



<input type="checkbox"/>	Kandidaatintutkielma
<input checked="" type="checkbox"/>	Pro gradu -tutkielma
<input type="checkbox"/>	Lisensiaatintutkielma
<input type="checkbox"/>	Väitöskirja

Oppiaine	Johtaminen ja organisointi	Päivämäärä	11.5.2019
Tekijä(t)	Elina Äijö	Matrikkelinumero	509422
		Sivumäärä	97
Otsikko	TYÖNTEKIJÖIDEN KOKEMUS MUUTOSPROSESSIN OSALLISTAVUUDESTA Case: Yleisradion aiheitoimitusuudistus keväällä 2018		
Ohjaaja(t)	TKT Satu Teerikangas		

Tiivistelmä

Muutos on nykyään jatkuvasti läsnä. Erityisesti media-alalla digitalisaatiosta johtuva murros edellyttää yrityksiltä mukautumista alati vaihtuviin tilanteisiin. Organisaatiouudistukset voivat käydä raskaiksi työntekijöille, sillä muutos aiheuttaa stressiä ja vähentää työntekijöiden ja esimiesten välistä luottamusta. Työntekijöitä voidaan ottaa mukaan muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen erilaisilla osallistamismenetelmillä. Tämä tutkielma sisältää katsauksen muutosjohtamiseen, osallistamiseen ja yksilön kokemuksiin muutoksessa.

Tämä laadullinen tapaustutkimus toteutettiin Yleisradio Oy:n toimeksiannosta keväällä 2019. Tutkimusmenetelminä olivat puolistrukturoidut yksilöhaastattelut ja fokusryhmätilanne. Ylen Uutis- ja ajankohtaistoimituksessa muutettiin kotimaan aiheita käsittelevien toimitusten jakoa, tavoitteena parantaa arjen sujuvuutta, toiminnan suunnittelua ja journalismin laatua. Muutosjohto pyrki osallistamaan toimittajat muutokseen. Tässä tutkimuksessa selvitetään, miten toimittajat kokivat muutosprosessin osallistavuuden. Kyseisen päätutkimuskysymyksen lisäksi tarkastellaan yksilön muutosasenteeseen vaikuttavia tekijöitä ja sitä, millainen muutosprosessi edistää muutoksen tavoitteiden saavuttamista.

Tuloksista on hahmotettavissa kuusiosainen dynaaminen malli, joka kuvaa osallistavan muutosprosessin kokemusta. Mallin osat ovat henkilökohtainen asenne muutokseen, muutoksen kokemus, osallistamisen kokemus, sosiaaliset suhteet, muutoksen seuraukset ja kaikkien edellä mainittujen kontekstina toimiva organisaatio ja sen toimiala. Henkilökohtainen asenne on mallin oleellisia palasia, sillä se suuntaa yksilön havaintoja ja tulkintaa, joihin muutoksen ja muutoksen osallistamisen kokemukset perustuvat. Kyseiset kokemukset ja asenne puolestaan vaikuttavat muutosten seurauksien tulkintaan eli yksilön näkemyksiin siitä, millainen muutoksen lopputulos oli. Muutosasenne ja yksilön kokemukset ovat riippuvaisia kontekstista, toisin sanoen organisaatiolla, siellä aiemmin tapahtuneilla asioilla ja yhteisön sosiaalisilla suhteilla on vaikutusta niihin.

Tutkimuksessa ilmeni lisäksi, että muutosviestintä on oleellista muutosprosessin onnistumiselle. Sen avulla työntekijät ymmärtävät muutostarpeen ja muutoksen merkityksen. Myös osallistaminen on työntekijöille helpompaa hahmottaa, mikäli siitä on kerrottu heille muutosprosessin aikana. Silloin työntekijät tietävät, miten heidän panoksensa vaikuttaa muutokseen.

Asiasanat	muutosjohtaminen, osallistaminen, Yle, organisaatiomuutos, työntekijän kokemus
Muita tietoja	





**TURUN
YLIOPISTO**
Kauppakorkeakoulu

TYÖNTEKIJÖIDEN KOKEMUS MUUTOS- PROSESSIN OSALLISTAVUUDESTA

Case: Yleisradion aiheitoimitusuudistus keväällä 2018

Johtamisen ja organisoinnin
pro gradu -tutkielma

Laatija:
Elina Äijö

Ohjaaja:
TKT Satu Teerikangas

11.5.2019
Turku

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

Sisällysluettelo

1	JOHDANTO	9
1.1	Muutosjohtaminen ja työntekijöiden osallistaminen	9
1.2	Tutkimuskysymykset ja rajaus	10
2	MUUTOSJOHTAMINEN.....	12
2.1	Suunnitellun muutoksen malleja	12
2.2	Emergentti muutos ja kontingenssiteoriat	15
2.3	Yhteenvedo	19
3	OSALLISTAMISKEINOT.....	21
3.1	Johdatus osallistamiseen	21
3.1.1	Osallistamisen määrittelyä	21
3.1.2	Osallistamisen käyttöönotto.....	24
3.2	Keskijohto ja osallistaminen	26
3.3	Työntekijät ja osallistuminen	29
3.4	Yhteenvedo	31
4	YKSILÖ JA MUUTOS	33
4.1	Tunteet muutoksessa	33
4.2	Muutosasenteet ja -reaktiot	36
4.3	Muutosviestintä	40
4.4	Muutosjoustavuus.....	43
4.5	Yhteenvedo	44
5	TUTKIMUSMENETELMÄT	46
5.1	Tapauksen esittely	46
5.1.1	Yle muutoksen kohteena.....	46
5.1.2	Tutkimusaiheena oleva muutosprosessi.....	47
5.2	Aineiston keruu	53
5.3	Aineiston analyysi	56
5.4	Luotettavuuden arviointi	60
6	OSALLISTAVAN MUUTOKSEN KOKEMUS	62
6.1	Henkilökohtainen muutosasenne.....	62
6.1.1	Tyytyväisyys nykytilaan	62
6.1.2	Muutoksen aiheuttama stressi	63
6.1.3	Kunnianhimoinen suhde omaan aiheeseen	65

6.1.4	Kiinnostus organisaation rakenteisiin	66
6.1.5	Yhteenveto	67
6.2	Työyhteisön sosiaaliset suhteet	68
6.2.1	Suhde lähiesimieheen	68
6.2.2	Suhde oman toimituksen kollegoihin	69
6.2.3	Yhteenveto	71
6.3	Koettu muutos	71
6.3.1	Muutoksen tavoite ja sen viestintä	71
6.3.2	Muutos häiriönä perustehtäviin	73
6.3.3	Työnjako muutoksessa	75
6.3.4	Yhteenveto	77
6.4	Koettu osallistaminen	77
6.4.1	Ennalta päätetty	78
6.4.2	Parannusehdotuksia	80
6.4.3	Palaute kyselystä	81
6.4.4	Yhteenveto	82
6.5	Muutoksen seuraukset	83
6.5.1	Kiireen määrä	83
6.5.2	Vaikutus uutisseurantaan	84
6.5.3	Aamukokousten puheenaiheet	85
6.5.4	Mikrotoimitusten keskeneräisyys	86
6.5.5	Yhteenveto	87
6.6	Yle ja muuttuva mediaympäristö	88
6.6.1	Muutosviestintä	88
6.6.2	Median murros	90
6.6.3	Verkkjournalismi	91
6.6.4	Yhteenveto	92
6.7	Dynaaminen muutosmalli	93
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	96
7.1	Vastaus tutkimuskysymyksiin	96
7.2	Suositukset johdolle	97
7.3	Rajoitteet ja jatkotutkimuskohteet	99
7.4	Loppusanat	99
	LÄHTEET	101
	LIITTEET	107

Kuviot

Kuvio 1 Muutosprosessin vaiheet (Hayes, 2010, 2)	13
Kuvio 2 Suoran osallistamisen muotoja (mukaillen Sisson 1996, 12–14)	24
Kuvio 3 Muutoksen vaiheita ja sen kohteiden reaktioita (Armenakis & Bedeian 1999)	45
Kuvio 4 Toimitusjako ennen muutosta ja sen jälkeen.....	49
Kuvio 5 Osallistaminen Ylen muutosprosessissa (mukaillen Hayes, 2010, 2).....	51
Kuvio 6 Prosessikaavio Ylen organisaatiouudistuksesta	52
Kuvio 7 Datarakennemallin luominen	59
Kuvio 8 Dynaaminen malli organisaatiomuutoksen kokemisesta	93

Taulukot

Taulukko 1 Haastatteluaineisto	54
Taulukko 2 Haastattelukysymysten muodostamista tutkimusaiheen pohjalta.....	55
Taulukko 3 Aineistotaulukko	56

1 JOHDANTO

1.1 Muutosjohtaminen ja työntekijöiden osallistaminen

Organisaatioiden muutosvauhti ei ole koskaan ollut yhtä nopeaa kuin nykyään. Muutos on jatkuvasti läsnä kaikilla toimialoilla. (Piderit 2000.) Viime vuosina monet muutosta ja organisaation toiminnan onnistumista koskevat teoriat ovat entistä enemmän korostaneet työntekijän roolia. Perinteinen, ylhäältä alaspäin ohjattu muutos ei ole ainoa mahdollinen tapa toteuttaa uudistuksia: organisaatorakennetta voi suunnitella myös niin, että se vahvistaa työntekijöiden omaa muutostoimijuutta (Zink 2008; Wylie & Sturdy 2018). Tutkimuskirjallisuudessa vallitsee laaja yhteisymmärrys siitä, että muutoksessa on tärkeää ottaa työntekijät huomioon (Beer ym. 1990; Armenakis & Bedeian 1999; Puccio ym. 2007, 10–12; Saksvik ym. 2007; Hayes, 2010, 2). Työntekijöiden delegeiva osallistaminen muutosprosessiin on usein ylhäältä alaspäin johdettua muutosta työläämpää ja hitaampaa, mutta sitä tehdään silti onnistuneen lopputuloksen toivossa (mukaillen Sisson 1996, 7; Fröhlich & Pekruhl, 1996, 1–11; Cabrera ym. 2003).

Media-alan yrityksillä on jatkuva paine uusiutua alan digitalisaation vuoksi. Se on tuonut alalle uusia toimijoita ja siten koventanut uutisorganisaatioiden välistä kilpailua. (Grafström & Windell 2012; Salaverria 2019.) Uudet median muodot ja verkkojournalismi vetävät puoleensa kaiken ikäisiä ihmisiä, erityisesti nuoria. Samaan aikaan perinteisellä medialla, mukaan lukien televisiolla, on vaikeuksia saavuttaa nuorta yleisöä (Salaverria 2019.) Media-alalla organisaatiomuutoksen aikaansaaminen edellyttää uudenlaisia strategioita ja tuoreita tapoja toteuttaa journalisteihin kohdistuvaa esimiestyötä. Muutoksen ja epävarmuuden sietäminen ja johtaminen ovat tärkeitä edellytyksiä media-alalla työskentelyssä. Johto voi auttaa työntekijöitä heidän kokemansa epävarmuuden vähentämisessä. (Malmelin & Virta 2016.) Esimiehen ja työntekijöiden välinen vuorovaikutus on aina olennaista muutoksen onnistumisen kannalta. (Saksvik ym. 2007.)

Luovien alojen johtamisen tutkimuksessa on usein painotettu sitä, että kyseiset alat vaativat muista poikkeavaa organisointia. Luovilla aloilla johtajien tulisi keskittyä tuotantohenkilökunnan lisäksi asiakkaisiin eli yleisöön, jolle työtä tehdään. Sen sijaan, että ihmisiä luokiteltaisiin luovan työn tekijöihin, johtajiin ja yleisöön, pitäisi huomioida, mitä identiteettejä yksilöt kulloinkin toteuttavat ja millaista käytöstä siitä seuraa. (Townley ym. 2009.) Luovuuden johtamista on tutkittu (mm. Puccio ym. 2007, 10–12; Townley ym. 2009; Malmelin & Virta 2016), mutta osallistavien muutosten toteuttamista media-alalla ei niinkään.

Tämä laadullinen tapaustutkimus käsittelee muutosta, joka tapahtui keväällä 2018 Yleisradion Uutis- ja ajankohtaistoimituksen silloisessa Yhteiskunta-toimituksessa. Muutos vaikutti noin 60 toimittajaan. Entisistä viidestä aiheitoimituksesta (Talous, Poliitiikka,

Kulttuuri, Julkinen Suomi sekä Hyöty ja tiede) muodostettiin kolme uutta, kooltaan suurempaa tiimiä: Poliitikka ja yhteiskunta, Talous ja arki sekä Kulttuuri ja elämäntapa. Kaikkiin kolmeen nimettiin uudet esimiehet ja tuottajat. Muutosjohto kuvailee prosessia osallistavilla menetelmillä toteutetuksi, sillä sen alussa kuultiin toimittajien näkemyksiä siitä, miten Ylen pitäisi parantaa uutisseurantaansa ja ne toimittajat, joiden entinen tiimi lakkautettiin, saivat päättää, mihin uusista aihetoimituksista he haluavat siirtyä. Tässä tutkimuksessa selvitetään, miten organisaatiouudistuksen kohdanneet toimittajat kokivat muutosprosessin osallistavuuden ja miten se vaikutti heidän suhtautumiseensa muutosta kohtaan.

Muutoksen kokemista suuntaavien tekijöiden tuntemus on tärkeää, sillä muutosten tulokset jäävät usein kauas johdon asettamista tavoitteista (Beer ym. 1990; Todnem 2005). Sen vuoksi kaikkiin muutosprosessin onnistumista mahdollisesti parantaviin tekijöihin tulisi kiinnittää tutkimuksellista huomiota. Tapaustutkimuksen kohteena olevan yrityksen eli Yleisradio Oy:n kannalta aiheen tutkiminen tuo hyödyllistä tietoa siitä, kuinka hyvin organisaatiouudistuksessa on onnistuttu. Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää päätöksenteossa, kun yhtiössä suunnitellaan tulevien muutosten toteuttamistapoja.

1.2 Tutkimuskysymykset ja rajaus

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan Yleisradion Uutis- ja ajankohtaistoimituksen kotimaan aiheita käsittelevien toimittajien kokemusta keväällä 2018 tapahtuneen organisaatiouudistuksen toteutuksesta. Tavoitteena on saada tietoa siitä, miten toimittajat suhtautuivat muutoksen osallistavuuteen ja miten he kokevat sen vaikuttaneen heidän muutosasenteeseensa ja arkeen uudistuksen jälkeisessä organisaatiossa. Näin ollen tutkimuskysymys on seuraava:

- Miten toimittajat kokivat osallistavuuden Uutis- ja ajankohtaistoimituksen organisaatiouudistuksessa?

Alakysymykset koskevat pääkysymyksen osia, eli työntekijän näkemystä ja muutoksen toteuttamismenetelmiä:

- Mitkä tekijät vaikuttavat yksilön muutosasenteeseen?
- Millainen muutosprosessi edistää muutostavoitteiden saavuttamista?

Tutkimus käsittelee edellä kuvailtua organisaatiouudistusta, eivätkä sen tulokset sen vuoksi ole sellaisenaan sovellettavissa muihin yrityksiin tai Yleisradion muihin osiin. Tutkimustulokset voivat kuitenkin tarjota huomionarvoista tietoa media-alan organisaatioiden muutosjohtamisesta ja osallistavien menetelmien toimivuudesta myös laajemmassa kontekstissa.

Tässä tutkielmassa on seitsemän päälukua. Johdannon jälkeisissä luvuissa 2–4 edetään kirjallisuuskatsaukseen, jossa selvitetään, mitä muutosjohtamisesta, osallistamismenetelmistä ja yksilöiden suhtautumisesta muutokseen tiedetään tieteellisen tutkimuksen pohjalta. Viidennessä luvussa esitellään tutkimusmenetelmät ja aineiston keruu ja analyysi sekä arvioidaan tutkielman luotettavuutta. Kuudes luku on tulosluku, jossa esitetään tutkimustulokset ja niiden analyysi. Seitsemännessä luvussa tarjotaan johtopäätösten muodossa vastauksia tutkimuskysymykseen sekä kuvataan tutkimuksen antia käytännön työelämän kannalta.

2 MUUTOSJOHTAMINEN

Tämän tutkimuksen teoriakatsaus alkaa erilaisilla lähestymistavoilla muutosjohtamiseen. Ensiksi käydään läpi, miten suunniteltua muutosta on pyritty hahmottamaan, sen jälkeen tutustutaan suunnittelemattoman muutoksen ja tilanneriippuvaisten ratkaisujen teorioihin.

2.1 Suunnitellun muutoksen malleja

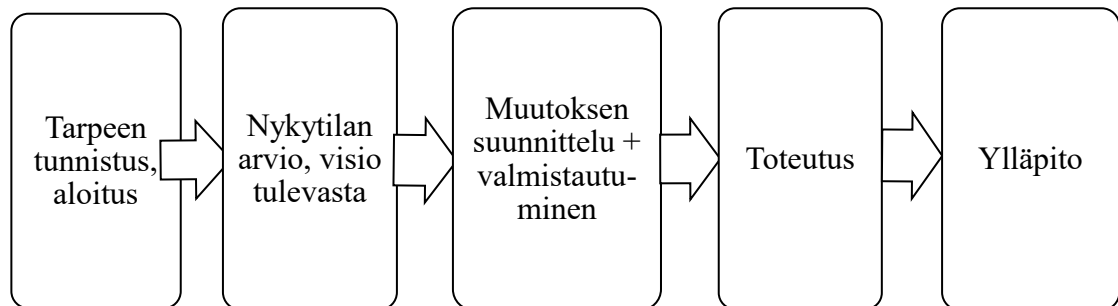
Tässä luvussa tutustutaan suunniteltujen muutoshankkeiden ydinpiirteisiin. Suunniteltua muutosta koskevassa kirjallisuudessa muutos nähdään prosessina, johon yleensä kuuluu useita aikaa vieviä vaiheita. (Armenakis & Bedeian 1999.) Suunnitellun muutoksen tavoitteena on organisaation tuottavuuden ja kilpailukyvyn parantaminen, mutta siihen tähtäävät keinot vaihtelevat erilaisten lähestymistapojen välillä, sillä ratkaisumallien taustalla olevat käsitykset organisaatioiden ongelmista poikkeavat myös toisistaan (Seeck 2008, 31–32). Seuraavaksi käydään läpi muutamia suunnitellun muutoksen klassisia malleja.

Menestyksekkäälle muutosjohtajuudelle on aikojen saatossa määritelty monenlaisia edellytyksiä, ja aiemmin malleista jokainen on väittänyt olevansa sopiva kaikenlaisiin organisaatioihin. Nykyään ajatellaan, ettei yksiselitteisesti parasta mallia muutoksen toteuttamiseen ole, vaan siihen täytyy valita tilanteeseen sopiva tapa. Organisaatiot voivat valita ainakin, mitä asioita ne muuttavat ja millä tavoin. (Burnes 1996; Mattila 2007, 204–205.) Vaikka monet muutosjohtamisen teorit ovat ristiriidassa keskenään eivätkä välttämättä perustu empiiriseen tietoon, kahdesta asiasta ollaan laajasti yksimielisiä: muutoksen nopeus ei ole koskaan ollut niin kovaa kuin nyt, ja muutos on jatkuvasti läsnä. (Piderit 2000.) Tällä hetkellä muutoksessa ovat niin ympäristö, kulttuuri kuin työn tekemisen tavatkin. Organisaatiot voivat jarruttaa muutosta ja tapella sitä vastaan, mutta muutos tapahtuu silti. Se voi saada monenlaisia muotoja ja kokoja ja se vaikuttaa organisaatioihin kaikilla toimialoilla. Yhtä laajasti hyväksytyä ja käytännönläheistä lähestymistapaa muutoksen johtamiseen ei ole, mutta erilaiset suunnittelun muutoksen teorit pyrkivät selittämään prosessia, joka muutosta saa aikaan. (Piderit 2000; Todnem 2005; Harrington 2018, 4, 5.)

Muutosjohtamisen tutkiminen alkoi toden teolla 1940-luvulla. Kurt Lewin teki tuolloin kolmivaiheisen muutosjohtamisen mallinsa, jonka perustana on ajatus siitä, että uudenlaista käytöstä syntyy ja siitä tulee organisaation hyväksymää toimintaa, jos yhteisö onnistuu ensin hylkäämään entiset tapansa. (Burnes 1996; Todnem 2005.) Lewinin mukaan muutoksen ensimmäisessä vaiheessa arvioidaan nykyinen tilanne ja suunnitellaan, miten sitä muutetaan, toisessa vaiheessa toteutetaan muutos ja kolmannessa vaiheessa

vakiinnutetaan uusi tilanne niin, että siitä tulee normaalitila, jota myöhemmin voidaan analysoida ja tarvittaessa muuttaa. Havainnoista seuraa siis toimintaa, ja jotta voidaan mennä eteenpäin, edellinen tilanne täytyy ”sulattaa”. Se voi olla haastava tehtävä, sillä ihmiset ovat usein ennakkoluuloisia uutta ja tuntematonta kohtaan. Sama vastustus koskee uuden tilanteen vakiinnuttamista, eli ”jäädymistä”. (Lewin 1947.)

Myöhemmin monet muut tutkijat ovat tarjonneet muutoksen hahmottamiseen omia mallejaan, joissa vaiheita on enemmän kuin kolme (Burnes 1996; Todnem 2005; Rosenbaum ym. 2017). Erään näkemyksen mukaan nykyinen muutosmallien kehittäminen on kuitenkin lähinnä Lewinin laatiman kaavan jalostamista sen sijaan, että täysin uusia malleja luotaisiin. Tämä näkökulma voi helpottaa muutuskirjallisuuden lähestymistä: lopulta teorioissa on pelkistetyimmillään kyse sulattamisesta, liikuttamisesta ja jäädymisestä, tai oikeastaan sen selittämisestä, miten kyseiset vaiheet voidaan käytännössä toteuttaa. Lewinin ajattelutapa on siis yhä yhtä sovelluskelpoinen kuin 1940-luvulla. Hän korosti muutoksessa selkeän tavoitteen tärkeyttä ja myös kontekstia, jonka sisällä tavoite esitetään ja muutoshanke toteutetaan. Muutosprosessia arvioidaan jo sen käynnissä olon aikana, minkä perusteella luodaan pohja jatkosuunnittelulle ja lopulta muotoillaan suunnitelmat jälleen uusiksi. (Rosenbaum ym. 2017.)



Kuvio 1 Muutosprosessin vaiheet (Hayes, 2010, 2)

Hayesin (2010) mukaan muutosprosessi voidaan jakaa viiteen vaiheeseen, joista jokaisen aikana kuuluu tehdä kahta asiaa: arvioida tilannetta ja toiminnan onnistumista sekä johtaa henkilöstöä. Jos muutoksen syynä on ulkoinen tarve, on koko prosessi saanut alkunsa ongelmien ja mahdollisuuksien havainnoinnista ja arvioinnista. Organisaatio on todennut ulkoisen syyn niin voimakkaaksi, että siihen täytyy reagoida. Muutosprosessi alkaa tästä tarpeen tunnistamisesta. Lisäksi alkuvaiheeseen kuuluvat prosessin ensimmäiset kokoontumiset ja päätös siitä, että muutos tehdään. Toisessa vaiheessa kartoitetaan vallitseva tilanne keräämällä tietoa ja määrittellen samalla muutoksen tavoite. Kun visio halutusta tulevaisuudesta on luotu, on kolmannen vaiheen aika, eli muutoksen yksityiskohtien suunnittelu ja sen toteutukseen valmistautuminen. Tässä vaiheessa luodaan muutossuunnitelma, askeleet, joiden avulla tavoitteeseen on tarkoitus päästä. Neljännessä vaiheessa muutostoimet käynnistyvät ja ne käydään suunnitellusti läpi. Prosessi päättyy

muuttuneen tilanteen ylläpitoon. Kyseisessä vaiheessa pidetään huolta siitä, että uudesta lopputuloksesta tulee pysyvä osa organisaatiota. Koko prosessin ajan täytyy ottaa huomioon, että työntekijät ja muut sidosryhmät, joihin muutos vaikuttaa, saavat asiaankuuluvaa informaatiota ja että heidät huomioidaan muutoksessa. Lisäksi muutoksen vaiheita on tarpeen arvioida sitä mukaa, kun ne ovat käynnissä. (Hayes, 2010, 2.)

Muutoksesta on hahmoteltu myös Suomessa nelivaiheinen malli, jonka osat ovat perustan luominen, muutoksen käynnistäminen, hallittu eteneminen ja vakiinnuttaminen. Ne toistuvat suunnitelluissa muutoksissa lähes aina, mutta niiden sisältöjä voi ja pitää muokata sen mukaan, mikä kuhunkin organisaatioon sopii. Päivittäisen johtamisen keinot ovat ratkaisevan tärkeitä sen kannalta, miten muutosvaiheiden toteutuksessa onnistutaan. Yritykselle parhaiten sopivat käytännöt hahmottuvat organisaatiota ja aiempien muutoksien lopputuloksia kriittisesti arvioimalla. (Mattila 2007, 204–205) Mattilan ja Hayesin malleissa ainoa keskeinen ero on se, että Hayes mieltää muutosprosessin aloittamisen ja nykytilan arvioon perustuvan tulevaisuudenvision luomisen toisistaan erillisiksi vaiheiksi, kun taas Mattila niputtaa ne perustan luomisvaiheeksi.

Nopeasti muuttuvassa ympäristössä menestyminen edellyttää organisaatioilta yhtä lailla nopeita reaktioita. Sellaisten toteuttaminen suunnitelluilla muutoksilla vaatisi tuekseen yleisesti hyväksytyjä ja yhtenäistettyjä teorioita organisaatioista ja niiden muutoksista, mutta kumpiakaan ei ole vielä kehitetty, vaikka tutkimuskenttä kasvaa jatkuvasti. Tyypillisesti organisaatiomuutoksen käynnistää muutos ympäristössä (Porras & Silvers 1991). Suunnitellun organisaatiomuutoksen voi tiivistää hankkeeksi, jossa organisaation keskeisiä, yksittäisiin organisaation jäseniin ja heidän työskentelyynsä vaikuttavia tekijöitä uudistetaan, jotta organisaation tulos paranisi. Organisaation kehittäminen (organizational development, OD) tähtää joko organisaation kykyjen ja senhetkisten ulkoisten vaatimusten parempaan yhteensovittamiseen tai organisaation muuttamiseen niin, että se pystyy paremmin vastaamaan ennakoituihin tulevaisuuden ympäristöihin. Organisaation muutos (organizational transformation, OT) puolestaan tavoittelee suurempaa loikkaa, jonka avulla organisaatio joko sopeutuu paremmin tulevaisuuden ympäristöihin tai jopa luo itse itselleen suotuisia ympäristöjä. Suunnitellut muutokset vaikuttavat organisaation visioon ja työnteon puitteisiin. Ne luovat yhdessä organisaation sisäisen ympäristön, jossa työntekijät toimivat. (Porras & Silvers 1991.)

Muutoshankkeen aikana organisaation perustehtävät täytyy myös hoitaa kunnialla. Niiden johtamisen muutoksen aikana voi järjestää useammalla eri tavalla. Yksi vaihtoehto on huolehtia perustehtävissä jo saavutetun tason ylläpitämisestä, kunnes muutosprojekti on tasaantunut ja tuottaa tuloksia. Toisaalta voidaan päätyä ns. ”ajopuuohjaukseen”, jossa suurin osa organisaation avainhenkilöistä panostaa muutokseen kuuluvaan kehittämissyöhön ja arkiset perustehtävät hoidetaan ilman heidän valvontaansa. Tällainen vaihtoehto sopii lähinnä nopeisiin uudistuksiin, jotka kestävät korkeintaan muutaman kuu-

kauden. Kolmas ja kenties suositeltavin vaihtoehto on sitoa muutoksen ja perusorganisaation johtaminen toisiinsa esimerkiksi niin, että yrityksen johtoryhmässä ja muutos-hankkeen ohjauksessa työskentelee samoja ihmisiä. Silloin perusorganisaatio pitää huolta myös muutoksen tehtävästä ja suunnasta. (Mattila 2007, 204–205.)

Onnistunut muutosjohtaminen on välttämätöntä, jotta organisaatiot selviytyisivät ja menestyisivät kilpailullisessa ja kehittyvässä ympäristössään (Todnem 2005). Muutos vaikuttaa usein sekä organisaation rakenteisiin että yksilöiden käyttäytymiseen. Henkilökohtaisen tason muutos tapahtuu ihmisten taidoissa, asenteissa, arvoissa ja käytöksessä, organisaation rakenteiden muutos puolestaan tarkoittaa uusia palkitsemistapoja, esimiesalaisyhteistyä ja työtehtävien sisältöjä. (Goodstein & Burke 1991.)

Muutosta voidaan toteuttaa joko suunnitellusti ja johtajavetoisesti, ns. ylhäältä alas, tai sitten se voi olla työntekijälähtöistä, alhaalta ylöspäin etenevää. Suunniteltujen muutosten lisäksi organisaatio voi kohdata odottamattomia eli emergenttejä muutoksia. Seuraavassa luvussa tarkastellaan suunnitellun muutoksen teorian kyseenalaistavia näkökulmia, eli emergenttiä muutosta ja kontingenssiteorioita.

2.2 Emergentti muutos ja kontingenssiteoriat

Aina muutos ei tapahdu suunnitellusti, vaan se saa alkunsa yllättäen ja epätavallista reittiä. Edellisessä luvussa esiteltyjä suunnitellun muutoksen malleja voi soveltaa vakaisissa ja ennustettavissa tilanteissa johtajavetoisesti, emergentin muutoksen käsite kuvaa sitä vastoin nopeasti muuttuvia tilanteita, joissa muutosta luovat muutkin kuin johto. Jotta yritys osaisi toteuttaa itselleen parhaiten soveltuvia muutoskäytäntöjä, sen pitää hahmottaa sidosryhmiensä nykyinen valmius muutokseen ja valita tietoisesti johtamistyylinä: onko se määräävä vai fasilitoiva ja onko muutosvastuu keskijohdolla vai jaettu laajemmin organisaatiossa. (Burnes 1996.) Suunnittelematontakin muutosta voi johtaa. Tässä luvussa käydään läpi erilaisia emergentin muutoksen malleja ja tutustutaan muihin vaihtoehtoihin tapoihin lähestyä muutosta.

Emergentin muutoksen koulukunnan mukaan muutoksen onnistuminen ei riipu yksityiskohtaisista suunnitelmista, vaan mahdollisten vaihtoehtojen tunnistamisesta ja asioiden monimutkaisuuden ymmärtämisestä. Muutos ei olekaan lineaarinen hanke, jolla on alku ja loppu, vaan jatkuva prosessi (Burnes 1996). Operationaalisetkin arkityön muutokset vaativat jatkuvaa kehittämistä, jotta ne säilyttäisivät merkityksellisyytensä, ja jopa työpaikan konkreettinen järjestely tai uusien teknologioiden käyttöönotto ovat sosiaalisia ilmiöitä siinä missä teknisiä. Muutoksen sisällöt ovat itsessään avoimia muutokselle, joten voi käydä niin, että niitä määritellään uudelleen prosessin käynnissä olon aikana. Esimerkiksi uusien johtamistyylien vastaanotto voi olla hämmentynyttä ja johtaa siihen, että

muutos saa uusia muotoja. Niinpä muutoksen sisältö, koko, vaikutusalue ja ajanjakso, jona se tehdään, ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään. (Dawson 2005.)

Emergentin muutoksen koulukuntaa edustava Wilson (1992) kritisoi perinteisiä suunnitellun muutoksen johtamismalleja siitä, että ne asettavat liikaa painoa esimiesten harjoituksille. Esimiesten pitäisi kyetä tarjoamaan organisaation jäsenille ennakkotietoa muutoksen tavoitteista, aikataulusta ja toteutustavoista, ja lisäksi monissa muutosmalleissa oletetaan, että kyseiset johdon viestit vastaanotetaan organisaatiossa ymmärryksellä ja hyväksynnällä. Wilsonin mukaan perinteiset suunnitellun muutoksen mallit, kuten Lewinin kolmivaiheinen muutos, eivät sovi dynaamiseen ja epävarmaan toimintaympäristöön, sillä ne eivät ota huomioon henkilöstön joustavuutta ja kykyä sopeutua uusiin rakenteisiin. Hän tarjoaa tilalle oman Management Charter Initiative (MCI) -mallinsa, jonka ydinajatus on johtajien rooli henkilöstön joustavuuden ja sitä kautta muutosten mahdollistajana. Teknologian ja viestinnän merkitys muutoksen onnistumisessa ovat Wilsonin (1992) mukaan toissijaisia tekijöitä esimiesten motivointi- ja ihmissuhdekykyihin verrattuna.

Emergentin muutoksen kannattajien mielestä organisaatioiden pitäisi sisäistää alhaalta ylöspäin toteutettava uudistamistapa johtovetoisen ylhäältä alas -mallin sijaan. Syynä tähän on se, että koska organisaation ulkoa kumpuavat muutostarpeet ovat usein erittäin nopeita ja monimutkaisia, pieni joukko ylimmän johdon edustajia ei kykene tunnistamaan niitä ja suunnittelemaan ja toteuttamaan tarvittavia reaktioita. Emergentin muutoksen tapauksessa johtajien täytyy huolehtia henkilöstön muutosvalmiudesta ennemmin kuin tarjota tarkkoja, ennalta suunniteltuja askeleita muutoksen etenemiselle. Johdon rooli siis vaihtuu aktiivisesta tekijästä tekemisen mahdollistajaksi eli fasilitoijaksi, mutta heillä on siitä huolimatta ensisijainen vastuu organisaatiomuutosta suuntaavan yhteisen vision kehittamisestä. (Burnes 1996; Todnem 2005)

Muutoshankkeiden epäonnistumisen yleisyys voi osaltaan kertoa siitä, että toimiva malli onnistuneeseen muutosjohtamiseen puuttuu, ja tarjolla on vain sekava joukko erilaisia teorioita ja lähestymistapoja (Todnem 2005). Beer tutkimusryhmineen (1990) kritisoi organisaatioiden muutosohjelmia siitä, etteivät ne saa aikaan aitoa muutosvaikutusta. Heidän mukaansa monissa organisaatioissa on ymmärretty, että toimintaympäristön muutosten ja kiristyvän kilpailun luomiin haasteisiin kannattaa vastata muuttamalla byrokraattiset rakenteet tehtäväsuuntautuneiksi malleiksi, joissa käsillä olevat työtehtävät määrittävät sen, millaisissa tiimeissä työskennellään ja kuka toimintaa johtaa. Tavat, joilla organisaatio muutettaisiin tehtäväsuuntaiseksi, eivät ole kuitenkaan yhtä kirkkaina tiedossa. (Beer ym. 1990.)

Beerin ja hänen tutkimusryhmänsä (1990) mukaan ylimmän johdon vetämää suunniteltua muutosta tehokkaampi tapa saada kestäviä uudistuksia aikaan on lähiesimiehen luotsaama konkreettisten ongelmien ratkominen työntekijöiden rooleja, vastuita ja suh-

teita määrittelemällä. Muutoksen fokus ei tuolloin ole abstrakteissa asioissa, kuten osallistumisessa tai kulttuurissa, vaan työssä itsessään. Henkilöstön käytös ei muutu rakenteita ja järjestelmiä muuttamalla, eikä uudistuminen välttämättä tapahdu suunnitellun muutoksen työkalujen, kuten yrityskulttuuriohjelmien, uusien palkitsemismenettelyjen tai kurssien myötä. Kun ruohonjuuritasolla on tapahtunut kylliksi uudistusta, muutoksen täytyy saavuttaa myös organisaation ylin taso, jotta yrityksen kaikki johtamiskäytännöt muistuttavat toisiaan kylliksi. Ylimmän johdon tehtävänä on huolehtia siitä, että muutos toteutetaan kaikissa organisaation osissa, jos koko organisaatiota on tarkoitus uudistaa. Uusia johtamistapoja käynnistäneisiin yksiköihin osoitetaan erityistä huomiota ja niille annetaan tukea, koska niissä voi testata tuleviakin henkilöstölähtöisiä innovaatioita ja muut yksiköt voivat seurata niiden esimerkkiä. Beerin ja hänen tutkimusryhmänsä mukaan näin saadaan tehokkaimmin aikaan kestävää muutosta. (Beer ym. 1990.)

Myös Duttonin ja hänen tutkimusryhmänsä (2001) mukaan muutosta voi muokata organisaatiossa alhaalta ylöspäin, ylimmän johdon huomiota ohjailemalla. Sen onnistumiseksi täytyy tuntea ihmiset, joita asia koskee ja ymmärtää heidän välisiä suhteitaan. Sosiaalisen ymmärryksen avulla muutosvastaisuutta on helpompaa käsitellä, asialle osataan valita kiinnostava esittelytapa ja myös voimasuhteiden kanssa työskentely, eräänlainen politikointi, onnistuu. Toisena asiana muutoksen suostuttelija tarvitsee normien tuntemusta, eli käsitystä siitä, millainen käytös on hyväksyttyä tai sopivaa missäkin tilanteessa. Normien ymmärrykseen liittyy esimerkiksi tieto siitä, millaisissa tilanteissa päätöksiä tehdään ja kuuluuko asian edistämässä käyttää virallisia vai epävirallisia kanavia. Kolmas tarvittava asia on strateginen tietämys, eli käsitys siitä, mitä organisaation tavoitteet, suunnitelmat ja prioriteetit ovat. Ilman sitä tietoa emergenttiä muutosta toteuttavan yksilön ei ole mahdollista esimerkiksi kytkeä omaa hankettaan osaksi organisaation suurempia päämääriä ja tehdä sillä tavoin asian tavoittelemisesta johdolle haluttavaa. (Dutton ym. 2001.)

Ylin johto voi kannustaa muutosaloitteiden tekemistä tarjoamalla keskijohdolle tilaisuuksia kehittää ihmissuhteiden, normien ja strategian tuntemustaan. Sisäiset muutosaloitteet voivat nimittäin olla hyvin hyödyllisiä, sillä ne saavat parhaimmillaan aikaan innovaatioita. Duttonin ja hänen tutkimusryhmänsä mukaan todellisuus harvemmin muistuttaa Lewinin siistiä kolmevaihemallia. Ennen organisaation sisällä vaikuttaa joukko toisiaan täydentäviä ja myös keskenään kilpailevia muutoshankkeita, joista itselleen tärkeimpiä esimiehet pyrkivät edistämään. Organisaatiota voi ajatella eräänlaisena ”ideoiden markkinapaikkana”, jossa esimiehet myyvät ja ylin johto ostaa. Maanittelevaa viestintää tapahtuu, kun keskijohto punoo ideansa osaksi strategiaa tavoitteita, tuo aiheen esiin toistuvasti ja muutenkin esittelee sen kaikin tavoin niin, että johto pitäisi asiaa tärkeänä. (Dutton ym. 2001.)

Emergentti muutos -ajattelu on saanut osakseen kritiikkiä siitä, että sekään ei usein tarjoa muutoksen lähestymiseen kuin yhden vaihtoehdon. Esimerkiksi Wilsonin (1992)

malli sisältää yksityiskohtaiset ehdotukset sille, miten organisaatiorakennetta pitäisi muokata, ja tutkija ilmaisee myös näkemyksensä siitä, että kyseinen tapa on kokonaisvaltaisin ja paras keino valmentaa organisaatioita muutokseen.

Joidenkin emergentin muutoksen koulukunnan jäsenten ehdottomuudelle on syntynyt myös vastavetoja. Esimerkiksi Kanter tutkimusryhmineen (1992) kehitti ”vahvat vedot” ja ”pitkät marssit”, eli mallin muutostarpeiden ratkaisemisesta joko suurilla ja nopeilla johdon määräämillä muutosaloitteilla tai sarjalla pienemmän mittakaavan muutoksia, jotka voivat uudistaa organisaatiota pitkällä aikavälillä. Burnesin mukaan (1996) vahvat vedot eivät edusta suunnitellun eivätkä emergentin muutoksen kuvausta, sillä ne ovat johdon toteuttama nopea reaktio ulkoiseen muutokseen, eikä niitä ole laadittu pitkän aikavälin tähtäimellä. Kuitenkin ne ovat suuria strategisia päätöksiä, joiden jälkeen organisaatio ei usein enää ole entisensä. Vahvoja vetoja ovat esimerkiksi yritysostot tai resurssien kohdistaminen jonkin täysin uuden tuotteen tai teknologian kehittämiseen. Vaikka näkyviä muutoksia siis syntyy, teoilla ei ole suoraa vaikutusta organisaation kulttuuriin, sillä niiden tarkoitus ei ole muuttaa henkilöstön toimintatapoja. Sen sijaan pitkät marssit, jotka tapahtuvat hitaammin, muokkaavat organisaation kulttuuria enemmän. Johto voi käynnistää sellaisen muutoksen, muttei niinkään määrätä sen lopputulosta. (Kanter ym. 1992.)

