

ITÄ-SUOMEN YLIOPISTO
Yhteiskuntatieteiden ja kauppätieteiden tiedekunta
Kauppätieteiden laitos

ARVOSTAVA KEHITTÄMINEN SISÄISESSÄ VIESTINNÄSSÄ
Case: Yara Suomi Oy

Pro gradu -tutkielma, innovaatiojohtaminen
Salla-Mari Rönkkö, 235008
Ohjaaja: Hanna Lehtimäki
17.6.2015

TIIVISTELMÄ
ITÄ-SUOMEN YLIOPISTO
Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta
Kauppatieteiden laitos
Innovaatiojohtaminen

RÖNKKÖ, SALLA-MARI K.: Arvostava kehittäminen sisäisessä viestinnässä, Case: Yara Suomi Oy. Appreciative Inquiry in Internal Communication, Case: Yara Suomi Oy.
Pro gradu -tutkielma, 62 sivua.
Tutkielman ohjaaja: professori, KTT Hanna Lehtimäki

Avainsanat: arvostava kehittäminen, sisäinen viestintä, arvostava dialogi

Pro gradu -tutkielma käsittelee arvostavan kehittämisen hyödyntämistä sisäisen viestinnän kehittämisessä. Kyseisen mallin keskiössä on toimivien käytäntöjen vahvistaminen sen sijaan, että keskityttäisiin puhtaasti ongelmanratkaisuun. Tutkimukseni tarkoituksena on edistää vuorovaikutuksellisuutta, kuulluksi tulemistä ja positiivista puhetapaa kohdeyritykseni Yara Suomi Oy:n Siilinjärven toimipaikalla. Tutkimuskysymykseni pureutuu siihen, miten arvostava kehittäminen ja arvostava dialogi tukevat sisäisen viestinnän kehittämistä.

Teoreettinen viitekehysesni koskee sisäisen viestinnän kehittämistä arvostavan dialogin hengessä. Arvostava dialogi linkittää arvostavan kehittämisen ja sisäisen viestinnän luontevasti toisiinsa, sillä sen tavoitteena on edistää positiivista puhetapaa, joka mahdollistaa keskittymisen yrityksen vahvuuksiin ja niiden kehittämiseen tulevaisuudessa. Arvostavassa dialogissa on kyse organisaation jäsenten kannustamisesta osallistumaan merkityksellisiin vuorovaikutustilanteisiin, joiden tavoitteena on analysoida, mikä yrityksessä toimii ja missä tilanteissa se ilmenee.

Hyödynsin metodologisella tasolla laadullisen tutkimuksen menetelmiä ja tarkemmin määriteltyä fokusryhmätutkimusta, sillä koin sen palvelevan parhaiten tutkimuksellisia tarkoituksiani. Kuten arvostavan kehittämisen, myös fokusryhmätutkimuksen keskiössä on vuorovaikutteinen ja tavoitteellinen keskustelu ryhmän jäsenten kesken. Perinteisiin haastatteluihin verrattuna fokusryhmätutkimus tarjosi monipuolisen aineistonkeruumenetelmän, sillä toimivilla ryhmillä oli tuottava vaikutus ideoiden syntymisen kannalta. Fokusryhmätutkimus soveltui aineiston keräämiseen osallistujien keskustellessa annetuista aiheista, minkä lisäksi se tarjosi hyödyllisen työkalun vuorovaikutustilanteiden tarkkailemiselle. Tutkijana en analysoinut pelkästään keskustelun sisältöä, vaan koko vuorovaikutustilannetta ja sen luonnetta hieman syvällisemmin. Olennaisena tarkastelun kohteena oli, miten ryhmän jäsenet puhuivat toisilleen ja millaista kieltä he käyttivät.

Tutkimustulosten perusteella arvostava kehittäminen tukee arvostavan dialogin ja positiivisten puhetapojen kautta sisäisen viestinnän kehittämistä. Arvostavan kehittämisen ja arvostavan dialogin lähestymistapoja hyödyntämällä fokusryhmien osallistujat omaksuivat puhetavat, jotka toimivat työkaluina sisäisen viestinnän kehittämisessä. Positiivinen ja arvostava puhetapa loi fokusryhmien osallistujien välille energiaa, joka kanavoitui lopulta ydinosoamisen kehittämiseen. Sen avulla sisäistä viestintää oli mahdollista kehittää tietoisesti ja tavoitteellisesti vuorovaikutuksellisempaan suuntaan. Organisaation jäsenten osallistaminen yhteiseen keskusteluun, tiedon jakamisen käytännöt sekä tulevaisuussuuntautuneisuus edesauttavat tutkimukseni mukaan sisäisen viestinnän kehittämistä.

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO.....	4
1.1 Tutkimuksen aihe, tausta, käsitteet ja näkökulma	4
1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymys	6
2. ARVOSTAVA DIALOGI OSANA SISÄISTÄ VIESTINTÄÄ.....	9
2.1 Arvostava kehittäminen.....	9
2.2 Sisäinen viestintä.....	14
2.3 Arvostava dialogi.....	17
2.4 Arvostavan kehittämisen kriittinen tarkastelu	20
2.5 Yhteenveto aiemmasta tutkimuksesta ja oman näkökulman rajaus	22
3. METODOLOGIA, AINEISTO JA ANALYYSITAPA	25
3.1 Fokusryhmätutkimus	25
3.2 Aineisto ja sen kerääminen.....	26
3.3 Aineiston analyysitapa.....	29
4. VUOROVAIKUTUKSELLISUUS OSANA SISÄISTÄ VIESTINTÄÄ	32
4.1 Yara Suomi Oy ja Siilinjärven tuotantolaitoksen organisaatiomuutos	32
4.2 Kokeneempien toimihenkilöiden fokusryhmäkeskustelu	33
4.2.1 Keskusteleva organisaatiokulttuuri toimipaikan vahvuutena.....	33
4.2.2 Vahvuuksista kumpuava työn ja kollegoiden arvostus.....	36
4.2.3 Sisäisen viestinnän kehityssuunta	40
4.3 Tuoreempien näkökulmien fokusryhmäkeskustelu	43
4.3.1 Vuorovaikutuksellisuuden tärkeyden vahvistaminen	43
4.3.2 Dialogisia palaverikäytäntöjä koskeva toimintasuunnitelma	46
4.4 Yhteenveto tutkimustuloksista	52
5. KESKUSTELU JA JOHTOPÄÄTÖKSET	56
5.1 Yhteenveto tutkimuksesta	56
5.2 Tärkeimmät tulokset ja niiden merkittävyys	58
5.3 Tutkimuksen arviointi, jatkotutkimusmahdollisuudet ja käytännön neuvot	60

LÄHTEET

1. JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen aihe, tausta, käsitteet ja näkökulma

Arvostavalla kehittämisellä tarkoitetaan innovaatiojohtamisen kontekstissa vuorovaikutuksellista yritystoiminnan kehittämistä. Termi on peräisin englanninkielisestä vastineestaan Appreciative Inquiry (AI), josta käytetään useita eri suomennoksia. Hyödynnän omassa tutkimuksessani arvostavan kehittämisen termiä, sillä siitä ilmenee parhaiten, mistä mallissa pohjimmiltaan on kyse. Kyseisen mallin keskiössä on toimivien käytäntöjen vahvistaminen sen sijaan, että keskityttäisiin puhtaasti ongelmanratkaisuun (Meinert, 2013). Organisaation jäseniä osallistetaan ja innostetaan keskusteluun, jonka tavoitteena on luoda yhteinen näkemys siitä, mitkä asiat yrityksessä toimivat, mitä lisäpotentiaalia niihin liittyy ja lopulta toimintasuunnitelma, miten tavoitetaso on mahdollista saavuttaa (Lehtimäki, Kujala & Thatchenkery, 2013). Konkreettisella tasolla arvostava kehittäminen pureutuu niihin hetkiin, jolloin organisaatio ja sen yksittäiset työntekijät ovat olleet parhaimmillaan. Onnistumiskokemusten tarkemmalla tutkimisella pyritään luomaan positiivista ilmapiiriä, joka edesauttaa työntekijöiden sitoutumista tulevaisuuden tavoitteisiin. (Behara, Thatchenkery & Kenney, 2008.)

Tutkimukseni tarkoituksena on hyödyntää arvostavaa kehittämistä sisäisen viestinnän kehittämisessä. Sisäisellä viestinnällä on korostuneen tärkeä rooli työntekijöiden sitouttamisessa yritykseen ja sen toiminnan kehittämiseen. Sen toimivuudella ja tehokkuudella on lukuisia suotuisia vaikutuksia yritystoiminnan kannalta. Sisäinen viestintä on vahvasti kytköksissä esimerkiksi henkilöstön työtyytyväisyyteen. Se voidaan nähdä ikään kuin yrityksen sisäisenä promootiona, jonka tarkoituksena on palvella työntekijöitä parhaalla mahdollisella tavalla. (Vercic, Vercic & Sriramesh, 2012.) Tehokkaiden viestintäkanavien ja vuorovaikutteisen dialogin ansiosta työntekijät ovat motivoituneempia toteuttamaan yrityksen strategiaa käytännössä (Ruck & Welch, 2012). Yhteys sisäisen viestinnän ja organisatorisen tehokkuuden välillä on useampaankin kertaan todennettu (Chen, 2008). Toimiva sisäinen viestintä voidaan havaita esimerkiksi innovaatiotoiminnan lisääntymisenä, joka puolestaan heijastuu kehittyneempiin tuotteisiin ja palveluihin sekä tuottavuuden kasvuun ja vähentyneisiin kustannuksiin (Clampitt & Downs, 1993).

Arvostavasta kehittämisestä on kirjoitettu varsin kattavasti tuoreita tutkimuksia, mutta tietoa sen hyödyntämisestä sisäisen viestinnän kehittämisessä ei vielä toistaiseksi ole löytynyt. Kyseinen tutkimusaukko luo tarpeen tarkastella sisäisen viestinnän kehittämistä uudesta näkökulmasta. Arvostavan kehittämisen ollessa kotimaassamme varsin tuore tutkimuksellinen suuntaus, suomalaiset organisaatiot tarvitsevat osaajia, jotka pystyvät systemaattisesti edistämään ja ylläpitämään arvostavaa kehittämistä myös käytännön tasolla. Tämänhetkinen taloustilanne luo myös tarpeen tarkastella kyseistä ilmiötä syvällisemmin; taloudellisen epävarmuuden aikana työntekijöiden luottamusta on syytä kasvattaa tehokkaan sisäisen viestinnän kautta (Vercic ym., 2012). Arvostavalle kehittämiselle ominainen positiivisen psykologian hyödyntäminen palvelee myös luontevasti kyseisiä lähtökohtia, sillä yritysten on nyt syytä keskittyä ydinosaamisensa kehittämiseen, eikä pelkästään ongelmien käsittelyyn, jotta tulevaisuuden kasvupotentiaali on turvattu.

Arvostavan kehittämisen painopiste on ennen kaikkea työyhteisön kehittämisessä ja henkilöstön osallistamisessa yrityksen kokonaisvaltaiseen kehittämiseen (Tienari & Meriläinen, 2009). Koska organisaatioiden toimintaympäristöt muuttuvat kiihtyvällä vauhdilla, yritysten on hankittava kilpailuetua muun muassa työntekijöiden erilaisia taustoja ja osaamis pohjaa hyödyntämällä. Käytännössä tällä tarkoitetaan sitä, että organisaation jäsenet osallistuvat aktiivisesti yrityksen toimintojen kehittämiseen. Tavoitteena on kannustaa koko henkilöstöä käyttämään ja kehittämään asiantuntemustaan innovaatiotoiminnan hyväksi. Arvostavalla vuorovaikutuksella, kuuntelemisella sekä osapuolten tasavertaisella osallistumisella toiminnan kehittämiseen on mahdollista edesauttaa kyseisen tavoitteen saavuttamista. (Syvänen ym., 2012.) Organisaation jäsenillä, jotka keskustelevat usein keskenään ja kuuntelevat aidosti toisiaan, on mahdollista luoda innovaatioita ja menestystä edistävä toimintaympäristö (Foreman & Thatchenkery, 2003).

Arvostavalle kehittämiselle on ominaista kiinnittää huomiota kielellisiin käytäntöihin. Organisaatiossa vallitsevat diskurssit ovat erityisen suuressa roolissa, kun toimintaa halutaan kehittää tiettyyn suuntaan. Olennaista on sisäistää, ettei ole yhdentekevää, mihin huomio kohdennetaan ja miten asioista puhutaan. Arvostavassa kehittämisessä työyhteisön jäseniä kannustetaan suuntaamaan huomionsa ja puheensa yrityksen huippuhetkiin ja onnistumiskokemuksiin omassa työssään, jolloin ongelmapuhe jää taka-alalle ja organisatorinen kehittyminen tulee mahdolliseksi. (Watkins & Cooperrider, 2000.) Käytännössä tähän voi vaikuttaa siten, että tietynlaisia sanoja tai ilmaisuja toistetaan ja toisia

taas vältetään tietoisesti. (Thatchenkery, 2012.) Sen vuoksi tarkastelen sisäisen viestinnän kehittämistä arvostavan dialogin hengessä. Tavoitteena on edistää positiivista puhetapaa, joka mahdollistaa keskittymisen yrityksen vahvuuksiin ja niiden kehittämiseen tulevaisuudessa. Arvostavassa dialogissa yhdistyy arvostavan kehittämisen ja sisäisen viestinnän periaatteet luontevasti toisiinsa, sillä puhetaivat on mahdollista nähdä työkaluna kun toimintaa, tässä tapauksessa sisäistä viestintää, kehitetään tavoitteellisesti eteenpäin.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymys

Tutkimukseni pääasiallisena tavoitteena on ymmärryksen lisääminen arvostavan kehittämisen tematiikkaa kohtaan. Pyrin täyttämään vallitsevaa tutkimusaukkoa liittyen arvostavan kehittämisen hyödyntämiseen sisäisen viestinnän kehittämisessä. Osallistuessani arvostavaa kehittämistä ja sisäistä viestintää koskevaan tuoreeseen tutkimuskeskusteluun ja tarjotessani siihen uudenlaista näkökulmaa, aihetta on mahdollista ymmärtää syvällisemmin ja monipuolisemmin. Tarkemmin määriteltynä, tavoitteenani on soveltaa arvostavaa kehittämistä sisäisen viestinnän tutkimuksessa. Kyseiset tavoitteet määrittävät valitsemani teoreettisen viitekehyksen rinnalla tutkimuskysymystäni, joka on muotoa:

”Miten arvostava kehittäminen ja arvostava dialogi tukevat sisäisen viestinnän kehittämistä?”

Kohdeorganisaatiokseni valikoitui Yara Suomi Oy ja tarkemmin määriteltynä Siilinjärven toimipaikka, sillä taustaselvitystä tehtyeni havaitsin sen tukevan vahvasti tutkimuksellisia tarkoituksiani. Kävi ilmi, että noin kolmannes yrityksen työntekijöistä on vaihtunut viimeisen muutaman vuoden aikana lähinnä eläköitymisen johdosta, minkä lisäksi vuoden 2015 alussa tuli voimaan organisaatiomuutos, jonka myötä esimiesportaatiot ja -vastuut muovautuivat uudelleen. Tämän vuoksi Siilinjärven toimipaikalla on aito tarve sisäisen viestinnän kehittämiselle ja selkeyttämiselle. Kävi myös ilmi, että ennen kaikkea vuorovaikutuksellisuuden ja positiivisen puhetaivan edistäminen läpi organisaation edesauttaisivat kyseisessä tehtävässä onnistumista. Koska tutkimuskysymykseni koskee sitä, miten arvostava kehittäminen ja arvostava dialogi tukevat sisäisen viestinnän kehittämistä, kohdeyritykseni tarjoaa asianmukaiset olosuhteet tutkia juuri sitä ilmiötä, josta olen kiinnostunut.

Lukuisten tutkimusten mukaan sisäisen viestinnän tulisi olla osa jokapäiväistä työtä yhdistäen johtoa ja työntekijöitä toteuttamaan yrityksen strategiaa käytännössä. On kuitenkin havaittu, että sen rooli korostuu poikkeuksellisissa tilanteissa, kuten yrityksen kohdatessa muutos tai kriisi (Vercic ym., 2012). Tämä tuli todennettua myös Yara Suomi Oy:lle tekemäni kandidaatintutkielman perusteella, joka pureutui kansainvälisiin yritysostoihin vallan ja identiteetin näkökulmista. Tarkastelun kohteena oli vuonna 2008 tapahtunut yritysosto, jossa norjalainen Yara osti suomalaisen Kemira GrowHow'n. Tekemäni haastattelun perusteella kattavalla ja avoimella tiedottamisella oli huomattavan tärkeä rooli työntekijöiden sopeutumisprosessin kannalta. Tällä kertaa tutkimustani taustoittaa konkreettisella tasolla jo aiemmin kuvaamani, maltillisempi organisaatiomuutos, jossa esimiesportaat ja -vastuut määrittyivät uudelleen. Pro gradu -tutkielmani kuitenkin pureutuu enemmän puhetapoihin ja arvostavan dialogin tematiikkaan, kuin itse organisaatiomuutokseen. Verrattuna kandidaatintutkielmaani, organisaatiomuutos ei tällä kertaa määritä tutkimustani pääasiallista tavoitetta, vaan pikemminkin luo sille taustoittavan viitekehyksen.

Tutkimukseni keskiössä on tarkastella sitä, minkälainen viestintä edesauttaa molemminpuolista vuorovaikutusta ja kuulluksi tulemistä. Tavoitteenani on täten edistää positiivista viestintäkulttuuria samalla kun otan selvää, mikä kohdeorganisaation sisäisessä viestinnässä toimii ja miten sitä voisi arvostavan kehittämisen avulla edelleen kehittää. Tutkimuksellinen ja konkreettinen hyöty kohtaavat, sillä saan kohdeorganisaatiosta kerättyä aineistoa, joka tukee tutkimuskysymykseen vastaamista, minkä lisäksi Yara Suomi Oy:n Siilinjärven toimipaikan on myös mahdollista hyötyä tutkimukseni tuloksista. Parhaassa tapauksessa pystyn myös hyödyntämään tietämystäni aihetta kohtaan siirtyessäni työelämään, jolloin konkreettinen hyöty kertaantuu.

Tutkimukseni etenee siten, että pyrin tarkastelemaan tutkimuskysymystäni ensin arvostavaa kehittämistä ja sisäisen viestintää koskevan aiemman kirjallisuuden perusteella. Tämän jälkeen pureudun arvostavan dialogin tematiikkaan, joka toimii synteesisinä kahden edellä mainitun välillä. Arvostava kehittäminen ja arvostava dialogi toimivat tutkimukseni kattokäsitteinä, sillä ne viitoittavat tarkempaa teoreettista näkökulmaani, minkä lisäksi hyödynnän niitä osittain myös metodologisella tasolla. Koska ne linkittyvät vahvasti tutkimukseni tavoitteisiin sekä tutkimuskysymykseen, on perusteltua hyödyntää niitä kokonaisvaltaisesti kautta linjan. Kirjallisuuskatsauksen loppupuolella tarkastelen arvostavaa kehittämistä kriittisestä näkökulmasta, jotta aiheesta olisi mahdollista saada kokonaisvaltainen

ja realistinen kuva. Tämän jälkeen esitän yhteenvedon aikaisempiin tutkimuksiin liittyen.

Arvostava dialogi luo pohjan empirialle, jossa tarkastelen sisäisen viestinnän kehittämistä ja positiivisen puhutavan edistämistä läpi kohdeorganisaation. Esittelen hyödyntämäni tutkimusmenetelmän sekä perustelen, minkä vuoksi se soveltuu valitsemani aiheen tarkasteluun. Olen suorittanut aineistonkeruun kohdeorganisaatiossa kahden fokusryhmän avulla ja purkanut aineiston sisällönanalyysin keinoin. Tulokappaleessa esittelen tutkimuskysymykseeni liittyviä näkökohtia, joita empiirisen osuuden kohdalla on noussut esiin esimerkiksi vertaillen havaintojani kahden fokusryhmän välillä. Aineiston analysointivaiheen jälkeen esitän johtopäätökseni sekä jatkotutkimusmahdollisuudet.

2. ARVOSTAVA DIALOGI OSANA SISÄISTÄ VIESTINTÄÄ

2.1 Arvostava kehittäminen

Arvostava kehittäminen (Appreciative Inquiry, AI) on David Cooperriderin ja hänen kollegoidensa 80-luvun puolivälissä luoma innovatiivinen malli organisaatioiden toiminnan kehittämistä ja muutostilanteita varten (Finegold, Holland & Lingham, 2002). Se edustaa vuorovaikutuksellista toiminnan kehittämisen mallia, sillä siinä on kyse organisaation jäsenten osallistamisesta ja innostamisesta yhteiseen keskusteluun (Lehtimäki, Kujala & Thatchenkery, 2013). Arvostavalle kehittämiselle on ominaista nähdä asiat positiivisessa valossa, millä tarkoitetaan keskittymistä yrityksen vahvuuksiin heikkouksien ja haasteiden sijasta. Näiltä osin se eroaa muista organisaation kehittämisen strategioista, sillä sen painopiste on toimivien käytäntöjen löytämisessä ja niiden kehittämisessä. Kun yritystoimintaa on tavoitteena kehittää menestyksekkäästi eteenpäin, ei ole yhdentekevää mihin huomio kiinnitetään. Ainoastaan ongelmien ratkomiseen keskittymällä, yritys sivuuttaa mahdollisuuden moninkertaistaa hyötynsä ydinosaamistansa kehittämällä. (Mills, Fleck & Kozikowski, 2013.) Arvostavan kehittämisen keskeisimpiin ajatuksiin lukeutuu tämän nojalla se, että organisaatiot muuttuvat ja kehittyvät siihen suuntaan, mihin sen jäsenet kohdistavat huomionsa (Cooperrider, 1990).

Arvostavaa kehittämistä edeltävät organisaatioiden kehittämismallit ovat keskittyneet lähes poikkeuksetta siihen, mikä yrityksen toiminnassa on ongelmallista ja kuinka virheitä voidaan välttää, jotta tulevaisuuden kasvupotentiaali on turvattu. Tämänkaltainen ajattelu on haitallista, koska se edesauttaa syyllistävän organisaatiokulttuurin muodostumista. Epäonnistumisen pelko johtaa pahimmillaan siihen, että työntekijöistä tulee varautuneita yrittäessään välttää syyllistymistä virheisiin. (Finegold, Holland & Lingham, 2002.) Samalla heidän ajattelu- ja oppimisprosessit heikentyvät, mikä on vahingollista niin yksilön hyvinvoinnin kuin myös yrityksen innovaatiotoiminnan kannalta (Barrett, 1995). Vaikka ongelmien olemassaoloa ja virheiden mahdollisuutta ei kuitenkaan ole syytä täysin sivuuttaa, niille ei ole tarpeellista antaa liikaa painoarvoa.

Arvostava kehittäminen edustaa täysin vastakkaista, postmodernia lähestymistapaa perinteisille organisaation kehittämismalleille. Sen tavoitteena on kääntää ajattelua yleisesti siihen suuntaan, että jokaisessa organisaatiossa ja sen toiminnoissa on aina jotain hyvää. Alun

perin arvostava kehittäminen on luotu positiivisuuden koulukuntien ympärille, joihin lukeutuu nimensä mukaisesti esimerkiksi positiivisen psykologian suuntaukset. Niissä tutkitaan myönteisten näkökantojen vaikutusta organisaation kehittämiseen ja menestymiseen. (Lehtimäki ym., 2013.) On esimerkiksi todennettu, että positiivisen ilmapiirin luomisella ja työntekijöiden vahvuuksien huomioimisella on suotuisa vaikutus sekä yksilö- että organisaatiotason tuloksiin (Steele, Mills, Smith, Wefald & Downey, 2012). Positiiviset tunteet ovat tutkitusti yhteydessä joustavuuden ja luovuuden lisääntymiseen, minkä lisäksi ne edesauttavat yksilöitä olemaan avoimempia uudelle tietämykselle (Isen, 2000). Tällä tavoin ne laajentavat ajatteluprosessia, mikä luo resursseja innovointiin ja toiminnan kehittämiseen (Fredrickson, 2001). Sen vuoksi positiivisen psykologian hyödyntäminen työpaikoilla on yleistynyt (Mills ym., 2013).

