



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Marko Silventoinen

Hyvä, paha muutos

Organisaatiomuutoksen kehystäminen LinkedInissä

Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö
Organisaatioiden viestinnän pro gradu -tutkielma
Viestinnän monialainen maisteriohjelma

Vaasa 2025

VAASAN YLIOPISTO**Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Marko Silventoinen		
Tutkielman nimi:	Hyvä, paha muutos: Organisaatiomuutoksen kehystäminen LinkedInissä		
Tutkinto:	Filosofian maisteri		
Oppiaine:	Organisaatioiden viestintä		
Työn ohjaaja:	Heidi Hirsto		
Valmistumisvuosi:	2025	Sivumäärä:	65

TIIVISTELMÄ:

Yhä useampi organisaatio kohtaa jossain kohtaa muutokseen. Organisaatioiden sisä- ja ulkopuolelta kumpuavien tarpeiden ristituli – muun muassa sidosryhmien tyytyväisyys, tehokkuuden tavoittelu, menetysten minimointi ja arvaamattoman kilpailuympäristön yllätykset – pitää organisaatioita otteessaan ja vaatii reagoimaan pienimpiinkin signaaleihin. Riittävän suuriksi kasvaessaan, nämä signaalit saattavat herättää organisaatioissa muutostarpeen.

Organisaatiot eivät muuntauudu itsenäisesti, vaan taustalle tarvitaan ihmisiä, jotka vievät muutosta eteenpäin. Tarvitaan muutoksentekijöitä. Muutoksen vastapuolella olevat henkilöt, muutoksen vastaanottajat, eivät sen sijaan suhtaudu aina yhtä positiivisesti tutun työn muutoksiin, jotka saavat aikaan pikemminkin huolta ja epävarmuutta oman työn jatkuvuudesta. Erot osapuolten näkökulmissa heijastuvat myös puheissa – sama muutos on yhdessä hetkessä organisaation tähänastisesti tärkein tapahtuma, kun taas toisessa muutos on huono, epämieluisa ja väärin toteutettu. Muutoksen osapuolten välinen ja paikoin konfliktoiva tapa käsitellä organisaatiomuutosta antaa syyn tarkastella puhetapoja tarkemmin viestinnän näkökulmasta.

Tämän tutkielman tavoitteena on ollut tehdä näkyväksi organisaatiomuutosta koskevia puhetapoja muutoksen osapuolten välillä, keskittyen eroihin muutoksentekijöiden ja muutoksen vastaanottajien tavoissa kehystää organisaatiomuutos. Tutkimusaineisto koostuu viidestäkymmenestä sosiaalisen median julkaisusta, jotka edustavat organisaatiomuutokseen liittyvää puhetta eri näkökulmista ja eri osapuolten tuottamana. Aineisto on kerätty LinkedIn-alustalta, joka on työ- ja ammattikontekstiin tarkoitettu sosiaalisen median palvelu. Puhetapojen tavoittamiseksi tässä tutkielmassa on hyödynnetty kehysanalyysiä, jonka avulla aineistosta havaittiin neljä kehysluokkaa: mahdollisuuksien kehys, ihmisten kehys, ongelmien ja vastoinikäymisten kehys sekä prosessikehys. Puhujan rooli suhteessa organisaatiomuutokseen tavoitettiin aineistosta sisälönanalyysin keinoin.

Tulokset osoittavat, että muutoksentekijät ja muutoksen vastaanottajat puhuvat organisaatiomuutoksesta eri tavoin. Muutoksen osapuolten väliset erot näkyvät niin muutokseen liittyvän toimijuuden ilmaisemisessa kuin kehysten käytössäkin. Muutoksentekijät esittivät muutoksen useimmiten omalle toiminnalleen alisteisena tapahtumana, jota kuvailtiin houkuttelevin ja positiivisin sanoin tai havainnollistettiin omaa muutosasiantuntijuutta. Muutoksen vastaanottajat sen sijaan ottivat kehystämisen avulla itselleen muutokseen liittyvää kontrollia ja ilmaisivat tyytymättömyyttään organisaatiomuutosta kohtaan.

AVAINSANAT: organisaatiomuutos, muutoksentekijä, muutoksen vastaanottaja, muutosviestintä, kehys

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tavoite	8
1.2	Aineisto	9
1.3	Menetelmä	12
2	Muuttuva organisaatio	14
2.1	Organisaatiomuutoksen luokittelua	15
2.2	Muutosviestintä onnistuneen muutoksen taustalla	16
2.3	Muutokseen suhtautuminen	17
2.4	Muutoksen herättämät reaktiot	19
3	Muutoksen julkinen merkityksellistäminen	21
3.1	Organisaatiomuutos julkisen verkkokeskustelun kohteena	22
3.2	Julkisen persoonän esittäminen LinkedInissä	23
3.3	Muutoksen kehystäminen	25
4	LinkedIn-julkaisut organisaatiomuutoksen näyttämönä	29
4.1	Ihmisten kehys	30
4.1.1	Muutos on toimija	31
4.1.2	Muutos on toiminnan kohde	32
4.1.3	Muutos on sekä toimija että toiminnan kohde	34
4.2	Prosessikehys	35
4.2.1	Muutos on toimija	36
4.2.2	Muutos on toiminnan kohde	37
4.2.3	Muutos on sekä toimija että toiminnan kohde	38
4.3	Ongelmien ja vastoinkäymisten kehys	40
4.3.1	Muutos on toimija	41
4.3.2	Muutos on toiminnan kohde	41
4.3.3	Muutos on sekä toimija että toiminnan kohde	43
4.4	Mahdollisuuksien kehys	44
4.4.1	Muutos on toimija	45

4.4.2	Muutos on toiminnan kohde	46
4.4.3	Muutos on sekä toimija että toiminnan kohde	47
5	Puhujan asema suhteessa organisaatiomuutokseen	48
5.1	Muutoksentehtäjät	49
5.2	Rooli suhteessa muutokseen ei käy ilmi	51
5.3	Muutoksen vastaanottajat	53
6	Yhteenveto	55
	Lähteet	60

Kuvat

Kuva 1. LinkedIn-aineistosta tunnistetut kehykset.	29
Kuva 2. Ihmisten kehyksen sisällä havaitut toimija-asetat.	30
Kuva 3. Prosessikehyksen sisällä havaitut toimija-asetat.	36
Kuva 4. Ongelmien ja vastoinkäymisten kehyksessä havaitut toimija-asetat.	40
Kuva 5. Mahdollisuuksien kehyksen sisällä havaitut toimija-asetat.	44
Kuva 6. Puhujien roolit suhteessa organisaatiomuutokseen.	48
Kuva 7. Muutoksentehtävien kehystämä muutos.	50
Kuva 8. Roolittomien kehystämä muutos.	52
Kuva 9. Muutoksen vastaanottajien kehystämä muutos.	54

Taulukot

Taulukko 1. Aineisto eriteltyä sisältöominaisuuksien mukaan.	11
--	----

1 Johdanto

Sanotaan, että mikään ei ole pysyvämpää kuin muutos. Kun puhutaan muutoksesta organisaatioissa, organisaatioiden tulee olla jatkuvassa valmiudessa reagoida muuttuvien markkinatilanteiden ja kilpailuympäristön nopeiden käänteiden seurauksena. Ekologiset kriisit, arvaamaton talousjärjestelmä, teknologiset läpimurrot ja väestörakenteen muutokset asettavat enenevässä määrin paineita työn ja organisaatioiden jatkuvuudelle (Dufva, 2021).

Työelämän on arveltu epävakaistuvan ja heikentyvän jo 1990-luvun lamasta alkaen (Työterveyslaitos, 2020, s. 18). Usein muutos on organisaatioille välttämätön ponnistus kohti stabiliteettia; pyrkimys pysyä relevanttina, säästää kuluissa, tehostaa prosesseja tai tuoda toimintaan jotain uutta. Sanana *muutos* aiheuttaa kuitenkin reaktioita niin puolesta kuin vastaan, riippuen siitä, mille puolelle muutosta reagoija kuuluu. Esimerkiksi työntekijöiden näkökulmasta organisaatiomuutokset antavat helposti syyn huoleen ja horjuttavat työntekijän turvallisuudentunnetta (Juholin, 2017, s. 243).

Organisaatiomuutoksista voikin nähdä karkeasti kaksi eri puolta; muutoksentekijät ja muutoksen vastaanottajat. Muutoksentekijällä tarkoitetaan tyypillisesti organisaation henkilöitä, joiden viralliseen työnkuvaan kuuluu muutoksen toteuttaminen aina sen ideoinnista konkretiaan (Lewis, 2019, Weaknesses in Current Approaches to Change Implementation). Tavallisesti tällaisia henkilöitä ovat esimerkiksi organisaation tai yksikön johtohenkilöt. Muutoksentekijällä on aktiivinen rooli muun muassa muiden organisaation jäsenten osallistamisessa, muutosta koskevassa päätöksenteossa, muutoksen eri prosessien kehittämisessä ja muutosviestinnässä (Lewis, 2019, A Communications Perspective).

Muutoksen vastakkaisella puolella ovat muutoksen vastaanottajat. Vastaanottajia ovat kaikki ne organisaation sidosryhmät, jotka eivät itse ole vastuussa organisaatiomuutoksen toteuttamisesta, mutta joita muutos tavalla tai toisella koskettaa. Tavallisesti vastaanottajia ovat esimerkiksi organisaation henkilöstö. Kahtia menevästä roolijaosta huolimatta on tärkeä huomata, että organisaatiomuutokseen liitetyt roolit eivät ole

selvärajaisia ja staattisia. Raja muutokseen liittyvässä toimija-asemassa on liukuva ja muovautuu dynaamisesti; yhdessä hetkessä henkilö voi olla muutoksentekijä, toisessa muutoksen vastaanottaja, ja kolmannessa molempia.

Organisaatiomuutoksen eri puolten välisen dynamiikan ymmärtäminen luo hedelmällisen kohteen viestinnän tutkimukselle. Mistä puhutaan, kun puhutaan muutoksesta? Muutoksen tekijöillä on keskeinen rooli organisaatiomuutoksen suunnan, syiden ja tavoitteiden määrittämisessä – eli tarvittavat ainekset organisaatiomuutokseen liittyvien mielikuvien luomiseksi. Näitä mielikuvia myydään organisaation sidosryhmille vuorovaikutus-, vaikuttamis- ja johtamistaitoja hyödyntäen (Honkanen, 2021, s. 56). Onnistuessaan muutoksentekijät voivat voittaa muutoksen vastaanottajat puolelleen ja saada heidät mukaan muutoksen.

Muutoksentekijät voivat vaikuttaa muutoksen vastaanottajien kokemukseen muutoksesta, mutta lopullisen merkityksen vastaanottajat muodostavat itse. Perusta muutokseen suhtautumiselle rakentuu muun muassa muutoksentekijöiden oman esimerkin (Yue, 2021, s. 7–8; Rafferty & Minbashian, 2019, s. 1644), muutoksen koetun hyödyn ja haitan (Lewis & Sahay, 2018, s. 5) sekä muutosviestinnän (Yue, 2021, s. 9; Li ja muut, 2021, s. 6–8; Oreg ja muut, 2011, s. 516; Choi, 2011, s. 492) varaan.

Vastaanottajien antama merkitys voi erota siitä, mitä muutoksentekijät ovat alun perin organisaatiomuutoksella saattaneet tarkoittaa. Organisaatiomuutos, jonka tarkoituksena on ollut luoda mahdollisuuksia, saattaa näyttäytyä vastaanottajalle epätoivottuina ja työlle haitallisina ongelmina. Organisaatiomuutoksen eri osapuolten välille rakentuva vuorovaikutusdynamiikka ja muutokseen liittyvien roolien sisäiset puhutavat antavat yhdessä kohteen, johon pureutua viestinnän näkökulmasta.

1.1 Tavoite

Tutkielman tavoitteena on selvittää organisaatiomuutoksen osapuolten puhetapoja LinkedIn-julkaisuista koostuvassa aineistossa. Tutkielmassa tarkastellaan, millaisia määrittäviä tekijöitä organisaatiomuutokseen liitetään ja vaihtuvatko muutokseen liitetyt ominaisuudet puheen tuottajan aseman perusteella.

Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Kuinka organisaatiomuutosta kehystetään LinkedIn-alustan julkaisuissa?
2. Kuinka julkaisijan asema suhteessa organisaatiomuutokseen näkyy kehystyksessä?

Organisaatiomuutokseen liittyvien puhetapojen tutkiminen kehystämisen kautta sopii tavoitteen saavuttamiseksi, sillä kehykset paljastavat tietoa puhujan asenteista ja mielipiteistä. Kehyksiä tietoisesti käyttämällä puhuja saa muovattua kohteen juuri sellaiseksi, kuin haluaa (Alasuutari, 2011, s. Kehykset ja diskurssit). Tutkielman sijoittuminen LinkedIn-alustalle auttaa tavoittamaan tietoa organisaatiomuutoksen molempien osapuolten näkökulmasta, sillä LinkedIn on tarkoitettu pääosin työ- ja ammattikontekstin yhteisöpalveluksi. Alustalla puhuja asettuu oman asiantuntijuutensa tai työroolinsa määrittämään tilaan – esimerkiksi organisaatiomuutoksen tekijäksi tai vastaanottajaksi.

Tutkielmassa tehdään näkyväksi organisaatiomuutoksen eri osapuolten mahdollista kuitua organisaatiomuutoksen merkityksenannossa. Tuotetulla tiedolla voi olla merkittävää hyötyä organisaatioiden muutosviestinnän suunnittelussa. Osapuolten välisten erojen havainnollistaminen voi auttaa muutoksentekijöitä ymmärtämään kommunikaation risiteymiä osapuolten välillä, ja täten auttaa kuroma osapuolia tiiviimmin yhteen viestinnän keinoin.

1.2 Aineisto

Tutkielman aineisto koostuu maailman suurimman työskentely- ja ammattikeskeiseen sisältöön keskittyvän (LinkedIn, 2023) sosiaalisen median kanavan, LinkedInin, julkaisuista. LinkedIn on avoin ja ilmainen yhteisöpalvelu, jota tyypillisesti hyödynnetään uran ja työskentelymahdollisuuksien edistämiseksi (LinkedIn, 2023). Alustan käyttäjäkunta on moninainen ja koostuu eri ammattialojen edustajista aina yrittäjistä opiskelijoihin ja työtä haakeviin (LinkedIn, 2023), vaikkakin käyttäjäkunnassa korostuvat iältään noin keski-ikäiset korkeamman tuloluokan miehet, joiden työnantajat ovat isoja organisaatioita (van Dijck, 2013, s. 207).

LinkedInissä esiinnyttään omalla nimellä ja omat kasvot sisältävällä profiililla eikä nimerkin käyttäminen ei ole tavallista. LinkedIn-käyttäjä toimii alustalla esimerkiksi verkostoitumalla oman alan ammattilaisten kesken tai julkaisemalla omaan ammattiviitekehykseen liittyvää sisältöä. Yksityishenkilönä esiintyminen ei kuitenkaan ohjaa käyttäjää jakamaan sisältöä henkilökohtaisesta elämästään, vaan itsen esiin tuonti tapahtuu lähes yksinomaan työn kontekstissa (van Dijck, 2013, s. 207).

Mukailien LinkedInin käyttötarkoitusta, käyttäjien profiilit tyypillisesti tiivistävätkin käyttäjän ammattiosaamisen ja työhistorian, mukaan lukien työtittelit ja työnantajat. Kanavaa onkin luonnehdittu maailman suurimmaksi työntekijöiden ja työnantajien yhteensaattajasivustoksi (van Dijck, 2013, s. 207). LinkedIn poikkeaa muista sosiaalisen median kanavista siinä, että alustan julkaisut eivät keskity yhtä voimakkaasti visuaalisiin elementteihin, kuten kuviin tai videoihin. Tämän vuoksi LinkedIn-sisällöt ovat tavallisesti tekstipainotteisia.

Aineiston keruu sosiaalisen median alustalta saattaa sisältää esimerkiksi tutkimuslupaun, sisällön julkaisijan suostumukseen ja sisältöihin liittyviin tekijänoikeuksiin liittyviä eettisiä kysymyksiä. Julkisilla sosiaalisen median alustoilla julkaistuihin sisältöihin ei kuitenkaan tavallisesti liity tarvetta sisällön tuottajan suostumukselle (Wilkinson & Thelwall, 2011, s. 397). Tämän tutkielman kontekstissa aineisto kerätään LinkedIn-alustan

julkisesta sisältöhausta, jolloin esimerkiksi rajatuissa ryhmissä käyty keskustelu tai yksityisviestit eivät ole tutkijan saatavilla. Julkisella sisällöllä tarkoitetaan sellaista materiaalia, joka on julkaistu kaikkien saataville avoimissa keskustelualustoissa tai ryhmissä (Kosonen ja muut, 2018). Vaikkakin LinkedIn-alustalla esiinnyttäen omalla nimellä, tässä tutkielmassa sisällön julkaisijan nimeä tai muuta tunnistamiseen johtavaa tietoa ei esitetä. Alkuperäisten julkaisijoiden anonymiteetin turvaamiseksi, tunnistamiseen johtavat tiedot poistetaan kerätystä aineistosta peittämällä julkaisijan nimi, nykyinen työpaikka, ja työpaikan nimeäminen osana sisältöä.

Aineistoksi valikoitua sisältöä käsitellään objektiivisesti ja tutkielman tavoitteen kannalta merkityksellisellä tavalla. Tutkielma ei käsittele julkaisijoiden henkilökohtaisia tietoja eikä pyrkimyksenä ole aiheuttaa vahinkoa sisältöä julkaisuille henkilöille. Tämä tutkielma ei ole kosketuksissa arkaluontoisten teemojen, kuten politiikan tai uskonnon kanssa. Aineiston käyttöön liittyvät eettiset haasteet pidetään näin ollen tutkijan arvion mukaan minimissä.

Tutkielmaan valikoidut julkaisut on kerätty LinkedIn-yhteisöpalvelusta hakusanojen ”muutos organisaatiossa” ja ”organisaatiomuutos” sekä aihetunnisteiden #organisaatiomuutos, #muutosviestintä ja #muutos avulla. Rajausperusteet valikoituivat yleisyytensä perusteella; valitut hakusanat ja aihetunnisteet eivät rajaa julkaisuja esimerkiksi eri organisaatiomuutostyyppien perusteella, vaan onnistuvat tavoittamaan laajan otannan LinkedIn-alustalla julkaistusta organisaatiomuutosaiheisesta sisällöstä. Valitut rajausperusteet voivat neutraalisuutensa vuoksi rajata aineistosta ulos polarisoituneimmat sisällöt, jotka muuten sopisivat aineistoon, mutta jotka käyttävät esimerkiksi eri aihetunnisteita. Lisäksi on tärkeä huomata, että LinkedIn-alustan algoritmi, eli sisältöä valikoiva sääntöjoukko, valikoi palvelussa näkyvää sisältöä käyttäjän omien kiinnostuksen kohteiden ja verkoston perusteella. Aineistoa kerätessä algoritmin vaikutus on pyritty välttämään käymällä kaikki hakusanojen perusteella tulleet hakutulokset läpi.

Lopulliseen aineistoon valikoitiin julkaisut, joihin käyttäjä on itse tuottanut sisältöä. Tämä tarkoittaa alkuperäisiä julkaisuja ja uudelleenjakoa, joissa julkaisija on esimerkiksi kommentoinut jaettua sisältöä. Uudelleenjaot ilman lisäsisältöä on rajattu aineiston ulkopuolelle. Aineistoon valituista julkaisuista tarkastellaan sisällön kaikkia elementtejä; tekstiä, emojiä, hymiöitä ja liitteenä olevia kuvia. Aineiston julkaisuissa ei esiinny ääntä tai videota. Julkaisujen kommentit, reaktiot ja tykkäykset rajataan aineiston ulkopuolelle.