Kanterin lähestymistapa kuuluu kontingenssiteorioihin. Niiden tavoitteena on auttaa johtajia valitsemaan juuri omalle organisaatiolleen sopivimmat rakenteet ja muutostratkaisut, sillä yhtä kaikissa työyhteisöissä toimivaa mallia ei ole olemassa. Kontingenssi-sana viittaa riippuvaisuuteen ja merkitsee sitä, että organisaation on tunnistettava ne koonsa, ympäristöönsä ja teknologiaan liittyvät tekijät, jotka sen toimintaan vaikuttavat. (Burnes 1996.) Muutoksen jokaista yksityiskohtaa ei kuitenkaan voi suunnitella organisaation ylätasoilta käsin. Kyseistä kontingenssien tunnistamisen mahdottomuutta nimitetään kristallipallo-ongelmaksi. (Kanter ym. 1992.) Sen vuoksi muutoksessa kannattaa jättää joitain päätöksiä organisaation alempien tasojen tehtäväksi, jotta muutoksen yksityiskohtia voidaan hienosäätää myös paikallisesti tai osastokohtaisesti. Muutoksessa on kontingenssikoulukunnan mukaan tehtävä selväksi, mitkä prosessin sisällöistä tulee ottaa annettuina ja missä puolestaan kannustetaan omiin versioihin. Eroavaisuuksista muutoksen toteuttamisessa tulee myös viestiä organisaatioissa, jotta hyödylliset ideat leviävät muihinkin tiimeihin ja jotta niistä johtuvat mahdolliset erimielisyydet voidaan selvittää. Etukäteen suunnitellutkin muutokset ovat eräänlaisia kokeita, joissa voi oppia matkan varrella ja mahdollisesti parantaa alkuperäistä suunnitelmaa prosessin aikana. (Kanter ym. 1992.)

Kontingenssiteorioissa on kuitenkin sama heikkous kuin aiemmin esitellyissä suunnitellussa ja emergentissä muutoksessa: ne eivät ota huomioon organisaation vaikeuksia muutoksen kohtaamisessa. Uutta lähestymistapaa ei välttämättä voi ottaa käyttöön noin vain. (Burnes 1996.) Kun muutosprosessi on saatettu loppuun ja organisaatio toteuttaa uusia toimintatapojaan, odottamattomia asioita voi nousta esiin. Se puolestaan saattaa

vaikuttaa yksilöiden kokemukseen uuden käyttäytymismallin hyödyllisyydestä ja aiheuttaa konflikteja ja hämmennystä henkilöstön keskuudessa. Epävarmuus ja väärinymmärrykset ovat tavallisia ilmiöitä uudenlaisen toiminnan alkuvaiheessa. Vaikka muutosprosessi on luonteeltaan jatkuvaa, sen tuloksia päästään todella arvioimaan siinä vaiheessa, kun organisaatiota ei pidetä enää ”uutena”, vaan muutoksen mukanaan tuomista tavoista on tullut osa yhteisön arkea. (Dawson 2005.)

Organisaatiossa on ensiarvoisen tärkeää luoda jaettuja normeja ja luottamusta. Tarpeen vaatiessa muutosprosessiin voi sisältyä työntekijöiden osallistaminen yhteisten normien luomiseen. Neuvottelu työntekijöiden kanssa ja heidän ottamisensa mukaan jo aikaisessa vaiheessa ovat tärkeitä onnistuneen muutoksen osia. (Morgan & Zeffane 2003; Saksvik ym. 2007.) Seuraavassa pääluvussa perehdytään aiheeseen kolmesta eri näkökulmasta: osallistamisen määritelmän kautta, keskijohdon kannalta ja työntekijöiden kannalta. Sitä ennen on aika tehdä yhteenveto suunnitellun ja emergentin muutoksen näkökulmista.

2.3 Yhteenveto

Muutos voidaan jakaa karkeasti kahteen eri tyyppiin sen luonteen mukaan. Suunniteltu muutos on nimensä mukaisesti ennalta hahmoteltu ja organisaation johdon laatima, emergentti muutos puolestaan tapahtuu odottamattomasti ja usein työntekijälähtöisesti (Burnes 1996). Kurt Lewin käynnisti suunnitellun muutoksen tutkimisen 1940-luvun lopulla kolmivaiheisella mallillaan, jossa muutosta kuvataan organisaatiossa vallitsevan tilanteen sulattamisena, liikuttamisena ja jäädyttämisenä (Lewin 1947). Seuraavina vuosikymmeninä kehitetyt mallit ovat oikeastaan pysyneet yksimielisinä Lewinin ajatusten kanssa. Uudemmissa muutosteorioissa pyritään lähinnä ymmärtämään Lewinin mallia syvällisemmin ja lisäämään siihen ohjeita käytännön sovelluksiin. (Rosenbaum ym. 2017.)

Muutosprosessi käynnistyy tarpeen tunnistamisella. Muutokseen kannustava syy on usein jokin organisaation ulkopuolisessa ympäristössä muuttunut asia. (Porras & Silvers 1991; Hayes 2010). Organisaation toimintaan vaikuttavia ulkoisia tekijöitä kutsutaan kontingensseiksi. Niiden huomioimista korostavat muutosteoretikot ovat sitä miltä, että muutosmalleja ei voi soveltaa samanlaisina kaikkiin organisaatioihin kaikkina aikoina. (Burnes 1996).

Emergentin muutoksen ajattelutapa on syntynyt vastavetona suunnitellun muutoksen teorioille. Koulukunnan edustajat kritisoivat suunnitellun muutoksen malleja niiden teoreettisuudesta, tehottomuudesta ja esimiesten korostamisesta (Beer ym. 1990; Wilson 1992; Todnem 2005). Emergentissä muutoksessa uudistuminen ei ole prosessi, joka alkaa ja loppuu. Sen sijaan muutos kehittyy jatkuvasti ja sen ominaisuudet voivat muuttua.

(Burnes 1996; Dawson 2005.) Muutosjohtamisessa on emergentin muutoksen puolesta-puhujien mukaan tärkeää huolehtia työntekijöiden valmiuksista muuttua, ei ohjeistaa henkilöstölle yksityiskohtaisesti, miten muutos pitää tehdä. Vastuu tulevaisuudenvision luomisesta on kuitenkin johdolla. (Burnes 1996; Todnem 2005).

Muutosjohtamisesta ei ole syntynyt yhtä yleispätevää mallia, mutta erilaisille muutosta kuvaaville prosessimalleille on yhteistä muun muassa ajatus siitä, että muutosta on tärkeää arvioida jo sen ollessa käynnissä. (Kanter ym. 1992; Hayes 2010, 2; Rosenbaum ym. 2017) Niin ikään yleinen ajatus on se, että työntekijöiden huomioiminen muutoksessa on oleellista (Beer ym. 1990; Armenakis & Bedeian 1999; Puccio ym. 2007, 10–12; Saksvik ym. 2007; Hayes, 2010, 2). Yksi keino ottaa työntekijät mukaan muutokseen on päätöksentekovastuun laajentaminen myös heille osallistamisen keinoin. Seuraavassa luvussa paneudutaan tarkemmin siihen, mitä osallistaminen tarkoittaa, millaisissa yrityksissä sitä tehdään, mitä eri tapoja osallistamiseen on ja millaisia hyötyjä siitä voi saada.

3 OSALLISTAMISKEINOT

Tässä luvussa perehdytään osallistamiseen muutoksen ja muun organisaation päätöksenteon osana. Ensimmäisessä alaluvussa esitellään osallistamisen käsitettä ja sen ominaisuuksia, toinen luku tarkastelee osallistamista esimiesten kannalta ja kolmannessa luvussa keskitytään työntekijöiden näkökulmaan.

3.1 Johdatus osallistamiseen

Osallistaminen ei välttämättä ole käsitteenä järin tuttu, vaikka osallistamista on joissain suomalaisyrityksissäkin toteutettu jo 1950-luvulla (Sisson 1996, 7). Sen vuoksi aiheen lähestyminen aloitetaan tässä tutkielmassa osallistamisen määrittelyllä ja tarkastelemalla olosuhteita ja johtamistapoja, joita onnistunut osallistaminen organisaatiolta vaatii.

3.1.1 *Osallistamisen määrittelyä*

Työntekijöiden osallistaminen tarkoittaa heidän ottamista mukaan organisaation päätöksentekoon ja esimerkiksi muutosprosessin toteutuksen ja tavoitteiden suunnitteluun. Osallistamista on monenlaista, ja yksittäisten työntekijöiden vaikutusvallan määrä vaihtelee eri osallistamistyyppien välillä huomattavasti.

Suora osallistaminen tarkoittaa työntekijöiden henkilökohtaista mukaan ottamista virallisiin käytäntöihin, esimerkiksi ongelmanratkaisua alhaalta ylöspäin. Epäsuora osallistaminen tapahtuu edustamalla niin, että joku työntekijöistä puhuu heidän kaikkien puolesta esimerkiksi yrityksen hallituksessa. Suora osallistuminen on syytä erottaa esimerkiksi ammattiliittojen tai muiden työntekijäjärjestöjen kautta tapahtuvasta edustuksellisesta osallistumisesta. (Huhtala 1995, 272; Fröhlich & Pekruhl 1996, 1–11; Marchington & Kynighou 2012) Epävirallista osallistumista on tutkittu vähiten ja siitä on hankalaa saada tietoa, sillä organisaatiot raportoivat lähinnä virallisista käytännöistään. Epävirallinen osallistuminen tarkoittaa työntekijöiden oma-aloitteista vaikuttamista organisaation kehityshankkeisiin. Varsinkin liiketoimintamallissaan innovaatioihin nojaavat yritykset tarvitsevat epävirallista osallistumista. (Marchington & Kynighou 2012.) Tässä tutkielmassa keskitytään erityisesti suoraan osallistamiseen.

Osallistamista voi jakaa myös sen määrän mukaan. Vähäinen osallistaminen voi ilmetä vaikkapa työntekijöiden informointina, runsaampi tarkoittaa esimerkiksi päätöksentekoa työntekijöiden ja johdon kesken. Osallistamisen asteen ääripäät ovat työntekijöiden kuulemattomuus ja täyden päätösvallan antaminen työntekijöille. Lisäksi voidaan tarkastella, missä organisaation osissa osallistamista tapahtuu. Joissain tapauksissa se koskee koko

organisaation laajuisia päätöksiä, joissain toisissa taas työyhteisön paikallisia käytäntöjä. Osallistaminen voi liittyä strategiaan, pitkän aikavälin asioihin tai yksittäisiin detaljeihin, joilla ei ole yhtä suurta merkitystä organisaation kannalta. Osallistamisen avulla voi myös parantaa työntekijöiden sitoutumista organisaatioon antamalla heille vapautta toimintatapojensa valintaan. Kaikkina taloudellisina aikoina osallistaminen ei ole yhtä helppoa, mutta se on mahdollista myös leikkauksista huolimatta. (Huhtala 1995, 272; Marchington & Kynighou 2012).

Monet 1980- ja 1990-luvuilla johtamiskeskusteluun ja käytäntöihin nousseet ilmiöt, kuten henkilöstöjohtaminen, laatujohtaminen, lean-ajattelu ja organisaation joustavuus sisältävät suoraa osallistamista. Suoralla osallistumisella on pitkä historia Euroopassa. Pohjoismaissa työntekijöiden poissaoloja ja vaihtuvuutta pyrittiin jo 1950- ja 1960-luvuilla onnistuneesti vähentämään työntekijöiden kannustamisella työnsä organisointiin. Suora osallistaminen luokitellaan joko tiedonjakoon tai päätöksentekoon liittyväksi, eli konsultoivaksi tai delegeoivaksi. (Sisson 1996, 7, 9–10; Cabrera ym. 2003.)

Konsultoiva osallistaminen tarkoittaa tilannetta, jossa johto kannustaa työntekijöitä kertomaan mielipiteensä työhön liittyvistä asioista, mutta vastaa kaikista lopullisista päätöksistä. Delegeoiva osallistaminen puolestaan tarkoittaa henkilöstön valtaa päättää työnsä suorittamisesta omasta mielestään sopivimmalla tavalla. Toisin kuin tiedon jakaminen, delegeoiminen tapahtuu kaksisuuntaisena prosessina ja vaatii enemmän aikaa, sillä kaikki työntekijätkään eivät yleensä ole yksimielisiä parhaista tavoista organisoida asiat, joten enemmistön näkemyksen löytäminen kestää jonkin aikaa. Delegeoivassa osallistamisessa työntekijät saavat hyödyntää omia kokemuksiaan työstä sen uudistamisessa ilman, että johto puuttuu siihen. Tiedonjakaminen puolestaan on passiivinen, ylhäältä alaspäin toteutettava muoto työntekijöiden osallistamiseen. (Sisson 1996, 7, 9–10; Fröhlich & Pekruhl, 1996, 1–11; Cabrera ym. 2003.)

Organisaation omaksuma osallistamistapa riippuu erityisesti yrityksen koosta ja siitä, minkä kilpailustrategian se on valinnut. Informoiva osallistaminen onnistuu melko helposti suuriltakin organisaatioilta, mutta päätöksenteon osallistaminen on usein liian monimutkaista, jotta sitä voitaisiin käyttää laajasti suuressa organisaatiossa. Jos organisaatio tavoittelee kustannusjohtajuutta, kumpaankaan osallistamistyyppiin ei yleensä erityisesti panosteta. Myös kilpailutilanteen kovuus vaikuttaa osallistamismenetelmien käyttöön. Mitä enemmän kilpailua alalla on, sitä enemmän sekä konsultoivaa että delegeoivaa osallistamista tehdään. Kulttuurieroillakin on merkitystä: Välimeren alueen maissa osallistavia menetelmiä käytetään harvemmin kuin esimerkiksi Alankomaissa, Ruotsissa tai Isossa-Britanniassa. (Cabrera ym. 2003.)

Sekä konsultointia että delegointia voi tapahtua joko yksilö- tai ryhmätasolla, joten suoralle osallistamiselle on hahmotettavissa neljä päätyyppiä. Henkilökohtainen konsultointi voidaan jakaa epävirallisiin käytäntöihin, eli esimiehen ja työntekijöiden välisiin keskusteluihin, ja virallisiin käytäntöihin. Jälkimmäisiä ovat suositusmallit, joiden kautta

työntekijöitä kannustetaan ehdottamaan parannuksia organisaatioon ja sen käytäntöihin, ja mielipide- tai asennekyselyt, jotka voivat koskea monia eri kysymyksiä organisaatiossa. Ryhmäkonsultoinnissa voi olla mukana jokin organisaation olemassa oleva yksikkö, tai nimenomaan konsultointia varten koottu joukko, joka käy yrityksen johdon kanssa kahdensuuntaista keskustelua. (Sisson 1996, 12–13; Fröhlich & Pekruhl 1996, 1–11.) Esimerkki tällaisesta on Japanista Eurooppaan 1980-luvulla rantautunut laatupiiri (quality circle). Se tarkoittaa pientä, säännöllisesti tapaavaa työntekijäryhmää, jonka tehtävä on tunnistaa ongelmia, soveltaa niihin järjestelmällisesti erilaisia ratkaisukeinoja, tarjota vastauksia johdon hyväksyttäväksi, toteuttaa kelpuutetut toimet ja tarkkailla niiden vaikutusta. Laatupiirit toimivat, jos ne ovat osa yrityksen koko toimintaperiaatetta, mutta jos ne jäävät muusta organisaatiosta irrallisiksi, kuten Euroopassa ja Yhdysvalloissa on usein käynyt, ne eivät yleensä ole pitkäikäisiä. (Sisson 1996, 12–13; Fröhlich & Pekruhl 1996, 1–11, Zink 2008.)

Henkilökohtaisessa delegoinnissa työntekijöille annetaan tavallista enemmän vastuuta työnsä organisoinnista ja suorittamisesta. Käytännössä tämä voi tarkoittaa suurempia vapauksia esimerkiksi työn aikatauluttamisessa, työprosessien parantamisessa, asiakkaiden kanssa toimimisessa ja läsnäolossa. Joskus töitä jopa muokataan niin, että työntekijät pystyvät hyödyntämään vahvuuksiaan paremmin. Henkilökohtaisen delegoinnin ydinajatuksset liittyvät 1970-luvun ihmissuhdekoulukuntaan (Seeck 2008, 34), joka pyrki vähentämään massatuotantotyön ongelmia eli esimerkiksi poissaoloja, vaihtuvuutta ja lakkoja.

Ryhmätyö voidaan mieltää ryhmätason delegoinniksi, ja se onkin keskeinen suoran osallistamisen osa. Ryhmätyössä perinteinen tehtävien ja työn jako hylätään, eikä päätöksenteko enää ole keskitettyä. Tavoitteena on parempi henkilöresurssin käyttö ja työelämän laadun paraneminen. Ryhmätyötäkin on monenlaista. Karkeasti se voidaan jakaa pohjoismaiseen tapaan ja Toyota-malliin, jota toisinaan kutsutaan myös lean-malliksi. Pohjoismaisissa ryhmissä jäsenyys on vapaaehtoista, ryhmät valitsevat jäsenensä ja johtajansa itse. Porukan on tarkoitus olla mahdollisimman monipuolinen, jotta ihmiset voisivat oppia toinen toisiltaan. Ryhmälle osoitetut tehtävät ovat monimutkaisia ja koneista riippumattomia. Toyota-mallissa tiimin jäsenyys on pakollista, jäsenet valitaan ja tutustutetaan toisiinsa huolellisesti. Työtä tehdään koneiden tahtiin, eikä ryhmällä ole paljon itsemääräämisoikeutta tehtävien toteutuksessa, sillä lähiesimiehet päättävät työnjaosta ja mahdollisesta työnkierrosta. Pohjoismaista mallia on kritisoitu tehottomuudesta, Toyota-mallia puolestaan jäykkyydestä. Mallien parhaita puolia pyritään nykyään yhdistelemään yrityksissä eri puolilla maailmaa. Yhtenäistä ryhmätyötappaa tuskin kuitenkaan koskaan syntyy, ovathan teknologiat ja prosessit aina erilaisia. (Sisson 1996, 13–14; Fröhlich & Pekruhl 1996, 81–86.)

Kuviossa 2 näkyy yhteenveto erilaisista suoran osallistamisen muodoista. Ilmiötä voidaan hahmottaa sen mukaan, koskeeko osallistaminen yksilöitä vai työntekijäryhmää. Lisäksi tarkastellaan osallistamisen luonnetta, eli onko kyse konsultoinnista vai delegoinnista.

	Konsultoiva	Delegoiva
Yksilö	kyselyt, suositusmallit, epäviralliset keskustelut	vapaus suunnitella omia työntekotapoja
Ryhmä	tiimin ja johdon keskustelut, laatupiirit	ryhmätyö (pohjoismainen vs. Toyota-malli)

Kuvio 2 Suoran osallistamisen muotoja (mukaillen Sisson 1996, 12–14)

3.1.2 Osallistamisen käyttöönotto

Kuten edellisessä luvussa Toyota-mallin kohdalla kävi ilmi, osallistamistavat eivät välttämättä toimi kaikkialla yhtä hyvin. Yritysten on löydettävä omaan toimintaansa parhaiten sopivat osallistamiskäytännöt ja luotava puitteet niiden toteuttamiseen.

Euroopan elin- ja työolojen kehittämissätiö, toiselta nimeltään Eurofound, käynnisti vuonna 1992 EPOC-tutkimushankkeen, jossa selvitettiin työntekijöiden suoran osallistamisen roolia eurooppalaisissa organisaatiouudistuksissa. Vaikka aihetta koskevaa tietoa ei vielä 1990-luvun puolivälissä ollut tarjolla kuin rajallisesti, sen perusteella kävi ilmi, että suoraa osallistamista, erityisesti sen kehittyneitä muotoja, hyödyntäviä työpaikkoja on Euroopassa vähemmän kuin Yhdysvalloissa ja Japanissa. Osallistaminen ei siis tunnu olevan eurooppalaisille organisaatioille niin helppo tai selvä vaihtoehto, kuin monet asiantuntijat esittävät. (Sisson 1996, 30.)

Vuonna 2010 EPOC-hankkeen osana on myös lähetetty osallistamisen laajuutta ja vaikutuksia selvittävä kysely työpaikoille kymmenessä eri Euroopan maassa. Tuolloin havaittiin, että suora osallistaminen on tavallisempaa asiantuntijatoissa kuin suorittavissa tehtävissä. Työntekijöiden osallistamista harjoittavissa yrityksissä tehtävät ovat monimutkaisia, tiimityötä tehdään paljon, työ vaatii pätevoitymistä ja työpaikalla on myös sisäistä koulutusta. Yleisimmät syyt suoraan osallistamiseen ovat tuottavuuden ja työelämän laadun parantaminen. Noin kolmasosassa tutkimukseen osallistuneista 5800 työpai-

koista suoraan osallistamiseen liittyi työntekijöiden ja johtajien määrän vähentymistä. Samalla selvisi, että työvoiman vähentyminen on todennäköisempää organisaatiossa, joissa suoraa osallistamista ei tehdä, kuin niissä, joissa tehdään. Mitä enemmän työntekijöitä informoitiin ja heidän näkemyksiään kysyttiin, sitä parempia talousvaikutuksia osallistamisella oli yritykselle. Lisäksi kompensatiokäytännöt ovat monipuolisempia yrityksissä, joissa suoraa osallistamista käytetään: erityisesti osaamisesta ja pätevyydestä maksaminen on tyypillistä suoraa osallistamista käyttäville työpaikoille. (Eurofound.)

Osallistavan muutoksen tavoittelussa voidaan edetä tutkimalla työpaikan olemassa olevia osallistavia prosesseja ja rakenteita ja selvittämällä, miten niitä voisi hyödyntää organisaatiomuutoksessa. Organisaatiolle ennestään tutut käytännöt ja työkalut, kuten vaikkapa lean-ajattelu, voivat hyvin soveltua tähän. Lisäksi muutosjohdon kannattaa antaa työntekijöiden havainnoida konkreettisesti, esimerkiksi pohdintaan ja vuorovaikutukseen kannustavien kaavioiden avulla, miten muutosprojekti etenee. (Nielsen 2013.)

Osallistamisen potentiaali pääsee täyteen käyttöönsä, kun organisaatio rakennetaan uudelleen ennemmin prosessien kuin toimintojen mukaan, johdon hierarkioita madalletaan ja vastuita jaetaan yksittäisille liiketoimintayksiköille. Perinteiseen työpaikkaorganisaatioon tarvitaan siis melkoinen muutos, jotta osallistavista menetelmistä tulisi osa sitä. Työpaikan muuttaminen osallistavaksi organisaatioksi on kiinni ylemmän johdon halusta sekä ajallisesta ja rahallisesta panoksesta. Päätöksenteon hajauttaminen kaikkialle organisaatioon vaatii koulutusta, uusien roolien kehittämistä keskijohdolle ja henkilöstökäytäntöjä, jotka tukevat uutta suuntaa. (Sisson 1996, 14–15; Fröhlich & Pekruhl 1996, 194.) Työntekijöille pitää varata aikaa päätösten tekemiselle ja uusien tehtävien oppimista koskevalle koulutukselle ja johtajien pitää uskaltaa hylätä huonot ratkaisut ja myös huolehtia siitä, että hylkäykset perustellaan. (Harrington 2018, 58)

Merkittävää muutosta syntyy parhaiten, kun työntekijät ovat tiiviisti mukana sen tuomisessa organisaatioon, eli kun käytetään delegoivaa osallistumista. Yhteisötason delegoivan osallistamisen eli ryhmätyön vakiinnuttaminen yrityksen käytännöksi vie aikaa: esimerkiksi Ruotsissa ABB:lla se vei projektin osapuolten mukaan kahdeksan vuotta. Aiemmat yhtiön tavat pitää muuttaa toisiksi ja organisaatioon on luotava korkean luottamuksen kulttuuri. Jotta luottamuksen puutteesta selvittäisiin ja väärinymmärtämisiltä välttyttäisiin, ryhmätyössä on tärkeää jakaa mahdollisimman paljon informaatiota. Tiedon jakamisen lisäksi ryhmätyötaitoisten henkilöiden valinta, lisäkoulutus ja sopiva palkkaustapa ovat tärkeitä. Jotkut suosittelevat tiimin jäsenille samaa palkkaa, toiset taas peruspalkan lisäksi suoritusperusteisia bonuksia. Taitoperusteinen palkkaus on trendi länsimaissa. Silloin palkkaan vaikuttavat erilaiset yksilö- ja ryhmäsuorituksen osat ja työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten taidot ja osaaminen. (Sisson 1996, 24–26, Harrington 2018, 58.)

Suomessa yksi perinteinen syy osallistavien menetelmien käyttöönotolle on ollut työnantajien ja työntekijöiden välisen vastakkainasettelun vähentäminen. Osallistaminen on

varsinkin aiemmin ollut keino turvata työrauhaa. Toimihenkilöt ja autonomista työtä tekevät ihmiset suhtautuvat osallistamiseen positiivisemmin kuin suorittavaa työtä tekevä väki. (Huhtala, 1995, 285–286.) Juridisesti ajateltuna osallistumisjärjestelmien kehitys on osa laajempaa muutosta, jossa oikeudenmukaisuusihanne siirtyy kollektiivisesta ja solidaarisesta näkökulmasta kohti yksilökeskeisyyttä ja tapauskohtaisuutta. Osallistamisen lopputulokset on jätetty organisaatioiden sisäisten neuvottelujen ja sopimusten määriteltäväksi, ne riippuvat osapuolten resursseista ja vallitsevista olosuhteista, eikä laista tule niihin sääntelyä. Joka tapauksessa osallistamisen perusideologiaan kuuluu se, että valtaa siirretään organisaatiossa tavanomaista laajemmalle joukolle. Osallistaminen panee työnantajan kuuntelemaan henkilöstöään ja keskustelemaan heidän kanssaan. (Huhtala, 1995, 276, 287.)

Organisaatioiden perinteiset, hierarkkiset toimintamallit ovat saaneet kritiikkiä tehotomuudesta, jota syntyy, kun tekeminen ja päätöksenteko tapahtuvat erillään toisistaan. Suora osallistaminen ratkaisee sekä työntekijöiden että johtoportaan haluja, vaikka ne ovat usein keskenään ristiriitaisia. Työntekijöille osallistaminen antaa palkitsevampia tehtäviä sekä koulutus- ja kehittymismahdollisuuksia, johdolle puolestaan uusia kilpailuedun lähteitä ja noussutta tuottavuutta. Suora osallistuminen ei kuitenkaan ole valmis, automaattisesti toimiva ratkaisu, vaan jatkuva, aikaa vievä ja moniulotteinen prosessi, johon sisältyy riskejä ja haasteita. Johdon pitää kyetä jättämään aiemmat käytännöt taakseen ja antamaan nopean muutoksen aikana päätöksentekovastuu työntekijöilleen. (Sisson 1996, 7, 9–10; Fröhlich & Pekruhl 1996, 1–11) Seuraavaksi käsitellään osallistamista esimiesten näkökulmasta.

3.2 Keskijohto ja osallistaminen

Osallistaminen ei tapahdu itsestään, vaan vaatii erityisesti esimiesasemassa olevilta henkilöiltä toimintaa ja muutoksia perinteisiin käyttäytymismalleihin. Keskijohto on muutoksessa muutenkin tärkeässä roolissa (mm. Nielsen 2013; Harrington 2018; Mattila 2007). Osallistavassa muutoksessa heidän tehtävänsä korostuu erityisesti. Lähiesimiesten tulee olla sitoutuneita muutokseen, sillä heidän roolinsa joko edistää tai jarruttaa muutoksen onnistunutta toteutusta (Nielsen 2013).

Johdon kiinnostus työntekijöiden osallistamista kohtaan on vaihdellut reaktiona laajempiin poliittisiin, taloudellisiin ja sosiaalisiin ilmiöihin (Morgan & Zeffane 2003). Osallistavat uudistukset ovat tarkoituksellisia toimia, joissa työntekijät ja esimiehet muuttavat yhdessä työn organisointia, muotoja ja johtamista. Osallistavassa muutosprosessissa työntekijät ja esimiehet vastaavat yhdessä hankkeen suunnittelusta, ongelmien tunnistamiseen käytettävien menetelmien valinnasta ja haitallisten käytäntöjen vähentämisestä tai

poistamisesta. (Nielsen 2013.) Jos osallistaminen ei ole ennestään tuttua esimiehille, yrityksen henkilöstöosaston tulisi opettaa heille osallistavia johtamistapoja, erityisesti työpaikoilla, joiden henkilöstö on innoissaan osallistumismahdollisuuksista. Sen lisäksi että toimivia osallistumismenetelmiä luodaan, niitä on myös pidettävä yllä. (Brown & Cregan 2008.)

Lähiesimiehet toimivat muutosprosessin varsinaisina ajureina. Heidän oma hyvinvointinsa vaikuttaa osallistamisen ja muutosjohtamisen onnistumiseen, sillä jos heillä menee heikosti, eivät muutokseen käytetyt resurssit ja ajatusprosessitkaan ole niin hyviä kuin ne voisivat olla. Ennen uudistushankkeen alkua muutosjohtajien pitäisi arvioida lähiesimiesten muutosvalmius ja varmistua siitä, että heillä on riittävästi voimavaroja muutokseen liittyvien psykologisten seikkojen käsittelyyn. Koska lähiesimiesten päivittäinen työ sisältää painetta ja kiirettä, muutosjohtamisen tehtävät on hyvä sisällyttää heidän tiimiensä olemassa oleviin toimintatapoihin. Esimerkiksi muutosta koskevia toimintasuunnitelmia voidaan laatia tiimin tavallisissa kokoontumisissa. Lähiesimiesten on tärkeää saada työnsä tukea, esimerkiksi vertaisryhmistä, joissa he saavat vaihtaa kokemuksia ja ajatuksia muutosprosessin johtamisesta ja sen parantamisesta. (Nielsen 2013.)

Osallistavuuteen tähtäävässä matriisi- tai verkosto-organisaatiossa varsinkin asiantuntijat saattavat jäädä useampien eri työnjohtajien ristituleen, koska ohjausvastuuta on jaettu usealle tasolle ja yhteistyötä kontrolloivia väliportaita samalla karsittu. Muutoksen aikana keskijohdolla, eli lähiesimiehillä, on kuitenkin erityisen suuri merkitys, sillä heidän tukenensa, tavoitettavuutensa ja läsnäolonsa luo työntekijöille turvallisuuden tunnetta. (Matti 2007, 221–223.) Tafvelin tutkimusryhmineen (2018) havaitsi, että työntekijöiden kokemus heidän lähiesimiehiltä saamastaan tuesta muutoksen esittely- ja toteutusvaiheissa oli yhteydessä heidän osallistumiseensa muutoksen aktiivisessa vaiheessa. Osallistuminen kumpaankin vaiheeseen puolestaan liittyi työntekijöiden myöhemmin mitattuun hyvinvointiin. Keskijohdon tulisi siis keskittyä muutosprosessin esittely- ja käynnistysvaiheissa työntekijöiden osallistamiseen ja antaa heille mahdollisuuksia olla mukana muutosten suunnittelussa ja toteuttamisessa. Työntekijöiden osallistaminen uudelleen muutoksen ylläpitovaiheessa auttaa sen varmistamisessa, että uudistuksen vaikutukset vakiintuvat osaksi organisaatiota. (Tafvelin ym. 2018.)

Osallistaminen voi joissain tapauksissa olla haasteellista sen vuoksi, että keskijohto kokee sen uhkana: tuleeko heistä tarpeettomia, jos työntekijöille annetaan lisää vaikutusvaltaa? Siinä missä työntekijät voivat innostua saadessaan enemmän vastuuta, johdolle saattaa käydä päinvastoin. Heille voi olla vaikeaa astua pois valokeilasta. (Harrington, 2018, 75.) Myös verrattain miedot toimet, kuten asennekyselyt, saattavat aiheuttaa ärsytystä keskijohdon keskuudessa. Useissa maissa erityisesti laatukehiä on kritisoitu, koska keskijohdon edustajat eivät pidä perusorganisaation rinnalle muodostetuista rakenteista ja hierarkioista, jotka hämmentävät työtehtäviä ja voimasuhteita. Tuotantotyössä lä-

hiesimpien työt ovat uhattuna, jos hierarkioita madalletaan vaikkapa ryhmätyön käynnistämällä. Ryhmät tekevät paljon töitä, jotka aiemmin kuuluivat keskijohdolle. (Sisson 1996, 21–22; Fröhlich & Pekruhl 1996, 131.)

Edellä kuvailtu huoli poistuu, jos osallistaminen alkaakin organisaation ylätasolta, eli niin, että ylin johto jakaa ensin osan vastuistaan keskijohdolle. Se lisää keskijohdon työmäärää, joten he voivat puolestaan delegoida omia asioitaan lähiesimiehille. Lähiesimiesten ei sen myötä tarvitse enää raportoida niin paljon tiimiensä tekemisistä ylöspäin, joten he suhtautuvat asiaan positiivisesti ja jatkavat osallistamista edelleen, jolloin se saavuttaa työntekijätason. (Harrington 2018, 68–69.) On selvää, että keskijohtoa tarvitaan myös yrityksissä, joissa suora osallistaminen on käytössä. Uusiin esimiestehtäviin, kuten mentorointiin, sopeutumisessa keskijohtoa auttaa sosiaalisten taitojen harjoittelu. Lisäksi heidän täytyy itse haluta muuttua. Esimiehille täytyy jakaa kylliksi tietoa, jotta he ymmärtävät, miksi nykyisessä mallissa ei enää kannata pysyä. (Sisson 1996, 21–22; Fröhlich & Pekruhl 1996, 131; Harrington 2018, 73, 75.) Osallistamistapojen kouluttaminen lähiesimiehille lisää heidän ymmärrystään siitä, mitä hyvää muutoksen avulla voidaan saada aikaan, ja sitä kautta myös motivoi ja sitouttaa heitä osallistavaan muutokseen. (Nielsen 2013.)

Esimieskoulutuksissa voisi lisäksi tutkia johtajuuden sosiaalista ilmenemistä esimerkiksi havainnoimalla, mitä valtaa ystävyydellä ja muilla verkostoilla on organisaatiossa. Ystävyyden ja muiden epävirallisempien sosiaalisten elementtien mieltäminen jaetun johtajuuden osiksi voi auttaa organisaation esimiehiä laajentamaan johtajuuden käsitystä perinteisiä hierarkioita ja yksilötasoa pidemmälle, kohti osallistamista. Esimiehille olisi myös hyötyä sen tutkimisesta, miten organisaation sisäiset johtamisprosessit suhteutuvat laajempaan yhteisön käsitykseen, jonka osia ovat etiikka, arvot, symbolit, ystävyys ja kuulumisen tunne. Kyseiset käsitykset ovat lähtöisin paitsi organisaation sisältä, myös sen ulkopuolelta. Esimiesten on tärkeää hahmottaa organisaation yhteys sitä ympäröivään yhteiskuntaan, jotta he voivat ymmärtää ja myös osallistua johtajuuden vaihdantaan organisaatiossaan. (Edwards, 2011.)

Tutkimuksessa on yleensä keskitytty vain siihen, millaista muutosta organisaatioiden sisällä tapahtuu, mutta tosiasiaissa yrityksen sisäisillä muutoksilla voi usein olla sen rajat ylittäviä ulkoisia vaikutuksia. Sosiaaliset muutokset eroavat toisistaan laajuudessaan, kestossaan, ajoituksessaan ja siinä, kuinka suurta vaikutusta niillä ylipäätään tavoitellaan. Mitä tiiviimmin muutoshanke yhdistyy organisaation käytäntöihin, tukee ja mahdollistaa niitä, sitä syvempi vaikutus sillä on organisaation ulkoiseen yhteiskuntaan. Silloin sosiaalinen vaikutus syntyy hitaasti, mutta on kestävää laatua. Osuvia sosiaalisen muutoksen kohteita ovat esimerkiksi ympäristö, terveys ja hyvinvointi sekä kansalaisaktiivisuus, mikä voi ilmetä muun muassa innokkaampana vapaaehtoistyön tekemisenä tai hyväntekeväisyyteen lahjoittamisena. (Stephan ym. 2016.)

Osallistaminen saa positiivisten sosiaalisten muutosten tapauksessa uuden merkityksen. Mukana on monia sidosryhmiä, eikä organisaatio enää pidä itsellään kaikkea valtaa ja ratkaisujen tarjoajan roolia, vaan tuotteita ja palveluja, joskus jopa organisaation strategiaa, kehitetään yhdessä ulkopuolisten sidosryhmien kanssa. (Stephan ym. 2016.) Seuraavaksi palataan kuitenkin organisaation sisälle ja tarkastellaan osallistamista työntekijöiden kannalta.

3.3 Työntekijät ja osallistuminen

Työntekijät ovat osallistamisen kohderyhmää. Edellisessä luvussa havaittiin, ettei osallistaminen ole keskijohdolle yksiselitteinen tai helppo asia, ja sama koskee myös työntekijöitä. Aina he eivät saa mahdollisuutta osallistua, toisinaan he eivät tahdo osallistua, vaikka sitä heiltä toivottaisiin, ja joissain tapauksissa osallistamisen lopputulos tuottaa heille pettymyksen. Onnistunut osallistaminen on henkilöstölle kuitenkin positiivinen kokemus ja voi johtaa erinomaisiin seurauksiin organisaatiossa. Tässä luvussa tarkastellaan sekä työntekijöiden myönteistä että kielteistä vastaanottoa osallistamiselle.

Esimerkiksi Harrington (2018, 68–69, 73) kirjoittaa, että työntekijöiden osallistaminen on paras tapa parantaa heidän työsuoritustaan, työmoraaliaan ja sitoutumistaan. Aina osallistamiskeinot eivät kuitenkaan tuota tuloksia. Yhtenä syynä siihen voi olla se, etteivät työntekijät ole kiinnostuneita muutoksiin osallistumisesta. Erot innokkuudessa jakaa tietoa ja osallistua päätöksentekoon voivat selittyä työntekijöiden kokemuksella siitä, kuinka merkittävä vaikutus heidän osallistumisellaan on. (Brown & Cregan 2008.)

Intiaa, Kiinaa ja Viroa koskevassa tutkimuksessa kävi ilmi, että vaikka johtamistyyliä kutsuttaisiin osallistavaksi, muutosjohtajat eivät yleensä ota päätöksentekoon mukaan muita kuin ylintä johtoa, minkä perusteella osallistava tyyli ei ainakaan kyseisissä maissa välttämättä tarkoita työntekijöiden osallistumista päätöksentekoprosesseihin. Muutoksessa päästään kuitenkin sitä varmemmin asetettuihin tavoitteisiin, mitä alemman tason työntekijöitä otetaan mukaan suunnittelemaan muutoksen sisältöä ja toteutusta. (Pihlak & Alas 2012.) Samassa tutkimuksessa selvisi, että työntekijöiden osallistaminen muutokseen antaa osallistamattomuutta parempia tuloksia työyhteisön jäsenten kulttuurisesta taustasta riippumatta. Sen sijaan työntekijöiden henkilökohtaiseen osallistumishalukkuuteen vaikuttavia tekijöitä pitää tutkia vielä lisää, sillä aihe on vielä melko tuntematon (Brown & Cregan 2008; Pihlak & Alas 2012). Innostuneet työntekijät tarttuvat johdon osallistamisaloitteisiin hanakammin, lukevat jaettuina materiaaleja, tulevat tapaamisiin ja keskustelevat organisaation muutosaikeista (Brown & Cregan 2008).

Organisaatiossa vallitseva johtamistyyli on usein jotakin autokraattisen ja delegeoivan väliltä. Autokraattisessa mallissa johtaja tekee päätökset kysymättä työntekijöiltä, delegeoivassa johtaja on vastuussa tuloksista, mutta työntekijät saavat tehdä päätöksiä. Monet

yrietykset ovat pyrkineet muokkaamaan organisaatiotaan matalahierarkkisempaan ja ketterämpään suuntaan, jotta pystyisivät vastaamaan nopeasti muuttuvan ympäristönsä vaatimuksiin. Väliportaiden vähentäminen voi saada työntekijät odottamaan, että hekin pääsisivät osallistumaan päätöksentekoon organisaatiomuutoksissa. (Piderit, 2000; Pihlak & Alas 2012.) Pettymyksiä syntyy herkästi, jos työntekijöillä ei osallistavassa muutoksessa olekaan niin paljon päätäntävaltaa, kuin heidän on annettu ymmärtää (Sisson 1996, 20–21.)

