

Sisäisen viestinnän kehittäminen

Muutosviestintä vs päivittäisjohtaminen



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Visamäki, Teknologia osaamisen johtaminen

joulukuu, 2019

Saila Tarvainen

Teknologia osaamisen johtaminen
Visamäki

Tekijä	Saila Tarvainen	Vuosi 2019
Työn nimi	Sisäisen viestinnän kehittäminen	
Työn ohjaaja/t	Katja Rönkkönen	

TIIVISTELMÄ

Tässä opinnäytetyössä kasvatetaan ymmärrystä sisäisen viestinnän epäkohdista, kehitetään tapoja viestiä muutoksista paremmin työn toimeksiantajan tuotantolaitoksessa. Sisäisen viestinnän koettiin lähtökohtaisesti heikentyneen tuotannon muutettua vuorotyö malliaan. Tutkimuksella haluttiin pureutua konkreettisiin parannustoimenpiteisiin ja tutkimus keskitettiin osaksi työn toimeksiantajan käynnistämää kehitysprojektia. Tutkimuksessa selvitettiin sisäisen viestinnän puutteita haastattelemalla rajattua tutkimusryhmää. Tutkimuksen aikana kehitettiin haastatteluiden perusteella erilaisia tapoja viestinnän parantamiseksi ja näiden toimenpiteiden kokemuksia pyrittiin tutkimuksen aikana arvioimaan ja seuraamaan.

Tutkimuksellisen osion tueksi esitetään teoriaa viestinnästä, erilaisten viestintäkanavien käytöstä sekä muutosviestinnästä. Muutos- ja päivittäisjohtamisen teoreettisen puolen koettiin tukevan tutkimuksen toiminnallisen osan ja tutkimuksen tuloksien tulkintaa.

Tutkimus toi selkeästi ilmi puutteita sisäisen viestinnän toimintatavoissa sekä kanavissa. Näiden epäkohtien joukosta päädyttiin valikoimaan rajallinen määrä asioita joihin työstettiin tutkimuksen aikana toimenpiteitä. Tutkimuksen aikana tehtyjen viestinnän tehostamisen toimenpiteiden kautta saatiin aikaiseksi muutoksia, jotka juurtuessaan osaksi toimintaa voitiin nähdä tuovan lisäarvoa ja kehitystä viestinnän parantamiseksi. Epäkohtiin, joihin ei tutkimuksen aikana esitetty toimintasuunnitelmaa, on esitetty tutkimuksen kehitysehdotuksissa.

Tutkimuksen tuloksien johtopäätöksenä voidaan sanoa, että päivittäisjohtamisen mallin puuttuminen ja mahdollisuudet esimiesten päivittäisessä kohtaamisessa koettiin isoksi osaksi viestinnän haasteista.

Avainsanat Viestintä, muutosviestintä, muutosjohtaminen, päivittäisjohtaminen
Sivut 42 sivua

Technology competence management
Visamäki

Author	Saila Tarvainen	Year 2019
Subject	Development of internal communication	
Supervisors	Katja Rönkkönen	

ABSTRACT

Main goal of this thesis is to increase understanding of internal communications problems, develop ways of communicate better about changes at the target company's production plant. Internal communication was felt weakened after the production shift model was changed. With this thesis the aim was to get concrete improvement measures and was connected as a part of the target company's ongoing development project. The disadvantages of communication were investigated by interviewing a limited set of personnel. During the study different ways of improve communication was designed based on interviews and following the planned measures the impact on development was evaluated.

Theoretical part if this thesis supports the study with theory of communications, different ways of communication channels and change management. Change and daily management theory supports interpretation of the results from the study.

The study clearly reveals shortcomings in ways of communicate internal and communication channels. Among these reveals was selected different subjects to be evaluated and improved during the study. Within these changes made to strengthen the communication were able to make some development, that when they stabilizes as a way of operate, can increase the value to communication by improving communication. For those subjects that the study did not addressed any plan or changes during the process, are presented in this thesis development proposal part.

In conclusion from this thesis can be pointed out, that the lack of daily management model and ability to communicate on daily basis with the supervisors was raised as part of the problem with internal communication.

Keywords Communication, change communication, change management, daily management
Pages 42 pages

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
2	VIESTINTÄ	3
2.1	Sisäinen viestintä.....	3
2.2	Viestinnän haasteet.....	6
2.3	Sisäisen viestinnän välineet	8
2.4	Muutosviestintä ja viestintäkulttuuri.....	12
3	MUUTOS- JA PÄIVITTÄISJOHTAMINEN.....	14
3.1	Muutosjohtaminen	14
3.2	Päivittäisjohtaminen	18
3.2.1	Esimiehen rooli	18
3.2.2	Päivittäisjohtamisen standardointi	20
4	TUTKIMUS.....	22
4.1	Tutkimusmenetelmät	22
4.1.1	Laadullinen tutkimus (kvalitatiivinen tutkimus).....	22
4.1.2	Toiminnallinen tutkimusmenetelmä	23
4.1.3	Teemahaastattelut	24
4.2	Tutkimuksen suorittaminen	24
4.2.1	Tutkimusongelma ja aineiston keruu	24
4.2.2	Tutkimuksen eteneminen.....	25
4.3	Tulokset	29
4.3.1	Vastaaminen tutkimuskysymyksiin	31
4.4	Analysointi.....	33
4.4.1	Tutkimuksen analyysi ja luotettavuuden arviointi	34
4.5	Johtopäätökset.....	36
4.5.1	Kehitysehdotukset.....	37
5	LÄHTEET.....	40

1 JOHDANTO

Tutkimuksen toimeksiantajana toimii pitkän historian omaava perheyritys Gustav Paulig Oy, jonka tie on alkanut 1800-luvun loppu puolella siirtomaa-tavaroiden tuonti- ja tukkuliikkeenä. Vahvat arvot ohjaavat yrityksen toimintaa konsernin kaikessa toiminnassa 13 eri maassa useilla eri tuotemerkeillä. Vastuullisuus yritykselle merkitsee sosiaalisen vastuun vaalimista, ympäristöstä huolehtimista sekä kuluttajien terveyden ja hyvinvoinnin tukemista. Sosiaalisen ja ympäristövastuun kannalta merkittävimpiä tehtäviä on luoda kestävän hankinnan varmistamiseksi pitkäjänteistä yhteistyötä raaka-aineiden toimittajien kanssa, tukea ja kehittää mm. viljelijöiden yhteisöjä. Ympäristötyötä tehdään myös kehittämällä tapoja vähentää ympäristövaikutuksia lisäämällä uusiutuvan energian käyttöä tai kierrätysmateriaalien hyödyntämisellä. Makua tinkimättä, pyritään suolan ja sokerin määrää vähentämään ja lisä- sekä säilöntäaineiden määrää minimoimaan, halutaan tarjota kuluttajille terveyttä ja hyvinvointia tukevia tuotteita. (Paulig group intranet, 2019).

Vastuullisuus yrityksen toiminnassa tarkoittaa myös huolehtimista yrityksen omasta henkilöstöstä sekä heidän työhyvinvoinnin kehittämistä. Tällä tutkimuksella pyritäänkin vastaamaan toimeksiantajan Vuosaaressa sijaitsevan toimipisteen tuotannossa havaittuun sisäisen viestinnän riittämättömyyden epäkohtaan yrityksen henkilöstötyytyväisyyskyselyn indikoimana. Tällä tutkimuksella pyritään kasvattamaan ymmärrystä viestinnän kipupisteistä, millaiset asiat vaikuttavat työntekijöiden mielikuvaan puutteellisesta viestinnästä. Mitkä ovat vaikuttavat tekijät viestinnän kokemisessa, viestintävälineiden ja kanavien merkityksellisyys sekä viestien sisällön ymmärrettävyys.

Uusin, ajantasainen tekniikka tai prosessit eivät ole enää tänä päivänä tae yrityksen menestymiselle. Yrityksiltä vaaditaan entistä nopeampaa muuntautumiskykyä pysyäkseen relevantteina markkinoilla ja ansaitakseen kilpailuedun muihin yrityksiin nähden. Yrityksien on kyettävä ennakoimaan kuluttajien toiveet jo ennen kuluttajia itseään. Tämä edellyttää yrityksen organisaatioilta korkeaa kyvykkyyttä muutoksille. Yksi merkittävin tekijä muutoksien omaksumiselle on onnistunut muutosviestintä. Siksi tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksiä tarkennettiin sisäisen viestinnän lisäksi tuotannon muutosviestinnän onnistuminen ja itse muutoksen kokeminen.

Millaiset asiat vaikuttavat työyhteisön viestinnän kokemukseen? Minkälaiset edellytykset sisäisen viestinnän toiminta päivittäisessä tekemisessä vaikuttaa muutosviestinnän kokemukseen. Voidaanko kokonaisvaltaisesti keskittymällä viestintäkulttuurin parantamiseen taklata muutosviestinnän kompastuskiviä? Tutkimuksessa esitetään erilaisia viestintäkulttuuriin vaikuttavia tekijöitä kuten esimiehen roolin merkitys työyhteisön viestinnälle

sekä päivittäisjohtamisen vaikutus kaikkeen esimiehen ja henkilöstön kanssa käytyyn kommunikaatioon.

Työ esittelee tutkimusprosessin aikana suunniteltujen ja toteutettujen toimenpiteiden vaikutusta yksilöiden ja ryhmien kokemuksiin muutoksista, niin viestintää kehittävänä muutoksena kuin itse muutoksen aikana toteutuneena muutosviestinnän onnistumisen arviointina. Tutkimuksen lähtötiedot ja toteutettujen toimenpiteiden toteutumisen arviointi suoritettiin haastatteleamalla rajattua joukkoa tuotannon henkilöstöstä, ryhmissä sekä yksilöinä. Haastateltavat pääsivät osallistumaan tutkimusprosessin aikana toimenpiteiden suunnitteluun.

2 VIESTINTÄ

Ei taida olla yksiselitteistä tapaa määritellä mitä tarkoitetaan puhuttaessa viestinnästä. Viestintä on vastavuoroista, yhdessä tekemistä, sanoman siirtoa. Se on yhteisyyden tuottamista ja sen ylläpitoa. (Halttunen, 2011, 9-11).

Viestintätieteenlaitos kuitenkin määrittelee viestinnän prosessina, joka rakentaa ja vastaanottaa sanomia sekä luo merkityksiä (Viestintätieteenlaitos, n.d.).

Viestintä perustuu kahteen tapaan kommunikoida, verbaaliseen eli sanalliseen viestintään, josta puhuttaessa tarkoitetaan kaikkea puhuttua ja kirjattua viestintää. Sekä nonverbaaliseen eli sanattomaan viestintään, joka merkitykseltään saattaa olla jopa sanallista viestintää tärkeämpää. Sanaton viestintä pitää sisällään kaikkia niitä ilmeitä ja eleitä, liikkeitä, asentoja, äänenpainotuksia sekä katseita mitä ihminen viestiessään välittää. (Viestintätieteenlaitos, n.d.).