Toinen arvostavaa kehittämistä määrittävä teoreettinen viitekehys on sosiaalinen konstruktionismi, jonka mukaan todellisuus on sosiaalisesti rakentunutta. Tällä tarkoitetaan sitä, että sosiaalinen ympäristö muovautuu vuorovaikutustilanteissa eli ihmiset luovat organisaation puheellaan ja käytännöillään (Cunliffe, 2008). Organisaation jäsenet määrittävät siten yhdessä toimintaympäristöään jatkuvasti uudelleen tietoisten toimintojen, kuten kielellisten käytäntöjen ja merkitysten luomisen keinoin (Lehtimäki ym., 2013). Sosiaalinen konstruktionismi kiteytyy ajatukseen, jonka mukaan tietämys, kielelliset käytännöt ja toiminta ovat vahvasti yhteydessä toisiinsa (Grant & Humhries, 2006). Olennaista on, että näkemyksiä vaihdetaan tasapuolisesti ja positiivisessa hengessä. Kun kaikki organisaation jäsenet saavat äänensä kuuluviin, jokainen oppii sekä itsestään että yrityksestä koko ajan lisää. Tällöin organisaation ydinosaamisen ja siihen liittyvän potentiaalin havaitseminen helpottuu. Arvostavassa kehittämisessä ei ole kyse oikeiden vastausten löytämisestä, vaan merkityksellisten keskusteluiden luomisesta, joiden avulla on mahdollista luoda yhä parempi toimintaympäristö yrityksen arvojen toteuttamiselle ja päämäärien saavuttamiselle. (Finegold, Holland & Lingham, 2002.)

Bushe ja Kassam (2005) puoltavat kyseisiä näkemyksiä huomauttamalla, että perinteiset organisaatioiden kehittämismallit ovat keskittyneet pääasiallisesti siihen, mitä työyhteisön jäsenet konkreettisesti tekevät. Arvostava kehittäminen vie heidän mukaansa ajatusta hieman pidemmälle, sillä siinä on kyse kokonaisvaltaisemmasta ajattelutavan muutoksesta. Olennaista on pureutua organisaation jäsenten keskinäiseen dynamiikkaan eli esimerkiksi tapoihin, joilla he kommunikoivat keskenään ja oppivat toisiltaan. Parhaimmillaan he omaksuvat uuden

tavan ajatella ja keskustella yrityksestään. Tämän jälkeen mahdollisuuksia on huomattavasti helpompi havaita ja lopulta toteuttaa käytännössä. Voidaan todeta, että aiemmissa organisaatioiden kehittämismalleissa innovointi perustuu yrityksen ulkopuolelta tulleiden ideoiden jalkauttamiseen, kun taas arvostavassa kehittämisessä on kyse sisäisesti tuotetun tiedon hyödyntämisestä. Uusilla ideoilla on mahdollista muuttaa organisaation sosiaalisia rakenteita ja arvostava kehittäminen tarjoaa menetelmän niiden luomiseen.

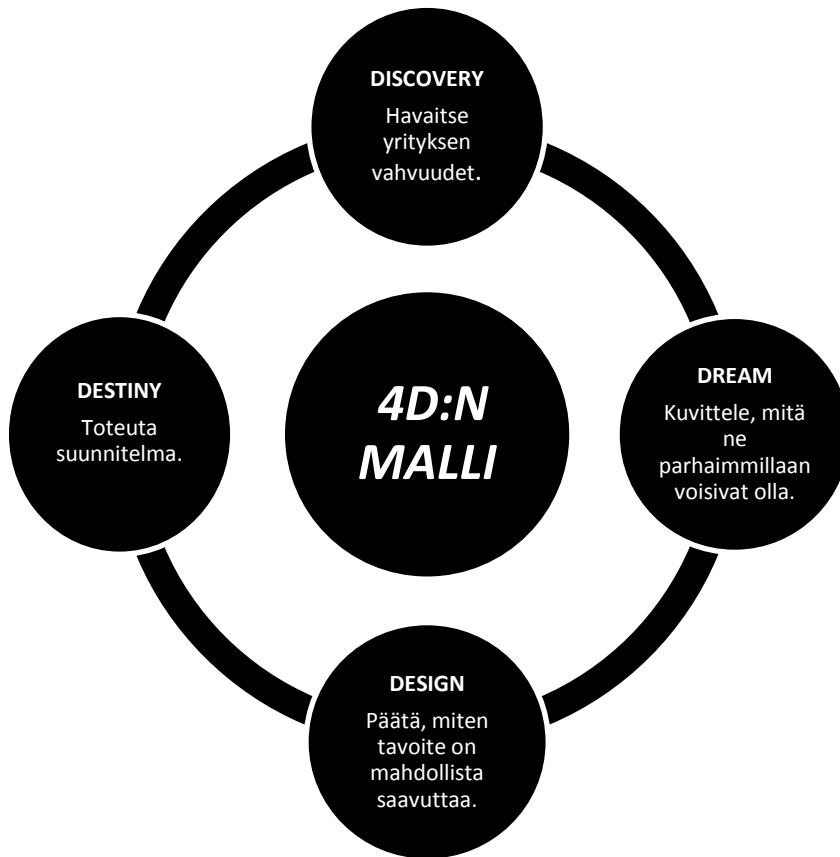
Keskittyminen yrityksen tulevaisuuteen lukeutuu arvostavaa kehittämistä olennaisesti määrittäviin periaatteisiin. Kun aiemmat organisaatioiden kehittämismallit nojaavat vahvasti menneeseen, arvostavan kehittämisen tavoitteena on kääntää ajattelua yleisesti siihen suuntaan, että nykytilanne ja ennen kaikkea tuleva ohjaa yrityksen toimintaa. Lehtimäki ym. (2013) ovat osoittaneet, että keskittymällä yrityksen tulevaisuuteen, haastavilta tuntuvat tilanteet on mahdollista nähdä positiivisessa valossa. Näkökulman vaihdos auttaa organisaation jäseniä kohdentamaan voimavaransa olennaiseen eli toimintasuunnitelmaan yrityksen potentiaalın saavuttamiseksi. Hahmottamalla yhteistä visiota yrityksen tulevaisuudesta he luovat energiaa, jonka voimalla esimerkiksi muutostilannetta ei nähdä enää uhkana, vaan edellytyksenä toiminnan kehittymiselle (Thatchenkery, 2011). Kun organisaation jäsenet tietävät, mitä he haluavat yrityksensä tulevaisuudessa olevan, heidän on myös helpompi onnistua saavuttamaan asettamansa tavoitteet (Johnson & Leavitt, 2011).

Kun arvostavaa kehittämistä hyödynnetään käytännön tasolla, olennaista on tutkia, missä tilanteissa yrityksen työntekijät ovat olleet parhaimmillaan ja ikään kuin elävimmillään, omassa elementissään. Organisaation jäseniä voi esimerkiksi kannustaa muistelemaan poikkeuksellisen hienoja hetkiä ja onnistumiskokemuksia. Positiivisen energian vallitessa, luova ajattelu ja innovointi mahdollistuvat aivan uudella tavalla. (Behara, Thatchenkery & Kenney, 2008.) Arvostavan kehittämisen keskeisimpiin periaatteisiin lukeutuu se, että jokaisella työntekijällä on jotain annettavaa toiminnan kehittämisen kannalta. Kyse ei ole ihmisten muuttamisesta, vaan nimenomaan siitä, että organisaation jäsenet itse muuttavat toimintaa yhdessä kollegoidensa kanssa. (Meinert, 2013.) Arvostavan kehittämisen keskiössä on ennen kaikkea organisaation jäsenten osallistaminen ja aktivoiminen yhteiseen keskusteluun. Ideaalina on, että he pohtisivat kollektiivisesti, miten yrityksen ydinsaamista ja onnistumisia on mahdollista hyödyntää yhä tehokkaammin, minkä jälkeen muodostetaan yhteinen näkemys tavoitteen saavuttamiseksi. (Behara ym., 2008.) Vaikka arvostavan kehittämisen tarkoituksena on pureutua konkreettisten toimintatapojen kehittämiseen, kyse on

laajemmassa mittakaavassa myös koko työyhteisön ja sen ajattelutapojen kehittämisestä (Tienari & Meriläinen, 2009).

Arvostavalla kehittämisellä on nähty olevan kaksi ulottuvuutta, joihin lukeutuvat arvostava älykkyys (Appreciative Intelligence) ja arvostava kysely (Appreciative Inquiry). Edellisessä yksilöt pohtivat, mitkä asiat organisaatiossa toimivat tänä päivänä ja toisaalta luovat optimistisia näkemyksiä, mitä ne voisivat olla tulevaisuudessa. Kyse on yksilön kyvystä hahmottaa erilaisista tilanteista niiden positiiviset puolet ja tulevaisuuden potentiaali. (Thatchenkery & Metzker, 2006.) Jälkimmäinen vie ajatuksen organisatoriselle tasolle, koska sen mukaan yritykset ovat herkkiä positiivisille näkökannoille (Cooperrider, 1990). Kun yksilöillä on halu osallistua positiivisten visioiden luomiseen, on oletettavaa, että he ovat halukkaita viemään ajatukset yrityksessä myös käytäntöön. Tällä tavoin yksilöiden motivaatio kumpuaa kokonaisvaltaisesti vaikuttaen suotuisasti koko organisaatioon (Thatchenkery, 2011).

Arvostavaa kehittämistä on mahdollista hahmottaa 4D:n mallilla, joka pureutuu toiminnan kehittämiseen neljän vaiheen kautta. Kyseisessä mallissa kuvataan arvostavaa kyselyä organisaation jäsenten välisenä tavoitteellisenä keskusteluna, johon kuuluu vahvuuksien nimeäminen (discovery), niiden jalostamismahdollisuuksien pohdinta (dream), suunnitelman luominen (design) ja sen jalkauttaminen (destiny). Tarkoituksena on ensin pohtia yhdessä, mitkä asiat yrityksessä toimivat parhaiten sekä nimetä niitä tekijöitä, jotka luovat positiivista energiaa työyhteisöön. Tämän jälkeen tehdään hahmotelma siitä, millainen yritys olisi, jos nimettyjä vahvuuksia hyödynnettäisiin laajemmassa mittakaavassa. Ideaalitalanteen määrittäminen helpottaa tavoitteiden asettamista ja selkeyttää päämäärää, jota kohti ollaan menossa. Olennainen osa prosessia on myös nimetä ne käytännöt, joilla jokainen voi toteuttaa suunnitelmaa käytännössä. (Mills, ym., 2013.) Sherwood (2006) täydentää mallia vielä muistuttamalla, että kyse on syklisestä, dynaamisesta ja interaktiivisesta prosessista sekä jatkuvasta oppimisesta. Näin ollen jalkauttamisen jälkeen pyritään keräämään palautetta ja arvioimaan suoritusta analyyttisesti, minkä perusteella nimetään päivitetty vahvuudet eli prosessi ikään kuin alkaa alusta. Parhaimmillaan organisaation vahvuudet korostuvat entisestään ja hyödyt kertaantuvat.



Kuvio1. Arvostavan kehittämisen vaiheet 4D:n mallin näkökulmasta (Meinert, 2013).

Arvostava kehittäminen on menetelmänä hyvin monipuolinen, minkä vuoksi sen käyttö on viimeisen kymmenen vuoden aikana lisääntynyt. Sen lisäksi, että arvostavaa kehittämistä hyödynnetään laajasti yritysmaailmassa, se on levinnyt myös valtioiden, kuntien ja voittoa tavoittelemattomien järjestöjen suosioon (Ludema, Whitney, Mohr & Griffen, 2003). Se soveltuu useisiin erilaisiin tilanteisiin, kuten organisaatiokulttuurin muutoksen, toiminnan uudistamisen sekä yritysfuusioiden läpiviemiseen (Lehtimäki, ym., 2013). Sitä hyödynnetään myös kokonaisvaltaisena strategisen uudistumisen työkaluna.

Stavros ja Wooten (2012) kuvaavat arvostavaa kehittämistä SOAR-mallin avulla, jonka keskiössä on strategian kehittäminen positiivisten näkökulmien valossa. Kun perinteinen SWOT-analyysi ottaa tasapuolisesti huomioon vahvuudet (strengths) ja heikkoudet (weaknesses) sekä mahdollisuudet (opportunities) ja uhat (threats), SOAR-malli keskittyy vain yrityksen ydinosaamisen kehittämiseen. Sen keskiössä on tarkastella organisaation vahvuuksia (strengths), mahdollisuuksia (opportunities), tavoitteita (aspirations) ja tuloksia (results). Kuten arvostava kehittäminen, myös SOAR-malli nojaa organisaation vahvuuksiin

ja niiden kautta kumpuaviin mahdollisuuksiin. Sen vuoksi SOAR-malli on perinteiseen SWOT-analyysiin verrattuna tulevaisuussuuntautunut organisaatioiden kehittämismalli. Huomionarvoista on myös se, että kyseinen malli keskittyy ainoastaan yrityksen sisäisiin tekijöihin. Tämä on perusteltua siinä mielessä, että organisaation ulkoisiin tekijöihin on vaikeampi vaikuttaa, jolloin resurssit on järkevää kohdentaa ydinosaamisen kehittämiseen.

2.2 Sisäinen viestintä

Tehokas sisäinen viestintä on edellytys yritysten menestymiselle etenkin näin taloudellisesti haastavina aikoina. Pitääkseen toimintansa elinvoimaisena, yritysten onkin arvioitava ja parannettava sisäisen viestinnän prosessejaan. (Ruck & Welch, 2012.) Yhteys sisäisen viestinnän ja organisatorisen tehokkuuden välillä on nimittäin useampaankin kertaan todennettu (Chen, 2008). Toimiva sisäinen viestintä voidaan havaita esimerkiksi innovaatiotoiminnan lisääntymisenä, joka puolestaan heijastuu kehittyneempiin tuotteisiin ja palveluihin sekä tuottavuuden kasvuun ja vähentyneisiin kustannuksiin (Clampitt & Downs, 1993). Koska kyse on yhdestä kriittisimmästä toiminnosta organisaation menestymisen kannalta, on luonnollista, että sisäinen viestintä on noussut sellaisten itsenäisten tutkimussuuntausten joukkoon, jotka kasvavat tällä hetkellä kaikista nopeimmin yritysviestinnän tutkimuskentässä (Vercic ym., 2012).

Sisäistä viestintää on tähän asti tutkittu ennen kaikkea johtajien näkökulmasta, joten työntekijöiden huomioiminen on perustellusti noussut viime vuosina tarkastelun keskiöön (Uusi-Rauva & Nurkka, 2010). Aikaisempien tutkimusten perusteella aihetta on syytä tarkastella uuden lähestymistavan kautta, mikä tarkoittaa käytännössä sitä, että enää ei keskitytä niin vahvasti viestintäkanavien dynamiikkaan vaan vuorovaikutteisen dialogin hyödyntämiseen organisaatioissa. Tarkoituksena on siten edistää sitä, että työntekijät saavat äänensä paremmin kuuluviin. (Ruck & Welch, 2012.) Työntekijät arvostavat nykyään mahdollisuutta esittää omia ideoitaan yrityksen toiminnan kehittämiseksi. Tämän lisäksi he odottavat johtajilta vastavuoroisesti kattavaa tiedotusta ja avointa keskustelua yritystä koskevien asioiden suhteen. (Truss, Soane, Edwards, Wisdom, Croll & Burnett, 2006.) Työntekijät ovat kiinnostuneita organisaation strategiasta, mutta ei ole yhdentekevää, kuinka siitä puhutaan (Ruck & Welch, 2012). Asiat tulee esittää selkeästi ja perustellusti, sillä yksilöiden on havaittu arvostavan työn merkityksellisyyttä (Cartwright & Holmes, 2006).

Tämän vuoksi tiedon keräämisen kulttuuri on väistymässä ja sen korvaa tiedon jakamiseen liittyvät käytännöt, johon lukeutuu esimerkiksi yhteiseen keskusteluun osallistuminen (Ruck & Welch, 2012).

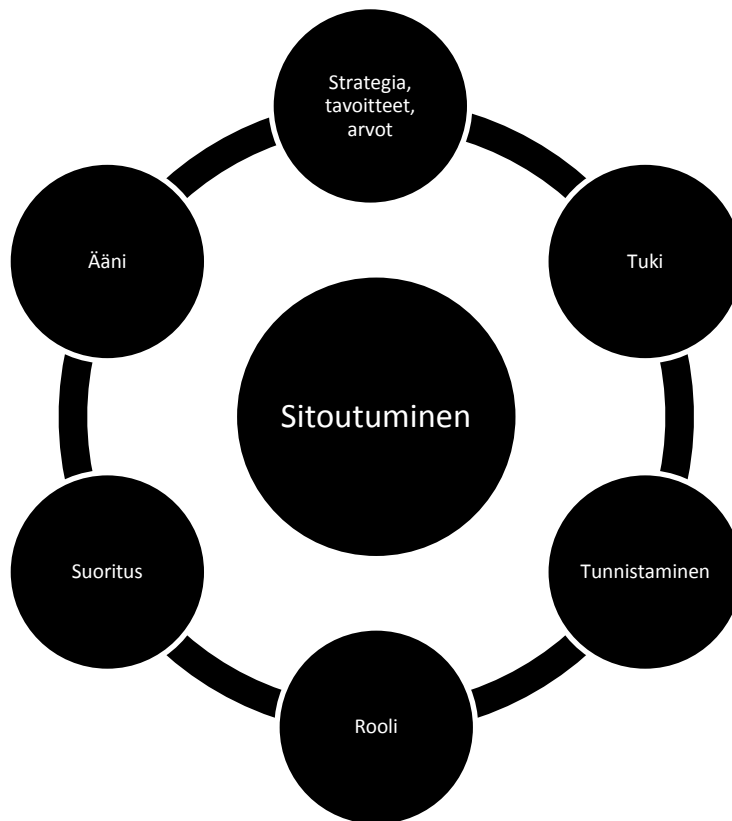
Taloudellisen matalasuhdanteen lisäksi globalisaatio on fuusioiden ja muiden toiminnan uudelleenjärjestelyjen myötä johtanut siihen, että henkilöstön luottamus ja uskollisuus työnantajaa kohtaan on vähentynyt. Tämän vuoksi yritysten on syytä tilanteen kohentamiseksi pyrkiä sitouttamaan työntekijöitään paremman sisäisen viestinnän keinoin. (Vercic ym., 2012.) Henkilöstö tulisikin tämän vuoksi nähdä ikään kuin yrityksen sisäisenä asiakaskuntana, jonka tarpeisiin tulisi vastata parhaalla mahdollisella tavalla (Ahmed & Rafiq, 2002; Dunmore, 2002; Gummesson, 2000). Heidän tarpeet tulisi huomioida, odotukset tulisi ylittää ja heihin tulisi kyetä luomaan sellainen emotionaalinen sidos, joka kantaa läpi haastavienkin aikojen. Tämän vuoksi menestyneimmät yritykset ovat ymmärtäneet kiinnittää huomiota henkilöstönsä kokemukseen työn merkittävydestä ja mielekkyydestä (Mills ym., 2013). Kyseisen tehtävän toteuttamiseen sisäinen viestintä on hyödyllinen työkalu.

Sherwood (2006) puoltaa kyseisiä näkemyksiä korostamalla, että työntekijän ja työnantajan suhde muodostuu yhtä vahvaksi ja toimivaksi kuin mitä heidän välinen viestintänsä on. Vaikka sisäinen viestintä on yksi johdon työkaluista toteuttaa yrityksen strategiaa, sen tehtävä on Ruckin ja Welchin (2012) mukaan toimia ennen kaikkea työntekijälähtöisesti. Viestintäkanavien valinnan, niissä esitetyn asiasisällön ja oikean ajoituksen tulisi palvella työntekijöitä mahdollisimman monipuolisesti. Vercic ym. (2012) painottaakin, että sisäisen viestinnän tulisi motivoida työntekijöitä luomaan lisäarvoa yritykselle. Tällä tarkoitetaan sitä, että viestinnän tulisi olla tarkoituksenmukaista ja jokapäiväistä työtä tukevaa, mikä lopulta heijastuu yrityksen strategian toteuttamiseen käytännössä.

Työntekijöiden sitouttamisen ja motivoinnin kannalta on olennaista, että tiedonkulku toimii jouhevasti ja ilman ylimääräistä hierarkiaa. Kyse on ennen kaikkea siitä, että viestintä on vuorovaikutteista; tieto kulkee pitkäaikaissuunnassa ylhäältä alas ja päinvastoin, minkä lisäksi tiimityöskentelyn suosimisen kautta myös poikittaissuuntaisesti ryhmien välillä. (Blanchard, Carlos & Randolph, 2001.) Kun tietämystä jaetaan monipuolisesti organisaation toimijoiden välillä, heidän keskinäinen kunnioituksensa lisääntyy ja yhteisten päämäärien tavoittelu helpottuu (Gittel, 2003). Tällä tavoin toimivalla sisäisellä viestinnällä on positiivinen vaikutus myös työtyytyväisyyteen, mikä edesauttaa työntekijöitä sitoutumaan yritykseen vahvemmin

(Vercic, Vercic & Sriramesh, 2012). Sisäiseen viestintään lukeutuvat työntekijöiden saama sosiaalinen tuki sekä mahdollisuus palautteen saamiseen ja antamiseen lisäävät myös työntekijöiden sitoutuneisuutta entisestään (Halbesleben, 2010).

Ruck ja Welch (2012) puoltavat kyseisiä näkemyksiä kuvaamalla sisäistä viestintää ja työntekijöiden sitoutuneisuutta työhönsä kuuden osa-alueen kautta. Heidän mukaansa työntekijöille tulee aina tiedottaa yritystä koskevista, ajankohtaisista asioista. Organisaation tehtävä on myös tukea jokaisen jäsenensä työtä tarjoten parhaat mahdolliset resurssit. Kaikille on oltava myös selvää, mitkä yrityksen arvot ovat eli minkä vuoksi yritys on olemassa. Jokaisen työntekijän rooli tulee myös kirkastaa eli heille tulee tähdentää, miten he toteuttavat yrityksen arvoja omassa työssään. Sen lisäksi, että organisaation jäsenet ovat tietoisia omasta tehtävästään, heille tulisi viestiä mahdollisuuksista osaamisensa kehittämiseen. Olennaista on myös luoda jokaiselle tila jakaa omia ehdotuksiaan ja esittää näkemyksiään yrityksen toiminnan kehittämiseksi. Kun nämä asiat on otettu yrityksen sisäisessä viestinnässä huomioon, työntekijöistä tulee sitoutuneempia.



Kuvio2. Työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttavat osatekijät (Ruck & Welch, 2012).

Kuten edellä kuvattiin, sisäisen viestinnän tulisi olla osa jokapäiväistä työtä ja sen tavoitteena on pääasiallisesti yhdistää työntekijöitä ja johtoa, jotta yrityksen strategia toteutuisi käytännössä. On kuitenkin havaittu, että sen rooli korostuu poikkeuksellisissa tilanteissa, joihin lukeutuvat esimerkiksi muutokset ja erilaiset kriisit (Vercic ym., 2012). Työntekijöiden suhtautuminen riippuu hyvin paljon siitä, kuinka heille esimerkiksi muutoksesta viestitään. Sen vuoksi puhetavoilla, joiden tarkasteluun tutkimuskysymyksenikin nojaa, on olennainen rooli tämänkaltaisissa tilanteissa. Se, miten asiat muotoillaan ja miten niistä puhutaan, vaikuttaa voimakkaasti organisaation jäsenten ajattelutapaan ja siihen, kuinka he suhtautuvat poikkeustilanteeseen (Marshak & Grant, 2008).

Tämä tuli todennettua myös Yara Suomi Oy:lle tekemäni kandidaatintutkielman perusteella, joka pureutui kansainvälisiin yritysostoihin vallan ja identiteetin näkökulmista. Tarkastelun kohteena oli vuonna 2008 tapahtunut yritysosto, jossa norjalainen Yara osti suomalaisen Kemira GrowHow'n. Työntekijöiden keskuudessa pohdittiin, kuinka Siilinjärven tehtaalle ja heille itselleen käy. Tilanne muuttui, kun Yaran ylin johto teki vierailun Siilinjärven tuotantolaitokselle ja kertoi yritysoston taustoista ja siitä, miten se tulee Siilinjärvellä näkymään. He avasivat myös tulevaisuuden suunnitelmia ja tähdensivät, ettei irtisanomisia tule tapahtumaan. Tämä loi positiivista ilmapiiriä ja luottamusta yhteiseen tulevaisuuteen. Kattavalla ja avoimella tiedottamisella oli siten hyvin suotuisa vaikutus yritysoston jälkeisen sopeutumisen kannalta.