Myös delegoinnin aiheuttama hierarkioiden madaltuminen voi saada työntekijöiden keskuudessa aikaan tyytymättömyyttä, mikäli se vähentää ylenemismahdollisuuksia. Ammattiliitot ja työnantajien edustajat ovat olleet erimielisiä osallistamisen sosiaalisista vaikutuksista. Toisaalta työntekijäpuoli kiittää lisääntyneestä itsemääräämisoikeudesta ja kiinnostavammasta ja haastavammasta työstä, mutta heillä on myös huomautettavaa varsinkin Toyota-mallin ongelmista, kuten vapaa-ajan vähenemisestä, stressistä, työn haastavammista sisällöistä ja työvoiman jakamisesta mukana oleviin ja ulkokehälle jääneisiin. (Sisson 1996, 20–21; Fröhlich & Pekruhl 1996, 1–11, 195.)

Ryhmätyö puolestaan ei usein ole taitavien työntekijöiden mieleen, mikäli he pelkäävät henkilökohtaisen arvostuksensa, statuksensa ja tulotasonsa menettämistä. Ryhmätyössä on lisäksi sosiaalisen paineen riski. Kun ihmisten täytyy tehdä yhteistyötä jaetun tavoitteen eteen, he kokevat painetta olla yksimielisiä, erityisesti jos henkilökohtaiset tulot riippuvat työsuorituksen onnistumisesta. Toisaalta sosiaalinen paine voi olla myös ryhmätyön tehokkuuden salaisuus. Jotkut itseohjautuvat ryhmät parantavat jäsentensä työelämää, varsinkin yksitoikkoisessa ”linjastotyössä”, mutta ryhmätyön vaikutuksesta stressiin ja tuottavuuteen tarvittaisiin lisää tietoa. Selvää on, että kaikki työntekijät eivät pidä päivittäisestä yhteistyöstä eivätkä ole siihen pystyviä. (Fröhlich & Pekruhl 1996, 1–11, 112–114, 195.)

Muutosjohtamisen toimet, kuten osallistaminen, ovat vähemmän tehokkaita silloin, kun työn vaatimuksia on runsaasti. Kovia vaatimuksia kokevilla työntekijöillä on usein paljon stressiä jo valmiiksi, ja siten he ovat erittäin herkkiä organisaatiomuutokseen liittyvälle lisästressillekin. Heillä on vähemmän aikaa ja energiaa osallistua muutosjohtamisen käytäntöihin, ja he saattavat jopa nähdä ne uhkana jo ennestään vähäisille voimavaroilleen. Henkisesti vaativia, tiedonjakoon ja osallistamiseen perustuvia muutostapoja ei kannata toteuttaa, jos henkilöstö on poikkeuksellisen kovan työkuormituksen kourissa. Silloin muutosta tukevaa organisaatiokäytöstä luo enemmän se, jos muutosprosessi ei vaadi työntekijöiltä paljoa resursseja. Kohtuullinen määrä kiirettä ei kuitenkaan estä muutosjohtamisen käytäntöihin osallistumista. Muutoksessa pitäisi ottaa kohteeksi ne työntekijät, joilla on kovin työmäärä, ja pyrkiä ennen suunnitellun muutoksen käynnistämistä vähentämään heidän urakkaansa, mikäli se vain on mahdollista. (O'Connor ym. 2018.)

Yleisesti ottaen työntekijöiden reaktio suoraan osallistumiseen on jakautunutta. Ongelmanratkaisuun osallistuminen nähdään usein positiivisena, sillä se antaa tunteen eräänlaisesta eliittiin kuulumisesta. EPOC- tutkimuksen mukaan ihmiset arvostavat uusia vastuita ja niihin liittyvää koulutusta sekä uudelleenorganisoinnin mukanaan tuomaa parempaa prosessien suunnittelua. (Sisson 1996, 20–21; Fröhlich & Pekruhl 1996, 1–11.) Myös moni Malmelinin ja Virran (2016) tutkimukseen osallistuneista journalisteista raportoi, että avoin mieli alan muutoksia kohtaan on erittäin tärkeää, ja että uusien taitojen ja osaamisen kehittäminen motivoi heitä. Henkilökohtaisen osaamisensa lisäksi journalistit pitävät tärkeänä myös uusien sisältöjen ja käytäntöjen luomista työssään. Kuitenkin kehitystiimien jäsenyys jää usein toiseksi perustehtäville uutistuotannossa. Arkityön kiiireet ajavat muutosten suunnittelun edelle ja vähentävät siihen panostamista. (Malmelin & Virta 2016.)

Viime vuosina monet muutosta ja organisaation toiminnan onnistumista koskevat teorit ovat entistä enemmän korostaneet työntekijän roolia. Viesti on yhtäältä, että osallistumista muutokseen tarvitaan enemmän: ihmiset ovat se tekijä, joka saa muutosta aikaan. Työntekijöiden lisäksi lähiesimiesten ja keskijohdon täytyy olla mukana organisaatiomuutoksessa ja jakaa informaatiota. Menneisyydessä muutosten epäonnistuminen on johtunut osittain siitä, että niissä on ollut ajallisesti rajattu ”ohjelmamainen” lähestymistapa, jossa muutos ajetaan läpi ilman henkilöstön osallistamista tai organisaation kulttuurin kehittämistä. Henkilöstöresurssi on todella tärkeä organisaation kestävä menestyksen kannalta. (Zink 2008.) Yhteenvedon jälkeen siirrytään tarkastelemaan ihmisten henkilökohtaista suhtautumista muutokseen laajemmin kuin yksinomaan osallistamisen näkökulmasta.

3.4 Yhteenveto

Osallistaminen on monitahoinen ilmiö, jota voidaan jakaa useampaan eri tyyppiin. Suora osallistuminen koskee työntekijöitä henkilökohtaisesti, edustuksellinen osallistaminen puolestaan tapahtuu niin, että yksi työntekijä on laajemman joukon puolesta vuorovaikutuksessa organisaation johdon kanssa. Osallistamista voidaan luokitella myös sen luonteen perusteella joko konsultoivaksi, jolloin päätösvalta säilyy johtajilla, mutta työntekijöiden näkemyksiä kysytään, tai delegoivaksi, jolloin työntekijät saavat tavallista enemmän vastuuta ja vaikutusvaltaa tehtäviensä organisoinnissa. Osallistaminen voi myös koskea joko yksilöä tai useampia ihmisiä kerrallaan. Ryhmätyö on ryhmätason delegointia, ja keskeinen suoran osallistamisen muoto. Se ja muita suoran osallistamisen muotoja on esitelty kuviossa 2. (Sisson 1996, 7, 9–10, 13–14; Fröhlich & Pekruhl 1996, 1–11, 81–86.)

Osallistava muutos vaikuttaa henkilökohtaisesti sekä työntekijöihin että esimiehiin. Osallistavassa muutoksessa esimiesten täytyy jakaa valtaansa, mikä voi olla heille arka paikka (Harrington 2018, 62–65). On erittäin tärkeää, että lähiesimiehet ovat sitoutuneita osallistavan muutoksen toteuttamiseen. Mahdollisimman runsas tiedonjako parantaa esimiesten motivaatiota kyseiseen tehtävään, ja myös osallistamisessa tarvittava vallan jakaminen tapahtuu tiedon avulla. (Nielsen 2013; Harrington 2018, 62–65.) Lisäksi esimiehen ja työntekijän välinen kuuntelu, kysymykset ja keskustelu auttavat työntekijöitä muutoksen hyväksymisessä (Chick 2011; Harrington 2018, 62–65).

Luottamus työntekijän ja esimiehen välillä on aina tärkeää muutoksessa. (Schalk & Roe 2007; Saksvik ym. 2017; Harrington 2018, 62). Osallistavaan muutokseen edellä oleva pätee erityisesti, sillä esimiehen tuki vaikuttaa työntekijöiden osallistumisen määrään (Tafvelin ym. 2018). Muutos itsessään vähentää työntekijöiden ja esimiesten keskinäistä luottamusta, mutta osallistaminen helpottaa sen ylläpitoa (Morgan & Zeffane 2003).

Usein muutoksen jälkeinen arviointi on vain eräänlaisen tarkistuslistan läpikäynti, jossa todetaan työntekijöiden reaktiot ennalta suunniteltuihin muutostoiimiin. Työntekijöillä on kuitenkin merkittävä vaikutus muutoksen toimeenpanoon ja prosessin seurauksiin. (Nielsen 2013.) Muutoksen epäonnistuminen voi johtua siitä, etteivät työntekijät tue muutosta tai halua osallistua siihen. (Brown & Cregan 2008; O'Connor 2018) Työntekijöiden henkilökohtaiset muutosasenteet ja -reaktiot sekä niihin vaikuttavat tekijät ovat tämän kirjallisuuskatsauksen seuraava pääteema.

4 YKSILÖ JA MUUTOS

Muutos koskettaa organisaation jäseniä yksilötasolla. Ihmiset kokevat muutokseen liittyviä tunteita eri vahvuisina ja eri tahdissa. Kyseisten tunnereaktioiden huomioiminen ja ajan antaminen niille on tärkeä osa muutosjohtamista. Seuraavaksi paneudutaan tunteisiin, joita muutosprosessi työntekijöissä herättää. Sen jälkeen tutustutaan erilaisiin muutosasenteisiin ja reaktioihin ja lopuksi käsitellään muutosjoustavuutta ja viestinnän vaikutusta siihen, miten ihmiset ottavat muutoksen vastaan.

4.1 Tunteet muutoksessa

Muutoksen toteuttamiskelpoisuutta kannattaa arvioida työntekijöiden odotettavissa olevien reaktioiden perusteella. Parhaassa tapauksessa ne tukevat muutoksen ”viivan alle jääviä” tuloksia, kuten yrityksen parempaa tuottavuutta. Henkilökohtaisiin reaktioihin kuuluvat vastaanottavaisuus, vastustus, sitoutuminen, kyynisyys, stressi ja lukuisat muut tavat vastaanottaa muutosta. (Armenakis & Bedeian 1999.) Tässä luvussa tarkastellaan sitä, miten muutos vaikuttaa ihmisten tunteisiin.

Muutos koetaan aina henkilökohtaisesti, ja se vaikuttaa kaikkiin ihmisiin yksilöllisesti joka päivä. Vanhasta luopumiseen ja uuteen mukautumiseen liittyy joskus paljonkin tunteita. (Lewin 1947; Harrington 2018, 4, 5.) Tunteet pitää huomata ja tunnistaa, koska ne kuuluvat asiaan muutoksen hyväksyntää kohti edetessä. Niitä on monenlaisia: pelko, suru, pettymys, kieltäytyminen, turhautuminen, kateus, innostus, haasteet, ylpeys, kunnia, energisyys. (Chick 2011.)

Kübler-Ross (1969) laati tunteiden kehittymistä koskevan mallinsa alun perin kuvaamaan sairauksiin ja kuolemaan liittyvän surun käsittelyä, mutta mallia on sittemmin sovellettu laajasti muidenkin muutosten aiheuttamiin tunteisiin, esimerkiksi organisaation kontekstissa. Viisi surun vaihetta ovat kieltäminen, viha, neuvottelu, masennus ja hyväksyntä. Ensimmäisessä vaiheessa tapahtumassa olevat asiat tuntuvat mahdottomilta hyväksyä ja tunnistaa, eikä kielteiseen uutiseen edes suostuta uskomaan. Kieltäminen auttaa epämukavan tai jopa kivuliaan tilanteen käsittelyssä ja toimii eräänlaisena suojamuurina muutosuutisen ja ihmisen välillä. Sen avulla yksilö saa aikaa itsensä keräämiseen ja muiden puolustautumiskeinojen löytämiseen. (Kübler-Ross 1969, 26.)

Vihan aikana yksilö käyttäytyy epäystävällisesti ja purkausten kohteeksi osuu ympäristö, jonka hän katsoo syyppääksi asioihin. Ihminen kokee kateutta ja raivoa ja miettii, miksi juuri hänelle käy näin. Läheisille vihan vaihe on vaikea, koska sitä kokeva ihminen heijastaa tunteensa ympärilleen, minkä vuoksi hekin saavat syyttelyä niskaansa. Vihavaiheessa surun ja kiukun aiheita löytyy kaikkialta, kiukkuisuudesta tulee yksilölle ikään kuin maailmankatsomus. (Kübler-Ross 1969, 46.)

Neuvotteluvaiheeseen päästyään ihminen lupaa tehdä asioita saavuttaakseen tavoitteensa. Aiemman elämäkokemuksensa perusteella hän tietää, että hyvästä käytöksestä voi seurata palkinto. Hän tahtoo palautua muutoksen aiheuttamasta kriisistä ja päästä eteenpäin, joten asioiden hyväksyminen käynnistyy. Neuvottelua seuraa vielä masennusvaihe, jossa koettu tilanne aiheuttaa tyhjyyden tunnetta ja surua. Reippauden tilalla on suuri menetyksen tunne, minkä vuoksi yksilön halu palautua ja jatkaa eteenpäin saattaa hetkellisesti kadota. Tapahtuneelle antautuminen on kuitenkin oleellista, jotta ihminen pääsee hyväksyntävaiheeseen. Silloin hän ajattelee tilannetta ilman syyllisten tai vihollisten etsintää ja toteaa, että uusiin olosuhteisiin täytyy mukautua. Hän ei ole enää masentunut eikä vihainen, vaan ennemmin väsynyt ja useimmiten myös melko heikko. Hyväksyntä ei välttämättä ole onnellinen tunnetila, vaan muistuttaa ennemmin tunteiden puutosta. (Kübler-Ross 1969, 72, 75, 99–100.)

Kübler-Rossin malliin on lisätty osia ja näkökulmia, jotta se soveltuisi koskemaan muitakin elämänmuutoksia kuin vakavaa sairautta ja lähestyvää kuolemaa. Esimerkiksi Castillo tutkimusryhmineen (2018) selvitti, miten viiden vaiheen mallia voisi laajentaa ja soveltaa koskemaan negatiiviseksi koetussa organisaatiomuutoksessa herääviä tunteita sekä selittämään niiden vaikutusta ihmissuhteisiin. Kävi ilmi, että muutokseen liittyvien tunteiden kokeminen voi vaikuttaa yksilön sosiaalisiin suhteisiin. Kielto- ja vihavaiheet heikentävät suhdetta esimieheen, mutta negatiivisetkin muutoksen tunteet usein parantavat suhdetta kollegoihin. Neuvotteluvaiheessa esimiehesuhde ei huonone, sillä silloin yksilöt etsivät syytä päästä yli muutoksesta. Työkaverisuhteet tulevat esimerkiksi masennusvaiheen aikana tärkeämmäksi, kuin välit ystäviin ja perheeseen, sillä kollegat kokevat saman tilanteen ja ymmärtävät siksi yksilön kärsimää menetystä. Alkuvaiheissa perheen tuki on tärkeää, mutta masennusvaiheessa lähimmät ihmiset eivät ole lohduksi, vaan ennemmin syyttelyn kohde. (Castillo ym. 2018.)

Tunnevaiheet eivät välttämättä ole selkeärajaisesti erillään toisistaan, vaan voivat ilmetä yhtä aikaa. Esimerkiksi kieltäminen ja viha tapahtuvat usein samanaikaisesti, joten niitä Castillo tutkimusryhmineen (2018) pitää yhtenä vaiheena. Kübler-Rossin mallista puuttuvana seikkana kävi ilmi, että tiettyyn muutoksen tunnevaiheeseen liittyy halu lähteä organisaatiosta. Hylkäämisen ja elämän muuttamisen halu tarvitsee siis oman vaiheensa, jota voidaan kutsua irrottamisvaiheeksi. (Castillo ym. 2018.) Schalk ja Roe (2007) puolestaan määrittelevät arviointivaiheen tilanteeksi, jossa yksilö tarkastelee kriittisesti esimiehensä kanssa tekemäänsä psykologista sopimusta. Sen ehtoja voidaan arvioida uudelleen, ja uusi sopimus luodaan. Toisin sanoen tiedot, joita työntekijä saa tarkastelemalla omaa ja työnantajansa käytöstä saattavat vaikuttaa siihen, mitä hän kokee heidän olevan toisilleen velkaa. Psykologinen sopimus siitä, mihin työntekijä ja työnantaja toisiaan kohtaan sitoutuvat, määritellään uusiksi. (Schalk & Roe 2007.) Jos muutos on niin suuri, ettei neuvotteluvaihetta tunnu olevan, arviointivaihetta ei tapahdu. Silloin psykologinen sopimus

hylätään, työntekijöiden sitoutuminen katoaa ja he eivät tunne velvollisuutta pitää lupaa- mistaan asioista kiinni. Työntekijät, jotka kokevat esimiestensä olevan luotettavia ja oi- keudenmukaisia, hyväksyvät enemmän muutoksia kuin työntekijät, jotka eivät luota esi- miehiinsä. (Schalk & Roe 2007.)

Muutosta tekevien ja eteenpäin vievien johtajien tulee tiedostaa, että uudistusta aloit- taessa työntekijät kokevat usein vihaa ja kielteisyyttä. Vihan jälkeen ihmiset käyvät läpi vielä neuvottelu-, masennus-, arviointi- ja irrottamisvaiheet ennen muutoksen hyväksyn- tää. Muutoksen tunnekäsittely loppuu aina irrottamiseen ja hyväksyntään, mutta ennen niitä yksilö voi liikkua eri vaiheiden välillä. (Castillo ym. 2018.) Chickin (2011) mukaan muutoksessa tulee vaatia eteenpäinmenoa, eli edellisiin askeliin paluuta ei pitäisi sallia. Hän myös määrittelee hyväksyntää edeltävät vaiheet hieman toisin kuin Castillo tai Kübler-Ross: Chickin mukaan muutoksen askeleet ovat epävarmuus, kieltäminen, neu- vottelu, reflektointi ja toiminta. Erona edelliseen malliin mukana ovat epävarmuus ja toi- minta, masennus ja irrottaminen puolestaan puuttuvat.

Epävarmuus tarkoittaa muutoksen tiedottamishetkellä syntyviä kysymyksiä, epätietoi- suutta ja paniikin tunnetta. Niitä aiheuttaa tunne siitä, että omaa elämää koskevat päätök- set ovat muiden käsissä. Muutosuutisen sisäistämistä seuraa kieltäminen, koska asiaa ei ole vielä psykologisesti sisäistetty. Ihmiset vertaavat uutista aiempiin uudistuksiin ja ta- juavat, että kaikki luvatut asiat eivät ole todellisuudessa tapahtuneet. Silloin muutosjoh- don toiminnan syitä aletaan kyseenalaistaa. Henkilöstö saattaa innostumisen sijaan aset- tua passiiviselle kannalle, odottamaan mitä tuleman pitää. Samalla he puhuvat keskenään ja jakavat epävarmuuden tunteitaan. Muutoksen vastaisia salaliittoteorioita syntyy, jotta turvallisuuden tunne saavutettaisiin. (Chick 2011.)

Työntekijät saattavat myös uskotella toinen toisilleen, ettei muutosta edes tapahdu, ai- nakaan niin pahana kuin miltä esitellyt suunnitelmat kuulostavat. Tässä vaiheessa johdon ei kannata kysyä tiimiläistensä tunteista, vaan vedota ennemmin ajatteluun: kysyä heidän mielipiteitään ja selvittää, millaisia esteitä muutoksen toteutumisella voi heidän mu- kaansa olla. Kun työntekijät ovat hyväksyneet sen, että muutos tapahtuu, he siirtyvät neu- votteluvaiheeseen saavuttaakseen itselleen hallintaa asiasta. Tapahtunutta muutosta vas- taan on kuitenkin vaikea tapella. Vaikka tulevaisuutta koskeva päätöksenteko sitouttaa ihmisiä muutokseen, johtajien on päätettävä, mitkä asiat muutoksesta eivät ole neuvotel- tavissa. Muuten työntekijät saavat neuvottelualtaa joko liikaa tai liian vähän. (Chick 2011.)

Reflektointi on edellytys sille, että muutos hyväksytään. Jokainen yksilö tekee sen it- sekseen ja päättää, suostuuko muutokseen. Reflektoinnille pitää antaa aikaa, vähintään muutama päivä, ennen kuin muutosta aletaan toteuttaa. Hallinnan tunne palaa taas, kun työntekijät saavat jälleen tehdä töitään suunnitellun mukaisesti. (Chick 2011.)

Muutoksen aikana yksilöissä herää monenlaisia tunteita, ennen kuin uusi tilanne on mahdollista hyväksyä. Tunteiden lisäksi muutoksen vastaanottamiseen ja siihen reagoimiseen vaikuttavat henkilökohtaiset muutosasenteet. Niitä käsitellään seuraavassa aluvussa.

4.2 Muutosasenteet ja -reaktiot

Muutokseen on yhtä paljon erilaisia suhtautumisia kuin organisaatiossa on työntekijöitä. Muutosasenteiden ja niistä seuraavien reaktioiden kirjon hyväksyntä ja ymmärtäminen on tärkeää onnistuneen muutosjohtamisen kannalta. Sen vuoksi niihin on syytä tutustua tarkemmin myös tässä kirjallisuuskatsauksessa.

Usein oletetaan, että työntekijät osallistuvat muutokseen innokkaasti, vaikka osallistumishalukkuus on henkilökohtainen tekijä (Brown & Cregan 2008). Muutoksen onnistuminen vaatii erilaisten muutosreaktioiden tiedostamista. Kognitioissa ja tunteissa on eroja organisaation osastojen sisällä ja välillä, ja ne täytyy ottaa huomioon, kun lähestyvistä organisaatiomuutoksesta ilmoitetaan. Varsinkin monipuolisessa ja erikoistuneessa organisaatiossa erilaisuutta on runsaasti. Johdon on tärkeää olla selvillä muutoksen synnyttämistä työntekijöiden tunteista ja tulkinnoista. (Saksvik ym. 2007.) Jotta tiimi olisi tehokas, tuottava ja yksilöiden luovuutta ruokkiva, sen jäsenten pitää luottaa toisiinsa ja ymmärtää toisiaan (Harrington 2018, 62).

Työntekijöiden psykologinen monimuotoisuus vaikuttaa merkittävästi työpaikoilla, erityisesti tiimityössä tai yksiköissä, joiden jäsenet tekevät paljon yhteistyötä keskenään. Toisin kuin esimerkiksi biologinen monimuotoisuus, psykologinen diversiteetti ei näy ihmisestä heti ulospäin. Se ilmenee yksilöiden käyttäytymisessä, esimerkiksi siinä, miten he suhtautuvat ongelmiin, millaisia ideoita he keksivät ja miten he hoitavat tehtäviään. Muutoksen johtajilta vaaditaan psykologisen diversiteetin ymmärrystä, sillä heidän on mahdotonta vaikuttaa ihmisiin, joita he eivät ymmärrä. Psykologista monimuotoisuutta arvostava johtaja osaa viestiä tehokkaammin, järjestää muutostoimet onnistuneemmin ja tuoda työntekijöiden luovat kyvyt esiin. Monimuotoisuuden arvostaminen tarkoittaa sitä, ettei johtaja ajattele kaikkien ajattelevan ja käyttäytyvän samalla tavoin. Tiimityö on aina prosessi, usein luova sellainen, ja jotta esimies johtaisi tiimensä muutosprosessia paremmin, hänen tulee ymmärtää, miten tiimin eri jäsenet osallistuvat siihen. (Puccio ym. 2007, 205.)

Muutoksesta seuraa aina tavoiteltujen lopputulosten lisäksi myös sivutuotteita, joita ei ole haviteltu. Niihin kuuluu esimerkiksi työntekijöiden kyynisyys uusien organisaatiomuutoksia kohtaan. Muutokseen liittyvänä kyynisyys sisältää kokemuksen siitä, että epäonnistuneet muutokset ovat johdon syytä. Kyynisyys kehittyy kokemusten kautta, ei tietoisesta päätöksestä, eikä välttämättä faktoihin perustuen. Kyynisyyden uskotaan johtavan

huonoihin seurauksiin organisaatiossa, joten kyynisyyttä tehokkaasti hoitavalla organisaatiolla on muita paremmat edellytykset onnistua muutoshankkeissaan. Osallistaminen auttaa kyynisyyden kitkemisessä: muutokseen vaikuttamaan päässeet työntekijät todennäköisesti kritisoivat muutosjohtoa vähemmän ja ottavat enemmän vastuuta päätöksestä, jolloin siitä tulee yhteinen. (Brown & Cregan 2008.)

Kyynisyys voidaan määritellä myös epäuskoksi päätösten motiiveja kohtaan. Kyynistyneet ihmiset eivät siis usko esimerkiksi muutosjohdon ilmoittamia tavoitteita, vaan ajattelevat uudistamisen syiden olevan tosiasiaa muita. Kyynisyys voi koskea joko yksittäistä muutosta tai johdon toiminnan motiiveja ylipäänsä. Kyynisyys on osoitus luottamuksen puutteesta organisaatiossa: työntekijät eivät luota esimiehiin, joiden motiiveja he epäilevät. Yleisen tason kyynisyys johtoa kohtaan heijastuu kyynisyyteen yksittäisissä muutoksissa, eli työntekijöiden asenteet muutosta kohtaan muokkaantuvat heidän organisaatiossa kokemiensa asioiden perusteella. (Stanley ym. 2005.)

Kyynisyydestä syntyvään muutosvastaisuuteen ei ole helppo reagoida faktoilla. Jos työntekijät epäilevät johdon motiiveja, niiden oikeellisuutta on vaikea todistaa. Riskinä on kyynisyyden kierre, jossa myös johto alkaa suhtautua työntekijöihin kyynisesti, mikä voi johtaa siihen, etteivät he jaa tietoa yhtä avoimesti kuin ennen ja pakottavat uudistuksia läpi organisaatiossa. Johdon tulee huomioida, että kyynisyydestä eroon pääseminen vaatii aikaa ja mahdollisesti erityisiä strategioita. Esimerkiksi palkitsemisen yhdistäminen muutostavoitteiden saavuttamiseen voi auttaa tässä. Vaihtoehtoisesti johto voi pyrkiä vakuuttamaan yksittäisiä, luotettuja työntekijöitä vilpittömyydestään ja levittämään sanomaansa heidän kauttaan. Epäusko motiivien aitouteen eli kyynisyys on joka tapauksessa yksi muutosvastaisuuden lähde. (Stanley ym. 2005.)

Muita muutosvastarinnan selittäjiä ovat esimerkiksi entisten asioiden päättymisestä syntyvä haikeus ja epävarmuus ja organisaation sisäiset, ristiriitaiset odotukset. Siinä missä työntekijä kaipaa varmuutta ja turvallisuutta, työnantajat edellyttävät alaisiltaan joustavuutta ja tehokkuutta. Organisaatioilla on tarve hoitaa ristiriitaisia muutosasenteita, yksilöt puolestaan tavoittelevat mahdollisimman niukkaa epävarmuuden tunnetta. (Piderit 2000; Mattila 2007, 231, 238.) Muutosvastaisuus onkin yleinen ja inhimillinen reaktio erilaisiin organisaatiouudistuksiin. Kielteisiä reaktioita voi lähestyä rakentavan konfliktin keinoin, eli pitämällä mielipiteiden vaihto tehtäväsuuntautuneena ja tietoisella tasolla niin, ettei se mene henkilökohtaisuuksiin. Rakentavaan konfliktiin osallistuminen saa työntekijät tuntemaan itsensä aiempaa enemmän osallisiksi muutosprosessiin. Tunne aktiivisesta osallistumisesta ja mielipiteenilmaisujen hyväksynnästä viestii työntekijöille, että heilläkin on kontrollia ja vaikutusvaltaa. Samaan aikaan se vähentää riskiä siitä, että työntekijät tuntisivat olevansa muutoksen uhreja tai jäävänsä huomiotta. (Saksvik ym. 2007.)

Onnistuneesti vastaanotetuissa uudistuksissa on usein kyse työntekijöiden tuen ja innostuksen löytämisestä silkan muutosvastaisuudesta ylipääsemisen sijaan. Pideritin

(2000) mukaan muutosvastaisuuden tutkimuksessa on jätetty huomiotta se, että työntekijöiden muutosvastarinnan ja muiden negatiivisten reaktioiden taustalla voi olla hyviäkin tarkoituksia. Sen vuoksi muutosvastaisuus terminä kannattaisi hylätä, ja siirtyä tarkastelemaan yksilöiden reaktioita muutokseen. Ne voidaan jakaa kolmeen eri kategoriaan, eli tunteellisiin, kognitiivisiin ja käytöksellisiin. Eri kategorioiden reaktiot voivat puolestaan edustaa joko muutosvastaisuutta tai -myönteisyyttä. Saman henkilön suhtautuminen muutokseen sisältää sekä kognitiivisia uskomuksia ja ajatuksia, vaikkapa ”tämä muutos on olennainen yrityksemme menestyksen kannalta”, että tunteita, kuten esimerkiksi pelkoa tai innostusta. Käytöksellinen ulottuvuus ilmenee työntekijän tarkoituksellisina aikeina joko tukea tai vastustaa muutosta. (Piderit 2000.)

Ymmärrys muutosasenteen eri ulottuvuuksista auttaa organisaation johtoa kohtaamaan työntekijöiden reaktiot paremmin. Muutossuhtautumisen eri osa-alueet kehittyvät eri tahdilla. Jos yrityksen toimitusjohtaja pitää infon muutoksen syistä ja tavoitteista, se voi vaikuttaa kognitiivisiin muutosreaktioihin välittömästi, mutta tunteiden muutos voi vaatia huomattavasti enemmän aikaa ja epävirallisia keskusteluja. (Piderit 2000.)

Muutosvastaisuus tai -myönteisyys on yhteydessä päivittäisen työn piirteisiin. Sekä esimiehen ja työntekijän välistä suhdetta että muutokseen suhtautumista määrittävät muutoksen kolme ominaisuutta, jotka ovat tiedonkulku, osallistuminen ja luottamus johtoon. Työntekijät ovat avoimempia muutosta kohtaan, jos he saavat ajantasaista ja paikkansa-pitävää tietoa muutoksesta ja sen seurauksista sekä tilaisuuksia osallistua muutoksen toteuttamiseen, ja kun he luottavat muutosta johtaviin henkilöihin. (Dam ym. 2018). Suurissa muutosprosesseissa työntekijöiden ja esimiesten välisen luottamuksen säilyttämisestä muutoksen aikana täytyy pitää erityistä huolta. Morganin ja Zeffanen (2003) mukaan kaikki muutokset nimittäin vaikuttavat luottamukseen negatiivisesti, ja suurin vaikutus on muutoksella, joka koskee työpaikan rakenteita. Mitä enemmän keskustelua työntekijät pääsevät käymään esimiestensä ja ylemmän johdon kanssa, sitä vahvempaa luottamusta he raportoivat kokevansa. Niinpä osallistava muutoksen toteuttaminen voi tasapainottaa muutoksen luottamusta vähentävää vaikutusta. Australialaistutkimuksessa havaittiin, että etenkin muutosten tiheys, yt-neuvottelut ja työn uudelleen järjestely tekevät luottamukselle hallaa. (Morgan & Zeffane 2003.)

Jos työntekijöiden ja esimiesten väliset suhteet ovat kannustavia ja läheisiä, ilmapiiri usein edistää jatkuvaa muutosta ja kehitystä. Ihmiset, jotka ovat vakinaisessa työsuhteessa ja tyytyväisiä senhetkiseen tilanteeseensa, eivät ole innokkaita muuttamaan tilannetta ja saattavat siksi tehdä muutosvastarintaa. Kokeneet työntekijät viihtyvät aloillaan enemmän kuin uransa alussa olevat. Kokemus pystyvyydestä työroolin täyttämässä ei korreloi muutosvastaisuuden kanssa. (Dam ym. 2008.) Se kuitenkin vähentää muutokseen liittyvää stressiä muuttuneen organisaation ollessa vielä uusi asia, mikä näkyy työtyytyväisyytenä pitkäkestoisesti muutoksen jälkeenkin (Jimmieson ym. 2004).

Muutoksen aiheuttamia tunne- ja käytösreaktioita voidaan havainnoida monin tavoin. Perinteisimpien seikkojen, kuten sitoutuneisuuden, työtyytyväisyyden tai kyynisyyden, rinnalle tarkasteluun kannattaa ottaa vähemmän tutkimuksessa huomioituja ilmiöitä, esimerkiksi väsymys ja ahdistus (Armenakis & Bedeian 1999). Ristiriitaisten muutosasenteiden kohtaaminen edellyttää koko muutosprosessin käynnistämistä tavallisesta poikkeavalla tavalla. Sen sijaan että esimiehiä kerättäisiin suunnittelemaan muutosta ja sen jälkeen tavoittelemaan aikeille työntekijöiden kannatusta, aiheesta pitäisi heti alussa luoda laajaa keskustelua organisaatiossa. (Piderit 2000.) Tämä näkökulma poikkeaa vahvasti suunnitellun muutoksen lähestymistavasta (esimerkiksi Porras & Silvers 1991) ja on lähempänä jatkuvan muutoksen ajatusta (esimerkiksi Wilson 1992; Dawson 2005) sekä edellisessä pääluvussa esiteltyjä osallistamisen periaatteita.

Tässä luvussa on saatu selville, että kielteinen suhtautuminen muutokseen voi johtua esimerkiksi ristiriidasta, joka syntyy, kun työntekijät tahtoisivat elämäänsä vakautta ja organisaatio kaipaa jatkuvaa muutosta (Piderit 2000; Mattila 2007), aiempien muutoksien seurauksien aiheuttamasta kyynisyydestä (Stanley ym. 2005) tai siitä, että nykytilaan ollaan niin tyytyväisiä, että siitä ei haluta pois (Dam ym. 2008). Työntekijöiden muutosvastaisuuteen on kiinnitetty tutkimuksissa paljon huomiota. Verrattain vähän tutkimusta on tehty siitä, mikä vaikutus myönteisesti suhtautuvilla työntekijöillä on organisaatiomuutokseen.

Avey tutkimusryhmineen (2008) selvitti, miten positiivisuus näkyy muutosasenteissa ja käyttäytymisessä. Kävi ilmi, että työntekijöiden psykologinen pääoma, eli toiveikkaus, tehokkuus, optimismi ja resilienssi ovat kytköksissä positiivisiin tunteisiin. Ne puolestaan linkittyvät työntekijöiden asenteisiin, eli muutokseen sitoutumiseen tai muutoskyynisyyteen, ja heidän käytökseensä, siis joko organisaatiokansalaisuuteen tai muutoksen vastustukseen. Tietoisuus omista tunteista ja ajatuksista yhdistettynä psykologiseen pääomaan enteilee positiivisia tunteita. (Avey ym. 2008.)

Työntekijöiden positiivisuus voi heidän asenteidensa ja käytöksensä kautta johtaa tehokkaampaan ja positiivisempaan organisaatiomuutokseen. Positiivinen muutos saa sekä taloudelliselta että työntekijöiden kannalta tarkasteltuna organisaatiossa aikaan enemmän hyvää kuin pahaa. (Avey ym. 2008.) Yksi tärkeimmistä positiivisen muutoksen tunnusmerkeistä onkin se, miten työntekijät siihen reagoivat. Muutosjohtamisen vaikutus näkyy ensisijaisesti työntekijöiden asenteissa ja sosiaalisessa hyväksynnässä (O'Connor ym. 2018). Tukea muutokselle syntyy, kun työntekijöillä on positiivinen asenne ja he kokevat sosiaalista painetta tukea muutosta. Työntekijöiden sitouttamisessa muutokseen voi vedota heidän asenteisiinsa, yhteisön normeihin ja henkilökohtaisen vaikutusvallan tunteen kasvattamiseen. Kyseisiin asioihin vaikuttaminen onnistuu parhaiten muutosviestinnällä (O'Connor ym. 2018). Viestintä on myös seuraavan alaluvun aihe.

4.3 Muutosviestintä

Muutos vaatii työntekijöiltä uuden hyväksymistä. Olipa yksilön suhtautuminen muutokseen mikä hyvänsä, viestinnällä voidaan vaikuttaa siihen, että prosessi sujuu mahdollisimman hyvin ja ihmiset kokevat muutoksen lopulta hyväksyttävänä asiana. Sen vuoksi tämän luvun aiheena on muutosviestintä. Viestintää tarkastellaan yksilön kokemusten kannalta, minkä vuoksi sen käsittely tapahtuu yksilö ja muutos -pääteeman alla.

Jotta organisaatiossa tapahtuisi pitkäkestoista muutosta, yksilöiden täytyy muuttaa heidän työkäyttäytymistään. Siksi työntekijät eivät ole vain muutoksen vastaanottajia, vaan sen olennaisia muotoilijoita. (Porras & Silvers 1991; Zink 2008; Nielsen 2013.) Organisaatiokäyttäytymistä tapahtuu, kun yksilöt reagoivat viesteihin, joita he saavat suoraan työympäristöstään ja välillisesti organisaation visiosta. (Porras & Silvers 1991.) Viestintä on muutoksen toteuttamisessa olennainen osa.

Beer tutkimusryhmineen (1990) toteaa, että yksilön käytös on voimakkaasti sidoksissa siihen, millainen rooli hänellä on organisaatiossa. Tehokkain tapa saada uutta käytöstä aikaan on antaa ihmisille uudet roolit, joista vuorostaan seuraa uusia vastuita ja ihmissuhteita kollegoihin. Sellaisessa tilanteessa uudet asenteet ja käyttäytymisen tavat on ikään kuin pakko omaksua. (Beer ym. 1990.) Muutosprosessiin kuuluu aina tarve olla kontaktissa esimiesten kanssa, ja niinpä esimiehen ja työntekijöiden välinen dialogi on oleellista onnistuneelle muutokselle. Esimiehen on oltava läsnä ja kerrottava muutoksen tavoitteesta ja tarkoituksesta. Viestinnän tarkoitus ei ole pelkästään tiedon jakaminen, vaan sen avulla pitäisi myös pyrkiä saavuttamaan yhteisymmärrys muutoksen kokemuksista. Roo- lit, eli esimerkiksi se, missä osastossa ja tehtävissä kukin työntekijä toimii jatkossa, on tärkeää tehdä selväksi niin aikaisin kuin mahdollista. Muuten roolien epäselvyydestä aiheutuva stressi voi haitata muutoksen juurruttamista ja häiritä henkilöstöä sekä tiimi- että yksilötasolla. (Saksvik ym. 2007.)

Muutosviestintä on tehokkain tapa parantaa työntekijöiden sopeutumista muutokseen (Petrou ym. 2018). Henkilöstö reagoi organisaatiomuutokseen muotoilemalla työtään, eli etsimällä resursseja ja haasteita tai pyrkimällä vähentämään työn vaatimuksia. Pätevä muutosviestintä saa etenemissuuntautuneet työntekijät muokkaamaan työtään, riittämätön viestintä puolestaan herättää vastaavia toimenpiteitä torjuvissa työntekijöissä. Eteneminen tai torjuminen ovat työntekijöiden vaihtoehtoisia tapoja tulkita muutosta koskevaa informaatiota. Etenemissuuntautuneita työntekijöitä motivoi halu kasvaa ja saavuttaa tavoitteitaan, torjumissuuntautuneet motivoituvat velvollisuudentunnostaan eivätkä erityisemmin innostu tavoitteiden saavuttamisesta. Syy työn muotoiluun on näillä työntekijäryhmillä eri: etenemissuuntautuneet työntekijät inspiroituvat viestinnästä ja muotoilu on heille motivoivaa, torjumissuuntautuneita vajavainen muutosviestintä uhkaa, ja siksi he muotoilevat työtään. (Petrou ym. 2018.)

Yleisesti ottaen resurssien etsiminen saa työntekijät hyödyntämään oppimis- ja kehittymismahdollisuuksia ja lisää työhön sitoutumista. Haasteiden etsiminen puolestaan saa heidät tuntemaan itsensä osaaviksi, vapauttaa heidän täyden potentiaalinsa ja edistää muutokseen mukautumista. Kumpikin on työntekijöille hyödyllinen ja muutoksessa motivoiva strategia. Vaatimusten vähentäminen sen sijaan korreloi vähentyvän työhön sitoutumisen kanssa, joten se ei ole menestyksekkäs tai työntekijää hyödyttävä strategia suhtautua organisaatiomuutokseen. Esimiehet voivat vaikuttaa työntekijöiden suosimaan työmuokkauskäytökseen muutosviestinnällä. Onnistunut viestintä saa aikaan toivottavia muokkaustapoja, keho viestintä taas ennakoii epäsuotuisaa tapaa, eli vaatimusten vähentämistä. Muutos pitää tuoda viestinnällä kaikkien tietoon ja siitä tulee kertoa selkeästi, tehokkaasti ja ei-uhkaavaan sävyyn. (Petrou ym. 2018.)