Nonverbaali viestintä säätelee verbaalista viestintää mm. katsekontakteilla, jotka ohjaavat puheenvuorojen vaihtumista keskustellessa. Olematta verbaalinen voi ihminen ilmaista itseään runsaastikin ryhmätilanteissa nonverbaalisesti. Olan kohautukset, pään pudistukset ja hymyileminen usein ilmaisee enemmän viestijän tarkoitusperistä kuin paljon verballisesti itseään ilmaiseva. (Viestintätieteenlaitos, n.d.).

Työelämän viestintä jaotellaan ulkoiseen ja sisäiseen viestintään. Ulkoisella viestinnällä tarkoitetaan viestintää ja kommunikaatiota työyhteisön ulkopuolelle, kuten eri verkostoille, alihankkijoille tai tavarantoimittajille. Myös yrityksen markkinointi lukeutuu ulkoiseksi viestinnäksi. (Halttunen, 2011, 9-11).

Sisäinen viestintä puolestaan tapahtuu työyhteisön tai organisaation sisällä. Se on tiedon siirtämistä ja informatiivista, mutta yhtäläillä se on työyhteisön kulttuurin luomista. Sisäisellä viestinnällä on yhteys työyhteisön ilmapiirin rakentumiseen ja työtyytyväisyyteen. Hyvä sisäinen viestintä on edellytys hyvälle johtamiselle ja esimiesalais kokemukselle. Hyvä sisäinen viestintä on prosessi ja edellytys liiketoiminnan kehittymiselle. Sisäinen viestintä on sosiaalista kanssakäymistä ja vuorovaikutusta yhteisön sisällä. Nk. puskaradiollakin on oma merkityksensä niiden kaikessa hyvässä ja pahassa merkityksessä ja edesauttavat sisäisen viestinnän kokemista.

2.1 Sisäinen viestintä

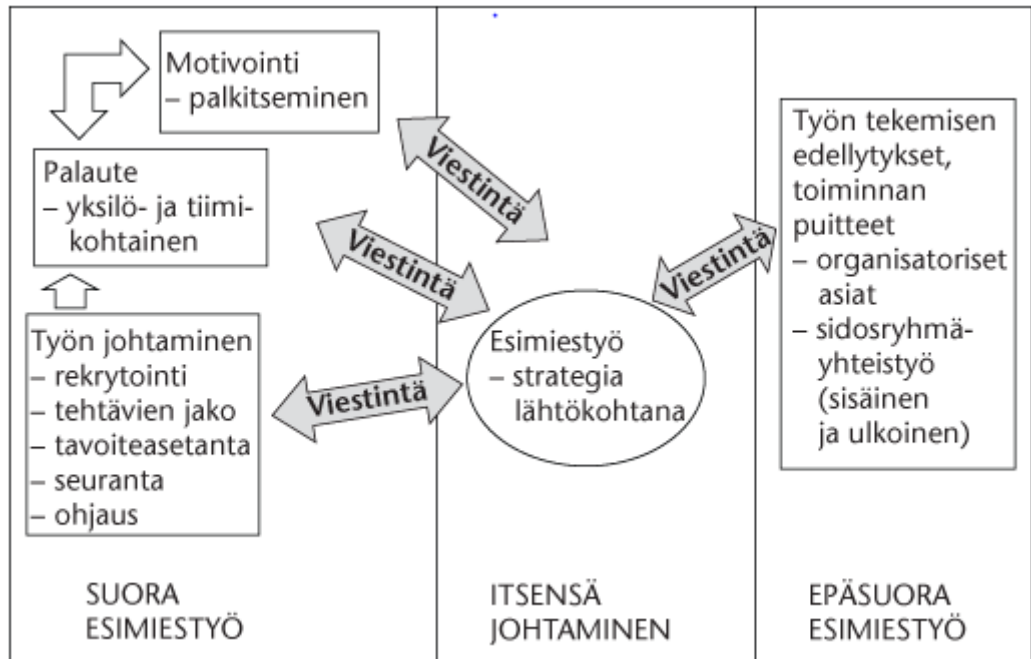
Sisäinen viestintä sitoo yhteen yrityksen koko viestintäkulttuurin, tavan toimia yrityksen sisällä sekä ulkona. Sisäinen viestintä ei ole vain yrityksen

sisäinen asia, onnistunut sisäinen viestintä heijastuu sidosryhmien viestinnän kokemuksien ja mielikuvien kautta yrityksen ulkopuolelle ja muodostaa myös kuvan yrityksen tuotteista ja palveluista. (Hepokorpi, 2016, 5-15). Sisäisen viestinnän päätavoite on kuitenkin tuoda yhteen yrityksen eri ihmiset, eri organisaatioiden tasot sekä yhdistää toimimaan yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi.

Sisäistä viestintää on monen tasoista, suuret joukot tavoittavaa henkilöstöviestintää johdolta, mutta myös intiimimpää henkilökohtaista viestintää eri funktioiden ja ihmisten välillä. Puhuttaessa sisäisestä viestinnästä ei siis voida puhua vain sisäisestä tiedottamisesta. Sisäinen viestintä on kaikkea sitä kirjallista ja puhuttua kanssakäymistä mitä yrityksen sisällä tapahtuu. (Hepokorpi, 2016, 5-15). Sisäistä viestintää on lakisääteistä kuten yrityksen tilinpäätöstiedot joka velvoittaa viestimään, mutta suurimmalta osin viestintä on yrityksen itsensä määrittelemää. Lait saattavat myös rajoittaa yrityksen viestintää kuten pörssiyhtiöiden viestintää koskevat ohjeistukset.

Yrityksen johto määrittää hyvin pitkälle sisäisen viestinnän laadun. Määrittellään millä tasolla ja tavoilla viestitään yrityksen arvoista, visioista ja strategiasta sekä minkälaisen painoarvon kukin viestinnällisesti saa. Johto määrittää kuinka avoimesti yrityksen tilanteesta ja tulevaisuuden suunnitelmista kommunikoidaan missäkin vaiheessa. On kuitenkin ymmärrettävä, että kaikilla näillä valinnoilla on merkitys sisäisen työyhteisön lisäksi myös yrityksen ulkoiseen viestintään ja markkinointiin. Kukapa muukaan markkinoisi yritystä sen ulkopuolelle paremmin kuin tyytyväiset työntekijät.

Johdon viestinnän lisäksi esimiesten merkitys sisäisen viestintäkulttuurin luomiseksi on merkittävä. Esimiesten kyky viestiä olennaisesti ja kannustavasti mm. yrityksen arvoista ja strategiasta luovat vahvasti työyhteisölle kuvan yrityksen viestintäkulttuurin tasosta. Johdon on siis onnistuttava omalta osaltaan viestimään onnistuneesti ja merkityksellisesti yrityksen toimista myös esimiehille luodakseen heille perustan onnistumiselle. Onnistuakseen omassa roolissaan esimiehenä on sisäinen viestintä hallittava voidakseen luoda onnistuneen esimiesalais kokemuksen niin yksilöille kuin työyhteisölle. Tehokasta viestintää voidaankin pitää yhtenä tärkeimpänä esimiehen ominaisuutena. Viestintä vaikuttaa koko työyhteisöön ja sen toimintaan. Onnistuneen viestinnän merkitystä työyhteisön motivointiin ja sitoutumiseen ei voida vähätellä. (Juhola, 2013, 11-25).



KUVA 1. Esimiehen tehtävät. Esimiehenä arjessa. Aarnikoivu, 2008, 36.

Aarnikoivun esittämän kuvan mukaisesti viestintä sitoo esimiesten toiminnan pääelementit yhteen. Lähtökohtaisesti voidaan olettaa, ettei esimiehellä ole mahdollisuuksia onnistua työssään jos viestintä jossain näiden elementtien välillä katkeaa. (Aarnikoivu, 2008, 36).

Sisäinen viestintä on monimuotoista alkaen uuden henkilön rekrytoinnista asti, se on keskustelua ja perehdytystä läpi koko työsuhteen. Sisäinen viestintä on osa johtamiskulttuuria, se on läsnä jokaisessa esimiesalais keskustelussa, oli kyseessä päivittäisen asian kohtaaminen tai kehityskeskustelu. Sisäisen viestinnän tulisi olla läsnä myös tilanteissa kun työntekijä jättää yrityksen, on yrityksen kannalta tärkeää ymmärtää poislähtijän taustoja. Onko yrityksen sitouttaminen epäonnistunut jollain tapaa henkilön kohdalla vai voidaanko lähdön syistä havaita ja oppia muita epäkohtia. (Juhola, 2013, 12-26).

Tehokkaalla sisäisellä viestinnällä luodaan yhteisöllisyyttä keskustelemalla avoimesti yrityksen sisäisistä asioista. Avoimesti keskusteleva työyhteisö yleensä myös viihtyy työssään ja kokee oman työnsä merkityksellisyden luoden samalla pohjaa hyvinvoivalle työilmapiirille. Keskustelevassa työyhteisössä palautteen antaminen on helpompaa, ongelmia ja epäonnistumisia voidaan lähestyä yhteisymmärryksessä ja avoimesti. Tällainen työyhteisö ei anna palautetta vain ongelmista vaan palkitsee onnistumisia.

Sisäisen viestinnän merkitys ajan myötä on vain kasvanut, yrityksen yrittäessä kaikin keinoin pysyä kehityksen mukana muutoksessa. Yrityksen ketteryys muutoksien edessä on riippuvainen kuinka nopeasti muutoksesta kyetään viestimään ja uusiin tavoitteisiin mukautumaan. Kyetäkseen muuttumaan ja sitoutumaan muutokseen on työyhteisön usein ymmärret-

tävä syyt muutoksen takana. Tehokkaalla ja avoimella viestinnällä pystytään muutoksen aiheuttamaa vastarintaa minimoimaan kasvattamalla ymmärrystä muutoksen tarpeista.

Onnistuneen viestintä strategian määrittely on jo askel kohti onnistunutta sisäistä viestintää. Selkeästi määritellyt tavat ja ajankohdat viestiä ovat henkilöstölle ennakoitavissa. Ennen kaikkea, on tärkeää määritellä mikä on viestinnän tehtävä. Mitä sisäisellä viestinnällä tavoitellaan ja miten työyhteisön halutaan sen ymmärtävän. Halutaanko lisätä yhteisön tietoisuutta, vaikuttaa toimintojen tehostamiseen vai vaikuttaa organisaation jäsenten mielikuviin omasta yrityksestä. (Hepokorpi, 2015, 5-24). Oli tarkoitus mikä tahansa, jokaisella viestillä on selkeästi määritelty tehtävä sen julkaisuun.

Yhtä tärkeää kuin tehokas viestiminen, on yrityksen kannalta sen työntekijöiden kuunteleminen. Viestinnän vähäisyyden noustessa yleisesti pöydälle, tapa reagoida on lisäämällä tiedotusta. Tämä harvemmin kuitenkaan on ratkaisu viestinnän heikkona kokemiseen. Mitä kompleksisempaa ja vaikeasti lähestyttävämpää viestintä on, sitä enemmän se koetaan luotaantyöntäväksi. (Ahlroth, 2017).