2.3 Arvostava dialogi

Kuten edellä havaittiin, puhetavat ovat ratkaisevan suuressa roolissa, kun yritystoimintaa halutaan kehittää toivottuun suuntaan (Thatchenkery, 2012). Koska diskursseilla on valtava voima, ei ole yhdentekevää, miten organisaation jäsenet kommunikoivat keskenään. Tämä johtuu siitä, että kielenkäytöllä luodaan todellisuutta ja se, miten asioista puhutaan, määrittää vahvasti työyhteisöä itsessään (Yoder, 2005). Esimerkiksi yrityksen sosiaaliseen rakenteeseen voi vaikuttaa tietynlaisia diskursseja hyödyntämällä (Foreman & Thatchenkery, 2003). Sosiaalisen konstruktionismin hengessä, arvostavalla kehittämisellä pyritään muovaamaan toimintaympäristöä vuorovaikutteisen dialogin keinoin (Lehtimäki ym., 2013). Tavoitteena on edistää positiivista puhetapaa, joka mahdollistaa keskittymisen yrityksen vahvuuksiin ja niiden kehittämiseen tulevaisuudessa. Käytännössä tämä tapahtuu esimerkiksi siten, että

tietynlaisia sanoja tai ilmaisuja toistetaan ja toisia taas vältetään tietoisesti. (Thatchenkery, 2012).

Arvostava dialogi linkittää arvostavan kehittämisen ja sisäisen viestinnän luontevasti toisiinsa, sillä puhutavat on mahdollista nähdä työkaluna kun toimintaa, tässä tapauksessa sisäistä viestintää, kehitetään tavoitteellisesti eteenpäin. Tämä johtuu siitä, että arvostavan kehittämisen on todennettu edistävän keskustelevaa organisaatiokulttuuria (Finegold ym., 2002). Dialogin lisääntyessä luovuus voimistuu, minkä ansiosta asioita on mahdollista tarkastella aivan uudessa valossa. Organisaation jäsenillä, jotka keskustelevat usein keskenään ja kuuntelevat aidosti toisiaan, on mahdollista luoda innovaatioita ja menestystä edistävä toimintaympäristö. (Foreman & Thatchenkery, 2003.) Positiivinen ja innovatiivisuutta tukeva organisaatiokulttuuri lisää myös työntekijöiden sitoutuneisuutta yritykseen (Halbesleben, 2010). Koska tutkimukseni yksi tutkimukseni tavoitteista on tarkastella sitä, minkälainen viestintä edesauttaa molemminpuolista vuorovaikutusta ja kuulluksi tulemistä, on luonnollista tarkastella arvostavan dialogin tematiikkaa hieman syvällisemmin.

Arvostavassa dialogissa on kyse siitä, että yrityksen työntekijöitä aktivoidaan keskustelemaan toistensa kanssa yhteisistä tavoitteista. Olennaista on, että heitä kannustetaan osallistumaan merkityksellisiin vuorovaikutustilanteisiin, joiden tavoitteena on analysoida, mikä yrityksessä toimii ja missä tilanteissa se ilmenee. Toimivien käytäntöjen näkyväksi tekeminen motivoi organisaation jäseniä toimimaan jatkossa tietoisesti yhä useammin hyväksi havaitulla tavalla. (Dewar & Sharp, 2013.) Pääperiaatteena on, että jokaisesta tilanteesta on mahdollista löytää toimivia käytäntöjä. Kun niitä maltetaan nimetä ja analysoida miksi ne ovat erityisen hyviä, tämä johtaa pidemmällä aikavälillä siihen, että henkilöstö inspiroituu kehittämään itseään ja yritystään entistä enemmän. (Cooperrider & Srivastva, 1987; Hornstrup & Johansen, 2009.)

Sen lisäksi, että arvostava dialogi motivoi organisaation jäseniä määrittämään toimivia käytäntöjä ja voimistamaan niitä, sen tarkoituksena on edesauttaa kollektiivista oppimista. Keskittymällä käytettyyn kieleen ja toimiviin puhetapoihin työntekijät luovat samalla tarkoituksen ja ymmärryksen siitä, millaisessa toimintaympäristössä heidän on hyvä työskennellä. Arvostavalla dialogilla on täten käytännössä generatiivinen vaikutus toiminnan kehittämisen kannalta. Asioiden perusteellisen tutkimisen ja arvostavan dialogin myötä organisaation piilevät kyvyt hahmottuvat ja luovuus voimistuu. Kyse on ennen kaikkea siitä, että ajatukset ja ideat eivät ole enää yrityksissä ylhäältäpäin johdettuja, vaan jokaisella on

mahdollisuus vaikuttaa organisaatioon ja osallistua keskusteluun toiminnan kehittämiseksi. (Dewar & Sharp, 2013.) Osallistavalla ja keskustelevalle organisaatiokulttuurilla on todennettu olevan suotuisa vaikutus työtyytyväisyyteen sekä luottamukseen työntekijöiden ja johtajien välillä. Tämä heijastuu pidemmällä aikavälillä parempaan organisatoriseen tehokkuuteen esimerkiksi osakkeen hintojen nousun kautta. (Chen, 2008.)

Arvostavan dialogin pääasiallisena tavoitteena on tukea myönteistä kielenkäyttöä ja vuorovaikutteista sisäistä viestintää. Se tarjoaa organisaation jäsenille mahdollisuuden tarkastella omaa ajattelutapaa ja peilata sitä rakentavassa hengessä muiden näkemyksiin. Keskustellessaan paljon toistensa kanssa, he luovat huomaamattaan ”yhteisen kielen”, joka edesauttaa päämäärien nimeämisessä ja saavuttamisessa. Kun yksilöt oppivat, minkälainen kommunikaatio myötävaikuttaa heidän työnsä tehokkuuteen ja mielekkyyteen, sitä on motivaatio myös pitää yllä. (Ford & Ford, 1995.) Olennaista on pyrkiä löytämään syitä havaittujen käytäntöjen takana, eli organisaation jäsenten tulisi arvostavan dialogin avulla ymmärtää paremmin yrityksen toimintamalleja. Keskusteluissa tulisi pureutua siihen, mitkä ovat niitä tekijöitä, joiden ansiosta tietty asia toimii erityisen hyvin. Tällaiset merkityksiä rakentavat keskustelut ehkäisevät johdon ja työntekijöiden kahtiajakautumista, joka on usein esteenä toiminnan kehittämiseksi ja luovalle ajattelulle. (Thatchenkery & Foreman, 2003.)

Tienari & Meriläinen (2009) puoltavat edellisiä näkökantoja, sillä myös heidän mukaansa toiminnan kehittämistä on mahdollista edistää innostavan dialogin avulla. Olennaista on painottaa kielen ja keskustelun merkitystä myönteisen todellisuuden muotoutumisessa ja toivotunlaisen tulevaisuuden luomisessa. Työn mielekkyyttä ylläpitäviä onnistumiskokemuksia tarkastelemalla on myös mahdollista vahvistaa inhimillistä luovuutta. Tämä heijastuu pidemmällä aikavälillä luonnollisesti yrityksen innovaatiotoimintaan, jolla luodaan kilpailuetua alan muihin toimijoihin. Voidaan tiivistetysti todeta, että keskittymällä puhetapoihin ja arvostavan dialogin edistämiseen, organisatorinen kehittyminen tulee mahdolliseksi. Puhetavoilla muutetaan organisaation jäsenten ajattelua, jonka jälkeen on mahdollista muuttaa myös yrityksen rakenteita, prosesseja ja strategiaa. (Marshak & Grant, 2008).

2.4 Arvostavan kehittämisen kriittinen tarkastelu

Vaikka arvostava kehittäminen on tutkitusti todennettu monin tavoin hyödylliseksi organisaatioiden kehittämisen malliksi, silläkin on luonnollisesti omat rajoitteensa. Jotta pystyisimme syventämään tietämystämme aiheesta ja käyttämään mallia mahdollisimman tehokkaasti, on tarpeellista muodostaa kattava ja realistinen kuva arvostavan kehittämisen tematiikkaan liittyen. Mallista on kirjoitettu varsin vähän kritiikkiä, mutta ne artikkelit, jotka käsittelevät arvostavaa kehittämistä kyseisestä näkökulmasta, ovat olennaisilta osin linjassa keskenään. Suurin osa kriitikoista on tutkijoita, jotka ovat hyödyntäneet arvostavaa kehittämistä käytännön tasolla ja ovat tätä kautta tietoisia mallin rajoitteista (Bushe, 2011).

Yleisin arvostavasta kehittämisestä esitetty kritiikki koskee sitä, että malli keskittyy yksinomaan positiivisten kokemusten jakamiseen. Tämä voi olla vahingollista, sillä organisaation jäsenet eivät saa mahdollisuutta käsitellä negatiivisia kokemuksiaan. Kun kielteiset tuntemukset pitää tukahduttaa, moni tärkeä ja merkityksellinen keskustelu jää usein käymättä (Egan & Lancaster, 2005; Miller, Fitzgerald, Murrell, Preston & Ambekar, 2005; Pratt, 2002). Organisaation jäsenet saattavat kokea, että he eivät saa positiivisuuden ilmapiiriin vuoksi ilmaista itseään tarpeeksi kokonaisvaltaisesti jo 4D:n ensimmäisessä, vahvuuksien nimeämisen vaiheessa. Tämä heijastuu lopulta haitallisesti koko toiminnan kehittämisen prosessiin. Sen vuoksi aiheesta on käyty keskustelua liittyen siihen, onko tulevaisuudesta mahdollista luoda positiivisia mielikuvia, jos ensin ei käsitellä menneisyyden ja nykyhetken haasteita (Bushe, 2011).

Oliver (2005) kritisoi arvostavaa kehittämistä myös positiivisen ja negatiivisen ajattelutavan polarisoinnista huomauttaen, että se, mikä joillekin on positiivista, saattaa toisille olla negatiivista ja päinvastoin. Sen sijaan, että jumiuduttaisiin dualistiseen, joko positiivisuuden tai negatiivisuuden näkökulmaan, olisi syytä korostaa arvostavan kehittämisen generatiivisia vaikutuksia. Tiettyjen jännitteiden purkaminen saattaa synnyttää energiaa, jolla organisaatioiden kehittäminen tulee mahdolliseksi (Johnson, 2011). Ainoastaan positiivisuuteen kannustamalla, prosessin avoimuus ja läpinäkyvyys ovat vaarassa heikentyä (van der Haar & Hosking, 2004). Pelkällä positiivisuudella ei nimittäin luoda parempaa organisaatiota. On myös havaittu, että kun positiivisuutta lisätään tietyn rajan yli, se ei ole enää voimavara, vaan asiat nähdään päinvastoin negatiivisessa valossa. Jotta tämänkaltaista, epäaitoa ja näennäistä tilannetta ei pääsisi syntymään, asiat on nähtävä realistisesti. (Pina e

Cunha, M., Clegg, S. & Rego, A., 2013.) Vaikka arvostavalle kehittämiselle on ominaista hyödyntää yrityksen vahvuuksia ja positiivisia näkökantoja toiminnan kehittämisessä, sen tulisi olla ennen kaikkea dynaaminen ja käyttäjiään palveleva malli.

Arvostavaa kehittämistä on kritisoitu myös siitä, että se keskittyy liikaa ryhmän keskinäisen yhteisymmärryksen ja harmonian tavoitteluun positiivisen energian vallitessa. Vaikka kyse on keskustelusta yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi, jokaista organisaation jäsentä tulisi kuitenkin rohkaista ilmaisemaan ja jakamaan aidosti näkemyksiään. Van der Haarin ja Hoskingin (2004) mukaan mielipide-eroja ja konflikteja ei sen vuoksi tulisi liikaa välttää tietoisesti, vaan olennaista on pystyä käsittelemään ne asiallisesti ja parhaimmillaan oppimaan niistä jotain uutta. He korostavat arvostavan kehittämisen perimmäistä luonnetta muistuttamalla, että kyse ei ole ”monologista”, joka syntyy näennäisen yhteisymmärryksen perusteella, vaan aidosta ja tavoitteellisesta dialogista erilaisten näkemysten välillä. Olennaista on, että näkemyseroista neuvotellaan arvostavassa hengessä, jonka seurauksena syntyy kehittyneempää tietämystä. Vasta sen jälkeen on mahdollista löytää yhteisymmärrys siitä, mihin suuntaan yritystä on syytä kehittää. Tästä arvostavassa dialogissa on pohjimmiltaan kyse.

Arvostavasta kehittämisestä on tehty tutkitusti myös havainto, jonka mukaan se ei aina edistä organisatorista kehittymistä riittävän tehokkaasti. Esimerkiksi Bushen ja Kassamin (2005) tutkimuksessa arvostavaa kehittämistä sovellettiin käytäntöön 20 erilaisessa tilanteessa. Tutkimustulosten mukaan vain 37 % vastanneista koki, että mallin ansiosta yritykseen syntyi uutta tietämystä. Sen sijaan suurin osa vastanneista kuvaili tutkimuksen jälkeistä aikaa siten, että he näkivät vanhat ongelmat uusin silmin. Arvostavasta kehittämisestä ei tutkimuksen mukaan syntynyt merkittävää lisäarvoa yrityksille, koska sen avulla ei koettu saavutettavan mullistavia uudistuksia organisaatiokulttuuriin. On kuitenkin muistettava, että malli soveltuu tiettyihin tilanteisiin paremmin kuin toisiin, minkä lisäksi sitä ei tulisi pitää ainoastaan tutkimusmenetelmänä, vaan jatkuvana prosessina (van der Haar & Hosking, 2004). Jotta siitä saataisiin mahdollisimman suuri hyöty irti, pidemmällä aikavälillä olisi syytä keskittyä organisaation jäsenten ajatusmaailmaan ja sen muuttamiseen ennemmin kuin konkreettisiin tekoihin (Bushe & Kassam, 2005).

2.5 Yhteenveto aiemmasta tutkimuksesta ja oman näkökulman rajaus

Arvostava kehittäminen (Appreciative Inquiry, AI) on innovatiivinen malli, jota hyödynnetään yritystoiminnan kehittämisessä sekä organisatorisissa muutostilanteissa. Olennaista on pureutua yrityksen vahvuuksiin, joiden pohjalta toimintaa kehitetään eteenpäin (Meinert, 2013). Haasteiden ja ongelmien jäädessä vähemmälle huomiolle, yrityksen on mahdollista kehittää toimintaansa ydinosamisensa perusteella. Arvostavassa kehittämisessä on kyse organisaation jäsenten aktivoimisesta ja osallistamisesta keskusteluun, jonka tavoitteena on luoda yhteinen näkemys siitä, mitkä asiat yrityksessä toimii, mitä lisäpotentiaalia niihin liittyy ja lopulta toimintasuunnitelma, miten tavoitetaso on mahdollista saavuttaa (Lehtimäki, Kujala & Thatchenkery, 2013). Käytännön tasolla organisaation jäseniä kehoitetaan yhdessä muistelemaan yrityksen huippuhetkiä ja omia onnistumiskokemuksia. Positiivisen energian vallitessa innovatiivisuus mahdollistuu aivan uudella tavalla. (Behara, Thatchenkery & Kenney, 2008.) Arvostava kehittäminen kytkeytyy teoreettiselta taustaltaan positiivisuuden koulukuntien ympärille, joihin lukeutuu nimensä mukaisesti esimerkiksi positiivisen psykologian suuntaukset. Niissä tutkitaan myönteisten näkökantojen vaikutusta organisaation kehittämiseen ja menestymiseen (Lehtimäki ym., 2013).

Tehokas sisäinen viestintä on edellytys yritysten menestymiselle etenkin näin taloudellisesti haastavina aikoina. Pitääkseen toimintansa elinvoimaisena, yritysten onkin arvioitava ja parannettava sisäisen viestinnän prosessejaan. (Ruck & Welch, 2012.) Yhteys sisäisen viestinnän ja organisatorisen tehokkuuden välillä on useampaankin kertaan todennettu (Chen, 2008). Toimiva sisäinen viestintä voidaan havaita esimerkiksi innovaatiotoiminnan lisääntymisenä, joka puolestaan heijastuu kehittyneempiin tuotteisiin ja palveluihin sekä tuottavuuden kasvuun ja vähentyneisiin kustannuksiin (Clampitt & Downs, 1993). Tämän lisäksi sisäisellä viestinnällä on tärkeä rooli henkilöstön sitouttamisessa, sillä työntekijän ja työnantajan suhde muodostuu yhtä vahvaksi ja toimivaksi kuin mitä heidän välinen viestintänsä on (Sherwood, 2006). Koska toimivan sisäisen viestinnän on todennettu lisäävän myös työtyytyväisyyttä, sen voidaan nähdä motivoivan henkilöstöä toteuttamaan lisäarvoa yritykselle (Vercic, Vercic & Sriramesh, 2012).

Aikaisempien tutkimusten perusteella sisäistä viestintää on syytä tarkastella uuden lähestymistavan kautta, mikä tarkoittaa käytännössä sitä, että enää ei keskitytä niin vahvasti viestintäkanavien dynamiikkaan vaan vuorovaikutteisen dialogin hyödyntämiseen

organisaatioissa (Ruck & Welch, 2012). Työntekijät arvostavat nykyään mahdollisuutta esittää omia ideoitaan yrityksen toiminnan kehittämiseksi. Tämän lisäksi he odottavat johtajilta vastavuoroisesti kattavaa tiedotusta ja avointa keskustelua yritystä koskevien asioiden suhteen. (Truss, Soane, Edwards, Wisdom, Croll & Burnett, 2006.) Kun tietämystä jaetaan monipuolisesti organisaation toimijoiden välillä, heidän keskinäinen kunnioitus lisääntyy ja yhteisten päämäärien tavoittelu helpottuu (Gittel, 2003). On havaittu, että tiedon keräämisen kulttuuri on väistymässä ja sen korvaa tiedon jakamiseen liittyvät käytännöt, johon lukeutuu esimerkiksi yhteiseen keskusteluun osallistuminen (Ruck & Welch, 2012).

Tämän vuoksi rajaan teoreettisen viitekehysten koskemaan sisäisen viestinnän kehittämistä arvostavan dialogin hengessä. Arvostava dialogi linkittää arvostavan kehittämisen ja sisäisen viestinnän luontevasti toisiinsa, sillä sen tavoitteena on edistää positiivista puhetapaa, joka mahdollistaa keskittymisen yrityksen vahvuuksiin ja niiden kehittämiseen tulevaisuudessa. Arvostavassa dialogissa on kyse organisaation jäsenten kannustamisesta osallistumaan merkityksellisiin vuorovaikutustilanteisiin, joiden tavoitteena on analysoida, mikä yrityksessä toimii ja missä tilanteissa se ilmenee. (Dewar & Sharp, 2013.) Dialogin lisääntyessä luovuus voimistuu, minkä ansiosta asioita on mahdollista nähdä aivan uudessa valossa. Organisaation jäsenillä, jotka keskustelevat usein keskenään ja kuuntelevat aidosti toisiaan, on mahdollista luoda innovaatioita ja menestystä edistävä toimintaympäristö. (Foreman & Thatchenkery, 2003.)



Kuvio3. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

Arvostavan dialogin tematiikkaan lukeutuu organisaatiossa vallitsevien diskurssien tarkastelu, mikä määrittää olennaisesti myös omaa teoreettista viitekehystäni. Diskurssit eli puhettavat ovat ratkaisevan suuressa roolissa, kun yritystoimintaa halutaan kehittää haluttuun suuntaan (Thatchenkery, 2012). Ne on mahdollista nähdä työkaluna kun toimintaa, tässä tapauksessa sisäistä viestintää, kehitetään tavoitteellisesti eteenpäin (Foreman & Thatchenkery, 2003). Olennaista on pureutua puhekäytäntöihin, joita organisaation jäsenet käyttävät keskinäisissä vuorovaikutustilanteissa. Tämä on tärkeää sen vuoksi että, diskursseilla on mahdollista muovata toimintaympäristöä haluttuun suuntaan. Ajatus pohjautuu sosiaaliseen konstruktionismiin, jonka mukaan puheella luodaan todellisuutta eli sosiaaliset rakenteet ja toiminta ympäristö määrittyvät diskurssien perusteella (Yoder, 2005). Käytännössä arvostavaa dialogia on mahdollista edistää esimerkiksi siten, että tietynlaisia sanoja tai ilmaisuja toistetaan ja toisia taas vältetään tietoisesti (Thatchenkery, 2012). Diskursseja tarkastelemalla pyrin vastaamaan tutkimuskysymykseeni, joka pureutuu siihen, miten arvostava kehittäminen ja arvostava dialogi tukevat sisäisen viestinnän kehittämistä.

3. METODOLOGIA, AINEISTO JA ANALYYSITAPA

3.1 Fokusryhmätutkimus

Tarkoitukseni on hyödyntää laadullisen tutkimuksen menetelmiä tarkastellessani sisäistä viestintää ja sen kehittämistä kohdeyritykseni Yara Suomi Oy:n Siilinjärven toimipaikalla. Sisäisen viestinnän tarkoituksenmukaisuuteen vaikuttaa lukuisat erilliset asiat, minkä lisäksi siihen liittyvät toiminnot ja puhettavat ovat hyvin kontekstisidonnaisia. Toisin sanoen, toiminnan kehittämistä edistävä sisäinen viestintä voi olla hyvin erilaista yrityksestä riippuen. Laadullinen tutkimus tukee kyseistä asetelmaa, sillä se mahdollistaa pureutumisen monisyisiin ilmiöihin kauppatieteiden tutkimuskentässä. Sen avulla on mahdollista tuottaa uutta tietoa siitä, miten tarkasteltavat ilmiöt todella toimivat niiden omissa viitekehyksissään. Tällä tavoin syvennetään ymmärrystä tutkimuskohdetta kohtaan, jolloin sen kehittäminen helpottuu. (Eriksson & Kovalainen, 2008.)

Arvostava kehittäminen luo teoreettisen viitekehyksen tarkastelemalleni ilmiölle, minkä lisäksi hyödynnän sitä osittain myös metodologisella tasolla. Kuten aiemmin jo mainitsin, arvostavassa kehittämisessä on kyse organisaation jäsenten osallistamisesta ja innostamisesta keskusteluun, jonka tavoitteena on luoda yhteinen näkemys siitä, mitkä asiat yrityksessä toimii ja mitä lisäpotentiaalia niihin liittyy (Behara ym., 2008). Tämän vuoksi olen päättänyt hyödyntää fokusryhmämenetelmää, sillä koen sen palvelevan parhaiten tutkimuksellisia tarkoituseriäni, minkä lisäksi se linkittyy luontevasti arvostavan kehittämisen tematiikkaan.

Fokusryhmätutkimuksessa on kyse siitä, että tutkija rohkaisee ryhmän jäseniä kommunikoidaan keskenään ja näin ollen osallistujat vastailevat enemmän toistensa kuin tutkijan kysymyksiin. Tutkimusmenetelmän keskiössä on havainnoida, kuinka fokusryhmän osallistujat peilaavat näkemyksiään toistensa kanssa ja rakentavat keskustelun myötä uusia merkityksiä. (Eriksson & Kovalainen, 2008.) Kuten arvostavan kehittämisen, myös fokusryhmätutkimuksen tarkoituksena on luoda vuorovaikutteinen ja tavoitteellinen keskustelu ryhmän jäsenten kesken (Punchta & Potter, 2004). Perinteisiin haastatteluihin verrattuna fokusryhmätutkimus tarjoaa parhaimmillaan monipuolisen aineistonkeruumenetelmän, sillä toimivalla ryhmällä on usein tuottava vaikutus ideoiden syntymisen kannalta. Lisäksi fokusryhmätutkimus usein tasapainottaa tutkijan ja tutkittavien välistä valtasuhdetta (Reinharz, 1992).

Fokusryhmätutkimus soveltuu aineiston keräämiseen osallistujien keskustellessa annetuista aiheista, minkä lisäksi se tarjoaa myös hyödyllisen työkalun vuorovaikutustilanteiden tarkkailemiselle. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkija ei analysoi pelkästään keskustelun sisältöä, vaan koko vuorovaikutustilannetta ja sen luonnetta hieman syvällisemmin. Tarkastelun kohteena on usein se, miten ryhmän jäsenet puhuvat toisilleen ja millaista kieltä he käyttävät. (Eriksson & Kovalainen, 2008.) Tutkimuskysymykseni pureutuessa siihen, miten arvostava kehittäminen ja arvostava dialogi tukevat sisäisen viestinnän kehittämistä, fokusryhmätutkimus oletettavasti tarjoaa aineksia sisäistä viestintää edistävien diskurssien tarkasteluun.