Toisaalta Chickin (2011) mukaan muutoksesta täytyy antaa sellainen kuva, että se ei ole neuvoteltavissa. Siksi nykyinen tilanne pitää esittää sellaisena, että ihmiset kokevat asioiden ennallaan säilyttämisen huonommaksi vaihtoehdoksi kuin muutoksen tapahtumisen. Kun siihen lisätään vielä kiinnostavat visiot ja tavoitteet, muutos tulee helpommin hyväksytyksi (Chick 2011). Muutoksessa työntekijöille on parasta antaa niin paljon informaatiota kuin mahdollista. Lähestyvä muutos saa työntekijät miettimään, miten se vaikuttaa heihin: saavatko he pitää työnsä tai nykyisen palkkatasonsa, tai voivatko he kenties hyötyä muutoksesta. Johtajien täytyy auttaa henkilöstöä vastaamaan näihin kysymyksiin. Se onnistuu parhaiten osoittamalla arvostusta, selittämällä, miksi työntekijöiden pitäisi tehdä jotain sen sijaan että ilmoitettaisiin, miten heidän pitäisi suorittaa se ja kuuntelemalla työntekijöitä. Esimiehen ja työntekijän välinen kuuntelu, kysymykset ja keskustelu auttavat työntekijöitä muutoksen hyväksymisessä. (Chick 2011; Harrington 2018, 62–65.) Jos työntekijät kokevat muutosta kohtaan ristiriitaisia tunteita yksiselitteisen negatiivisuuden sijaan, he saattavat viestiä siitä esimerkiksi huumorin tai muiden epäsuorien ilmaisujen kautta. Silloin johdon kannattaa tarjota muutoksesta keskusteluun epävirallisia foorumeja, jotta syntyisi ilmapiiri, jossa negatiivisten ajatusten esiin tuominen on helppoa. (Piderit, 2000)

Reissnerin ja Paganin (2013) mukaan johtamisviestintä voi saada aikaan sitoutumishalukkuutta luovan ympäristön riippumatta siitä, onko se sävyiltään määräävää vai keskustelevaa. Työntekijät reagoivat myönteisesti viestintään, joka saa heidät tuntemaan olonsa arvostetuiksi ja mukaan otetuiksi, ja nämä positiiviset tuntemukset edesauttavat heidän sitoutumistaan organisaatioon. Työntekijöiden on aktiivisesti osallistuttava esimiesten tarjoamiin sitoutumismahdollisuuksiin, muuten aitoa sitoutumista ei synny. Esimerkiksi organisaatiossa, jonka jäseniksi ihmiset ovat muutoksen myötä joutuneet tahtomattaan, hyvätkään sitoutumiseen tähtäävät aktiviteetit eivät välttämättä saa toivottuja tuloksia aikaan. Sitoutuminen on monimutkainen prosessi, jota voidaan luonnehtia yhtäaikaiseksi saamiseksi ja antamiseksi. Kun organisaatio ”antaa” tapahtumia ja kohtaamisia ja työntekijä ”antaa” osallistumisestaan, tietoa ja palautetta, saavat molemmat osapuolet

tietoa toisistaan. Organisaation laariin sataa lisäksi palautetta, kommentteja ja havaintoja, työntekijälle puolestaan ymmärrystä ja asioiden merkityksiä. (Reissner & Pagan 2013.)

Esimerkkejä sitoutumiseen tähtäävistä viestintätavoista ovat koko organisaatiolle suunnatut tapahtumat, niin kutsutut pyöreän pöydän keskustelut, joissa työntekijät saavat tavata johtoryhmän jäseniä ja keskustella heitä itseään koskevista asioista, viestintäfoorumi, jossa yrityksen viestintäpäällikkö ja eri tiimeissä viestinnästä vastuuta ottavat työntekijät keskustelevat ajankohtaisista teemoista, tiimien tapaamiset, uutiskirje ja käytävä-tapaamiset, joissa johtajat tapaavat työntekijöitä saadakseen heiltä tietoa arjen sujuvuudesta ja ollakseen samalla avoinna henkilöstön kysymyksille tai huolille. Uutiskirje ja koko organisaation tapahtumat ovat ensisijaisesti määrääviä sävyiltään, sillä niissä lähestytään kaikkia työyhteisön jäseniä samalla enemmän tai vähemmän strategisella informaatiolla. Toisaalta niissäkin on keskustelullinen puoli, jos kaikki osallistujat saavat tapahtumassa osallistua keskusteluihin yli organisaation hierarkiarajojen ja jos kaikilla työntekijöillä on oikeus lähettää tekstiä uutiskirjeeseen. Mainituista aktiviteeteista loput neljä ovat luonteeltaan keskustelevia. (Reissner & Pagan 2013.)

Edellisessä luvussa käytiin läpi työntekijöiden erilaisia muutosasenteita ja niiden aiheuttamia reaktioita, esimerkiksi kyynisyyttä. Pelkästään työntekijöiden omat selviytymismekanismit eivät aina auta organisaatiomuutosten aiheuttamien kielteisten kokemusten käsittelyssä, ja siksi tarvitaan viestintää. Esimerkiksi Ashford havaitsi tutkimuksessaan (1988), että koettu epävarmuus ja pelot muutoksen vaikutuksista aiheuttavat työntekijöille stressiä, jota muutosjohdon pitää pyrkiä vähentämään. Käytännössä tämä tarkoittaa ajantasaista informaation jakamista ja huolenpitoa siitä, että työntekijöille kerrotaan muutoksen vaikutuksista. Toisaalta organisaatiossa voi olla työntekijöitä, jotka eivät koe epävarmuutta sekä työntekijöitä, jotka käsittelevät tilannetta tietoisien välttelyn keinoin, ja heidän stressitasonsa saattavat näiden johdon toimien vuoksi nousta. (Ashford 1988.) Edellisessä luvussa mainitulla psykologisen diversiteetin ja erilaisten suhtautumisten ymmärtämisellä on siis tärkeä rooli oikeiden viestintätapojen valinnassa.

Johtajat eivät kuitenkaan voi poistaa kaikkea työntekijöidensä kokemaa muutokseen liittyvää stressiä, minkä vuoksi ihmisten henkilökohtaisilla selviytymisstrategioilla on merkitystä. Ashfordin tutkimuksen (1988) perusteella hallinnan tunne ja epäselvyyden sietäminen ovat tärkeimpiä resursseja, joita työntekijä voi kehittää selviytyäkseen siirtymäajan stressistä. Niiden avulla tilanne tuntuu vähemmän uhkaavalta. Käytännön toimista huolien jakaminen muiden kanssa osoittautui parhaaksi suojautumiskeinoksi. Johtajat voivat tukea sitä luomalla tilanteita, jotka kannustavat työntekijöitä kertomaan murheistaan ja askarruttavista asioista. Ilman virallista lupaa ihmiset epätodennäköisemmin avautuvat niistä (Ashford, 1988.)

Jimmieson tutki kollegoineen (2004) muutokseen mukautumista ja erityisesti tiedonjaon ja henkilökohtaisen pystyvyyden tunteen vaikutusta siihen. Henkistä hyvinvointia, sitoutuneisuutta ja työtyytyväisyyttä mitattiin kolme kuukautta organisaatiouudistuksen

päättymisen jälkeen ja uudelleen kahden vuoden kuluttua. Muutoksen aikana jaetun tiedon määrä oli epäsuorasti yhteydessä hyvinvointiin, sitoutumiseen ja tyytyväisyyteen. Tiedon jakaminen muutoksen aikana on todella tärkeää, sillä kun työntekijöillä on tunne siitä, että he voivat ennakoida ja ymmärtää lähestyvää muutosta, he kykenevät arvioimaan tilanteen sellaiseksi, jonka vaatimuksista he pystyvät selviytymään. (Jimmieson ym. 2004.) Seuraavaksi tarkastellaan lyhyesti resilienssiä, eli kykyä suhtautua muutokseen joustavasti.

4.4 Muutosjoustavuus

Entisestä luopuminen ja eteenpäin siirtyminen voi olla yksilölle suuri ponnistus, mutta muutosjoustavuuden avulla ihmiset ottavat uuden tilanteen vastaan helpommin ja pystyvät näkemään sen mahdollisuutena. Resilienssi eli muutosjoustavuus määritellään kyvyksi kestää suuriakin määriä muutosta ilman, että se haittaa käyttäytymistä (Harrington 2018, 205). Muutosprojektia tekevän tiimin ja muutoksen kohteina olevien ihmisten resilienssi on erittäin tärkeää, jotta organisaatiomuutos onnistuu. Mitä joustavampi organisaatio on, sitä nopeampia muutoksia siellä voidaan viedä läpi. Resilientillä organisaatiolla on viisi piirrettä: positiivisuus, eli mahdollisuuksien näkeminen, keskittyneisyys, eli selkeä visio tavoitteista, joustavuus, eli notkea ajattelu ja yhteistyö muutoksen aikana, järjestäytyneisyys, joka tarkoittaa selkeyden löytämistä kaoottisesta tilanteesta, ja omaaloitteisuus, eli muutokseen liittyminen sen sijaan, että siltä puolustauduttaisiin. Epäonnistumiset muutoksen toteuttamisessa johtuvat usein vähäisestä yksilön tai tiimitason resilienssistä. Resilientit ihmiset ja ryhmät palautuvat suurista muutoksista vahvempina ja pystyvämpinä kuin aiemmin. (Harrington, 2018, 205)

Yksilötasolla muutoksen aikaista joustavuutta mahdollistavat asenteet, jotka ovat samoja kuin resilienssin osat. Työntekijää auttavat siis esimerkiksi positiivinen asenne sekä ympäröivää maailmaa että omaa itseään kohtaan ja epävarmuuden sietokykyä parantava tavoitteellinen asenne. Lisäksi ihmisille on hyötyä joustavuudesta sekä kykynä katsoa asioita eri näkökulmista että sosiaalisissa suhteissa. Resilientit ihmiset tunnistavat riippuvuutensa toisista, ja saavat vahvoista sosiaalisista siteistään tukea muutosten aikana. He ovat hyviä tiimin jäseniä ja muodostavat läheisiä ihmissuhteita, joista on heille apua stressaavina ja epävarmoina aikoina. Järjestelmällinen asenne eli kyky löytää selkeyttä sekavuudesta puolestaan auttaa ihmisiä siirtymään muutoksen aiheuttamasta hämmennyksestä takaisin toimintaan. Omaaloitteinen asenne sisältää riskinottoa ja epämurkavuuden sietämistä, koska ihminen toimii siinä uskossa, että hänen toiminnastaan seuraa hyviä lopputuloksia. Proaktiiviset henkilöt eivät välttele haasteita vaan etsivät niitä, pitävät edistyksistä, ja käyttävät mieluummin energiaa ongelmien ratkaisuun kuin välttelevät pulmia. (Harrington, 2018, 205–211.)

Pfefferbaumin ym. (2015) mukaan yhteisön muutosjoustavuus voidaan mieltää joko positiiviseksi visioksi tai strategiaksi onnettomuuksien johtamiseen. Jälkimmäisessä yhteydessä resilienssi tarkoittaa yhteisön muutosvalmiuden kehittämistä erilaisten kriisitilanteiden varalta. Sekä yksilö- että yhteisötason muutosjoustavuus on riippuvainen paikallisista olosuhteista ja uhkista, joita yksilö tai systeemi, esimerkiksi organisaatio, kohtaa. Resilienssiä on kuitenkin mahdollista parantaa samalla riskit huomioiden. Resilienssin vahvistamiseen tähtäävän toiminnan pitäisi luoda ja vahvistaa yhteisön jäsenten yhteyksiä ja voimaannuttaa heitä toimimaan yhteisön edun puolesta. Voimavaraperusteinen lähestymistapa kannustaa luomaan toimintaa ja resursseja yhteisön sisällä. Lähestymistapaan kuuluu yksilöiden ja tiimien kyvykkyyksien ja taitojen tunnistaminen, niiden yhdistely ja kyseisten voimavarojen hyödyntäminen ongelmanratkaisussa. Arviointi ja toiminnan suunnittelu ovat tärkeitä muutosjoustavuuteen tähtäävässä toiminnassa. On oleellista myös tuntea yhteisön ainutlaatuisuus, jonka vuoksi resilienssin vahvistaminen on vahvasti sidoksissa paikalliseen panokseen. (Pfefferbaum ym. 2015.)

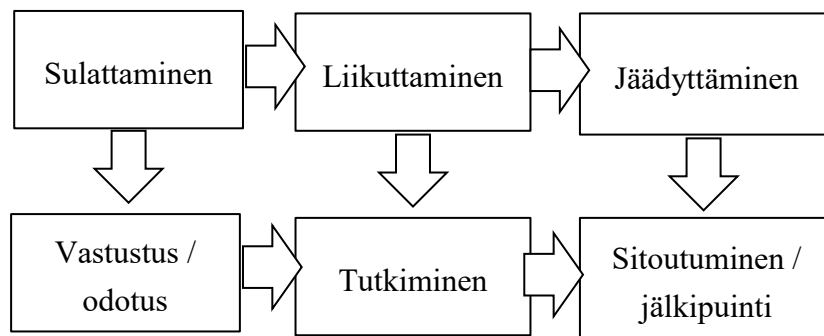
Olsson, Folke ja Berkes (2004) toteavat tutkimuksessaan, että sosiaalisten systeemien muutosjoustavuutta vahvistavien tekijöiden löytämistä varten pitäisi ottaa samanlainen lähestymistapa kuin luonnon ekosysteemien tutkimukseen. Resilienssiä vahvistavat ainakin visio, johtajuus ja luottamus, ympäristön palautteen tarkkailu ja siihen reagointi, tiedonkulku sosiaalisten verkostojen kautta, useista lähteistä tulevan tiedon yhdistäminen ja yhteinen merkitysten anto ja oppiminen. Ajan kuluessa yhteisön kyky pärjätä epävarmuuden ja yllätysten kanssa paranee, ja siellä opitaan jakamaan johtajuutta niin, että eri toimijat ottavat ongelmanratkaisutilanteissa haltuunsa erilaisia päätöksentekorooleja. Ideaalitalanteessa resilienssin ja muutoksen välillä on menossa ”mukautumisen tanssi”, joka ylläpitää organisaation ja sen ympäristön välisiä monimutkaisia systeemejä. (Olsson ym. 2014.)

Johtajuus, tiimirakennus, viestintä ja riskien hallinta ovat tärkeitä yhteisön muutosjoustavuuden parantamisen osia ja samalla sivutuotteita, joita se synnyttää. (Pfefferbaum 2015) Yhteisöt koostuvat kuitenkin yksilöistä, joiden mukautuminen muutokseen vaatii aikaa ja johtamista. Seuraavaksi vedetään yhteen henkilökohtaiseen muutoksen käsitteeseen kuuluvia tekijöitä.

4.5 Yhteenveto

Muutos herättää ihmisissä aina tunteita. Niitä on pyritty kuvaamaan erilaisilla vaihemalleilla, joista tunnetuin on Kübler-Rossin (1969) vihasta hyväksymiseen kulkeva viiden vaiheen tunnekäyrä. Kieltäminen ja viha, neuvotteluvaihe sekä hyväksyntä esiintyvät kaikissa tässä tutkimuksessa esitellyissä tunnemalleissa. Toisinaan malliin sisältyy esimerkiksi masennus- tai arviointivaihe (Chick 2011; Castillo ym. 2018).

Muutoksen vaiheita



Työntekijöiden reaktioita

Kuvio 3 Muutoksen vaiheita ja sen kohteiden reaktioita (Armenakis & Bedeian 1999)

Yllä olevan kuvion yläosassa nähdään Lewinin (1947) kolmivaihemalli muutoksen etenemisestä. Alemmassa rivissä on puolestaan työntekijöiden reaktioita muutokseen, kronologisessa järjestyksessä vasemmalta oikealle esitettynä. Muutosprosessin alussa ilmenee vastarintaa, sen jälkeen tapahtuu tilanteen tutkiminen, jota Schalk ja Roe (2007) sekä Chick (2011) kutsuvat arvioinniksi tai reflektoinniksi. Lopulta, kun muutos on vakiinnutettu, siihen sitoudutaan ja sitä tarkastellaan jälkipuinnin merkeissä. (Armenakis & Bedeian 1999.)

Muutokseen liittyy varsinkin alkuvaiheessa aina epävarmuutta, joka aiheuttaa joillekin ihmisille huomattavaa stressiä (Ashford 1988). Lisäksi toistuvat muutokset saattavat lisätä työntekijöiden kyynisyyttä, eritoten jos aiempien muutosten tulokset ovat tuottaneet heille pettymyksiä (Brown & Cregan 2008). Sekä edellä kuvattujen tunnevaiheiden läpikäymiseen että stressistä ja kyynisyydestä yli pääsemiseen tarvitaan aikaa.

Muutosvastaisuus ei aina kerro kyynisyydestä tai muusta kielteisestä. Se voi myös olla osoitus siitä, että yksilö suhtautuu organisaatioon sitoutuneesti ja välittäen ja kokee siksi haikeutta, kun joitain sen tapoja muutetaan. Vastarinnan taustalla voi näin ollen joskus olla positiivinen tunne, josta on muutosjohdollekin hyötyä. (Piderit 2000). Positiiviset tunteet luovat yksilölle psykologista pääomaa, joka auttaa häntä muutoksen käsittelyssä (Avey ym. 2008).

Muutoksesta selviämisessä ja palautumisessa yksilöä auttavat erityisesti tunne pystyvyydestä (Jimmieson ym. 2004) ja tilanteen hallinnasta (Ashford 1988) sekä perusteellinen, selkeä ja nopea muutosviestintä (Petrou ym. 2018).

5 TUTKIMUSMENETELMÄT

5.1 Tapauksen esittely

5.1.1 *Yle muutoksen kohteena*

Yleisradio on valtakunnallinen mediayhtiö, joka perustettiin vuonna 1926. Vuonna 2018 yhtiön liikevaihto oli 471,6 miljoonaa euroa. Ylellä on neljä tv-kanavaa, kuusi radiokanavaa, 24 kotimaan aluetoimitusta ja ulkomaankirjeenvaihtajia sekä avustajia maailmalla. Ylen toimintaa rahoitetaan Yle-verolla, jota suomalaiset maksavat. Yhtiön pääomistaja on Suomen valtio, ja Ylen toiminnasta säädetään laissa. Laki Yleisradio Oy:stä määrittelee Ylen julkisen palvelun tehtävät ja hallintoneuvoston ja hallituksen tehtävät¹. Lain mukaan Ylen ohjelmatoiminnan on oltava kaikkien suomalaisten saatavilla kotipaikasta ja varallisuudesta riippumatta. Julkisen palvelun ohjelmien pitää tukea kansalaisten osallistumismahdollisuuksia ja tarjota monipuolista tietoa sekä vuorovaikutusmahdollisuuksia. Ohjelmien saatavuuden lisäksi julkinen palvelu tarkoittaa yhteistyön ja kumppanuuksien kehittämistä. Yle tilaa ohjelmia tuotantoyhtiöiltä ja kehittää suomalaista media-alaa muiden mediayhtiöiden kanssa.²

Ylen arvot ovat riippumattomuus, luotettavuus ja ihmisen arvostaminen. Yhtiön strategiassa sanotaan, että Yle pyrkii toimimaan tarkoituksenmukaisesti sekä radiossa, televisiossa että verkossa ja huolehtimaan sisältöjensä saatavuudesta siellä, missä ihmiset haluavat niitä käyttää. Yle on lisännyt verkkojulkaisujensa määrää, jotta sen sisällöt olisivat paremmin tarjolla yleisön suosimissa kanavissa. Strategian mukaan Yle panostaa journalismissa erityisesti laatuun, syvällisyyteen ja merkityksellisyyteen. Ylen hallintoneuvosto on hyväksynyt yhtiön strategian lokakuussa 2017.³

Vuoden 2018 lopussa Ylessä työskenteli 2811 vakituista työntekijää. Koko Ylen henkilöstöstä kolmasosa on toimittajia. Työnantajana Yle pyrkii edistämään tasa-arvoisuutta, yhdenvertaista kohtelua ja ihmisen arvostamista.⁴ Vuoden 2018 oleellisimpina kehitys-

¹ Yle pähkinänkuoressa, Yle.fi <<https://yle.fi/aihe/artikkeli/yleisradio/yle-pahkinankuoressa>>, haettu 22.4.2019

² Julkinen palvelu, Yle.fi <<https://yle.fi/aihe/artikkeli/2015/01/05/mita-julkinen-palvelu-tarkoittaa>>, haettu 22.4.2019

³ Ylen strategia, Yle.fi <<https://yle.fi/aihe/artikkeli/2017/10/24/ylen-strategia>>, haettu 22.4.2019; Julkinen palvelu

⁴ Ylen toimintakertomus ja tilinpäätös 2018, Yle.fi <<https://yle.fi/aihe/yleisradio/vuosikertomukset>>, haettu 22.4.2019; Yle työnantajana, Yle.fi <<https://yle.fi/aihe/yleisradio/yle-tyonantajana>>, haettu 22.4.2019; Ylen toimintaperiaatteet; Yle.fi <<https://yle.fi/aihe/yleisradio/toimintaperiaatteet>>, haettu 22.4.2019

hankkeina yhtiön toimintakertomuksessa mainitaan muun muassa urheiluaiheisen verkkopalvelun luominen Yle Areenaan ja aluetoiminnan uudistuksen valmistelu. Suurimpia sisältöpanostuksia vuonna 2018 olivat presidentinvaalit, Yhdysvaltain ja Venäjän johtajien tapaaminen Helsingissä, kesäolympialaiset ja jalkapallon MM-kisat.⁵

Tutkimuksen teon aikaan Ylen organisaatiossa oli viisi sisältöyksikköä, jotka ovat Julkaisut, Uutis- ja ajankohtaistoiminta, Luovat sisällöt, Svenska Yle ja Tuotannot. Tässä tutkimuksessa käsiteltävä muutos tapahtui Uutis- ja ajankohtaistoiminnan Uutis- ja ajankohtaistoimituksessa. Kyseiseen yksikköön on helmikuusta 2018 alkaen kuulunut Keskustoimitus, Lähetykset, Ajankohtaistoimitus, Yhteiskunta-toimitus ja Maailma eli ulkomaantoimitus. Uutis- ja ajankohtaistoimitus vastaa kotimaan valtakunnallisten asioiden sekä kansainvälisten asioiden uutisoinnista ja ajankohtaisjournalismista. Yksikön tuottamia sisältöjä julkaistaan radiossa, televisiossa ja verkossa. Toimituksen lisäksi Uutis- ja ajankohtaistoimintaan kuuluvia yksiköitä ovat tapahtumat ja urheilu, aluetoiminta, studio ja kuva sekä kehitys.⁶

Toukokuuhun 2018 asti Uutis- ja ajankohtaistoiminnassa oli viisi eri aiheita käsittelevää tiimiä sisältävä Yhteiskunta-toimitus. Sen tilalle perustettiin tämän tutkimuksen aiheena olevassa muutosprosessissa kolme kotimaan aiheisiin keskittyvää toimitusta, jotka ovat nimeltään Poliitikka ja yhteiskunta, Talous ja arki sekä Kulttuuri ja elämäntapa.

5.1.2 Tutkimusaiheena oleva muutosprosessi

Tässä tutkimuksessa selvitetään työntekijöiden kokemusta organisaatiouudistuksesta, jonka muutosjohto pyrki toteuttamaan osallistavilla menetelmillä. Kyseessä on Yleisradion toimeksiannosta toteutettu tapaustutkimus (Yin, 2003). Seuraavaksi kuvailen, miten muutosprosessi eteni.

Yleisradion Uutis- ja ajankohtaistoiminnan nykyinen vastaava päätoimittaja aloitti tehtävässään marraskuussa 2017. Hän sai työntekijöiltä palautetta siitä, että arjen sujuvuudessa olisi parannettavaa ja päätti vastata ongelmaan toimitusrakennetta muokkaamalla. Helmikuussa 2018 noin 300 Uutis- ja ajankohtaistoiminnan työntekijälle lähetettiin seuranta-aluekysely, jolla kartoitettiin, mitä Yle tekee hyvin ja mitä aiheita uutisoinnissa pitäisi vähentää tai lisätä. Vastaajia pyydettiin ajattelemaan paitsi omaa tekemistään, myös laajemmin koko uutis- ja ajankohtaistoimituksen toimintaa ja yleisöä. Kyselyn käynnistyspäivänä pidetyssä infotilaisuudessa kerrottiin, että työ etenee myöhemmin

⁵ Ylen toimintakertomus ja tilinpäätös 2018

⁶ Ylen organisaatio ja tehtävät, 2019 Yle.fi <<https://yle.fi/aihe/artikkeli/yleisradio/ylen-organisaatio-ja-tehtavat>>, haettu 22.4.2019

”täsmäpohdintana tiimeissä” ja että kyselyn pohjalta voi seurata esiin nouseviin tarpeisiin perustuvaa ”pientä viilausta tiimien rakenteeseen”.⁷

Kyselyyn tuli noin viikossa 162 vastausta, joiden perusteella Ylen työntekijät kaipasivat uutissisältöihin enemmän merkityksellisyttä ja taustoittamista. Suurin osa toiveista kohdistui Yhteiskunta-toimituksen kolmeen perinteiseen aiheitoimitukseen eli politiikkaan, talouteen ja kulttuuriin. Kyselyn tuloksia esiteltiin toimittajille ensimmäisen kerran maaliskuun 2018 alussa. Tuolloin heille kerrottiin, että vastausten pohjalta aiotaan ”kirkaistaa tekemistä”.⁸ Aiemmin mainittua täsmäpohdintaa tehtiin niin, että muutoksen projektipäällikkö vieraili politiikan toimituksessa, taloustoimituksessa, kulttuuritoimituksessa, lähetysyksikössä ja Julkinen Suomi -tiimissä miettimässä uutisoinnin sisältöjä ja uudenlaisia tekemisen tapoja yhdessä toimittajien kanssa.

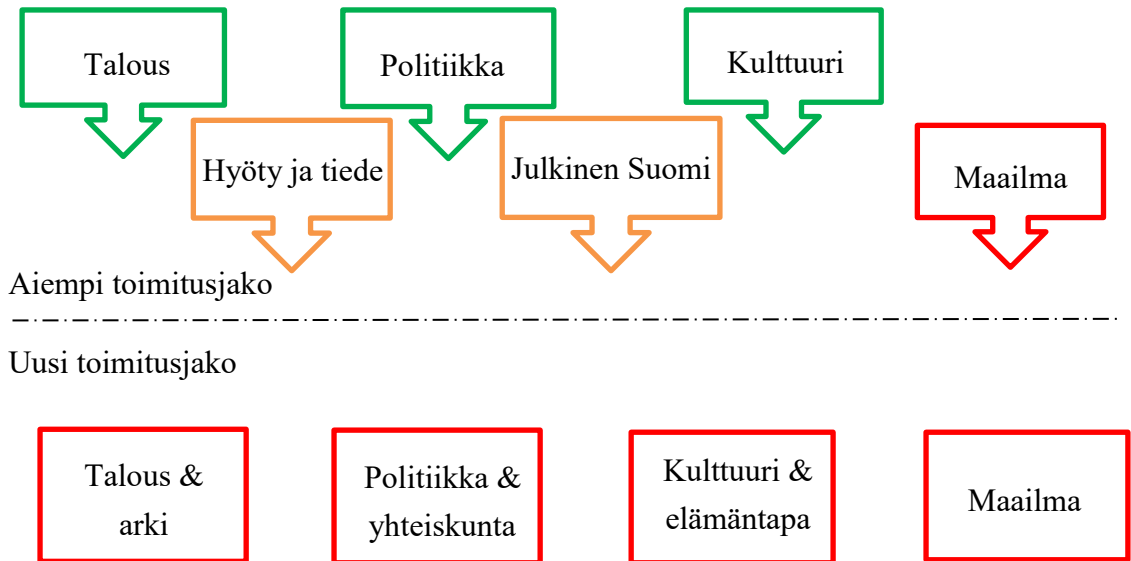
Uutis- ja ajankohtaistoimituksen esimiehet, noin 20 henkilöä, vetäytyivät samalla viikolla pohtimaan toimitusrakennetta. Heidät jaettiin päivän ajaksi pienempiin ryhmiin miettimään, mikä muutoksen projektipäällikön laatimissa vaihtoehtoisissa toimitusrakenneskennäriöissä toimii ja mikä ei. Toimitusten aiheyhdistelmät ja lukumäärä vaihtelivat eri versioissa. Esimiehet arvioivat kyselyn tuloksia ja tarvittavia seuranta-alueita ja pohtivat, miten uutissisältöjen parempi taustoittaminen saataisiin onnistumaan arjessa. Lisäksi he pohtivat, millainen johtamismalli uusiin, kooltaan suurempiin toimituksiin sopisi. Miettimisen pohjalta syntyi muutoksessa toteutettu rakenne, jossa toimituksia on neljä.

26. maaliskuuta 2018 toimittajille kerrottiin, mikä Uutis- ja ajankohtaistoimituksessa muuttuu: entisen Yhteiskunta-toimituksen tiimien lukumäärä vähenee, jotta arki helpotuisi ja journalismin laatu paranisi. Uudistuksen tavoitteena oli päivittää uutisseurannan alueita ja tapoja, lisätä tutkimisen ja oman ideoinnin mahdollisuuksia, varmistaa, että uutistilanteissa on riittävästi väkeä ja parantaa juttujen laatua suunnittelulla ja editoinnilla. Pääkaupunkiseudun asioihin keskittyvä Metropoli-toimitus siirtyi Uutis- ja ajankohtaistoimituksesta osaksi Ylen alueorganisaatiota. Yhden Yhteiskunta-toimituksen ja sen sisältämien viiden tiimin sijaan Uutis- ja ajankohtaistoimitukseen muodostui siis neljä aiheitoimitusta. Ennallaan pysyeneen Maailma-ulkomaantoimituksen lisäksi kokonaisuuteen kuuluisi jatkossa kolme kotimaan aiheisiin keskittyvää tiimiä, jotka ovat nimeltään Talous ja arki, Poliitikko ja yhteiskunta ja Kulttuuri ja elämäntapa.⁹

⁷ Sisäiset viestintämateriaalit 12.2.2018

⁸ Sisäiset viestintämateriaalit 5.3.2018

⁹ Sisäiset viestintämateriaalit 26.3.2018



Kuvio 4 Toimitusjako ennen muutosta ja sen jälkeen

Kuvan yläosassa ovat Yhteiskunta-toimituksen entiset viisi tiimiä ja ulkomaantoimitus. Oranssilla rajatut Hyöty ja tiede sekä Julkinen Suomi -toimitukset lakkasivat toukokuun 2018 organisaatiouudistuksessa olemasta. Kuvan alaosassa ovat Uutis- ja ajankohtaistoimituksen nykyiset neljä aiheitoimitusta, joista kolme ensimmäistä keskittyy kotimaan aiheisiin ja Maailma ulkomaan uutisiin.

Talous ja arki -toimituksen aihealueita ovat esimerkiksi kuluttaminen, yritystalous, työelämä, makrotalous ja liikenne. Poliitiikan ja yhteiskunnan uutisaiheisiin kuuluvat muun muassa vallankäyttö, rikos- ja oikeusasiat, maahanmuutto, toimeentulo, koulutus ja terveydenhuollon rakenteet. Kulttuurin ja elämäntavan aiheita ovat muun muassa korkea- ja populaarikulttuuri, vapaa-aika, matkailu, ihmissuhteet sekä terveys ja hyvinvointi. Kaikissa toimituksissa aiheita käsitellään kokonaisvaltaisesti ylätasolta yksilöiden arkeen asti.¹⁰

Kuviossa 3 näkyvän toimitusjaon muutoksen ohessa uutis- ja ajankohtaistoimitukseen perustettiin seitsemän toimitusrajat ylittävää mikrotoimitusta. Niiden aihepiirit, esimerkiksi digitalisaatio, ruoka ja ilmastonmuutos, läpäisevät useamman toimituksen, ja niihin sai hakea jäseneksi mistä tahansa Uutis- ja ajankohtaistoiminnan osasta. Mikrotoimituslaiset seuraavat aihepiiriä ja ideoivat siihen liittyviä uutissisältöjä. Työskentelyä tehdään oman toimen ohessa, mutta viralliset toimitukset antavat mikrotoimitusten jutunteolle aikaa tarvittaessa. Mikrotoimitusten lanseerauksen yhteydessä kerrottiin, että niiden toimintaa ja tuloksellisuutta seurataan syksyllä 2018 ja talvella 2018–2019. Uusia toimituksia voidaan perustaa ja vanhoja lakkauttaa tilanteen mukaan.¹¹

¹⁰ Sisäiset viestintämateriaalit, elokuu 2018

¹¹ Sisäiset viestintämateriaalit, elokuu 2018

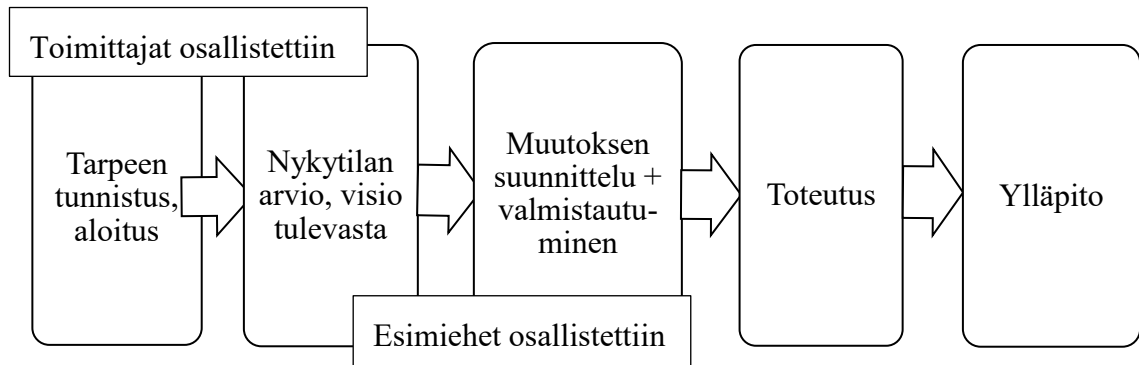
Muutosjohto esitteli 26.3.2018 uuden toimitusjaon lisäksi kotimaan aihetoimitusten uuden johtamismallin. Aiemmin kussakin tiimissä oli yksi esimies, uudistuksen jälkeen vastuuta jakaa kolme henkilöä. Päällikkö on toimittajien työsuhte-esimies, joka vastaa journalismin sisällöstä ja laadusta. Hänen lisäksi jokaisessa tiimissä on kaksi tuottajaa, joista toinen koordinoi päivän työtä ja toinen ohjaa pidemmän aikavälin toimintaa. Esi- miesten vaihtumisen lisäksi kaikille entisen Yhteiskunta-toimituksen toimittajille tuli muutoksen myötä uusia kollegoita. Eniten muutos vaikutti lakkautettavaan Hyöty ja tiede -toimitukseen, jonka henkilöstö jakaantui uudessa organisaatiossa kaikkiin kolmeen tiimiin. Muutosjohdon perustelu toimituksen hajottamiselle oli, että kyseisten toimittajien verkko-osaamista saadaan siten levitettyä laajemmalle.¹²

Muutoksen projektipäällikkö ja Uutis- ja ajankohtaistoimituksen päällikkö kiersivät Yhteiskunta-toimituksen tiimeissä kertomassa muutoksesta 26.3. ja 27.3. He antoivat samalla toimittajille mahdollisuuden ottaa yhteyttä ja keskustella tulevaisuudesta kahden kesken. Kukaan politiikan, talouden tai kulttuurin toimittajista ei halunnut tulla keskustelemaan aihealueidensa vaihtamisesta. Ketään toimittajaa ei siirretty eri aihealueen pariin vasten tämän tahtoa. Lakkautetusta Julkinen Suomi -toimituksesta suurin osa päätyi Poliitiikka ja yhteiskunta -tiimiin, pari toimittajaa päätti siirtyä muualle. Hyöty ja tiede -toimituksen kaikki jäsenet kävivät muutoksen projektipäällikön kanssa henkilökohtaisen keskustelun ja jokainen heistä valitsi itse, mihin toimitukseen sijoittuu. Yhtä Poliitiikka ja yhteiskunta -toimitukseen siirtynyttä lukuun ottamatta he jakaantuivat Talous ja arki -toimitukseen sekä Kulttuuri ja elämäntapa -toimitukseen. Osa toimittajista kertoi projektipäällikölle, että tekisi valinnan tulevan tiimensä esimiehen perusteella, mutta se ei ollut mahdollista. Haku uusien tiimien tuottajiksi ja päälliköiksi oli auki samaan aikaan kun projektipäällikkö kävi toimittajien kanssa yksilökeskusteluja siitä, mihin toimitukseen he haluavat siirtyä. Ylen Uutis- ja ajankohtaistoiminnan vastaava päätoimittaja ja Uutis- ja ajankohtaistoimituksen päällikkö tekivät päällikkö- ja tuottajavalinnat, ja uusi toimitusrakenne aloitti toimintansa toukokuun 2018 alussa.

Organisaatiomuutoksen tavoitteena oli rikastuttaa uutisaiheiden kirjoa, antaa uutisjuutuille enemmän kontekstia ja tuoda ne lähemmäs ihmisten arkea. Samalla toiminnan suunnittelua ja journalistista editointia haluttiin parantaa. Entiset Yhteiskunta-toimituksen tiimit olivat pienimmillään noin kymmenhenkisiä. Tiimien kokoa kasvattamalla niille haluttiin antaa lisää seurantavoimaa ja reagointikykyä, esimerkiksi mahdollisuus kiinnittää enemmän toimittajia kerralla yhden aiheen pariin. Pienille toimituksille oli muutosjohdon mukaan ollut vaikeaa kattaa aihepiiriensä seuranta yhtäjaksoisesti seitsemänä päivänä viikossa jo toimittajien työvuorojen vuoksi.

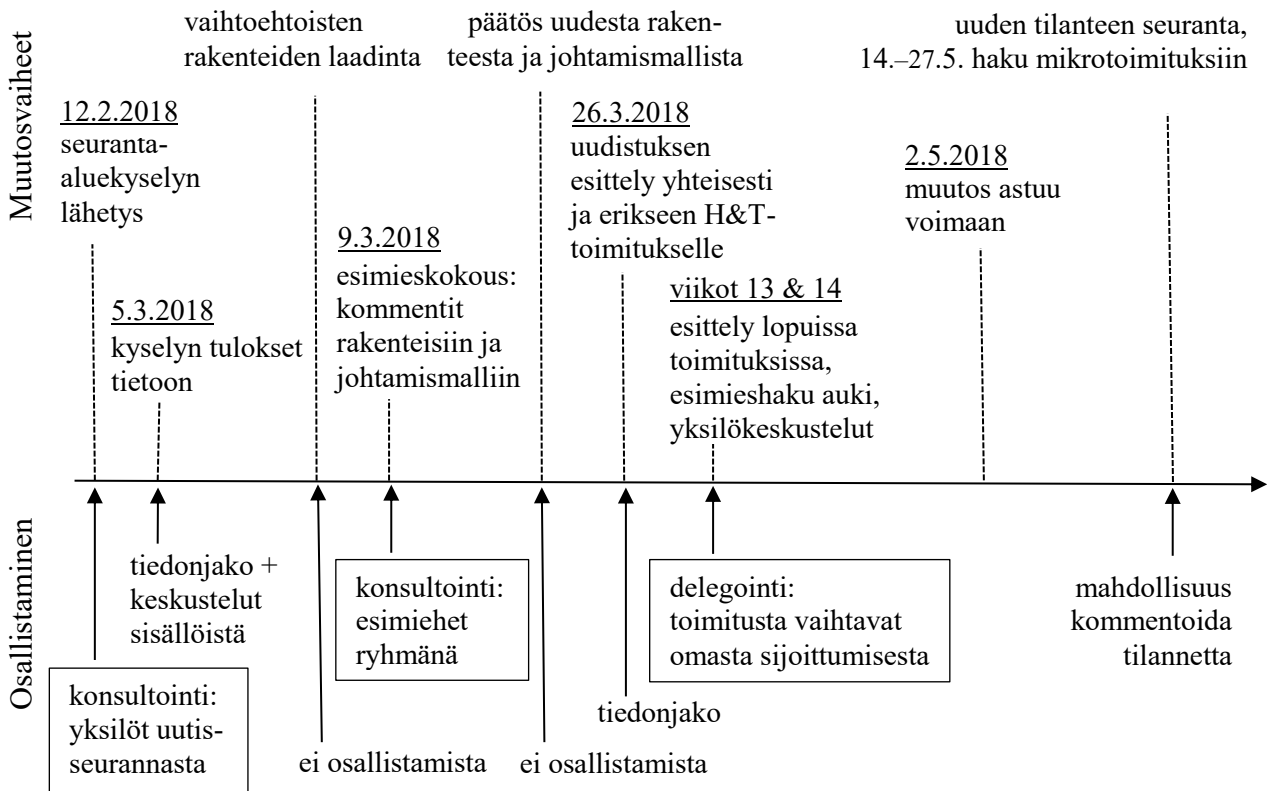
¹² Sisäiset viestintämateriaalit 26.3.2018

Johtajat ja esimiehet pyrkivät toteuttamaan muutoksen työntekijöitä osallistavien keinoin. Yksi peruste osallistavuudelle oli uudistuksen nopea aikataulu. Muutosjohto ajatteli, että uudistus otetaan vastaan paremmin, jos henkilöstö saa vaikuttaa siihen. Siksi prosessi alkoi uutisaiheita kartoittavalla seuranta-aluekyselyllä. Muutoksessa ei käytetty mitään valmista osallistamismallia, vaan se on projektipäällikön itse luoma.



