3Flibrary%3D10078%26book%3D978-951-768-504-7>>. Viitattu 20.5.2017.
- Fink, A. 2010. *Conducting research literature reviews. From the Internet to the paper.* Thousands Oaks. Sage.
- Frahm, J. & Brown, K. 2005. First steps. Linking change communication to change receptivity. *Journal of Organizational Change Management* 20(3), 370 - 387.
- Hart, C. 2000. *Doing a literature review. Releasing the social science research imagination.* London: Sage.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastatteun teoria ja käytäntö.* Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2000. *Tutki ja kirjoita.* Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.
- Jauhari, V., Sehgal, R. & Sehgal, P. 2013. Talent Management and Employee Engagement. Insights from Infotech Enterprises Ltd. *Journal of Services Research* 13 (1).
- Juholin, E. 1999. *Sisäinen viestintä.* Juva: WSOY.
- Juholin, E. 1999. The meanings and perceptions of organizational communication of 1990`s in Finnish work organizations. Saarijärvi: Gummeruksen kirjapaino.
- Juholin, E. 2008. *Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä.* Juva: WS Bookwell Oy.
- Juholin, E. 2013. *Arvioi ja paranna! Viestinnän mittaamisen opas.* Vantaa: Hansaprint Oy.
- Juuti, P. 2010 *Työhyvinvoinnin strategia - mitä sillä tarkoitetaan?* Teoksessa M. Suutarinen ja P-L. Vesterinen (toim) *Työhyvinvoinnin johtaminen* Keuruu: Otava, 45-55.
- JYKDOK-Finna. 2016. <<https://jyu.fi/finna.fi>>. Viitattu 28.11.2016.
- Kaihovirta-Rapo, M. 2014. Viestintäosaaminen muuttuu - pysykö viestintäkoulutus muutoksessa mukana. Teoksessa L. Mikkola, S. Herkama, J. Koponen & S. Korkala (toim.) *Prologi Puheviestinnän vuosikirja 2014.* Jyväskylä: Prologos ry, 41-48.

- Kostiainen, E. 2003. Viestintä ammattiosaamisen ulottuvuutena. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä Studies in Humanities 1.
- Laajalahti, A. 2014. Vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen tutkijoiden työssä. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä Studies in Humanities 225.
- Lagus, A. J., Lillrank, P. & Helin, K. 2001. Johdettu muutos - toiminnan kehittäminen erinomaisissa suomalaisissa organisaatioissa. Hollola: Suomen Laatuyhdistys ry
- Mazzei, A. 2010. Promoting active communication behaviours through internal communication. *Corporate Communications: An International Journal* 15 (3), 22-234.
- Mazzei, A. 2014. Internal communication for employee enablement. *Corporate Communications: An International Journal* 19 (1), 82-95.
- Men, L. R. 2014. Why leadership matters to internal communication. Linking transformational leadership, symmetrical communication and employee outcomes. Taylor and Francis Group: *Journal of Public Relations Research* 26, 256-279.
- Men, L. R & Stracks, D. 2014. The effects of authentic leadership on strategic internal communication and employee-organization relationships. Taylor & Francis Group: *Journal of Public Research* 26, 301-324.
- Nakari, M-L. 2003. Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus. Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social research 226.
- Ojala, S. & Jokivuori, P. 2012. Työhyvinvointi ja organisaation talous työntekijöiden silmin. Teoksessa P. Pyöriä (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus, 23-40.
- Pekkola, P., Pedak, M. & Aula, P. 2013. Hyvinvointiviestintä. Osallistava sisäinen viestintä kuntaorganisaation työhyvinvointia rakentamassa. Helsingin yliopisto: Viestinnän tutkimuskeskus CRC, Sosiaalitieteiden laitos.
- Pennanen, E. 2015. Hoitohenkilöstön käsitykset työyhteisön vuorovaikutuksen merkityksestä työhyvinvoinnille. Teoksessa M. Siitonen, M. Lahti, J. Koponen & R. Vanhatalo (toim.) Prologi Puheviestinnän vuosikirja 2015. Jyväskylä: Prologos ry, 52-74.
- Pursio, H. 2010 Strategisen työhyvinvoinnin johtamisen käytännön toimintamalli. Teoksessa M. Suutarinen ja P-L. Vesterinen (toim). Työhyvinvoinnin johtaminen. Keuruu: Otava, 56-66.
- Pyöriä, P. 2012. Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus.
- Quick, J. C. & Macik-Frey, M. 2007. Healthy, productive work. Positive strength through communication competence and interpersonal interdependence. Teoksessa D. Nelson & C. P. Cooper (toim.) Positive organizational behaviour. London: Sage, 31-43.
- Rokka, J., Karlsson, K. & Tienari, J. 2014. Balancing acts. Managing employees and reputation in social media. *Journal of Marketing Management* 30 (7-8), 802-827.
- Rosendahl, T., Olainsen, J. & Revang, O. 2014. Internal communication as value creation in a change process. A case study of Norwegian Statoil. *The Journal of Applied Management and Entrepreneurship* 19 (3)
- Rouhiainen-Neunhäuserer, M. 2009. Johtajan vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen. Johtamisen viestintähaasteet tietoperusteisessa organisaatiossa. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä Studies in Humanities 128.

