

**TYÖNTEKIJÄKOKEMUS TOIMISTOMUUTOSSA -
KERTOMUKSIA ORGANISAATIOESTETIIKAN
NÄKÖKULMASTA**

**Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu**

Pro gradu -tutkielma

2020

**Tekijä: Satu Hurme-Tikkanen
Oppiaine: Johtaminen
Ohjaaja: Elina Riivari**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

TIIVISTELMÄ

<i>Tekijä</i> Satu Hurme-Tikkanen	
<i>Työn nimi</i> Työntekijäkokemus toimistomuutossa - kertomuksia organisaatioestetiikan näkökulmasta	
<i>Oppiaine</i> Johtaminen	<i>Työn laji</i> Pro gradu -tutkielma
<i>Aika (pvm.)</i> 5.8.2020	<i>Sivumäärä</i> 73
<i>Tiivistelmä - Abstract</i> Tämän tutkimuksen tavoitteena on tulkita työntekijöiden kertomusten kautta työntekijäkokemusta muutoksessa, jossa organisaatio muuttaa uuteen toimintoon. Tutkimuksen päätutkimuskysymys on: "Minkälaisena työntekijäkokemus toimistomuutossa ilmenee haastateltavien kertomuksissa?". Alatutkimuskysymyksenä esitetään: "Millaisia tulkintoja haastateltujen kertomuksista nousee esiin muutoksen johtamisesta ja mahdollisuudesta olla osallisena muutoksessa?". Tutkimuksen kohteena on 14 työntekijää kolmesta eri suomalaisesta yrityksestä. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, ja teoreettiseksi viitekehikseksi valikoitui organisaatioestetiikka. Aineiston analyysi perustuu kolmeen keskeiseen teemaan: muutosjohtaminen, henkilöstön osallisuus muutoksessa ja empatia organisaatiokontekstissa. Aineisto tuotettiin temahaastatteluin ja analysoitiin narratiivimuotoanalyysiä hyödyntäen. Keskeinen tulos on, että yksilöiden kertomuksista voi tulkita täysin uniikkeja kokemuksia, mutta kertomusten juonimuodoista löytyy myös yhtäläisyyksiä. Neljä löydettyä juonimuotoa ovat: stabiili, regressiivinen, progressiivinen ja komedia-romanssi. Juonikäyrien muotoon vaikuttaa aistein saatu ja tulkittu tieto, kokemus ympäristöstä. Työntekijäkokemuksia organisaation vuorovaikutusympäristössä tuodaan tuloissa esiin osallisuuden ja empatian teemojen alla. Johtopäätöksinä esitetään, että muutossa työntekijäkokemukseen vaikuttavat monet seikat ja koko organisaatioympäristö on työntekijän esteettisen arvioinnin kohteena. Erot ja yhtäläisyydet muutoksen johtamisen kokemuksesta liittyivät kokijan rooliin, ammatti-identiteettiin, sosiaalisten suhteiden merkityksellisyyteen, tiedon määrään ja laatuun, henkilökohtaisiin turvallisuuden tarpeisiin ja kykyyn hyödyntää organisaation tarjoamia ja omia resursseja. Tulosten perusteella esitetään, että vahvistamalla organisaation empatiaprosessia, muutoksesta on mahdollista tehdä kokemus, joka lisää työntekijöiden yhteenkuuluvuuden tunnetta ja halua tehdä muutoksesta yhdessä hyvä.	
<i>Asiasanat</i> organisaatioestetiikka, työntekijäkokemus, muutosjohtaminen, osallisuus, empatia	
<i>Säilytyspaikka</i>	Jyväskylän yliopiston kirjasto

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ	2
1 JOHDANTO.....	5
1.1 Tutkimuksen tausta ja lähtökohdat	6
1.2 Tutkimuksen tavoite	7
1.3 Keskeisiä käsitteitä.....	8
2 TEORIATAUSTA	11
2.1 Organisaatioestetiikka.....	11
2.2 Muutosjohtaminen	13
2.3 Henkilöstö mukana muutoksessa	17
2.4 Empatia organisaatiokontekstissa.....	21
2.5 Yhteenveto teoriataustasta	25
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	26
3.1 Sosiaalinen konstruktionismi.....	26
3.2 Narratiivisuus lähestymistapana	27
3.3 Tutkimusaineiston muodostuminen.....	29
3.4 Aineiston analysointi.....	31
3.4.1 Narratiivimuotoanalyysi tässä tutkimuksessa	34
3.4.2 Kertomustyyppien analysointi.....	38
3.5 Aineiston luotettavuus.....	41
4 TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	43
4.1 Kertomustyyppit	43
4.1.1 Työnantajan asialla tässä.....	43
4.1.2 Hyvin tässä käy	45
4.1.3 Mitenköhän (minun) tässä käy?.....	48
4.1.4 Draamassa kiinni.....	51
4.2 Osallisuuden kokemus.....	54
4.3 Empatian kokemus.....	57
4.4 Yhteenveto tuloksista	59
5 KESKUSTELU JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	62
5.1 Keskustelu muutosjohtamisen kokemuksesta	62
5.2 Keskustelu osallisuuden kokemuksesta.....	63
5.3 Keskustelu empatian kokemuksesta.....	64
5.4 Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset.....	65
LÄHTEET	69
LIITE	69

1 JOHDANTO

Työelämä on suuressa murroksessa, mikä kuluvana ”koronakeväänä” 2020 on entisestään korostunut. Erityisesti tietotyö, jota tehdään henkilökohtaisen, kannettavan tietokoneen avulla, ja joka ei ole sidottu tiettyyn tilaan tai paikkaan, on viimeistään maailmanlaajuisen pandemian varjossa kiihtyvällä vauhdilla muuttanut pois toimistoista. Työntekemisen muutoksen on mahdollistanut tietotekniikan, sekä laitteiden että tietoverkkojen, kehitys. Työtä voidaan yhä useammin tehdä joustavasti siellä, missä se kulloinkin parhaiten onnistuu, joko olosuhteiden pakosta tai omasta halusta. Kuitenkin nekin organisaatiot, joissa paikkaan sitoutumaton työ on mahdollista, tyypillisesti jollakin tavalla toimivat jostakin fyysisestä toimipisteestä käsin. Työpaikan muutto sijainnista toiseen on merkittävä muutos koko organisaatiolle.

Muutoksen kokemus on aina yksilöllinen ja riippuu monista ulkoisista ja sisäisistä tekijöistä. Jokainen muodostaa lopulta oman kokemuksensa omien havaintojensa kautta. Sama ympäristö, tilanne tai informaatio voi saada erilaisia merkityksiä riippuen siitä, miten kukin aistii ympäristönsä tapahtumat tai tapahtumattomuuden.

Aistimukset ja havainnot ovat osa yksilön esteettistä kokemusta. Ihminen tekee havaintoja kaikilla aisteillaan: näkemällä, kuulemalla, haistamalla, maistamalla ja tuntemalla. Tällaista aistien kautta, kehollisesti saadun tiedon tarkastelua ja arviointia voi ajatella ”maailman adjektiivisena tarkasteluna” (Naukkarinen 2018, 55). Esteettisyys ei siis ole vain kauneutta, eikä se liity vain taiteeseen tai taiteellisuuteen, vaikka se arkisessa kielessä usein niihin liitetäänkin. Sen sijaan estetiikka tai oikeastaan estetiikat (eng. aesthetics) liittyvät laajemmin ottaen kaikkeen toimintaan, ”jossa asioita tarkastellaan, käsitellään, analysoidaan, hahmotellaan ja kehitellään asioiden esteettisyyttä painottaen, siitä kiinnostuen” (Naukkarinen & Salokannel 2018, 49). Estetiikka liittyy siihen, miten monella eri tavalla tietoa, tietämistä ja niiden tulkitsemista voidaan lähestyä.

Aistit tuottavat monenlaista tietoa, joka kokonaisvaltaisena kokemuksena puolestaan aiheuttaa yksilöissä reaktioita, joita jaetaan muiden kanssa kielen avulla. Sanallistaessamme kokemaamme, vasta itsellemmekin selviää, minkälaisiin ominaisuuksiin ja asioihin kiinnitämme huomionsamme (Naukkarinen 2018, 53). Esteettiset, sanallistetut kokemukset saavat organisaatiokontekstissa ja ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa sosiaalisen ulottuvuuden ja tulevat muiden arvioitavaksi (Strati 1999, 191). Kertomusmuotoisina organisaation jäsenten kokemukset ovat myös rikas tutkimusaineisto.

Miten sitten *muutos* työympäristössä aistitaan, miten työntekijät siihen reagoivat ja miten he kokemuksiaan sanallistavat? Millä tavalla muutto, eli muutos näkyy organisaation käytännöissä, johtamisessa ja ihmisten välisissä suhteissa? Näitä kokemuksia lähdin tässä tutkimuksessa etsimään.

Tutkimuksen johdantoluvussa käyn ensin läpi tutkimuksen taustaa ja lähtökohtia, jonka jälkeen kuvailen tutkielmalleni asettamani tavoitteet ja muodostamani tutkimuskysymykset. Lisäksi esittelen keskeiset käsitteet lyhyesti ja kuvaan lopuksi tämän raportin rakenteen.

1.1 Tutkimuksen tausta ja lähtökohdat

Toimistoympäristöt, työympäristöjen kehittäminen ja käyttäjälähtöinen tilasuunnittelu ovat jo vuosia olleet sekä henkilökohtaisen kiinnostukseni kohde, että ammattini. Kandidaatintutkielmassani tutkin sitä, minkälaisia diskursseja muutoksen johtamisesta ja muutokseen osallistamisesta esiintyi työympäristöalan ammattilaisten haastatteluissa. Tutkimukseni loppupäätelmä oli, että teoriassa organisaatioissa on ymmärrystä tarpeesta osallistaa työntekijöitä mukaan työympäristömuutokseen, mutta asiantuntijoiden havaintojen mukaan nämä muutokset organisaatioissa tulevat eteen poikkeuksellisina ”virhetilanteina”, jotka projektimaisesti viedään läpi ylhäältä alas johdetusti ilman syvällistä työntekijöiden ymmärtämistä. Näistä havainnoista kiinnostuneena, halusin jatkaa tutkimustani, selvittämällä muutoksen kokemuksia työntekijöiden näkökulmasta.

Päästäkseni käsiksi työntekijöiden kokonaisvaltaisen kokemuksen juurille, olen tämän pro gradu -tutkielman toteuttamistavaksi valinnut laadullisen tutkimuksen. Näkökulmani ja teoreettinen viitekehýkseni on organisaatioestetiikka, jota tukee narratiivinen tutkimusote, jossa analysoin narratiivista aineistoa narratiivisella analyysimenetelmällä.

Tarkastelen organisaatioestetiikan viitekehýksen kautta erityisesti sitä, millä tavalla työntekijät kokevat fyysisessä työympäristössään tapahtuvan muutoksen ja minkälaisia merkityksiä heidän kertomuksissaan annetaan organisaation ja johdon tavalle toteuttaa tuo muutos. Tutkimuksen kohteena on 14 toimistotyötä tekevää työntekijää kolmesta eri suomalaisesta yrityksestä, joissa kaikissa on organisaation johdon päätöksellä päädytty muuttamaan yrityksen toimisto uuteen osoitteeseen. Kaikkien organisaatioiden muutto sisältää myös muutoksia toimiston tilatyypeissä ja toimintatavoissa, eli vanhaa työympäristöä ei sellaisenaan vain siirretä paikasta toiseen.

Kansainvälisessä tutkimuksessa organisaatioesteettistä teoriataustaa on viime aikoina alettu hyödyntää myös johtamisen tutkimuksissa, joiden kohteena on ollut ihmisten välisen kohtaamisen laajentaminen tilalliseen vuorovaikutukseen ei-inhimillisen ympäristön kanssa (Ropo, Arja, De Paoli, Donatella, Sauer Erika 2015, 9). Suomessa organisaatioiden ja johtamisen tutkimuksen alueella on tutkittu esimerkiksi työtilojen vaikutusta työhyvinvointiin ja uudenlaisten toimisto- ja tilatyyppeiden (coworking-tilat, virtuaaliset tilat) ilmiöitä suhteessa johtamiseen ja tiloihin (Ropo ym. 2015, 13-16). Myös fyysisen tilan merkitys organisaation strategian jalkauttamisen välineenä on ollut tutkimuksen kohteena (Syrjälä, J., Takala & Vanhala 2008). Rakennetun ympäristön/työympäristöjohtami-

sen tutkimuksessa puolestaan toimistoja ja työympäristöjä on tutkittu esimerkiksi erilaisten muutoksen johtamisen tapojen näkökulmasta (Rothe 2015) sekä tarkastelemalla työpaikkoja ja työpaikkakokemusta palvelunäkökulmasta tilanäkökulman sijaan (Danivska 2018). Kokonaisvaltaisen käyttäjäkokemukseen liittyen on myös tutkittu erilaisia keinoja ymmärtää tilakokemuksen ulottuvuuksia (Nenonen, Kojo & Rasila 2013). Sosiokielellisten menetelmien käyttöä suomalaisessa työympäristöjohtamisen tutkimuksessa löytyy vasta vähän, mutta ainakin yhdessä diskurssi- ja narratiivista analyysiä hyödyntäneessä tutkimuksessa (Airo 2014) työntekijän ääni nostetaan keskiöön tutkimalla sitä, miten työntekijät rakentavat työtilojen käyttäjäkokemusta kielen avulla, vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Tutkimuksessa tuodaan esille, että kokemus tiloista on sosiaalinen, vaikka tilat ovatkin fyysisiä. En ole onnistunut löytämään sellaisia tutkimuksia, joiden kohteena olisi ollut erityisesti työntekijöiden kertomukset heidän kokemuksistaan organisaation muuttoon liittyen.

Suomalaisen työelämän edelleen jatkuvasti muuttuessa toimitilojen käyttötavatkin ovat uudelleenarvioinnin kohteena. Mobiilin teknologian tuomat joustavat työskentelymahdollisuudet luovat organisaation johdolle uudenlaisia haasteita ja mahdollisuuksia arvioida toimistojen tilatarpeita. On mahdollista, että toimistot ovat jatkossa yhä enemmän kohtaamispaikkoja ja työ, joka ei edellytä fyysistä vuorovaikutusta, tehdäänkin entistä useammin kodeissa tai kolmannissa paikoissa, kuten kirjastoissa ja kahviloissa. Joustavat työskentelymahdollisuudet eivät kuitenkaan ole kaikille työntekijöille yhtäläisiä, ja yritysten onkin ymmärrettävä työskentely-ympäristöön tekemiensä muutosten vaikutukset työntekijöiden arkeen. Erilaiset perheolot ja asumisratkaisut voivat parhaimmillaan saada helpotusta joustavista työskentelymahdollisuuksista, mutta aina perheen ja työnteon yhdistämisen samoissa tiloissa ei ole mahdollista. Muutosten vaikutusten ymmärtäminen on näin ollen kiinnostava johtamisen tutkimuksen aihe myös yhteiskunnallisen ulottuvuutensa vuoksi.

1.2 Tutkimuksen tavoite

Tutkimukseni tavoitteena on tulkita työntekijöiden omien kertomusten kautta välittyvää työntekijäkokemusta muutoksessa, jossa koko organisaatio muuttuu uuteen toimistoon. Kokemuksen näyttämönä toimii työympäristö, johon fyysisen työympäristön, tilojen, lisäksi tiiviisti liittyy myös sen sosiaalinen ja virtuaalinen ulottuvuus (Hongisto ym. 2012, 9). Organisaatioestetiikka lähtee siitä ajatuksesta, että kokemus on aina kehollinen (Strati 1999, 192), mikä käytännössä tarkoittaa, että ennen kuin ajatellaan tai sanallistamme ajatuksemme, aistimme aina ympäristössämme erilaisia signaaleja, jotka vaikuttavat havaintojemme kautta kokonaisvaltaiseen kokemukseemme. Signaaleja eivät tuota vain toiset ihmiset, vaan myös kaikenlainen kohtaaminen muun ”ei-inhimillisen” ympäristön, organisaation erilaisten artefaktien, kuten tavaroiden ja kalusteiden kanssa, vaikuttaa siihen, miten ympäristömme ymmärrämme (Ropo ym. 2015,

9). Skogland (2017, 105) esittää, että juuri fyysisen tilan ja organisaation kulttuurin ja artefaktien välisen linkin ymmärtämisen on keskeistä tilamuutoksia tehtäessä.

Tutkimuskysymykseni on:

- Minkälaisena työntekijäkokemus toimistomuutossa ilmenee haastatteluvien kertomuksissa?

Tätä pääasiallista kysymystä tukemaan tulen lisäksi etsimään vastauksia alakysymykseeni:

- Millaisia tulkintoja haastateltujen kertomuksista nousee esiin muutoksen johtamisesta ja mahdollisuudesta olla osallisena muutoksessa?

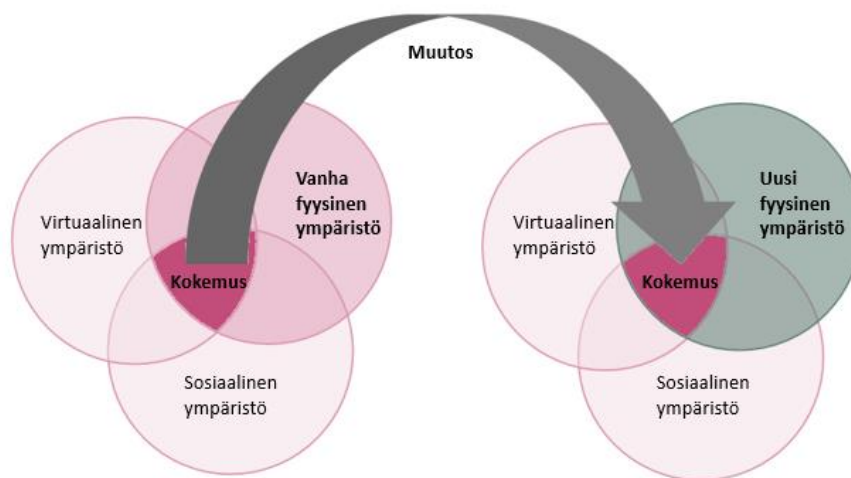
1.3 Keskeisiä käsitteitä

Organisaatioelämällä tutkimuksessani tarkoitan sitä organisaation toimintaympäristöä, jossa yksilöiden tuottama ja aistien kautta kokema tieto yhdistyy vuorovaikutussuhteisiin, sekä toisten elävien toimijoiden, että myös elottomien tai ei-inhimillisten asioiden – kuten huonekalut, tilaratkaisut, toimintamallit – kanssa. (Strati 1999, 2, 46). Näihin organisaation ”elottomiin toimijoihin” viitataan tässä raportissa myös *artefaktien* käsitteellä (Syrjälä ym. 2008, 41).

Työympäristön käsitteellä tässä tutkimuksessa tarkoitan fyysisen, sosiaalisen ja virtuaalisen ulottuvuuden muodostamaa kokonaisuutta (Hongisto ym. 2012, 9). Sosiaaliseen ympäristöön lukeutuvat esimerkiksi erilaiset organisaation toimintaan sitoutuneet käyttäytymismallit, tavat toimia vuorovaikutussuhteissa organisaation jäsenten välillä. Virtuaalisella ympäristöllä tarkoitetaan työkaluja ja järjestelmiä, jotka mahdollistavat työn tekemisen. Fyysinen työympäristö pitää käytännössä sisällään tilat ja kalusteratkaisut, jotka liittyvät organisaation valitsemaan toimitilaan. Tässä tutkimuksessa mukana olevien organisaation toimitila, fyysinen työn tekemisen paikka on toimisto, jossa pääsääntöisesti suoritetaan asiantuntijatyötä tietokoneen avulla. Käytän *toimiston* synonyyminä sekä *toimitila*, että *fyysinen työympäristö* -käsitteitä. *Toimistomuutto* viittaa määritelmällisesti ajassa tapahtuvaan muutokseen, jossa organisaation toimitilat vaihtuvat osoitteesta toiseen.

Kuvaan tutkimukseni keskiössä olevaa *työntekijäkokemusta* kuviossa 1. Kuvioon liittyy edellä kuvailun määritelmän mukainen työympäristökäsite, jota esittää kolmen toisiaan leikkaavan ympyrän muodostama kolmilehtinen kuvio. Kaksi identtistä kolmilehteä puolestaan kuvaavat työympäristöä ennen (”vanha fyysinen ympäristö”) ja jälkeen (”uusi fyysinen ympäristö”) muuton. Molemmissa kolmiosaisissa kuvioissa tummennettu, kolmen ympyrän leikkauskohta

esittää työympäristön kokonaisvaltaista työntekijäkokemusta. Vaikka tutkittavien kertomusten painopiste on muuttuvassa fyysisessä ulottuvuudessa – jonka vuoksi kuviossa tämä ympyrä korostettu eri värillä – sosiaalista ja virtuaalista ulottuvuutta ei voi erottaa siitä kokonaisvaltaisesta kokemuksesta, jonka työntekijä ympäristöstään muodostaa. Nuoli kahden kolmielehden välissä kuvaa ajallista muutosta vanhan ja uuden työympäristön välillä. Kun toimisto, eli fyysinen ympäristö muuttuu, lähdetään siitä olettamuksesta, että se vaikuttaa myös kahteen muuhun ulottuvuuteen, ja myös työntekijöiden kertomuksissa eri ulottuvuudet näin ollen esiintyvät lomittain.



KUVIO 1 Tutkimuskohteena on työntekijöiden kertomusten kautta esille tuleva kokonaisvaltainen kokemus työympäristömuutoksessa fyysisen tilan muuttuessa

Muutosjohtaminen liittyy keskeisesti tämän tutkimuksen käsitteistöön. Vaikka tutkimuksen kohteena on työntekijöiden kertomukset heidän kokemuksestaan toimistomuutosta, muutoksen näyttämönä toimii laajemmin nähtynä organisaation koko työympäristö, josta viime kädessä vastaa organisaation johto. Kun organisaation käyttämä toimisto muuttuu, on tällainen muutos tyypillisesti ennalta suunniteltu. Muutoksen aikaisilla toimenpiteillä johdon tavoitteena on suunnitelmallisilla askeleilla pystyä toteuttamaan uusi toivottu tila (Kotter 2012, 22). Tässä tutkimuksessa *muutosjohtaminen* ja *muutoksen johtaminen* esiintyvät samassa merkityksessä, ellei niitä erikseen ole määritelty toisistaan eroamaan.

Osallisuuden käsitteellä tarkoitetaan sellaista emotionaalista mielentilaa, jossa ollessaan yksilö, osallistumisen – eli aktiivisen toiminnan – lisäksi, kokee merkityksellisyyttä pelkästään muutoksessa osallisena olemisesta, ja voi itse valita osallistuuko siihen (Isola ym. 2017).

Empatia ja *myötäeläminen* esiintyvät tässä tutkimusraportissa toistensa synonyymeinä ja yksinkertaistaen molemmilla käsitteillä tarkoitetaan kokemusta, jolloin ihminen pyrkii tunnistamaan ja ymmärtämään toisen ihmisen mielentiloja (Aaltola & Keto 2017, Dutton 2014).

Muutosjohtamisen, osallisuuden ja empatian käsitteitä käydään tarkemmin läpi tämän tutkimusraportin teoriataustaa käsittelevässä luvussa.

Tutkimuksen eteneminen

Tämä tutkimusraportti sisältää viisi päälukua. Tämän johdantoluvun tarkoitus on orientoida lukija aiheeseen ja perustella aihevalinta, sekä esitellä tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset ja keskeiset käsitteet. Toisessa luvussa kerrotaan, minkälainen teoriatausta on ohjannut tutkimuksen tekemistä ja minkälaisiin käsitteisiin ja malleihin empiiristä tutkimusta peilataan. Tehdyt tutkimusmenetelmävalinnat ja aineiston analysointi esitellään kolmannessa luvussa, jossa arvioidaan myös tutkimuksen toteuttamiseen liittyvien valintojen luotettavuutta. Neljännessä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset. Viimeisestä, viidennestä luvusta löytyy keskustelu tuloksista, sekä johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset.

2 TEORIATAUSTA

Tässä toisessa luvussa esitetään ne tieteenfilosofiset ja teoreettiset ajattelutavat, jotka tukevat valittua, laadullista tutkimusprosessia. Ensin tutkimuksen todellisuuskäsitys asemoidaan sosiaalisen konstruktionismin tutkimussuuntaukseen ja sen jälkeen esitellään organisaatioestetiikan teoreettinen viitekehys sekä käydään läpi narratiivisen lähestymistavan eri osa-alueet. Ennen teoriataustan yhteenve-toa esitellään kolme tämän tutkimuksen kannalta tärkeää teemaa: muutosjohta-minen, henkilöstön osallisuus muutoksessa ja empatia organisaatiokontekstissa.

2.1 Organisaatioestetiikka

Organisaatioestetiikka näyttäytyy organisaatioelämässä ympäröivän todellisuuden ymmärtämisenä rationaalisen tiedon sijaan vaihtoehtoisilla tavoilla, kuten intuition tai aistikokemusten kautta (Peltonen 2010, 141). Lähestyn tutkimuskohdettani, organisaatiossa aistikokemusten kautta välittyvää tietoa, empaattis-esteettisestä näkökulmasta (Strati 1999, 193). Organisaatioiden ymmärtäminen empaattisesti ilmenee tässä tutkimuksessa strategiana, jossa lähestytään toimistomuuttoa ilmiönä, josta välittyvä tieto syntyy työntekijöiden subjektiivisia kokemuksia kuuntelemalla. Kertomuksissa ei kiinnitetä huomiota kognitiivisesti ja objektiivisesti arvioitavissa oleviin kausaalsiin faktoihin muuttoprosessin etenemisestä, vaan tutkijan ominaisuudessa ja tutkijan empaattisten kykyjen avulla kuunnellaan, millä tavalla työntekijät kertovat aistineensa ja tunteneensa muuton. Tutkimus etenee heuristisesti ja epälineaarisesti, mikä käytännössä näyttäytyy tiedonkeruuprosessina, jossa ei etukäteen ole päätetty, minkälaisien teemojen ympärille tulokset sijoittuvat, vaan ilmiön kannalta tärkeäksi koetut teemat nousevat esiin kertomuksista. (Strati 1999, 74.). Työntekijät ovat fyysisesti kokeneet muuton, he ovat toimineet observoijina, ja kertoessaan he oman mielikuvituksensa kautta rakentavat ilmiön kuultavaksi, jolloin tutkija oman mielikuvituksensa avulla esittää kokemuksesta oman tulkintansa (Strati 1999, 13).

Antonio Strati on tunnetuimpia organisaatioestetiikan esikuvia ja otankin hänen ajatuksiaan tukirangakseni, kun lähden tutustumaan esteettiseen tapaan tarkastella organisaatioelämää, toimijoiden elettyä kokemusta organisaation tapahtumista. Strati (1999, 2, 46) nostaa yksilöiden tietämisen ja organisaation käytänteet esteettisen tarkastelun keskiöön. Hänen mukaansa organisaatiokontekstissa tarkasteltuna estetiikka liittyy siihen inhimillisen tietämisen muotoon, jota me hankimme ympäristöömme haistamalla, maistamalla, katsomalla, koskemalla ja tuntemalla. Tällaisesta tiedosta puhutaan myös hiljaisena tietona, joka on kuin raaka-aisteista yhteisöllisissä tilanteissa raffinoitunutta tietoa, johon on

sitoutunut kokemuksiamme ja historiaamme (Strati 1999, 192). Filosofisessa mielessä on Taylorin (2002, 831) mukaan yleisesti hyväksytty ajatus, että esteettisyyden kokemus on kaiken kokemuksen perusta.

Estetiikka ei aistillisuudestaan huolimatta siis ole organisaation rationaalisen tiedon vastakohta, vaan se sisältää sekä järkeilyä että tulkinnallisuutta ja tunteellisuutta. Sen voi ajatella olevan organisaation kaiken tiedon moottori (Strati 1999, 49), eikä siinä siis suoraan ole kyse ”sydämeen liittyvästä tunteilusta” (Strati 2000, 18). Estetiikka ei myöskään liity yliluonnolliseen tai metafyyssiseen, vaan päinvastoin nimenomaan vahvasti keholliseen tietoon, joka ”operoi organisaatioympäristössä” (Strati 1999, 192). Tutkimuksessaan esteettisestä mykkyyydestä organisaatioissa Taylor (2002, 831) käyttää järjellisen tiedon taustalla vaikuttavasta tiedosta termiä tunteisuus (felt sense).

Organisaatioestetiikkaan liittyy vahvasti myös kielellinen ulottuvuus. Kun puhumme tai muulla tavalla tuotamme tietoa, voivat muut sitä arvioida, ja havainnot, kokemukset ja tieto saavat näin myös sosiaalisen ulottuvuuden (Naukarinen 2018, 49; Strati 1999, 191). Kun tuomme asiat esille, ovat ne myös väistämättä muiden vaikutuksille alttiina, ja toisaalta vastaavasti kaikkeen esittämäämme on vaikuttanut se, miten ne ympäristössämme koemme. Yksilöiden esteettisen tietämisen lisäksi juuri tämä ihmisten välinen vuorovaikutus ja neuvottelu, suhteet yksilöiden välillä ja se organisaation elämä, johon nämä ihmiset kiinnittyvät, on organisaatioestetiikan keskeisin kiinnostuksen kohde (Strati 1999, 191; Strati 2000, 13). Yhteys sosiaaliseen konstruktionismiin on ilmiselvää.

Esteettisen lähestymistavan hienous on siinä, että sen tarkoitus ei ole muokata tiedon hiljaista ulottuvuutta näkyväksi väkivalloin, vaan se käyttää hyödyksi esimerkiksi analogioita, kuten metaforia (Strati 2019, 15). Myös sanomatta jättäminen on tietoa, joka eri tilanteissa voidaan tulkita eri tavalla. Tällaisesta sanomatta jääneestä hiljaisuudesta voidaan käyttää esteettisen mykkyyyden käsitettä (Taylor 2002, 823). Linstead (2000, 61) puhuu kaikkeen kieleen liittyvästä hiljaisesta ”kaksosesta” (*silent double*), totuudesta, joka on yhtä tärkeää kuin ääneen sanottukin.

Inhimillisten toimijoiden lisäksi organisaatioiden elämässä on aina osallisena myös muita käytäntöihin vaikuttavia seikkoja. Strati (2019, 169) korostaa myös näiden artefaktien roolin ymmärtämisen tärkeyttä. Artefakteiksi organisaatioympäristössä voidaan nähdä sellaiset näkyvät rakenteet, kuten esineet tai toimintamallit (Syrjälä ym. 2008, 41). Sanojen ja puheen lisäksi siis myös tyhjä tuoli tai sisustusvalinta voi lähettää ympäristöönsä signaaleja, ja erityisesti erilaiset organisaation tapahtumat ja niiden luomisprosessi tuottavat merkityksiä organisaation jäsenille. Tässä tutkimuksessa artefaktin rooliin nostan muuton ja sen, miten se hoidetaan organisaatiossa.