Kielen ja kulttuurikontekstin perusteella aineisto on rajattu suomenkieliseen tai suomalaisen käyttäjän julkaisemaan sisältöön. Kieli- ja kulttuurikontekstin rajausta perustelee kehystämiseen liittyvät kulttuuriset sidokset, jotka muun kieli- ja kulttuuritaustan julkaisuissa voivat jäädä tutkijalta tavoittamatta. Viimeisenä rajaustekijänä aineiston ulkopuolelle on jätetty kaupallisuuteen viittaavat julkaisut, joissa käyttäjä asettaa oman organisaatiomuutosaiheisen tietonsa selkeästi kaupankäynnin kohteeksi. Kaupallisten julkaisuiden rajaus on perusteltua, sillä sisältöjen realistinen muutoskonteksti jää tällöin tavoittamatta.

Rajausten jälkeen aineiston koko on 50 julkaisua. Aineisto on julkaistu 29.3.2019–18.11.2023 välillä. Aineisto on eritelty taulukkoon (1).

Taulukko 1. Aineisto eriteltynä sisältöominaisuuksien mukaan.

Julkaisujen ominaisuudet	Lukumäärä
Julkaisujen kokonaismäärä	50
Julkaisuja sisältäen tekstiä	50
Julkaisuja sisältäen visuaalisia elementtejä osana tekstiä (emojit, hymiöt)	21
Julkaisuja sisältäen kuvia	19
Julkaisuja sisältäen viittauksen toisen käyttäjän julkaisuun (uudelleenjako)	6

1.3 Menetelmä

Organisaatiomuutokseen liittyvien puhetapojen tavoittamiseksi tässä tutkielmassa käytetään kehysanalyysiä. Kehysanalyysi soveltuu vastaamaan tutkielmalle asetettuihin tutkimuskysymyksiin, sillä analyysimenetelmä mahdollistaa kiinnittämään huomion nimenomaan organisaatiomuutosta koskeviin puhetapoihin. Tutummin kehysanalyysiä on hyödynnetty uutisartikkeleiden kehysten tulkinnassa (Karvonen, 2000; Kuypers & D'Angelo, 2010), mutta sama työkalu sopii myös muuhun mediatutkimukseen (Karvonen, 2000, s. 78). Menetelmän yleispätevyys takaa kehysanalyysin soveltuvuuden sosiaalisen median teksteistä koostuvaan aineistoon.

Tämän tutkielman kontekstissa kehysanalyysiä käytetään tekstintulkinnan työkaluna. Aineistosta tavoitetaan organisaatiomuutokseen liittyviä ilmaisuja ja kuvailua, jotka asemoivat puhujan ja hänen luomansa kuvan organisaatiomuutoksesta tiettyyn kehukseen (Kitzinger, 2007, s. 140). Ensimmäisessä tutkimuskysymyksessä analyysin kohteena ovat aineiston LinkedIn-julkaisut kokonaisuudessaan. Aineisto haravoidaan läpi yksi julkaisu kerrallaan, minkä aikana organisaatiomuutosta kuvaavat sääntöjoukot (Chong & Druckman, 2007, s. 104) ja havainnot ohjaavat vihjeet (Goffman & Berger, 1986) tallennetaan julkaisukohtaisesti Excel-taulukkoon.

Analyysin aikana huomioidaan sekä julkaisujen konteksti (Alasuutari, 2011, s. Kehykset ja diskurssit; Karvonen, 2000, s. 81; Chong & Druckman, 2007, s. 106) että sana- ja lausetason kielelliset kuvaukset (Karvonen, 2000, s. 79; Alasuutari, 2011, Kehykset ja diskurssit; Fairhurst & Sarr, 1996, s. 100–121), mitkä liittävät julkaisun johonkin tarkemmin rajattuun näkökulmaan. Tunnistettujen vihjeiden perusteella havainnot vertaillaan ja yhdistellään, minkä tuloksena muodostetaan aineistokohtaisesti tavoitetut kehyskategoriat LinkedIn-alustalla esiintyvälle organisaatiomuutospuheelle.

Toiseen tutkimuskysymykseen vastataan täydentämällä kehysanalyysiä sisällönanalyysin keinoin. LinkedIn-julkaisut käydään läpi uudelleen, mutta kehysten tavoittamisen sijaan julkaisuista tavoitetaan puhujaa asemoivia ilmauksia, jotta puhuja saadaan roolitettua

muutoksetekijä–muutoksen vastaanottaja-akselille. Sisällönanalyysin yhteydessä huomioidaan julkaisuissa esiintyvä puhe, julkaisun yhteydessä esitetyt vihjeet, kuten sisältöjen uudelleenjaot, kuvat, julkaisijan listaama työrooli tai muu vaihtoehtoinen kuvaus omasta työnkuvastaan, sekä puheesta tavoitettu konteksti. Havainnot tallennetaan julkaisukohtaisesti Excel-taulukkoon, minkä perusteella puhujarooleista koostetaan tarkemmin rajatut luokat.

2 Muuttuva organisaatio

Organisaation toiminta on lukuisten muuttujien armolla. Organisaation toiminnan jatkuvuuteen vaikuttavat muun muassa organisaation kasvu, kilpailu, skaalautuminen, uudistuva teknologia sekä yhdistyminen muiden organisaatioiden kanssa (Helms Mills ja muut, 2009, s. 4–14; Lewis, 2019, *The Role of Communication in Triggering Change*). Ajoittain myös kilpailuympäristö asettaa ulkoapäin tulevia vaateita, jotka johtavat organisaation muutostarpeeseen – organisaation toimintaa on muutettava, jotta organisaatio voisi jatkaa. Organisaatiomuutoksella tarkoitetaan organisaation ydinoso-alueilla tapahtuvia muutoksia. Ydinoso-alueita ovat esimerkiksi organisaation rakenne, tavoitteet, käytetty teknologia, kulttuuri, johto tai henkilöstö (Helms Mills ja muut, 2009, s. 4; Lewis, 2019, *Types of Organizational Change*; Lewis & Sahay, 2018, s. 2).

Organisaatiomuutos voi tapahtua tarkoituksenmukaisesti ja huolellisen suunnittelun tuloksena, mutta se voi tapahtua myös täysin suunnittelematta (Lewis, 2019, *Types of Organizational Change*). Suunnittelematon organisaatiomuutos tapahtuu usein reaktiivisesti, eli seurauksena jollekin odottamattomalle tai yllättävälle tapahtumalle (Weick & Quinn, 1999, s. 362; Li ja muut, 2021, s. 2; Shaw 2017, s. 4). Muutoksen aiheuttanut tapahtuma voi olla esimerkiksi yhtäkkinen organisaatioon kohdistuva mainehaitta. Muutos voi toisaalta saada alkunsa myös organisaation sisällä havaitusta tarpeesta, esimerkiksi organisaation työskentelyssä havaitusta epäkohdasta tai muusta työskentelyä vaikeuttavasta asiasta (Weick & Quinn, 1999, s. 362; Lewis, 2019, *A Communication Perspective*).

On arvioitu, että onnistuneiden muutosten määrä on loppujen lopuksi verrattain pieni ja vain noin kolmasosa kaikista muutoshankkeista onnistuu (Aiken & Keller, 2009, s. 101). Toisaalta epäonnistunutkin muutos on muutos ja vaatii organisaatiota sopeutumaan uuteen olotilaan (Schwarz ja muut, 2021, s. 160–163). Kaikille muutoksille yhteistä on kuitenkin se, että organisaatiomuutoksen tuloksena on *jokin muu*, organisaation nykyisestä eroava olotila (Weick & Quinn, 1999, s. 361) ja viime kädessä muutosten uskotaan olevan tilaisuus kasvulle ja kehitykselle (Lewis, 2019, *Introduction*). Seuraavissa alaluvuissa

syvennyttään muutoksia yhdistäviin tekijöihin erilaisten luokittelujen avulla sekä tarkastellaan viestinnän merkitystä onnistuneen organisaatiomuutoksen taustalla.

2.1 Organisaatiomuutoksen luokittelua

Muutokset muodostavat laajan spektrin pienemmän skaalan osaston uudelleenjärjestäytymisestä aina valtaviin, koko organisaatiota koskettaviin uudistamishankkeisiin saakka (Helms Mills ja muut, 2009, s. 5–9; Lewis, 2019, *Types of Organizational Change*). Ne voivat edetä jaksottain ja pienissä pyrähdyksissä, mutta ne voivat olla myös jatkuvasti käynnissä ja edetä hiljalleen koko ajan (Weick & Quinn, 1999, s. 362–375). Organisaatiomuutosten erottelua on pyritty selkeyttämään muun muassa jakamalla muutokset kolmeen tasoon muutosten koon, vaikuttavuuden ja jatkuvuuden mukaan (Lewis, 2019, *Types of Organizational Change*). Ensimmäisen tason muutokseksi Lewis (2019) kutsuu pientä ja asteittain tapahtuvaa muutosta, jonka vaikutukset eivät ole kovin merkittäviä. Toisen tason muutoksiin hän luokittelee suuret muutokset, joissa organisaatio eroaa muutoksen jälkeen merkittävästi lähtötilastaan. Kolmannen tason muutoksia taas ovat jatkuvat ja aina läsnä olevat muutokset (Lewis, 2019).

Organisaatiomuutoksia on jaoteltu myös muutoksen kohteen perusteella materiaaliin muutoksiin ja diskursiivisiin muutoksiin (Lewis, 2019, *Types of Organizational Change*; Lewis & Sahay, 2018, s. 2). Tämän jaottelun mukaan materiaaliset muutokset vaikuttavat organisaation käytänteisiin, työskentelytapoihin, päätöksentekoon tai organisaation sisäisiin suhteisiin. Materiaalinen muutos voi tällöin olla esimerkiksi uuden työskentelyyn vaikuttavan teknologian käyttöönotto (Lewis & Sahay, 2018, s. 2). Diskursiivisia muutoksia ovat Lewisin ja Sahayn (2019) mukaan sellaiset muutokset, joissa kohteena ovat organisaation puhettavat – kuten esimerkiksi muutos sanasta *kollega* sanaan *tiimiläinen*.

Muutoksen sisäisten ominaisuuksien lisäksi kenties tärkein jako tapahtuu onnistuneen ja epäonnistuneen muutoksen välillä, eikä jaottelu ole yksiselitteistä. Muutos kuvataan onnistuneeksi tyypillisesti silloin, kun muutoksen lopputulos vastaa sitä, mitä

muutoksentekijät ovat halunneet saavuttaa (Lewis, 2019, *Weaknesses in Current Approaches to Change Implementation*; Schwarz ja muut, 2021, s. 162; Heracleous & Bartunek, 2021, s. 208). Muutoksen vastaanottajat voivat kuitenkin arvottaa saman muutoksen epäonnistuneeksi, mikäli se ei vastaa sidosryhmän toiveisiin tai tarpeisiin. Yhdelle sidosryhmälle onnistunut muutos tarkoittaa uudenlaisia työolosuhteita, toiselle sujuvampia prosesseja, kun taas kolmannelle taloudellisia säästöjä (Lewis, 2019, *A Stakeholder Theory Perspective*). Muuttuvan organisaation voikin olla haastavaa vastata eri sidosryhmien ristiriitaisiin tarpeisiin – mutta siihen voi pyrkiä oikeanlaisen viestinnän avulla.

2.2 Muutosviestintä onnistuneen muutoksen taustalla

Vaikka sidosryhmien muutokseen kohdistamat tarpeet ja toiveet voivat olla keskenään ristiriitaisia, onnistuneiden muutosten taustalla vaikuttaa usein huolellisesti suunniteltu, tarkoituksenmukainen ja eri näkökulmat huomioon ottava muutosviestintä (ks. esim. Parkkin ja muut, 2011). Onkin kuvaavaa, että oikeanlainen muutosviestintä auttaa organisaatiota välttämään kriisin, ja vastaavasti huonosti toteutettu muutosviestintä saattaa pahimmillaan johtaa sellaiseen (Juholin, 2017, s. 242).

Viestinnän ja muutoksen suhde tulisi nähdä lineaarisesti – mitä suurempi organisaatiomuutos on kyseessä, sitä enemmän se tarvitsee viestintää (Juholin, 2017). Viestinnän olisi hyvä olla läsnä jo ensimmäisissä muutostarpeita koskevissa keskusteluissa ja jatkaa vielä muutoksen implementoinnin jälkeen. Muutosviestinnän oikea ajoitus, viestityn tiedon tarkkuus ja tiedon koettu hyödyllisyys palvelevat muutosta erityisesti madaltamalla muutoksen vastaanottajien epävarmuutta, jota tavanomaisesti koetaan muuttuvan organisaation myllerryksessä (Allen ja muut, 2007, s. 196; Yue ja muut, 2021, s. 10).

Epävarmuuden vähentämisen ohella viestinnän vaikutteet ulottuvat myös siihen, kuinka muutos otetaan vastaan. Sisäisen viestinnän läpinäkyvyyttä ylläpitävä ja sidosryhmiä päätöksentekoon sisällyttävä muutosviestintä auttaa muutoksen vastaanottavia

sidosryhmiä muun muassa muutokseen sitoutumisessa, muutokseen liitetyissä käsityksissä, ja suhtautumaan muutokseen positiivisemmin (Yue ja muut, 2021, s. 9; Li ja muut, 2021, s. 6–8; Oreg ja muut, 2011, s. 516; Choi, 2011, s. 492). Muutoksenteelijät voivat edelleen vahvistaa muutokseen liittyvää positiivista suhtautumista yhdistämällä muutokseen positiivisia ilmauksia, tunteita ja reaktioita (Rafferty & Minbashian, 2019, s. 1644). Jopa muutoksenteelijöiden karismalla on merkitystä, sillä karismaattinen retoriikka tukee sitoutumista, positiivista suhtautumista ja vähentää muutoksen aikaista henkilöstön vaihtuvuutta (Yue, 2021, s. 7–8).

Organisaatiomuutoksesta viestitään paitsi muutoksen tekijöiden toimesta ylhäältä alaspäin, myös horisontaalisesti esimerkiksi henkilöstön jakaessa toisilleen tietoa, tuntemuksia ja ajatuksia käynnissä olevasta muutoksesta (Lewis, 2019, *Weaknesses in Current Approaches to Change Implementation*; Wisse & Sleenbos, 2016, s. 259–260). Muutoksen vastaanottajien omatoimiseen ja horisontaalisesti tapahtuvaan tiedonjakoon paneudutaan tarkemmin teorian luvussa 3. Sitä ennen tarkastelun kohteena ovat muutoksen vastaanottajien suhtautuminen ja reaktiotavat, joiden rakentumisessa muutoksenteelijöiden viestinnällä on merkittävä rooli.

2.3 Muutokseen suhtautuminen

Muutoksen kannalta merkittävintä on organisaation sidosryhmien suhtautuminen muutokseen (Choi, 2011, s. 492), sillä sidosryhmät nauttivat merkittävää valtaa muutoksen hyväksynnän kannalta. Kullakin sidosryhmällä on omia tavoitteitaan, joiden ohjaamana sidosryhmät vaikuttavat organisaation toimintaan. Sama muutos voikin näin ollen näytettyä yhdelle sidosryhmälle merkittävämpänä kuin toiselle (Lewis, 2019, *Types of Organizational Change*), jolloin muutokseen liittyvä suhtautuminen rakentuu monen tekijän summana.

Muutoksen vastaanottamisprosessin kerrotaan etenevän neljän vaiheen kautta (Scott & Jaffe, 1988, s. 26–27), joiden aikana muutoksen vastaanottaja etenee ensin muutoksen

kieltämisestä vastustamiseen, minkä jälkeen muutokselle aletaan vähitellen lämmitä ja loputa jopa osoittaa hyväksyntää. Erityisesti suuret muutokset voivat kuormittaa muutoksen vastaanottajia sekä henkisesti että emotionaalisesti, jolloin muutokseen sopeutuminenkin vaatii enemmän aikaa (Brown & Humphreys, 2003, s. 123). Epämieluisat ensireaktiot ovatkin varsin tyypillisiä tapoja vastaanottaa uusia asioita erityisesti silloin, kun on kyse omaa tuttua työarkea koskevista, itsestä riippumattomista, muutoksista (Oreg, 2006, s. 92–94; Elrod & Tippet, 2002, s. 285–286).

Se, miksi eri ihmiset suhtautuvat muutokseen eri tavoin, juontaa juurensa muun muassa aikaisempiin muutokseksiin ja muutoksen konkreettisiin vaikutuksiin niin itseä kuin omaa työtä kohtaan (Lewis, 2019, Types of Organizational Change). Taustalla vaikuttavat yksilön muutokseen liittämät kehykset, pelko, ahdistus sekä mahdolliset väärinymmärrykset muutosviestinnässä (Lewis, 2019, Weaknesses in Current Approaches to Change Implementation). Heroldin ja muiden (2008, s. 354) mukaan suhtautumista ohjailevat muutosvisiolle annettu merkitys, johtoa kohtaan koettu luottamus, johdon arvojen hyväksyntä sekä johtamistaitojen vahvuus. Choi (2011, s. 480) täydentää edellä mainittua listausta lisäämällä mukaan yksilön muutosvalmiuden, sitoutuneisuuden tason, avoimuuden ja kyynisyyden. Erityisesti mahdollisimman korkeaan sitoutuneisuuteen olisi hyvä panostaa, sillä sitoutuneisuuden taso heijastuu suoraan siihen, kuinka paljon tukea muutoksen vastaanottaja on valmis osoittamaan muutoksen onnistumiselle (Ford ja muut, 2003, s. 177), kuinka hän puoltaa muutoksen päämääriä ja haluaa itse tehdä työtä muutoksen onnistumisen eteen (Herold ja muut, 2008, s. 347).

Muutoksen vastaanottajan kokemukseen vaikuttavat myös muutokseen liitetyt riskit ja hyödyt. Kun muutoksen riskit ovat hyötyjä suuremmat, muutokseen suhtaudutaan todennäköisesti vastustelevasti (Oreg ja muut, 2011, s. 517). Vastustelu taas ilmenee esimerkiksi muutosvastarintana, muutoksen paheksuntana ja vähäisenä tai olemattomana sitoutuneisuutena muutostoiimiin. Yksi suhtautumistapa ei kuitenkaan sulje muita pois, sillä muutoksen vastaanottava henkilö voi kokea olevansa sitoutunut käynnissä olevaan muutokseen, mutta tuntee samalla kyynisyyttä, koska ei luota muutoksentekijöihin (Choi,

2011, s. 489). Tällainen luottamuksen puute voi ilmetä esimerkiksi kriittisenä suhtautumisena muutokseen ja muutosviestintään (Allen ja muut, 2007, s. 191).

Muutokseen suhtautuminen petaa perustan sille, miten muutoksen vastaanottaja toimii ja reagoi muutostilanteessa (Huy, 2002, s. 34). Reaktiot voivat ilmetä joko muutosta tukevana tai sitä vastustavana toimintana. Seuraavassa teoriaosiossa avataan muutoksesta kumpuavia reaktioita ja reaktioiden muodostumiseen vaikuttavia taustatekijöitä.

2.4 Muutoksen herättämät reaktiot

Muutosprosessin aikaansaamat reaktiot syntyvät muutoksen vastaanottajan ajattelun, käyttäytymisen ja tunteiden tuloksena (Oreg ja muut, 2011, s. 466–479). Reaktiota edeltää arviointiprosessi, jonka aikana muutoksen vastaanottaja tarkastelee muutosta suhteessa organisaation tavoitteisiin, omiin tavoitteisiinsa sekä omaan muutosvalmiuteensa (Oreg ja muut, 2018, s. 72–73). Muutoksentehtäjät voivat pyrkiä edistämään muutoksen positiivista vastaanottoa esimerkiksi korostamalla sitä, kuinka organisaatiossa tapahtuva muutos on kunkin sidosryhmän tavoitteille suotuisa (Lewis & Sahay, 2018, s. 5).

Reaktiot ovat pääosin positiivisia, kun muutoksen vastaanottaja kokee muutoksen olevan hyödyllinen omille tavoitteilleen (Oreg ja muut, 2018, s. 73). Positiiviset reaktiot, kuten ilo, onnellisuus, tyytyväisyys tai ilahtuneisuus, realisoituvat muutokselle osoitettuna tukena ja innostuksena (Oreg ja muut, 2018, s. 67–68). Jos muutos palvelee organisaation tavoitteita, mutta ei vastaanottajan tavoitteita, muutokseen reagoidaan ristiriitaisesti (Oreg ja muut, 2018, s. 74). Negatiivisten tunteiden, kuten vihan, ahdistuksen tai surun, sävyttämät reaktiot ilmenevät puolestaan muutosvastarintana (Oreg ja muut, 2018, s. 67–68). Mikäli sidosryhmät kokevat organisaatiossa tapahtuvan muutoksen haitallisena, sidosryhmät voivat vastareaktiona pyrkiä estämään tai kumoamaan sen esimerkiksi vahvistamalla keskinäisiä suhteitaan organisaation muiden sidosryhmien kanssa tai levittämällä muutosta koskevia huhuja (Lewis & Sahay, 2018, s. 5).