Tutkijan roolin lisäksi omana tehtävänäni oli toimia fokusryhmien ”fasilitaattorina” eli tavoitteenani on aktivoita ryhmien jäseniä keskustelemaan keskenään annetuista aiheista. Täten pyrin luomaan molempiin ryhmiin välittömän ja epämuodollisen ilmapiirin rohkaisemalla osallistujia ilmaisemaan näkökantojansa mahdollisimman vapautuneesti. Tämä edesauttoi sitä, että sain kerättyä riittävän määrän laadukasta aineistoa, jonka analysoinnin avulla pystyin vastaamaan tutkimuskysymykseeni. Olennaista oli tiedostaa, että fokusryhmätutkimuksen suurin haaste liittyy juurikin siihen, saako tutkija luotua tarpeeksi aktiivisen ja hedelmällisen keskustelun ryhmän jäsenten välille. Ryhmässä on usein ujompia henkilöitä, joiden on verrattain haasteellista jakaa mielipiteitään, minkä lisäksi mahdollisen ryhmäpaineen vuoksi moni arvokas näkökanta saattaa jäädä kuulematta. Nämä haasteet välttääkseni päätin luoda tietyiltä osin homogeeniset fokusryhmät, mikä on yleistä kyseiselle tutkimusmenetelmälle. Sen ansiosta osallistujat löysivät synergioita asioiden väliltä paremmin verrattuna tilanteeseen, jossa tilanne olisi päinvastainen. (Eriksson & Kovalainen, 2008.)

3.2 Aineisto ja sen kerääminen

Keräsin aineistoni järjestämällä kaksi fokusryhmäkeskustelua kohdeyritykseni Yara Suomi Oy:n Siilinjärven toimipaikalla. Molemmissa fokusryhmissä oli kuusi osallistujaa ja heidän joukossaan oli sekä päällikkö- ja asiantuntijataso edustajia että työntekijöitä. Tein tietoisesti valinnan sen suhteen, että kokoan saman pöydän ääreen eri tason edustajia eri osastoilta, jotta heidän olisi mahdollista vaihtaa näkemyksiä monipuolisesti ja kuulla myös toistensa käytännöistä. Jaottelin fokusryhmät sen perusteella, kuinka pitkään tutkittavat ovat olleet kohdeyrityksen palveluksessa. Tavoitteenani oli ensin havainnoida keskustelua henkilöiden

välillä, jotka ovat olleet Yaralla jo yli 10 vuoden ajan. Toiseen fokusryhmään osallistui puolestaan henkilöitä, jotka olivat tulleet yritykseen kahden viimeisen vuoden sisällä. Tämä mahdollisti sen, että pääsin kuulemaan ja havainnoimaan keskustelua sekä perinteisten että tuoreiden näkökulmien valossa. Koin kyseisen jaottelun varsin luontevaksi, sillä ryhmien ollessa tässä suhteessa homogeeniset, osallistujat kykenivät ymmärtämään sisäistä viestintää heidän omiin lähtökohtiinsa nähden.

Ennen aineistonkeruuta lähetin osallistujille esitteen, jossa tähdensin tutkimukseni aihetta, tavoitetta ja toteutustapaa. Sen lisäksi kerroin lyhyesti teemoista, joita keskusteluissa käsitellään ja mitä he voisivat miettiä jo etukäteen. Kysymykset toistuivat samanlaisina molemmissa keskusteluissa, joita varten rakensin viisi pääkysymystä kattavan rungon. Koska tavoitteenani oli järjestää noin kaksi tuntia kestävä keskusteluryhmät, valmiiksi määriteltyjen kysymysten määrä oli sopiva osallistujamäärään nähden. Fokusryhmien tarkoituksena on antaa tilaa myös sille, että osallistujat esittävät toisilleen kysymyksiä ja ohjaavat itse keskustelua. (Eriksson & Kovalainen, 2008.) Esitteessä ja myöhemmin keskustelussa esiintyneet kysymykset olivat seuraavat:

- 1) Esittelisitkö itsesi (nimi ja työnkuva) ja kertoisitko, mikä on parasta omassa työssäsi?
- 2) Mikä Yaran Siilinjärven toimipaikan sisäisessä viestinnässä toimii? Millaisissa tilanteissa se ilmenee?
- 3) Millainen viestintä tukee jokapäiväistä työtäsi?
- 4) Kerro tilanteesta, jossa olet kokenut saavasi arvostusta ja äänesi kuuluviin.
- 5) Mikä olisi ihannetilanne sisäisen viestinnän osalta viiden vuoden päästä? Kuinka voit omalla vuorovaikutuksellasi vaikuttaa siihen?

Huolellisella valmistautumisella ja oikea-aikaisella ennakkotiedottamisella pyrin varmistamaan, että osallistujat olisivat valmiita varsinaiseen keskustelutilanteeseen. Tavoitteenani oli luoda yhteys heidän kanssaan jo ennen fokusryhmäkeskusteluita, jotta pystyisimme keskustelutilanteessa keskittymään itse aiheeseen. Toinen tutkimuksellisia tarkoituksiperiäni palvellut tavoite oli luottamuksen saavuttaminen itseni ja tutkittavien välille. Jotta keskustelusta muodostuisi hedelmällinen, osallistujien on tunnettava olonsa miellyttäväksi sekä sisäistettävä oma roolinsa varsinaisessa keskustelutilanteessa. Välittömän ilmapiirin luominen tutkittavien välille oli kolmas tavoitteeni. Tällöin keskustelua syntyy usein enemmän, minkä lisäksi se on syväluotaavampaa. Kaikki etukäteen määrittelemäni

tavoitteet tähtäsivät siihen, että pystyisin keräämään mahdollisimman laadukasta aineistoa.

Saavuttaakseni kyseiset tavoitteet, olin tehnyt etukäteen tietoisin valinnan oman käyttäytymisen suhteen. Olennaista päätöksessäni oli, milloin pyrin ottamaan rennon, hieman tuttavallisemman lähestymistavan ja milloin toimimaan asiakeskeisemmin. Ennen molempien fokusryhmien alkua keskustelin osallistujien kanssa vapaamuotoisesti. Kävin esittäytymässä jokaisen luona erikseen ja kiittämässä heidän saapumistaan paikalle. Kun he istuutuivat pöydän ääreen, annoin heidän vaihtaa keskenään kuulumisia kahvikupin ääressä. Tällä tavoin pohjustin vapautunutta keskustelutilannetta ja rakensin luottamusta kaikkien toimijoiden välille. Tämän jälkeen otin napakamman otteen ja pidin noin viiden minuutin alustuspuheenvuoron keskustelulle. Kerroin itsestäni ja tutkimuksestani vielä lyhyesti, minkä lisäksi kävin etukäteen lähettämäni tutkimusesitteen kertauksen vuoksi läpi. Puheenvuoron pääasiallisena tarkoituksena oli osallistujien roolin tähdentäminen. Kehotin heitä aktiivisesti peilaamaan näkemyksiä keskenään ja esittämään toisilleen kysymyksiä. Kerroin, että tarkoituksena on luoda rento, mutta tavoitteellinen keskustelu. Korostin kuitenkin, että anonymiteetin vuoksi kenenkään ei tarvitse jännittää vastausten antamista. Kerroin, että osallistujien nimiä tai titteleitä ei tutkimuksessa julkaista, vaan ainoastaan kohdeyrityksen nimi ja fokusryhmien jaotteluperuste tulevat ilmi.

Varsinainen aineistonkeräys meni pääasiallisesti suunnitelmien mukaan, mikä oli sekä huolellisten etukäteisvalmisteluiden että keskustelevaisten ryhmien ansiota. Osallistujat olivat perehtyneet aihepiiriin jo ennakkoon ja olivat sen vuoksi valmiita esittämään näkemyksiään. He peilasivat ajatuksiaan aktiivisesti toisensa kanssa ja esittivät toisilleen kysymyksiä, mikä on ominaista arvostavan kehittämisen hengessä käydylle fokusryhmäkeskustelulle. Huomionarvoista kuitenkin oli, että he tarvitsivat yllättävän paljon tukeani eli oma roolini tutkimuksen ”fasilitaattorina” korostui. Ilman tarkentavia lisäkysymyksiä monet vastaukset olisivat jääneet varsin ontoiksi. Havaitsin myös, että keskustelu lähti usein ohjautumaan hieman väärille raiteille, jolloin jouduin ohjaamaan puheen takaisin lähemmäksi kysymysrunkoani. Etenkin asioiden näkeminen positiivisessa valossa osoittautui haastavaksi, sillä useassa kohtaa keskustelun keskiössä oli toimimattomat sisäisen viestinnän käytännöt. Myös viestintäkanavien rooli korostui, vaikka olin etukäteen tähdentänyt tutkimukseni keskittyvän niiden sijasta vuorovaikutuksellisuuteen ja puhetapoihin. Annoin tutkittaville toki tilaa keskustella myös haasteista ja käytännön esimerkit viestintäkanavien suhteen olivat sallittuja, mutta pyrin omilla näkökulmanvaihdoksilla ja ohjaavilla kysymyksillä

johdattelemaan osallistujia takaisin varsinaiseen aihepiiriin.

Kaiken kaikkiaan molemmat keskustelut käytiin vapaamuotoisessa ja hyvässä hengessä. Vaikka kaikki tutkittavat eivät tunteneet toisiaan entuudestaan, heidän välilleen muodostui varsin nopeasti avoin ja välitön ilmapiiri. Molemmissa fokusryhmissä naurettiin paljon ja osallistujat käyttivät puheessaan runsaasti huumoria. Hiljaisia hetkiä ei ollut paljon havaittavissa, mutta aina kun sellaisia ilmeni, osallistujat esittivät niiden jälkeen arvokkaita, tarkasti harkittuja näkökulmia. Heidän arvostus toisiaan kohtaan näkyi elekielessä, joka oli linjassa heidän puheensa sisällön kanssa. Aito kiinnostus ja arvostus ilmenivät molemmissa fokusryhmissä myös siten, että tutkittavat ohjasivat katsekontaktinsa ja vartalonsa aina puhujaan päin. He tukivat toistensa näkemyksiä nyökkäilemällä tai vaihtoehtoisesti esittämällä omia kokemuksiaan arvostavassa hengessä. He kuuntelivat toisiaan tarkasti ilman keskeyttämistä, minkä havaitsi esimerkiksi siitä, että seuraava puheenvuoro liittyi suurimmassa osassa tapauksia edellisen sisältöön.

Yleisen vapautuneisuuden perusteella kummankaan fokusryhmän osallistujat eivät häiriintyneet käyttämästäni nauhurista. Tähän vaikutti mitä ilmeisimmin se, että olin etukäteen korostanut heidän anonymiteettiään riittävän painokkaasti. Ensimmäinen fokusryhmä, johon osallistui Yaralla pidempään olleita henkilöitä, kesti 2 tuntia 2 sekuntia. Toinen keskusteluryhmä, joka koostui yritykseen kahden viimeisen vuoden aikana tulleista työyhteisön jäsenistä, kesti puolestaan 1 tunnin, 36 minuuttia ja 20 sekuntia. Syynä jälkimmäisen ryhmän lyhyemmälle kestolle oli tiukempi keskustelunohjaus, minkä olin ottanut opiksi ensimmäisen fokusryhmän jälkeen. Molemmat fokusryhmäkeskustelut käytiin maaliskuun vaihteessa 2015 viikon sisällä toisistaan.

3.3 Aineiston analyysitapa

Hyödynsin aineiston analysoinnissa sisällönanalyysiä, sillä koin sen soveltuvan tutkimuksellisiin tavoitteisiini useista eri syistä. Kyseinen menetelmä on tarkoitettu pääasiallisesti kirjallisen ja verbaalisen sekä viestintään liittyvän materiaalin analysointiin (Cole, 1988). Koska tutkimuskysymykseni koskee sitä, miten arvostava kehittäminen ja arvostava dialogi tukevat sisäisen viestinnän kehittämistä, kyseiset näkökohdat tulevat huomioiduksi. Tutkimukseni pääasiallisena tavoitteena on ymmärryksen lisääminen

arvostavan kehittämisen tematiikkaa kohtaan, mitä sisällönanalysoinnin hyödyntäminen tukee. Kyseistä analyysimenetelmää on perinteisesti käytetty laadullisten tutkimusten osalta lisäämään ymmärrystä ja rakentamaan merkityksiä moninaisia ilmiöitä kohtaan (Cavanagh, 1997). Sisällönanalyysin keinoin aineisto pyritään järjestämään tiiviiseen ja selkeään muotoon. Hajanaisesta ja monimerkityksellisestä aineistosta on sisällönanalyysin keinoin mahdollista luoda yhtenäistä informaatiota (Tuomi & Sarajärvi, 2009).

Tarkemmin määriteltynä induktiivinen sisällönanalyysi on keino, jolla tavoittelin tarkastelemani ilmiön kokonaisvaltaista ja syvällisempää ymmärtämistä. Arvostavaa kehittämistä ja sisäistä viestintää on tutkittu tähän mennessä erillisinä aiheina. Koska induktiivisen sisällönanalyysin avulla tutkitaan ilmiöitä, joista ei ole aiempaa tutkimusta tai tieto on pirstaloitunutta (Lauri & Kyngäs, 2005), sitä oli perusteltua hyödyntää arvostavaa kehittämistä ja sisäistä viestintää yhdistävässä tutkimuksessa. Kyseiselle analyysimenetelmälle on ominaista edetä yksittäisistä havainnoista yleisen tiedon muodostamiseen, mikä soveltui tutkimukseni tarkoitukseen (Tuomi & Sarajärvi, 2009).

Suoritin molemmille fokusryhmäkeskusteluille omat induktiiviset sisällönanalyysit, jotka etenivät samanlaisen prosessin kautta. Siihen lukeutuivat materiaalin valmistelu, organisointivaihe ja lopuksi analyysin raportointi (Elo & Kyngäs, 2007). Aluksi kuuntelin nauhat kertaalleen läpi ja suoritin litteroinnin eli puhtaaksikirjoittamisen. Tämän jälkeen luin materiaaliin useampaan kertaan läpi ja kirkastin tutkimukseni tavoitetta sekä tutkimuskysymystäni. Määrittelin niiden pohjalta avaintemoja, joiden perusteella aloin järjestelmään aineistoa. Kyseisiin teemoihin lukeutuivat sisäisen viestinnän kehittäminen, vuorovaikutuksellisuus, positiivinen puhetapa, kuulluksi tuleminen ja työn arvostuksen ilmeneminen. Kun olin tutustunut tällä tavoin aineistoon mahdollisimman syvällisesti, analyysiprosessini eteni aineiston organisointivaiheeseen.

Aineiston organisointivaihe alkoi avoimella koodaamisella eli tein muistiinpanoja ja alleviivauksia tekstiin (Elo & Kyngäs, 2007). Kun olin tällä tavoin jäsenellyt tekstiä alustavasti, suoritin aineiston varsinaisen koodaamisen. Havaitsin, että avoin koodaaminen edesauttoi varsinaisen koodirungon rakentamisessa, sillä sen avulla oli mahdollista löytää yhteyksiä keskeisten asioiden väliltä. Tämän jälkeen muodostin koodirungot analysoinnin alussa määrittelemiini avaintemoihin sekä tutkimuskysymykseeni pohjautuen. Ensimmäisen fokusryhmän koodirunko koostui lopulta yhdeksästä koodista, jotka olivat ”parasta työssä”,

”avoin keskustelukulttuuri”, ”madaltunut hierarkia”, ”palautteenanto”, ”nuorten rooli”, ”positiivisen palautteen merkitys”, ”sähköistymiseen väsyminen”, ”vuorovaikutuksen tärkeys” ja ”vuorotyönjohtajat ja muut kanavat”. Toisen fokusryhmän aineisto rakentui puolestaan viiden koodin ympärille, jotka olivat ”parasta työssä”, ”tarve vuorovaikutukselle”, ”dialogiset palaverit”, ”positiivinen palaute” ja ”konkretian kaipuu”. Se, minkä vuoksi ensimmäistä fokusryhmää koskevalle aineistoille muodostui enemmän koodeja, johtui aineiston pirstalemaisuudesta. Käytännössä ensimmäisessä fokusryhmässä otettiin enemmän yksittäisiä asioita esille, kun taas toisessa pureuduttiin syvällisemmin tiettyihin aihepiireihin.

Kun olin koodannut fokusryhmäkeskusteluiden tutkimukseni kannalta olennaiset sitaatit oikeiden koodien alle, jatkoin analysointia teemoittelulla. Jäsensin koodit suurempien kategorioiden alle, jotka käyn seuraavaksi molempien fokusryhmien osalta läpi. Teemat on esitelty alaotsikkotasolla, joiden alle esittelemäni koodirunkojen materiaali on sisällytetty. Tulosten tarkempi purkaminen vastaa analysointiprosessini viimeistä eli raportointiin liittyvää vaihetta. Sen lisäksi, että empiirinen materiaali on jäsenneilty asianmukaisesti, kyseisen vaiheen tavoitteena oli löytää synergioita aiemmin esittelemääni teoreettiseen viitekehukseen. Seuraavassa luvussa käyn läpi fokusryhmien tulokset eriteltyinä vertaillen niitä samalla toisiinsa. Sen jälkeen esitän yhteenvedon tutkimukseni kannalta olennaisimmista havainnoista.

4. VUOROVAIKUTUKSELLISUUS OSANA SISÄISTÄ VIESTINTÄÄ

4.1 Yara Suomi Oy ja Siilinjärven tuotantolaitoksen organisaatiomuutos

Yara International ASA on globaali yritys, jonka perusliiketoimintaan lukeutuu muun muassa kivennäislannoitteiden ja typpipohjaisten kemikaalien valmistus sekä niiden markkinointi. Yaralla on toimintaa 50:ssä eri maassa, työntekijöitä noin 12 000 ja liikevaihto vuonna 2014 oli 11 miljardia euroa. Yara Suomi Oy on Yara International ASA:n tytäryhtiö ja Suomessa sillä on neljä tuotantolaitosta: Siilinjärvellä, Uudessakaupungissa, Harjavallassa ja Kokkolassa. Kyseisillä tehtailla valmistetaan Suomen erityisoloihin räätälöityjä lannoitteita, teollisuuskemikaaleja ja ympäristön suojeluun käytettäviä tuotteita. Tutkimukseni on rajattu koskemaan Siilinjärven tuotantolaitosta, joka on erikoistunut lannoitteiden, fosforihapon, apatiitin sekä teknisten typpiliuoksien valmistukseen. Siellä toimii myös Länsi-Euroopan ainoa fosfaattikaivos ja Suomen suurin avolouhos. Siilinjärven tehtailla työskentelee yli 600 henkilöä, joista noin 250 on urakoitsijoiden palveluksessa.

Se, minkä vuoksi kohdeorganisaatiokseni valikoitui Yara Suomi Oy ja tarkemmin määriteltynä Siilinjärven toimipaikka, liittyy olosuhteisiin, jotka taustaselvitystä tehtyäni havaitsin tukevan tutkimuksellisia tarkoituksiani. Kävi ilmi, että noin kolmannes yrityksen työntekijöistä on vaihtunut viimeisen muutaman vuoden aikana lähinnä eläköitymisen johdosta, minkä lisäksi vuoden 2015 alussa tuli voimaan organisaatiomuutos, jonka myötä esimiesportaat ja -vastuut muovautuivat uudelleen. Tämän vuoksi Siilinjärven toimipaikalla on aito tarve sisäisen viestinnän kehittämiseksi ja selkeyttämiseksi. Kävi myös ilmi, että ennen kaikkea vuorovaikutuksellisuuden ja positiivisen puhutavan edistäminen läpi organisaation edesauttaisi kyseisessä tehtävässä onnistumista. Koska tutkimuskysymykseni koskee sitä, miten arvostava kehittäminen ja arvostava dialogi tukevat sisäisen viestinnän kehittämistä, kohdeyritykseni tarjoaa asianmukaiset olosuhteet tutkia juuri sitä ilmiötä, josta olen kiinnostunut.

Henkilöstön vaihtuneisuus ja esimiesporrasta koskeva organisaatiomuutos määrittivät konkreettista viitekehystä, jonka puitteissa fokusryhmäkeskustelut käytiin. Koska henkilöstöstä noin kolmannes on vaihtunut viime vuosien aikana, organisaatiokulttuuri on ollut murroksessa ja kyseinen kehitys jatkuu osittain edelleen. Käytännössä henkilöstön jäsenet eivät tunne toisiaan niin hyvin kuin vielä viisi vuotta sitten. Tämä on aiheuttanut

hämmennystä ja sisäisen viestinnän haasteita Siilinjärven toimipaikalla, koska ihmiset ovat fyysisesti hyvin erillään toisistaan. Jokainen toimii omalla työpisteellään eri osastoilla, joita ovat muun muassa kaivos, apatiitti-, rikkihappo-, energia-, fosforihappo- ja lannoitetuotanto, logistiikka- ja kunnossapito-osastot sekä koko organisaatiota koskevat tukitoiminnot. Sähköistyminen määrittää omalta osaltaan myös tämän hetkistä sisäistä viestintää ja sen roolia pohdittiin molemmissa fokusryhmissä, joihin osallistui henkilöitä eri osastoilta. Organisaatiomuutoksen myötä osastoille on tullut yksi esimiesporras lisää, jonka roolia tarkasteltiin sisäisen viestinnän näkökulmasta. Vuorotyönjohtajien tarkoituksena on toimia linkkinä työntekijöiden ja ylemmän johdon välillä.

4.2 Kokeneempien toimihenkilöiden fokusryhmäkeskustelu

4.2.1 Keskusteleva organisaatiokulttuuri toimipaikan vahvuutena

Arvostava kehittäminen määrittää tutkimukseni teoreettista viitekehystä, minkä lisäksi hyödynsin sitä osittain myös metodologisella tasolla. Kyseiselle mallille on ominaista nähdä asiat positiivisessa valossa, millä tarkoitetaan keskittymistä yrityksen vahvuuksiin heikkouksien ja haasteiden sijasta. Siinä organisaation jäseniä osallistetaan ja innostetaan keskusteluun, jonka tavoitteena on luoda yhteinen näkemys siitä, mitkä asiat yrityksessä toimii, mitä lisäpotentiaalia niihin liittyy ja lopulta toimintasuunnitelma, miten tavoitetaso on mahdollista saavuttaa. (Lehtimäki, Kujala & Thatchenkery, 2013.) Tutkimukseni empiirisessä osiossa keskityn yrityksen vahvuuksien ja niiden lisäpotentiaalain analysointiin, minkä lisäksi esitän tutkittavien ajatuksia toimintasuunnitelman jalkauttamisen suhteen.

Teorialuvussa esittelemäni 4D:n mallia mukaillen pääpaino on ensimmäisen fokusryhmän osalta kahdessa ensimmäisessä vaiheessa, jotka ovat vahvuuksien nimeäminen (discovery) ja niiden jalostamismahdollisuuksien pohdinta (dream). Toinen fokusryhmä vei prosessia hieman pidemmälle ja analyysin osalta painotus on heidän osaltaan mallin toisessa ja kolmannessa vaiheessa eli kehittämismahdollisuuksien pohdinnassa (dream) sekä siinä, kuinka tavoite on mahdollista saavuttaa (design). Ensimmäinen fokusryhmä keskittyi enemmän toimintaympäristön kuvaamiseen ja vahvuuksien nimeämiseen, kun taas toinen fokusryhmä loi konkreettisia toimintasuunnitelmia kyseisten havaintojen ympärille. Mitä puolestaan 4D:n viimeiseen eli suunnitelman toteutusvaiheeseen (destiny) tulee, rajasin sen

tietoisesti pois tutkielman laajuuden huomioiden.

Kyseiseen rajaukseen pohjautuen kehotin ensimmäisen fokusryhmän jäseniä, jotka ovat työskennelleet Yara Suomi Oy:ssa Siilinjärven toimipaikalla yli 10 vuoden ajan, pohtimaan ikään kuin lämmittelyharjoituksena sitä, mikä heidän työssään on parasta. Tällä tavoin heille konkretisoitui, mistä näkökulmasta sisäistä viestintää on tarkoitus kehittää. Vaikka tutkittavat toimivatkin eri osastoilla, on huomionarvoista, että heidän näkemyksensä oman työnsä positiivisista puolista sekä työyhteisön yleisistä vahvuuksista ovat linjassa keskenään. Seuraavaksi esitän tutkittavien näkemyksiä, jotka lämmittelyharjoituksen puitteissa toistuivat ja tulivat sitä kautta selkeimmin esille:

”Työ on monipuolista ja vaihtelevaa.”