Esteettinen lähestymistapa pyrkii ymmärtämään interaktiota ihmisten ja artefaktien välillä useampien, toisiinsa limittyvien ulottuvuuksien kautta. Ensinnäkin se, mitä aistimme, eli kuulemme, näemme, haistamme jne. saa meidät reagoimaan ja arvioimaan aistimaamme. Aistiminen edellyttää aina kehollisuutta. Toiseksi automaattisesti ja tiedostamattamme se, mitä havaitsemme vaikuttaa

tuntemuksiimme, ajatuksiimme, valintoihimme ja tekoihimme. Kolmanneksi toimintamme vaikuttaa myös ympäristöömme, siihen tilanteeseen ja niihin suhteisiin, joissa kulloinkin olemme. Neljänneksi nousee verbalisointi. Kun kerromme, sanallistamme tuntemuksemme muille, haluamme jollain tavalla vaikuttaa muihin. (Strati 2019, 98; Naukkarinen 2011, 95.) Työntekijäkokemus muodostuu näistä eri näkökulmista: havaitsemisesta, arvioinnista, tekemisestä ja sanallistamisesta. Kokemus on siis se termi, jota tässä tutkimuksessa käytetään aistikokemusten tai esteettisten kokemusten rinnalla viitattaessa tutkimuskohteiden ja tutkijan havaintoihin esteettisyydestä.

Organisaation jäsenten käsitykset ja tulkinnat suhteista yhteisössä on parhaimmillaan rikas lähde. Päästäkseni todellisiin merkityksiin sanojen ja lauseiden takana, rikkaan lähteen äärelle, myös minun tutkijan rooliin asettuessani pitää aktivoita tuntosarveni, tarkkailla itseäni ja omia tuntemuksiani, avata omat aistini niin, että löydän analogisia merkityksiä, tunnistan haastateltavien ajatuksia, tunteita ja motiiveja. Tällainen tutkimuskohteen lähestyminen ei ole nopea, selkeäreunainen ja yksikaistainen reitti, jossa poimin tiedot objektiivisen tai neutraalin tarkkailijan roolissa. Minun on varauduttava uudelleenkuunteluun, uudelleenlukuun, uudelleenymmärrykseen, ja antauduttava aineistolle, hyväksyttävä induktiivinen prosessi, josta nousee esille se, mitä keräämäni narratiivinen aineisto minulle kertoo. Elämäkokemuksesta tällä tutkimusmatkalla tulee olemaan hyötyä. (Strati 1999, 68-71; Strati 2000, 14.)

2.2 Muutosjohtaminen

Muutosjohtamisen käsite liittyy organisaatiomuutokseen, jonka voi määritellä yleisesti ottaen liittyvän kysymykseen työn tekemisestä tai organisoitumisesta uudella tavalla (Luoma 2010, 36). Organisaatiomuutos voidaan nähdä joko suunniteltuna tai suunnittelemattomana muutoksena. Silloin, kun organisaatio suunnitellusti tavoittelee muutosta, voi tavoitteena tilanteesta riippuen olla organisaation kehittäminen tai radikaalimpi uudistaminen, transformaatio. Jos muutos tähtää ainoastaan rakenteellisiin muutoksiin, voidaan puhua organisaation muotoilusta (redesign), kun taas kehittäväällä tai uudistavalla otteella toteutetut muutokset tavoittelevat myös ihmisten kehittymistä ja heidän sitoutumistaan muutokseen (Peiró & Martinez-Tur 2010, 353-354).

Lähtökohtaisesti organisaatiokehittämistä ohjaa normatiivinen ajattelu, jossa fokus on muutoksen liikkeessä enemmän kuin tavoitteessa, ja johtajien kykyjen on lisääntyvässä määrin siirryttävä teknisestä asioiden johtamisesta ihmisjohtamisen suuntaan (Barratt-Pugh 2013, 751). Suhdenäkökulman mukaisesti johtajat ovat itsekin muutoksessa osallisina ja ohjaavassa roolissa hyödyntävät myös työntekijöiden osaamista muutoksen hyväksi (Luoma 2010, 38). Tässä tutkimuksessa tarkastelun kohteena ovat toimistomuutot, jotka - vaikka ovatkin lähtökohtaisesti johdon suunnittelemlia ja alulle panemia muutoksia - tyypillisesti koskevat koko organisaatiota, jolloin kaikki organisaation jäsenet ovat vuorovaikutussuhteineen tavalla tai toisella kokemassa toteutettavaa muutosta.

Muutostilanteissa johtamisen tärkeys korostuu, sillä muutos edellyttää muuttumista, mikä ei ole helppoa organisaatiolle tai sen jäsenille. Takala (2001, 11) esittää, että muutosjohtaminen on johtamisen kannalta haasteellinen taito, jota on mahdollista kehittää. Johtajan pitää muuttuvassa tilanteessa saada johdettavat sitoutumaan yhteisön toimintaan. Johtaminen ei ole vain tehtävälisöjen suorittamista, vaan johtajan toiminnassa korostuu se, millä tavalla hän toimii ja miten johtaminen koetaan osana työntekijäkokemusta. Kokemuksellisuus muutoksessa kytkeytyy näin vahvasti organisaatioesteettiseen tutkimustapaan, joka korostaa ihmisten aistimusten tärkeyttä organisaationaalisten ilmiöiden tuottajina (Strati 2000, 30). Tässä tutkimuksessa organisaation toimistomuutto on näyttämö, jonkinlainen ilmiö, johon muutoksen johtamiseen liittyvä toiminta ja työntekijöiden kokemus liittyvät.

Tässä tutkimuksessa ei peilata toimistomuuttoja mihinkään tiettyyn organisaatiomuutoksen tai muutosjohtamisen malliin, vaikka prosessimaisesti, ajassa etenevinä muutoshankkeina tai projekteina niitä voisi tarkastella suhteessa teoreettiseen malliin. Tällaisissa malleissa suunniteltu muutos kuvataan tyypillisesti aikajanalla etenevänä tapahtumaketjuna, jossa eri askeleet loogisesti seuraavat toisiaan. Eri muutosmallien vaiheiden määrät ja nimet vaihtelevat, kuten Kotterin (2012) kahdeksan askeleen ja Lewinin (1947 Luoman 2010 mukaan) kolmevaiheisessa sulata-muuta-jäädytä -mallissa. Todellisuudessa muutokset niin organisaation sisällä kuin myös sen ulkopuolelta tulevat ärsykkeet saattavat suunnitelman koetukselle ja toimenpiteitä, aikatauluja tai tavoitteita saatetaan muuttaa myös kesken matkaa.

Tässä tutkimusraportissa viitataan muutoksen johtamiseen muutosjohtamisen käsitteellä. Muutosjohtaminen on toimintaa, jossa johtajilla on omalla toiminnallaan mahdollisuus vaikuttaa muutokseen suuntaan ja vauhtiin. Muutosjohtamisen ja muutoksen johtamisen käsitteitä käytetään samaa tarkoittavassa merkityksessä, ellei näitä käsitteitä halua nimenomaisesti erottaa.

Muutosjohtaminen työympäristökontekstissa

Toimistomuutto on organisaation elämässä merkittävä muutos, jota pitää johtaa. Organisaation muuttaessa taustalla vaikuttavat syyt voivat olla hyvin erilaisia. Muuttoon saatetaan päätyä pakon sanelemana, kuten vuokrasopimuksen päättyessä, rakennusteknisten ongelmien vuoksi tai esimerkiksi tilatarpeen kasvaessa tai pienentyessä. Toisaalta muutto tiloista toisiin voidaan myös nähdä mahdollisuutena muuttaa organisaation toimintaa (Hongisto ym. 2012, 12). Digitaalinen vallankumous myös vaikuttaa muuttuneiden työtapojen kautta tilankäyttöön, haluttiinpa sitä tai ei. Kun muuttopäätös tehdään, organisaatioiden on mahdollista miettiä, miten tiloista saadaan enemmän irti. Tilankäytön optimoinnin yhteydessä pohdittavaksi tulee, miten rahat käytetään; etsitäänkö uudenlaisia tilaratkaisuja, kartoitetaanko erilaisia vuokrasopimusmalleja, pohditaanko mahdollisuuksia yhdistellä tai hajauttaa toimintoja, tai arvioidaanko esimerkiksi palvelujen ulkoistuksia. Tilojen optimointiin liittyy toiveita myös työntekijöiden

parantuneesta tuottavuudesta. Työympäristökonseptejaan muuttamalla yritykset tavoittelevat myös viestinnän ja tehokkuuden paranemista. (Danivska 2018, 1-2, 19, Ropo ym. 2015, 5)

Oikein hyödynnettynä fyysinen työympäristö on organisaation työkalu, jolla se vaikuttaa työntekijöiden suoriutumiseen (Danivska 2018, 24). Siksi ei olekaan yhdentekevää, miten muutto fyysisestä ympäristöstä toiseen hoidetaan. Organisaatiot, varsinkaan isot, eivät muuta kovin usein, eikä muutto yleensä tule täytenä yllätyksenä, minkä vuoksi siihen on mahdollista varautua. Valittujen ratkaisujen tulisi olla linjassa organisaation strategisten tavoitteiden kanssa ja heti muutoksen alussa selkeät tavoitteet auttavat valitsemaan oikeita taktisia ratkaisuja myöhemmissä vaiheissa (Vischer 2012, 132). Kääntäen tilamuutosta voidaan myös käyttää välineenä strategian jalkauttamisessa (Syrjälä ym. 2008)

Työympäristökonsepti, eli se, minkälainen kokonaisuus tiloista, välineistä ja muista resursseista, organisaatiolle on rakennettu, voi olla voimakas johtamisväline. Muutto tai ylipäättään fyysisen tilan muutos pitäisi nähdä mahdollisuutena parantaa toimintaa (Vischer 2012, 129, Rothe 2015, 25). Varsinkin silloin, kun siirrytään merkittävästi erilaiseen ympäristöön, kuten omista huoneista avotilasta tai monitilatoimistoympäristöön, on käsillä iso, käyttäytymistä vaativa muutos, jolla voi vaikuttaa myös kulttuurin muuttumiseen.

Toimitila- ja kiinteistöjohtamisen muutosjohtamismalleissa (ml. Hongisto ym. 2012, Becker 2004), kuten muissakin muutosjohtamisen malleissa (ml. Kotter 2012, 9), vaiheet noudattelevat lineaarista etenemistä ajassa, ja tavoitteena on suunnitelmallisin toimenpitein viedä organisaatio kohti muuttunutta, yleensä parantunutta, tilannetta. Johtamisen näkökulmasta yhteistä niille on, että organisaation johto vastaa prosessin käynnistämisestä ja etenemisen seuraamisesta. Teoreettisesti mallien perusajatusta etenemisestä voi verrata John P Kotterin kahdeksan askeleen malliin (Kotter 2012) ja Lewinin kolmiportaiseen sulata, muuta ja jäädytä-malliin (1947 Luoman 2010, 31 mukaan) joissa tietyin suunnitelmallisin toimenpitein johto vie organisaatiossa läpi muutosta.

Vaikka muutossa ja muutoksen johtamisessa tukeuduttaisiin teoreettisiin malleihin, muutosten läpivienti ei suinkaan aina onnistu. Fyysisen työympäristön muutos osuu arkaan paikkaan, sillä ihmisillä on tapana kiintyä paikkoihin ja välittää siitä, missä työtä tekevät (Becker 2004, Inalhan & Finch 2012, 157). Olipa kyseessä työpisteen muutos tai osoitteen muutos, fyysisen tilan muokkaaminen tulee lähelle ihmisen elinpiiriä ja identiteettiä, ja edellyttää käyttäjältä muutosta myös käyttäytymisessä. Vaikka työhyvinvointiin muuten organisaatioissa panostetaan, emotionaalista suhdetta työnteon paikkaan ei organisaatioiden johdossa välttämättä oikein ymmärretä (Inalhan & Finch 2012, 157), ja muutosprosessi saattaa epäonnistua, jos suunnitteluvaiheessa ei tarpeeksi selvitetä käyttäjien tarpeita (Babapour 2019, Fuchs 2014, Smollan 2019).

Jokainen toimistomuuttoa suunnitteleva organisaatio on omanlaisensa ja jokaisen organisaation johdon on löydettävä omaa tilannettaan parhaiten palveleva malli päästä toivottuun lopputulokseen. Rothe (2015, 17-18) tutki väitöskirjassaan suomalaisten organisaatioiden muuttoa ja esittää neljänä eri tapaa järjes-

tää sisäiset resurssit prosessin läpi viemiseksi. Hän nimeää erilaiset tavat eri johtamisominaisuuksia kuvaavilla nimillä: "yhden miehen show" (one-man-show), "eksperttien iskuryhmä" (expert taskforce), "orkesteri" (orchestra) ja "demokratia" (democracy). Eri johtamistapoja erottaa se, kuinka paljon henkilöstö oli osallisena muutoksessa ja millä perusteella osallistujia mukaan valittiin. "Yhden miehen show" esitetään tutkimuksessa tehokkaana tapana hoitaa rutii-nimuuttoa, koska päätösvalta keskittyy pienelle joukolle. Haittapuolena keski-tetyssä päätöksenteossa ongelmia saattavat aiheuttaa yksittäisten ihmisten tur-han suuri työmäärä ja yksipuoleiset näkemykset, joita muu henkilöstö ei hy-väksy. "Eksperttien iskuryhmään" valittiin jäsenet osaamiseen ja tehtäväroolien perusteella, jolloin kukin jäsen hoiti oman erityisalueensa (esim. IT) asioita, ja näin tekeminen jakautui useammalle henkilölle. "Orkesteri" kuvaa mallia, jossa työntekijöille annettiin mahdollisuus osallistua ja edustaa henkilöstöä, jotta työn-tekijät olisivat vastaanottavaisia tuleville muutokselle. Kuitenkin tulosten mu-kaan tällainen malli saattaa osallistujista tuntua epäaidolta, silloin kun mukaan ottamisesta huolimatta aitoja mahdollisuuksia vaikuttaa päätöksentekoon ei ole-kaan. "Demokratia"-mallissa työntekijöistä koostuvalle iskuryhmälle annettiin valtuudet sekä suunnitella, että tehdä päätökset. Osallistavan mallin riskiksi saattaa muodostua ryhmän jäsenten kokemuksen ja tietämyksen puute.

Eri tavoissa hoitaa muutto korostuu tarve tarkastella työympäristöä koko-naisuutena, ja vetovastuullisten henkilöiden kyvyt huomioida eri ulottuvuuksia korostuvat. Tilojen toiminnallisuuden ymmärtämisessä ei riitä, että tarkastellaan fyysisiä tiloja, vaan lisäksi pitää ymmärtää erilaisia käyttäjiä ja näiden kokemuk-sia (Nenonen, Kojo & Rasila 2013, 105). Koska työtiloilla ja työtilojen muutoksella on iso merkitys käyttäjien kokemukseen työympäristöstä, organisaatioiden tulee kohdistaa muutosjohtamisen toimenpiteet fyysisen paikan lisäksi *itse muutokseen* ja huomioida työntekijöiden yksilölliset *kokemukset* (Rothe 2015, 26). Kuitenkin työympäristötutkimuksissa on enemmän tutkittu sitä, miten muutoksen *lopputu-los* vaikuttaa työntekijöiden kokemukseen kuin sitä millä tavalla työntekijät ko-kevat *muutosprosessin* (Rothe 2015, 22).

Rothen (2015, 22-23) tutkimuksessa työntekijöiden subjektiivisista käsityk-sistä muuttoproosista, tulokset osoittivat, etteivät käsitykset vastanneet muu-toksesta vastanneiden henkilöiden kanssa. Virallisen informaation olemassa-olosta tai puutteista huolimatta työntekijät olivat muodostaneet omia merkityk-siään tapahtuneesta erilaisten sosiaalisten kanssakäymisten seurauksena. Työn-tekijöiden tiedot olivat puutteellisia ja prosessiin liittyi epäreiluuden kokemuksia. Ne, joilla oli kokemus osallistavasta muutosprojektista, kokivat että johto arvosti heitä, kun taas ilman mukaan ottamista johdetusta projektista ajateltiin, että käyt-täjien mielipiteillä ei ole merkitystä. Myös Airo (2012, 46) on tutkinut työntekijöi-den muutoskokemuksia, ja tutkitut diskurssit paljastavat, että kokemuksiin liit-tyy sekä muuttoa puolustavia että vastustavia diskursseja, ja että kokemukseen liitettyt tunteet tulevat esiin paremmin esiin silloin, kun puhuttiin muutoksesta, eikä tilasta. Hän esittääkin, että tilamuutoksista vastaavilla päälliköillä pitäisi käyttäjäkokemuksen parantamiseksi olla välineitä päästä muutoksessa "pinnal-lisen" puheen taakse. Sekä Rothen (2015) että Airon (2012) tutkimusten tulokset

vahvistavat, että vuorovaikutuksella on merkittävä rooli siinä, miten organisaation työntekijät kokevat muuton.

2.3 Henkilöstö mukana muutoksessa

Henkilöstön mukaan ottaminen muutokseen näkyy työntekijöille monilla eri tavoilla ja tasoilla. Kaikissa muutoksen vaiheissa tietoa vähintäänkin yksipuolisesti välitetään työntekijöille muutosviestinnällä, joka on tärkeä osa muutoksen johtamista (Hongisto ym. 2012, 12). Erityisesti silloin, kun muuton yhteydessä tavoitellaan muutosta myös käyttäjien toiminnassa, viestinnän laatu nousee tärkeään rooliin. Muutoksen tarpeellisuuden ja tavoitteiden viestiminen vaatii organisaation johdolta valtavasti töitä, monipuolista ja johdonmukaista viestintää kaikkiin suuntiin ja kaikissa kanavissa, esimerkin näyttämistä, toistoa ja toistoa. (Kotter 2012, 19, 92, Bull & Brown 2012, 120, Vischer 2012, 126). Organisaatiokontekstissa viestimisen tavoilla on mahdollista vaikuttaa siihen, minkälaiseksi työntekijäkokemus muotoutuu; onko muutos tullut ylhäältä annettuna, vai onko siinä ollut mahdollista olla mukana.

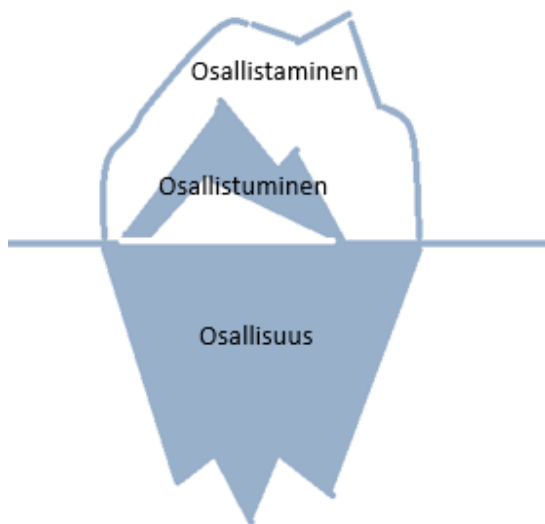
Muutos harvoin on kaikille mieleinen. Vastustusta esiintyy sekä epäluulosta ja epävarmuudesta tuntematonta kohtaan, mutta usein pelkojen tai muiden negatiivisten tunteiden taustalla on myös sellaista hyödyllistä, perusteluta tietoa, jonka voi kääntää projektissa hyödylliseksi käyttövoimaksi. Vastavuoroisen viestinnän tarkoitus ei ole hiljentää vastustajia, vaan tuottaa mahdollisimman paljon oikeaa tietoa kysymällä, keskustelemalla ja yhdessä pohtimalla. Viestintä voi epäonnistua, jos viestin sisältö, käyttäytyminen ja tunteet eivät ole linjassa keskenään (Gill 2009, 19). Ymmärrys viestinnän tarpeesta paranee, kun varmistetaan, että informaatio liikkuu molempiin suuntiin; sekä organisaation johdosta alaspäin että työntekijöiltä kohti päätöksen tekijöitä. Muutosjohtamisen yhteydessä tällaisesta kaksisuuntaisesta viestinnästä voidaan puhua osallistavana toimintana. Osallistamisen voi nähdä siis ylhäältä alaspäin, organisaatiosta työntekijään päin tapahtuvana toiminnan mahdollisuuksien tarjoamisena, kun taas osallistuminen ilmentää työntekijän aktiivista *toimimista* mukana näissä aktiviteeteissa. Sen sijaan osallisuus on kielitoimiston (Anonymous) mukaan osallisena *olemista* ja siinä on kyse ”ihmisten mahdollisuudesta osallistua elinympäristönsä kehittämiseen, päätöksentekoon jne.” Kuviossa kaksi (kuvio 2) esitetään jäävuorikuva-metaforan avulla näiden kolmen käsitteen suhdetta toisiinsa. Näkemykseni mukaan osallisuus on passiivista olemista, se on piilossa näkyvän tekemisen – osallistumisen ja osallistamisen – pinnan alla.

Osallisuus-käsitettä on suomalaisessa tutkimuksessa käytetty paljon yhteiskuntatieteellisessä tutkimuksessa, jossa sillä viitataan yksilön mahdollisuuteen olla osallisena ja vaikuttaa omaan hyvinvointiinsa liittyvään sosiaaliseen ympäristöön (Isola ym. 2017). Organisaatiokehittämisen tutkimukseen läheisesti liittyvässä työyhteisöjen kehittämisen tutkimuksissa suomenkielinen osallisuus -käsite vilahuttaa lähinnä toimijuuteen liittyvänä alakäsitteenä (ml. Vähäsantanen ym.

2017), mutta suomalaisten yritysten taloustieteen ja johtamisen tutkimusten hakutuloksiksi saa lähinnä osallistumiseen ja osallistamiseen liittyviä papereita.

Osallisuus ja aktiivinen osallistuminen liittyvät myös toimijuuteen, jota Jyväskylän yliopiston aikuiskasvatustieteen tutkijat ovat viimeaikaisissa tutkimuksissaan lähestyneet organisaatioiden ja yksilöiden oppimisen yhteydessä. Heidän toteuttamassaan ammatillisen toimijuuden rakenteen tutkimuksessa selvitettiin esimerkiksi vaikutusmahdollisuuksia, osallisuutta ja vaikuttamisen ilmenemistä organisaatiossa. He esittävät, että toimijuus rakentuu vaikuttamisesta, työkäytäntöjen kehittämisestä ja ammatillisen identiteetin neuvottelusta ja esittävät, että ammatillisen toimijuuden voi nähdä edellytyksenä sekä työssä oppimiselle että kokemukselle työn mielekkyydestä. (Vähäsantanen ym. 2017, 51, 66.)

Samoin kuin Vähäsantanen ym. (2017), myös Bandura (1989) korostaa yksilöiden identiteettinäkökulmaa, ja tuo esiin erityisesti minäpystyvyyden (self-efficacy) käsitteen. Banduran sosio-kognitiivisen agenttisuuden keskiössä on yksilön uskomus siihen, että hän voi vaikuttaa omaan toimintaansa. Oman pystyvyyden ulottuvuuden lisäksi Banduran (1989) toimijuusajattelussa korostuu se, että yksilöllä on kyky ennalta varautua tapahtumiin ja toiminta on tarkoituksellista. Kun ihminen on osallinen tietoon ja kokemuksiin ympärillään, hän on myös kykenevä refleктоimaan ja säätelemään omaa toimintaansa. Näin ollen toimijuuden *tunteella* voi olla mahdollistavia tai estäviä vaikutuksia sellaisissa tilanteissa, joihin ei itse pysty aktiivisesti vaikuttamaan. (Bandura 1989, 1175-1176, 1181.)



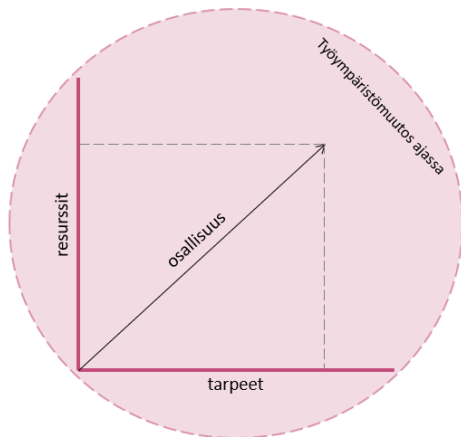
KUVIO 2 Osallisuuden suhde osallistumiseen ja osallistamiseen

Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen julkaiseman, Mitä osallisuus on? -työpaperin (Isola ym. 2017, 3-5) näkemyksen mukaan osallisuudessa kyse on vaikeasti määriteltävissä ja mitattavissa olevasta abstraktista käsitteestä, joka on jotain, "mitä tapahtuu ihmisten välillä katseissa, liikkeissä, kosketuksessa ja kie-

lessä” ja ”kuulumista sellaiseen kokonaisuuteen, jossa pystyy liittymään erilaisiin hyvinvoinnin lähteisiin ja elämän merkityksellisyyttä lisääviin vuorovaikutussuhteisiin”. Osallisuus on siis myös tämän THL:n paperin mukaan muutakin kuin mahdollisuutta vaikuttaa tai toimia. Keskeistä heidän mukaansa on vuorovaikutuksellisuus ja kokemus merkityksellisyydestä ja semioottisessa mielessä osallisuuteen liittyy myös vapaus etäännyä, eli mahdollisuus olla mukana, mutta tilaa itse päättää, milloin ja miten osallistua. Osallisuus on siis tunteisuutta, jonkinlainen emotionaalinen mielentila, jossa olemme ennen kuin järjellisen ajattelu tai tunteet ottavat meissä vallan, ja joka saattaa eri tilanteissa aktivoitua erilaisiksi älyllisiksi ajatuksiksi tai teoiksi. Osallisuuden tilaan vaikuttaa kokonaisvaltainen kokemus, jossa myös kehollisuus ja aistit ovat mukana. Osallisuutta voi kokea tekemättä mitään, istumalla hiljaa nurkassa kaveripiirin juhlassa, mutta toisaalta viran puolesta kokoukseen aktiivisesti osallistuva voi kokea vain vähän osallisuutta. Kokemus on aina tilanteista ja tilallista, ja suhteessa sosiaaliseen ympäristöön.

Isola ym. (2017, 19) on johtanut edellä mainitussa osallisuutta käsittelevässä raportissaan Thompsonin ja Wildawskyn (1986) kulttuurisen köyhyyden lähestymisestä ja muista analysoimistaan teorioista osallisuuden tila -viitekehyksen. Esitän tämän viitekehyksen kuvallisessa muodossa (kuvio 3), jolla pyrin havainnollistamaan, miten yksilön omat resurssit (pysty akseli) ja tarpeet (vaaka-akseli) toimivat ulottuvuuksina, joiden välillä osallisuuden kokemus valitussa aikaperspektiivissä (työympäristömuutoksen aikaulottuvuutta kuvaa katkoviiivoitettu ympyrä koordinaatiston ympärillä) vaihtelee tilannekohtaisesti. Otan tämän viitekehyksen ja ajattelumallin oman tutkimukseni tukinojaksi käsitellessäni osallisuutta. Kuuntelen, miten kertomuksissa ilmenee se, miten yksilöiden tarpeet ja resurssit kohtaavat muutoksessa.

Yksilön osallisuuden tila ei ole pysyvä, vaan se voi vaihdella tilannekohtaisesti riippuen siitä, minkälaisia tarpeita hänellä kulloinkin on, ja miten saatavilla olevat resurssit muokkaavat osallisuutta. Aikaraami voi teoriassa olla täysin kuvitteellinen ja laajentua hyvinkin kauas mielikuvituksen kautta (Isola ym. 2017, 19), mutta omassa tutkimuksessani fokus on ajallisesti niissä tapahtumissa, jotka kytkeytyvät työympäristön fyysiseen muutokseen (muuttoon) liittyviin kokemuksiin ja merkityksiin. Resursseja tarkastelen toisaalta organisaation tarjoamien osallistamistoimenpiteiden näkökulmasta, että toisaalta sitä kautta, miten osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet on yksilöiden suunnasta katsoen havaittu ja koettu (osallistuminen). Tarpeet ovat osallisuustarkastelussa lähtökohteisesti yksilökohtaisia, mutta koska tutkimus liittyy organisaatiokontekstiin, tarkastelen yksilöitä työidentiteetin, roolin ja/tai työtehtävien vinkkelistä.



KUVIO 3 Osallisuuden tila työympäristömuutoksessa, muokattu Isola ym. (2017, 19) osallisuuden tila -mallista.

Henkilöstön osallistaminen toimitilamuutosten johtamisessa

Kiinteistöjohtamisen kirjallisuudessa ja tutkimuksissa korostetaan työntekijöiden mukaan ottamisen tärkeyttä hyvin suunnitelluissa muutosprojekteissa (Vischer 2012, 132, Hongisto ym. 2012, Becker 2004, Danivska 2018, Inalhan & Finch 2012, Bull & Brown 2012). Eri näkemyksissä prosessin vaiheiden määrä ja sitouttamiskeinot vaihtelevat, mutta tutkimus korostaa alkuvaiheen tiedonkeruun tärkeyttä. Erityisesti isoissa projekteissa, jotka voidaan nähdä strategisesti merkittävänä, organisaation toimintaan vaikuttavina hankkeina, on luontevaa, että tietoa nykytilasta on käytössä mahdollisimman paljon jo siinä vaiheessa, kun isoja linjauksia tehdään. Becker (2004, 163) varoittaa liiasta nopean suorittamisen arvoistamisesta ja korostaa sitä, että strategiaa luodaan yhdessä. Oman organisaation osallistaminen ja saatavilla olevan tiedon valjastaminen hyötykäyttöön jo tässä vaiheessa lisää todennäköisyyttä, että lopputulos myös mahdollistaa tuottavan työnteon. Hän korostaa, että johdon kannattaa kyllä tutustua muiden oppeihin, mutta elintärkeää on ymmärtää erot eri organisaatioiden tavoitteissa, organisaatiokulttuurissa ja johtamisjärjestelmissä, ja tehdä omat ratkaisut. Kun ihmisillä on mahdollisuus valmistautua muutokseen, sitoutuminen paranee, ja sitoutunut työntekijä suhtautuu muutosprosessiin positiivisemmin (Matthysen 2018, 9).