Vaikka positiiviset reaktiot saattavat tuntua ainoilta toivottavilta reaktioilta, negatiiviset reaktiotkin ovat toisinaan hyödyllisiä muutokselle. Kun negatiivinen reaktio on riittävän voimakas, se aktivoi muutoksen vastaanottajia ja aiheuttaa keskustelua negatiivisen reaktion nostaneesta ongelmasta, jolloin ongelman juurisyy tulee todennäköisemmin muutoksentekijöiden tietoon (Oreg ja muut, 2018, s. 79). Oreg ja muut (2018, s. 79) toteavatkin, että mikäli negatiivinen reaktio ei ole riittävän voimakas aktivoimaan toimintaa, reaktio saattaa jäädä huomaamatta ja reaktion aiheuttanut ongelma käsittelemättä. Käsittelemättömät ongelmat jäävät tällöin varjostamaan organisaatiomuutosta ja saattavat ilmetä myöhemmin toisin, jopa haitallisina tavoin.

Organisaatioita koettelevat muutokset voivat olla sidosryhmille haastavia tilanteita, joissa luonnollinen reaktio on käydä keskustelua ja merkityksellistää muutosta yhdessä muiden kanssa. Teorian seuraavassa osassa tarkastellaan lähemmin julkista muutospuheetta ja sen taustatekijöitä alkaen muutosta koskevan suhtautumisen muodostumisesta, aina muutoksen kehystämiseen ja julkisilla alustoilla käytävään muutospuheeseen saakka.

3 Muutoksen julkinen merkityksellistäminen

Organisaatiomuutos merkitsee usein poikkeamaa organisaation tavallisessa toiminnassa ja saattaa sen vuoksi edellyttää työntekijöiltä tutun työn uudelleenjärjestelyä. Muutos nauttiikin runsasta huomiota organisaation henkilöstöltä, joiden odotukset organisaation johtoa ja sidosryhmiä kohtaan kasvavat muutosprosessin seurauksena (Helms Mills ja muut, 2009, s. 4). Muutoksenteijät pyrkivät saamaan koko organisaation mukaan yhteiseen visioon, joka tyypillisesti maalaa houkuttelevaa kuvaa muutoksen jälkeisestä organisaatiosta (Herold ja muut, 2008, s. 348).

Keskeinen osa prosessia on niin kutsutun jaetun ymmärryksen (eng. sense making) rakentaminen. Jaetulla ymmärryksellä tarkoitetaan mahdollisimman yhtenäistä kokemusta muutoksen syistä, taustoista ja tulevaisuuden tilasta. Hyvin rakennettu jaettu ymmärrys auttaa esimerkiksi sidosryhmien epävarmuuden hallinnassa (Weick, 1995). Muutoksenteijät voivat koettaa rajata muutokseen liitettyjä tulkintakehyksiä ja luoda jaettua ymmärrystä muun muassa nimeämällä muutosprosessin syitä ja yhdistämällä muutokseen tarkkaan harkittuja ominaisuuksia (Helms Mills ja muut, 2009, s. 10–19; Smircich & Morgan, 1982, s. 259). Kun muutoksenteijät jakavat muutokselle itse määrittämiään merkityksiä, he voivat onnistua vaikuttamaan muutoksen vastaanottajien muodostamiin käsityksiin muutoksesta (Fiss & Zajac, 2006, s. 1188).

Vaikka muutoksenteijät luovat muutoksesta omanlaistaan kuvaa, muutoksen vastaanottajat saattavat kokea muutoksen eri tavalla. Muutoksen vastaanottajat ottavat vaikutteita erityisesti toistensa mielipiteistä ja suhtautumistavoista (Lewis, 2019, *Weaknesses in Current Approaches to Change Implementation*; Druckman & Nelson 2003, s. 731). Muutoksen vastaanottajien välisissä keskusteluissa syntyy narratiiveja, joiden avulla henkilöstö selittää muutosta, ja jotka vaikuttavat suoraan henkilöstön kokemaan muutosvalmiuteen (Schwarz ja muut, 2021, s. 169; da Cunha & Orlikowski, 2008, s. 141–142; Choi, 2011, s. 481). Narratiivit asettavat oletuksia, luovat odotuksia ja antavat tilaa erilaisille tuntemuksille. Välillä henkilöstön luomat muutosnarratiivit voivat pyrkiä jopa

syRJäyttämään muutoksentekijöiden dominoivaa muutosnarratiivia (da Cunha & Orlikowski, 2008, s. 141–142).

Muutoksen ollessa monella tapaa subjektiivinen tapahtuma, on osapuolten välillä poikkeava merkityksenanto tavallista, eivätkä jaettu ymmärrys tai rajatut tulkintakehykset estä esimerkiksi muutosta kritisoivien keskustelujen käyntiä. Nykyaikaan kuuluvat digitaaliset ympäristöt mahdollistavat muutosta kritisoivan tai kommentoivan keskustelun turvallisesti ja etäältä, mikä voi ilmetä esimerkiksi kärkkäämpienkin mielipiteiden esittämisenä julkisesti. Muutoksesta käytävä puhe rakentuukin pitkälti kehystämisen varaan: eri osapuolet voivat tulkita saman muutoksen keskenään ristiriitaisin tavoin. Teorian seuraava osa tarkastelee organisaatiomuutoksesta julkisesti käytävää puhetta ja erittelee erityisesti niitä mahdollisuuksia ja rajoitteita, joita keskustelun julkinen luonne asettaa tällaiselle keskustelulle.

3.1 Organisaatiomuutos julkisen verkkokeskustelun kohteena

Verkkoalustat ja sosiaalinen media tarjoavat monenlaisia vaikuttamisen mahdollisuuksia organisaation muutostilanteissa. Sidosryhmät hyödyntävät sisäisiä viestintäkanavia ja organisaatiota käsitteleviä verkkofoorumeja muutokseen ja muutoksentekijöihin liittyvässä jännitteen purussa (da Cunha & Orlikowski, 2008, s. 151). da Cunha ja Orlikowskin (2008, s. 134) mukaan motivaatio osallistua tällaisiin keskusteluihin syntyy halusta jakaa tietoa sekä antaa tai vastaanottaa emotionaalista tukea muilta samanmielisiltä. Lisäksi julkiset verkkokeskustelut mahdollistavat osallistumisen ja keskinäisen vuorovaikuttamisen läpi organisaation kaikkien tasojen, mikä lisää keskustelijan kokemaa osallisuutta ja vaikuttamisen mahdollisuuksia (Cecez-Kecmanovic ja muut, 1999, s. 23). Samalla sidosryhmien keskustelut vähentävät riskiä välittömän kapinan tai häiriön syntymiselle työyhteisössä (da Cunha & Orlikowski, 2008, s. 136).

Verkkokeskustelut luovat tilaa erityisesti vaihtoehtoisille muutosnarratiiveille. Esimerkiksi muutosta vastustavat keskustelut, joissa muutoksen vastaanottajat jakavat omia

näkemyksiään, voivat vahvistaa keskustelijoiden välistä yhteisöllisyyttä, mikä puolestaan tukee keskustelijoiden sopeutumista muutostilanteeseen (da Cunha & Orlikowski, 2008, s. 151–152). Tällaiset keskustelut ovat hyödyllisiä myös muutoksentekijöille, sillä puheen julkisuus esimerkiksi työpaikan sisäisissä viestintäkanavissa mahdollistaa suoran vuorovaikutuksen muutoksentekijöiden ja organisaation jäsenten välillä (da Cunha & Orlikowski, 2008, s. 136). Verkkokeskustelujen ohella erityisesti sosiaalisessa mediassa käyty keskustelu organisaatiomuutoksesta avaa ikkunan muutosta vastaanottavien sidosryhmien perspektiivin. Keskustelut tarjoavat muutoksentekijöille tärkeää tietoa sidosryhmien suhtautumisesta, mikä puolestaan auttaa muutoksentekijöitä ymmärtämään vastaanottavaa osapuolta paremmin (Naeem, 2020, s. 1994).

Julkisesti ruoditulla muutoksella on myös varjopuolensa. Muutosta läpikäyvä organisaatio on haavoittuvainen joutuessaan henkilöstön ja sidosryhmien julkisen keskustelun kohteeksi esimerkiksi sosiaalisessa mediassa. Erityisesti organisaation sisäpiiristä tuotettu puhe saattaa horjuttaa organisaation julkisuuskuvaa ja toisaalta tarjoaa organisaation kilpailijoille pääsyn kaikkeen julkisesti jaettuun tietoon (Naeem, 2020, s. 1994). Seuraavassa luvussa tarkastellaan yhden suosituimman työ- ja ammattikäyttöön luodun sosiaalisen median alustan, LinkedInin, roolia organisaatiomuutospuhetta mahdollistavana ja toisaalta rajoittavana alustana.

3.2 Julkisen persoonan esittäminen LinkedInissä

LinkedIn on sosiaalisen median verkostointipalvelu, joka kokoaa eri alojen ammattilaisia yhdelle alustalle ja palvelee erityisesti työtä koskevassa keskustelussa. Alusta suosii yksilön näkyvyyden maksimointia (van Dijck, 2013, s. 202), joka toteutuu esimerkiksi verkostoitumalla aktiivisesti, julkaisemalla säännöllisesti uutta sisältöä ja reagoimalla muiden käyttäjien julkaisuihin esimerkiksi tykkäyksin ja kommentein. Näkyvyyden myötä LinkedInistä onkin kehittynyt näyttämö julkisen persoonan esittämiselle (van Dijck, 2013, s. 201).

LinkedIn-alustan ammattikonteksti ja alustalla julkaistun puheen asiapitoisuus asettavat omat rajansa sille, millainen puhe on LinkedInissä toivottavaa. Tieto keskustelun julkisuudesta sekä puheen mahdollisesti saavuttavasta yleisöstä saakin käyttäjän pohtimaan sitä, millaista sisältöä sosiaalisessa mediassa on sopivaa julkaista (Hollenbaugh, 2021, s. 83). Tietynlaista puhetta saatetaan suosia ja toisenlaista puhetta rajoittaa osana oman henkilöbrändin luomista (Marin & Nilä, 2021, s. 7; van de Ven ja muut, 2017, s. 420). Keskustelua ohjaavien ympäristön vihjeiden ja toiminnan mahdollisuuksien rajautuessa pääosin ammatti- ja työkontekstiin, esimerkiksi vahvoja tunneilmaisuja ja henkilökohtaista elämää koskevaa sisältöä vältellään (van Dijck, 2013, s. 208; Marin & Nilä, 2021, s. 5).

Keskustelun julkisuuden ja käyttäjien näkyvyyden tavoittelun seurauksena LinkedIn-sisällön julkaisemisesta on tullut yhä suunnitelmallisempaa (van de Ven ja muut, 2017, s. 420). Alustan käyttäjät tunnistavat, että heidän profiilinsa on kuin julkinen käyntikortti, johon ei haluta vaikuttaa itselle haitallisilla tavoin (van Dijck, 2013, s. 208). Tämän seurauksena käyttäjät pyrkivät esittämään itsensä mahdollisimman positiivisessa valossa (Marin & Nilä, 2021, s. 2). Suunnitelmallinen ote LinkedInin käyttöön ilmeneekin esimerkiksi itsen performoinnilla – yksilö esittää itsensä julkisesti vain tarkkaan mietitystä näkökulmasta ja tiettyjä ominaisuuksia suosien. Itsen performointia toteutetaan luomalla LinkedIn-käyttäjäprofiilista harkittu kokonaisuus, verkostoitumalla omalle kontekstilleen merkityksellisten ihmisten kanssa ja tuottamalla omaan ammattikuntaan liittyvää sisältöä (Chiang & Suen, 2015, s. 521).

Itsen performointi heijastuu myös profiilin sisältöihin ja julkaisujen tarkkaan hiontaan, sillä rosoinen ja epäsiisti profiili saattaa alentaa yksilön arvoa esimerkiksi työnhakutilanteessa (van Dijck, 2013, s. 212). Esittämällä itsestään parhaan mahdollisen version, käyttäjä kasvattaa omaa ammatillista arvoaan ja vaikuttaa positiivisesti niin omiin uramahdollisuuksiinsa kuin välillisesti käyttäjän työllistävän organisaation julkisuuskuvaan (van Dijck, 2013, s. 209; Davis ja muut, 2020, s. 118).

Tässä tutkielmassa LinkedIn-alustan julkisuus on ilmiö, joka vaikuttaa aineistossa esiintyvän puheen taustalla. Työkontekstissa esiintyvät ja harkitusti itsensä esittävät käyttäjät ottavat sisältöjensä julkisuuden huomioon, mikä näkyy hillityssä puheessa ja neutraaleissa ilmauksissa. LinkedIn-alustan käyttötarkoituksen ja itsen performoinnin seurauksena vahvimmat tunnereaktiot, hetkessä tapahtuva puhe ja henkilökohtaisimmat kokemukset ovat todennäköisesti karsiutuneet pois jo ennen sisältöjen julkaisemista. Julkisuuden ilmiö on hyvä huomioida siirryttäessä myöhemmin julkisen puheen analyysiin ja puheessa esiintyvien kehysten tavoittamiseen. Ennen analyysiin siirtymistä pohjustetaan kuitenkin kehystämisen teoriaa.

3.3 Muutoksen kehystäminen

Kehykset ovat sääntöjoukkoja, joiden avulla tietty toiminta, tilanne tai asia saadaan kuvattua halutunlaisena (Chong & Druckman, 2007, s. 104). Kehys muodostetaan siten, että kehystettävään kohteeseen liitetään havaitsemista ohjaavia vihjeitä, kuten kuvailevia sanoja, reaktioita, vertailua ja valikoitua kontekstia (Goffman & Berger, 1986; Karvonen, 2000, s. 79; Alasuutari, 2011, Kehykset ja diskurssit), minkä tuloksena kehystettävä kohde tulee nähdä tarkoin määritellystä näkökulmasta.

Kehykset luodaan ja tulkitaan kehystettävän kohteen kulttuurikontekstin, institutionaalisen kontekstin (Alasuutari, 2011, s. Kehykset ja diskurssit), sosiaalisen kontekstin (Karvonen, 2000, s. 81) ja historiallisen kontekstin (Chong & Druckman, 2007, s. 106) kautta. Kehyksen rakentaminen alkaa määrittelemällä ensin kehystyksen kohteen nykytila (esim. käynnissä oleva organisaatiomuutos) sekä tavoiteltava tila (esim. henkilöstön tehokkuutta kasvattava organisaatiomuutos) (Fairhurst & Sarr, 1996, s. 121). Sen jälkeen kehystäjä luo kielellisiä kuvauksia, jotka tukevat kohteen esittämistä tavoitellussa tilassa (Fairhurst & Sarr, 1996, s. 121). Työkaluiksi tällaisten kuvausten tuottamiselle he (1996, s. 100–101) esittävät esimerkiksi metaforien käyttöä, jargonin ja iskulauseiden käyttöä, kontrastoivaa vertailua, positiivisen ja negatiivisen kehysten vuorottelua sekä tarinoiden käyttöä. Kehystämistä saatetaan tehostaa myös liittämällä puheen kohteeseen

kontrastoivia ominaisuuksia, jotka voivat olla esimerkiksi puheen kohteen vastakohtia tai vaihtoehtoja (Fairhurst & Sarr, 1996, s. 111–112).

Kehykset ovat usein yhtäaikaisia, limittäisiä, muuttuvia ja toisiinsa sekoittuvia, jolloin yhteen kohteeseen tai tilanteeseen voi liittyä useita eri kehyksiä (Alasuutari, 2011, s. Kehykset ja diskurssit; Chong & Druckman, 2007, s. 106; Werner & Cornelissen, 2014, s. 1457). Kehykset eivät kykene tuottamaan kehystettävästä kohteesta täysin objektiivista ja kohteen todellisen olemuksen vangitsevaa ymmärrystä, joka pysyisi aina muuttumattomana. Kehykset ovat tilannesidonnaisia ja subjektiivisia (Alasuutari, 2011, Kehykset ja diskurssit) ja niiden muodostumiseen vaikuttavat sekä kehystäjän että kehysten tulkitsijan asenteet ja uskomukset (Chong & Druckman, 2007, s. 106), aiemmat kokemukset (Fairhurst & Sarr, 1996, s. 102), sekä oma asemoituminen suhteessa kehystyksen kohteeseen (Alasuutari, 2011, Kehykset ja diskurssit).

Kehykset voivat olla myös harhaanjohtavia. Kehysten käyttäjä voi tarkoituksellisesti manipuloida tai johtaa vastaanottajan merkityksenantoprosessia harhaan sopivalla kehystyksellä. Esimerkiksi tunnettujen metaforien, tarinoiden tai vertausten käyttö voi peittää puheen kohteen varsinaisen merkityksen taakseen ja näin ollen ohjata koko merkityksenantoprosessia harhaan (Fairhurst & Sarr, 1996, s. 105–106; s. 126). Eriyisen manipuloiva kehystäminen ei kuitenkaan herätä yleisössä luottamusta tai ihailua, vaan pikemminkin synnyttää epäluottamusta ja epäilyksiä kehystäjää kohtaan (Fairhurst & Sarr, 1996, s. 107).

Fairhurstin ja Sarrin (1996, s. 113) mukaan käytetyimpiä kehystämistaktiikoita on puheen kohteen kuvailu sen heikkouksien ja vahvuuksien kautta. Puheessa tämä ilmenee siten, että puhuja kuvailee ensin kohteen vahvuuksia, minkä jälkeen kehys kiepsauttaa puheen huomion kohteen heikkouksiin. Lopuksi puhuja saattaa vielä palata kuvailemaan kohteen vahvuuksia. Heikkouksien ja vahvuuksien välillä vuorottelun teho on siinä, että kuvailu antaa yleisön nähdä kohteen monipuolisesti ilman, että heikkouksiin kiinnitty liikaa huomiota. Fairhurstin ja Sarrin (1996, s. 115) mukaan tämä kehystämistapa auttaa

sitouttamaan yleisön yhteiseen visioon – ja olisi näin ollen hyödyksi myös esimerkiksi organisaatiomuutoksen kehystämässä.

Organisaatiomuutokset ovat saaneet kirjallisuudessa erilaisia kehyksiä esimerkiksi puhujan roolin pohjalta. Brown ja Humphreys (2003, s. 122) toteavat tutkimuksessaan, että yhdistymisiin liittyvissä organisaatiomuutoksissa osapuolten narratiivit eroavan sen perusteella, mistä organisaation ryhmästä puhuja tulee. Siinä missä johtohenkilön narratiivii tekee organisaatiomuutoksesta voitokkaan sankaritarinan, rivityöntekijä saattaa kuvata muutosnarratiivin, jossa johtohenkilöt näyttäytyvät antagonisteina ja itse muutos tragediana (Brown & Humphreys, 2003, s. 135). Muutostilanteissa, joissa monikansallisia organisaatioita on yhdistetty yhdeksi organisaatioksi, muutosta on kuvattu ja tarinallistettu kansallisten identiteettien pohjalta (Vaara & Tienari, 2011, s. 386), osaltaan vahvistuen eri ryhmien välisiä eroavaisuuksia organisaatiomuutoksen kuvailussa.