”Työkaverit ja ilmapiiri on se paras juttu.”

”Se, kun saa muun organisaation toimimaan turvallisesti ja tehokkaasti.”

”Se tuottaa suunnatonta iloa, kun tulee kehitysidea ilmi ja sen saa toteutettua.”

Konkreettisella tasolla arvostava kehittäminen pureutuu niihin hetkiin, jolloin organisaatio ja sen yksittäiset työntekijät ovat olleet parhaimmillaan (Behara, Thatchenkery & Kenney, 2008). Kyseiseen näkökulmaan pohjautuen, tutkittavat olivat kykeneviä ja halukkaita muodostamaan omasta työstään ja organisaatiostaan positiivisen, vahvuuksiin perustuvan kuvan. Jokainen heistä nimesi varsin nopeasti ja vaivattomasti ainakin kaksi positiivista asiaa ja he tukivat näkemyksissään toisiaan. Lämmittelyharjoituksen perusteella työyhteisön jäsenille on hyvin selvää, mitkä ovat voimavaroja, joiden ympärille sisäisen viestinnän kehittäminen rakentuu. Hyvä ilmapiiri ja työn vaihtelevuus nousivat useimmissa vastauksissa esille. Toinen keskustelusta noussut näkökohta liittyi kehitysideoiden läpiviemiseen ja toisten työntekijöiden auttamiseen. Voidaan päätellä, että suotuisa ja positiivinen ilmapiiri edesauttaa Siilinjärven tuotantolaitoksen toimintaa jopa siinä määrin, että tutkittavat kokevat toistensa tukemisen erittäin voimaannuttavana. Positiivisen energian ja arvostavan dialogin vallitessa, luova ajattelu ja innovointi mahdollistuvat aivan uudella tavalla (Behara, Thatchenkery & Kenney, 2008), mikä on erityisen vahva lähtökohta arvostavan kehittämisen hyödyntämiselle.

Yrityksen toiminnan kehittäminen ja siihen aktiivisesti osallistuminen koettiin keskustelun perusteella äärimmäisen positiivisena asiana työssä viihtymisen kannalta. Tutkittavilla on tahtotila olla osana kyseistä prosessia, johon tässä kontekstissa myös sisäisen viestinnän kehittäminen lukeutuu. Se, että työyhteisössä on mielekästä toimia ja sen kehittämiseen on motivaatiota osallistua, ei kuitenkaan ole itsestään selvää. Arvostavan kehittämisen hyödyntämiselle on ominaista pureutua tarkemmin näkökohtiin, jotka ovat yrityksen ja sen henkilöstön vahvuuksien ja ydinosaamisen takana. Keskustelun aikana yritystä jo monia vuosia palvelleet henkilöt peilasivat näkemyksiä osin siihen, millaisia havaintoja he ovat tehneet Siilinjärven toimipaikan kehityksen suhteen vuosien saatossa. Monessa yhteydessä tuli esille, että vaikka kyse on monikansallisesta yrityksestä, johtajien ja työntekijöiden välinen hierarkia on madaltunut:

”Minusta organisaatorajat ovat madaltuneet ihan selvästi kolmen viimeisen vuoden aikana, koska porukka on siitä lähtien nuorentunut voimakkaasti. Kaikki ollaan nykyään enemmän samalla portaalla niin sanotusti. Konkreettisesti sen näkee siitä, että voidaan istua kaikki samassa kahvi- ja ruokapöydässä, eikä työntekijät ja johtajat omassaan. Eikä tarvitse jutella työasioista, vaan ihan kaikesta muustakin.”

”Johtamiskulttuuri on myös muuttunut avoimemmaksi, kun tehtaanjohtajakin saattaa tulla kiertelemään ja kysymään, miten menee. Yaran johtokaan ei tule kravattit kaulassa tänne, mikä antaa puolestaan Siilinjärven johdolle tiettyä mallia. Ne ovat pieniä asioita, joilla on isoja vaikutuksia.”

Johtajat ovat viime vuosina tulleet lähemmäksi työntekijöitä ja kommunikaatio heidän välillään on vapaamuotoisempaa ja välittömämpää kuin ennen. Työntekijät arvostavat puheessaan johtajien esimerkkiä keskustelevan organisaatiokulttuurin suhteen. Puhetavoilla muutetaan organisaation jäsenten ajattelua, jonka jälkeen on mahdollista muuttaa myös yrityksen rakenteita, prosesseja ja strategiaa (Marshak & Grant, 2008). Vaikka kyse ei olisi kuin kuulumisten kysymisestä tai muusta pieneltä tuntuvasta asiasta, työntekijät kokevat saavansa tätä kautta arvostusta esimiehiltään. Kun yksilöt oppivat, minkälainen kommunikaatio myötävaikuttaa heidän työnsä tehokkuuteen ja mielekkyyteen, sitä on motivaatio myös pitää yllä (Ford & Ford, 1995). Arvostus on tätä kautta molemminpuolista ja työntekijät ovat motivoituneita osallistumaan organisaation kokonaisvaltaiseen kehittämiseen.

Madaltunut hierarkia ja johtajien edistämä keskustelevalle organisaatiokulttuuri ovat olennaisilta osin nimettyjen vahvuuksien ja työssä viihtymisen takana. Tämä on johtanut siihen, että koko työyhteisössä vallitsee avoin keskustelukulttuuri. Arvostavalle dialogille on ominaista, että näkemyksiä vaihdetaan tasapuolisesti ja positiivisessa hengessä. Kun kaikki organisaation jäsenet saavat äänensä kuuluviin, jokainen oppii sekä itsestään että yrityksestään koko ajan lisää. Tällöin organisaation ydinosaamisen ja siihen liittyvän potentiaalın havaitseminen helpottuu. (Finegold, Holland & Lingham, 2002.) Tutkittavat olivat yhtä mieltä sen suhteen, että Siilinjärven toimipaikalla kaikki pystyvät puhumaan toisilleen organisaatiotasosta ja tittelistä riippumatta. Työyhteisön yhtenä vahvuutena koettiin, että kaikista asioista voidaan puhua avoimesti ja rehellisesti, eikä kenenkään reaktioita tarvitse pelätä. Fokusryhmän jäsenet kokivat, että Yaralla heitä jopa aktiivisesti rohkaistaan parannusehdotusten tekemiseen. He tähdensivät, että rehellinen puhe otetaan ennen kaikkea kehittämishenkisesti.

”Ihmiset uskaltavat oikeasti puhua toisilleen ja sanoa suoraan. Ei mitenkään rumasti, mutta ei kuitenkaan turhaan kaunistella tai puhuta hirveän diplomaattisesti. Sanotaan kun asiaa on ja puhutaan arkikielellä, asioista asioiden oikeilla nimillä ja rehellisesti.”

Tutkittavat olivat yhtä mieltä siitä, arkikieltä arvostetaan ja avoin keskustelukulttuuri on havaittu toimivaksi käytännöksi ja sen pohjalta on hyvä kehittää sisäistä viestintää eteenpäin. Tässä suhteessa olennaista on pyrkiä löytämään syitä havaittujen käytäntöjen takana, eli organisaation jäsenten tulisi arvostavan dialogin avulla ymmärtää yrityksen toimintamalleja paremmin ja kehittää niitä tavoitteellisesti entistä paremmiksi. Keskusteluissa tulisi pureutua siihen, mitkä ovat tekijöitä, joiden ansiosta tietty asia toimii erityisen hyvin. Tällaiset merkityksiä rakentavat keskustelut ehkäisevät johdon ja työntekijöiden kahtiajakautumista, joka on usein esteenä toiminnan kehittämiseksi ja luovalle ajattelulle. (Thatchenkery & Foreman, 2003.)

4.2.2 Vahvuuksista kumpuava työn ja kollegoiden arvostus

Vahvuuksien nimeämisen ohessa arvostavalle kehittämiseksi on ominaista pureutua niihin konkreettisiin tilanteisiin, jolloin organisaatio ja sen yksittäiset työntekijät ovat olleet parhaimmillaan. Onnistumiskokemusten tarkemmalla tutkimisella pyritään luomaan positiivista ilmapiiriä, joka edesauttaa työntekijöiden sitoutumista tulevaisuuden tavoitteisiin.

(Behara, Thatchenkery & Kenney, 2008.) Fokusryhmän osallistujat nostivat avoimesta keskustelukulttuurista kumpuavan palautteen antamisen ja saamisen esille. Palautteen merkitys on keskustelun perusteella olennainen osa sisäistä viestintää ja se helpottaa omalta osaltaan jokapäiväistä työtä. He kuvailivat, että työntekijöiden kesken palautetta vaihdetaan varsin usein ja se on suorasukaista, mutta se tapahtuu aina arvostavassa hengessä.

”Kieli on roisia, mutta se on roisia välittämistä. Se kuuluu siihen työyhteisöön sanoa asiat vähän rajusti, mutta harva sitä ottaa kettuuluna tai pahoittaa mieltään.”

Mitä puolestaan esimies-alaispalautteeseen tulee, se on tutkittavien mukaan hieman hienotunteisempaa. Riippuu luonnollisesti hyvin paljon myös esimiehestä kuinka usein palautetta annetaan, mutta moni koki asian siten, että näkemyksiä voisi vaihtaa useammin. Jokapäiväiseen palautteenantamiseen olisi heidän mielestään syytä kiinnittää huomiota. Sen sijaan kaksi kertaa vuodessa käytävät kehityskeskustelut koettiin toimivana käytäntönä. Työntekijät kaipaavat palautetta tehdystä työstään ja kehityskeskusteluiden avulla aiheeseen on mahdollista syventyä ilman kiireen tuomaa painetta. He arvostavat kehityskeskusteluita käytäntönä ja pitävät niitä tarkoituksenmukaisina, koska silloin heillä on mahdollista tulla aidosti kuulluiksi. Arvostus on molemminpuolista, sillä esimiehet osaavat puheessaan ottaa työntekijät kokonaisuutena huomioon:

”Kyllä ne kehityskeskustelut on ehdottoman hyvä juttu. Koen, että ne tapahtuvat arvostavassa hengessä, koska esimies on kiinnostunut minusta laajemmassa kokonaisuudessa, eikä pelkästään tehdystä työstä.”

Keskustelun syventyessä kävi ilmi, että taustalla on henkilöstön nuorentuminen viimeisten vuosien aikana. Kun Siilinjärven toimipaikalle on palkattu nuorempaa henkilöstöä, heidän myötäan palautekulttuuri on muuttunut avoimemmaksi. Nuoremmat henkilöstön edustajat kaipaavat palautetta vanhempia enemmän, minkä lisäksi he antavat sitä aktiivisesti myös itse. Lisäksi heillä on fokusryhmän osallistujien mukaan tapa ottaa palautteesta opikseen ja soveltaa esille tulleita näkökohtia käytäntöön. Palautteenvaihto ei ole vain tyhjiä sanoja, vaan puheella on tarkoitus toimia työkaluna ja palvella käytännön työtä. Nuoret havainnoivat organisaatiota ikään kuin tuorein silmin ja he osaavat rakentavassa hengessä myös kyseenalaistaa vallitsevia tapoja. Fokusryhmän osallistujat edustavat vanhempaa polvea,

mutta he eivät silti koe nuorempia kollegoitaan uhkana, vaan osaavat arvostaa heidän aktiivista otettaan:

”Tottakai koen arvostavana, kun nuoremmat kysyvät minulta neuvoa. Siinä joutuu itsekin miettimään, miksi me toimimme juuri tietyllä tavalla.”

On todennettu, että sisäiseen viestintään lukeutuvat työntekijöiden saama sosiaalinen tuki sekä mahdollisuus palautteen saamiseen ja antamiseen lisäävät myös työntekijöiden sitoutuneisuutta yritykseen (Halbesleben, 2010). Tämä on olennainen osa sitä, että uudet henkilöstön edustajat näkevät Siilinjärven toimipaikan houkuttelevana työpaikkana pitkällä aikavälillä ja heillä on motivaatiota kehittää työyhteisöstä entistä toimivampi. Toiminnan kehittämisen kannalta he ovat siten olennaisessa asemassa, minkä voi havaita käytännössä tavasta haastaa kokeneempia kollegoita pohtimaan perinteisiä käytäntöjä uudelleen.

Molemminpuolinen arvostus vanhempien ja nuorempien välillä on selkeästi havaittavissa, sillä fokusryhmän osallistujat kokevat perehdyttäjän roolinsa tärkeäksi ja arvostetuksi. He kokevat perehdyttämisen kunniatehtävänä, koska jakaessaan tietämystään heidän osaamisensa mahdollistaa toiminnan jatkuvuuden. Tutkittavat korostivat myös sitä, että vaikka nuoremmat oppivat heiltä uusia käytäntöjä, perehdytysjakso on parhaimmillaan antoisa myös vanhemmille. He voivat usein kehittää omaa osaamistaan nuorempien avulla esimerkiksi tietotekniikkaan liittyvissä asioissa. Tulevaisuuden kannalta tutkittavat toivoivat, että tehokkaammalla sisäisellä viestinnällä tuettaisiin mentorointia. Jotta heidän osaamisensa kanavoituisi tehokkaammin nuorempien käyttöön, vanhemmille henkilöstön edustajille olisi syytä kirkastaa väylät hakeutua mentoreiksi. Tämä on teoriassa myös todennettu, sillä kun tietämystä jaetaan monipuolisesti organisaation toimijoiden välillä, heidän keskinäinen kunnioitus lisääntyy ja yhteisten päämäärien tavoittelu helpottuu (Gittel, 2003). Tällä tavoin toimivalla sisäisellä viestinnällä on positiivinen vaikutus myös työtyytyväisyyteen, mikä edesauttaa työntekijöitä sitoutumaan yritykseen vahvemmin (Vercic, Vercic & Sriramesh, 2012).

Vanhempien organisaation jäsenten arvostus nuorempia kohtaan on keskustelun mukaan kytköksissä vahvasti siihen, kuinka uudet tulokkaat esittävät asiansa. He kokivat, että positiivinen puhetapa ja näkemysten huolellinen perustelu edesauttavat kuulluksi tuleamista. Kyseisen seikan havaitseminen on myös olennainen osa arvostavan kehittämisen tutkimusta,

joka keskittyy kielellisiin käytäntöihin. Organisaatiossa vallitsevat diskurssit eli puhetavat ovat erityisen suuressa roolissa, kun toimintaa halutaan kehittää tiettyyn suuntaan. Olennaista on sisäistää, ettei ole yhdentekevää, mihin huomio kohdennetaan ja miten asioista puhutaan. Puhetavat on mahdollista nähdä työkaluna kun toimintaa, tässä tapauksessa sisäistä viestintää, kehitetään tavoitteellisesti eteenpäin. (Watkins & Cooperrider, 2000.)

”Suhtautuminen riippuu paljon siitä, miten asiat esitetään. Jos sen osaa esittää positiivisessa hengessä ja perustella näkemyksensä hyvin, niin silloin ollaan jo tosi pitkällä ja semmoista puhetta kuunnellaan.”

Positiivisella puhetavalla on siten havaittu myös Siilinjärven toimipaikalla olevan suotuisia vaikutuksia toiminnan kehittämisen kannalta. Fokusryhmän osallistajat kertoivat lukuisia esimerkkejä tilanteista, jolloin he ovat antaneet tai saaneet positiivista palautetta ja sen vaikutuksista heidän työskentelynsä. Etenkin tilanteet, joissa henkilö oli kyennyt auttamaan kollegansa työtä tai viemään kehitysehdotuksen läpi, positiivista palautetta on tullut. Sen saaminen on voimistanut vaikutelmaa siitä, kuinka tulevaisuudessa kannattaa toimia ja millaista tekemistä arvostetaan. Positiivisen puheen avulla on siten mahdollista juurruttaa tiettyjä toimintatapoja, minkä lisäksi sillä on vahvasti motivoiva vaikutus. Tutkittavat myös korostivat, että positiivisen puhetavan kautta he pyrkivät vaikuttamaan asioihin ja ihmisiin. Tämä on myös tutkitusti todennettu, sillä positiivisen ilmapiirin luomisella ja työntekijöiden vahvuuksien huomioimisella on suotuista vaikutus sekä yksilö- että organisaatiotason tuloksiin (Steele, Mills, Smith, Wefald & Downey, 2012). Positiiviset tuntemukset ovat tutkitusti yhteydessä joustavuuden ja luovuuden lisääntymiseen, minkä lisäksi ne edesauttavat yksilöitä olemaan avoimempia uudelle tietämykselle (Isen, 2000). Tällä tavoin ne laajentavat ajatteluprosessia, mikä luo resursseja innovointiin ja toiminnan kehittämiseen (Fredrickson, 2001).

Positiivisella puhetavalla on siten mahdollista muokata ja kehittää toimintaympäristöä, minkä lisäksi se kasvattaa työyhteisön jäsenten arvostusta toisiaan kohtaan. Fokusryhmän osallistujien oli varsin vaivatonta antaa toisilleen positiivista palautetta keskustelun lomassa. He myös pohtivat yhdessä, kuinka positiivinen puhe olisi mahdollista tehdä näkyvämmäksi ja jalostaa pidemmälle. Vaikka kaikki lähtee siitä, että jokainen organisaatiotaso osaa arvostaa omaa työtänsä, olennaista on myös havaita ja perustella, minkälaisia suotuisia vaikutuksia osastojen toiminnoilla on toistensa toimintaan:

”Kyllä se arvostus näkyy ihan selkeästi, että eihän meidänkään työstä tulisi mitään ilman muita osastoja. Mutta voisi sitä vielä lisätä ja kirkastaa heillekin positiivisen palautteen lomassa, minkä takia heidän työ on niin arvokasta ja millä tavalla se helpottaa meidän työtä.”

Kun yksilöt oppivat, minkälainen kommunikaatio myötävaikuttaa heidän työnsä tehokkuuteen ja mielekkyyteen, sitä on motivaatio myös pitää yllä (Ford & Ford, 1995). Kyse on pohjimmiltaan yksilöiden kyvystä hahmottaa erilaisista tilanteista niiden positiiviset puolet ja tulevaisuuden potentiaali (Thatchenkery & Metzker, 2006). Asioiden ääneen sanominen ja perusteellinen analysointi saivat fokusryhmän osallistujat aktivoitumaan ja havaitsemaan, kuinka puhetavoilla ja vuorovaikutuksella on mahdollista vaikuttaa sekä työhön että työyhteisöön. Kun yrityksen ja yksilöiden vahvuudet on tällä tavoin määritelty sekä tarkemmat käytännöt niiden taustalla tunnistettu, on perusteltua alkaa pohtia niiden jalostamismahdollisuuksia.

4.2.3 Sisäisen viestinnän kehityssuunta

Siirryttäessä vahvuuksien nimeämisen (discovery) jälkeen 4D:n toiseen vaiheeseen eli niiden jalostamismahdollisuuksien pohdintaan (dream), olennaista on määrittää nykyhetken potentiaalia suhteessa tulevaisuuteen. Arvostavaa kehittämistä koskevassa kritiikissä on pureuduttu vahvasti siihen, että tulevaisuudesta ei välttämättä ole mahdollista luoda positiivisia mielikuvia, jos menneisyyden ja nykyhetken haasteita ei käsitellä ensin (Bushe, 2011). On todennettu, että voi olla vahingollista, mikäli organisaation jäsenet eivät saa mahdollisuutta käsitellä negatiivisia kokemuksiaan. Kun kielteiset tuntemukset pitää tukahduttaa, moni tärkeä ja merkityksellinen keskustelu jää usein käymättä (Egan & Lancaster, 2005; Miller, Fitzgerald, Murrell, Preston & Ambekar, 2005; Pratt, 2002). Tämän vuoksi annoin fokusryhmän osallistujille tilaa keskustella vahvuuksien lisäksi hieman kattavammin tämän hetken sisäistä viestintää koskevasta haasteesta. Vaikka keskustelu käytiin positiivisessa hengessä ja vahvuudet olivat pääteemana, koin haasteen purkamisen kirkastavan ajatuksia sen suhteen, mitä sisäisen viestinnän katsotaan tulevaisuudessa olevan. Se oli siten tietoinen valinta ja olennainen osa arvostavan kehittämisen hengessä käydyn keskustelun prosessia.

Fokusryhmän osallistujat kokivat sisäisen viestinnän voimakkaan sähköistymisen ja siitä aiheutuvan tietotulvan hyvin kuormittavana tekijänä. He kuvailivat viestien määrän olevan nykyään kohtuuttoman suuri, minkä lisäksi niiden jakamiseen liittyviä kanavia on hämmentävän paljon. Kyse ei ole pidempään yritystä palvelleiden henkilöiden osaamattomuudesta käyttää sähköisiä viestimiä, vaan siitä, että tärkeiden viestien koetaan helposti hukkuvan tietotulvaan. Lisäksi kanavien käyttöä ei ole systematisoitu riittävästi eli tutkittaville ei ole selvää, mitä tulisi ilmoittaa esimerkiksi sähköpostilla ja mitä puolestaan Pulsessa (intrassa) tai Lyncillä (nopea chat-keskustelu). Väsyminen vallitsevaan sähköistymisen trendiin oli havaittavissa heidän puheestaan ja sanavalinnoistaan:

”Kyllähän se niin tahtoo olla, että verrattuna 10 vuoden takaiseen, tietotulva on tsunamimainen.”

”Tietoa tulee näinä päivinä joka suunnasta, voisi sanoa että ovista ja ikkunoista. Esimerkiksi sähköpostilla, Pulsesta, keskustellen, erilaisina ohjeina... On haastava löytää ne viestit, jotka ovat juuri itselle oleellisia juttuja.”

Edellisissä sitaateissa tutkittavien vahvat sanavalinnat ”tsunamimainen” ja ”ovista ja ikkunoista” antavat viitteitä siitä, että sisäisen viestinnän sähköistymistä ei koeta työtä tukevana elementtinä. Sisäisen viestinnän tulisi lähtökohtaisesti toimia ikään kuin yrityksen sisäisenä promootiona, jonka tarkoituksena on palvella työntekijöitä parhaalla mahdollisella tavalla ja sen tulisi motivoida työntekijöitä luomaan lisäarvoa yritykselle. Tällä tarkoitetaan sitä, että viestinnän tulisi olla tarkoituksenmukaista ja jokapäiväistä työtä tukevaa, mikä lopulta heijastuu yrityksen strategian toteuttamiseen käytännössä. (Vercic, Vercic & Sriramesh, 2012.) Fokusryhmän osallistujien puhetavoista päätellen tämä ei sähköisten viestintäkanavien osalta toteudu Siilinjärven toimipaikalla. Niiden käyttö ei ole tarkoituksenmukaista, vaan sähköistyminen koetaan ennen kaikkea näennäisenä tehokkuutena. Tietotulvassa navigoiminen vie nykyään runsaasti aikaa, mikä on luonnollisesti pois varsinaisilta työtehtäviltä.

”Tämmöinen ihan pienikin asia, että kun ihminen hymyilee sinulle naamatusten, se antaa enemmän voimaa kuin pelkkä sähköpostin tai lyncin hymiö.”

Edellä kuvatun haasteen määrittäminen edesauttoi fokusryhmän osallistujia kirkastamaan ajatusta siitä, mistä sisäisessä viestinnässä on lopulta kyse ja mistä näkökulmasta sitä on syytä kehittää. Vaikka viestintäkanavien systematisoinnin tarve on tunnistettu, kaikki lähtee kuitenkin liikkeelle vuorovaikutuksellisuudesta. Koska arvostavalle kehittämiselle ei ole ominaista jäädä haasteiden ja ongelmien vangiksi, voimavarat on olennaista kohdistaa toimivien käytäntöjen vahvistamiseen (Meinert, 2013). Tutkittavien puheesta kävi ilmi, että sähköistymisen trendin koetaan johtaneen tarpeeseen käydä keskusteluja kasvotusten aidossa vuorovaikutuksessa kollegoiden kanssa. Tämä on linjassa myös aiemmin määriteltyjen yrityksen ja sen henkilöstön vahvuuksien kanssa, joten on perusteltua pureutua tulevaisuuden potentiaalin määrittämisessä kyseiseen näkökulmaan.