Työterveyslaitoksen, useiden korkeakoulujen ja kiinteistöalan toimijoiden yhteishankkeena tuotettu monitilatoimiston suunnitteluohje (Hongisto ym. 2012) sisältää käytännöllisiä ohjeita tilasuunnitteluun, mutta myös pragmaattisen toimintaohjeen, joka soveltuu muihinkin tilamuutosprojekteihin. Sen mukaan ensin on syytä kunnolla perehtyä nykytilaan ja laatia strategiset tavoitteet, jotka ohjaavat tekemistä ja auttavat myös arvioimaan onnistumista. Ohje kehottaa ottamaan suunnitteluun mukaan ihmisiä organisaation eri alueilta, jotta fyysisten tila-asi-

oiden lisäksi tulee katettua myös työympäristön sosiaaliset ja virtuaaliset ulottuvuudet. Erilaisten käyttäjäprofiilien tunnistamiseen liittyy erityisesti käyttäjien vuorovaikutusprosessien ymmärtäminen. Tilojen ulkoasujen suunnittelua varten tulee ensin ymmärtää organisaation työprosesseja ja erityisesti niiden yhteyksiä digitaaliseen maailmaan. Vastavuoroisen ja osallistavan viestinnän kautta ei vain informoida, vaan varmistetaan kaikkien käyttäjien sitoutuminen uuteen ympäristöön, jolloin uusien tilankäyttötapojen juurruttaminen ja juurtuminen on helpompaa. (Hongisto ym. 2012.) Tämän ohjeen kahdeksan vaihetta noudattelevat sisällöllisesti pitkälti Kotterin (2012) kahdeksan portaan mallia.

2.4 Empatia organisaatiokontekstissa

Suhteisiin perustuva, muutoksen kehittämisorientoitunut johtaminen korostavat rationaalisen johtamistyylin sijaan tiiviimpää ihmisläheisempää ja ”pehmeämpää” johtajuutta. Viime vuosina otsikoissa esiintynyt empaattisen johtajuuden käsite (empathetic leadership) on tuore esimerkki tällaisesta suuntauksesta. Empatian voi piirreteoreettisesta näkökulmasta nähdä jonkinlaisena pehmeänä johtamis- tai kommunikaatiotaitona, johon liittyy kiltteyttä, kuuntelemis- ja välittämistaitoja. Nämä taidot linkittyvät kulttuuriin, jossa työntekijöitä huomioimalla ja arvostamalla – empaattisella toiminnalla – rakennetaan luottamusta. (Tyler 2019, Wilson 2013.)

Empatiaa voi kuitenkin tarkastella johtamiskäsitystä laajemmin, koko organisaation esteettiseen kokemukseen liittyvänä ilmiönä. Organisaatiokontekstissa empatia voi paljastua – tai olla paljastumatta – monella eri tavalla. Johtajien ja esimiesten toiminnalla ja esimerkillä on iso merkitys siihen, miten muut ihmiset toimivat. Myös erilaiset toistuvat toimintamallit ja se, millä tavalla suhteet ovat työpaikalla rakentuneet ovat isossa roolissa. Sekin on tärkeää, millä tavalla myötätunto näkyy myös yhteisissä arvoissa (mikä tärkeää), yhteisissä uskomuksissa (mikä on totta) ja normeissa (tunnesäännöt). (Dutton 2014, 289-292.)

Dutton (2014, 282) on luonut kärsimyksen ja myötätuntoisen suhtautumisen prosessista organisaatiossa mallin, jossa hän esittää yksilötason, suhdetason ja organisaatiotason sisäkkäisinä prosesseina. Mallin myötätunto -käsitteen voi nähdä vastaavan tässä alaluvussa myöhemmin tarkemmin esiteltävää Elisa Aaltolan (Aaltola & Keto 2017, 93) käyttämää reflektiivisen empatian käsitettä, sillä se sisältää sekä affektiivisen, kognitiivisen että ruumiillisen empatian muotoja ja tavoittelee ymmärryksen saavuttamista. Duttonin (2014) prosessi lähtee liikkeelle siitä, kun harmia tai surua kokeva yksilö tuo tunteensa esiin, niin, että toisen on se mahdollista huomata, kohdistaa siihen empatiaa ja alkaa toimia. Kahdenvälisessä kanssakäymisessä asiaa yritetään yhdessä ymmärtää ja siihen, mihin tilanne johtaa, vaikuttavat yksilötason ominaisuuksien ja roolien lisäksi se suhdeympäristö, missä toimitaan, samoin kuin monet eri tekijät toimintaympäristönä toimivan organisaation kautta.

Suhteet työpaikalla ovat monimutkainen verkosto. Uuteen työpaikkaan mennessä kestää hetken, ennen kuin työntekijä alkaa nähdä ja kokea pinnallisen

tekemisen takaa paljastuvia asioita. Empatiatarkastelussa kiinnostavaa on kiinnittää huomiota samanlaisuuteen, läheisyyteen ja sosiaaliseen valtaan (Dutton 2014, 288-289). Positiivisesta näkökulmasta tarkasteltuna empatialla voi olla yhteistyötä ruokkiva voima. Mitä läheisemmin toisemme tunnemme, sitä todennäköisemmin näytämme tunteemme, voimme pyytää apua, saamme osaksemme empatiaa ja haluamme huolehtia toisistamme. Myötätunto ruokkii myötätuntoa.

Empatialla on myös pimeät puolensa, jotka koskettavat yksilöitä, ryhmiä ja koko organisaatiota. Työpaikkojen poliittisissa peleissä empaattisia kykyjään taitavasti käyttävät saattavat käyttää taitoaan myös manipuloidakseen muita, päättäkseen omiin, itsekkäisiin päämääriinsä (Aaltola & Keto 2017, 113, Goleman 1999, 192). Nämä työpaikkojen suhteet jäävät toisilta huomaamatta, mutta joissakin ne saattavat aiheuttaa jopa ahdistusta. Ryhmä- ja suhdetasolla empatian kääntöpuolena voi näyttäytyä omien ryhmien, siilojen, sisään asettuminen. Kun tunnemme läheisyyttä ja samanlaisuutta johonkin ryhmään, saatamme ajatella, että oman ryhmämme ulkopuoliset, "ne toiset", ovat vähemmän tärkeitä, hyviä tai osaavia. Henkilökohtainen selviytymisstrategiamme saattaa olla ottaa etäisyyttä ja tukahduttaa omat empaattiset tunteemme. Kun suljemme pois empatiatutkamme suojellaksemme itseämme, vaarana voi olla kovettuminen. Ajatellaan ehkä "Miksi minäkään välittäisin muista"? Organisaatiotason pimeänä puolena voi tutkaan tarttua johtamisenrakenteissa piilotteleva tahallinen empatian puute ja oman valta-aseman korostaminen, joka voi erilaisten käytänteiden ja rakenteiden kautta näyttäytyä työntekijöiden kohtelemisena "vain" objekteina (Aaltola & Keto 2017, 141, Goleman 1999, 172)

Aaltola & Keto (2017) esittelee kuusi yksilötason empatia-käsitteen eri ulottuvuutta: projektiivinen ja simuloiva empatia, kognitiivinen empatia, affektiivinen empatia, ruumiillinen empatia ja reflektiivinen empatia, ja tutustuttaa minut ajatukseen, että empatialla on vahva kytkös moraaliin ja etiikkaan. Yleisenä empatiamääritelmänä käytän tässä tutkimuksessa Aaltolan (Aaltola & Keto 2017, 25) versiota: "empatia on kokemus toisen yksilön mielentilojen tunnistamisesta tai niiden kanssa myötäelämisestä". Golemanin (1999, 19) määrittelyssä empatia on yksi kuudesta tunneälykkyyden osa-alueesta ja hän nostaa tunteiden rinnalle toisten tarpeiden ja huolien tiedostamisen. Sosiaalinen tutka -käsite on metaforinen näkemys empatian olemuksesta (Goleman 1999, 161) käyttämä liittää empatiakyvykkyyteen sosiaalisen tutkan käsitteen. Huomionarvoista on, että empatia ei ole sympatiaa, eli tunne, joka kohdistuu toiseen, vaan empatia tarkoittaa tuntemista toisen *kanssa* (Wilson 2013). Empatia ei myöskään pelkästään liity positiiviseen tuntemiseen tai tietämiseen, kuten edellä pimeiden puolten käsittelyssä esitin.

Empatian voi nähdä olevan perusta kaikille töissä tarvittaville sosiaalisille taidoille. Empatia lähtee ihmisen sisältä, ja suhteissa toimiakseen meidän pitää ensin ymmärtää itseämme (Goleman 1999, 43, 164). Itsetutkiskelussa Aaltolan (Aaltola & Keto 2017, 93-94) empatiavariaatioiden esittely voi olla hyödyllinen.

Kahden ihmisen välillä eri empatiamuodot voidaan erotella sen mukaan, mihin suuntaan liike tapahtuu itsemme ja toisen henkilön välillä. Kuvan avulla (kuvio 4) havainnollistetaan nuolimerkkien avulla Elisa Aaltolan ajatuksen liikkeen suunnasta. Ensinnäkin projektiivista ja simuloivaa empatiaa ilmenee silloin, kun koitan "astua toisen saappaisiin", tällöin kohdistamme empatiaa itsestämme kohti toista yksilöä. Kun taas pysymme toisesta etäällä, otamme perspektiiviä, käytämme kognitiivista empatiaa. Tätä variaatiotyyppejä esittävät kuviossa "minua itseäni" kohti osoittavat nuolet, jotka on etäisyyden merkiksi rajattu pystyviivoilla "hänestä". Affektiivinen empatia tarkoittaa, että toinen tulee meitä kohti ja "hän" saattaa jopa "täyttää meidät", jota kuvaamaan on kuvaan piirretty "hänestä" "minuun" osoittavat nuolet. Ruumiillisessa empatiassa liike on dynaamista ja molemminpuolista, jota kuvaan kuviossa vastakkaisiin suuntiin osoittavilla nuolilla.

EMPATIAVARIAATIO	LIIKKEEN SUUNTA		
Projektiivinen ja simuloiva	MINÄ	▶▶▶	HÄN
Kognitiivinen	MINÄ	◀◀◀	HÄN
Affektiivinen	MINÄ	◀◀◀	HÄN
Ruumiillinen	MINÄ	◀▶	HÄN

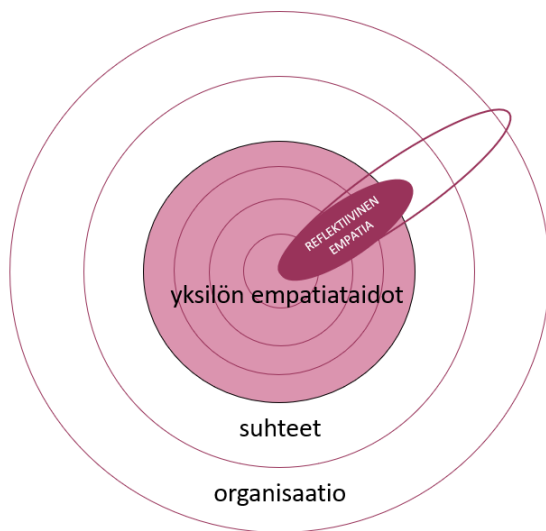
KUVIO 4 Eri empatiavariaatioiden erot sen mukaan, mihin suuntaan empatia vuorovaikutuksessa liikkuu Aaltolan (2017, 93) tekstin mukaan kuvioksi havainnollistettu.

Yksikään empatiavariaatio ei ole huono tai hyvä, ja empatiataitojen etu onkin siinä, että voimme hyödyntää eri muotoja erilaisissa tilanteissa. Reflektiivisestä empatiasta on kyse silloin, kun käytämme dynaamisesti näitä eri empatian muotoja ja kun aktiivisesti sekä tunnistamme ja jaamme toisten tunnetiloja, mutta myös hahmotamme, minkälainen vaikutus omalla toiminnallamme on omiin oletuksiimme toisesta ihmisestä. Reflektiivisen empatian voi nähdä välttämättömänä moraalisen toimijuuden kehittämisessä. Tätä taitoa on mahdollista opettaa ja harjoittaa, jotta kykymme ymmärtää muita voisi kehittyä. (Aaltola & Keto 2017, 93, 96, 99.) Goleman (1999. 42-43) näkee, että empatia on tärkeä sosiaalinen taito, jonka lisäksi itsetuntemus, itsehallinta ja motivaatio yhdessä muodostavat organisaatioelämässä tärkeän tunnetaitojen kokonaisuuden. Empatiassa ja tunnetaidoissa kehittymisessä on yksilöllisiä eroja, mutta myös ympäristön suhteilla ja organisaatioympäristöllä on vaikutusta siihen, miten empatia otetaan käyttöön.

Yksilöiden erot empatiaprosessissa selittyvät monilla eri persoonaan liittyvillä eroilla. Kukin meistä syntyy omien persoonallisuuspiirteidensä kanssa ja kantaa mukanaan lapsuuden kokemuksia ja ympäristöstä opittuja malleja, mutta myös ammatillinen rooli, oletetut ja omaksutut taidot, vaikuttavat siihen, miten itse ilmaisemme harmin ja surun tunteitamme ja toisaalta siihen, miten itse toi-

mimme suhteessa muihin. Roolimme voi vaikuttaa siihen, saammeko ja haluamme käyttää koko empatiarepertuaariumme, vai onko meidän syytä sammuttaa tai piilottaa tunteemme. (Dutton 2014, 285-286.) Esimiesroolissa tarvitaan empatiaa, mutta se ilmenee eri tavalla erilaisissa ympäristöissä, suhteissa ja tilanteissa (Goleman 1999, 163).

Fyysiset tilat on työympäristön konkreettinen ulottuvuus, johon kiinnittyy monien aistien kautta erilaisia tunteuksia. Tila organisaatioelämän näyttämönä on täynnä symboleja, joiden kautta luodaan ja koetaan organisaation yhteistä todellisuutta. Tunteet nousevat pintaan viimeistään silloin, kun fyysiseen ympäristöön kajotaan; turvallisuuden tunne järkkyy, pelko menetyksestä ja huoli tulevasta nousee pintaan (Inalhan & Finch 2012, 156, Becker 2004, 159).



KUVIO 5 Empatian eri ilmentymistasot, muokattu yhdistelemällä Aaltolan empatiavariaatiot (2017, 93) Duttonin (2014, 282) myötätuntoprosessin tasoihin.

Empatian esiintymisen tulkitsemiseksi muuttokokemuskertomuksissa tässä tutkimuksessa käytetään apuna Aaltolan ja Duttonin ajatusten pohjalta hahmottelemani sipulimallia (kuvio 5). Sen keskiöön olen kuvannut neljä tummempaa kehää, jotka kuvaavat yksilöiden käytössä olevia erilaisia empatiavariaatiota, joiden kokoavana tekijänä toimii tummimmalla värillä kuvattu viisari-mainen reflektiivinen empatiataito. Viisarin vaaleammalla värillä esitetty jatkoosa ulottuu läpi sosiaalisten suhteiden ja organisaation kerrosten. Tällä viisarin jatkoulottuvuudella esitetään, että reflektiivinen empatia henkilökohtaisena taitona voi toimia muuton kannalta merkityksellisten sosiaalisten suhteiden ja organisaation tason ulottuvuuksien tunnustelijana ja tasojen välisten merkitysten välittäjänä.

2.5 Yhteenveto teoriataustasta

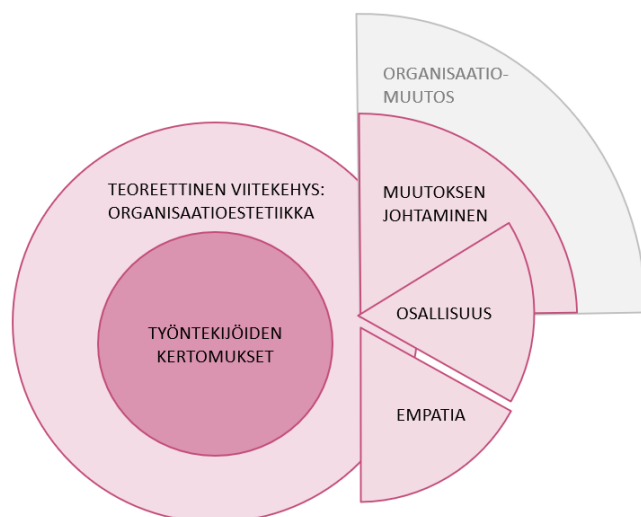
Tässä tutkimuksen toisessa luvussa esiteltiin valittu teoriatausta, jonka keskiössä on teoreettiseksi viitekeh्यeksi valittu organisaatioestetiikka, jonka kautta työntekijöiden kertomuksia tarkastellaan. Valittua näkökulmaa täydentävät muutosjohtamisen, osallisuuden ja empatian käsitteet. Teoriataustaa pyritään selkeyttämään visuaalisella esityksellä (kuvio 6), jota seuraavaksi avataan lyhyesti myös sanallisesti.

Tämän tutkimuksen kohteena olevia työntekijöiden kertomuksia toimistomuutosta lähestytään siis organisaatioestetiikan viitekeh्यessä. Tämä viitekehys on tarkemmin kuvattu luvussa 2.1. Käytännössä tutkimuskohde - haastatteluihin sanallistettu, organisaatiossa aistikokemusten kautta välittyvä tieto - analysoidaan empaattis-esteettisestä näkökulmasta.

Toimistomuutto liittyy teoreettisesti organisaatiomuutokseen ja tarkemmin ottaen suunniteltuun muutoksen johtamiseen. Muutoksen johtamiseen liittyvää teoriataustaa on käsitelty tämän luvun kohdassa 2.2.

Henkilöstön muutoksen mukaan ottamisen käsitteistöön liittyvät osallistamisen, osallistumisen ja osallisuuden käsitteet, joista erityisesti osallisuus liittyy tämän tutkimuksen teoreettiseen taustaan tärkeänä teemana. Osallisuudessa on kyse työntekijöiden mahdollisuudesta kokea osallisuutta käsillä olevaan muutokseen riippumatta siitä, osallistuuko hän muutokseen aktiivisella toiminnalla. Osallisuuden olen esitelty luvussa 2.3.

Empatia on kolmas tärkeä käsite, joka tukee tämän tutkimuksen teoreettista lähestymistä. Empatiaa voi tarkastella johtamistapana, henkilökohtaisen ominaisuutena tai organisationaalisen prosessina. Eri näkökulmia on käsitelty luvussa 2.4.



KUVIO 6 Tutkimuksen teoriatausta

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena haastattelututkimuksena. Narratiivinen tutkimusote lukeutuu laadulliseen tutkimukseen, ja se on hyvä tapa tutkia ihmisten tapaa rakentaa ja välittää tietoa kertomusten kautta (Riessman 2008, 13-14, Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 193, Heikkinen 2018, 170). Narratiivisuus menetelmällisesti tukee näin ollen hyvin tutkimuksen tavoitetta tuoda tutkittavien ”ääni” esille tutkittavan ilmiön ymmärtämisessä ja tulkitsemisessä. Haastatteluin kerätyt kertomukset edustavat luonnollisia tilanteita työntekijöiden edustamisessa organisaatioissa, ja toimivat rikkaana tutkimusaineistona, jota on mahdollista tarkastella monitahoisesti ja yksityiskohtaisesti. Induktiivisen analyysin kautta aineisto lopulta määrittää sen mikä on tärkeää, ei tutkija (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015, 164.)

Tässä tutkimusraportin kolmannessa, tutkimuksen toteuttamista kuvaavassa luvussa esitellään narratiivinen lähestymistapa tarkemmin. Luku alkaa asemoimalla valittu narratiivinen metodi sosiaalisen konstruktionismin tieteenfilosofiseen kenttään ja jatkuu menetelmään liittyvien eri ulottuvuuksien ja keskeisten käsitteiden esittelyllä. Tämän jälkeen käydään läpi aineiston valintaan ja tuottamiseen liittyvä prosessi, ja kuvataan, millä tavalla narratiivimuotoanalyysia on hyödynnetty tässä tutkimuksessa. Luku päättyy aineiston luotettavuuden arviointiin.

3.1 Sosiaalinen konstruktionismi

Sosiaalinen konstruktionismi kytkeytyy postmoderniin tapaan lähestyä organisaatioita ja johtamista, ja se lukeutuu tulkinnallisen sosiaalitutkimuksen perinteeseen, joka perustuu siihen ajatukseen, että todellisuuden määrittäminen, tieto ja tietäminen tapahtuvat ihmisten välisissä prosesseissa, siinä vuorovaikutuksessa, jossa ihmiset jakavat ympäröivää todellisuutta keskustellessaan ja neuvotellessaan. Tutkimuksella on tarkoitus tehdä selkoa tästä subjektiivisesta tiedon ja todellisuuden rakentumisesta (Syrjälä, Jari 2006, 41, Peltonen 2010, 131, Ahonen 2001, 167).

Organisaatioympäristössä jäsenet tulkitsevat yksin ja yhdessä erilaisia tilanteita kukin omalla tavallaan. Puhtaan objektiivinen tulkinta ei ole mahdollinen. Tästä johtuva monitulkintaisuus ja monimerkityksellisyys asettavat tutkijan haasteelliseen asemaan, sillä myös tutkija on osa sosiaalisen todellisuuden rakentamista. Valittu tutkimusmenetelmä voi mahdollistaa tai estää tulkintojen tekeminen tulkinnoista. (Peltonen 2010, 156.) Myös Taylor (2002, 828) korostaa tutkijan roolia ja valittuja menetelmiä, sillä koska tutkittavien kokemukset ovat ”piilossa”, on haasteellista päästä kokemusten esityksiin. Aina ei ole selvää, milloin

sanat vastaavat todellisuutta; kun haastateltava esimerkiksi kertoo *ajatelleensa* jotain, hän saattaa todellisuudessa puhua *tunteistaan*. Tai hän voi kieltää tunteensa mitään.

Sosiaalisen konstruktionismin tulkinnallis-symbolistinen ote kohdistaa kiinnostuksensa symboliseen merkityksenantoon organisaatioiden elämässä ja sen eri tutkimusvirtaukset painottavat esimerkiksi tunteiden, organisaatioiden ideologioiden, kielen tai esteettisen tiedon merkityksiä (Peltonen 2010, 138). Tällainen tulkinnallis-symbolistinen näkökulma yhdistettynä narratiiviseen lähestymistapaan, jossa lähestytään haastateltavien kertomustensa kautta konstruoi- mia työntekijäkokemuksia, mahdollistaa mielestäni hyvin organisaation muut- tojen tutkimisen yhteisesti organisaation vuorovaikutuksessa rakentuneena il- miönä.

3.2 Narratiivisuus lähestymistapana

Narratiivinen tutkimus, josta käytetään myös kerronnallisen tutkimuksen käsi- tettä, liittyy siihen oletukseen, että inhimillisten kykyjemme ansiosta kyke- nemme kertomaan kokemuksistamme, jolloin samalla rakennamme suhdet- tamme ympäristöömme. Tämä rakennelma – tietämisen prosessi – voidaan esit- tää kielellisesti, jolloin kertomuksemme kuvaa ymmärrystämme tapahtumista, niiden yhteyksistä ja seurauksista. (Gergen & Gergen 1988, 19.) Emme ainoastaan itse luo ymmärrystä, vaan myös opimme itse muilta ihmisiltä ympäristöstämme kertomusten kautta. Juuri kertovan ihmisen – ”homo narransin” – kyky kertoa tarinoita toisilleen – olipa se sitten laulamalla, piirtämällä tai puhumalla – antaa mahdollisuuden tuottaa ja hankkia tietoa kertomusten kautta (Lämsä & Sintonen 2006, 107, Heikkinen 2018, 170). Abstraktejakin asioita on mahdollista muuntaa paremmin ymmärrettäviksi ja muistettaviksi tunteisiin paremmin vetoavien ta- rinoiden avulla (Lämsä & Sintonen 2006, 108-109).

Arkisessa kielenkäytössä kertomus (engl. narrative), tarina (engl. story) ja juttu voidaan ajatella narratiivin synonyymiksi (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 192, Hänninen 2018, 190-191). Tutkimuksessa kertomuksen ja tarinan välille voidaan myös tehdä eroa. Tarina alkuineen ja loppuineen on luonteeltaan pysäh- tyneempi kuin kertomus, joka on aktiivisen toiminnan, kerronnan, tulos. Tässä tutkimusraportissani tarina, kertomus, juttu ja narratiivi esiintyvät osittain myös toistensa synonyymeinä.

Olemukseltaan kertomus on väritynyt merkitysrakenteilla, tavoittelee ais- tikokemuksia ja tunteita, ja on vapaa kronologian kahleista. Kertomusten tuotta- minen ja kerronnallisuus on inhimillistä toimintaa, joka liittyy kertojan koke- mukseen elämästä ja olemisesta ja sillä tavoitteena on vaikuttaa (Koskinen, Ala- suutari & Peltonen 2005, Heikkinen 2018, 170, Gergen & Gergen 1988, Riessman 2008, Alasuutari 2011).

Narratiivisen lähestymistavan voi nähdä kattokäsitteenä erilaisille tavoille ymmärtää narratiivisuus. Näitä erilaisia tapoja ovat tutkimusote, aineiston ra-

kenteen tutkiminen, tutkimusaineiston analysointi ja/ tai narratiivien soveltaminen käytännön työvälteenä (Heikkinen 2018, 176-183, Riessman 2008, 13-14). Käytännössä narratiivinen lähestyminen tässä tutkimuksessa ilmenee siten, että tutkimusotteeni lisäksi myös tutkimusaineistoni muodostuu kertomuksista ja lisäksi analyysimenetelmäksi on valikoitunut narratiivinen menetelmä.

Narratiivinen tutkimusote ilmenee kiinnostuksena organisaatioihin kulttuurisina ympäristöinä, joissa tuotetaan tutkimuksen kohteeksi soveltuvaa puhetta, joka kuvastaa ympäristönsä merkityksiä. Narratiivinen tutkimus ammentaa monitieteellisestä taustasta, ja tutkijat esittävätkin monia erilaisia tutkimustapoja (Riessman 2008, 13). Narratiivinen tai kerronnallinen tutkimusote (engl. narrative research tai narrative inquiry) on käyttökelpoinen tapa tutkia sitä, miten ihmiset rakentavat ja välittävät tietoa arkipäiväisissä kertomuksissa (Riessman 2008, 13-14, Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 193, Heikkinen 2018, 170), minkä lisäksi narratiiveja tutkitaan myös, koska ne ovat retorisen vaikuttamisen ja johtamisen välineitä (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 193).

Työntekijöiden kertomukset, joita tässä tutkielmassa hyödynnetään tutkimuksen tutkimusaineistona, sijoittuvat organisaatioon muuttoon, joka nähdään makrokertomuksena, johon työntekijöiden kertomukset uppoutuvat. Yksittäisen työntekijän muuttokokemus makrokertomuksessa on kertomus kertomuksessa. (Gergen & Gergen 1988, 31-34.) Haastattelujen kautta saadaan analysoitavaksi kertomusmuotoista tekstiä ja lisäksi puhetta täydennetään haastateltavien omilla kuvilla, joista on mahdollista löytää lisää tarinallisia merkitysrakenteita (Hänninen 2018, 192-195).

Muuttokokemuksen läpikäyneiden ihmisten kertomukset ovat tässä tutkimuksessa tie työntekijäkokemukseen. Gergen & Gergen (1988, 18) näkee ihmisen itse itsestään kertomat tarinat (self-narratives) sosiaalisesti ympäristön kanssa vuorovaikutuksessa rakentuneina, ja hän puhuu sosiaalisen elämän *kerrotuista ja eletyistä narratiiveista*. Kun muuttajat kertovat tutkijalle elämistään hetkistä, he pyrkivät järkeilemään tapahtumia käyttämällä draaman tajuaan. Kerrottuina tarinoissa nousee esiin kertojansa identiteetti, mutta takaa pilkistää myös kulttuurinen tausta ja yhteisesti jaetut teot ja symbolit. Yksi sosiaalisen käytöksen muoto ovat tunteet, jotka ohjaavat tekemistämme ja tavoitteitamme, nekin tulevat julkiseksi kertomuksissa. Myös nuo tunteet liitettynä tarinan kontekstiin ovat tämän tutkimuksen kannalta kiinnostavia, sillä silloin on mahdollista tulkita myös sitä, mitä tapahtui ennen tunnetta ja mitä sen jälkeen. (Gergen & Gergen 1988, 40-43.)

Kerronnallisuuteen nojaavia aineiston käsittelytapoja on useita - kokonainen "metodiperhe" (Riessman 2008, 11). Eri lähteissä menetelmiä jaotellaan esimerkiksi erottelemalla ne sen perusteella, onko tutkimuksen kohteena kertomuksen sisältö (what) vai kerrontatapa (how). Koskinen ym. (2005, 193) käyttää tätä kahtiajaottelua kuvaamaan termejä analyttinen ja synteettinen, ja Heikkinen (2018, 181) esittelee Polkinghornen tietämisen tapaan perustuvan jaon *narratiivien analyysiin ja narratiiviseen analyysiin*. Hänninen (2018, 196-203) lisää kertomuksen rakenteen ja kielellisiä piirteitä analysoiviin lähestymistapoihin

myös ”kerronnan niiden omassa kontekstissa” ja Riessman (2008) jatkaa edelleen temaattisten, rakenteellisten ja dialogisten listaa vielä visuaalisilla menetelmillä.

Analyysimenetelmien kategorisointi ei tarkoita, että niiden rajat olisivat suorareunaisia tai toisiaan kokonaan pois sulkevia, sen sijaan niitä voidaan käyttää tarpeen mukaan myös yhdessä. Erilaisia narratiivisia analyysimenetelmiä onkin hyödynnetty laajasti eri tutkimuksen aloilla, myös organisaatiomuutosten (organizational transformation) tutkimusten yhteydessä. (Gergen J. 2006, 115.) Tässä tutkimuksessa käyteen Gergen & Gergenin (1988) rakennemuotoanalyysiä, jota kuvataan tarkemmin luvussa 3.4.

3.3 Tutkimusaineiston muodostuminen

Tutkimusaineisto koostuu 14 työntekijän haastattelusta, jotka sijoittuvat kolmeen eri organisaatioon: VR:n pääkonttoriin Helsingissä, Landis + Gyrin Jyväskylän toimipisteeseen ja WSP:n pääkaupunkiseudun yksikköön. VR:n muutto oli haastatteluhetkellä jo takana päin, kun taas kahden muun organisaation muuttopäivä oli kohta käsillä. Haastatteluihin lukeutuu kuuden työntekijän haastattelu VR:n organisaatiosta ja Landis + Gyriltä ja kahden WSP:n työntekijän haastattelu kahdesta eri pääkaupunkiseudun toimipisteestä. Haastateltavat löytyivät kahdessa organisaatiossa työnantajan tarjoaman vapaaehtoisen ilmoittautumismahdollisuuden avulla ja kolmannen organisaation haastateltavat tavoitin oman henkilökohtaisen verkostoni kautta. Henkilöiden tehtäviä, rooleja, ”virkaikää”, sukupuolta tai muita ominaisuuksia ei valinnassa rajattu millään tavalla, joten informantit valikoituivat satunnaisesti organisaatioiden eri henkilöstöryhmistä. Määrärajaus tehtiin ainoastaan VR:n organisaation haastattelukandidaattien kohdalla, koska haastatteluun ilmoittautui toivottua enemmän vapaaehtoisia. Käytännössä mukaan valikoitui kuusi ensimmäistä ilmoittautumisjärjestyksessä. Laadullisessa tutkimuksessa, joka ei tavoittele tilastollisia yleistyksiä, haastattelujen määrän tulisi olla sopivassa suhteessa tutkimuksen tarkoitukseen (Hirsjärvi & Hurme 2006, 58-59). Tämän tiedon valossa 14 haastattelua ovat tähän tutkimukseen riittävä määrä.