- Saksvik, P. O., Tvedt, S. D., Nytro, K., Andersen, G. R., Andersen, T. K., Buvik, M. P & Torvatn, H. 2007. Developing criteria for healthy organizational change. *Work & Stress* 21 (3), 243–263.
- Salminen, A. 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan yliopisto. <http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-349-3.pdf>. Viitattu 25.11.2016.
- Salminen, J. 2000. Johtamisviestintä - mekanistinen maailmankuva murroksessa. Helsinki: Kauppakaari.
- Sarangi, S. & Srivastava, R. K. 2012. Impact of organizational culture and communication on employy engagement. An investigation of Indian private banks. *South Asian Journal of Management* 19 (3), 18–33.
- Suutarinen, M. 2010 Työhyvinvoinnin organisointi. Teoksessa M. Suutarinen ja P-L. Vesterinen (toim.) Työhyvinvoinnin johtaminen. Keuruu: Otava, 11–44.
- Tukiainen, T. 1999. Yhteisöviestinnän agendamalli. Yhteisöviestinnän merkitykset ja arvostukset ja niiden konstruointi tutkimusmenetelmien malliksi. Helsinki. Faculty of Political Sciences.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2006. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Tvedt, S. D., Saksvik, P. O & Nytro, K. 2009. Does change process healthiness reduce the negative effects of organizational change on the psychosocial work environment? *Work & Stress* 23 (1), 80–98.
- Työterveyslaitos <<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi>>. Viitattu 23.5.2017.
- Valkonen, T. 2003. Puheviestintätaitojen arviointi. Näkökulmia lukiolaisten esiintymis- ja ryhmätöihin. Jyväskylän yliopisto. *Jyväskylä Studies in Humanities* 7.

LIITTEET

Liite 1 Tutkimusaineiston (N = 15) analysointi teemoittelemalla

Tutkimuksen nimi, tekijä ja tarkat viitetiedot	Tutkimuksen aihe	Tutkimusmenetelmä ja tutkimukseen osallistujat	Viestijät, joita artikkeleissa on tarkasteltu	Viestinnän ominaisuudet	Viestintäkanavat	Viestinnän vaikutus työhyvinvointiin
Adri-aenssens, J., de Gucht, V. & Maes, S. 2015. Causes and consequences of occupational stress in emergency nurses, a longitudinal study. Journal of Nursing Management, 23: 346–358.	Selvitetään, kuinka muutos työn organisoinnissa vaikuttaa työntekijöiden jaksamiseen.	Määrällinen vertaileva tutkimus kyselytutkimus työntekijät N = 170	Johdolta työntekijöille, johto työntekijöille läsnä säännöllisissä ryhmätaapaamisissa	Puutteellinen viestintä: yksisuuntaista johdolta työntekijöille, henkilöstöltä puuttui aito palautteen antomahdollisuus	Kasvokkaistilaneita	Työtyytyväisyys, työskenteelyn olosuhteet, stressi, työntekijöiden keskinäiset suhteet ja ammatillinen ja organisaatioon sitoutuminen vaikuttavat työhyvinvointia edistävasti. Sosiaalisen tuen, työyhteisön tiimi-ilmapirin ja viestinnän puute vaikuttavat työhyvinvointia heikentävästi.
Allen, J., Jimmieson, N. L., Bordia, P. & Irmer, B. E. 2007. Uncertainty during Organizational Change: Managing perceptions through Communication. Journal of Change Management, Vol. 7(2): 187–210.	Kahden tutkimuksen yhdistelmä: Ensimmäisessä tutkimuksessa selvitettiin epävarmuuden tunnetta organisaatiomuutoksessa. Toisessa tutkimuksessa haettiin muutosviestinnän laadun ja muutostilanteen epävarmuuden sietokyvyn yhteyttä.	Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen yhdistelmä T1 = haastattelututkimus N = 25 työntekijää T2, T1:n tulosten pohjalta kyselytutkimus N = 174 työntekijää	Esimiehiltä työntekijöille	Yksityiskohtia sisältävää viestintää, säännöllistä, oikea-aikaista, avointa, kaksisuuntaista, mahdollisuus kysyä ja tehdä ehdotuksia	Organisaation viralliset kanavat, työntekijät toisilleen esimiehen kautta	Jos viestintä ei tue muutosta, kokevat työntekijät usein epävarmuutta muutostilanteessa. Esimiehiltä saatu viestintä torjui huhupuheita. Työntekijöiden keskinäinen viestintä lietsoo huhuja ja lisää spekulointia. Laadukas viestintä muutoksessa luo työntekijöille positiivista asennetta muutostilan-