Hyvä viestintä virtaa koko organisaation läpi ja käy molempiin suuntiin. Vaikka hyvällä, avoimella viestinnällä voidaan lisätä ymmärrystä yrityksen ratkaisuihin, tuo mahdollisuus kysyä ja tarkentaa ratkaisujen syitä ensiarvoisen tärkeää. Mikä olisikaan yrityksen kannalta parempaa kuin aktiivisesti yhdessä reagoiva ja ratkaisukeskeinen työyhteisö, jota avoin työyhteisö viestintä ruokkii. Yrityksen ongelmista tulee työyhteisön ongelmia ja organisaatio joka toimii yhteisten tavoitteiden mukaisesti ymmärtämällä toinen toisiaan. (Ahlroth, 2017).

Eri organisaation tasoilla on hyvin erilaisia viestinnän tarpeita, niin funktioina, tiimeinä kuin yksinäkin. Sisäisen viestinnän pitäisi kyetä taipumaan näiden tarpeiden tyydyttämiseksi hyvinkin monimuotoiseen viestintään. Päästäänkin taas takaisin esimiesten viestintään. Johdon ja koko henkilöstön viestinnällä voidaan tavoittaa vain osa niistä tarpeista joita yksilöt kaipaavat. Johto toki asettaa suunnan ja tavat viestiä yrityksessä, mutta merkittävin viestintä tapahtuu yksilötasolla esimiesten toimesta. Esimiestyöskentely on kaikessa yksinkertaisuudessaan vuorovaikutustilanteita ja tavoitteellista vaikuttamista. (Ahlroth, 2017). Esimiesten kommunikaatiolla on vaikutus myös työntekijöiden keskinäiseen viestintään.

2.2 Viestinnän haasteet

Ei ole tavatonta, että viestinnän heikkoudet nousevat esille useissa kysytyssä työntekijöiltä alalta kuin alalta. Jos sisäinen viestintä olisi helppoa eikä sen saavuttamiseksi olisi yksiselitteistä tapaa onnistua, tapauksessa kuin tapauksessa. Viestintä kattaa sisälleen paljon erilaisia tarpeita ja ta-

voitteita yhtä paljon kuin viestintää on ihmisiä tuottamassa ja saavutettavissa. Lähtökohtaisesti halutaan viestiä henkilöstölle tasapuolisesti ja yhte-neväisesti mikä tuo jo esille haasteet ketä ja miten tavoitetaan.

Viestintävälineiden määrän vain kasvaessa on voitava erottua merkittä-vällä viestillä kaiken sen viestintä tulvan ylitse mitä työntekijät yrityksen ulkopuoleltakin kohtaavat. Oikean viestin ja sen oikea aikaisuuden lisäksi on siis kyettävä valitsemaan oikeat tavat ja välineet viestiä. Millaisiin tilan-teisiin on soveltuvaa käyttää sähköpostia viestintävälineenä, millaisessa ti-lanteessa puolestaan on syytä koota ihmiset kasaan ja järjestää puhetilai-suus asian esille tuomiseksi. Viestintävälineitäkin tärkeämpää on johdon sitoutuminen viestintään. Viestinnän ammattilaisten käyttäminen sisäi-senkin viestinnän välineenä on sallittua, mutta vastuu viestinnästä ei kos-kaan voi olla vain tiedottajan varassa. Motivoidakseen ja sitouttaakseen ihmiset on johdon ymmärrettävä tiedon vaikutuksen ilmapiiriin ja tulok-seen. (Talouselämä, 2008).

Kansainvälistyvät työelämät ja työn vapautuminen sijainniltaan asettavat viestinnälle entistä enemmän haasteita. Millaisilla viestintä tavoilla tiimit voivat korvata tai edes tavoitella henkilökohtaisten kommunikointi hetkien kaltaisia vuorovaikutustilanteita. Haastavimmillaan tiimin jäsenet toimivat useilla aikavyöhykkeillä, eri kielillä. Millaisen sisäisen viestinnän ja viestintä kulttuurin yritys pystyy luomaan ja ylläpitämään tällaisiin työyhteisöön. Toisaalta näiden haasteiden tiedostaminen ja niihin mukautuminen aset-taa työntekijän osaltaan itse isoon rooliin ottaa vastuuta viestinnän toimi-vuudesta. Saavutetaanko tehokkaampi sisäinen viestintä juurikin työnteki-jän sitoutumisella viestinnän saavuttamiseen ja tuottamiseen. (Korhonen, 2008, 6-12).

Etäisyydet hankaloittavat viestintää entisestään ja usein joudutaan turvau-tumaan kirjalliseen viestintään. Kirjallinen viestinnän täytyy onnistuakseen olla hyvin selkeää, oli kirjallisen viestinnän välineenä yrityksen intranet, sähköposti tai muu vastaava tiedotusväline. Viestin tulkinnan mahdollisuu-det tulisi minimoida. Viestintä joka voidaan tulkita eri tavalla mitä julkaisija on aikonut voi aiheuttaa hyvää tarkoittaneella viestinnällään pahimmillaan epätietoisuutta, eripuraa ja tarpeettomia huhuja. Huhujen ja epätietoisuu-den päästessä valloilleen kärsii koko työympäristön ilmapiiri ja vaikuttaa yrityksen toiminnollisuuteen sekä tehokkuuteen. Huhujen jo vallitessa on yrityksen vaikea saada tämän jälkeen oikeaa viestiään perille. Sisäisellä viestinnällä pitäisikin pystyä ennakoimaan mahdollisia huhujen mahdolli-suuksia ja taklata nämä ennakoivalla viestinnällä. Epätietoisuutta ja huhuja lisää mikäli yrityksen ulkoinen ja sisäinen viestintä ovat ristiriidassa toi-siinsa nähden. (Talouselämä, 2008). Säännöllinen, yhtenäinen viestintä vaikkakin viestiminen ettei uutta viestittävää askarruttavasta asiasta ole, on sekin viestintää, joka onnistuessaan vaientaa huhuja.

Varsinkin muutoksista viestittäessä on työyhteisön koettu omaksuvan muutoksen paremmin kun viestintä on vastavuoroista ja työntekijöillä on

mahdollisuus kysyä ja ymmärtää muutosta paremmin. Parhaimmillaan vastavuoroista viestintää tehdään jo ennen muutokseen ryhtymistä, kuulemalla henkilöstön mielipiteitä ja ideoita. Yrityksen ajautuessa tilanteisiin joissa muutos on väistämätön, on henkilöstön kuuleminen tärkeää vaikka ei tilannetta kuitenkaan voitaisi välttää. Muutoksien omaksuminen vastahakoisesti, mutta niin että henkilöstö kokee voineensa tulla kuulluksi ja ymmärtävänsä syyt muutoksen takana on askel nopeampaan muutoksen omaksumiseen.

Viestinnän merkitys korostuu yrityksen esimiestyöskentelyssä. Esimiehet ovat merkittävässä asemassa viestimässä johdon viestintä strategiaa käytäntöön. Tässä kohtaa viestintä kohtaa lisää haasteita kun viestintä asettuu yksilöiden tasolle. Henkilöstön jokaisella yksilöllä on omat tarpeensa tietää ja tulla kuulluksi. On esimiehen tehtävä kyettävä tunnistamaan tavat viestiä omalle yhteisölleen motivoivasti ja kannustavasti. Vaikka jokainen henkilö jonka esimiehet kohtaavat on yksilö, on kyettävä jokaista kohtelemaan tasapuolisena osana työyhteisöä niin, että viestin merkitys säilyy samana yksilöiltä toiselle. Yrityksen toiminnasta tiedottaminen, arvot ja tulokset ovat vain osa esimiesten tuomaa viestintää. Esimiehet viestimällänsä vaikuttavat työyhteisön ilmapiiriin, työnteon sujuvuuteen sekä tehokkuuteen, ristiriitatilanteiden syntymiseen. (Hepokorpi, 2016, 5-15).

Esimes on yrityksen kannalta suuressa roolissa vastaamassa kuinka onnistunutta yrityksen sisäinen viestintä on. Päivittäiset vuorovaikutus tilanteetkin ovat työyhteisölle viestintää. Esimiehen osoittamat huomionosoitukset sekä palautteen anto kielivät avoimesta viestintä kulttuurista. Kun viestiminen tapahtuu päivittäin ja luonnollisen vastavuoroisesti, on kehittävänsäkin palautteen antaminen ja ongelmiin tarttuminen keskustelemalla helpompaa. Viestinnän takkuuillessa voi palautteen antaminen tässä tilanteessa lamaannuttaa entistä enemmän, tilanteen siitä korjaantumatta.

2.3 Sisäisen viestinnän välineet

Esimiestyöskentelyn voimakkain viestintäväline on varmasti henkilökohtainen keskustelu ja vuorovaikutus ihmisten kanssa. Keskusteleminen ei kuitenkaan ole ainoa yrityksen tapa viestiä ja usein herää tarvetta palata aiemmin kommunikoituun, kuten ohjeistuksiin ja erilaisiin toimintamalleihin. Näihin palaamiseen on olemassa useita vaihtoehtoja, yrityksen ja asian tarpeista riippuen. Viestinnän välinettä on kuitenkin kyettävä valitsemaan oikea väline oikeaan käyttötarkoitukseen kohdeyleisön mukaan. Jos rajattu ryhmä työntekijöitä ei ole työnsä puolesta lainkaan tekemisissä valitun viestintävälineen kanssa, onko viestintävälineen valintaa syytä harkita uudestaan, mikäli tuo rajattu ryhmä halutaan kuitenkin viestillä tavoittaa. On siis käytettävä harkintaa viestintävälinettä valittaessa.

Viestin tavoitettavuuden lisäksi on dokumentoinnin kannalta valittava kuinka tietoa ylläpidetään, kenen toimesta ja missä sekä kuinka kauan.

Kuinka kauan vanhentunutta dokumentaatiota on syytä säilyttää. Viestinnän ajantasaisuus on yksi viestinnän laadun ja selkeyden kannalta merkittävimmistä asioista. Vanhentunut ohjeistus ja viestintä heikentää pahimmillaan toiminnan tehokkuuteen ja työn mielekkyyteen.

Intranet

Puhuttaessa intranetistä tavallisesti tarkoitetaan organisaation tai suljetun ryhmän lähiverkkoa. Tätä suljettua lähiverkkoa käytetään yrityksen sisäiseen viestintään. Intranetin syntyvuosina 1990-luvun lopulla lähiverkot toimivat lähinnä sähköisinä ilmoitustauluina, mutta käyttö on vuosien mitaan laajentunut virtuaalista työskentely-ympäristöä kohti. (Hepokorpi, 2015, 17). Intranet täyttää usein yrityksen tarpeen dokumenttien ylläpitämiseen sekä kanavan tiedon jakeluun riippumatta yrityksen tai organisaation koosta. Yleisesti intranet on liitetty muihin sisäisiin tietojärjestelmiin sekä keskeisiin tietokantoihin, toimien ikään kuin linkkilistana. Viestintäkanavana intranet on parhaimmillaan selkeä ja yksiselitteinen, tiedotteet on saatavilla kaikilta työpisteiltä samanlaisena ja samanaikaisesti.