Haastattelumenetelmäksi valikoitui teemahaastattelu, josta voidaan käyttää myös puolistrukturoidun haastattelun käsitettä (Metsämuuronen 2003, 189). Teemahaastattelulla tarkoitetaan puolistrukturoitua haastattelumenetelmää, jossa tutkija voi tilanteeseen sopivalla tavalla muokata haastattelukysymysten muotoa ja esittämisjärjystä ja tehdä tarvittaessa selventäviä lisäkysymyksiä. Teemahaastattelu on hyvä keino narratiivisessa tutkimuksessa, koska sen avoin muoto houkuttelee haastateltavaa kertomaan teemasta vapaamuotoisesti. (Eskola & Suoranta 1998, 87-88.)

Haastatteluja varten valmistauduin muodostamalla teemat, joiden avulla toimistomuutosta olisi mahdollisuus saada mahdollisimman avoimia kertomuksia. Tutkimuksessa testasin myös kuvien voimaa kertomusten esille saamisessa. Ensinnäkin haastatteluaikaa sopiessani lähetin haastateltaville sähköpostitse

pyynnön lähettää kuvia sellaisista tiloista tai asioista työntekijän omassa ympäristössä, jotka ovat jollain tavalla tärkeitä tai muuten kuvaamisen arvoisia. Pyyntö lähti kaikille VR:n ja Landis + Gyrin haastateltaville ja kaikkiaan sain kuusi valokuvaa neljästä lähteestä, ja niihin liittyviä selityksiä litteroituna 1700 sanan verran. Toiseksi esitin myös jokaisen haastattelun aluksi lämmittelykysymyksenä kuvakollaasin, joka esitti rakennukseen liittyviä kuvia vanhasta ja uudesta toimistosta. Näiden kuvien esittämisen yhteydessä kysyin, vähän sanamuotoja varioiden, minkälaisia ajatuksia tai tuntemuksia kuvakollaasi haastateltavassa herättää. Nämä kertomukset on litteroitu osana muuta haastattelua kunkin puhtaaksikirjoitetun haastatteludokumentaation yhteyteen.

Haastattelut pidin pääsääntöisesti kohdeorganisaatioiden omissa tiloissa. Nauhoitin kaikki haastattelut, yhteensä noin yhdeksän ja puoli tuntia. Lyhyin haastatteluista kesti 35 minuuttia ja pisin vähän yli tunnin. Litteroin haastattelut itse, niin pian haastattelun jälkeen kuin se oli mahdollista. Kirjoitin puheet sanasta sanaan puhekielisinä, kaikkiaan tekstiä kertyi 102 860 sanaa yli 340 sivulle. Yksi keskusteluista käytiin englanniksi ja sen myös litteroin englanniksi, mutta tässä raportissa käytän selvyuden vuoksi myös tuosta keskustelusta suomeksi käännettyjä sitaatteja. Pääsääntöisesti kirjasin ylös kaiken sellaisenaan, jopa pitkälti ilman välimerkkejä, koska puheista oli yleisesti ottaen päätellä, milloin joku lause tai virke loppui tai alkoi. Äänenpainoja tai muita puheen kulkuun liittyviä huomioita kirjasin tekstiin vain vähän; pitkiä taukoja merkitsin pisterivistöillä ja lisäksi kirjasin ylös joitakin tilanteen kannalta olennaisia naurahduksia, hymähdyksiä, huokaisuja tai vastaavia.

Haastatteluteemarakonni (liite 1) oli tukena haastatteluissa, mutta en esittänyt kysymyksiä juuri kirjoittamassani muodossa. Jollain tavalla ja jossain kohtaa kaikki teemat tuli jokaisessa haastattelussa katettua, ja puhetta syntyi paljon ohi teemojenkin. Vaikka tutkin lähteideni kertomuksia, kertomukset eivät lähtökohtaisesti ole pitkiä yksinpuheluita tai vastauksia kysymykseen ”esitä oma kertomuksesi tästä aiheesta”. Sen sijaan haastattelut olivat mitä suuremmassa määrin keskustelua, jossa jutut virtasivat aiheesta toiseen ja tilanne saneli miten ja milloin mistäkin teemasta puhuimme. Vaikka en jäänyt odottamaan pitkiä monologeja – niitäkin kyllä syntyi – vaan välillä esitin lisäkysymyksiä, jopa keskeytin, syntyi jokaisen kertojan kertomuksesta lopulta tarina kunkin haastatellun omasta muutosmatkasta. Riessmanin (2008, 13) esittää, että hyvä tarina vie pintaa syvemmälle ja kutsuu osallistumaan siihen kommentoimalla, ja näin haastatteluissa todella tapahtuikin. Mishlerin (1986, 235) mukaan on osittain väärin ymmärrettyä, että haastatteluiden avulla kerätyt kertomukset olisivat kertomuksia, vain silloin, jos lähde tuottaa pitkää kerrontaa keskeytyksettä. Hänen näkemyksensä on, että tarinankerronta on lopulta sitä, että ymmärrämme kaiken kokemamme kertomuksen muodossa.

Haastatteluissa kertomus eteni kertojan oman intressin ja tuntemusten mukaan tapahtumasta toiseen ajallisessa ”epäjärjestyksessä”. Kun esimerkiksi kysyin, miten henkilö (H2) kuvaisi muuttoprojektin etenemistä ajallisesti, kerronta ei keskittynyt loogiseen ajalliseen etenemiseen, vaan lähti kohti haastateltavalle

itselleen merkityksellisiä teemoja, kuten tästä esimerkistä voi havaita. Selvyiden vuoksi merkitsen omat kommenttini M:llä ja haastateltavan puheet H:lla:

H: Se oli aika nopee.

M: Okei

H: Sanotaan näin siis, siis tietysti muutto tapahtuu sil hetkel ku muutto tapahtuu, mut muutos kokonaisuudessaan sillai että, ehkä mul on sen verran huono muisti et mä en muista kaikkia ikäviä yksityiskohtia, mutta, mutta sillai että ... joo ... konkreettisestihan se tais alkaa vasta siinä vaiheessa, kun meil jaettiin muuttolaatikat ja sitte tämän verran saat viedä mukanas...

M: Okei

H: Joka olis siis tämä tämä [*näyttää käsillä laatikon kokoa*] mihin ei siis mahdu ne Bill-näsin pöydät eikä...

M: Suomen liput.

H: ...eikä paljon muutakaa, niin niin tota ...siinä se tapahtu ja siin alko semmonen mulla semmonen en nyt sano surutyö, mutta kumminkin tämmönen, että ihan oikeesti joo nyt sitten ikkuna ... nyt miettimään et kun ei oo varaa vaihtoehtoja miettiä ni jouduin nyt vaa hyväksymää tämän. Sinänsä mä tykkään muutoksista ... usein tykkään muutoksesta, mut tää tuntu semmoselta vähän vaikeelta. Sinänsä oli todella mielenkiintosta tulla tänne silloin just, ku ekassa porukassa pääsi tänne. Pääsi tutustumaan tähän. Kaikki oli uutta, kaikki oli, tääl oli tyhjää...

Kaikissa haastattelutilanteissa tunnelma oli vapautunut ja keskustelu soljui vaivattomasti. Joidenkin kanssa jutut menivät jopa melko henkilökohtaiselle tasolle. Onnistuin nähdäkseni luomaan luottamuksellisen ilmapiirin ja uskon, että myös se esteettisessä mielessä rikastuttaa aineistoani. Laine (2010, 39, 41) kehottaa tekemään kysymyksiä, joihin vastaukset olisivat mahdollisimman kuvailevia. Mahdollisuuksien mukaan käytin myös vertauksia tai metaforia. Joidenkin haastateltavien kohdalla pyysin esimerkiksi projektin ajallisesta etenemisestä kysyessäni miettimään, millä tavalla hän piirtäisi sen aikajanalle, jossa olisi merkkipääljuja merkityksellisten tapahtumien kohdalla.

3.4 Aineiston analysointi

Rakennemuotoanalyysi valikoitui tutkimukseni tutkimusmetodiksi, koska se soveltuu kertomusten yhtenäisyyksien ja erojen tarkasteluksi. Tieteilijät ovat jo vuosisatoja pyrkineet löytämään ja nimeämään yleisesti käytettäviä kertomusten juonirakenteita – esimerkiksi draama, tragedia, komedia - joille kaikki kertomukset perustuisivat, mutta käytännössä kertomusten valmiita muotoja ei ole yleisesti sovittu, vaan ne voivat ilmentyä hyvin moninaisina (Gergen & Gergen 1988, 23).

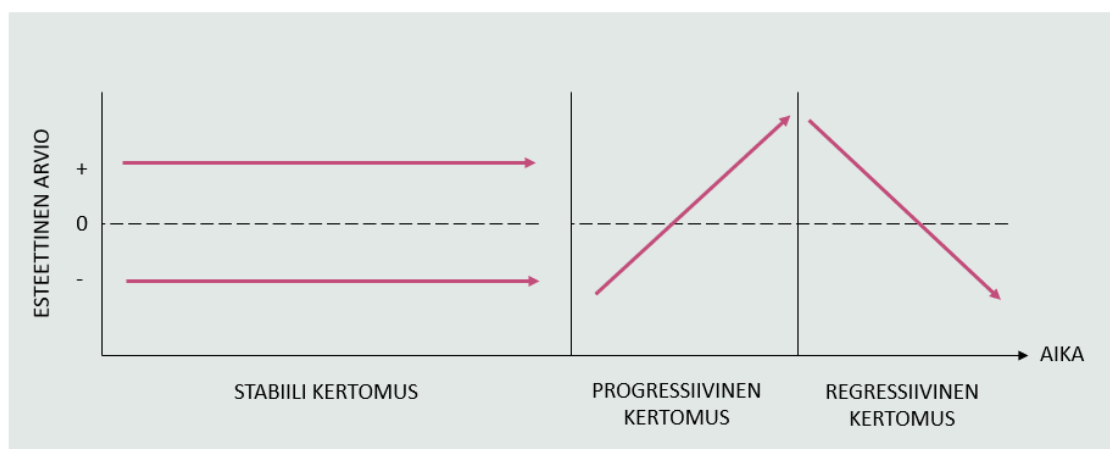
Kertomuksen ja kerronnan tyylillä voi säädellä esteettisiä kokemuksia, ja myös kertomuksen ulkopuolelle jäävät tai jätettävät seikat vaikuttavat siihen,

minkälaisen vaikutelman kuulija kertomuksesta saa. Itsestämme kertomamme tarinat (*self-narratives*) ovat sosiaalisen kanssakäymisen aikana kehkeytyviä tuotteita, joilla todistelemme, kritisoiimme ja luomme sosiaalista yhtenäisyyttä (Gergen & Gergen 1988, 19). Erilaisilla tyyleillä tuomme kerrontaan oman mausteemme. Oma historiamme, kulttuurimme ja kokemuksemme vaikuttavat näin kertomuksiimme ja sitä kautta myös ympäröivään makrokertomukseen, jota muutto tässä tutkimuksessa esittää.

Tarinan ja kertomuksen perusominaisuuksiin kuuluu ajallinen eteenpäin kulkeminen. Juonellisuus kytkee eteenpäin soljuvia tapahtumia toisiinsa. Jotain tapahtuu ennen toimintaa ja sen jälkeen. Hänninen (2018, 190) käyttääkin tarinan metaforana virtaa, josta tarina pätkäisee rajatun palasen ja jäsentää virran tapahtumista merkityksellisen kokonaisuuden. Tärkeä tarinan ominaisuus on siis se, että se rajautuu alku- ja loppupisteiden välille, ja niiden kahden pisteen välissä se esittelee juoneen liittyviä olennaisia asioita virran varrelta. Hyvä tarina vie pintaa syvemmälle ja kutsuu kommentoimaan (Riessman 2008, 13).

Gergen & Gergen (1988, 20-22) esittää, että jokaisella kertomuksella on päämäärä, joku arvolatautunut tavoite siinä jutussa, jota selitetään. Toinen merkityksellinen elementti tässä ajattelumallissa on, että kertomukseen aina valitaan ne selitykset, joilla päämäärää selitetään. Kerromme jotain, mutta jätämme myös kertomatta. Kun valitsemme, mitä kerromme ja missä järjestyksessä, ja käytämme erilaisia korotuskeinoja eri kohdissa tarinaa - asettuvat tapahtumat myös jonkinlaiseen syy-seuraussuhteiden asetelmaan.

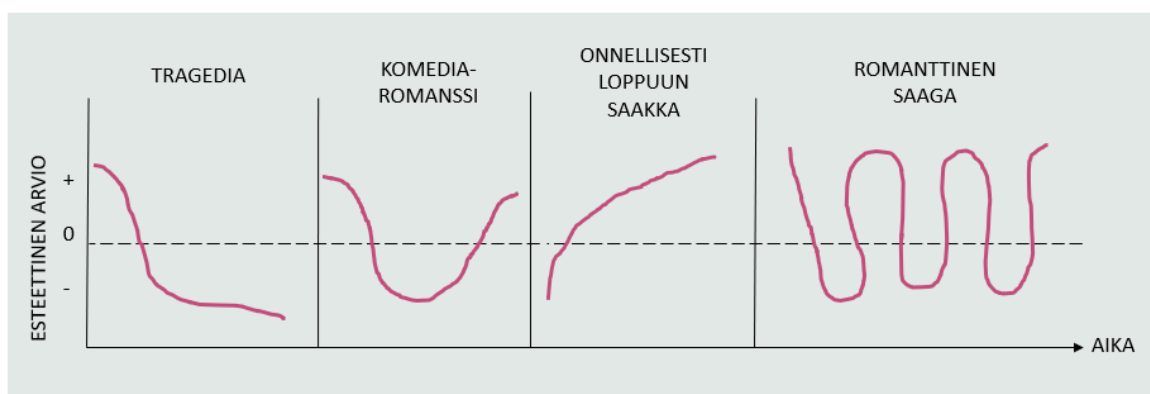
Juonen kulku kertomuksessa saa muotonsa siitä, miten kulloinenkin ajallinen vaihe nähdään suhteessa odotettuun lopputulokseen. Juonen voi näin ollen piirtää aikajanelle niin, että tavoite sijoittuu sen oikeaan päähän. Kun kertomus lähtee kulkemaan ajassa vasemmalta oikealle, juonta esittävän käyrän korkeusasema määrittää sen suhteen lopputulokseen. Karkeasti ottaen käyrän voi nähdä suorana janana, jotka on nimetty niiden suunnan mukaan: stabiili, progressiivinen tai regressiivinen (Gergen & Gergen 1988, 23-24.).



KUVIO 7 Narratiivin perusmuodot (Gergen & Gergen 1988)

Stabiilissa tarinassa kertojan arvion suhde oman kertomuksesta ja tavoitteensa välillä pysyy tasaisena, olipa odotusarvo sitten positiivinen tai negatiivinen. Progressiivinen narratiivi merkitsee sitä, että muutokset ajassa kehittyvät positiiviseen suuntaan ja regressiivisessä kertomuksessa suunta on alaspäin. Näistä kolmesta yksinkertaistetuista kertomusmallista voi yhdistelemällä löytyä ääretön määrä erilaisia juonikulkuja (Gergen & Gergen 1988, 24). Visuaalisesti esitettynä (kuvio 7) edellä kuvatut kertomuksen perusmuodot sijoittuvat pysty- ja vaakasuuntaisen akselin muodostamalle koordinaatistolle. Pystysuuntainen akseli kuvaa kertojan esteettisen arvion sijaintia suhteessa vaaka-akselin aikaa esittävään ulottuvuuteen. Juonen kulku esitetään janana, joka etenee vasemmalta oikealle. Katkoviivalla merkitty ”nolla-linja” esittää kertojan oletusarviota suhteessa kertomuksen juonen etenemiseen.

Tapahtumien suhde toisiinsa on juonen etenemisen kannalta oleellinen osa kertomusta. Esteettiset kokemukset ajan kuluessa saavat juonen kulun muuttamaan suuntaansa suhteessa odotuksiin. Käyrä voi koetun tapahtuman vuoksi lähteä nopeaankin nousuun, silloin kun omat odotukset tehdyn arvion pohjalta yllättäen ylittyvät positiivisesti. Toisaalta esimerkiksi hidas epätoivoon luisumisen kokemus voi näkyä pitkänä regressiivisenä janana. Yhtä lailla kuin pidempiä nousuja tai laskuja, tarinoissa voi erottaa lyhyitä ja teräviä nousuja tai laskuja. (Gergen & Gergen 1988, 25-26.) Havainnot kulmien vauhdista ja nopeudesta tekee lopulta kertomuksen arvioitsija.



KUVIO 8 Neljä narratiivimuotovariaatiota, joissa narratiivin perusmuodot vaihtelevat (Gergen & Gergen 1988, 25)

Käytännössä tarinat usein ovat näiden perustyyppien yhdistelmiä. Gergen & Gergen (1988) esittelee neljä variaatiota (kuvio 8), joissa eri narratiivimuodot vaihtelevat. Tragedia kuvaa kertomusta, jossa nopeaa regressiivistä vaihetta seuraa tasainen, stabiili vaihe. Tragedian vastakohtana voi nähdä komedia-romanssi-narratiivimuodon, jossa kertomus regressiivisen vaiheen jälkeen muuttuu onnelliseksi, ja käyrä saa progressiivisen muodon. ”Onnellisesti loppuun saakka” (*happily-ever-after*) muoto kuvaa tarinaa, jossa alussa koettujen ongelmien jälkeen, seuraa progressiivinen vaihe ja tarina kuvaa pysyvää onnellisuutta. Romanttinen

saaga -narratiivimuoto muodostuu useista peräkkäisistä progressiivisista ja regressiivisistä vaiheista, jotka kuvaavat kertomuksessa esiintyviä, toistuvia onnellisuuden ja epäonnen vaiheita.

3.4.1 Narratiivimuotoanalyysi tässä tutkimuksessa

Narratiivien tarkastelun ajallinen raja

Tässä tutkimuksessa tarkasteluperspektiivinä on muuttoprosessin aikajana, joka ajallisen luonteensa vuoksi soveltuu erinomaisesti narratiivimuotoanalyysin avulla tutkittavaksi. VR:n muutosta oli haastatteluhetkellä kulunut jo yli vuosi, kun taas Landis + Gyrin ja WSP:n muuttopäivä oli käsillä hyvin pian haastateluajankohdan jälkeen. Tarkoitukseni on ollut sijoittaa haastateltavien kertomat tapahtumat, toisiinsa liittyvät juonelliset tapahtumaketjut, jänalle omiin tulkintoihini nojautuen. Sen jälkeen tavoitteena on ollut kuvata tekemieni esteettisten arvioiden pohjalta työntekijöiden kertomusten juonen käännteitä suhteessa siihen lopputulemaan, jonka olen tulkinnut kertomuksella olevan.

Kertomusten rajaamisessa omaan tutkimusperspektiivin sopivaksi voi kertomusta verrata jokeen, jonka virrasta tutkija leikkaa palasen tarkempaa tutkimusta varten (Hänninen 2018, 190). Käytin virtametafora-ajattelua hyödykseni, kun määrittelin kertomuksista sen aikavälin, joka on tutkimukseni kannalta ollut oleellinen. Ensin etsin kertomuksista sitä ajankohtaa menneisyydessä, johon haastateltava sijoitti tarinan alun. Tarinan päätepisteeksi määrittelin sellaisen hetken ajassa, kun organisaation muutto kertomuksessa näyttäytyy tehtynä ja toiminnot uudessa osoitteessa ovat vakiintuneet. Vaikka Landis + Gyrin ja WSP:n muutto ei vielä ollut tapahtunut, haastateltavat kuitenkin kuvasivat kertomuksessaan odotuksiaan tulevasta uudesta tilasta ja toiminnoista siellä. Kahden päätepisteen väliin, ajan virtaan, sijoitin tapahtumia ennen muuttopäivää ja sen jälkeen. Tarkastelin tapahtumien linkittymistä toisiinsa yrittäen muodostaa kertomuksista tapahtumaketjuja. Tavoitteenani oli muodostaa kustakin tarinasta perspektiivinäkymä suhteessa muuttoprojektin aikajanaan ja peilata tapahtumia tätä janaa vasten.

Omissa etukäteisajatuksissani olin ajatellut, että muuttokertomukset lähtisivät siitä, kun organisaatiossa kerrotaan, että muutto on päätetty tehdä. Joidenkin haastateltujen muistoissa muuttoprojekti selvästi alkoikin juuri virallisesta lähtölaukauksesta” ... siis no sehän alko siitä kun [toimitusjohtajan nimi] piti tiedotustilaisuuden, johon oli kutsuttu koko se pääkonttorin väki kuulemaan... (H6)”. Mutta usein kerronta lähti ihan muusta kohtaa, jopa kaukaakin historiasta, kuten yksi talossa pitkään ollut muistelee: ”...no enpä mä niitä faktoja hirveen tarkkaan muista, mut sanotaan et oisko joku viis kuus vuotta ... sitte ehkä alkanu puheet siitä, että haetaan uusii toimitiloja...(H8)”. Joillakin uran pituudesta huolimatta sijoittaminen aikajanelle saattoi toisaalta lähteä vasta siitä, kun muutto oli jo ihan nurkan takana ”joo ... konkreettisestihan se tais alkaa vasta siinä vaiheessa, kun meil jaettiin muuttolaatikot... (H2)”.

Kertomusten keskivaiheille sijoitin tapahtumia muuttopäivästä ja asioista sen ympärillä. Ne, joilla muutos oli jo tapahtunut, toivatkin kertomuksessaan

esiin kokemuksia niistä ensi hetkistä, kun uusiin tiloihin pääsi sisälle: ”... mut et mä muutin sit pilottijoukoissa puoltoista vuotta sitten toukokuussa ensimmäisenä, et ... et semmonen. (H3)”. Myös ne, joiden muutto oli vasta tulossa, liittivät itse muuttopäivän tulevaisuudessa tapahtuvaan, tiettyyn päivään kiinnittyvään tarinalliseen juonenkäänteeseen, kuten tämä muuttopäivän käytännön järjestelyitä pohtinut haastateltava ”no toisaalta se että emmää niistä sillee ite ainakaa stressaa että meil on kuitenkin siel jonkinlainen organisaatio rakennettu tähän muuttoprosessiin, niin niin eiköhän sitte joku siellä kerro, että mitä tehdään millonki [...] jollei itse tiedä [...] et viimestää siinä vaiheessa ku totee, et tää ovi ei aukee, ni et tää on ehkä väärä ovi (H7)”.

Muuttokertomuksen päätepisteeksi olin ajatuksissani maalannut hetken, jolloin muuttoprojekti on ohi, ja uudet tilat ja toimintatavat ovat juurtuneet arkiseksi olemiseksi. Jo muuttaneiden osalta kertomus luontevasti kaartuikin sitä hetkeä kohti, sillä muutosta oli kulunut jo reilu vuosi. Juurtumiseen viittavia tapahtumia kertomuksissa edustavat esimerkiksi muuton jälkeen tehtyihin uusiin tilamuutoksiin liittyvät tapahtumakuvaukset: ”sielläkin on tiivistetty [...] ja sitten nyt taas otettu se kolmossiipi käyttöön [...] et sellasta ...noh, voi aatella et se on hyvä et on tämmönen dynaaminen toimisto et voidaan tälle elää (H2)” ja erilainen arvostelu liittyen uusien tilojen ja palveluiden toimivuuteen, kuten tässä esimerkissä:

Et siinä on ollut ehkä niinku joltain osin vähän alkukankeutta sit sen suhteen, et miten olla häiritsemättä kaikkia muita [...] ku sul ei enää oo sitä työpöytää mihin sä voit jättää ne kaikki miljoonat paperit ja lippulappuset päivän päätteeks ... (H1)

Muuttopäivää odottavilla tulevaisuuteen ja uuteen toimistoon puheissa liittyi paljon arvailuja ja pohdintaa siihen liittyen, miten itse osaa uudessa paikassa toimia, ja minkälaisia haasteita uudenlainen ympäristö toiminnalle aiheuttaa.

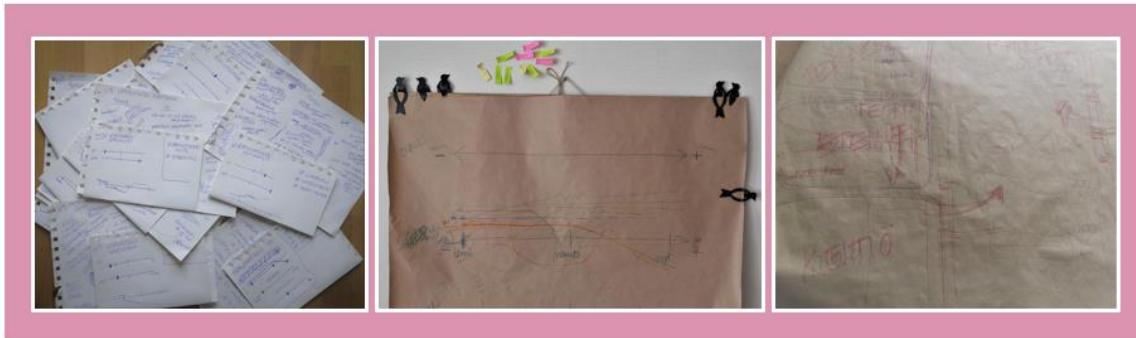
Kuten edellä esitetyistä sitaateista voi havaita, aikamäärityksen lisäksi tapahtumiin liittyy myös muita kuin ajallisia ulottuvuuksia. Yksittäisinä poimintoina edellä esitetyistä sitaateista ”jonkinnäköinen organisaatio” tai ”miljoonat lappuset” ovat esimerkkejä kielestä, joka kutsuu tarkastelemaan puhuttua syvällisemmin ja pohtimaan, minkälaisia esteettisiä arvioita näihin organisaation sisäisiin tapahtumiin liittyy, ja miten ne puolestaan esiintyvät kertomuksen juonirakenteessa suhteessa toisiin tapahtumiin.

Aineiston järjestely

Litteroituani haastattelut, sekä luin että kuuntelin työntekijöiden kertomuksia useaan kertaan saadakseni aineistosta esille tutkimusongelmani kannalta kiinnostavat teemat. Kiinnitin huomioni kehollisiin aistimuksiin, tuntemuksiin, merkityksiin, metaforiin, taukoihin, äänenpainoihin, ristiriitaisuuksiin (Alasuutari 2011, 215). Kirjasin ensimmäisten kuuntelukertojen yhteydessä kustakin yksittäisestä haastattelusta irtonaisia havaintoja kirjoittamalla ne kynän ja paperin avulla omille paperiarkeilleen. Ensimmäisten kuunteluiden jälkeen pyrin edelleen järjestelemään laajaa aineistoani keskittämällä huomioni kolmeen osa-alueeseen: 1)

juonelliseen ”yleisfiilikseen” projektin aikajanalla, 2) osallisuuden liittyviin huomioihin ja 3) empatiayhteyksiin.

Aineiston järjestelyvaiheessa tarkasteluni oli esteettiseen lähestymistapaan pohjaten luonteeltaan vahvasti intuitiivista ja perustui avoimeen aineiston kuunteluun mahdollisimman vähin ennako-odotuksin. Tavoitteeni oli löytää kertomuksista samanlaisuuksia ja eroavaisuuksia, joiden avulla saisin niitä paremmin tyypiteltyä ja ryhmiteltyä (Eskola & Suoranta 1998, 182). Piirsin ensin haastattelukohtaisiin muistiinpanoihini kullekin kertomukselle intuitiivisen juonikäyrän, jonka jälkeen ryhmittelin osallisuuden ja empatiaan liittyviä huomioitani omiin kategorioihinsa. Tutkimusprosessini aikaiset valokuvat (kuvio 9) kuvaavat tapaan käyttää visuaalisia välineitä aineiston järjestely- ja analysointivaiheessa. Ensimmäinen valokuva esittää haastattelukohtaisia, kuunteluun perustuvia muistiinpanoja, toisessa kuvassa näkyy yhteen ja samaan kuvioon piirretyt 14 juonimuotoa osana eroavaisuuksien ja samanlaisuuden analysointia ja kolmas kuva esittää omaa tapaan jäsentää itselleni tutkimusraportin kokonaisuutta ja

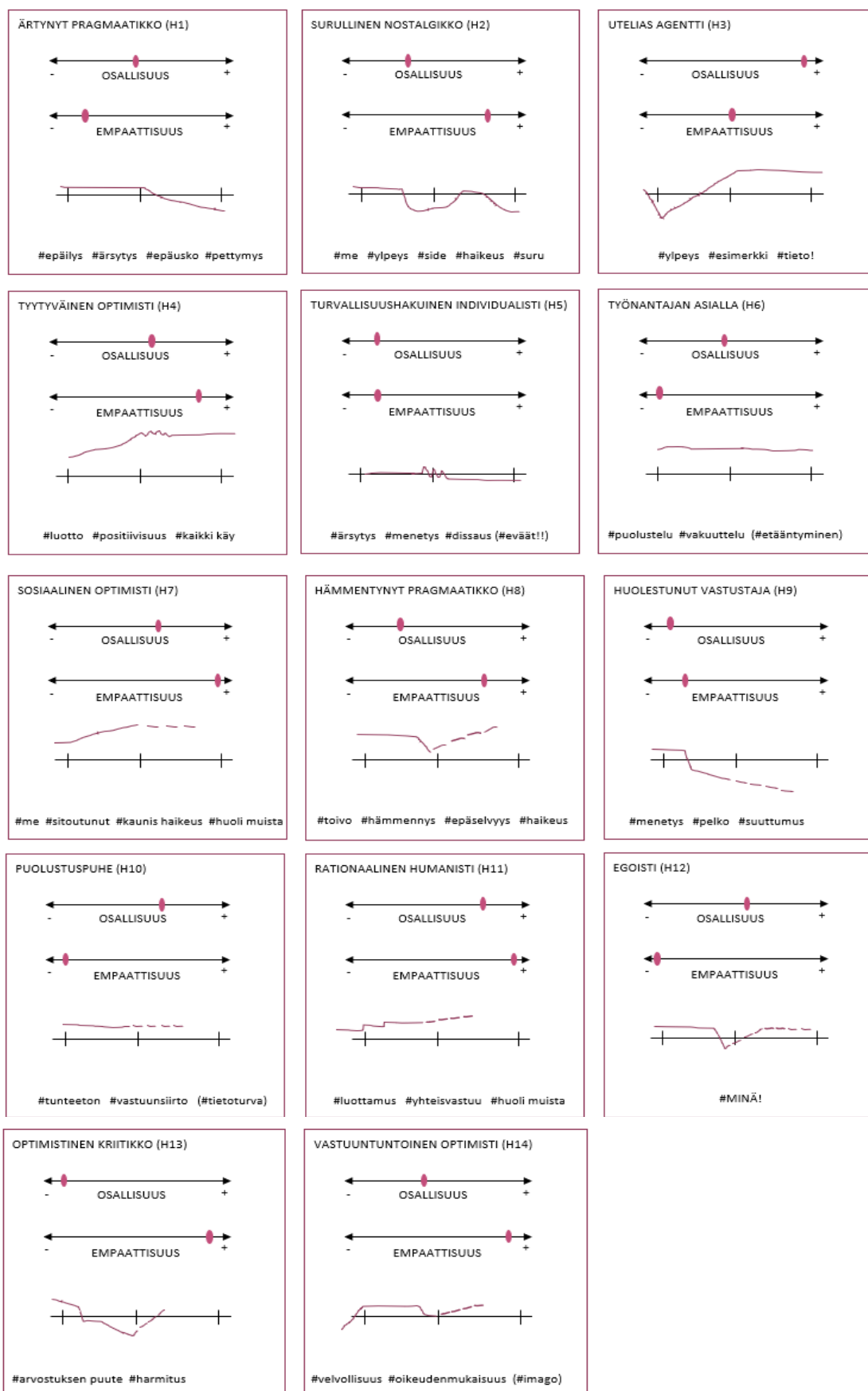


sisältöä tilapohjakuvan avulla.

