



Turun yliopisto
University of Turku

MUUTOSVIESTINTÄ ORGANISAATION ERI TASOILLA: SYSTEMAATTINEN KIRJALLISUUSKATSAUS

Liiketaloustiede, johtamisen ja
organisoinnin pro gradu -tutkielma

Laatija:
Berita Leppänen

Ohjaaja:
KTT Harri Virolainen
TkT Kirsi Liikamaa

8.6.2015
Pori



Turun kauppakorkeakoulu • Turku School of Economics

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck-järjestelmällä.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus	7
1.2	Tutkimusongelmat.....	9
1.3	Tutkimuksen rakenne	9
2	SYSTEMAATTISEN KIRJALLISUUSKATSAUKSEN METODOLOGINEN TARKASTELU	11
2.1	Kirjallisuuskatsaus tutkimusmetodina.....	11
2.2	Tutkimuksen keskeiset käsitteet.....	15
2.3	Aineistonkeruu	15
2.3.1	Tutkimukseen valitut tietokannat.....	16
2.3.2	Viestinnän systemaattiset kirjallisuuskatsaukset ja meta-analyysit .	17
2.3.3	Systemaattisten kirjallisuuskatsauksen ja meta-analyysien hakutermit ja löydökset.....	18
2.4	Tutkimusartikkelien systemaattinen haku.....	19
2.4.1	Pro gradu -tutkimuksen hakutermit	19
2.4.2	Tietokantojen hakukohteet.....	20
2.4.3	Tutkimusaineiston hyväksymis- ja poissulkukriteerit	21
3	TUTKIMUSAINEISTON ANALYYSI JA ARVIOINTI.....	24
3.1	Aineiston analyysi	24
3.1.1	Tutkimusaineiston taustakartoitus	24
3.1.2	Aineiston teoreettisia lähtökohtia ja tarkastelutasoja.....	26
3.1.3	Organisaatiotasot tutkimuksen taustalla	29
3.2	Sisällönanalyysi.....	30
3.3	Laadunarviointi	32
4	MUUTOSVIESTINNÄN YLEINEN TARKASTELU.....	34
4.1	Viestintä osana muutosjohtamista.....	34
4.2	Muutosviestintästrategiat	36
4.3	Viestinnän vaikuttavuus ja mittaaminen	37
5	MUUTOSVIESTINTÄ ORGANISAATION ERI TASOILLA – SYNTEESI.....	40
5.1	Muutosviestintä mielenkiinnon kohteena.....	40
5.2	Muutosviestintä organisaation näkökulmasta	41
5.2.1	Viestintäkäytäntöjen rakentuminen	41

5.2.2	Muutosviestinnän suhde muutoksen onnistumiseen.....	44
5.2.3	Muutosviestintä ja organisaatiokulttuuri.....	45
5.2.4	Muutosviestintätavat ja -kanavat	47
5.2.5	Muutosviestinnän haasteet ja mahdollisuudet	51
5.3	Muutosviestintä johto- ja esimiestasolla	54
5.3.1	Johtamistaidot viestinnän toteuttamisessa	54
5.3.2	Yhteistyö ja vuorovaikutteisuus.....	59
5.4	Muutosviestintä yksilötasolla.....	60
5.4.1	Työntekijöiden osallisuus	61
5.4.2	Muutosviestintä tunnetilojen aktivoijana.....	62
6	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	65
6.1	Kokonaisnäkemys ja kontribuutio muutosviestinnän tarkastelussa	65
6.2	Tutkimuksen keskeiset johtopäätökset.....	67
6.3	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	70
6.4	Jatkotutkimusehdotukset	74
	LÄHTEET.....	77
	LIITTEET	95
LIITE 1	SYSTEMAATTINEN KIRJALLISUUSKATSAUS JA META-ANALYYSI -HAKU.....	95
LIITE 2	MUUTOSVIESTINTÄTUTKIMUS VUOSINA 2005–2014	98
LIITE 3	TUTKIMUKSEEN VALIKOITUNEET ARTIKKELIT JA	
	TUTKIMUSKONTEKSTIT	100

KUVIOT

Kuvio 1	Tutkimuksen lähtökohdat ja rakentuminen	8
Kuvio 2	Kirjallisuuskatsauksen perustyypit	12
Kuvio 3	Systemaattinen kirjallisuuskatsausprosessi	14
Kuvio 4	EBSCO-tietokantahaku	21
Kuvio 5	Tietokantahaun etenemisvaiheet	23
Kuvio 6	Tutkimusten julkaisutahot	25
Kuvio 7	Tutkimusten julkaisuajankohdat vuositasolla.....	26
Kuvio 8	Tutkimusartikkeleissa esille nousevia teoreettisia lähtökohtia ja muutosviestinnässä huomioitavia elementtejä	28
Kuvio 9	Tutkimusartikkelien tarkastelutasot.....	29
Kuvio 10	Muutosviestinnän johtaminen, hallinta ja keinot.....	66

TAULUKOT

Taulukko 1	Tutkimuksessa käytetyt tietokannat	16
Taulukko 2	Muutosviestintä ja Google Scholar -haku	17
Taulukko 3	Tieteellisten artikkelien ja tutkimusten hyväksymis- ja poissulkukriteerit	22

1 JOHDANTO

Yhteiskunnallinen toimintaympäristö on muuttunut epävakaammaksi ja ennakoimattomammaksi. Samalla yhteiskunnalliset muutokset ovat vaikuttaneet käsityksiin viestinnästä ja viestinnän arvioinnista. Viestinnässä tärkeänä nähdään vuoropuhelu, *dialogi*, jonka tavoitteena on aito vastavuoroisuus ja vastuullisuus. (Juholin 2010, 24.)

Organisaatiomuutokset ovat osa toimintaympäristöön kohdistuvaa muutosprosessia. Esimerkiksi yritysostojen määrä on viimeisten vuosikymmenten aikana jatkanut kasvuun niin kansainvälisesti kuin kansallisestikin. Muutosten taustalta löytyy perusteltu, strateginen lähtökohta, kuten uusien tuote- ja markkina-alueiden kasvattaminen, kustannustehokkuuden etsiminen sekä kilpailussa pärjääminen. (Teerikangas 2008, 11.) Kustannusten alentaminen, tuotteiden ja palveluiden laadun parantaminen, kasvumahdollisuudet ja tuottavuuden nostaminen nähdään keinoina yritystoiminnan jatkuvuuden takaamiseksi. Aina nämä muutoshankkeet eivät kuitenkaan onnistu, jolloin tavoitteita ei ole saavutettu, resursseja on tuhlatu ja henkilöstö on kokenut turhautumista ja pelkoaikin. (Kotter 1996b, 3–4.)

Organisaatiossa tapahtuva muutos on monitahoinen ja pitkä prosessi, johon vaikuttavat monet osatekijät, ja joka vaikuttaa koko työyhteisöön. Työntekijät kokevat organisaatiossa tapahtuvat muutokset eri tavalla – pieni toimintatapamuutos saattaa olla suuri asia joillekin työntekijöille tai työntekijäryhmille, ja esimerkiksi organisaation rakennemuutokset taas koetaan merkityksellisempänä johtotasolla. Muutos toimii käännekohdana, jonka jälkeen työntekijä jäsentää työelämäänsä ja toimintaansa eri tavalla. Muutosta edeltävä vaihe voi olla työntekijälle ja koko työyhteisölle raskas. Avoimuus ja yhteistyökyky voivat vähentyä, eikä muutos välttämättä miellytä kaikkia, koska se nähdään luopumisena vanhasta. Kun organisaatiossa nousee esiin muutostarve, on hyvä selvittää, mitä se tarkoittaa yksittäisen työntekijän kohdalla. (Ponteva 2012, 15–16, 18–19, 30.) Johtajien ja työntekijöiden näkemykset muutoksesta ovat useinkin erilaisia (Strebel 2006, 47).

Viestinnän rooli organisaation muutostilanteessa on tärkeää. Muutoksen onnistumisen mahdollisuuksia lisää se, että muutoksista tiedotetaan säännöllisesti. Vaikka muutosviestinnässä saattaa esiintyä vaikeuksia, on oleellisesta, että organisaatiossa on rakenteet, jotka mahdollistavat helpon ja joustavan keskusteluyhteyden työntekijöiden ja johdon välillä. Konkreettisine toimenpiteinä organisaatiomuutoksessa viestinnän näkökulmasta on erillisen tiedottamissuunnitelma, viestintästrategian laatiminen. Tietoa tulee jakaa säännöllisesti eri tiedotuskanavien välityksellä. Asiat on hyvä kertoa konkreettisesti ja ymmärrettävästi sekä selvittää, milloin, kenelle ja miten asioista kerrotaan. (Ponteva 2012, 106–107, 110.)

Haastavaksi muutoksen ja siitä viestimisen tekee muutoksen toistuvuus, laajuus ja ylätäydellisyys sekä yhä tihenevä muutosvauhti. Ihmisillä on tarve tietoon, ja mikäli tätä

tarvetta ei täytetä, syntyy huhuja. Nopea, realistinen ja avoin viestintä on hyvä keino muutostilanteisiin huhujen kumoamiseksi. Tosiasioista tiedottaminen saattaa olla työlästä ja vaatia useita toistokertoja. Oikeakin tieto vaikuttaa epäluotettavalta, mikäli se tavoittaa työntekijät myöhässä. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 4, 40.)

Muutosviestinnän eräänä vaikeutena nähdään perusteettomat uskomukset kriiseistä. Yksi tällainen kuvitelma on se, että työntekijät menettäisivät otteensa tilanteessa kuullessaan tulevista muutoksista. Kypsissä organisaatioissa viestintää ei nähdä ainoastaan tiedonsaannin oikeutena vaan koko organisaatiota koskevana luovana energianlähteenä. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 41–42.) Juholinin (2013, 30–31) mukaan mielikuvayhteiskunnassa menestymisen ehtona onkin, että sidosryhmien edustajilla on organisaatiosta sen tavoitteiden mukaisia käsityksiä, ja jonka vuoksi viestintä nousee merkittäväksi kilpailutekijäksi.

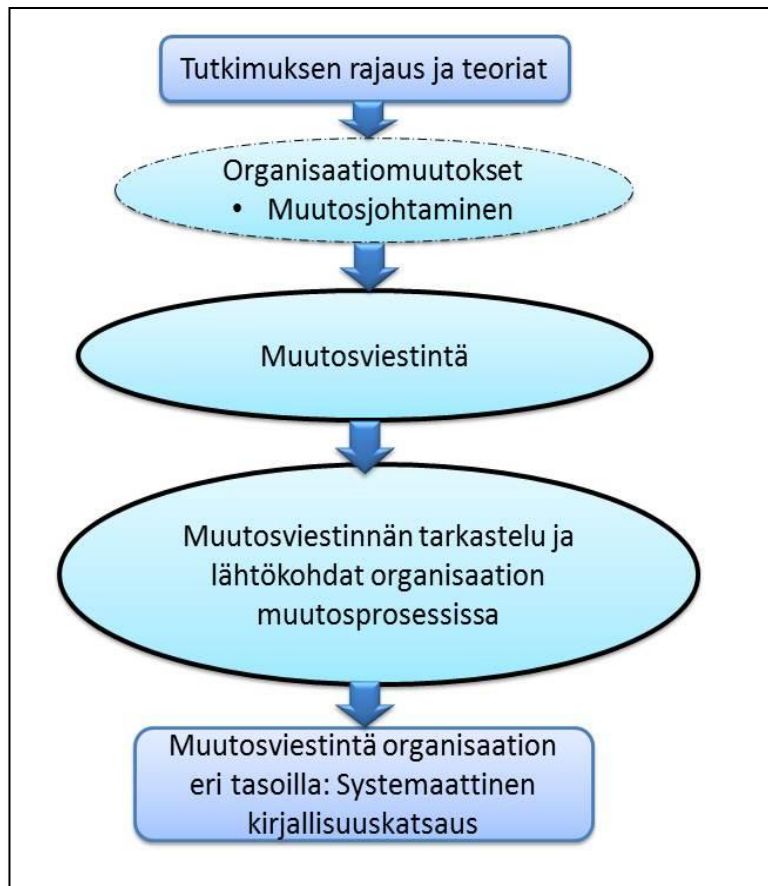
Toimintaympäristöön kohdistuvat muospaineet ja muutokset kohdistuvat usein yritysten rakenteisiin, mutta myös niiden henkilöstöön. Tämän pro gradu -tutkimuksen tekijän mielenkiinnon kohteena on muutosviestinnän ajankohtaisuus, sen toteuttaminen ja vaikutukset organisaatiossa. Tämä tutkimus toteutetaan systemaattisena kirjallisuuskatsauksena, ja muun muassa Salmisen (2011, 40) mukaan kirjallisuuskatsauksella nähdään olevan tulevaisuudessa entistä enemmän käyttöä esimerkiksi päätöksenteossa. Systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa tutkimukseen valikoituneista tietokannoista etsitään määriteltyjen hakutermien pohjalta muutosviestintään liittyviä artikkeleita ja tutkimuksia. Lisäksi tiedonhakuprosessiin sisältyy muun muassa artikkelien hyväksymis- ja poissulkumenetelmät, joiden perusteella varsinaiset artikkelit valikoituvat tutkimukseen.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus

Tyypillisiä viestintätutkimuksen teemoja 2000-luvulla ovat olleet muun muassa työyhteisöön liittyvä dialogi, strateginen viestintä, kriisit, konfliktit, poikkeustilanteet, julkisuuden keskusteluteemat, henkilöstön viestintäosaaminen sekä viestinnän kustannukset (Juholin 2010, 27). Muun muassa Viesti ry:n (2015) palkitsevat viestintätutkimukset ovat esimerkiksi käsitelleet sitä, miten yksityissektorilla työskentelevän viestintäjohtajan asiantuntijuus rakentuu, ja minkälaisia osatekijöitä siihen liittyy (Salminen 2014) sekä viestinnän näkökulmasta sidosryhmien kokemaa vihaa ja sitoutumista organisaatiota kohtaan (Lievonon 2013). Viesti ry (2015) on viestintä- ja tiedotusalan asiantuntijoiden sekä viestintää opiskelevien ammattijärjestö, joka muun muassa vahvistaa viestintäasiantuntijoiden välistä verkostoitumista sekä edistää viestinnän tietoja ja taitoja.

Tämän pro gradu -tutkimuksen tavoitteena on tarkastella muutosviestintään liittyviä tieteellisiä artikkeleita ja tutkimuksia systemaattisena kirjallisuuskatsauksena. Tutkimuksen tavoitteena ja kontribuutiona on löytää muutosviestinnästä uusi, syvempi näkö-

kulma, jonka pohjalta voidaan koota kattava synteesi. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan muutosviestinnän merkitystä ja toteutusta organisaation eri tasoilla. Kuviossa 1 esitetään systemaattisen kirjallisuuskatsauksen rakentuminen ja tutkimukseen liittyvät teoreettiset lähtökohdat.



Kuvio 1 Tutkimuksen lähtökohdat ja rakentuminen

Kuvion 1 mukaisesti tutkimuksen rajauksena toimii muutosviestinnän tarkastelu erilaisissa suunnitelmallisissa organisaatiomuutoksissa tieteellisten artikkelien ja tutkimustulosten pohjalta vuosina 2005–2014. Tutkimuksen teorettinen viitekehys painottuu organisaatiomuutoksessa tapahtuvaan muutosviestintään, jonka esimerkiksi Juholin (2013, 391) toteaa olevan osa strategista viestintää. Toisaalta tutkimuksessa oletuksena on muutosviestinnän kiinteä yhteys muutosjohtamiseen (ks. esim. Kotter International 2015). Lisäksi tutkimuksessa tarkastellaan kirjallisuuden pohjalta muutosviestinnän ulottuvuuksia, kuten viestintästrategioita sekä viestinnän vaikuttavuutta muun muassa erilaisten mittareiden avulla. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen synteesi pohjautuu tietokantahaussa esille tulleisiin tutkimusartikkeleihin.

1.2 Tutkimusongelmat

Pro gradu -tutkimuksen tavoitteena on selvittää systemaattisen kirjallisuuskatsauksen avulla muutosviestintään liittyviä tekijöitä ja koota yhteen muutosviestinnän näkökulmia erilaisissa organisaation muutostilanteissa.

Tutkimuksen pääongelmana on selvittää:

- Minkälaisena muutosviestintä nähdään organisaation eri tasoilla?

Alatutkimusongelmia ovat:

- Millaisista osatekijöistä muutosviestintä rakentuu?
- Minkälaisia toimenpide-ehdotuksia muutosviestinnän toteuttamiseksi tutkimuksissa on ilmennyt?

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus rakentuu kuudesta pääluvusta. Luvussa 2 tarkastellaan systemaattista kirjallisuuskatsausta metodologian näkökulmasta. Luku sisältää lähtökohtia kirjallisuuskatsauksen rakentumiseen, tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ja aineistonkeruuta. Lisäksi esitellään perusteluja hakutermin ja tietokantojen valinnalle sekä tutkimuslöydösten hyväksymis- ja poissulkukriteereille. Luvussa esitellään myös alustavaa tietokantahakua muutosviestintään ja siitä aiemmin tehtyihin systemaattisiin kirjallisuuskatsauksiin ja meta-analyysiin liittyen. Tämän tiedonhaun pohjalta luodaan perusteluja tälle pro gradulle sekä tuodaan esille muutosviestinnän kiinnostavuutta tutkimuskohteena. Luvussa 3 tarkastellaan aineiston ja sisällönanalyysiä tutkimukseen valikoituneiden löydösten pohjalta sekä käsitellään laadunarviointia.

Luvussa 4 luodaan muun muassa kirjallisuuden pohjalta yleistä näkemystä muutosviestinnästä sekä viestinnästä osana muutosjohtamista. Lisäksi tarkastellaan viestintästrategian rakentumista ja viestinnän vaikuttavuutta muun muassa erilaisten mittareiden avulla. Luvussa 5 rakennetaan synteisiä systemaattisena kirjallisuuskatsauksena toteutetulle tutkimukselle esille nousseiden muutosviestinnän ominaisuuksien ja teemojen pohjalta. Luvussa 6 esitellään yhteenvedoa ja keskeisiä johtopäätöksiä tutkimustuloksien pohjalta ja tarkastellaan niiden yhteyttä asetettuihin tutkimusongelmiin. Lisäksi luvussa arvioidaan muun muassa tutkimuksen yleistettävyyttä, rakennetaan tutkijan näkemys-

siin perustuvaa kontribuutiota tutkimustuloksiin nojaten sekä esitellään jatkotutkimusehdotuksia.

2 SYSTEMAATTISEN KIRJALLISUUSKATSAUKSEN METODOLOGINEN TARKASTELU

Luvussa tarkastellaan systemaattista kirjallisuuskatsausta metodologian näkökulmasta, esitetään kirjallisuuskatsauksen rakentumista ja siihen liittyviä osatekijöitä, kuten hakutermit ja tietokantavalinnat. Lisäksi havainnollistetaan ja avataan tutkimusprosessia, tiedonkeruumenetelmiä ja keskeisiä käsitteitä. Luvussa tarkastellaan lisäksi muutosviestinnästä tehtyjä kirjallisuuskatsauksia ja meta-analyysejä sekä luodaan kuvaa muutosviestinnästä tutkimuskohteena vuosina 2005–2014.

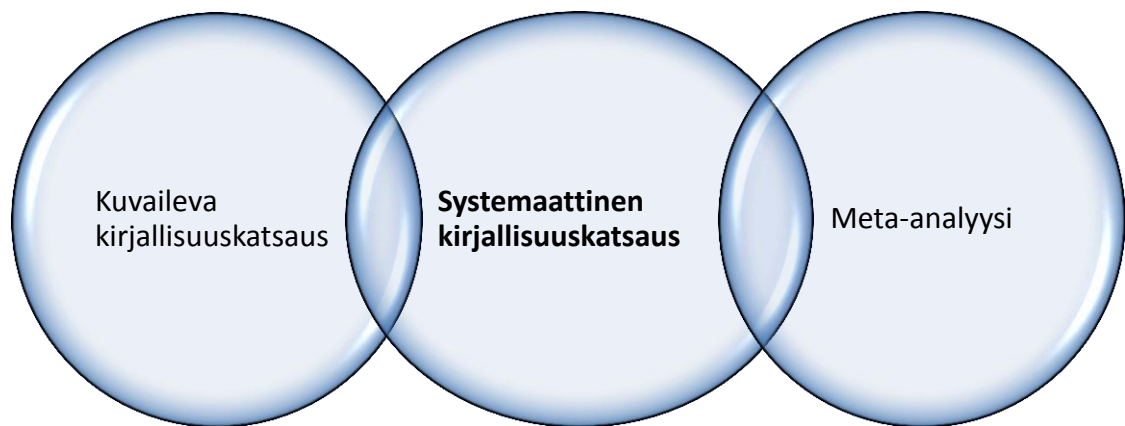
2.1 Kirjallisuuskatsaus tutkimusmetodina

Kallio (2006, 19) esittää artikkelissaan, että synteettisestä, kokonaiskuvaa ja yleiskatsauksellisuutta tavoittelevasta tutkimuksesta käytetään yleensä englanninkielisessä kirjallisuudessa käsitteitä *literature review* tai *meta-analysis*. *Literature review* on usein suomennettu *kirjallisuuskatsaukseksi*, *review-tutkimukseksi* tai *systemoiduksi kirjallisuuskatsaukseksi* (Kallio 2006, 19; Metsämuuronen 2006, 37). Meta-analyysiä ja review-tutkimusta käytetään Kallion (2006, 19) mukaan synonyymeinä akateemisessa puhekielessä, mutta metodikirjallisuuden nähdään tekevän eron käsitteiden välille. Meta-analyysillä viitataan yleensä numeerisessa muodossa olevaan, useista tietolähteistä koottuun empiirisen aineiston käsittelyyn, kun review-tutkimuksella on tarkoitettu ei-numeerisessa muodossa olevaa ainesta, esimerkiksi teorioita ja havaintoja. (Kallio 2006, 19; ks. Cooper 1998; Clarke 2000.) Salminen (2011, 5) pitää suomenkielistä *kirjallisuuskatsaus*-termiä (esim. *review*, *literature review*) osittain harhaanjohtavana, sillä katsauksella tarkoitetaan usein arkikielessä muun muassa lyhyttä tai tiivistä yhteenvetoa ilman analyttistä tarkastelua. *Review*-termi kuitenkin viittaa katsauksen lisäksi arviointiin, joka toteutetaan esimerkiksi kriittisesti. Termillä voidaan Salmisen (2011, 5) mukaan tarkoittaa myös arvostelua, tarkistusta, selontekoa tai muun muassa historiikkia. (Salminen 2011, 5.)

Metsämuuronen (2006, 37) mukaan nähtävillä on usein teoriakatsauksia, joiden keskeisenä päämääränä näyttäisi olevan mahdollisimman suuren lähdemateriaalin tarkastelu, ja pyrkimyksenä osoittaa laaja-alainen perehtyminen tutkittavaan ilmiöön. Metsämuuronen toteaa ongelmana kuitenkin olevan se, että lähteiden keskinäinen yhteys puuttuu tai se on löyhä. Toisaalta taas informaatiota on saatettu kerätä omien intressien mukaisesti jättäen huomioimatta olennaisia lähteitä tai lähteiden laatu on kirjavaa. Kirjallisuuskatsauksesta ei myöskään käy ilmi menetelmät, joilla siteerattuja tuloksia on hankittu. Metsämuuronen näkee kuitenkin systemoidun kirjallisuuskatsauksen mahdollisuutena välttää edellä mainittuja seikkoja.

Systemoidulla kirjallisuuskatsauksella sanotaan olevan kolme tavoitetta. Aluksi pyritään löytämään kattava määrä alkuperäistutkimuksia, joiden pohjalta voidaan minimoida tiedon valikoitumisesta aiheutuva harha. Tämän jälkeen selvitetään alkuperäistutkimuksen menetelmällinen laatu, jotta jokainen yksittäinen tutkimus saa sille kuuluvan painoarvon. Lopuksi tehdään tutkimustulosten mahdollinen yhdistäminen, jolloin voidaan päästä olemassa olevien tulosten selkeään ja tehokkaaseen hyödyntämiseen (Metsämuuronen 2006, 37; ks. Mäkelä, Varonen & Teperi 1996).

Salmisen (2011, 6) mukaan kirjallisuuskatsaus rakentuu kolmen perustyyppin mukaisesti *kuvailevaan kirjallisuuskatsaukseen, systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen sekä meta-analyysiin* (kuvio 2).



Kuvio 2 Kirjallisuuskatsauksen perustyyppit (mukaillen Salminen 2011)

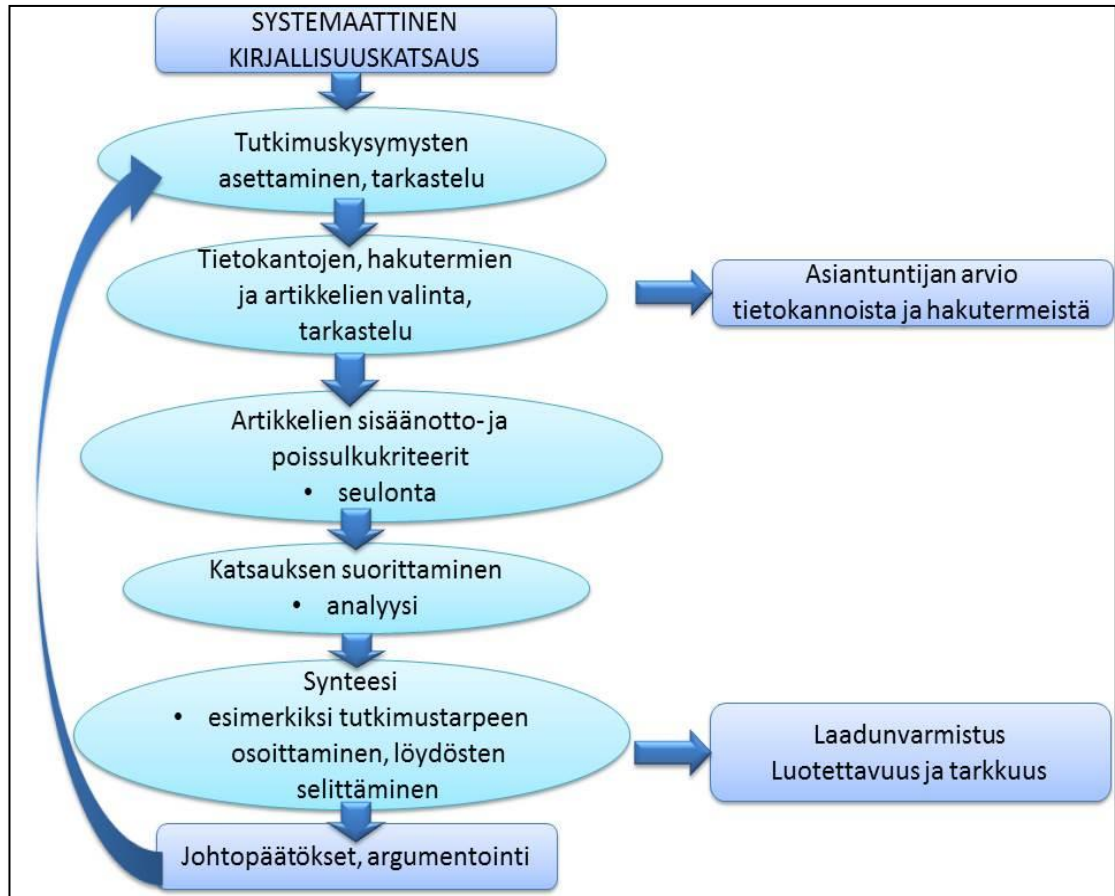
Kuvailevaa kirjallisuuskatsausta voidaan luonnehtia yleiskatsaukseksi ilman tarkkaan määrättyjä sääntöjä. Kuvailevasta kirjallisuuskatsauksesta käytetään myös joskus nimitystä *traditionaalinen kirjallisuuskatsaus*. Kuvailevasta kirjallisuuskatsauksesta Salmisen (2011, 6) mukaan erottuu kaksi erilaista suuntausta, jotka ovat *narratiivinen* ja *integraiva katsaus*. Meta-analyysin Salminen puolestaan jakaa kahteen perussuuntaukseen, joita ovat *kvalitatiivinen* ja *kvantitatiivinen meta-analyysi*. Kvalitatiivinen meta-synteesi Salmisen mukaan on lähellä systemaattista kirjallisuuskatsausta. (Salminen 2011, 6, 12.)

Systemaattista kirjallisuuskatsausta luonnehditaan tiivistelmäksi tietyn aihepiirin aikaisempien tutkimusten olennaisesta sisällöstä. Systemaattisella kirjallisuuskatsauksella kartoitetaan ja nostetaan esiin tieteellisten tulosten kannalta mielenkiintoisia ja tärkeitä tutkimuksia. (Salminen 2011, 9; ks. Petticrew 2001, 98; Kallio 2006, 19.) Systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa käydään lävitse lukuisia tutkimusmateriaaleja pyrkien asettamaan tutkimuksen sekä historialliseen että oman tieteenalansa kontekstiin (Salminen 2011, 9; ks. Bearfield & Eller 2008, 61–72). Salminen kuvaa systemaattisen kirjal-

lisuuskatsauksen tehokkaana tapana testata hypoteeseja, esittää tutkimusten tuloksia tiiviissä muodossa sekä arvioida tutkimustuloksien johdonmukaisuutta (Salminen 2009, 9).

Metsämuurosen (2006, 37–38) mukaan systemoitu kirjallisuuskatsaus alkaa aihepiirin rajauksella, ja jo suunnitteluvaiheessa on hyvä huomioida käytettävien alkuperäis- tutkimusten hyväksymis- ja poissulkukriteerit. Tällöin tavoitteena on valikoida tutkimukseen mukaan mahdollisimman edustava joukko luotettavia tutkimuksia. Hyväksymiskriteerillä tarkoitetaan sitä, minkälaisia tutkimuksia halutaan hyväksyä mukaan kirjallisuuskatsaukseen. Lisäksi on määriteltävä haun rajat siitä, mistä, millä tavoin ja kuinka kauan tietoa haetaan. Mikäli tutkittavasta aiheesta on paljon aiempaa tutkimusta, tulee tehdä päätös, miten pitkältä ajalta tietoa haetaan. Kirjallisuutta voidaan etsiä neljältä taholta, joista tärkeimmäksi mainitaan erilaiset *tietokannat*. Toisessa vaiheessa tulee tarkistaa konehaulla saatujen artikkeleiden lähdeluettelot, ja tämän *viitehaun* perusteella mukaan valitaan ne tutkimukset, jotka täyttävät hyväksymiskriteerit. Kolmannessa vaiheessa tutkitaan, missä julkaisusarjoissa esiintyy viitteiden perusteella aihepiiriä käsitteleviä artikkeleita. Tämä vaihe on nimetty *käsin hauksi*, johon valitaan aiheenkäsittelyn kannalta 3–6 tärkeintä julkaisusarjaa. Neljättä vaihetta kuvataan niin sanotuksi *harmaan kirjallisuuden löytämiseksi*. Metsämuuronen toteaa, että artikkeli, jossa on myönteisiä tuloksia, julkaistaan helpommin kuin artikkeli, jossa jokin asia on todettu tehottomaksi. Kyseistä julkaisuharhaa voidaan yrittää välttää etsimällä tutkimuksia myös epätavallisista lähteistä, kuten symposium-kirjoista tai alan asiantuntijoiden julkaisemattomista tutkimuksista. Mikäli niin sanottu harmaa lähde täyttää hyvän tutkimuksen metodologiset vaatimuksen, on se mahdollista ottaa mukaan tutkimukseen. (Metsämuuronen 2006, 37–38; ks. Easterbrook, Berlin, Gopalan & Matthews 1991.)

Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tekemisessä tulee vastata selkeään tutkimuskysymykseen, arvioida valittujen tutkimusten laatua sekä referoida tutkimuksia objektiivisesti (Salminen 2011, 9; ks. Petticrew 2001, 99–100). Salminen esittää julkaisussaan Finkin (2005, 54) näkemukseen pohjautuvan kirjallisuuskatsauksen vaihemallin (kuvio 3). Myös Kallio (2006, 23) on tarkastellut artikkelissaan review-tutkimusspiraalia, joka sisältää tutkimusongelman määrittelyn, aineiston kokoamisen, aineiston analyysin ja synteessin sekä argumentaation rakentamisen.



Kuvio 3 Systemaattinen kirjallisuuskatsausprosessi (mukailten Kallio 2006, 23; Salminen 2011, 11; ks. Fink 2005, 54)

Kuviossa 3 on havainnollistettu pelkistään systemaattisen kirjallisuuskatsauksen toteuttamisprosessia. Finkin (2005, 3–5) mallissa asetetaan ensimmäiseksi tutkimuskysymys, jonka jälkeen seuraa kirjallisuuden, tietokantojen ja hakutermin valinta sekä tarkastelu. Hakutermin valinnalla pyritään rajaamaan hakutulokset siten, että jäljelle jäävä materiaali vastaa tutkimuskysymystä. Tämän jälkeen tavoitteena on valikoida systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen paras mahdollinen ja laadukain materiaali. Seuraavana vaiheena on katsauksen suorittaminen, aineiston analyysi eli aineistoon perehtyminen ja ryhmittely, sekä synteessin rakentaminen, jossa muun muassa selitetään löydöksiä, kuvataan tutkimuksen laatua ja osoitetaan tutkimuksen tarve. Lopuksi esitetään tutkimuksen keskeiset johtopäätökset. (Kallio 2006, 23; Salminen 2011, 11; ks. Fink 2005, 3–5.) Review-tutkimukselle ominaista on syklimäinen luonne, jolloin esimerkiksi johtovaihepäätöksiä tehtäessä voidaan palata tutkimusongelman asettamiseen ja tarkastella sitä uudelleen (Kallio 2006, 23).

Tässä tutkimuksessa on käytetty Porin tiedekirjaston kirjastonhoitajan Teppo Hjeltin (2014; 2015) sekä Tampereen yliopiston kirjaston informaatikon Saija Tapion (2014) asiantuntemusta tietokantojen ja hakutermin valinnassa.

2.2 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Juholin (2013, 471) määrittelee muutosviestinnän ”*viestinnän muodoksi, joka painottaa tulossa tai meneillään olevaa muutosta. Koostuu muutoksen ennakoinnista, suunnittelusta, toteutuksesta ja arvioinnista. Muutosviestintä on parhaimmillaan vuorovaikutteista ja osallistavaa*” (Juholin 2013, 471). Tässä pro gradu -tutkimuksessa muutosviestinnällä tarkoitetaan strategisen viestinnän osa-aluetta, viestintää erilaisissa organisaation muutostilanteissa, ja jolla nähdään olevan läheinen yhteys muutosjohtamiseen. Muita viestinnän tutkimusaloja kirjallisuudessa on muutosviestinnän lisäksi muun muassa semiotiikka, kulttuurintutkimus, journalistiikka, retoriikka, liikkeenjohdon ja hallinnon sekä kirjallisuuden tutkimus (Aula 2008, 12).

Yhteisöviestinnän rinnalla Juholinin (2013, 13, 27) mukaan käytetään myös *yritysviestintää*, kun tarkoitetaan nimenomaan yksityissektorin organisaatioviestintää. Juholin toteaa *organisaatioviestintää* käytettävän joskus yhteisöviestinnän synonyyminä, vaikka se hänen mukaansa sisältääkin kaiken organisaatiossa tapahtuvan sekä virallisen että vapaamuotoisen viestinnän (Juholin 2013, 27). Aula (2008, 12) kuvaa viestinnän käsitteestä muodostuneen sateenvarjon, jonka alle on kerääntynyt lukuisia määriä eri tieteen- ja käytännöalojen käsitteitä. Viestinnällä nähdään kuitenkin olevan oma merkityksensä eri tieteenaloilla. (Aula 2008, 12.)

Tässä tutkimuksessa muutosviestinnän eri organisaatiotasojen tarkastelulla tarkoitetaan ennalta suunnitelluissa, erilaisissa organisaation muutostilanteissa tapahtuvaa virallista ja epävirallista viestintää tutkimukseen valikoituneiden artikkelien ja materiaalien pohjalta. Tarkastelutasoja tässä tutkimuksessa edustavat koko organisaatiota käsittävä näkökulma sekä johto- ja yksilötaso.

2.3 Aineistonkeruu

Kallio (2005) on tarkastellut artikkelissaan liiketoiminnan etiikkaa ja sensitiivisyyden tutkimusta metodologisesta näkökulmasta. Hän on tuonut esille erilaisten sensitiivisten aihepiirien tutkimisen haasteellisuuden sekä *eettisen sordiinon ongelman*, jolloin tutkittava muuttuu varovaiseksi, ja virittyy tietynlaiseen *juhlapuhetilaan*. (Kallio 2005, 126, 128.) Myös muutosviestinnän toteuttamisen ja toteutumisen voidaan arvella olevan organisaatiossa jossain määrin arka aihe, ehkä sensitiivinenkin. Systemaattisena kirjallisuuskatsauksena toteutettavalla tutkimuksella pyritään vähentämään Kallion (2005) mainitsemaa ongelmaa ja tuomaan esille muutosviestintää syvemmällä tasolla muun muassa esittämällä siihen liittyviä seurannaisvaikutuksia.

2.3.1 Tutkimukseen valitut tietokannat

Tähtisen (2007, 10) mukaan systemaattinen tiedonhaku on järjestelmällinen, tarkasti määritelty sekä rajattavissa oleva tiedonhaun prosessi, joka on uudelleen toistettavissa. Tiedontarpeen määrällinen ja laadullinen arviointi sekä tiedon käyttötarkoituksen määrittäminen auttavat valitsemaan tutkimukseen sopivimmat tiedonlähteet (Tähtinen 2007, 12). Lähteiden luotettavuutta tarkasteltaessa tiedonhaku kannattaa aloittaa *referee-järjestelmän* ylläpitämistä tieteellisistä artikkeleista (Metsämuuronen 2006, 33–34).

Esimerkiksi Business Source Complete (EBSCO), Emerald, ABI/INFORM Global (ProQuest) sekä ScienceDirect -tietokannoista löytyy lukuisia tieteellisiä ja vertaisarvioituja artikkeleita kauppaja- ja taloustieteiden alalta (Turun yliopisto 2015; Hjelt 2014). Melinda-tietokannassa on luetteloituna lähinnä yksittäisiä teoksia (ks. Hjelt 2015), ja sieltä on mahdollista hakea esimerkiksi eri yliopistojen väitöskirjatutkimuksia (ks. Tapio 2014). Taulukossa 1 tarkastellaan tähän tutkimukseen valikoituneita tietokantoja.

Taulukko 1 Tutkimuksessa käytetyt tietokannat

Tietokanta	Tietokantakuvaus
Business Source Complete (EBSCO)	Yli 375 tietokantaa ja muun muassa yli 550 000 e-kirjaa sekä muun muassa päätöksentekoa tukevia työkaluja terveydenhuollon ammattilaisille (Ebsco 2014).
Emerald	Maailmanlaajuinen tietokanta yhdistää tutkimuksen ja käytännön. Yhtiö hallinnoi lähes 300 lehteä ja yli 2 350 kirjaa ja kirjasarjaa. (Emerald Group Publishing 2014.)
ABI/INFORM Global (ProQuest)	Sisältää muun muassa väitöskirjoja, keskeisiä liiketoiminnan ja taloustieteen aikakauslehtiä, kuten Economist. Kansainvälinen kattavuus antaa laajan kuvan yritysten ja liiketoiminnan kehityksestä. (ProQuest 2014.)
ScienceDirect	Johtava kokotekstejä sisältävä tieteellinen tietokanta, jossa artikkeleita ja kirjan lukuja 2 500 lehdestä ja 26 000 kirjasta (ScienceDirect 2014).
Melinda	Suomen kirjastojen yhteistietokanta (Kansalliskirjasto 2014).

Koska tämän tutkimuksen hakutermit ovat englannin- ja suomenkielisiä, käytetään tietokantahaussa sekä kotimaisia että ulkomaisia tietokantoja (taulukko 1). Tutkimuksen tietokannat ovat valikoituneet asiantuntijoiden suositusten sekä tietokantojen sisällöllisen laajuuden pohjalta.

2.3.2 Viestinnän systemaattiset kirjallisuuskatsaukset ja meta-analyysit

Tämän tutkimuksen taustatyöksi on kartoitettu Google Scholarista (2015) muutosviestinnän kiinnostavuutta tutkimuskohteena vuosina 2005–2014. Google Scholarilla on mahdollista tehdä tutkimuslöydöksiä tieteellisestä kirjallisuudesta, eri tieteenaloilta ja lähteistä, kuten akateemisten julkaisijoiden, yliopistojen sekä muiden tieteellisten järjestöjen tuottamista tutkielmista, tiivistelmistä ja artikkeleista. (Google Scholar 2015.) Taulukossa 2 kuvataan tutkimuslöydösten määriä *ei-systemaattisesti* tehdyn Google Scholar -haun kautta.

Taulukko 2 Muutosviestintä ja Google Scholar -haku

Google Scholar (15.1.2015)
Hakutermit ja hakulöydökset (lkm)
Muutosviestintä 528
Muutosviestintä AND ”Systemaattinen kirjallisuuskatsaus” 3
Muutosviestintä AND meta-analyysi 0
”Change communication” 13 800
”Change communication” AND ”Literature review” 2 900
”Change communication” AND ”Systematic review” 1 410
”Change communication” AND Meta-analysis 1 490
”Change management communication” 622
”Change management communication” AND ”Literature review” 209
”Change management communication” AND ”Systematic review” 26
”Change management communication” AND Meta-analysis 32

Taulukon 2 pohjalta voidaan todeta, että suomenkielisten tutkimusten osuus kyseisellä hakumenettelyllä jäi melko vähäiseksi, sillä esimerkiksi Muutosviestintä AND ”Systemaattinen kirjallisuuskatsaus” -haku tuotti kolme löydöstä ja Muutosviestintä AND meta-analyysi ei yhtään. Puolestaan englanninkielisiä hakutermejä käytettäessä tutkimusmäärät olivat suurempia, mutta eivät kuitenkaan yllättävän korkeita. Englanninkielisistä hakutermeistä esimerkiksi ”Change communication” AND ”Literature review” tuotti 2 900 löydöstä ja ”Change communication” 13 800. Kuitenkin esimerkiksi pelkällä *communication*-termillä hakutuloksia löytyi 4 740 000 (Google Scholar 2015).

On kuitenkin huomioitava, että löydöksiin tässä vaiheessa sisältyvät muun muassa ne teokset, artikkelit tai tutkimukset, joiden lähdeluettelossa olevassa esimerkiksi teoksen nimessä kyseinen hakutermin esiintyy. Lisäksi hakulöydöksiin sisältyy esimerkiksi kaikki ne tutkimukset, jotka sisältävät kyseiset hakutermit eri tieteenaloilta, kuten ilmastonmuutoskeskustelut (*Climate change communication*) sekä käyttäytymismuutokseen (*Behaviour change communication*) liittyvät tutkimukset. Varsinaisessa tutkimushaus-

sa (liite 2) on nämä löydökset rajattu poissulkumenetelmän (taulukko 3) mukaisesti tutkimuksen ulkopuolelle.

2.3.3 *Systemaattisten kirjallisuuskatsauksen ja meta-analyysien hakutermit ja löydökset*

Etsittäessä muutosviestintään liittyviä systemaattisia kirjallisuuskatsauksia ja meta-analyysejä viidestä varsinaisesta tutkimukseen valitusta tietokannasta (taulukko 1) hakutermeinä käytettiin systemaattisen kirjallisuuskatsauksen, meta-analyysin ja muutosviestinnän lisäksi sisäistä viestintää (*Internal communication*) ja organisaatioviestintää (*Organizational communication, Organisational communication*) (Finto 2014; MOT 2014). Organisaatioviestinnän englanninkielisellä termillä haettaessa ei Z- ja S- kirjainta korvata tässä tutkimuksessa kysymysmerkillä, joka muutoin mahdollistaisi hakuun tulevat erilaiset kirjoitusmuodot, sillä haku suoritettiin molemmilla hakutermeillä. Lainausmerkkejä käytettäessä hakusanat esiintyvät tekstissä täsmällisessä järjestyksessä (Tapiola 2014), ja helpottavat tutkimushakua. Isoilla ja pienillä alkukirjaimilla ei ole merkitystä löydösten määrään. Tietokantahakuna vuosina 2005–2014 tehtyjen systemaattisten kirjallisuuskatsausten sekä meta-analyysien löydösmäärät, yksityiskohtaiset hakutermit ja sanamuodot on esitetty liitteessä 1. Esimerkiksi yhdistettäessä *Muutosviestintä* -termi (*Change management communication, Change communication*) *review*-sanaan tuotti haussa yhteensä vain 12 löydöstä, ja *Muutosviestintä AND Meta-analyysi (Meta-analysis)* tai *Systemaattinen kirjallisuuskatsaus (Literature review, Systematic review)* ei antanut yhtään löydöstä. Vastaavasti *Sisäinen viestintä (Internal communication) Literature review* osalta antoi kuusi löydöstä ja *review*-termillä 42. Tarkasteltaessa sisäistä viestintää ja systemaattisia kirjallisuuskatsauksia tai meta-analyysejä, esille nousi yhteensä 48 ja organisaatioviestinnän termejä käytettäessä 65 hakulöydöstä (liite 1). Tämä osoittaa, että organisaatioviestintää kohtaan on ollut suurempi kiinnostus kirjallisuuskatsausten ja meta-analyysien osalta kuin muutosviestintää kohtaan, mikäli asiaa tarkastellaan hakutermitöydösten mukaisesti.