Sharepoint

Sharepoint on Microsoft Officen 2001 luoma nettipohjainen alusta tiedon ja dokumenttien käsittelyyn ja arkistointiin. Sharepointin käyttö vaihtelee organisaation tarpeesta riippuen dokumenttien arkistoinnista laajamittaiseen dokumenttien hallintaan ja viestintäkäyttöön. Sharepointin online käyttö mahdollistaa useiden käyttäjien samanaikaisen dokumenttien työstämisen sekä kansioden jakamisen organisaatio rakenteiden mukaisesti. Sharepoint mahdollistaa laajemmin käytettynä erilaisten luetteloiden ja muistioiden ylläpitämisen sekä personoitujen käyttäjä profiilien ja tehtävien luomisen. Sharepointin liittäminen organisaation tai yrityksen intranetin käyttöön on hyvin yleistä. Sharepoint on vain yksi esimerkki nettipohjaisille alustoille ja vaihtoehtojen määrä kasvaa kaiken aikaa. Vastavien alustojen hyödyt ovat nimenomaan dokumenttien reaaliaikainen käyttö useamman käyttäjän voimin yhtäaikaisesti. Tiimit voivat koostaa yhteistä materiaalia samanaikaisesti jakamalla samalla viimeisimmän version kaikille. (Wikipedia, n.d.).

Sähköposti

Sähköposti on yleisin kosketuspinta digitaaliseen maailmaan. Sen käyttö on laajentunut työpaikkojen lisäksi osaksi vapaa-ajan käyttöön. Sähköpostin edut ovat sen nopeus ja edullisuus. Kansainvälistä verkkoa käyttävät sähköpostijärjestelmät kuljettavat viestin perille sekunneissa. Sähköpostia viestintävälineenä voidaan käyttää joko yksisuuntaisena välineenä tiedottaa tai käydä vuorovaikutteista sähköpostikirjeenvaihtoa. Sähköpostin etujen vuoksi sen käytön suosio kasvaa, jonka seurauksena sähköposti viestin

tehokkuus laskee, koska ihmisillä ei ole aikaa lukea kasvavaa määrää viestejä. Sähköpostin haitaksi voidaan lukea myös sen turvallisuus tai lähinnä sen puutteet. Haittaohjelmien leviämisen estäminen roskapostin välityksellä vaatii sähköpostin suojaamista ja käyttäjän harkintaa viestien avaamiseen. Sähköpostin kuten kaiken kirjallisen viestinnän haasteeksi voidaan lukea sen tulkinnan mahdollisuudet. Lukija saattaa tulkita lähettäjän viestin ja aikomuksen tavalla jota lähettäjä ei osaa odottaa. (Hepokorpi, 2015, 15-24).

Sosiaalinen media

Sosiaalinen media on viestintää ja vuorovaikutusta jossa sen käyttäjät tuottavat itse sisällön internetpalveluja käyttämällä. Sosiaalisen median sijaan olisikin oikeammin käyttää nimitystä yhteisöllinen media (Weissenfelt & Huovinen, 2013), koska viestintä sosiaalisessa mediassa on harvoin yksisuuntaista. Sosiaalinen media, some on yhtälailla osa nykypäivän viestintää ja työyhteisöjä kuin sähköpostinkin käyttö. Se on yhdistelmä erilaisia medioita, musiikkia ja kuvia joiden tuottaminen ja jakaminen ovat pitkälti sen käyttäjien aikaansaannoksia.

Tekstipohjaisten yhden tai useamman henkilön aikajärjestyksessä juoksevat päiväkirjatyypiset blogikirjoitukset työllistävät ihmisiä ja ovat tärkeä osa yritysten markkinointia. Aivan kuten sähköpostinkin käytössä sosiaalisen median kirjoitukset joiden sisällön tuottamiseen usein käytetään vähemmän aikaa ja harkintaa antaa suuren mahdollisuuden sen viestin väärin tulkitsemiseen. Sosiaalisessa mediassa nimettömästi viestimällä voidaan saada mielipahaa aikaiseksi tulkitsemalla omien mielipiteiden lisäksi toisten kirjoituksia. Nimettömänä sosiaalisessa mediassa julkaiseminen saattaa toisaalta rohkaista uskaltautumaan oman mielipiteensä ilmaisuun, joka normaali tilanteissa saattaisi jäädä kokonaan ilmaisematta.

Ilmoitustaulut ja tiedotteet

Ilmoitustaulut kuten valkotaulut ovat perinteinen ratkaisu viestinnän ratkaisuihin tavoittaa henkilöstöä laajasti paperisilla tiedotteilla. Tiedotteet voivat sisältää yrityksen sisäistä tiedotusta, organisaatiolle tai tiimille kohdistettua tietoa. Ilmoitustaulujen harkittu sijoittaminen tavoittaa ja altistaa henkilöstön helposti neutraaleille tiedotteille kuten erilaiset poikkeamat toiminnassa tai muut yleisinfot. Paperisten lappusten ylläpitäminen ja ilmoitustaulujen ajantasaisuuden työllistävän vaikutuksen vuoksi ovat sähköiset tiedotusvälineet nousseet suosioon. Sähköisten ilmoitustaulujen sisällön ylläpitäminen on huomattavasti vähemmän työllistävää sekä informaation ajantasaisuuden varmistaminen helpompaa. Vanhaa tietoa ei jää paperisena ilmoitustauluille virheellisen ohjeistuksen tai tiedon välineeksi.

Oikeanlainen ilmoitustaulun sijoittaminen, oli taulu sähköinen tai perinteinen valkotaulu, on yhtä suuri merkitys kuin taulun sisällöllä. Taulun väärä

sijoittaminen kohteeseen jossa sen silmäilyyn ei ole juurikaan altistumista tai mahdollisuutta syventyä viestin tai tiedotteen sisältöön voi kokea hukkaan heitetyksi. Tämä saattaa aiheuttaa myös ongelmia toimintaan, kun oletetusti kommunikoitu viesti ei saavutakaan toivottua taho.

Tiedotteen sisältöön itsessään tulisi myöskin käyttää aikaa harkiten. Sisällön lyhentäminen mahdollisuuksien mukaan kolmenkymmenen sanan sijaan kolmeen tekee sisällöstä vaikuttavamman ja helpommin sisäistettävän. Kirjallisen viestin välittämisessä on käytettävä harkintaa, jotta viesti yksinkertaisuudessaan ei anna viestin sisällölle tulkinnan mahdollisuuksia ja viestin sisällön merkitys vaihtuu lukijan tulkinnan mukaan.

Henkilökohtainen viestintä

Henkilökohtaisena viestintänä pidetään kasvokkain tapahtuvaa viestintää, niin yksilöiden välillä kuin ryhmissä. Kasvokkain viestintä on parhaimmillaan vuorovaikutteista molempiin suuntiin ja molemmat osapuolet ovat pakotettuja reagoimaan. Vaikka henkilökohtainen viestintä onkin viestintää sen alkeellisimmalla tasolla, koetaan sen olevan tehokkain ja halutuin viestinnän muoto. Henkilökohtaista viestintää on työyhteisön jäsenten välinen keskustelu sekä päivittäinen kommunikointi esimiehen kanssa. Yrityksen viestintäkulttuurin ja avoimen viestinnän ilmapiirin luomiseksi henkilökohtaisten vuorovaikutustilanteiden ruokkiminen kehittää sisäisen viestinnän kokemusta.

Tiedotustilaisuudet

Tiedotustilaisuudetkin luokitellaan henkilökohtaiseksi viestinnäksi. Tiedotustilaisuuksien heikko puoli on usein yksipuoliseksi jäävä keskustelu ilman vuorovaikutteisuutta. Tiedotustilaisuuksilla pyritään usein kattamaan iso joukko ihmisiä samalla kertaa jolloin vastavuoroisuudelle ei jää mahdollisuutta. Vaikka tiedotustilaisuudessa pyrittäisiinkin kysymyksien esittämisen vapauteen, on harvemmin avointa ja vapaata keskustelua vaikea herättää toisilleen useinkin tuntemattoman ison joukon edessä. Kohdenne-tumpi, pienemmälle yleisölle järjestetyt tilaisuudet, ryhmä tapaamiset puolestaan voivat avata mahdollisuuksia aitoon keskusteluun jossa tällaiseen halutaan luoda oikeanlainen, avoin ja keskusteleva ilmapiiri.

Yleensä tiedotustilaisuuksien tarkoitus ei olekaan toimia keskustelutilaisuuksina, vaan kattaa laaja joukko samanaikaisella ja samankaltaisella viestillä. Kuitenkin koetaan, että viestin merkittävyys katoaisi jos viesti pyritäisiin ilmaisemaan kirjallisesti tiedottamalla. Viestille haetaan vakuuttavuutta, inhimillisempää lähestymistä esittämällä se henkilökohtaisesti. Tiedotustilaisuuden puhujan tehokkuutta ja viestin yksiselitteisyyttä helpotamaan esitetään yleensä tilaisuudessa puhuttu tiedote esimerkiksi powerpointissa tai muussa tekstin esitysmuodossa tilaisuuden jälkeen.

Palaverit

Palaverien tarkoitus on koota joukko asian tai ilmiön ympärillä työskenteleviä ihmisiä yhteen. Palaverin tehokkuus ja asioiden eteneminen ovat riippuvaisia oikeiden ihmisten paikalle kutsumisesta ja palaverin vetäjän taidoista pysyä aiheessa. Palaveriin valmistautuminen selkeyttää ja lyhentää palaveriin käytetyn ajan, sujuvoittaen etenemistä. Valmiin agendan esittäminen hyvissä ajoin antaa kutsuille mahdollisuuden valmistella heiltä odotettava tieto tai materiaali. Palaveriin osallistuvien aikaa kunnioitetaan puolin ja toisin saapumalla paikalle ajoissa. Tarpeettomaksi ja tavoitteettomaksi koetut palaverit ovat jokaiselta osallistujalta hukkaan heitettyä asiaa. Sama koskee kutsuttua joukkoa. Palaveri kutsun esittämiseen tulisi käyttää harkintaa ja mieltä, mitä annettavaa kullakin palaverille on? Palaverista syntyvän materiaalin tiedoksi annon sisällöstä voi viestiä kutsu-matta kaikkia asianosaisia läsnäolijoiksi itse palaveriin.

Parhaimmillaan palaveri on tehokas, suunnitelmallinen tapa edistää yhteistä työtä sekä kehittää vuorovaikutusta organisaatiossa kasvokkain viestinnällä. Palaverit voivat olla agendaltaan myös kevyemmin rakennettuja, keskustelevia tilaisuuksia joiden suurin tavoite on yhteisön ja keskustelevan kulttuurin rakentamista. Tällaisiin palavereihin varataan aikaa runsaasti, palaverin vieminen fyysisesti hieman kauemmas nk. kotikenttää irrottaa yhteisön jäseniä arkisista askareista katsomaan omaa rooliaan ja tehtäviään etäämmältä, edistääkseen oman työn kehittymistä.