Kuvio 9 Tutkimusaineiston käsittelyä ja raportoinnin suunnittelua visuaalisin apuvälinein

Juonikäyrän piirtämisessä kiinnitin Gergen & Gergenin (1988) narratiivimuotoanalyysin mukaisesti huomiota tarinoissa esiintyvien tapahtumien suhteeseen toisiinsa ja tarkastelin niissä ilmeneviä esteettisiä arvioita. Juonta kuvaavan käyrän piirsin kulkemaan ajassa muuttoprojektin aikajanalla ja oman arvioni perusteella käyrä sai muotoonsa nousuja tai laskuja. Esimerkiksi yllättävän, negatiivisen kokemuksen piirsin juonikäyrän varrella jyrkkänä alaspäin osoittavana viivana, kun taas pikkuhiljaa huolesta toiveikkaaksi muuttuneiden tapahtumien ketjun kuvasin loivana, pitkänä progressiivisena käyränä.

Tässä aineiston järjestelyvaiheessa ryhmittelin osallisuuden kokemukseen liittyviä alustavia havaintojani siitä näkökulmasta esiintyykö kertomuksesta ylipäätään osallisuuden kokemukseen liittyviä huomioita, ja missä määrin. Piirsin jokaisen haastateltavan muistiinpanosivulle huomioni kokemusten esiintymisestä



Kuvio 10 Aineiston järjestelyn tuloksena tehdyt profiilikortit

paljon-vähän -akselille myöhempää, tarkempaa analyysiä varten. Empatiasta tekemäni havaintojen kanssa toimin vastaavalla tavalla. Alustavan arvioni esiintyvyydestä merkitsin janalle, jonka vasempaan laitaan merkintä tuli silloin, jos empatia ei kertomuksessa noussut esille ja oikeaan laitaan siinä tapauksessa, että havaitsin empatiayhteyksiä haastateltavan puheessa.

Lopputulena muutaman ensimmäisen kuuntelukierroksen jälkeen tein ryhmittelyäni visualisoimaan 14 profiilikorttia, yhden kustakin haastatellun kertomuksesta (kuvio 10). Korteissa näkyy edellä kuvaamani kertomuskohtainen juonikäyrä ja kaksi janaa, joille värillisen täplän avulla sijoitin merkinnän osallisuus-/empatiahavainnoista edellisessä kappaleessa kuvaamani ulottuvuusajattelun avulla. Kertoja sai samalla nimen ja muutamia iskusanoja auttamaan minua muistamaan, minkä profiilin takaa löydän yksityiskohtaisempia sitaatteja tukemaan havaintojani analyysini edetessä.

3.4.2 Kertomustyyppien analysointi

Kertomusten muotoja analysoin vertailemalla aineiston järjestelyvaiheessa tekemiäni profiilikortteja ja niihin piirtämiäni juonikäyriä. Piirsin kaikki käyrät yhdelle aikajanelle eri väreillä ja vertailin muotoja ensin keskenään ja sitten Gergen & Gergenin (1988) narratiivimuotoanalyysin perusmuotoihin ja erilaisiin variaatioihin.

Alkuperäisistä 14 kertomuksesta muodostui neljä kertomusrypästä, joiden analyysin tulokset esitellään luvussa neljä. Juonta kuvaavan käyrän kiihtyminen – nousu- tai laskukulma – kuvaavat dramaattisuuden astetta. Narratiivimuotoanalyysissä juonen dramaattisuutta arviokuvaavan käyrän huippujen vaihtelulla voi osoittaa dramaattisten käännteiden määrällistä esiintyvyyttä (Gergen & Gergen 1988, 27). Esittelen tässä alaluvussa esimerkkien valossa tapaan tulkita juonen suuntaa ja käännekohtia.

Janan horisontaaliseksi sijainniksi mielsin ”tunteettoman tilan”, jossa kertomuksen yleisvire kuvaa henkistä tilaa, jossa ”mikään ei maistu miltään”, eli aistittavissa ei ole positiivisia eikä negatiivisia tunnelmia. Kun yleisvire tunnelmassa tarinan lähtöpisteessä oli positiivinen, se lähti liikkeelle horisontaalin aikajanan yläpuolelta ja jos taas vire oli pakkasen puolella ja tunnelma negatiivinen, viiva lähti liikkeelle aikajanan alapuolelta aikajanan vasemmasta laidasta.

Vertikaalisesti kertomuksen juonta esittävän viivan lähtöpaikka vaihteli eri haastateltavien kertomuksissa vähän sen mukaan, kuinka kaukaa muuton tiedoksi saamisesta kertomus alkoi. Niiden kertojien osalta, jotka vasta odottelivat muuttopäivää, piirsin kertomuksen juonikäyrän muuttoajankohtaan asti yhtenäisenä viivana, jonka jälkeen käyrä näkyy kuvassa katkoviivalla piirrettynä.

Kukin 14 kertomuksesta eteni aikajanelle omaa käyräänsä omaa tahtiaan. Juonia esittävät käyrät lähtivät nollaviivani alapuolelta tai yläpuolelta, ja laskivat tai nousivat hitaasti tai nopeasti. Jotkut sahasivat tai porrastelivat, eikä yksikään ollut toisensa kopio. Haastatteluiden joukosta löytyi myös kaksi kertomusta, joiden juonikäyrästä ei juurikaan voi havaita ylös- tai alaspäin suuntautuvia käännteitä.

Yhteistä sille, että jotain tapahtui käyrän kulussa, on että henkilö sai tai tulkitse jotain *tietoa*, joka muutti hänen suhtautumistaan oletettuun lopputulokseen nähden ja käyrä sai uuden suunnan. Tieto tuli aistimuksina, kehollisina, kielellisinä, näköhavaintoina, joita kukin tulkitse omalla tavallaan. Koska jokainen myös itse maalasi kertomukselleen odottamansa lopputuloksen, ei myöskään mikään yksi asia aiheuttanut kollektiivista muutosta kertomusten käännteisiin, samassa organisaatiossa. Vaikkakin jotkut tapahtumat saattoivatkin esiintyä useammissa puheissa. Kahdesta kertomuksesta en löytänyt nousuja ja laskuja ollenkaan, mutta analyysimetodin mukaan nousujen ja laskujen puute ei ole virhe, se on ominaisuus.

Tasaisen nousun, progressiivisen kertomuksen esimerkkinä kuvaan ”uteliaan agentin” (H3) kertomuksen, joka alkaa shokkireaktiolla, kun muuttouutinen tulee, silloin käyrä tekee jyrkän alaspäin suuntautuvan notkahduksen nollatunneviivan alapuolelle. Kuitenkin kun henkilö saa kuulla, että osana muuttoprojektia on perustettu muuttoagenttien ryhmä, johon on mahdollisuus päästä mukaan, kertomus lähtee varovasti ylöspäin:

...kaikkihan alkoi siis siitä, kun tuli ilmoitus että me muutetaan ja ensimmäinen reaktio oli sit muutosvastarinta, et minähän en liikahda et minähän köytän itseni...

...no sit mä aikani jurnutin ja sit totesi et ei sitä kuitenkaan siis minuun mielipidetty ei ole kysytty eikä kysytä että tämä tulee tapahtumaa tämä muutto [...] ni sit kyseltiin ihmisiä tämmösiks muutosagenteiks [...] et no mä oon niin utelias et mä haluan kaikest tietää ekana, sit mä ilmottauduin mukaan...

Lyhyen dramaattisen käänteen jälkeen kertomus nousee tasaisesti, tyytyväiseen uuteen oloon uudella toimistolla ja muutoskokemuksen varrelle liittyy useita tapahtumia, joiden voi nähdä progressiivisesti vahvistavan sitä tavoitettua, jonka henkilön (H3) kertomuksessa olen tulkinut olevan:

...ja sit pääsin mukaan vähän niinku suunnittelemaan, en tietenkään tiloja ehkä niinkään, mut ehkä konsepteja ja työtapoja, ja sit mä pääsin myöskin tänne isoon pajaan kiertelemään silloin ku tää oli viel iihän raksatyömaa...

...just ennen muuttoa, kun tehti semmonen kävely, että käveltiin sielt vanhalt konttorilta tänne uudelle konttorille [...] päästiin näkemään nää tilat niinku melkeen valmiina. Se teki siit niinku konkreettisemman niinku vielä, et oho vau, että tän näköstä täst nyt sit tuliki ...

... sit sai sitä samaa etukäteisinfoa, et jotka sitten niinku alkuvaiheessa toimi muille vähän niinku oppaina tai kaitsijoina...

Loivasti, pienin nykäyksin ylöspäin nousevassa tarinassa aina uusi, omaan tavoitteeseen positiivisessa suhteessa oleva tieto vie ”rationaalisen humanistin” (H11) tarinaa ajassa eteenpäin. Se, että hän suhtautuu muuttoon positiivisesti, paljastuu jo siitä, miten hän kommentoi vanhan toimistotalon kuvaa tietokoneeni ruudulla: ”...et tätähän on nyt tuijoteltu aika pitkään...(H11)”. Tulkitse niin, että koska kertojalla on roolinsa kautta ollut tiedossaan asioita, joita hän ei ole voinut muille kertoa, on hänen toiveenaan ollut, että tietoja ”paljastetaan”, jotta arjen

vuorovaikutus muiden kanssa helpottuu. Kun tietoja julkistetaan, hän (H11) helpottuu ja taas asia etenee suunnitellulla tavalla kohti tavoitetta:

...onhan tässä useempi vuosi jo, kun sitte niinku pelkästää puhuttiki, ja ennen ku se lopulta lyötiin lukkoon...

...ja sitte muistan kun se vihdoin ja viimein niinkun täällä sanottiin, että nyt se paikka on täällä Kankaalla, koska siitähän oli kans sitä spekulaatiota, että missä me sitten ollaan, että kaikki mahdolliset Jyvässeuden tontit oli ihmiset kaivaneet...

...et sithän se keskustelu laantu hieman, et sitä vaa alko se, et sitku ollaan siellä Kankaalla...

...nyt on taas ni alkanu aivan sit se erilaine vaihe, koska nyt se on nii konkreettine, et ihmiset tietää missä ne istuu ja muuta [...] nyt on siis kertakaikkiaan siis niin nippelitasolla menee tää pohtiminen että kyllä niinku oikeesti toivon et muutettas jo (*naurua) [...] voiha se tietty olla että se on jotain semmosta, tuo jotain uuttakin.

Kertomuksissa laskusuuntaan osoittavaa käyrää aloin piirtää silloin, kun kuulin puheissa tasaisen epä tietoisuuden tuomaa epätoivottua, jopa epätoivoista olotilaa. Lasku saattoi alkaa jostain yksittäisestä hetkestä tai tapahtumasta, vaikka siihen saakka fiilis oli ollut ylävireinen. Kahden suunnitteluprosessiin osaa ottaneen haastateltavan (H8 ja H9) tunnelmat lähtivät alamäkeen, kun he kokivat, että työntekijöiden antamalla palautteella ei voinutkaan vaikuttaa:

... me vielä päästiin oisko nyt ollu ... reilu vuos sitte ... oiskoha siitä niin, tai jotain, et vielä oli mahdollisuus antaa palautetta, että et heidän mielipiteeseen, et miten me voitais vielä nähdä asioita ja siihen se ainaki meidän osalta on jääny [...] et ei oo oma esimieskää sen kummemmin, ennen ku vasta nyt tän vuoden puolella sitten ... niin kun ruvennu hieman utelemaan, niin että minkälaiset tilat meille nyt sit loppujen lopuks on tulossa ... ja ja itsel ainaki vähän jäänyt, et ehkä jotkut tiimit on olettavasti saanu tässä ja päässy vaikuttaa sit kuitenkin enemmän mitä [...] ja toisaalta sit se lopullinenkin suunnitelma, mikä sitten ...on nyt niinku esitelty, ni ei se oo ees sitäkää mitä, sinnekkää päin, mitä me niinku siinä viimeisessä fiidbäkissä annettii ... (H8)

... nii sit siinä vaiheessa rupesi selviää että iha ku meit ei olis kuunneltu ollenkaa [...] tuli ihan semmone, oikeesti semmone olo, et kaikki ne mitä me oltiin niinku toivottu niinku niistä meidän ... työpisteistä, ja millä ja mitenkä me työskennellään, mikä vaikuttaa meidän työhön (*ääni "ärtyy" ja kohoaa), ni ihan niinku ne ois vetästy vaan .. [...] mut jotenki se tuntu sit semmoselta et ei hyvä, et vähän sen takii siihen on nyt vähän tähän muuttoon semmonen nuiva suhtautuminen että saas nähä mitä tästä tulee (H9)

Myös sellaisia kertomuksia tosin kuulin, joissa toiminta, tieto tai tiedon puute koettiin huonoksi, mutta koska henkilö itse omin resurssiensa avulla pyrki korjaamaan tilanteen, ei käyrä siksi muuttanutkaan suuntaansa, vaan kaiken kaikkiaan kokonaiskokemus pysyi positiivisella uralla.

mä oon puskenu kans sitä sillee, et ku ne ei niinku ...ne ei itseasia ne ei niinku viestiny mitää ...pitkää aikaa niinku mitenkää mitään ... niinku johtoryhmästä. Ni sitten määhä koitin viime vuonna saada sitä, et sieltä tulis aina se jotain paperille, tai siis intraan niinku, et jotain et mitä ne siellä niinku ... mistä on edes, mitä siel on niinku asialistalla edes (H14)

ja tota [nimi] mun kollega on YTN:ssä ottanu esille, et eikö voitais sitä kysymys vastaus -palstaa, et [nimi] ei jouvu - aivan liikaa tulee hänelle tätä kuormaa - et ois ehkä voinu olla vähä enempi proaktiivisempaa niin kun viestintää, ettei tulis näitä kysymystulvia nyt (H7)

että siel on siellähän sisustetaan joku huone sisustetaan tällaseks mutta et niinku tännekin et täällähän ei niinku missään näy ...niinku vr nogo tai onnettoman pieniä vanhjoja logoja missään muutama taulu meil on tuol kahvihuoneen seinällä sinneki me tehtii nii, et siel oli pitkään ikean taulut seinällä niinku tyjät kehykset ei ollu mitään sit mä päätin et saaketti mehän keksitään näihin jotain sit mä kävin tulostaa meen vanhat rautatieaseman valokuavvat siihen ksemmosia isoja ehystin ne laitoin ne niihin seinälle piruuttaan muutaman kappaleen ja jotain muita näitä kuvia sitten muutaman viikon päästä ni nehän oli pitkään se oli pelkät kehykse ja mä laitoin sinne muutaman valokuvan n isit kuukaus vai kaks meni n isit ne oli otettu pois ja korvattu toisenlaisilla kuvilla kaikki (H2)

et oisko siihen jotaki semmosta coachausta mahdollista saada tässä ennen [...] meidän laatupäällikkö on kyllä niinku puskenu sitä meidän hooärrää et tää pitäs saaha aikaa (H6)

Silloinkin kun, henkilö ei itse aktiivisesti lähtenyt korjaamaan kokemiaan ulkoisia epäkohtia, hän saattoi muuttaa omaa suhtautumistaan ja ”korjata” fiilikäyrää omia ajatusmallejaan muuttamalla, kuten esimerkiksi ”surullinen nostalgikko (H2), joka totesi, että ”*niinku näähän on sit taas semmosii asioita, ku sä et asialle voi mitään niin (*äääh) niihin suhtautuu erilail, ku ehkä asioihin joihin voi oikeesti jotain vaikuttaa*”. Itsesäätely ja oman ajattelun korjausliikkeet näyttäytyivät kertomuksissa käyränä, joka välillä kulki alas ja välillä ylöspäin.

3.5 Aineiston luotettavuus

Kvalitatiiviselle ja erityisesti narratiiviselle tutkimukselle tyypillisesti tavoitteenani on synnyttää uutta tietoa, ei vain kuvata tilannetta tai tuottaa objektiivista tietoa. (Heikkinen 2018, 185-186.) Edellisissä luvuissa (3.3, 3.4) olen kuvannut aineiston muodostumista ja analysoimista mahdollisimmat tarkasti, jotta lukijan on mahdollista arvioida, miten tutkimukseni ajassa ja paikoissa etenee, eli koko tutkimusprosessiani.

Laadullisen tutkimuksen analysoinnissa luotettavuuden arviointi, eli reli-aabelius, tulosten toistettavuus, tulisi liittää aineiston - narratiivisessa tutkimuksessa kertomusten eli aineiston - sijaan pikemminkin tutkijan toimintaan. Pätevyyttä arvioitaessa käytetään validiteetin käsitettä, jolla kvalitatiivisessa tutkimuksessa viitataan siihen, vastaako ”sana asiaa” (Gergen & Gergen 1988, 32), eli kuinka hyvin tutkijan tekemä tulkinta ilmentää sitä kohdetta, joihin hän on tarkoittanut tulkintojensa viittavan (Hirsjärvi & Hurme 2006, 189).

Tässä tutkimuksessa tavoitteenani ei ole tehdä työntekijöiden kertomusten perusteella yleistyksiä toimistomuutoista organisaatioihin liittyvänä ilmiönä, sen sijaan analysoimalla muutoskertomusilmiötä tarpeeksi syvältä ja tekemällä havaintoja ”merkityksiä muodostavista säännöistä” ja poikkeavuuksista, tavoitteeni sen sijaan on onnistua selittämään aineistoni löydöksiä niin, että

tuloksiani tutkittavasta ilmiöstä voidaan pitää riittävinä ja ristiriidattomina (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 254).

Yhtenä laadullisen tutkimuksen haasteena voi pitää tutkijan aseman arviointia. Ymmärän oman osallisuuteni tiedon tuottamiseen osana sosiaalista vuorovaikutustilannetta. Tiedostan myös, että kertojalla usein on vaistomainen tarve vaikuttaa kuulijaan (Riessman 2008, 187, Hänninen 2018, 192), eikä se, mitä minulle kerrotaan ole mikään täydellinen raportti siitä, mitä todellisuudessa tapahtui, milloin tapahtui ja missä järjestyksessä tapahtui. Tulkinallisen otteen hengessä tavoittelen faktojen ja objektiivisen totuuden sijaan sitä, *millä tavalla* minulle - ja minun kanssani - haastateltavat tuovat kertomuksissaan esiin merkityksiä muutkokokemuksista (Heikkinen 2018, 184-186). Minä siis tulkitseen tulkintoja ja pyrin raportoimaan ne huolellisesti ja johdonmukaisesti. Tukirangakseni valitsen ajatusmaailmaani tukevan teorian, asianmukaisen käsitepaletin ja kokonaisuuden sopivan analyysimenetelmän (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 262).

Totuuden objektiivisuuden ja yksimielimyden dilemmaa kuvaa hienolla tavalla tämä Linstead & Höpfl (2000, 83) sitaatti:

“...language may encircle its object, but tighten the cord and it slips the knot every time - all we have area angles, shots, cuts, near misses, facets, perspectives, shadows, errors, glowing embers, fragments, laughter.”

Tulkinnan monimutkaisuuteen liittyy seuraava aineistosta poimittu esimerkki. Se millä tavalla sanoitan kysymykseni vaikuttaa tilanteen kulkuun ja omaan ja haastateltavan tulkintaan tilanteesta. Sanoitanko kysymykseni väärin, kun toivon kuulevani haastateltavan esteettistä arviota esittämästäni kuvasta, mutta puhun tunteista? Minkälaiseksi oma esteettinen arvioni tilanteesta muodostuu, kun haastateltava kieltää reagoivansa tunteella? Onko haastateltavan vastaus sittenkään kieltävä?

“[esitän kuvan]...ja halusin vaan kuulla et mitä tunteita tää herättää sussa tää?”

“Nii sää oletit että mä tuntisin jotain.”

“Nii en mä tiedä.”

“Mä en oo semmonen et mä kauheesti reagoin tunteella.”^{H10}

Aistieni kautta saan tilanteesta informaatiota, jota yhdistän omaan kokemusmaailmaani. Keskustelutilanteessa haastattelijan kykyni joutuvat testiin. Se, millä tavalla haastattelua jatkan, väistämättä jollain tavalla vaikuttaa siihen, millä tavalla kertomus jatkuu. Tilanteisuuden lisäksi myös omalla persoonallani on vaikutusta kerrontaan. Heikkinen (2018, 184) korostaakin, että tutkija ei koskaan voi irrottaa omaa persoonaansa laadullisesta tutkimuksesta. Tutkimusta tekiessäni myös aikaisempi, “sosiaalisena perintönä” saamani tieto väistämättä vaikuttaa tulkintaani (Strati 1999, 14). Tutkijan positiossani reflektoin tulkintaani liittyviä eri ulottuvuuksia ja mahdollisimman tarkalla analyysiprosessin kuvauksella tuon tulkintani lukijalle näkyväksi.

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä raportin neljännessä luvussa kuvataan tutkimuksen tulokset. Tulosluvussa esitetään ensin Gergen & Gergenin (1988) narratiivimuotoanalyysia hyödyntämällä löydetyt neljä kertomustyyppiä ja kuvaillaan niiden juoniin liittyviä ominaisuuksia. Tämän jälkeen esitellään kahteen teemaan, osallisuuteen ja empatiaan, liittyvä analyysi suhteessa työntekijäkokemukseen muuton aikana. Luvun lopuksi esitetään yhteenveto tuloksista.

Tulkintojen perusteluina esitetään tulosten joukossa sitaatteja haastateltujen kertomuksista. Haastateltaviin viitataan sitaattien yhteydessä koodeilla H1-H14. Tässä tulosluvussa esitellään tulokset rajallisin teoriaviittauksin. Tulosten yhteydestä teoreettiseen viitekehukseen keskustellaan raportin viidennessä luvussa.

4.1 Kertomustyypit

Vertailin yksittäisten kertomusten juonimuotoja toisiinsa piirtämällä kaikki 14 käyrää muistiinpanoissani samaan kuvaan eri väreillä. Tämän analysointivaiheen perusteella pystyin näkemään käyrissä eroavaisuuksia ja samanlaisuuksia. Erottelin keskenään saman tyyppiset muodot muista käyristä ja asettelin ne omiin ryppäisiinsä. Lopputuloksena pystyin hahmottamaan neljä kertomustyyppiä, jotka esittelen seuraavissa alaluvuissa.

4.1.1 Työnantajan asialla tässä

Ensimmäinen kertomustyyppi ”Työnantajan asialla tässä” edustaa kahta kertomusta, joiden juonikäyrä on muodoltaan kiemurtelematon, stabiilisti ajassa etenevä. Tarinan stabiiliutta selittää tulkintani mukaan se, että kertojan suhde omiin odotuksiinsa kertomuksen etenemisestä ei vaihtele (Gergen & Gergen 1988, 24). Molemmissa aineistoni stabiileissa kertomuksissa odotusarvo muutoskokemuksesta on positiivisviritteinen ja sellaisena se myös koko ajan pysyi. Kokemusta kuvaavat, eri kertomusta eri värillä osoittavat viivat sijoittuvat näin ollen kuviossani (kuvio 11) horisontaalisesti aikajanan yläpuolelle. Toisen viivan häntäpäähän katkonaisuus kuvaa sitä, että muuttopäivä oli haastatteluhetkellä vielä edessäpäin. Kuviossa on nähtävissä myös jo aineiston järjestelyvaiheessa kertomuksille antamani osallisuuden ja empatian ulottuvuuksien arvio kummallekin kertomukselle omilla värikoodeillaan

Merkille pantavaa näissä kahdessa kertomuksessa on se, että molempien kertojien työroolin voi nähdä liittyvän työnantajan ”kannan” edustamiseen muutostarinan kuvailussa. Puhe on tulkintani mukaan edustuksellista, eikä minulle

välttämättä täysin välity henkilön ”henkilökohtainen kokemus”, koska se sekoituu ”viran puolesta” -puheeseen. Tämä ilmenee esimerkiksi niin, että toisessa kertomuksessa henkilö tuo kertomuksessaan korostetusti esiin johtotason henkilöiden nimiä ja viittaa tilanteisiin ja tapahtumiin, joissa toimijoina ovat yrityksen johtajat. Hän vakuuttaa minulle esimerkkien kautta, että muuttoprojekti on yleisesti ottaen hoidettu taidokkaasti, mutta hän myös toivoo, että haastateltavien joukossa on sellaisiakin henkilöitä, joilla mahdollisesti on eriäviä mielipiteitä, jotta tutkimukseni kautta esille tulisi myös kehittymistarpeita.

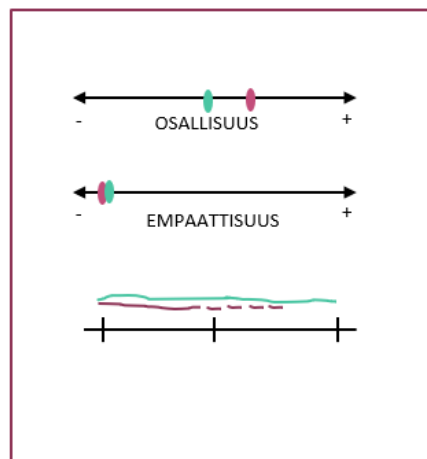
Toinen stabiilin kertomuksen tuottaja tuo vahvasti esiin oman roolinsa johtoportaan esimerkiksi kuvailemalla läheistä suhdettaan toimitusjohtajaan. Kertomuksesta tulkitsin, että kertoja pyrkii vahvistamaan minun positiivista käsitystäni muuttoprosessista, esimerkiksi antamalla ymmärtää, että projektissa on ollut sellaista tietoa, joka ei vain koko organisaatiolle ole näkynyt. Hän tuo proaktiivisesti heti keskustelun alussa puheeksi joitakin seikkoja projektin kulussa, jotka olisivat voineet mennä paremminkin. Tulkitsen hänen kertomansa niin, että hän olettaa muiden haastateltavien esittävän omasta näkemyksestään poikkeavia tulkintoja esimerkiksi projektisuunnittelusta:

... olis voinu mennä paremmin sieltä niinkun ...taustapuolelta niin se niinkun projektisuunnittelu...ois ehkä pitäny olla aavistuksen näkyvämpää. Sit varmasti on niinkun ollu projektisuunnitelmat ja niin edelleen, ja mutta ne ei sit ollu kauheen näkyviä sille porukkamäärälle, joka olis ne pitänyt ehkä nähdä [...] sit jos mä mieltin siltä näkyvältä puolelta olevia asioita niiin niiin tota ...aika aijoissahan tästä on lähetty henkilöstöä tiedottamaan ja kertomaan niistä ... (H10)

Työnantajan asialla tässä

- PUOLUSTUSPUHE
- TYÖNANTAJAN ASIALLA

#tunteeton #vastuunsiirto (#tietoturva)
#puolustelu #vakuuttelu (#etääntyminen)



Kuvio 11 Stabiilia kertomusmuotoa edustava profiilikortti: ”Työnantajan asialla tässä”.

Molempien kertomusten stabiiliutta kuvaa yleistulkintani: ”kaikki meni niin kuin pitikin”. Molemmat kertojat ovat organisaation aktiivisia toimijoita, ja heillä on koko muutoksen ajan ollut saatavillaan tietoa muutoksen perusteista, toimijoista, aikatauluista, tavoitteista jne. Johtaja itse toteaaakin, että hänellä on haastateltavan roolissa ”vähän epäreilu näkyvyys” (H10). Ammatillinen toimijuus,

ja sitä kautta syntyvä vaikutusmahdollisuus työkäytäntöihin (Vähäsantanen ym. 2017, 51), sekä yksilötason minäpystyvyyden uskomus (Bandura 1989, 1175) näyttäytyvät näissä tarinoissa osallisuutta tukevin resursseina. Henkilökohtaisten resurssien lisäksi heillä on ”sisäpiiriläisinä” ollut vahva organisaation tuki saatavillaan. Kumpikaan ei ole ollut varsinaisen projektin johtamisessa vastuuroolissa ja he jossain määrin vähättelevät omaa rooliaan tai ottavat siihen etäisyyttä:

... tietyt henkilöthän sai sit tulla jo mahdollisimman varhasessa vaiheessa käymään, ja noi johtorohmät vieraili ja kävi kattomas tuolla noita tiloja ... ja tota, no munki tehtävä on semmonen että mä sain käydä kurkkimassa... (H6)

... [toimitusjohtaja] antaa mun mielestä kans hyvää guidancea ympäristöö ja tekee päätöksiä siitä, siitä että mitkä asiat on järkeviä ja mitkä asiat täs vaihees ei o järkeviä [...] siinä mielessä mä en edes ihan kauheesti seuraa tätä asiaa [...] hän on niin kun bisnes-omistaja sille (H10)

Käytännön toimintana johtajan (H10) osallistuminen ilmenee lähinnä oman yksikön etujen varmistajana, jossa roolissa hän on osallistanut, ”*ottanut omat suorat alaisensa*” luokseen ja käynyt heidän kanssaan läpi, miten asioissa edetään. Toisen henkilön (H6) kertomuksessa käy ilmi, että kaikki yrityksen järjestämät osallistamistoimenpiteet olivat hänellä itsellään tiedossa ja hän myös aktiivisesti osallistui aktiviteetteihin.