Muutosviestintälöydöksiä tarkastelussa esille nousi kuitenkin se, että varsinaisia viestinnällisiä kirjallisuustutkimuksia näistä 12 tutkimuksesta oli vain viisi, ja varsinaisia systemaattisia kirjallisuuskatsauksia kolme. Nämä tutkimukset sisältyvät varsinaiseen muutosviestinnän tarkasteluun, jota käsitellään luvussa 5. Rajausta ei esimerkiksi ajanjakson suhteen *ei-systemaattisessa* Google Scholar -haussa suoritettu, koska näillä kahdella tässä luvussa esitetyllä haulla on pyritty ainoastaan osoittamaan tutkimusaiheen kiinnostavuus. Lisäksi vertailtaessa näitä kahta erillistä hakumenettelyä, on nähtävillä, että tutkimustulosten määrä rajautuu huomattavasti pienemmäksi systemaattista tietokantahakua käytettäessä (liite 1). Kuitenkin tulosten luotettavuuden ja tieteellisyyden

arvioidaan kasvavan käytettäessä ennalta määriteltyjä ja asiantuntijan suosittelemia tietokantoja (taulukko 1) sattumanvaraisen hakumenettelyn (Google Scholar) sijaan.

2.4 Tutkimusartikkelien systemaattinen haku

Luvuissa on tarkasteltu tämän pro gradu -tutkimuksen hakutermejä ja hakustrategiaa, kuten hakukohteita, tietokantahaun etenemisvaihetta sekä artikkelien hyväksymis- ja poissulkukriteereitä. Lisäksi luvussa havainnollistetaan muun muassa EBSCO-tietokantahakua.

2.4.1 Pro gradu -tutkimuksen hakutermit

Hakutermin valinnan ja haun suorittamisen, *hakustrategian* tavoitteena on tunnistaa kaikki systemaattisen kirjallisuuskatsauksen kannalta oleelliset tutkimukset (Pudas-Tähkä & Axelin 2007, 49; ks. Needleman 2002). Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen onnistumisen kannalta hakuprosessin todetaan olevan kriittinen vaihe, koska siinä tehdyt virheet johtavat tulosten harhaisuuteen ja antavat epäluotettavan kuvan aihealueesta. Katsauksen luotettavuutta voidaan parantaa hyvin suunnitellulla hakustrategialla, jossa esimerkiksi kirjastoalan ammattilainen tai tutkija voi olla apuna. (Pudas-Tähkä & Axelin 2007, 49; ks. Needleman 2002; McGowan & Samson 2005.) Tiedonhaku tulee dokumentoida huolellisesti, jotta sitä on mahdollista pitää systemaattisen kirjallisuuskatsausprosessin mukaisena ja tieteellisesti pätevänä. Tällöin systemaattinen kirjallisuuskatsaus voidaan toistaa myös toisen tutkijan toimesta. (Pudas-Tähkä & Axelin 2007, 50; ks. Magarey 2001.)

Muun muassa hakutermejä ja tutkimuskysymyksiä määriteltäessä voidaan hyödyntää PICO-formaattia (*Population or problem of interest, Intervention under investigation, the Comparison of interest, the Outcomes considered most important in assessing results*), joita on käytetty apuna esimerkiksi hoitotieteellisissä tutkimuksissa. Formaattia voidaan käyttää apuna valittaessa hakusanoja, jolloin hakutermit on mahdollista kohdistaa tutkimuskysymyksiin neljän elementin; tutkimusongelman, lähestymistavan, tutkimuskohteiden sekä lopputulosten vertailun avulla. (Pudas-Tähkä & Axelin 2007, 47, 49; ks. Needleman 2002.) Tässä pro gradu -tutkimuksessa PICO-formaattia hyödynnetään siten, että tutkimuskohteena määritellään olevan *muutosviestintä* (P) *organisaatiomuutoksissa* (I), tutkimustasoina *organisaatio-, johto- ja yksilötaso* (C) sekä lopputulosten eli muutosviestinnän *tarkastelu* (O), joka tapahtuu tutkimukseen valikoituneiden tieteellisten artikkelien ja tutkimusten pohjalta.

Mikäli systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen käytetään vain englanninkielisiä tutkimuksia, on mahdollista, että syntyy kieliharha. Suositeltavaa onkin relevantin tiedon säilymisen vuoksi huomioida myös muilla kielillä tehdyt tutkimukset. (Pudas-Tähkä & Axelin 2007, 53; ks. Moher, Fortin, Jadad, Jüni, Klassen, Le Lorier, Liberati, Linde & Penna 1996.) Tässä tutkimuksessa on käytetty myös suomenkielistä tietokantahakua. Muutosviestinnän englanninkielinen termi (*Change management communication*) on määritelty suomalaisen asiasanasto- ja ontologiapalvelun (Finto 2014) kautta. Puolestaan Kielitoimiston oikeinkirjoitus oppaan, MOT:n (2014) mukaan muutosviestinnästä käytettävä englanninkielinen termi on *Change communication*, joten se hyväksytään myös tutkimuksessa käytettäväksi hakuterminä. Hakuosumien ennakoitua olevan suurempi, mikäli hakutermi katkaistaan kysymysmerkillä (esimerkiksi *Muutosviestin?*), jolloin haku huomioi termin erilaiset taivutusmuodot. Tarkempi hakutermin muoto on nähtävillä liitteessä 2. Finton (2015) ja MOT:n (2015) kautta on etsitty myös varsinaiseen tutkimushakuun liittyvät asiasanat *Kokemukset (Experiences)* ja *Vaikuttavuus (Effectiveness)*. Lisäksi muutosviestintään liittyviä tekijöitä kartoitetaan tutkimuskysymyksiin liittyvillä hakusanoilla *Avoimuus (Openness)*, *Tavoitettavuus (Accessibility)* ja *Ymmärrettävyys (Intelligibility)* (Finto 2015; MOT 2015). Näiden hakuterminä katsotaan liittyvän läheisesti muutosviestinnän toteuttamiseen organisaatiossa.

2.4.2 Tietokantojen hakukohteet

Valituissa tietokannoissa (taulukko 1) hakukohteita on useita tietokannasta riippuen, kuten esimerkiksi artikkelin tai julkaisun kirjoittaja, ISSN-tunnus, kirjoittaja tai julkaisun nimi. Hakukohteiden määrityksen katsotaan vaikuttavan siihen, miten paljon hakutuloksia löytyy. Kuviossa 4 on havainnollistettu EBSCO-tietokannasta suoritettua laajennettua hakua.

The screenshot shows the EBSCO Business Source Complete search interface. At the top, there are navigation tabs: New Search, Publications, Company Information, Thesaurus, and More. The search query is "Change management communication" AND TI Title. The search options include Search Modes and Expanders, Limit your results, and References Available. The search results are filtered to Scholarly (Peer Reviewed) Journals, published between 2005 and 2014, and the publication type is set to Academic Journal.

Kuvio 4 EBSCO-tietokantahaku (Business Source Complete (EBSCO) 2014)

Kuvion 4 mukaisessa esimerkitapauksessa haku on suoritettu vertaisarvioituista tieteellisistä artikkeleista (*Scholarly (Peer Reviewed) Journals*), jotka sijoittuvat aikavälille 2005–2014. Hakusanoina on käytetty ”*Change management communication*” AND *review*, ja hakukohteina otsikkoa (*Title*), tiivistelmää (*Abstract*) sekä asiasanoja (*Subject terms*) (Tapio 2014). Muissa tietokannoissa hakukohteet ovat seuraavat; ABI/INFORM Global (ProQuest) *Julkaisun otsikko* (PUB), *Asiakirjan otsikko* (TI) sekä *Tiivistelmä* (AB), ScienceDirect *Otsikko* (TI), *Tiivistelmä* (AB) sekä *Avainsanat* (KW), Melinda *Sanat nimikkeessä* ja *Asiasanat* sekä Emerald *Julkaisun otsikko* (PT), *Tiivistelmä* (AB) ja *Avainsanat* (KW). Hakukohteet on esitetty liitteessä 2.

2.4.3 Tutkimusaineiston hyväksymis- ja poissulkukriteerit

Taulukossa 3 esitetään tähän tutkimukseen liittyvät tutkimusaineiston hyväksymis- ja poissulkukriteerit. Tutkimuksen hyväksymiskriteerit perustuvat tutkimuskysymyksiin, ja kyseiset kriteerit määritellään ennen varsinaista tietokantahakua (Stolt & Routasalo 2007, 59; ks. Meade & Richardson 1997).

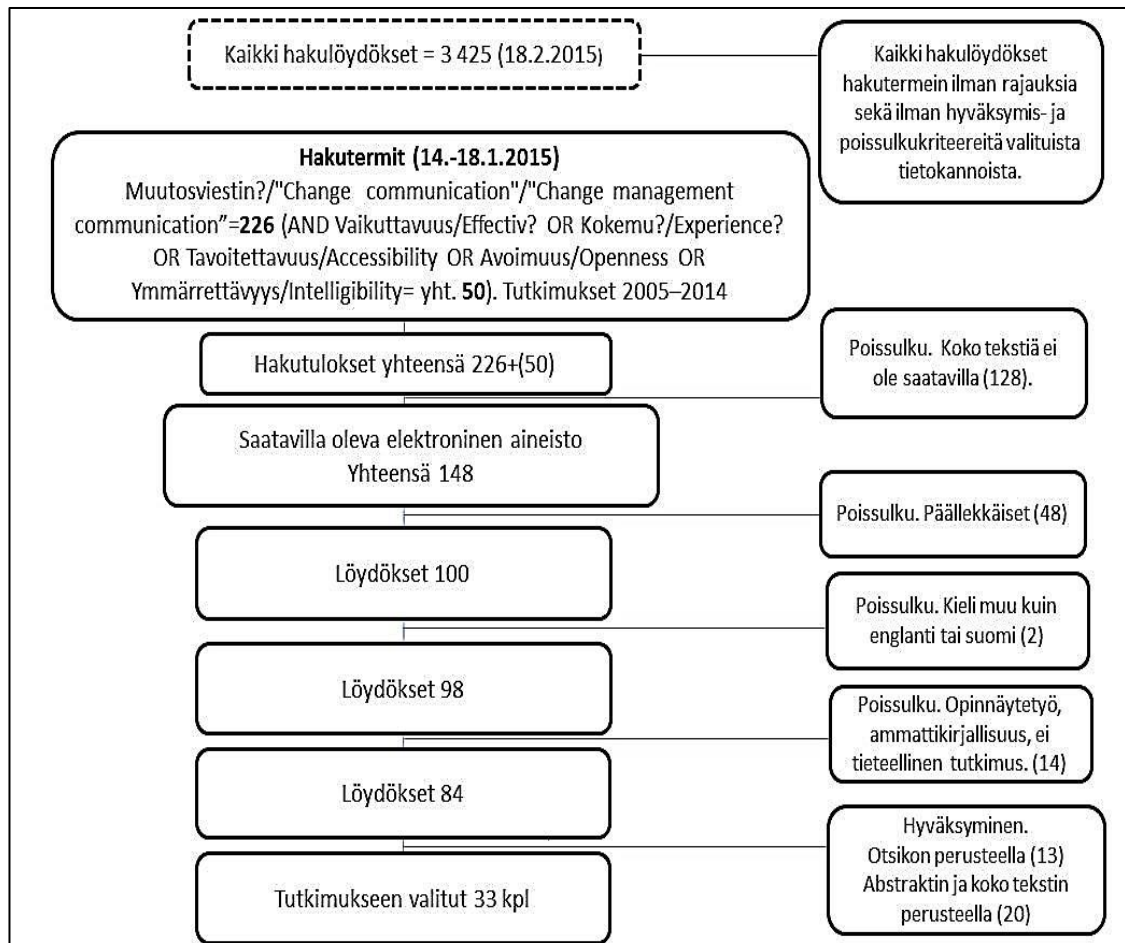
Taulukko 3 Tieteellisten artikkelien ja tutkimusten hyväksymis- ja poissulkukriteerit (mukaillen Palomäki & Piirtola 2012; Johansson 2007, 7)

Tutkimusten hyväksymiskriteerit	Tutkimusten poissulkukriteerit
Tieteelliset tutkimukset, jotka käsittelevät muutosviestintää yrityksessä tai organisaatiossa.	Tieteelliset tutkimukset, jotka käsittelevät esimerkiksi ulkoista viestintää tai markkinointia, eikä niillä ole yhteyttä organisaatiomuutokseen.
Tieteelliset tutkimukset, jotka on julkaistu vuosien 2005–2014 aikana määritellyissä tietokannoissa (5 kpl).	Tieteelliset tutkimukset, jotka on julkaistu ennen vuonna 2005.
Tieteelliset tutkimukset, jotka sisältävät täsmällisesti määritellyt hakutermit.	Ammattilehtien artikkelit, pro gradut, ammattikorkeakoulun opinnäytetyöt, ammattikirjallisuus.
Tutkimukseen hyväksytään eri menetelmin tehdyt tutkimukset, artikkelit ja julkaisut.	Tieteellistä julkaisua ei ole saatavilla kokonaisuudessaan määritellyistä tietokannoista.
Tutkimusten tai tieteellisten artikkelien julkaisukieli on suomi tai englanti.	Päällekkäiset hakulöydökset.
Hakutermit sisältyvät tietokantahaun otsikkoon, tiivistelmään tai asia/avainsanoihin. Lisäksi vastaavuuksia tarkastellaan koko teksti -tasolla.	
Tieteellinen julkaisu tai tutkimus on saatavilla kokonaisuudessaan elektronisena aineistona määritellyistä tietokannoista.	

Hyväksymiskriteereissä (taulukko 3) on mahdollista rajata alkuperäistutkimusten lähtökohtia, tutkimusmenetelmiä, -kohdetta sekä -tuloksia tai tutkimusten laatutekijöitä (Stolt & Routasalo 2007, 59; ks. Greener & Grimshaw 1996). Hyväksymiskriteerien toimivuutta suositellaan kartoitettavan aluksi muutamalla sattumanvaraisella alkuperäistutkimuksella (Stolt & Routasalo 2007, 59; ks. Meade & Richardson 1997; Khan, Kunz, Kleijinen & Antes 2003). Tässä tutkimuksessa on esimerkiksi hakutermin käytettävyyttä ja sanamuotoa testattu meta-analyysi- ja kirjallisuuskatsausaissa (liite 1).

Kuviossa 5 on tarkasteltu tutkimushaun etenemistä. Hyväksyttävien ja poissuljettavien tutkimusten valinnan todetaan tapahtuvan vaiheittain sen perusteella, vastaavatko hakulöydöksissä esille tulleet tutkimukset asetettuja hyväksymiskriteereitä. Tutkimusten

vastaavuutta tässä pro gradu -tutkimuksessa tarkastellaan otsikko-, abstrakti- ja koko teksti -tasolla. (Stolt & Routasalo 2007, 59; ks. Khan ym. 2003.)



Kuvio 5 Tietokantahaun etenemisvaiheet

Kuviossa 5 esitettävän tutkimushaun eteneminen aloitettiin sekä ilman aikarajausta että hyväksymis- ja poissulkukriteereitä. Löydöksiä tuli tässä vaiheessa esille 3 425. Hakukohteisiin kohdistuvassa ja määriteltyjä hakutermejä käyttäen (liite 2) löytyi yhteensä 226 tutkimusartikkelia, ja yksilöityjä asiasanoja (vaikuttavuus, kokemuksellisuus, tavoitettavuus, avoimuus, ymmärrettävyys) käyttäen lisäksi 50 tutkimusta. Tämän jälkeen käytiin lävitse elektronisen koko tekstin saatavuus sekä suljettiin pois päällekkäiset ja muun kuin englannin- ja suomenkieliset tutkimukset. Lisäksi tutkimuksen ulkopuolelle jätettiin opinnäytetyöt, ammattikirjallisuus sekä ei-tieteelliset tarkastelut. Lopullisesti tähän tutkimukseen valikoitui hyväksymis- ja poissulkuprossin jälkeen 33 tutkimuskohdetta.

3 TUTKIMUSAINEISTON ANALYYSI JA ARVIOINTI

Aineiston ja sisällönanalyysissa luokitellaan sekä analysoidaan tutkimukseen valikoituneita artikkeleita, tutkimusten julkaisutahoja sekä -ajankohtia. Esimerkiksi tutkimuksissa esille nousseissa teoreettisissa näkökulmissa on havaittavissa, että muutosviestintää voidaan tarkastella muun muassa poikkitieteellisesti sekä esimerkiksi erilaisten kertomusten kautta.

3.1 Aineiston analyysi

Aineiston analyysi -luvussa käsitellään muun muassa tutkimusaineiston taustakartoituksen monimetodista lähestymistapaa sekä aineistoon liittyviä teoreettisia lähtökohtia ja tarkastelutasoja. Luvussa tarkastellaan lisäksi tutkimuksen laadunarviointia ja tutkimusaineiston kylläntymispistettä.

3.1.1 Tutkimusaineiston taustakartoitus

Tutkimusartikkelien ja -löydösten aihealueet ennen varsinaista otsikko-, abstrakti- ja koko tekstiaineiston seulontaa olivat melko hajanaisia niiden käsitellessä aina kriisiviestinnän toteuttamista radikaaleissa sääilmiöissä huonekohtaisen videokonferenssitekniikan hyödyntämiseen liikematkailijoiden keskuudessa. Artikkeleissa esitetyissä tutkimuksissa tutkimusmenetelminä on käytetty monimetodista lähestymistapaa eli *triangulaatiota*, jolloin niissä on yhdistetty laadullisia ja/tai määrällisiä menetelmiä, havainnointia, erilaisia tutkimusaineistoja ja -asiakirjoja sekä kirjallisuutta (liite 3). Monimetodisen lähestymistavan ensisijaisena tavoitteena katsotaan olevan tutkimuksen kattavuuden lisääminen sekä luotettavuusvirheiden vähentäminen. Triangulaation käyttöä voidaan yleisellä tasolla perustella siten, että yksittäisellä tutkimusmenetelmällä tutkimuskohteesta voidaan katsoa olevan vaikea saada kokonaiskuvaa. (Eskola & Suoranta 1998, 69; Vilka 2005, 53; ks. Brewer & Hunter 1989.) Puolestaan kirjallisuuskatsauksina voidaan tässä pro gradu -tutkimuksessa pitää Elvingin (2010), Erwinin ja Garmanin (2010) sekä Ellisin (2012) tutkimuksia. Yksityiskohtaisemmin artikkelien tutkimuskonteksteja ja niiden metodologiaa on tarkasteltu liitteessä 3.

Kuviossa 6 esitetään aluksi tutkimuskohteiden taustatekijöistä julkaisutahoja sekä julkaisuissa esiintyneiden tutkimukseen valikoituneiden artikkelien määrä.

Kpl	Julkaisijat
1	Australian Journal of Communication
1	Benefits Quarterly, 2005 Second Quarter
2	Corporate Communication: An International Journal
1	Employee Relations
1	Engineering Economics
1	Equality Diversity and Inclusion: An International Journal
2	Industrial and Commercial Training
1	Journal of Business and Technical Communication
1	Journal of Change Management
2	Journal of Communication Management
1	Journal of Management and Change
2	Journal of Management Development
1	Journal of Management & Organization
4	Journal of Organizational Change Management
1	Journal of Organizational Management
2	Leadership & Organization Development Journal
1	Occupational Health
1	Organizational Development Journal
1	Procedia – Social and Behavioral Sciences
1	Public Relations review
1	Research in Organizational Change and Development
1	Seniors Housing & Care Journal
1	Strategy & Leadership
1	Studies in Business and Economics
1	Viestinnän tutkimuskeskus CRC. Viestinnän laitoksen tutkimusraportteja, Helsingin yliopisto
Yht. 33	

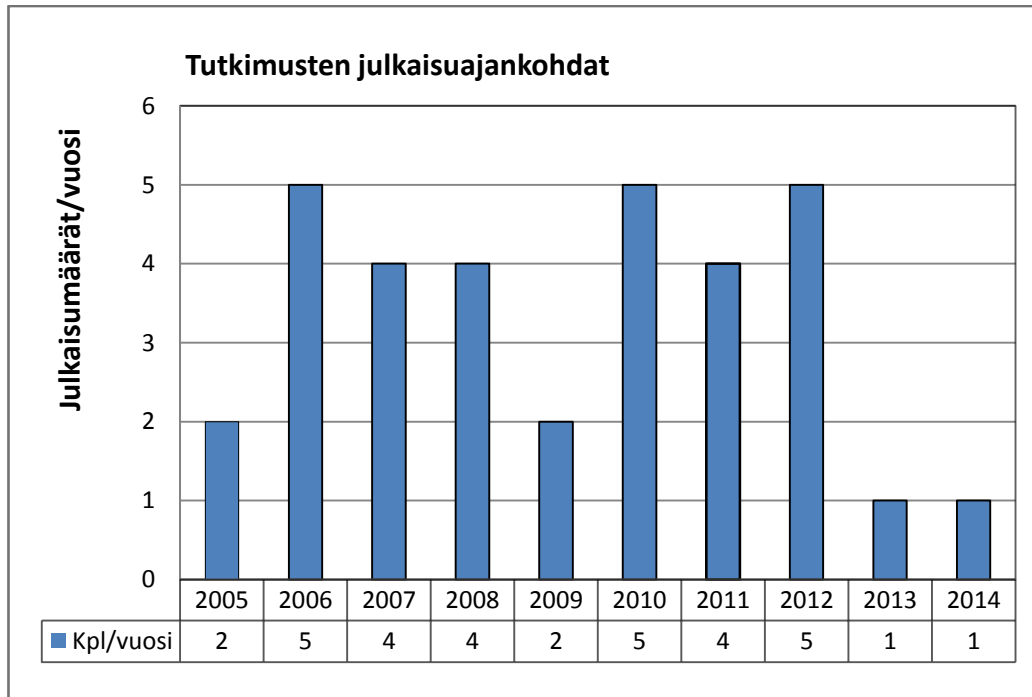
Kuvio 6 Tutkimusten julkaisutahot

Kuviosta 6 käy ilmi, että tähän tutkimukseen sisällytettyjen tutkimuslöydösten julkaisutahoja on useita, ja julkaisujen nähdään liittyvän muun muassa viestintään, terveydenhuoltoon sekä muutoksen johtamiseen ja organisaation kehittämiseen. Eniten artikkeleita tähän pro gradu -tutkimukseen on valikoitunut *Journal of Organisational Change Management* -julkaisusta, josta niitä löytyi neljä. Muista tutkimuslöydöksistä poiketen, Lavennon (2008) tutkimus ei ole artikkeli, vaan Viestinnän tutkimuskeskuksen CRC:n julkaisu, joka tutkimushaussa tuli esille Melinda-tietokannan kautta. Lavennon (2008) tutkimuksen mukaan ottoa puoltaa se, että se löytyi systemaattisen tietokantahaun kautta ja se on ainoa suomenkielinen tutkimus tässä pro gradu -tutkimuksessa.

Taustatietoihin liittyen tutkimusartikkelien tai tutkimusten julkaisumaita ovat muun muassa Yhdysvallat (esim. Suchan 2006; Ellis 2012), Australia (esim. Mills 2009; Bryant & Frahm 2011) sekä Iso-Britannia (esim. Langer & Thorup 2006; Leonard & Grobler 2006; Nilsson 2010). Tutkimuksista ainoastaan yksi käsitteli kansallisella tasolla viestinnän rakentumista julkissektorilla eli edellä mainittu Lavennon (2008) julkaisu. Suomen sekä Yhdysvaltojen lisäksi muita tutkimuskohdemaita olivat muun muassa Saksa (Lies 2012), Unkari (Richbell 2010), Liettua (Pundzienė, Alonderienė &

Buožiūtė 2007), Etelä-Afrikka (Leonard & Grobler 2006), Ruotsi (Nilsson 2010) sekä Thaimaa (Jaradat & Sy 2012).

Lisäksi tutkimusten taustatekijöinä esitetään kuviossa 7 julkaisuajankohtia vuosina 2005–2014.



Kuvio 7 Tutkimusten julkaisuajankohdat vuositasolla

Kuvion 7 mukaan eniten muutosviestintään liittyviä tutkimuksia on tarkasteluajanjaksolla tehty vuosina 2006, 2010 ja 2012, ja vuodet 2013 ja 2014 osoittavat muutosviestinnän tutkimuksen ainakin systemaattisen haun kautta toteutettuna vähentyneen.

3.1.2 Aineiston teoreettisia lähtökohtia ja tarkastelutasoja

Tutkimusartikkeleissa on havaittavissa erilaisia teoreettisia lähtökohtia, joita on käsitelty lähinnä kirjallisuudesta käsin. Tutkimukset antavat moniulotteisen näkökulman muutosviestintään esimerkiksi juuri teoreettisen viitekehityksensä kautta. Muun muassa Suchan (2006) on tarkastellut tutkimuksessaan organisaatiomuutosta ja organisaation kehittämiseen liittyviä avaintekijöitä sekä tuonut esille viestintään liitettävissä olevan retoriikan ja kielitieteen. Puolestaan Frahm ja Brown (2006) esittelivät Kentin ja Taylorin (2002) dialogisen viestinnän mallia. Jabrin, Adrianin ja Bojen (2008) muutosviestintätarkastelun teoreettinen osuus pohjautuu Bakhtinin (myös Bahtin, ks. Lähteenmäki 2009) näkemyksiin, jossa muutosjohtamisen katsotaan keskittyvän liiaksi monologisiin ja siihen, kuinka kehitetään *paras juoni*. Bakhtinin mielenkiinnon kohteena on niin ikään

dialogisuus, ja artikkelissa esitetäänkin, että ihmisten välinen keskustelu voidaan nähdä päättymättömänä prosessina, jossa on mahdollisuus tarjota monia eri näkökulmia ja mielipiteitä, *moniäänisyyttä*. (Jabri ym. 2008.) Abrahamin ja Grantin (2008) tutkimusartikkelissa kontekstina olevan hoivakotimiljöön teoreettinen tarkastelunäkökulma rakentuu työntekijälähtöisyyteen, roolien, organisaatiotason sekä johtajaominaisuuksien huomioimiseen. Lewinin (1951) kolmeportaista muutosmallia muutosvastarinnan voittamiseksi ovat artikkeliensa teoriaosuudessa hyödyntäneet Hammond, Gresch ja Vitale (2011) sekä Hurn (2012), mutta myös Pundzienella ym. (2007) näkyi viitteitä Lewinin viitekehystä. Lewinin mallin katsotaan rakentuvan kolmesta vaiheesta, joita ovat: *vapautumis- eli sulatusvaihe* eli muutoksen tarpeen perustelu sekä tavoitteiden asettaminen, *suunta kohti haluttua tavoitetta*, jolloin keskeistä on muutostoimijoiden tukeminen ja muutosasenteiden huomioiminen sekä *jäädytysvaihe*, jossa luodaan pohja uuden muutoksen vahvistamiselle ja ylläpidolle. Näiden kolmen vaiheen todetaan muodostavan muutosprosessin ydinkohdat myös nykyajattelun mukaan (Helsilä 2008, 174), ja esimerkiksi Kotterin (1995) muutosjohtamismallin todetaan rakentuneen Lewinin viitekehystä käsin. (Hurn 2012.)

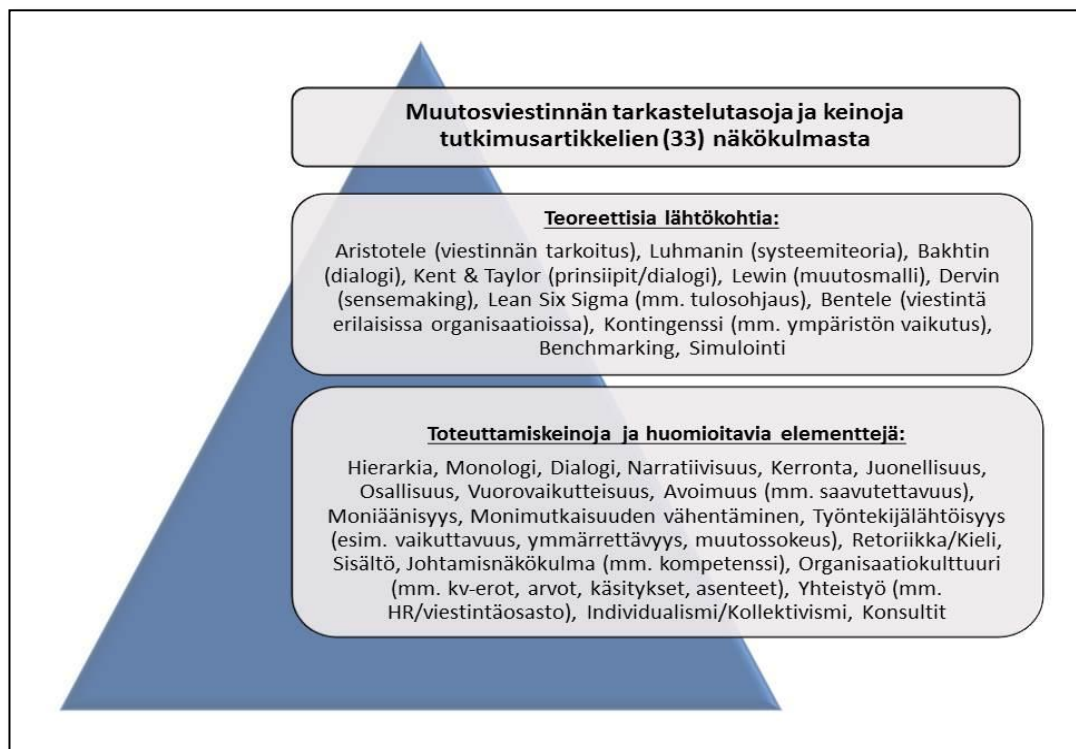
Mielenkiintoista on myös Bjorkmanin (2009) esille tuoma Aristoteleen (350 eaa.) näkemys viestinnästä, ja siitä, että *mikäli viestinnän on tarkoitus muuttaa ihmisen käyttäytymistä, niin sen tulee huomioida vastaanottajan toiveet ja intressit*. Lisäksi Bjorkman (2009) tuo esille nobelisti Herbert Simonin (1976) kuvauksen *viestinnästä osaluueena, joka useinmiten sivuutetaan hallinnollisissa prosesseissa* (Bjorkman 2009). Niin ikään Bjorkman (2009) tarkastelee artikkelissaan *Lean Six Sigma* -menetelmää, johon sisältyy muun muassa organisaation tulosohjausprosessin uudelleensuunnittelu, tehostaminen sekä kokonaisvaltainen strategian tarkastelu huomioiden organisaation ja yrityksen missio, visio ja arvot. (Bjorkman 2009.)

Sensemaking -teoriaa (Kotimaisten kielten keskus 2015; ks. Weick 2001; Aula 2008, 19), johon käsitteellisinä osa-alueina liitetään *lumo, pettymys* ja *sopeutuminen*, ovat tarkastelleet Mills (2009) sekä Matos Marques Simoes ja Esposito (2014). Brenda Dervinin todetaan kehittäneen *sensemaking* -teoriaa. Tosin *teorian* sanotaan olevan ennemminkin *methodinen kehys* tai *konseptio*, jonka avulla pyritään kehittämään vaihtoehtoisia lähestymistapoja viestinnän, tiedonhankinnan ja -käytön tutkimukseen. Konseptio painottaa erityisesti yksilölähtöistä tarkastelua, ja kritisoi muun muassa objektivismiin ja positivismiin pohjautuvaa tutkimusnäkemystä. (Viestintätieteiden yliopistoverkoston oppimateriaalit 2015.) *Sensemaking* -tarkastelun tavoitteena katsotaan olevan ymmärrys siitä, miten tiedollinen toiminta mahdollistaa merkityksen luomisen, ja miten ihmiset merkityksellistävät omia kokemuksiaan. *Sensemaking* -näkemysten avulla todetaan olevan mahdollista tutkia kaikkia sellaisia tilanteita, jotka sisältävät viestintää. (Virtuaali ammattikorkeakoulu 2015a.)

Muita teoreettisia näkökulmia on esitetty muun muassa Koallin (2011) artikkelissa, jossa hän on käsitellyt Luhmanin (1964; 1984) systeemiteoriaa. Teorian mukaan muun muassa hierarkkinen, suurimmaksi osaksi byrokraattinen järjestelmä osoittaa operatiivisissa prosesseissa harvoin mielenkiintoa vuorovaikutusta kohtaan. Monimutkaisuuden vähentämiseksi ja uudelleen suunnittelemiseksi viestinnällisiä rakenteita on hyvä tarkastella osallisuuden näkökulmasta sekä tarjoamalla vuorovaikutteisuutta ja verkostomaisia päätöksentekomahdollisuuksia. (Koall 2011; ks. Luhmann 1964; 1984.)

Narratiivisuutta organisaatiomuutosten ja viestinnän taustalla ovat artikkeleissaan tutkineet Denning (2008) sekä elokuvan lähtökohdista Bryant ja Frahm (2011). Kyky hahmottaa erilaisia kertomuksia nähdään yhtenä kulttuurievoluution perustekijänä. Kerrontaan sanotaan kuuluvan mahdollisuus toisaalta kuvata olemassa olevaa todellisuutta ja toisaalta kuvitella hypoteettisia, jopa täysin kuvitteellisia tapahtumia. Kerronnallinen hahmottaminen on tietyllä tapaa luonnollista, mutta kerronnan muotojen todetaan olevan aina kulttuurisia. (Bacon 2010, 257.) Strategisissa muutostilanteissa narratiivien on katsottu tarjoavan mahdollisuuksia yhdistää mennyt ja tuleva näkökulma luomalla tarinoita vaihtoehtoisesta tulevaisuudesta ja näin ollen helpottaa esimerkiksi työntekijöiden kokemaa epävarmuutta muutostilanteessa sekä vahvistaa oikeutusta uudelle järjestelylle (Gahmberg 2008, 54).

Tutkimusaineiston teoreettisista ja muutosviestintään liitettävissä olevista elementeistä ja toteuttamiskeinoista on esitetty yhteenveto kuviossa 8.

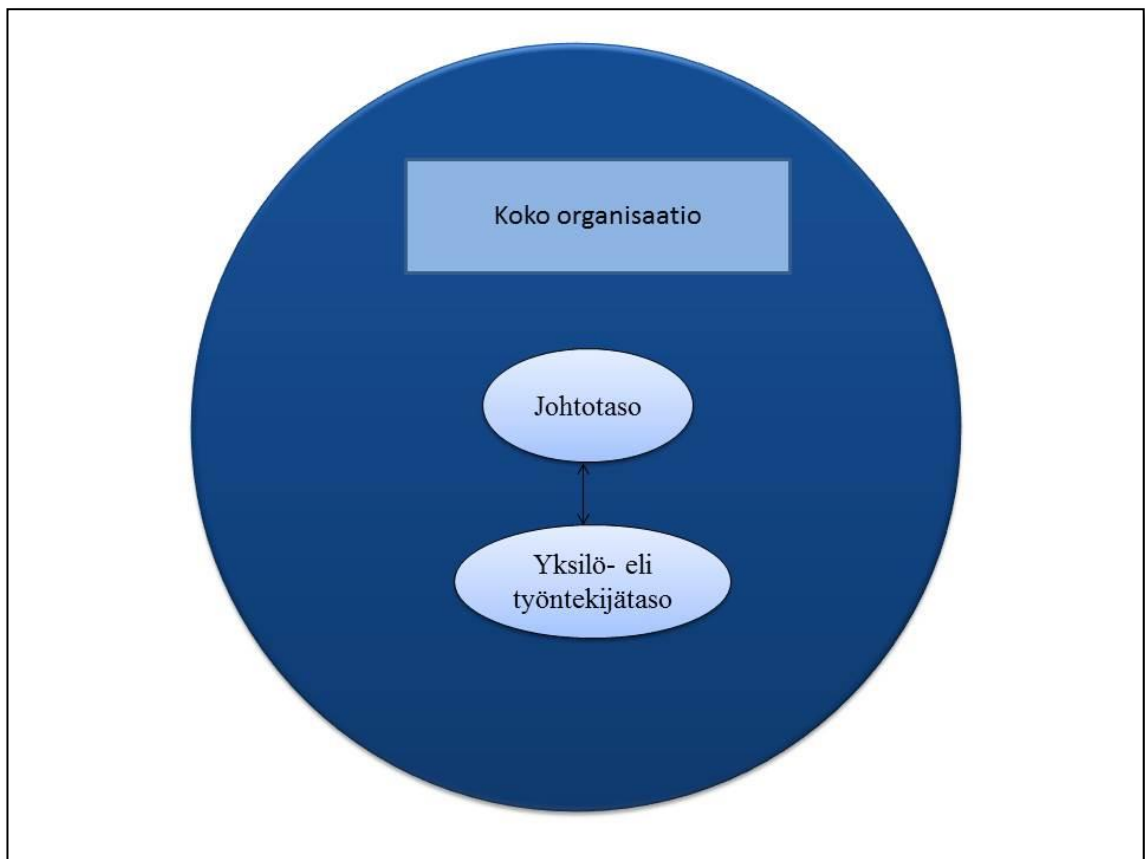


Kuvio 8 Tutkimusartikkeleissa esille nousevia teoreettisia lähtökohtia ja muutosviestinnässä huomioitavia elementtejä

Kuvion 8 katsotaan selkeyttävän systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa esille nousevia teoreettisia tarkastelutasoja ja viitekehyksiä. Kuvioista käy lisäksi selville se, että muutosviestinnän tarkastelun nähdään sisältävän monia toteuttamiskeinoja ja siinä huomioitavia elementtejä eikä muutosviestinnän nähdä näin ollen perustuvan esimerkiksi yhteen teoreettiseen näkemykseen.

3.1.3 Organisaatiotasot tutkimuksen taustalla

Tarkastelutasoina, joita myös tämän tutkimuksen aineiston luokittelussa ja analysoinnissa hyödynnetään, on erotettavissa *koko organisaation taso* sekä lisäksi organisaatiossa yksityiskohtaisempiin osa-alueisiin jaettavissa oleva *johto- ja yksilötaso* (kuvio 9). Tämän tutkimuksen tekijä arvelee organisaatiotasojen kuvaamisen selkeyttävän tutkimusartikkelien asiasisältöjen hahmottamista sekä auttavan artikkelien analysointia ja johtopäätösten tekoa.



Kuvio 9 Tutkimusartikkelien tarkastelutasot

Kuviossa 9 esitetyillä tasoilla artikkeleissa esille nousee muun muassa koko organisaatiota käsittävänä viestinnän käytännöt, niiden arviointi tavoitteiden saavuttamisessa

sekä viestintästrategioiden kehittäminen (ks. esim. Suchan 2006; Jaradat & Sy 2012). Johtotasolla artikkeleiden pohjalta on tuotu esille johtajien merkitystä sekä roolia muutosviestinnän toteuttamisessa, ja lisäksi tarkasteltu johtajien viestintätaitoihin, *kompetenssiin* liittyviä tekijöitä (ks. esim. Frahm & Brown 2007; Nilsson 2010). Yksilö- eli työntekijätasoon tämän tutkimuksen pohjalta sisältyy muun muassa muutosviestinnän taustalta esiin tulevat käyttäytymiseen ja kokemuksellisuuteen vaikuttavat tekijät, kuten kyynisyys, muutosvastarinta sekä epävarmuuden kokeminen (ks. esim. Allen, Jimmieson, Bordia & Irmer 2007; Abraham & Grant 2008).

3.2 Sisällönanalyysi

Teoriasidonnaisen tutkimuksen, jossa aineiston analyysi ei yksinomaan pohjautu teoriaan, mutta yhtymäkohtia siihen on havaittavissa, kutsutaan *abduktiiviseksi päättelyksi*. Abduktiivisessa päättelyssä aineiston pohjalta esille nousseille löydöksille etsitään johtopäätösten tueksi selityksiä tai vahvistuksia teoriasta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Tuomi & Sarajärvi 2009, 99; ks. Eskola 2001.) Abduktiivisen päättelyn todetaan lähtevän liikkeelle empiriasta, mutta sen ei katsota poissulkevan teorian olemassaoloa. Päättelyssä on mahdollista hyödyntää aikaisempaa kirjallisuutta tai teorioita, mutta ei yksinomaan niihin tukeutuen, vaan esimerkiksi innoituksen ja ideoiden lähteenä. (Anttila 1998.) Tuomen ja Sarajärven (2009, 97) mukaan teoriaohjaavassa päättelyssä tutkijan ajatteluprosessissa vaihtelevat aineistolähtöisyys ja valmiit mallit, joita tutkimuksessa pyritään yhdistelemään. Teoriaohjaavassa analyysissä on teoreettisia näkökulmia, mutta ne eivät pohjautu suoraan teoriaan tai teorian voidaan katsoa toimivan apuna analyysin etenemisessä. Analyysissä näyttäytyy aikaisemman tiedon vaikutus, mutta tämän tiedon merkityksen ei nähdä olevan teoriaa testaava, vaan enemmänkin uusia mahdollisuuksia avaava. Aineiston analyysivaiheessa voidaan edetä aluksi aineistolähtöisesti, mutta analyysin loppuvaiheessa on mahdollista tuoda analyysiä ohjaavaksi elementiksi esimerkiksi jaottelemalla aineistoa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 96–97.)

Systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa voidaan Tuomen ja Sarajärven (2009, 123) mukaan käyttää apuna aineistolähtöistä sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysi nähdään perusanalyysimenetelmä, jota on mahdollista käyttää laadullisissa tutkimuksissa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91.) Sisällönanalyysiä kuvataan menettelytapana, jolla on mahdollista analysoida esimerkiksi tutkimuksia, dialogia, raportteja ja dokumentteja systemaattisesti ja objektiivisesti (ks. Kyngäs & Vanhanen 1999). Sisällönanalyysin sanotaan sopivan hyvin myös strukturoimattoman aineiston analyysimenetelmäksi. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 103.) Aineistolähtöisyyden sanotaan vaativan ehdottomuutta aineistossa pysyttelemisessä, ennakkokäsitysten ja teorioiden poissulkemisessa sekä systemaattisuudessa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Sisällönanalyysillä pyritään järjestämään

tutkimusaineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon kadottamatta kuitenkaan sen sisältämää informaatiota (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108).

Teoriaohjaava sisällönanalyysi etenee aineiston ehdoilla, ja siinä teoreettiset käsitteet ovat valmiina, ilmiöstä jo ennalta tiedettyjä. Keskeistä esimerkiksi teorialähtöisessä ja teoriaohjaavassa on se, ottaako tutkija alkuperäisestä aineistosta tutkimukseen mukaan sellaisia asioita tai ilmauksia, jotka liittyvät johonkin teoriaan vai onko hänen tarkoituksenaan lähestyä aineistoa sen omilla ehdoilla ja myöhemmin analyysin edessä *pakottaa* se tiettyyn teoriaan sopivaksi. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 117.) Tässä tutkimuksessa muutosviestinnän termistön ja ilmiön katsotaan olevan puhekieleen sekä kirjallisuuteen vakiintunutta, ja sillä olevan läheinen yhteys muutosjohtamisteoriaan. Näin ollen alkuperäisestä tutkimusaineistosta on otettu tutkimukseen mukaan sellaiset ominaisuudet ja seikat, jotka liittyvät muutosviestintään sekä organisaatiossa tapahtuvaan muutokseen. Tässä tutkimuksessa analyysimuotona on käytetty abduktiivista päättelyä tarkastellen yksittäistapauksissa muutosviestinnän toteutumista. Oletuksena on, että muutosviestinnällä on läheinen yhteys muutosjohtamisteoriaan (ks. esim. Kotter International 2015), ja tästä syystä muutosviestintää ei ole mahdollista käsitellä tutkimuksessa johtamisnäkökulmista erillisenä ilmiönä.