Sisäisen viestinnän tehokkuuden ja mielekkyyden kannalta tutkittavat kokivat, että organisaation avointa keskustelukulttuuria olisi syytä hyödyntää tulevaisuudessa aiempaa enemmän. Koska he ovat kokeneet vuorovaikutuksellisuuden omassa työssään hyvin merkityksellisenä, heillä on motivaatio käyttää sitä yhä tietoisemmin jokapäiväisessä työssä. Fokusryhmän osallistajat ovat muun muassa havainneet, että ideat vaihtuvat parhaiten vapaamuotoisessa, kasvokkain käydyssä keskustelussa. He kokevat myös, että kasvokkain käydyssä keskustelussa ilmenee usein lisätietoa, jota ei olisi välttämättä puhelimen tai sähköpostin välityksellä tullut vaihdettua. Siitä tutkittavien mukaan saa yhtä paljon kuin antaa eli kasvokkain käydyillä keskusteluilla on tuottoisa vaikutus ideoiden syntymisen ja toiminnan kehittämisen kannalta.

Tutkittavat olivat yhtä mieltä siitä, että kahdenkeskinen tai ryhmän välinen yhteinen keskustelu on tehokkain tapa hoitaa sisäistä viestintää. Jotta kyseistä toimintatapaa olisi mahdollista hyödyntää tehokkaammin tulevaisuudessa, heidän olisi opittava tuntemaan toisensa osastojen välillä yhä paremmin etenkin kun henkilöstö on viime vuosien aikana vaihtunut voimakkaasti. Vaikka kiire määrittää vahvasti Siilinjärven toimipaikan arkea, heidän mielestään olisi syytä istua alas samalla tavalla kuin esimerkiksi turvallisuuteen koskevien asioiden kanssa on totuttu tekemään. Tällä tavoin olisi mahdollista suunnitella osastojen välisiä vierailuita ja talon sisäisiä avoimien ovien päiviä. Tavoitteena olisi lisätä ymmärrystä toisten osastojen toiminnasta ja madaltaa kynnyksiä kasvokkain tapahtuvalle vuorovaikutukselle. Ideaalitulanteena tutkittavien mukaan olisi se, että työyhteisön jäsenet oppisivat enemmän yrityksestään ja toisistaan. Siten ihmiset saisivat toteuttaa tarvetta keskustella toisensa kanssa, viestit kulkisivat tehokkaammin ja ideoiden vaihdon kautta

yrittäjien toiminnan kehittäminen olisi turvattu.

Konkreettisesti sisäisen viestinnän kehittäminen haluttuun suuntaan edellyttää jokaisen työyhteisön jäsenen aktivoitumista vuorovaikutuksellisuuteen sekä positiivisen palautteen ja puhettavan omaksumiseen. Tutkittavat olivat sitä mieltä, että aina kun mahdollista, heidän tulisi välttää sähköisten viestien lähettämistä ja kävellä sen sijaan asianomaisen henkilön luokse. Tällä tavoin rasitus ja ylikuormitus tietotulvaa kohtaan vähentyisivät. Hiljattain aloittaneiden vuorotyönjohtajien esimerkki on koettu myös kyseisen asian suhteen voimaannuttavana. He ovat kierrelleet osastojen välillä keskustellen vapaamuotoisesti ja tutustuen organisaation jäseniin. Koska he ovat aktiivisesti jalkauttaneet keskustelevaa organisaatiokulttuuria, muidenkin työyhteisön jäsenten on helpompi toimia näin yhä useammin myös jatkossa. Vuorotyönjohtajat nähdään fokusryhmän osallistujien keskuudessa mahdollisuutena, sillä heidän toimintatavat tukevat näkemystä, jonka suuntaan tällä hetkellä ollaan tähtäämässä. Koska he toimivat linkkinä työntekijöiden ja ylemmän johdon välillä, viestien odotetaan kulkevan myös vaivattomammin molempiin suuntiin. Tämä on linjassa sen kanssa, että tiedon keräämisen kulttuuri on väistymässä ja sen korvaa tiedon jakamiseen liittyvät käytännöt, johon lukeutuu esimerkiksi yhteiseen keskusteluun osallistuminen (Ruck & Welch, 2012).

4.3 Tuorempien näkökulmien fokusryhmäkeskustelu

4.3.1 Vuorovaikutuksellisuuden tärkeyden vahvistaminen

Toisen fokusryhmän osallistujien näkemykset koskien sitä, minkälaisessa toimintaympäristössä he työskentelevät ja mitä he haluaisivat sen olevan, olivat linjassa ensimmäisen fokusryhmän havaintojen kanssa. Nuoremmat työyhteisön jäsenet vahvistivat, että henkilöstö on väsynyt sähköistymisen tuomaan tietotulvaan. Heidän mukaansa on olennaista pureutua Siilinjärven tuotantolaitoksen vahvuuksiin ja siihen, mistä viestinnässä on pohjimmiltaan kyse. He kokivat ihmisten välisen vuorovaikutuksen ja avoimen keskustelukulttuurin tehokkaamman hyödyntämisen avaintekijöiksi sisäisen viestinnän kehittämisen kannalta. Toisen fokusryhmän osallistajat olivat myös sitä mieltä, että työyhteisön jäsenet näkevät toisiaan liian harvoin. Aito vuorovaikutus on lähinnä erikoistilanteiden, kuten koulutusten ja tapahtumien varassa, mikä koetaan riittämättömäksi.

Kasvokkain käytyjä keskusteluja pitäisi olla enemmän, jotta sisäinen viestintä ei nojaisi tarpeettoman paljon sähköisiin kanaviin. Vuorovaikutuksellisuuden tulisi olla osa kokonaisvaltaista tiedottamiskäytäntöä, minkä lisäksi sen olisi syytä tukea jokapäiväistä sisäistä viestintää:

”Minun mielestäni kasvokkain käydyille keskusteluille ja aidolle vuorovaikutukselle on tarvetta. Sen olen huomannut omassa työssäni kentälle mennessä, että ihmiset haluavat selkeästi tulla juttelemaan. Minulle kerrotaan paljon asioita, jotka eivät oikeastaan edes minun toimenkuvaani kuulu. Mutta mielelläni minä jään kuuntelemaan, jos vain on aikaa.”

”Työntekijät selkeästi arvostavat sitä, että heitä kuunnellaan ja heidän kanssaan keskustellaan. Kyllähän se niin tahtoo olla, että ihmisillä on luontainen tarve jakaa ja peilata näkemyksiään muiden kanssa ihan naamatusten.”

Edellisissä sitaateissa nostetaan esille ihmisten luontainen kuulluksi tulemisen tarve, jonka täyttämisen kautta henkilöstön keskinäinen arvostus lisääntyy. Koska työyhteisön jäsenillä on fokusryhmän osallistujien mukaan halu jakaa aktiivisesti näkemyksiään, kyseistä voimavaraa olisi syytä hyödyntää aiempaa tehokkaammin. Arvostavan ja vuorovaikutteisen dialogin tietoinen tukeminen ja resurssien järjestäminen on tärkeää, sillä sen kautta organisatorinen kehittyminen mahdollistuu aivan uudella tavalla (Marshak & Grant, 2008). Koska Siilinjärven toimipaikan vahvuuksiin perustuva vuorovaikutuksellisuuden lisääminen nousi molemmissa selkeästi esille, voidaan nähdä, että toinen fokusryhmä vahvisti ensimmäisen fokusryhmän havainnot. Tämän ansioista suunta tulevalle oli entistä selkeämpi.

Arvostavan kehittämisen lämmittelyharjoitus liittyen työn parhaisiin puoliin paljasti, että fokusryhmien välillä on havaittavissa muutosvalmiutta koskeva painotusero. Vaikka ihmiset ja kannustava ilmapiiri koettiin toimipaikan vahvuutena samoin kuin ensimmäisessä fokusryhmässä, toisen fokusryhmän osallistujat korostivat vielä enemmän työn vaihtelevuuden ja monipuolisuuden merkitystä. Kyseinen työtä määrittävä ominaisuus toistui jokaisen tutkittavan vastauksessa, minkä voidaan katsoa selittyvän ainakin osittain heidän ikänsä perusteella. Koska toiseen fokusryhmään osallistui henkilöitä, jotka ovat olleet Yaran palveluksessa korkeintaan kahden vuoden ajan, he ovat keskimäärin nuorempia verrattuna ensimmäisen ryhmän osallistujiin. Vanhemman sukupolven arvostaessa työn pysyvyyttä ja

jatkuvuutta, nuoremmat puolestaan kokevat työn vaihtelevuuden hyvin tärkeäksi motivoitumisen ja sitoutuneisuuden kannalta. Tästä voidaan päätellä, että nuoremmat voimaantuvat työssään muutoksesta, sillä he eivät koe paikallaan pysymistä heitä itseään tai yritystä palvelevana vaihtoehtona. Muutosmyönteisyyttä on tässä suhteessa mahdollistaa pitää suotuisana tekijänä toiminnan kehittämisen kannalta.

Muutosmyönteisyyden lisäksi oli huomionarvoista, että toisen fokusryhmän jäsenet nojasivat puheessaan vahvasti tulevaan. Tämän voidaan katsoa johtuvan siitä, etteivät he ole työskennelleet yrityksessä vielä niin kauan kuin ensimmäisen fokusryhmän jäsenet. Keskittyminen yrityksen tulevaisuuteen lukeutuu myös arvostavaa kehittämistä olennaisesti määrittäviin periaatteisiin, minkä vuoksi nuorempi sukupolvi sisäisti tutkimusta määrittävän viitekehyksen syvällisemmin. Lehtimäki ym. (2013) ovat osoittaneet, että keskittymällä yrityksen tulevaisuuteen, haastavilta tuntuvat tilanteet on mahdollista nähdä positiivisessa valossa. Näkökulman vaihdos auttaa organisaation jäseniä kohdentamaan voimavaransa olennaiseen eli toimintasuunnitelmaan yrityksen potentiaalın saavuttamiseksi. Hahmottamalla yhteistä visiota yrityksen tulevaisuudesta he luovat energiaa, jonka voimalla esimerkiksi muutostilannetta ei nähdä enää uhkana, vaan edellytyksenä toiminnan kehittymiselle (Thatchenkery, 2011). Kun organisaation jäsenet tietävät, mitä he haluavat yrityksensä tulevaisuudessa olevan, heidän on myös helpompi onnistua saavuttamaan asettamansa tavoitteet (Johnson & Leavitt, 2011).

Toisen fokusryhmän tulevaisuussuuntautunut puhetapa edesauttoi tehokkaampaa arvostavan kehittämisen hyödyntämistä sisäisen viestinnän kehittämisessä. Kuten jo aiemmin on todennettu, ei ole yhdentekevää miten asioista puhutaan tai mihin huomio kohdistetaan. Arvostavalle kehittämiselle on ominaista kiinnittää huomiota kielellisiin käytäntöihin. Organisaatiossa vallitsevat diskurssit ovat erityisen suuressa roolissa, kun toimintaa halutaan kehittää tiettyyn suuntaan. Puhetavoilla muutetaan organisaation jäsenten ajattelua, jonka jälkeen on mahdollista muuttaa myös yrityksen rakenteita, prosesseja ja strategiaa. (Marshak & Grant, 2008.) Tämän vuoksi voidaan nähdä, että toisen fokusryhmän oli mahdollista viedä keskustelu pidemmälle koskien sisäisen viestinnän kehittämistä. Tulevaisuussuuntautunut puhetapa toimi siten työkaluna, kun sisäistä viestintää oli tarkoitus kehittää tavoitteellisesti vuorovaikutuksellisempaan suuntaan.

Kun Siilinjärven toimipaikan sisäistä viestintää ja sen kehitystä tarkastellaan 4D:n mallin näkökulmasta, fokusryhmien painotukset erosivat hieman toisistaan. Pidempään yritystä palvelleet henkilöt keskittyivät eniten ensimmäiseen, vahvuuksien nimeämisen vaiheeseen (discovery), minkä lisäksi he etenivät osittain seuraavaan, tulevaisuuden potentiaalin havaitsemisen vaiheeseen (dream). Toisen fokusryhmän keskustelu lähti myös liikkeelle vahvuuksien nimeämisestä, mutta se siirtyi hyvin nopeasti tulevaisuuden potentiaalin havaitsemisen kautta prosessin kolmanteen vaiheeseen eli toimintasuunnitelman kehittämiseen (design). Fokusryhmien painotuserot täydensivät toisiaan ja loivat siten kattavan kuvan sisäisten viestinnän kehittämistä Siilinjärven toimipaikalla. Tiivistetysti voidaan todeta, että molemmat fokusryhmät hyödynsivät varsin onnistuneesti omaa taustaansa ja lähtökohtiaan, jolloin sisäisen viestinnän kehittämistä tuli saumaton prosessi.

Ensimmäinen fokusryhmä kohdensi huomionsa vahvuuksiin ja pohjimmaisiiin syihin niiden taustalla. He kuvasivat laajasti, miten kyseiset vahvuudet ovat rakentuneet vuosien varrella ja mitkä tekijät niihin vaikuttavat. Toimintaympäristön perusteellinen tarkastelu loi siten pohjan aiheen syvällisemmälle ymmärtämiselle. Toinen fokusryhmä tunnisti kyseiset vahvuudet ja tulevaisuussuuntautuneen puhettavan avulla heidän oli mahdollista luoda ideoita toiminnan kehittämiseksi ja jalostaa niitä lopulta konkreettiseksi toimintasuunnitelmaksi. He saattoivat kokeneempien työyhteisön jäsenten tekemiä havaintoja puheessaan perusteellisemmin käytäntöön. Seuraavassa kappaleessa esittelen toisen fokusryhmän näkemyksiä, siitä kuinka sisäistä viestintää olisi käytännössä kehitettävä, jotta toimipaikan vahvuudet hyödynnettäisiin tehokkaammin tulevaisuuden potentiaalin saavuttamiseksi.

4.3.2 Dialogisia palaverikäytäntöjä koskeva toimintasuunnitelma

Havainnoimalla toisen fokusryhmän keskustelua, varmistuin siitä, että olin valinnut oikean menetelmän tutkimukselleni. Fokusryhmätutkimuksella oli tuottoisa vaikutus ideoiden syntymisen kannalta, minkä lisäksi se mahdollisti kokonaisvaltaisen vuorovaikutustilanteen tarkastelun. Sen lisäksi, että sain sisällöllistä tietoa sisäisen viestinnän kehittämistä, minun oli mahdollista havainnoida arvostavan kehittämisen vaikutusta keskustelun kulkuun ja sen tuottavuuteen. Toisen fokusryhmän keskustelu liittyen tulevaisuuden potentiaalin saavuttamiseen ja sen tarkempi analysointi on yksi tutkimukseni olennaisimmista osista, sillä siitä tutkimuskysymyksessäni on kyse. Koska tavoitteenani on tarkastella sitä, miten arvostava kehittäminen ja arvostava dialogi tukevat sisäisen viestinnän kehittämistä, on

perusteltua käydä prosessia ja keskustelun luonnetta tarkemmin läpi.

Alkuvaiheessa toisen fokusryhmän jäsenillä oli hieman haasteita sisäistää ajatusta siitä, mistä arvostavassa kehittämisessä on pohjimmiltaan kyse. Vaikka kehotin keskittymään toimiviin seikkoihin ja vuorovaikutukseen haasteiden ja viestintäkanavien sijasta, he nojasivat alussa hyvin vahvasti jälkimmäisiin. Tämän johtuu todennäköisesti siitä, että näkökulma ei ollut heille ennestään tuttu. Lisäksi viestintäkanavien merkitys korostui voimakkaasti, koska niistä tutkittavilla on aiempaa konkreettista kokemusta ja sen vuoksi niitä oli mahdollisesti helpompi käsitellä. Jotta keskustelu ei ajautunut näiden seikkojen vuoksi väärään suuntaan, tarjosin fokusryhmän osallistujille tässä vaiheessa paljon tukea. Korostin valitsemiani näkökulmia monipuolisesti ja haastoin tutkittavia pureutumaan onnistumiskokemuksiin ja hetkiin, jolloin sisäinen viestintä on toiminut parhaalla mahdollisella tavalla. Kun havaintoja alkoi ilmaantua, kehotin heitä kuvailemaan tilanteita laajemmin ja pohtimaan mahdollisia syitä onnistumisten taustalla. Kun tutkittavat saivat ajatuksesta tällä tavoin kiinni, keskustelu eteni tavoitteellisesti ja osallistujat alkoivat rakentaa suunnitelmaa sisäisen viestinnän käytäntöjen parantamiseksi.

Vaikka fokusryhmätutkimuksen tarkoituksena on se, että tutkija pysyttelee taustalla, koin alkuvaiheen aktiivisemmän ohjauksen tarpeelliseksi. Keskustelusta ei mitään todennäköisimmin olisi tullut yhtä tuottoista, mikäli tutkittavat olisivat pohtineet kehitysehdotuksia ainoastaan haasteiden kautta. Kuten arvostavaa kehittämistä käsittelevissä tutkimuksissa on aiemmin havaittu, ei ole yhdentekevää mihin huomio kiinnitetään yritystoimintaa kehitettäessä tavoitteellisesti eteenpäin. Ainoastaan ongelmien ratkomiseen keskittymällä, yritys sivuuttaa mahdollisuuden moninkertaistaa hyötynsä ydinosaamistansa kehittämällä. (Mills, Fleck & Kozikowski, 2013.) Arvostavan kehittämisen keskeisimpiin ajatuksiin lukeutuu tämän nojalla se, että organisaatiot muuttuvat ja kehittyvät siihen suuntaan, mihin sen jäsenet kohdistavat huomionsa (Cooperrider, 1990). Tämä tuli todennettua käytännössä myös toisen fokusryhmäkeskustelun osalta.

Kun osallistujat sisäistivät edellä kuvatulla tavalla tutkimuksen syvällisen luonteen, keskustelussa oli mahdollista havaita selkeä käännekohta. Fokusryhmän osallistujat alkoivat peilata näkemyksiään innostuneesti, mutta tavoitteellisesti toisensa kanssa. Tulevaisuuden potentiaalin havaitseminen ja toimintasuunnitelman luominen lähtivät liikkeelle keskustelusta, jossa kaksi osallistujaa pohti parhaita vuorovaikutustilanteita. Toinen heistä mainitsi, että

heidän osastollaan suosiossa ovat olleet palaverit, joissa kokoonnutaan saman pöydän ääreen vapaan keskustelun merkeissä. Hän oli sitä mieltä, että niitä voisi kehittää vielä siten, että johtoportaan henkilöitä kutsuttaisiin paikalle. Toinen osallistuja puolsi näkemystä vapaamuotoisista keskusteluista ja kuvasi myös kahvipöytäkeskusteluiden tärkeyttä:

”Kyllähän se niin on, että kahvipöytäkeskustelut ovat usein korvaamattomia. Niissä ideat lähtevät aivan uudella tavalla lentoon. Sen huomaa, kun satunnaisesti istuu kahvipöytään ja siinä on porukkaa monelta eri osastolta. Niissä tilanteissa keskustelu on todella hedelmällistä ja niistä saa monenlaisia näkökulmia omaan ajatteluun. Kun on eri osaston tyyppien kanssa, niin joku voi kysyä, että oletko kuullut tästä, niin saattaa tulla ilmi etten todellakaan.”

Hyväksi havaittujen vuorovaikutustilanteiden vaikutuksesta muut yhtyivät keskusteluun ja ajatusta alettiin kollektiivisesti jalostaa pidemmälle. Yksi osallistujista ehdotti, että vapaamuotoiset keskustelut olisi mahdollisesti yhdistettävissä aktiivisempaan vuorovaikutukseen sekä johdon ja että eri osaston työntekijöiden kanssa. Näin syntyi ajatus siitä, että tulevaisuudessa voisi järjestää kokoontumisia ennalta määrätyn teeman puitteissa. Keskustelu olisi vapaamuotoista, mutta tavoitteellista. Kaikille henkilöstön jäsenille laitettaisiin kutsu etukäteen, jossa ilmoitettaisiin esimerkiksi ”Tervetuloa keskustelemaan vapaamuotoisesti työhyvinvointiin liittyvistä asioista”. Osallistuminen olisi vapaaehtoista eli paikalle tulisivat henkilöt, jotka pääsevät ja kokevat aiheen omalta osaltaan tärkeäksi. Näissä kokoontumisissa olisi henkilöstöä eri osastoilta, minkä lisäksi työntekijätaso ja johtoporras olisivat edustettuina. Informaatio kulkisi näin sekä pitkäaikais- että poikittaissuunnassa. Idea sai kannatusta, sillä muutkin osallistujat näkivät, että yritykseen tarvitaan vapaamuotoisempi foorumi, missä käsiteltäisiin toimipaikan sisäisiä asioita. Moni heistä oli havainnut, että työntekijätasolla kuulee arvokkaita kommentteja ja ideoita, joita olisi syytä jalostaa avoimen keskustelun merkeissä pidemmälle.

Kuten aiemmin on tutkitusti todennettu, työntekijöiden sitouttamisen ja motivoinnin kannalta on olennaista, että tiedonkulku toimii jouhevasti ja ilman ylimääräistä hierarkiaa. Kyse on ennen kaikkea siitä, että viestintä on vuorovaikutteista; tieto kulkee pitkäaikais- ja poikittaissuunnassa ylhäältä alas ja päinvastoin, minkä lisäksi tiimityöskentelyn suosimisen kautta myös poikittaissuunnasta ryhmien välillä. (Blanchard, Carlos & Randolph, 2001.) Kun tietämystä jaetaan monipuolisesti organisaation toimijoiden välillä, heidän keskinäinen kunnioitus

lisääntyy ja yhteisten päämäärien tavoittelu helpottuu (Gittel, 2003). Fokusryhmän luodessa käytäntöä liittyen vapaamuotoisiin teemapäiviin he kehittivät lähtökohtaisesti toimipaikan sisäistä viestintää, mutta pidemmällä tähtäimellä tämä edesauttoi heidän motivoitumista ja sitoutumista yrityksen strategian toteuttamiseen käytännössä.

Vapaamuotoisten teemapäivien käsittelyn jälkeen keskustelu eteni viikoittaisten palaveriiden pitämiseen ja siihen, miten niitä voisi samassa hengessä kehittää edelleen. Fokusryhmän osallistujat olivat sitä mieltä, että käytäntöä olisi mahdollista monistaa laajemmin jokapäiväisen viestinnän ja palaverikäytäntöjen puitteissa. Eräs tutkittavista ilmaisi kiinnostuksensa osallistua muiden osastojen palaveriinkin, mikä konkreettisesti edistäisi organisaation poikkisuuntaista sisäistä viestintää. Toinen peilasi kyseistä näkemystä kuulemaansa, jonka mukaan jokaisessa palaverissa olisi ikään kuin vapaa tuoli, johon kuka tahansa muun osaston edustaja saisi istuutua. Sitä ei kuitenkaan ole osattu markkinoida aktiivisesti, minkä vuoksi ajatus ei ole toteutunut käytännössä. Tästä innostuneina fokusryhmän osallistujat pohtivat yhdessä, miten palaverit olisi mahdollista tehdä avoimemmiksi ja saattaa kaikkien tietoisuuteen. Lopulta he päätyivät luomaan suunnitelman, jossa yrityksen sisäiseen intraan koottaisiin selkeä lista jokaisen osaston palaverista. Siellä tiedotettaisiin missä ja milloin eri osastot järjestävät palaveria, minkä lisäksi olisi nimetty yhteyshenkilö, jonka kanssa voisi sopia omasta osallistumisesta ja tarkemmista yksityiskohdista. Fokusryhmän jäsenet olivat motivoituneita sitoutumaan suunnitelmaan ja ymmärsivät selkeästi heidän oman roolinsa ja aktiivisuutensa merkityksen suunnitelman toteutumisen kannalta.

Kuten edellä kuvatusta keskustelusta on mahdollista havaita, arvostavalla kehittämisellä ja arvostavalla dialogilla on suotuisa vaikutus ideoiden syntymisen ja jalostamisen kannalta. Fokusryhmän osallistujat keskittyivät ongelmien sijaan vahvuuksiin ja niistä kumpuaviin toimiviin käytäntöihin. Kun keskustelu käytiin positiivisessa ja arvostavassa hengessä, osallistujat loivat välilleen energiaa, joka kanavoitui ydinosaamisen kehittämiseen ja sen jalostamiseen konkreettiseksi toimintasuunnitelmaksi. Aikaisemmat tutkimukset tukevat kyseistä näkökulmaa, sillä positiivisten kokemusten on todennettu laajentavan ajatteluprosesseja, mikä luo resursseja innovointiin ja toiminnan kehittämiseen (Fredrickson, 2001). Siilinjärven toimipaikan edustajat kokivat käytännön voimaannuttavana ja olivat sitä mieltä, että tutkimustilanteen kaltaisia aitoja vuorovaikutustilanteita olisi tietoisesti lisättävä heidän jokapäiväisessä työssään.