Empaattinen tai myötätuntoinen puhe suhteessa työntekijöihin ei korostunut näissä kahdessa kertomuksessa. Puhe pysyi enemmän tiedostavalla, kognitiivisella tasolla. Johtajan puheessa korostui leimautuminen muuhun johtoon, ei henkilöstöön yhtenäisenä yhteisönä. Työntekijöihin hän viittasi resursseina, kullueränä ja massana, työntekijät saivat osallistua ”*tarpeeksi*”, HR oli ”*ollu mukaanotettu niinku muutkin*”. Hänellä on tiedossa, että projektipäällikön työ määrä oli kasvanut ja siksi hän kertoo, että ”*ollaan vietykin taas meen paikalliselle toimarille viestiä et sitä pitää vahventaa*”. Toisesta stabiilista kertomuksesta voi löytää ripauksen reflektiivistä empatiaa, kun – ehkä työroolinsa velvoittamana – kertoja pohtii, miten uudessa toimitilassa voitaisiin lisätä vuorovaikutusta eri ihmisryhmien välillä:

... nythän me saatas vaikka liikkuu täällä, vaikka kaikis kerroksissa. Ei tuu lähettyy, et sit sä meet aina sinne samoille alueille ja samoille hoodeille, että ... mut ehkä pitää tehdä joku tämmönen kamppanja (H6)

4.1.2 Hyvin tässä käy

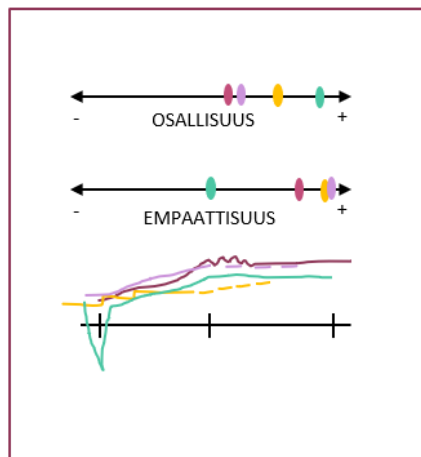
Toisen kertomusryppään ”Hyvin tässä käy” muodostavat tarinat, joiden häntä nousee ylöspäin. Juonikäyrä on kertomuksen alusta saakka aikajanan, ”nollarajan” yläpuolella, mikä kuvaa kertojien lähtökohtaisesti positiivista suhtautumista organisaatioon ja uskoa suotuisaan tulevaisuuteen. Vain yhdellä kertojista kertomus tekee nopean käväisyn nollarajan alapuolella, koska ilmoitus muutosta tulee shokkina, josta ”*utelias agentti*” kuitenkin itse itsensä pikaisesti nostaa takaisin positiiviselle uralle:

...et tuli kyl ihan ku salama kirkkaalta taivaalta että mitä ihmettä [...] et no mä oon niin utelias et mä haluan kaikest tietää ekan sit mä ilmottauduin mukaan [muutos-agenttiporukkaan] (H3)

Kaikkiaan muutokset etenivät ylävireisesti, ilman suurempia alhoja, kohti oletettua lopputulosta. Nekin, joiden muutto oli vielä edessäpäin - kuvassa (kuva 12) näitä edustavat katkoviivaloppuiset viivat - ennustivat kertomuksissaan onnellista loppua. Ylöspäin etenevä kertomus vastaa Gergen & Gergenin (1988) narratiivimuotoanalyysin perustyypeistä progressiivista kertomusta. Vaihtoehtoisesti kertomusmuodon voisi nähdä vastaavan ”onnellisesta loppuun saakka” (*happily-ever-after*) -kertomusmuotoa (Gergen & Gergen 1988, 26), mutta tulkintani mukaan näissä neljässä kertomuksessa ei varsinaisesti koettu alussa ongelmia, joista muutto lähtisi kohti onnellista loppua, vaan päätunnelma kaikissa kertomuksissa on ollut alusta saakka positiivissävytteinen.

Hyvin tässä käy

- TYYTYVÄINEN OPTIMISTI
 - RATIONAALINEN HUMANISTI
 - UTELIAS AGENTTI
 - SOSIAALINEN OPTIMISTI
- #luotto #positiivisuus #kaikki käy
 #luottamus #yhteisvastuu #huoli muista
 #ylpeys #esimerkki #tieto! #me
 #sitoutuminen #kaunis haikeus



Kuvio 12 Progressiivista kertomusmuotoa edustava profiilikortti: ”Hyvin tässä käy”.

Kaikki kertomukset saivat nostetta pitkän työsuhteen tuomasta perspektiivistä organisaation toimintaan (Gergen & Gergen 1988, 33-34). Muutamalla koherenssiin kokemukseen saattoi vaikuttaa myös se, että heillä oli roolinsa kautta myös kattavaa tietoa muuttosuunnitelmista jo hyvin aikaisessa vaiheessa. Yksi puolestaan pääsi tiedon äärelle tarttumalla työnantajan mahdollisuuteen osallistua hankkeeseen muutosagentin roolissa. Yksi neljästä kertomuksesta poikkesi muista siinä suhteessa, että kertoja tiesi jo vanhaan toimitilaan muuttaessaan, että muutto olisi edessä, jolloin ”kiintymyssuhdetta” ei ehkä ehtinyt syntyä. Kaikkiaan kuvaavaa tarinoissa on, että kertojat suhtautuvat tulevaan luottavasti. Muutto kuuluu olevan heille vain yksi sivujuonne kiireisessä työarjessa, ja suhtautuminen siihen on hyvin käytännöllistä:

et mä aatteli et sit ku se päivä koittaa ni sit mä vaan meen sinne, ja sit ku tänne tuli ja eiku tohon istumaan ja hommat käyntiin (H4)

että aattelin kanssa et minä luota, n et ku me ollaan sitä pyydetty, ni se on siellä ja [...] jos ei ole, ja sitte mä piän lattialla niitä ni kyllä sitä sitte tulee (H11)

Hyvin pieniä kuoppia muotokäyrään ja ylävireisen etenemän hidastuminen liittyivät tiedonsaantahaasteisiin. Esimerkiksi se, että muuttopäätöksen jälkeen projekti ei päässytkään etenemään tonttikuviohaasteisiin liittyen, aiheutti "Rationaalisen humanistin" käyrään nykäyksittäistä etenemää ja tyytyväinen optimisti oli hetken hämmennyksissä, kun uudessa tilassa piti löytää oma paikkansa ja totutella uusiin käytäntöihin.

Vielä muuttoa odottavien kertomuksissa mietityttää omista huoneista avokonttoriin siirtymisen tuomat haasteet, kuten melu, ja uudenlainen tiimien sijoittuminen suhteessa toisiinsa, mutta lähinnä asiaan suhtaudutaan pohdiskelevan uteliaasti ja odottavalla mielellä:

mitenkä se semmonen ku on pystynyt tekemään rauhassa töitä, ja nyt ei sit pystykään, tosin mul on ihan paras istumapaikka [uudessa toimistossa] (H7)

Positiivinen ja luottavainen suhtautuminen muutokseen kuuluu puheissa myös empaattisena suhtautumisena muihin. Muuttoa vielä odottavat ovat esittäneet huolensa projektipäällikön jaksamisesta eteenpäin ja he suunnittelevat jo, millä tavalla aikaisempaa hyvää ilmapiiriä voidaan edelleen ylläpitää uudessa osoitteessa. Huoneista luopumista ei koeta henkilökohtaisena menetyksenä, vaan ääneen lausutut pohdinnat liittyvät siihen, miten minä, me kaikki, pystymme uudessa paikassa tekemään töitä häiritsemättä toisiamme:

...yllätynyt et toisista tullu tosi voimakkaita [...] mielipiteitä sihe, et ees vähä niinku että voitasko antaa vaikka kuukauden mahdollisuus, et se on kuitenkin rakennettu avokonttori niinku avokonttorityöskentelyä niinku sillee, että siel on kaikki materiaalit, et siel on kaikki et sen pitäis olla vimpan päälle siihen tarkotukseen että et mehän me voia ees tietää (H11)

Reflektiivisen empatian syvin olemus kiteytyy rationaalisen humanistin pohdintaan omasta suhtautumisestaan muiden suhtautumiseen muutokseen:

...et mites mun niinkun et mites mä nyt suhtaudu et mä vähä sillee yllätynykki et en oo oikeestaa ollu niin huolissaa et ehkä varmaa ajatellu jotenki jättäny sitä vaa tonne että et katotaan nytte, katotaaha et nyt ei et on nyt muitaki murheita [...] vähä sitä kanssa pohtinu kanssa että että onko sit ku toiset riehaantuu ni se rauhottaa ittee, et minähä en ala, et tai jotain (H11)

Peilaamalla progressiivisten kertomusten kokemuksia osallisuuden tilan viitekehukseen voi löytää yhteyksiä toimijoiden tarpeiden ja henkilökohtaisten resurssien välillä. Pitkä ura, talon tapojen tunteminen ja pääsy tietoon auttaa täyttämään osallisena olemisen tarpeita. "Uteliias agentti" itse hakeutui mukaan vaikuttajajoukkoihin, ja sai sitä kautta kaiken saatavilla olevan tiedon. Tulkintani mukaan ne henkilöt, joilla ammattiroolinsa kautta oli poikkeuksellisenkin hyvä näkymä organisaation tietoon muutoksesta, kokivat myös tarvetta vaikuttaa siihen, että tieto saavuttaa henkilöstön paremmin, ja samalla oma osallisuuden tilakin entisestään vahvistui.

... ja nyt pitäis olla tulossa tämmönen niinku questions and answers, et sitä iteki olin pyytämässä, koska ihan just ajattelin tämä meen projektipäällikkö [...] et ei varmaan

ehi vastaamaan kaikkiin [...] koska on huomannu et sitä on alkanu ihmiset kyselee ku sitä sanottiin et semmonen on tulossa (H11)

...et se vois olla semmone [järjestettävä tilaisuus] [...] että onko huolia murheita ja siellä vois olla mukana myös niitä jotka on ollu tuol avokonttoris vähän kertomas kokemuksia et millasta se on ja mitä kannattaa ja mitä ei (H7)

Henkilökohtaisella tasolla kertojat olivat aktiivisesti ottaneet vastuuta valmistautumisesta ja ryhtyneet "resursoimaan" myös omaa henkilökohtaista elämänsä varautuakseen uuteen tilanteeseen. Aktiivista mietintää esiintyi niin liittyen tulevan työmatkan optimointiin kuin pysäköinti- ja lounastusratkaisuihinkin, ja olipa eräs jo tilannut sähköpolkupyörän muuttuneen työmatkan takia ja hankkinut jopa paremmat etätyövarusteet kotitoimistolle, jotta avotoimiston meluhaittoja voi tarvittaessa paeta etätöihin.

Liitän toimijoiden osallisuuden tilaan vaikuttavana resurssina myös jonkinlaisen vahvan ammatti-identiteetin tuoman rohkeuden esittää rakentavaa kritiikkiä johdon toiminnasta muutoksessa. Uteliaan agentin kertomuksessa johto ei ensin toiminut esimerkillisesti, kun "toimitusjohtaja ja hänen lähimmät työtoverinsa valtasivat yhden sellasen lasiseinäsen kopperon", mutta "syystä tai toisesta" onneksi teki sitten korjausliikkeen muuttamalla alempiin kerroksiin muiden joukkoon: "halusivat tiivistää, ja tulla tonne alemmas ni ei oo ihan semmosta [...] enää semmosta jooohdoon kerrosta sieeellä ylhäällä (H3)". Sosiaalinen optimisti puolestaan olisi halunnut tietää, "mikä olis se johdon toive siihen, et mitenkä se, et jos me saahaa keskenämme päättää, ni ... jokaine kerros toimii sit ihan eri tavalla, jokainen huone toimii iha eri tavalla (H7)" ja olisi odottanut HR-funktiolta aktiivisempaa roolia asian edistämiseksi organisaatiossa. Rationaalisen humanistin kertomuksesta tulkitseen, että vaikka hän on luottavainen tulevaan, hänen kokemuksensa mukaan projekti ei ole edennyt niin hyvin, kuin alun perin on ajateltu, koska toimitilamuutoksen alulle panneet johtotason henkilöt ovat lähteneet talosta kesken muuttoprojektin:

... meidän entinen toimitusjohtaja [...] joka ei täällä ees itse työskennelly et nämä kaks tyyppi on mulla ne jotka tämän homman on laittanu alulle ja uskon että heidän idea [...] sit se jäi vähän niinku toisille [...] siinä vaiheessa se on kuitenkin jo ollu hyvin sitova kaikki et kyllähän varmaa täällä on kaikki ollu samaa mieltä niistä syistä miksi meen kannattaa täältä niinku muuttaa uusiin tiloihin, mutta se että olisiko se asia edennyt samalla tavalla että jos ei se ois ollu vielä noin pitkällä, et oisko se pysähtyny sit. [...] tullu nyt kumminki jollekki henkilölle nyt vähä sit semmone työ mikä o ollu varmaan niinku vähä pakko ottaa vastaa [...], että toisella on voinu olla vähän enemmän intohimoa tähän aiheeseen ku toisella ...(H11)

4.1.3 Mitenköhän (minun) tässä käy?

Kolmanteen kertomusryppäeseen "Mitenköhän (minun) tässä käy?" päätyivät ne neljä tarinaa, joiden tulevaisuusodotukset eivät vaikuta positiivisilta ja kertomuksen muoto on laskeva, regressiivinen (kuvio 13). "Egoistin" kertomus poikkeaa muista vähän siinä mielessä, että vaikka hän ei näe positiivista tulevaisuutta uudessa toimistossa, fyysiset tilat parantuvat kuitenkin niin merkittävästi aikaisemmista, etten voi jättää kertomuskäyrän häntää aikajanaviivan alapuolelle. Kertomukseen liittyvän, esteettisen kokonaisarvioni vuoksi "Egoisti" kuitenkin

päätyi osaksi tätä epäileväisten joukkoa. Kaikille yhteistä on, että haastateltavat janoavat tietoa ja ovat pettyneet saatavilla olevan informaation tasoon. Tiedon puute koskee mm. tilallisten ratkaisujen lisäksi omaa työmatkaa, pysäköintiä, lounaspaikkoja ja -etuja, harrastustoimintaa. ”Egoistin” pohdinta esimerkiksi vahvistaa, että tietoa on pyritty saamaan eri tavoin:

enkä tiedä saanko enää kaikkia vastauksia ennen [muuttoa] ja oon jopa ollut yhteydessä yhteen niistä tän talon henkilöistä, joka on, jolta voi kysyä, joka tietää paljon monista asioista (H12)

Myös ”Huolestunut vastustaja” on eri tietolähteiden avulla koittanut muodostaa kaipaamaansa kokonaiskuvaa tulevasta työympäristöstään, ja tuo monin tavoin esiin epävarman olonsa tulevien muutosten edessä. Kuulemansa ja näkemänsä perusteella hän pyrkii mielessään näkemään tilan ja kuvittelemaan tulevaa kokemusta. Arvioni mukaan viittauksella ”isoon halliin” hän esimerkiksi kuvitelmissaan vertaa tulevaa, avoimempaa työskentely-ympäristöä siihen – negatiivisia arvioita saavaan – avotilaratkaisuun, joka vanhassa toimipaikassa on osalla tiimejä jo ollut käytössä:

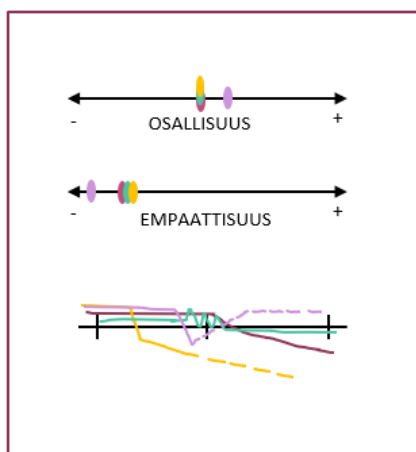
... et ne on tälläki hetkellä, se pohjapiirustus on mulle semmoinen hyvin hatara et mä en vieläkään nää sitä niinku tilaa mielessäni, et minkä näkönen se on. Siel on jotaki kaapistoja jossaki niinku erottamassa, ettei nyt ihan niinku olla ihan keskellä jotakin isoo hallia, et mitä kaikkee siellä on ni se e jotenki semmoinen ... (H9)

Muuttopäiväänsä vielä odottavat eivät tulkintani mukaan niinkään koe osallisuutta, vaikka ovatkin pystyneet ”teknisesti osallistumaan” ja antamaan tarpeistaan mielipiteitä suunnitteluvaiheessa. ”Huolestunut vastustaja” päättelnee projektissa tehtyjen päätösten perusteella, että ”ihan niinku meit ei ois kuunneltu ollenkaa... (H9)” ja ”Egoistin” epäilevän tulkinnan mukaan asioita ei ehkä olla tekemässä niin kuin puhe oli: ”aloin ajatella, että hetkinen, tämä ei ole se mitä minulle aiemmin kerrottiin, tai mitä ymmärsin (H12)”.

Mitenköhän (minun) tässä käy?

- ÄRTYNYT PRAGMAATIKKO
- HUOLESTUNUT VASTUSTAJA
- TURVALLISUUSHAKUINEN INDIVIDUALISTI
- EGOISTI

#epäily #ärsytys #epäusko #pettymys
 #menetyt #pelko #suuttumus
 #ärsytys #menetyt #dissaus (#eväät!!)
 #MINÄ!



Kuvio 13 Regressiivistä kertomusmuotoa edustava profiilikortti: ”Mitenköhän (minun) tässä käy?”.

”Ärtynyt pragmaatikko” ja ”Turvallisuushakuinen individualisti” ovat molemmat tietoisia organisaation järjestämistä osallistumismahdollisuuksista uuden toimitilan suunnitteluvaiheen valintoihin. Kertomuksista saa kuitenkin kuvan, että vaikka tilaisuudet ja tapahtumat ovat olleet ihan hyviä, vaikutusmahdollisuudet eivät välttämättä ole olleet ”aitoja”:

mä ehkä veisin näit niinku pelisääntöasioita silleen oikeesti niinku enemmän - mahdollisesti äänestettäväks tai keskustetavaks tai näin, et ihmisille tulis sellanen olo et he on he on niinku oikeasti vaikuttaneet ja sitä kautta ehkä myös sit paremmin sitoutuneet niihin ... (H1)

Kaikille aktiivinen osallistuminen esimerkiksi muutosagenttitoimintaan ei ole ainakaan ”Turvallisuushakuisen individualistin” kertoman pohjalta ole ollut käytännön syistä mahdollista:

...siin o vähä niinku kaks puolta et siin ois päässy sitten niinkun tutustumaan paremmin kaikkeen vähän niinku etujoukoissa, mut sit se ois imeny työaika mitä ei niinkun ole. Luppoaika ei juuri liikene [...] varmaan jotain olisi voinut neuvotella ... mut jos jotain asioita pitää tehdä, ni se sit pitää tehdä, ja sit on jostain muusta pois (H5)

Osallisuuden tila -malliin peilattuna yhteistä regressiivisten kertomusten kokemuksessa näyttäisi olevan ainakin se, että vaikka he eivät välttämättä kaipaisikaan kovin aktiivista mukana olemista, heille on tärkeää se, että heidän kaipaamaansa tietoa on saatavilla, silloin kun he itse sitä tarvitsevat. Näin he näyttäisivät käyttävän vapauttaan etäännyä välittömästä osallistumisen maailmasta. (Isola ym. 2017, 19.)

Kaikkia neljää regressiivistä tarinaa yhdistää empatian tai myötätunnon ilmenemisen vähäisyys. Vuorovaikutuksellisuus esittäytyy jollain tavalla ”tekni-senä työpaikan ominaisuutena tai resurssina”, joka on kyllä olemassa, ja jonka yksilö voi itse halutessaan ottaa käyttöönsä, mutta vahva yhteisöllisyys ei kertomuksissa korostu. ”Huolestunut vastustaja tosin on huolissaan siitäkin, että uudessa toimistossa ei enää ole samanlaisia mahdollisuuksia esimerkiksi järjestää yhteishengen kannalta tärkeitä joulujuhlia tai harrastustoimintaa. Kerrontatapa saa minut kuitenkin arvioimaan huolen enemmän henkilökohtaiseksi menetyksen kokemukseksi, kuin huoleksi muiden hyvinvoinnista:

voidaanko me jatkaa sen [harrasteryhmän] toimintaa täällä uudessa paikassa emme tiedä [...] ja nyt ku se meen semmoset kaikki tilat pitää varata erikseen mä vähän pahaa pelkään että koko koko [harrasteryhmä] kuolee. [...] lisäksi tääl on muita harrastustoimia ollu monen näkösiä ...

Aaltolan (2017, 93-94) empatiavariaatioiden kategorioihin peilattuna, arvioin että nämä kertojat nojaavat enemmän vuorovaikutussuhteissaan kognitiivisen empatiaan, ja ehkä siksi esteettisessä arvioinnissani löydän vähemmän reflektiivisen empatian tai myötätuntoisen suhtautumisen esimerkkejä kuin muissa tarkasteluryppäissä. Tämän joukon kertomuksissa tulee esille tarve varmistaa omien tarpeiden täyttyminen muutossa ja uudessa työympäristössä:

se olis vaatinu niinku pikkasen enemmän sitä jollain tapaa niinku valvontaa tai sel-
lasta, et olis ninku ollu selkeesti, et ei et sä et voi jättää sun kaikkia tavaroitas työpis-
teelle [...] et se niinku koskee kaikkia [...] et siihen ois puututtu, et jos ihmiset pitää
skype -palaveria avokonttorissa ilman kuulokkeita... (H1)

... sanoivat, että ihmiset, joilla jo on säädettävä pöytä saavat taas säädettävän [...] jot-
kut voi saada muutenkin. Jos pyytää lääkäriltä voi saada pöydän [...] mutta minä
menin lääkärille ja sain myös (H12)

et se niinkun tulis niinku konkreettisemmaks se oma uus työpaikka [...] olis ollu
niinku kiva ajatella hei mulle tulee ton näkönen pöytä ja se kaappi on tos viiden met-
rin pääs ja ... (H9)

Muutosjohtaminen ei saa tämän ryppään kertomuksissa positiivisia arvi-
oita. Johtajat, päälliköt ja esimiehet näyttäytyvät kasvottomina ja nimettöminä.
Oma esimies ei ole jakanut tietoa tai "on hukassa", tietoa tulee sieltä jostain,
kun "lyödään joku power pointti johonki, ja et lukekaa tästä (H1)", "ne" johtajat siellä
jossain ovat tehneet huonoja päätöksiä, ja nyt sitten "saa mitä tilaa":

ja sit seki o sitte et mitä nyt käydään omissa tiimeissä ja mitä käydään yhdessä, ni se-
kin on sit välillä vähä, vähä ei nyt ailahtelevaista, mut sillee että ... silloin, et
tulee tietoo molemmilta tasoilta - loistava et niinku tuplatieto ei haittaa - et must tun-
tuu et joskus voi jäädä jotain... (H5)

...oletan et hän [oma esimies] on aika lailla yhtä lailla hukassa, yhden kerran tossa
keskusteltiin vähän pidempään siitä muutosta, ja uudesta paikasta, ni sain kyllä hä-
nen puheistaan semmosen kuvan, et aika lailla hänkin on hukassa (H9)

4.1.4 Draamassa kiinni

Neljännän "Draamassa kiinni" -kertomusryppään neljää kertomusta yhdistää se,
että kertomuksen muodossa on enemmän vaihtelua, kun muissa tarinatyypeissä.
Näiden kertomusten muodon voi karkeasti ottaen nähdä leveäni V- tai U-kir-
jaimena (kuvio 14). Kertomus lähtee ensin alaviistoon ja laaksonpohjassa käyty-
ään se nousee ylös, kohti onnellista loppua. Tällainen narratiivimuoto, jossa vas-
taa Gergen & Gergenin (1988) mallissa komedia-romanssi -kertomustyyppivari-
aatiota.

"Surullisen nostalgikon" tarinassa häntä kääntyy vielä kerran lopun jälkeen
alavirtaan, mutta tämä käänne pitää oikeastaan sijoittaa varsinaisen muuttopro-
sessin päättymisen jälkeiseen aikaan, muiden organisaation tapahtumien vaikut-
taessa mielialaan. Kaikissa kertomuksissa suhtautuminen alussa on pääosin po-
sitiivinen – tosin "nostalgikkomme" jossain määrin alussa pyrkii torjumaan
muuttoon liittyvät asiat mielestään.

ei ollu mun mielest yhtään [isoja tiedotustilaisuuksia alussa] tai sit mä oon valikoinu
vasta.., unohtanu ja päättäny olla menemättä tai jotain... (H2)

Muuttosuunnitelmien muuttuessa konkreettisemmiksi, kertomuksissa
nousee esiin huoli siitä, että kaikki ei menekään, niin kuin oli ajateltu ja kertojat,

kukin omalla tavallaan, pyrkivät korjaamaan negatiivista kokemusta. ”Hämmentynyt pragmaatikko” ja ”Optimistinen kriitikko” tuovat kertomuksissaan esiin, että he ovat olleet aktiivisesti kiinnostuneita tulevista muutoksista ja tarttuneet kaikkiin mahdollisuuksiin ottaa osaa suunnitteluvaiheeseen. Kertomuksen fiilis on ylävireinen, kunnes he aistivat, että juuri heidän osallistumisellaan ja ei ehkä olekaan toivottua vaikutusta, tai päätöksiä on sittenkin tehty muulta pohjalta:

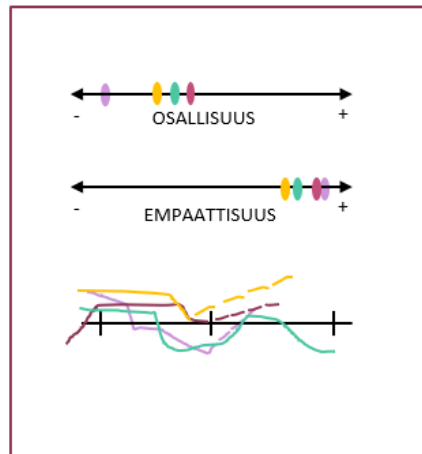
...no tää [työpajojen perusteella tehty suunnitelma] ois sitte niinku koko organisaation mielipide. Ei se nyt täysin koko organisaation mielipide ku siel on ollu vaan me kustakin tiimistä muutama hassu halukas [...] ei se oos ees sitäkää mitä, sinnekkää päin mitä me niinku siinä viimisessä fiidbäkissä annettii (H8)

ei, et tota siel tulee joilleki, nyt mä olen ymmärtänyt, aika moni [työroolinimike] on saanut niinkun oman tahtotilansa läpi et heille nyt tulee sitte joillekin kiintee työpiste (H13)

Draamassa kiinni

- VASTUUNTUNTOINEN OPTIMISTI
- HÄMMENTYNYT PRAGMAATIKKO
- SURULLINEN NOSTALGIKKO
- OPTIMISTINEN KRIITIKKO

#velvollisuus #oikeudenmukaisuus (#imago)
 #toivo #hämmennys #epäselvyys #haikeus
 #me #ylpeys #side #haikeus #suru
 #arvostuksen puute #harmitus



Kuvio 14 Komedia-romanssi -kertomusmuotoa edustava profiilikortti: ”Draamassa kiinni”.

”Vastuuntuntoinen optimisti” ja ”Surullinen nostalgikko” ovat työrooliensa kautta nähneet muutoksen tekemistä organisaatiossa läheltä, käytännön tasolla. ”Vastuuntuntoisen optimistin” tulkitsin harmituneen siitä, että vaikka hänkin on yrittänyt viestintään vaikuttaa, ei kaikkea päätöksiin vaikuttavaa tietoa ole osattu tai voitu oikein viestiä. Muutosjohtamisessa oikea-aikaisen viestinnän – määrä ja laatu- korostuvat (Kotter 2012, 19, 92, Bull & Brown 2012, 120, Vischer 2012, 126), ja puutteet prosessin sujuvuudessa ovat saattaneet vaikuttaa muihin negatiivisesti:

”se ei välttämättä nä se ei välttämättä näy koko henkilöstölle et mitä siel on niinku taustalla miks se on menny niin niinku pi nii viime tipalle... (H14)

Varsinkin muuton lähestyessä optimistinen kriitikko huolestuu siitä, että henkilöstö joutuu edelleen odottamaan tärkeitä päätöksiä esimerkiksi autopaikkoihin liittyen. Organisaatio on yhdistämässä henkilöstönsä kolmesta osoitteesta

yhteen, ja hän näkee, että edessä on *iso kulttuurinen haaste*. Ylävireistä suhtautumista kuitenkin selittää se, että hän suhteuttaa muutosprojektia aiempaan, epäonnistuneen toimitilamuuttoprojektin, joka *"kosahti iha, että ... ei siit sitte tullu mitää (H14)"*. "Surullisen nostalgikon" kertomus kulkee tasaista alamäkeä, kun hän aktiivisesti suree pakkoluopumista historiallisesta Eliel Saarisen arvoympäristöstä: *"ni siit tuli semmonen olo et täs ollaan eri lail asian ytimessä täs ollaan niinku rautatieytimessä tässä ollaan tavallaan historiassa kiinni (H2)"*. Suru kuitenkin muuttuu taustakaihoksi, kun hän alkaa nähdä uusia mahdollisuuksia päästessään valmistelemaan uusia tiloja muiden käytettäväksi:

... sinänsä oli todella mielenkiintosta tulla tänne silloin, just ku ekassa porukassa pääsi tänne, pääsi tutustumaan tähän. Kaikki oli uutta, kaikki oli, tääl oli tyhjää (H2)

Osallisuuden tilaan näyttäisi kaikilla neljällä vaikuttavan pyrkimys yrittää ymmärtää, mitä milloinkin prosessissa tapahtuu ja miten siihen itse voi tai ei voi vaikuttaa. Tarinoissa toistuu syvälinen reflektointi omista ja muiden ajatuksista osana organisaatiota ja jopa koko yhteiskuntaa. Puheista nousee esille ylpeyttä omasta organisaatiosta ja osallisuudesta siihen:

mä tuln tänne, ni silloin haastattelussaki mä sanoin, et mä haluan olla suomalaises firmassa töissä, ja tämmöses jolla on historiaa ja näin ... (H2)

ku on tämmönen tota kuitenkin niinku yhteiskunnan hyväksi tehdään tehdään töitä ja yhteisöjen hyväksi (H13)

nii ni tota se että oikeen kukaan ei varmaan edes huomannu tota [paikkakunnan] toimistoo eikä tienny et me oltiin loppuvaihees [paikkakunnan] suurin työnantaja (H14)

Näen tällaisessa syvällisemmässä osallisuuden tilassa yhteyden Isola ym. (2017, 9, 23) ajatuksiin osallisuuden monikerroksellisuudesta ja siitä, että ihmisellä on aina useampia kiinnittymiskohtia ympäristöönsä erilaisten arvostusten ja merkitysten kautta. Kun yksi käy töissä *"vain töissä"*, on työpaikka ja organisaatio toiselle merkityksellinen osa identiteettiä, ja ehkä juuri silloin myös muutos tuntuu vahvempana osallisuutena, muokkaa toimijuutta ja saa aikaan dramaattisempia käännteitä kertomuksessa.