Organisaatiomuutoksen aikana muutoksentekijät hyötyvät siitä, jos he pystyvät vaikuttamaan sidosryhmien asenteisiin muutokselle suotuisalla tavalla (Katsaros & Tsirikas, 2022, s. 520). Muutos saadaan kehystettyä houkuttelevammaksi, mikäli se kehystetään positiiviseksi sidosryhmien tarpeiden ja vaatimusten kannalta (Fiss & Zajac, 2006, s. 1175–1176). Onnistuneella kehystyksellä muutoksentekijät voivat voittaa avainsidosryhmät puolelleen, samalla minimoiden muutoksesta mahdollisesti koettua iskua (Fiss & Zajac, 2006, s. 1188). Osana kehystämistä muutoksentekijät saattavat jakaa onnistumistarinoita aiemmista muutoksista, jakaa positiivista palautetta tai muilla tavoin korostaa muutoksen hyötyjä (Katsaros & Tsirikas, 2022, s. 520).

Tässä tutkielmassa vastuuttamista kuljetetaan kehystämisen rinnalla analyysiä täydentävänä näkökulmana. Vastuuttaminen on diskursiivinen prosessi, jossa johonkin toimintaan liittyvä vastuu asetetaan esimerkiksi henkilölle tai ryhmälle, jolla tätä vastuuta ei aikaisemmin ollut (Juhila ja muut, 2017, *Responsibilization in governmentality literature*). Juhilan ja muiden (2017) määritelmä toimii tässä tutkielmassa pohjana vastuuttamisen määritelmälle. Tutkija esittää vastuuttamisen toimintana, jossa vastuu annetaan

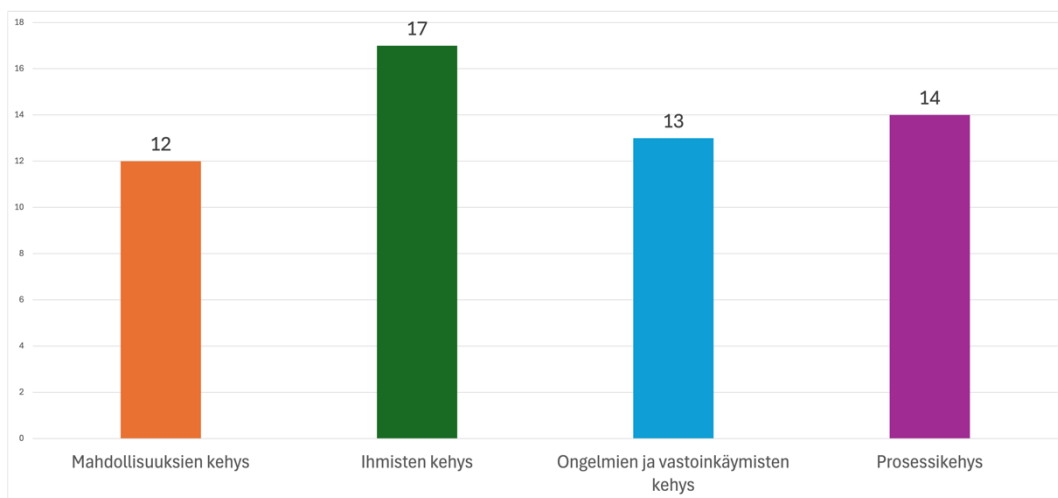
kielellisin keinoin joko itselle, jollekulle toiselle henkilölle, ryhmälle tai abstraktille asialle, kuten organisaatiomuutokselle. Vastuun siirron nähdään tässä tutkielmassa vaikuttavan puheessa organisaatiomuutoksen käsittelyyn, suhtautumiseen ja seurauksiin – ketkä esimerkiksi määritetään syyllisiksi organisaatiomuutoksen myötä päättyneestä työsuhteesta ja täten kantavat vastuun toiminnan seurauksista.

Tutkielman seuraavassa osiossa aineistoa käydään läpi kehystämisen näkökulmasta. Aineistosta havaitut kehykset tehdään näkyväksi, nimetään ja kehyksen sisältö selitetään auki samalla tunnistaen puhujien hyödyntämiä kehystämistaktiikoita.

4 LinkedIn-julkaisut organisaatiomuutoksen näyttämönä

Analyysin ensimmäisessä vaiheessa tehdään näkyväksi organisaatiomuutokseen liittyviä kehyksiä LinkedIn-julkaisuista koostuvassa aineistossa. Aineistosta löydetyt kehykset on tavoitettu aineistolähtöisesti. Kehykset koodattiin Excel-tauluktoon siten, että kullekin aineiston 50 julkaisulle määritettiin oma id-muuttuja, jota kohden taulukkoon määriteltiin puheentuottajan asema (*muutoksentekijä, muutoksen vastaanottaja, rooli ei käy selville*), puheentuottajan toimijuus suhteessa muutokseen (*muutos on toimija, muutos on toiminnan kohde, muutos on sekä toimija että kohde, ei käy selville*) sekä puheesta tunnistettu kehys tai kehykset. Yksi julkaisu on saattanut näin ollen sisältää useampaa kuin yhtä kehystä.

Aineistosta tavoitettuja kehyksiä ovat mahdollisuuksien kehys, ihmisten kehys, ongelmien ja vastoinkäymisten kehys sekä prosessikehys. Kehykset esitetään kuvassa (1).



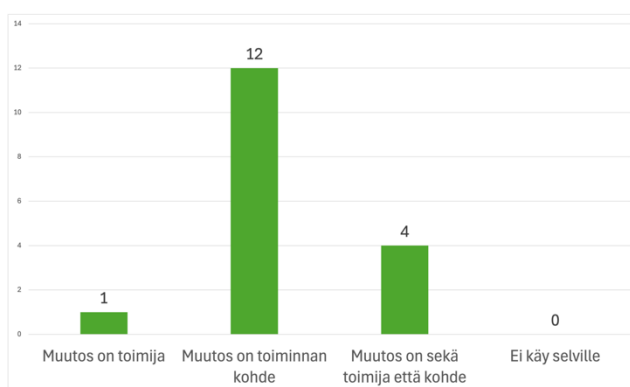
Kuva 1. LinkedIn-aineistosta tunnistetut kehykset.

Jokainen aineiston kehyksistä kuvaa organisaatiomuutosta eri näkökulmasta tai liittyy siihen eri ominaisuuksia. Analyysin ensimmäisessä vaiheessa kehysten ominaisuudet käydään läpi yksitellen samalla täydentäen havaintoja aineistoesimerkein. Kehysten yhteydessä tuodaan esiin myös puheentuottajan asema suhteessa muutokseen, sillä

muutos esitetään joissain kehyksissä ensisijaisesti toiminnan kohteena ja toisissa taas toimijana. Tästä seuraavat toiminnan mahdollisuudet ja puutteet heijastuvat olen- naisesti puheen sisällöissä ja sävyssä. Toimijuuden esittäminen valottaa kehysten moniu- lotteisuutta ja tarjoaa tietoa esimerkiksi kehysten taustalla olevista motiiveista ja puheen kohteista. Kehykset esitetään suuruusjärjestyksessä siten, että ensin esitetään aineis- tossa eniten edustettu kehys ja edetään aina aineistossa vähiten esillä olleeseen kehys- seen.

4.1 Ihmisten kehys

Aineistossa eniten edustettu kehys on ihmisten kehys, jota havaittiin 17 kertaa. Ihmisten kehys esittää organisaatiomuutoksen suhteessa organisaation ihmisiin; henkilöstöön, muutoksentekijöihin ja organisaation muihin sidosryhmiin. Ihmisten kehyksessä esiintyy monipuolinen määrä toimija-asemia, joita jaetaan organisaatiomuutokselle, muutoksen- tekijöille ja muutoksen vastaanottajille. Selvästi yleisimmin muutos esitetään ihmisten kehyksessä toiminnan kohteena ja vain harvoin toimijana (kuva 2). Toimija-asemien kautta kehys avaa puhujien kokemusta eri osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksista. Seuraavaksi kehystä tarkastellaan näiden asemien valossa.



Kuva 2. Ihmisten kehysten sisällä havaitut toimija-asetat.

4.1.1 Muutos on toimija

Kun muutos on toimija, ihmisten kehys tuottaa muutoksesta kuvaa, jossa organisaatiomuutoksen tulisi ideaalisesti edetä muutoksen vastaanottavan henkilöstön etuja myötäillen. Puheessa ilmaistu kokemus kuitenkin eroaa tästä ideaalista ja realistinen muutos esitetään pikemminkin organisaation läpi ajavana voimana, johon puhuja ei koe voivansa vaikuttaa (esimerkki 1). Kehyksessä organisaatiomuutos vastuutetaan muutoksen tapahtumista, mutta organisaation johto vastuutetaan organisaation henkilöstön osallistamisesta ja hyvinvoinnista. Esimerkin (1) puheessa muutos esitetään kuin kolmantena osapuolena, jolla kuitenkin on jonkinlainen vastavuoroinen yhteistyösuhde muutoksentekijöihin.

- (1) – – Useimmissa, ehkä jopa kaikissa työhistoriani organisaatioissa on siellä työskennellessäni jossain vaiheessa käyty muutos-/YT-neuvotteluja, tai muuten käyty läpi isoja organisaatiomuutoksia. Oman kokemukseni mukaan vain yhdessä on pidetty henkilöstö aidosti keskiössä. Muissa korostetun tärkeitä muutoksen keskellä ovat olleet ”key performance indicators”, numerot, data. Valitettavan usein korkein johto ei vauvadu katsomaan numeroiden taakse, ihmisiin, jotka työn tekevät. ”Henkilöstö on tärkein resurssimme”, sanotaan lähes jokaisessa organisaatiossa. Silti painotus tuntuu olevan sanalla ”resurssi”. – – Purista työntekijästä irti enemmän kuin annat takaisin, menetät hänet toiseen paikkaan, enenevässä määrin sairauslomalle tai jopa työkyvyttömyyteen. Joka tapauksessa olet menettänyt hänen/heidän tuottavuutensa. Heidän, jotka ovat ”kaikkein tärkein resurssinne”. ”Keep people interested keep people informed keep people involved keep people inspired” – –

Ihmisten kehys tekee organisaatiomuutoksen osapuolten välistä ristiriitaa näkyväksi. Esimerkki (1) havainnollistaa, kuinka muutoksentekijät saattavat puheissaan kehystää organisaatiomuutoksen ihmisiä priorisoiden, mutta puhujan kokemassa todellisuudessa ihmiset kohdataan pikemminkin vain resursseina. Ihmiset, joiden tulisi olla muutoksen tärkein ajuri, esitetään esimerkin (1) puheessa kohteiksi, joiden energiasta voidaan käydä kauppaa ja joita johdetaan joko ulos organisaatiosta tai kohti terveydellisiä ongelmia. Puhe antaa ymmärtää, että muutoksen vastaanottajan näkökulmasta henkilöstön merkitys on toissijaista liiketoiminnallista hyötyä tavoitteleville muutoksentekijöille. Välineeksi tai työkaluksi tällaisten hyötyjen tavoitteluun hahmottuu organisaatiomuutos.

4.1.2 Muutos on toiminnan kohde

Muutoksen vastaanottajien kokemus puutteellisesta tai olemattomasta osallistamisesta tulee näkyväksi selkeämmin, kun muutos kuvataan toiminnan kohteena. Tällöin puhe määrittää organisaation johtohenkilöt selkeämmin muutoksesta vastuutetuiksi toimijoiksi, mikä tulee näkyväksi tekemiseen liittyvien sanavalintojen kautta (*muutoksesta jätetään pois, muutosta suunnitellaan, muutoksesta kerrotaan tai ei kerrota, muutokselle koetaan tarvetta, muutos läpiviedään*). Tämä esitetään esimerkeissä 2, 3 ja 4.

- (2) – – Syitä kipuiluun ja muutoksesta poisjättämiseen/jättäytymiseen on useita. Yksi tavallinen syy kuitenkin on johtamisessa. Muutoksesta saateen kyllä kertoa, – – Mikä lääkkeeksi? Osallistaminen tietenkin. Muutoksen suunnittelussa mukana olo kasvattaa paitsi omistajuutta muutoksesta, myös hallinnan tunnetta. – – Kun teillä tulee isompia muutoksia, onhan esihenkilöillä riittävästi valmiuksia osallistaa ja kohdata ihmiset fiksusti? – –
- (3) – – Jos minua ei kutsuta mukaan, en muuta toimintaani. En ehkäpä halua mukaan jatkossakaan. En koe, että asia on yhteinen. – – Emme halua olla kohteita, haluamme olla osa tiimiä. Pyydä meidät siis mukaan, jos haluat jotain tulevaisuudessa erilaista.
- (4) Organisaatiomuutos vrs ihminen. Organisaatiomuutos on suht yksinkertainen piirtää paperille. – – Se mitä muutoksen läpivienti kuitenkin vaatii, on ihmisten adaptoituminen muutokseen. – – PÄÄVIESTIMME toimivan organisaation läpiviemiseksi: – –

Puheesta välittyvän kokemuksen mukaan johto tunnistaa ihmisten merkityksen teorian tasolla, mutta henkilöstön kokemuksen mukaan teoria ei heijastu todellisuuteen. Puheissa toistuu puheen tuottajien kokemuksia puutteellisesta osallistamisesta, josta vastuullistetaan muutoksenteelijät. Puutteellisen osallistamisen syiksi nimetään muun muassa johdon kykenemättömyys kohdata henkilöstöä (esimerkki2). Osallistamisen merkityksestä huolimatta puhujat eivät kuitenkaan itse etsi mahdollisuuksia osallistua, mikä näkyy esimerkissä (3). Esimerkin puhuja ilmaisee, ettei aio muuttaa toimintaansa tai osallistua muutokseen, ellei häntä eksplisiittisesti kutsuta mukaan. Samalla esimerkin (3) puhe esittää niin itsensä kuin muut muutoksen vastaanottajat kohteina, mikä vahvistaa

muutoksen vastaanottajien passiivisuutta muutoksen suhteen ja esittää heidät alisteisina muutoksentekijöiden toiminnalle. Osallistumismahdollisuuksia toivova puhe rajaa muutoksen vastaanottajien omatoimisen aktiivisuuden osallistua heidän vastuunsa ulkopuolelle.

Ihmisten kehyyksen puhe korostaa ihmisten merkitystä leimaamalla muutoksen negatiiviseksi, mikäli se tulee tehdyksi henkilöstöä osallistamatta. Ihmisten kustannuksella tehty muutos tulee kuvatuksi jännitteisenä, ilmapiiriä syövnä ja työtehoa laskevana, kuten esimerkissä (5) kerrotaan. Muutoksentekijöiden tekemä organisaatiomuutos asettuu kuin viholliseksi, jonka vastapuolella ovat muutoksen vastaanottajat. Vastakkainasettelu havainnollistuu esimerkissä (6).

- (5) Melko usein olen valmentajan roolissa törmännyt tilanteeseen, jossa muutos on tehty x aikaa sitten, mutta ihmiset tai tiimit eivät syystä tai toisesta ole kyydissä. Ongelmiahan tuosta jännitteestä tietenkin tulee, kun työteho ja -ilmapiiri on laskenut. Hyvää tarkoittava muutos ei sitten lopulta tuotakaan toivottua lisäarvoa sidosryhmille muutoksen käsittelyyn liittyvien haasteiden johdosta. – – Muutoksesta saatetaan kyllä kertoa, mutta sen psykologinen käsittely jää liian usein yksilöiden tai työryhmien itsensä vastuulle.
- (6) Organisaatiomuutos vrs ihminen. – – IHMINEN on se, joka lopulta käynnistää muutoksen hyväksymällä tai olemalla hyväksymättä roolinsa ja uuden toimintamallin. – – PÄÄViestimme toimivan organisaation läpiviemiseksi: Ensin keskittyminen ihmisiin ja välistensä suhteiden parantamiseen. Jokainen kohdataan yksilönä. Vanhat kaunat sekä oletukset on nostettava avoimesti esiin. Suomeksi sanottuna: selvittäkää paska! – – Ymmärtää kuinka ihmiset motivoidaan uudistukseen. Samoin muutosten aikana kyettävä asettumaan toisen asemaan. Vastuunsa kantaen. Organisaation etu edellä. Ihmistä unohtamatta. – –

Puhe antaa ymmärtää, että muutoksentekijät voivat tehdä organisaatiomuutoksen, mutta muutos ei ole todellinen niin kauan kun organisaation ihmiset eivät ole osa sitä. Helpolta kuulostava ratkaisu muutoksen moniin haasteisiin löytyy kehyyksen mukaan ihmisten osallistamisesta.

4.1.3 Muutos on sekä toimija että toiminnan kohde

Muutokseen liitetyt toimija-asetat sekoittuvat, kun puheissa yhdistellään eri näkökulmia tai tuodaan esiin muutoksen moniulotteisuutta. Esimerkiksi muutoksen vastaanottajan mallintaessa muutoksentekijöiden oletettua näkökulmaa, toimija-asetamia tuotetaan niin muutokselle, muutoksentekijöille kuin muutoksen vastaanottajillekin. Puheessa vaihtuvia näkökulmia tehdään näkyväksi esimerkissä (7). Esimerkin (7) puhuja havainnollistaa, kuinka puheessa esiintyvä henkilö kykenee olemaan vastaanottaja, sivustaseuraaja ja johtaja. Luetellut kokemukset kehystävät muutokseen liittyvän toimijuuden moniulotteisena – muutos on jotain, mitä johdetaan, mitä koetaan ja mitä seurataan sivusta. Roolien vaihtuvuus saa esimerkin (7) kohteena olevan henkilön näyttämään kokeneelta ja paljon nähneeltä, mikä puolestaan vahvistaa kuvaa henkilön ammattitaidosta.

- (7) Toimitusjohtajamme (Henkilö) on uransa aikana seurannut, kokenut ja johtanut lukuisia muutoshankkeita. Niistä onnistuneimpia yhdistää empaattinen johtaminen, ihmisten kuunteleminen sekä muutoksen kytkeminen osaksi organisaation toiminnan tarkoitusta. 💡 ”Kaikissa muutosissa on viime kädessä kyse ihmisistä. Uusia organisaatiokaavioita esitellessä voi tuntua helpommalta puhua resursseista kuin yksittäisen toimipisteen yksittäisistä työntekijöistä, mutta mitä suurempi ja vaikeampi muutos, sitä tärkeämpää on, että johtaja laittaa itsensä likoon ja johtaa omalla persoonallaan”, (Henkilö) muistuttaa. 🙌 – –

Esimerkin (7) puhuja nimeää eksplisiittisesti onnistuneeseen muutokseen liitettyjä ominaisuuksia (*empaattinen johtaminen, ihmisten kuunteleminen, Kaikissa muutosissa on viime kädessä kyse ihmisistä*), jotka vahvistavat ihmisten kehyksen tuottamaa kuvaa organisaation ihmisten huomioimisesta ja osallistamisen tärkeydestä. Onnistuneiden muutosten ulkopuolelle puhuja sulkee sellaiset muutokset, joissa organisaation ihmisiä ei pidetä prioriteettina. Vastaava puhe vahvistuu esimerkin (8) myötä, jonka mukaan muutos ei todennäköisesti ole onnistunut, jos se on ideoitu, suunniteltu ja jalkautettu osallistamatta organisaation henkilöstöä.

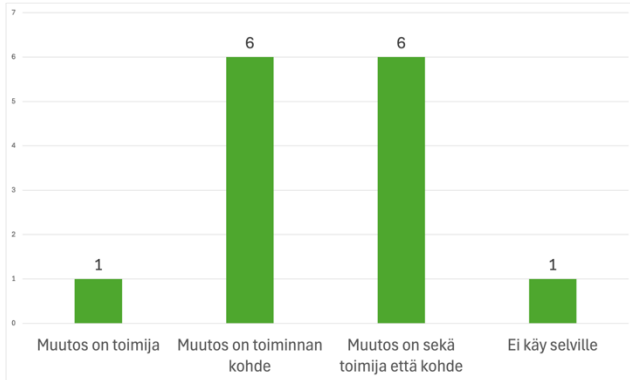
- (8) Käsi ylös se, joka on onnistuneesti suunnitellut organisaation muutoksen itse tai johtoryhmän kanssa ja toteuttanut sen suunnitelman mukaan? Menikö kaikki putkeen ja homma maaliin? Mikäli kyseessä todella oli ylhäältä ideoitu, suunniteltu ja jaeltu muutos, veikkaamme että kovin monella ei mennyt. – – Jos joku taas kertoo vieneensä onnistuneesti muutoksen läpi ottamalla henkilöstön mukaan heti alusta lähtien, kuulostaa heti uskottavammalta. Niin kauan kuin johdossa uskotaan, että muutos lähtee yksin ylhäältä ja organisaation muodostavat ihmiset ovat passiivisia muutokseen sopeutujia – tai muutosvastarinnan lähteitä -, voi suunnitelmille ennustaa hankaluuksia. – – Niin kauan kuin muutos on olemassa lähinnä PowerPointissa, se ei mitenkään voi tapahtua ihmisissä. – –

Esimerkki (8) valottaa, kuinka muutos saattaa näyttää muutoksen vastaanottajalle muutoksenteekijöiden ammattimaisesti johtamalta, mutta myös muutoksenteekijät saattavat kokea epävarmuutta tai kaivata itse lisää konkretiaa. Puhe paljastaa, että muutoksen eri puolilla olevat toimijat tekevät oletuksia vastapuolen uskomuksista ja näkemyksistä, mikä puolestaan palvelee puhujaa halutun kehyksen tuottamisessa.