2.4 Muutosviestintä ja viestintäkulttuuri

Yrityksen toimintaympäristön muutokseen vaikuttavat useat tekijät, ne voivat olla markkinoiden muutoksien aiheuttamia taloudellisia tekijöitä tai muutoksia kilpailutilanteissa. (Hepokorpi, 2016, 5-15). Uusi teknologia haastaa olemassa olevan. Erilaiset muutokset edellyttävät yrityksen reagoimista näihin tekijöihin säilyttääkseen asemansa markkinoilla. Joskus syy muutokseen voi olla myös pyrkimys markkinaosuuden kasvattamiseen tai selkeään kilpailuedun tavoittelu. Oli syy muutokseen mikä tahansa edellyttää muutos yritystä sisäisesti uudelleen organisoitumaan ja muuttumaan. Ilman, että muutoksesta tai muutoksen tarpeesta viestitään, ei muutos koskaan pääse alkamaan. (Juhola, 2013, 11-26).

Viestittäessä muutoksesta tärkeää on sen ajankohtaisuus. Oikean ajankohdan valinnan kanssa ei tulisi odotella vaan viesti muutoksesta tulisi antaa niin pian kuin mahdollista. Yrityksen sisäisen viestin on tavoitettava henkilöstö ennen ulkoista viestintää. Viestimällä avoimesti ja oma-aloitteisesti voidaan ennakoivasti välttää huhujen liikkeelle lähtöä. Viesti muutoksesta täytyy olla selkeä, se ei saa jättää tulkinnan varaa ja aikataulu muutoksen etenemiselle on esitettävä. Syyt muutoksen taustatekijöistä sekä seuraukset jos muutos jätetään tekemättä, on hyvä avata henkilöstölle avoimesti.

Tärkeää on pyrkiä koko muutoksen läpiviennin kommunikoidaan muutoksen etenemisestä tiheästi, koska mikään ei ole niin varmaa kuin muutoksen muuttuminen. Muutoksen läpivieminen harvemmin toteutuu täysin alkuperäisessä muodossaan, joten jatkuvalla viestimisellä pystytään ylläpitämään muutoksen kokonaiskuva. (Juhola, 2013, 11-26).

On syytä varmistaa eri muutoksen vaiheissa, että viesti on ymmärretty oikein. Mitä enemmän henkilöstöllä on mahdollisuutta tarkentaa muutoksen syitä, sitä helpommin lähestyttävä muutoksen kokemisesta tulee. Vuorovaikutuksellisuuden merkitys kasvaa, varsinkin jos syyt muutokselle ikäviä ja vaikeita. Suurimpia virheitä vaikeita muutoksia tehtäessä on yrityksen toiminta vastarinnan hiljentämiseksi ja henkilöstön jättäminen epätoisuuteen asioiden etenemisestä. Vuorovaikutteisella kommunikaatiolla voidaan taklata suurimmat viestinnän sudenkuopat. Seuraukset, mikäli muutos jätettäisiin toteuttamatta tai muutos syytä tai toisesta epäonnistuisi, on syytä esittää henkilöstölle rehellisesti. (Hepokorpi, 2015, 15-24).

Muutoksen tasot voivat olla hitaita tai nopeita, riippuen muutoksen vaikuttimesta. Onko kyseessä yrityksen pitkän tähtäimen muutos tai yrityksen ulkopuolelta yllätyksenä tuleva impulssi muutokseen. Muutoksen asteetkin voivat vaihdella vaikuttavuudeltaan. Muutokset voivat olla parannusta perustoimintoihin tai suuria yrityskulttuuriin vaikuttavia muutoksia. Oli kyseessä kumpi tahansa on henkilöstön käytävä läpi muutoksen hyväksyntäprosessi. (Hepokorpi, 2015, 15-24).

Muutoksen hyväksyntä prosessin määrittelee henkilöstön kyvykkyys suhtautua ja lähteä mukaan muutoksiin. Jos sisäinen viestintä ja muutoksista viestiminen on koettu kautta aikojen yksisuuntaiseksi ja muutokset tuotu annettuina ei voida kuin olettaa yhteisön passivoituneen vastaanottajan rooliin. (Ahlroth, 2017). Voidaan siis olettaa, että työyhteisö joka kasvaa avoimen ja vastavuoroisen viestintäkulttuurin keskellä suhtautuu muutosviestintään ja muutoksiin yleisesti neutraalimmin tai jopa positiivisesti kuin passivoitunut yhteisö. Jatkuva toiminnan kehittäminen ja siitä kommunikointi luovat omalta osaltaan yritykselle kulttuurin, jonka perusta luo muutoksille mahdollisuuden.

Onnistuneen muutoksen taustalta löytyy usein työyhteisö, jossa henkilöstön osaaminen on optimaalisesti hyödynnetty muutoksen suunnittelussa ja toteutuksessa. Yhteisö joka on otettu muutokseen mukaan ja syyt ja seuraussuhteet muutoksesta on viestitty selkeästi alusta loppuun saakka. Muutoksen toteutumisesta on avoimesti annettu pitkin muutosprosessin palautetta, kaikista onnistumisista kuin haasteistakin. On hyvä viestiä myös vaikei varsinaista viestittävää olisikaan. Mikään ei anna huhuille ja arvailuille enemmän tilaa kuin katkos säännöllisessä viestinnässä. (Kukola, 2016). Myös henkilöstölle on annettu mahdollisuus palautteen antoon, sillä onhan yrityksen johto ja sitä edustavat esimiehet yhtälailla osana muutoksen mahdollistajia joiden toimintaa on hyvä arvioida osana muutosprosessia.

3 MUUTOS- JA PÄIVITTÄISJOHTAMINEN

Käsitteinä muutosjohtajuutta sekä päivittäisjohtamista käsitellään usein erikseen, irrallisina kokonaisuuksina kuten tässäkin kappaleessa, teorit esitetään toisistaan erillään. Nämä molemmat johtamisen elementit luovat kuitenkin keskenään syvän synergian toisiinsa. Onko muutosjohtajuudella mahdollisuuksia jos päivittäisjohtaminen on hukassa tai olematonta. Päivittäisjohtaminen ennen kaikkea on valmistautumista tulevaisuuteen, sen varaan rakennetaan työyhteisön kulttuuri ja toimintatavat, jotka valmistelevat muutokseen.

3.1 Muutosjohtaminen

Yhdelläkään yrityksellä ei ole mahdollisuuksia menestyä pitkällä aikavälillä ilman kykyä muuntautua tarpeiden mukaisesti. Tarpeet voivat vaihdella pienien ja isojen välillä jolloin tarve muutoksen laajuudellekin vaihtelee. Muutoksen tarve voi syntyä ulkoisten tekijöiden synnyttämänä kuten tarve vastata yrityksen kasvuun sekä kykyä selviytyä vähemmän kannattavasta ajanjaksosta menestyjänä. Kyky vastata näihin ulkoisiin muutoksen tarpeisiin kuvaa yrityksen organisaation päivittäistä valmiutta muuntautua ja toiminnan jatkuvaa kehittymisen kulttuuria. Yrityksen kyky olla luova ja innovatiivinen sekä kehittää toimintaansa jatkuvasti ennen tarpeiden syntymistä voi luoda yritykselle jatkuvan kilpailuedun.

Muutoksen johtamisessa on aina kyse ihmisten johtamisesta yrityksen muutoksien mukana, tunnistetun muutoksen tarpeen ja tavoitteen mukaisesti. Kyetäkseen aloittamaan muutoksen läpiviennin, täytyy yrityksen kyetä luomaan selkeä ymmärrys miksi muutos on tarpeellinen ja missä ollaan lähtö hetkellä. Kyetäkseen hyväksymään muutoksen on työyhteisön pystyttävä ymmärtämään mitä muutoksella tavoitellaan, mutta ennen kaikkea kuinka muutos saavutetaan. Muutoksen selkeyttäminen esimerkiksi mitä muutos tarkoittaa käytännössä auttaa ymmärtämään mitä muutos tarkoittaa. Myöskin muutoksen käänköpuolen ymmärtäminen, mitä tapahtuu jos muutokseen ei lähdetä on tehtävä ymmärrettäväksi. (Pirinen, 2015).

On inhimillistä kokea turvattomuuden tunnetta muutoksesta, muutokseen koetaan liittyvän usein epämukavuutta ja riskejä. Muutos koettaankin usein tunteella vaikka pyritäänkin perustelemaan järjellä (Pirinen, 2015). On luonnollista arastella tuntematonta varsinkin jos sen syitä ei täysin ymmärretä. Riskien ennakoimisella ja avoimella keskustelulla voidaan luoda työyhteisölle turvallisempi ilmapiiri hyväksyä muutos. Johtajien tuleekin ymmärtää ja kyetä olemaan valmiita perustelemaan muutokseen johtaneita lähtökohtia ja syitä.

Ne tilanteet kun muutos johtaa henkilöstön vähentämiseen, eivät ole kiipeitä kokemuksia vain lähtijöille. Yrityksen ajautuessa tilanteeseen ettei

työtä ole syystä tai toisesta tarjota koko henkilöstölle, tuntuu vaikutus koko jäljelle jäävässäkin henkilöstössä. Pelon aiheuttamasta tunteesta voi olla vaikea päästää irti ja kollegoiden puuttuminen jakamaan niitä tunteita voi lomaannuttaa työn teon pitkäksikin aikaa ilman oikealaista johtamista. Johdon ja esimiesten on inhimillistettävä lähestyminen ja asetettava rooliin joka tukee lähtijöiden kanssa kommunikointia.

Tilanne jossa työntekijälle kerrotaan muutoksen ja lähdön koskettavan häntä henkilökohtaisesti aiheuttaa ihmisissä erilaisia reaktioita. Viha, suru ja täysi lamaantuminen ovat yksilöllisiä tapoja reagoida vastoinkäymisiin. Hyvä johtaja kykenee huomioimaan nämä ihmiset yksilöinä, unohtamatta kuitenkaan suurta roolia jäljelle jäävien uudelleen motivoinnissa. Jäljelle jäävän henkilöstön kokoaminen jälleen yhdeksi toimivaksi työyhteisöksi toimimaan uusien tavoitteiden mukaisesti tulee ottamaan aikaa ja siihen panostamisen merkitys on johdon myönnettävä jo ennen muutokseen lähentämistä.

Aikataulutamalla muutosta voidaan epätietoisuutta ja epämukavuutta vähentää. Odottaminen, oli kyse esimiehistä tai työntekijöistä on aina raskasta. Vaikka muutos olisikin johdon puolesta suunniteltu ja aikataulutettu huolella, muutos tulee heille aina ennakoimatta. Se kuinka muutoksen eteneminen koetaan, on yksilöistä kiinni. Osa ihmisistä kokee muutoksen kiihtyneenä ja hätköitynä vaikka prosessi olisikin hillittyä ja harkittua. (Pirinen, 2015).