Kaikista neljän kertomusryppään tarinoista paistaa kiinnostus koko yhteisön tulevaisuutta kohtaan ja empaattinen suhtautuminen muihin. Työpaikka on sosiaalisen vuorovaikutuksen alusta, joka synnyttää luottamusta ja rakentaa yhteisiä merkityksiä:

nii, aina joka iltapäivä se oli aivan loistava siis sillai, että siinä [kahvitauoilla] oppi puhumaan vieraitten ihmisten kanssa, siinä oppi tuntee ne, ne oppi tuntee sut, pysty alkaa niinku juttelee näin [...] meni sit se puoli tuntii tai saatto mennä enemmänkin, maailma parani koko ajan

... mut sit me ollaan taas totuttu, et me tehään tosi paljon tiimityöt ja näin, ja mä ainaki sanoin, et mulle se on henkireikä, et must on kiva et me voidaan keskustella (H14)

Reflektiivinen empatia, joka hyödyntää kaikkia henkilön empatiavariaatioita hänen vuorovaikutussuhteissaan (Aaltola & Keto 2017), kuvastuu henkilöiden kertomuksissa myötätuntoisena suhtautumisena toisiin ihmisiin ja jopa elotomiin asioihin toimintaympäristössä. Ruumiillisen empatian tasoja aistin "nostalgikon" kuvaillessa vanhan VR:n pääkonttorin ikkunoista näkyvää kansallismaisemaa kaiholla ja harmitellessa sitä, ettei uuteen taloon ole saatu edes "mini-kiviukkoa" historiasta muistuttamaan. "Hämentynyt pragmaatikko" maalaillee eteeni kauniita muistoja vanhan rakennuksen aurinkoisesta eteläpäädyistä linnunlaulussa ja "Optimistinen kriitikko" on alkanut alkuaikojen epäluulojen jälkeen löytää esteettisiä kokemuksia myös vanhasta työympäristöstään:

seki oli eka vähä, apua minne [paikkakunnalle], mitä hitto? (*nauretaan) ei ole sillee mediaseksikäs tää niinku ajatus siitä, ja no sit loppujen lopus se rakennusha on loppujen lopuks, se o oikeesti aika hieno, et siel on sisällä vesiputoukset ja kaikki (H13)

Muutoksen johtamisessa epäilyttää ihmisten tarpeiden syvällisen ymmärtämisen puute. Vastuuntuntoinen optimisti pohtii, etteivät taida uuden työpaikan pelisäännöt mennä käytäntöön sillä, että "sä saat näi niinku täs on lapulla sulle nää pelisäännöt (H14)" ja optimisten kriitikko näkee, että "insinööri-toimistossa" ollaan vasta heräämässä ihmislähtöiseen johtamiseen:

ei siel oikeen niinku ihmislähtökohtaa, et vast nyt alkaa kumpuu silet [...] mut et tota ...

mistä sä luulet et se johtuu et se nyt alkaa sielt kumpuumaan?

must tuntuu et se osittain vähän semmosest ulkosest paineest et projekteis vaaditaan ja käyttäjii pitää kuulla ja [...] nää työpajat on, fasilitointi on tullu jäädäkseen [...] ja niinku niin tota ..ehkä nyt ..nyt vasta niinku pikkase herätty, et pitäis ehä sisäisestiki toimii niinku mitä aletaan niinku ulkoisesti toimii ... (H13)

"Nostalgikon" ja "Pragmaatikon" kertomuksissa vilahtaa lievä pettymys omaan esimieheen. Toisella oma pomo ensin "hehkutti" muuttoa, mutta lähti sitten pois kesken prosessin ja toisen esimies on vasta viime hetkillä "lähteny katsomaan että, ja pitämään vähän jollain tavalla niinku meidän puolia (H8)".

4.2 Osallisuuden kokemus

Osallisuuden kokemuksen analysoinnissa hyödynsin Isola ym. (2017, 3) määritelmää, joka puhuu tapahtumisesta "ihmisten välillä katseissa, liikkeissä, kosketuksessa ja kielessä" ja sellaisiin vuorovaikutussuhteisiin liittymisestä, joissa ihminen saa elämäänsä lisää hyvinvointia ja merkityksellisyyttä.

Kiinnitin huomioni osallisuuteen *kielen* kautta, vaikka en kielitieteellisesti aihetta lähestykään. Pelkästään aineistossa esiintyviä verbejä tarkkailemalla löytyi erilaisia osallisuuden sävyjä. Joissakin kertomuksissa muuttoa edeltäviin toimiin viitattiin käyttämällä sanamuotoja, *annettiin mahdollisuus osallistua* tai *saatiin osallistua*. Otin aineiston järjestämisvaiheessa tekemäni profiilikortit tarkemman

analyysin kohteeksi ja kävin läpi yksittäisten kertomusten osallisuuden janalle sijoittamani arviot läpi kuuntelemalla haastattelut vielä uudelleen. Jos kertomuksessa korostuivat *antamisen* ja *saamisen* tyyppiset positiiviset sanavalinnat, sijoitin kertojan osallisuuden kokemusta kohti janan oikeaa päätä. Kertomus, jossa haastattelijä totesi, että tarpeista kyllä kysyttiin, mutta sitten *ihan niinku ne ois vetästy vaa [pois]* vaikutti negatiivisella arviollaan siihen, että osallisuusjanalla kokemus päättyi janan vasempaan eli miinuspäähän.

Myös erilaiset attribuutit johdattivat syvällisten kokemusten äärelle. Kun yhdessä kertomuksessa (H5) osallistaviin workshoppeihin viitattiin *kaiken maailman* työpajoina, toisessa pajatyöskentelyyn osallistunut kiinnitti huomion siihen, että kartoitusvaiheessa *"ne oli niinku piirtäny jo leiskat (H13)"*. Leiskoilla haastateltu viittasi kalustettuihin pohjapiirustuksiin, joiden pohjalta suunnitteluyritys keskustelutti osallistujia tulevista toiveista ja tarpeista. Molemmat kokemukset vetivät kokemusta kohti osallisuusjanan miinuspäätä.

Osallisuuteen liittyvät huomioni voi kärjistäen liittää arvostukseen ja ylpeyteen. Arvostus tai sen puute nousi esiin kertomuksissa kokemuksista, jotka liittyivät siihen, miten työntekijöiden omaama tai antamaa tietoa, osaamista tai palautetta oli kerätty ja käsitelty. Ylpeyteen liittyvät havaintoni liittyvät arvioihini yksilön kertomuksessa esiintyvistä merkityksistä, joita hän yhdistää omaan organisaatioonsa; voiko toiminnasta olla ylpeä vai hävettääkö jopa kertojaa se, että hän on osallinen muutoksessa.

Muutoksessa mukana olemisen mahdollisuus ja osallisuus näkyvät minulle kertomuksissa jonkinlaisena "ryhdin paranemisena". Henkilö oli kokenut arvostusta esimerkiksi, kun hän kertoo, että sai mahdollisuuden vuorovaikutukseen *[sisustusarkkitehdin kanssa]*", *"pysty kertomaan [sisustusarkkitehdille]"* tai *"pääsi tutustumaan tänne työmaalle"*. Monissa kertomuksissa esiintyy myös vastakkaisia kokemuksia, kun joku tapahtuma tai tilanne on saanut aistimaan, tuntemaan ja ajattelemaan, että yrityksessä ei arvosteta työntekijöiden näkemystä. Esimerkiksi sen, että henkilö kertoi pystyneensä *"kertomaan et tää tuoli on hirvittävään huono tai hirvittävään hyvä, ja tuleeko sinne tämmöset näytöt [...] mitähän muuta meil olis ollu sellasta, mihin olis ainaki näenäisesti pystynyt vaikuttaan (H2)"* kielii asiayhteydestä ja esitystavasta johtuen, että "johonkin tärkeämpään" ei vaikutusmahdollisuutta ollut. Joistakin puheista nousee esille kokemus "epäaidosta osallistamisesta", joka vaikuttaa osallisuuden kokemukseen negatiivisesti:

...tai siinä tulee, ehkä se että kun pyydetään palautetta, et sit siin tulee että niinku sen palautteihin tuleva vastaus niinku sivuuttaa sen, et ei tämä ole tärkeätä, et me nyt tällaisia. Just sarjassamme sillee, et no emmä nyt ehkä anna sitte palautetta enem-
pää... (H5)

...varmaa syksy aikana kyseltii sitä että tota ..oisko mahdollista saada niinku tonne meidän intraan tai tonne meidän tämöönen sivu mihkä vois pistää niitä kysymyksiä mitä tulee ni ei sit oo edes perustettu eli jotenki tuntuu et niinku joo siihen ei oo aikaa tai ollukka sitte oikeeta halua niinkun antaa meille sitä mahdollisuutta [...] ja sittetuntu vähä semmoselta no ajaa et ei tääkää sit taas nyt edenny mihinkää...(H11)

...ja sen jälkeen kun tää palaute oli annettu, niin niin ei meidän tiimille ole tullu mitään informaatiota asian tiimoilta (H8)

Työnantajapuolen äänessä työntekijöiden mielipiteiden erityinen, syvällinen arvostus ei tulkintani mukaan nouse esiin. Kertomuksista käy kyllä ilmi, että työntekijöitä *informoitiin hyvin " henkilöstö pidettiin niinku tosi hyvin ajan tasalla [...] ihan poikkeuksellisen hyvää tää viestintä ja tiedottaminen"* ja osallistettiin *" et sai sanoo mielipiteitä näist tuoleista ja pöydistä ja näytöistä että sehän on, ei varmaan silleen henkilöstä varmaan päättä loppujen lopuks"* (H6). Lopulta muutoksessa tehdyt päätökset kuitenkin tehtiin pitkälti virallisen hallintokoneiston omiin näkemyksiin luottaen, johtoasemista käsin, kuten johtajan (H10) kertomuksesta voi tulkita:

no ainakin ne henkilöt, jotka on ollu siin asemas, et pystyy kattomaan toimintonsa kohdalleen niin tota, eli tiimien esimiehet [saivat kommentoida tiloista työpajojen pohjalta tehtyjä piirustuksia]

... tos ihmiset on saanu ainaki mielipiteensä sanoa et kenen vieressä ei halua istua ja haluaa istua

... tiettyjen käyttäytymismalleja, mitä nyt on nyt tosta nykyisestä avokonttorin puolelta opittu, nii niitä asioita, joita sitte lähetty työntämään organisaatioon niinku proaktiivisesti eteenpäin

... ja niiinkun ehkä jopa silleen, että on liiankin paljon päässy vaikuttamaan siihen että [...] ei välttämättä ajattele sitä, mikä on realiteetit, niin kun kun tehdään joku uusi nii sinne sitten rakennetaan ne elokuvateatterit ja saunat ja kaikki sellaset [...] et kun otetaan kaikki se massa mukaan ni sit rupee tulee paljon sitä variaatiota sinne...

Toisaalta edustuksellisesta puheesta kuitenkin löytyi myös uskoa siihen, että laajasti koko henkilöstöön vaikuttanut muutoksekokemus on saattanut lisätä johtajien arvostusta osallistavampaan toimintaan, ja ehkä opettanut myös uusia, johtamista muovaavia toimintatapoja, joita voidaan hyödyntää muissakin muutoksissa.

... meidän tyyppisessä talossa, ni, niin ei o, me ollaan aika silleen autoritäärisiä oltu, silleen et ihmisiin periaattees ei voi luottaa, mut must mä luulen et me ollaan menty nyt semmoseen suuntaan, et aijaa, tääl voidaanki luottaa (H6)

Kertojen äänessä kuulin myös ylpeyttä oman organisaation esimerkillisestä toiminnasta. Kaikki kolme organisaatiota olivat siirtymässä avoimempaan toimistoympäristöön, jossa henkilökohtaisista työhuoneista luovuttiin, ja se, että myös johtajat luopuivat huoneistaan, koettiin esimerkillisenä toimintana. Tulkin taani vahvistaa esimerkiksi tämä venäläisten kanssakin työskentelevän haastateltavan kommentti: *"...ne [venäläiset] on täysin pöyristyneitä, ja ne ei oo usko silmiään; ootteks te ihan tosissanne, et teen toimitusjohtaja istuu tuol teen seassanne, et niin joo joo... (H3)"*. Myös kertomukset henkilöstöeduista ja hyvästä ilmapiiristä tulkitsin ylpeyden aiheiksi ja osallisuuden tilan lähteiksi, mutta nyt muutoksen keskellä ylpeys työnantajan toiminnasta oli joutunut uudelleenarvioinnin kohteeksi:

...tää kiinteistö on antanu mahdollisuuden meidän toimia yhdessä myös vapaa-ajalla taikka työn ulkopuolella, tääl on järjestetty tanssikursseja.. ihan kaikennäköstä tekemistä ... meil on ollu mahdollisuus esimerkiksi huoltaa polkupyöriä täällä ja iha kaikennäköstä tämmöstä muuta, joka on kauheen kiva tietysti - se ei kuulu nykyaikaanseen bisnekseen. (H9)

... et meillä on ollut täällä siiis AINA ihan älyttömän hyvä työilmapiiri niin pitkään, ku muistan [...] niinku ne kahvitauot on niinku se päivän suola [...] ei oo varmaan yhtää kahvitaukoo ettei joku naurais tai kaikki nauraa. Et on semmonen tosi hyvä yhteishenki tossa että tota se vähä jännittää et mitenkä se muuttuu [...] ni nyt se niinku vähän revittää rikki ... (H7)

Surullisen nostalgikon (H2) arvio työnantajan päätöksistä tihkuu pettymystä siihen, että organisaatioon kertynyttä osaamista ja vanhoja rakenteita ei arvosteta ja muutossa loputkin ylpeyden aiheet tuhotaan työntekijöiden mielipiteistä välittämättä.

... ni sitten tänne lampsiminen, niinku täst eiei täst tuu semmosta oloo. Et siel [vanha toimisto] tuli viel semmonen olo et ku kävelit ovesta sitään niin saatto olla niinkun jonkinlainen niinkun ehkä ylevä on liian ylevä, mutta ylpee tai semmonen...

...mut ne niinku pyyhittiin kaikki pois [...] et vanhalla ei ole väliä ainoastaan uudet ihmiset, uudet ajatukset ... kaikki mitä ollaan ennen tehty ollaan tehty väärin mikä tuntuu niinku semmoselta, 150 tai nyt jo 160 vuotta tehty asioita, ni ihan kaikkea ei oo tehty ihan väärin (H2)

Osallisuuden kokemus on osa työntekijän kokonaiskokemusta muutoksessa ja havainnot tapahtumista linkittyvät alaluvussa 4.1 kuvailemieni narratiivimuotojen juonianalyysiin.

4.3 Empatian kokemus

Empatiana analysoidessani muistutin mieleeni empatian käsitteen, joka yksinkertaistaen liittyy ihmisen kokemukseen toisen yksilön mielentiloista (Aaltola & Keto 2017, 25). Tässä tutkimuksessa kiinnitän huomioni empatiayhteyksistä organisaatiokontekstiin, niihin vuorovaikutussuhteisiin, jotka liittyvät organisaation jäsenten väliseen yhdessä olemiseen, elämiseen ja tekemiseen. Analyysiä aloitellessani kuvittelin löytäväni selkeän suhteen osallisuuden kokemuksen ja empatian välille, mutta tarkemmalla analyysillä nämä teemat eivät kuitenkaan risteävän toistensa kanssa, vaikka yhtymäkohtia löysin.

Lähdin tulkitsemaan kertomuksia siitä näkökulmasta, kuulinko haastateltavan kertovan muutosta enemmän oman yksilöllisen näkökulmansa - etujen ja haittojen - vai yhteisön etua painottavan näkemyksen kautta. Joidenkin kertomusten kohdalla empatiapuhe oli vähäistä ja kertomukset saivat jossain määrin egoistisia ja jopa yksilön omiin kehollisiin tarpeisiin liittyviä piirteitä. Yhdellä oli huoli WC:n varustelusta, toinen surkutteli omien huonekasvien kohtaloa, kolmatta kirpasi lounaspaikkojen menettäminen ja joillekin oli tärkeintä, että ainakin omat työvälineet ovat hyvät.

Kertomuksissa esiintyi kuitenkin myös kanssatyöntekijöiden hyvinvoinnista huolehtimista. Positiivisessa mielessä yhteiseen etuun viittaavissa kertomuksissa korostui hyvän ilmapiirin ylläpitämisen merkitys, ja esille tuli huoli sen

mahdollisesta menettämisestä muuton yhteydessä. Esimerkiksi ääriempaattisesta toiminnasta tulkitsin rationaaliseksi humanistiksi nimeämäni kertojan (H11) päätöksen ilahduttaa muita huolimielialan keskellä:

nii on mulla kyllä kieltämättä laskuri kännykässä et montako päivää muuttoon et kyllä mä sillee tiedän et mutta nää on taas ihan muita nippelijuttuja [...] et voi ilostuttaa muita tämmösellä tiedolla. (*nauraa)

Erityisesti yhdessä kolmesta organisaatiosta kertomuksissa empatian kohteeksi päätyi projektipäällikkö, jonka työtaakasta oltiin huolissaan, ja siihen oli myös koitettu etsiä helpotusta, mm. työsuojelun kautta ja ehdottamalla kysymys ja vastaus -palstan perustamista:

Tää on meidän yhteinen asia! eikä tää oo vaan joitteki harvojen valittujen pänsärky. (H9)

... työsuojelupäällikölle, että tota et sitä jaksamista, että toivottavasti se vaan tota jaksaa eikä romaha tässä tän projektin myötä (H11)

Yhteisöllisessä puheessa empatia sai kuitenkin myös synkempiä sävyjä, kun havaitsin ”yhteisöllistä empatiattomuutta”, jonkinlaista suvaitsemattomuutta. Korostunut empaattinen suhtautuminen omaan lähiympäristöön voi näyttäytyä nuivempänä suhtautumisena ”niihin muihin”:

No nyt se on ehkä vähä menny siihen et kukaan ei enää sano (naurahtelua), ees jaksaa, ku ne ei enää jaksaa, ku ne on kyllästyny siihen, et sil ei sit niinku oo mitää vaikutusta. H1

meil on niinku jo lähtökohtasesti vähä semmone pelko et me ei voia istua enää kahvipaikalla ees [...] niinku me nyt puhutaan tuolla, et täältä tulee shhhhh [...] mut sit jos siitä tulee sitä shhhh ni sit mee o vaa mentävä kahville jonneki muualla (H7)

... mää ku meen siine ni määhän en uskalla sanoo siellä mitään määhän mee siellä ku kusi sukassa suoraan sanoen mä hiivin siellä ja kuiskin siellä, musta tuntuu aika kauheelta ajatella et mun täytys mennä töissä hipsimällä (H9)

... mä en nyt tiedä minkä tiimi, päällikkö se oli, mut sano et joo älkää laittako meit ainakaa noiden vieree (H13)

Työntekijöiden puheissa myös työnantajan empatiakyvykkyys sai arvostelua osakseen. Yksi epäili, ettei johto ehkä osaa astua työntekijöiden saappaisiin, jos he ovat viettäneet aikaa vain yhdessä yrityksen kolmesta toimistosta: ”miksei ne oo tullu -ne ois voinu tulla vaik muutamaks päiväks tonne meidän konttorille tietsä tekee hommi (H13)”. Toinen (H14) puolestaan arvostelee liian rajuksi sitä tapaa, jolla johto heti projektin aluksi ilmoitti, että kaikki työntekijät tulevat menettämään henkilökohtaiset työhuoneensa/-pöytänsä, vaikka tarkempaa kartoitusta tarpeista ei vielä ollut tehty. Empatiakyvyttömyyden alueelle luen myös huomioni, jotka liittyvät työntekijöiden tekemiin arvioihin työnantajan kyseenalaisista tai verhotuista vaikuttamispyrkimyksistä:

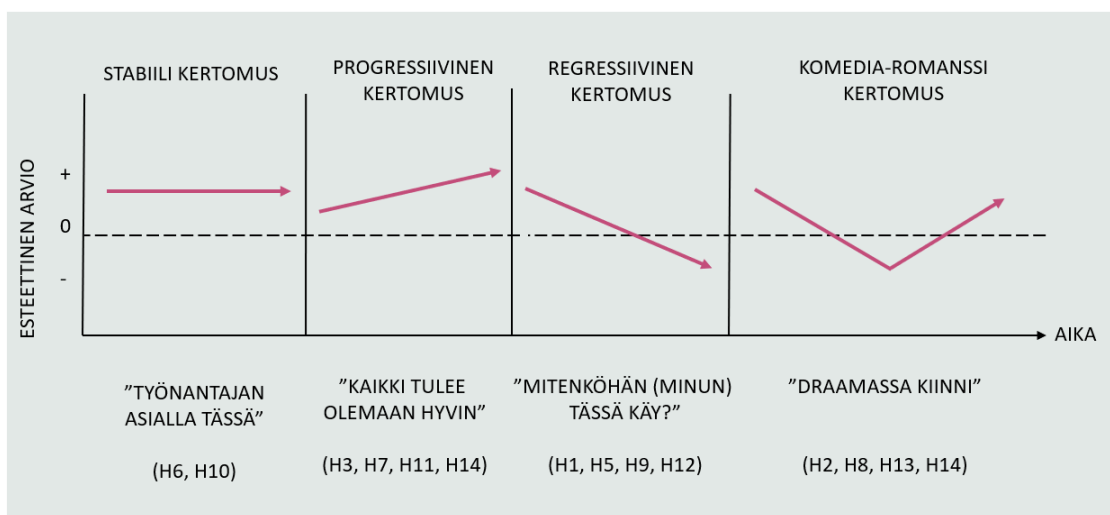
...heidän mukaansa se [avotoimisto] motivoi tiimien väliseen vuorovaikutukseen [...] ne [johtajat] yrittävät promota sitä (H12)

niin yks sellanen et sen mä muistan et se oli spesifi [muuton] syy, koska se oli sellanen vähän niinku nippelitason, et olis pysynyt siinä et kallis hankala ... ja noin niinku et se olis ehkä se nyt kaikki ainakin ymmärs [...] just sarjassamme että ...oli aavistettavissa heti siitä ensimmäisestä et avokonttoriin ... (H1)

Osallisuuden kokemuksen tapaan analyysini pohjalta tulkitseen, että empatia osana työntekijäkokemusta muuton aikana vaikuttaa alaluvussa 4.1 esittelemiini kertomusten juonimuotoihin, jotka esittelin aiemmin tässä neljännessä luvussa.

4.4 Yhteenveto tuloksista

Neljästätoista muutoskertomuksesta löytyi erilaisia kertomusrakenteita. Muutoskertomusten kautta pystyin sijoittamaan muutokseen liittyviä tapahtumia aikajanelle. Aineiston analysointia kuvaavassa luvussa 3.4. kuvaan analysointiprosessini etenemisen, jossa keskeistä on muuttoon liittyvän työntekijäkokemuksen tarkasteleminen suhteessa muuttoprojektin aikajanaan, alkaen siitä kohdasta, kun työntekijä sai tiedon tulevasta muutosta ja päättyen aikaan, jolloin asettuminen uuteen fyysiseen työympäristöön oli tapahtunut tai tulee tapahtumaan.



Kuvio 15 Neljäntoista kertomuksen jakautuminen neljään eri kertomustyyppiin.

Kussakin yksittäisessä kertomuksessa oli mikrotasolla tulkittavissa erityisiä kokemuksia muutosta, mikä ilmeni kertomuskäyrässä erilaisena käännteiden nopeutena ja syvyytenä. Juonikäyrän muotoon vaikutti kunkin henkilön saama tai tulkitsema tieto, jonka hän koki kehollisina aistimuksina, esimerkiksi kuulemalla, näkemällä ja tuntemalla. Kuitenkin Gergen & Gergenin (1988) narratiivimuotoanalyysiä hyödyntämällä löysin kertomusten muodoista myös yhtäläisyyksiä ja

yleisellä tasolla kertomuksien kaarten kulusta ajassa on muodostettavissa neljä päämuotoa: stabiili, regressiivinen, progressiivinen ja kahta edellistä yhdistelevä komedia-romanssi -kertomusmuoto.

Vertailua helpottaakseni esitän kertomustyypeille tunnistamani narratiivimuotokuviot rinnakkain kuviossa 15. Stabiilia kertomusta kuvaava suora, progressiivisesti ajassa etenevä viiva esittää kahta kertomusta (H6 ja H10), joita yhdistävälle ensimmäiselle kertomustyypille annoin nimen "Työnantajan asiassa tässä". Toinen kertomustyyppi, joka analyysissäni sai nimen "Kaikki tulee olemaan hyvin", edustaa neljää tarinaa (H3, H7, H11 ja H14), joiden juonelle oli yhteistä toiveikkaasti tulevaisuuteen suhtautuminen ja muotokäyrän progressiivinen eteneminen. Regressiivistä kertomusmuotoa edustaa "Mitenköhän (minun) tässä käy" -nimen saanut kolmas kertomustyyppi, joka kuvaa neljää kertomusta (H1, H5, H9 ja H12). Neljäs kertomustyyppi, "Draamassa kiinni" edustaa puolestaan neljää kertomusta (H2, H8, H1 ja H14), joille yhteistä oli komedia-romanssi -narratiivimuoto, jossa juoni muuttuu regressiivisen vaiheen jälkeen progressiiviseksi.

Stabiili kertomustyyppi kulkee ajassa horisontaalisen arvioviivan positiivisella puolella. Juonen käännteiden puuttuminen selittää kuvaajan muodon, joka etenee vaakasuorana muutoksen alusta loppuun saakka. Työntekijäkokemus kohti uutta työympäristöä etenee tasaisesti, odotusten mukaisesti. Kertomuksessa reagointi on järkeilevää, enemmän kuin tunteellista tai tulkinnallista, ja toiminta näyttää käytännönläheisenä. Odotukset on organisaation toimesta asetettu ja niitä kohti yhdessä mennään.

Progressiivinen "Kaikki tulee olemaan hyvin" -kertomustyyppi, joka lähtee yläviistoon arvioviivan yläpuolelta, kuvaa työntekijäkokemusta, jossa muuttoon suhtautuminen on jo lähtökohtaisesti positiivisviritteinen. Käyrän kiipeäminen ylämäkeä kuvaa sitä, että muutokseen liittyviin kokemuksiin liittyy positiivisia aistimuksia. Havainnot ympäristöstä, omat reaktiot ja toiminta – oma ja ympäristön – tukevat positiivisten tulevaisuuden odotusten täyttymistä. Tälle kertomukselle vastakkaista kertomustyyppiä edustaa alaspäin kaartuva, regressiivinen "Mitenköhän (minun) tässä käy" -kertomus, joka alun positiivisten odotusten jälkeen kääntyy laskusuuntaan. Jotkin tapahtumat tai tilanteet organisaatioympäristössä saavat toiveet uudesta, paremmasta tulevaisuudesta muuttumaan huoleksi ja epäilyksi uutta työympäristöä kohtaan.

Regressiivisen ja progressiivisen kerrontarakenteen peräkkäisinä etenevinä yhdistävä komedia-romanssi -muotoinen "Draamassa kiinni" -kertomus kuvaa työntekijäkokemusta, joka alun positiivisten tunnelmien jälkeen lähtee kohti alhoa, mutta alkaa sitten korjata itseään ja pääsee lopulta kiipeämään takaisin arvioviivan yläpuolelle. Kokemukset, aistimukset ja toiminta oman organisaation vuorovaikutusympäristössä tuottavat sellaista tietoa, jonka avulla oma tietämys lisääntyy, ja luottamus parempaan tulevaisuuteen voi vahvistua. Omat alkuperäiset odotukset täyttyvät sittenkin.

Kertomustyyppien juonikäyrien muotoon vaikutti henkilöiden aistiensa kautta saama tai tulkitsema tieto, kokemus ympäristöstä. Analyysini kautta päädyin esittämään näitä organisaation vuorovaikutusympäristössä tapahtuneita

kokemuksia osallisuuden ja empatian teemojen alla. Osallisuuteen liittyvät kokemukset esittäytyivät arvostuksen ja ylpeyden, tai niiden puutteen, kokemuksissa. Empatia puolestaan kokemuksissa ilmeni sekä yksilön omaan itseen liittyvänä että koko yhteisön etuun ja ilmapiiriin liittyvänä ulottuvuutena. Empatian kokemuksilla oli vaikutusta kertomuksen juonimuotoon sekä positiivisessa että negatiivisessa mielessä.

5 KESKUSTELU JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tavoitteena on ollut tulkita työntekijöiden kertomusten kautta välittyvää työntekijäkokemusta muutoksessa, jossa organisaatio muuttaa uuteen toimistoon. Tässä tutkimusraportin viimeisessä luvussa esitetään ensin pohdintaa edellisessä luvussa esiteltyjen tutkimustulosten suhteesta kolmeen tämän tutkimuksen kannalta tärkeään teemaan: muutosjohtamiseen, henkilöstön osallisuuteen muutoksessa ja empatiaan organisaatiokontekstissa. Tutkimuksesta tehdyillä johtopäätöksillä vastataan tutkimuskysymyksiin ja raportin lopuksi käsitellään lyhyesti tutkimuksen rajoituksia ja jatkotutkimusaiheita.

5.1 Keskustelu muutosjohtamisen kokemuksesta

Tilamuutos on merkittävä tapahtuma organisaation elämässä (Vischer 2012, 129, Rothe 2015, 25), joka harvoin tulee organisaatiolle täytenä yllätyksenä. Organisaationäkökulmasta muuttoon on siis mahdollisuus valmistautua. Hyvällä muutoksenjohtamisella voidaan kustannussäästöjen lisäksi myös parantaa organisaation toimintaa (Danivska 2018, 19).

Organisaation työntekijöitä haastatteleamalla on mahdollista selvittää, minäkalaisia aistimuksia johtajien ja muiden keskeisten muuttoa eteenpäin vievien toimijoiden aktiiviset muuttoon tähtäävät toimenpiteet kertojissa aiheuttavat. Onko organisaatio huomionnut yksilöitä tarpeeksi ja kohdistanut muutosjohtamisen toimenpiteitään tilojen lisäksi itse muutokseen, kuten Rothe (2015, 26) kehottaa? Analysoimissani kertomuksissa havainnot johtamisesta alkavat siitä, kun haastateltava saavat tiedon muutoksesta. Tästä ensi hetkestä alkaen, kukin kokija muodostaa oman käsityksensä tapahtumista - jopa siitä ketkä muutosta ovat johtaneet.

Eri kertomusmuodoissa johtajien ja organisaatioympäristön roolista voi löytää yhtäläisyyksiä ja eroja. Merkityksiä kertomuksissa liitettiin organisaation arvoihin, jaettuihin uskomuksiin, normeihin, käytänteisiin, suhteiden laatuun ja rakenteeseen sekä johtajien käytökseen. Ajattelen näiden Duttonin (2014, 289) myötätuntomallin mukaisten organisaation ominaisuuksien toimivan muutoksessa organisaatioelämän näyttämönä, jossa työntekijän oma käyttäytyminen näyttäytyy suhteessa organisaation muihin toimijoihin.

Stabiilin kertomuksen muoto noudattelee Gergen & Gergenin (1988) narratiivimuotomallin stabiilia perusmuotoa. Kokemus johtamisesta kiteytyy roolin kautta esiin tulevaan puolustuspuheeseen. Pienen pieniä parannuksen paikkoja lukuun ottamatta projekti koetaan sujuneen juuri niin kuin pitikin. Organisaatio on kertomuksissa tarjonnut hienot puitteet osallistua muutokseen, johto itse on tiennyt mitä tekee ja suorittanut tehtävän mallikkaasti ottamalla henkilöstöä mukaan muutokseen *"tosi hyvin"* ja *"ihan tarpeeksi"*.