Sisällönanalyysissä hyödynnetään luokittelua, jossa on mahdollista käyttää sekä laadullisen että määrällisen analyysin keinoja. Luokittelun avulla tutkimusmateriaalista, joka muodostuu suuresta joukosta tutkimuskohteita tai -tapauksia, voidaan muodostaa erilaisia jäsenyksiä ja ryhmittelyjä, jotka kuvaavat ja selvittävät kohdejoukon koostumusta tai olemusta. (Koppa 2015.) Tässä tutkimuksessa systemaattisen haun kautta valikoituneiden artikkelien tutkimusmenetelmät pohjautuivat triangulaatioon. Useiden eri tutkimusmetodien yhdistämisen vuoksi, tutkimusmenetelmällä ei nähdä olevan johtopäätösten kannalta merkittävää asemaa tämän tutkimuksen aineiston luokitteluperusteena. Tässä pro gradu -tutkimuksessa on hyödynnetty organisaatiotasoihin pohjautuvaa luokittelurunkoa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 123), jolloin kohdejoukko eli muutosviestinnän artikkelit on jaettu tietyn organisaatiotason sisältävään yläluokkaan, joita ovat organisaatio-, johto- ja yksilötaso. Näille tasoille sijoitetut tapaukset tai kohteet jakavat saman ominaisuuden tai joissa ominaisuudet muistuttavat toisiaan. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 123; Koppa 2015.) Tuomi ja Sarajärvi (2009, 123) esittävät systemaattista kirjallisuuskatsausta tehtäessä, että sisällönanalyysiä voidaan käyttää apuna luokittelurunkoa laadittaessa, ja jonka varassa tutkija voi esittää tiivistyksensä. Tässä tutkimuksessa eri organisaatiotasoja tarkastellaan artikkeleissa esille tulleiden ominaisuuksien ja *teemojen* perusteella, kuten yksilön käyttäytymiseen (esim. muutosvastarinta, kyynisyys, motivaatio), johdon viestintätaitoihin (esim. kompetenssi, vuoropuhelu) ja koko organisaatiota (esim. organisaatiokulttuuri, viestintäkäytännöt) käsittävien tekijöiden kautta. Teemoittelua voidaan pitää luontevana lähestymistapana, jolloin aineistosta etsitään tutkimusongelmaa ilmentäviä kokonaisuuksia (Juholin 2010, 77). Myös Eskolan ja Suo-

rannan (1998, 175–176) mukaan aineistosta voidaan nostaa esille tutkimusongelmaa valaisevia teemoja, vertailla teemojen esiintymistä ja ilmenemistä aineistossa sekä poimia keskeiset elementit (Eskola & Suoranta 1998, 175–176).

Keskeisiä elementtejä ja teemoja tämän tutkimuksen artikkeleista etsittiin alleviivaamalla niissä esiintyviä ominaisuuksia. Tämän jälkeen artikkelit on luokiteltu kyseisen ominaisuuden sisältämiin ryhmiin, joiden katsotaan olevan tutkimusongelman kannalta olennaisia (Eskola & Suoranta 1998, 175–176). Tässä tutkimuksessa teemoittelu muodostui työlääksi ja haasteelliseksi, sillä artikkeleissa käsitellyt muutosviestinnän tarkastelut ja esimerkiksi teoreettiset viitekehukset muodostivat kokonaisuuden, jota oli melko haasteellista jakaa pienempiin osiin asiayhteyden kärsimättä. Lopullinen synteesi on kuitenkin pyritty rakentamaan organisaatiotasojen avulla esille nousseiden ominaisuuksien perusteella. Organisaatiotasojen kautta mahdollistetaan muutosviestinnän kokonaiskuvan luominen koko organisaatiota käsittävänä sekä johdon ja työntekijöiden merkityksestä sen toteuttamisessa.

3.3 Laadunarviointi

Kvalitatiivisen, laadullisen tutkimuksen laadunarviointikriteereinä käytetään tutkimuksen ontologisten ja epistemologisten lähtökohtien sekä menetelmän valinnan avointa, selkeää erittelyä sekä tutkijan kykyä avata subjektiivisen tulkinnan ja kontekstin merkitystä suhteessa tuotettuun tutkimustietoon (Kontio & Johansson 2007, 105; ks. Forchuk & Roberts 1993; Popay, Rogers & Williams 1998). Metsämuuronen (2006, 204) toteaa ontologisilla kysymyksillä tarkoitettavan sitä, minkälainen on todellisuuden olemus, ja mitä siitä on mahdollisuus tietää, *oppi olevaisten luonteesta*. Epistemologisia kysymyksiä Metsämuuronen (2006, 204–205) kuvaa siten, minkälainen suhde tutkijalla ja tutkimuskohteella on. Mikäli tutkija on tehnyt ontologisen sitoumuksen siitä, millaisena todellisuus näyttäytyy, on mahdollista, että hän joutuu tyytymään siihen, että mikä hyvänssä yhteys asioiden välillä ei olekaan mahdollinen. (Metsämuuronen 2006, 204–205; ks. Guba & Lincoln 2000, 107–108.)

Alkuperäistutkimusten laatu tulee arvioida systemaattista kirjallisuuskatsausta tehtäessä (Kontio & Johansson 2007, 101; ks. Oxman 1994). Laadun arvioinnin avulla on tarkoitus lisätä kirjallisuuskatsauksen yleistä luotettavuutta (Kontio & Johansson 2007, 101; ks. Jones & Evans 2000; Khan ym. 2003). Arvioinnilla pyritään lisäksi tuottamaan suosituksia uusille jatkotutkimuksille, ohjaamaan tulosten tulkintaa ja määrittämään vaikutusten voimakkuutta. Laatua arvioitaessa on päätettävä muun muassa lisäksi minimitaso, joka vaaditaan mukaan otettavilta tutkimuksilta. (Kontio & Johansson 2007, 101; ks. Khan, Riet, Popay, Nixon & Kleijinen 2001.)

Laatua tässä tutkimuksessa voidaan arvioida muun muassa siten, että tutkimukseen on valittu luotettavia, tieteellisiä ja vertaisarvioituja artikkeleita (liite 3) sisältäviä tietokantoja (taulukko 1) asiantuntijoiden (ks. Hjelt 2014; 2015; ks. Tapio 2014) avustuksella. Tutkimuksen hakutermit ovat valikoituneet asiakirjasanastojen Finton (2014; 2015) ja MOT:n (2014) kautta, ja niiden käytettävyyttä on testattu esimerkiksi seulottaessa systemaattisia tai meta-analyysejä tutkimusaiheesta (liite 1). Hakuprosessia on dokumentoitu (esim. kuvio 5), ja tutkimukseen valikoituneet artikkelit sekä muun muassa niiden tekijät ja tutkimuskontekstit on tuotu esille liitteessä 3.

Tutkimuksen laatua voidaan tarkastella lisäksi kylläntymispisteen eli *saturaation* kautta. Kylläntymispisteessä tutkimusaineiston katsotaan alkavan toistaa itseään eikä lisämateriaalin nähdä tuovan enää tutkimusongelman kannalta uutta tietoa. (Vilka 2005, 127.) Tosin Vilka (2005, 128) toteaa, että kylläntymispiste ei välttämättä ole toimiva kriteeri kaikissa tutkimuksissa. Esimerkiksi Bertaux'n (1982) sekä Eskolan ja Suorannan (1996) mukaan 15 vastausta riittänee aineiston kylläntymiseen, mutta kokemukset kylläntymispisteestä ovat vaihtelevia (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 87). Tutkimuksen synteisiä rakennettiin valittujen 33 artikkelin kautta, ja määrään arvioidaan riittäneen, sillä esimerkiksi artikkelien sisällöissä oli nähtävillä jossain määrin samankaltaisuutta (esim. vuorovaikutteisuus, työntekijän tunnekokemukset). Artikkeleissa jossain määrin nousi esille myös samojen lähdemateriaalien käyttöä ja lähdeviittauksia. Eroja tutkimusaineistossa löytyi lähinnä teoreettisten tarkastelujen ja viitekehysten osalta. Toisaalta tutkimuksia esimerkiksi kulttuuritaustan vaikutuksesta viestintäratkaisuihin oli vain vähän. Näihin perusteluihin nojaten saturaatiopisteen katsotaan täyttyneen, eikä lisämateriaalin katsottu tuovan oleellisesti uutta ulottuvuutta tutkimukseen. Mikäli tutkimusmäärä olisi noussut korkeammaksi, esimerkiksi tapaustutkimuksissa olisi mahdollisesti voinut tulla enemmän esille erilaisiin organisaatioihin tai toimialaan liittyviä erityispiirteitä. Tämän pro gradu -tutkimuksen tekijä pohti, voidaanko kylläntymispisteen merkitystä korostaa systemaattisena kirjallisuuskatsauksena toteutetussa tutkimuksessa, koska esimerkiksi tämän tutkimuksen varsinainen aineisto, 33 artikkelia tai tutkimuslöydöstä, valikoitui tietokantahaun (kuvio 5) ja tutkimukseen liittyvien hyväksymiskriteerien (taulukko 3) kautta.

4 MUUTOSVIESTINNÄN YLEINEN TARKASTELU

Muutosviestinnän yleisessä tarkastelussa luodaan kuvaa viestinnästä osana organisaation toimintaa sekä tärkeää roolia muutoksen läpiviennissä ja onnistumisessa. Lisäksi luvussa tarkastellaan muutosviestintään liittyviä ja siihen vaikuttavia osatekijöitä sekä muutosviestintää kehittämisen kohteena esimerkiksi viestinnän vaikuttavuuden mittaamisen kautta. Muun muassa mittaamiseen liittyy Kotter Internationalin (2015) näkemys siitä, että muutoksesta hyvin selviytyneistä yrityksistä löytyi kolme yhteistä piirrettä, joita ovat *muutosprosessin tarkkailu, jouston salliminen prosessin aikana* sekä *muutokseen liittyvien tulosten mittaus ja tarkastelu* (Kotter International 2015). Tämän luvun katsotaan luovan muun muassa teoriapohjaista näkemystä myöhemmin esitettävälle synteisille (luku 5).

4.1 Viestintä osana muutosjohtamista

Joensuu (2006, 20) kuvaa väitöskirjassaan jatkuvan muutoksen olevan ominaista postmodernille organisaatiolle. Muutoksen tarve sekä tavoitteet tuodaan esiin viestinnän keinoin. Tärkeänä nähdään, että muutosprosessissa tuodaan ilmi, miksi muutosta tarvitaan, mihin muutoksella pyritään ja mikä on muutoksen tavoite. Juholinin (2013, 391) mukaan muutosprosessin onnistunut toteutus näyttäytyy vaikeana, mikäli siitä ei viestitä, ja erityisesti vuorovaikutteisesti. Muutostutkijoiden mukaan on olemassa kaksi tyyppistä muutosviestinnän puhetapaa, joita ovat 1) *parhaan reitin etsiminen*, jota voi luonnehtia suoraviivaiseksi, analyttiseksi sekä ylhäältä johdetuksi sekä 2) puhetapa, jolla pyritään vetoamaan joustavuuteen, avoimuuteen ja sujuvuuteen tavoitteena *uudistaa jäykäksi muodostuneita organisaatioita*. Organisaatioviestinnän todetaan sisältävän kaiken sekä virallisen että vapaamuotoisen viestinnän. (Juholin 2013, 27, 391; ks. Juuti, Rannikko & Saarikoski 2004.) Aula (2008, 18) puolestaan katsoo organisaatioviestinnän olevan tavoitesuuntautunutta toimintaa, ja sille on mahdollista organisaation toiminnan näkökulmasta osoittaa selvä tehtävä, *funktio* (ks. Åberg 1989). Aulan (2008, 13) mukaan organisaation viestinnän mallit ovat aina olleet kytköksissä vallitseviin teorioihin, ja samalla organisaatioviestinnän näkemysten muuttuvan ajassa. Vaikka viestinnän rajaamista organisaation sisälle tai sen ulkopuolelle ei välttämättä nähdä nykyaikaisen, postmodernistisen organisaatiokäsityksen mukaisena, auttaa ja mahdollistaa se kuitenkin organisaatioviestinnän merkityksen jäsentämistä. (Aula 2008, 13, 18.)

Viestintä nähdään oleellisena osana onnistunutta johtamista, ja sillä on sekä strategisia että operatiivisia tehtäviä. Viestintään liittyvät haasteet ovat moniulotteiset, joista Kulmalan (2014, 183–185) mukaan jatkuva muutos ei olisi vähäisin. Viestinnän moninaiset tarkoitusperät tuleekin huomioida laaja-alaisesti. Myös viestinnän ajoittuminen

voi olla merkittävä tekijä muutoksen onnistumisen tai epäonnistumisen kannalta. Kaiken tekemisen viestinnällinen vaikutus tulisi kyetä ottamaan huomioon, joskin tämän katsotaan tuntuvan vaikealta viestinnän hallittavuuden kannalta. Onnistuneessa viestinnässä kulminaatiokohtina nähdään muun muassa tavoitettavuus, ymmärrettävyys, veto-voimaisuus, uskottavuus, avoimuus sekä luotettavuus. Kulmala (2014, 183) kutsuu edellä mainittuja ominaisuuksia *design management* -arvoiksi. Viestinnän olisi hyvä olla yhteisön arvoja esiintuovaa, kehityshakuista ja työyhteisöilmapiiriä tukevaa. Viestinnän kohdesegmentit ja tarkoitusperät voivat olla kuitenkin moninaisia, organisaation ulkoisia tai sisäisiä tarpeita koskettavia. (Kulmala 2014, 183–185.)

Inhimillisten ja organisatoristen tekijöiden katsotaan usein olevan syynä muutoksen epäonnistumiseen. Lewis (2000, 128) tarkasteli empiirisessä tutkimuksessaan laatuohjelmien toimeenpanoa neljässä yhdysvaltalaisessa yrityksessä, joiden työntekijämäärä oli 50–200. Tutkimuksessa tarkasteltiin viestinnän merkitystä esimerkiksi ohjelmien esittelyssä, työntekijöiden sitouttamisessa prosessiin, kartoitettaessa heidän mielipiteitään ohjelmasta sekä itse muutoksesta. Tutkimustuloksena nousi esille, että sitoutuminen onnistuneeseen muutoshankkeeseen edellyttää esimerkiksi vision luomista, missios- ta kiinnipitämistä, palautteen antoa, legitimizeettä sekä viestintätavoitteiden saavuttamista. Lewis esittääkin, että eräänä tärkeänä tekijänä muutoksen onnistumisessa on nimenomaan viestintä, vaikka sen ei välttämättä nähdä takaavan onnistumista. Joka tapauksessa viestinnän epäonnistumisen hän arvelee olevan lopputulosta huonosta suunnittelusta. (Lewis 2000, 128, 151, 153–154.)

Esimerkiksi viestinnän tutkimustuloksia tarkasteltaessa Burson-Marstellerin (2011) toteuttamaan kyselytutkimukseen osallistui 480 eurooppalaista henkilöstöhallinnon ja muutosviestinnän päättäjää 10 eri maasta; Iso-Britanniasta, Ranskasta, Saksasta, Italiasta, Espanjasta, Sveitsistä, Norjasta, Suomesta, Ruotsista ja Tanskasta. Tutkimuksessa tuli esille, että vaikka muutokset ovat yritysten piirissä hyvin yleisiä, vain 23 % muutosjohtamisen asiantuntijoista uskoi omiin kykyihinsä johtaa prosessia ja vain 18 % vastaajista oli sitä mieltä, että tavoitteet ja muutoksen laajuus ovat tehokkaasti viestitty yrityksessä. Yhtenä syynä tähän nähdään olevan se, että useimmilla yrityksillä ei ole hyvin järjestettyä sisäistä viestintää. 65 % vastaajista ilmoitti, että muutosjohtamisen suunnitelma on tärkeää, mutta vain puolet oli sen laatinut. Kartoitettaessa syitä viestinnän tehottomuuteen nousi Burson-Marstellerin (2011) tutkimuksessa esille se, että 39 % mukaan työntekijät eivät aina ole osallisena muutosprosessissa, 31 % piti muutosprosessin aikaista viestintää riittämättömänä ja samoin 31 % koki, että johtajat eivät jaa riittävästi tietoa. Puolestaan 29 % vastaajista koki muutosvastarinnan olevan yhtenä syynä viestinnän tehottomuuteen, ja 24 % ilmoitti keskijohdon puuttuvan usein muutosprosessista. Vertailtaessa tutkimukseen osallistuneita maita ja asiantuntijoiden vastausprosentteja muutoksen tehokkaaseen läpivientiin, havaittiin viestintä osallistamiseen perustuvana tehokkaimpana Iso-Britanniassa (30 %) ja heikompana Espanjassa (10 %) sekä Sveitsis-

sä (10 %). Suomen vastaava luku oli 18 %. Burson-Marstellerin (2011) tutkimuksessa todettiin, että hyvin ja tehokkaasti hoidettu muutosprosessi muodostuu heidän kehittämässään mallissa esimerkiksi yrityksen yhteisten strategisten tavoitteiden läpinäkyvyydestä, viestinnän sekä mitattavissa olevien tavoitteiden asettamisesta, edistämisestä ja seurannasta sekä työntekijöiden huomioimisesta ja johtamisesta koko muutosprosessin ajan.

Tarkasteltaessa muutosviestintään ja muutokseen liittyviä muita lukuja, Valpolan (2004, 46) mukaan viestit kannattaa kiteyttää 2–5 keskeiseen viestiin. Lisäksi ihmisten katsotaan tarvitsevan keskimäärin 17 viestin toistokertaa, ja näihin katsotaan sisältyvän muun muassa kasvokkaisviestintä, haastattelut, asiantuntijatapaamiset sekä viestintävalmennus. Muutosjohtamisessa todetaan usein käytettävän sanontaa *sata ensimmäistä päivää*, jolloin uudella tapahtumalla, esimerkiksi johtajalla tai muutoshankkeella katsotaan olevan noin kolme kuukautta saada aikaan vaikuttavuutta. Valpolan (2004, 47–48) muutosluvuissa esitetään myös se, että 20 % henkilöstöstä eli noin joka viidennen sanotaan olevan sitoutunut muutokseen. Johtotasolla vastaavan sitoutumisasteen ilmoitetaan olevan 100 %. Johdon, jonka nähdään perusteellisesti käsitelleen muutosta ja hakeneen yhteiset ratkaisulinjat, koetaan olevan vahva toteuttaja vaikeissa ja haastavissa muutoksissa. Puolestaan yhden organisaatiotason saaminen muutoksen läpiviejäksi ilmoitetaan ajallisesti vievän noin puolitoista vuotta, ja mitä enemmän yrityksessä näitä tasoja on, niin sitä kauemmin katsotaan muutoksen läpimenoon kuluvan aikaa. Lisäksi Valpolan (2004, 49) toteaa, että muutosprosessissa suositellaan sovittavaksi, minkälaisia perusteita niin sanottujen *huhukustannusten* laskemiseen käytetään. Kustannuksia laskettaessa esimerkiksi voidaan arvioida, että jokainen organisaation jäsen käyttää puoli tuntia päivässä odotteluun tai muutoksesta selvää ottamiseen. (Valpola 2004, 46–49.)

Joka tapauksessa Juholin (2013, 293) mukaan muutosviestintää, kuten myös muutosjohtamista voidaan kyseenalaistaa, koska muutos on luonteeltaan pysyvä olotila ja edellytys kehitykselle. Ennemminkin pitäisi pystyä luomaan valmius elää jatkuvassa muutoksessa. (Juholin 2013, 293.) Jatkuvaa muutosviestintää puoltaa yleensä se, että muutokset eivät tapahdu niin kuin alun perin on suunniteltu. On suotavaa tiedottaa myös silloin, kun ei ole varsinaisia uutisia, koska muutoin uutistyhjiö korvautunee huhuilla. (Åberg 2006, 131.)

4.2 Muutosviestintästrategiat

Vaikka muutoksessa viestinnän tarve on jatkuvaa, usein kuitenkin päädytään *reaktiiviseen* viestintään, jolloin muutoksia selitetään ja kommentoidaan jälkikäteen. Reaktiivinen viestintä on usein luonteeltaan kirjallista tai muodollista, eikä sen sellaisenaan katsota vastaavan tiedontarvetta. *Proaktiivinen* viestintä puolestaan varautuu ennakkoon

erilaisiin tilanteisiin ja hyödyntää viestintää muutoksen todeksi tekemisessä. Proaktiivisuus on prosessi, joka on vuorovaikutteista ja kasvokkaisuviestintää, esimerkiksi tiimipalavereita ja työpajoja hyödyntävää. Sen tarkoituksena ei ole valmiiden totuuksien esittäminen, vaan niiden etsiminen ennakkoluulottomasti esimerkiksi koko työyhteisön toimesta. (Juholin 2013, 404, 409.) Muutokseen liittyvät visiot ja strategiat tulee viestiä ymmärrettävästi ja tiiviisti, ei monimutkaisena tai yksinomaan teknokraattisena asiantuntijaviestintänä. Viestinnän keinoin olisi hyvä kiinnittää huomiota myös mahdollisesti esille nousevaan turhautumiseen, suuttumukseen tai epäluottamuksen osoitukseen organisaatiota ja muutosta kohtaan. (Kotter & Cohen 2002, 100.) Tiedonkulku ei aina ole kuitenkaan määriteltävissä tai toteutettavissa avoimuuden perustein, sillä esimerkiksi yrityskauppatilanteessa tiedonkulku ei voi aina olla avointa. Yritysosotilanteen todetaan määrittelevän ja määräävän myös viestinnän laadun, koska ostot ovat kaupallisia transaktioita, jossa osapuolet pyrkivät molempia hyödyttävään lopputulokseen. Yrityskauppaa edeltävässä tilanteessa voi syntyä esimerkiksi kauppaa haittaavaa tietovuotoa, sitoutuneisuus organisaatiota kohtaan laskee tai tulee mahdollisia asiakas- tai työntekijämenetyksiä. (Teerikangas 2008, 60, 63.)

Kulmala (2014, 158–159) on tarkastellut esimerkin omaisesti yrityksen strategisia päämääriä ja visioita jakaen ne neljän vuoden osatavoitteisiin. Kulmala katsoo, että strategisesta lähtökohdasta tarkasteltuna viestinnälle on hyvä laatia selkeät painopistealueet. Muun muassa viestinnän tavoitteet ensimmäiselle tarkasteluvuodelle voidaan asettaa siten, että viestintä mukautetaan tukemaan yrityksen strategiaa, jolloin sekä sisäinen että ulkoinen viestintä on saatu toimivaksi. Toisen vuoden viestintästrategiatavoitteeksi voidaan esittää viestinnän tuottavan tavoiteltua tehokkuutta yrityksen liiketoiminta-alueilla ja eri organisaatiotasoilla. Puolestaan kolmantena vuonna viestintävision mukaisesti kehittämistyön nähdään edelleen jatkuvan. Neljännen vuoden tavoitteena voi esimerkiksi olla viestinnän tasapainon saavuttaminen muun muassa liiketoiminnan johtamisessa ja hallinnassa sekä strategioita tukevien viestintäkanavien löytyminen. (Kulmala 2014, 158–159.) Vaikka viestinnän tärkeys organisaatiossa ymmärretäänkin, tuntuu se Kulmalan (2014, 186) mukaan jostakin syystä helposti ontuvan. Mielenkiintoista onkin, että Helsilän (2008, 186) mukaan johtotason viestintä organisaation strategiaa koskevana ei ohjaisikaan käytännön toimintaa, sillä työntekijät eivät näyttäisi ymmärtävän heidän kieltään.

4.3 Viestinnän vaikuttavuus ja mittaaminen

Kotter International (2015) on määritellyt onnistuneen muutoksen erääksi osatekijäksi muutostavoitteeseen käytettyjen resurssien sekä ponnistelujen mittaamisen ja määrittämisen (Kotter International 2015). Viestinnän tavoitteiden määrittelyn ja vaikuttavuus-

den arvioinnin ilmoitetaan nousseen esiin 2010-luvulla entistä vahvemmin. Viestinnän arvioinnin korostumisen nähdään olevan seurausta viestinnän ja johtamisen keskinäisestä riippuvuudesta, sillä tavoitteiden asettamiseksi tarvitaan tietoa. Viestinnän vaikuttavuus on mitattavissa oleva muutos tai asioiden tila. (Juholin 2013, 68–69, 414.) Vaikutavuus edustaa viestinnän strategista tasoa, ja tämän vuoksi siihen tarvitaan mittareita. Mitattavissa olevia kohteita voivat olla esimerkiksi eri organisaatiotasojen kokemukset ja näkemykset organisaatiosta tai viestinnästä, tunnettuus, maine, työyhteisöviestintä kokonaisuutena tai osia siitä. Näiden tekijöiden yhteys organisaation toiminnan tuloksiin ovat yleensä johtotason kiinnostuksen kohteena. Heitä kiinnostaa, onko viestinnän kautta aikaansaadut tulokset toteuttamassa organisaation yhteistä strategiaa ja päämäärää, ja onko viestinnällä saavutettu sellaisia tuloksia, jotka eivät ole organisaation edun mukaisia. (Juholin 2013, 432–433.)

Esimerkiksi viestintää ja työtyytyväisyyttä on tutkittu kriittisten tapausten mittarilla, jonka lähtökohdan esitetään juontuvan 1940-luvulle John Flanaganiin. Grace Fivarsin katsotaan kuitenkin varsinaisesti *tuotteistaneen* mittarin vuonna 1972. Mittaamisessa keskityttiin muun muassa kriittisiin tai tärkeiksi koettuihin kokemuksiin, niiden mieltämiseen, tiedonkulkuun, tiedon riittävyteen, kieleen sekä osallistumismahdollisuuksiin. Suomessa viestintää arvioivan mittariston kehittämisen todetaan alkaneen 1970-luvun alussa, jolloin työmarkkinajärjestöt solmivat tiedotussopimuksen. (Juholin 2008, 239.)

Viestinnän mittaamista ja arviointia varten on laadittu myös muita erilaisia mittauskeinoja. Määrällisiä viestinnän mittareita ovat esimerkiksi suoritemittarit, jolloin viestinnän raportointi sisältää esimerkiksi tilastotietoa tiedotteista, julkaisuista ja erilaisista tapahtumista. Toimenpidekohtaiset mittarit kohdistuvat yksittäisiin toimenpiteisiin, kuten saavutettiinko kohde- tai sidosryhmät ja muuttuivatko mielikuvat. Työyhteisöviestinnän mittareita ovat muun muassa tiedonkulkuun ja ilmapiiriin mittaamiseen tarkoitettu *OCD-mittari* (*Organizational Communication Development*). Niin ikään työyhteisöviestintää voidaan arvioida *ComBaro-mittarin* avulla (ks. Juholin 2009), jonka ilmoitetaan perustuvan vastuullisen dialogin malliin, ja mittaavan työyhteisön keskeisten toimijoiden viestintää. Määrällisinä viestinnän mittareina voidaan tuoda esille muun muassa haastattelut, havainnoinnit sekä benchmarking, joka parhaimmillaan auttaa osapuolia löytämään viestinnän heikot kohdat ja löytämään uudet toimintatavat. (Juholin 2013, 434–437.) ROC:n (*Return on Communication*) tavoitteena on selvittää, mitä aineellista tai aineetonta hyvää viestinnällä on mahdollista saada aikaan, mitä vahingollista viestinnän avulla voidaan ehkäistä tai vähentää sekä mikä myönteinen tila tai tilanne säilyy ennallaan viestinnän avulla. Muutosviestinnän osalta *Viestinnän mittauksen ikkunamallia* tarkasteltaessa voidaan havaita *ei-rahalliset vaikutukset*, jossa *jatkuvana mittarina* on käytetty *tietoisuusmittaria* eli miten hyvin muutos on ollut tiedossa sekä *aktiivisuusmittaria*, joka tarkastelee sitä, miten aktiivista eri foorumeissa muutoksen käsitteleminen on. *Ei-jatkuvana mittarina* on *tietoisuusmittari* siitä, miten hyvin lyhyen aikavälin

muutoksista tiedetään. *Rahallisia vaikutuksia* tarkasteltaessa *jatkuvana* mittarina on ROI (*Return on Investment*), jossa osittain viestinnällä aikaansaatu *strateginen* muutos joko vähentää kustannuksia ja/tai parantaa tuottoa sekä *ei-jatkuvana* osittain viestinnällä aikaansaatu *taktinen* muutos vähentää kustannuksia ja/tai parantaa tuottoa. (Juholin 2010, 54–55.) Viestinnän kohdalla ROI-arvo voisi tarkoittaa esimerkiksi sitä, miten paljon tuottoja tai kustannussäästöjä viestinnän avulla on organisaatiossa saatu aikaan. Toisaalta taas viestinnän vaikutukset eivät välttämättä ole usein mitattavissa välittömästi eivätkä rahallisesti. Muista mittareista mainittakoon esimerkiksi *PR-ROI*, jota voidaan käyttää sellaisten toimintojen kohdalla, joissa viestinnän rooli erottuu selkeästi ja muistettavissa oleva. Puolestaan *AVE-arvon* (*Advertising Value Equivalents*) sanotaan olevan lähellä ROI-ajattelua, ja *KPI-mittarilla* (*Key Performance Indicators*) keskitytään viestinnän tavoitteisiin ja tulemiin. (Juholin 2010, 51–52.)

5 MUUTOSVIESTINTÄ ORGANISAATION ERI TASOILLA – SYNTEESI

Luvussa rakennetaan yhteenvetoa muutosviestinnästä systemaattisen kirjallisuuskatsaustutkimuksen pohjalta. Tutkimuksissa muutosviestinnän tarkastelussa on erotettavissa karkealla tasolla kolme näkökulmaa, joita ovat organisaatio-, johto- sekä työntekijä- eli yksilötaso (kuvio 9). Eri organisaatiotasojen alaluvuissa on käsitelty teemoittain artikkeleissa esille tulleita, muutosviestintään liittyviä tekijöitä. Luvussa on tarkasteltu muutosviestintää teemoittain sekä ominaisuuksittain, jolloin muutosviestinnästä on ollut mahdollista rakentaa looginen kokonaisuus sekä samalla esittää tutkimusartikkelien pääkohdat. Organisaatiotasojen välinen rajapinta artikkeleissa on kuitenkin ollut liukuva ja lähes jokainen tutkimuskohde on sisältänyt näkemyksiä organisaation eri tasoilta.

5.1 Muutosviestintä mielenkiinnon kohteena

Kun viestinnän merkitys organisaatiossa on tunnistettu, voidaan sitä hyödyntää suunnitellun muutoksen eteenpäin viemisessä. Organisaation olemassaolon ehtona pidetäänkin kykyä tuottaa uusia innovaatioita sekä toimeenpanna suunniteltuja muutoksia. (ks. Hamel 2002; Hammond ym. 2011, 487.) Viestintä ja organisaatiomuutokset ovatkin olleet tutkijoiden ja opiskelijoiden mielenkiinnon kohteena (ks. Johansson & Heide 2008), ja monet tutkimukset ovat korostaneet viestinnän tärkeää roolia muutosprosessissa (ks. Ford & Ford 1995; Kotter 1996a; Lewis & Seibold 1996; Daly, Teague & Kitchen 2003; Elving 2005; Matos Marques Simoes & Esposito 2014.)

Viestinnän tärkeydestä ja ajankohtaisuudesta voidaan Elvingin (2010) tutkimukseen viitaten tuoda esille se, että kymmenen vuoden tarkastelujaksolla *Corporate Communication: An International Journalin* julkaisuista 25 % käsitteli sisäistä tai muutosviestintää, 20 % ulkoisen viestinnän prosesseja, 6 % tieto- ja viestintäteknikkaa, ja 4 %:ssa julkaisuista kiinnitettiin huomiota kriisi- ja riskiviestintään. Näiden lukujen katsotaan heijastavan sen, mitä yhteiskunnassa tarkasteluajanjaksolla on tapahtunut. Sisäinen viestintä ja muutosviestintä nähdään tärkeänä osana yritysviestintää, sillä organisaation sisältä todetaan nousevan niiden määräysten ja suositusten, mitä organisaation ulkopuolella viestitään. Erikoisalojen, kuten kriisiviestinnän kerrotaan pysyneen tärkeänä aihealueena koko kymmenen vuoden tarkastelujakson ajan. Viestinnän johtaminen ja viestintäammattilaisten rooli olivat suosittuja aiheita tarkastelun alkupuoliskolla, mutta näiden aihealueiden todetaan kadonneen lähes kokonaan jakson loppupuoliskolla. Pohdittaessa tulevien vuosien aiheita, yritysviestintä kiinnostuksen kohteena arvioidaan kasvavan nopeasti. (Elving 2010.)

5.2 Muutosviestintä organisaation näkökulmasta

Luvussa tarkastellaan organisaation näkökulmasta viestintäkäytäntöjen rakentumista sekä muutosviestinnän suhdetta muutoksen onnistumiseen. Luvussa käsitellään lisäksi muun muassa muutosviestintää ja organisaatiokulttuuria, organisaation viestintäkanavia sekä muutosviestinnässä esille nousevia haasteita ja mahdollisuuksia. Muutosviestinnän tarkastelu organisaation näkökulmasta pohjautuu tutkimusartikkeleihin.

5.2.1 Viestintäkäytäntöjen rakentuminen

Viestintätutkimuksen katsotaan antavan usein rajallisen kuvauksen esimerkiksi siihen liittyvistä käsitteistä ja teoriasta, eikä yhtenäisiä malleja muutosprosessin ymmärtämiseen, toimintoihin tai organisaatioviestinnän käytäntöihin ole saatavilla. Esimerkiksi Suchanin (2006) artikkelissa esille nousee, että Anderson (2004) on tutkinut kirjallisen viestinnän merkitystä organisaatiomuutoksessa, ja puolestaan Faber (2002) on tarkastellut tapaustutkimuksia kohtalaisen pienissä organisaatioissa tuodakseen esille kielen merkityksen, kertomukset sekä organisatoriset tarinat muutoksen toteuttamisessa. Faberin (2002) analyysit osoittavat, että luodakseen uusia muutoksia, tarvitaan tehokkaita ja tarkoituksenmukaisia kertomuksia, jotka ovat houkuttelevampia kuin edelliset. Tosin minkään viitekehyksen, mallin tai muutosprosessin sinällään ei todeta toimivan kaikissa organisaatioissa (ks. Jick & Peiperl 2003). Suchanin (2006) artikkelin mukaan organisaatioiden katsotaan vaikuttavan muutokseen vakiintuneilla säännöillään, jotka määrittelevät hyväksyttävän viestintätavan, ja sen mitä työntekijät ajattelevat viestinnästä ja siihen liittyvistä käytännöistä. Näiden sääntöjen nähdään linkittyvän työntekijän mieli-kuvaan organisaatiokulttuurista, jonka sanotaan ohjaavan viestintäkäytäntöjä. Useiden muutostutkijoiden arvioidaan näkevän viestinnän yksinomaan työkaluna, jota johtotaso käyttää välittääkseen tietoa muutoksesta. (Suchan 2006; ks. Ford & Ford 1995.)

Lies (2011) esittää artikkelissaan, että mikäli yritysviestintä ymmärretään teoreettisesta näkökulmasta kokonaisuudeksi, joka sisältää kaikki viestintävälineet ja yrityksen toimenpiteet (ks. Bruhn 2007, 2) tai suhteiden kehittämisen (ks. Cutlip, Center & Broom 2006, 5; Meffert, Burmann & Kirchgeorg 2008, 673), nousee esille kysymyksiä siitä, onko yritysten viestintä pelkistettävissä vain säädösten ja määräysten noudattamiseksi, suhdetoiminnan hoitamiseksi tai osaksi talouskäyttäytymisen (*Behavioral economics*) käsitteellistämistä. Vai onko se ymmärrettävissä viestinnälliseksi prosessiksi, jotta siihen voidaan suhtautua vakavasti. Esimerkiksi, mikäli maineen katsotaan olevan yksi PR:n (*Public Relations*) tavoite, voidaan olettaa, että mainetta vastaa työyhteisössä luottamus, joka perustuu sosiaaliseen kanssakäymiseen (ks. Herrmann-Pillath & Lies 2001). Kokonaisuutena muutosviestinnän nähdään suurimmaksi osaksi ohittavan

entisen näkemyksen sisäisestä viestinnästä (ks. Deekeling & Barghop 2003; Schick 2007). Mitä suuremmista muutoksista on kysymys, sitä suurempi todennäköisyys nähdään olevan sillä, että *pehmeät tekijät*, kuten subjektiiviset jännitteet, hidastuttavat sitä. (Lies 2011.)

Muutosviestinnän suunnittelemisessa ja rakentumisessa nähdään Langerin ja Thorupin (2006) artikkelin mukaan kolme vaihetta, joita ovat analyysin ja suunnittelustrategian luominen, rajoittamaton visiointi sekä strategian ja töiden uudelleenmäärittely esimerkiksi työpajoissa sekä tulosten seuranta (Langer & Thorup 2006). Puolestaan Suchan (2006) tarkastelee viestintäkäytäntöjen muuttamiseen liittyviä vaiheita, joita ovat muutoksen syyn määrittäminen ja linkittäminen strategiaan, viestintämallin kuvaaminen siitä, miten muutos pystytään saavuttamaan, dialogi, koulutuksen ja palautteen kautta uusien viestintätaitojen kehittäminen sekä organisaatiojärjestelmien kohdistaminen tukemaan viestintää. Varsinaisen tutkimuksen (Suchan 2006) päätavoitteiksi esitettiin viestintäkäytäntöjen ja -sääntöjen hahmottaminen sekä esille tuominen kehittyvissä organisaatioissa, joita Mintzberg (1979) kuvaisi ”*konebyrokratiaksi*”. Tutkimuksella tavoiteltiin myös keskustelun ja kenttätöiden edistämistä muutosviestinnän ymmärtämiseksi ja saattamiseksi lähemmäs yksilöä sekä organisaatiota. Esimerkiksi uusien viestintätaitojen kehittämisohjelmien kautta nähdään mahdollisuus edistyä ja kehittyä, jotta saavutetaan asetettu muutostavoite. Nämä kehittämisohjelmat ovat kuitenkin vain lähtökohta uudelle viestintäajattelulle, käytännöille ja keskustelulle. Sengen (1990) mukaan kuitenkin useimpien johtajien katsotaan sokeutuneen systeemiajattelulle, mutta pienilläkin järjestelmän muutoksilla on mahdollista vaikuttaa organisaation toimintaan. (Suchan 2006.)

Millsin (2009) artikkelin mukaan viestintäkäytäntöjen rakentumiseen voidaan liittää *sensemaking* -teoria, jonka arvo voidaan nähdä osana yhteisöviestinnän tutkimusta ja toiminnan merkityksellistämisestä. Gioia ja Thomas (1996) tutkivat suureen yliopistoon liittyvää muutosta, ja löysivät johtajia, jotka käyttivät ”*linssejä*” saadakseen selvää organisaatiotason asioista. Aikaisemmassa tutkimuksessa Gioia ja Chittipeddi (1991) havaitsivat, että toimitusjohtajan ensisijainen rooli muutoksen aikana oli *sensemaker* ja *sensegiver*. Muutosprosessissa toimitusjohtajan todettiin harjoittavan sykleissä *sensemaking* -teoriaa, jolloin ajattelua eli *kognitiota* (*sensemaking*) seurasi toiminta (*sensegiving*). Uudempia tutkimuksia kyseisen teorian yhdistämisestä muutokseen ovat tehneet muun muassa Bean (2003), Bean ja Eisenberg (2006), Bean ja Hamilton (2006) sekä Laine ja Vaara (2007). Laineen ja Vaaran (2007) tutkimuksessa on esimerkiksi selvitetty, miten työntekijät eurooppalaisessa suunnittelu- ja konsultointipalveluryhmässä mielsivät muutoksen suhteutettuna strategiaan lähtökohtiin. Tutkimukset ovat osoittaneet, että tarkasteltaessa organisatorisia muutoksia *sensemaking* -teorian näkökulmasta, käsitteet organisointijärjestelmästä paranevat. Tämän katsotaan auttavan näkemään nimenomaan organisaatioiden prosessit eikä vain sen rakenteita. Kuitenkin vain harvoin

tunnistetaan se, miten muutosviestintä ja sensemaking -teoria ovat sidoksissa toisiinsa, sillä organisaatiomuutosta kuvataan tyypillisesti *erilliseksi tiedonannosta*, välineenä saavuttaa muutoksia tai selittää muutoksen tuloksia. (ks. Ford & Ford 1995, ks. esim. Albrecht & Ropp, 1984; Fulk, Schmitz & Steinfield 1990; Mills 2009.) *Sensemaking* -teorian todetaankin olevan ennen kaikkea viestinnällistä käyttäytymistä, jonka keskeisiä toimintoja ovat muun muassa tiedonetsintä ja -hankinta, tiedon muokkaus ja luominen sekä tiedon käyttö (Viestintätieteiden yliopistoverkoston oppimateriaalit 2015).

Lisäksi viestintäkäytäntöjen rakentumisessa voidaan tarkastella vielä Millsin (2009) esittelemää Weickin (1995, 17–62) mallia, joka kannustaa järkevään (*sensemaking*) toimintaan, ja johon liittyy sosiaalinen ulottuvuus ja vuorovaikutteisuus. Malli tarkastelee muutosviestintää seitsemän avaintekijän avulla, joita ovat viestinnän yhteys identiteetin rakentamiseen, *retrospektiivisyys* eli taaksepäin suuntautuva tarkastelu sekä nykyhetken, ympäristön ja sosiaalisten lähtökohtien huomioiminen. Lisäksi malli sisältää muutoksen tavoitteisiin keskittymisen sekä sen, miten muutoksesta voidaan luoda uskottava näkemys. Millsin (2009, 117; ks. Mills 2000; 2005) itsensä kehittämä malli pohjautuu Weickin (1995) ajatuksille. Millsin (ks. Mills 2000) alkuperäismallissa viestintätarkastelu on pohjautunut viiteen tekijään, jotka ovat löytyneet organisaatioviestintään liittyvien tutkimuksen kautta. Osatekijöinä hänen mallissaan on huomioitu 1) geososiaalinen ympäristö, jolla viitataan dynaamiseen työympäristössä olevien fyysisten ja sosiaalisten ulottuvuuksien väliseen vuorovaikutukseen, kuten pääkonttorin sijaintiin, ystävyysuhteisiin sekä erilaisiin työryhmiin, 2) viestintäympäristö, 3) henkilökohtaisten etujen tavoittelu, 4) sitoutuminen ja 5) keskusteluyhteys, *diskurssi*. Uusien tutkimusten myötä on löydetty vielä viisi uutta näkökulmaa, jotka viestintäsuunnitelmissa tulisi ottaa huomioon eli 1) työkokemus, jolla katsottiin olevan vaikutusta esimerkiksi siihen, miten työntekijä kokee viestinnän tai minkälaisia näkemyksiä hänellä on siitä, 2) suhde virallisen ja epävirallisen viestinnän välillä, 3) viestinnän profiili, kuten henkilökohtaiset havainnot ja omakohtaiset vuorovaikutukselliset kokemukset, 4) kasvokkaisuviestintä sekä 5) henkilökohtainen organisatorinen identiteetti. (Mills 2009.) Mills (2009) toteaa artikkelissaan muun muassa virallisen ja epävirallisen muutosviestinnän täydentävän toisiaan eikä niin, että epävirallinen viestintä nähtäisiin vain ensisijaisena keinona kompensoida puutteellista virallista viestintää. Tutkimus osoittaa, että hyödyntämällä sensemaking -teoriaa yhteisöviestinnän tutkimuksessa, ja erityisesti muutosprosessin aikana, voidaan löytää arvokkaita havaintoja organisaation toiminnasta ja viestinnän mielekkästä roolista osana sitä. (Mills 2009.)

5.2.2 *Muutosviestinnän suhde muutoksen onnistumiseen*

Muutoksen onnistumisen nähdään olevan riippuvainen sisäisestä viestinnästä. Muutosohjelmista 70 %:n katsotaan epäonnistuvan (ks. Senge, Kleiner, Roberts, Ross, Roth & Smith 1999; Beer & Nohira 2000; Patterson 2000; Langer & Thorup 2006), ja epäonnistumisen syyksi nähdään huono tai ristiriitainen viestintä (Pundzienė ym. 2006; ks. Gilsdorf 1998; Murdoch 1999). Epäonnistuminen saattaa johtua myös siitä, että muutoksessa ei ymmärretä prosessin tavoitetta (ks. McKinsey & Company 2008). Havaintojen todetaan olevan linjassa muidenkin sellaisten tutkimusten kanssa, jotka liittyvät organisaatiomuutosten keskeyttämiseen. (ks. esim. Rogers, Meehan & Tanner 2006; Senturia, Flees & Maceda 2008; Burnes 2009; Jorritsma & Wilderom 2012.)