Kuvio 5 Osallistaminen Ylen muutosprosessissa (mukaillen Hayes, 2010, 2)

Oheisessa kuviossa nähdään perinteiset muutosprosessin vaiheet (ks. kuvio 1) ja niihin lisätyt merkinnät siitä, mitkä tutkimusaiheena olevan uudistuksen vaiheista sisälsivät osallistamista. Muutosprosessi käynnistyi työntekijöiden päätoimittajalle kertomasta sujuvamman arjen tarpeesta. Muutosjohto osallisti työntekijät nykytilan arvioon lähettämällä heille Ylen uutissisältöjä ja niiden kehitystarpeita koskevan seuranta-aluekyselyn. Muutoksen projektipäällikkö laati kyselyn tulosten pohjalta vaihtoehtoisia toimitusrakenteita, joita silloisten tiimien esimiehet pääsivät kommentoimaan. He miettivät myös muita uuden organisaation yksityiskohtia, esimerkiksi henkilömäärältään aiempaa suurempiin toimituksiin sopivia johtamismalleja. Näin ollen tiimien esimiehet osallistettiin tulevaisuudenvision laadintaan ja muutoksen suunnitteluun. Lopullisesta organisaatiomallista vastasivat päätoimittajat ja muutoksen projektipäällikkö. Valmistautumisvaiheessa toimittajat saivat kertoa, mihin uusista toimituksista he haluavat sijoittua, mutta heitä ei osallistettu toimitusrakenteen pohtimiseen. Muutoksen ylläpitovaiheessa toimittajat ovat saaneet käyttöönsä Ylen HR:n tarjoaman Pulssi-työkalun, jonka avulla he voivat kommentoida muutosta ja uusien toimitusten arkea esimerkiksi kertomalla mielipiteitään esimiestyön sujuvuudesta.



Kuvio 6 Prosessikaavio Ylen organisaatiouudistuksesta

Yllä olevassa kaaviossa on hahmoteltu muutosprosessin vaiheet ja niiden aikana käytetyt osallistamismuodot. Kaaviosta nähdään, että organisaatorakennevaihtoehdot ja päätös lopullisesta mallista olivat muutosjohdon vastuulla. Lievänä osallistamisena pidettävää tiedonjakoa tapahtui kahdessa vaiheessa, seuranta-aluekyselyn tulosten valmistuttua ja tulevan toimitusrakenteen ja johtamismallin esittelyssä. Ensin mainitun tiedonjakotilaisuuden aikaan muutosjohdon edustaja vieraili muutamassa tiimissä keskustelemassa uutissisällöistä, mutta varsinaiseksi muutokseen osallistamiseksi sitä on vaikea lukea, sillä keskustelut eivät koskeneet muutoksen käytännön järjestämistä, vaan niiden tarkoitus oli reagoida kyselyn tuloksissa ilmenneisiin journalististen sisältöjen kehittämistarpeisiin.

Osallistamistilanteita oli muutosprosessissa kolme. Alussa kartoitettiin Uutis- ja ajankohtaistoiminnan jäsenten mielipiteitä Ylen uutis-seurannasta ja sen puutteita. Kuten aiemmasta kuviossa 5 nähdään, kyseiset näkemykset toimivat apuna muutoksen lähtötilanteen arvioinnissa. Seuranta-aluekyselyä voidaan pitää konsultoivana yksilöiden osallistamisena (ks. kuvio 2). Myöhemmin muutosprosessissa osallistettiin ryhmä esimiehiä, jotka kertoivat konsultoivan osallistamisen hengessä näkemyksiään muutosjohdon valmistelemista vaihtoehtoisista organisaatorakenteista ja miettivät yhdessä toimituksiin sopivaa johtamismallia. Delegoivaa osallistamista pääsivät kokemaan ne toimittajat, joiden

entinen toimitus lakkasi muutoksen takia olemasta. He saivat itse päättää siitä, missä tiimissä jatkavat työntekoa uudistuksen jälkeen. Päätöksenteon tueksi jokainen osallistettava toimittaja kävi keskustelun muutospöytäkirjan edustajan kanssa. Myös muut kuin lakautettavien toimitusten jäsenet olisivat saaneet muutoksen myötä vaihtaa paikkaansa uudessa organisaatiossa.

Muutosprosessi päättyy muuttuneen tilanteen arviointiin ja tarkkailuun. Tutkimusaiheena olleen organisaatiouudistuksen toteuduttua toimittajille annettiin Pulssi-työkalu, jonka kautta he voivat raportoida näkemyksiään muuttuneesta tilanteesta. Mikäli toimittajien syöttämiä tietoja hyödynnetään organisaation päätöksenteossa, voidaan Pulssi-työkalun käyttämistä pitää myös yhdenlaisena konsultoivan osallistamisen muotona.

5.2 Aineiston keruu

Tutkimus toteutettiin puolistrukturoitujen yksilöhaastattelujen ja fokusryhmän avulla. Puolistrukturoiduissa haastatteluissa käytetään enimmäkseen avoimia kysymyksiä, sekä suljettuja kysymyksiä, joita usein seuraavat jatkokysymykset ”miksi” ja ”miten”. Haastattelutilanteessa voidaan lähestyä tutkittavaa teemaa eri näkökulmista ja eri järjestyksessä edeten, kuin mitä kysymyslomakkeeseen on kirjattu. Puolistrukturoitujen haastattelujen avulla on hyvä selvittää yksilöiden henkilökohtaisia ajatuksia, sillä tilanteessa ei tutkijan ja haastateltavan lisäksi ole muita ihmisiä. (Adams 2015.)

Fokusryhmätilanteen avulla on puolestaan mahdollista kerätä tietoa siitä, millaisia jaettuja näkemyksiä ihmisillä on käsillä olevasta aiheesta ja esiintyykö heidän joukossaan ristiriitaisia mielipiteitä (Tilastokeskus). Fokusryhmätilanteessa käytetään avoimia kysymyksiä, ja keskustelu saa edetä osallistujille ominaisella tavalla. Fokusryhmätilanteessa tutkija voi tarkkailla keskustelun sisältöjen lisäksi myös osallistujien välistä vuorovaikutusta ja sitä, miten he keskustelevat tutkimusaiheena olevasta asiasta. Menetelmällä voidaan selvittää ihmisten asenteita, tarpeita, uskomuksia ja tulkintoja sekä sitä, miten ne kehittyvät ryhmän vuorovaikutuksessa. Liiketaloustieteellisessä tutkimuksessa fokusryhmämenetelmä sopii hyvin yhdistettäväksi muihin aineistonkeruumenetelmiin, kuten yksilöhaastatteluihin. (Eriksson & Kovalainen 2008, 182–184.) Hyödynsin molempia menetelmiä mahdollisimman monipuolisen ja tutkittavana olevaa ilmiötä kuvaavan aineiston saavuttamiseksi.

Kokosin tutkimusta varten Uutis- ja ajankohtaistoimituksen nykyisistä kolmesta kotimaan aihetoimituksesta 11 toimittajan joukon, jonka jäsenet edustavat kaikkia viittä organisaatiouudistusta edeltänyttä tiimiä. Entisessä Yhteiskunta-toimituksessa oli noin 60 toimittajaa, ja tavoitteeni oli saada heistä 8–15 vastaajiksi tutkimukseen. Osaa toimittajista haastattelin kahden kesken, osalle järjestin muutoksen osallistavuutta käsittelevän

fokusryhmätilanteen. Tutkimusraportin selkeyden ja aineiston anonymisoinnin vuoksi myös fokusryhmään osallistuneisiin toimittajiin viitataan jatkossa sanalla haastateltava.

Kävin esittelemässä tutkimusaiheittani toimituksille niiden viikkokokouksissa ja lisäksi toimitusten esimiehet jakoivat työntekijöilleen esittelymateriaalin Google Slides -tiedostona. Tutkimukseen sai ilmoittautua mukaan joko kasvokkain tai sähköpostitse. Kaikki haastattelut ja fokusryhmätilanne toteutettiin kasvokkain Pasilassa toimittajien työaikana.

Taulukko 1 Haastatteluaineisto

Haastateltava	Päivämäärä	Kesto
1	15.1.2019	43 min
2	15.1.2019	37 min
3	22.1.2019	46 min
4	15.1.2019	59 min
5	31.1.2019	81 min
6	31.1.2019	81 min
7	31.1.2019	81 min
8	15.1.2019	46 min
9	15.1.2019	56 min
10	22.1.2019	43 min
11	22.1.2019	26 min

Jotta anonymisointi olisi varmistettu, seuraavassa luvussa esitettävien lainausten numerointi H1–H12 ei vastaa taulukon järjestystä. Haastattelemani ihmiset ovat kaikki toimittajia, mutta eri tiimeissä ja rooleissa muutokseen osallistuneita. Osa heistä on työskennellyt Ylessä vasta muutamia vuosia, osa taas vuosikymmeniä. Yksi haastateltavista oli muutosprosessin aikaan esimiestehtävissä ja siirtyi uudistuksen myötä toimittajaksi.

Yksilöhaastattelut ovat luonteeltaan tilanteita, joissa tutkittavat ihmiset todennäköisesti kertovat luottamuksellisesti negatiivisistakin kokemuksistaan. Tein haastattelukysymyksistä kaksi versiota. Toinen oli suunnattu toimittajille, joiden kotitoimitus vaihtui ja toinen toimittajille, jotka pysyivät samassa toimituksessa kuin ennen, mutta joiden esimiehet ja osa kollegoista vaihtuivat. Kummatkin kysymykset ovat tämän tutkimuksen liitteenä.

Taulukko 2 Haastattelukysymysten muodostamista tutkimusaiheen pohjalta

Tutkimusongelma	Osaongelmat	Käsitteet	H-teemat	Haastattelukysymyksiä
Miten toimittajat kokivat osallistavuuden uutis- ja ajankohtaistoimittuksen organisatiouudistuksessa?	Mitkä tekijät vaikuttavat yksilön muutostasenteeseen?	Muutosasenne, muutostavastaisuus, muutosroolit, muutostoimijuus	Tunteet muutoksessa, muutoshalukkuus, vaikutusvalta	T: Osallistuitko mielestäsi tähän muutokseen? Miksi / miksi et? T: Miten kuvailisit omaa osallistumistasi muutokseen?
	Millainen muutosprosessi edistää muutostavoitteiden saavuttamista?	Muutosjohtaminen, organisatioviestintä, hierarkia, osallistaminen	Muutoksen kulku, toimittajien kuuleminen	T: Mitä muutoksessa olisi voinut tehdä toisin? J: Miksi haluttiin tehdä osallistava muutos?

Haastateltaville ei esitetä tutkimuskysymyksiä, vaan tutkittavaa aihetta lähestytään heidän arjelleen ja kokemuksilleen läheisten käsitteiden kautta (Ruusuvoori ym. 2010, 9–10). Oheinen taulukko kuvaa haastattelukysymysten muodostamista. Muodostin tutkimusongelmaan ja sen osaongelmiin liittyvistä teoreettisista käsitteistä yksityiskohtaisempia ja käytännönläheisempiä haastatteluteemoja, joita toin esiin haastattelukysymyksissä. Taulukon viimeisen sarakkeen T tarkoittaa toimittajille suunnattua haastattelukysymystä, J puolestaan muutosjohdon taustahaastattelua varten laadittua kysymystä.

Erilaisista vuorovaikutustilanteista syntyy erilaista aineistoa, sillä ihmisillä on jonkinlainen ennakkokäsitys tilanteen luonteesta jo ennen haastattelun tai muun aineistonkeruutilanteen alkua, ja he pyrkivät käyttäytymään sen mukaisesti (Alasuutari 2011, 117). Ryhmätilanteessa on mahdollisuus nähdä ja kuulla sellaista, mitä yksilöhaastattelussa ei, sillä se ilmentää juuri kyseiselle ryhmälle ominaisia hahmottamisen ja argumentoinnin tapoja (Alasuutari 2011, 118). Sen vuoksi toteutin aineistonkeruuta yksilöhaastattelujen lisäksi fokusryhmämenetelmällä.

Tämän tutkimuksen fokusryhmätilanteessa keskustelun ytimessä oli kevään 2018 muutosprosessi. Osallistujille kerrottiin etukäteen, että heidän toivotaan kuvailevan sitä, millaista muutokseen osallistuminen heidän mielestään oli. Tutkittavien keskinäinen vuorovaikutus on fokusryhmämenetelmässä olennaista. Heidän tulee ilmaista myös mahdolliset erimielisyytensä ja keskustella tavanomaiseen, vapaaseen tyyliin. Tutkijana osallistuin tilanteeseen ennemmin moderoijan kuin haastattelijan roolissa. Havainnoin myös

keskustelun hiljaisia hetkiä ja keskeytyksiä. Raportoin fokusryhmätilanteen tulokset teemaattisesti, eli kertomalla, mitä sisältöä osallistujat kertoivat.

Yksilöhaastattelujen ja fokusryhmätilanteen lisäksi tutkimusaineistoon kuului taustakeskusteluja muutoksen projektipäällikön sekä Ylen HR:n edustajan kanssa, muutoksesta toimittajille jaettuja viestintämateriaaleja sekä omaa havainnointia Uutis- ja ajankohtais-toimituksessa työskentelystä ennen ja jälkeen muutoksen.

Taulukko 3 Aineistotaulukko

Aineiston laji	Keräämisajankohta	Kommentteja
Yksilöhaastattelut	15.1., 16.1., 22.1.2019	8 toimittajan haastattelut
Fokusryhmätilanne	31.1.2019	1,5h fokusryhmä, 3 henkilöä
Taustatietoa ja kirjallisia viestintämateriaaleja	23.11.2018 ja 14.12.2018	Tapaaminen muutoksen projektipäällikön kanssa
Taustatietoa HR:sta	7.10.2018 ja 22.1.2019	30 min haastattelut HR-partnerin kanssa
Oma havainnointi	1.6–31.8.2017 ja 2018	Työskentely organisaatiossa ennen ja jälkeen muutoksen

Oheisessa taulukossa on kuvattu, millaista aineistoa case-organisaatiosta on kerätty tutkimuksen toteuttamista varten. Kirjalliset viestintämateriaalit sisälsivät ennen kaikkea Powerpoint-esityksiä, joilla muutosprosessista on kerrottu toimittajille. HR:n edustajan tavatessani sain tutustua myös Ylellä toteutettuihin henkilöstökyselyihin sekä Pulssi-työkaluun.

Haastattelin muutoksen projektipäällikköä perehtyäkseni muutoksen tavoitteisiin ja toteuttamisvaiheisiin. Kyseisissä taustahaastatteluissa pyrin selvittämään, miksi osallistavuus valikoitui muutoksen tekoavaksi ja käymään läpi, miten prosessi käytännössä eteni. Lisäksi haastattelin uutis- ja ajankohtaistoimituksen HR-partneria, jotta sain selville HR:n käsityksen siitä, miten toimittajat ovat ottaneet muutoksen vastaan. Samoissa taustahaastatteluissa sain tietoa edellisestä kotimaan aihetoimitusten työntekijöitä koskeneesta organisaatiouudistuksesta, joka toteutettiin vuonna 2015.

5.3 Aineiston analyysi

Tutkimusmetodi koostuu käytännön toimista, joiden avulla tutkimushavainnot tuotetaan ja säännöistä, joita noudattaen havainnot muokataan ja tulkitaan merkityksellisen lopputuloksen aikaansaamiseksi (Alasuutari 2011, 62). Tämä tutkimus on toteutettu valtaosin

aineistolähtöisesti (Glaser & Strauss 1967). Tein alustavaa kartoitusta kirjallisuuskatsauksen pääteemoista ennen empiria-aineiston keruuta, mutta koostin kirjallisuuskatsauksen tarkemman sisällön vasta aineistonkeruun ja alustavan analyysin jälkeen. Lopullinen aineiston datarakennemalli ja kirjallisuuskatsaus valmistuivat suunnilleen samanaikaisesti. Pyrin siihen, että kaikki tutkimusaineisto olisi mahdollisimman hyödyllistä tutkimuskysymykseen vastaamisessa, minkä vuoksi kirjallisuus ja empiria on kerätty tutkimuskysymykseen nojaten, ei toinen toistensa varassa.

Tämän tutkimuksen johtopäätökset muodostuivat kirjallisuuden ja empirian keskusteluksesta. Johtopäätösten pohjana toimii luvussa 6.1. esitelty, aineiston perusteella rakentunut dynaaminen muutosmalli, joka esittää, miten yksilön asenne ja kokemukset suuntaavat muutoksen seurauksien tulkintaa sekä miten sosiaalinen ja organisatorinen konteksti vaikuttavat henkilökohtaiseen muutosasenteeseen ja näin ollen myös muutoksen kokemukseen.

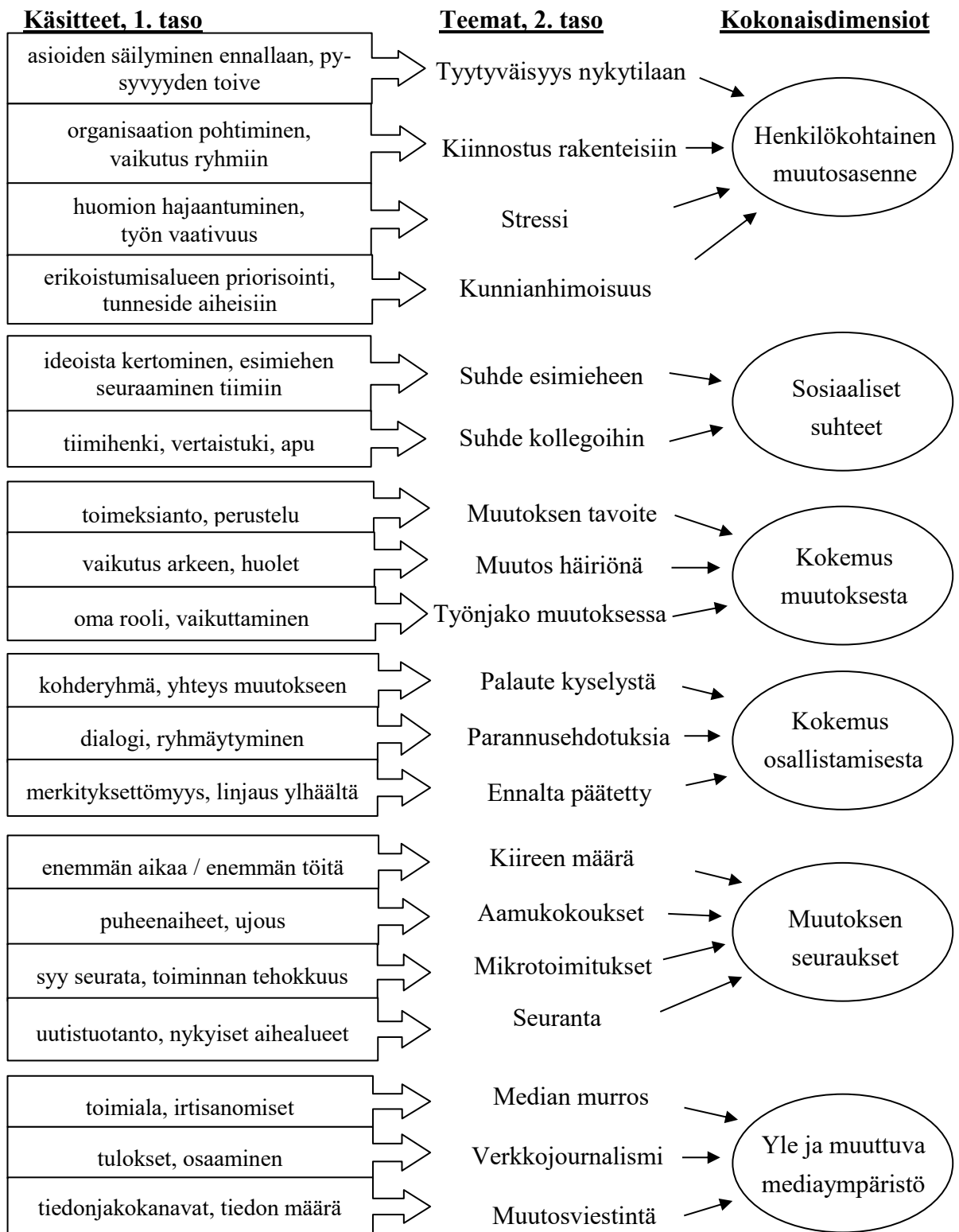
Laadullisessa tutkimuksessa aineisto ja tutkimuskysymys on tarkoitus saada keskustelemaan keskenään tiiviisti. Sen avulla analyttisten havaintojen pohjalta syntyy johtopäätöksiä, joita voi soveltaa käytännön työelämään ja tutkimuksen toimeksiantajaorganisaatioon. (Ruusu vuori ym. 2010, 13.) Haastattelumenetelmä tuottaa laajan aineistomassan, jota voi käsitellä monin eri tavoin. Empiria-aineistosta ei saa suoria vastauksia tutkimuskysymyksiin. Sen vuoksi tutkijan on esittävä aineistolle uusia kysymyksiä tutkimuksen analyysivaiheessa, pyrittävä löytämään aineiston sisäinen logiikka ja hahmottamaan sen avulla vastauksia tutkittavaan asiaan. (Ruusu vuori ym. 2010, 9–10.)

Laadullisen tutkimuksen analyysissä aineistoa tarkastellaan kokonaisuutena ja odotetaan sen tuottavan ymmärrystä jonkin sisäisesti loogisen kokonaisuuden rakenteesta. Alasuutari (2011, 31) mieltää laadullisen tutkimuksen vaiheiksi havaintojen pelkistämisen ja arvoituksen ratkaisemisen. Käytännössä vaiheet nivoutuvat toinen toisiinsa. Havaintojen pelkistämien tarkoittaa sitä, että aineistosta tarkastellaan vain tutkimuskysymyksen kannalta oleellisia seikkoja ja että havaintojen määrää karsitaan niitä yhdistelemällä. Yhdistely tapahtuu etsimällä havainnoista yhteistä piirteitä tai muodostamalla koko aineistoon päteviä sääntöjä. Arvoituksen ratkaisemista nimitetään usein myös tulosten tulkinnaksi. Se tarkoittaa selville saatuihin asioihin pohjautuvan merkitystulkinnan luomista tutkittavana olevasta aiheesta. (Alasuutari 2011, 30–32, 34)

Verkkomediaan liittyviä tutkimusaiheita lähestytään useammin määrällisellä kuin laadullisella tutkimusotteella. Sisällönanalyysiin on kuitenkin kehitetty uusia työkaluja, jotka sopivat myös monimuotoisten mediaorganisaatioiden tutkimukseen. (Salaverria 2019.) Käytin aineiston analyysissä apuna NVivo 12-ohjelmaa. Äänitin kaikki haastattelut sekä fokusryhmätilanteen ja litteroin ne sanatarkasti tekstiksi. Tekstimuotoiset aineistot siirsin NVivo-ohjelmaan, jossa niiden sisältöjä on mahdollista teemoitella. Alateemoja muodostui yhteensä 18, joita ryhmittelemällä aineistosta hahmottui kuusi pääteemaa. NVivo-analyysin jälkeen kyseiset teemat vielä piirrettiin paperille ja niiden väliset suhteet

hahmoteltiin käsin. Teemojen välisistä vaikutussuhteista syntyi luvussa 6.7. esitelty dynaaminen muutosmalli.

Toteutin aineiston analyysin Gioian ym. (2012) aineistolähtöistä datarakennemenetelmää soveltaen. Menetelmän lähtöoletuksiin kuuluu se, että organisaation jäsenet ovat ”tietämiskykyisiä toimijoita”, eli he voivat selittää ajatuksiaan, aikeitaan ja tekojaan. Tämän vuoksi heidät päästetään tiedon tarjoajina ääneen jo tutkimuksen varhaisessa vaiheessa, eikä haastattelurunkoa suunnitella olemassa olevien teorioiden ja käsitteiden ympärille, vaan siten, että haastateltavien omat kokemukset tapahtuneista asioista tulisivat mahdollisimman hyvin selville. Toinen lähtöoletus koskee tutkijan roolia. Hänet mielletään kykeneväksi hahmottamaan kerätyn datan sisältämiä yhteyksiä ja luomaan niiden pohjalta teoreettisiksi käsitteiksi taipuvia malleja. Datarakennemenetelmässä tutkija ryhmittelee aineistoa haastateltavien ilmauksista hahmottuviin ensimmäisen tason käsitteisiin, niistä koostuviin toisen tason teemoihin ja edelleen laajempiin kokonaisuuksiin. Käsitteet, teemat ja kokonaisdimensiot muodostavat aineiston analyysia kuvaavan datarakennemallin, joka on esitetty kuviossa 7. (Gioia ym. 2012.)



Kuvio 7 Datarakennemallin luominen

Ilman datarakenteen muodostusta empiirisestä aineistosta ei ole saatavilla varmaa tietoa (Gioia ym. 2012). Esimerkiksi Työnjako muutoksessa -teemaan liittyvää oma rooli -

käsitettä ilmentää haastatteluaineistossa sitaatti ”- - oletan että varsinainen muutoksen johtaminen tapahtui siellä ylemmällä tasolla, jonka kanssa mä en ole suoraan itse tekemisissä. Mä sain kuulla siitä, mihin suuntaan ollaan menossa, omalta lähiesimieheltä” (H4). Vastaavasti Muutos häiriönä -teemaan sisältyvää vaikutus arkeen -käsitettä edustaa sitaatti ”Totta kai kaikki organisaatiomuutokset vaikuttaa arkityöhön. En tiedä onko se sit häiritsemistä, se vaan vie aikaa ja energiaa” (H6). Sekä Työnjako muutoksessa että Muutos häiriönä -teemat johtavat Kokemus muutoksesta -kokonaisdimensioon.

Empirialuvussa olen pyrkinyt varmistamaan sen, että mahdollisimman moni aineistonkeruuseen osallistuneista toimittajista saa äänensä kuuluviin. Siitä huolehtiakseni käytin MS Excel -laskentataulukkoa, jonne merkitsin jokaisen luvun osalta, ketä toimittajista (1–11) missäkin luvussa siteerataan. Eniten siteeratulta toimittajalta on tutkimuksessa 11 lainausta, vähiten siteeratulta kaksi. Niukkuus johtui siitä, että kyseinen henkilö osallistui fokusryhmätilanteeseen, jonka muut osallistujat sanoivat hänen kanssaan saman sisältöisiä, siteeratuksi tulleita kommentteja. Loput toimittajista asettuvat tälle vaihteluvälille. Toimittajakohtaisten siteerauskertojen keskiarvo on 6.45, siis pyöristettynä kuusi.

5.4 Luotettavuuden arviointi

Laadullisessa tutkimuksessa analyysin systemaattisuus ja luotettavuus ovat tärkeitä. Analyysin vahvuuksien lisäksi käydään läpi mahdolliset tutkimusrajoitteet, tässä tutkimuksessa ne on raportoitu jatkotutkimuskohteiden yhteydessä luvussa 7.3. Luotettavuutta parantaa se, että tutkimusaineisto esitellään kokonaisuudessaan ja tutkimushavaintojen pohjana toimiva aineisto kuvataan erityisen huolellisesti. Edellisessä luvussa kävin läpi koko tutkimusaineiston, esimerkiksi taulukossa 3. Lisäksi avasin tarkemmin yksilöhaastattelulla ja fokusryhmätilanteesta kerättyä aineistoa ja sen analyysiä, muun muassa kuviossa 5. (Ruusu vuori ym. 2010, 27.)

Validiteetin arviointi tarkoittaa sitä, että sekä kerättyjen aineistojen että niistä tehtyjen päätelmien soveltuvuutta tutkimuskysymykseen vastaamisessa arvioidaan. Muun muassa analyysiohjelmien käyttäminen, aineistokoosteiden tekeminen ja niiden esittäminen kuviona tutkimusraportissa vahvistavat validiteettia. (Ruusu vuori ym. 2010, 27.) Olen tässä tutkimuksessa pyrkinyt toteuttamaan kaikkia edellä mainittuja seikkoja.

Analyysiohjelman käyttö parantaa tutkimuksen luotettavuutta sen vuoksi, että sen ansiosta voin osoittaa aineiston tulkinnassa tekemiäni hahmotelmia ja valintoja. Analyysiohjelman käyttö vaatii tietoisia valintoja, jotka ovat tutkijan tekemiä. (Jolanki & Karhunen 2010, 409.) Analyysiohjelma ei siis vähennä valintojen subjektiivista luonnetta ja sen mukanaan tuomaa haastetta hahmottaa aineisto mahdollisimman neutraalisti. Pyrin kuitenkin perustamaan aineiston teemoittelussa tekemiäni valinnat siihen, millaisia asia-

sisältöjä aineistossa luonnollisesti tuli esiin. En antanut tutkimuksen toimeksiantoluonteeseen vaikuttaa empiria-aineiston tulkintaan tai haastattelukysymyksiini. Keskityin työntekijöiden kokemusten raportointiin sellaisena, kuin ne minulle kerrottiin miettimättä, mitä muutosjohto mahdollisesti haluaisi kuulla.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tuotetun tiedon luotettavuutta on tapana arvioida myös siitä syystä, että erilaiset aineistonkeruumenetelmät ovat vuorovaikutteisia tilanteita, joissa tutkijalla, kysymyksenasettelulla ja muilla tekijöillä voi olla vaikutusta siihen, millaisia vastauksia haastateltava kertoo (Alasuutari, 2011, 111) Noudatin haastatteluissa aina jompaakumpaa niitä varten laatimistani kysymysrungoista ja litteroin kaikki haastattelut yhtä tarkasti. Säilytin haastattelutallenteet sekä äänitiedostoina että litteroituina versioina, mikäli niiden myöhempi tarkastelu osoittautuisi tarpeelliseksi.

Toimittajat saivat ilmoittautua tutkimukseen vapaaehtoisesti. Kävin listan tutkimukseen ilmoittautuneista henkilöistä läpi muutoksen projektipäällikön kanssa, sillä hän osasi arvioida, ettei aineisto ole vinoutunut suuntaan tai toiseen, esimerkiksi niin, että kaikki vastaajat olisivat suhtautuneet muutokseen erittäin kielteisesti. Projektipäällikkö tai kukaan muukaan toimeksiantajan edustaja ei kuitenkaan vaikuttanut haastateltavien valintaan eikä nimennyt minulle tutkimusaineistoksi soveltuvia ihmisiä. Kuten luvun 5.3. päätteeksi mainitsin, huolehdin empiria-aineiston raportoinnissa tarkasti siitä, että kaikkia haastateltuja siteerataan suunnilleen yhtä usein, eivätkä yksittäisten toimittajien näkökannat pääse värittämään tutkimustuloksia.

Oma työkokemukseni Ylen taloustoimituksesta ja Talous ja arki -toimituksesta vahvistaa tutkimuksen luotettavuutta. Haastattelutilanteissa ja haastateltavia etsiessäni kerroin toimittajille työskennelleeni kyseisessä toimituksessa, jotta he tietävät, että ymmärrän heidän työtään ja osaan myös verrata organisaatorakenteen aiempaa ja nykyistä tilannetta. Kausityöskentelijän taustani ansiosta minulla on hyvä käsitys haastateltavien työn luonteesta ja työpaikan arjen toiminnasta, minkä ansiosta he selvästi pystyivät luottamaan minuun. Korostin myös olevani haastattelutilanteessa tutkijana ja pitäväni keskustelujen sisällöt luottamuksellisina ja tutkimusraportoinnin anonyymina. Olen huolehtinut haastateltavien anonymisoinnista esimerkiksi poistamalla seuraavassa luvuissa käytetyistä sitaateista heidän erikoistumisalaansa liittyvät sanat.

Käyttämäni aineistot tukivat toinen toisiaan, huolellisen tapaukseen perehtymisen ansiosta pystyin tarvittaessa objektiivisesti kertaamaan muutosprosessin vaiheita tai aika-aulua haastateltaville, mikäli heillä oli vaikeuksia muistaa jotain. Olen luvannut pitää salassa Yleltä saamani aineiston, eli haastattelujen ja fokusryhmätilanteen tuottaman informaation sekä yhtiön sisäiset dokumentit ja keskustelut. Toimeksiantaja saa tutustua tutkimukseen ennen sen julkaisua ja tarkastaa, ettei tutkimuksen luottamuksellisuus vaarannu. Arvosteltava tutkielma ei kuitenkaan sisällä mitään salassa pidettävää.

6 OSALLISTAVAN MUUTOKSEN KOKEMUS

Tässä tutkimuksessa selvitetään toimittajien kokemusta muutosprosessin osallistavuudesta. Tutkimusaineisto kerättiin yksilöhaastatteluilla ja fokusryhmätilanteessa, jossa tutkijalla on passiivisempi rooli kuin haastatteluissa. Molemmilla menetelmillä nousi kuitenkin esiin hyvin samoja teemoja, esimerkiksi työyhteisön ihmissuhteiden tärkeys ja työntekijöiden tarve saada viestinnän avulla käsitys muutosprosessin tavoitteesta.

Tutkimusaineiston pohjalta tehdyssä datarakenteessa hahmottui kuusi pääteemaa: henkilökohtainen muutosasenne, sosiaaliset suhteet, kokemus muutoksesta, kokemus osallistamisesta, muutoksen seuraukset ja Yle toimintaympäristöineen. Kyseisten pääteemojen sisällöt käydään seuraavaksi läpi keskusteluttamalla ne kirjallisuuden kanssa, minkä jälkeen teemojen välisistä suhteista muodostettu dynaaminen muutosmalli esitellään aluvussa 6.7.

Toimittajien anonymiteetin salaamiseksi heidän erikoistumisalansa, esimerkiksi tiede tai politiikka, on vaihdettu sitaateissa [erikoistumisalue]-merkintään. Muut ilmaisut, joista toimittajien henkilöllisyys tai erikoistuminen paljastuisivat, on myös vaihdettu ja merkitty hakasulkein.

6.1 Henkilökohtainen muutosasenne

Aineiston ensimmäinen pääteema kertoo toimittajien omista muutosasenteista. Niitä ilmentäviä asioita esiintyi sekä kaikissa haastatteluissa että fokusryhmätilanteessa.

Seuraavaksi käydään tarkemmin läpi toimittajien myönteiseen tai kielteiseen muutosasenteeseen liittyviä tekijöitä, jotka aineistosta nousivat esiin. Kyseiset tekijät ovat tyytyväisyys vallitsevaan tilanteeseen, stressin kokemus, uutisoinnin laatuun liittyvä kunnianhimo ja henkilökohtainen kiinnostus organisaation rakenteita kohtaan.

6.1.1 Tyytyväisyys nykytilaan

Ihmisillä on luontainen tarve tavoitella vakautta ja pysyvyyttä. (Piderit 2000). Vakinaisen työsuhteen saavuttaneet ja tilanteeseensa tyytyväiset työntekijät eivät usein ole innokkaita muuttamaan vallitsevia olosuhteita ja saattavat siksi tehdä muutosvastarintaa (Dam ym. 2008). Omista, vakiintuneista uutisaiheista kiinni pitäminen osoittautui tärkeäksi monille toimittajille. Niinpä myönteistä suhtautumista muutokseen edisti ajatus siitä, että työnte-koä saa jatkaa samanlaisten aiheiden parissa kuin ennenkin, kuten ensimmäinen alla olevista sitaateista osoittaa. Vastaavasti muutoksen mukanaan tuoma aiheiden vaihtumisen riski lisäsi uudistusta koskevaa epävarmuutta ja huolta. Tämä käy ilmi toisessa sitaatissa.

Mulla on ollut ne tietyt seuranta-alueet aika pitkään, niin kyllä mä suhtaudun siihen myönteisesti että niitä aiheita, kun mä tiedän sen että samantyyppistä seuranta-alue-kirjoa ei ole kovin monella, niin mä luotin siihen että mä saan tehdä sitä jatkossakin. (H3)

Mikä itsellä oli ehkä tähän muutokseen liittyen sellanen isoin huoli, niin oli siinä, että mikäli tapahtuu toimitusten yhdistämisiä ja näin, niin jotta se muutos siihen, että esimerkiks päätyy sitten tekemään jostain täysin toisesta aiheesta. (H4)

Moni tutkimukseen osallistuneista toimittajista kertoi, että keskittyisi mieluummin tekemään nykyisiä töitään kuin muuttamaan asioita. Kyseisenkaltainen muutosvastaisuus voi juontaa juurensa siihen, että yksilö ei yleisesti ottaen pidä muutoksista.

No ehkä mä olisin halunnu käydä sanomas jollekin pomolle, että täähän on tosi huono idea. Ainahan kaikki sanoo et ”mä tiesin”, näitä vastaranan kiiskejä, jotka on aina kaikkea vastaan, ja mäkin tunnistan sen itsessäni että mieluummin sitä tekee töitä kun muutoksia. (H11)

6.1.2 Muutoksen aiheuttama stressi

Aineistosta käy ilmi, että toimittajat kokevat työnsä olevan vaativaa ja stressaavaakin. Siihen halutaan keskittyä. Saman asian havaitsivat journalisteja tutkineet Malmelin ja Virta (2016): arkityön kiireet ajavat usein muutoksiin panostamisen edelle. Työntekijät, joiden tehtävät ovat vaativia, kokevat usein muutenkin runsaasti stressiä, jonka vuoksi organisaatiomuutokseen liittyvä lisäkuormitus voi tuntua heistä uhkalta heidän jaksamiselleen. Vaativaa työtä tekevillä ihmisillä on niukasti aikaa ja energiaa osallistua muutosprosessiin. (O’Connor ym. 2018.)

Seuraava lainaus kuvaa tätä tutkimuskirjallisuudessaakin havaittua ilmiötä. Suhtautuminen muutokseen voi kääntyä kielteiseksi sen vuoksi, että työ itsessään on kuormittavaa ja muutokset tuovat arkeen lisää räsitusta.

Periaatteessa osallistun siihen mielelläni, mutta jos tää jatkuu niinkun vuosikausia, että meiltä aina kysytään ja koko aika tulee – jos niitä uudistuksia tulee liikaa, niin sitten mieluummin en. Sit mä mieluummin keskityn vaan siihen mun omaan työhön, koska se on aika stressaavaakin. (H3)

Muutoksessa syntyneen uuden tilanteen aiheuttama stressi voi vaikuttaa myös työn laatuun. Kokemus pystyvyydestä työroolin täyttämisestä vähentää muutoksen jälkeistä stressiä (Jimmieson ym. 2004). Tästä voidaan päätellä, että jos organisaatiouudistus muuttaa yksilön työroolia ja hän on epävarma pärjäämisestään, stressiäkin voi tulla enemmän. Alla oleva lainaus kertoo esimerkin tilanteesta, jossa toimittajan tuloksellisuus heikkeni muutoksen tapahduttua. Hänen työnsä oli tavoittanut ja koukuttanut lukijoita erityisen onnistuneesti juuri ennen uudistusta, mutta vastaavat saavutukset lakkasivat hänen siirryttyään uuteen tiimiin.