Toisen fokusryhmän osallistajat onnistuivat kokoamaan positiivisiin kokemuksiin perustuvat vuorovaikutustilanteet konkreettiseksi toimintasuunnitelmaksi, jonka tavoitteena on dialogisten palaverikäytäntöjen edistäminen läpi organisaation. Osallistavan keskustelukulttuurin merkitys toiminnan kehittämisen kannalta on siten tunnistettu ja tutkittavat ovat sisäistäneet oman aktiivisuutensa olennaiseksi osaksi kyseistä prosessia. Ensimmäisen fokusryhmän havainnot positiivisen palautteen ja puhettavan merkityksestä havaittiin myös nuorempien työyhteisön jäsenten keskuudessa. Toisen fokusryhmän jäsenet kokivat tärkeänä aktivoitua positiivisen palautteen antamisen suhteen, koska he kokevat sen motivoivana käytäntönä jokapäiväisen viestinnän kannalta. Laajemmassa kokonaisuudessa kyseisellä toimintatavalla on myös mahdollista edistää positiivista ilmapiiriä ja keskustelevaa organisaatiokulttuuria. Eräs fokusryhmän osallistujista oivalsi, että positiivista puhetapaa on mahdollista harjoitella ja tietoisesti samalla tavalla kuin muita työnteekoon liittyviä taitoja:

”Toki kriittistäkin palautetta joudutaan antamaan ja myös saamaan, mutta on olennaista, miten asiat esitetään. Asiat on pystyttävä ensinnäkin perustelevaan ja ne voidaan esittää aina positiivisessa hengessä. Minä näkisin, että ne ovat opittavissa olevia taitoja.”

Harjoittelemalla ja hyödyntämällä positiivista puhetapaa, toisen fokusryhmän osallistajat tukevat omalta osaltaan keskustelevaa organisaatiokulttuuria. Heidän aktivoituminen tässä suhteessa edistää parhaassa tapauksessa myös toimintasuunnitelmaa dialogisten palaverikäytäntöjen suhteen. Positiivisella ja kannustavalla palautteella sekä huolellisella näkemysten perustelulla he pyrkivät omalta osaltaan tukemaan kyseisen päämäärän saavuttamista tulevaisuudessa. Jotta arvostava dialogi toteutuisi käytännössä, he kokevat vastavuoroisesti vähintään yhtä tarpeellisena positiivisen palautteen saamisen kollegoiltaan. Kannustavalla palautteella on heidän mukaan olennainen rooli keskinäisen arvostuksen muodostamisessa ja ylläpitämisessä. Tällä tavoin toimivien käytäntöjen näkyväksi tekeminen motivoi organisaation jäseniä toimimaan jatkossa tietoisesti yhä useammin hyväksi havaitulla tavalla (Dewar & Sharp, 2013).

Toisen fokusryhmän jäsenet ovat edellä kuvatulla tavalla määritelleet sisäisen viestinnän kehitystä oman toimintansa kautta, johon lukeutuivat konkreettinen toimintasuunnitelman laatiminen koskien dialogisia palaverikäytäntöjä sekä tietoinen positiivisen puhettavan edistäminen. He kävivät tämän lisäksi keskustelua siitä, minkälaisia resursseja organisaation

olisi syytä tarjota sisäisen viestinnän kehittämiseen. Havainnot olivat olennaisilta osin samoja kuin ensimmäisen fokusryhmän keskustelussa. Tutkittavat kokivat esimerkiksi tarvetta erillisen tiedotusvastaavan palkkaamiselle. Hänen vastuullaan olisi viestintäkanavien selkeyttäminen ja ylläpito. Sähköistymisen trendin hiipuesssa toisen fokusryhmän osallistujat kokivat konkreettisen viikkolehden paluun tarpeellisena. Tiedotusvastaava vastaisi lehden sisällöstä, mutta tutkittavien näkemysten mukaan siinä tulisi olla sekä työtä koskevia, asiapitoisia kirjoituksia että vapaamuotoisempi osasto. Koska Siilinjärven toimipaikan työntekijät eivät tällä hetkellä koe tuntevansa toisiaan kovin hyvin, viikkolehteä voisi hyödyntää myös siinä suhteessa. Uusista työyhteisön jäsenistä olisi esimerkiksi tarpeellista kirjoittaa esittelytekstit, jotta henkilöstön keskinäinen tuntemus tätä kautta lisääntyisi. Fokusryhmän jäsenet innostuivat myös ajatuksesta, että jokaisen osaston edustaja vuorollaan kertoisi omasta työpäivästään lehden tietyllä palstalla. Tämän kautta ymmärrys muita toimintoja kohtaan lisääntyisi.

Tällä tavoin positiivisen energian vallitessa toisen fokusryhmän jäsenet onnistuivat löytämään sisäistä viestintää ja varsinaista toimintasuunnitelmaa tukevia elementtejä. Näiden lisäksi he kokivat johdon tuen olevan olennainen osa kyseistä prosessia. Kuten jo ensimmäisessä fokusryhmässä kävi ilmi, nuoremmat työyhteisön jäsenet ovat myös sitä mieltä, että ennen kaikkea vuorotyönjohtajien aloittaminen nähdään mahdollisuutena sisäisen viestinnän kehittämisen kannalta. Heidän aktiivista näkymistään ja vaikuttamistaan kentällä pidetään erittäin tärkeänä, sillä he ohjaavat esimerkillään vuorovaikutuksellisuuden edistämistä. Tutkittavat kaipaavat luovuutta, heittäytymistä, spontaanisuutta ja aitoa läsnäoloa myös ylemmältä johdolta. Eräs fokusryhmän jäsenistä jakoi kuulemansa tarinan käytännöstä, joka oli jo vuosia sitten innostanut Siilinjärven toimipaikan henkilöstöä:

”Työkaveri kertoi, että useampi vuosi sitten sen aikaisella tehtaanjohtajalla oli käytäntönä kutsua kaikki työntekijät yhtäkkiä koolle. Se saattoi kestää jonkun 10 minuuttia ja aihe aina vaihteli. Mutta sen jälkeen kaikki palasivat taas normaalisti omiin töihinsä.”

Kyseinen tarina herätti myös muissa fokusryhmän jäsenissä positiivisia tuntemuksia. Tämänkaltaisia käytäntöjä olisi syytä lisätä, sillä innostuneen ja motivoituneen henkilöstön on mahdollista saavuttaa tulevaisuuden potentiaali. Tällä tavoin luodaan parempi toimintaympäristö yrityksen arvojen toteuttamiselle ja päämäärien saavuttamiselle, mistä

myös arvostavassa kehittämisessä on pohjimmiltaan kyse (Finegold, Holland & Lingham, 2002). Organisaation jäsenten välinen suhde muodostuu yhtä vahvaksi ja toimivaksi kuin mitä heidän välinen viestintänsä on (Sherwood, 2006) ja sen vuoksi jokaisen on tuettava sisäisen viestinnän kehitystä omalla vuorovaikutuksellaan. Siilinjärven toimipaikan edustajat ovat havainneet tämän fokusryhmäkeskusteluiden ansiosta ja he ovat valmiita tekemään sen eteen töitä myös tulevaisuudessa. Vaikka arvostavan kehittämisen ja arvostavan dialogin tavoitteena on keskittyä konkreettisten toimintatapojen kehittämiseen, kyse on laajemmassa mittakaavassa myös koko työyhteisön ja sen ajattelutapojen kehittämisestä (Tienari & Meriläinen, 2009).

4.4 Yhteenveto tutkimustuloksista

Tutkimuksessa kävi ilmi, että hyvä työilmapiiri ja avoin keskustelukulttuuri lukeutuvat Siilinjärven toimipaikan vahvuuksiin, joiden tarkemmalla analysoinnilla ja tehokkaammalla hyödyntämisellä sisäistä viestintää on mahdollista kehittää eteenpäin. Sähköistyminen ja tietotulva ovat kuormittaneet molempien fokusryhmäkeskusteluiden mukaan työyhteisön jäseniä siinä määrin, että tarve aidolle vuorovaikutukselle ja kuulluksi tulemiselle on tunnustettu ja ne viitoittavat sisäisen viestinnän kehitystä. Tutkittavat olivat yhtä mieltä myös siitä, että kahdenkeskinen tai ryhmän välinen yhteinen keskustelu on tehokkain tapa hoitaa sisäistä viestintää. Jotta kyseistä toimintatapaa olisi mahdollista hyödyntää tehokkaammin tulevaisuudessa, heidän olisi opittava tuntemaan toisensa osastojen välillä yhä paremmin etenkin kun henkilöstö on viime vuosien aikana vaihtunut voimakkaasti. Tämän vuoksi osastojen väliset vierailut sekä viikkolehtisen paluu koettiin sisäisen viestinnän kehityksen kannalta olennaisina tekijöinä.

Positiivisen puhettavan ja palautteen merkitys tunnustettiin molemmissa fokusryhmissä lukuisten esimerkkien kautta. Sen vuoksi kyseisiä käytäntöjä olisi syytä lisätä tietoisesti jokapäiväisessä työssä. Arvostavan ja vuorovaikutteisen dialogin tietoinen tukeminen ja resurssien järjestäminen on tärkeää, sillä sen kautta organisatorinen kehittyminen mahdollistuu aivan uudella tavalla (Marshak & Grant, 2008). Kun yksilöt oppivat, minkälainen kommunikaatio myötävaikuttaa heidän työnsä tehokkuuteen ja mielekkyyteen, sitä on motivaatio myös pitää yllä (Ford & Ford, 1995). Molempien fokusryhmien jäsenet pyrkivät tulevaisuudessa tukemaan keskustelevaa organisaatiokulttuuria ja

vuorovaikutuksellisuutta lisäämällä positiivista puhetapaa ja palautetta tietoisesti omassa toiminnassaan. Vuorotyönjohtajien aloittaminen koettiin myös mahdollisuutena, sillä heidän esimerkkinsä vuorovaikutuksellisuuden ja kuuntelemisen suhteen on havaittu organisaation jäsenten keskinäistä arvostusta nostattavina tekijöinä.

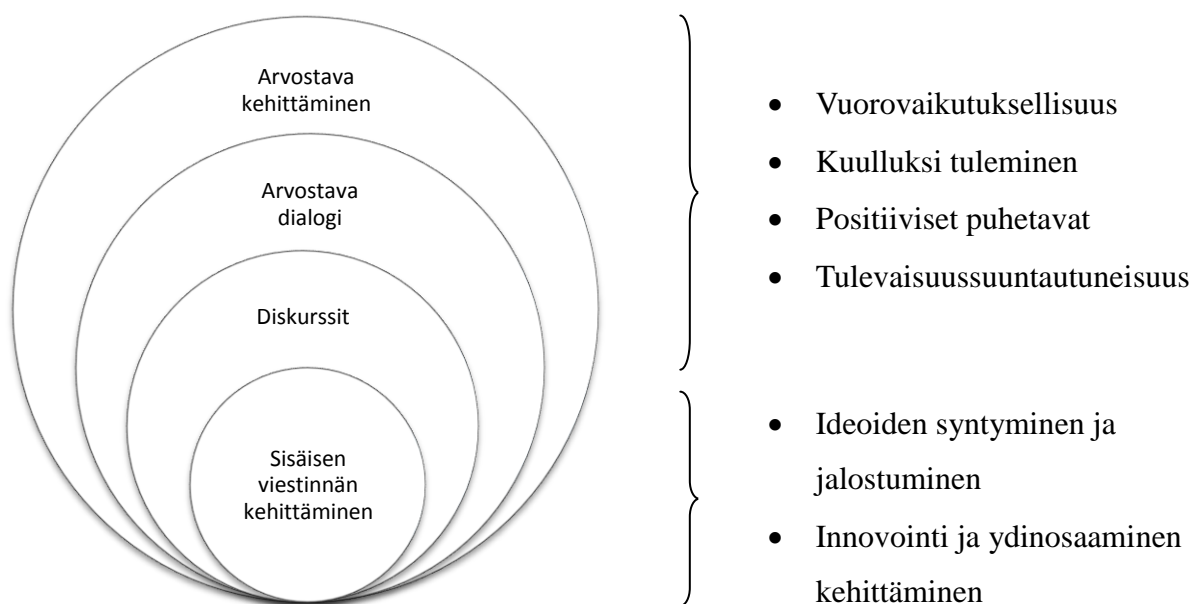
Kun Siilinjärven toimipaikan sisäistä viestintää ja sen kehitystä tarkastellaan 4D:n mallin näkökulmasta, fokusryhmien painotukset eroavat hieman toisistaan. Pidempään yritystä palvelleet henkilöt keskittyivät eniten ensimmäiseen, vahvuuksien nimeämisen vaiheeseen (discovery), minkä lisäksi he etenivät osittain seuraavaan, tulevaisuuden potentiaalin havaitsemisen vaiheeseen (dream). Toisen fokusryhmän keskustelu lähti myös liikkeelle vahvuuksien nimeämisestä, mutta se siirtyi hyvin nopeasti tulevaisuuden potentiaalin havaitsemisen kautta prosessin kolmanteen vaiheeseen eli toimintasuunnitelman kehittämiseen (design). Fokusryhmien painotuserot täydensivät toisiaan ja loivat siten kattavan kuvan sisäisen viestinnän kehittämisestä Siilinjärven toimipaikalla. Tiivistetysti voidaan todeta, että molemmat fokusryhmät hyödynsivät varsin onnistuneesti omaa taustaansa ja lähtökohtiaan, jolloin sisäisen viestinnän kehittämisestä tuli saumaton prosessi.

Ensimmäinen fokusryhmä kohdensi huomionsa vahvuuksiin ja pohjimmaisiiin syihin niiden taustalla. He kuvasivat laajasti, miten kyseiset vahvuudet ovat rakentuneet vuosien varrella ja mitkä tekijät niihin vaikuttavat. Toimintaympäristön perusteellinen tarkastelu loi siten pohjan aiheen syvällisemmälle ymmärtämiselle. Toinen fokusryhmä tunnisti kyseiset vahvuudet ja loi niiden pohjalta ideoita toiminnan kehittämiseksi ja jalosti ne lopulta konkreettiseksi toimintasuunnitelmaksi. He saattoivat kokeneempien kollegoidensa tekemiä havaintoja puheessaan perusteellisemmin käytäntöön. Toisen fokusryhmäkeskustelun osallistujat loivat toimintasuunnitelman liittyen dialogisiin palaverikäytäntöihin, joihin lukeutuivat esimerkiksi yrityksen sisäisten teemapäivien järjestäminen sekä osastojen välisten palavereiden kehittäminen.

Se, että toinen fokusryhmä pääsi 4D:n mallissa pidemmälle, johtui heidän muutosmyönteisyydestään sekä siitä, että he nojasivat puheessaan vahvasti tulevaan. Tulevaisuussuuntautunut puhetapa toimi ikään kuin työkaluna, jonka avulla vahvuuksia oli mahdollista jalostaa konkreettiseksi toimintasuunnitelmaksi sisäisen viestinnän kehittämiseksi. Keskittyminen yrityksen tulevaisuuteen lukeutuu myös arvostavaa kehittämistä olennaisesti määrittäviin periaatteisiin, minkä vuoksi nuorempi sukupolvi sisäisti

tutkimusta määrittävän viitekehysten syvällisemmin. Lehtimäki ym. (2013) ovat osoittaneet, että keskittymällä yrityksen tulevaisuuteen, haastavilta tuntuvat tilanteet on mahdollista nähdä positiivisessa valossa. Näkökulman vaihdos auttaa organisaation jäseniä kohdentamaan voimavaransa olennaiseen eli toimintasuunnitelmaan yrityksen potentiaalain saavuttamiseksi. Hahmottamalla yhteistä visiota yrityksen tulevaisuudesta he luovat energiaa, jonka voimalla esimerkiksi muutostilannetta ei nähdä enää uhkana, vaan edellytyksenä toiminnan kehittymiselle (Thatchenkery, 2011). Kun organisaation jäsenet tietävät, mitä he haluavat yrityksensä tulevaisuudessa olevan, heidän on myös helpompi onnistua saavuttamaan asettamansa tavoitteet (Johnson & Leavitt, 2011).

Kuten jo aiemmin on todennettu, ei ole yhdentekevää miten asioista puhutaan tai mihin huomio kohdistetaan. Arvostavalle kehittämiselle on ominaista kiinnittää huomiota kielellisiin käytäntöihin. Organisaatiossa vallitsevat diskurssit ovat erityisen suuressa roolissa, kun toimintaa halutaan kehittää tiettyyn suuntaan. Puhetavoilla muutetaan organisaation jäsenten ajattelua, jonka jälkeen on mahdollista muuttaa myös yrityksen rakenteita, prosesseja ja strategiaa. (Marshak & Grant, 2008.) Tämän vuoksi voidaan nähdä, että toisen fokusryhmän oli mahdollista viedä keskustelu pidemmälle 4D:n mallin näkökulmasta. Tulevaisuussuuntautunut puhetapa loi toisen fokusryhmän osallistujien välille positiivista energiaa, jonka avulla sisäistä viestintää kehitettiin tavoitteellisesti vuorovaikutuksellisempaan suuntaan.



Kuvio4. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja tutkimustulokset

Tutkimustulosten mukaan arvostava kehittäminen tukee arvostavan dialogin ja positiivisten puhetaipojen kautta sisäisen viestinnän kehittämistä. Valitsemani teoreettinen viitekehys on linjassa tutkimustulosten kanssa, joiden mukaan arvostavalla kehittämisellä ja arvostavalla dialogilla on suotuisa vaikutus ideoiden syntymisen ja jalostamisen kannalta. Fokusryhmien osallistujat keskittyivät ongelmien sijaan vahvuuksiin ja niistä kumpuaviin toimiviin käytäntöihin. Kun keskustelut käytiin positiivisessa ja arvostavassa hengessä, fokusryhmien osallistujat loivat välilleen energiaa, joka kanavoitui ydinosaamisen kehittämiseen. Arvostavan kehittämisen ja arvostavan dialogin lähestymistapoja hyödyntämällä fokusryhmien osallistujat havaitsivat puhettavat, jotka toimivat työkaluina sisäisen viestinnän kehittämisessä. Aikaisemmat tutkimukset tukevat kyseistä näkökulmaa, sillä positiivisten kokemusten on todennettu laajentavan ajatteluprosesseja, mikä luo resursseja innovointiin ja toiminnan kehittämiseen (Fredrickson, 2001).

5. KESKUSTELU JA JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Yhteenveto tutkimuksesta

Tutkimukseni tavoitteena oli hyödyntää arvostavaa kehittämistä sisäisen viestinnän kehittämisessä. Aihevalintaan minua motivoi se tosiasia, että sisäisellä viestinnällä on korostuneen tärkeä rooli työntekijöiden sitouttamisessa yritykseen ja sen toiminnan kehittämiseen (Vercic, Vercic & Sriramesh, 2012). Koska arvostavaa kehittämistä ei ole aikaisemmin käytetty sisäisen viestinnän tutkimuksessa, kyseinen tutkimusaukko loi tarpeen tarkastella aihetta uudesta näkökulmasta. Osallistuttuani arvostavaa kehittämistä ja sisäistä viestintää koskevaan tuoreeseen tutkimuskeskusteluun ja tarjottuani siihen uudenlaista näkökulmaa, aihetta on mahdollista ymmärtää syvällisemmin ja monipuolisemmin. Tutkimukseni keskiössä oli tarkastella sitä, minkälainen viestintä edesauttaa molemminpuolista vuorovaikutusta ja kuulluksi tulemistä. Tutkimukseni toisena tavoitteena oli edistää positiivista viestintäkuilttuuria samalla kun otin selvää, mikä kohdeorganisaationi sisäisessä viestinnässä toimii ja miten sitä voisi arvostavan kehittämisen avulla kehittää edelleen. Kyseiset tavoitteet määrittivät tutkimuskysymystäni, joka oli muotoa ”Miten arvostava kehittäminen ja arvostava dialogi tukevat sisäisen viestinnän kehittämistä?”.

Arvostava kehittäminen ja sisäinen viestintä viitoittivat tutkimukseni teoreettista taustaa, joka tarkentui lopulta arvostavan dialogin näkökulmaan. Arvostavalla kehittämisellä (Appreciative Inquiry, AI) tarkoitetaan innovaatiojohtamisen kontekstissa vuorovaikutuksellista toiminnan kehittämistä. Mallin keskiössä on toimivien käytäntöjen vahvistaminen sen sijaan, että keskittyttäisiin puhtaasti ongelmanratkaisuun. (Meinert, 2013.) Organisaation jäseniä osallistetaan ja innostetaan keskusteluun, jonka tavoitteena on luoda yhteinen näkemys siitä, mitkä asiat yrityksessä toimivat, mitä lisäpotentiaalia niihin liittyy ja lopulta toimintasuunnitelma, miten tavoitetaso on mahdollista saavuttaa. Arvostavalle kehittämiselle on ominaista keskittyä tulevaisuuteen ja kielellisiin käytäntöihin. (Lehtimäki, Kujala & Thatchenkery, 2013.) Sisäisen viestinnän osalta keskityin keskustelemaan organisaatiokulttuurin edistämiseen, johon lukeutui esimerkiksi vuorovaikutuksellisuus ja kuulluksi tuleminen. Arvostava dialogi linkitti arvostavan kehittämisen ja sisäisen viestinnän luontevasti toisiinsa, sillä puhettavat oli mahdollista nähdä työkaluna kun toimintaa, tässä tapauksessa sisäistä viestintää, kehitettiin tavoitteellisesti vuorovaikutuksellisempaan suuntaan.

Hyödynsin laadullisen tutkimuksen menetelmää ja tarkemmin määriteltynä fokusryhmätutkimusta tarkastellessani sisäisen viestinnän kehittämistä kohdeyritykseni Yara Suomi Oy:n Siilinjärven toimipaikalla. Kuten arvostavan kehittämisen, myös fokusryhmätutkimuksen keskiössä oli vuorovaikutteinen ja tavoitteellinen keskustelu ryhmän jäsenten kesken (Punchta & Potter, 2004). Perinteisiin haastatteluihin verrattuna fokusryhmätutkimus tarjosi monipuolisen aineistonkeruumenetelmän, sillä toimivilla ryhmillä oli tuottava vaikutus ideoiden syntymisen kannalta. Fokusryhmätutkimus soveltui aineiston keräämiseen osallistujien keskustellessa annetuista aiheista, minkä lisäksi se tarjosi hyödyllisen työkalun vuorovaikutustilanteiden tarkkailemiselle. Tutkijana en analysoinut pelkästään keskustelun sisältöä, vaan koko vuorovaikutustilannetta ja sen luonnetta hieman syvällisemmin. Olennaisena tarkastelun kohteena oli, miten ryhmän jäsenet puhuivat toisilleen ja millaista kieltä he käyttivät. (Eriksson & Kovalainen, 2008.) Koska tutkimuskysymykseni käsitteli kyseisiä seikkoja, valitsemani menetelmä soveltui hyvin tutkimuksellisiin tarkoitukseeni. Aineiston analysoinnissa käytin induktiivista sisällönanalyysiä, koska sen avulla tutkitaan ilmiöitä, joista ei ole aiempaa tutkimusta tai tietoa on pirstaloitunutta (Lauri & Kyngäs, 2005). Tämän vuoksi sitä oli perusteltua hyödyntää arvostavaa kehittämistä ja sisäistä viestintää yhdistävässä tutkimuksessa.

Järjestin kohdeyrityksessäni kaksi fokusryhmäkeskustelua, joista ensimmäinen koostui yli 10 vuotta työskennelleistä henkilöistä ja toinen kahden viimeisen vuoden aikana tulleista. Molempiin ryhmiin osallistui eri osastojen edustajia sekä päällikkö- ja asiantuntijataso että työntekijät mukaan lukien. Tutkimustuloksissani oli huomionarvoista, että ensimmäinen fokusryhmä kohdensi huomionsa vahvuuksiin ja pohjimmaisiiin syihin niiden taustalla. He kuvasivat laajasti, miten kyseiset vahvuudet ovat rakentuneet vuosien varrella ja mitkä tekijät niihin vaikuttavat. Toimintaympäristön perusteellinen tarkastelu loi siten pohjan aiheen syvällisemmälle ymmärtämiselle. Toinen fokusryhmä tunnisti kyseiset vahvuudet ja loi niiden pohjalta ideoita toiminnan kehittämiseksi ja jalosti ne lopulta konkreettiseksi toimintasuunnitelmaksi. He saattoivat kokeneempien kollegoidensa tekemiä havaintoja puheessaan perusteellisemmin käytäntöön. Toisen fokusryhmäkeskustelun osallistujat loivat toimintasuunnitelman liittyen dialogisiin palaverikäytäntöihin, joihin lukeutuivat esimerkiksi yrityksen sisäisten teemapäivien järjestäminen sekä osastojen välisten palaverien kehittäminen. Se, että toinen fokusryhmä pääsi 4D:n mallissa pidemmälle, johtui siitä, että he nojasivat puheessaan vahvasti tulevaan. Tulevaisuussuuntautunut puhetapa toimi ikään kuin työkaluna, jonka avulla vahvuuksia oli mahdollista jalostaa konkreettiseksi

toimintasuunnitelmaksi sisäisen viestinnän kehittämiseksi.