						teessa ja torjuu yksilötason epävarmuustekijöitä.
Bartels, J., Douwes, R., de Jong, M. & Pruyn, A. 2006. Organizational Identification During a Merger: Determinants of Employees' Expected Identification With the New Organization. British Journal of Management, Vol. 17, S49-S67.	Selvitetään henkilöstön odotuksia ja sitoutumista organisaatioon ja ryhmätasolle ennen fuusiota viestintäilmaston ja muutosviestinnän näkökulmasta.	Vertaileva määrällinen tapaustutkimus kyselytutkimus alueellisen organisaation työntekijät N = 121 paikallisen organisaation työntekijät N = 129	Johdolta henkilöstölle sihteerin välittämänä, tutkimuksen kohteena olevien työntekijäryhmien välistä	Proaktiivista, mahdollisuus osallistua päätöksentekoon, jatkuvaa, riittävää ja luotettavaa	Ei kuvattu	Mitä enemmän työntekijät saavat tietoa muutoksesta ja kokevat pääsevänsä vaikuttamaan päätöksentekoon, sitä korkeampi on heidän sitoutuminen muutokseen. Viestintäilmaston positiivisuus edistää muutokseen sitoutumista. Viestinnän laadulla ja määrällä on merkitystä muutokseen sitoutumiseen. Jos töissä on hauskaa, auttaa se työntekijöitä myös parempaan suoritukseen työpaikalla.
Bartels, J., Pruyn, A. & de Jong, M. 2009. Employee identification before and after an internal merger: A longitudinal analysis. Journal of Occupational and Organizational Psychology 82, 113-128.	Selvitetään hollantilaisen yliopiston kahden tiedekunnan fuusiossa henkilöstön sitoutumisen kehittymistä organisaatioon fuusion aikana.	Vertaileva tapaustutkimus määrällinen tutkimus T1 neljä kuukautta ennen fuusiota ja T2 kaksi vuotta fuusion jälkeen N=99 haastattelu työntekijöille	Johdolta työntekijöille	Avoin ja totuudenmukainen viestintä	Ei kuvattu	Viestintäilmasto on merkittävässä roolissa ja erityisen tärkeää muutostilanteissa organisaatioon sitoutumisessa.
Bull, M. & Brown, T. 2011. Change communi-	Selvitetään, miten tehokas viestintä tai sen puuttuminen vaikuttaa työnte-	Laadullinen tapaustutkimus kyselytutki-	Kaikkien muutoksessa mukanaolijoiden toteut-	Suullista ja kirjallista viestintää, proaktiivista, hyvissä ajoin	Useita viestintäkanavia: kasvokkaistilanteet, intranet ja	Puutteellinen viestintä antaa muutoksesta virheellisen käsityksen ja