En tiedä oliko sillä varsinaisesti vaikutusta, mutta kun katselee omia dashboard-lukuja, niin selkeästi mä tein mun ennätysellisimmän jutun just ennen kuin tiimi hajos ja sitten sen jälkeen mun luvut romahti selkeesti - - en tiedä johtuiko se nyt tästä mut se sattui vaan juuri sopivasti, - - tommonen pikku stressi ei ainakaan paranna tilannetta. (H2)

Muutoaan hakeva ja yksityiskohtia uudelleen viilaava organisaatio on stressaava ympäristö. Tämän tutkimuksen aiheena on raportin luvussa 5.1.2. kuvattu organisaatiouudistus, mutta siihen totuttelun aikana toimittajien työhön on tullut jo uusia uudistuksia. Moni toimittaja raportoi, että vaikka lisä uudistukset ovat selkeästi pienempiä kuin tutkimusaiheena oleva muutos, ne vaikuttavat silti arkeen ja aiheuttavat stressiä. Seuraava lainaus osoittaa, että pahimmillaan toinen toistaan seuraavat muutokset aiheuttavat paitsi stressiä, myös pelkoa töihin tuloa kohtaan.

Et se tavallaan stressaa myös et sul menee ehkä edelleen sitä huomiota siitä työn tekemisestä, että joudut stressaamaan muista asioista, ja varsinkin kun niit muutoksia on tullu kuukauden sisään useampia näihin työvuoroihin ja muihin liittyen. Et kun joku just sano tossa eilen, että pelkää tulla töihin, kun ei tiedä että mitä siellä taas huomenna on tiedossa. (H2)

Johtajien tulisi vähentää työntekijöiden kokemasta epävarmuudesta johtuvaa stressiä viestimällä heille muutoksen seurauksista (Ashford 1988). Esimerkiksi se, missä tehtävissä kukin työntekijä toimii jatkossa, on tärkeää tuoda heidän tietoonsa mahdollisimman aikaisin. Muuten roolien epäselvyydestä aiheutuva stressi voi haitata muutoksen juurruttamista ja häiritä henkilöstöä sekä tiimi- että yksilötasolla. (Saksvik ym. 2007.)

6.1.3 *Kunnianhimoinen suhde omaan aiheeseen*

Moni toimittaja toi tavalla tai toisella esiin, että Ylen olisi tärkeää hoitaa hänen oman erikoistumisalueensa uutisointi Suomen parhaiten. Samalla esiin nousi se, että toiminnan organisoinnilla ei ole niin paljon väliä, kunhan yleisö saa sen tuloksista parasta mahdollista irti. Nämä seikat vaikuttavat toimittajien suhtautumiseen muutosta kohtaan. Mikäli he kokevat, että uudistuksesta seuraa hyviä asioita heidän oman aihealueensa journalistille, he ovat avoimia muutoksille.

Kumpikin seuraavista lainauksista kuvaa tätä ilmiötä. Ensimmäisessä lainauksessa toimittaja kertoo puhuneensa oma-aloitteisesti jollekulle johtajalle siitä, millainen muutos auttaisi hänen aihealueensa uutisoinnin parantamisessa. Toinen lainaus osoittaa, että reagointi suuriin uutisaiheisiin yleisöä puhuttelevalla tavalla on toimittajalle olennaisempaa kuin organisaation sisäiset käytännöt.

Mä oon yhelle pomolle esittänyt, miten nää [erikoistumisalue]asiat pitäis Ylessä järjestää, kun se ei ois mun mielestä ees tolkuttoman iso ponnistus, ja me voitais aika helposti olla suurin piirtein alan johtajia tässä maassa. Nyt me annetaan se niinku semmosilla heposilla eväillä tolle jollekin [lehden nimi]. (H8)

Niin et miten pystyy palvelemaan yleisöä mahdollisimman hyvin. Jos on tiedossa että on joku iso yhteiskunnallinen kysymys, jos sen pystyy tuomaan julkisuuteen jotenkin fiksusti ja edistämään suomalaisen [erikoistumisalue] tilaa sillä, niin se on tärkeempää kuin miten organisaation sisällä esimerkiks palkitaan tai näin. (H4)

Edellisten lainausten perusteella kunnianhimoinen suhtautuminen omiin aiheisiin lisää toimittajien muutosmyönteisyyttä, jos muutos heidän mielestään auttaa kyseisten aiheiden uutisoinnissa. Sama havainto pätee myös toiseen suuntaan. Aineiston perusteella osa oman erikoistumisalueensa journalismia vaalivista toimittajista koki uudistuksen uhkana heidän aiheidensa arvostukselle. Kyseinen huoli on todennäköinen erityisesti lakkautettujen toimitusten työntekijöiden erikoistumisalueiden kohdalla. Erilaisten muutosreaktioiden taustalla voi piillä monia eri tunteita, esimerkiksi ylpeyttä ja kunniaa (Chick, 2011). Pelko vähenevästä arvostuksesta synnyttää todennäköisesti muutosvastaisuutta.

Alla oleva lainaus sisältää kritiikkiä sille ajatukselle, että toimittajan olisi hyvä kirjoittaa mahdollisimman monenlaisista aiheista: puhujan mielestä joka aiheelle pitäisi ennemmin löytää käsittelijäksi sen paras asiantuntija.

Ja sit se että missä tahansa toimituksessa just se erilaisuuden rikkaus on kiinnostavaa, eikä se et kaikki tekee kaikkee. Sehän ei johda mihinkään, se johtaa epäkiinnostaviin sisältöihin. Vaan nimenomaan sun pitää yrittää aina löytää se paras tekijä kulloisellekin aiheelle. (H5)

Varsinkin monipuolisessa ja erikoistuneessa organisaatiossa muutos saa aikaan runsaasti erilaisia tunnereaktioita, joista johdon olisi tärkeää olla selvillä (Saksvik ym. 2007). Henkilöstö reagoi organisaatiomuutokseen muotoilemalla työtään, eli etsimällä resursseja ja haasteita tai pyrkimällä vähentämään työn vaatimuksia. Jälkimmäinen on torjunnasuuntautuneiden työntekijöiden reagoititapa. (Petrou ym. 2018.) Aineiston perusteella kyseistä suhtautumista ilmenee myös Ylen uutis- ja ajankohtaistoimituksessa. Oheinen lainaus kertoo, että tunnepitoinen suhde työhön on muutoksen vuoksi laimentunut kokemukseksi siitä, että töihin olisi hyvä ottaa etäisyyttä.

Tätä työtä niinkun tekee ihan jotenkin tosi, tosi isolla sydämellä, mut jotenkin tuntuu että tähän pitää ottaa pikkiriikkisen enemmän etäisyyttä, tehdä tätä enemmän työnä, kun tulee tämmöstä näin. (H10)

Organisaatiossa, jonka jäseniksi ihmiset ovat muutoksen myötä joutuneet tahtomattaan, hyvätkään sitoutumiseen tähtäävät aktiviteetit eivät välttämättä saa toivottuja tuloksia aikaan (Reissner & Pagan 2013). Suurimpia kielteisiä tunnereaktioita ilmeni haastelluista toimittajista niillä, joiden aiempi toimitus lakkasi olemasta.

6.1.4 Kiinnostus organisaation rakenteisiin

Tutkimukseen osallistuneiden toimittajien välillä oli eroja sen suhteen, kiinnostaako heitä ajatella työpaikkansa sisäisiä ilmiöitä, esimerkiksi organisaation rakennetta. Asiassa näkyy kahdenlaista suhtautumista. Ensimmäinen lainaus alla edustaa ihmistä, joka jättää yrityksen toiminnan ja sen järjestelyn pohtimisen mahdollisimman pitkälti muille. Toinen lainaus sen sijaan osoittaa, että joillekin toimittajille organisaatorakenteen ja parhaiden käytäntöjen pohtiminen on luontaista.

Sysään vaan kaikki nää tällaset asiat taka-alalle, en haluu ajatella niitä. Uskoisin jopa olevani niitä jotka kaikista vähiten jaksaa ajatella mitään firman sisäisiä juttuja. (H1)

Yksilötasolla muutos voi olla tosi hyvä ja sit se voi kuitenkin olla tosi huono journalismille eli mä en niinku uskottele että ne olis, kaikki ois

niinku hyvää tai huonoo - - mä oon ihan luonteeltani semmonen et aika paljon mietin näitä tän kaltasia asioita, rakenteita ja sitä et miten asioita olis hyvä tai pitäis tehdä. (H11)

Halukkuus osallistua muutoksiin on yksilöllistä, ja sen määrä voi vaihdella työntekijöiden välillä paljonkin (Brown & Cregan 2008). Aineiston perusteella syy osallistua muutosprosesseihin voi tulla työn sisällöstä. Moni heistä, jotka pitivät organisaation sisäisten asioiden ajattelua byrokraattisena ja epäkiinnostavana, kertoivat pitävänsä työn sisällön pohtimista erittäin tärkeänä. Se lisää toimittajien kokemusta työnsä merkityksellisyydestä.

Se mikä on sitä journalismin todella niinkun ydintekemistä, niin niihin on järkevää osallistua, koska muuten voi tulla ihmisille se tuntemus, että ei sillä nyt ole niin väliä, mut sen sisältöpohtimisen kautta se työn merkitys kasvaa ja se kirkastuu aina itselle niinku paremmin. (H7)

6.1.5 Yhteenveto

Tässä luvussa käytiin läpi neljä yksilön muutosasenteeseen vaikuttavaa seikkaa, jotka tutkimuksen empiria-aineistosta nousivat esiin. Kyseiset asiat ovat tyytyväisyys vallitseviin oloihin, stressin kokemus, halu tuottaa ensiluokkaista journalismia omasta aihealueesta ja kiinnostus organisaation rakenteita kohtaan. Ensin mainittu voi edistää myönteistä suhtautumista muutokseen, jos toimittaja uskoo saavansa muutoksen jälkeen jatkaa pääpiirteissään samanlaisissa tehtävissä kuin siihen asti. Laadukkaan uutisoinnin halu on myös yhteydessä muutosmyönteisyyteen ja jopa oma-aloitteeseen muutosaloitteiden tekemiseen siinä tapauksessa, että toimittaja kokee uudistuksen parantavan kyseisen alan journalismia. Yleisesti ottaen aineisto osoittaa, että toimittajien kokemus työnsä merkityksestä on pitkälti heidän tekemistään sisällöistä lähtöisin. Henkilökohtainen kiinnostus organisaation sisäiseen toimintaan ja sen järjestämiseen on siihen verrattuna yhdenkään seikka muutokseen suhtautumisen kannalta. Kaikki toimittajat eivät halua miettiä organisaation rakenteita, mutta työn sisällöstä löytyy heillekin merkityksellisyys ja syy muutoksiin osallistumiseen.

Stressin kokemus saa aikaan yksinomaan kielteistä muutosasennetta. Toimittajien työn perusluonne on hektinen ja keskittymistä vaativa, minkä vuoksi muutokset voivat tuntua heistä liian paljon energiaa vieviltä. Aineiston perusteella toimittajat kaipaisivat rauhaa työhönsä paneutumiselle. Muutoksiin suhtaudutaan sitä kielteisemmin, mitä enemmän niitä tapahtuu lyhyen ajan sisällä.

6.2 Työyhteisön sosiaaliset suhteet

Toinen aineistossa esiin noussut pääteema on toimittajien ihmissuhteet muutostilanteessa. Muutoksen sosiaaliset vaikutukset herättivät toimittajissa paljon pohdintaa, minkä perusteella ihmissuhteet työpaikalla koetaan tärkeiksi arjen sujuvuudelle. Kollegojen välinen yhteistyö ja apu, esimerkiksi juttujen lukeminen ristiin, nousivat usein esiin aineistonkeruutilanteissa. Toimittajien kommentit ihmissuhteista ja tiimin yhteisten käytäntöjen sujuvuudesta kulminoituvat usein lopulta esimiehiin ja heidän johtamistapoihinsa.

Seuraavaksi esitellään tarkemmin, mitä esimiessuhteeseen ja kollegasuhteeseen liittyviä seikkoja aineistossa kävi ilmi.

6.2.1 Suhde lähiesimieheen

Organisaation rakenteita koskevassa muutoksessa esimies-alaissuhteet muuttuvat usein (Goodstein & Burke 1991) ja niin kävi myös tutkimuksen aiheena olevassa uudistuksessa. Kaikkien tiimien esimiehet vaihtuivat muutoksessa ja heitä tuli tiimeihin kolme, aiemman yhden sijaan. Kyseisen uudistuksen myötä toimittajat kokevat nykyään mahdollisuudekseen valita, kenelle he ideoitaan esittävät ja kenen kanssa niistä keskustelevat. Duttonin ja hänen tutkimusryhmänsä (2001) mukaan ihmissuhteiden tuntemus edistää alhaalta ylöspäin suuntautuvien ideoiden läpiviemistä.

Alla oleva lainaus osoittaa, että yksi kolmesta johtajasta saattaa päätyä muita parempaan tai huonompaan valoon keskustelukumppanina sen perusteella, miten innokkaasti he toimittajien aiheisiin suhtautuvat. Niinpä toimittaja saattaa ottaa tavakseen tietyn ihmisen kanssa keskustelun.

- - silloin kun esimies on paikalla, oon huomannut että jotkut ideanikin esitän silloin kun hän on paikalla, koska sitten taas tuottajaporras ei ole niin [erikoistumisalue]orientoitunut, ja se näkyy siinä päivittäisessä: kyl-lähän sitä oppii, täähän on ihan inhimillistä, että oppii näkemään ne, kelle esittää ideoitansa, mitä kautta niitä viedä läpi. (H3)

Läheiset ja kannustavat suhteet työntekijöiden ja esimiesten välillä edistävät muutoksen mahdollistavaa ilmapiiriä (Dam ym. 2008). Organisaatiouudistuksessa lanseerattu johtamismalli, jossa esimiesväkeä on enemmän, sai toimittajilta jonkin verran kritiikkiä sekavuudesta ja tiedonkulun ongelmista.

Toisaalta aineistossa ilmenee myös päinvastaista näkemystä, jossa uusia esimiehiä kiitettiin ja heitä pidettiin yhtenä muutoksen hyvistä seurauksista. Ensimmäinen alla olevista

sitaateista korostaa kahden tuottajan läsnäolon etuja ja mallin tuomia keskustelumahdollisuuksia, toinen puolestaan kiittää tiimin esimiehen halua kuunnella työntekijöitään ja pitää heidän puoliaan. Mitä enemmän keskustelua työntekijät pääsevät käymään esimiestensä ja ylemmän johdon kanssa, sitä vahvempaa luottamusta he raportoivat kokevansa (Morgan & Zeffane 2003).

Koen, että journalistisesti mulla on parempi tuki nyt, koska tää tuottajaporras on niin paljon enemmän läsnä, että aikasemmin jäi liian usein vähän semmosis oudois tilanteis tavallaan yksin sen asian kanssa, koska sen ymmärtää jokainen, ei esimies voi olla kaikkee yhtä aikaa. (H5)

Kun on tosi paljon palloja ilmassa niin [esimiehen nimi] pyrkii kuitenkin kuulemaan sitä, että mitä toimitukses ajatellaan ja halutaan ja tuntuu että hän on aika usein samaa mieltä kuin toimituksen tommoset niinkun pitkän linjan [erikoistumisalue]toimittajat - - ja se mun mielestä aika hyvin tekee työtä sen suhteen, että muu osa toimitusta kokis samalla tavoin. (H11)

Osa toimittajista, joiden oli muutoksessa siirryttävä pois aiemmasta toimituksestaan, kertoi, että tulevan esimiehen tietämisellä olisi ollut merkitystä valinnan kannalta. Näkemykset esimiehen merkityksestä työlle vaihtelevat haastateltavien keskuudessa jonkin verran. Ensimmäinen alla olevista lainauksista kertoo, että tieto esimiehestä olisi vaikuttanut tiimin valintaan jonkin verran, toinen lainaus puolestaan kuvaa esimiehen roolilla olevan vaikutusta kaikkiin työkäytäntöihin.

Moni puhu sitä, että olisi ollut kiva tietää, ketkä niiden tiimien esimiehet on, ennen kuin tekee sen valinnan, mihin tiimiin menee, mut sitä tietoa ei ollu. Koska sehän vaikuttaa sit tietysti myös jonku verran. (H2)

Sinänsä työhän on ihan sitä samaa, mut kun esimiehet vaihtuu niin mahdollisesti ihan kaikki vaihtuu siinä sitten samalla - - jos esimiehillä on erilaiset tavat tehdä asioita niin sit se vaikuttaa suoraan siihen miten työntekijä tekee sitten töitään. (H1)

6.2.2 Suhde oman toimituksen kollegoihin

Tiimien muuttuminen toisenlaisiksi aiheutti toimittajissa tunnereaktioita, sillä he olivat tottuneet yhteistyöhön entisten kollegojensa kanssa ja kehittäneet tiimeihinsä yhteisiä

työskentelytapoja. Ensimmäinen alla olevista lainauksista kuvaa harmitusta siitä, että hyvin toiminut tiimi lakkasi olemasta. Samassa lainauksessa toimittaja kertoo uuden ryhmän jäsenyyteen liittyvän oman paikan uudelleenmäärittelyn herättävän hänessä ärtymystä.

Castillo ja hänen tutkimusryhmänsä (2018) havaitsivat, että työkaverisuhteet tulevat muutokseen liittyvän masennusvaiheen aikana erittäin tärkeiksi, koska saman tilanteen kokeneet kollegat ymmärtävät yksilön kärsimää menetystä. Kyseinen ilmiö sai vahvistusta myös empiria-aineistosta. Jälkimmäinen lainaus kertoo, että muutoksen käsittelyä helpottaa se, että myös lähimmät työkaverit kokivat saman. Varsinkin tuttujen kollegojen siirtyminen samaan tiimiin on ollut toimittajille mieleistä.

Meillä oli pienempi tiimi jolla oli mun mielestä tosi hyvä meininki siinä, että sit tavallaan harmitti et okei, se nyt sitten päättyy, - - ja ärsytti se et joutuu uudestaan ikäänku hakemaan paikkaansa porukassa. Sellanen aina on ärsyttävää. (H1)

En mä tiedä lohduttaako se, mutta helpottaa, että on vertaistukee. Et en ole yksin tämän asian kanssa. (H9)

Aineistosta kävi ilmi, että toimittajille on erittäin tärkeää keskustella omista juttuaiheistaan paitsi esimiesten, myös kollegojensa kanssa. Jotkut toimittajista kertoivat, että pystyvät nykyään tekemään sitä vähemmän kuin ennen, koska eivät esimerkiksi enää istu oman aihealueensa toimittajien vieressä. Seuraava lainaus kuvaa toimittajan kokemusta siitä, ettei tiimin yhteishenki ole muuttuneen keskustelukulttuurin vuoksi enää entisillään. Jälkimmäinen lainaus kuvaa päinvastaista näkemystä, jossa uudet ihmiset ympärillä ovat tuntuneet piristäviltä. Myös negatiivisia puolia esiin tuoneista moni sanoi, että uusiin kollegoihin tutustuminen on hyvä asia, eikä sitä välttämättä tapahtuisi ilman muutosta.

Eniten nautin siitä että mun omassa tiimissä olis sellasia ihmisiä jotka vähän haastaa myös mua, se on musta aina kivaa. Ja sellaisia just että saa sellast henkilökohtaist sparrausta ja editointiapua, - - ihmiset on vähän viritelly uudestaan semmosii niinku kahenvälisii diplomaattisia suhteita vanhoihin kollegoihin, mut sellanen yhteen hiileen puhaltaminen vähän katos, koska ei oo enää mitään yhtä hiiltä. Ei toi toimitus oo mulle niinkun yksi hiili, johon mä puhallan, vaan mä olen joutunut tommoseen toimitukseen. (H5)

On tullu uusii työtovereita, se on ollu ihan virkistävää, sosiaalisesti hauskaa, ja kuulee erilaisia ajatuksia ja ehkä saa vähän uusii kulmii, että miten

jotain asiaa vois käsitellä. Että uudet fikset työtoverit on aina tervetulleita, siis kulttuurisesti se tuo ilmapiiriin lisäarvoa. (H7)

6.2.3 Yhteenveto

Työpaikan sosiaalisilla suhteilla on suuri merkitys toimittajien arjessa. Esimiehen ja tiimin yhteisiin työtapoihin on totuttu, ja siksi tiimien ja johtajien muuttaminen vaikuttaa yksilöiden työntekoon välittömästi.

Toimittajat valitsevat keskustelukumppanikseen ja ideoidensa pallotteluun ihmisen, joka heidän aiheistaan yleensä innostuu. Myös kollegoiden keskinäistä ideointia ja aiheista keskustelua pidetään arvokkaana, ja moni kommentoi sen vähentyneen muutoksen myötä. Samalla suhteet kollegoihin ovat lähentyneet, sillä toimittajat saavat toinen toisiltaan tukea muutoksen aiheuttamien tunteiden käsittelyssä.

6.3 Koettu muutos

Muutoksen kokemukseen liittyvistä asioista erottui tutkimusaineistossa kolme selkeää teemaa: muutoksen tavoite ja sen viestintä, muutos häiritsevänä ilmiönä ja työnjako muutoksessa. Muutosviestintää käsitellään uudelleen luvun 6.6. alla, sillä huomattavan moni toimittajista viittasi viestintää kommentoidessaan laajemmin Ylen tapoihin tiedottaa asioista. Seuraavaksi tarkastellaan sitä, millaisen käsityksen toimittajat saivat muutoksen tavoitteesta.

6.3.1 Muutoksen tavoite ja sen viestintä

Aineistossa tuli useamman kerran esiin, etteivät toimittajat tiedä selvästi, mikä muutoksen tavoite oli. Jo Lewin (1947) korosti selkeän tavoitteen tärkeyttä muutoksessa. Johtamisviestintä voi saada aikaan sitoutumishalukkuutta (Reissner & Pagan 2013) ja viestintä on tärkeää yhteisön muutosjoustavuuden parantamisessa (Pfefferbaum 2015). Selkeä visio tavoitteesta on myös yksi muutosjoustavan organisaation ominaisuus (Olsson ym. 2014; Harrington, 2018, 205). Oheinen lainaus osoittaa, ettei toimittajalle ollut selvää, mihin muutoksella pyrittiin. Uudistuksen tarkoitus jäi epämääräiseksi, minkä vuoksi haastateltava ei suhtaudu muutokseen myönteisesti.

Voi melkein sanoa, että tämän tyyppinen uudistus mitä nyt tehtiin, niin en mä ois halunnut osallistua oikeestaan. Koska se meni tavallaan, miten mä

*nyt sanon – kun mä en oikein tiedä mitä siinä haettiin! - - Jos se toimeksi-
anto on selkee, niin oon mielelläni mukana tekemässä uudistusta. Mutta
jos se on semmonen epämääräinen vaan, että pitää parantaa entistä, tai
tehdä tän seuranta-aluekyselyn perusteella uusia mikrotoimituksia, niin se
ei noin toimi. (H3)*

Muutos pitää tuoda viestinnällä kaikkien työyhteisön jäsenten tietoon ja siitä tulee kertoa selkeästi (Petrou ym. 2018). Aineiston perusteella kaikille toimittajille ei tuntunut selkeältä, mitä muutoksen tavoitteisiin liittyvät kielikuvat tarkoittavat. Muutosjohto kuvaili uudistusta muun muassa niin, että henkilömäärän lisäämisellä toimituksille saadaan isommat hartiat ja tarvittavaa voimaa uutistilanteisiin.

Ensimmäisessä alla olevista lainauksista toimittaja siteeraa muutosjohdon kielikuvia ja sanoo niiden olevan ainoat perustelut, joita muutokselle annettiin. Todennäköisesti kyseinen henkilö ei hahmottanut, mitä käytännön hyötyjä isommilla toimituksilla tavoitellaan. Jälkimmäisessä lainauksessa muutoksen perustelut tuntuivat haastateltavasta ymmärrettäviltä. Hän tulkkaa aiempien tiimien ”ohuuden” luoneen käytännön ongelmaksi sen, että uutisseurantaan tuli pienen aihetta seuraavan toimittajamäärän vuoksi välillä aukkoja.

*Ainoo perustelu minkä olin kuullut, oli se että on liian pieniä, ”siiloutu-
neita” yksiköitä, pitää olla isompia yksiköitä, ”isommat hartiat”. (H9)*

*Kyl mun mielestä nää perustelut millä tätä lähdettiin ajamaan on ihan kes-
täviä, eli siis tämä että aikaisemmassa mallissa tiimit oli melko ohuita, niin
sit sieltä jäi, tuli tällösiä gäppejä siinä että miten jotain asiaa pystytään
seuraamaan. Ja mun mielestä tää tavallaan leveemmällä harteilla uutisten
puskeminen on johtanu siihen että on tosiaan saatu raivattua enemmän
tilaa. (H4)*

Toiselle lakkautetuista tiimeistä kerrottiin, että muutoksen avulla on tarkoitus levittää heidän hyvää verkkotoimitusosaamistaan muillekin tiimeille. Oheinen lainaus kuvaa kyseistä tavoitetta asioiden kaunisteluksi.

*[Päätoimittaja] tuli niinku sen jälkeen kun ne oli tehny sen päätöksensä,
tuli nimenomaan meidän porukkaan kertoo, ja tuota, mun mielestä se sil-
lon sano niin, että kaunisteli asioita sanomalla, että tässä teidän hyvää
kokemusta ja osaamista jaetaan muille ryhmille. (H8)*

Toimittajien keskuudessa syntyi myös omia tulkintoja siitä, miksi muutos tehtiin. Joku ajattelee tiimien yhdistämisen tarkoituksena olleen halu perustaa ”yleistoimitus”, toinen taas uumoilee, että uutta mallia päätettiin vaan kokeilla ilman varmuutta sen tehokkuudesta. Nämä kommentit voivat johtua kyynisyydestä. Kyynistyneet ihmiset eivät usko muutosjohdon kertomien tavoitteiden olevan uudistuksen syitä, vaan ajattelevat perustelujen olevan tosiasiaa muita. Kyynisyys voi koskea joko yksittäistä muutosta tai johdon toiminnan motiiveja ylipäänsä. Kyynisyys on osoitus luottamuksen puutteesta organisaatiossa: työntekijät eivät luota esimiehiin, joiden motiiveja he epäilevät. (Stanley ym. 2005.) Seuraava lainaus on osoitus kyynisyydestä muutosta kohtaan. Toimittaja kertoo tietävänsä, ettei muutosta olisi voinut tämän paremmin perustella, koska mitään varsinaista perustelua ei oikeastaan ollut, vaan uudistusta tahdottiin vain kokeilla tehokkuuden toivossa.

Tietysti voi aatella että olis pitäny perustella paremmin, mutta minä oon sen verran vanha kehäkettu että tiedän, et ei niitä perusteita vaan siinä vaiheessa ikään kun ollu, se oli ajatus josta haettiin tehokkuutta ja uskottiin että sitä saavutetaan ja varmaan on osittain saavutettukin - - mut koskaan ei pääse näkemään sitä vaihtoehtoista kehityssuuntaa, mitä se toimitus olis voinu toisenlaisessa ympäristössä saada aikaan. (H11)

Työntekijät ovat sitä avoimempia muutosta kohtaan, mitä ajantasaisempaa ja rehellisempää tietoa he saavat muutoksesta ja mitä enemmän he luottavat muutosta johtaviin henkilöihin. (Dam ym. 2018) Aineiston perusteella muutoksen tavoite jäi monille toimittajille epäselväksi, minkä vuoksi he eivät ymmärtäneet tarvetta toimitusrakenteen uudistamiselle. Osa kerrotuista syistä, kuten Hyöty ja tiede -toimituksen verkko-osaamisen levittäminen, tuntui toimittajista epäaidoilta. Kokemus muutoksen todellisten syiden salaamisesta lisää toimittajien kyynisyyttä.

6.3.2 Muutos häiriönä perustehtäviin

Muutosprosessi on poikkeama organisaation, tiimin tai työtä tekevän yksilön perustilaan. Perustehtävät täytyy hoitaa myös muutoksen aikana. Niissä voidaan keskittyä pitämään yllä saavutettua tasoa tai antaa arkityön soljua ilman johtajien valvontaa, kunnes muutosprojekti on saatettu loppuun asti. Vaihtoehtoisesti muutoksen ja perusorganisaation johtaminen voidaan yhdistää niin, että perusorganisaatio pitää huolta myös muutoksen tehtävästä ja suunnasta. (Mattila 2007, 204–205.)

Meneteltiin päivittäisen työn ja muutosprosessin johtamisen kanssa miten hyvänsä, käynnissä oleva muutos vaikuttaa joka tapauksessa työyhteisön jäseniin. Seuraava sitaatti summaa sen, että muutos vie yksilön ajatuksia ja aikaa.

Totta kai kaikki organisaatiomuutokset vaikuttaa arkityöhön. En tiedä onko se sit häiritsemistä, se on toinen juttu, siis se vie vaan aikaa ja energiaa. (H6)

Osa toimittajista kertoi, että työntekoon vaikuttaa enemmän muutoksen lopputulos kuin vireillä oleva muutosprosessi itsessään. Vierailut muutosta koskevissa infoissa tai keskustelut kollegoiden kanssa eivät haastateltavien mukaan vieneet töiltä aikaa. Ensimmäinen alla olevista lainauksista osoittaa, että tieto lähestyvistä muutoksesta herätti toimittajien keskuudessa keskustelua ja huolekastakin pohdintaa, mutta ei vaikuttanut työntekoon.

Toisaalta aineistossa tuli esiin päinvastainenkin näkökulma, jossa muutos tuntui suurelta kuormitukselta jo ennen toteutumistaan. Jälkimmäinen lainaus kertoo toimittajan epätietoisuuden kärjistymisestä siihen pisteeseen, että hän mietti työpaikasta irtisanoutumista. Lainaukseen sisältyvä organisaatiosta lähtemisen harkinta on Castillon ja hänen tutkimusryhmänsä (2018) mukaan muutoksen tunnekäsittelyn irrottamisvaihe.

Varmasti oli sitten niinkun käytävä- ja kahvilakeskusteluissa osalla toimittajista huolia siitä, että miten se tulee vaikuttamaan jatkossa ja esimerkiksi työvoiman tarpeeseen plus jotkut tietyt määräaika-suudet ja tällasia, mut en mä näkis että se itse organisaatiomuutokseen valmistautuminen ois sinänsä vaikuttanut. (H4)

Mä en tienny että pystynkö mä tekemään, jos tääl nyt menee paletti ihan uusiks ja tästähän se niinku pala palalta vähitellen on mennykin, et min-kälaiset työvuorot on, kun ei niinku, sitä tietoa ei vaan ole, että nyt sitte se muuttuu toukokuussa. Mietin ihan että voinko olla täällä töissä. (H10)

Aineistosta käy ilmi, että tiedon puute häiritsee työntekijöitä, vaikka arkisten tehtävien suorittaminen sujuisi tehokkaasti. Chickin (2011) mukaan työntekijät laativat keskenään muutoksen vastaisia salaliittoteorioita, jotta he saisivat turvallisuuden tunnettaan takaisin. Seuraava lainaus kuvaa tilannetta, jossa niukasti muutosta koskevaa tietoa saaneet työntekijät alkavat yhdessä arvailla sen seurauksia. Siitä huolimatta haastateltava toteaa, ettei muutoksen odottaminen vienyt keskittymistä työstä, sillä toimittajat hoitavat tehtävänsä poikkeuksellisissakin oloissa. Jokainen kuitenkin reagoi lähestyvään muutokseen omalla tavallaan.

Tulossa oleva muutos josta ei kerrota - - väistämättä laukasee sarjan salaliittoteorioita. Ihmiset alkaa miettiä, ne on kuullu jotain, ne alkaa itte spekuloida keskenään ja miettiä että mikähän juttu tää on ja mihin tää johtaa. Että sillä tavalla, mut en mä koe että sillä on ollu mitään sellasta voimakasta vaikutusta, mehän tehään näit hommii sato tai paisto, et me ollaan varmaan myös sellanen ihmisryhmä joka on erikoinen monessa mielessä. Mut kaikki me ollaan ihmisii ja kaikil meil on tunteet ja me koetaan nää tilanteet omalla tavallamme, ja nää tunteet on varmasti myös totta jokaiselle ihmiselle. (H5)

Edellinen sitaatti kuvaa hyvin myös aineiston monipuolisuutta. Muutokseen liittyvät tunnereaktiot tulivat toimittajille eri aikaan, eri vahvuisina ja myös luonteeltaan erilaisina. Onnistuneelta muutokselta vaaditaan tietoisuutta erilaisista reaktioista muutokseen. Johdon on tärkeää olla selvillä muutoksen synnyttämistä työntekijöiden tunteista ja tulkinnoista. (Saksvik ym. 2007.) Jotta muutosjohto voisi helpottaa organisaatiouudistuksen myönteistä vastaanottoa, heidän tulee ymmärtää työntekijöiden psykologista monimuotoisuutta (Puccio ym. 2007, 205). Seuraavaksi käsitellään toimittajien näkemyksiä muutokseen liittyvien tehtävien jaosta.

6.3.3 Työnjako muutoksessa

Työnjako tarkoittaa tämän empiria-aineiston tapauksessa sitä, mitä minkin työntekijäryhmän tehtäviin kuului uudistusprojektin työnjaossa. Muutosta edeltäneiden viiden aiheitoimituksen esimiehet osallistuivat uudistukseen enemmän kuin toimittajat. Alla oleva lainaus osoittaa, että esimiehet pääsivät yhden vetäytymispäivän aikana vaikuttamaan siihen, millaisia kokonaisuuksia tiimeistä muodostetaan.

Kyllä mä nyt sillä tavalla koen olleeni osallinen, vaikka epäilemättä toimituksen ylimmässä johdossa on ollu joku näkemys, että mihin suuntaan pitää mennä, ja ehkä jotain ajatuksia, millä tavalla. Mutta mä sanoisin että se oli, ainakin se oli osallistamista, se esimiesten kokouspäivä mikä oli, mutta ehkä se oli enemmänkin kuin osallistamista, eli aitoa niinkun osallistamista siihen, että miten rakennetaan isompia kokonaisuuksia ja mistä osista ne vois syntyä ja millä tavalla menis yhteen. (H6)

Informoiva osallistaminen onnistuu suurissakin organisaatioissa. Sen sijaan työntekijöiden osallistaminen varsinaiseen päätöksentekoon on sen verran monimutkaista, että

suuressa organisaatiossa sitä on usein liian vaikeaa tehdä laajasti. (Cabrera ym. 2003.) Moni haastateltavista toikin esiin sen, ettei Ylen kokoisessa organisaatiossa ole mahdollista päästää kaikkia suunnittelemaan. Seuraava sitaatti toteaa, että kaikkien työntekijöiden mielipiteitä ei Ylellä ole mahdollista ottaa huomioon. Omia näkemyksiä on kuitenkin mukava kertoa, jos niitä kuunnellaan, ja tämän muutoksen tapauksessa toimittajasta tuntui siltä.

Mä tiedän että on mahdotonta näin isossa talossa, että kaikkien mielipiteillä ois vaikutusta, mutta siis, osallistun mielelläni, jos tulee sellanen fiilis, että niitä kuunnellaan. Ja nyt tuli sellanen fiilis, koska sieltä vedettiin nää johtopäätökset että [haastateltavan esittämää seuranta-alueita] tarvitaan. (H3)

Aineiston perusteella monista toimittajista tuntui siltä, että heitä kuunnellaan seuranta-alueiden suhteen, mutta muutoksen toteuttamisen ja sen lopputuloksena syntyvän organisaatorakenteen yksityiskohdat laadittiin niin, etteivät toimittajat päässeet vaikuttamaan niihin. Burnesin (1996) mukaan johdolla on ensisijainen vastuu organisaatiomuutosta suuntaavan yhteisen vision kehittämisestä. Samaa asiaa kuvailee oheinen lainaus: muutostojohtaminen tapahtui organisaation ylemmässä johdossa, jonka kanssa toimittajat eivät ole henkilökohtaisesti tekemisissä. Lähiesimies välitti muutosta koskevaa tietoa työntekijöille.

Johtaminen tapahtui, oletan että varsinainen muutoksen johtaminen tapahtui siellä ylemmällä tasolla, jonka kanssa mä en ole suoraan itse tekemisissä. Mä sain kuulla siitä, mihin suuntaan ollaan menossa, omalta lähiesimieheltä. (H4)

Yksilön käytös on vahvasti sidoksissa siihen, millainen rooli hänellä on organisaatiossa (Beer ym. 1990). Moni toimittajista kertoi, että olisi mielellään mukana muutosta suunnittelevassa työryhmässä, mutta sille pitäisi järjestää aikaa erikseen, jotta muut työt eivät kärsisi. Perustehtävien ohessa uudistaminen ei olisi sujuvaa, vaan enemmän kuormittavaa. Seuraava lainaus osoittaa toimittajan halukkuutta osallistua muutosta suunnittelemaan työryhmään, jos sellainen olisi ollut tarjolla ja sen jäsenille olisi osoitettu selkeät tehtävät.

Mutta jos siinä olis tarjottu ikään kuin mahdollisuus osallistua muutokseen niin, että mä olisin osallistunut vaikka työryhmään, jolla olis ollut jokin rooli, selkeä, että tällä työllä mitä me tehdään on merkitys ja se halutaan kuulla, niin siinä tapaukses kyllä - - hyvä porukka miettimään miten joku

asia kannattas tehdä, niin kyl mua se sitten kiinnostais, osallistua sen kaltaiseen toimintaan. (H11)

Moni toimittaja luonnehti rooliaan niin, ettei siihen kuulunut muutoksen tekeminen, ja muutoksesta vastaavat ihmiset jäivät heille etäisiksi.

6.3.4 Yhteenveto

Tutkimuksen perusteella toimittajien muutuskokemus sisältää kolme ydinasiaa, muutoksen tavoitteen, prosessin vaikutuksen arkityöhön sekä työnjaon muutoksessa. Kyseiset muutoksen kokemiseen liittyvät elementit ovat kytköksissä toinen toisiinsa. Vähäinen tai epäselvä tieto muutoksen tavoitteesta lisää muutoksen aiheuttamia negatiivisia tunteita ja ajatuksia, mikä puolestaan voi häiritä arkityön tekemistä. Muutos vaikuttaa toimittajan perustyöhön yksilöstä riippuen joko uuden organisaatorakenteen astuttua voimaan tai jo muutosprosessin keskeneräisessä vaiheessa.

Häiritsevyyttä voi lisätä se, etteivät toimittajat saa omassa muutosroolissaan työntekijänä paljonkaan tietoa muutoksesta. Aineisto osoittaa, että muutosprosessin johtaminen oli ylimmän johdon hyppysissä. Toimittajat kokevat erilaisiin muutostyöryhmiin osallistumisen yleisesti ottaen kiinnostavaksi, mutta sille pitäisi aikatauluttaa omat hetkensä, jotta se ei tuottaisi päällekkäisyyttä perustyön kanssa. Muutoksen työnjako on kytköksissä aineiston seuraavaan pääteemaan eli siihen, millaiseksi toimittajat kokevat osallistamisen muutoksessa.

6.4 Koettu osallistaminen

Siinä missä toimittajat kuvailivat kokemustaan muutoksesta, aineistossa nousee omana teemanaan esiin se, miten he kokivat muutoksen osallistavuuden. Kukaan toimittajista ei saanut vaikuttaa siihen, millaiseksi uusi organisaatio muotoillaan, mutta heillä oli päätösvaltaa omaan paikkaansa organisaatiossa. Aineiston perusteella kyseinen päätöksenteko oli vaikeaa, koska tietoa tulevien tiimien kokoonpanoista, työkäytännöistä tai esimiehistä ei ollut tarjolla. Jotkut kokivat ainoaksi annetuksi vaihtoehdoksi mennä siihen tiimin, jota muutoksen projektipäällikkö ehdotti kaikille aiemmin samaa aihetta käsitelleille toimittajille.

Osallistamisen kokemus sisältää tutkimusaiheena olevan muutoksen tapauksessa kolme ydinkokonaisuutta, jotka seuraavissa alaluvuissa käydään läpi. Ensimmäisenä asiana esiin nousee toimittajien tunne siitä, että muutos aiottiin tehdä heidän mielipiteis-

tään riippumatta, eli että se oli ennalta päätetty. Sen jälkeen tarkastellaan seuranta-aluekyselyn toimivuutta osallistamismenetelmänä ja toimittajien esittämiä parannusehdotuksia siihen, miten muutos olisi ollut osallistavampi.