Huonoilla kokemuksilla on tapana painua mieliin syvemmin kuin positiivisilla ja onnistuneilla kokemuksilla. Kaikki henkilöstön aiemmin läpi käytyt kokemukset muutoksesta asettavat ennako odotukset lähdeettäessä muutokseen. Johdonmukainen tapa hoitaa kokonaisvaltaisesti muutoksia tapauksesta toiseen luo vankan pohjan yrityksen kyvykkyydestä johtaa muutoksia.

Yrityksen niin kutsuttu muutoskapasiteetti eli kuinka paljon työyhteisö on kykeneväinen kerralla hyväksymään muutosta, on kerroin myös yrityksen johtamistavasta. Yrityskulttuuriin juurtuneet johtamistavat voivat olla este muutokselle ja luoda vastarintaa (Vänskä, 2013). Yrityksen johdon on kyettävä muuttamaan ja kehittämään omaa johtamistapaansa, muuttaakseen johtamiskulttuuria koko yrityksessä. Tapauksesta riippumatta, ylhäältä alaspäin johtamisen on kehityttävä johtamaan muutoksia myös alhaalta ylöspäin, poikki ja läpi organisaatorajojen. (Pirinen, 2015).

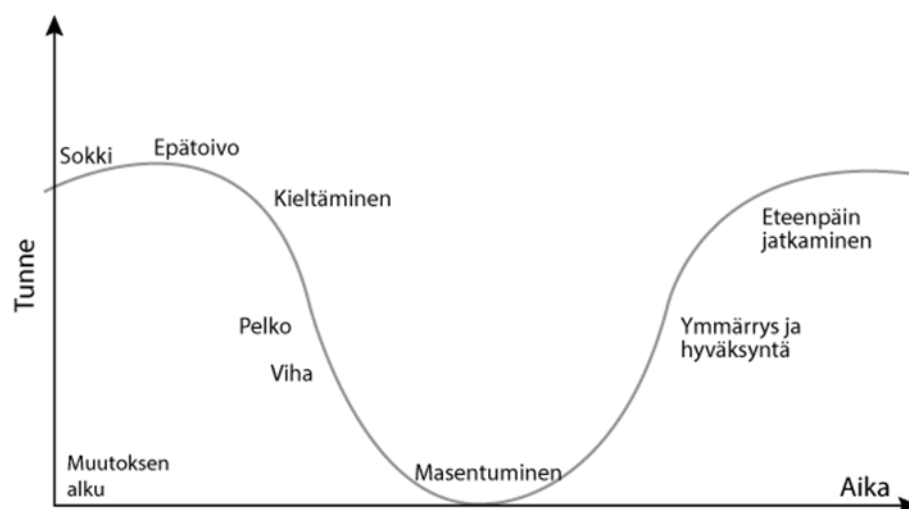
Muutos kaipa yleensä vahvaa tilannejohtamista, joka ei ole vain asia-tai ihmisjohtamista. Muutoksen kannalta on pystyttävä kokoamaan faktat ja luvut muutoksen tueksi, nähdä muutos esimerkiksi budjetin kautta. Muutoksessa on aina kuitenkin mukana inhimillinen puoli, ihmiset jotka kaipaavat ihmisjohtamista ja tunteita. (Vänskä, 2013).

Hyvät muutosjohtajat ovat niitä johtajia, jotka sopeuttavat oman johtamistyylinsä tapauskohtaisesti. Heillä on kyky käsitellä muutosta ja epävarmuutta, rohkeutta päätöksien tekoon. Vaikka muutoksen läpiviejinä usein nähdäänkin keskijohdon merkitys suuressa roolissa, ovat muutoksen alkuunpanijat ja viimeisen päätöksen tekijät keskijohdosta ylempänä. (Heinonen, 2019, 9-20). Muutosprosessit ja sen prosessin tuomat ongelmat eivät etene samalla kaavalla, mutta johdon on luotava muutokselle sen viitekehukset (Färm&Salminen, 2018, 4-67).

Luotaessa muutokselle strategiaa on huomioitava, että muutoksen resurssi on pois operatiivisesta toiminnasta. Johdon on määritettävä muutokselle resurssit, mitä osaamista tarvitaan ja tarvitaanko koulutusta. On tärkeää ettei aikaa ja energiaa hukata muutoksen aikana väärin asioihin, kaikki tämä energia on pois muutoksen etenemisestä. (Vänskä, 2013). Määrittämällä mitä osaamista tarvitaan, voidaan yrityksen sisältä hyödyntää osaamista ja samalla osallistaa henkilöstöä muutokseen.

Muutoksessa voidaan tunnistaa useita rooleja. Jokaisella roolilla on osuutensa muutosprosessin etenemiselle. Muutosjohtajalla yleisimmin tarkoitetaan esimiestä, jonka rooli lienee muutoksen kannalta se merkittävin. Esimiehen vastuulla on kasvattaa muutos myönteistä muutuskulttuuria jo ennen varsinaisten muutos tarpeiden nousemista esille. Hän luo työyhteisön turvallisen ilmapiirin, muutoksiin avoimesti lähtökohtaisesti suhtautuvan organisaatio kulttuurin. Työyhteisön luottamuksesta nauttiva esimies pystyy muutoksen hetkellä varmemmin tukemaan ihmisten muutoksen hyväksymisprosessia ja näin ollen lyhentämään muutosprosessia.

Esimiehen rooli on ennen kaikkea haastava. Yksilöiden huomioiminen ja oman johtamistapojen mukauttaminen yksilöiden tarpeiden mukaisesti haastaa jokaisen esimiehen. Jokainen suhtautuu muutokseen eri tavalla ja pahimmillaan muutosta kohtaan ilmenee voimakasta vastustusta tai ihmisten lamaantumista. (Mäkelä, 2014, 12-14).



Kuva 2. Muutoskäyrä. Pirinen, 2015.

Muutoksen hyväksyntää voidaan kuvata Pirisen esittämän kuvaajan kuva 2. mukaisesti. Muutoskäyrässä kuvattujen vaiheiden jyrkkyys ja kesto vaihtelee yksilökohtaisesti. Aiemmat kokemuksen yrityksen muutoksista vaikuttavat ennakkokäsityksiin eikä huonosti kommunikoitujen muutoksien hyötyjä kyetä näkemään.

Pelko, viha ja muut negatiiviset muutoksen aiheuttamat tunteet vaikuttavat yksilöihin myöskin eri tavalla. Aggressiivinen muutoksen kritisointi tai pelon lamaannuttanut työnteko vaikuttavat yhtä kaikki muutosprosessin aikaiseen ilmapiiriin sekä työn tehokkuuteen. Muutosvastarintaa esiintyy muutoksessa useissa eri muodoissa. Toisaalta toiset reagoivat prosessiin hakemalla esimiehen hyväksyntää muutoksen aikana entistä kovemmin ylisuorittamalla. (Pirinen, 2015).

Esimies omalla itsensä likoon laittamisella ja avoimella, rehellisellä viestinnällä edesauttaa yksilöiden siirtymistä muutoskäyrän hyväksynnän vaiheeseen ja eteenpäin. Esimiehen on muutoksen etulinjan roolissaan ymmärrettävä mikä muutoksessa aiheuttaa pelkoa. Usein muutoksen osuessa omaan työhön tai työkavereihin vastarinta reaktiot ovat voimakkaita (Peltoniemi, 2018, 39-45).

Esimiehen apuna työyhteisöstä löytyy yleensä yksilöitä, jotka kokevat muutoksen helpommin kuin valtaosa ja eteneminen muutoskäyrällä on nopeampaa. Näillä ihmisillä on työyhteisössä aktiivinen, positiivinen rooli muiden mukaansa tempaavina henkilöinä. Näiden ihmisten käyttäminen muutosjohtajien, esimiesten muutoksen puolestapuhujina niin sanottuina muutosagentteina, saadaan muutos hyväksytettyä työyhteisön sisältä päin. Muutosta ei silloin koeta työyhteisön ulkoapäin tulevana voimana aiheuttaen tarpeetonta turvattomuutta.

Johdon rooliksi voitaneen määrittää jäävän muutoksen tarpeen, tavoitteen ja päämäärän kirkastaminen. Muutos tulisi aina yksinkertaistaa ja selkeyttää, liian monen asian tekeminen yhtä aikaa aiheuttaa vain hämmennystä. Muutoksen tavoitteiden asettaminen täytyy mitoittaa realistisesti. Kun tavoitteet koetaan jo lähtötilanteessa mahdottomiksi, ei työyhteisö kykene sitoutumaan, saatikka motivoitumaan muutoksesta. (Pirinen, 2015).

Palaute ja viestintä muutoksen etenemisestä ovat koko muutosprosessin kannalta tärkeitä. Palautetta tulee antaa ja ottaa vastaan. On tärkeää kuunnella kritiikkiä epäonnistumisista ja opittava niistä.

Kiire harvoin soveltuu osaksi mitään prosessia, varsinkaan muutosta. Vaikka muutosprosessi olisikin luotu hyvin suunnitelmallisesti, on muistettava varautua inhimillisten tekijöiden vaikutukseen muutoksen aikajanssa. Antamalla aikaa sopeutua ajatukseen toimintamallien muutoksille,

voi johto tällä eleellä vaikuttaa työyhteisön asenteisiin merkittävästi. Asenteet muutoksia tai ylipäätänsä yrityksen johtoa kohtaan ovatkin muutoksen kannalta haasteellisimpia asioita. (Mäkelä, 2014, 12-14).

Asenteet vaikuttavat ihmisten motivaatioon, sitoutumiseen työhön sekä työn lopputulokseen. Motivaation puute korostuu muutostilanteissa, se kasvattaa esimiehen työtaakkaa lisäämällä mm. valvonnan tarpeen määrää. Toisaalta taas motivoitunut henkilöstö keventää esimiehen taakkaa vastaavasti oma-aloitteisella ja aktiivisella työskentelyllä. Motivoituneet ihmiset levittävät positiivista ilmapiiriä ympäri työyhteisöään. (Mäkelä, 2014, 12-16).

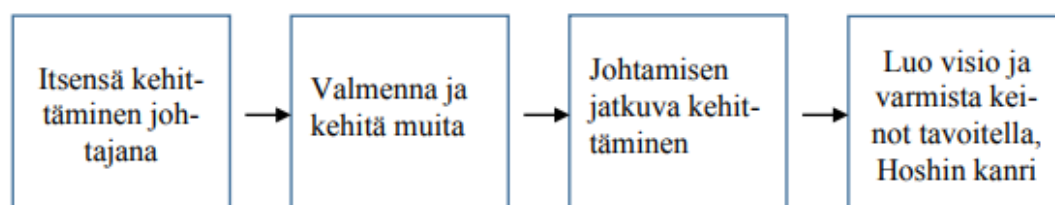
3.2 Päivittäisjohtaminen

Päivittäisjohtaminen pitää käsitteenä sisällään paljon erilaista sisältöä. Päivittäisjohtaminen on etulinjan esimiehen roolin rakentamista, mutta sillä voidaan kuvata myös työyhteisön osaa arjessa. Päivittäisjohtaminen on arjen johtamista, mutta myös tulevaisuuteen katsomista ja rakentamista. Se luo yhteisölle tavat kohdata vastoinikäymisiä ja muutoksia.