4.2 Prosessikehys

Aineistossa toiseksi yleisin kehys on prosessikehys, joka esiintyy 14 kertaa. Prosessikehys esittää organisaatiomuutoksen tapahtumaketjuna, jonka edistyminen saa ehtoja, vaahteita tai velvoitteita. Ehtojen täytyessä tapahtuu jokin organisaatiomuutoksen etenemiseen liittyvä tapahtuma ja muutos liikahtaa kuin itsestään. Tapahtumille määritetyt kynnyshdot saavat organisaatiomuutoksen vaikuttamaan lineaariselta, *jos a, niin b* -tyyppiseltä prosessilta.

Kehyksen sisällä esiintyvät toimija-asetat heijastuvat puheen sävyyn. Prosessikehyksessä muutos esitetään toistuvasti toiminnan kohteena sekä vaihtelevasti toimijana että toiminnan kohteena (kuva 3). Seuraavaksi kehystä tarkastellaan tunnistettujen toimija-asettien kautta.



Kuva 3. Prosessikehyksen sisällä havaitut toimija-asemat.

4.2.1 Muutos on toimija

Prosessikehykseen liittyvät kynnysehdot voivat määrittää esimerkiksi organisaatiomuutoksen käynnistymisen kautta, kuten esimerkissä (9), jossa toimija-asema annetaan muutokselle.

- (9) – – On oltava suunta, johon meillä on vahva luottamus. Kokemus siitä että me pärjätään sen uuden kanssa. Ja tunne siitä, että muut ovat meidän puolella. 💜 Nämä kolme tunnetta ovat uudistumisen ytimessä. Tarvitsemme niitä, jotta muutos käynnistyy ja myös etenee käytännössä ilman että alamme alitajuisesti pistämään hanttiin. 💜 Jos nämä eivät toteudu, alkaa meidän toiminnanohjausjärjestelmä suositella meille että ”jätä”. – –

Esimerkin (9) puhe kuvaa muutoksen itsestään käynnistyvän ja etenevän tapahtumana, mikäli puhujan kertomat kolme kynnysehtoa – suunta, kokemus pärjäämisestä ja tunne yhtenäisyydestä – täyttyvät. Vastaavat ehdot liitetään puheessa myös muutoksen hyväksyntään. Kynnysehdoin tapahtuvat toiminnot tulevat puheessa liitetyksi organisaatiomuutoksen lisäksi ihmisten toimintaan, minkä avulla puhuja ulkoistaa esimerkiksi muutosta vastustavan käyttäytymisen ihmisen oman toiminnan ulkopuolelle.

Edellämainittu toiminnan ulkoistaminen näkyy siten, että esimerkin (9) puhuja luonnehtii muutoksen alitajuisen vastustamisen tai muutoksesta poisjäämisen johtuvan ihmisen

toiminnanohjausjärjestelmästä. Järjestelmä alkaa käyttäytyä muutosta vastaan, jos kynnyshdot jäävät täyttämättä. Muutoksen vastustaminen saadaan näin ollen näyttämään automaattiselta prosessilta, joka ei välttämättä ole ihmisen itsensä tiedostama tai edes kontrolloima.

4.2.2 Muutos on toiminnan kohde

Muutokselle annetun toimijuuden lisäksi prosessikehyksen puheissa toimija-asemia jaetaan sekä muutoksenteikijöille että muutoksen vastaanottajille. Muutoksen kehystyksen vaihtuessa toimijasta toiminnan kohteeksi, puhe näyttäytyy muutoksenteikijöille kohdistettuna ja vaatimuksia esittävänä. Vaihtunut toimija-asema havainnollisestaan esimerkeissä (10, 11), joissa toimijuus ilmenee tekemistä kuvaavien sanojen kautta (*Muutosta ei saa ulkoistaa; Muutosta suunniteltaessa; Muutosta ei voi pakottaa läpi; Sitä ei myöskään pakotoida nättiin paperiin; muutoksen toteuttaminen*).

- (10) – – 1) Muutosta ei saa ulkoistaa yksilölle. Liian usein muutoksessa yksilöt joutuvat itse kuromaan kiinni kuilun prinssiippien ja konkretian välillä. Jatkuvassa muutoksessa luoviminen ei ole vaadittua perusammattitaitoa. 2) Mikäli oppimiselle ja kokeilemiselle ei luoda tarvittavaa tilaa, maksetaan siitä myöhemmin kallista hintaa. 3) Muutosta suunniteltaessa tulee olla ankkuri, joka kiinnittää suunnittelun tavoitteen. Mikäli ankkuri ei ole tekemisessä ja sen tukemisessa, valuu fokus helposti käsittämään vain muutosta mahdollistavia asioita. – –
- (11) Muutosta ei voi pakottaa läpi organisaatiossa. Sitä ei myöskään pakotoida nättiin paperiin ja toivoa, että vaikeita keskusteluja ei siinä tapauksessa tarvisi käydä. Muutoksen onnistumiseksi vaaditaan psykologista turvallisuutta. Sen luominen vaatii selkeää kokonaiskuvaa siitä, mitä muutos ihmisiltä oikein vaatii, mikä saa heidät sitoutumaan ja ennen kaikkea: mitä muutoksen toteuttaminen edellyttää. Tämä vaatii aikaa, resursseja ja osaamista. – –

Prosessikehyksen puheen (esimerkki 10) mukaan muutosta ei saa ulkoistaa yksilöille. Samaan aikaan oppimiselle ja kokeilemiselle tulee varata tilaa. Puheen mukaan muutoksella on oltava tekemistä tukeva ankkuri, jota ilman muutos etenee epätoivottuun suuntaan. Listausta täydentää esimerkissä (11) mainittu muutoksen vertauskuvallinen nättiin

paperiin paketointi ja psykologisen turvallisuuden vaatiminen. Lahjapaperivertauskuva antaa ymmärtää, että muutos voi organisaation ulkopuolelta käsin näyttää onnistuneelta, vaikka organisaation sisin, kuten henkilöstö, näkisi asian toisin. Vastaavasti vaikeat keskustelut tulevat yhdistetyksi muutosprosessiin kuin oletusarvona. Prosessikehys on esimerkillisesti havaittavissa esimerkissä (11), sillä puhe määrittää myös muutoksen onnistumiselle vaadituille ehdoille omat ehtonsa – muun muassa onnistumiseen vaadittu psykologinen turvallisuus tulee puheen mukaan toteutuneeksi vain ajan, resurssien ja osaaamisen täytyessä.

Esimerkkien (10, 11) julistuksenomaisesti muotoiltu puhe sanelee sen, kuinka muutoksen tulisi toteutua. Koska muutos kuvataan tekemisen kohteena, muutokseen liitetyille ehdoille ja vaatimuksille vastuutetaan tekijä. Vastuutettua tekijää ei aina tuoda eksplisiittisesti ilmi, mutta puheen kontekstissa ehtojen todennäköisin täyttäjä on muutoksen tekijä. Tämä näkyy siten, että esimerkissä (11) mainittu muutoksen läpi pakottaminen tai esimerkissä (10) mainittu muutoksen suunnitteleminen eivät tyypillisesti kuulu muutosta vastaanottavan työntekijän vastuulle.

4.2.3 Muutos on sekä toimija että toiminnan kohde

Prosessikehyyksen puheessa esiintyvät toimija-asetat vaihtelevat muutoksen ja muutoksentekijöiden kesken, mutta muutoksen vastaanottajat ovat pääsääntöisesti sitouttamisen ja osallistamisen kohteina. Kehyksessä vaihtuvat toimija-asetat valottavat organisaatiomuutokseen liittyvää dualismia, jossa muutoksentekijän täytyy kyetä toimimaan muutoksen esimerkillisenä edistäjänä, vaikka saattaa samalla kokea haastavaksi sitoutua edistämäänsä muutokseen. Puheen vaihtuvat toimija-asetat esitetään esimerkissä (12), jossa muutos esitetään tekemisen kohteena (*osaa me johdamme; Johdon on viestittävä muutoksesta*) ja tekijänä (*osa vain etenee itseksensä; johdammeko muutoksessa; Muutos on organisaation tila; Organisaatiot muuttuvat*).

- (12) Organisaatiossa tapahtuva muutos kuvataan yleensä portaikkona tai ihmisten tunteet ja asenteet huomioivana käyränä, jolla on selkeä alku ja loppu. Yleensä organisaatioissa on kuitenkin meneillään useita muutosprosesseja yhtä aikaa ja limittäin. Rakenteellisia muutoksia, strategisia muutoksia, teknisiä muutoksia, kulttuurinmuutoksia... Osa me johdamme ja osa vain etenee itsekseen. Johdammeko muutosta vai johdammeko muutoksessa? Sanoisin että sekä että. – – Entä saako esihenkilö näyttää muutoksen keskellä esimerkiksi oman ärtymyksensä? Mitä jos on vaikea itse sitoutua? Ja miten tunnistan muutosvastarinnan terveestä muutoskriittisyydestä ja miten sitä parhaiten hyödynnän muutosprosessissa? – –

Esimerkki (12) havainnollistaa toimija-aseman vaihtumista sen mukaan, kuinka paljon kontrollia puhuja kokee muutosta kohtaan. Kun puhuja on kontrollissa, muutosta johdetaan. Kun muutos on kontrollissa, johtaminen ulottuu ainoastaan muutosta läpikäyvään organisaatioon eikä niinkään muutokseen. Näin ollen johtaminen tulee kuvatuksi toimintana, joka tapahtuu sekä muutoksen yllä että muutoksen sisällä. Kykenemättömyys johdattaa muutosta kuitenkin heijastuu muutoksentakijään negatiivisin tuntein. Muutosvastarinta puolestaan kuvataan kuin resurssina, jota puhujan on tarkoitus hyödyntää muutosprosessin edetessä.

Esimerkki (13) sen sijaan esittää muutosvastarintaan liittyen inhimillisemmän näkökulman, jossa vastarinnan ja epäonnistumisen annetaan ymmärtää olevan seurausta yksilön tai henkilöstön riittämättömästä huomioimisesta.

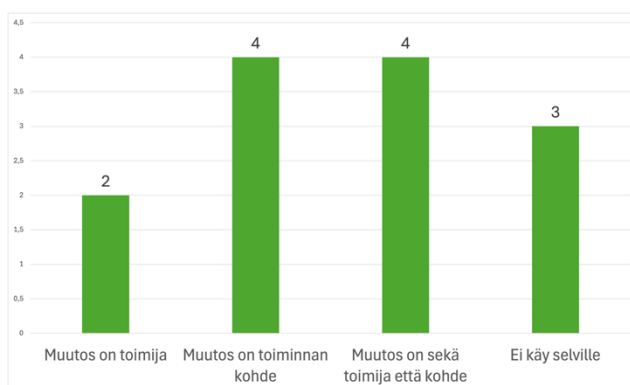
- (13) Eräs päivä pohdin muutosta ”muutosvastarinnan kokemusasiantuntijan” roolissa. – – Aluksi on hyvä tiedostaa, että organisaatioissa ei koskaan ole kyse pelkästään yksittäisistä muutoshankkeista, joiden jälkeen arki sijoittuu paikalleen. Muutos on organisaation tila, jossa yksilöiden on sopeuduttava työskentelemään. Ilman jatkuvaa muutosta organisaatio jää jalkoihin ja ajautuu ongelmiin. Organisaatiot muuttuvat yksilö kerrallaan. Ei riitä, että ainoastaan johtoporras on sitoutunut muutokseen. Ellei muutosta kohdisteta yksilön ymmärrykseen ja haluun muuttua, se jää keinoitekoiseksi puuhasteluksi ilman kestävien toimintamallien muuttamista. Johdon on viestittävä muutoksesta niin ymmärrettävästi, että jokainen yksilö organisaatiossa ymmärtää asian. Muutoksen johtajina toimivien asiantuntijoiden on valmennettava kollegoitaan kohti uutta osaamista ja mahdollistettava uusien toimintamallien sisäistäminen

käytännössä. Avoimuus, vuorovaikutus, selkeät tavoitteet ja asioiden perustelu vahvistavat johtajien viestiä. – – Yksilö sitoutuu muutokseen vain silloin kun hänet otetaan mukaan siihen. Kun henkilö tai ryhmä on tiedostanut muutostarpeen tai vaatimuksen, alkaa muutoksen hahmottamisen, työstämisen ja ymmärtämisen prosessi. – –

Esimerkin (13) puhe tulee tuotetuksi muutosvastarinnan kokemusasiantuntijan roolista, mikä asettaa puhujan kokemuksiin organisaatiomuutoksiin vahvan tyytymättömyyden sävyn. Puheessa hyödynnetty toimija-aseman vaihtaminen auttaa puhujaa lisäämään vakuuttavuutta muutoskriittiseen näkökulmaansa.

4.3 Ongelmien ja vastoinkäymisten kehys

Kolmanneksi eniten tässä aineistosta esiintyy ongelmien ja vastoinkäymisten kehystä, yhteensä 13 kertaa. Ongelmien ja vastoinkäymisten kehyksen puheessa organisaatiomuutos kehystetään ongelmallisena, hankaluuksia tuottavana ja ulkopuolisuudentunteita sekä sitoutumishaasteita aiheuttavana tapahtumana, jota kohtaan ei ilmaista intoa tai positiivisia odotuksia. Puheissa tuotetut toimija-asetat (kuva 4) auttavat suuntaamaan syyllisyyttä ongelmista ja vastoinkäymisistä vastuullisille syntipukeille. Seuraavaksi kehys käydään läpi toimija-asettien kautta.



Kuva 4. Ongelmien ja vastoinkäymisten kehyksessä havaitut toimija-asetat.

4.3.1 Muutos on toimija

Kun ongelmien ja vastoinkäymisten kehyksessä muutos kuvataan toimijana, organisaatiomuutos vastuutetaan muutoksen epätoivotuista vaikutuksista. Puheesta välittyy koettu kontrollin puute ja tietynlainen muutoksen kohteeksi asettuminen. Samalla puhe liittyy organisaatiomuutokseen konsensuksenomaisesti monen osapuolen kokemat haasteet (esimerkki 14) ja kyseenalaistaa organisaatioiden kykyä osallistaa henkilöstöä, minkä takia muutos koetaan negatiivisena (esimerkki 15).

- (14) Kiitos hyvinvointialueiden ylihoitajat antoisasta keskustelusta – – Hyvinvointialueet ja #organisaatiomuutos herätti ylihoitajien kesken paljon keskustelua hoitotyön johtamisrakenteista koulutukseen. Haasteet todettiin samankaltaisiksi kaikilla hyvinvointialueilla. Mitenkäs teillä muilla muutos on sujunut? – –
- (15) Muutokset työelämässä ovat haastava juttu niin johdolle kuin työntekijöille. On mielenkiintoista seurata, millaisia ajatuksia itsessä herää, kun oma työpaikka käy läpi suurta muutosta (hyvinvointialue) ja ei voi olla itse oikein millään tavalla mukana suunnittelussa. Huomaan, että koen muutoksen yllättävän negatiivisena vaikka yleensä olen aina suhtautunut muutoksiin joustavasti tai ainakin kohtuullisesti sopeutuen. – –

Esimerkissä (15) luotu vertailuasetelma puhujan aiemmin kokemin ja nykyisen muutoksen välillä vahvistaa kuvaa siitä, että osallistamatta toteutetut muutokset koetaan kielteisesti.

4.3.2 Muutos on toiminnan kohde

Vastaavasti, kun puheen toimijuus annetaan muutoksen sijaan muutoksenteikijöille, epätoivotuista vaikutuksista vastuutettu taho vaihtuu. Toimija-aseman myötä muutoksenteikijät saadaan näyttämään vahingolliselta joukolta, joille organisaatiomuutos on haitan aiheuttamisen väline, eikä muutostapahtumaa sanoiteta positiivisesti. Muutoksenteikijöiden haitan kohteeksi joutuvat muutoksen vastaanottajat.

Kehystyksessä muutosta kuvaillaan pakollisena ja pakotettuna paha, joka tuodaan organisaatioon henkilöstöä osallistamatta ja henkilöstöstä välittämättä. Turhautunut ja voimakasta tunnetta sisältävä puhe saa kohteekseen puhujan työllistämisen organisaation, organisaation johdon tai muut muutoksesta vastuussa olevat henkilöt. Puhetta havainnollistetaan esimerkeissä (16, 17).

- (16) Hyvää johtamista ja hienosti hoidettu organisaatiomuutos? 🙄 Tämä on varmaan niitä asioita, joiden kanssa pitäis nukkua yön yli ja antaa asialle mittakaavat vasta sen jälkeen, mutta 😡 Irtisanoin itseni maanantaina (Organisaatio) palveluksesta. Tein irtisanomisilmoituksen (Organisaatio) järjestelmään esimieheni ohjeen mukaan ja tiistaina sain ilmoituksen, että irtisanoutumiseni on hylätty. Esimiehet ei osaa käyttää järjestelmää? – – Miten tää ei nyt oikein täsmää, eikä mene meikäläisen matikkapään mukaan sinne päinkään ja minusta NÄIDEN ONGELMIEN EI PITÄISI NÄKYÄ TYÖNTEKIJÄN SUUNTAAN OLLENKAAN 😊 – –
- (17) – – Olen pohtinut yhtä outoa ilmiökokonaisuutta, johon törmää yllättävän usein niin omassa duunissa kuin ihmisten tarinoissa. – – Kun on pakko kehittyä, niin otetaan joku ulkopuolinen konsultti ja/tai perustetaan joku PMO tai kehitysfunktio, jotka alkavat kehittämään muiden duunia ja tunkevat muutoksen ihmisten kurkusta alas. Ja sitten ihmetellään, kun on muutosvastarintaa ja osa porukasta turhautuu ja voi pahoin. – – Ja jos kehitätte muiden työtä ulkopuolisen toimijan tai erillisen funktion toimesta ja tuotteet valmiit ratkaisut käyttöön, niin annatte vahvan viestin siitä, että muutoksen kohteena olevat työn tekijät eivät osaa ajatella itse, vaan se pitää tehdä heidän puolestaan. – – Ei ihme, että jengi uupuu, sillä krooninen epäkunnioitus ei ole parasta henkilöstöpolitiikkaa. – –

Erityisen negatiiviseksi puhe kehystää muutoksen, jossa muutoksentekijät ovat käyttäneet kolmannen osapuolen apua, kuten organisaation ulkopuolisia konsultteja (esimerkki 17). Puheessa kolmanteen osapuoleen turvautuminen nimetään suoraksi loukkaukseksi organisaation henkilöstöä kohtaan. Esimerkki (17) valottaa, kuinka ympäristön tarjoamat vihjeet saavat puhujan olettamaan, että muutoksentekijät näkisivät henkilöstön vain ryhmänä ajattelemaan kykenemättömiä kohteita, joiden sijaan organisaatiomuutoksen suunnittelu- ja toteutustyöhön on parempi osallistaa jokin kolmas osapuoli. Samalla muutoksentekijöiden ja muutoksen vastaanottajien välinen vastakkainasettelu tulee vahvistetuksi.