5.2 Tärkeimmät tulokset ja niiden merkittävyys

Arvostava kehittäminen tukee arvostavan dialogin ja positiivisten puhetapojen kautta sisäisen viestinnän kehittämistä. Tutkimukseni tulokset ovat linjassa valitsemani teoreettisen viitekehyksen ja esittelemieni aikaisempien tutkimusten kanssa, joiden mukaan arvostavalla kehittämisellä ja arvostavalla dialogilla on suotuisa vaikutus ideoiden syntyminen ja jalostamisen kannalta. Puhetavoilla muutetaan organisaation jäsenten ajattelua, jonka jälkeen on mahdollista muuttaa myös yrityksen rakenteita, prosesseja ja strategiaa. (Marshak & Grant, 2008.) Ne voidaan nähdä työkaluna kun toimintaa, tässä tapauksessa sisäistä viestintää, kehitetään tavoitteellisesti eteenpäin (Foreman & Thatchenkery, 2003). Arvostavan kehittämisen ja arvostavan dialogin lähestymistapoja hyödyntämällä fokusryhmien osallistujat omaksuivat puhetavat, jotka toimivat työkaluina sisäisen viestinnän kehittämisessä. Positiivinen ja arvostava puhetapa loi fokusryhmien osallistujien välille energiaa, joka kanavoitui lopulta ydinosaamisen kehittämiseen. Sen avulla sisäistä viestintää oli mahdollista kehittää tietoisesti ja tavoitteellisesti vuorovaikutuksellisempaan suuntaan.

Tulevaisuussuuntautunut puhetapa, joka määrittää olennaisilta osin arvostavan kehittämisen tematiikkaa, oli ratkaisevan merkittävässä roolissa myös omassa tutkimuksessani. Lehtimäki ym. (2013) ovat osoittaneet, että keskittymällä yrityksen tulevaisuuteen, haastavilta tuntuvat tilanteet on mahdollista nähdä positiivisessa valossa. Näkökulman vaihdos auttaa organisaation jäseniä kohdentamaan voimavaransa olennaiseen eli toimintasuunnitelmaan yrityksen potentiaalın saavuttamiseksi. Hahmottamalla yhteistä visiota yrityksen tulevaisuudesta he luovat energiaa, jonka voimalla esimerkiksi muutostilannetta ei nähdä enää uhkana, vaan edellytyksenä toiminnan kehittymiselle (Thatchenkery, 2011). Tulevaisuussuuntautuneen puhetavan merkitys konkretisoitui selkeästi omassa tutkimuksessani. Kun sisäisen viestinnän kehittämistä tarkastellaan arvostavaa kehittämistä kuvaavan 4D:n mallin näkökulmasta, tulevaisuussuuntautunutta puhetapaa tehokkaammin hyödyntänyt fokusryhmä pääsi prosessissa pidemmälle. Sen avulla vahvuuksia oli mahdollista jalostaa konkreettiseksi toimintasuunnitelmaksi sisäisen viestinnän kehittämiseksi. Kun organisaation jäsenet tietävät, mitä he haluavat yrityksensä tulevaisuudessa olevan, heidän on myös helpompi onnistua saavuttamaan asettamansa tavoitteet (Johnson & Leavitt, 2011).

Tutkimustulosten perusteella on mahdollista havaita, kuinka tärkeää organisaation jäsenten osallistaminen toiminnan kehittämiseen on. Kuten sisäistä viestintää koskevissa aiemmissa tutkimuksissa on todennettu, työntekijät arvostavat nykyään mahdollisuutta esittää omia ideoitaan yrityksen toiminnan kehittämiseksi. Tämän lisäksi he odottavat johtajilta vastavuoroisesti kattavaa tiedotusta ja avointa keskustelua yritystä koskevien asioiden suhteen. (Truss, Soane, Edwards, Wisdom, Croll & Burnett, 2006.) Kun tietämystä jaetaan monipuolisesti organisaation toimijoiden välillä, heidän keskinäinen kunnioitus lisääntyy ja yhteisten päämäärien tavoittelu helpottuu (Gittel, 2003). Tiedon keräämisen kulttuuri on väistymässä ja sen korvaa tiedon jakamiseen liittyvät käytännöt, johon lukeutuu esimerkiksi yhteiseen keskusteluun osallistuminen (Ruck & Welch, 2012). Arvostava kehittäminen loi tutkimuksessani tarkoituksenmukaisen keinon tiedon jakamiseen, näkemysten vaihtamiseen ja avoimeen keskusteluun, joiden kautta organisaation jäsenet saivat äänensä kuuluviin ja osallistuivat sitä kautta toiminnan kehittämiseen. He havaitsivat, että kyseistä menetelmää tulisi laajemmassa mittakaavassa soveltaa myös jokapäiväiseen työhön.

Arvostavan kehittämisen avulla fokusryhmän osallistujille konkretisoitui heidän oman aktiivisuutensa merkitys toiminnan kehittämisen kannalta. He sisäistivät keskustelun myötä, kuinka he voivat tietoisilla valinnoillaan luoda yrityksen kehittämistä tukevan toimintaympäristön, jossa kaikilla organisaation jäsenillä on hyvä olla ja mahdollisuus hyödyntää vahvuuksiaan. Vaikka arvostavan kehittämisen tarkoituksena on pureutua konkreettisten toimintatapojen kehittämiseen, kyse on laajemmassa mittakaavassa myös koko työyhteisön ja sen ajattelutapojen kehittämisestä (Tienari & Meriläinen, 2009). Toimivien käytäntöjen näkyväksi tekeminen motivoi organisaation jäseniä toimimaan jatkossa tietoisesti yhä useammin hyväksi havaitulla tavalla (Dewar & Sharp, 2013). Positiivinen ja innovatiivisuutta tukeva organisaatiokulttuuri lisää tällä tavoin myös työntekijöiden sitoutuneisuutta yritykseen (Halbesleben, 2010).

Tutkimustulosteni merkittävyys perustuu aiemmin määritellyn tutkimusaukon täyttämiseen. Koska arvostavaa kehittämistä ei ole vielä hyödynnetty sisäisen viestinnän kehittämisessä, tutkimukseni laajentaa keskustelua kyseiseen suuntaan. Aikaisempien tutkimusten perusteella sisäistä viestintää on syytä tarkastella uuden lähestymistavan kautta, mikä tarkoittaa käytännössä sitä, että enää ei keskitytä niin vahvasti viestintäkanavien dynamiikkaan vaan vuorovaikutteisen dialogin hyödyntämiseen organisaatioissa (Ruck & Welch, 2012). Tutkimukseni vastasi olennaisilta osin kyseiseen haasteeseen, sillä tarkoitukseni oli

tarkastella sisäistä viestintää arvostavan vuorovaikutuksen, positiivisen puhutavan ja kuulluksi tulemisen näkökulmista. Arvostavan kehittämisen hyödyntäminen sisäisen viestinnän kehittämisessä oli perusteltua, sillä kyseiset teemat täydentävät aikaisempien tutkimuskeskusteluiden perusteella toisiaan.

5.3 Tutkimuksen arviointi, jatkotutkimusmahdollisuudet ja käytännön neuvot

Tutkimukseni pääasiallisena tavoitteena oli ymmärryksen lisääminen arvostavan kehittämisen tematiikkaa kohtaan. Pyrin täyttämään vallitsevaa tutkimusaukkoa liittyen arvostavan kehittämisen hyödyntämiseen sisäisen viestinnän kehittämisessä. Osallistuessani arvostavaa kehittämistä ja sisäistä viestintää koskevaan tuoreeseen tutkimuskeskusteluun ja tarjotessani siihen uudenlaista näkökulmaa, aihetta on mahdollista ymmärtää syvällisemmin ja monipuolisemmin. Tarkemmin määriteltynä, tavoitteenani oli soveltaa arvostavaa kehittämistä sisäisen viestinnän tutkimuksessa. Tutkimukseni keskiössä oli tarkastella sitä, minkälainen viestintä edesauttaa molemminpuolista vuorovaikutusta ja kuulluksi tulemistä. Tavoitteenani oli täten edistää positiivista viestintäkulttuuria samalla kun otin selvää, mikä kohdeorganisaation sisäisessä viestinnässä toimii ja miten sitä voisi arvostavan kehittämisen avulla edelleen kehittää. Koen, että saavutin kyseiset tavoitteet ennen kaikkea tutkimuksellisiin tarkoituseriini soveltuvan tutkimusmenetelmän avulla.

Fokusryhmätutkimus tarjosi tarkoituksenmukaisen ja monipuolisen tavan aineistonkeruuseen. Se soveltui luontevasti arvostavan kehittämisen tematiikkaan, sillä molempien tarkoituksena on luoda vuorovaikutteinen ja tavoitteellinen keskustelu ryhmän jäsenten kesken. Perinteisiin haastatteluihin verrattuna fokusryhmätutkimus tarjosi tehokkaan aineistonkeruumenetelmän, sillä toimivilla ryhmillä oli tuottava vaikutus ideoiden syntymisen kannalta. Fokusryhmätutkimus soveltui aineiston keräämiseen osallistujien keskustellessa annetuista aiheista, minkä lisäksi se tarjosi myös hyödyllisen työkalun vuorovaikutustilanteiden tarkkailemiselle. Sen avulla pystyin analysoimaan keskustelun sisällön lisäksi vuorovaikutustilanteita ja niiden luonnetta hieman syvällisemmin. Tutkimuskysymykseni pureutuessa siihen, miten arvostava kehittäminen ja arvostava dialogi tukevat sisäisen viestinnän kehittämistä, fokusryhmätutkimus tarjosi aineksia sisäistä viestintää edistävien diskurssien tarkasteluun ja varmisti siten aineiston laadun ja riittävyyden.

Se, mitä olisin voinut tehdä aineistonkeruussa toisin, liittyy ensimmäisen fokusryhmäkeskustelun aktiivisempaan ohjaamiseen. Tutkimusta jälkikäteen arvioitaessa, on syytä huomioida, että pidempään Yrällä työskennelleet saivat itsenäisemmin keskustella sisäisen viestinnän kehittämistä kuin viimeisen kahden vuoden aikana tulleiden ryhmä. Toisin sanoen otin tutkijana ensimmäisen fokusryhmän jälkeen opiksi, että keskustelua on syytä tietoisesti ohjata sen ajautuessa aiheen ulkopuolelle. Toisessa fokusryhmäkeskustelussa puutuin aiemmin keskustelunkulkuun tarjoten tutkittaville näkökulmanvaihtoksia, mikäli he keskittyivät liikaa haasteisiin ja viestintäkanavien dynamiikkaan. Vaikka he saivat vapaasti keskustella sisäisen viestinnän kehittämistä, keskustelu pureutui aktiivisemmän ohjaukseni vuoksi syvällisemmin etukäteen määritellyn kysymysrunjon teemoihin. Tutkimuksen rajoituksia määrittäessä olennaista on tiedostaa, että kyseinen tekijä on mahdollisesti vaikuttanut toisen fokusryhmän kykyyn jalostaa sisäisen viestinnän kehittämistä pidemmälle. Jos olisin tukenut ensimmäistä fokusryhmää enemmän näkökulman vaihdoksilla ja systemaattisemmalla keskustelun ohjauksella, he olisivat mahdollisesti voineet saavuttaa 4D:n mallissa kolmannen vaiheen eli toimintasuunnitelman luomisen tavoitteiden saavuttamiseksi.

Jatkotutkimusmahdollisuuksia tarkastellessa on syytä huomioida, että tutkimuskeskustelu arvostavan kehittämisen hyödyntämisestä sisäisen viestinnän kehittämisessä on vasta alkanut. Ymmärrystä aihetta kohtaan on sen vuoksi syvennettävä tarkastelemalla sitä hieman erilaisia painotuksia hyödyntäen. Tutkimustani on tulevaisuudessa mahdollista laajentaa siten, että 4D:n viimeinen vaihe eli toimintasuunnitelman toteuttaminen ja seuranta ovat tarkastelun keskiössä. Tutkimuksessa käsittelemääni arvostavan kehittämisen lähestymistapaa on mahdollista hyödyntää myös esimerkiksi ulkoisen viestinnän kehittämistä ajatellen tai vaihtoehtoisesti muita vuorovaikutuksellisuutta tarkastelevissa ja edistävissä tutkimuksissa. Tämä voidaan toteuttaa joko kohdeyritykseni Yara Suomi Oy:n Siilinjärven toimipaikalla tai vastaavasti kokonaan toisenlaisissa konteksteissa.

Saamani palautteen perusteella arvostavan kehittämisen ja fokusryhmätutkimuksen hyödyntäminen edesauttoivat tutkittavia oivaltamaan, mihin suuntaan ja miten sisäistä viestintää on syytä kehittää. Tutkimukseni keskiössä oli organisaation jäsenten osallistaminen yhteiseen keskusteluun sekä vuorovaikutuksellisuuden ja positiivisten puhetapojen edistäminen. Tämä koettiin fokusryhmäkeskusteluiden perusteella voimaannuttavana ja tutkittavat sisäistivät oman aktiivisuutensa merkityksen kyseisten seikkojen edistämisen

kannalta. He tähdensivät, että fokusryhmäkeskustelujen kaltaisia aitoja vuorovaikutustilanteita olisi syytä hyödyntää jatkossa laajemmassa mittakaavassa kuten työhyvinvointia kehitettäessä. Kyseisiä toimintatapoja olisi myös suotavaa jalkauttaa jokapäiväiseen toimintaan ja sisäiseen viestintään. Käytännön neuvona kehotan organisaation jäseniä toimimaan tietoisesti ja systemaattisesti tutkimuksessani kuvatulla, hyväksi havaitulla tavalla ja kiinnittämään omaan aktiivisuuteen huomiota. Johtoportaan tulee myös esimerkillään edistää kyseistä toimintatapaa ja tarjota tukensa sekä tarvittavat resurssit, jotta vuorovaikutuksellisuus ja kuulluksi tuleminen toteutuvat käytännössä.

LÄHTEET:

- Ahmed, P. K. & Rafiq, M. (2002). *Internal marketing: Tools and concepts for customer-focused management*. Oxford, UK: Butterworth-Heinemann.
- Barrett, F. J. (1995). Creating Appreciative Learning Cultures. *Organizational Dynamics* 24(1), 36-49.
- Behara, R., Thatchenkery, T. & Kenney, C. (2008). Empathic Knowledge Management: reverse simulation experiments in a learning laboratory. *Int. J. Information Technology and Management*, Vol. 7, No. 3, 2008.
- Blanchard, K., Carlos, J., & Randolph, A. (2001). *The 3 keys to empowerment: Release the power within people for astonishing results*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Bushe, G. R. (2011). Appreciative Inquiry: Theory and critique. In Boje, D., Burnes, B. and Hassard, J. (eds.) *The Routledge Companion To Organization Change* (pp. 87-103). Oxford, UK: Routledge.
- Bushe, G. R. & Kassam, A. F. (2005). When Is Appreciative Inquiry Transformational? A Meta-Case Analysis. *The Journal of Applied Behavioral Science*. Vol. 41(2). 161-181.
- Cartwright, S. & Holmes, N. (2006). The meaning of work: The challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism. *Human Resource Management Review*, 16(2), 199-208.
- Cavanagh, S. (1997). Content analysis: concepts, methods and applications. *Nurse Researcher* 4, 5-16.
- Chen, N. (2008). Internal/Employee Communication and Organizational Effectiveness: a study of Chinese corporations in transition. *Journal of Contemporary China*, 2008, 17(54), February, 167-189.
- Clampitt, P. G. & Downs, C. W. (1993). Employee Perceptions of the relationship between

communication and productivity: A field study. *The Journal of Business Communication*, 30(1), 5-29.

Cole, F. L. (1988). Content analysis: process and applications. *Clinical Nurse Specialist* 2(1), 53-57.

Cooperrider, D. (1990). "Positive image, positive action: the affirmative basis of organizing", in Srivastva, S. and Cooperrider, D. (Eds.): *Appreciative Management and Leadership*, Jossey-Bass, San Fransisco.

Cooperrider, D. L. & Srivastva, S. (1987). Appreciative inquiry in organizational life. In Pasmore, W.A. and Woodman, R. W. (Eds) (1987) *Research in Organizational Change and Development*. Vol. 1. pp 129-169. Greenwich, Conneticut: JAI Press.

Cunliffe, A. (2008). Orientations to social konstruktionism: relationally responsive social. Constructionism and its implications for knowledge and learning. *Management Learning*, Vol. 39, No 2, pp. 123-139.

Dewar, B. & Sharp, C. (2013). Appreciative dialogue for co-facilitation in action and practice development. *International Practice Development Journal* 3 (2).

Dunmore, M. (2002). *Inside-out marketing: How to create an internal marketing strategy*. London: Kogan Page.

Egan, T.M. & Lancaster, C.M. (2005). Comparing appreciative inquiry to action research: OD practitioner perspectives. *Organization Development Journal*, 23(2), 29-49.

Elo, S. & Kyngäs, H. (2007). The Qualitative Content Analysis Process. *Journal of Advanced Nursing* 62(1), 107-115.

Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative Methods in Business Research*. Sage.

Finegold, M. A., Holland, B. M. & Lingham T. (2002). *Appreciative Inquiry and Public Dialogue: An Approach to Community Change*. *Public Organization Review: A Global*

Journal 2: 235-252.

Foreman, J. & Thatchenkery, T. (2003). Representation of organizational change in Ron Howard's Gung Ho.

Ford, J. & Ford, L. (1995). The role of conversations in producing intentional change in organizations. *The Academy of Management Review*, 20(3): 541-570.

Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56: 218–226.

Gittel, J. (2003). *The southwest airlines way: Using the power of relationships to achieve high performance*. New York, NY: McGraw-Hill.

Grant, S. & Humphries, M. (2006). Critical evaluation of appreciative inquiry. Bridging an apparent paradox. *Action Research*, Vol. 4(4), 401-418. SAGE, New Delhi.

Gummesson, G. (2000). Internal marketing in the light of relationship marketing and network organizations. In R. J. Varey & B. R. Lewis (Eds.), *Internal marketing: Directions for management* (pp. 27-42). London/New York: Routledge.

Halbesleben, J. R. B. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 102-117). New York, NY: Psychology Press.

Hornstrup, C. & Johansen, T. (2009). From appreciative inquiry to inquiring appreciatively. *Appreciative Practitioner*. Vol. 11. No. 3. pp 7-14.

Isen, A. M. (2000). Positive affect and decision-making. In M. Lewis & J. M. Haviland-Jones (Eds.) *Handbook of Emotions* (417-435). NY: Guildford.

Johnson, P. (2011). Transcending the polarity of light and shadow in appreciative inquiry: An appreciative exploration of practice. In Zandee, D. Cooperrider, D.L. & Avital, M. (eds)

Generative Organization: Advantages in Appreciative Inquiry, Vol.4 (in press). Bingley, England: Emerald Publishing.

Lauri, S. & Kyngäs, H. (2005). *Developing Nursing Theories*. Werner Söderström, Dark Oy, Vantaa.

Lehtimäki, H., Kujala J. & Thatchenkery, T. (2013). Appreciative Intelligence in leadership culture transformation: a case study. *Human Resources Development and Management*, Vol. 13, No. 4, 2013.

Ludema, J. D., Whitney, D., Mohr, B. J. & Griffen, T. J. (2003). *The appreciative inquiry summit*. San Francisco: Berret-Koehler.

Marshak, R. J. & Grant, D. (2008). Organizational Discourse and New Organization Development Practices. *British Journal of Management*, Vol. 19, 7-19.

Meinert, D. (2013). Positive Momentum. *HR Magazine*.

Miller, M.G., Fitzgerald, S.P., Murrell, K.L., Preston, J. & Ambekar, R. (2005). Appreciative inquiry in building a transcultural strategic alliance. *Journal of Applied Behavioral Science*, 41(1), 91-110.

Mills, M., Fleck, C. & Kozikowski, A. (2013). Positive psychology at work: A conceptual review, state-of-practice assessment, and a look ahead. *The Journal of Positive Psychology*, 2013. Vol. 8, No. 2, 153-164.

Oliver, C. (2005). Critical appreciative inquiry as intervention in organizational discourse. In Peck, E. (ed.) *Organizational Development in Healthcare: Approaches, Innovations, Achievements* (205-218). Oxford: Radcliffe Press.

Pina e Cunha, M., Clegg, S.R. & Rego, A. (2013). 'Lessons for Leaders: Positive Organization Studies Meets Niccolo Machiavelli', *Leadership*, vol. 9, no. 4, pp. 450-465.

Pratt, C. (2002). Creating unity from competing integrities: A case study in appreciative inquiry methodology. In R. Fry, F. Barrett, J. Seiling & D. Whitney (eds.), *Appreciative inquiry and organizational transformation: Reports from the field* (99-120). Westport, CT: Quorum Books.

Puchta, C. & Potter, J. (2004). *Focus Group Practice*. London: Sage.

Reinharz, S. (1992). *Feminist Methods in Social Research*. New York, NY: Oxford University Press.

Ruck, K. & Welch, M. (2012). Valuing internal communication; management and employee perspectives. *Public Relations Review* 38 (2012) 294-302.

Sherwood, G. (2006). *Appreciative Leadership – Building Customer-driven Partnerships*. *The Journal of Nursing Administration*. Vol. 36, No. 12, 551-557.

Stavros, J. M. & Wooten, L. (2012). “Positive strategy: Creating and sustaining strengths-based strategy that SOARs and performs”. In *The Oxford handbook of positive organizational scholarship*, Edited by: Cameron, K. S. and Spreitzer, G. M. 825–839. New York, NY: Oxford University Press.

Steele, J. P., Rupayana, D., Mills, M. J., Smith, M. R., Wefald, A. J. & Downey, R. G. 2012. Relative importance and practical utility of positive worker states. *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 146: 617–650.

Syvänen, S. Kasvio, A., Loppela, K., Lundell, S., Tappura, S. & Tikkamäki, K. (2012). *Dialoginen johtaminen innovatiivisuuden tekijänä*. Työterveyslaitos.

Thatchenkery, T. (2012). *Initiating Organizational Transformation through Appreciative Intelligence*.

Thatchenkery, T. (2011). “Appreciative intelligence for transformative conversations”, in Sardana, G. D. and Thatchenkery T. (Eds.): *Positive Initiatives for Organizational Change and Transformation*, pp. 63-77, Macmillian, New Delhi.

Thatchenkery, T. & Metzker, C. (2006). *Appreciative Intelligence. Seeing the Mighty Oak in the Acorn*, Berrett-Koehler Publishers, San Fransisco.

Tienari, J. & Meriläinen S. (2009). *Johtaminen ja organisatointi globaalissa taloudessa*. WSOYpro.

Truss, C., Soane, E., Edwards, C., Wisdom, K., Croll, A. & Burnett, J. (2006). *Working life: Employee attitudes and engagement 2006*, research report. Chartered Institute of Personnel and Development.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi.

Uusi-Rauva, C. & Nurkka, J. (2010). Effective internal environment-related communication: An employee perspective. *Corporate Communications: An International Journal*, 15(3), 299-314.

van der Haar, D. & Hosking, D. M. (2004). Evaluating Appreciative Inquiry: a relational constructionist perspective. *Human Relations*, 57(8), 1017-1036.

Vercic, A. T., Vercic D. & Sriramesh, K. (2012). Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public Relations Review* 38 (2012) 223-230.

Watkins, J. M. & Cooperrider, D. (2000). Appreciatove Inquiry: A Transformative Paradigm. *Journal of the Organization Development Network* 32, 6-12.

Yoder, D. M. (2005). Organizational Climate and Emotional Intelligence: An Appreciative Inquiry into a "Leaderful" Community College. *Community College Journal of Research and Practice*, 29: 45-62.