Muutosprosesseja voidaan luokitella eri tavoin (ks. esim. Kotter 1996a), mutta yleensä niitä luonnehditaan erilaisiksi ympäristöolosuhteiden aiheuttamiksi muutostiloiksi (Linke & Zeffass 2011). Muutostilanteet voidaan jakaa myös *vaikeiksi* ja *pehmeiksi* muutoksiksi. Vaikeat muutostilanteet sisältävät yleensä yhden ratkaisun, ja ne koskevat usein teknisiä ja materiaalisia, kuten raaka-aineisiin liittyviä muutoksia. Pehmeät ovat puolestaan määrittämättömiä, emotionaalisia muutoksia, ja niillä nähdään olevan useita erilaisia ratkaisumahdollisuuksia. Tällaisia pehmeitä muutoksia ovat Todărițan (2010) tutkimuksen mukaan esimerkiksi toimitusjärjestelmän uudelleen organisointi tai uuden toimitusjohtajan palkkaaminen. (Todăriță 2010.) Psykologian näkökulmasta muutoksen kolmena päätavoitteena katsotaan olevan sitoutumisen parantamisen, luottamuksen ylläpitämisen sekä vastustuksen vähentämisen. Muutosviestinnästä puhuttaessa esille nousee usein näkemys luottamuksen rakentamisesta (ks. Kotter & Schlesinger 1979; Elving 2005), sillä viestinnän nähdään olevan onnistuneen muutosjohtamisen perusta. (ks. esim. Yaeger 1978; Harshman & Harshman 1999; Yüksek & Bekmeier-Feuerhahn 2013.) Myös Mills (2009) sekä Matos Marques Simoes ja Esposito (2014) näkevät viestinnän tärkeänä muutosvalmiuden rakentamisessa, epävarmuuden vähentämisessä ja avaintekijänä sitoutumisen saavuttamisessa. (ks. Armenakis, Harris & Mossholder 1993; Klein 1994; Mills 2009; Matos Marques Simoes & Esposito 2014.) Pitkällä tähtäimellä muutosviestintään panostamisen havaitaankin toimivan muutoksen epäonnistumista ennaltaehkäisevänä tekijänä. (Langer & Thorup 2006.)

Lisäksi onnistuneella muutoksella nähdään olevan yhteys esimerkiksi käytettyyn kieleen. Kyvyn puhua eri tavoin nähdään takaavan onnistumisen paremmin kuin väittely tai suostuttelu (ks. Rorty 1989). Myös Barret ja Cooperrider (1990), Bates (1990) ja O'Connor (1995) vakuuttivat, että puhe ja käytettävä kieli ovat avainasemassa ajattelumallin muuttamisessa, jonka nähdään johtavan käyttäytymisen muutokseen. (Suchan 2006.) Niin ikään muutoksen onnistumiseen vaikuttavat Hurnin (2012) mukaan muutosjohtajuus ja siihen liittyvät tekijät, kuten muutoksen ja viestinnän tarpeen ennakointi, suunnittelu ja täytäntöönpano (Hurn 2012).

Organisaatiokulttuuria muutettaessa muutoksen onnistumiseen vaikuttavana tekijänä nähdään organisaation tarjoama runsas, asianmukaista viestintä (ks. esim. Kavanagh & Ashkanasy 2006; O'Regan & Lehmann 2008; Chiang 2010), sillä viestinnällä voidaan nähdä olevan tärkeä rooli myös työntekijöiden kokeman epävarmuuden sietämisessä (Allen ym. 2007; ks. Hoag, Ritschard & Cooper 2002). Luomalla kiinnostusta ja sitoutumista muutosta kohtaan, on mahdollista voittaa muutosvastarinta. (Jorritsma & Wilderom 2012; ks. Dawson 2008.) Esille nousee myös, että onnistunutta muutosta kohti oppivaa organisaatiota vaikeuttavat työntekijän viestinnälliset odotukset sekä muutosviestien lähettämiseen ja hallintaan liittyvät tekijät (Frahm & Brown 2006).

Epäonnistuneet muutokset luovat kyynisyyttä, jonka pohjalta muutoksia voi olla vaikea toteuttaa (ks. Stanley, Meyer & Topolnytsky 2005). Organisaation rajallisten sisäisten resurssien vuoksi voidaan käyttää ulkopuolisten konsulttien apua, jotka toteuttavat usein ennalta kehitettyjä ratkaisuja (ks. Armenakis & Fredenberger 1990; Gregory, Armenakis, Moates, Albritton & Harris 2007). Yllättävänä kuitenkin nähdään, että huolimatta säännöllisestä konsulttien käytöstä organisaatiomuutosten toteuttamisessa, muutosten arvioidaan epäonnistuvan noin 40–70 % tapauksista. (ks. esim. Clegg & Walsh 2004, Kwahk & Lee 2008; Hammond ym. 2011.) Tosin eriäviä mielipiteitä ulkopuolisten konsulttien käytöstä on myös esitetty, sillä esimerkiksi Barret (2002; 2004) katsoo, että muutos tulisi suunnitella organisaation sisäisesti. Esimerkiksi Unkarissa toteutetussa tapaustutkimuksessa yritysten omistajien katsottiin olevan haluttomia hakemaan neuvoja yrityksen ulkopuolelta (Richbell 2010). Vaikka ulkoisia konsultteja on mahdollisuus käyttää neuvonantajina, organisaation omien työntekijöiden tulisi toimia muutosagenteina, jotka johtavat muutosta, sen suunnittelua ja organisointia. (ks. Barret 2004, 25–32; ks. Saka 2002; Langer & Thorup 2006.)

Organisaation ja ihmisten välisen tehokkaan viestinnän katsotaan lisäävän ymmärrystä ja ihmissuhteiden välistä tyytyväisyyttä (ks. Tseng, Wu & Lee 2011). Viestinnän suunnittelussa tulisi pyrkiä huomioimaan kaikki ne tahot, joihin sen avulla on mahdollista vaikuttaa. Vaikka kyseessä olisi vain henkilökohtainen tai suurille vastaanottajamäärille tarkoitettu viestintä, esimerkiksi hyödyntämällä visuaalista viestintää voidaan selkiyttää muutoksen ymmärtämistä ja hyväksymistä. (Ellis 2012.) Yritystoiminnan eri osa-alueisiin katsotaan vaikuttavan sen, miten viestintä organisaatiossa on järjestetty. Menestyvän yrityksen sanotaankin viestivän hyvin sidosryhmiensä kanssa niin sisäisesti kuin ulkoisesti. (Jaradat & Sy 2012.)

5.2.3 Muutosviestintä ja organisaatiokulttuuri

Yhä useammat yritykset toimivat kansainvälisesti, ja niillä on tytäryhtiöitä ympäri maailmaa sekä kasvava määrä eri kulttuureista tulevia työntekijöitä. Hofsteden (1980) tut-

kimuksen mukaan on osoitettu, että kansalliset kulttuurierot ilmentävät myös eroja yksilöiden henkilökohtaisissa ominaisuuksissa (ks. Triandis 1995; Kirkman & Shapiro 1997; Maznevski, DiStefano, Gomez, Noorderhaven & Wu 1997). Koska yritykset haluavat onnistua erilaisilla markkinoilla, on maan kulttuuriset ja sosiaaliset lähtökohdat otettava huomioon (ks. Rothlauf 2009). Tuolloin organisaatiossa tarvitaan myös erilaista muutosviestintää. *Individualistisessa*, yksilön asemaa korostavissa kulttuureissa yksilöillä nähdään olevan omat, henkilökohtaiset tavoitteensa, jotka toki voivat olla yhteneväiset organisaation asettamien tavoitteiden kanssa (ks. esim. Triandis 1995; Gudykunst, Matsumoto, Ting-Toomey, Nishida, Kim & Heyman 1996; Hofstede & Hofstede 2011). Puolestaan *kollektiivisuudesta*, yhteisölähtöisyydestä puhuttaessa nähdään merkkejä yhteisistä arvoista, kuten harmoniasta, yhteishengestä, turvallisuudesta ja vastuullisuudesta. Työntekijät, jotka näkevät yhteisöllisyyden tärkeänä, jakavat organisaation yhteiset päämäärät ja pitävät itseään osana yritystä. Yhteisöllisyyttä korostavissa maissa työntekijät ovat emotionaalisesti sidoksissa organisaatioon ja haluavat yleensä tehdä myönnytyksiä yleisen edun vuoksi (ks. Yaeger, Head & Sorensen 2006). Päinvastoin kuin kollektiivisiä lähtökohtia korostavissa maissa, yksilölähtöisissä kulttuureissa tarvitaan sitoutumisen kehittämistä, sillä yleensä työntekijöillä ei ole vahvaa emotionaalista sidettä organisaatioon (ks. Abrams, Ando & Hinkle 1998). Teoreettinen malli osoittaa, että *hygieniatekijöiden*, kuten luottamus yhteisöllisissä kulttuureissa tai sitoutuminen yksilölähtöisissä kulttuureissa, tulee löytyä ennen kuin organisaatiomuutoksesta voidaan viestiä. Lisäksi työilmapiirillä ja kulttuurilla nähdään olevan suuri vaikutus muutosviestintään ja erityisesti sen tavoitteisiin (ks. Elving 2005). Kulttuuri nähdään monimutkaisena tarkastelukohteena, joka on vaikeasti hallittavissa ja mitattavissa. Kirjallisuudessa ei tutkimuksen mukaan ole kuitenkaan paljon tarkasteltu kulttuurien välistä muutosjohtamista, ja tämän vuoksi muutosviestinnän teoriat ja mallit eivät ole huomioineet mahdollisia kulttuurienvälisiä eroja. (Yüksek & Bekmeier-Feuerhahn 2013.) Organisaatiomuutoksen, jonka tavoitteena on parantaa merkittävästi palvelun tasoa, katsotaankin merkitsevän usein myös kulttuurin muutosta (ks. Schneider, Ehrhart & Macey 2011). Muutostoimijat, jotka viestivät tehokkaasti antaen samalla työntekijöille ajankohtaista palautetta ja tietoa muutoksesta, saavat todennäköisesti aikaan sitoutumisen muutosta kohtaan. Kuitenkin monissa organisaatioissa epäonnistutaan tiedottamisen osalta siinä, miten muutosprosessissa tulisi edetä. (ks. esim. Allen ym. 2007; Lewis 2002; Jorritsma & Wilderom 2012.)

Johdonmukaisen muutoksen sijaan on mahdollista tunnistaa organisaatiokulttuurissa erilaisia, mutta samanaikaisia tasoja. Tutkimuksen mukaan merkittävää korrelaatiota nähtiin esiintyvän tasojen tunnistamisen ja sisäisen viestinnän välillä, ja merkityksen korostumista myös tasojen tunnistamisen ja toiminnan välillä. Viestinnän ammattilaisten tulisikin Linken ja Zerfassin (2011) tutkimuksen mukaan johtaa työntekijöitä tunnistamaan erityisiä tavoitteita asettamalla tunnistamisen tasoja ja käyttämään sopivaa vies-

tintää. Yhdistämällä sisäisen, innovaatio- ja muutosviestinnän, voidaan löytää uusia yhteensopivia viestintäkeinoja, ja sellaista viestintää, joka soveltuu erityisesti esimerkiksi jollekin tietylle kohderyhmälle. Linke ja Zeffassin (2011) artikkelissa viitataan myös sisäisen viestinnän tutkimuksiin, jotka liittyvät läheisesti heidän omaan tarkastelualueeseensa eli innovaatioihin (ks. esim. Klöfer & Nies 2003; Clampitt 2004; Mast 2007). Yrityskulttuurissa esimerkiksi innovaatioiden kehittämistä tulisikin analysoida samalla tavalla kuin muutoshankkeita (ks. esim. Geiger 2006; Hans 2007). Mast (2007) on kuitenkin havainnut, että muutosprosessissa työntekijät tuntevat kognitiivista ja emotionaalista epävarmuutta, ja vasta, kun he hyväksyvät muutoksen, voidaan soveltaa jotakin uutta. Tämän todetaan tuovan uuden näkökulman sisäisestä viestinnästä osana organisaatiokulttuuria (ks. Schein 2004), muutosteoriaa (ks. Kotter 1996a) sekä innovaatioviestintää (ks. esim. Hippel 2005; Hauschildt 1997; Huck-Sandhu & Kupczyk 2008). Koska yritysten ei ole enää mahdollista luoda uusia innovaatiota esimerkiksi *tiukasti vartioiduissa tutkimuslaboratorioissa*, Tuomi (2002) katsookin tämän lisäävän entisestään viestinnän tärkeyttä. (Linke & Zeffass 2011.)

5.2.4 *Muutosviestintätavat ja -kanavat*

Richbellin (2010) tutkimuksessa viestinnän katsottiin pk-sektorilla olevan pääasiassa epävirallista ja johtajien kuvattiin olevan haluttomia keskustelemaan yrityksen tulevaisuuden suunnitelmista työntekijöidensä kanssa. Tutkimuksen teoreettisessa tarkastelussa Hansen, Nohria ja Tierney (1999) kiinnittivät huomiota kahteen erilaiseen viestintästrategiaan yrityksen sisällä. Ensimmäisen todettiin liittyvän *kodifiointiin*, virallisiin asiakirjoihin ja toisen *personointiin*, jolloin tietoa on pääasiassa jaettu henkilökohtaisen kontaktin kautta. Tiiviissä työyhteisössä ja pienemmissä organisaatioissa oletettiin, että yrityksen kilpailukykyä oli mahdollista vahvistaa erityisesti epävirallisen, henkilökohtaisen tiedon kautta. Tutkimuksen mukaan yleisesti uskottiin, että pienten yritysten omistajat ovat itsepäisiä ja itsepintaisia ihmisiä, jotka tekevät päätöksiä itse eivätkä kysy neuvoa muilta. Henkilöstöhallinnon näkökulmasta tarkasteltuna tämä viittaisi siihen, että omistaja kertoo työntekijöille, mitä tehdään. Tutkimuksessa tuli esille, että alle 10 % yritysten omistajista kuunteli asiantuntijoita tai muita ulkopuolisia, eivätkä he yleensä keskustelleet ongelmista laajalti työntekijöidensä kanssa. Kuitenkin lähes puolet tutkimukseen osallistuneista neuvotteli tai suoraan osallistui sekä vaikutti päätöksentekoon. Esimerkiksi kirjallisia viestejä sähköpostin välityksellä lähetettiin mikroyrityksissä 7,0 %, pienissä yrityksissä 14,7 % ja keskisuurissa 32,0 %. Vastaavat yrityskohtaiset luvut esimerkiksi muodollisissa, epäsäännöllisissä tapaamisissa olivat 10,0 %, 19,9 % sekä 25,3 %, säännöllisesti palavereita järjestettiin mikroyrityksistä 14,8 %:lla, pienissä 22,5 %:lla ja keskisuurilla 41,3 %:lla. Neuvottelut *kaikkien* työntekijöiden kanssa jäivät jo-

kaisessa yritysyoössä alle 10 %:n. Vaikka mikroyrityksissä ja pienissä yritysissä viestintä oli usein epävirallista ja nopeaa, keskisuuret yritykset luottivat enemmän virallisiin kanaviin ja menetelmiin. (Richbell 2010.) Bjorkmanin (2009) tutkimuksen mukaan muutosprosessissa viestintätapoina ja -kanavina nähtiin olevan pienet, epäviralliset keskustelut, yleiskokoukset, suusanalliset ja kirjalliset viestit sekä esimiesten taholta tuleva viestintä (Bjorkman 2009; ks. Lewis 1999). Puolestaan Lavennon (2008) mukaan viestintävälineistä tärkeimpinä muutoksessa pidettiin esimiesviestintää, intranetiä, osastokokouksia, toimintoyksikkökohtaisia tiedotteita sekä henkilöstölehteä. Vähiten tärkeimmäksi nähtiin esimerkiksi työntekijöiden väliset sähköpostit, intranetin keskustelupalsta sekä toimintamallin uudistukseen liittyvät viestintämateriaalit. (Lavento 2008, 64–65.)

Edelleen viestintätapoja ja -keinoja tarkasteltaessa tulee esille venäläisen filosofin ja kirjallisuuskriitikon Mikhail Bakhtinin (1895–1975) ajatus, että ”*Voimme tietää jotakin, mikäli meillä on useita ihmisiä kommunikoimassa eli mahdollisuus hyödyntää polyfoniaa, moniäänisyyttä*”. Hänen näkemyksensä liittyy dynaamisen viestinnän kehittämiseen organisaatiomuutoksessa. Bakhtinin ajatusten pohjalta on saavutettu muun muassa merkittäviä kielellisiä oivalluksia (ks. Baxter & Montgomery 1996; Matthews 1998; Boje 2001), vuoropuhelun merkityksestä sisältöjen luomisessa (ks. Gergen & Thatchenkery 1996; Kellet 1999; Jabri 2005), organisatorisessa oppimisessa (ks. Oswick, Anthony, Keenoy, Mangham & Grant 2000) sekä mielikuvan rakentamiseen moniäänisyydestä, joiden päämääränä on ymmärtää organisaatiossa muodostuvia keskusteluita, *diskursseja*. Bakhtin luo erilaisen tavan nähdä muutosviestinnän rooli ja osallisuuden merkitys muutoksessa. Osallistuminen tuo *äänen*, kontaktin sanojen ja konkreettisen elämän välillä (ks. Bakhtin 1986, 87). Nykyisten muutosviestintämallien ei katsota auttavan muutostoimijoita heidän kohdatessaan muutokseen liittyviä erimielisyyksiä. Bakhtin ajatus osallistumisesta perustuu siihen, että ihmisten ajatukset ja käsitykset muuttuvat keskusteluyhteydessä. Jotta muutosta on mahdollista ymmärtää, tarvitaan siihen dynaamista lähestymistapaa totutun staattisen sijaan. (Jabri ym. 2008.) Myös Bjorkman (2009) on korostanut työntekijän osallisuutta muutosprosessissa, ja erityisesti hierarkian alimmilla tasoilla työskentelevien osalta (ks. Lewis 1999; Bjorkman 2009).

Toisaalta havainnot viittaavat siihen, että muutokseen liittyvä kerronta, *narratiivisuus* voidaan nähdä keinona, jonka avulla muutosviestintä on mahdollista tehdä työntekijöille vastaanotettavammaksi. On kuitenkin huomioitava, että muutokseen liittyvät tarinat tulee lähtökohtaisin olla elävästä elämästä, vaikka artikkelissa tarkastellaankin asiaa elokuvakerronnan näkökulmasta. Bryantin ja Frahmin (2011) tutkimuksen tavoitteena on laajentaa muutosviestintää yksittäisistä viesteistä kohti useita *juonenkäännteitä* sisältävää lähestymistapaa. Edistettäessä rinnakkaiskerrontaa, on mahdollista kehittää tehokkaampia muutosstrategioita sekä muutosviestintää, ja jotka huomioivat paremmin viestin vastaanottajan. Tarinat muutosviestinnän työkaluna eivät luonnollisestikaan rat-

kaise kaikkia muutokseen liittyviä ongelmia, mutta ne on mahdollista nähdä keinona, vaihtoehtoisena strategiana sekä sillanrakentajana käytännön ja tiedemaailmaan välillä sisällyttämällä muutokseen useita erilaisia näkemyksiä. Esimerkiksi organisaation voidaan katsoa hyötyvän siitä, että viestintästrategioihin sisällytetään myös muutoksesta esille nousevia kielteisiä puolia. Tosin näihin puoliin keskittyminen saattaa aiheuttaa kyynisyyttä, joka etäännyttää muutosprosessista. Toisaalta, mikäli työntekijöille ei anneta mahdollisuutta osallistua muutosprosessiin, nähdään sen heijastuvan lopputulokseen (ks. Abraham 2000), ja ilmenevää kyynisyyttä on todennäköistä kuitenkin lievittää juuri asianmukaisella viestinnällä (ks. Reichers, Wanous & Austin 1997). Muutosprosessissa moniäänisyyden sekä kerronnallisuuden soveltamisen voidaan katsoa luovan työntekijöiden keskuudessa osallistumisen sekä sitoutumisen tunnetta ja näin ollen edistävän organisaatiomuutosta. (ks. Langer & Thorup 2006; Denning 2008; Bryant & Frahm 2011.)

Lisäksi esimerkkinä moniäänisyydestä ja narratiivisuudesta nousee esille Langerin ja Thorupin (2006) artikkelissa käytetty valokuvausharjoitus *Scandinavian Airline Systemillä* (SAS). Tutkimuksessa työntekijöiden ottamat valokuvat analysoitiin, luokiteltiin sekä annettiin tiedoksi muutosjohtajille. Kuvauksen yhteydessä esitettiin kysymyksiä kuvien sisällöstä, kuvauskohteesta sekä siitä, minkälaista arvoa kuvalla tavoiteltiin tai sisältyykö kuvaan piilomerkityksiä. Tehtävän tavoitteena oli tuoda esille moniäänistä ja yhteistyömenetelmiin pohjautuvaa lähestymistapaa organisaatiomuutokseen liittyvässä viestinnässä, ja jonka katsottiin olevan vaihtoehto yksisuuntaiselle viestinnälle. Tutkimuksessa normatiivisten, muodollisten viestien ei nähty enää riittävän organisaatiomuutosten viestintätavaksi. Hyödyllisenä koettiin johtotasolta tuleva kiinnostus työntekijöiden esittämiä kertomuksia kohtaan, sillä niitä voidaan pitää luovana ja tärkeänä voimavarana organisaatiolle. Muutosprosessissa työntekijöistä kumpuavilla ideoilla ja skenaarioilla mahdollistettiin yksilöllinen ilmaisu ja kehittyminen. Langerin ja Thorupin (2006) artikkelissa esille nousseessa SAS:n tapauksessa organisaation kehittämisessä ei ollut kyse vain johtajien tai ulkopuolisten konsulttien painoarvon heikentämisestä, vaan siitä, että työntekijöillä oli mahdollisuus tuoda esille omia ajatuksiaan organisaation identiteettiin ja arvoihin liittyen. Vaikka kyseinen kokeilu ei välttämättä sovi kaikkii organisaatioihin, niin kyseinen tehtävä tai muut vastaavanlaiset harjoitukset voidaan nähdä suunnitelmallisina työkaluina, joilla luodaan positiivista perustunnelmaa ja annetaan tilaa osallistumiselle, huumorille ja itseironiallekin. Valokuvaustehtävän nähdäänkin olevan ristiriidassa yksisuuntaisen, ylhäältä päin tulevan viestinnän kanssa. Toisaalta tarinankerronnalla esimerkiksi muutosprosessissa ei luoda välttämättä nopeita tuloksia, ja pitkällä aikavälillä niiden nähdään sitovan paljon myös resursseja. (Langer & Thorup 2006.)

Viestintäkeinoina esitettävissä Kentin ja Taylorin (2002) *monologiin* ja *dialogiin* pohjautuvassa viestinnässä nähdään olevan keskeisiä eroja. Esimerkkinä yksisuuntaises-

ta viestintäprosessista nähdään viestinnän välineellistäminen, jossa viestintätyylin kuvataan olevan käskevää, pakottavaa, manipuloivaa ja hyväksikäyttävää. Dialogiin perustuvan lähestymistavan katsotaan auttavan organisatorista oppimista, mutta siihen voi liittyä riskitekijöitä. Vuoropuhelu saattaa edellyttää johtajien tuovan esille myös sellaisia osa-alueita tai seikkoja, joista heillä ei välttämättä ole tietoa (ks. Bokeno & Gantt 2000). Dialogissa lähtökohtana kuitenkin on aito välittäminen eikä siinä pyritä täyttämään ainoastaan subjektiivisia tarpeita, vaan huomioiden kaikki osapuolet. Viestinnän tyyli on aitoa, osallistavaa, vahvistavaa, ilmapiiriä tukevaa sekä keskinäistä tasa-arvoa luovaa. Esimerkiksi yhtenä tärkeimmistä lähtökohdista oppivan organisaation luomiseksi on vuoropuhelun, *dialogin* korostaminen (ks. Senge 1990; Isaacs 1999). Frahmin ja Brownin (2006) tutkimuksen kohteena olevan organisaation viestinnän katsottiin alkuvaiheessa pohjautuvan yksisuuntaiseen viestintään, mutta puutteelliset viestintäkanavat ja rajoitetut palautejärjestelmät vaikuttivat ennen kaikkea henkilökunnan muutosta koskevan viestin vastaanottamiseen. Muutosprosessin vielä tuolloin jatkuessa tutkijat huomasivat vuoropuheluun siirtymistä enemmän ennen kaikkea organisaation alemman tason työntekijöiden kohdalla, työntekijät sitoutuivat aidosti keskusteluihin ja muutoksen tavoitteisiin. Käsitteellisellä tasolla johtoryhmä huomioi työntekijöiden huolen muutoksia kohtaan, ja muotoilivatkin *muutos*-termin *kehittämiseksi*. (ks. Kent & Taylor 2002; Frahm & Brown 2006.)

Kaksisuuntaista viestintämallia pidetään sopivana viestintämenetelmänä, ja joidenkin viestintävälineiden todetaan luonnollisesti olevan vuorovaikutteisempia kuin toisten. Tietyillä viestintäkeinoilla saavutetaan suurempi kohdeyleisö, ja toisilla taas on mahdollisuus saada nopeammin vastauksia. Organisaatioiden tulisikin tarjota erilaisia viestintäkeinoja ja -kanavia yritystoiminnan tueksi. (Linke & Zerfass 2011.) Esimerkiksi Lavenon (2008) toimintamallin uudistukseen liittyvässä tutkimuksessa tärkeimmäksi viestinnän painopisteeksi nousi informointi. Viestintä julkisella sektorilla koettiin ylhäältä alaspäin suuntautuneeksi, asiatasolla abstraktiksi sekä muutoksiin ja tarpeisiin reagoivaksi, mutta jälkikäteen tapahtuvaksi. Viestinnän sekä johtamisen kehittämistä tutkimuksen mukaan kaivattiin sekä operatiivisella että strategisella tasolla. Viestinnän katsottiin olevan poliittisen ja hallinnollisen johdon tarpeista lähtevää, eikä sen nähty pohjautuvan työntekijöiden tiedontarpeisiin tai viestintäodotusten kartoittamiseen. (Laventto 2008, 2, 18–36, 47, 54, 61–65.)

Toimintamallin uudistuksessa viestinnän tavoitteita ja pääasiallisia toimia tuotiin esille, ja esimerkiksi vuonna 2002 uuteen toimintamalliin siirtymisestä kerrottiin johtoryhmissä, ja asia julkaistiin lisäksi henkilöstötiedotteissa. Vuonna 2007 puolestaan viestinnän tavoitteena nähtiin tukea uuden toimintamallin käyttöönottoa, johon liittyvinä toimenpiteinä muun muassa järjestettiin infotilaisuudet henkilökunnalle sekä tiedotustilaisuudet ja tiedotteet medialle ja hyödynnettiin intranetin käyttöä. Tutkimus vahvisti ennako-oletuksen, jonka mukaan toimintamalliuudistus vaikutti hyvinkin eri tavoin eri

työyhteisöjen rakenteisiin. Muutosta työyhteisön toiminnalle on tarkasteltu muutoksen voimakkuuden ja muutoksen laajuuden näkökulmista. Toimintamallin uudistus kohdistui koko kaupungin organisaation johtamisjärjestelmiin sekä toimintatapoihin, ja tämän vuoksi muutosta luonnehdittiin vaikutuksiltaan syväksi, laaja-alaiseksi ja sen katsottiin vaikuttaneen merkittävästi organisaatioon. Keskeisinä rooleina viestintäarvostuksissa nousi esille esimerkiksi johdon sitoutuminen, lyhyen aikavälin tavoitteiden asettaminen, selkokiehisen palautteen antaminen ja saaminen sekä johdonmukaisuus päätöksenteossa ja toimintatavoissa. Tietyssä vaiheessa verkostomaisuuden lisääntymistä ei toimintamallin uudistuksessa tunnustettu eikä suorien yhteydenottojen erilaisiin asiantuntijoihin tai vastuullisiin virkamiehiin katsottu lisääntyneen. Viestintä- ja johtamiskulttuurien kehittämiskohteista merkittävimmit ilmoitettiin avoimuuden, vuorovaikutteisuuden, keskustelukulttuurien lisääminen, tiedottamisen ja viestinnän ajoitus sekä tiedontarpeiden oikea-aikaisuus. (Lavento 2008, 2, 18–36, 47, 54, 61–65.)

Vaikka viestinnän ongelmaksi voidaan kokea yhtenäisen viestin laatiminen, joka on vain ”ojennettavissa eteenpäin”, ratkaisuna nähdään ymmärrettävissä sekä mitattavissa olevien tavoitteiden sisällyttäminen viestintästrategiaan (Nilsson 2010). Sillä viestinnän tavoitteena sanotaan olevan *pyrkimys luoda keskinäinen ymmärrys ja luottavaiset suhteet*. Ja strategioilla, joiden roolina on tarkentaa ja yhdenmukaistaa muutosta, on mahdollista vähentää siitä aiheutuvaa vastarintaa, sillä niiden katsotaan mahdollistavan erilaisten mielipiteiden vaihto. Strategioiden suunnittelu ja toteuttaminen muutosprosessissa edellyttää päätöksiä, jotka yhdistävät esimerkiksi eri näkökulmia ja suhteellisen paljon ponnisteluja, mutta jotka voivat olla tärkeitä muutosvastarinnan minimoimiseksi (ks. Argyris 1994). Caldwellin (1993) mukaan viestintä muutostilanteissa on nähty tapana tiedottaa, sitouttaa ja jopa motivoida yhteistyökumppaneita osallistumaan muutosprosessiin varauksettomasti. (ks. Elving 2005; Matos Marques Simoes & Esposito 2014.)

5.2.5 Muutosviestinnän haasteet ja mahdollisuudet

Viestinnän etymologian latinankielisestä *communicatione*-termistä sanotaan tarkoittavan osallistumista, yhdistämistä tai yhteisten toimien toteuttamista. Joidenkin mukaan viestintä ja organisatoriset muutokset ovat erottamattomia prosesseja (ks. Lewis 1999). Muutos koettiin viestinnällisenä haasteena (Allen ym. 2007) ja muutoksen täytäntöönpano nähdään ensisijaisesti viestinnän ongelmana (ks. Lewis & Seibold 1998). Esimerkiksi tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa vuorovaikutukseen pohjautuvan viestinnän nähtiin vaikuttavan muutosvastarintaa heikentävästi, mutta yleistettävyyden pohjalta ei voitu päätellä, että niillä olisi syy-seuraussuhde. Muutosprosessissa viestinnän katsottiin olevan tärkeimpiä tehtäviä ihmisten rauhoittamiseksi. Tärkeänä nähtiin, että ihmisille selvitetään, miksi muutos tapahtuu ja, että kaikki uskovat siihen, että ol-

laan menossa oikeaan suuntaan. Viestinnän roolia ei voida pitää yksinomaan viestintäosaston tehtävänä, vaan se tulisi nähdä myös henkilöstöhallinnon haasteena. (Matos Marques Simoes & Esposito 2014.) Bentelen (2006, 108) mukaan viestintä ja sen prosessit on liitettävissä erilaisiin organisaatioihin, ja erilaiset viestintävälineet auttavat organisaation jäsenten tiedottamisessa, viestimään heidän kanssaan, saamaan heidät vakuuttumaan asioista sekä parantamaan työtyytyväisyyttä. Toisaalta vähemmälle huomiolle katsotaan sisäisen viestinnän tarkastelussa jääneen sen pyrkimykset tuoda esille uusia ideoita ja oivalluksia. (Linke & Zerfass 2011.)

Parhaita käytäntöjä muutoksen hyväksymiseen sanotaan olevan koulutus ja viestinnän erilaiset areenat. Muutosviestintäsuunnitelmat muodostuvat tyypillisesti yksityiskohtaisista, tietylle kohdesegmentille osoitetuista avainviesteistä. Jokainen viesti ajoitetaan oikein ja arvioidaan niin, että niillä kaikilla on sellainen sisältö, jolla nähdään olevan vastaanottajalle eniten vaikutusta. Ellisin (2012) mukaan on todisteita sille, että *kuva* on erittäin merkittävä ja käyttökelpoinen ilmaistaessa erilaisia ajatuksia ja ideoita. Mayerin (ks. Clark & Mayer 2007) tutkimus osoitti, että oppimisessa huomattiin 89 %:n parannusta, kun tekstiin lisättiin visuaalisuutta. Visuaalisen viestinnän etuina nähdään syvällisemmän ymmärtämisen lisääntyminen sekä ongelmanratkaisukyvyyn kasvaminen. *Auditiivisen* eli kuuloon pohjautuvan sekä *visuaalisen*, näköhavaintoihin perustuvan viestinnän sanotaan lisäävän kognitiivisuutta, asian ymmärtämistä myönteisellä tavalla mahdollistaen samalla paremman oppimistuloksen (ks. Clark, Nguyen & Sweller 2006). Ongelmanratkaisukyvyyn kasvattamiseksi Mayer (ks. Clark & Mayer 2007) on havainnoinut opiskelijoiden keskuudessa 50 % ongelmanratkaisukyvyyn nousun esitettäessä animaatiofilmi yhdessä äänen kanssa kuin että se ääni esitetään animaatiosta erillisenä. Vastaavasti opiskelijoiden, joille tekstin yhteydessä esitetään havainnollistava kuva esimerkiksi laitteen toimintaperiaatteista, lähellä tekstiä, hyödyllisiä ratkaisuja syntyy noin 75 % enemmän kuin niiltä, jotka lukivat saman tekstin, ja jossa piirros oli esitetty eri sivuilla (ks. Mayer & Moreno 1998). Puolestaan Colwill (2010, 124) on tarkastellut vertauskuvien käyttöä muutostilanteessa, ja esille nousi samanlaisia havaintoja ja parempaa asioiden ymmärtämistä kuin visuaalisten keinojen käytöstä apuna (Ellis 2012). Vuosien 1995–2003 aikana ainakin 17 tutkimuksen sanotaan käsitelleen multimediaa ja visuaalisuutta koulutuksessa (ks. Clark, Nguyen & Sweller 2006), ja nämä tutkimukset ovat toistuvasti osoittaneet visuaalisuuden arvon suorituskyvyn lisäämisessä. (Ellis 2012.)

Muutosviestinnän haasteellisuudesta kuvattaessa Todărița (2010) nostaa esille esimerkkitapauksen, jossa lehden toimituksessa suunniteltiin teknisiä muutoksia. Toimittajille suunniteltiin annettavan mahdollisuus parantaa työntekoa jakamalla heille tallentimet, jolloin kynästä ja paperista tulisi luopua. Johtaja arveli tekevänsä työntekijöille positiivisen yllätyksen, ja odotti oikeaa hetkeä ilmoittaakseen asiasta. Johtaja muotoili viestiksi:

”Tästä päivästä lukien joitakin muutoksia tulee tapahtumaan pääkirjoitusosastolla. Olemme ottaneet käyttöön tallentimet työläään kirjoitustavan sijaan. Olen sitä mieltä, että tämä on tarpeellinen ja tekninen muutos, joka nostaa työnopeutta. Unohtakaa puutteelliset muistiinpanot ja katsokaa näitä uskomattomia tallentimia. Aloitamme uuden aikakauden eikä mikään ole entisellään”. (Todäriță 2010.)

Johtaja tarkkaili toimittajien reaktioita, ja muutoksen johdosta toimituksessa koettiin hämmentäviä hetkiä. Työntekijät olivat sanattomia, eikä heidän ilmeensä vastannut sitä, mitä johtaja odotti. Vähän ajan kuluessa muutama työntekijä irtisanoutui, koska heistä tuntui, että lehtiala ei ollut enää sitä, minkä he tunsivat. Joillakin toimittajilla kirjallisten tuotosten laatu laski. He eivät osanneet antaa johtajalle asiasta mitään selitystä, ja ainoa todennäköinen syy laadun laskemiseen oli luomisvireen lasku, jonka katsottiin johtuvan siitä, etteivät he tehneet enää muistiinpanoja. Tämä näyttäisi viittaavan siihen, että tavalla, jolla muutoksesta viestitään, on tärkeämpää kuin itse muutos riippumatta muutoksen suuruudesta tai tärkeydestä. Muutosviestin tulisikin olla täsmällisesti muotoiltua, ja tavan, jolla muutoksesta viestitään, nähdään merkittävänä tekijänä organisaatioiden tulevaisuudessa. (Todäriță 2010.)

Muutosviestinnän haasteellisuudesta kertoo myös se, että vain harvoissa ihmisten kehittämiseen liittyvissä muutosprosesseissa ymmärretään huonoon tai puutteelliseen viestintään liittyvät tekijät, kun ilmaantuu esimerkiksi aikatauluvaikeuksia ja aikaa vieviin vastuualuemuutoksiin liittyviä päällekkäisiä tai negatiivissävytteisiä keskusteluja. Toisaalta Pritchard (2007) käsittelee artikkelissaan kuutta tehokasta täytäntöönpanoon liittyvää vaihetta siitä, mitä esimerkiksi ihmisten kehittämiseen liittyvään oppimisprojektiin tulisi sisällyttää. Neljän näistä vaiheista todetaan olevan avainasemassa, ja jokaisessa vaiheessa tulee hyödyntää sekä viestinnän että mittaamisen yhteensovittamista. Ensimmäisenä vaiheena nähdään luottamussuhteen rakentaminen työntekijään. Toisessa vaiheessa pääpaino on koulutuksessa joko verkossa tapahtuvana tai kasvotusten. Kolmas vaihe pitää sisällään opin soveltamisen käytäntöön, ja neljäs sisältää pohdintaa, analysointia ja arviointia muutokseen liittyen. Tärkeintä tässä vaiheessa onkin tarjota mielekäästä ja tarkkaa tietoa oikean raportointijärjestelmän välityksellä. Viidennessä vaiheessa esille nousee sellainen viestinnällinen ulottuvuus, joka on jatkuvaa, perusteellista, johdonmukaista, motivoivaa ja siinä on mahdollista hyödyntää erilaisten tiedotusvälineiden yhdistelmiä. Jokainen vaihe ja viestintävälineen valinta heijastuu täytäntöönpanoon. Kuudennessa vaiheessa tarkastellaan ja mitataan muun muassa tehokkuutta ja vaikuttavuutta, kuten laatua sekä etsitään mahdollisia muutoskohteita. Selkeiden viestintätulosten voidaan nähdä vahvistavan organisaation arvoja, mutta raportoinnin tulisi sisältää asiaankuuluvia mittareita ja toimenpidesuosituksia. Kuitenkin kyseistä kehys-

mallia hyödyntäen muutosprosessissa oli havaittavissa merkittävää kehittymistä. (Pritchard 2007.)

Yrityksissä tarvitaan virallisia viestintäkanavia ja joustavia järjestelmiä tiedon saamiseksi työntekijöiltä, ja joiden avulla on mahdollista muuttaa viestin sisältöä tai viestin toimittamista (Kane & St. Amour 2005). Muutoksessa viestin siirtämiseen organisaation jäsenille sekä viestintään vaikuttavina tekijöinä nähdäänkin viestinnän epäjohdonmukaisuus tai tarkoituksenmukaisuus, tehokkuus, johdon tuki sekä tunnearvo. (Hammond ym. 2011; ks. Armenakis ym. 1993.) Vaikka viestintä on koettu tärkeäksi tekijäksi, *voimavaraksi* tai *työkaluksi* muutostilanteessa, mutta ilman sisältöä sen nähdään olevan tehontonta (Nilsson 2010, 137).

5.3 Muutosviestintä johto- ja esimiestasolla

Luvussa tarkastellaan tutkimusartikkelien pohjalta johtamistaitojen merkitystä viestinnän toteuttamisessa muun muassa ylimmän sekä keskijohdon näkökulmasta. Lisäksi luvussa tuodaan esille muutosprosessiin liittyvää yhteistyötä ja vuorovaikutuksellisuutta.

5.3.1 Johtamistaidot viestinnän toteuttamisessa

Havainnot viittaavat siihen, että suorat esimiehet ovat ensisijaisesti täytäntöönpanoon sekä työhön liittyvien muutosten tietolähteitä, kun taas ylin johto tarjoaa tyypillisesti enemmän strategista tietoa (Allen ym. 2007). Johdon kehittämiseen liittyvän kirjallisuuden todetaan kuitenkin tarvitsevan muutosviestinnän käsitteellistämistä uudelleen, jolloin viestintään kohdistuviin odotuksiin sekä viestintätaitoihin tulisi kiinnittää huomiota. (Frahm & Brown 2006.) Esimerkiksi Liettuassa toteutetussa tutkimuksessa tulokset osoittivat, että viestintäosaaminen on avainasemassa organisaation muutosprosessissa, ja sen kehittämisen tarvetta nähdään olevan johtotasolla (Pundzienė ym. 2007). Muun muassa esimiesten on toivottu vahvistavan työntekijöiden tunnetta siitä, että he työskentelevät innovatiivisessa ympäristössä, joka on sidoksissa yrityksen tavoitteisiin ja onnistumiseen (Linke & Zerfass 2011). Keskijohtoon kuuluvien viestintävastaavien nähdään olevan avainasemassa organisaation kulttuurin ja ilmapiirin parantamisessa, mutta heidän on saatava tukea, jotta heillä on mahdollisuus optimoida muutosprosessin onnistuminen. Monien työntekijöiden nähdään olevan halukkaita muutokseen, kun heillä on tunne siitä, että heidän työhönsä suhtaudutaan vakavasti. Mikäli asioita hoidetaan organisaatiomuutoksessa viestinnällisesti ylhäältä alaspäin, todetaan muutosjohtamistaidoissa olevan tuolloin puutteita eikä positiivinen yrityskulttuuri tai työilmapiiri organisaati-

on alemmilla tasoilla toteudu. Eri toimijoiden ja työntekijäryhmien välisellä vuoropuhelulla nähdäänkin olevan mahdollista saavuttaa muutostavoitteet sekä reagoida muutostavastarintaan. (Jorritsma & Wilderom 2012.) Tosin muutosviestin, joka tulee yksinomaan organisaation johtotasolta, katsotaan ennakoivan yleensä muutosreaktioiden voimakkuutta (Bryant & Frahm 2011).

Tunnistamalla johtamispätevyudet voidaan kehittämää tehokkaampia johtamisstrategioita ja parantaa työtyytyväisyyttä sekä ylläpitää niitä. Johtamistaidoilla nähdäänkin olevan suora yhteys yrityksen parempaan suorituskykyyn. Esimerkiksi Abrahamin ja Grantin (2008) tutkimuksen pohjalta luotu systemaattinen monimuuttujamalli tarkastelee, miten johtamistaidot ovat yhteydessä työtyytyväisyyteen. Teoreettinen malli muodostuu neljästä näkökulmasta; työntekijän ominaisuuksista (ikä, sukupuoli), rooleista (asema, vuorotyö, työsuhteen laatu, osa-aikaisuus), organisaatioon liittyvistä tekijöistä (esim. sijainti, asiakkaat, omistajuus, koko, ikä, henkilöstömäärä) sekä johtamistaidoista (esim. visiointikyky, kommunikointi, muutoksen tukeminen, strateginen ja välittävä johtaminen). Muun muassa hoivakodeissa nähtiin korkea yhteys johtamistaitojen ja työtyytyväisyyden välillä, mutta tärkeänä koettiin myös visionäärisuus, strateginen johtaminen, muutoksessa tukeminen ja viestintä. (Abraham & Grant 2008.) Niin ikään Lavennon (2008) tutkimuksessa esimiehillä nähtiin olevan tärkeä rooli muutosprosessin viestinnässä ja lähiesimiehet saivat positiivisimmat arviot muutosviestinnästä ja johtamisesta. Toisaalta taas fokusryhmäkeskustelujen puitteissa tuli esille, että lähiesimiehillä ei kuitenkaan katsottu olevan riittävästi tietoa, osaamista tai resursseja kohdata heihin kohdistuneita odotuksia. (Lavento 2008, 61, 64–65.)

Johtajien mukaan merkittävimpänä taitona muutosprosessissa nähdään vaikutusmahdollisuudet, työntekijöiden motivaatio, päätöksenteko, muutosstrategian kehittäminen, SWOT-analyysi sekä avainhenkilöiden valinta. Pundzienne ym. (2007) tutkimustulokset osoittivat, että viestintäosaamista hankittiin virallisen, epävirallisen ja vapaamuotoisen oppimisen kautta, ja muun muassa henkilöstön kehittämisohjelmilla nähtiin olevan positiivinen vaikutus muutoksen onnistumisessa sekä viestintäosaamisen kehittämisessä. Kuitenkin esimerkiksi liettualaisten johtajien asenteet muutosviestintään eivät näyttäisi vastaavan työntekijöiden mielipiteitä, ja tämän voitiin arvella olevan syy, miksi useimmat muutokset epäonnistuvat. (Pundzienne ym. 2007.)