4.3.3 Muutos on sekä toimija että toiminnan kohde

Kun toimija-asetat tulevat jaetuiksi organisaatiomuutoksen ja muutoksentekijöiden kesken, ongelmista vastuutetaan sekä muutos että sen tekijät, mutta ei muutoksen vastaanottajia. Vaihtuva toimija-asema auttaa kritiikin suorassa kohdistamisessa muutoksentekijöille, jotka vastuutetaan organisaatiomuutosprosessin käynnistämisestä (esimerkki 18, 19). Laajemmista haitoista vastuutetaan kuitenkin organisaatiomuutos (esimerkki 19). Ongelmien ja vastoinkäymisten kehys tulee tuotetuksi pääosin muutosta vastaanottavien henkilöiden puheissa ja kytkeytyy puhujien henkilökohtaisiin kokemuksiin (esimerkit 14, 15, 16, 17 ja 18). Vaihtuvien toimija-asemien hyödyntäminen tuo puheelle tehoa, kun muutoksen aiheuttamat epäoikeudenmukaisuudet ovatkin yhden henkilön esittämän kritiikin sijaan puhujaa laajemmän ryhmittymän kokemus (esimerkki 18).

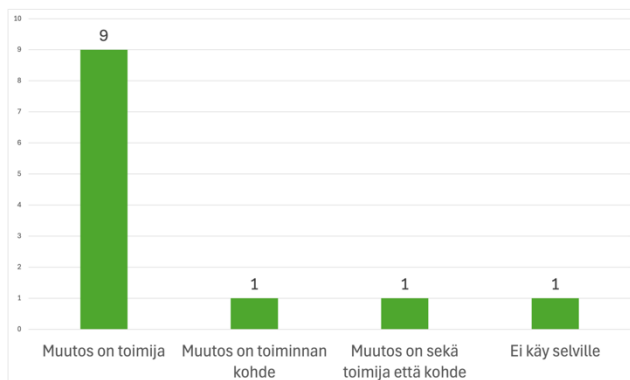
- (18) Annan neuvon millä pääsee eroon työvoimasta: tee organisaatiomuutos. Aika monessa paikassa missä olen ollut työvoiman lähtö aina kiihtynyt kun tehty organisaatio muutos. En tarkoita että ei koskaan pitäisi muuttaa mitään. Mutta ihmettelen monesti millä perusteilla muutoksia tehdään? Veikkaisin että suurin osa joka näitä organisaatiomuutoksia kokee, tuntee että niissä ei ole lisäarvoa, mutta haittaa. Kun jokin toimii, älä riko sitä. If its not broken, dont fix it.
- (19) – – Asiantuntijat kertoivat kysyneensä esimiehiltä, miksi muutos tehdään ja mitä sillä tavoitellaan. Kokemus oli, että esimiehet eivät olleet halukkaita vastaamaan. Asiantuntijat kokivat, että muutoksessa ei oltu riittävästi huomioitu käytännön työhön liittyviä seikkoja, minkä seurauksena he pelkäsivät asiakaspalvelun laadun ja tehokkuuden kärsivän. Lisäksi kävi selväksi, että osa heistä pelkää tulevaa muutosta, sillä he kokivat oman osaamisensa olevan riittämätön muutoksen mukana tuomiin asiakasvaatimuksiin nähden. – – Iso osa muutoksen aiheuttamista miinusmerkkisistä ilmiöistä voitaisiin välttää tai ainakin niiden energiaa syöviä ja tyytymättömyyttä aiheuttavia vaikutuksia vähentää. – –

Puhe voi tulla tuotetuksi myös sivustaseuraajan asemasta (esimerkki 19). Organisaatiomuutoksen ulkopuolelta tuotettu kommentaari vastuuttaa muutoksentekijät muutoksen käynnistämisestä ja puutteellisesta vuorovaikutuksesta, mutta organisaatiomuutos

puolestaan vastuutetaan pelon, riittämättömyyden ja tyytymättömyyden kokemuksesta sekä energiankulutuksesta. Muutoksetekijät joutuvat puheessa kuitenkin välillisesti maalitetuiksi organisaatiomuutoksen epätoivotuista vaikutuksista.

4.4 Mahdollisuuksien kehys

Aineistossa vähiten esiintyy mahdollisuuksien kehystä, jota tavoitettiin puheesta 12 kertaa. Mahdollisuuksien kehyksessä muutos sanoitetaan muutoksen mahdollistamien asioiden ja siitä koituvien positiivisten vaikutusten kautta. Muutosta kuvaava puhe ilmaisee toiveikkautta, positiivista suhtautumista ja tukea muutokselle, vaikkakin puheesta välittyy satunnaisesti pettymys esimerkiksi menetettyä työpaikkaa kohtaan. Pettymysten kuvaaminen tapahtuu mahdollisuuksien kehyksessä usein hopeareunusten kautta – esimerkiksi menetetty työpaikka saadaan näyttämään ammatillisen kehityksen mahdollistavalta uudelta alulta. Mahdollisuuksien kehyksessä muutos esitetään eniten toimijana ja vain harvoin muissa toimija-asemissa (kuva 5). Seuraavaksi kehys käydään läpi toimija-asemien kautta.



Kuva 5. Mahdollisuuksien kehysten sisällä havaitut toimija-asetat.

4.4.1 Muutos on toimija

Toisin kuin muissa kehyksissä, mahdollisuuksien kehyksessä muutos esitetään yleisimmin toimijan roolissa. Muutokselle annetun toimijuuden myötä, muutoksen kerrotaan mahdollistavan uusi unelmatyö, vauhtia ja jännitystä nykyiseen työarkeen, uusia kollegoita, paremmin toimivia prosesseja sekä tilaisuuden kehittyä. Muutokselle annettu toimijuus mahdollistaa vastuun siirtämisen muutokselle, mikä havainnollistuu esimerkeissä (20, 21, 22).

- (20) Meillä on avoimia työtehtäviä!
 Organisaatiomuutos vie kaksi asiantuntijaa ja yhden projektipäällikön mennessään uusiin haasteisiin. – – Ole rohkea ja hae meille!

Tavallisesti epätoivottuna pidetty tapahtuma näyttäytyy esimerkissä (20) ”Organisaatiomuutos vie – – uusiin haasteisiin” -kuvailun ansiosta neutraalilta ja jopa positiiviselta tapahtumalta, jossa työsuhteen päättymisestä on vastuussa organisaatiomuutos. Työntekijöiden irtisanoutuminen kääntyy esimerkissä (20) mahdollisuudeksi, jossa uusia rohkeita työnhakijoita kannustetaan täyttämään vapaaksi jääneet työroolit. Esimerkki (21) puolestaan paljastaa organisaatiosta poistuneen työntekijän näkökulman, jossa työsuhteen päättymisen kuvataan mahdollisuutena etsiä uusi unelmatyö. Organisaatiomuutos vastuutetaan työn päättymisestä, minkä ansiosta päättynyt työsuhde näyttää puhujasta irralliselta tapahtumalta. Toimijuus sanoitetaan takaisin puhujalle, kun päättyneestä työsuhteesta syntyneiden mahdollisuuksien kerrotaan olevan itse luotuja (esimerkki 21).

- (21) Muutos on aina mahdollisuus, sanotaan. Tällä kertaa muutosneuvottelut mahdollistivat minulle uuden unelmatyön etsimisen. ✨ – – Olen päättänyt tehdä tästä muutoksesta mahdollisuuden jollekin innostavalle uudelle. ✨

Epätoivottujen tapahtumien uudelleenkehystämisen lisäksi puhe korostaa tapahtumien positiivisuutta, kuten esimerkissä (22) esitetään. Esimerkissä (22) puhuja vastuuttaa irtisanoutumispäätöksestä itsensä, mutta kuvaa irtisanoutumisen toimivan ponnahduslautana, joka mahdollistaa organisaation muiden ihmisten urakehityksen.

- (22) Mä uskon vahvasti siihen, että muutos on aina mahdollisuus. Toki aina ei voi ennakkoon täysin varmaksi tietää, mihin tämä mahdollisuus johtaa, mutta kovin usein olen sen nähnyt johtavan hyvään. Näin kävi tälläkin kertaa! Olen suuntaamassa kohti uusia tuulia pääsiäisviikkojen jälkeen ja tämä päätökseni toisen organisaatiossa tapahtuneen muutoksen ohella myötävaikutti siihen, että organisaatiossamme avautui muille uusilla mahdollisuuksilla edetä urallaan. – –

Esimerkin (22) puhuja kuvailee pitkään valmisteltua organisaatiomuutosta, jolla on ollut merkittäviä vaikutuksia organisaation sisäisten prosessien kannalta. Vaikka muutos saatetaan kokea kuormittavaksi tai vaativaksi, lopputuloksen kerrotaan herättävän intoa ja vahvistavan henkilöstöä. Vastaavaa näkökulmaa vahvistaa esimerkki (23), jossa organisaatiomuutoksen hankaluudet sivuutetaan ja keskitytään muutoksen positiivisiin puoliin hyödyntämällä klassista avautuvan oven vertauskuvaa.

- (23) 🌟 Kun yksi ovi sulkeutuu, niin toinen avautuu. 🌟 Tänä vuonna tulee täyteen kahdeksantoista vuotta yrittäjänä ja siihen aikaan on mahtunut valtavasti kaikenlaista! Yksi isoimmista muutoksista meidän yrityksen historiassa tapahtui kuitenkin vuoden vaihteessa, kun pitkään valmisteltu organisaatiomuutos astui voimaan. – – Asiakkaalle muutos ei varmasti ole kovinkaan näkyvä, mutta näin yrittäjälle itselleen se on merkittävä askel kohti selkeämpää, yksinkertaisempaa ja yhtenäisempää organisaatiota. – – Vaikka prosessi on ollut pitkä ja kuormittava, niin odotan innolla tulevia vuosia entistä vahvemmassa (Organisaatio) perheessä 🤝
Tervetuloa vuosi 2023 ✨

4.4.2 Muutos on toiminnan kohde

Kun muutos vaihdetaan toimijasta toiminnan kohteeksi, mahdollisuuksien kehys esittää organisaatiomuutoksen ja muutoksetekijät pääosin myönteisesti. Organisaatiomuutos kuvataan vaivattomasti kulkevana tapahtumana, jonka myötävaikutuksena syntyvät mahdollisuudet ovat muutoksetekijöiden ansiota. Muutoksetekijöiden ajamaan muutokseen liitettyjä ominaisuuksia ovat ihmiskeskeisyys, suunnitelmallisuus ja muutoksen

huolellinen valmistautuminen. Puheen ansiosta muutoksentekijöistä tuotettu kuva on positiivinen ja organisaatiomuutos innostava. Tämä havainnollistetaan esimerkissä (24).

- (24) Aloitimme alkusyksystä (Organisaatio):ssa muutosmatkan, jonka yksi tärkeimmistä ajureista on ihminen ja osaaminen. Meillä on jo tehty monia merkityksellisiä asioita näiden teemojen ympärillä, mutta nyt entistä systemaattisemmin. 😊 Muutos oli tälläkin kertaa mahdollisuus monelle. Itse aloitan (titteli)-roolissa.

4.4.3 Muutos on sekä toimija että toiminnan kohde

Muutosta käsitellään moniulotteisemmin, kun puheessa jaetaan useampia toimija-asemia. Sen seurauksena organisaatiomuutos näyttää yhdessä hetkessä itsenäisesti etenevältä ja mahdollistavalta voimalta, joka vyöryy läpi organisaation ja jonka vaikutuksia seurataan sivusta. Toisessa hetkessä organisaatiomuutos on kuin työkalu jollekin taustalla toimivalle tekijälle, samalla palauttaen organisaatiomuutokseen liittyvän kontrollin ja vastuun takaisin muutoksentekijöille (esimerkki 25).

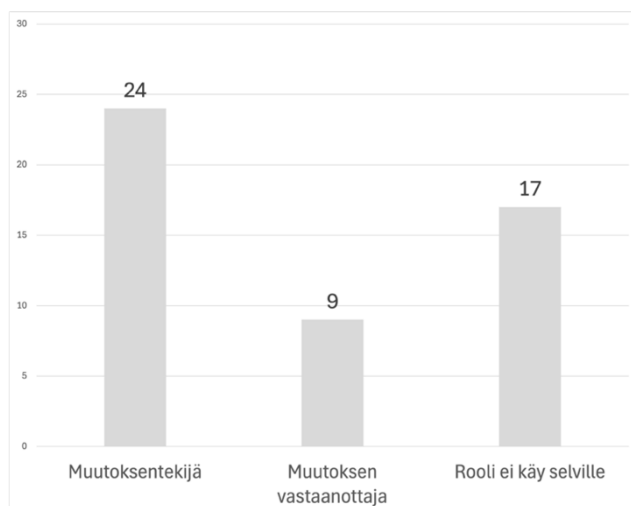
- (25) Muutos. Olen kuluneen kahden kuukauden aikana sekä päässyt että joutunut pohtimaan paljon muutosta. – – Luovuin toisesta vetämästäni tiimistä loppukesällä, ja olen päässyt seuraamaan muutoksen vaikutusta heihin lähietäisyydeltä. – – Organisaatio on käynyt läpi täydellisen muutoksen lähes kaikista suunnista katsottuna. – – Nyt olen päässyt tarkkailemaan läheltä miten samaan tiimiin, jonka kehittämisestä olen vastannut ja jonka muutosta olen ajanut kuusi vuotta, vaikuttaa toisen ajama muutos. – – Muutos tuntuu henkilökohtaisella tasolla tietysti haikealta, mutta se on samalla testi organisaation kyvyille sietää muutosta ja sopeutua. Kuten epäonnistumiset, myös ulkopuolelta pakotettu muutos on hyvä tilaisuus kehittyä ja uudistua.

Kontrastoivan vertailun avulla esimerkin (25) puhuja tuo esiin eri rooleissa keräämäänsä kokemusta, mikä puolestaan auttaa rakentamaan puhujasta asiantuntevan ja uskottavan vaikutelman. Muutoksen kuvailu päätetään puheessa (25) vahvuuksien kuvailuun, jossa muutos on pahimmillaankin tilaisuus uudistumiselle.

5 Puhujan asema suhteessa organisaatiomuutokseen

Analyysin seuraavassa vaiheessa aineisto käytiin läpi sisällönanalyysin keinoin ja aineisto luokiteltiin kolmeen luokkaan muutokseen liittyvien roolin perusteella. Puhujat jaettiin muutoksentekijöihin ja muutoksen vastaanottajiin. Yksi luokka varattiin puhujille, joiden roolitus ei käy ilmi. Valittuihin luokkiin päädyttiin tutkielman tavoitteen ohjaamana; kun tarkoituksena on havainnoida muutoksentekijöiden ja muutoksen vastaanottajien tuottamaa muutospuhetta, luokittelu on perusteltua määrittää muutokseen liittyvän rooli-jaon mukaan.

Aineisto käytiin läpi tavoittaen puheesta sellaisia ominaisuuksia, jotka paljastavat puhujan roolin puheentuottamishetkellä. Analyysissä huomioitiin sanat, puhujien LinkedIn-profiilissa kerrottu työrooli, julkaisuissa hyödynnetyt kuvat, toisten käyttäjien sisältöjen uudelleenjaot, puheesta tavoitettu konteksti sekä edellä mainituista koostetut yhdistelmät. Luokittelu koodattiin Excel-taulukkoon, jonka perusteella kullekin luokalle muodostettiin numeraalinen id-muuttuja. Luokkien jakautuminen on esitetty kuvassa (6), josta käy ilmi, että tutkielman aineistossa eniten edustettu ryhmä on muutoksentekijät ja vähiten edustettu ryhmä on muutoksen vastaanottajat.



Kuva 6. Puhujien roolit suhteessa organisaatiomuutokseen.

5.1 Muutoksetekijät

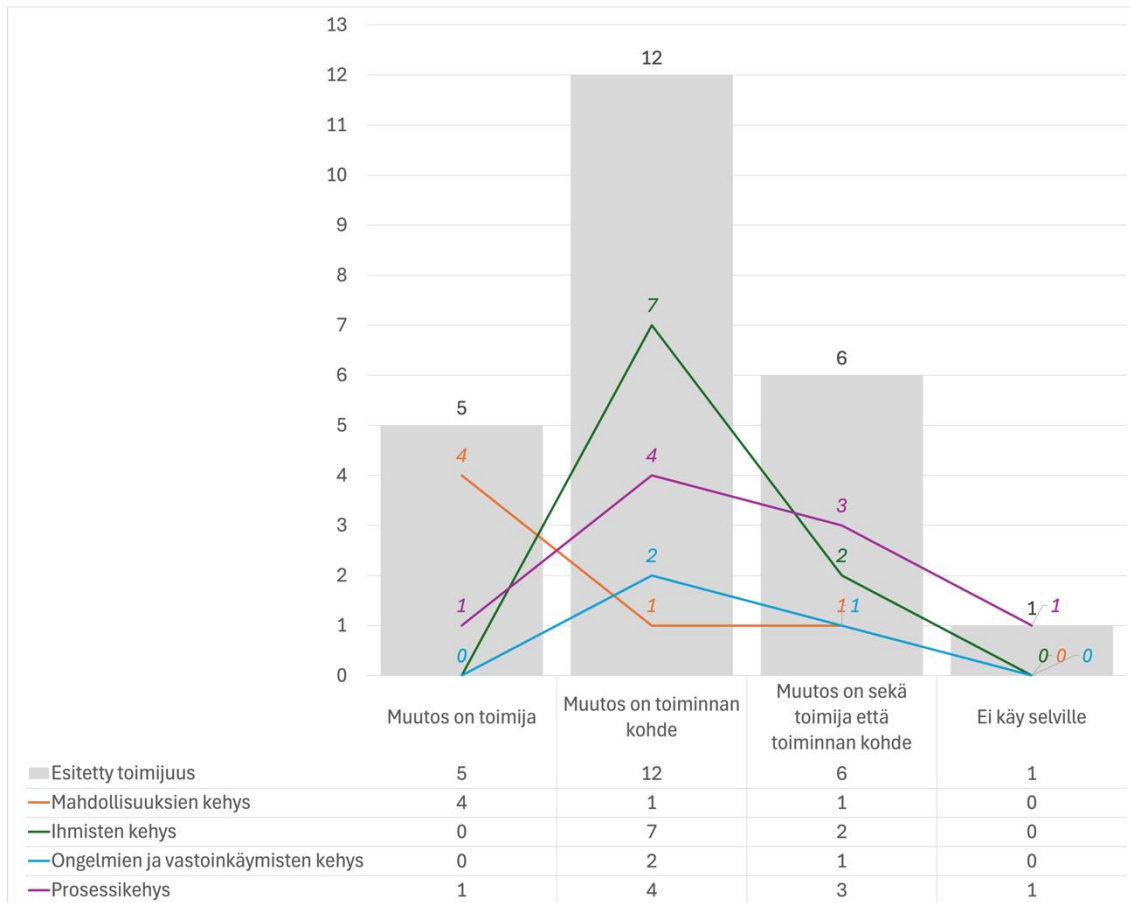
Valtaosa aineiston puheesta (24 kpl) on tuotettu muutoksetekijän roolista. Muutoksetekijöiden LinkedIn-julkaisun yhteydessä ilmoitettuja työrooleja ovat muun muassa toimitusjohtaja ja johdon valmentaja, muutoksen, strategian ja lean-johtamisfilosofian ammattilainen, sekä muutoksen ja strategian johtaja. Muutoksetekijän puhetta kuvaavat ilmaisut, joissa puhuja tekee näkyväksi omaa osallisuuttaan organisaatiomuutoksen aktiiviseen edistämiseen (esimerkki 26), tuo esiin omia tai omaksi kokemansa ryhmän kokemuksia muutoksesta (esimerkki 27), asemaansa johtajana (esimerkki 28) tai käsittelee muutosta oletetusti muutoksetekijän asiantuntijuudella (esimerkki 29).