<p>cation: the impact on satisfaction with alternative workplace strategies. Copyright BMJ Publishing Group LTD, Jan 1: 56–66.</p>	<p>kijöiden tyytyväisyyteen uusiin työtiloihin muuttamisen tilanteessa.</p>	<p>mus työntekijät N=521</p>		<p>ennen muutosta</p>	<p>sähköposti</p>	<p>heikentää sitä kautta työhyvinvointia. Viestinnän tulee sisältää mahdollisuuden kahden suuntaiseen vuorovaikutukseen epävarmuuden poistamiseksi. Viestinnän kuvattava muutoksen haluttua lopputulosta.</p>
<p>Elstak, M. N., Bhatt, M., van Riel, C. B. M., Pratt, M. G. & Berens, G. A. J. M. 2015. Organizational Identification during a Merger: The Role of Self-Enhancement and Uncertainty Reduction Motives during a Major Organizational Change. Journal of Management Studies 52(1): 32–62.</p>	<p>Selvitetään yksilötasolle tehtyjen parannusten ja kohentuneen itsetunnon vaikutuksia epävarmuuden vähentymiseen ja organisaatioon kiinnittymiseen muutoksen aikana sekä muutoksen vaikutuksia organisaatiokulttuuriin.</p>	<p>Laadullisen ja määrällisen empiirisen tutkimuksen yhdistelmä haastattelujen dokumenttien pohjalta työntekijät N = 751</p>	<p>Johto työntekijöille</p>	<p>Ennakoivaa, avointa, selkeää, suunniteltua ja psykologinen näkökulma huomioivaa</p>	<p>Ei kuvattu</p>	<p>Viestintä vaikuttaa positiivisesti henkilöstön samaistumiseen muutostilanteeseen. Organisaation jäsenten yhteinen ymmärrys muutoksesta lisää vakautta, kollektiivisuutta ja luottamusta organisaatioon ja vaikuttaa positiivisesti organisaatiokulttuuriin.</p>
<p>Jauhari, V., Sehgal, R. & Sehgal, P. 2013. Talent management and employee engagement: Insights from Infotech Enterprises Ltd. Journal of Services Research,</p>	<p>Selvitetään, kuinka työntekijöiden tyytyväisyys on muuttuvassa toimintaympäristössä sidoksissa organisaatioon sitoutumiseen ja tyytyväisyyden suhteessa asiakaisiin ja organisaation kehitykseen.</p>	<p>Laadullinen tapaustutkimus normatiivinen tutkimus N = 313</p>	<p>Johdolta työntekijöille, työntekijät johdolle, työntekijät keskenään</p>	<p>Säännöllisten ja sovittujen käytänteiden mukaista, innostavaa, perheet huomioivaa, proaktiivista</p>	<p>Kasvokkaista-paamiset, intra, uutiskirjeet, workshopit, johdon ja työntekijöiden tapaamiset, teemapäivät</p>	<p>Organisaatioon sitoutunut työntekijä yhdistää koko organisaatiota tunnetasolla ja tavoitteiden saavuttamisessa. Vaikuttava sisäisen viestinnän strategia pitää työntekijät sitoutuneena organisaatioon.</p>

Vol. 13 (1): 161–186.						
Luo, Y. & Jiang, H. 2014. Empowerment and Internal Activism During Organizational Change: A Relocation Story in China. Internal Journal of Strategic Communication, 8: 1–28.	Selvitetään työntekijöiden aktiivisen roolin merkitystä yrittäjäkaupan ja pääkonttorin uudelleen sijoittumisen muutostilanteessa sekä kuinka työntekijöiden vastustus aktivoi työntekijät organisoitumaan ammattiyhdistykseksi.	Laadullinen tapaustutkimus haastattelututkimus N = 18 10 lähiesimiehiä ja 8 asiantuntijoina olevia työntekijöitä, joilla ei ole esimiesvastuita	Johdolta työntekijöille vanhemmat työntekijät nuoremmille työntekijöille työntekijät välijohdon kautta ylimmälle johdolle ammattiyhdistyksen edustajat johdolle henkilöstön aktivoitumisen päätekiijät ja organisaation johto	Yksisuuntaisesta kaksisuuntaiseen viestintään, reaktiivisesta proaktiiviseen	sähköposti, puhelin, kasvokkaistilanteita, median kautta	Jos työntekijöitä puuttuu vaikuttamisen mahdollisuudet, lisää se muutoksen kokemista uhkana ja sitä kautta heikentää työhyvinvointia. Yksittäisten työntekijöiden valjastaminen muutoksen positiivisen läpiviennin edistäjiksi lisää inhimillisyyden tunnetta ja mahdollistaa samaistumisen. Vanhempien työntekijöiden kertomus aikaisemman muutostilanteen läpikäymisestä lisäsi työntekijöiden muutosvastarintaa ja epäluottamusta organisaatiota kohtaan.
Marino, M., Nekrassova, D. & Russ, T. 2006. Organizational Communication Themes: A Semantic Network Analysis. Rocky Mountain Communication Review, Vol. 3(1): 36–63.	Kartoitetaan organisaatiotutkimuksen pääteemoja (rakenne, johtopäätökset, johtaminen, tutkimus, ryhmät, ilmasto, osaaminen, identiteetti, kulttuuri ja terveys) viimeisten kymmenen vuoden ajalta.	Kirjallisuuskatsaus, teoreettinen viitekehysanalyysi normatiivinen tutkimus N = 341 artikkelia	Työntekijöiden ja johdon välistä ja kaikilla organisaation tasoilla	Vuorovaikutuksellista	Ei kuvattu	Viestinnällä voidaan vaikuttaa työuupumukseen, uuteen tilanteeseen sopeutumiseen, organisaation ilmapiiriin, työpaikkademokratiaan ja tunteisiin.
Mazzei, A. & Ravazzani, S. 2015.	Selvitetään taloudellisen kriisin kohdanneita	Laadullinen etnograafinen tapaus-	Johto työntekijöille ja fokusryhmill-	Kuuntelevaa vuorovaikutuksellista	Epäviralliset ja ”kuuntelevat” viestintä-	Tiedon puute ja ymmärrys kriisitilanteesta luo