Tutkimuslöydöksinä (Denning 2008) esille nousee myös sellainen muutosjohtamistaito, jossa asioista osataan kertoa yksinkertaisesti. Muutosprosessin aikana yksinkertainen, mutta tehokas kerronta voi herättää mielenkiinnon muutosta kohtaan. Useimmissa muutoksissa lähtökohtana on, että johtotasolla tunnistetaan ja selitetään muutostarve, rakennetaan päämäärä, ymmärretään ja tunnistetaan uudistumisen tarve ja muutoksen merkitys, luodaan muutosmahdollisuudet koko organisaatiota koskien sekä tuetaan uutta muutosta. Kuitenkin näiden johtamiskäytäntöjen katsotaan luovan sellaisen organisaation, jossa muutos koetaan turvalliseksi vain, mikäli johtajat itse tehokkaasti innostavat

siihen. Innostavuus muutosta kohtaan edellyttää siirtymistä pois perinteisistä viestinnän keinoista, jossa johtajat nostavat esille ongelman tai muutoksen sekä analysoivat vaihtoehtoja ja esittelevät *itse* johtopäätökset. Tehokas keino saavuttaa organisaatiossa työntekijöiden mielenkiinto on esimerkiksi erilaisten keskustelutasojen kautta. Alkuvaiheessa tulee herättää kohdesegmentin mielenkiinto asiaa kohtaan, muun muassa sellaisten asioiden kautta, jotka sisältävät muutokseen liittyviä ongelmakohtia. Lisäksi on hyvä nostaa esille asioita tai kertomuksia, jotka vaikuttavat ongelmien kehittymiseen ja ottaa huomioon eteen tulevat odottamattomat kysymykset tai varoitukset. On oltava halu muuttaa tulevaisuutta ja muun muassa negatiivisävytteiset asiat herättävätkin usein huomaamaan muutoksen tarpeen. Sosiologien mukaan on osoitettu, että negatiivisten viestien saavan enemmän huomiota kuin positiivisten. Toimiakseen tehokkaasti, johtajan on pyrittävä luomaan emotionaalinen yhteys ja halu kannustaa erilaiseen tulevaisuuteen. Ilman emotionaalista yhteyttä mitään konkreettista ei katsota tapahtuvan. Tehokkaimmat tarinat eivät välttämättä ole suuria, mahtipontisia tai teatraalisia, vaan usein pienten ja vähiten teennäisten kertomusten kuvataan olevan parhaimpia. Denning (2008) nostaa esille australialaisen AMP-nimisen yrityksen rahoitusjohtajan Graig Dunnin, joka sai vihamielisen vastaanoton yritykseen liittyvän kriisin aikana. Epäonnistuneen fuusioitumisen jälkeen, hän pyrki vaikuttamaan muutokseen yksinkertaisen tarinan avulla. Hän kertoi Adelaidessa asuvasta perheestä, joka oli ostanut yrityksen vakuutuksia. (Denning 2008.)

"Kaveri oli vielä melko nuori, kolmekymppinen, ja hänellä oli pari lasta. Mutta hän sairasti multippeliskleroosia. Hän oli juuri siirtynyt vaiheeseen, jossa hän joutui käyttämään pyörätuolia. Hänellä oli toimeentuloturva AMP:n kautta, ja että yritys meni avussaan pidemmälle kuin heidän olisi edes ollut tarvetta mennä. AMP:n johtaja kävi tarkastamassa miehen talon, joka oli heidän avustuksellaan kunnostettu perheelle. Taloon oli tehty esimerkiksi uusi kylpyhuone, jossa oli mahdollisuus käyttää pyörätuolia" (ks. Dunn 2002; Denning 2008).

Tällä kertomuksella Dunn toi esille, mitä AMP oli tehnyt perheen hyväksi, ja muistutti siitä, mistä organisaatiossa on kyse ja mitkä heidän arvonsa ovat. Kolme vuotta myöhemmin, kun AMP oli selviytynyt yritystä koskeneesta kriisistä, Dunn esitti, että

"Viestintä on enemmän emotionaalista kuin loogista, johdonmukaista. Jouduimme hyödyntämään ihmisten emotionaalista yhteyttä organisaation, hyödyntämään yrityksen hyvää tahtoa ja käyttämään sitä keinona päästä eteenpäin" (ks. Dunn 2002; Denning 2008).

Tämän kaltaisen, yksinkertaisen kerronnan voidaan katsoa vaikuttavan yllättävän voimakkaasti kuulijaan, jolloin tarina vaikuttaa tunnetasoon ja johtaa toimintaan. (Denning 2008). Tarinan lisäksi Denning (2008) tuo artikkelissaan esille perustelujen vahvistamisen. Halu muutokseen voi hiipua, ellei sitä tueta ja vahvisteta esittämällä perusteluja siitä, miksi muutos on järkevää ja miksi muutosprosessia olisi jatkettava. Uusia ja outoja ideoita kohdattaessa, psykologiset tutkimukset osoittavat, että pyrkimyksenä on säilyttää nykyinen asioiden tila. Tietoja tai muutoksia, jotka nähdään omien näkemysten vastaiseksi, pyritään yleensä vähättelemään, tulkitsemaan eri tavoin tai ollaan välittämättä niistä. Sitä vastoin, kun tehdään päätös tarkastella muutosta, etsitään aktiivisesti niitä elementtejä, jotka vahvistavat näitä periaatteita. Halu muutokseen ajaa prosessia eteenpäin, ja mikäli muutosjohtajat tekevät vain yhden asian, niin heidän tulisi varmistaa se, että asia edistää halua muutokseen. Ja toisaalta, mikäli työntekijät haluavat sitoutua ja tunnustaa muutoksen, se suositellaan esitettävän kertomuksen muodossa. (Denning 2008.)

Johtamistaitoihin voidaan liittää tutkimuksen (Nilsson 2010) mukaan myös retoriikka, vaikka tutkimushavaintona on esitetty johtajien yleinen haluttomuus retoriikkaa kohtaan. Tutkimuksessa *retorikko* nähdään yli-innostuneena henkilönä, joka "*heiluttelee puhuessaan käsiään*". Retoriikan ei uskota olevan erityisen tärkeää silloin, kun on kyseessä strateginen muutos. Tapauskohteessa ABB:llä on vuosien mittaan investoitu yrityksen *sloganeihin*, mutta kysyttäessä niitä iskulauseita, jotka sisällytetään johtajien henkilökohtaiseen muutosviestintään, kaikki vastaajat toivat esille, että mitään harkittua suunnitelmaa ei ole. Johtajat eivät tehneet yhteistyötä viestintäosaston kanssa luodakseen tarinoita tai metaforia, jotka olisivat hyödyllisiä strategisen muutoksen johtamisessa. Välttääkseen emotionaalista umpikujaa, johtajien todettiin jakavan vain vähän oleellisesti tärkeää tietoa. Erään johtajan mukaan he eivät puhu retorisesti, mutta hänen mielestään he puhuvat paljon viestinnän johtamisesta ja toiminnan kehittämisestä. Johtajat suhtautuivat retoriikkaa kohtaan hyvin epäluuloisesti eivätkä halunneet käyttää sanaa *retoriikka* tai *retorikko*. Tutkimuksessa johtajat pitivät viestintää erittäin tärkeänä, kun kyseessä on strategisen muutoksen johtaminen, vaikka viestintä nähtiinkin ennen kaikkea logistisena haasteena. (Nilsson 2010.)

Johtamistaitoja on muutoksessa mahdollista tarkastella myös *simulaation* avulla. Tutkimustapauksessa simulaatiolla pyritään ennakoimaan tulevia muutoksia. Tutkimustapauksessa öljy-yhtiön esimiesharjoittelijoiden toimesta toteutettiin kahden päivän simulaatioharjoitus siitä, miten yritys voi 10 vuoden päästä joutua muuttamaan painopistealueitaan selviytyäkseen esimerkiksi öljyntuotannon kallistumisesta sekä muuttuvista ympäristösäännöksistä ja määräyksistä. Harjoituksen aikana keskityttiin erilaisen uusiutuvan energian kehittämiseen. Yhteenvetona käytyjen keskustelujen jälkeen korostettiin tarvetta ennakoida muutosta aikaisemmin kuin vasta sen tapahtuessa. Lisäksi muutoksen laajuuden ja luonteen katsottiin olevan riippuvainen organisaatiokulttuurista, mutta

myös taloustilanteen, sääntelyn sekä ulkopuolisen paineen nähtiin vaikuttavan muutokseen. Tämä viittasi siihen, että viestintästrategian kehittäminen tuli sisällyttää koko organisaatiotason käsittäväksi. Tutkimus- ja kehittämistyön resurssien lisäksi henkilöstön johtaminen (HRM) sekä taloudelliset lähtökohdat nähtiin tutkimuksessa tärkeinä. Kansainvälisessä organisaatiossa katsotaan tarvittavan kulttuurienvälistä osaamista sekä ylimmän johdon tukea tulevaisuuteen liittyvässä visioinnissa ja tiedottamisessa. Harjoituksen todettiin osoittautuneen erittäin haasteelliseksi, sillä se edellytti muutosjohtamisosaamista sekä ennen kaikkea strategista ajattelukykyä. Suurta muutosta kuvataan monimutkaiseksi prosessiksi, jonka toteuttamiseen tarvitaan aikaa, huolellisuutta ja yksityiskohtaista suunnittelua. Siirtyminen kohti haluttua tavoitetta tapahtuu silloin, kun muutostoimijat huomioivat muutokseen liittyviä mielipiteitä, vahvistavat ja ylläpitävät uutta muutosta tukevia menettelytapoja sekä muutokseen liittyviä käytäntöjä. (ks. Lewin 1951; Hurn 2012.)

Johtotasoon liittyvää viestinnällistä ulottuvuutta on tarkasteltu myös Toc Glycol Ltd Thaimaan tapauksessa, jossa muun muassa organisaatiokulttuurin, arvojen sekä viestintäkanavien katsottiin vaikuttaneen organisaatiossa tapahtuvaan viestintään. Johtotasolla ymmärrettiin, että viestintäaukkoja syntyi juuri edellä mainituista syistä. Mikäli viestinnän puutteellisuuteen ei kiinnitetty huomiota, ne aiheuttivat väärinkäsityksiä ja epäyhtenäisyyttä organisaatiossa. Viestinnän todettiin luovan organisaatiossa tapahtuvasta yhteistyöstä dynaamista, ja jonka nähtiin yhdistävän organisaation tavoitteet kaikkiin osallisiin. Viestintäjärjestelmien katsottiin vaikuttavan monimutkaisten ongelmien ratkaisuun luovalla tavalla (ks. Zalabak 2006). Viestintälähteen valinta vaikutti organisaatiossa tapahtuvaan viestintään, jota organisaatiossa kuvattiin olevan kolmenlaista; johtajilta työntekijöille, ylhäälle päin menevää viestintää työntekijöiltä johtajille sekä horisontaalista, joka muodostui työntekijöiden välisestä viestinnästä esimerkiksi eri osastojen välillä. Näiden kolmen tekijän kuvattiin muodostavan sisäisen viestinnän, ja olevan erityisen tärkeitä työtehtävien suorittamisessa sekä yrityksen tavoitteen saavuttamisessa. Viestintätavat tutkimustapauksessa (Jaradat & Sy 2012) puolestaan muodostuivat organisaatiossa suusanallisesta eli kaikesta puhutusta viestinnästä, kirjallisesta viestinnästä sekä sanattomasta viestinnästä. Suusanallisen viestinnän katsottiin olevan Toc Glycolissa kaikkein tehokkain viestintäkeino. Kaikki edellä mainitut viestintätavat mielletään osaksi johtamistaitoja (ks. Reilly & DiAngelo 2004). Johtajista tutkimuksessa moni käytti kasvokkaisuviestintää, sillä palautetta oli mahdollisuus antaa ja saada välittömästi. Kuitenkin kirjallisen viestinnän avulla on mahdollista tavoittaa suurempi määrä ihmisiä. Toisaalta sanattoman viestinnän katsotaan sisältävän *piilomerkityksiä*, joilla voi olla vaikutusta kasvokkaisuviestintään (ks. Ohair 2005). Tutkimustulokset osoittivat, että Toc Glycol Ltd:ssä onnistuttiin edistämään tehokkaasti niitä yhteisöviestinnän käytäntöjä, joiden sanottiin edistävän yhtiön tavoitteen saavuttamista. Ylimmän johdon taholta koettiin, että organisaatiossa harjoitettu viestintä on tärkeä ja olennainen osa johtamista.

Asioiden delegointia, kontrollointia, mittaamista ja motivaatiota ei nähty olevan ilman viestintää, ja viestintää luonnehdittiin kokonaisvaltaiseksi toiminnoksi. Ylin johto otti ensisijaisen vastuun siitä, että viestintä tulisi olemaan käytännöllistä ja tehokasta, ja että johtajat ja työntekijät tarkkailevat viestinnän toteutumista. (Jaradat & Sy 2012.)

Mikäli johtajat ja työntekijät eivät usko, että muutos olisi tarpeellinen, heidän ei katsota uskovan muutokseen sisältyviin yksityiskohtiin. Kuitenkin johtajien ja asiantuntijoiden olisi hyvä olla tietoisia, valmistautuneita ja vakuuttuneita siitä, että muutos on oikein ja oikeudenmukainen kaikille osallisille. Viestintäkanavaksi ei tulekaan valita vain sitä, joka olisi johtajille helpointa. Muutoksen ilmoittamiseksi voidaan hyödyntää sellaisia erilaisten viestintäkeinoja tai niiden yhdistelmiä, jotka tavoittavat kaikki työntekijäryhmät. Viesti olisi lisäksi hyvä määritellä ja testata muidenkin kuin johtajien toimesta, ja sen tavoitteena olisi olla pääkohdiltaan ymmärrettävä ja hyväksyttävissä oleva. Seurantajärjestelmän määrittelemisen nähdään tärkeänä asiana, sillä sen avulla esimerkiksi johtajien on mahdollista saada tietoonsa, onko viesti hyväksytty vai torjuttu. Työntekijät ottavat muutoksen tosissaan, ja kokevat sen samalla vaikuttavan ja muuttavan yrityskulttuuria ja jopa heidän elämäänsä. Esimerkiksi etuusjärjestelmän muutoksessa katsottiin, että järjestelmän muuttamiseksi selvityksen tulisi tulla nimenomaan yrityksen ylimmältä johdolta eli toimitusjohtajalta. Työntekijät katsoivat etuusjärjestelmien olevan osa sitä sopimusta, jonka he ovat tehneet tullessaan yritykseen työhön. Vaikka täydellisen riskienhallintaprosessin katsottiinkin tapauskohteessa valmistavan tulevaa muutosta, nousi esille kysymyksiä esimerkiksi siitä, ”*Kuinka paljon on liian paljon muutoksia?*” ja ”*Kuinka paljon työntekijät hyväksyvät tai torjuvat?*”. (Kane & St. Amour 2005.)

5.3.2 *Yhteistyö ja vuorovaikutteisuus*

Kreikebaumin, Gilbertin ja Glennin (2004) mukaan organisaatioiden tulee muuntua heterogeenisemmiksi ja olla monipuolisempia selviytyäkseen niihin kohdistuvista haasteista. Organisaation monimuotoisuuden tukemiseksi tarvitaan kommunikatiivista rakennetta, joka mahdollistaa vuorovaikutteisuuden. Vuorovaikutteisuuden katsotaan luovan avoimuutta. Johtotasolla tehtyjen päätösten tulee olla ymmärrettäviä ja vuorovaikutuksen tapahtuvan organisaatiossa sekä ylhäältä alas että alhaalta ylöspäin. (Koall 2011.) Esimerkiksi Saksassa PR-toimistoihin tehdyn haastattelututkimuksen mukaan auktoriteetin, vallan merkitys korostui yli 85 %:lla vastaajista. Puolestaan yli 60 % oli samaa mieltä siitä, että heillä on vähän tai ei lainkaan vaikutusvaltaa muutosprosesseissa. (Lies 2011.) Vuorovaikutuksen tulisi olla kytkettävissä niin viestinnän erilaiseen muotoon kuin henkilöihin, ja jota voidaan käyttää tilanteissa, joissa esiintyy monitulkintaisuutta, epäselvyyksiä, epävarmuutta tai mielivaltaa. Kuten monissa organisaatioissa (ks. Weick

& Sutcliffe 2003), jokaisen epäonnistumisen tai pulman ratkaisemiseksi tarvitaan avointa viestintää järjestelmän sopeuttamisessa. Yhteisöviestinnällä nähdään olevan näihin tasoittava vaikutus. Luottamukseen perustuvalla organisaatiokulttuurilla näyttäisi olevan merkittävä asema monimutkaisten järjestelmien säätelyssä (ks. Luhmann 1973). Esimerkiksi luovuus ja osallistuminen mahdollistavat sellaisen järjestelmän, organisaation rakentamisen, jonka puitteissa on mahdollisuus oppia ja ennakoida mahdollista tulevaa epävarmuutta, *kontingenssia*. Tosin järjestelmä tunnistaa vain tietyn määrän yksilöön liittyvää monimuotoisuutta, mutta jonka nähdään olevan viestinnällisesti yhdistettävissä. (Koall 2011.)

Muutosviestinnän todettiin tutkimustapauksessa (Leonard & Grobler 2006) helpottavan yritysten ja yksittäisten ihmisten siirtymistä kohti oikeudenmukaisempaa työympäristöä, vaikka viestinnän ei voitu nähdä olevan yksinomaan lineaarista, tietyn kaavan mukaan toimivaa. Organisaation monimutkaisuus olisi syytä ottaa huomioon muutosprosesseissa. Leonardin ja Groblerin (2006) esimerkkitapauksessa eteläafrikkalaisen liiketoiminnan ja organisaatioiden johtajien katsottiin kohtaavan lukuisia johtamishaasteita hoitaessaan hallituslähtöistä uutta työvoimapolitiikkaohjelmaa. Muutos liittyi yrityksen arvojen uudelleenmäärittelyyn, rakennemuutokseen ja liiketoimintaprosessien uudelleensuunnitteluun. Tarkastelussa oli muun muassa, miten yhtiöiden tulisi hallita yrityksen ja organisaation viestintää, jotta ne tukevat muutosjohtamisstrategioita. Työministeriöltä (1999) annettujen viestintää koskevien ohjeiden, kuten kuulemisen ja tiedoksiannon katsottiin olevan keskeisiä toimia yritysten viestintästrategioissa, ja niiden pohjalta tehtävissä viestintäsuunnitelmissa. Kuitenkin tutkimuksen mukaan esimerkiksi työllisyyden hoitoon liittyvissä asioissa ministeriölle toimitetut tilastot nähtiin *silmänlumeena*. Johtajien nähtiin olevan kriittisiä työllisyyden hoitoon liittyvää viestintää kohtaan, ja sitoutumattomuus siihen heijastui johtajarooleihin ja lopulta organisaation muutostavoitteisiin. Mikäli viestintä, henkilöresurssit ja työllisyysohjelmat kohtaisivat, katsottaisiin niiden auttavan ymmärtämään maassa harjoitettua politiikkaa, ja jolloin myös työntekijät ymmärtäisivät roolinsa muutoksessa. (Leonard & Grobler 2006.)

5.4 Muutosviestintä yksilötasolla

Luvussa tarkastellaan tutkimusartikkelien pohjalta muutosviestintään liittyviä osatekijöitä, kuten työntekijöiden osallisuuden merkitys muutosprosessissa. Lisäksi luvussa käsitellään muutokseen ja muutosviestintään liittyviä tunnetiloja, joita ovat esimerkiksi viestin ymmärrettävyys sekä muutosvastarinta.

5.4.1 Työntekijöiden osallisuus

Kirjallisuudessa esitetään, että muutosviestinnän tavoitteena on vaikuttaa työntekijöiden käyttäytymiseen sekä helpottaa uusien käyttäytymismallien hallintaa toivotun muutoksen aikaansaamiseksi (ks. esim. Beer, Eisenstat & Spector 1990; Beckhard & Pritchard 1992; Klein 1996, Yüksek & Bekmeier-Feuerhahn 2013). Tulokset osoittavat, että johtajien tulee tarkastella muutosviestintää työntekijöiden odotuksista lähtien. Kuitenkin alkuvaiheen muutosviestintä koetaan ongelmallisena, sillä muun muassa puutteellisten viestintäkanavien nähdään vaikuttavan työntekijöihin. Muutoksen vastaanotettavuus *kognitiivisuuden* (kykyä käsitellä tietoa), *toiminnan* ja *affektiivisuuden* (tunne) osalta näyttöäytyi tutkimustapauksessa suurimmaksi osaksi positiivisena ja myönteisenä tarkasteltaessa muutosvaiheen 100 ensimmäistä päivää. (ks. Amburgey, Kelly & Barnett 1993; Valpola 2004, 46–48; Frahm & Brown 2007.) Alkuvaiheen avointa suhtautumista muutokseen ei ollut havaittavissa kuitenkaan koko muutosprosessin ajan, ja esimerkiksi turhautumista esiintyi muutoksen hitaudesta johtuen. Ryhmäkeskusteluissa puolestaan koettiin luottamusta ja avoimuutta, ja keskustelijat kokivat, että esimiehen kanssa pystyi keskustelemaan muutoksesta. Mikäli ryhmällä ei ollut avointa linjaa esimieheltä tulevaa viestintää kohtaan, oli havaittavissa, että paljon ei muutoksen osalta myöskään tapahtunut. Nämä havainnot korostavat ryhmätyön merkitystä muutoksessa sekä keskijohdon roolia informaatiokanavana. Mikäli virallista tietoa ei ollut saatavissa tai muutoksella arveltiin olevan vaikutusta työntekijän omaan työhön, käyttäytyminen muuttui omaloitteiseksi tiedonhauksi (ks. Valpola 2004, 46–48). Epävirallisen tiedon katsottiin vaikuttavan muutosprosessiin ja tuovan esille kyynisyyttä, epävarmuutta ja turhautuneisuutta. (Frahm & Brown 2007.) Toisaalta Richbell (2010) kuvaa Unkarissa tutkimukseen osallistuneiden pk-yritysten työsuhteiden olevan lähempänä ”*onnellisen perheen*” -mallia, jossa työntekijöiden moraalit nähtiin korkeana ja vain yksi kymmenestä työntekijästä vastusti muutosta. (Richbell 2010.) Työntekijöiden katsotaan Lavennon (2008) selvityksen mukaan kaivanneen muun muassa tietoa uudistuksen vaikutuksesta omaan työhön ja työyhteisöön, tietoa toimintamallin uudistukselle asetetuista tavoitteista eri ajanjaksoilla sekä konkreettisia perusteluja sille, miksi uudistus tulisi toteuttaa ja mitä uudistuksella tavoitellaan. (Lavento 2008, 32, 47.)

Esimerkkinä Hammondin ym. (2011) artikkelissa esitetyn tutkimuksen yhtenä tavoitteena oli muun muassa osallisuuden parantaminen julkisella sektorilla. Tutkimustapauksessa Yhdysvaltain puolustusministeriössä oli meneillään monia julkisen talouden supistamiseen sekä tuottavuuden kasvattamiseen liittyviä muutoksia. Tutkijoiden osallistuuessa hankkeeseen heidän tehtävänä oli kehittää menetelmiä, jotka vaikuttaisivat muutoksen toimeenpanoon sekä työntekijöiden osallistumiseen ja tehokkaampaan muutosviestintään. Tutkimuksen ensimmäinen tavoite oli diagnosointi (ks. Cummings & Worley 2005), joka muodostui asiakkaille suunnatusta lomaketutkimuksesta sekä palve-

lujentuottajille. Toisena vaiheena oli tunnistaminen ja mielipidevaikuttajien valinta. Viimeisessä vaiheessa hyödynnettiin edellä mainittuja mielipidevaikuttajia (ks. Vitale 2008), jotka kehittivät suunniteltuun muutokseen liittyvää muutosviestintämallia (ks. Armenakis & Harris 2002). Käyttäytymiseen ja asenteisiin liittyvät tiedot kerättiin havaintojen kautta muutosprosessin aikana. Tutkimusorganisaatiossa käytettiin muutoksen toteuttamisessa omia resursseja ulkopuolisten konsulttien sijaan. Päätös sisäisten resursien käyttämiselle oli tietoinen valinta, jolla pyrittiin takaamaan työntekijöiden osallistumisen muutosprosessiin sekä tehokkaampi viestintä. Useimmat mielipidevaikuttajat, eivät siis viralliset johtajat, olivat aluksi skeptisiä muutosta kohtaan. Kuitenkin prosessin aikana asenteet muuttuivat ja suurin osa heistä oli innokkaita ja valmiita jakamaan kokemuksiaan myös työtovereilleen. Tutkijat totesivat tehokkaan viestinnän ja osallistumisen vaikuttaneen olennaisesti asenteisiin. Useiden sidosryhmien osallistuminen lisäsi todennäköisyyttä saada tukea kaikilta niiltä osapuolilta, joita muutos koskee. Merkittävässä asemassa oli myös mielipidevaikuttajien huomioiminen. Ylin johto toi esille, että sen roolina ei ole ainoastaan luoda ja sanella ratkaisuja muutosprosessissa, vaan huomioida myös niitä seikkoja, jotka tukevat myös muutosviestin vastaanottajaa. Lisäksi alemman tason johtajien sekä asiakkaiden edustajien mielipiteet tuli huomioida, jotta mahdollistetaan ratkaisujen kehittäminen muutosten läpiviemiseksi. Viestinnän ja osallisuuden katsottiin vaikuttaneen kyynisesti muutokseen suhtautuviin niin, että heistä tuli osa muutoksentekijöitä, ja joiden avulla organisaation oli mahdollista kehittää ongelmanratkaisukykyään. Esimerkkitapauksessa tuli esille, että suorituskyvyn seurantaan, informaationkulkuun sekä delegointiin ovat kiinnittäneet huomiota myös merkittävät organisaatiotutkijat, kuten Mintzberg (1975) ja Haynes (1980). (Hammond ym. 2011.)

5.4.2 Muutosviestintä tunnetilojen aktivoijana

Muutosviestinnän kuvataan muuttuneen perustiedon jakamisesta poliittiseksi työkaluksi osana organisaatioiden ja niiden johtamista (ks. Wiellowicz 2011). Siinä, missä sisäisen viestinnän ensisijaisena tavoitteena on työntekijöiden informointi (ks. Mast 2010), muutosviestintä nähdään monimutkaisempana, koska sen täytyy ottaa huomioon työntekijä myös tunnetasolla. (Yüksek & Bekmeier-Feuerhahn 2013.) Tutkimuksessa (ks. Doval 2005) on tullut esille, että on useita syitä siihen, miksi ihmiset vastustavat muutosta, ja tapoja voittaa muutosvastarinta niissä tapauksissa, kun johtajat ovat työntekijöiden ulottuvilla. Esimerkiksi muutosvastarinnan syynä voi olla halu välttää yllättäviä tilanteita, ja muutosvastarinnan voittamiseksi johtajien tulee informoida ja viestiä tilanteeseen liittyvistä asioista. (Todāriță 2010.)

Erwinin ja Garmanin (2010) tarkastelemien tieteellisten artikkelien pohjalta käy ilmi, että tutkimukset aikavälillä 1998–2009 tarjoavat lukuisan määrän käytännön ohjeita

organisaatiomuutoksen toteuttamiseksi sekä ohjeita johtajille muutosvastarinnan ymmärtämiseksi ja käsittelemiseksi. Tutkimuksissa on tarkasteltu tunteisiin, toimintaan sekä käyttäytymiseen liittyviä tekijöitä ja niiden vaikutuksia yksilölähtöisesti, kuten taipumuksia avoimuuteen ja muutosvastarintaan, näkökulmia muutoksen etuihin ja haittoihin, viestinnän merkitykseen sekä osallistumiseen ja johtamistapoihin. Viestinnässä esille nousivat taso- ja laatutekijät. Runsas, selkeä ja laadukas viestintä muutoksen seurauksista ja täytäntöönpanosta nähtiin tärkeänä. Muutoksen ymmärtämiseen liittyi luottamus muutosta kohtaan sekä tuen saanti muutoksessa. Epäjohdonmukaisuus viestinnässä sekä johtotason käyttäytyminen vaikuttivat työntekijän käytökseen. Menettelytapojen, tavoitteiden, johtamisen sekä käyttäytymisen muutosprosessissa tuli olla johdonmukaista. Vaikka viestintä muutoksessa oli merkityksellistä, katsottiin, että työntekijöiden mielipiteitä tuli kuunnella ja rohkaista heitä osallistumaan päätöksentekoprosessiin. (Erwin & Garman 2010.)

Työntekijöiden suhtautuminen organisaatiomuutokseen nähdäänkin merkittävänä tekijänä muutoksen läpiviemisessä. Esimerkiksi Armenakis ym. (1993) ovat löytäneet useita osatekijöitä, jotka vaikuttavat organisaatiomuutoksessa työntekijöihin, kuten sitoutuminen, työtyytyväisyys, vastaanottavuus, vastarinta, kyynisyys sekä stressi. Lisäksi tutkimusten mukaan työntekijän positiivisen asennoitumisen muutosta kohtaan todetaan vaikuttavan muutokseen sitoutumiseen ja käyttäytymiseen (ks. Herscovitch & Meyer 2002). Suurimmaksi osaksi muutosviestinnän tavoitteista katsotaan nojautuvan psykologisiin ja emotionaalisiin lähtökohtiin. (Yüksek & Bekmeier-Feuerhahn 2013.) Aina ei kuitenkaan ymmärretä niitä prosesseja, joiden kautta työntekijät tarkastelevat ja hallitsevat muutosta. Joihinkin muutoksiin liittyviin epävarmuustekijöihin voidaan puuttua parhaiten eri lähteistä tulevan viestinnän avulla. Lisäksi tulokset osoittavat, että luottamus vaikuttaa siihen, mistä työntekijät etsivät tietoa ja miten he arvioivat saamansa tietoa. Ne työntekijät, jotka ymmärsivät muutokseen liittyvän viestinnän sisällön, kokivat olevansa avoimempia muutosta kohtaan. (Allen ym. 2007.) Muutossokeus puolestaan koetaan yllättävänä vastoinkäymisenä, jolloin asioiden huomataan muuttuneen yhtäkkiä toisenlaiseksi. Toisaalta muutokseen liittyvä tarkkaamattomuus näyttäisi kuitenkin viitata siihen, että muutosta ei huomata, vaikka se olisi suoraan edessä, ja koska se on joltakin odottamatonta. (Ellis 2012; ks. Chabris & Simons 2010, 54–55, 57.)

Epävarmuutta sanotaan koettavan muutoksessa, joka kohdistuu organisaation strategiaan lähtökohtiin. Epävarmuutta edistävänä tai estävänä tekijänä tutkimuksessa nähtiin muutoksen suunnittelu, viestintä, tuen saanti, rooliristiriidat sekä vuorovaikutus. Esimerkiksi rooliristiriidoissa joidenkin keskijohdon työntekijöiden mielestä ristiriitaiset viestit ylimmältä johdolta ja työntekijöiltä lisäsivät heidän epävarmuuttaan ja tekivät heidän asemastaan vaikeamman. Suurin osa keskijohdosta kuvasi hyötyvänsä vuorovaikutuksesta muiden samassa asemassa olevien kesken, ja vaikuttavan positiivisesti epävarmuuden hallintaan. Keskijohdon myönteinen tuki ja rooli muutoksen aikana nähtiin

merkittävänä muutoksen onnistumisen kannalta. Viestinnän, jonka todettiin olevan tärkeä osatekijä työntekijän kokeman epävarmuuden hallinnassa (ks. Bordia, Hobman, Jones, Gallois & Callan 2004), havaittiin merkittäväksi myös keskijohdon kokeman epävarmuuden lieventämisessä. Viestinnän katsottiinkin mahdollistavan muutokseen liittyvien päätösten selkeyttämistä. Keskijohdolla nähtiin olevan mahdollisuus helpottaa viestintää työntekijöiden ja ylimmän johdon välillä, jolloin muutosprosessiin voitiin sisällyttää ideoita kaikilta osapuolilta. Mahdollisena haittapuolena ristiriitatilanteissa havaittiin kuitenkin ehdotusten yhteensovittaminen, ja rooliristiriitojen syntyminen (ks. Biddle 1986), mutta niin ikään keskijohdolla koettiin olevan tässä tapauksessa ratkaiseva rooli muutoksen aikana. Keskijohdon epävarmuuden hallintaa voitiin tutkimuksen mukaan helpottaa strategiatyöskentelyyn osallistumisen avulla, yhteydenpidolla ylimpään johtoon sekä työntekijöihin. Lisäksi ylimmältä johdolta sekä muulta keskijohdolta tuleva tuki koettiin tutkimuksen mukaan tärkeänä. (Herzig & Jimmieson 2006.)

Esimerkiksi Lavennon (2008) tutkimuksessa turvattomuuden tunteet uudistuksessa jäivät vähäisiksi, sillä vain 8 % vastanneista ilmoitti kokeneensa turvattomuutta. Epävarmuutta omasta asemasta tai työtehtävistä uudistuksessa koki 32 % vastaajista, ja 24 % vastaajista oli kokenut epäluottamusta työyhteisön muita jäseniä kohtaan uudistuksen aikana. (Lavento 2008, 47.) Puolestaan Bjorkmanin (2009) tutkimuksessa tarkasteltiin ruokatuotantoyrityksessä toteutettavassa muutosprosessissa aluksi tietoisuuden, ymmärtämisen ja käyttäytymisen välistä muutosta. *Tietoisuutta* muutosviestinnässä tutkittaessa huomioitiin ne työntekijät, jotka sanoivat kuulleen *muutosviestin, ymmärtämistä* tarkasteltaessa se, kuinka tarkasti viesti muistettiin tai pystyttiin kertomaan omin sanoin, ja *käyttäytymisen muutosta* mitattiin viestinnän vaikutuksella työhön, ja mitä työntekijät uskoivat tekevänsä toisin viestin kuultuaan. Esimerkiksi viestintäkanavien sekä viestien sisällön nähtiin olevan muutoksessa avainasemassa. Viestintä oli tutkimuksessa jaettu henkilökohtaiseen, painettuun sekä sähköisten viestimien kautta saatuun tietoon, ja muun muassa viestityyppi näytti merkittävää korrelaatiota käyttäytymisen muutokseen. Sisäistä viestintää voitiin muutosprosessissa luonnehtia tietoa välittäväksi ja ymmärrystä herättäväksi. Myös tietoisuuden ja ymmärtämisen katsottiin korreloivan melko paljon. Tutkimustulosten mukaan ymmärryksen kasvun nähtiin vaikuttavan myös käyttäytymisen muutokseen tuloksia parantaen. (Bjorkman 2009.)

6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Luvussa tarkastellaan tutkimuksen alussa esitettyjen tutkimuskysymysten kautta muutosviestinnästä esille nousevia johtopäätöksiä sekä rakennetaan kontribuutiota systemaattisena kirjallisuuskatsauksena toteutetusta muutosviestinnän tutkimuksesta. Johtopäätöksissä esitetään muutosviestinnän keskeisiä näkökulmia ja teemoja organisaatiokenteen eri tasoilta. Lisäksi luvussa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta, metodologisia lähtökohtia sekä esitetään jatkotutkimusehdotuksia osittain myös artikkeleista nousseiden näkemysten pohjalta.

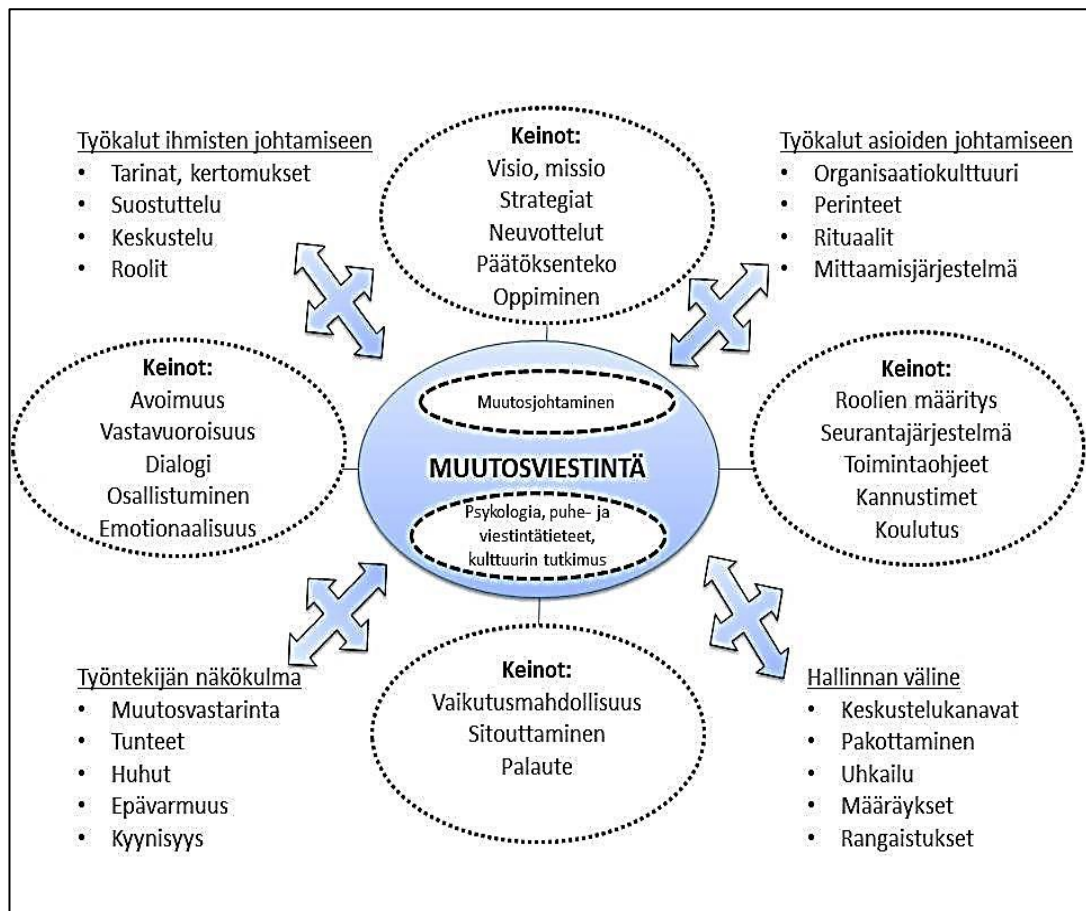
6.1 Kokonaisnäkemys ja kontribuutio muutosviestinnän tarkastelussa

Tämän tutkimuksen systemaattinen tiedonhaku suoritettiin kauppa- ja taloustieteiden artikkeli- ja tutkimustietokannoista (Business Source Complete (EBSCO), Emerald, ABI/INFORM Global (ProQuest), ScienceDirect) Melinda-tietokantaa lukuun ottamatta. Mikäli tutkimusaihetta olisi tarkasteltu esimerkiksi psykologian tai puhe- ja viestintätutkimuksen näkökulmasta, olisi tästä tutkimuksesta muodostunut todennäköisesti tietokannoiltaan, tulkinnaltaan ja tutkimusartikkeiltaan erilainen.

Tässä pro gradu -tutkimuksessa muutosviestinnällä esitetään olevan tiivis yhteys muutosjohtamiseen (ks. esim. Kotter & Cohen 2002; Kotter 2006; Kotter International 2015). Johtamis- sekä esimerkiksi viestintätieteiden linkittymisen lisäksi tätä tutkimusta kokoavana kehyksenä voidaan tämän tutkimuksen tekijän toimesta esittää muutosviestinnällä olevan läheinen yhteys organisaatiokulttuuriin. Organisaatiokulttuurin todetaan näkyvän siinä, miten organisaatiossa viestitään (Aarnikoivu 2008, 49). Denning (2011) näkee organisaatiokulttuurin olevan yksi vaikeimmista haasteista johtajille, sillä siinä lomittuu yhteen joukko organisaation tavoitteita, kuten roolit, prosessit, arvot, viestintäkäytännöt, asenteet ja oletukset (Denning 2011). Organisaatiokulttuurin tarkasteluun rakennettua mallia (ks. Christensen, Marx & Stevenson 2006; Denning 2011) on hyödynnetty tämän tutkimuksen muutosviestinnän kokonaiskuvan ja kontribuution luomisessa (kuvio 10) lisäämällä tässä tutkimuksessa artikkeleista esille noussut *työntekijänäkökulma*. Denning (2011) tuo omassa tutkimuksessaan esille ihmisten (*Leadership*) ja asioiden (*Management*) johtamisen sekä hallinnan välineet (*Power Tools*). Christensenin ym. (2006) kuviossa on Denningin (2011) kolmen osa-alueen lisäksi erotettu kulttuurinen näkemys (*Culture Tools*), jota käsitteellisellä tasolla ei ole kuvattu kuviossa 10. Kuvioon 10 on tämän pro gradu -tutkimuksen pohjalta lisätty keskeiseksi elementiksi *Muutosviestintä* sekä sen yhteys *Muutosjohtamiseen*. Lisäksi kuvioon on lisätty Christensenin ym. (2006) ja Denningin (2011) kuvioista poiketen poikkitieteellinen näkemys (psykologia, puhe- ja viestintätieteet, kulttuurintutkimus), joka tuo muutosviestinnän

tarkasteluun tämän tutkimuksen tekijän arvion mukaan tieteenalasta riippuen oman näkökulmansa. Kuvioon 10 on eritelty lisäksi Christensenin ym. (2006) ja Denningin (2011) kuvioista poiketen otsikkotasolla *keinoja*, jotka auttavat ja selkeyttävät tämän pro gradu -tutkimuksen muutosviestinnän tarkastelua.

Christensenin ym. (2006) sekä Denningin (2011) kuviot ovat osa-alueiltaan limittyneet toisiinsa, mutta tässä tutkimuksessa kuviossa 10 esiintyvät elementit on ryhmitelty omiin osa-alueisiinsa kuvion selkeyttämiseksi ja muutosviestintänäkökulman selkeyttämiseksi. Mallissa esitetyt elementit ovat nousseet esille tämän tutkimuksen tutkimusartikkeleista (luku 5), ja kuvion 10 katsotaan selventävän muutosviestinnän rakentumista sekä tuovan esille ne moninaiset osa-alueet, jotka viestintään katsotaan vaikuttavan. Huomioimalla kokonaisvaltaisesti organisaation eri osa-alueet; ihmisten ja asioiden johtamisen, työntekijät sekä hallinnan välineet, muutosviestinnästä arvioidaan saatavan organisaation tavoitteita muutosviestinnässä tukeva toimintamalli. Esimerkiksi vastuulliseen organisatoriseen toimintaan katsotaan kuuluvan kulttuurisidonnaisia asioita, kuten arvojen toimivuus arjessa, vastuuta tukevat asenteet, normit, johdon esimerkki, vuorovaikutuksen tapa sekä tarinat, joita kerrotaan (Aaltonen, Luoma & Rautiainen 2004, 46), ja joita on esitetty myös kuviossa 10.



Kuvio 10 Muutosviestinnän johtaminen, hallinta ja keinot (mukailien Christensenin ym. 2006; Denning 2011)

Kuvion 10 mukaisesti muutosviestintä rakentuu ihmisten (*Leadership*) ja asioiden (*Management*) johtamisesta ja erilaisista osa-alueista, kuten perinteistä, vastavuoroisuudesta ja rooleista. Muutosviestintään katsotaan tämän tutkimuksen pohjalta liittyvän myös hallinnan välineet (*Power tools*), kuten keskusteluväylät ja määräykset. Kuviossa 10 on esitetty lisäksi sellaisia keinoja, joiden pohjalta muutosviestintää on mahdollista parantaa, esimerkiksi avoimella ja vastavuoroisella viestinnällä. Myös muutosviestin vastaanottaja tulee huomioitua syvällisemmin (tunneskaala, emotionaalisuus), kun viestintä on vuorovaikutteista ja avointa. Tällöin työntekijällä voidaan katsoa olevan parempi mahdollisuus sitoutua muutokseen, vaikka se aiheuttaisikin esimerkiksi muutosvastarintaa, kyynisyyttä tai pelkoa tulevaa kohtaan.

6.2 Tutkimuksen keskeiset johtopäätökset

Muutosviestinnän tutkimus nähdään ajankohtaisena aiheena, sillä yrityksiin ja organisaatioihin kohdistuvat muutokset ovat yleisiä (ks. esim. Kotter & Cohen 2002; Kotter 2006; Joensuu 2006, Juholin 2010; Kulmala 2014). Viestinnän todetaan muodostuneen sateenvarjokäsitteeksi, johon on liitettävissä useita eri tieteen- ja käytännönalojen käsitteitä ja tarkastelunäkökulmia (Aula 2008, 12). Tässä pro gradu -tutkimuksessa artikkelihakuja on tehty aluksi Google Scholarista (2015), jolla on pyritty osoittamaan aihealueen kiinnostavuus. Varsinainen tietokantahaku on tehty viiden eri tietokannan kautta, jolloin ensin etsittiin viestintään ja muutosviestintään liittyviä jo aikaisemmin tehtyjä systemaattisia kirjallisuuskatsauksia ja meta-analyysyjä. Tämän tietokantahaun jälkeen tehtiin varsinainen tutkimusartikkelihaku, johon valikoitui lopulta 33 artikkelia.