- (26) Aloitimme alkusyksystä (Organisaatio) -organisaatiossa muutosmatkan, jonka yksi tärkeimmistä ajureista on ihminen ja osaaminen. – –
- (27) Toimitusjohtajamme (Henkilö) on uransa aikana seurannut, kokenut ja johtanut lukuisia muutoshankkeita. – –
- (28) – – tiimiin, jonka kehittämisestä olen vastannut ja jonka muutosta olen ajanut kuusi vuotta – –
- (29) Ei toimi meillä! Muutoksenhallinta on monimutkaista, mutta sitoutuminen ja avoin viestintä voi auttaa organisaatiota siirtymään pois ”Ei toimi meillä -ajattelusta” kohti myönteisempää asennetta muutosta kohtaan? Miten muutos tehdään? Tärkeimmät kulmakivet? Mitä ne voisi olla? Pohjatyo ja perusta: – –

Puhujat määriteltiin muutoksetekijäksi myös tilanteissa, joissa puheen konteksti mahdollisti muutosjohtajuutta puoltavan päättelyn. Tällaista on esimerkiksi puhe, joissa puhuja tekee näkyväksi esiintyneensä muutosjohtajuutta käsittelevissä seminaareissa puhujana (esimerkki 30) tai on viitannut puheessaan itse tuottamaansa tietokirjaan, jossa käsitellään muutosjohtajuutta (esimerkki 31).

- (30) – – Pidin tilaisuudessa puheenvuoron muutoksesta ja sen haasteista: – –
- (31) – – Blogikirjoitus liittyy tulevaan tietokirjaani (Kirja). Kirjan näkökulmana on erityisesti muutosprosessin viestiminen ja sanoittaminen.

Muutoksentekijöiden puheessa esiintyvät kehukset ja kehysten sisäiset toimija-asetat esitetään kuvassa (7). Muutoksentekijöiden puheessa korostuu puheentuottajien toimijuus suhteessa muutokseen, jolloin organisaatiomuutos esitetään muutoksentekijän toiminnalle alisteisena. Muut muutokseen liittyvät toimija-asetat saavat puheissa pienemmän edustuksen. Toimijuus jää näkymättömiin yhden aineiston julkaisun kohdalla.



Kuva 7. Muutoksentekijöiden kehystämä muutos.

Kun toimija-asema annetaan organisaatiomuutokselle, puheessa esiintyy eniten mahdollisuuksien kehystä (4 kpl) ja vain kerran prosessikehystä. Muutoksentekijöiden käyttämät kehukset ovat runsaimmillaan silloin, kun muutoksentekijä sanoittaa organisaatiomuutoksen omalle toiminnalleen alisteisena. Tällöin puheessa esiintyy eniten ihmisten kehystä (7 kpl), prosessikehystä (4 kpl), ongelmien ja vastoinkäymisten kehystä (2 kpl) sekä kerran mahdollisuuksien kehystä. Kun muutoksentekijä puhuu muutoksesta sekä

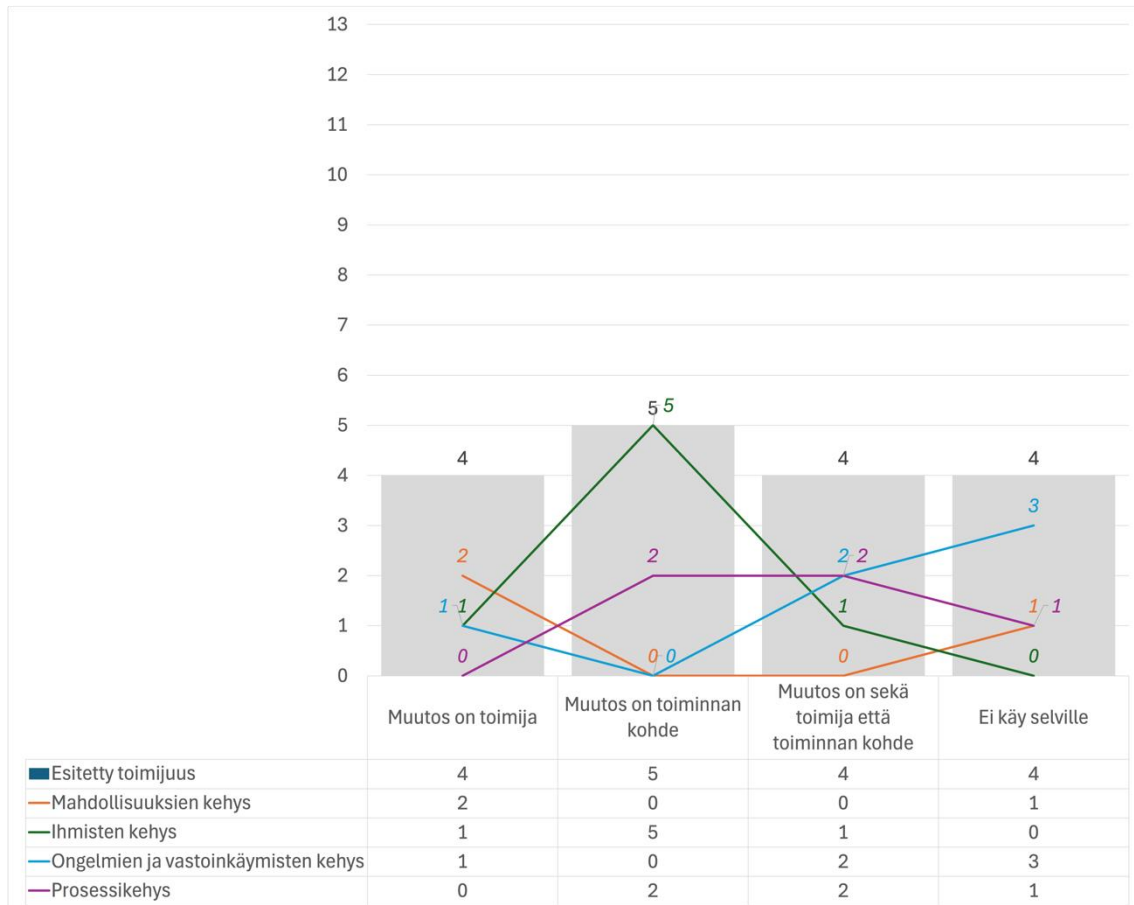
toimijana että toiminnan kohteena, ihmisten kehyksen käyttö putoaa vain kahteen ja prosessikehyksen käyttö korostuu (3 kpl). Lisäksi puheessa esiintyy mahdollisuuksien kehystä sekä ongelmien ja vastoinikäymisten kehystä. Kun muutoksentekijän tuottaman puheen toimijuus ei ole tavoitettavissa, puheessa esiintyy prosessikehystä (1 kpl).

5.2 Rooli suhteessa muutokseen ei käy ilmi

Toiseksi suurimman luokan (17 kpl) muodostaa puhe, josta puhujan roolitus ei käy ilmi. Puhe on lajiteltu tähän luokkaan niissä tapauksissa, kun puhe ei sisällä riittävästi suorita tai epäsuoria vihjeitä muutosroolin arviointiin. Kategorian puhe käsittelee muutosta, mutta puhe saattaa tulla varsinaisen organisaatiomuutostilanteen ulkopuolelta sivusta-seuraajan asemasta (esimerkki 32). Roolittomien puheessa esiintyy kuitenkin myös asi-antuntijuutta ilmentävää puhetta ja tietoa, jota oletettavasti muutoksentekijällä olisi – tästä huolimatta puhuja ei tuo ilmi osallistuvansa muutokseen (esimerkki 33). Roolitto- mien kategoriassa esiintyy lisäksi muutokseen yleisellä tasolla viittaavia toteamuksia (esimerkki 34).

- (32) Olen törmännyt aika ajoin siihen, että muutoshallinnasta ja muutosjoh- tamisesta puhutaan rinnakkaisina, joskus jopa päällekkäisinä termeinä. Minun mielestäni näissä on vissi ero. – –
- (33) – – Vuosikausia bisneskouluissa on toivotettu sitä, että muutos on en- nemminkin vakio kuin poikkeus ja tälle on myös termi High Velocity Busi- ness Environment. Miten tämä voi tulla johdolle yllätyksenä? – –
- (34) – – Hyvinvointialueet ja #organisaatiomuutos herätti ylihoitajien kesken paljon keskustelua hoitotyön johtamisrakenteista koulutukseen. – –

Roolittomien puheessa jaetut toimija-asetat ja puheissa käytetty kehystys esitetään ku- vassa (8).



Kuva 8. Roolittomien kehystämä muutos.

Roolittomien puhe paljastaa, että toimija-asemia jaetaan tasaisesti eri osapuolten kesken. Muutoksen sanoittaminen toiminnan kohteeksi esiintyy aineistossa viidesti, muut muutoksentekijöille tai organisaatiomuutokselle annetut toimija-asemat esiintyvät puheessa keskenään yhtä usein.

Kun muutos esitetään toiminnan kohteena, puheissa korostuu ihmisten kehys (5 kpl) ja prosessikehys (2 kpl). Kun muutos esitetään toimijana, puheessa esiintyy mahdollisuuksien kehystä (2 kpl), ihmisten kehystä (1 kpl) ja ongelmien ja vastoin käymisten kehystä (1 kpl). Puheessa, jossa muutos esitetään sekä toimijana että toiminnan kohteena, tavataan ongelmien ja vastoin käymisten kehystä (2 kpl), prosessikehystä (2 kpl) sekä ihmisten kehystä (1 kpl). Muutokseen liittyvän toimijuuden ollessa näkymättömissä, puheessa

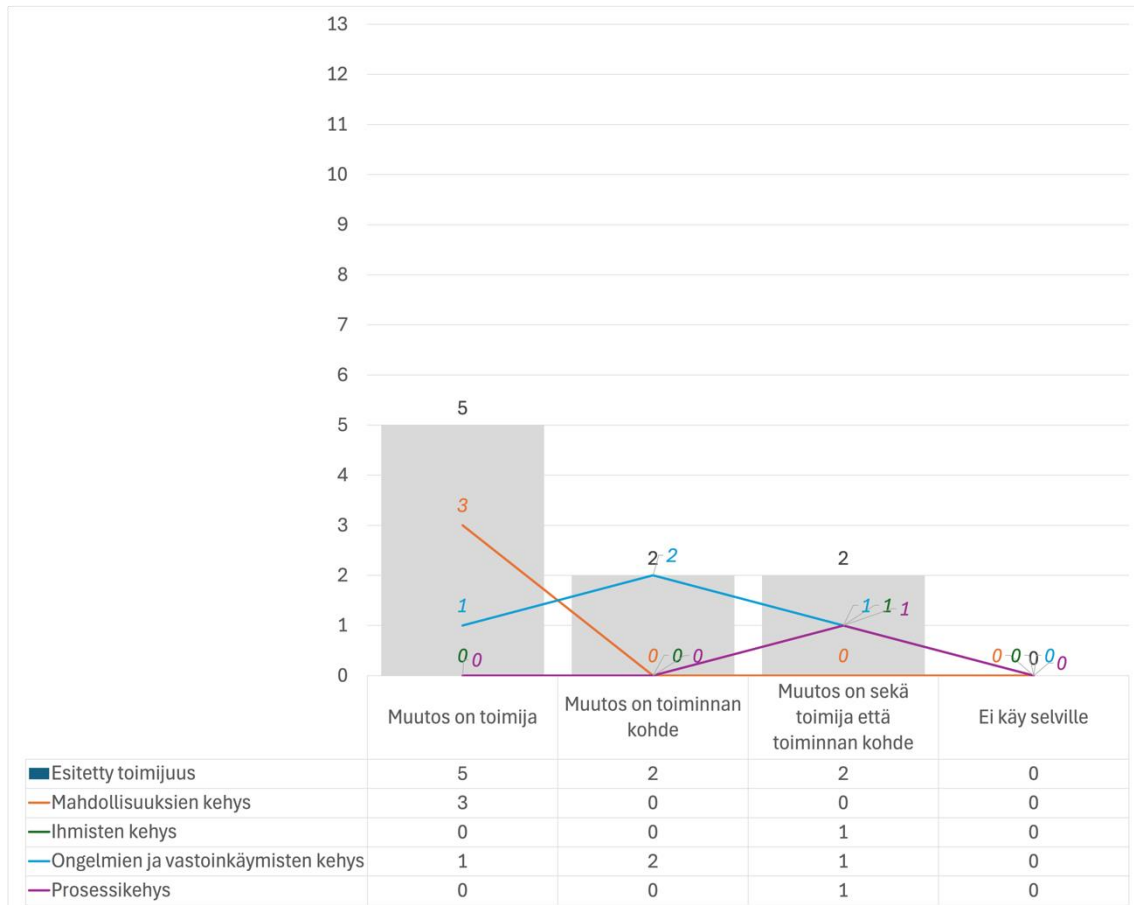
esiintyy ongelmien ja vastoinkäymisten kehystä (3 kpl), mahdollisuuksien kehystä (1 kpl) ja prosessikehystä (1 kpl).

5.3 Muutoksen vastaanottajat

Aineiston pienimmän luokan muodostavat muutoksen vastaanottajat. Muutoksen vastaanottajien LinkedIn-julkaisuissa esiin tuotuja rooleja ovat muun muassa vanhempi kehittäjä, projektikoordinaattori, neuvonantaja ja tutkija. Kaikkien puhujien yhteydessä työroolia ei ole esitetty. Muutoksen vastaanottajat viittasivat omaan muutokseen liittyvään rooliinsa tavoilla, joista ei ilmennyt kontrollia muutokseen tai muutosjohtamista (esimerkki 35). Puheessa saatettiin myös kritisoida organisaation johtoa ja muutoksen tekijöitä (esimerkki 36), tai puhe oli suoraan muutoksentekijöille kohdistettu (esimerkki 37).

- (35) – – On mielenkiintoista seurata, millaisia ajatuksia itsessä herää, kun oma työpaikka käy läpi suurta muutosta (hyvinvointialue) ja ei voi olla itse oikein millään tavalla mukana suunnittelussa. – –
- (36) Hyvää johtamista ja hienosti hoidettu organisaatiomuutos? 🙄 – – Tiistaina tein irtisanoutumiseni uudestaan ja keskiviikkona tulee jälleen ilmoitus ”irtisanoutumisesi on hylätty”. Esimiehet ei osaa käyttää järjestelmää? – –
- (37) – – Ja jos kehitätte muiden työtä ulkopuolisen toimijan tai erillisen funktion toimesta ja tuotteet valmiit ratkaisut käyttöön, niin annatte vahvan viestin siitä, että muutoksen kohteena olevat työn tekijät eivät osaa ajatella itse – –

Muutoksen vastaanottajien käyttämät kehykset esitetään kuvassa (9).



Kuva 9. Muutoksen vastaanottajien kehystämä muutos.

Muutoksen vastaanottajien tuottamassa puheessa muutos esitetään useimmiten toimijana. Muut asemat, muutos toiminnan kohteena ja muutos sekä toimijana että toiminnan kohteena esiintyvät muutoksen vastaanottajien puheessa keskenään yhtä usein.

Kun muutoksen vastaanottaja esittää muutoksen toimijana, puheissa esiintyy mahdollisuuksien kehystä (3 kpl) sekä ongelmien ja vastoinkäymisten kehystä (1 kpl). Muutoksen tullessa esitetyksi toiminnan kohteena, muutospuheeseen liitetään ainoastaan ongelmien ja vastoinkäymisten kehys (2 kpl). Kun muutos kuvataan samanaikaisesti sekä toimijana että toiminnan kohteena, puheessa esiintyy ongelmien ja vastoinkäymisten kehys (1 kpl), ihmisten kehys (1 kpl) sekä prosessikehys (1 kpl).

6 Yhteenveto

Tässä pro gradu -tutkielmassa tarkasteltiin organisaatiomuutokseen liittyviä puhetapoja muutoksenteekijöiden ja muutoksen vastaanottajien näkökulmista. Tutkimusaineisto koostui viidestäkymmenestä julkisesta sisällöstä, jotka kerättiin LinkedIn-yhteisöpalvelusta. Tutkielman ensimmäisellä tutkimuskysymyksellä ratkaistiin, millaisin eri tavoin organisaatiomuutos voidaan kehystää julkisella verkkoalustalla käytävässä puheessa, kun puhujina ovat muutoksen eri puolille asettuvat toimijat.

Aineistosta tavoitettiin neljä kehysluokkaa, joita ovat mahdollisuuksien kehys, ihmisten kehys, ongelmien ja vastoinkäymisten kehys sekä prosessikehys. Kunkin kehysten sisältä havaittiin erilaisia toimija-asemia, jotka sallivat tai rajoittivat puhujan kontrollia muutokseen liittyen. Näitä toimija-asemia jaettiin organisaatiomuutokselle, muutoksenteekijöille, muutoksen vastaanottajille sekä joissain tapauksissa kaikille osapuolille samanaikaisesti. Yksi toimijaluokka varattiin puheelle, jossa toimijuutta ei pystytty arvioimaan. Eniten aineistossa esiintyi puhetta, jossa muutos on esitetty toiminnan kohteena.

Tutkielman toinen tutkimuskysymys täydentää ensimmäisen tutkimuskysymyksen havaintoja. Toinen tutkimuskysymys ratkaistiin tunnistamalla, kuinka puhujien asemat suhteessa organisaatiomuutokseen näkyvät organisaatiomuutosta koskevassa puheessa. Puhujien asemilla tarkoitetaan tässä tutkielmassa organisaatiomuutokseen liittyvää roolitusta, eli jakoa muutoksenteekijöihin ja muutoksen vastaanottajiin. Kolmas luokka varattiin puheelle, jossa puhujan rooli ei käy selkeästi ilmi. Tässä aineistossa esiintyi eniten muutoksenteekijän tuottamaa puhetta ja vähiten muutoksen vastaanottajien tuottamaa puhetta.

Roolituksen jälkeen eri kehysten esiintymistä vertailtiin roolien välillä. Tutkielman aineistosta havaittiin, että muutoksen kehystäminen eroaa puhujan roolin perusteella. Muutoksenteekijät esittävät muutoksen tavallisimmin toiminnan kohteena, kun taas muutoksen vastaanottajat antavat puheessaan toimija-aseman useimmiten muutokselle. Silloin kun puhujan rooli ei käy selville, eri kehukset esiintyvät puheessa lähes yhtä usein.

Asetelma heijastaa puhujan kokemaa kontrollia suhteessa muutokseen – tavallisesti muutoksentehtävällä on vastuu ja kontrolli organisaatiomuutoksen toteuttamisesta, kun muutoksen vastaanottaja voi kokea olevansa vain kohde muutoksen toimenpiteille.

Organisaatiomuutokseen liittyvät kehykset esiintyvät eri tavoin eri rooleissa. Kun muutoksentehtävät antavat toimija-aseman muutokselle, puheessa tavataan eniten mahdollisuuksien kehystä. Puhe liittyy muutoksen toimijuuden ja mahdollisuuksien kehysten neutralisoimaan esimerkiksi tilanteita, joissa organisaation jäsen on jättänyt organisaation muutoksen seurauksena. Vastuun siirtämisen avulla organisaatio pehmentää omaa rooliaan esimerkiksi irtisanoutumiseen johtaneessa tilanteessa, mikä samalla vähentää tilanteen aiheuttamaa vahinkoa organisaation julkisuuskuvulle. Mahdollisuuksien kehysten hyödyntäminen voikin vahvistaa näyttöä siitä, että liittämällä myönteisiä ominaisuuksia ja toiveikkuutta organisaatiomuutokseen, muutoksentehtävät pyrkivät helpottamaan muutoksen ja muutosvision hyväksyttävyyttä sekä vahvistamaan vastaanottajien sitoutumista muutokseen (Yue, 2021, s. 7–8; Rafferty & Minbashian, 2019, s. 1644; Herold ja muut, 2008, s. 348; Lewis & Sahay, 2018, s. 5; Fiss & Zajac, 2006, s. 1175–1176). Positiivinen muutospuhe julkisella LinkedIn-alustalla toimii eräänlaisena narratiivina, joka voi vaikuttaa kohentavasti organisaatiomuutoksen profiiliin ja samalla vähentää muutoksiin liitettyä stigmaa. Toisaalta, kun muutos on määritetty toimijaksi, muutoksen tekijöiden on helpompi ulkoistaa vastuu muutokselle niin positiivisista kuin negatiivisistakin seurauksista.