<p>Internal Crisis Communication Strategies to Protect Trust Relationships: A Study of Italian Companies. Internal Journal of Business Communication Vol. 52(3): 319–337.</p>	<p>den Italiassa sijaitsevien yhtiöiden, heidän sisäisen kriisiviestinnän ja -strategian sekä viestinnän roolia ja vaikutusta työntekijöiden luottamukseen ja turvallisuuden tunteeseen.</p>	<p>tutkimus N = 13 sisäisen viestinnän johtajan ja N = 14 työntekijän haastattelut N=12 sisäisen viestinnän johtajan ryhmähaastattelu N = 61 viestinnän johtotehtävissä olevien haastattelu</p>	<p>le, ylin johto väliportaan johdolle</p>	<p>viestintä osaksi strategista johtamista toivottiin lähiesimiehiltä enemmän viestinnällisiä toimenpiteitä, henkilöstön mielipiteiden keräämistä ja niiden esittämistä ylemmälle johdolle</p>	<p>välineet olisivat olleet paremmat kuin käytetyt viralliset, multimedia ja epäsuorat viestintävälineet</p>	<p>sekaannusta ja epäluottamusta. Viestinnän läpinäkyvyyden puute lisää työntekijöillä sekaannusta ja negatiivisia tunteita, itsekkyyttä, harhakäsityksiä ja kynnisyttä. Sisäistä viestintää kannattaa hyödyntäminen strategisena työkaluna henkilöstön muutoksen hyväksymisessä ja sitouttamisessa. Kriisitilanne luo suuremman tarpeen jatkuvalle informaatiolle ja epäviralliselle viestinnälle.</p>
<p>McMillan, K. & Albrecht, S. 2010. Measuring Social Exchange Constructs in Organizations. Communication Methods and Measures, 4(3): 201–220.</p>	<p>Kartoitetaan organisatiomuutoksen käytänteiden mitattavuutta: koettu organisatiotuki, menetelyn oikeudenmukaisuus, affektiivinen sitoutuminen ja kynnisyttä kohti organisatiomuutoksen sekä vähemmän tutkittua viestintäilmastoa ja muutosviestintää.</p>	<p>Määrällinen tapaustutkimus haastattelu-tutkimus työntekijät N = 500</p>	<p>Johdolta työntekijöille, työntekijöiltä johdolle</p>	<p>Kahden suuntaista, avointa, etupainotteista, jolloin työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa päätöksiin</p>	<p>Ei kuvattu</p>	<p>Viestintä on avain muutosjohtamisen strategiassa, kun arvioidaan henkilöstön asennoitumista muutokseen. Viestinnällä vaikutetaan työntekijöiden asenteeseen ja muutokseen suhtautumiseen. Viestintäilmasto ja muutosviestintä voivat vaikuttaa myönteisesti työntekijöiden suhtautumisessa ja asennoitumisessa muutokseen. Viestintäilmaston, muutos-</p>