Yksinomaan *communication*-termillä hakutuloksia löytyi Google Scholarista (2015) lähes 5 000 000. Kuitenkin yksilöitäessä viestinnän muotoa tietokantahaussa esimerkiksi sisäisen tai muutosviestinnän systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tai meta-analyysin käsitteeksi, tutkimuslöydökset vähenevät oleellisesti. Esimerkiksi ”*Internal communication*” AND ”*Literature review*” -haulla löytyi tietokannasta riippuen 1-2 löydöstä ja ”*Change management communication*” AND ”*Systematic review*” ei tuottanut yhtään löydöstä (ks. liite 1). Toisaalta muutosviestinnän katsottiin ainakin käsitteellisellä tasolla vaativan lisätarkasteluja (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 14–15).

Tämän pro gradun päätutkimusongelmana oli selvittää, *minkälaisena muutosviestintä nähdään organisaation eri tasoilla*. Muutosviestintää tämän tutkimuksen artikkeleissa tarkasteltu on käsitelty erilaisissa tutkimuskonteksteissa, joiden havaittiin eroavan toisistaan muun muassa maantieteellisesti, toimialakohtaisesti sekä metodologisesti. Myös teoreettisissa lähtökohdissa tuli esille eroavaisuuksia. Muutosviestinnän *koko organisaatiota* käsittelevänä ilmiönä sisälsi monia erilaisia näkökulmia, ja tärkeimpänä muutoksen onnistumisen kannalta oli viestinnän toteutus ja siihen panostaminen. Viestinnän

katsottiin edesauttavan organisaation eri sidosryhmien välistä yhteistyötä, jonka avulla voitiin mahdollistaa muutostavoitteen saavuttaminen. Muutosviestinnän onnistumiseen nähtiin vaikuttavan sen kohdistaminen organisaatiossa oikeille henkilöille eli niille, joita muutos koskee. Muutosprosessin arvioitiin epäonnistuvan, mikäli muutoksen tavoite ei ollut tiedossa tai sitä ei ollut ymmärretty. Muutoksen koolla tai luonteella ei niinkään nähty olevan vaikutusta viestintään, vaan oleellista oli se, miten viestitään. Esille nousi myös esimerkiksi se, että organisaatiokulttuuria tämän tutkimuksen mukaan oli mahdollista muuttaa vain asianmukaisella viestinnällä. Organisaatiokulttuurin tarkastelu muutostavoitteen yhtenä tekijänä havaittiin tärkeäksi, sillä muun muassa arvot ja viestintäkanavat mahdollistivat viestintäaukkojen syntymisen, jotka vaikuttivat esimerkiksi väärinkäsitysten syntymiseen. Kulttuuritaustoja tarkasteltaessa esille nousi yksilölähtöisyys sekä kollektiiviset taustatekijät, muun muassa työntekijän sitoutuminen muutokseen tai muutoksen hyväksyminen nähtiin eri tavalla yhteisöllisissä kuin yksilölähtöisyyttä korostavissa kulttuureissa. Tämän vuoksi kulttuurilla nähtiin olevan vaikutuksia myös viestinnän toteuttamiseen. Muutosviestintäkeinoista tärkeänä pidettiin dialogin syntymistä ja vuorovaikutteisuutta. Moniäänisyyden mahdollistaminen organisaatioissa ja esimerkiksi narratiivisuus, tarinat ja kertomukset koettiin hyvinä elementteinä muutostavoitteen sisäistämiseksi. Esille nousi myös, että sensemaking -teorian pohjalta viestinnän toteuttamisessa tulisi enemmän kiinnittää huomiota prosesseihin eikä yksinomaan organisaatorakenteisiin. Teorian mukaan viestintää tuli tarkastella ja kehittää muutostavoitteen saavuttamiseksi, jolloin prosessissa tuli samalla huomioiduksi esimerkiksi työntekijälähtöisyys.

Ylin johto mielsi tutkimuksen mukaan viestinnän olevan osa johtamista. Johtajat josain määrin näkivät viestinnän erityisen tarpeellisena silloin, kun kyseessä oli strateginen muutos, kun taas esimiehet ja keskijohto toimivat täytöntöönpanoon ja työhön liittyvinä tietolähteinä. Johtajien viestintätaitoihin tämän tutkimuksen mukaan tulisi kiinnittää huomiota niin, että johtajat tietävät muutoksen sisällöstä ja vaikutuksista sekä ennen kaikkea, että he sitoutuvat muutokseen. Mielenkiintoista oli, että organisaatio, jossa oli investoitu esimerkiksi ulkopuoliseen viestintään, kysyttäessä johtajilta muutostavoitteen *iskulauseita*, ei heillä nähty olevan siitä minkäänlaista suunnitelmaa. Muutosjohtamistaidoissa todettiin olevan puutteita, jos viestintä organisaatiossa toteutettiin yksisuuntaisena. Johtamistaidolla tutkimuksen mukaan nähtiin olevan suora yhteys yrityksen parempaan suorituskykyyn. Mikäli viestintä ei esimiehen taholta ollut avointa, paljon ei muutoksen edistymisessä nähty tämän tutkimuksen mukaan tapahtuvankaan. Epävarmuutta esimerkiksi keskijohdossa näytti herättävän ristiriitaiset viestit ylimmältä johdolta. Tämä nosti esiin myös rooliristiriitoja. Mikäli viestinnän haluttiin olevan innostavaa ja innovatiivista näkökulmaa tukevaa, sen tuli erottautua perinteisestä viestintämallista, jossa johtajat muun muassa esittelevät muutosta sekä tekevät itse valmiit johtopäätökset kuuntelematta muita. Lisäksi nähtiin tärkeänä, että viestinnällä ja vies-

tinnän toteuttajilla tuli tutkimuksen mukaan olla toimiva yhteistyö henkilöstöhallinnon kanssa sekä vuorovaikutteisuutta eri sidosryhmien välillä.

Työntekijänäkökulmaa tarkasteltaessa kirjallisuudessa esitettiin, että muutosviestinnän tavoitteena oli vaikuttaa työntekijöiden käyttäytymiseen sekä helpottaa uusien käyttäytymismallien hallintaa tavoitteen saavuttamiseksi. Useiden työntekijöiden nähtiin olevan halukkaita muutokseen, mikäli heillä oli tunne siitä, että heidän työhönsä suhtaudutaan vakavasti. Tässä tutkimuksessa esille nousi, että viestinnän ei kaikilta osin katsottu pohjautuvan kuitenkaan työntekijän tiedontarpeisiin, vaan sen nähtiin palvelevan enemmänkin poliittista ja hallinnollista näkökulmaa. Työntekijöiden ymmärtäessä muutosviestin sisällön, heidän katsottiin olevan avoimempia ja myötämielisempiä muutosta kohtaan. Muutosviestinnän arveltiin vähentävän epävarmuutta niin keskijohdossa kuin työntekijöiden keskuudessa. Epäjohdonmukaisuus viestinnässä vaikutti työntekijöiden käyttäytymiseen, mutta myös muutoksen hitauden nähtiin aiheuttavan turhautumista. Lisäksi esimerkiksi ymmärryksen kasvun katsottiin muutoksessa vaikuttavan käyttäytymisen sekä työtuloksiin niitä parantaen.

Tämän tutkimuksen ensimmäinen alatutkimuskysymys muodostui *muutosviestinnän osatekijöiden tarkastelusta*. Tutkimuksessa tuli esille, että mikäli virallista tietoa ei ollut saatavilla, muuttui se työntekijöiden kohdalla oma-aloitteiseksi tiedonhauksi. Toisaalta epävirallisen tiedon katsottiin lisäävän kyynisyyttä, epävarmuutta ja huhupuheita. Muutosviestin oikea-aikaisuudella ja ennakoinnilla nähtiin kuitenkin olevan mahdollista välttää huhupuheita. Tärkeäksi koettiin monipuolinen ja runsas muutosviestintä, johon liittyi selvitys muutoksen seurauksista ja täytöntöönpanosta. Viestissä tuli ottaa kantaa muutoksesta aiheutuviin sekä positiivisiin että negatiivisiin vaikutuksiin. Kuitenkin negatiivisten asioiden tarkastelun katsottiin voivan johtaa työntekijöiden kyynisyyteen. Toisaalta tutkimuksessa tuli esille, että esimerkiksi visuaalisuus lisää viestin omaksuamista. Muutosviestintään liittyviä osatekijöinä nähtiin viestinnän vastavuoroisuus ja oikeiden viestintäkanavien löytyminen. Viestinnän katsottiin muodostuvan puhutusta, kirjallisesta sekä sanattomasta viestinnästä. Kasvokkaisviestintä antoi mahdollisuuden suoralle palautteelle, mutta kirjallinen viestintä puolestaan tavoitti suuremman vastaanottajamäärän. Kasvokkaisviestintään todettiin sisältyvän myös non-verbaalista viestintää, jolloin viestinnässä piili vaara erilaisille piilomerkityksille. Viestinnän kautta tuli perustella halu muutokseen, ja muutoksen katsottiin selkeytyvän viestinnän johdosta.

Tutkimuksen toisena alakysymyksenä esitettiin *mahdolliset toimenpide-ehdotukset muutosviestinnän toteuttamiseksi*. Ulkopuolisten konsulttien käyttö nähtiin toisaalta hyvänä asiana, mutta heitä kohtaan koettiin myös vastustusta. Viestintä nähtiin logistisena haasteena, mutta myös työkaluna ja voimavarana. Toimenpide-ehdotuksina muutosviestinnän parantamiseksi esitettiin esimerkiksi dialogimaisuus eli viestinnän toteuttaminen niin, että viestintä tavoitti myös organisaation alimmilla tasoilla työskentelevät. Kaikilla osapuolilla tulee olla mahdollisuus antaa oma mielipiteensä organisaatiomu-

toksessa, ja että heitä kuunnellaan. Tutkimuksessa tuli esille narratiivisuuden ja moniäänisyyden, polyfonian hyödyntäminen muutoksessa. Tutkimuksen mukaan narratiivisesti on mahdollista hyödyntää erilaisia kertomuksia elävästä elämästä, jolloin muutosviesti ja muutoksen osatekijät ovat paremmin hahmotettavissa ja sisäistettävissä. Tuolloin viestin vastaanottajan katsotaan pystyvän paremmin omaksumaan viestin, ja muuttamaan toimintaansa organisaatiossa haluttuun suuntaan. Viestintäkanavaa ei tämän tutkimuksen mukaan tule valita ainoastaan sen perusteella, mikä on johtajille helpointa toteuttaa, vaan esimerkiksi viestin sisältöä tai toimitustapaa tulee tarpeen tullen olla mahdollisuus muuttaa. Esimerkiksi eri lähteistä tulevan viestinnän nähtiin vähentävän muun muassa epävarmuutta. Viestintäongelmiin ei nähty olevan yhtä ainoaa ratkaisua, vaan havaittiin, että organisaatiossa tulee oppia sellaisia tekniikoita, joiden avulla lisäävän viestinnän toimivuutta. Viestintästrategioiden ilmoitettiin tässä tutkimuksessa olevan viestintää selkeyttävä tekijä, mutta vaikka muutosjohtamiseen olikin jossain määrin panostettu, niin esimerkiksi viestien jakelukanavat, viestin oikea-aikaisuus tai muutoksen vaikutusten arviointi nähtiin vähäisenä. Yllättävää onkin se, että useissa organisaatiomuutoksissa ei ole ymmärretty viestinnän merkitystä muutoksen onnistumisessa tai loppuun saattamisessa.

Yhteenvedona todettakoon, että muutosviestintä voidaan tämän tutkimuksen pohjalta määritellä moniulotteiseksi, muutosprosessin onnistumiseen keskeisesti vaikuttavaksi viestintämuodoksi. Johtamiseen katsotaan liittyvän läheisesti kommunikaatio ja viestintä eikä organisaatiossa tapahtuvaa tai toteutettavaa muutosta ole mahdollista viedä eteenpäin ilman suunnitelmallista viestintää – ainakaan muutostavoitteen kärsimättä. Muutosviestintään voidaan tämän tutkimuksen perusteella katsoa liittyvän useita teoreettisia lähtökohtia ja tarkastelutasoja. Lisäksi tässä tutkimuksessa on havaittavissa muutosviestintään liittyvä poikkitieteellinen ulottuvuus, esimerkiksi psykologiset lähtökohdat (esim. emotionaalisuus, epävarmuus, muutosvastarinta), viestintä- (esim. vuoro-vaikutus, informaatio, viestintäväylät) sekä johtamistieteiden (esim. valta, kompetenssi) näkökulmat. Muutosviestintään vaikuttavina tekijöinä nähdään myös tämän tutkimuksen perusteella vaikuttavan organisaation rakenne ja -tasot, kulttuuriset, yksilölliset sekä yhteisölliset tekijät. Tämän tutkimuksen perusteella muutosviestintää ei voida nähdä yhden tieteenalan tarkasteluna, vaan poikkitieteellisenä kokonaisuutena.

6.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Review-tutkimukselle on esitetty neljä niin sanottua avainkäsitettä, joita ovat systemaattisuus, avoimuus, kattavuus sekä toistettavuus. Lisäksi tutkimuksen tulee olla koottu systemaattisesti relevanteista tietokantalähteistä, ja lukijan tulee pystyä tunnistamaan tutkimuksessa oleva aineisto sekä arvioimaan tutkijan tekemät valinnat. Systemaattista

kirjallisuuskatsausta kuvataan kattavaksi, laaja-alaiseksi sekä toistettavissa olevaksi toisen tutkijan toimesta. Edellä mainittuja asioita voidaan pitää tutkimuksen luotettavuuden sekä arvioitavuuden näkökulmasta keskeisellä sijalla. (Kallio 2006, 25; ks. Fink 2005, 17.) Review-tutkimuksen todetaan olevan kuitenkin metodologisesti löyhä menetelmä, joka nähdään tyypillisenä yhteiskuntatieteiden laadullisille metodeille. Kallion (2006, 27) mukaan yksiselitteisiä, aukottomia polkuja, valintoja tai ratkaisuja onnistuneen tutkimuksen toteuttamiseksi on vaikea esittää. (Kallio 2006, 27.) Tässä tutkimuksessa tutkimuskontekstit (liite 3) on säilytetty, jolloin tutkimuksessa esitettyjä asioita voidaan arvioida ja vertailla niiden kautta. Myös tutkijan tekemiä, tähän systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen liittyviä valintoja ja yhteyksiä (esim. hakutermit, hyväksymis- ja poissulkukriteerit) on mahdollista tarkastella esimerkiksi luvussa 2.4. Tutkimuskohteina olevissa artikkeleissa on suuressa osin hyödynnetty *menetelmätriangulaatiota* (Eskola & Suoranta 1998, 69), jolloin tutkija arvelee sen lisäävän tutkimuskohteiden laadullista ulottuvuutta sekä tutkimusten syvällisempää näkökulmaa tutkittavaan ilmiöön.

Tämän muutosviestinnän tutkimuksen toteuttaminen systemaattisena kirjallisuuskatsauksena todetaan olleen metodologian osalta haasteellista, koska menetelmää ei kovin paljon ole käytetty esimerkiksi kauppatieteiden tutkimuksissa. Tutkimuksessa on kuitenkin hyödynnetty esimerkiksi hoitotieteellisiä teoksia ja julkaisuja, joissa systemaattista kirjallisuuskatsausta on kuvattu metodologisesti. Tämän tutkimuksen tutkimusmetodiksi systemaattinen kirjallisuuskatsaus valikoitui muun muassa Kallion (2005, 126, 128) esille tuoman *eettisen sordiinin ongelman* (ks. luku 2.3) vuoksi, jolloin tutkimuksen sisältöön arveltiin saatavan enemmän näkökulmia esimerkiksi työntekijöiden kokemuksista muutosprosessiin liittyvässä tiedonsaannissa. Kuitenkin työntekijän kokemusten tässä tutkimuksessa katsotaan jäävän melko yleiselle tasolle, eikä subjektiivista näkemystä muutosviestinnän vaikuttavuudesta saada esille. Kuitenkin tutkimuksen katsotaan antavan suuntalinjoja siitä, miten muutosviestintä organisaatiossa tulisi toteuttaa ja minkälaisia tekijöitä siinä tulisi huomioida.

Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tekemiseen on suositeltu varattavan riittävästi aikaa, noin kuuden kuukauden ajan (Pudas-Tähkä & Axelin 2007, 55; ks. Forward & Hobby 2002), ja sen tekoon osallistuvan useamman tutkijan. Tällöin yhteistyön tuloksena katsotaan syntyvän tarkkaa jälkeä, uusia ajatuksia sekä oppimista. (Pudas-Tähkä & Axelin 2007, 55.) Ajallisesti tämä muutosviestinnän tutkimuksen katsotaan vieneen yhden tutkijan toimesta noin seitsemän kuukautta. Tässä tutkimuksessa on kuitenkin pyritty noudattamaan objektiivista lähestymistapaa, jolloin tutkijan henkilökohtaisen mielipiteen ei katsota vaikuttaneen tutkittavaan ilmiöön eikä tutkimustuloksiin (Salminen 2011, 9). Samalla tämän tutkimuksen myötä arvioidaan tapahtuneen subjektiivista oppimiskokemusta niin aihealueeseen (esim. poikkitieteelliset näkökulmat, yksilö- ja yhteisölähtöiset kulttuurit) kuin systemaattisen kirjallisuuskatsauksen toteuttamiseen

liittyen. Lisäksi on herännyt uusia ajatuksia esimerkiksi jatkotutkimusten suhteen (luku 6.4).

Tutkimuksen luotettavuutta käsitellään yleensä *validiteetin* kautta, jolloin tutkimuksessa on tutkittu juuri sitä, mitä on luvattu (Tuomi & Sarajärvi 2009, 136). Tutkimuksen validius eli pätevyys tarkoittaa sitä kokonaisuutta, jossa tutkimustuloksen katsotaan vastaavan hyvin tutkimukselle asetettuja päämääriä sekä tutkimuskohdetta (Varto 1992, 103). Sisäinen validiteetti tarkoittaa tulkinnan sisäistä loogisuutta ja ristiriidattomuutta, ja ulkoinen puolestaan sitä, yleistyykö tulkinta muihinkin kuin kyseessä oleviin tapauksiin (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 254–255). Tässä tutkimuksessa tutkimuskohde on ollut muutosviestintä, ja sitä on tarkasteltu systemaattisen haun kautta. Useissa tutkimusartikkeleissa on teoreettiseen lähtökohtaan liitetty empiirinen tapaustutkimus, jolloin voidaan katsoa, että tässä tutkimuksessa esitetyt tutkimustulokset eivät välttämättä päde kohdeorganisaation ulkopuolella. Tutkimuksen hakutermejä voidaan pitää asianmukaisina ja luotettavina, sillä ne ovat valikoituneet tähän pro gradu -tutkimukseen Finton (2014) ja MOT:n (2014) ohjeiden mukaisesti. Lisäksi tutkimuksen hyväksymis- ja poissulkukriteerit on määritelty (luku 2.4), jolloin tutkimus on tarkastellut nimenomaan muutosviestintää (esim. *Change communication*) eikä sisällä esimerkiksi ilmastomuutos- tai käyttäytymisenmuutosteemoihin (esim. *Climate change communication*, *Behaviour change communication*) liittyvää materiaalia. Näin ollen tutkimuksen validiteetti nähdään hyvänä eli tämän tutkimuksen todetaan tarkastelevan sitä, mitä muun muassa tutkimusongelmien (luku 1.2) ja tutkimusaiheen osalta on esitetty eli muutosviestintää organisaation eri tasoilla sekä siihen liittyviä osatekijöitä.

Reliabiliteetti-käsitteen on katsottu kuuluvan yleensä määrälliseen eli kvantitatiiviseen tutkimukseen (Virtuaali ammattikorkeakoulu 2015b). Kuitenkin arvioitaessa tämän laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen reliabiliteettia nähdään se hyvänä, sillä tutkimus on toistettavissa dokumentoinnin ja tutkimuksen läpinäkyvyyden vuoksi (Tuomi & Sarajärvi 2009, 136). Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa näin ollen sen kykyä antaa *ei-sattumanvaraisia* tutkimustuloksia (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 216). Reliabiliteetin todetaan merkitsevän 1) *yhdenmukaisuutta* eli indikaattorit mittaavat samaa asiaa, 2) *tarkkuutta*, jolla varmistetaan esimerkiksi havainnoimalla samaa asiaa useaan kertaan, 3) *objektiivisuutta*, jolla viitataan esimerkiksi siihen, miten pitkälle muut ymmärtävät tutkijan tarkoituksen sekä 4) *jatkuvuutta*, joka ilmaisee havainnon jatkuvan samankaltaisuuden, ja joka voidaan varmistaa tekemällä havainnot eri aikana (Koskinen ym. 2005, 255). Tässä tutkimuksessa sattumanvaraisuutta on vähennetty systemaattisella tietokantahaulla sekä hakutermitöillä, jolloin tutkimukseen on sisällytynyt sellaisia hakulöydöksiä, jotka tarkastelevat yhdenmukaisesti muutosviestintää. Tämän tutkimuksen tarkkuutta on lisätty tarkastelemalla tutkimuslöydöksiä sekä tutkija- että teemälähtöisesti, tuomalla esiin tutkimuskontekstit ja niihin liittyvät teoreettiset lähtökohdat. Objektiivisuutta on pyritty lisäämään niin ikään yksityiskohtaisella dokumentoinnilla,

jolloin tutkimuksessa käy ilmi, että kaikkia liitteen 3 mukaisia tutkimuksia on tarkasteltu tässä tutkimuksessa eikä mitään ole enää lopullisen tietokantahaun etenemisvaiheen (kuvio 5) jälkeen jätetty tarkastelun ulkopuolelle. Tässä tutkimuksessa objektiivisuutta voidaan tarkastella myös tutkimuskysymysten sekä siihen liittyvien johtopäätösten kautta. Objektiivisuutta vaarantavana tekijänä voidaan luonnollisesti nähdä tutkijan subjektiivinen näkemys tutkimustulosten tulkinnessa.

Tutkimuksen luotettavuutta katsotaan voivan heikentää useat asiat tutkimuksen aikana. Satunnaisvirheenä voidaan pitää esimerkiksi, että vastaaja ymmärtää asian eri tavalla kuin haastattelija tai tutkija tekee tallentaessaan virheitä. Kuitenkin virheiden vaikuttavuus tutkimuksen tavoitteiden kannalta ei välttämättä ole kovin merkittävä. Tärkeimpänä nähdään, että tutkijan tulee ottaa kantaa tutkimuksessa mahdollisesti ilmeneviin satunnaisvirheisiin (ks. Uusitalo 1991, 84). (Vilka 2005, 162.) Tässä tutkimuksessa luotettavuutta voidaan katsoa heikentävän mahdolliset käänkövirheet sekä tulkintavirheet artikkelien ollessa pääasiassa englanninkielisiä. Lisäksi tässä tutkimuksessa esille nousi myös se, että vertailtaessa 24.2.2015 Emerald-löydöksiä hakukohteen ollessa *Content Item title* eli artikkelin otsikko löytyi kaksi sellaista tutkimusta (Nelissen & Selm 2008; Bull & Brown 2012), joita varsinainen haku edellä mainitulla hakukohteella ei sisältänyt. Nämä hakulöydökset ovat kuitenkin tuolloin jätetty tutkimusprosessin ulkopuolelle, sillä ne eivät tulleet esille määriteltyjen hakukohteiden (luku 2.4) puitteissa, vaan ne löytyivät haettaessa muita muutosviestinnän tieteellisiä artikkeleita. Näiden tutkimusten ei katsota vaikuttavan merkittävästi tämän tutkimuksen johtopäätöksiin. Näin ollen tutkimuksen hakukohteiden erilainen määrittely mahdollistaa erilaiset tutkimuslöydökset, ja joissakin tapauksissa (ks. esim. Bull & Brown 2012) tietokanta ei huomionnut määritellyllä hakutermillä (*Change communication*) kyseistä tutkimusta, vaan ohitti sen. Kuitenkin kyseinen tietokantahaku otti tarkasteluun mukaan esimerkiksi Bjorkmanin (2009) tutkimuksen, jossa otsikossa esiintyi kyseinen *Change communication* -termi. Käytetyistä neljästä tietokannasta tutkimukseen valikoitui vertaisarvioituja artikkeleita sekä yhdestä tietokannasta (Melinda) tutkimukseen löytyi yksi vertaisarvioimaton julkaisu (Lavento 2008). Lavennon (2008) tutkimukseen katsotaan kuitenkin olevan tieteellisesti korkealaatuinen, koska julkaisijana on toiminut Viestinnän tutkimuskeskus CRC, Helsingin yliopisto. (Salminen 2011, 9; ks. Petticrew 2001, 99–101.)

Mainittakoon vielä, että 33 tutkimusartikkelin joukko muodostuu pääasiassa tapaus-tutkimuksista, jolloin niissä esiin tulleita johtopäätöksiä ei välttämättä voida soveltaa kohdeorganisaation ulkopuolella tai sovellettavuuteen liittyy tiettyjä rajoituksia, kuten muutoksen johtamisnäkökulma, viestintäkanavien valinta, muutosviestin sisällölliset tekijät tai esimerkiksi narratiivisuuden liittyvät tehtävät tai kertomukset. Hirsjärven ym. (2004, 171) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistosta ei tehdä kuitenkaan päätelmiä yleistettävyyttä ajatellen. Tosin tutkimuksissa esiintyneitä teoreettisia näkökulmia tämän pro gradu -tutkimuksen tekijän arvion mukaan olisi mahdollista soveltaa

esimerkiksi henkilöstön osallisuuden osalta myös muissa, erilaisissa organisaatiokonteksteissa.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuskeskustelussa nähdään usein nousevan esille kysymykset totuudesta ja objektiivisuudesta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 134). Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta nostaa tarkka dokumentointi tutkimuksen toteuttamisesta (Hirsjärvi ym. 2004, 217), joka pätee myös tässä tutkimuksessa. Hakutermien oikeaa kieliasua voidaan asiakirjasanaston (Finto 2014; MOT 2014) lisäksi perustella myös Google Scholarista (2015) esiin tulleiden hakulöydösten kautta. Kieliharhaa tässä tutkimuksessa on pyritty vähentämään valitsemalla tutkimustietokannoiksi sekä ulkomaisia että kotimaisia tietokantoja (ks. Moher ym. 1996; Pudas-Tähkä & Axelin 2007). On kuitenkin huomioitava, että Vilka (2005, 159) toteaa tutkimuksen luotettavuuteen ja toistettavuuteen liittyen, että käytännössä sitä ei voida koskaan toteuttaa sellaisenaan, sillä jokaisella laadullisella tutkimusmenetelmällä suoritettu tutkimus nähdään kokonaisuudessaan ainutkertaisena. Tämä tarkoittaa sitä, että muut tutkijat voivat päätyä erilaisiin tuloksiin luokitellessaan sekä tulkitessaan aineistoa, vaikka tutkimuksessa olisikin esitetty prosessin eteneminen yksityiskohtaisesti. (Vilka 2005, 159.) Tämän tutkimuksen kokonaisluotettavuuden (validius, reliabiliteetti) katsotaan olevan hyvän johtuen tutkimuksen systemaattisuudesta, ja tästä johtuen sen arvioidaan sisältävän mahdollisimman vähän satunnaisuutta (ks. Heikkilä 2004, 185; Uusitalo 1991, 86; Vilka 2005, 161–162).

Systemaattisena kirjallisuuskatsauksena toteutetussa tutkimuksessa tämän pro gradu tutkimuksen tekijä arvelee, että lisäartikkelit eivät olisi tuoneet tähän tutkimukseen uutta ulottuvuutta. Kuitenkin esimerkiksi haastattelujen avulla olisi tähän tutkimukseen ollut mahdollista saada yksityiskohtaisempaa tietoa muun muassa työntekijöiden kokemuk- sista muutosviestinnän avoimuudesta ja vastavuoroisuudesta. Tämän tutkimuksen arvioidaan kuitenkin saavuttaneen systemaattiselle kirjallisuuskatsaukselle esitetyt kolme tavoitetta (luku 2.1) eli kattava määrä alkuperäistutkimuksia (liite 3), niiden menetelmällisen laadun selvittäminen (liite 3) ja tutkimustulosten yhdistäminen (luku 5).

6.4 Jatkotutkimusehdotukset

Salmisen (2011, 3) mukaan yhtenä perusteluna systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tekemiselle nähdään, että sen kautta on mahdollista rakentaa kokonaiskuvaa tutkimuksen kohteeksi valitusta asiakokonaisuudesta. Katsauksen avulla voidaan tunnistaa aihealueen ongelmia sekä kuvata tietyn teorian historiallista kehittymistä. Lisäksi kirjallisuuskatsauksen pohjalta on mahdollisuus kehittää tai luoda uutta teoriaa. (Salminen 2011, 3.)

Luonnontieteissä sekä teknisissä, eksakteissa tieteissä synteettisellä, review-tutkimuksella sanotaan olevan varsin merkittävä rooli. Yhteiskuntatieteiden alueella Kallio (2006, 26) katsoo, että voi olla vaikeaa lopullisesti ratkaista mitään ongelmaa tutkimuskohteiden muuttuvan luonteen vuoksi. Onko yhteiskuntatieteiden mahdollista tarjota sellaista synteettistä tutkimustietoa, joka tarkastelee asioiden kokonaistilaa sekä kehitystä, ja joiden pohjalta voidaan tehdä perusteltuja arvioita esimerkiksi päätöksenteon tueksi. (Kallio 2006, 26; ks. Lampinen 2002; Pulkkinen 2002.) Tosin Salminen (2011, 40) on todennut kirjallisuuskatsauksella olevan käyttöä käytännön hallinnossa, ja sitä on mahdollista hyödyntää entistä enemmän esimerkiksi juuri päätöksenteossa.

Tämän tutkimuksen pohjalta jatkotutkimusmahdollisuuksina nähdään viestinnän mallintaminen kansallisella tasolla (ks. Tukiainen 2001) eli teoreettisen mallin luominen organisaation käyttöön, vaikka yhden yleismallin luominen monikulttuurisille organisaatioille ja erilaisille toimialoille lienee haasteellista. Muutos- sekä sisäisen viestinnän arviointi ja mittaaminen (luku 4.3) ovat niin ikään tärkeitä näkökulmia, ja joiden avulla on mahdollista konkreettisesti havainnoida niin onnistunutta kuin epäonnistunuttakin viestintää. Jatkotutkimus muutosviestintään liittyvän käsitteistön tarkastelemiseksi ja liittämiseksi muuhun viestintätermistöön vaikuttaisi ajankohtaiselta käsitteistön runsauden vuoksi. Niin ikään mielenkiintoista olisi toteuttaa yhdessä toisen tutkijan kanssa *kaksoissokkokeena* muutosviestintään liittyvä tarkastelu systemaattisen kirjallisuuskatsauksen keinoin, ja katsoa, miten toisistaan erillisenä toteutettu tutkimus rakentuu ja minkälaisiksi johtopäätökset muodostuvat. Myös muiden kuin kauppa- ja taloustieteiden tietokantojen hyödyntäminen muutosviestinnän tarkastelussa näyttäytyisi ainakin tämän tutkimusten johtopäätösten osalta kiinnostavalta.

Tutkimusartikkeleissa jatkotutkimusmahdollisuuksina esitettiin esimerkiksi kulttuurien välisen muutosjohtamisen tarkastelua (Yüksek & Bekmeier-Feuerhahn 2013). Elvingin (2010) jatkotutkimusmielenkiinnon kohteena oli organisaatioviestinnän tarkastelu kehittyvissä kansantalouksissa, kuten Intiassa, Kiinassa ja Brasiliassa. Toisaalta Elving (2010) toteaa, että teollisuuden kehittyessä havahdutaan myös siihen, minkälainen merkitys viestinnällä on yritysmaailmassa. Jatkotutkimuksena Bjorkmanin (2009) mukaan viestinnän tutkimuksen metodologia voisi olla enemmän osallistavaa, kuten toiminta- tai yhteistyöhön perustuvaa tutkimusta, joka antaisi enemmän ulottuvuutta ja laajentaisi niin teoreettista näkemystä kuin käytäntöäkin. Tutkimuskohteena muutossoikeus näyttäytyy kiinnostavalta, sillä vaikka aihealuetta on tarkasteltu paljon psykologian alaan kuuluvissa julkaisuissa, niin sen nähdään jääneen vähäiseksi muutosjohtamiskirjallisuudessa. Visuaalisten viestintäkäytäntöjen tehokkaampi hyödyntäminen muutosviestinnässä nähdään eräänä jatkotutkimusmahdollisuutena. Samoin tutkimus kognitiivisen kuormituksen vähentämiseksi muutoksenviestinnän avulla saattaa osoittautua arvokkaaksi organisaation viestinnän kehittäjille. (Ellis 2012.)

Loppuyhteenvetona ja mahdollisiin jatkotutkimuksiin liittyvänä seikkana voidaan yllättäen esittää vielä se, että Heiskanen ja Lehikoinen (2010, 14–15) toteavat monien olevan valmiin kyseenalaistamaan muutosjohtamistermin, koska aika lienee heidän mukaansa kulkeneen ohi muutosjohtamisen ismeistä. Raja arkiviestinnän ja muutosviestinnän välillä nähdään hälvenevän koko ajan, ja niinpä kysymyksenä nouseekin esille, onko muutosviestintä käsitteenä enää relevantti nyky-yhteiskunnassa? (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 14–15.)

LÄHTEET

- Aaltonen, T. – Luoma, M. – Rautiainen, R. (2004) *Vastuullinen johtaminen. Inhimillistä tuloksentekeä*. WS Bookwell OY, Juva.
- Aarnikoivu, H. (2008) *Esimiehenä arjessa*. WSOYpro, Helsinki.
- Abraham, R. (2000) Organizational cynicism: Bases and consequences. *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, Vol. 126, 269–292.
- Abrams, D. – Ando, K. – Hinkle, S.W. (1998) Psychological Attachment to the Group: Cross-Cultural Differences in Organizational Identification and Subjective Norms as Predictors of Workers' Turnover Intentions. *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol. 24 (10), 1027–1039.
- Albrecht, T.L. – Ropp, V.A. (1984) Communicating about innovation in networks of three U.S. organizations. *Journal of Communication*, Vol. 4, 78–91.
- Amburgey, T.L. – Kelly, D. – Barnett W.P. (1993) Resetting the clock: the dynamics of organizational change and failure. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 38, 51–73.
- Anderson, D.L. (2004) The textualizing functions of writing for organizational change. *Journal of Business and Technical Communication*, Vol. 18, 141–164.
- Anttila, P. (1998) Abduktiivinen päättely. Metodix.
<http://www.metodix.com/fi/sisallys/01_menetelmat/01_tutkimusprosessi/02_tutkimisen_taito_ja_tiedon_hankinta/07_tutkimuksen_logiikka/7_4_1_abduktiivinen_paattely>, haettu 6.3.2015.
- Argyris, C. – Schon, D. (1978) *Organizational learning: A theory of action practice*. Reading, MA. Addison-Wesley.
- Argyris, C. (1990) *Overcoming organizational defenses: Facilitating organizational learning*. Allyn & Bacon, Boston.
- Argyris, C. (1994) Good Communication That Blocks Learning. *Harvard Business Review*, Vol. 72 (4), 77–85.
- Aristotle (350 eaa.) *On interpretation. The works of Aristotle: Volume 1. Categoriae and de interpretation*. Käännös: Edghill, E.N. (1950) Oxford University Press, London.
- Armenakis, A.A. – Harris, S.G. – Mossholder, K.W. (1993) Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, Vol. 46 (6), 681–704.
- Armenakis, A.A. – Fredenberger, W.B. (1997) Organizational change readiness practices of business turnaround change agents. *Knowledge and Process Management*, Vol. 4 (3), 143–152.

- Armenakis, A.A. – Harris, S.G. (2002) Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 15 (2), 169–183.
- Aula, P. (2008) Organisaatioviestinnän merkitys: tuleeko hyvä käytäntö aina hyvästä teoriasta? Teoksessa: *Kivi vai katedraali. Organisaatioviestintä teoriasta käytäntöön*, toim. Aula, P., 11–38. Infor Oy. WS Bookwell, Porvoo.
- Axley, S.R. (2000) Communicating change: questions to consider. *Industrial Management*, Vol. 42 (4), 18.
- Bacon, H. (2010) Elokuvakerronnan luonnolliset ja luovat ulottuvuudet. Teoksessa: *Luonnolliset ja luonnottomat kertomukset. Jälkiklassisen narratologian suuntia*, toim. Hatavaara, M. – Lehtimäki, M. – Tammi, P., 255–276. Gaudeamus. Helsinki University Press, Helsinki.
- Bakhtin, M.M. (1986) Teoksessa: *Speech Genres and Other Late Essays*, toim. Emerson, C. – Holquist, M., käänös: McGee, V. University of Texas Press. Austin, TXX.
- Balogun, J. – Johnson, G. (2005) From intended strategies to unintended outcomes: The impact of change recipient sensemaking. *Organization Studies*, Vol. 26, 1573–1601.
- Barrett, F.J. – Cooperrider, D. L. (1990) Generative metaphor intervention: A new approach for working with systems divided by conflict and caught in defensive perceptions. *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 26, 219–239.
- Barrett, D.J. (2002) Change communication: using strategic employee communication to facilitate major change. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 7 (4), 219–231.
- Barrett, D.J. (2004) A best-practice approach to designing a change communication programme. Teoksessa: *Handbook of Corporate Communication and Public Relations*, toim. Oliver, S.M., 20–33. Routledge, London.
- Bates, P. (1990) Using the culture concept in an organization development setting. *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 26, 83–106.
- Baxter, L.A. – Montgomery, B.M. (1996) *Relating: Dialogues and Dialectics*. The Guilford Press, New York, NY.
- Bean, C.J. (2003) *Framing and sensemaking in organizational change: The experience of nomadic work*. Julkaisematon väitöskirja. University of South Florida. Florida, USA.
- Bean, C.J. – Eisenberg, E.M. (2006) Employee sensemaking in the transition to nomadic work. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 19 (2), 210–222.

- Bean, C.J. – Hamilton, F.E. (2006) Leader framing and follower sensemaking: Response to downsizing in a brave new workplace. *Human Relations*, Vol. 59 (3), 321–349.
- Bearfield, D.A. – Eller, W.S. (2008) Writing a Literature Review: The Art of Scientific Literature. Teoksessa: *Handbook of Research Methods in Public Administration*, toim. Kaifeng Y. – Miller, G.J., 61–72. Boca Raton, CRC Press.
- Beckhard, R. – Pritchard, W. (1992) *Changing the essence: The art of creating and leading fundamental change in organizations*. Jossey-Bass Publishers, San Fransisco.
- Beer, M. – Eisenstat, R. – Spector, B. (1990). Why change programs don't produce change. *Harvard Business Review*, Vol. 68 (6), 158–166.
- Beer, M. – Nohira, N. (2000) Cracking the code of change. *Harvard Business Review*, Vol. 78 (3), 133–141.
- Bentele, G. (2006) Interne Organisationskommunikation. Teoksessa: *Lexikon Kommunikations- und Medienwissenschaft*, toim. Bentele, G. – Brosius, H.-B. – Jarren, O., 108. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Bertaux, D. (1982) The life course approach as a challenge to the social services. Teoksessa: *Ageing and life course transitions*, toim. Hareven, T.K. – Adams, K.J., 127–150. Tavistock, London.
- Biddle, B. (1986) Recent developments in role theory. *Annual Review of Sociology*, Vol. 12, 67–92.
- Boje, D.M. (2001) *Narrative methods for organizational and communication research*. Sage, London.
- Boje, D.M. (2007) *Storytelling Organization*. Sage, London.
- Bokeno, R.M. – Gantt, V.W. (2000) Dialogic mentoring. *Management Communication Quarterly*, Vol. 14 (2), 237–270.
- Bordia, P. – Hobman, E. – Jones, E. – Gallois, C. – Callan, V. (2004) Uncertainty during organizational change: types, consequences, and management strategies. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 18 (4), 507–532.
- Brown, A. – Humphreys, M. (2003) Epic and tragic tales: Making sense of change. *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 39, 121–144.
- Brewer, J. – Hunter, A. (1990) *Multimethod research*. Sage, Newbury Park.
- Bruhn, M. (2007) *Kommunikationspolitik*. München.
- Bull, M. – Brown, T. (2012) Change communication: the impact on satisfaction with alternative workplace strategies. *Facilities*, Vol. 30 (3/4), 135–151.
- Burnes, B. (2009) *Managing Change*. 5. p. FT/Prentice Hall, London.

- Burson–Marsteller (2011) Change communication survey. <<http://burson-marsteller.eu/innovation-insights/change-communication-survey/>>, haettu 3.2.2015.
- Bryant, M. – Wolfram Cox, J. (2003) The telling of violence: Organizational change and atrocity tales. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 16, 563–587.
- Caldwell, R. (1993) Employee involvement and communication. *Journal of Strategic Change*, Vol. 2 (3), 135–138.
- Chabris, C.F. – Simons, D.J. (2010) *The invisible gorilla: and other ways our intuitions deceive us*. Crown Publishers, New York, NY.
- Chiang, C.F. (2010) Perceived organizational change in the hotel industry: an implication of change schema. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 29, 157–167.
- Clampitt, P.G. (2004) *Communicating for Managerial Effectiveness*. 3. p. Sage Publications Ltd, London.
- Clark, R.C. – Nguyen, F. – Sweller, J. (2006) *Efficiency in learning: evidence-based guidelines to manage cognitive load*. Pfeiffer, San Fransisco.
- Clark, R.C. – Mayer, R.E. (2007) *e-Learning and the science of instruction*. 2. p. Pfeiffer, San Fransisco.
- Clarke, R. (2000) Disciplined Literature Review. <<http://www.rogerclarke.com/SOS/DLR.html>>, haettu 23.10.2014.
- Clegg, C. – Walsh, S. (2004) Change management: time for change! *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 13 (2), 217–239.
- Colwill, D. (2010) The use of metaphor in consulting for organizational change. Teok-sessa: *Consultation for Organizational Change*, toim. Buono, A. – Jamieson, D., 113–135. Information Age Publishing Inc., Charlotte, NC.
- Covin, T.J. – Killman, R.H. (1990) Participant perceptions of positive and negative influences on large-scale change. *Group and Organizational Studies*, Vol. 15, 233–248.
- Christensen, C.M. – Marx, M. – Stevenson, H.H. (2006) The Tools of Cooperation and Change. Harvard Business Review. <<https://hbr.org/2006/10/the-tools-of-cooperation-and-change/ar/1>>, haettu 26.2.2015.
- Cummings, T.G. – Worley, C.G. (2005) *Organization Development and Change*. Thompson South-Western, Mason, OH.
- Cutlip, S.M. – Center, A.H. – Broom, G.M. (2006) *Effective public relations*. Upper Saddle River.

- Daly, F. – Teague, P. – Kitchen, P. (2003) Exploring the role of internal communication during organisational change. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 8 (3), 153–162.
- Dawson, P. (2008) People and process: making sense of change management. *Faculty of Commerce Papers*, Vol. 30, 1–12.
- Deekeling, E. – Barghop, D. (2003) Change kommunizieren – mehr als interne Kommunikation. Teoksessa: *Kommunikation im Corporate Change*, toim. Deekeling, E. – Barghop, D., 15–18. Wiesbaden.
- Denning, S. (2011) How Do You Change An Organizational Culture? Forbes. <<http://www.forbes.com/sites/stevedenning/2011/07/23/how-do-you-change-an-organizational-culture/>>, haettu 26.2.2015.
- Dougherty, D. – Kunda, G. (1990) Photograph analysis: a method to capture organisational belief systems. Teoksessa: *Symbols and Artifacts: Views of the Corporate Landscape*, toim. Gagliardi, P., 185–206. Walter de Gruyter, Berlin.
- Doval, E. (2005) *Managementul schimbării organizaționale în context internațional*. Editura Infomarket, Brasov.
- Doyle, M. – Claydon, T. – Buchanan, D. (2000) Mixed results, lousy process: the management experience of organizational change. *British Journal of Management*, Vol. 11, 59–80.
- Dunn, G. (2002) Keskustelureferaatit. Teoksessa: Denning, S. (2008) How leaders can use powerful narratives as change catalysts. *Strategy & Leadership*, Vol. 36 (2), 11–15
- Easterbrook, P.J. – Berlin, J.A. – Gopalan, R. – Matthews, D.R. (1991) Publication Bias in Clinical Research. *Lancet*, Vol. 337, 867–872.
- Ebsco (2014) About Ebsco. <<http://www.ebsco.com.ezproxy.utu.fi:2048/about>>, haettu 20.11.2014.
- Eisenberg, E.M. – Andrews, L. – Murphy, A. – Laine-Timmerman, L. (1999) Transforming organizations through communication. Teoksessa: *Organizational Communication and Change*, toim. Salem, P., 125–150. Hampton Press, Cresskill, NJ.
- Elving, W.J.L. (2005) The role of communication in organisational change. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 10 (2), 129–138.
- Emerald Group Publishing* (2014) About Emerald. <<http://www.emeraldgroupublishing.com/about/index.htm>>, haettu 20.11.2014.