Kun muutoksentehtävät esittävät muutoksen toiminnan kohteena, puheessa esiintyy eniten ihmisten kehystä. Ihmisten kehysten esiintyminen tässä kontekstissa antaa viitteitä siitä, että muutoksentehtävät tunnistavat organisaation henkilöstön merkityksen muutoksen onnistumisen kannalta. Muutoksentehtävien toimija-aseman yhdistyminen ihmisten kehukseen luo vaikutelman siitä, että muutoksentehtävät eivät ainoastaan vastaa muutoksesta, vaan myös huomioivat ja osallistavat organisaation ihmisiä aktiivisesti. Kun tällainen puhe tulee tuotetuksi LinkedIn-alustan julkisuuskontekstissa, oppikirjamaisen onnistuneesti kuvattu muutos voi vaikuttaa positiivisesti myös puheen tuottaneen

muutoksentekijän julkisuuskuvaan. Asetelma kuitenkin eroaa muutoksen vastaanottajien tuottamasta puheesta. Silloin, kun muutos esitetään toiminnan kohteena, muutoksen vastaanottajat tuovat puheissaan esiin koettua kontrollin puutetta ja asemaansa muutoksen passiivisina kohteina – erityisesti niissä tapauksissa, kun muutoksentekijät ovat toimijoita. Muutoksentekijöiden kerrottiin puhuvan henkilöstöstä tärkeänä resursina, mutta sanojen ei koettu kääntyvän käytännön tekemiseen. Erot kehyyksen sisäisessä puheessa viestivät ristiriidasta muutoksentekijöiden ja muutoksen vastaanottajien välillä.

Jokseenkin yllättävänä tuloksena voidaan pitää muutoksentekijöiden tuottamaa puhetta silloin, kun muutos esitetään toiminnan kohteena ja käytetään mahdollisuuksien kehystä. Tällaiselta puheelta voisi olettaa, että muutoksentekijät kehystäisivät omalle toiminnalleen alisteista muutosta erityisen positiivisena, liittäen omaan muutokseensa mahdollisuuksia ja houkuttelevaa tulevaisuuskuvaa (Herold ja muut, 2008, s. 348). Erityisesti julkisessa LinkedIn-kontekstissa olisi ollut odotettavissa, että muutoksentekijät hyödyntäisivät mahdollisuuksien kehystä aktiivisemmin, ja tuottaisivat sen avulla itsestään asiantuntevampaa ja muutoskyvykkäämpää julkisuuskuvaa – tai vaikuttaisivat positiivisesti organisaatiomuutoksen liitettyihin mielikuviin. Tähän leikkauskohtaan sopivaa puhetta havaittiin tässä aineistossa kuitenkin vain kerran.

Muutosten vastaanottajien käytössä mahdollisuuksien kehys valjastettiin kääntämään muutoksen epätoivotut seuraukset, kuten muutoksen myötä päättynyt työsuhde, voimaannuttaviksi mahdollisuuksiksi jollekin uudelle ja paremmalle. Mahdollisuuksien kehyyksen hyödyntäminen näyttäytyy muutoksen vastaanottajien vaihtoehtoisena narratiivina (Schwarz ja muut, 2021, s. 169; da Cunha & Orlikowski, 2008, s. 141–142), jossa kontrolli otetaan takaisin muutoksen vastaanottajien toimesta. Sen sijaan, että muutoksen vastaanottajat voisivat käyttää kontrollia muutoksen aikana, kontrollin käyttö rajoittuu muutoksen jälkeiseen aikaan – kuten jo menetettyyn työpaikkaan ja siitä seuraaviin reaktioihin. Tämä vaihtuvin toimija-asemin esitetty muutospuhe antaa osaltaan lisänäyttöä muutoksen vastaanottajien kokemasta kontrollin puutteesta. Taustalla voi lisäksi vaikuttaa puhujan tahto esittää esimerkiksi päättynyt työsuhde julkisesti itsestään

irrationaalisena tapahtumana tai huonona tuurina, joka osui puhujan kohdalle. Kontrollin ottaminen päättyneen työn seurauksista muotoilee tilanteen mahdollisuudeksi jollekin uudelle, mikä samalla osoittaa puhujan aktiivisuutta ja avaa puhujalle pääsyn työmarkkinoille hänen verkostonsa kautta. Erityisesti LinkedInin julkisessa kontekstissa puhuja saattaa mieluummin liittää itseensä positiivisuuden kautta luotuja mielikuvia, kuin tulisi kohdattuksi irtisanottuna henkilönä.

Organisaatiomuutos kehystetään ongelmien ja vastoinkäymisten kautta useimmiten silloin, kun muutos esitetään joko toiminnan kohteena tai toimijana että toiminnan kohteena. Tällainen kehystys antaa viitteitä siitä, että organisaatiomuutokseen yhdistetään enemmän uhkia kuin mahdollisuuksia (Oreg ja muut, 2011, s. 517). Se kertoo samalla muutoksen vastaanottajien vähäisistä vaikuttamismahdollisuuksista, mitkä heijastuvat negatiivisena suhtautumisena muutokseen. Puheen sisällöissä organisaatiomuutos kuvataan välineenä, jolla muutoksentekijät kohdistavat ongelmia muutoksen vastaanottajiin. Muutoksen vastaanottajat puolestaan esittävät tässä kehyksessä suoraa kritiikkiä muutoksentekijöitä kohtaan. Tulokset tukevat Lewisin ja Sahayn (2018, s. 5) näkemystä siitä, että mikäli sidosryhmät kokevat muutoksen haitalliseksi itselleen tai omille tavoitteilleen, he voivat vastustaa tai pyrkiä kumoamaan muutoksen. Tässä aineistossa muutoksen vastustelu ilmenee julkisella alustalla tapahtuvana puheena. Muutoksen vastaanottajista eroten, muutoksentekijöiden käyttäessä samaa kehystystä, aiheutetut ongelmat ja vastoinkäymiset sanoitetaan empatialla ja koettujen haasteiden kerrotaan kosketavan myös muutoksentekijöitä.

Tutkielman tuloksista voi päätellä, että vaikka muutoksentekijät tekisivät teoriassa muutoksen osallistamalla henkilöstöä muutoksen suunnitteluun ja toteuttamiseen, osa muutoksen vastaanottajista voi siitä huolimatta kokea jäävänsä muutoksen ulkopuolelle tai kokea olevansa vain kohde muutostoimenpiteille. Aineistossa esiintyneen puheen perusteella, tämän ilmiön taustalla saattaa vaikuttaa ristiriita puheen ja käytännön muutostyön välillä. Muutoksentekijät voivat omassa puheessaan kuvata henkilöstön

osallistamisen tärkeyttä, mutta päivittäisessä työssä osallistaminen saattaa jäädä muu-
tosta vastaanottavan yksilön kokemuksessa liian vähäiseksi.

Tutkielman onnistumista voidaan pitää hyvänä, sillä tutkimusmenetelmillä pystyttiin vas-
taamaan tutkielman molempiin tutkimuskysymyksiin ja tutkielman tavoite tuli täytetyksi.
Laajan aineiston ansiosta tutkielman tulosten yleistettävyyden suhteellisen hyvä, vaika-
kakin aineistonkeruupaikkana LinkedIn asettaa yleistettävyydelle joitakin rajoitteita.
Julkisesti sosiaalisessa mediassa esitetty puhe ei välttämättä edusta puhujan todellisia
ajatuksia, sillä puhujan täytyy huomioida sisällön julkisuus sekä oman ammatillisen että
edustamansa organisaation imagon suojeleminen. Henkilökohtaisimmat kokemukset ja kärk-
käimmät mielipiteet voivat näin ollen karsiutua pois ennen puheen tuottamista Linked-
nissä. Alustan julkisuusaspekti selittänee myös aineistossa havaittua muutoksenteekijöi-
den puheen enemmistöä sekä muutoksen esittämistä toiminnan kohteena. On oletetta-
vissa, että muutoksenteekijä saa muutospuheesta enemmän arvoa julkiseen työprofii-
liinsa kuin muutoksen vastaanottaja – erityisesti, jos muutoksenteekijä tuo ilmi esimer-
kiksi johtavansa muutosta tai jakaa asiantuntijuuttaan korostavaa tietoa.

Aineiston suuri määrä asetti omat rajoitteensa kehysanalyysin syvyydelle. Useimmista
tämän aineiston julkaisuista esiintyi monia eri kehyksiä samanaikaisesti ja analysoitavan
puheen pituudet vaihtelivat muutamista lauseista moniin tekstikappaleisiin. Kehysten ta-
voittamiseen, yhdistelyyn ja nimeämiseen ovat lisäksi voineet vaikuttaa tutkijan subjek-
tiivisuus ja omat ajatusvinoumat, jotka ovat läsnä aina laadullista tutkimusta tehdessä.
Tutkielmassa havaittu muutospuhe ei salli varauksetonta vertailua esimerkiksi spesifei-
hin ja rajatumpiin muutostilanteisiin, sillä analysoitu puhe ei käsittele vain yhtä muutosta.
Tämä tutkielma pettaakin tarpeen jatkotutkimukselle, jossa rajatumman aineiston avulla
syvennettäisi ymmärrystä kehysten strategisesta käytöstä. Täydentävällä tutkimuksella
voitaisi tarkemmin tavoittaa kehysten vaihtelun ja puheen tavoitteiden välistä yhteyttä,
minkä takia tutkimus olisi tarpeen sijoittaa yhteen ja samaan muutokseen. Tällainen ra-
jaus mahdollistaisi kehysten käytön varauksettoman vertailun ja antaisi tietoa esimer-
kiksi organisaatiomuutostyyppien vaikutuksesta erilaisten kehysten valintaan.

Lähteet

- Aiken, C., & Keller, S. (2009). The irrational side of change management. *The McKinsey quarterly*, 101–109.
- Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Vastapaino.
- Allen, J., Jimmieson, N. L., Bordia, P., & Irmer, B. E. (2007). Uncertainty during Organizational Change: Managing Perceptions through Communication. *Journal of change management*, 7(2), 187-210.
<https://doi.org/10.1080/14697010701563379>
- Brown, A. D., & Humphreys, M. (2003). Epic and Tragic Tales: Making Sense of Change. *The Journal of applied behavioral science*, 39(2), 121–144.
<https://doi.org/10.1177/0021886303255557>
- Cecez-Kecmanovic, D., Moodie, D., Busuttill, A., & Plesman, F. (1999). Organisational change mediated by e-mail and Intranet: An ethnographic study. *Information technology & people*, 12(1), 9–26. <https://doi.org/10.1108/09593849910250484>
- Chiang, J. K., & Suen, H. (2015). Self-presentation and hiring recommendations in online communities: Lessons from LinkedIn. *Computers in human behavior*, 48, 516–524.
<https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.02.017>
- Choi, M. (2011). Employees' attitudes toward organizational change: A literature review. *Human resource management*, 50(4), 479–500.
<https://doi.org/10.1002/hrm.20434>
- Chong, D., & Druckman, J. N. (2007). A Theory of Framing and Opinion Formation in Competitive Elite Environments. *Journal of communication*, 57(1), 99–118.
<https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.2006.00331.x>
- da Cunha, J. V., & Orlikowski, W. J. (2008). Performing catharsis: The use of online discussion forums in organizational change. *Information and organization*, 18(2), 132–156. <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2008.02.001>
- Davis, J., Wolff, H., Forret, M. L., & Sullivan, S. E. (2020). Networking via LinkedIn: An examination of usage and career benefits. *Journal of vocational behavior*, 118, 103396. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103396>

- Druckman, J. N., & Nelson, K. R. (2003). Framing and Deliberation: How Citizens' Conversations Limit Elite Influence. *American journal of political science*, 47(4), 729–745. <https://doi.org/10.1111/1540-5907.00051>
- Dufva, M. (2021, 2. syyskuuta). Työn tulevaisuudet megatrendien valossa. *Sitra*. Nouduettu 20.9.2023 osoitteesta <https://www.sitra.fi/artikkelit/tyon-tulevaisuudet-megatrendien-valossa/>
- Elrod, P. D., & Tippett, D. D. (2002). The "death valley" of change. *Journal of organizational change management*, 15(3), 273–291. <https://doi.org/10.1108/09534810210429309>
- Entman, R. (1993). Framing: Toward Clarification of a Fractured Paradigm. *Journal of communication*, 43(4), 51–58. <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.1993.tb01304.x>
- Fairhurst, G. T., & Sarr, R. A. (1996). *The Art of Framing: Managing the Language of Leadership*. Jossey-Bass.
- Fiss, P. C., & Zajac, E. J. (2006). The Symbolic Management of Strategic Change: Sensegiving via Framing and Decoupling. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1173–1193. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2006.23478255>
- Ford, J. K., Weissbein, D. A., & Plamondon, K. E. (2003). Distinguishing organizational from strategy commitment: Linking officers' commitment to community policing to job behaviors and satisfaction. *Justice quarterly*, 20(1), 159–185. <https://doi.org/10.1080/07418820300095491>
- Goffman, E., & Berger, B. M. (1986). *Frame analysis: An essay on the organization of experience* (Repr., [new ed.]). Northeastern University Press.
- Helms Mills, J., Mills, A. J., & Dye, K. (2009). *Understanding organizational change*. Routledge.
- Heracleous, L., & Bartunek, J. (2021). Organization change failure, deep structures and temporality: Appreciating Wonderland. *Human relations*, 74(2), 208–233. <https://doi.org/10.1177/0018726720905361>
- Herold, D. M., Fedor, D. B., Caldwell, S., & Liu, Y. (2008). The Effects of Transformational and Change Leadership on Employees' Commitment to a Change: A Multilevel

- Study. *Journal of applied psychology*, 93(2), 346–357.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.346>
- Hollenbaugh, E. E. (2021). Self-Presentation in Social Media: Review and Research Opportunities. *Review of Communication Research*, 9, 80–98.
<https://doi.org/10.12840/ISSN.2255-4165.027>
- Honkanen, H. (2021). Muutoksen psykologiaa – muutosjohtamisen viisi vipuvartta. Teoksessa *Työn tuuli*, 2012(2), 56–61. Noudettu 20.9.2023 osoitteesta
https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyon-tuuli_022021_a4_20211203_.pdf
- Huy, Q. N. (2002). Emotional Balancing of Organizational Continuity and Radical Change: The Contribution of Middle Managers. *Administrative science quarterly*, 47(1), 31–69. <https://doi.org/10.2307/3094890>
- Juhila, K., Raitakari, S. & Hall, C. (2017). *Responsibilisation at the margins of welfare services*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315681757>
- Juholin, E., & Juholin, E. (2017). *Communicare! Viestinnän tekijän käsikirja* (Seitsemäs painos). (infor).
- Karvonen, E. (2000). Tulkintakehys (frame) ja kehystäminen. *Media & viestintä*, 23(2).
- Katsaros, K. K., & Tsirikas, A. N. (2022). Perceived change uncertainty and behavioral change support: The role of positive change orientation. *Journal of organizational change management*, 35(3), 511–526.
<https://doi.org/10.1108/JOCM-01-2021-0013>
- Kitzinger, J. (2007). Framing and frame analysis. *Media studies: Key issues and debates*, 134–161. Sage.
- Kosonen, M., Laaksonen, S.-M., Rydenfelt, H., & Terkamo-Moisio, A. (2018). Sosiaalinen media ja tutkijan etiikka. *Media & viestintä*, 41(1).
<https://doi.org/10.23983/mv.69924>
- Kotter, J. (1995). *Leading change: Why transformation efforts fail*. Harvard Business Review, 73(2), 59–67.
- Kuypers, J., & D'Angelo, P. (2010). *Doing news framing analysis: Empirical and theoretical perspectives*. Routledge.

- Lewis, L. K. & Sahay, S. (2018). *Change Communication*. John Wiley & Sons
<https://doi.org/10.1002/9781119010722.iesc0018>
- Lewis, L. K. (2019). *Organizational change: Creating change through strategic communication* (Second edition.). John Wiley & Sons Ltd.
- Li, J. Y., Sun, R., Tao, W., & Lee, Y. (2021). Employee coping with organizational change in the face of a pandemic: The role of transparent internal communication. *Public relations review*, 47(1), 101984.
- LinkedIn (2023). What is LinkedIn and how can I use it? *LinkedIn*. Noudettu 27.11.2023 osoitteesta <https://www.linkedin.com/help/linkedin/answer/a548441>.
- Marin, G. D., & Nilă, C. (2021). Branding in social media. Using LinkedIn in personal brand communication: A study on communications/marketing and recruitment/human resources specialists perception. *Social sciences & humanities open*, 4(1), 100174.
<https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2021.100174>
- Naeem, M. (2020). Using social networking applications to facilitate change implementation processes: Insights from organizational change stakeholders. *Business process management journal*, 26(7), 1979–1998. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-07-2019-0310>
- Oreg, S., Bartunek, J., Lee, G., & Do, B. (2018). An affect-based model of recipients' responses to organizational change events. *The Academy of Management review*, 43(1), 65–86. <https://doi.org/10.5465/amr.2014.0335>
- Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change Recipients' Reactions to Organizational Change: A 60-Year Review of Quantitative Studies. *The Journal of applied behavioral science*, 47(4), 461–524.
<https://doi.org/10.1177/0021886310396550>
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European journal of work and organizational psychology*, 15(1), 73–101.
<https://doi.org/10.1080/13594320500451247>
- Pahkin, K., Mattila-Holappa, P., Nielsen, K., Wiezer, N., Widerszal-Bazyl, M., de Jong, T. & Mokallo, Z. (2011). *Mielekäs muutos: Kuinka tukea työntekijöiden hyvinvointia organisaatiomuutoksen aikana?* Noudettu 20.9.2023 osoitteesta

https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131745/Mielekas_muutos.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Pietikäinen, S., Mäntynen, A., & Pietikäinen, S. (2019). *Uusi kurssi kohti diskurssia*. Vastapaino.

Rafferty, A. E., & Minbashian, A. (2019). Cognitive beliefs and positive emotions about change: Relationships with employee change readiness and change-supportive behaviors. *Human relations*, 72(10), 1623–1650.

<https://doi.org/10.1177/0018726718809154>

Schwarz, G. M., Bouckenoghe, D., & Vakola, M. (2021). Organizational change failure: Framing the process of failing. *Human relations*, 74(2), 159–179.

<https://doi.org/10.1177/0018726720942297>

Scott, C. D., & Jaffe, D. T. (1988). Survive and thrive in times of change. *Training and development journal*, 42(4).

Shaw, M. (2017). Unplanned Change and Crisis Management. *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*, 1–5.

Smircich, L., & Morgan, G. (1982). Leadership: The Management of Meaning. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 18(3), 257–273. https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_748-1

Työterveyslaitos. (2020). *Hyvinvointia työstä 2030-luvulla*. Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. Noudettu 20.9.2023 osoitteesta

<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140712/Hyvinvointia%20työstä%202030-luvulla.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Vaara, E., & Tienari, J. (2011). On the Narrative Construction of Multinational Corporations: An Antenarrative Analysis of Legitimation and Resistance in a Cross-Border Merger. *Organization science*, 22(2), 370–390.

<https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0593>

van de Ven, N., Bogaert, A., Serlie, A., Brandt, M. J., & Denissen, J. J. (2017). Personality perception based on LinkedIn profiles. *Journal of managerial psychology*, 32(6), 418–429. <https://doi.org/10.1108/JMP-07-2016-0220>

- van Dijck, J. (2013). 'You have one identity': Performing the self on Facebook and LinkedIn. *Media, culture & society*, 35(2), 199–215.
<https://doi.org/10.1177/0163443712468605>
- Weick, K., & Quinn, R. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50(1), 361–386.
- Weick, K. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage.
- Werner, M. D., & Cornelissen, J. P. (2014). Framing the Change: Switching and Blending Frames and their Role in Instigating Institutional Change. *Organization studies*, 35(10), 1449–1472. <https://doi.org/10.1177/0170840614539314>
- Wilkinson, D., & Thelwall, M. (2011). Researching Personal Information on the Public Web: Methods and Ethics. *Social Science Computer Review*, 29(4), 387–401.
<https://doi.org/10.1177/0894439310378979>
- Wisse, B., & Sleebos, E. (2016). When Change Causes Stress: Effects of Self-construal and Change Consequences. *Journal of business and psychology*, 31(2), 249–264.
<https://doi.org/10.1007/s10869-015-9411-z>
- Yue, C. A. (2021). Creating Organizational Authenticity and Identification: Effect of Leaders' Motivating Language and Impact on Employee Advocacy. *International journal of business communication*.
<https://doi.org/10.1177/23294884211035116>