3.2.1 Esimiehen rooli

Itsensä johtaminen, henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen, arjen toiminnan vastuu sekä muutoksien hallinta ovat ne neljä päivittäisjohtamisen esimiestyön tunnistettua vastuualuetta jonka varaan esimiestyöskentely usein rakennetaan. (Kampman, 2019, 4).

Esimiehen itsensä johtamisena voidaan pitää niitä arkisia asioita kuten esimiehen ajankäytön hallintaa ja hyvinvointia, oman päivittäisen toiminnan ylläpitoa. Ennen kaikkea itsensä johtaminen on oman esimies työskentelyn kehittämistä, jatkuvaa oppimista ja sopeutumista uusiin johtamisen tarpeisiin. Johtamista ei voi oppia ilman, että on valmis kehittymään. (Hyle, 2018, 39). Vasta itsensä kehittämisen kautta esimies kykenee luomaan jatkuvan kehityksen syklin niin oman kuin työyhteisönsä kehitykselle, kuten Hyle esittää kuvassa 3. johtamisen mallista.



Kuva 3. Johtamisen malli, esimiehen rooli muuttuu valmentajan suuntaan. (Hyle, 2018, 39).

Tyypillisesti esteet itsensä johtamisen epäonnistumiselle ovat kiire, etäännyminen arjen johtajuudesta, itsensä unohtaminen muiden kustannuksella sekä palautteen puute (Aarnikoivu, 2018, 40). Ajankäytön hallinnan pettäminen ja kiireen valtaaminen esimiehen ajasta kehittää omaa ja muiden toimintaa lienee hyvin yleistä ja harvoin osaamme priorisoida esimiesten ajankäytön kärkeen.

Etäännyttääkö sama kiireen tunne esimiehiä arjen toiminnasta ja loitontaa esimiehen työyhteisöstä. Sama kiire ja etäännyminen voi edistää myös esimiehen oman roolin kasvattamisen etenemistä. Jos aikaa on rajallisesti ja sen priorisointi ei ole selkeää, saatetaan ajankäyttöä ohjata vain yhteen kohteeseen muiden kustannuksella. Toisaalta voi esimies uppoutua niin vahvasti työyhteisön ja yksilöiden kehitykseen, että unohtaa oman kasvun ja kehityksen merkityksen. (Aarnikoivu, 2018, 39-40).

Esimiehen kehityksen hidasteena toimii myös palautteen puute. Palaute, niin hyvässä kuin pahassa on aina palautetta josta oppia. Palaute auttaa korjaamaan suuntaa tai kannustaa jatkamaan oikean kehittymisen tiellä.

Henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen edellyttää esimiehen vuorovaikutuskykyä ihmisten kanssa onnistuakseen ylläpitämään ja ennakoimaan yksilöiden tarpeita työkyvyn ylläpitämiseksi. Työhön perehdyttäminen on alku työhyvinvoinnin rakentamiselle, hallitsemalla työ ja ymmärtämällä sen mahdolliset riskit huolehditaan työntekijän turvallisuudesta sekä viihtyvyydestä. Heikko perehdytys jättää työntekijälle epävarman ja pahimmillaan epäonnistumisen tunteen työstään. Hyvä perehdytys lisää henkilöstön osaamista, takaavat työn laadun ylläpitämisen ja on tärkeää koko henkilöstön kehittämisen kannalta. (Kampman, 2019, 5).

Hyvä vuorovaikutus esimiehen ja työntekijöiden välillä edesauttaa vaikeisiin asioihin puuttumista. Työstä suoriutumisen heikentymisen puheeksi ottaminen aikaisessa vaiheessa voi ehkäistä tarpeettomia poissaoloja, parantaa työn tehokkuutta sekä pidentää työkykyä. Hyvä vuorovaikutus edellyttää päivittäisien kohtaamisien merkityksellisyyden ymmärrystä, kuinka esimies on vuorovaikutuksessa ihmisten kanssa päivittäin ja antaa palautetta säännöllisesti.

Päivittäinen kommunikointi ja yksilöiden huomioiminen kasvattaa luottamusta esimiehen ja työyhteisön välillä. Esimiehen käyttäessä aikaa yhteisön keskuudessa pystyy hän luomaan paremman kokonaiskuvan työyhteisön ja yksilöiden tarpeista sekä tavat näiden motivoimiseksi. (Aarnikoivu, 2018, 117-130).

Arjen toiminnan vastuulla tarkoitetaan yrityksen toiminnan edellyttämien toimenpiteistä suoriutumista, resursointia, työn sujuvoittamista ja häiriöiden poistamista mitkä vaikuttavat asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Kaiken tämän toiminnan tarkoituksena on työskennellä yrityksen

asettamien tavoitteiden saavuttamiseksi tehokkaasti, yrityksen arvojen mukaisesti.

Hallitakseen arjen vastoinkäymisiä on esimiehen vastuulla muutoksien hallinta, reagoiminen poikkeaviin tilanteisiin, työyhteisön kasvattaminen ja kehittyminen ulkoisten ja sisäisten muutostarpeiden mukaisesti. Muutokset voivat olla lyhyen tai pidemmän aikavälin muutoksia, jotka edellyttävät yhtälailla muutoksia työyhteisössä.

Henkilöstö olettaa hyvin pitkälle, että esimies on johtamansa asian kovin asiantuntija. Näin harvemmin kuitenkaan voi olla. Hyvistä asiantuntijoista harvemmin on kuitenkaan säilyttämään asiantuntijan tasoista roolia ja sitoutumaan esimiestyöhön sen vaatimalla intensiteetillä. Hyvä asiantuntija ei aina myöskään omaa ominaisuuksia osatakseen johtaa ja kuitenkin hyvin suoriutuvista asiantuntijoista tehdään esimiehiä oletuksella asiantuntijuuden tasosta. Johdon tuleekin määrittää esimiehen rooli, oikeudet ja velvollisuudet. On molempien etu ymmärtää mitä johtajuuden rooli edellyttää. (Aarnikoivu, 2018, 26-28).

Esimiehen oma kyvykkyys hyväksyä ja sopeutua muutokseen on ratkaisevassa asemassa onnistuneen muutoksen läpiviennissä. Esimiehen toiminta antaa esimerkin ja mallin kaikella tekemiselle.

3.2.2 Päivittäisjohtamisen standardointi

Esimies työn tehtävän voi kiteyttää onnistumiseen johtaa työyhteisöä yrityksen kannalta parhaimpaan suoritukseen ja tulokseen. Tasapainoilakseen kaikkien odotuksien ja tavoitteiden keskellä on esimiehen oman roolin oltava selkeä. Arjen rutiineista selviäminen edellyttää parhaiden käytäntöjen standardoimista ja selkeiden prioriteettien asettamista mihin päivittäinen aika tulisi käyttää. (Aarnikoivu, 2018, 34).

Niin työnjohdon kuin työyhteisön tavoitteiden tulisi olla selkeät ja niin lähellä päivittäisiä käytännön prosesseja kuin mahdollista. Asetettuja tavoitteiden saavuttamista pitäisi pystyä seuraamaan päivittäisellä tasolla. Tavoitteiden mittareilta odotetaan selkeää, visuaalisesti nopeasti ymmärrettävää tiedon siirtoa, missä mennään. Mittareiden valinnassa tulisikin käyttää harkintaa ja esittää vain mittareita jotka yksinkertaisuudessaan ohjaavat toimintaa kohti tavoitetta. Liian tiedon tuottaminen ja esittäminen voivat heikentää oikeiden ohjaavien tekijöiden ja tapahtumien merkitystä. (Ouellette&Petrovich, 2002).

Yrityksen tavoitteiden ja strategian mukainen työskentely selkeytyy usein avaamalla niin yrityksen kuin ihmistenkin odotuksia toinen toisiltaan. Päivittäiset rutiinit ja mitä päivältä odotetaan sisällöllisesti tuotettavaksi yksilöiltä selkeyttävät henkilöstölle päivittäisiä prosesseja. Tehtävien sisältöjen odotukset toinen toisiltaan, varsinkin tehtävien tai organisaatioiden välillä

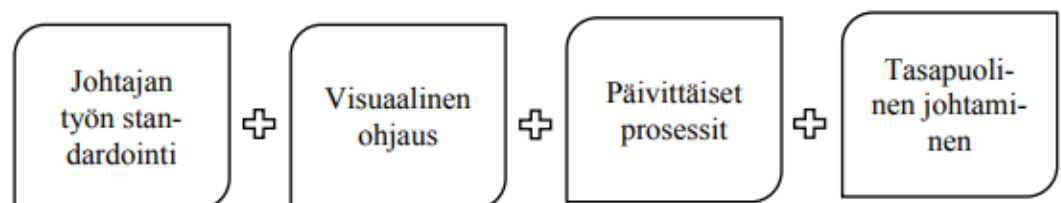
joissa töiden eteneminen on riippuvainen näiden odotuksien täyttymisestä, on syytä kuvata tarkasti. Usein osapuolilla saattaa olla luotu odotuksia kollegasta tai sidosryhmästä, jotka eivät tunnu koskaan toteutuvan ja vaikuttavat turhauttavasti yhteistyöhön ja toimintaan. Näissä tapauksissa usein kuitenkin on vain kyse, ettei näitä tarpeita ja odotuksia toinen toisilleen ole kuvattu ja tuotu esille.

Esimiehen roolin ja päivittäisten rutiinien standardoiminen luo henkilöstölle mahdollisuuden esimiehen tasavertaiselle kohtaamiselle. Varsinkin toimittaessa työyhteisössä jossa toimii useampia esimiehiä, on esimiesten pystyttävä luomaan keskinäinen synergia tavoista toimia voidakseen kohdata kaikki työyhteisön jäsenet yksilöinä tasapuolisesti.

Standardoimalla tapoja toimia kykenee esimies luomaan johdonmukaisen tavan johtaa, henkilöstön on helppo ymmärtää syyt ja taustat päätöksiensä takana. Johdonmukainen ja tasapuolinen johtaminen on edellytys henkilöstön luottamuksen saavuttamiseksi. Mikä onkaan tehokkaampi ja ketterämpi työyhteisö kuin esimiehensä johtamiseen ja näkemyksen takana seisova, luottava työyhteisö.