- Eskola, J. (2001) Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen tutkimuksen analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*, toim. Aaltola, J. – Valli, R., 133–157. PS-kustannus, Jyväskylä.
- Eskola, J. – Suoranta, J. (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Lapin yliopisto, Rovaniemi.
- Eskola, J. – Suoranta, J. (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino, Tampere.
- Faber, B. D. (2002) *Community action and organizational change: Image, narrative, identity*. Carbondale, Southern Illinois University Press.
- Fink, A. (2005) *Conducting Research Literature Reviews: From the Internet to the Paper*. Sage Publications Inc., Thousand Oaks.
- Finto (2014) Suomalainen asiasanasto- ja ontologiapalvelu. <<http://finto.fi/fi/>>, haettu 26.11.2014.
- Finto (2015) Suomalainen asiasanasto- ja ontologiapalvelu. <<http://finto.fi/fi/>>, haettu 14.1.2015.
- Forchuk, C. – Roberts, J. (1993) How to critique qualitative research articles. *Canadian Journal of Nursing Research*, Vol. 25 (4), 47–55.
- Ford, J.D. – Ford, L.W (1995) The role of conversations in producing intentional change in organizations. *Academy of Management Review*, Vol. 20 (3), 541–570.
- Forward, L. – Hobby, L. (2002) A practical guide to conducting a systematic review. *Nursing Times*, Vol. 98 (2), 36–37.
- Fulk, J. – Schmit, J. – Steinfield, C.W. (1990) A social influence model of technology use. Teoksessa: *Organizations and communication technology*, toim. Fulk, J. – Steinfield, C.W., 117–140. Sage, Newbury Park, CA.
- Gabriel, Y. (1995) The unmanaged organization: Stories, fantasies and subjectivities. *Organization Studies*, Vol. 16, 477–501.
- Gahmberg, H. (2008) Narratiivinen näkökulma strategiseen johtamiseen. Teoksessa: *Kivi vai katedraali. Organisaatiaviestintä teoriasta käytäntöön*, toim. Aula, P., 50–60. Infor Oy. WS Bookwell, Porvoo.
- Geiger, I.K. (2006) Change management in komplexen Organisationen – Theorie, Topics, Tools. Teoksessa: *Human Capital Management. Personalprozesse erfolgreich managen*, toim. Kruppke, H. – Otto, M. – Gontard, M., 211–247. Springer, Berlin/Heidelberg.
- Gergen, K.J. – Thatchenkery, T.J. (1996) Developing dialogue for discerning differences. *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 32 (4), 428–433.

- Gilsdorf, J.W. (1998) Organisational rules on communicating: how employees are and are not learning the ropes. *The Journal of Business Communication*, Vol. 35 (2), 173–201.
- Gioia, D.A. – Chittipeddi, K. (1991) Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, Vol. 12, 433–448.
- Gioia, D.A. – Thomas, J.B. (1996) Identity, image, and issue interpretation: Sensemaking during strategic change in academia. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, 370–403.
- Google Scholar (2015) <<https://scholar.google.fi/>>, haettu 15.1.2015.
- Greener, J. – Grimshaw, J. (1996) Using meta-analysis to summarise evidence within systematic reviews. *Nurse Researcher*, Vol. 4, 27–38.
- Gregory, B.T. – Armenakis, A.A. – Moates, K.N. – Albritton, M.D. – Harris, S.G. (2007) Achieving scientific rigor in organizational diagnosis: an application of the diagnostic funnel. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, Vol. 59. No. 2, 79–90.
- Guba, E.G. – Lincoln, Y.S. (2000) Competing Paradigms in Qualitative Research. Teoksessa: *Handbook of Qualitative Research*, toim. Denzin, N.K. & Lincoln, Y.S., 105– 117. Sage Publications, Thousand Oaks.
- Gudykunst, W.B. – Matsumoto, Y. – Ting-Toomey, S. – Nishida, T. – Kim, Y. – Heyman, S. (1996) The Influence of Cultural Individualism-Collectivism, Self Construals and Individual Values on Communication Styles Across Cultures. *Human Communication Research*, Vol. 22 (4), 510–543.
- Hamel, G. (2002) *Leading the Revolution: How to Thrive in Turbulent Times by Making Innovation a Way of Life*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Hans, R. (2007) Geschäftsmodell-Innovation und Notwendigkeit des Change Management – Anspruch, Wirklichkeit und mögliche Lösungsansätze. Teoksessa: *Nachhaltiges Change Management. Interdisziplinäre Fallbeispiele und Perspektiven*, toim. Keuper, F. – Groten, H., 181–197. Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler, Wiesbaden.
- Hansen, M.T. – Nohria, N. – Tierney, T. (1999) What's your strategy for managing knowledge? *Harvard Business Review*, Vol. 77 (2), 106–116.
- Harshman, E.F. – Harshman, C.L. (1999) Communicating With Employees: Building on an Ethical Foundation. *Journal of Business Ethics*, Vol. 19 (1), 3–19.
- Hauschildt, J. (1997) *Innovations Management*. 2. p. Vahlen, München.
- Haynes, M.E. (1980) Delegation: there's more to it than letting someone else do it! *Supervisory Management*, Vol. 25 (1), 9.
- Heikkilä, T. (2004) *Tilastollinen tutkimus*. 5. uud. p. Edita, Helsinki.

- Helsilä, M. (2008) *Muutos ja muutosviestintä johtamisen käyttövoimana*. Teoksessa: *Kivi vai katedraali. Organisaatioviestintä teoriasta käytäntöön*, toim. Aula, P., 171–211. Infor Oy. WS Bookwell, Porvoo.
- Herrmann-Pillath, C. – Lies, J. (2001) Stakeholderorientierung als Management sozialen Kapitals in unternehmensbezogenen Netzwerken. *Wittener Diskussionspapiere*. Heft 84.
- Herscovitch, L. – Meyer, J.P. (2002) Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87 (3), 474–487.
- Hippel, E. von (2005) *Democratizing Innovation*. MIT Press, Cambridge, MA.
- Hirsjärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara, P. (2004) *Tutki ja kirjoita*. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Hjelt, T. (2014) Sähköposti ja vastaukset tietokantavalintoihin liittyen. Porin tiedekirjasto. 27.10.2014.
- Hjelt, T. (2015) Sähköposti ja vastaukset tietokantahakuun liittyen. Porin tiedekirjasto. 13.1.2015, 26.1.2015 sekä 24.2.2015.
- Hoag, B.G. – Ritschard, H.V. – Cooper, C.L. (2002) Obstacles to effective organizational change: the underlying reasons. *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 23 (1), 6–15.
- Hofstede, G. (1980) *Culture's consequences. International differences in work-related values*. Calif. Sage, Beverly Hills.
- Hofstede, G. – Hofstede, G. (1991) *Lokales Denken, globales Handeln*. Verlag C.H., Beck München.
- Huck-Sandhu, S. – Kupczyk, T. (2008) Speaking with one voice – listening with multiple ears: towards an integrated corporate innovation communication. Teoksessa: *Fifth Conference on Innovation Journalism: Proceedings*, toim. Nordfors, D. Stanford, CA.
- Isaacs, W. (1999) *Dialogue and the Art of Thinking Together: A Pioneering Approach to Communicating in Business and in Life*. Currency. New York, NY.
- Jabri, M. (2004) Change as shifting identities: a dialogic perspective. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 17, 566–577.
- Jabri, M. (2005) Narrative identity achieved through utterances: the implications of Bakhtin for managing change and learning. *Philosophy of Management*, Vol. 5 (3), 83–90.
- Jick, T.D. (1993) *Managing change: Cases and concepts*. McGraw-Hill/Irwin, Boston, MA.
- Jick, T. – Peiperl, M. A. (2003) *Managing change*. 2. p. McGraw-Hill, New York.

- Joensuu, S. (2006) Kaksi kuvaa työntekijästä. Sisäisen viestinnän opit ja postmoderni näkökulma. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto.
<<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/13435/9513926540.pdf?sequence=1>>, haettu 5.2.2015.
- Johansson, C. – Heide, M. (2008) Speaking of change: three communication approaches in studies of organizational change. *Corporate Communications. An International Journal*, Vol. 13 (3), 288–305.
- Johansson, K. (2007) Kirjallisuuskatsaukset – Huomio systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen. Teoksessa: *Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen*, toim. Johansson, K. – Axelin, A. – Stolt, M. – Ääri, R.-L., 3–9. Turun yliopisto. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja. A:51/2007, Turku.
- Jones, E. – Watson, B. – Gardner, J. – Gallois, C. (2004) Organizational communication: Challenges for the new century. *Journal of Communication*, Vol. 54 (4), 722–751.
- Jones, T. – Evans D. (2000) Conducting a systematic review. *Australian Critical Care*, Vol. 13, 66–71.
- Juholin, E. (2008) Mittaamisen sietämätön välttämättömyys: työyhteisömittarit uusien edessä. Teoksessa: *Kivi vai katedraali. Organisaatioviestintä teoriasta käytäntöön*, toim. Aula, P., 237–254. Infor Oy. WS Bookwell, Porvoo.
- Juholin, E. (2009) *Innovative Communication Surveys for Knowledge-based Workplace Communities*. Raportti IV. Haaga-Helia, Helsinki.
- Juholin, E. (2010) *Arvioi ja paranna! Viestinnän mittaamisen opas*. Infor Oy. Hansaprint Oy, Vantaa.
- Juholin, E. (2013) *Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi*. Portus, Management Institute of Finland.
- Juuti, P. – Rannikko, H. – Saarikoski, V. (2004) *Muutospuhe. Muutoksen retoriikka johtamisen ja organisaatioiden arjen näyttämöillä*. Otava, Helsinki.
- Kallio, T.J. (2005) Kuinka tutkia liiketoiminnan etiikkaa? – Metodologinen tarkastelu. *Hallinnon tutkimus*, Vol. 2, 125–139.
- Kallio, T.J. (2006) Laadullinen review -tutkimus metodina ja yhteiskuntatieteellisenä lähestymistapana. *Hallinnon tutkimus*, Vol. 2, 18–28.
- Kallio, T.J. – Palomäki, J. (2011) Teoria ja teorianmuodostus liiketaloustieteissä. Teoksessa: *Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*, toim. Puusa, A. – Juuti, P., 58–72. Oy Unipress Ab.
- Kansalliskirjasto* (2014) Melinda – Suomen kirjastojen yhteistietokanta. <http://melinda.kansalliskirjasto.fi/F/?func=find-b-0&con_lng=fin&local_base=fin01_opac>, haettu 26.11.2014.

- Kavanagh, M.H. – Ashkanasy, N.M. (2006) The impact of leadership and change management strategy on organizational culture and individual acceptance of change during a merger. *British Journal of Management*, Vol. 17, S81–S103.
- Kellett, P. (1999) Dialogue and dialectics in managing organizational change: the case of a mission-based transformation. *Southern Communication Journal*, Vol. 64 (3), 211–231.
- Kent, M.L. – Taylor, M. (2002) Toward a dialogic theory of public relations. *Public Relations Review*, Vol. 28 (1), 21–37.
- Khan, K.S. – Riet, G. – Popay, J. Nixon, J. – Kleijnen, J. (2001) *Study quality assessment*. CRD Report, Vol. 4.
- Khan, K.S. – Kunz, R. – Kleijnen, J. – Antes, G. (2003) *Systematic Reviews to Support Evidence-based Medicine, How to review and apply findings of healthcare research*. The Royal Society of Medicine Press Ltd, London.
- Kirkman, B.L. – Shapiro, D.L. (1997) The Impact of Cultural Values on Employee Resistance to Teams: Toward a Model of Globalized Self-Managing Work Team Effectiveness. *Academy of Management Review*, Vol. 22 (3), 730–757.
- Klein, S.M. (1994) *Communication strategies for successful organizational change*. Industrial Management, Vol. 36 (1).
- Klein, S.M. (1996) A management communication strategy for change. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 9. (2), 32–46.
- Klöfer, F. – Nies, U. (toim.) (2003) *Erfolgreich durch interne Kommunikation. Mitarbeiter besser informieren, motivieren, aktivieren*. 3. p. Luchterhand, München.
- Kontio, E. – Johansson, K. (2007) Systemaattinen tarkastelu alkuperäistutkimusten laatuun. Teoksessa: *Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen*, toim. Johansson, K. – Axelin, A. – Stolt, M. – Ääri, R.-L., 101–108. Turun yliopisto. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja. A:51/2007, Turku.
- Koppa (2015) Konstruktionismi. Jyväskylän yliopisto. <<https://koppa.jyu.fi/>>, haettu 23.2.2015.
- Koskinen, I. – Alasuutari, P. – Peltonen, T. (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino. Tampere. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Kotimaisten kielten keskus (2015) Puhelintiedustelu 6.3.2015 sanojen oikeinkirjoitukseen (*retorikko, sensemaking* -teoria) liittyen.
- Kotter International (2015) The 8-Step Process for Leading Change. <<http://www.kotterinternational.com/the-8-step-process-for-leading-change/>>, haettu 3.2.2015.

- Kotter, J.P. – Schlesinger, L. (1979) Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, Vol. 57 (2), 106–114.
- Kotter, J.P. (1990) What leaders really do. *Harvard Business Review*, Vol. 68 (3), 103–111.
- Kotter, J.P. (1995) Leading change: why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, Vol. 79 (11), 85–96.
- Kotter, J.P. (1996a) *Leading Change*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Kotter, J.P. (1996b) *Muutos vaatii johtajuutta*. Oy Rastor Ab, Helsinki.
- Kotter, J.P. – Cohen, D.S. (2002) *The Heart of Change. Real-Life Stories of How People Change Their Organizations*. Harvard Business Review Press.
- Kotter, J.P. (2006) Leading change. Why Transformation Efforts Fail? Teoksessa: *Harvard Business Review on Leading Through Change*, Harvard Business School Publishing, 1–18. A Harvard Business Review Paperback.
- Kreikebaum, H. – Gilbert, D.U. – Glenn, D. (2004) *Organisations Management Internationaler Unternehmen*. 2. p. Gabler, Wiesbaden.
- Kulmala, J. (2014) *Johda paremmin. Muutoksen mestari vai uhri*. DM World Oy, Unigrafia Oy.
- Kwahk, K.-Y. – Lee, J.-N. (2008) The role of readiness for change in ERP implementation: theoretical bases and empirical validation. *Information & Management*, Vol. 45 (4), 474–481.
- Kyngäs, H. – Vanhanen, L. (1999) Sisällön analyysi. *Hoitotiede*, Vol. 11, 3–12.
- Laine, P.-M. – Vaara, E. (2007) Struggling over subjectivity: A discursive analysis of strategic development in an engineering group. *Human Relations*, Vol. 60, 29–58.
- Lampinen, O. (2002) Yhteiskuntatieteellisen tutkimuksen asema hallinnossa ja päätöksenteossa. *Tiedepolitiikka*, Vol. 27 (2), 15–21.
- Lewin, K. (1951) *Field Theory in Social Science*. Harper & Row, New York, NY.
- Lewis, D. (2002) The place of organizational politics in strategic change. *Strategic Change*, Vol. 11, 25–34.
- Lewis, L.K. (1999) Disseminating information and soliciting input during planes organizational change. *Management Communication Quarterly*, Vol. 13 (1), 43–76.
- Lewis, L.K. – Seibold, D.R. (1996) Communication during intraorganizational innovation adoption: predicting users' behavioral coping responses to innovations in organizations. *Communication Monographs*, Vol. 63 (2), 131–157.

- Lewis, L.K. – Seibold, D.R. (1998) Reconceptualizing organizational change implementation as a communication problem: A review of the literature and research agenda. Teoksessa: *Communication yearbook*. 21, toim. Roloff, M.E., 93–151. Sage, Newbury Park, CA.
- Lewis, L.K. (2000) Communicating change: Four Cases of Quality Programs. *International Journal of Business Communication*, Vol. 37 (2), 128–155.
- Lievonen, M. (2013) Stakeholder anger – Negative engagement towards organizations online: a literature review. Jyväskylän yliopisto. Humanistinen tiedokunta. Viestinnän laitos. Pro gradu.
<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/43381/URN%3aNBN%3afi%3ajyu-201405121688.pdf?sequence=1>, haettu 5.6.2015.
- Luhmann, N. (1964) *Funktionen und Folken formalin Organisationen*. Dunker und Humblot, Berlin.
- Luhmann, N. (1973) *Vertrauen. Ein Mechanismus zur Reduktion sozialer Komplexität*, Enke, Stuttgart.
- Luhmann, N. (1984) *Soziale Systeme*. Suhrkamp, Frankfurt/M.
- Lähteenmäki, M. (2009) Dialogisuuden lähteillä: Oppihistoriallinen Bahtinin dialogiseen kielikäsitteeseen. *Puhe ja kieli*, Vol. 29 (2), 63–74. Jyväskylän yliopisto. Kielten laitos.
- Magarey, J.M. (2001) Elements of a systematic review. *International Journal of Nursing Practice*, Vol. 7 (6), 376–382.
- Mast, C. (2007) *Interne Unternehmenskommunikation: Der Dialog mit Mitarbeitern und Führungskräften*. Teoksessa: *Handbuch Unternehmenskommunikation*, toim. Piwinger, M. – Zerfass, A., 757–776. Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler, Wiesbaden.
- Mast, C. (2010) *Unternehmenskommunikation. Ein Leitfaden*. 4. p. Stuttgart: UTB GmbH. Betriebswirtschaftslehre, Kommunikationswissenschaft, 2308.
- Matthews, R. (1998) The myth of global competition and the nature of work. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 11, 378–393.
- Mayer, R.E. – Moreno, R. (1998) *A cognitive theory of multimedia learning: Implications for design principles*. Tutkimus esitetty vuosikokouksessa. ACM SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems, Los Angeles, CA.
- Maznevski, M.L. – DiStefano, J.J. – Gomez, C.B. – Noorderhaven, N.G. – Wu, P. (1997) *The cultural orientations framework and international management research*. Academy of International Business Annual Meeting, Monterrey, MX.

- McGowan, J. – Sampson, M. (2005) Systematic reviews need systematic searches. *Journal of Medical Library Association*. Vol. 93 (1), 74–80.
<<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC545125/>>, haettu 27.10.2014.
- McKinsey & Company (2008) Creating organizational transformations. *The McKinsey Quarterly*. 1–7.
<<http://gsme.sharif.edu/~change/McKinsey%20Global%20Survey%20Results.pdf>>, haettu 23.2.2015.
- Meade, M.O. – Richardson, W.S. (1997) Selecting and appraising studies for a systematic review. *Annals of Internal Medicine*, Vol. 127 (7), 531–537.
- Meffert, H. – Burmann, C. – Kirchgeorg, M. (2008) *Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung*. Wiesbaden.
- Metsämuuronen, J. (2006) *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. Opiskelijalaitos. International Methelp Ky, Helsinki.
- Mills, C.E. (2000) *Taikyoku: A comprehensive theory of sensemaking about workplace communication*. Väitöskirja. University of Canterbury, New Zealand.
- Mills, C.E. (2005). Moving forward by looking back: A model for making sense of organisational communication. *Australian Journal of Communication*, Vol. 32 (3), 19–43.
- Mills, C.E. (2006) Modeling sensemaking about communication: How affect and intellect combine. *Southern Review*, Vol. 38 (2), 9–23.
- Mintzberg, H. (1975) The manager's job: folklore and fact. *Harvard Business Review*, Vol. 53 (4), 49–61.
- Moher, D. – Fortin P. – Jadad, A.R. – Jüni, P. – Klassen, T. – Le Lorier, J. – Liberati, A. – Linde, K. – Penna, A. (1996) Completeness of reporting of trials published in languages other than English: implications for conduct and reporting of systematic reviews. *Lancet*, Vol. 347, (8998), 363–366.
- Morgan, G. (1988) *Images or organization*. Sage, Thousand Oaks, CA.
- MOT (2014) Kielitoimiston oikeinkirjoitusopas. Turun yliopisto. Porin tiedekirjasto. <<http://www.tut.fi/fi/kirjasto/pori/index.htm>>, haettu 28.11.2014.
- MOT (2015) Kielitoimiston oikeinkirjoitusopas. Turun yliopisto. Porin tiedekirjasto. <<http://www.tut.fi/fi/kirjasto/pori/index.htm>>, haettu 14.1.2015.
- Murdoch, A. (1999) Human re-engineering. *Management Today*, 6–9.
- Mäkelä, M. – Varonen, H. – Teperi, J. (1996) Systemoitu kirjallisuuskatsaus tiedon tiivistäjänä. *Lääketieteellinen aikakauskirja Duodecim*, Vol. 112, 39–46.
<http://duodecimlehti.fi/web/guest/arkisto?p_p_id=Article_WAR_DL6_Articleport-let&viewType=viewArticle&tunnus=duo60413&_dlehtihaku_view_article_WAR_dlehtihaku_p_auth=>>, haettu 30.10.2014.

- Needleman, I.G. (2002) A guide to systematic reviews. *Journal of Clinical Periodontology*, Vol. 29 (3), 6–9.
- Nelissen, P. – Selm, M. van (2008) Surviving organizational change: how management communication helps balance mixed feelings. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 13 (3), 306–318.
- O'Connor, E. S. (1995) Paradoxes of participation: Textual analysis and organizational changes. *Organizational Studies*, Vol. 16, 769–803.
- Ohair, D. (2005) *Strategic Communication in Business and the Profession*. Houghton Tifflin Company, Boston.
- O'Regan, N. – Lehmann, U. (2008) The impact of strategy, leadership and culture on organisational performance: a case study of an SME. *International Journal of Process Management and Benchmarking*, Vol. 2 (4), 303–322.
- Oswick, C. – Anthony, P. – Keenoy, T. – Mangham, I. – Grant, D. (2000) A dialogic analysis of organizational learning. *Journal of Management Studies*, Vol. 37, 887–901.
- Oxman, A.D. (1994) Systematic reviews: Checklist for review articles. *British Medical Journal*, Vol. 309 (6955), 648–651.
- Palomäki, G. – Piirtola, H. (2012) Systemaattinen kirjallisuuskatsaus terveydenhuollon hoitoketjuista ja niiden vaikuttavuudesta. Tampereen ammattikorkeakoulu. Ylempi ammattikorkeakoulu. Kliinisen asiantuntijan koulutusohjelma. Opinnäytetyö.
<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/44246/Palomaki_Gitta_Piirtola_Heli.pdf?sequence=2>, haettu 21.1.2015.
- Patterson, P. (2000) Courting employees. *Best's Review*, Vol. 100 (12), 81–83.
- Petticrew, M. (2001) Systematic Reviews from Astronomy to Zoology: Myths and Misconceptions. *British Medical Journal*, Vol. 322 (7278), 98–101.
- Popay, J. – Rogers, A. – Williams, G. (1998) Rationale and standards in the systematic review of qualitative literature in health services research. *Qualitative Health Research*, Vol. 8, 341–351.
- Ponteva, K. (2012) *Muutoksessa*. Sanoma Pro Oy, Helsinki.
- ProQuest (2014) ABI/INFORM Complete.
<<http://search.proquest.com.ezproxy.utu.fi:2048/abicomplete?accountid=14774>>, haettu 20.11.2014.
- Pudas-Tähkä, S.-M. – Axelin, A. (2007) Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen aiheen rajaus, hakutermit ja abstraktien arviointi. Teoksessa: *Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen*, toim. Johansson, K. – Axelin, A. – Stolt, M. – Ääri, R.-L., 46–57. Turun yliopisto. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja. A:51/2007.

- Pulkkinen, L. (2002) Tieteellinen tutkimus ja päätöksenteko. *Tieteessä tapahtuu*, Vol. 20 (5), 3–5.
- Reichers, A. – Wanous, J. – Austin, J. (1997) Understanding and managing cynicism about organizational change. *Academy of Management Executive*, Vol. 11, 48–59.
- Reilly, B.J. – DiAngelo, J.A. (2004) *Communication: A Cultural System of Meaning and Values*. 5. p. Irwin Professional Publishing, Chicago.
- Ricoeur, P. (1984) *Time and narrative*. Chicago. IL: University of Chicago Press, Vol. 1.
- Rogers, P. – Meehan, P. – Tanner, S. (2006) *Building A Winning Culture*. Bain and Company, Boston, MA.
- Rorty, R. (1989) *Contingency, irony, and solidarity*. Cambridge University Press, New York.
- Rothlauf, J. (2009) *Interkulturelles Management. Mies Beispielen aus Vietnam, China, Japan, Rußland und den Golfstaaten*. 3. uud. p. Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, Oldenbourg.
- Saaranen-Kauppinen, A. – Puusniekka, A. (2006). Aineisto- ja teorialähtöisyys. Kvali-MOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>, haettu 15.2.2015.
- Saka, A. (2002) Internal change agents' view of the management of change problem. *Journal of Organizational Change Management*. Vol, 16 (3), 480–496.
- Salminen, A. (2011) Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan yliopiston julkaisuja. Opetusjulkaisuja 62. Julkisjohtaminen 4. Vaasan yliopisto. <http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-349-3.pdf>, haettu 23.10.2014.
- Salminen, H. (2014) Viestinnän johtajuus 2010-luvulta eteenpäin. Helsingin yliopisto. Sosiaalitieteiden laitoksen julkaisuja 2014:19. Väitöskirja. Helsinki. <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/136508/VIESTINNAN%20OOSAAJASTA%20STRATEGISEKSI%20VUOROVAIKUTTAJAKSI%20HS_OK.pdf?sequence=1>, haettu 5.6.2015.
- Schneider, B. – Ehrhart, M.G. – Macey, W.H. (2011) Organizational climate research: achievements and the road ahead. Teoksessa: *Handbook of Organizational Culture and Climate*, 2. p., toim. Ashkanasy, N.M. – Wilderom, C.P.M. – Peterson, M.F., 29–49. Sage, Thousand Oaks, CA.
- Schein, E.H. (2004) *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. 3. p. Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Schick, S. (2007) *Interne Unternehmenskommunikation*. Stuttgart.

- ScienceDirect* (2014) <<http://www.sciencedirect.com.ezproxy.utu.fi:2048/>>, haettu 20.11.2014
- Senge, P.M. (1990) *The fifth discipline: The art and practice of a learning organization*. Currency/Doubleday, New York.
- Senge, P.M. – Kleiner, A. – Roberts, C. – Ross, R. – Roth, G. – Smith, B. (1999) *The Dance of Change*. A Fifth Discipline Resource, London.
- Senturia, T. – Flees, L. – Maceda, M. (2008) *Leading Change Management Requires Sticking to the PLOT*. Bain and Company, London.
- Simon, H. (1976) *Administrative behaviour*. 4. p. McGraw-Hill, New York.
- Stanley, D.J. – Meyer, J.P. – Topolnytsky, L. (2005) Employee cynicism and resistance to organizational change. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 19 (4), 429–459.
- Stolt, M. – Routasalo, P. (2007) Tutkimusartikkelien valinta ja käsittely. Teoksessa: *Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen*, toim. Johansson, K. – Axelin, A. – Stolt, M. – Ääri, R.-L., 58–70. Turun yliopisto. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja. A:51/2007.
- Strelbel, P. (2006) Why Do Employees Resist Change? Teoksessa: *Harvard Business Review on Leading Through Change*, Harvard Business School Publishing, 45–62. A Harvard Business Review Paperback.
- Tapio, S. (2014) Puhelinkeskustelu 18.11.2014, sähköposti 19.11.2014 sekä haastattelu 26.11.2014 tietokantoihin ja hakusanoihin liittyen. Tampereen yliopiston kirjasto.
- Teerikangas, S. (2008) *Integraation johtaminen – kulttuuriset voimat yrityskaupassa*. WSOYpro, Helsinki.
- Triandis, H.C. (1995) *Individualism and collectivism*. Westview Press. Boulder, Colorado.
- Tseng, M.L. – Wu, W.W. – Lee, C.F. (2011) Knowledge Management Strategies in Linguistic Preferences. *Journal of Asia Pacific Business Innovation and Technology Management*, Vol. 1 (1), 60–73.
- Tukiainen, T. (2001) An agenda model of organisational communication. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 6 (1), 47–52.
- Tuomi, I. (2002) *Networks of Innovation. Change and Meaning in the Age of the Internet*. Oxford University Press, Oxford.
- Tuomi, J. – Sarajärvi, A. (2009) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Turun yliopisto* (2015) Research Guides. Kauppa- ja taloustieteet. Artikkelit ja tietokannat. <<http://libguides.utu.fi/c.php?g=93675&p=605060>>, haettu 12.1.2015.

- Tähtinen, H. (2007) Systemaattinen tiedonhaku hoitotieteen näkökulmasta. Teoksessa: *Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen*, toim. Johansson, K. – Axelin, A. – Stolt, M. – Ääri, R.-L., 10–45. Turun yliopisto. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja. A:51/2007.
- Uusitalo, H. (1991) *Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan*. 2. p., WSOY, Porvoo.
- Valpola, A. (2004) *Organisaatiot yhteen. Muutosjohtamisen käytännön keinot*. WS Bookwell Oy, Juva.
- Varto, J. (1992) *Laadullisen tutkimuksen metodologia*. Kirjayhtymä Oy. Hygieia. Terveysten ja sairaanhoitajan kirjasto, Tampere.
- Viesti ry (2015) Viestinnän tutkimuksia. <<http://www.viesti.fi/kehity-ammattilaisena/tutkimuksia/>>, haettu 23.2.2015.
- Viestintätieteiden yliopistoverkoston oppimateriaalit (2015) Sense-making -teoria. <<https://viestintatieteet-wiki.wikispaces.com/Sense-making+-teoria>>, haettu 13.2.2015.
- Vilkka, H. (2005) *Tutki ja kehitä*. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.
- Virtuaali ammattikorkeakoulu (2015a) Sense-making -teoria. Ylemmän AMK- tutkinnon metodifoorumi. <<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193463919223/1193464291482/1194104325254.html>>, haettu 10.3.2015.
- Virtuaali ammattikorkeakoulu (2015b) Tutkimuksen reliabiliteetti. Ylemmän AMK- tutkinnon metodifoorumi. <<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464185783/1194413792643/1194415307356.html>>, haettu 11.3.2015.
- Vitale, D.C. (2008) *Organizational change recipients and choosing an opinion leader: a mixed methods investigation*. Väitöskirja. Auburn University, Dissertations and Theses @ Auburn University.
- Weick, K.E. (1979) *The social psychology of organizing*. 2. p. Addison-Wesley, Reading, MA.
- Weick, K.E. (2001) Substitutes of Strategy. Teoksessa: *Making Sense of the Organization*, toim. Weick, K., 345–355. Blackwell, Oxford.
- Weick, K.E. – Sutcliffe, K.M. (2003) *Das Unerwartete managen. Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen*. Klett-Cotta, Stuttgart.
- Wiellowicz, D. (2011) *Psychologie der Change Kommunikation: Die Bedeutung interner Kommunikation für die Akzeptanzbildung und Widerstandsprävention im Unternehmenswandel*. Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller.

- Yaeger, S.J. (1978) Measurement of Independent Variables which Affect Communication: A Replication of Roberts and O'Reilly. *Psychological Reports*, Vol. 43 (3f), 1319–1324.
- Yaeger, T.F. – Head, T.C. – Sorensen, P.F. (2006) Global organization development. managing unprecedented change. Teoksessa: *Contemporary trends in organization development and change*, toim. Greenwich, C. Information Age Publ.
- Ylikoski, K. – Ylikoski, M. (2009) *Työyhteisö muutosmurroksessa. Ihmisyys muutoksen kohtaamisessa ja johtamisessa*. Työturvallisuuskeskus TTK. Pen & Pen Oy, Painojussit Oy.
- Zalabak, P. (2006) *Fundamentals of Organizational Communication*. 3. p. Allyn & Bacon, Boston, MA.
- Åberg, L. (1989) *Viestintä - tuloksen tekijä*. Tietopaketti Oy, Helsinki.
- Åberg, L. (2006) *Johtamisviestintää. Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja*. Inforviestintä Oy. Gummerus Kirjapaino, Jyväskylä.

LIITTEET

LIITE 1 SYSTEMAATTINEN KIRJALLISUUSKATSAUS JA META-ANALYYSI -HAKU (1/3)

Tietokanta	Hakutermit ja hakulöydökset (lkm)	Hakutermit ja hakulöydökset (lkm)	Hakutermit ja hakulöydökset (lkm)
Business Source Complete (EBSCO) Boolean/Phrase Aikaväli 2005-2014 Hakukohteet: TI=Title AB= Abstract SU= Subject terms Haku 12.-13.1.2015 Scholarly (Peer Reviewed) Journals Kieli: Kaikki	Muutosviestintä AND "Systemaattinen kirjallisuuskatsaus" 0 "Change management communication" AND "Literature review" 0 "Change management communication" AND "Systematic review" 0 "Change management communication" AND Review 2 "Change communication" AND "Literature review" 0 "Change communication" AND "Systematic review" 0 "Change communication" AND Review 2 Muutosviestintä AND Meta-analyysi 0 "Change management communication" AND Meta-analysis 0 "Change communication" AND Meta-analysis 0	"Sisäinen viestintä" AND "Systemaattinen kirjallisuuskatsaus" 0 "Internal communication" AND "Literature review" 2 "Internal communication" AND "Systematic review" 0 "Internal communication" AND Review 22 "Sisäinen viestintä" AND Meta-analyysi 0 "Internal communication" AND Meta-analysis 0	Organisaatioviestintä AND "Systemaattinen kirjallisuuskatsaus" 0 "Organizational communication" AND "Literature review" 3 "Organisational communication" AND "Literature review" 0 "Organizational communication" AND "Systematic review" 0 "Organisational communication" AND "Systematic review" 0 "Organizational communication AND review 30 "Organisational communication" AND review 1 "Organizational communication" AND Meta-analysis 0 "Organisational communication" AND Meta-analysis 0
Emerald Advanced search. Aikaväli 2005-2014. Hakukohteet: PT=Publication title KW=Keywords AB=Abstract Kohde: Article and Chapters OR Case Studies All Content/Early Cite/Backfiles Kieli: Kaikki Haku 12.-13.1.2015	Muutosviestintä AND "Systemaattinen kirjallisuuskatsaus" 0 "Change management communication" AND "Literature review" 0 "Change management communication" AND "Systematic review" 0 "Change management communication" AND Review 0 "Change communication" AND "Literature review" 0 "Change communication" AND "Systematic review" 0 "Change communication" AND review 2 Muutosviestintä AND Meta-analyysi 0 "Change management communication" AND Meta-analysis 0 "Change communication" AND Meta-analysis 0	"Sisäinen viestintä" AND "Systemaattinen kirjallisuuskatsaus" 0 "Internal communication" AND "Literature review" 2 "Internal communication" AND "Systematic review" 0 "Internal communication" AND Review 10 "Sisäinen viestintä" AND Meta-analyysi 0 "Internal communication" AND Meta-analysis 0	Organisaatioviestintä AND "Systemaattinen kirjallisuuskatsaus" 0 "Organizational communication" AND "Literature review" 0 "Organisational communication" AND "Literature review" 0 "Organizational communication" AND "Systematic review" 0 "Organisational communication" AND "Systematic review" 0 "Organizational communication" AND review 4 "Organisational communication" AND review 2 Organisaatioviestintä AND Meta-analyysi 0 "Organizational communication" AND Meta-analysis 0 "Organisational communication" AND Meta-analysis 0

LIITE 1 SYSTEMAATTINEN KIRJALLISUUSKATSAUS JA META-ANALYYSI -HAKU (2/3)

Tietokanta	Hakutermit ja hakulöydökset (lkm)	Hakutermit ja hakulöydökset (lkm)	Hakutermit ja hakulöydökset (lkm) (13.1.2015)
ABI/INFORM Global (ProQuest) Advanced search. Aikaväli 2005-2014 AB=Abstract PUB=Publication title TI=Document title Peer Reviewed Kieli: Kaikki Haku 12.1.2015	Muutosviestintä AND "Systemaattinen kirjallisuuskatsaus" 0 "Change management communication" AND "Literature review" 0 "Change management communication" AND "Systematic review" 0 "Change management communication" AND Review 0 "Change communication" AND "Literature review" 0 "Change communication" AND "Systematic review" 0 "Change communication" AND review 2 Muutosviestintä AND Meta-analyysi 0 "Change management communication" AND Meta-analysis 0 "Change communication" AND Meta-analysis 0	"Sisäinen viestintä" AND "Systemaattinen kirjallisuuskatsaus" 0 "Internal communication" AND "Literature review" 1 "Internal communication" AND "Systematic review" 0 "Internal communication" AND Review 8 "Sisäinen viestintä" AND Meta-analyysi 0 "Internal communication" AND Meta-analysis 0	Organisaatioviestintä AND "Systemaattinen kirjallisuuskatsaus" 0 "Organizational communication" AND "Literature review" 1 "Organisational communication" AND "Literature review" 0 "Organizational communication" AND "Systematic review" 0 "Organisational communication" AND "Systematic review" 0 "Organizational communication" AND review 19 "Organisational communication" AND review 2 Organisaatioviestintä AND Meta-analyysi 0 "Organizational communication" AND Meta-analysis 0 "Organisational communication" AND Meta-analysis 0
ScienceDirect Advanced search. Aikaväli 2005-2014 All (Kaikki tieteell. artikkeleita) AB=Abstract TI=Title KW=Key words Kieli: Kaikki Haku 12.1.2015	Muutosviestintä AND "Systemaattinen kirjallisuuskatsaus" 0 "Change management communication" AND "Literature review" 0 "Change management communication" AND "Systematic review" 0 "Change management communication" AND Review 0 "Change communication" AND "Literature review" 1 "Change communication" AND "Systematic review" 0 "Change communication" AND review 3 Muutosviestintä AND Meta-analyysi 0 "Change management communication" AND Meta-analysis 0 "Change communication" AND Meta-analysis 0	"Sisäinen viestintä" AND "Systemaattinen kirjallisuuskatsaus" 0 "Internal communication" AND "Literature review" 1 "Internal communication" AND "Systematic review" 0 "Internal communication" AND Review 2 "Sisäinen viestintä" AND Meta-analyysi 0 "Internal communication" AND Meta-analysis 0	Organisaatioviestintä AND "Systemaattinen kirjallisuuskatsaus" 0 "Organizational communication" AND "Literature review" 0 "Organisational communication" AND "Literature review" 1 "Organizational communication" AND "Systematic review" 0 "Organisational communication" AND "Systematic review" 0 "Organizational communication" AND review 1 "Organisational communication" AND review 1 Organisaatioviestintä AND Meta-analyysi 0 "Organizational communication" AND Meta-analysis 0 "Organisational communication" AND Meta-analysis 0

LIITE 1 SYSTEMAATTINEN KIRJALLISUUSKATSAUS JA META-ANALYYSI -HAKU (3/3)

Tietokanta	Hakutermit ja hakulöydökset (lkm)	Hakutermit ja hakulöydökset (lkm)	Hakutermit ja hakulöydökset (lkm)
Melinda Tarkennettu haku. Aikaväli 2005-2014 Sanoja nimikkeessä. Asiasana. Kieli: Kaikki Haku 12.-13.1.2015	Muutosviestintä AND "Systemaattinen kirjallisuuskatsaus" 0 "Change management communication" AND "Literature review" 0 "Change management communication" AND "Systematic review" 0 "Change management communication" AND Review 0 "Change communication" AND "Literature review" 0 "Change communication" AND "Systematic review" 0 "Change communication" AND review 0 Muutosviestintä AND Meta-analyysi 0 "Change management communication" AND Meta-analysis 0 "Change communication" AND Meta-analysis 0	"Sisäinen viestintä" AND "Systemaattinen kirjallisuuskatsaus" 0 "Internal communication" AND "Literature review" 0 "Internal communication" AND "Systematic review" 0 "Internal communication" AND Review 0 "Sisäinen viestintä" AND Meta-analyysi 0 "Internal communication" AND Meta-analysis 0	Organisaatioviestintä AND "Systemaattinen kirjallisuuskatsaus" 0 "Organizational communication" AND "Literature review" 0 "Organisational communication" AND "Literature review" 0 "Organizational communication" AND "Systematic review" 0 "Organisational communication" AND "Systematic review" 0 "Organizational communication" AND review 0 "Organisational communication" AND review 0 Organisaatioviestintä AND Meta-analyysi 0 "Organizational communication" AND Meta-analysis 0 "Organisational communication" AND Meta-analysis 0

LIITE 2

MUUTOSVIESTINTÄTUTKIMUS VUOSINA 2005–2014 (1/2)

	Hakutermit
Tietokanta	Muutosviestin?/"Change communication"/ "Change management communication" (lkm)
Business Source Complete (EBSCO) (14.1.2015) Boolean/Phrase Hakukohde: TI, AB, SU. Kieli: Kaikki. Advanced search. Peer reviewed.	0/48/5
Emerald (15.1.2015) Hakukohde: PT, KW, AB. Advanced search. Kieli: Kaikki.	0/22/2
ABI/INFORM Global (ProQuest) (15.1.2015) Hakukohde: AB, PUB, TI. Peer reviewed. Advanced search. Kieli: Kaikki.	0/39/1
ScienceDirect (16.1.2015) Hakukohde: AB, TI, KW. Advanced search. All.	0/49/1
Melinda (16. ja 18.1.2015) Hakukohde: Sanoja nimikk./ Asiasana. Fraasihaku. Tarkennettu haku.	Suomen kielinen haku= 16 (sanoja nimikk.)/42 (asiasanat) Englannin kielinen haku = 0/1
Yhteensä	58/158/10=226

Hakutermit	Hakutermit
Muutosviestin?/"Change communication"/ "Change management communication" AND Vaikuttavuus OR Effectiv? (lkm)	Muutosviestin?/"Change communication"/ "Change management communication" AND Kokemu? OR Experience? (lkm)
0/8/1	0/3/1
0/2/0	0/5/1
0/4/0	0/4/1
0/11/0	0/0/0
Suomen kielinen haku= 4 (asiasanat) Englannin kielinen haku = 0/0	Suomen kielinen haku= 1 (sanoja nimikk.)/2 (asiasana) Englannin kielinen haku = 0/0
4/25/1=30	3/12/3=18

LIITE 2

MUUTOSVIESTINTÄTUTKIMUS VUOSINA 2005–2014 (2/2)

	Hakutermit	Hakutermit	Hakutermit
Tietokanta	Muutosviestin?/"Change communication"/ "Change management communication" AND Tavoitettavuus OR Accessibility (lkm)	Muutosviestin?/"Change communication"/ "Change management communication" AND Avoimuus OR Openness (lkm)	Muutosviestin?/"Change communication"/ "Change management communication" AND Ymmärrettävyys OR Intelligibility (lkm)
Business Source Complete (EBSCO) (14.1.2015) Boolean/Phrase Hakukohde: TI, AB, SU. Kieli: Kaikki. Advanced search. Peer reviewed.	0/0/0	0/0/0	0/0/0
Emerald (15.1.2015) Hakukohde: PT, KW, AB. Advanced search. Kieli: Kaikki.	0/0/0	0/1/0	0/0/0
ABI/INFORM Global (ProQuest) (15.1.2015) Hakukohde: AB, PUB, TI. Peer reviewed. Advanced search. Kieli: Kaikki.	0/0/0	0/1/0	0/0/0
ScienceDirect (16.1.2015) Hakukohde: AB, TI, KW. Advanced search. All.	0/0/0	0/0/0	0/0/0
Melinda (16. ja 18.1.2015) Hakukohde: Sanoja nimikk./ Asiasana. Fraasihaku. Tarkennettu haku.	0/0/0	0/0/0	0/0/0
Yhteensä	0/0/0=0	0/2/0=2	0/0/0=0

LIITE 3 TUTKIMUKSEEN VALIKOITUNEET ARTIKKELIT JA TUTKIMUSKONTEKSTIT (1/10)

Abraham, J. – Grant, L.A. (2008) Leadership Competencies and Employee Satisfaction in Nursing Homes. *Seniors Housing & Care Journal*, Vol. 16 (1), 11–22.

Työtyytyväisyyden ja johtamistaitojen välisen suhteen tarkastelu hoitokodeissa (N=310) Georgiassa vuonna 2007. Taustalla työvoiman ikääntyminen sekä sosiodemografiset muutokset. Tehokkaampien strategioiden määrittely työtyytyväisyyden taustatekijänä. Esimerkkinä johtajan kompetenssi, muutoksen tukeminen, viestintä, strateginen viestintä. Hypoteesina muun muassa se, että johtajuudella nähdään olevan merkittävä rooli organisaation suorituskyvyn toteuttamisessa. Johtajuuden nähdään tukevan muutosta, ja tutkimuksen mukaan johtajuus vaikuttaa muun muassa yrityskulttuuriin, kuten organisaation viestintäkanaviin, henkilöstöhallintoon sekä ympäristötekijöihin. Tutkimustapauksessa työtyytyväisyyden katsottiin sisältävän neljä elementtiä; työntekijälähtöisyys, työhön ja yritykseen sekä johtamistaitoihin liittyvät näkökulmat. Järjestelmällinen monimuuttujamalli siitä, miten johtamistaidot vaikuttavat työtyytyväisyyteen. Lomaketutkimus (N=32 189). Vastausprosentti 46,9 %, (n=15 084). (Abraham & Grant 2008, 11–15.) Teemat: hoitotyö, työtyytyväisyys.