Progressiivinen, tulevaan muutokseen positiivisesti suhtautuva, kertomus, joka myös on yksi Gergen & Gergenin (1988) mallin narratiiviperusmuoto, saa voimaa siitä, että muutoksen suunta ja sisältö ymmärretään. Kertomuksen ylivi-
reisyttä eivät pienet häiriöt hetkauta. Se jatkaa matkaansa antamalla rakenta-
vasti pohdittua kritiikkiä muutoksen johtamista kohtaan, mutta yhteinen matka
kohti parempaa tulevaisuutta jatkuu ja johto saa myös osakseen ymmärrystä vaa-
tivassa tehtävässään. Organisaation arvot ja normit, sekä suhteiden laatu näyt-
täytyvät positiivisina ulottuvuuksina tukemassa muutoksen läpiviemistä. Muu-
tokseen osallistumisen mahdollisuudet tiedostetaan, mutta osallisuuden tunne ei
tunnu olevan riippuvainen teknisistä järjestelyistä.

Regressiivisen - Gergen & Gergenin (1988) kolmatta perusmallia noudatta-
van - käyrän alamäkeen selitystä kuuluu kertomuksissa antavan tiedon puute ja
sen huono laatu. Johto koetaan syylliseksi. Tuntematon tulevaisuus arveluttaa ja
kajoaminen tuttuun vanhaan työympäristöön saa tunteet pintaan. Kun tietoa ei
saa, sitä pitää kaivella muualta - ja kuvitella itse loput. Pelko menetyksestä kään-
tää katseet omaan napaan ja ympäristön tarjoama tuki ei näyttäyty negatiivista
kokemusta tukevana resurssina. Edes organisaation järjestämät mahdollisuudet
osallistua erilaisiin muutoksenjohtamista tukeviin osallistaviin tapahtumiin eivät
onnistu lisäämään osallisuuden tunnetta ja uskoa muutoksen hyvään johtami-
seen.

Draamassa kiinni -kertomus, joka noudattelee Gergen & Gergenin (1988)
komedia-romanssi -kertomusmuotoa arvioi muutoksen johtamista kaikilla ais-
teilla ja liittää organisaation tukirakenteeseen ihmiset, talot, jopa firman brändin-
kin. Sosiaaliset suhteet näyttävät paikkaavan puutteita johtamisessa ja lisäksi
puuttuvaa tietoa saadaan työpaikan vuorovaikutussuhteiden kautta. Ja vaikka
pomot eivät tunnu ihan ymmärtävän millaista johtamista tarvitaan, omien kei-
novalikoimien avulla usko parempaan tulevaisuuteen vahvistuu loppua kohti.

5.2 Keskustelu osallisuuden kokemuksesta

Analysoin kertomuksissa työntekijöiden kokemusta osallisuudesta. Sanoi-
hin keskittymisen sijaan keskityin siihen, miten osallisuuden kokemuksesta pu-
huttiin. Pyrin löytämään tekemisen takaa kokemuksen taustalla vaikuttavan es-
teettisen kokemisen, sillä osallisuus Isolan ym. (2017, 3-5) mukaan on aktiivisen
toiminnan sijaan paremminkin mielentila, joka syntyy, kun ihmiset ovat tois-
tensa kanssa vuorovaikutuksessa, näkevät, kuulevat ja tuntevat toistensa läsnä-
olon. Osallisuuden tilaa tavoitellessaan yksilö tasapainoilee sen välillä, minkälai-
sia tarpeita hänellä on suhteessa siihen, millaisia resursseja hänellä itsellään on
käytössä, ja miten ympäristö niitä tarjoaa (Isola ym. 2017, 19)

Tutkimuksessani stabiilissa ja progressiivisessa kertomustyypissä osalli-
suus näyttäisi esiintyvän ammatillisen toimijuuden hahmossa. Kun yksilöllä on
ajoissa tarpeeksi tietoa muutoksesta, pystyy hän tapahtumiin varautumaan. Sil-
loin kun voi itse vaikuttaa toimintaansa organisaatiossa, on mahdollista myös
itse säädellä omaa ajattelua (Bandura 1989, 1175-1176). Tarpeiden ja resurssien

kohdatessa työntekijäkokemus pysyy vähintäänkin tasapainoisena, eikä usko kertomukselle maalattua lopputulosta kohtaan horju. Progressiivisen kertomustyypin taustakertomuksissa yhteistä on osallisuuden tunne, jota leimaa yhteisöllisyys – kuuluminen yhteisöön ja organisaatioon - ja halu jakaa omia osallisuutta vahvistavia resursseja muillekin.

Osallisuuden tunteen vähäisyyden regressiivisessä kertomustyypissä tulkitseen johtuvan luottamuspulasta johtajien ja organisaation toimintaa kohtaan. Kertomuksista nousee esiin pettymys saatavilla oleviin resursseihin. Odotuksilleen ja tarpeilleen ei saa vastinetta: osallistuminen ei ole mahdollista, osallistavat toimenpiteet eivät ole aitoja ja/tai osallistumisella ei lopulta ole vaikutusta.

Komedia-romanssi -muotoisessa kertomuksessa osallisuuden tarpeet ja käytettävissä olevat resurssit näyttäytyvät tilannekohtaisesti vaihtelevina. Alussa muuttosuunnitelmista on saatavilla tietoa ja odotukset ovat positiivisia, mutta kun aikaa kuluu ja prosessi etenee, uutta tietoa ei ole olekaan saatavilla, tai tieto/tiedon jakamisen tavat eivät vastaa omiin osallisuuden tarpeisiin. Kuitenkin olemassa on myös omia resursseja, joiden avulla epätoivottuun osallisuuden tilaan on mahdollisuus vaikuttaa (Isola ym. 2017), ja välimatka suhteessa omiin odotuksiin alkaa kuroutua umpeen.

5.3 Keskustelu empatian kokemuksesta

Koska organisaatioestetiikan viitekehyksessä organisaatioelämä nähdään muodostuvan yksilöiden esteettisestä tietämisestä ja ympäröivistä suhteista (Strati 1999, 193), myös empatiatarkastelussa on kiinnostavaa pyrkiä ymmärtämään, miten yksilöllisten empatiaresurssien käyttö näkyy *suhteissa* organisaation sisällä. Duttonin (2014, 282) mallissa empatia, tai myötätunto (compassion), näyttäytyy organisaatioelämässä yksilötasolla, suhdetasolla ja organisaatiotasolla kärsimyksen ja myötätuntoisen suhtautumisen prosessina.

”Kaikki tulee olemaan hyvin”- ja ”Draamassa kiinni” -kertomuksissa voi tehdä havaintoja samanlaisuuteen, läheisyyteen ja sosiaaliseen valtaan liittyvistä empatiaprosesseista (Dutton 2014, 288-289). Puheissa nousi esiin huoli ilmapiiristä ja läheisten työtovereiden jaksamisesta. Organisaatiotason käytänteet, tiedonjako, HR:n rooli ja esimiesten toiminta saivat rakentavaa kritiikkiä, mutta esille tuli myös pohdintoja keinoista, joilla tilannetta voisi parantaa. Läheisten tunnesiteiden ja hyvien suhteiden tukemana uuteen ympäristöön muuttaminen ei näyttäydy uhkana, johon ei voisi omilla ajatusmalleilla vaikuttaa. Komedia-romanssi -kertomusmuotoa edustavassa ”Draamassa kiinni” -kertomuksessa suhtautuminen työympäristöön näyttäytyy empaattisena suhtautumisena kanssamuuttajiin, mutta myös yrityskuvaan ja jopa organisaation artefakteihin: empaattinen kokemus esittäytyy vahvasti kehollisena ympäristön havainnoimisena.

Stabiilista ja regressiivisestä kertomuksesta empatiahavaintoja ei löytynyt yhtä selkeästi, sillä myötätuntoinen suhtautuminen ei edellisten kertomusten tavoin suuntautunut itsestä ulospäin (Aaltola & Keto 2017, 93). ”Työnantajan asialla tässä” -kertomuksessa myötätuntoinen suhtautuminen ei nouse esille, mikä

saattaa selittyä sillä, että kertojien roolilla on mahdollisesti merkitystä tavassa näyttää tai käyttää empatiarepertuaaria (Dutton 2014, 285). ”Mitenköhän (minun) tässä käy” -kertomusta taas leimaa huoli oman turvallisuuden tunteen säilyttämisestä, jonka vuoksi myötätuntoisuus organisaation muita toimijoita kohtaan jää kertomuksissa taka-alalle ja empatian liike näyttää vuorovaikutuksessa kulkevan muista itseän päin (Aaltola & Keto 2017, 93).

5.4 Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset

Tässä tutkimuksessa lähdin laadullisen haastattelututkimuksen keinoin selvittämään työntekijöiden kokemuksia toimistomuutosta organisaatioestetiikan viitekehyksessä. Päättökysymyksessäni kysyin ”Minkälaisena työntekijäkokemus toimistomuutossa ilmenee haastateltavien kertomuksissa?”. Tulosten valossa on selvää, että jokainen kokemus on uniikki. Kertomusten kautta on mahdollista tehdä tulkinta, että työntekijäkokemukseen vaikuttavat monet eri seikat organisaatioelämässä. Koko ympäröivä todellisuus on työntekijän jatkuvan esteettisen arvioinnin kohteena, ja kaikki työntekijät reagoivat ja sanallistavat kokemuksensa organisaation käytänteistä, suhteista muihin organisaation toimijoihin ja johtajien toiminnasta omalla yksilöllisellä tavallaan. Yhtäläisyyksiä ja eroja on mahdollista tarkastella muutosjohtamisen, osallisuuden ja empatian teemojen kautta.

Päättökysymykseni lisäksi esitin alakysymyksen, jonka tavoitteena oli selvittää ”Millaisia tulkintoja haastateltujen kertomuksista nousee esiin muutoksen johtamisesta ja mahdollisuudesta olla osallisena muutoksessa?”. Tulosten perusteella vaikuttaa siltä, että erot ja yhtäläisyydet kokemuksessa muutoksen johtamisesta liittyivät kokijan rooliin, ammatti-identiteettiin, sosiaalisten suhteiden merkityksellisyyteen, tiedon määrään ja laatuun, henkilökohtaisiin turvallisuuden tarpeisiin ja kykyyn hyödyntää organisaation tarjoamia ja omia resursseja.

Merkille pantavaa on myös, että empatia näyttää tulosten valossa liittyvän monella tavalla työntekijöiden kokemukseen muutoksen johtamisesta. Ensimmäkin surun, menetyksen ja huolen tunteisiin näyttää liittyvän kohti itseä kääntyvä empatia. Silloin omien turvallisuudentarpeiden täyttämiseksi johdolta ja organisaation tukiprosesseilta kaivattaisiin enemmän, hyvin yksityiskohtaistakin, tietoa. Toisaalta myötäelämisen taito, refleктоivan empaattisesti ympäristöön suhtautuminen ja usko organisaation kykyyn ja hyvään tahtoon näyttävät muutoksessa positiivisena työntekijäkokemuksena, jossa muutoksen johtamiseen suhtaudutaan resurssina, jota voidaan kehittää johtajien toiminnalla ja organisaation rakenteilla.

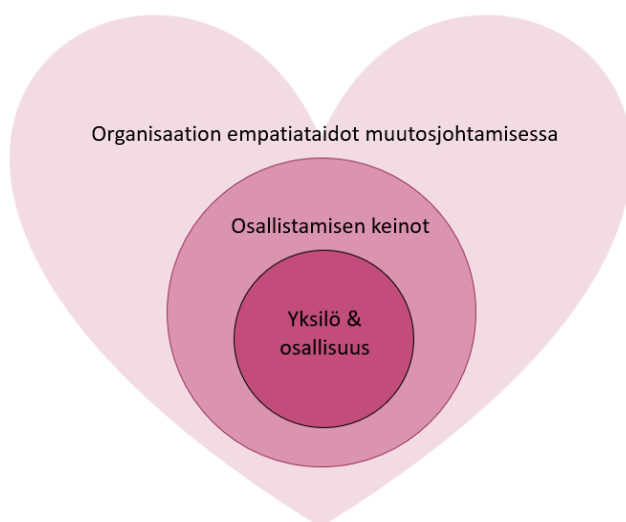
Kokemukset muutoksen johtamisesta ja muutoksessa mukana olemisesta liittyivät kertomuksissa myös osallisuuden tunteeseen. Työntekijät pyrkivät ymmärtämään ympärillä tapahtuvaa muutosta omien resurssiensa avulla. Jos omia resursseja ei ollut tarpeeksi, niitä pyrittiin vahvistamaan hankkimalla lisää tietoa.

Tietoa muutoksesta oli saatavilla sekä tilamuutosprojektin muutosohjelmaan liittyvien osallistavien tapahtumien ja toiminnan kautta, että myös organisaation sisällä epävirallisissa kanavissa. Siinä missä joidenkin kohdalla organisaation tarjoamat mahdollisuudet osallistua ja vaikuttaa muutokseen vastasivat tarpeita ja ristiriitaa ei ollut, tutkimuksessani löysin myös päinvastaisia kokemuksia. Osallisuuden tunne näyttää liittyvän kertojan rooliin tai asemaan organisaatiossa. Kun yksilöllä on mahdollisuus roolinsa, tehtävänsä tai suhteidensa kautta valmistautua muutokseen, hänellä on tarpeeksi tietoa ymmärtääkseen muutoksen syyt ja se mihin toiminnalla muutoksessa pyritään, hän kokee olevansa osallinen muutoksessa (Matthysen 2018, 9). Kun taas tiedon saaminen takkuu, tietoa on liian väärää tai se on omiin tarpeisiin nähden vääränlaista, osallisuuden tunne kärsii. Osallisuuden tunne voi lisääntyä tarjottujen osallistumismahdollisuuksien kautta silloin, kun niiden kautta saadaan omien tarpeiden kannalta hyödyllistä tietoa. Jos tieto jo on, tai sen saa ”omin keinoin”, ei osallistavilla toimenpiteillä välttämättä ole merkitystä yksilön osallisuuden tilaan. Jos tarpeita vastavaa tietoa ei ponnisteluista huolimatta johdolta onnistuttu samaan, kärsi osallisuuden tunne.

Empatiataitojen kautta osallisuuden ytimeen

Tutkimustuloksien perusteella esitän, että vahvistamalla organisaation empatiaprosessia (Dutton 2014, 282) sen kaikilla tasoilla, työympäristön fyysisestä muutoksesta on mahdollista tehdä voimaannuttava kokemus, joka lisää työtekijöiden yhteenkuuluvuuden tunnetta ja halua tehdä muutoksesta hyvä. Kuvaan ajatteluani kuviossa 16, jossa esitän organisaation empatiataidot, osallistamisen keinot sekä yksilön ja osallisuuden sisäkkäisinä kerroksina. Sijoittamalla yksilön kokemuksen kuvion ytimeen haluan esittää, että työntekijän kokemus osallisuusmahdollisuuksista muodostuu monista asioista yksilön ympärillä. Osallistamisen keinot kerroksella haluan tuoda esille sen seikan, että yksilö valitsee ympäriltään itselleen sopivia resursseja, joiden kautta hänen osallisuuden tunteensa voi vahvistua. Tarjolla oleviin osallistamisen keinoihin ja niiden yksilölliseen hyödyntämiseen vaikuttavat kuvion uloimmalle kehälle piirretty organisaation johdon empaattinen kyvykkyys nähdä yksilölliset tarpeet ja tuoda tarjolle valikoima oikeita keinoja näiden tarpeiden tyydyttämiseksi.

Ruokkimalla empatiaa, prosessiin saa edelleen lisää empatiaa. Empatian ruokkimisessa johdolla on iso rooli. Empatia ei vain ”pehmoilua” tai ”tunteilua”, vaan se on opittavissa oleva *sosiaalinen taito*, jolla tutkailla tarpeita ja huolia, ja toimia moraalisesti organisaation muita toimijoita kohtaan (Aaltola & Keto 2017). Johtajien oman toiminnan ja esimerkin lisäksi he ovat rakentamassa organisaatioympäristön ulottuvuuksia – normeja, käytänteitä ja rakenteita - joiden läpi empatiaprosessi kulkee.



Kuvio 16 Yksikön osallisuuden kokemusta ympäröivät tarjolla olevat osallistamisen keinot ja organisaation empatiataidot osana muutosjohtamista.

Koska toimistomuutto saattaa olla kovin harvoin toistuva tapahtuma organisaation elämässä, voi olla, että organisaatioilla on virheellisiä käsityksiä omasta osaamisestaan johtaa muutos. Johdolla ei välttämättä ole tietoa, että palveluja muutoksen tekemiseen ylipäätään on saatavilla (Rothe 2015, 25). Jos työympäristöpalvelujen ostamisesta ei ole aikaisempaa kokemusta, saattaa vaarana olla, että johto "ostaa" työympäristötoimijoiden palveluna "osallistamista", ja ehkä olettaa sen avulla "tuottavansa" osallisuutta. Nähdäkseni organisaation tulisi sen sijaan ensin omaa empatiakyvykkyyttään vahvistamalla keskittyä ymmärtämään, minkälaisia erilaisia tarpeita yksilöillä on muutoksessa, ja minkälaisin osallistamisen keinoin yksilön osallisuuden tunteisiin voisi vaikuttaa. Kun yhden kohdalla on keskityttävä turvallisuuden tunnetta vahvistavan yksityiskotaisen faktatiedon jakamiseen, joku toinen ehkä kaipaakin yhteistä keskustelua muuton syistä ja pohdintaa onnistumisen mahdollisuuksista. Kolmas saattaa puolestaan kokea tärkeäksi, että yhdessä kunnioitetaan vanhaa historiaa ja surraan menetyksiä, kun taas neljännelle riittää tieto, että uudessa paikassa työpöytä odottaa. Muutosjohtaminen on tasapainoilua yhteisön tasapuolisen kohtelun ja yksilöllisten tarpeiden huomioimisen välillä, mutta ne eivät sulje pois toisiaan.

Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset

Organisaatioestetiikka teoreettisena viitekehyksenä on tarjonnut tähän tutkimuksen tekemiseen keinon lähestyä organisaatioelämää työntekijöiden kertomusten ja sanallistettujen aistikokemusten kautta. Esteettinen lähestyminen, narratiivien tutkiminen narratiivisella otteella ja narratiivisin menetelmin on lopulta subjektiivisten kokemusten tulkinnan tulkintaa. Tämä tulkinnallisuus on metodologinen haaste, johon olen pyrkinyt vastaamaan kuvaamalla mahdollisimman tarkasti tutkimusprosessini.

On mahdollista, että haastattelemalla eri organisaatioita tai toisia henkilöitä valitsemistani organisaatioista, tulokseni olisivat erilaiset. On myös todennäköistä, että omat ennakoajatukseni ja kokemukseni ovat saaneet minut esittämään juuri tietyntylaisia tarkentavia kysymyksiä ja kiinnittämään huomiota juuri tietyntylaisiin aistimuksiin kertomuksissa. Valitsemani aihe ja esittämäni tutkimuskysymykset varmasti ammentavat historiastani ja omista kiinnostuksen kohteistani. Tutkijan asemastani käsin olen kuitenkin pyrkinyt tuottamaan myös kokonaan uutta tietoa. (Heikkinen 2018, 184-186.)

Tämä tutkimusraportti on yksi tulkinta monista mahdollisista. Aineistoni on rikas ja sitä olisi voinut lähestyä muillakin tavoilla, eli paljon jää vielä sanomatta. Tutkimusprosessini tarkan kuvailun kautta haluan saada lukijan vakuuttuneeksi siitä, että omat tulokseni, oma tulkintani todellisuudesta, ilmentää parhaalla mahdollisella tavalla tutkimukseni kohdetta (Hirsjärvi & Hurme 2006, 189). Toimistomuuttokokemuksista tehtävien yleistysten sijaan olen analysoinut muutuskertomusilmiötä ja raportissani olen pyrkinyt esittämään omat havaintoni ja selittämään löydöksiäni mahdollisimman kattavasti ja ristiriidattomasti (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 254).

Käymieni keskustelujen kautta minulle avautui näkymä kolmen erilaisen organisaation toimintatapoihin ja valintoihin muutoksen johtamisessa. Se saa minut pohtimaan, millä tavalla se, miten yritys on toimintonsa organisoinut vaikuttaa siihen, millä tavalla henkilöstö otetaan mukaan muutokseen. Jatkotutkimuksen aiheena olisi mielenkiintoista tutustua useaan muuttoon ja vertailla muutosjohtamiseen ja tiedonjakamiseen liittyviä yhdistäviä ja erottavia tekijöitä organisaatorakenteen näkökulmasta.

LÄHTEET

- Aaltola, E. & Keto, S. 2017. *Empatia : myötäelämisen tiede*. Helsinki: Into.
- Ahonen, A. 2001. *Organisaatio, johtaminen ja edistyksen puhekäytännöt : liikkeenjohdollisen tiedon kentät, kerrostumat ja kulttuurinen paikka*. Turku: [Turun kauppakorkeakoulu]. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja.
- Airo, K. 2014. *Workplace and language : constructing the user experience of office space*. Helsinki: Aalto University, School of Engineering, Department of Civil and Structural Engineering, Built Environment Services-research group. Aalto University publication series.
- Airo, K. 2012. Speech as a way of constructing change in space. *Facilities* 30 (7/8), 289-301.
- Alasuutari, P. 2011. *Laadullinen tutkimus 2.0*. (4. uud. p.) Tampere: Vastapaino.
- Babapour, M. 2019. *The Quest for The Room of Requirement. Why Some Activity-Based Flexible Offices Work While Others Do Not*. Chalmers University of Technology.
- Bandura, A. 1989. Human Agency in Social Cognitive Theory. *American Psychologist* 44 (9), 1175-1184.
- Barratt-Pugh, L. 2013. Managers as change agents. *Journal of Organizational Change Management* 26 (4), 748-764.
- Becker, F. 2004. *Offices at Work. Uncommon Workspace Strategies That Add Value And Improve Performance*. San Francisco, CA: Wiley. The Jossey-Bass Business & Management Series.
- Bull, M. & Brown, T. 2012. *Implementing Change*. Teoksessa E. Finch (toim.) *Facilities Change Management*. Oxford, UK: Wiley-Blackwell, 108-122.
- Danivska, V. 2018. *From Walls to Experiences - Workplace transformation from physical office space to 'Workplace-as-a-Service' model*. Aalto University; Aalto-yliopisto.
- Dutton, J. E. 2014. Compassion at Work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 1 (1), 277-304.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.

- Fuchs, S. 2014. Creating Positive Employee Change Evaluation: The Role of Different Levels of Organizational Support and Change Participation. *Journal of Change Management* 14 (3), 361-383.
- Gergen, K. J. 2006. Narratives in action. *Narrative Inquiry* 16 (1), 112-121.
- Gergen, K. & Gergen, M. 1988. Narrative and the self as relationship. *Advances in experimental social psychology* , 17-56.
- Gill, A. 2009. Employee engagement in a change environment. *Strategic HR Review* 8 (2), 19-24.
- Goleman, D. 1999. *TunneÄly tyÄ¶elÄomÄssÄ*. HelsingissÄ: Otava.
- Hänninen, V. 2018. Narratiivisen tutkimuksen käytäntöjä. Teoksessa R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2: Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Jyväskylä: PS-kustannus, 188-208.
- Heikkinen, H. L. T. 2018. Kerronnallinen tutkimus. Teoksessa R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin. 2, Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Jyväskylä: PS-kustannus, .
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2006. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö.* (4. painos) Helsinki: .
- Hirsjärvi, s., Remes, P. & Sajavaara, P. 2015. *Tutki ja kirjoita.* (20) Helsinki: Tammi.
- Hongisto, V., Nenonen, S., Hyrkkänen, U., Rasila, H., Keränen, J., ym. 2012. *Käyttäjälähtöiset toimistotilat, tilaratkaisut, sisäympäristö ja tuottavuus. TOTI-hankkeen loppuraportti.* Työterveyslaitos: Helsinki.
- Inalhan, G. & Finch, E. 2012. *Change and Attachment to Place.* Teoksessa E. Finch (toim.) Oxford, UK: Wiley, 155-189.
- Isola, A., Kaartinen, H., Leemann, I., Lääperi, R., Schneider, T., ym. 2017. *Mitä osallisuus on? Osallisuuden viitekehystä rakentamassa.* Terveyden ja hyvinvoinnin laitos: Helsinki.
- Kielitoimiston sanakirja. Saatavilla osoitteessa: <https://www.kielitoimiston-sanakirja.fi/#/osallisuus>. Viitattu: 2.4.2020.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä.* Tampere: Vastapaino.

- Kotter, J. P. 2012. *Leading Change*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Laine, T. 2010. Miten kokemusta voidaan tutkia? : fenomenologinen näkökulma. Teoksessa R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin. II, Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Jyväskylä: PS-kustannus, 28-45.
- Lämsä, A. & Sintonen, T. 2006. A narrative approach for organizational learning in a diverse organisation. *Journal of Workplace Learning* 18 (1/2), 106-120.
- Linstead, S. & Ho?pfl, H. (toim.) 2000. *The aesthetics of organization*. London: SAGE.
- Luoma, J. J. M. 2010. *Organisaatiomuutos ja muutosjohtaminen toimintatutkimuksena*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Julkaisuja / Jyväskylän yliopisto, taloustieteiden tiedekunta.
- Matthysen, M. 2018. The relationship between readiness to change and work engagement: A case study in an accounting firm undergoing change. (Business case study). *South African Journal of Human Resource Management* 16 (1).
- Metsämuuronen, J. 2003. *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. (2. uud. p.) Helsinki: International Methelp.
- Mishler, E. G. 1986. *The Analysis of Interview-Narratives*. Teoksessa T. R. Sarbin (toim.) *Narrative Psychology: The Storied Nature of Human Conduct*. New York: Praeger Publishers, 233-255.
- Naukkarinen, O. & Salokannel, A. 2018. *Estetiikan avaruus : miten ymmärtää estetiikka 2000-luvulla?* Helsinki: Aalto-yliopisto. Aalto-yliopiston julkaisusarja.
- Nenonen, S., Kojo, I. & Rasila, H. 2013. Käyttäjäkokemuksen osa-alueita. Teoksessa H. Rasila, S. Nenonen & S. Kärnä (toim.) *Rakennetun ympäristön käytettävyys. Käyttäjän ja tilan vuorovaikutusta tutkimassa*. Helsinki: Aalto-yliopisto, 105-110.
- Peiró, J. M. & Martinez-Tur, V. 2010. *Organizational Development and Change*. Teoksessa N. Chmiel (toim.) *An Introduction to Work and Organizational Psychology, A European Perspective*. Oxford, UK: Blackwell Publishing, 351-376.
- Peltonen, T. 2010. *Organisaatioteoria : klassisesta jälkimoderniin*. Helsinki: WSOYpro.

- Riessman, C. K. 2008. Narrative methods for the human sciences. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Ropo, Arja, De Paoli, Donatella , Sauer Erika 2015. Leadership in Spaces and Places. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Rothe, P. 2015. Is there method in the madness? : exploring short-distance relocation processes. Helsinki: Aalto University. Aalto University publication series.
- Skogland, M. A. C. 2017. Change your space, change your culture: exploring spatial change management strategies. *Journal of Corporate Real Estate* 19 (2), 95-110.
- Smollan, R. K. 2019. Office design and organizational change. *Journal of Organizational Change Management* 32 (4), 426-440.
- Strati, A. 2000. The aesthetic approach in organization studies.
- Strati, A. 1999. Organization and aesthetics. London: Sage.
- Syrjälä, J., Takala, T. & Vanhala, J. 2008. Fyysinen tila strategian jalkauttamisen apuvälineenä. *Hallinnon tutkimus* 27 (3), 38-54.
- Syrjälä, J. 2006. Valoon piirrettyjä kuvia : tarinoita ja tulkintoja sähköalan murroksesta hyvinvoinnin ja henkilöstöstrategian näkökulmasta. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. *Jyväskylä studies in business and economics*.
- Takala, T. 2001. Muutosjohtaminen - haaste ja mahdollisuus globalisoituvalla liikkeenjohdolle.
- Taylor, S. S. 2002. Overcoming Aesthetic Muteness: Researching Organizational Members' Aesthetic Experience. *Human Relations* 55 (7), 821-840.
- Tyler, C. 2019. The Rise Of Empathetic Leadership. *Leadership Excellence* 36 (5), 8-9.
- Vähäsantanen, K., Hökkä, P., Paloniemi, S. & Eteläpelto, A. (toim.) 2017. Ammatillinen toimijuus : rakenne, mittari ja tuki.
- Vischer, J. C. 2012. User Empowerment in Workspace Change. Teoksessa E. Finch (toim.) *Facilities Change Management*. Oxford, UK: Wiley-Blackwell, 123-136.
- Wilson, C. 2013. LEADERSHIP COMMUNICATION SKILLS: How to Listen and Be an Empathetic Leader. *Feed & Grain* 52 (5), 26-33.

LIITE

Haastattelukysymykset/-teemat

- Aloitetaan lämmittelemällä ja jutellaan vähän kuvista:
 - kertoisitko siitä valokuvasta, jonka lähetit minulle lempipaikastasi toimistossa, miksi valitsit sen? Minkälaisia tunteita se sinussa herättää?
 - mikä ovat ensimmäiset tuntemuksesi, kun katsot tätä kuvaa? (vanha toimisto/toimitalo, uusi toimisto/toimitalo). Haluaisitko kertoa jotain muuta tähän liittyen?
- Puhutaan sitten itse muutoksesta...
 - Kertoisitko ensin, miten tilamuutos sinun mielikuvissasi ajallisesti eteni? Mitkä olivat merkittävimmät merkkipaalat?
 - Jos pyytäisin piirtämään aikajanan, miltä se voisi näyttää?
 - Ketkä olivat muutoksessa keskeisimmät toimijat (sisäiset ja ulkoiset), ja miten näet heidän roolinsa? Missä vaiheissa muutosta eri roolit korostuivat?
 - Mitä muita sinun kannaltasi merkityksellisiä muutoksia (osoitteen vaihtumisen lisäksi) liittyi muuttoon?
 - Miltä ne tuntuivat?
- Viestinnästä
 - Miten kuvailisit tiedon jakamista ja siinä onnistumista muutoksessa?
 - Herättikö joku viesti, viestintätapa tai viestijä erityisiä tunteita? Fyviä fiiliksiä, harmitusta, huolta...?
- Osallistamisesta
 - Missä määrin mielestäsi työntekijöillä oli mahdollisuus vaikuttaa valintoihin ja olla mukana muutokseen liittyvässä päätöksenteossa?
- Miten yleisesti ottaen arvioisit muutoksen johtamista?
- Mitä mielestäsi olisi voinut tehdä toisin? Millainen olisi täydellinen muutospöytä tai prosessi ja miltä se tuntuisi?
- Missä ollaan nyt? Miten organisaatiossasi puhutaan muutoksesta nyt ja miten mennään tästä eteenpäin?