6.4.1 Ennalta päätetty

Aineistossa toistuu huomattavan selkeästi toimittajien näkemys siitä, että muutoksesta oli päätetty jo ennen kuin heiltä kysyttiin seuranta-alueista. Osallistamisen konsultoivissa muodoissa päätösvalta säilyy johdolla, vaikka työntekijöiden näkemyksiä kysytäänkin. Delegoiva osallistaminen puolestaan antaa työntekijöille enemmän vaikutusvaltaa käytännön asioihin, mutta on huomattavasti hitaampaa toteuttaa. (Sisson 1996, 7, 9–10; Fröhlich & Pekruhl, 1996, 1–11; Cabrera ym. 2003.)

Monien haastateltavien mielestä toimittajien mukaan ottaminen oli lähinnä muodollisuus. Alla olevassa sitaatissa työntekijöiden näkemysten kysymistä kutsutaan trendi-ilmiöksi ja mainitaan, että toimittajat suhtautuvat yleisesti ottaen kyynisesti siihen, että heitä todella haluttaisiin osallistaa muutokseen. Aineiston perusteella toimittajien keskuudessa vallitsee yksimielisyys siitä, että muutoksen suuret linjat oli osallistamisesta huolimatta mietitty valmiiksi organisaation johdossa. Jälkimmäinen lainaus tiivistää kyseisen asian. Näkemyksissä ei ollut eroa riippuen siitä, osallistuiko yksilö muutokseen toimittajana vai esimiesroolissa tai pitikö hänen muutoksen vuoksi siirtyä tiimistä toiseen.

Mun mielestä tää on nykyajan trendi-ilmiö, että halutaan antaa se kuva että kysytään myöskin meiltä lattiatason työntekijöiltä eli osallistetaan meidät siihen muutokseen - - sitäkin tuolla toimituksessa vähän naureskeltiin, toimittajat nyt on kyynisiä, mutta naureskeltiin että joo, vastataan nyt tähän, mutta lopulta nää on kuitenkin kaikki jo enakkoon päätetty, että ei nyt pysty mihinkään vaikuttamaan. Eihän toimituksissa tyhmiä olla - - pitäisi tosi tarkkaan mieltä milloin kysytään ihmisiltä, koska se teennäinen mukaanottaminen ei toimi. (H3)

Vaikka se oli niinkun osallistava prosessi niin kyllä mä oon edelleen sitä mieltä että se oli johdettu prosessi, ja totta kai se visio ja ne linjaukset oli ylempänä olemassa. (H6)

Jotkut haastateltavista kokivat, että seuranta-alueiden kysyminen oli tavallaan vain tapa tehdä toimittajat tietoisiksi lähestyvistä muutoksesta. Tiedonjakaminenkin on työntekijöiden osallistamista, mutta passiivista ja ylhäältä alaspäin suuntautuvaa (mm. Sisson 1996 & Fröhlich & Pekruhl 1996).

Kanter (1992) tutkimusryhmineen on todennut, että johdon on mahdotonta laatia muutoksen kaikki yksityiskohdat ylätasolta käsin. Useampi toimittaja totesi, ettei toimituksia koskevissa muutoksissa yleensäkään anneta tarkkoja ohjeita, miten tavoitteisiin pitäisi hankkiutua. Seuraavassa lainauksessa kyseistä asiaa ei nähdä hyvänä ja toimittajien vaikutusmahdollisuuksia lisäävänä, vaan ennemmin hämmennystä luovana. Toimittajien mielipiteet eivät vaikuta päätöksiin, mutta heidän olisi kuitenkin vastattava johdon tekemien päätösten toteuttamisesta käytännössä. Se ei ole yksinkertaista, sillä päätöksentekotilanteessa tehdyt suunnitelmat eivät aina välity työntekijöille asti.

Sepä täällä on ollu ehkä kautta linjan aina se ongelma, että kysytään, mutta sillä ei oo käytännössä mitään merkitystä. Sit tuntuu siltä, että ne päätökset on joka tapauksessa jo tehty, tai päätökset tehdään ja sitten se toteuttaminen jää ruohonjuuritasolle, ja se ei oo aina niin selvää, kun ei ole ollu itse kuulemassa siellä pöydissä niitä visioita, että mikä se ajatus on siellä taustalla. (H2)

Toimitusten vähentämisen päättäminen ennalta on asia, josta aineisto vaikuttaa yksimieliseltä. Sitä vastoin toimittajien käsitys siitä, kuinka laajasti muutosjohto halusi kuunnella työntekijöitä, vaihtelee. Jotkut kokevat, että uudistus vietiin läpi juuri sellaisena, kuin johto sen halusi, toiset mieltävät johdon roolin avoimemmaksi toimittajien vaikutukselle. Kenenkään kommentit eivät kuitenkaan osoita kovin suurta varmuutta asiasta. Alla olevassa sitaatissa toimittaja kertoo saaneensa muutosjohdon viestinnästä sellaisen kuvan, että he haluavat kuunnella toimittajien mielipiteitä, mutta toteaa myös, ettei osaa arvioida, onko työntekijöiden näkemyksiä sovellettu muutoksen lopputuloksessa.

Ja sit on ollu muutama tilaisuus, missä nää uudistusta vetävät on ollu kertomassa, missä mennään ja mitä he näiden kyselyiden pohjalta sai selville, ja varmaan ovat halunneet kuunnella, et mitä mieltä ihmiset on. - - Mutta ikään kuin toimitusten yhdistäminen oli jo päätetty. Et se oli jo olemassa se päätös, ja sitten yritettiin ihmisiltä saada tietoo, että mitä pitäisi ikään kuin tehdä. Et kuinka hyvin se tieto sitten on otettu käyttöön uudistuksessa, sitä on vähän vaikee arvioida, koska enhän mä niinku tiedä, mitä ne ihmiset on tarkkaan tehny. (H7)

Edellisen sitaatin perusteella muutosjohdon toimista, ajatuksista ja henkilöstön vaikutuksista niihin olisi voinut kertoa toimittajille enemmän. Seuraavassa alaluvussa käydään läpi aineistosta hahmottuvia parannusehdotuksia sekä osallistavaan seuranta-aluekyselyyn että muihin muutosprosessin osiin.

6.4.2 Parannusehdotuksia

Aineistossa nousi esiin joitakin ehdotuksia siitä, miten toimittajille lähetetty kysely ja osallistaminen ylipäänsä olisi voitu järjestää paremmin. Useampi toimittaja kertoi, että tiimien muuttaminen tuli yllätyksenä, kun kyselyssä oli selvitetty ihmisten osaamis- ja seuranta-alueita. Oheinen lainaus sisältää toiveen siitä, että seuranta-aluekyselyssä olisi pyydetty toimittajia valitsemaan myös omasta mielestään pätevin vaihtoehto uudeksi toimitusjaoksi. Toimittajien osallistaminen tiimien uudelleenmuotoiluun olisi voinut tarjota muutosjohdolle huomionarvoisia näkemyksiä.

Jos siinä, kun kysyttiin niitä seuranta-alueita, ois ollu tyyliin valmiiks mietityt tiimit ja et mitkä niistä kuulostaa hyvältä, raksi ruutuun, tai avoin vastaus siihen perään, tai jotenkin, että miten itse muotoilisit - - Et oishan sitä voinu tietenkkin kysyy, et jos ne vastaukset on ihan sillisalaattia, niin sitte täytyy suhtautuu siihen sen mukaan, mutta oishan sieltä voinu nousta jotain selkeitä pointteja, mitä ois kannattanu huomioida. (H2)

Aineiston perusteella toimittajat olisivat kaivanneet uusien tiimien ryhmäytymiseen tähtääviä aktiviteetteja ja keskusteluja. Useampi työntekijä ilmaisi toiveensa siitä, että eri toimituksista tulevat uudet työkaverit olisivat voineet tutustua toisiinsa ennen muutoksen astumista voimaan ja keskustella keskenään esimerkiksi siitä, miten uuteen toimitukseen asetetaan ja mitä kaikkea kukin tekee. Lisäksi muutosjohdon ja toimittajien olisi pitänyt kohdata rauhassa. Alla olevista lainauksista ensimmäinen peräänkuuluttaa esimiesten ja toimittajien vuorovaikutusta ja jälkimmäinen ehdottaa muutoksen suunnitteluvaiheeseen työpajoja, joissa toimittajat ja muutosjohto olisivat voineet kohdata ja työntekijät olisivat pystyneet perustelemaan seuranta-aluekyselyssä antamiaan vastauksia ja tulevaisuuden toiveita.

Ja jos esimies on sitä mieltä että te ette saa missään tapauksessa istuu [erikoistumisalue] toimittajat keskenään ja [erikoistumisalue] toimittajat keskenään, niin sille ei voi mitään, mut edes ottaa ihmiset mukaan, keskustella niiden kanssa, kuunnella mitä ne puhuu. (H5)

Ehkä mun mielestä tämän palautelomakkeen lisäksi ois voinu olla jonkinlaisia keskustelutilaisuuksia ja ehkä jotain semmosia työpajatyyppejä. Sellanen ois ollu hyvä, ois pystytty jotenkin strukturoidummin käymään niitä läpi kuin että jokainen toimittaja täyttää itsenäisesti tällasen palautelomakkeen ja sen jälkeen joku oletettavasti hr-puolelta ihminen käy sen läpi ja katsoo että mikä täältä massasta nousee. Se ois ollu ehkä semmonen

dialogisempi malli, että siinä ois pystytty sitte täsmentämään niitä erilaisia pointteja ja käymään läpi nykytilannetta ja sitä että mihin toivotaan että päädytään. (H4)

Osallistamisen parannusehdotukset liittyvät pitkälti luvussa 6.2. esiteltyihin sosiaaliin suhteisiin. Kun esimiehet ja työtoverit vaihtuvat, yhteisistä työnteon tavoista olisi hyvä käydä keskustelua. Useampi toimittaja esitti myös toiveensa siitä, että he olisivat päässeet osallistumaan tiimijaon suunnitteluun tai ainakin kertomaan näkemyksiään siitä, ennen kuin uudet tiimit muotoiltiin ja uudistus astui voimaan. Pettymyksiä syntyy herkästi, jos työntekijöillä ei osallistavassa muutoksessa olekaan niin paljon päätäntävaltaa, kuin heidän on annettu ymmärtää (Sisson 1996, 20–21.)

6.4.3 Palaute kyselystä

Aineistossa ilmenee jonkin verran kritiikkiä kyselyn lähtöasetelmalle, eli sille, että tarpeellisista ja mahdollisesti ylipainotetuista seuranta-alueista kysyttiin toimittajilta. Luovilla aloilla johtajien tulisi keskittyä työntekijöiden lisäksi yleisöön, jolle sisältöjä tehdään (Townley ym. 2009). Joidenkin toimittajien mukaan seuranta-alueista olisikin pitänyt mieluummin kysyä yleisöltä. Alla olevan lainauksen mukaan asia olisi kuulunut Ylen johdon linjattavaksi sen sijaan, että toimittajat kommentoivat toinen toistensa tekemistä.

Tavallaan ei se oo mun asiani, eikä se oo niiden muiden asia vaan se on johtajien asia määritellä mitä journalismi on ja mitä sen pitää olla, mikä on Yleisradion rooli, eikä se, että järjestetään jonkinnäkösiä suosituimmuusäänestyksiä, ”kuka ymmärtää [erikoistumisalue] journalismia” - tyyppinen kysely muiden toimittajien parissa. Mä jotenkin ajattelin, että Yleisradiolla on tärkeämpi rooli ja meidän uutisointi ei heilu sen mukaan, mitä kuppilas, kahvilas ajatellaan näistä asioista. (H11)

Vastauksissa esiintyi myös kritiikkiä kyselylle osallistamismenetelmänä, sillä toimittajat vastaanottavat paljon viestejä, minkä vuoksi tärkeät asiat voivat usein hukkuu sähköpostitulvaan. Oheisessa lainauksessa sanotaan, että toimittajilta kysytään sähköpostitse niin monenlaista, että osa viesteistä jää vastaamatta ja niiden merkitystä ei välttämättä huomata. Lisäksi lainaus välittää näkemyksen siitä, ettei seuranta-aluekyselyn viestintä tehnyt kyselyn ja tulevan organisaatiouudistuksen yhteyttä riittävän selkeäksi.

Täällä kysellään niin paljon asioita toimittajilta, et ne menee, niinku monet jutut ohi, ja sit neki johon vastataan niin ne nopeesti kaikkoo mielestä,

koska uutta kyselyä tulee jo ja ei niinku osaa ite liittää sitä, et mihin tää nyt sit mahollisesti johtuu. Ja sit jos tulee joku uudistus, niin ei välttämät osaa liittää tai yhdistää sitä et okei tän uudistuksen pohjalla on nyt joku kysely, jossa on kysytty näitä asioita. Joko se sanotaan epäselvästi tai sit sitä ei sanota ollenkaan tai sit en vaan osaa itse nähdä sitä yhteyttä - -
(H1)

Kysely saa toimittajilta kuitenkin myös kehuja siitä, että Ylen uutisointia arvioitiin siinä kriittisesti ja se tarjosi toimittajille mahdollisuuden laajentaa osaamisalueitaan. Osa vastaajista kertoi, että mikrotoimitusten syntymisestä tuli myös sellainen olo, että kyselyn perusteella vajaalle seurannalle jääneitä aiheita tosiaan aletaan tuoda lisää Ylen uutisointiin. Oheinen lainaus kiittää sitä, että kyselyn tulokset huomioitiin konkreettisesti mikrotoimituksia perustamalla.

Se kysely oli hyvä, sen tekijöille varmaan tuli valtava vastausmäärä, mut oli hyvä et sielt saatiin niinku haarukoituu semmosia alueita mitkä meil oli jääny ehkä katveeseen. Sit perustettiin näit mikrotoimituksii, minusta se tuli vähän niinku siinä kylkiäisenä. Ja se on tuonu painotuksia ehkä, et mä oon tällasessa [xxx] mikrotoimituksessa, jossa sit vielä katotaan vähän tarkemmin ja paikataan niitä aihealueita, jotka jää katveeseen. (H7)

6.4.4 Yhteenveto

Tutkimusaineiston perusteella osallistamisen kokemus sisältää toimittajien näkemykset seuranta-aluekyselystä, heidän parannusehdotuksensa muutoksen toteuttamiseen ja huomattavan laajan yksimielisyyden siitä, että muutoksesta oli organisaation ylätasolla jo päätetty siinä vaiheessa, kun toimittajilta kysyttiin seuranta-alueista.

Moni toimittajista toteaa, että kymmenien ihmisten ottaminen mukaan päätöksentekoon olisi vaikeaa, mutta esiin nousee kuitenkin myös toive siitä, että muutosta toteuttavat henkilöt olisivat kysyneet toimittajien mielipiteitä siihen, miten tiimit olisi järkevää organisoida uudelleen. Lisäksi työntekijät olisivat kaivanneet keskustelua uusien toimitusten työntekotavoista ja tilaisuuksia tutustua oman tiiminsä jäseniin ennen kuin muutos astui voimaan.

6.5 Muutoksen seuraukset

Aineiston viides pääteema on muutoksen lopputulosta koskeva kommentointi. Tässä luvussa yhdistyvät sekä toimittajien yksilölliset asenteet ja tulkinnat että yksilöiden tulkinnoista riippumattomat faktat siitä, mitä organisaatiossa tapahtui muutoksen tuloksena. Luku ei sisällä empiria-aineiston ja tutkimuskirjallisuuden välistä vertailua, sillä muutoksen seuraukset koskevat ainoastaan tutkimusaiheena olevaa uudistusta.

Muutoksen seurauksista aineistossa erottuivat erityisesti kokemus lisääntyneestä työhön käytettävästä ajasta tai vaihtoehtoisesti kiireestä, kommentit aihealueiden seurannasta, uusien tiimien aamukokouksista ja muutoksessa perustetuista mikrotoimituksista. Seuraavissa alaluvuissa tarkastellaan näitä teemoja yksitellen.

6.5.1 Kiireen määrä

Aineistosta käy ilmi kaksi keskenään päinvastaista kokemusta muutoksen seurauksista. Joidenkin toimittajien mielestä töitä on vähemmän kuin ennen tai ainakin yksittäiseen projektiin voi syventyä pidemmän aikaa, toiset taas raportoivat kiristyneestä tahdista. Ensimmäisessä alla olevista sitaateista haastateltava kertoo, että muutos on tuonut resursseja, joiden avulla toimittajat pystyvät syventymään taustoittavien juttujen kirjoittamiseen ja käyttämään niihin aikaa.

Yleisesti ottaen toimittajat kokevat myönteiseksi asiaksi sen, että he saavat käyttää juttuihinsa enemmän aikaa kuin aiemmin. Toisaalta tunne tahdin hidastumisesta turhauttaa ja hämmentää, mikä ilmenee toisessa lainauksessa. Toimittajan mielestä ihmisten kokemus vähemmästä työmäärästä ei voi olla tarkoituksenmukaista.

- - On ehkä nämä uudistuksen tavoitteet, mitkä oli julkilausuttuja, eli siis täää että kun on leveämmät hartiat toimituksella, ois enemmän aikaa perehtyä johonkin tiettyyn asiaan ja tehdä jotain juttuu pidempään, niin se on ehkä jossain määrin toteutunu. On ollut enemmän aikaa tehdä yksittäisiä projekteja ja juttuja, siinä mielessä positiivinen vaikutus. (H4)

Osa porukasta kokee että meillä on työt vähentyny. Ja mä en usko että se kuitenkaan nykyaikana voi olla tavote, kun resurssit on pienet. Niin siks mä sanon että ei, se lisäs tehottomuutta, se on se suurin ongelma. (H3)

Kokemus lisääntyneestä ajasta ei ole aineistossa yhtenäinen. Moni toimittaja kertoo myös, että työtahti on koventunut. Tämän havainnon jakavat varsinkin toisessa lakkauteista tiimeistä aiemmin työskennelleet ihmiset. Ensimmäinen lainaus kertoo, että työn

sisältöjen puntarointiin ja priorisointiin ei ole enää aikaa uudessa organisaatiossa. Jälkimmäinen lainaus kuvaa kokemusta siitä, että uudet aihealueet lisäävät kiireellisyyden tunnetta, kun huomiota pitää jakaa useampiin asioihin yhtä aikaa. Käsillä olevien aiheiden runsaus puolestaan tuo riittämättömyyden tunnetta, sillä kaikkea ei voi hoitaa kerralla.

Kyllä mä tiedän mitä tarkoittaa tehdä juttu tunnissa, mut kun näissä pitää dyykätä, miettiä mikä on iso asia ja mikä on pieni asia ja sitä serveerata. On vaikeita kysymyksiä. Ja tällasiin ei ole enää aikaa, se on organisaation ja työnjohdon, työnjohto on tehokkaasti estänyt sen, että ei voi tehdä enää kunnon juttuja. (H9)

Tuntu välillä sitten että työmäärä lisääntyy niinku yhtäkkiä, koska tuli uusia alueita mitä seuraa, niin sit tuli se riittämättömyyden tunne, et tostakin pitäis tehdä ja tosta, ja sit on niit päivänpäällisiä mistä pitäis tehdä, niin semmost riittämättömyyttä, että kun päivänpäälliset on hoidettava, niin sit ne omat seuranta-alueet jää vähän katveeseen. Et no okei, tehdään sit kun on aikaa. (H7)

Muutoksen myötä osa toimittajista siis kokee saaneensa enemmän aikaa tehdä töitään, toiset taas kertovat menettäneensä mahdollisuuden syventyä juttuihin rauhassa. Ristiriitaiset tulokset voivat mahdollisesti selittyä sillä, että aiemmissa viidessä toimituksessa oli keskenään erilaiset työtahdit, ja uusien tiimien tempo on keskimäärin jotain niiden väliltä.

6.5.2 Vaikutus uutisseurantaan

Ylen uutisoinnissa seurattujen aihealueiden kartoittaminen käynnisti koko muutosprosessin. Tuliko uutisseurannasta muutoksen tuloksena parempaa ja monipuolisempaa? Aineiston perusteella muutoksen tulokset ovat seurannan osalta epäselviä, eli toimittajilla ei ole tietoa siitä, saavutettiinkö uudistuksella kattavampaa uutisseurantaa. Ensimmäinen alla olevista lainauksista toteaa, että seurannan laatu jää nähtäväksi. Jälkimmäisen lainauksen mukaan ainakin tietyn erikoistumisalueen uutisointi on uudistuksen takia vähentynyt. Sisältöjä on karsittu, ja seurannassa olisi parantamisen varaa.

Ja sitten se, että mitä tapahtuu sisältöalueiden seurannalle, niin se nyt varmaan jää sit nähtäväksi, että kuinka siinä onnistutaan. Et pystytäänkö tuottaa paremmin uutisia näiltä vanhoilta sisältöalueilta. (H6)

Mutta, se on selvää, että me tehdään vähemmän [erikoistumisalue]juttuja nyt - - Me osataan karsia, mutta meidän pitäis kuitenkin seurata. Mun mielestä emme seuraa tällä hetkellä hirveen hyvin. (H3)

Aineistossa korostui useaan kertaan, ettei uutisaiheiden seurannan ja muutoksen välinen yhteys ole toimittajille selvä. Alla oleva sitaatti kuvaa kyseistä kokemusta: muutos nähdään lähinnä uutena istumajärjestyksenä, jokainen toimittaja kuitenkin pyrkii seuraamaan samoja aiheita kuin ennenkin.

Kukaan meidän toimituksesta ei ymmärrä, mitä tekemistä sillä mitä ihmiset seuraa on sen kanssa, kenen kanssa me nyt istutaan tuolla toimituksessa. (H5)

Uutisaiheiden seurannan muutoksia on vaikea havaita, sillä sitä varten tarvittaisiin dataa aiemman toimitusjaon aikaisesta seurannasta. Vaikka sitä olisikin saatavilla, vertailua nykyhetken kanssa ei ole helppo tehdä, sillä uusia tiimejä on eri määrä kuin entisiä. Sekä johdolle että toimittajille olisi kuitenkin hyödyllistä ja epäilemättä kiinnostavaa kehittää jokin keino sen hahmottamiseen, onko uutisseuranta nykyisellä organisaatorakenteella kattavampaa kuin ennen.

6.5.3 Aamukokousten puheenaiheet

Kaikki toimittajat puhuivat aineistonkeruutilanteessa muutoksen vaikutuksesta tiimien päivittäisiin aamukokouksiin. Muutoksen myötä eri aihealueisiin erikoistuneet ihmiset ovat samassa tiimissä, joten kokouksissa käsitellään useampia aiheita kuin ennen. Ensimmäinen lainaus kuvaa ilmiötä melko neutraalisti: aiemmin kokouksissa keskityttiin yhden aihepiirin uutisiin, nykyään teemoja on enemmän. Toimittaja arvelee, että eri aihepiireistä keskustelu saattaa vaikuttaa myös juttujen sisältöihin.

Jälkimmäinen lainaus osoittaa, että omien aiheiden esittely kokouksessa on uudistuksen jälkeen tuntunut joidenkin toimittajien mielestä hyvin jännittävältä ja vaatinut uskallusta.

Pienessä porukassa me pystyttiin keskittymään siihen [erikoistumisalue] ja sitten aamukokouksissa ja muissa ei tarvinnu mieltiä, että mites [toinen erikoistumisalue] asiat hoidetaan tänään, mitkä on nykyisin aamukokouksen osana, et tottakai se silleen lavensi sitä. Ja sillä saattaa olla jotain vaikutuksia niinku sisältöönkin, kun ihmiset on isommassa organisaatiossa, isommassa yksikössä. (H6)

Aluks oli se fiilis, aluks mä en uskaltanu ees kertoo tavallaan omista aiheistani siinä, ja sit sekin oli kun ei tuntenu myöskään ihmisiä. (H2)

Melko monet toimittajat kuvailivat aamukokouksien tuntuvaan uusien keskustelunaiheiden vuoksi ajan tuhlaukselta ja turhauttavalta. Ensimmäisen alla olevan lainauksen mukaan aiheiden kirjo sotkee ajatuksia ja vaikeuttaa keskittymistä omiin meneillään olevaan projekteihin, mikä tekee työstä raskasta. Kaikkia toimittajia lisääntyneet teemat eivät kuitenkaan haittaa tai häiritse. Toinen lainaus kertoo välinpitämättömästä suhtautumisesta uusiin puheenaiheisiin. Vaikka ne eivät vaikuta toimittajan omaan tekemiseen, ne eivät myöskään vie liian paljon aikaa kokouksesta. Aineistossa esiintyi myös kolmas mielipide, jonka mukaan aihepiirien laajuus on hyvä ja piristävä asia.

Pyrin sulkemaan korvani joka kerta kun se aihe on jotain muuta kuin mihin mä oon erikoistunu - - se on semmost disinformaatiota, se on niinku melusaastetta mulle, koska mun ajatukset on ihan muualla, mun genre on ihan toinen. Niin se on hirveen raskasta, eli se on tehny työstä raskaampaa, tää uudistus. (H5)

Suhtaudun [muihin kuin oman erikoistumisalueen aiheisiin] aamukokouksissa vähän silleen nice to know -pohjalta, että ei nyt välttämättä suoraan omaan työhön vaikuta. Ne vie siitä yhteisestä aamukokouksesta jonkun verran aikaa, mutta aamukokoukset on mun mielestä meillä pysyneet aika lyhyinä - - en koe että siinä on isoa merkitystä ollut. (H4)

6.5.4 Mikroimitusten keskeneräisyys

Uudistuksessa perustettujen mikroimitusten olemassaolo ei saa toimittajilta juurikaan kannatusta. Moni haastateltavista luonnehtii mikroimitusten toimintaa hajanaiseksi ja tuloksia niukoiksi. Toisaalta joidenkin toimittajien mukaan jäsenyys mikroimituksessa kuitenkin suuntaa omaa ajattelua ja juttujen ideointia, vaikka ryhmät eivät ole vielä kovin aktiivisia käytännön arjessa. Ensimmäinen lainaus kuvaa kyseistä positiivista vaikutusta, jälkimmäinen puolestaan moittii mikroimituksia tehottomuudesta. Sen mukaan mikroimitusten toiminta ei ole yhtä tuloksekasta kuin aiemmat epäviralliset tavat, joilla samaa ainetta tuntevat toimittajat viestivät keskenään.

Olin kyllä ennen sitäkin alottanu niinku [mikroaihe] seuraamisen, mutta sit kun tuli se mikrotoimitus, niin sit siinä oli niinku erittäin hyvä mahdollisuus jatkaa sitä, ja edelleen. Et se toi semmosta kimmoketta etsiä uusia alueita, mistä voi tehdä juttuja. (H7)

Mieluummin jopa väitän että se meidän aikasempi järjestely, jossa oli vaan semmonen epämuodollinen viestittelyryhmä, se jopa saatto olla tehokkaampi, koska silloin kun toimittajat oli ite vastuussa, niin ne myös teki niitä juttuja, kun nyt ne niinku, se on vaan hirveen tehotonta. Meillä on ollu pari kolme näitä tapaamisia, en mä oo kyllä huomannu että meillä ois [mikroaihe] uutisten määrä lisääntyny sen seurauksena. (H3)

Omien seuranta-aiheiden laajentamisen tai syvällisemmän niihin perehtymisen lisäksi mikrotoimitukseen hakeutumiselle löytyy aineistosta myös sosiaalisia syitä. Seuraava lainaus kertoo siitä, että uuden viiteryhmän löytäminen muutoksen aikana on toiminut perusteluna mikrotoimitukseen pyrkimiselle.

Ihan ehkä oman motivaationkin lisäämiseks mä sitten hain tämmöseen, - - jotenkin mä aattelin että mä nyt tarviin jonkun tämmösen boostin tähän, että jos tota, et tavallaan ainakin tämä ois sitten tämmönen ryhmä. (H10)

Aineistossa tuntuu vallitsevan yksimielisyys siitä, ettei mikrotoimitusten toiminta ole ainakaan vielä kovin tehokasta. Jotkut vastaajista totesivat, että mikrotoimitukset hakevat ehkä vielä muotoaan ja niiden vaikutus journalismiin paranee, kun muutoksessa perustetut kolme varsinaista aiheitoimitusta vakiintuvat ensin. Toimittajat kokevat mikrotoimituksen jäsenyyden selkeästi toissijaiseksi omassa aiheitoimituksessa työskentelyyn verrattuna.

6.5.5 Yhteenveto

Muutoksen seuraukset koskevat aineiston perusteella kokemuksia ajankäytön mahdollisuuksista eli kiireestä tai ajan runsaudesta, uutisaiheiden seuranta, tiimien aamukokouksia ja mikrotoimitusten perustamista. Mikrotoimitusten ja seurannan osalta toimittajat tuntuvat vielä odottavan tulevia aikoja ja tiimien työskentelytapojen vakiintumista. Kiirettä tai lisääntynyttä aikaa sekä aamukokouksia toimittajat puolestaan kommentoivat ilman samanlaista sävyä siitä, että asiat hakisivat vielä muotoaan.

Kumpikin viimeksi mainituista teemoista jakoi mielipiteitä. Joidenkin mielestä uusista aamukokouksien puheenaiheista on iloa ja mahdollisesti myös hyötyä juttujen kannalta,

sillä monipuolisemmat keskustelunaiheet voivat laajentaa uutisoinnin näkökulmia. Toisaalta moni toimittaja kertoi, että koska kokouksissa ei enää keskitytä syvällisesti yhteen erikoistumisalaan, niistä ei enää saa yhtä paljon hyötyä juttujen kehittämiseen kuin ennen. Eri aloja koskevat keskustelut tuntuivat joidenkin mielestä häiritseviltä.

6.6 Yle ja muuttuva mediaympäristö

Viimeisessä ydinteemassa käsitellään laajinta kokonaisuutta, joka aineistosta muodostuu: Yleä, sen luonnetta ja toimintaympäristöä. Tarkemmin kyseiseen teemaan sisältyvät toimittajien näkemykset muutosviestinnästä, median murroksesta ja verkkojournalismista.

Muutoksen tekeminen vain muutoksen itsensä vuoksi saa aineistossa paljon kritiikkiä, ja moni toimittajista soimaa Yleä siitä, että se olisi talon tapa. Uudistuksia tulee kovalla tahdilla, ja jotkut toimittajista toivat esiin kokemuksensa siitä, että muutosten määrä on myös alkanut puuduttaa ja laimentanut ihmisten suhtautumista niihin. Kyseinen yleisen tason huomio ei koske välttämättä niinkään tämän tutkimuksen kohteena olevaa muutosta, vaan kohdistuu Ylen aiempiin muutoshankkeisiin. Seuraavassa alaluvussa käsitellään ennen kaikkea tutkimusaiheena olevan muutoksen viestintää, mutta sivutaan myös laajemmin Ylen organisaatioviestinnän kanavia.

6.6.1 Muutosviestintä

Muutosviestinnän tarkoitus ei ole pelkästään tiedon jakaminen, vaan sen avulla pitäisi myös pyrkiä saavuttamaan yhteisymmärrys muutoksen kokemuksista (Saksvik ym. 2007). Muutosta koskeville viesteille on kuitenkin yhtä paljon vaihtoehtoisia tulkintatapoja kuin niillä on kuulijoitakin. Ensimmäinen alla olevista sitaateista käsittelee paitsi viestinnässä käytettyjä ilmauksia, myös kokemusta muutoksen suuruusluokasta. Käytetyt sanat eivät antaneet toimittajalle käsitystä siitä, että tiimejä lakkautettaisiin ja yhdisteltäisiin ja kaikki esimiehet vaihtuisivat. Toinen lainaus osoittaa, että viestintä on eittämättä vaikea laji. Myös hyväntahtoiset ja ryhmäytymiseen tarkoitetut sanat voivat satuttaa, jos ne kolhaisevat yksilön ammatti-identiteettiä. Lainauksessa toimittaja kertoo, että ei kokenut esimiehensä arvostavan hänen erikoisosaamistaan, koska tämä kutsui tiimiläisiään samojen aiheiden toimittajiksi, toimituksen yhteisellä nimellä.

Tästä alettiin puhua että tätä organisaatiota ”viilataan” ja siis et semmosta pientä viilausta, työ ei muutu. Mutta sitten tää, että se tuli, niin musta se oli kyllä muuta, että siinä ei voi puhua organisaation viilauksesta, mun mielestä se oli isompi. (H10)

Meille tuli toinen esimies joka aiemmin oli ollu [erikoistumisalue] esimies, ja hän heti ekassa yhteisessä tapaamisessa sanoi, että mehän ollaan kaikki nyt sit [uusi toimituksen nimi]toimittajia. Se oli mulle todella suuri loukkaus, koska mä tiedän et [erikoistumisalue]toimittajaks ei kypsytä yhdessä yössä. (H5)

Moni toimittaja kritisoi aineistossa yläläistä tapaa kertoa uudistuksissa maanantaisissa tori-infoissa. Jotkut työntekijöistä eivät pääse niihin koskaan, joko sen vuoksi että he eivät työvuorojärjestelyn vuoksi ole töissä maanantaisin tai siksi, että kiireinen työtahti pitää heidät siihen aikaan iltapäivästä joko haastattelualueella tai tekemässä juttua illan uutislähetkseen. Alla oleva lainaus kertoo, että tori-infojen sisällöt ovat toisinaan oleellisia, mutta eivät aina, ja että organisaatioviestintää on niin paljon niin monessa kanavassa, että ajan tasalla pysymiseen vaadittaisiin aktiivista seurantaa. Tavoittavimmaksi viestintäkanavaksi toimittaja kokee oman tiimensä aamukokoukset.

On tällasia niinku torikokouksia säännöllisesti, niis voidaan kertoa jotain olennaisia asioita tai sitte ei, helkutisti tulee tiedotteita, siis vois koko päivän käyttää niinku tuolla intrassa firman sisäisten asioiden kahlaamiseen, tulee tosi paljon kaikkii kyselyitä, mut käytännössä ainoastaan siinä oman tiimin aamupalavereissa sanotaan niitä, jotka nyt oikeesti vaikuttaa tähän mun työhön suoraan, - - on hyvin vaikee pysyy kärryillä kaikist tällasist uudistuksista, jos ei todella ahkerasti seuraa sitä kaikkee viestintää. (H1)

Toimittajien kokema informaatiotulva tuli aineistossa esiin useamman kerran. Eräs haastateltavista ehdotti, että kerralla suurelle porukalle kertomisen sijaan muutos esiteltäisiin jokaiselle toimitukselle kerrallaan, ja vasta sitten kokoonnuttaisiin yhteisesti ja kuultaisiin, miten uudistus vaikuttaa muihin tiimeihin.

Tiedon jakaminen muutoksen aikana on todella tärkeää, sillä kun työntekijöillä on tunne siitä, että he voivat ennakoida ja ymmärtää lähestyvää muutosta, he kykenevät arvioimaan tilanteen sellaiseksi, jonka vaatimuksista he pystyvät selviytymään. (Jimmieson ym. 2004.) Aineiston perusteella toimittajat olisivat ennen muutosta kaivanneet tietoa konkreettisista asioista. Oheinen sitaatti kuvaa, että ihmiset laitettiin samaan tiimiin ilman, että heille oli kerrottu, miten uudessa organisaatiossa kuuluu työskennellä, millaisia käytäntöjä tiimissä on ja ketkä sitä johtavat.

Tietysti ois ollu kiva tietää et mikä on tilanne ja mikä paikka se on, mut meidät vaan läntättiin yhteen ja sit katottiin mitä tapahtuu. En tiennyt mitään, miten sen uuden organisaation on tarkoitus toimia, mikä se työnjako siellä on, minkälainen pomo-orkesteri sinne tulee - -. (H9)

Sen lisäksi, että toimittajat olisivat kaivanneet enemmän ennakkotietoa, he osoittavat aineistossa myös toiveensa kuulla muutoksen jälkeen julkista reflektointia siitä, saavutiko uudistus tavoitteensa. Muutosprosessi päättyy uudistuneen tilanteen ylläpitoon ja arviointiin, jonka aikana työntekijöiden huomioiminen ja heille viestiminen on yhtä tärkeää kuin aiemmissakin vaiheissa. (Hayes, 2010, 2.) Alla olevassa sitaatissa nousee esiin toimittajan halu kuulla muutosjohdon mielipiteitä uudistuksen onnistumisesta, esimerkiksi mikrotoimitusten vaikutuksesta uutisaiheiden seurantaan.

Pitäis myös kyllä nyt jälkikäteen meille kertoa, että miten tää on parantanu johdon mielestä meidän toimintaa. Haluisin kuulla sen että onko siitä heidän mielestään ollu hyötyä, että meillä on [mikrotoimitus A ja B] esimerkiksi, - -, niin kyllä pitäis vähän jossain vaiheessa pystyä palaamaan vanhaankin ja mieltä, että johtiko tämä uudistus nyt siihen, mitä tavoteltiin. (H3)

Muutosviestinnän olisi aineiston perusteella hyvä olla konkreettisempaa, perusteellisempaa ja henkilökohtaisempaa.

6.6.2 Median murros

Moni toimittaja huomioi kommentteissaan liiketoimintaympäristön, jossa Yle elää. Media-alalla on käynnissä jatkuva muutos. Ensimmäisessä sitaatissa kuvaillaan toteutunutta muutosta osana pitkän ajan kehitystä, jossa Yle on muuttanut toimintaansa. Yksittäinen uudistus, jossa tiimien määrää muutetaan, ei tunnu suurelta kokonaisuuden rinnalla. Lisäksi aineistossa ilmenee myös huomio siitä, että media-alalla vallitseva muutos voisi vaikuttaa myös ihmisten työpaikkoihin, mitä tässä uudistuksessa ei tapahtunut. Jälkimmäisessä lainauksessa haastateltava vertaa tapahtunutta muutosta toimialan suuriin muutoksiin ja toteaa, että muualla työntekijöitä on esimerkiksi jouduttu irtisanomaan alan tilanteen vuoksi.

Tähän on ollu iso prosessi, missä on pyritty mukautumaan siihen, että mediamaailma on muuttunu, Ylen sisältötuotanto on muuttunut: alustoja

on tullu lisää ja verkko on otettu kunnolla hanskaan, niin mä nään enemmän sen niinku jatkumona siihen valtavaan mediamaailman murrokseen. Joku yksittäinen organisaatiouudistus missä toimituksia muutetaan viidestä kolmeen, niin onkse nyt kauheen paljon tällases tilanteessa. (H6)

Kun media-ala myllertää nyt ihan hirveesti, niin tavallaan tää on niinku pieni muutos verrattuna siihen muutokseen mitä monet sitte on kokenu, että on tullu irtisanotuksi kokonaan työpaikasta ja näin. (H10)

Monien toimittajien mielestä tehdyllä organisaatiomuutoksella on vain pieni käytännön vaikutus journalismiin. Aineiston perusteella Ylen toimittajat ovat hyvin tietoisia media-alan jatkuvasta muutoksesta ja kokevat, että suuremmille organisaatiouudistuksille voi olla tarvetta tulevaisuudessa, jotta alan vaatimuksiin pystytään vastaamaan. Myös moni Malmelinin ja Virran (2016) tutkimukseen osallistuneista journalisteista raportoi, että avoin mieli alan muutoksia kohtaan on tärkeää. Seuraavassa lainauksessa toimittaja toteaa, että alan tilanteeseen pitää reagoida huomattavasti suuremmalla uudistuksella, kuin mitä Ylessä on tähän asti nähty.

Mun mielipide on se et nää organisaatiomuutokset mitä on tehty, ne ei oo minkäänlaisia vastauksia niihin ongelmiin, mitä Yleisradiolla tai broadcast-journalismilla on suuressa kuvassa. Ajattelen sen niin et suuret muutokset on vasta tulematta, näillä malleilla ei millään lailla luoda valmiuksia niihin. (H1)

6.6.3 Verkkjournalismi

Toimittajat kommentoivat aineistossa muutoksen vaikutuksia verkkjournalismiin, minkä perusteella he ovat käsittäneet, että verkkouutisoinnin kehittyminen oli yksi uudistuksen tavoitteista. Ensimmäisessä lainauksessa käy ilmi, että uusi toimitus on edeltäjänsä menestyksekkäämpi verkossa, mutta perinteisen erikoistumisalueen uutisten ansiota se ei ole. Muutos ei siis ole innostanut kehittämään vaihtoehtoisia tapoja käsitellä entisiä aiheita. Jälkimmäinen lainaus huomauttaa, että verkon tulosluvut mahdollisesti paranevat, kun kyseisen julkaisukanavan erinomaisesti hallitsevia toimittajia laitetaan uusiin tiimeihin, mutta toisten toimittajien taidot siinä eivät kartu.