Allen, J. – Jimmieson, N. L. – Bordia, P. – Irmer, B. E. (2007) Uncertainty during Organizational Change: Managing Perceptions through Communication. *Journal of Change Management*, Vol. 7 (2), 187–210.

Tarkastelussa viestinnän rooli organisaatiomuutoksissa liittyen työntekijän kokemaan epävarmuuteen ja viestinnän johtamiseen. Haastattelu eri organisaatioiden työntekijöille (N=25). Kvalitatiivinen tutkimus siitä, miten työntekijät hallitsevat muutokseen liittyviä epävarmuustekijöitä. Viestinnän keskeinen rooli epävarmuustekijöiden taustalla. Lisäksi kvantitatiivinen tutkimus keskitetylle hallinto-osastolle (N=700, vastausprosentti 25), jossa käynnissä muun muassa henkilöstöosaston uudelleenjärjestely. (Allen ym. 2007.) Teemat: organisaatiomuutos, yritysviestintä, organisaatorakenne, epävarmuus, työntekijät.

Bjorkman, J. M. (2009) Change communication: Enabling individuals to act. *Research in Organizational Change and Development*, Vol. 17, 349–384.

Tapaustutkimus. Sisäisen viestintästrategian merkitys organisatoristen muutosten tukemisessa. Tutkimustiedot on kerätty vuonna 2006 kahdelta pohjoisamerikkalaiselta elintarvikealan yritykseltä. Analysoitu osittain kvantitatiivisin menetelmin. Organisaation tulosohtausprosessin uudelleen suunnittelu ja parantaminen. Yrityksen missioon, visioon ja arvoihin panostaminen sekä tietoisesti tekeminen organisaatiossa. Lean Six Sigma. Sisäisen viestinnän vaikutus yksilön käyttäytymiseen avaintekijänä organisaatiomuutoksessa. Kuvattu henkilöstökyselyiden merkitystä General Motorsissa aina vuodesta 1946 lähtien viimeimpään konsulttiyritys Watson Wyattin toteuttamaan kyselyyn, jossa jokaisella työntekijällä todetaan olevan keskeinen rooli organisaation tuloksellisuuden saavuttamisessa. Suurimman osan johtajista ei katsottu ymmärtävän viestintäprosessin vaikutusta tavoitteen saavuttamisessa. Bjorkmanin (2009, 350) mukaan kirjallisuudessa yllättävän vähän tutkimustuloksia viestinnän yhteydestä tavoitteiden saavuttamiseen. (Bjorkman 2009, 350; ks. Beckhard & Pritchard 1992; Kotter 1990; Jones, Watson, Gardner & Gallois 2004.) Suuri osa organisaatiomuutokseen liittyvästä kirjallisuudesta korostaa viestintää työkaluna, jolla muutoksesta ilmoitetaan (Bjorkman 2009, 350; ks. Jick 1993) tai keinona, jolla lisätään ymmärrystä tai sitoutumista muutokseen (Bjorkman 2009, 350; ks. Beckhard & Pritchard 1992; Morgan 1988), mutta kuitenkin viestintää ei tuoda esille ilmiönä, joka vaikuttaa myös yksilön käyttäytymiseen. Weick (1979) näkee viestinnän organisaation ydintoiminnoksi, koska se luo rakenteen, joka vaikuttaa siihen, mitä sanotaan tai tehdään ja kenen toimesta. Vaikka viestinnän merkitystä onkin empiirisesti tarkasteltu sekä yleisesti hyväksytty toimintatavaksi muutoksen läpiviemisessä (ks. Covin & Kilmann 1990), siitä huolimatta virallisia tutkimuksia viestinnän täytäntöönpanosta ei näyttäisi olevan. Viestinnän tutkijoillakin (ks. Lewis & Seibold 1998) on vain suhteellisen vähän sanottavaa aiheesta (Bjorkman 2009, 354, 359.) Lewis (1999, 44) katsoo, että empiirinen tutkimus osoittaa joka tapauksessa viestinnän ja organisaatiomuutoksen olevan yhteydessä toisiinsa. (Bjorkman 2009, 359.) Teemat: sisäinen viestintä, organisaatiomuutos.

LIITE 3 TUTKIMUKSEEN VALIKOITUNEET ARTIKKELIT JA TUTKIMUSKONTEKSTIT (2/10)

Bryant, M. – Frahm, J. (2011) 'Kill Bill' and the change agent: A multi-genre approach to organizational stories. *Journal of Management & Organization*, Vol. 17 (6), 797–811.

Tarinat muutostyön taustalla. Minimalistisen tarinankerronnan, narratiivisuuden hyödyntäminen. Tutkimusta peilattu elokuvaan, ohjaajan tarjoama mielikuva viestinnästä organisaatiomuutoksen taustalla kohdistuen erilaisille ihmisille. Näkökulma organisatoriseen muutokseen, jossa muutosviestintästrategioita on mahdollisuus tarkastella minimalistisen kerronnan avulla. Bryantin ja Frahm (2011, 797) mukaan muutosprosessissa ei tunnisteta minimalistista juonta moniäänisyyden joukosta, mutta tarinankerronta toimii lähestymistapana esimerkiksi muutoksen sitoutumisessa. Miten tarinoita voidaan hyödyntää ja tuoda paremmin työntekijöiden ulottuville. Muutoksen läpivientiin vaikuttavat keskustelu ja siinä käytetty kieli (ks. Balogun & Johnson 2005; 1576; Ford & Ford 1995). Organisaatiomuutoksia tarkasteltaessa huhujen (ks. Bryant & Wolfram Cox 2003), kaaokertomusten (ks. Boje 2001) sekä traagisten tarinoiden (ks. Boje 2001; Brown & Humphreys 2003; Gabriel 1995; Ricoeur 1984) painopistealueiden nähdään liittyvän epäjärjestykseen ja muutoksissa esiintyviin vaikeuksiin, mutta ne ovat voitettavissa organisaation jäsenten toimesta. Organisaatiomuutoksessa esiintyvien vaikeuksien todetaan voivan vaikuttaa muutosprosessin onnistumiseen tai negatiivissävytteisen tilan ilmaantumiseen, jolla on vaikutusta sekä työhön että koko organisaatioon. (Bryant & Frahm 2011, 797–798, 805.) Teemat: muutoksen johtaminen, organisaatiomuutos, kertomukset.

Denning, S. (2008) How leaders can use powerful narratives as change catalysts. *Strategy & Leadership*, Vol. 36 (2), 11–15.

Menestyvien johtajien merkitys muutosviestintään. Johtajien tulee rohkaista organisaatioita innovatiivisuuteen ja omaksumaan uusia tapoja tehdä asioita toisin. Tutkimuksessa pyrittiin tuomaan esille sitä, miten menestyneet johtajat kokevat muutokseen liittyvän viestinnän, joka pohjimmiltaan eroaa perinteisestä, vaikeaselkoisestakin lähestymistavasta. Lähtökohtana viestinnässä nähdään kiinnostuksen herättäminen muun muassa muutosta kohtaan, mielenkiinnon ylläpitäminen ja lopuksi muutosviestin esittäminen perusteluineen. Vaihemalli: huomion saaminen, näkemys ja halu erilaisesta tulevaisuudesta, perustelujen vahvistaminen. Perustuu Denningin henkilökohtaisiin kokemuksiin. Narratiivisuus, tarinat. (Denning 2008, 11.) Teemat: johtaminen, yritysviestintä, muutoksen johtaminen, fiktio, innovaatio, koulutus.

Ellis, R. (2012) May I Have Your Attention Please? A Review of Change Blindness. *Organizational Development Journal*, Vol. 30 (3), 54–62.

Kirjallisuuskatsaus. Teorioita ja tutkimuksia muutoksenhallinnasta, visuaalisesta viestinnästä sekä välinpitämättömyydestä. Käsitteinä muutossokeus, tarkkaamattomuus ja välinpitämättömyys. Viitattu 20 tutkimukseen. Yksilöiden kyvyttömyys tunnistaa ympärillään tapahtuvia muutoksia, jotka voivat vaikuttaa haitallisesti muutoksen hyväksymiseen tai organisaation yleiseen tehokkuuteen. Tieteellisenä haasteena kyvyttömyyden tunnistaminen ja yhdistäminen muutokseen, vaikka moni sille altistuu, ja jota kutsutaan muutossokeudeksi. Ilmiöstä ei ole paljon tietoa muutosjohtamiskirjallisuudessa, mutta sitä on käsitelty usein psykologian alaan kuuluvissa julkaisuissa. (Ellis 2012, 54.) Teemat: visuaalinen suorituskyky, organisaation kehittäminen, muutoksen johtaminen.

LIITE 3 TUTKIMUKSEEN VALIKOITUNEET ARTIKKELIT JA TUTKIMUSKONTEKSTIT (3/10)

Elving, W.J.L. (2010) Trends and developments within corporate communication: an analysis of ten years of CCIJ. *Corporate Communication: An International Journal*, Vol. 15 (1), 5–8.

Tutkimus tarkastelee 10 vuoden ajalta CCIJ:ssä (*Corporate Communication: An International Journal*) olleita viestinnän julkaisuja. 264 tutkimusta vuosina 2000–2010 ympäri maailman. Katsauksen ensimmäinen laatuun, joka on julkaistu CCIJ:ssä. Esille lehden merkitys ja kehitys tärkeänä viestintätutkimuksen puolestapuhujana. Keskeisellä sijalla muutosviestinnän kokemukset, ymmärrettävyys sekä vaikuttavuus. Artikkelien aiheista suurin kiinnostus liittyi yritysidentiteettiin, maineeseen ja yritysten sosiaaliseen vastuuseen. Muutosviestintää ja viestintää yleisellä tasolla luonnehdittiin tärkeiksi aihealueiksi koko 10 vuoden tarkasteluajanjaksolla. Tutkimusta voidaan luonnehtia kirjallisuuskatsaukseksi, mutta Elvingin mielestä tutkimuksen luotettavuuden ja toistettavuuden parantamiseksi, lähdeviittauksia tulisi välttää eikä hänen tutkimusartikkelissaan näin ollen ollut lähdeluetteloa. Keskeisiä aiheita: yritysidentiteetti, maine ja sosiaalinen vastuu. (Elving 2010, 5, 7.) Teemat: julkaisut, yritysviestintä, suhdanteet, tilastollinen analyysi, kansainvälisyys.

Erwin, D.G. – Garman, A.N. (2010) Resistance to organizational change: linking research and practice. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 31 (1), 39–56.

Kirjallisuuskatsaus. Tarkastelussa vertaisarvioidut tieteelliset julkaisut vuosilta 1998–2009, joissa keskitytään tutkimaan yksilön vastustusta, muutosvastarintaa organisaatiomuutosta kohtaan. Kehyksenä tutkimusten yhdistäminen käytännön muutostyöhön. 123 tutkimuksesta valikoitunut 18. Tutkimuksen avainkysymyksenä esitetty, minkälaisia käytännönohjeita tutkimukset tarjoavat esimerkiksi muutosprosessiin osallistuville johtajille sekä työntekijään liittyvään muutosvastarintaan. Artikkelit liittyivät muun muassa erilaisiin organisaatiotyyppihin, kuten yksityissektoriin ja ei-voittoa tavoittelemattomiin yrityksiin. Alueellisesti tutkimukset sijoittuivat Eurooppaan, Afrikkaan, Australiaan sekä Pohjois-Amerikkaan. Tutkimus kokonaisuudessaan sisälsi näkemyksiä myös yksityistämistä, fuusioista, uusien toimitilojen ja uuden teknologian käyttöönotosta sekä kulttuurisista muutoksista. (Erwin & Garman 2010, 41.) Teemat: organisaatiomuutos, muutoksen johtaminen, organisaatiokäyttäytyminen.

Frahm, J. – Brown, K. (2006) Developing communicative competencies for a learning organization. *Journal of Management Development*, Vol. 25 (3), 201–212.

Jatkuvassa muutostilanteissa toimivien johtajien taitojen edistäminen, esimerkiksi keskiössä Kentin ja Taylorin viisi viestintäperiaatetta (*vastavuoroisuus, läheisyys, empatia, riski, sitoutuminen*) vuorovaikutteisuuteen, dialogiin liittyen. Pitkittäinen tapaustutkimus, muun muassa osallistuva havainnointi, kohde-ryhmät sekä asiakirja-analyysi. Tapaustutkimus havainnollistaa organisaation yritystä muuntaa kohti oppivaa organisaatiota. Julkinen organisaatio. 75 työntekijää. Aikaisemmissa tutkimuksissa viestinnällistä teoreettista viitekehystä on harvoin testattu, ja tutkimuksen katsotaan antavan näyttöä viestinnän teoreettisesta sovellettavuudesta organisaatioissa tapahtuvaan muutokseen ja sen johtamiseen. (Frahm & Brown 2006, 201–203.) Teemat: oppiva organisaatio, ydinosaaminen, taitojen kehittäminen, muutoksen johtaminen, kommunikointitaidot.

LIITE 3 TUTKIMUKSEEN VALIKOITUNEET ARTIKKELIT JA TUTKIMUSKONTEKSTIT (4/10)

Frahm, J. – Brown, K. (2007) First steps: linking change communication to change receptivity. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 20 (3), 370–387.

Organisaatiomuutokseen liittyvän viestinnän merkitys ja vastaanotettavuus työntekijän näkökulmasta julkisella sektorilla. Tapaustutkimus, jossa hyödynnetty muun muassa osallistuvaa havainnointia, arkistomateriaalia, kohderyhmää sekä erilaisia selvityksiä. Keskiössä muutostavoitteen ymmärtäminen. (N=69), vastausprosentti 64). Tutkimus sijoittui muutosprosessin 100 ensimmäiselle päivälle. Tutkimuksen perusoletuksena oli, että viestintä on yksinkertaisesti lineaarinen prosessi, ja muutosviestinnän tutkimusta metodologisesti luonnehtii pirstaleisuus. Vaikka monet muutostutkijat (ks. Axley 2000; Doyle & Claydon; Buchanan 2000) väittävät, että viestintä on välttämätöntä ja hyväksi koettu asia, niin organisatorisen muutosviestinnän koetaan olevan vain vähän tutkittu aihealue (ks. Eisenberg, Andrews, Murphy & Laine-Timmerman 1999, 135). (Frahm & Brown 2007, 370–371.) Teemat: organisaatiomuutos, muutoksen johtaminen, viestintä, psykologinen näkökulma.

Goldman, L. – Lewis, J. (2005) The emphasis on stress. *Occupational Health*, Vol. 57 (3), 12–13.

Stressin vaikutus työntekijään. Nähtävillä yhtymäkohtia muutosviestinnän toteuttamiseen. Kuusi avaintekijää; työn vaativuus, työn valvonta-aste, tuki, työyhteisötekijät, työntekijän rooli ja johtaminen, muutoksen johtaminen/kommunikaatio. The Health and Safety Executiven (HSE) toteuttama tutkimus taustalla. Iso-Britannia. Tutkimus tarkasteli työperäisen stressin sekä psykologisten tekijöiden vaikutuksia liikuntaelinsairauksiin. Stressin katsottiin altistavan psyykkisille ja fyysisille sairauksille. Haitalliset psykososiaaliset tekijät, kuten työnkuvan hallinta ja rajaaminen saattoivat aiheuttaa tai pahentaa sairauksia. Ongelmen ratkaisuna HSE:n tutkimuksen mukaan nähtiin yleinen keskustelu sekä avoimet menettelytavat. (Goldman & Lewis 2005, 12–13.) Teemat: turvallisuuden johtaminen, stressi.

Hammond, G. D. – Gresch, E.B. – Vitale, D.C. (2011) Homegrown process improvement employing a change message model. *Journal of Organizational Management*, Vol. 24 (4), 487–510.

Organisaatiomuutoksen kehittäminen työntekijälähtöisesti julkisella sektorilla. Tutkimusmetodi muun muassa internetpohjainen kyselytutkimus sekä avoimet kysymykset. Otos A eli asiakkaat (N=351, vastausprosentti 14) ja otos B eli työntekijät ja työnjohtajat (N=725, vastausprosentti 26). Lisäksi hyödynnetty etnografista havainnoinnista, jolla pyritti kuvaamaan ja selittämään työntekijöiden toimintaa työympäristössä. Toimeenpanevana, prosesseja kehittävänä voimana käytetty muutokseen kyynisesti suhtautuvia mielipidevaikuttajia (N=84), jotka kävivät lävitse tutkimuksen empiiristä aineistoa. Esille nousi muun muassa osatekijöitä, jotka liittyivät koettuihin ristiriitoihin, tarkoituksenmukaisuuteen, organisaation tehokkuuteen, henkilökohtaiseen tunnearvoon, tuen saantiin sekä henkilökohtaiseen vaikuttamiseen. Viestintä ja osallistaminen muuttaneet mielipiteitä kyynisyydestä muutosmyönteisemmäksi. Muun muassa Lewinin viitekehystä hyödynnetty. Ongelmanratkaisukyvyyn kehittäminen. (Hammond ym. 2011, 487.) Teemat: organisaatiomuutos, muutoksen johtaminen, tilastollinen analyysi, osallisuus.

Herzig, S.E. – Jimmieson, N.L. (2006) Middle managers' uncertainty management during organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 27 (8), 628–645.

Tavoitteena tunnistaa tekijöitä, jotka helpottavat tai estävät epävarmuuden kokemusta ja hallintaa organisaatiomuutoksessa keskijohdon näkökulmasta. Laadullinen tutkimus, haastateltu 40 keskijohdon työntekijää 21 eri organisaatioista. (Herzig & Jimmieson 2006, 628.) Teemat: keskijohto, organisaatiomuutos, muutoksen johtaminen.

LIITE 3 TUTKIMUKSEEN VALIKOITUNEET ARTIKKELIT JA TUTKIMUSKONTEKSTIT (5/10)

Hurn, B. J. (2012) Management of change in a multinational company. *Industrial and Commercial Training*, Vol. 44 (1), 41–46.

Tapaustutkimus. Muutoshallintamallien tarkastelu, kommentointi, muutosvastarinnan voittaminen, muutoksen toteuttaminen. Tutkimus pohjautuu mallinnusharjoitukseen. Globaalin öljy-yhtiön johtajajarjoittelijoiden valmisteleva esitys ylimmälle johdolle muutoksenhallintaan ja -johtamiseen liittyvissä tulevaisuuden haasteissa energia-alalla. Esillä tärkeät tekijät muutosjohtamisen kannalta, viestinnän merkitys kaikilla organisaation tasoilla. Tavoitteena selvittää ja kommentoida malleja, hallita muutosvastarintaa, muutokseen tarvittavien tietojen luonnetta ja sitoutumista, joiden avulla mahdollistetaan muutos ja sen eri vaiheet. Muun muassa Lewinin viitekehys. (Hurn 2012, 41.) Teemat: muutoksen johtaminen, organisaatiomuutos, monikansalliset yritykset, simulaatio, muutosvastarinta, muutoksen toimeenpano, viestintä.

Jabri, M. – Adrian, A. D. – Boje, D. (2008) Reconsidering the role of conversations in change communication: A contribution based on Bakhtin. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 21 (6), 667–685.

Bakhtinin näkemykseen perustuva muutosviestintätarkastelu. Monologi, yksisuuntaisuus vs. dialogi, vuorovaikutteisuus, "parhaimman juonen" kehittäminen muutostilanteissa. Viestinnän dynaamisuus vs. staattisuus. Muutostoimijoiden huomioitava, ovatko organisaation työntekijät viestinnän objekteja vai subjekteja. Ihmistieteiden sekä viestinnän teorioiden limittyminen toisiinsa ja viestinnän riippuvuus siitä, ovatko viestin vastaanottajat muutosprosessissa aiheena vai kohteena. Tutkimuksessa lisäksi erotettavissa konsensus monologina ja dialogina. Monologissa korostunut yksittäinen viestijä, jolloin odotukset muutoksesta aiheutuviin reaktioihin nähtiin matalina. Dialogissa yksimielisyys muutokseen liittyen saavutettiin helpommin ihmisten välisen keskusteluyhteyden kautta. (Jabri ym. 2008, 667.) Teemat: organisaatiomuutos, viestintä, muutoksen johtaminen, osallisuus.

Jaradat, Y.M. – Sy, M.V.U. (2012) Organizational Communication Practices of Toc Glycol Company Ltd., Thailand. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, Vol. 40, 122–127.

Tapaustutkimus. Toc Glycol Company Ltd Thaimaan organisaatioviestinnän käytännöt ja niiden arviointi, koska niillä nähdään olevan huomattava merkitys organisaation johtamisessa. Viestinnän kokonaisvaltainen merkitys organisaation tavoitteiden saavuttamisessa, ja johdon rooli organisaatioviestinnän onnistumisessa. Artikkelissa esille nousee organisaatioviestinnän prosessi, joka painottuu yrityksen sisäisiin muutoksiin. Viestinnän katsottiin auttavan työntekijöitä mahdollistaen heille keskusteluyhteyden organisaation tapahtumiin sekä antaen oikeaa tietoa organisaatiossa tapahtuvista muutoksista. Viestinnällä todettiin olevan läheinen yhteys henkilöstöhallintoon, ja yhdistämällä nämä kaksi toimintoa on muutoksessa mahdollista tarjota oikeaa ja oikea-aikaista tietoa. (Jaradat & Sy 2012, 122.) Teemat: organisaatioviestintä, viestintäkäytännöt.

Jorritsma, P.Y. – Wilderom, C. (2012) Failed culture change aimed at more service provision: a test of three agentic factors. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 25 (3), 364–391.

Tapaustutkimus. Hollanti. Keskisuuren yrityksen kulttuurinmuutos viidessä erillisessä tukkuyksikössä. Muutoksen päämääränä oli lisätä ulkoisten palveluiden laatua. Tavoitteena raportoida tutkimustuloksia muun muassa muutosjohtamiskirjallisuudessa esitettyjen hypoteesien avulla. Lomake- että haastatteluosiot, jotka kerätty kahdessa erillisessä vaiheessa noin 3,5 vuoden aikana. Artikkelin mukaan useimmat muutoksen johtamiseen liittyvät tutkimukset on toteutettu johtajien näkökulmasta. Suhteellisen vähän on tutkimuksia, joissa muutosta tarkastellaan palveluyksiköiden näkökulmasta, kuten Jorritsma ja Wilderom ovat tehneet. Vaikka johtajat itse eivät tunnistaikaan muutosjohtamistaitojen kehittämistarvetta, niin tulokset osoittavat asian olevan päinvastoin. (Jorritsma & Wilderom 2012, 364.) Teemat: epäonnistunut kulttuurin muutos, muutosviestintä, muutosjohtaminen, työntekijämuutoksiin liittyvä koulutus, organisatoriset etäisyyskijät/johto-työntekijätaso.

LIITE 3 TUTKIMUKSEEN VALIKOITUNEET ARTIKKELIT JA TUTKIMUSKONTEKSTIT (6/10)

Kane, J. – St. Amour, J. (2005) Understanding the Real Risks of Changing Employee Benefit Plans. *Benefits Quarterly*. 2005 Second Quarter, Vol. 21 (2), 40–43.

Katsaus. Ympäristön jatkuvista muutoksista johtuva tarve puuttua yritysten työntekijöiden etuusohjelmiin, jotta ne vastaisivat paremmin työntekijöiden ja yritysten tarpeita. Täydellisen riskinarviointiprosessin katsotaan olevan avain yrityksen ongelmiin, joka mahdollistaa puuttumisen kyseessä oleviin etuuksiin. Riskienarvioinnin katsottiin tarjoavan työnantajille työkaluja, analysointikeinoja sekä kustannussäästöjä mahdollisten kielteisten seurannaisvaikutusten johdosta. Vaiheittainen kuvaus riskinarvioinnista sekä pohdinta, miten työnantajat voivat kehittää onnistuneita muutosjohtamisen viestintästrategioita muutostilanteissa. (Kane & St. Amour 2005, 40–41.) Teemat: työsuhde-edut, riskien arviointi, työmarkkinasuhteet, muutos.

Koall, I. (2011) Managing complexity: using ambivalence and contingency to support diversity in organizations. *Equality Diversity and Inclusion: An International Journal*, Vol. 30 (7), 572–588.

Johtamisteorioiden lähestymistavat sekä niiden kyky hyödyntää tehokkaasti kontingenssia, ympäristön vaikutusta organisaatiossa. Ympäristöstä tulevien vaikutusten ennakoimisen johdosta organisaatiolla nähdään olevan mahdollisuus menestyä. Luhmannin sosiaalisten systeemien teoria, jossa keskeisenä painopisteenä muun muassa yhteiskunnan monimutkaisuus ja epäjärjestys. Esimerkiksi monimutkaisuuden vähentämiseen liittyy tiettyjä toiminnallisia tarpeita hallita hierarkkista järjestelmää muun muassa viestinnällisten rakenteiden osalta. (Koall 2011, 572.) Teemat: työyhteisön monimuotoisuus, henkilöstöhallinto, johtamispäätökset, viestintäjärjestelmä, luovuus, kehityskeskustelut.

Langer, R. – Thorup, S. (2006) Building trust in times of crisis: Storytelling and change communication in an airline company. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 11 (4), 371–390.

Tapaustutkimus. Osallistavien, moniäänisten, polyfonisten menetelmien tarkastelu osana yritysten tarinointia ja organisaation muutosviestintää. Konstruktionistinen lähestymistapa, jossa tieteellinen tieto katsotaan olevan tutkijoiden rakentamaa, ja tutkimuskohteena olevien ihmisten tuottavan erilaisia totuuksia tai tietoja (Koppa 2015). Lisäksi muun muassa osallistava toiminta- ja kyselytutkimus sekä strategiset muutosviestintätiimit. Pääkysymyksenä, miten kehitettyjen lähestymistapojen ja menetelmien avulla on mahdollista varmistaa, että organisaatiomuutos voidaan tiedottaa ja toteuttaa onnistuneesti. Tutkimusorganisaatiossa, Scandinavian Airline Systemsin (SAS) miehistösuunnittelu- ja valvontaosastolla (CP&C) jaettu kertakäyttökameran ohessa kirje, joka oli alku osaston kehittämisprosessille. Kameran ja valokuvaustehävän tarkoituksena oli aloittaa organisaation kehittämisprosessi haastavissa olosuhteissa ja saada kaikki osaston 50 työntekijää mukaan. Ennen tätä muutosprosessia, organisaatiossa oli ollut kerran vuodessa neljän vuoden ajan aina meneillään jokin muutos; uusi johtaja, uudet työtilat tai uusia vastuu-alueita uusin ehdoin. Lisänä kaksi irtisanomiskierrosta, joiden aikana vähennettiin 33 % henkilöstöstä sekä alennettiin palkkoja. SAS:n johto palkkasi ulkopuolisen konsulttiyrityksen tukeakseen muutosta ja määritteli tulevaisuuden visiot ja arvot. Viestintä perustui tarinankerronnalliseen lähestymistapaan, vaikka tämän katsottiin vain johtavan turhautumiseen ja ruokkivan negatiivisuutta. Valokuvausprojektin päämääränä oli käynnistää prosessi, jonka parantaisi ryhmähenkeä ja vahvistaisi sisäistä viestintää. Tavoitteena oli kuvata ja ymmärtää organisaation uskomusjärjestelmiä (ks. Dougherty & Kunda 1990), jotta voidaan kehittää yrityksen missiota, visiota ja arvomaailmaa, jossa jokainen tulee kuulluksi, nähdyksi ja häneen suhtaudutaan vakavasti. Prosessiin liittyi dynaaminen dialogimaisuus, jonka tarkoituksena oli luoda kuvaa organisaatiosta sosiaalisena yhteisönä, rohkaista työntekijöitä vuoropuheluun ja tuoda esille yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Langer & Thorup 2006, 371–373.) Teemat: yrityskulttuuri, muutoksen johtaminen, viestintä.

LIITE 3 TUTKIMUKSEEN VALIKOITUNEET ARTIKKELIT JA TUTKIMUSKONTEKSTIT (7/10)

Lavento, H. (2008) *Työyhteisöviestintä Tampereen kaupungin toimintamallin uudistuksessa 2002–2007*. Viestinnän tutkimuskeskus CRC. Helsingin yliopisto. Viestinnän laitoksen tutkimusraportteja 8/2008.

Tutkimusraportti. Tapaustutkimus. Tampereen kaupungin viestintä- ja johtamiskulttuurin kehittämiseksi toteutettu arviointitutkimus toimintamallin uudistukseen liittyneestä muutosviestinnästä. Tutkimus muodostui sähköisestä kyselystä, materiaalien analysoinnista ja neljästä fokusryhmäkeskustelusta. Tutkimuksesta saatuja tuloksia on vertailtu Työterveyslaitoksen Kunta10 -tutkimuksen Tampereen osa-aineistoon vuosina 2001, 2004 sekä 2006. Toimintamallin uudistuksessa viestinnän katsottiin noudattaneen vesiputousmallia, jolloin viestintä on liikkunut organisaatiotasolta toiselle, mutta suurelta osin vain ylhäältä alaspäin. Tutkimukseen valikoitu 27 työntekijää, joista 26 täytti sähköisen kyselyn, ja lisäksi 24 osallistui fokusryhmäkeskusteluihin. (Lavento 2008, 2, 8.) Teemat: viestintä, sisäinen tiedotus, organisaatioviestintä, tiedonkulku, muutosviestintä, uudistukset, arviointi, kehittäminen.

Leonard, A. – Grobler, A. F. (2006) Exploring challenges to transformational leadership communication about employment equity: Managing organizational change in South Africa, *Journal of Communication Management*. Vol. 10 (4), 390–406.

Laadullinen tapaustutkimus. Työllisyyden hoitoon liittyvä konsernitason viestintätarkastelu Etelä-Afrikassa. Pohdintaa muutosviestinnän soveltamisesta sillan rakentamiseksi hallinnon ja työllisyysohjelman välisessä kuilussa. Viestinnän monimutkaisuus ja viestinnän strateginen arvo. Tutkimuksessa esitetyt tuon aikaiset suuntaukset liittyivät Etelä-Afrikassa monimutkaiseen tapaan kommunikoida. Sisäisen viestinnän ei katsottu saavan niin paljon strategista huomiota kuin ulkoinen viestintä. Lisäksi joidenkin organisaation johtajien mukaan viestintä nähtiin taktisena työkaluna eikä strategisena keinona. Havaintojen todetaan vahvistavan tarvetta uudelle muutosjohtamiselle, jonka avulla on mahdollista sekä käsitteellisesti että käytännöllisesti ohjata yhteiskunnallisten ja yritysten työllisyydenhoitoon liittyvää muutosviestintää. Tutkimus korostaa muutosviestinnän monimutkaisuutta, jossa ympäristö- ja yhteiskunnallisilla sekä yritystekijöillä on omat merkityksensä. (Leonard & Grobler 2006, 390.) Teemat: johtajuus, viestintä, työllisyys, maantieteellinen profiloituminen.

Lies, J. (2012) Internal communication as power management in change processes: Study on possibilities and the reality of change communication. *Public Relations review*, Vol. 38 (2), 255–261.

Tapaustutkimus. Muutosviestintä osana muutosjohtamista. PR-henkilöt arvioivat muutosviestinnän mahdollisuuksia ja todenmukaisuutta. Sateenvarjokäsitteen alla muutosjohtamiseen liittyviä useita kokonaisvaltaisia lähestymistapoja. Koska muutoshankkeiden täytäntöönpano riippuu avainhenkilöistä ja työntekijöistä, sisäinen muutosviestintä nähdään strategisten sidosryhmien hallintamuotona. Muutosviestintä voitiin tunnistaa yksittäiseksi muutosjohtamisen osa-alueeksi, joka keskittyy pehmeisiin (esim. ilmapiiri) osatekijöihin, ja jotka aktivoituvat kovien (esim. strategiat) tekijöiden kautta. Pehmeiden osatekijöiden johtamisen tavoitteena on myötävaikuttaa muutoksen täytäntöönpanoon ja saavutettaviin tavoitteisiin eli esimerkiksi varmistaa tai saada takaisin johtajien valta-asema. Tätä tarkoitusta varten tutkimuksessa haastateltiin 60 PR-toimiston työntekijöitä Saksassa, ja tarkasteltu, miten niissä arvioitiin muutosviestinnän mahdollisuuksia ja todenmukaisuutta osana muutosjohtamista. (Lies 2011, 255.) Teemat: muutosjohtaminen, muutosviestintä, sisäinen viestintä.

LIITE 3 TUTKIMUKSEEN VALIKOITUNEET ARTIKKELIT JA TUTKIMUSKONTEKSTIT (8/10)

Linke, A. – Zeffass, A. (2011) Internal communication and innovation culture: developing a change framework. *Journal of Communication Management*, Vol. 15 (4), 332–348.

Innovatiivisen kulttuurin luominen sisäisen viestinnän avulla. Työntekijät yksi tärkeimmistä innovaation lähteistä. Muutosjohtamismallin luominen. Poikkitieteellinen malli, joka muodostuu tutkimuksista ja kirjallisuudesta. Testattu laadullisella tapaustutkimuksella lääkeyrityksessä (asiantuntijahaastattelut) sekä kyselytutkimuksella (N=1000, vastausprosentti 44). Sisäisen viestinnän tasojen sekä tiedotuskanavien tunnistaminen ja niiden tärkeys. (Linke & Zeffass 2011, 332.) Teemat: yrityskulttuuri, innovaatiot, yrityksen sisäinen suhdetoiminta.

Matos Marques Simoes, P. – Esposito, M. (2014) Improving change management: how communication nature influences resistance to change. *Journal of Management Development*, Vol. 33 (4), 324–341.

Tutkimus tarkastelee, miten viestinnän luonne vaikuttaa muutosprosessiin. Aihealueesta todettiin olevan vähän tutkimuksia. Tapaustutkimus osana laajempaa tutkimushanketta. Monikansallinen lääkealan yritys, joka vaikeassa taloudellisessa tilanteessa. Tavoitteena tapaustutkimuksen avulla tarkastella muun muassa muutosvastarintaa sekä tuoda esille dialogin merkitystä muutoksessa, koska muutosvastarinnan katsotaan vähenevän vuorovaikutteisen viestinnän myötä. (Matos Marques Simoes & Esposito 2014, 324.) Teemat: yritystoiminta, muutoksen johtaminen, viestintä.

Mills, C. E. (2009) Making organisational communication meaningful. Reviewing the key features of a model of sensemaking about change communication. *Australian Journal of Communication*, Vol. 36 (2), 111–126.

Organisaatioviestinnän tarkastelu. (N1=48, N2=35, N3=34). Sensemaking-teoria (ks. Mills 2000; 2005; 2006), jonka katsotaan vaikuttavan organisaatioviestintään muutosprosessissa. Uusimpien tutkimusten sanotaan vahvistavan ja laajentavan alkuperäistä mallia. Malli yhdistää fyysisiä, sosiaalisia ja psykologisia elementtejä, joiden pohjalta on mahdollisuus luoda yhtenäinen ja kattava näkökulma muutosviestintään. Mallin avulla on mahdollisuus suunnata työntekijöiden toiminta koordinoitumaksi ja tältä pohjalta lisätä työssäolon merkityksellisyyttä. (Mills 2009, 111.) Teemat: systeemiteoria, mallit.

Nilsson, T. (2010) The reluctant rhetorician: senior managers as rhetoricians in a strategic change context. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 23 (2), 137–144.

Tapaustutkimus. ABB Ruotsin tehdas. Tutkimukseen osallistui kahdeksan ylimmän tason johtajaa. Tutkimus käsittelee strategista muutosviestintää retoriikan näkökulmasta, jolloin johtajat voidaan nähdä retorikkoina, menestyksekkäinä ja vakuuttavina puhujina. Tutkimuksen tavoitteena oli tuoda esille ylimmän johdon kokemuksia muutoksen hallinnasta retorisisista lähtökohdista tarkasteltuna. Havaintoina johtajien vastahakoisuus retoriikkaa kohtaan. Johtajat kokivat retorikon tässä tutkimuksessa yli-innokkaaksi henkilöksi, ”joka heiluttelee ja viittilöi käsiään puhuessaan”. (Nilsson 2010, 137.) Teemat: retoriikka, organisaatiomuutos, johtajuus, asenne.

LIITE 3 TUTKIMUKSEEN VALIKOITUNEET ARTIKKELIT JA TUTKIMUSKONTEKSTIT (9/10)

Pritchard, N. (2007) Efficient and effective implementation of people-related projects. *Industrial and Commercial Training*, Vol. 39 (4), 218–221.

Yleiskatsaus. Tavoitteena tutkia täytäntöönpanon vaikutuksia haluttujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Muutosjohtajien sitoutumisen merkitys, ajoitus sekä viestinnän osuus muutosprosessissa. Tutkimus perustuu Pritchardin 20 vuoden työkokemukseen FTSE100-yritysten ylemmillä tasoilla, ja se pohjautuu laajaan *benchmarkingiin*, vertaiskehittämiseen. Tutkimus tarjoaa johtopäätöksiä muun muassa tulevien muutosten toteuttamiseksi. (Pritchard 2007, 218.) Teemat: inhimillisten voimavarojen kehittäminen, oppiminen, muutoksen johtaminen, viestintä, yhteistyö.

Pundziené, A. – Alonderiené, R. – Buožiūtė, S. (2007) Managers' Change Communication Competence Links with the Success of the Organisational Change. *Engineering Economics*, Vol. 4 (54), 61–69.

Tutkimus siitä, miten voidaan parantaa johtajien viestintätaitoja, joita vaaditaan onnistuneen muutoksen läpiviemiseksi. Tutkimuksen päätavoitteena oli selvittää yhteyksiä muutosviestintäosaamisen ja muutoksen johtaminen välillä. Tutkimus sisälsi kolme hypoteesia: *viestintätaidot korreloivat muutoksen onnistumisen kanssa, viestintätaidot on hankittu epävirallisen oppimisen kautta sekä viestintätaidot korreloivat organisaatiossa olemassa olevan henkilöstöhallintojärjestelmän kanssa*. Empiirisessä osuudessa kyselylomake lähetettiin Liettuassa sijaitseviin kasvuyrityksiin (N=106, vastausprosentti 37,7). Kyselyn avulla pyrittiin selvittämään muun muassa liettualaisten johtajien näkemyksiä viestinnän kehittämiseksi. Kirjallisuuden pohjalta artikkelissa esitetään, että onnistuneen organisaatiomuutoksen läpi vieminen nähdään erittäin riippuvaisena sisäisestä viestinnästä. Tutkimuksessa viitteitä myös muun muassa Lewinin viitekehystä. (Pundzienė ym. 2007, 61.) Teemat: viestintä, muutoksen johtaminen, organisaatiomuutos, viestintätaidot, viestinnän johtaminen.

Richbell, S. (2010) HRM in the Hungarian SME sector. *Employee Relations*, Vol. 32 (3), 262–280.

Kyselytutkimus. Tutkimuksessa lähestytään Unkarissa sijaitsevien mikrotason, pienten sekä keskisuurten yritysten (*SME-sektori*) henkilöstöhallintoa (*HRM*), ja tarkastellaan, miten nämä toiminnot vaihtelevat esimerkiksi yrityskoon mukaan. Tutkimus toteutettiin kyselylomaketutkimuksena, joka lähetettiin unkarilaisiin yrityksiin (N=678), jotka työllistivät alle 250 henkilöä. (Richbell 2010, 262.) Teemat: henkilöstöhallinto, yhteishenki, maantieteellinen profiloituminen, tilastollinen analyysi.

Suchan, J. (2006) Changing Organizational Communication Practices and Norms: A Framework. *Journal of Business and Technical Communication*, Vol. 20 (1), 5–47.

Viestintäkäytäntöjen epäonnistuminen ja vaikeus. Teorialähtöisyys apuna viestintäkäytäntöjen muuttamisessa ja ymmärtämisessä suurissa ja kompleksisissa yrityksissä. Teoreettisen viitekehysten katsotaan auttavan paremmin ymmärtämään niitä lähtökohtia, jotka ovat muutosviestinnän kannalta tärkeitä elementtejä suuressa ja moniulotteisessa organisaatiossa. Pyrkimykset saada työntekijä muuttamaan viestintäkäytäntöjä epäonnistuvat usein. Epäonnistumisen syynä katsottiin usein olevan ulkopuolisten konsulttien, jotka kuvataan taustoiltaan olevan usein tutkijoita. Puolestaan organisaation sisäiset kehittäjät ajattelevat muuttuneiden viestintäkäytäntöjen liittyvän enemmänkin vain uusien toimintojen käyttöönottoon kuin siihen, että puututtaisiin työntekijän tapaan ajatella ja puhua viestinnästä. Ensimmäisen asteen muutos aiheuttaa marginaalisen, vähäisen häiriön ja vaikuttaa työntekijöihin vain vähäisellä tavalla (Suchan 2006, 9; ks. Argyris 1990; Argyris & Schon 1978). Toisen asteen muutos, joka on Suchanin (2006, 5) artikkelin painopistealue, muodostuu häiriöistä, vaikka tahattomistakin, kun ensimmäisen asteen useat viestintään liittyvät muutokset tapahtuvat lyhyessä ajassa. Toisen asteen muutoksen katsotaan vaikuttavan työntekijöiden mielipiteisiin ja tapoihin ajatella viestintää uudella tavalla. (Suchan 2006, 5, 9.) Teemat: organisaatioteoria, viestintä, organisaatiokäyttäytyminen.

LIITE 3 TUTKIMUKSEEN VALIKOITUNEET ARTIKKELIT JA TUTKIMUSKONTEKSTIT (10/10)

Todăriță, Elida-Tomița (2010) Strategies and tactics regarding change communication within organisations. Real example regarding communication change in an organisation. *Studies in Business and Economics*, Vol. 5 (2), 111–119.

Tutkimuksessa organisaatiot nähdään sosiaalisina elementteinä ja toisaalta ihmissuhteiden keskuksina. Organisaation prosessit, kuten viestintä, päätöksenteko ja konfliktien hallinta ovat riippuvaisia siitä, miten ihmiset pyrkivät rakentamaan erilaisia merkityksiä esimerkiksi henkilökohtaisen vuorovaikutuksen kautta. Eräänä muutoksen epäonnistumiseen vaikuttavana tekijänä nähtiin tehokkaan viestinnän puute organisaation sisäisesti. Artikkelissa hahmotellaan perusstrategioita organisaation sisäiseen muutosviestintään sekä toimintasuunnitelmia, joita voidaan hyödyntää yrityksen toimialasta tai epäsuorasti tapahtuvan muutoksen luonteesta riippumatta. Tutkimus sisälsi teoreettisen tarkastelun sekä Shell-yhtiön tutkijaryhmän konkreettisen esimerkin siitä, miten johtotasolla toimitaan sisäisen muutosviestinnän toteuttamiseksi. (Todăriță 2010, 111.) Teemat: yritysviestintä, päätöksenteko, muutosjohtaminen, viestintävaikeudet, taloudellinen muutos ja kehittäminen, muutosviestinnän tulokset.

Yüksek, S. – Bekmeier-Feuerhahn, S. (2013) Culture-Specific Objectives of Change Communication: An Intercultural Perspective. *Journal of Management and Change*, Vol. 30/31 (1/2), 180–193.

Teoreettisen muutosviestintämallin rakentaminen huomioiden yksilö-yhteisötaso (*individualism-collectivism, IC*), valtataso (*power distance, PD*) sekä epävarmuuden välttäminen (*uncertainty avoidance, UA*). Tarkastelussa kulttuurin vaikutus muutosjohtamiseen ja sekä ne tekijät, jotka on huomioitava muutosjohtamisstrategioissa. Muutosviestinnän rooli osana muutosjohtamista. Kolmena muutoksen päätavoitteena psykologian näkökulmasta katsottiin olevan sitoutumisen parantamisen, luottamuksen ylläpitämisen sekä vastustuksen vähentämisen. Muutosviestinnästä puhuttaessa esiintyykin usein näkemys luottamuksen rakentamisesta (ks. Kotter & Schlesinger 1979; Elving 2005), sillä sen nähdään olevan onnistuneen muutosjohtamisen perusta (ks. esim. Harshman & Harshman 1999; Yaeger 1978). (Yüksek & Bekmeier-Feuerhahn 2013, 182–185.) Teemat: muutoksen johtaminen, riskien välttäminen, kansainvälinen organisaatio, individualismi, kollektivismi, viestinnän esteet, tehokkuus sosiaalitieteiden näkökulmasta.