						viestinnän, organisaation tuen ja oikeudenmukaisuuden kokeminen ovat kiinteästi yhteydessä toisiinsa. Työntekijät, jotka ovat voineet osallistua kaksisuuntaiseen viestintään, ovat sitoutuneempia organisaatioon.
Nelissen, P. & van Selm, M. 2008. Surviving organizational change: how management communication helps balance mixed feelings. Corporate Communications: An International Journal, Vol. 13(3): 306–318.	Selvitetään, millainen rooli johtamisviestinnällä on työntekijöiden organisaatiomuutoksesta selviytymisessä.	Laadullinen tapaustutkimus kyselytutkimus työntekijöille N = 180 haastattelututkimus työntekijöille N = 15	Johdolta työntekijöille	Johdon ja työntekijöiden välistä, kaksisuuntaista	Uutiskirjeet, intranet, tiimitapaamiset	Viestintä ja vuoropuhelu työntekijöiden kanssa on merkittävässä roolissa organisaatiomuutoksen suunnittelussa, toteutuksessa ja arvioinnissa.
Rosendahl, T., Olaisen, J. & Revang, O. 2014. Internal Communication as Value Creation in a Change Process: A Case Study of Norwegian Statoil. The Journal of Applied Management and Entrepreneurship, Vol. 19 (3): 101–128.	Selvitetään, kuinka muutostilanteessa olevan organisaation johto voi luottaa viestintäteknologian toimivuuteen muutoksessa, jossa matriisiorganisaatiosta on siirrytty virtuaaliseen ja verkostoituneeseen organisaatiotilanteeseen. Samalla selvitetään myös, kuinka sisäisen viestinnän työkaluja voidaan hyödyntää muutostilanteessa henkilös-	Laadullinen empiirinen tapaustutkimus kyselytutkimus työntekijät N = 25	Johdolta ja esimiehiltä työntekijöille, työntekijät johdolle, työntekijät keskenään	Suunnitelmallista, hyvin resurssoitua, keskustelevaa, proaktiivista, henkilöstön mukaan ottavaa, muutos ja viestintä mukaan arvoihin, virallista ja epävirallista kasvokkain viestintää, työntekijöiden perhe-elämän huomioivaa	Videoneuvottelut, keskustelutilaisuudet, intranet	Viestintä ja vuorovaikutustaidot ovat johdolle tärkeitä tekijöitä johdolle, jotta johto tukee työntekijöitä muutoksessa ja muutoksen läpivieminen onnistuu. Onnistuneen organisaatiomuutoksen avain on hyvä sisäinen viestintä, toimiva dialogi, työntekijöiden mukaan ottaminen

	tön motivointiin ja tuottavuuteen.					muutosprosessiin ja yhteisten arvojen luomiseen.
Saksvik, P. Ø., Tvedt, S. D., Nytrø, K., Andersen, G. R., Andersen, T. K., Buvik, M. P. & Torvatn, H. 2007. Developing criteria for healthy organizational change Work & Stress; 21(3): 243–263	Kartoitetaan onnistuneen muutoksen kriteereitä ja kehitetään sen pohjalta ohjeistusta muutostiestintään.	Laadullinen tapaustutkimus yksilö- ja ryhmähaastattelut johdolle ja työntekijöille N = 180	Väliportaana esimiehiltä työntekijöille ja ammattiliiton- ja työsuojelun edustajille, kaikkien osapuolten välistä viestintää	Reaktiivista, henkilöstöllä ei mahdollisuutta reagoida, Open door-politiikka	Sähköposti, intranet	Ratkaisevaa hyvinvoinnin näkökulmasta ei ole muutoksen tyyppi, vaan kuinka muutos käsitellään. Tiedon puute lisää työntekijöiden turhautuneisuutta, epävarmuutta ja epätietoisuus lisäsi muutoksen vastarintaa. Viestintä ei ole vain tiedon vaihtoa vaan tarkoitus saavuttaa yleistä ymmärrystä muutoksesta kokonaisuudessa.
Sarangi, S. & Srivastava, R. K. 2012. Impact of Organizational Culture and Communication on Employee Engagement: An Investigation of Indian Private Banks South Asian Journal of Management, Vol. 19(3): 18–33.	Selvitetään muutoksen (teknologian kehittymisen, asiakkaiden käyttäytymisen muutokset ja taloudelliset haasteet) jälkeen työntekijöiden työhön sitoutumista ja viestinnän roolia työhön sitoutumisen vahvistamisessa.	Määrällinen ja vertaileva normatiivinen tapaustutkimus kyselytutkimus työntekijät N = 247	Johdon ja työntekijöiden välistä, organisaation yksiköiden ja jäsenten välistä	Organisaation viestinnän ominaisuuksia ei ole kuvattu erikseen. Yleisesti todetaan organisaation viestinnän tukeneen henkilöstöä muutokseen sitoutumisessa. Viestinnällisiä toimenpiteitä on syytä kuitenkin lisätä.	Epäviralliset verkostot, viralliset viestintäkanavat	Viestintä ja organisaatiokulttuuri ovat merkittävässä roolissa työntekijöiden työhön ja organisaatioon sitoutumisessa ja työhyvinvoinnin tukemisessa.