Kyllähän me ollaan verkossa saatu voittoja, siihen me on oltu tyytyväisiä, että toi toimitus yhdessä tuottaa enemmän lukijoita verkossa ja meidän lukuajat on parantunu, sehän se tavoite kai on ollutkin, se verkko, mutta

siellä on tosi paljon [erikoistumisalue A]-juttuja jotka niitä on keränny. Että ei tavallaan semmosten [erikoistumisalue B]-uutisten kehittämistä - - niin sitä uudistustyötä ei ole tehty lainkaan, eli kyllä ne verkkohitit on tehty ihan muuta kautta kuin sen, että ne [erikoistumisalue B]-jutut ois muuttuneet mielenkiintoisemmaks. (H3)

Jos pitää joillekin saada parempaa verkkotoimittamista, niin kyllähän se vaatii koulutusta eikä sitä, että siirretään kollegoita samaan tiimiin. (H2)

Toimittajat huomauttavat, ettei toimitustekninen osaaminen tai aihealueiden tuntemus lisääny sillä, että eri asioissa taitavat ihmiset tekevät töitä vieretysten. Kukaan haastatelluista toimittajista ei kertonut ryhtyneensä tapahtuneen muutoksen ansiosta kokeilemaan uudenlaisia verkkokirjoittamisen tapoja. Aineistossa verkkojournalismin kommentoinnin yhteydessä esiintyi näkemys siitä, että erikoistuminen aihealueiden lisäksi myös tiettyihin julkaisukanaviin voisi kantaa hedelmää. Seuraava lainaus kuvaa kyseistä asiaa: tällä hetkellä Ylen pitkien verkkojuttujen laatu häviää toimittajan mielestä esimerkiksi Helsingin Sanomien Kuukausiliitteelle, sillä Ylellä journalistien pitää usein tehdä samasta aiheesta versiot myös radioon ja televisioon.

Mitä enemmän ihminen saa keskittyä yhdentyypiseen tekemiseen niin sitä paremmin se todennäköisesti tekee sitä. Et kyl siinä on ihan syy minkä takia jotkut Kuukausiliitteen featurejutut on pikkasen parempia kuin mitä me kirjoitetaan tonne verkkoon. On siis tosi hyviä kirjottajia ja niin edespäin, mut et, että tota, musta jotenkin tuntuu että suunta kuitenkin tulis olemaan enemmän se, et se verkkotekeminen ja tällanen vanhanaikanen broadcast-journalismi niinkun tulee eriytymään ja ne ehkä tuliskin eriyttää. (H1)

6.6.4 Yhteenveto

Muutosviestintä, median murros ja verkkojournalismi nousevat aineistossa esiin laajasti Yleä ja sen toimintaa koskevinä asiasisältöinä. Viestinnässä muutosjohdolta toivotaan selkeämpää tavoitteen esittämistä ja lisäksi yhteydenpitoa myös uudistuksen jälkeen. Toimittajista olisi tarpeen kuulla, oliko muutoksesta hyötyä, eli päästiinkö sillä tavoitteeseen. Toimittajat eivät koe, että tutkimusaiheena ollut uudistus olisi vaikutukseltaan kovinkaan merkittävä media-alan murrokseen nähden. Aineistosta ilmenee, että he ymmärtävät mediankäyttötapojen muuttumisesta johtuvat uudistumistarpeet ja ovat sen puolesta avoimia

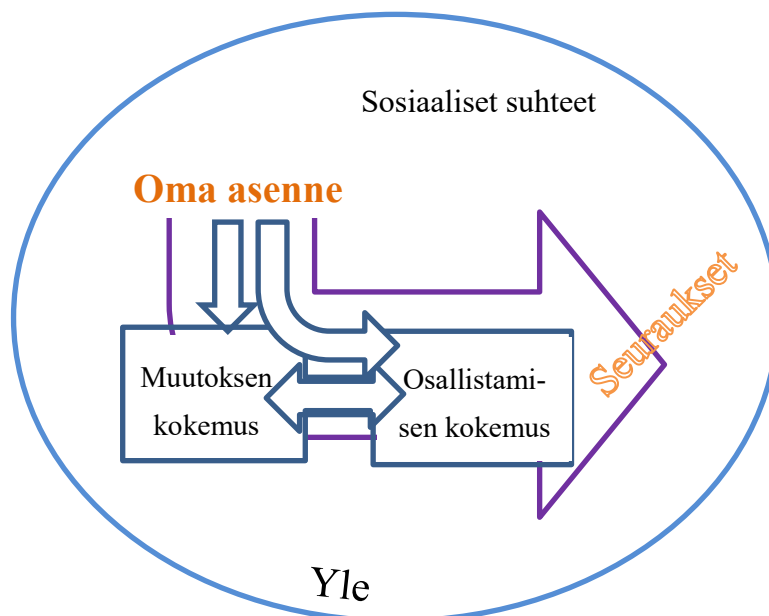
muutoksille tulevaisuudessa. Toimittajat eivät miellä tutkimusaiheena olevan uudistuksen erityisesti parantaneen Ylen verkkouutisoinnin laatua. Suurin osa toimittajista tekee töitään samalla tavalla kuin ennen uudistustakin.

6.7 Dynaaminen muutosmalli

Aineiston analyysin pohjalta muodostetussa datarakenteessa (ks. kuvio 7) erottuu kuusi ydinteemaa: henkilökohtainen muutosasenne, sosiaaliset suhteet, muutoksen kokemus, osallistamisen kokemus, muutoksen seuraukset ja Yleä sekä sen ympäristöä koskevat huomiot. Teemojen välillä on mahdollista erottaa vuorovaikutussuhteita ja yhteyksiä ja siten muodostaa dynaaminen malli muutoksen kokemisesta ja toteutumisesta, kuten Gioia tutkimusryhmineen (2012) suosittelee.

Teemoja voidaan ryhmitellä sen mukaan, miten laajaa ilmiötä ne kuvaavat. Teemoista puolet, eli muutosasenne, muutoksen kokemus ja osallistamisen kokemus ovat yksilötason asioita. Sosiaaliset suhteet ovat ihmisten välinen ryhmätason ilmiö ja Yleä koskevat asiat puolestaan organisaatiotason tarkastelua. Muutoksen seurauksia koskevissa seikoissa yhdistyvät organisaation taso ja yksilön kokemukset, sillä niitä kuvataan henkilökohtaisista lähtökohdista käsin, mutta samaan aikaan ne ovat myös objektiivisesti havaittavissa olevia, organisaation rakenteessa tapahtuneita asioita.

Seuraavaksi tässä luvussa esitellään dynaamisen datarakennemallin osat ja niiden väliset vuorovaikutussuhteet.



Kuvio 8 Dynaaminen malli organisaatiomuutoksen kokemisesta

Ensimmäinen pääteema, eli henkilökohtainen muutosasenne, on lähtökohta, josta toimittajat tarkastelevat muutosta ja joka määrittää heidän osallistumishalukkuuttaan ja sitä kautta sitä, miten he kokivat muutosprosessin osallistavuuden. Näin ollen työntekijän kielteinen asenne muutosta kohtaan vähentää osallistumishalukkuutta, jolloin esimerkiksi kokemus vähäisestä osallistumisesta muutokseen ei harmita häntä. Jos taas osallistumishalukkuus on suurta, eli muutos tuntuu henkilökohtaisesti tärkeältä ja siihen halutaan käyttää voimavaroja, vähäiseksi koettu osallistaminen voi tuntua pettymykseltä. Halu osallistua syntyy aineiston perusteella erityisesti siitä, että oman työn sisältöön vaikuttaminen koetaan tärkeäksi ja motivaatio työtä kohtaan on muutenkin korkealla.

Kokemus muutoksesta ja kokemus osallistavuudesta liittyvät toisiinsa ja ovat vuoro-vaikutuksessa keskenään. Jos osallistamisessa koetaan pettymyksiä, se heijastuu arvioon koko muutoksesta. Muutoskokemuksen osa-alueet ovat aineiston perusteella muutoksen tavoite, oma rooli muutoksen työnjaossa ja muutoksen perustyötä häiritsevä vaikutus. Edellä mainituista oma rooli kytkeytyy erityisesti osallistamisen kokemukseen. Jos yksilö kokee, ettei hänellä ole tehtäviensä puolesta vaikutusvaltaa muutokseen, myös osallistamisen kokemus oletettavasti jää vajaaksi.

Osallistamisen kokemus sisältää yksilön näkemykset menetelmistä, joilla muutos toteutettiin. Esimerkiksi tutkimusaiheena olleen muutoksen alussa tehty seuranta-aluekysely on osallistamisväline, jota yksilöt muutosasenteensa pohjalta arvioivat. Muutokseen motivoituneilta tai sen osallistavuuden puutteelliseksi mieltäneiltä toimittajilta tuli myös parannusehdotuksia, joilla osallistamista olisi voinut kehittää.

Muutoksen seuraukset ovat yhdistelmä henkilökohtaisista muutoksen ja sen osallistavuuden kokemuksista syntyvää, yksilön muutosasennetta heijastavaa tulkintaa prosessin lopputuloksesta, ja myös henkilökohtaisesta tarkastelusta riippumattomia faktoja, eli konkreettisia muutoksia organisaation rakenteissa ja toimintatavoissa. Tutkimusaineistossa seurauksina erottui työtehtäviin käytettävän ajan määrä, uutisaiheiden seuranta, nykyisten tiimien aamukokoukset ja mikrotoimitusten toiminta. Näitä kaikkia voidaan tarkastella sekä objektiivisesti että yksilöiden omista näkökulmista. Objektiivisinä faktoina ne eivät kuitenkaan ole kovin helposti mitattavissa: esimerkiksi se, paljonko aikaa juttuprosesseihin käytetään, vaihtelee toimittajakohtaisesti. Aiemman organisaatorakenteen ajalta ei myöskään välttämättä ole saatavilla nykytilanteen kanssa vertailukelpoista dataa esimerkiksi eri aihealueita koskevasta uutisoinnista.

Yle on konteksti, jossa muutokset tapahtuvat ja josta toimittajien kokemuksiin vaikuttavat henkilökohtaiset muutosasenteet ovat osittain peräisin. Toimittajat tiedostavat, että media-alan tilanne ja sen muutokset vaikuttavat heidän työnantajansa ja arvioivat organisaatiomuutoksia myös suhteessa koko alaan ja sen haasteisiin. Toimittajien kokemukset ovat eräällä tapaa ”Ylestä kotoisin”, sillä heidän näkemyksensä nykyisistä muutoksista ja niiden toteuttamisesta on sidoksissa heidän muistoihinsa ja mielikuviinsa organisaation

aiemmista uudistuksista sekä toimintatavoista. Esimerkiksi muutosviestintää ja verkko-toimituksellista osaamista kommentoidessaan toimittajat eivät niinkään puhuneet juuri keväällä 2018 tapahtuneesta muutoksesta, vaan laajemmin Ylen tavoista toteuttaa asioita. Yle on myös ympäristö, johon muutoksen seuraukset syntyvät ja jossa ne koetaan.

Työpaikan sosiaaliset suhteet vaikuttavat toimittajien henkilökohtaisiin muutosasenteisiin ja kokemuksiin siinä missä organisatorinen kontekstikin. Suhteet esimieheen ja kollegoihin ovat tärkeitä yksilölle ja vaikuttavat hänen työskentelyynsä. Ne ovat merkittävä tekijä siinä, miten muutos ja sen seuraukset koetaan. Entisistä työkaverisuhteista luopuminen harmittaa toimittajia, jos he ovat kokeneet yhteistyön kollegoidensa ja esimiestensä kanssa hyväksi. Työtä tehdään Ylessä yhdessä: tiimiltä saatava keskustelu- ja editointiapu nousee aineistossa selvästi esiin. Toimittajat pitävät suurimmaksi osaksi hyvänä asiana sitä, että johtamismalli muuttui uudistuksessa niin, että esimiesvastuuta jakaa nykyään kolme henkilöä entisen yhden sijaan. Lisäksi osallistamisen kokemukseen kuuluvat parannusehdotukset sisälsivät toiveen uusien tiimien ryhmäytymisestä.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

7.1 Vastaus tutkimuskysymyksiin

Tässä tutkimuksessa selvitettiin toimittajien kokemusta tiimien kokoonpanoihin ja johtamismalleihin vaikuttaneesta organisaatiouudistuksesta ja erityisesti kyseisen muutosprosessin osallistavuudesta. Muutoksen taustalla oli tavoite parantaa journalismin laatua ja helpottaa toimittajien arkityötä tarjoamalla heille muun muassa huolellisempaa suunnittelua ja editointia sekä mahdollisuuksia syventyä uutisten taustoittamiseen ja aiheiden seurantaan. Tutkimuksen aineistonkeruu toteutettiin puolistrukturoiduilla yksilöhaastatteluilla sekä fokusryhmällä mahdollisimman monipuolisen ja luotettavan aineiston saavuttamiseksi. Teoreettinen viitekehys kattaa muutosjohtamisen malleja, osallistamistapoja sekä yksilön muutossuhtautumista koskevaa kirjallisuutta.

Kirjallisuuden valossa Ylen muutoksessa oli kyse enimmäkseen konsultoivasta osallistamisesta, eikä siitä kovin laajasti. Työntekijät eivät saaneet antaa ehdotuksiaan uudeksi organisaatioksi tai kertoa näkemyksiään siitä, millaisia tiimejä heidän joukostaan kannattaisi muodostaa. Kyseisellä tavalla osallistettiin vain entisten tiimien esimiehiä. Toimittajat, joiden kotitoimitus ei muuttunut miksikään, saivat muutoksessa sananvaltaa prosessin alussa, eivätkä varsinaiseen rakennemuutokseen liittyen. Muutos kuitenkin vaikutti heidänkin arkityöhönsä paljon, toihan se uuden johtamismallin, uusia kollegoita ja enemmän seuranta-alueita oman toimituksen piiriin. Delegoivaa eli päätöksentekovaltaa sisältävää osallistamista muutosprosessiin kuului niiden toimittajien osalta, joiden entinen kotitoimitus lakkautettiin. He saivat valita itse, mihin uusista kolmesta toimituksesta he siirtyvät jatkamaan töitään.

Tämän tutkimuksen päätutkimuskysymys oli, *miten toimittajat kokivat osallistavuuden Uutis- ja ajankohtaistoimituksen organisaatiouudistuksessa*. Empiria-aineiston perusteella moni toimittajista ei kokenut päässeensä osallistumaan muutosprosessissa. Prosessin käynnistänyt seuranta-aluekysely koettiin sinällään hyväksi asiaksi ja mikrotoimitusten perustamista kiitetään sen konkreettisen seurauksena, mutta kyseisten tiimien toimintaa moititaan epämääräisyydestä ja tehottomuudesta. Seuranta-aluekyselyssä olisi kenties voitu antaa toimittajille mahdollisuus kommentoida uutisisältöjen lisäksi myös organisaation rakennetta. Nyt heidät osallistettiin antamaan tietoa seuranta-alueista, joka kuitenkin on eri asia kuin se, millaisissa yksiköissä töitä tehdään. Uutisseuranta koskee työn tuloksia, organisaatiomuutoksessa tuotu uusi rakenne puolestaan työn järjestämistä.

Alakysymyksiin tutkimus toi vielä enemmän tietoa. Yksilön muutosasenteeseen vaikuttavat hänen arvionsa muutoksen vaikutuksista hänelle tärkeisiin asioihin, siis esimerkiksi omiin seuranta-aiheisiin. Jos niiden uskotaan paranevan, työntekijä tukee muutosta.

Koska sosiaaliset suhteet ovat toimittajille tärkeitä, myös muutoksen arvioidut vaikutukset niihin ovat toimittajien asennetta määrittävä seikka. Lisäksi muutosasenteeseen vaikuttaa toimittajien kokema stressi, joka on sidoksissa työn vaatimuksiin ja organisaation muutosprosesseihin.

Sekä tutkimuskirjallisuuden että empiria-aineiston valossa muutosviestintä on ratkaisevan tärkeää muutosprosessin onnistumisessa ja sitä kautta muutostavoitteiden saavuttamisessa. Viestinnässä on oleellista huolehtia, että työntekijät tietävät, mitä tuleman pitää ja minkä vuoksi se on tärkeää. Viestinnän tulee olla mahdollisimman kattavaa, selkeää ja oikea-aikaista. Työntekijöille pitää kertoa, mitä muutetaan ja miksi, eli kuvata nykyisen tilanteen muutostarve ymmärrettävästi. Toisena asiana kerrotaan, mikä on muutoksen tavoite.

Muutosprosessissa on tutkimustulosten perusteella myös erittäin tärkeää huomioida esimiehen ja työntekijän suhde. Esimiehet ovat toimittajille tärkeitä, ja heidän läsnäoloon kaivataan erityisesti muutoksen aikaan. Toimittajien ja esimiesten vuorovaikutuksesta huolehtiminen ja molemminpuolinen kuuntelu on tärkeää. Merkittävänä asiana esiin nousi myös kollegasuhteiden suuri vaikutus arkityöhön. Jos tiimien kokoonpanoja muutetaan, niiden jäsenet kaipaavat tilaisuuksia tutustua toisiinsa ja ryhmäytyä.

7.2 Suositukset johdolle

Tutkimustulosten perusteella on mahdollista antaa useampia suosituksia organisaation johdolle. Yksi syy osallistamiseen oli tällä kertaa toive siitä, että osallistaminen saa työntekijät hyväksymään muutoksen nopeammin kuin osallistamattomuus. Delegoiva osallistaminen, jossa työntekijöillä on vaikutusvaltaa päätöksenteossa, on kuitenkin hidasta. Tutkimuskohteena olleessa organisaatiomuutoksessa tehty osallistaminen on siihen verrattuna nopea tapa, mutta jos jatkossa annetaan työntekijöiden vaikuttaa myös organisaation rakenteisiin niitä koskevissa muutoksissa, ei pidä olettaa, että se kävisi niin ikään nopeasti.

Muutosprosessissa on osallistettu kyllä (ks. kuviot 5 ja 6), mutta viestintä ei ole ollut asiaankuuluvaa. Tulosten pohjalta kehitetystä dynaamisesta muutosmallista (kuvio 8) nähdään, että yksilön muutosasenteella on vaikutusta sille, millaisiksi muutos ja sen seuraukset koetaan. Siksi työntekijöiden asenteeseen pitäisi pyrkiä vaikuttamaan. Se onnistuu muutosviestinnän avulla. On tärkeää, että muutosviestinnän kautta jaetaan työntekijöille ymmärrystä muutoksen syistä ja tarkkaa tietoa tulevien tapahtumien kulusta. Näin vältetään salaliittoteoriat siitä, mitä muutoksen ”pimitetyt todelliset syyt” olisivat.

Viestinnässä olisi tarpeen osoittaa myös jälkikäteen mahdollisimman läpinäkyvästi, mitä muutoksessa on tehty. Esimerkiksi esimiesten vetäytymispäivän, jonka pohdintojen perusteella uudesta toimitusjaosta päätettiin, materiaalit olisi voinut jakaa työntekijöille

jälkikäteen, jotta he näkisivät, miten lopputulokseen päädyttiin. Mahdollisimman yksityiskohtaisella muutoksen suunnittelua kuvaavalla viestinnällä muutosjohto pystyisi myös osoittamaan työntekijöille prosessin osallistavuuden tulokset, eli sen, missä asioissa ja miten työntekijöiden ilmaisemia näkemyksiä otettiin huomioon. Tällöin työntekijät osaisivat arvostaa muutoksen osallistavuutta paremmin.

Tutkimuksessa kävi myös ilmi, että työntekijöiden muutosasenteeseen tulisi panostaa, sillä se suuntaa muutosprosessia ja sen osallistavuutta koskevia havaintoja ja vaikuttaa sitä kautta siihen, miten yksilöt tulkitsevat muutoksen seurauksia. Muutosjohdon kannattaisi pyrkiä jo ennen muutosprosessin alkua vahvistamaan henkilöstön muutosvalmiutta kiinnittämällä huomiota muutosasennetta rakentaviin seikkoihin, esimerkiksi vähentämällä työntekijöiden kokemaa stressiä. Johtajien on tärkeää tuntea työntekijöiden erilaiset reagoitavat muutokseen ja ymmärtää henkilöstön psykologista monimuotoisuutta.

Muutoksessa olisi hyvä antaa osallistamismahdollisuus heille, jotka sitä haluavat. Tutkimusaineistossa toivottiin muun muassa työpajamuotoista toimintaa seuranta-aluekyselyn tueksi. Osallistamismuotona jonkinlainen ryhmäkonsultointi voisi vastata toimittajien toiveeseen. On vain huolehdittava, että muutokseen osallistuminen ja arkityön teko sujuvat yhtä aikaa, eli käytännössä, että muutostyölle annetaan aikaa, joka on toimittajien sisällöntuotantovelvollisuuksilta rauhoitettua. Kuviossa 2 on erilaisia osallistamismuotoja, joista organisaatiossa voidaan valita kulloisenkin tilanteen ja muutokseen käytettävissä olevien resurssien perusteella.

Toimittajille on uudistuksissa tärkeää saada varmuus siitä, että he saavat jatkaa itselleen läheisten erikoistumisalueiden parissa. On ehdottomasti voimavara, että Ylen toimittajat pitävät työnsä aiheista ja suhtautuvat journalististen sisältöjen laatuun intohimoisesti. Tutkimusaiheena olleen muutoksen käynnistänyt konsultoiva osallistaminen tehtiin järkevästi sisältöjen kautta, sillä niitä toimittajat pohtivat mielellään ja ne koskevat heidän työnsä ydintä. Erikoistuminen paitsi aiheisiin, myös työnteon kanaviin lienee Ylellä ikuisuuskyseminen. Osa toimittajista puhuu voimakkaasti sen puolesta, toisaalta taas aineistossa ilmeni, että organisaatiouudistuksen myötä on tullut helpommaksi täyttää toiveita siitä, että samat toimitukset pystyvät tarjoamaan sekä syvää, taustoittavaa journalismia että ajan hermolla pysyvää, nopeaa reagoitua. Tässä tutkimuksessa aiheeseen ei oteta enempää kantaa, mutta asiasta on tarpeen linjata Ylen johdossa.

Yksilön oma asenne suuntaa havaintoja ja kokemusta, mutta ei pidä unohtaa Ylen ja sosiaalisten suhteiden vaikutusta muutoksen lopputuloksen tulkintaan. Sen vuoksi esimies- ja työntekijäsuhteeseen liittyvät seikat (ks. 7.1.) on oleellista ottaa huomioon tulevien muutosten suunnittelussa ja toteutuksessa. Tämän tutkimuksen aiheena olevassa muutoksessa toteutettu uusi organisaatio on tutkimuksen valmistumishetkellä ollut toiminnassa runsaan vuoden. On huomionarvoista todeta, että se on varsin lyhyt aika. Myös

aineistossa kävi ilmi, että esimerkiksi uutisseurannan ja mikrotoimitusten osalta toimittajat eivät vielä ole varmoja siitä, mitä muutoksen seuraukset tulevat olemaan. Heidän asenteensa niitä kohtaan voi siis vielä muuttua, ja niihin voidaan vaikuttaa johtamisella.

7.3 Rajoitteet ja jatkotutkimuskohteet

Tutkimus on laadullinen tapaustutkimus, joten se ei ole yleistettävissä muihin kuin tutkimuskohteena olevaan tilanteeseen ja organisaatioon. Vertaileva tutkimus, jossa vastaavaa muutosta tutkitaan eri yrityksessä tai eri toimialalla tarjoaisi lisää tietoa siitä, ovatko muutoksen kokemuksen osatekijät samoja yleisesti.

Tässä tutkimuksessa ei aukottomasti pystytä tarjoamaan mallia, jolla muutoksia kannattaa toimittajien keskuudessa tehdä, mutta ainakin erilaisia osallistamisen muotoja voidaan tätä kautta tuoda muutosta toteuttavien tahojen tietoon.

Yhdeksi tutkimuksen rajoitteeksi on myös mahdollista mieltää se, että tutkimus on tehty toimeksiantona. Sain lähtötilanteessa muutosta koskevan tiedon muutosjohdolta ja toimeksianto tuli heidän näkökulmastaan. Tämän asian rajoittavuutta kuitenkin vähentää se, että selvitin aineistonkeruussa tutkittavaan ilmiöön toimittajien näkökulman ja että olen itse työskennellyt toimittajana kyseisessä organisaation osassa sekä ennen muutosta että sen jälkeen.

Omana uutena tutkimuskysymyksenään ansaitsisi tulla selvitettyksi, miten muutoksen kokemukseen vaikuttaa muutosten toistuvuus. Sellainen tutkimus olisi mahdollista toteuttaa Ylen kaltaisessa organisaatiossa, jonka työntekijät ovat käyneet läpi monta toinen toistaan seuraavaa uudistusta.

Tutkimus tarjoaa kiinnostavia jatkotutkimusaiheita myös muille kuin kauppatieteellisen alan opiskelijoille. Esimerkiksi uutisseurannan tehokas järjestäminen ja aiheisiin tai julkaisukanaviin erikoistumisen kannattavuus ovat aiheita, jotka sisältävät paljon mielenkiintoista työnsarkaa vaikkapa journalistiikan tieteenalan tutkimukselle.

7.4 Loppusanat

Suomalaisessa johtamisen ja organisoinnin tutkimuksessa olisi tarpeen kehittää soveltamiskelpoisia työkaluja osallistamiseen. Pätevien ja käytäntöön sovellettavien osallistamismallien lisäksi henkilöstölle täytyy kertoa muutosprosessin yhteydessä viestinnällä, missä muutoksen vaiheissa he pääsevät osallistumaan ja miten.

Tässä tutkimuksessa kävi ilmi, että viestintä ja työyhteisön jäsenten välisten suhteiden huomioiminen on muutosjohtamisessa oleellista. Osallistamismenetelmät voivat toki

tuoda prosessin onnistumiseen hyvän lisän, mutta viestinnän ja sosiaalisten aspektien johtaminen on kaikkein tärkeintä.

Edelliseen vedoten osallistavassa muutoksessa on oleellista huolehtia siitä, että toimivan tiedonkulun lisäksi muutosjohton ja työntekijöiden välillä on aito vuorovaikutussuhde. Molemminpuolinen kuuntelu ja rehellisyys mahdollistavat sen, että muutosjohto saa työntekijöiltä arvokkaita näkemyksiä ja työntekijät ymmärtävät, mikä heidän roolinsa on muutoksessa, mitä osallistaminen tarkoittaa ja mitä mahdollisuuksia muutos tuo mukanaan.

Tahdon lopuksi kiittää toimeksiantajaani ja haastateltaviani hyvästä yhteistyöstä ja luottamuksesta, ohjaajaani ja graduryhmäläisiäni neuvoista ja inspiraatiosta sekä läheisiäni väsymättömästä kannustuksesta.

LÄHTEET

- Adams, William C. (2015) Conducting semi-structured interviews. Teoksessa; *Handbook of practical program evaluation*, toim. Newcomer, Kathryn E. – Hatry, Harry P. – Wholey, Joseph S., 492–505. Wiley, San Francisco.
- Alasuutari, Pertti (2011) *Laadullinen tutkimus 2.0* Vastapaino, Tampere.
- Armenakis, Achilles A. – Bedeian, Arthur G. (1999) Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, Vol. 25 (3), 293–315.
- Ashford, Susan J. (1988) Individual strategies for coping with stress during organizational transitions. *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 24 (1), 19–36.
- Avey, James B. – Wernsing, Tara S. – Luthans, Fred (2008) Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors. *The journal of applied behavioral science*, Vol. 44 (1), 48–70.
- Beer, Michael – Eisenstat, Russell A. – Spector, Bert (1990) Why change programs don't produce change. *Harvard Business Review*, Vol. 68 (11), 158–166.
- Brown, Michelle – Cregan, Christina (2008) Organizational change cynicism: The role of employee involvement. *Human Resource Management*, Vol. 47 (4), 667–686.
- Burnes, Bernard (1996) No such thing as... a “one best way” to manage organizational change. *Management Decision*, Vol. 34 (10), 11–18.
- Cabrera, E. F. – Ortega, J. – Cabrera, A. (2003). An exploration of the factors that influence employee participation in Europe. *Journal of World Business*, Vol. 38 (1), 43–54.
- Castillo, Cristian – Fernandez, Vincenc – Sallan, Hose Maria (2018) The six emotional stages of organizational change. *Journal of Organizational Change Management* Vol. 31 (2), 286–303.

- Chick, Gareth (2011) Employee engagement for control freaks. *Human resource management international digest* Vol. 19 (6), 3–6.
- Dam, Karen, van – Oreg, Shaul – Schyns, Birgit (2008) Daily work contexts and resistance to organizational change: The role of leader-member exchange, development climate, and change process characteristics. *Applied Psychology: An International Review* Vol. 57 (2), 313–334.
- Dawson, Patrick (2005) Changing manufacturing practices: An appraisal of the processual approach. *Human factors and ergonomics in manufacturing* Vol. 15 (4), 385–402.
- Dutton, Jane E. – Ashford, Susan J. – O’Neill, Regina M. – Lawrence, Katherine A. (2001) *Academy of Management Journal* Vol. 44 (4), 716–736.
- Edwards, Gareth (2011) Concepts of community: A framework for contextualizing distributed leadership. *International Journal of Management Reviews* Vol. 13, 301–312.
- Eriksson, Päivi – Kovalainen, Anne (2008). *Qualitative Methods in Business Research*. Sage Publications, London.
- Eurofound, The EPOC Survey. <<https://www.eurofound.europa.eu/areas/participationatwork/epocsurvey>>, haettu 7.4.2019.
- Fröhlich, Dieter – Pekruhl, Ulrich (1996) *Direct participation and organisational change: fashionable but misunderstood? An analysis of recent research in Europe, Japan and the USA*. Office for official publications of the European communities, Luxembourg.
- Gioia, Dennis A. – Corley, Kevin G. – Hamilton, Aimee L. (2012) Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods* Vol. 16 (1), 15–31.
- Glaser, Barney G. – Strauss, Anselm. L (1967) *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. AldineTransaction, New Brunswick.

- Goodstein, Leonard D. – Burke, Warner W. (1991) Creating successful organizational change. Teoksessa: *Managing change*, toim. Christopher Mabey – Bill Mayon-White, 164–172. Paul Chapman Publishing, London.
- Grafström, Maria – Windell, Karolina (2012) Newcomers conserving the old: Transformation processes in the field of news journalism. *Scandinavian Journal of Management* Vol. 28, 65–76.
- Harrington, H. James (2018) *Innovative change management (ICM): Preparing your organization for the new innovative culture*. CRC Press, Boca Raton.
- Hayes, John (2010) *The theory and practice of change management*. Palgrave Macmillan, New York.
- Huhtala, Seppo (1995) *Osallistuminen ja muuttuva työelämä*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja D- 5:1995, Turku.
- Jimmieson, Nerina L. – Terry, Deborah J. – Callan, Victor J. (2004) A longitudinal study of employee adaptation to organizational change: The role of change-related information and change-related self-efficacy. *Journal of Occupational Health Psychology* Vol. 9 (1), 11–27.
- Jolanki, Outi – Karhunen Sanna (2010) Renki vai isäntä? Analyysiohjelmat laadullisessa tutkimuksessa. Teoksessa: *Haastattelun analyysi*. Vastapaino, Tampere.
- Kanter, Rosabeth Moss – Stein, Barry A. – Jick, Todd D. (1992) *The challenge of organizational change: How companies experience it and leaders guide it*. The Free Press, New York.
- Kübler-Ross, Elisabeth (1969) *On death and dying*. Macmillan, New York.
- Lewin, K. (1947) Frontiers in group dynamics: concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations*, Vol. 1 (1), 5–41.
- Malmelin, Nando – Virta, Sari (2016) Managing creativity in change: Motivations and constraints of creative work in a media organisation. *Journalism Practice*, Vol. 10 (8), 1041–1054.

- Mattila, Pekka (2007) *Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen*. Talentum Media Oy, Helsinki.
- Marchington, Mick – Kynighou, Anastasia (2012) The dynamics of employee involvement and participation during turbulent times. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 23 (16), 3336–3354.
- Morgan, David E. – Zeffane, Rachid (2003) Employee involvement, organizational change and trust in management. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 14 (1), 55–75.
- Nielsen, Karina (2013) Review article: How can we make organizational interventions work? Employees and line managers as actively crafting interventions. *Human relations*, Vol. 66 (8), 1029–1050.
- O'Connor, Peter J. – Jimmieson, Nerina L. – White, Katherine M. (2018) Too busy to change: High job demands reduce the beneficial effects of information and participation on employee support. *Journal of Business Psychology*, Vol. 33, 629–643.
- Olsson, Per – Folke, Carl – Berkes, Fikret (2004) Adaptive comanagement for building resilience in social-ecological systems. *Environmental Management*, Vol. 34 (1), 75–90.
- Petrou, Paraskevas – Demerouti, Evangelia – Schaufeli, Wilmar B. (2018) Crafting the change: The role of employee job crafting behaviors for successful organizational change. *Journal of Management*, Vol. 44 (5), 1766–1792.
- Pfefferbaum, Betty – Pfefferbaum, Rose L. – Van Horn, Richard L. (2015) Community resilience interventions: participatory, assessment-based, action-oriented processes. *American Behavioral Scientist*, Vol. 59 (2), 238–253.
- Piderit, Sandy Kristin (2000) Rethinking resistance and recognizing ambivalence: a multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, Vol. 25 (4), 783–794.
- Pihlak, Ülle – Alas, Ruth (2012) Leadership style and employee involvement during organizational change. *Journal of Management and Change*, Vol. 29, 46–66.

- Porras, Jerry I. – Silvers, Robert C. (1991) Organization development and transformation. *Annual Reviews Inc*, Vol. 42, 51–78.
- Puccio, Gerard J. – Murdock, Mary C. – Mance, Marie (2007) *Creative leadership: skills that drive change*. Sage Publications Inc., Thousand Oaks, California.
- Reissner, Stefanie – Pagan, Victoria (2013) Generating employee engagement in a public-private partnership: management communication activities and employee experiences. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 24 (14), 2741–2759.
- Rosenbaum, David – More, Elizabeth – Steane, Peter (2018) Planned organisational change management. Forward to the past? An exploratory literature review. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 31 (2), 286–303.
- Ruusuvuori, Johanna – Nikander, Pirjo – Hyvärinen, Matti (toim.) (2010) *Haastattelun analyysi*. Vastapaino, Tampere.
- Saksvik, Per Øystein – Tvedt, Sturle Danielsen – Nytrø, Kjell – Andersen, Gunn Robstad – Andersen, Thale Kvernberg – Buvik, Marte Pettersen – Torvatn, Hans (2007) Developing criteria for healthy organisational change. *Work and Stress*, Vol. 21 (3), 243–263.
- Salaverriá, Ramón (2019) Digital journalism: 25 years of research. Review article. *El profesional de la información*, Vol. 28 (1), 1–26.
- Schalk, René – Roe, Robert E. (2007) Towards a dynamic model of the psychological contract. *Journal for the theory of social behaviour*, Vol. 37 (2), 167–182.
- Seeck, Hannele (2008) *Johtamisopit Suomessa: Taylorismista innovaatioteorioihin*. Gaudeamus Helsinki University Press, Tampere.
- Sisson, Keith (1996) *Closing the gap – ideas and practice: direct participation in organisational change*. Office for official publications of the European communities, Luxembourg.

- Stanley, David J. – Meyer, John P. – Topolnytsky, Laryssa (2005) Employee cynicism and resistance to organizational change. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 19 (4), 429–459.
- Stephan, Ute – Patterson, Malcolm – Kelly, Ciara – Mair, Johanna (2016) Organizations driving positive social change: A review and an integrative framework for change processes. *Journal of Management*, Vol. 42 (5), 1250–1281.
- Tafvelin, Susanne – von Thiele Schwartz, Ulrica – Nielsen, Karina – Hasson, Henna (2019) Employees’ and line managers’ active involvement in participatory organizational interventions: Examining direct, reversed, and reciprocal effects on well-being. *Stress and Health*, Vol. 35, 69–80.
- Tilastokeskus, Menetelmät: Fokusryhmähaastattelu <<https://www.stat.fi/tup/lomake-tiimi/menetelmat.html>>, haettu 21.9.2018.
- Townley, Barbara – Beech, Nic – McKinlay, Alan (2009) Managing in the creative industries: Managing the motley crew. *Human Relations*, Vol. 62 (7), 939–962.
- Todnem By, Rune (2005) Organisational change Management: A critical review. *Journal of Change Management*, Vol. 5 (4), 369–380.
- Wilson, David C. (1992) *A strategy of change: Concepts and controversies in the management of change*. Thomson Learning, London.
- Wylie, Nick – Sturdy, Andrew (2018) Structuring collective change agency internally. *Employee Relations*, Vol. 40 (2), 313–328.
- Yin, Robert K. (2003) *Case study research: Design and methods*. Sage Publications, Thousand Oaks, California.
- Zink, Klaus J. (2008) Human resources and organisational excellence. *Total Quality Management*, Vol. 19 (7–8), 793–805.

LIITTEET

Puolistrukturoitujen haastattelujen kysymykset

Toimittajille, joiden kotitoimitus pysyi samana

1. Miten kauan olet ollut nykyisissä tehtävissäsi Ylellä?
2. Miten uudistus on vaikuttanut sinuun?
3. Millainen kokemus muutosprosessi oli mielestäsi? (esim. sen kesto, toimittajien kuuleminen muutoksen eri vaiheissa, muutoksesta viestiminen)
4. Miten kuvailisit, että muutosta johdettiin?
5. Miten kuvailisit omaa osallistumistasi muutokseen?
6. Koitko, että tämä muutos häiritsi arkityötäsi? Millä tavalla?
7. Vaikuttiko muutokseen osallistuminen asiaan jotenkin, positiivisesti tai negatiivisesti? Miten?
8. Mitä mieltä yleisesti olet, haittaavatko muutokset arkityötä?
9. Osallistuitko mielelläsi tähän muutokseen? Miksi / miksi et?
10. Yleisesti ottaen, kun muutoksia tehdään, haluatko osallistua niihin? Miksi / miksi et?
- 11. Viime kevään uudistuksessa olisi ollut mahdollista myös siirtyä johonkin toiseen toimitukseen. Harkitsitko sitä? Miksi / miksi et?**
12. Koetko, että pääsit vaikuttamaan muutoksen suunnitteluun? Miten?
13. Olisitko halunnut osallistua viimekevääiseen muutokseen enemmän, jos kyllä, niin millä lailla?
14. Mikä omassa työssäsi on muuttunut uudistuksen myötä?
15. Entä suhtautumisessasi työhön?
16. Mikä sinua motivoi muutoksen jälkeisessä organisaatiossa?
17. Mitä muutoksessa olisi voinut tehdä toisin?
18. Kannattiko muutos tehdä? Miksi, miksi ei?
19. Vapaa kommentti: mitä haluaisit vielä sanoa tästä teemasta?

Toimittajille, joiden kotitoimitus vaihtui

1. Miten kauan olet ollut nykyisissä tehtävissäsi Ylellä?
2. Miten uudistus on vaikuttanut sinuun?
3. Millainen kokemus muutosprosessi oli mielestäsi? (esim. sen kesto, toimittajien kuuleminen muutoksen eri vaiheissa, muutoksesta viestiminen)
4. Miten kuvailisit, että muutosta johdettiin?
5. Miten kuvailisit omaa osallistumistasi muutokseen?
6. Koitko, että tämä muutos häiritsi arkityötäsi? Millä tavalla?
7. Vaikuttiko muutokseen osallistuminen asiaan jotenkin, positiivisesti tai negatiivisesti? Miten?
8. Mitä mieltä yleisesti olet, haittaavatko muutokset arkityötä?
9. Osallistuitko mielelläsi tähän muutokseen? Miksi / miksi et?
10. Yleisesti ottaen, kun muutoksia tehdään, haluatko osallistua niihin? Miksi / miksi et?
- 11. Viime kevään muutoksessa entinen toimituksesi lakkautettiin ja siirryit toiseen. Millainen päätös oli sinulle? (helppo, mieluinen, vaikea, vastentahtoinen, jotain muuta)**
- 12. Miltä muutos sinusta tuntui?**
- 13. Kuinka paljon tehtäväsi muuttuivat uudistuksen myötä?**
14. Koetko, että pääsit vaikuttamaan muutoksen suunnitteluun? Miten?
15. Olisitko halunnut osallistua viimekevääseen muutokseen enemmän, jos kyllä, niin millä lailla?
16. Mikä omassa työssäsi on muuttunut uudistuksen myötä?
17. Entä suhtautumisessasi työhön?
18. Mikä sinua motivoi muutoksen jälkeisessä organisaatiossa?
19. Mitä muutoksessa olisi voinut tehdä toisin?
20. Kannattiko muutos tehdä? Miksi, miksi ei?
21. Vapaa kommentti: mitä haluaisit vielä sanoa tästä teemasta?