Johdonmukainen ja standardoitu työskentely pitäisi kattaa lähestulkoon kaiken päivittäisen toiminnan. Erialaisten prosessien kuten esimerkiksi perehdytyksen tulisi olla selkeästi kuvattu. Myös muutos voi olla standardoitua. Tavat kuinka yritys esittelee muutosta henkilöstölleen, kuinka viestintä hoidetaan, muutoksen etenemisen seuranta ja mittaaminen sekä prosessit kuinka henkilöstö sitoutetaan mukaan muutokseen ja kehitykseen voidaan hyvinkin pitkälle standardoida. Kun muutoksen prosessi on selkeä, on muutoksessa yksi pelkoa aiheuttava muuttuja vähemmän.

Kaiken kaikkiaan voidaan nähdä päivittäisjohtamisen koostuvan neljän johtamisen periaatteen ympärille Hylen esittämän kuvan 4. mukaisesti.



Kuva 4. Johtamisen neljä periaatetta. (Hyle, 2018, 41).

Näiden periaatteiden varaan päivittäisjohtamisen rakentaminen luo työyhteisölle perustan kasvaa ja kehittää omia vahvuuksiaan. Yksilöille luodaan tasavertaiset mahdollisuudet henkilökohtaiseen kehittymiseen.

4 TUTKIMUS

Vuosina 2017 sekä 2018 opinnäytetyön toimeksiantajan teettämien henkilöstötyytyväisyyskyselyiden mukaan on koettu sisäisen viestinnän ja tiedottamisen muutoksista olleen heikolla tasolla. Toimeksiantajan tahtotila henkilöstön hyvinvoinnin ja toiminnan kehittymisen kannalta on panostaa tämän viestinnän kehittämiseen. Syy heikentyneeseen sisäiseen viestintään koetaan olevan osaksi seurausta yrityksen tuotannon siirtymisestä kaksivuoro työaikamallista kolmivuoro työhön. Tutkimuksen tarkoituksena oli tunnistaa sisäisen viestinnän epäkohtia sekä mahdollisia puutteita viestintä välineissä ja niiden tavoittavuudessa. Työ suoritettiin toiminnallisena tutkimuksena, jossa haastatteluilla ja erilaisilla keskustelu tilaisuuksilla lähestyttiin henkilöstön viestinnän kokemuksia ja keskusteltiin epäkohtien korjaamisesta.

Tutkimuksen edetessä ja lähtötietojen ollessa selvillä, ongelmia aloitettiin purkamaan konkreettisten toimintasuunnitelmien luomisella ja muutoksien toteutuksella, joita seurasi välitön seuranta toimenpiteiden vaikutuksista ja kuinka muutokset koettiin eri organisaation tasoilla. Työn tarkoitus oli selkeyttää työnantaja puolelle millä tavoin viestintä on ollut epäonnistunutta, millaisilla viestintävälineillä ja millaisella viestinnällä sekä milloin viesti saavuttaisi työyhteisön parhaiten jatkossa. Tutkimuksen tavoitteena voitiin myös pitää henkilöstön aktivoiminen vastavuoroiseen keskusteluun viestinnän ja varsinkin muutosviestinnän kehittämiseksi. Tutkimuksessa haluttiin konkreettisesti kokeilla erilaisia tapoja viestinnän parantamiseksi, siksi tutkimus yhdistettiin työn toimeksiantajan käynnistyvään Työn standardointi-projektiin. Projektin kautta pystyttiin tarkentamaan ja syventämään tutkimuksen rajausta muutosviestinnän kokemuksiin.

4.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus lähestyy tutkimus ongelmaa laadullisena tutkimuksena, mutta tutkimuksella haetaan selkeää käytettävyyttä ja hyötyä työn toimeksiantajalle tutkimuksen toiminallisella kehittämistoimintana. Tutkimuksen haastattelemalla kerättyjen lähtötietojen tyypittelyllä nostettiin useita aiheita tutkimuksen toiminnalliseen vaiheeseen. Näiden suunniteltujen toimenpiteiden etenemistä ja onnistumista reflektointiin sekä analysoitiin uusien haastatteluiden perusteella.

4.1.1 Laadullinen tutkimus (kvalitatiivinen tutkimus)

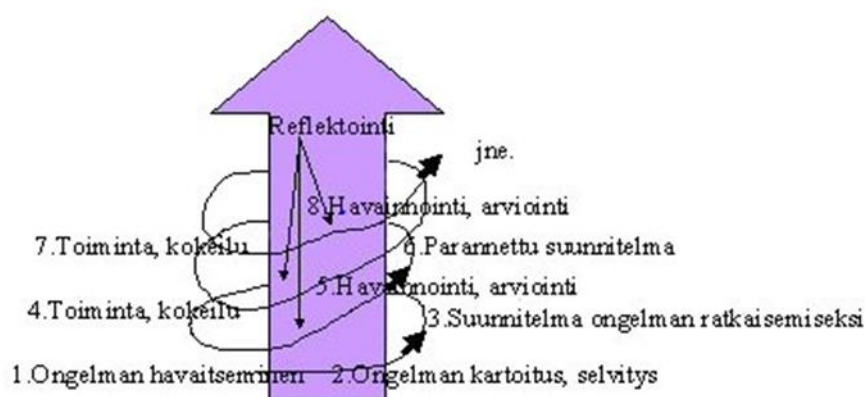
Kvalitatiivisella tutkimuksella pyritään ymmärtämään tutkittavaa kohdetta ilmiönä syvällisemmin määrällisen tutkimuksen määrällisen yleistämisen sijaan. Määrällisesti laadullinen tutkimus on otannaltaan hyvin pieni,

mutta sitäkin tarkoituksenmukaisempi ja perustellumpi. Laadullisella tutkimuksella ei pystytä todentamaan kvantitatiivisen tutkimuksen lailla syyseuraus-suhteita, mutta kvalitatiivinen tutkimus vastaa kysymyksiin kuten: Miksi? Miten? Millainen? Kvalitatiivinen aineisto pohjautuu yleensä syvähaastatteluihin tai ryhmäkeskusteluihin. Haastatteluaineiston kokoaminen tapahtuu kysymyksistä, joihin vastauksia haetaan omaehtoisesti eikä vaihtoehtoja anneta valmiina.

Toisin kuin määrällisellä tutkimuksella, laadullinen tutkimuksella ei pyritä yleistyksiin vaan luomaan ymmärrettävä tulkinta aiheesta. Kvalitatiivinen tutkimuksessa tutkija asettautuu syvälle osaksi tutkimusta ja toimii näin tutkimuksen välineenä. Tutkija on näin ollen altis vaikuttamaan tutkimuksen kohteiden mielipiteisiin ja kysymyksen merkittävyyteen. Tutkijan on osattava irrottautua omista näkemyksistään voidakseen luoda luotettavan analyysin kohteiden kokemista ilmiöistä. (Juhola, 2013, 28-31).

4.1.2 Toiminnallinen tutkimusmenetelmä

Toimintatutkimuksen taustat löytyvät kasvatustieteellisistä yhteyksistä. Toimintatutkimuksella pyritäänkin kehittämään kohdetta toimintatapoja muuttamalla. Tutkimus alkaa ongelman tai tarpeen havainnoinnilla, jota seuraa analyysi, jossa arvioidaan ja hankitaan tietoa nykytilasta. Analysoimalla pohjatietoa asetetaan tavoite sekä suunnitellaan ongelmanratkaisusuunnitelma jonka vaikutuksia seurataan ja havainnoidaan. Toiminnan muutoksien havainnointia analysoidaan ja arvioidaan onko tavoite saavutettu. Luodaan uusi ongelmanratkaisusuunnitelma ja toteutus kunnes ollaan tyytyväisiä ongelman ratkaisuun ja tavoiteltu muutos on saavutettu. Jatkuva reflektointi on olennainen osa toimintatutkimusta. Reflektiivistä tarkastelutapaa, jossa toimintaa ja ajattelua pyritään ymmärtämään uudesta näkökulmasta, hyödyntämällä voidaan saavuttaa tuloksia joita muita menetelmiä käyttämällä ei onnistuisi.



Kuva 5. Kajaanin ammattikorkeakoulun kuvaus toimintatutkimuksesta

4.1.3 Teemahaastattelut

Teemahaastattelu istuu strukturoidun lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimaastoon puolistrukturoidulla haastattelurakenteellaan. Teemahaastatteluun päädytään usein kun asia tai ilmiö on tunnettu, siksi haastateltavien henkilöiden valintaan tulisikin käyttää harkintaa, jotta asia on heille ennestään tuttu. Teemahaastattelu ei etene valmiiksi rakennetun haastattelukaavan mukaisesti vaan keskustelujärjestys voi vaihdella teemojen ympärillä. Haastattelijalla formaalin haastattelulomakkeen sijaan on usein käytettävissään vain muistilista avainsanoista ja kysymyksistä teemaan liittyen.

Teemahaastattelussa pyritään vapaaseen keskusteluun teeman ympärillä ja haastattelijan tilanteentaju ohjata keskustelua korostuu. Haastattelussa pyritään luomaan aito vuorovaikutteinen keskustelu haastattelijan ja haastateltavien välille, tilanteen jossa koetaan vastaamisen vapautta.

4.2 Tutkimuksen suorittaminen

Tämän tutkimuksen suorittaminen yhdistettiin työn toimeksiantajan ”Työn standardointi”-projektiin, jossa pyritään standardoimaan ja kehittämään tuotannon toimintaa tuotantolinja tai työtehtävä kerrallaan. Tutkimuksessa käsiteltiin viestintää ja sen epäkohtia yleisellä tasolla, mutta painotettiin tutkimuksen kannalta merkittävämmiin valitun projektin puitteissa tapahtuvaan muutosviestintään, sen puutteisiin ja kehitykseen. Tutkimuksen lähtötilannetta pyrittiin avaamaan avoimella keskustelulla, laadullisen tutkimuksen tapaan. Lähtötietojen perusteella yhdessä haastateltavien kanssa luotiin suunnitelmia toiminnallisista muutoksista ja näiden kokemuksia seurattiin tutkimuksen aikana havainnoimalla ja haastattelemalla.

4.2.1 Tutkimusongelma ja aineiston keruu

Työn tutkimusongelmaksi nostettiin henkilöstötyytyväisyys kyselystä nousnut työn toimeksiantajan havaitsema ongelma heikentyneestä viestinnän tehokkuudesta tuotannon siirryttyä kaksivuoro työaika muodosta kolmivuoro työaikamalliin. Erityisesti muutoksista viestiminen koettiin ongelmaksi niin työntekijöiden kuin työnantaja puolen keskuudessa. Viestintä tapoja tunnistettiin olevan lukuisia, mutta viestien ei silti koettu taavoittavan tarvittavaa joukkoa.

Tutkimuksen aineiston kerääminen suoritettiin yksilö- sekä ryhmähaastatteluilla eri organisaatio tasoissa puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla. Haastateltava tutkimusryhmä rajattiin tutkimukseen sidotun projektin mukaiseen joukkoon, joiden nähtiin selkeästi olevan osa projektia. Tuotannon työntekijöiden lisäksi on aineistoa kerätty haastattelemalla tuotannon työnjohtoa sekä tuotantopäällikköä heidän kokemasta viestinnän tarpeista

ja puutteista. Sidosryhmät kuten kunnossapito ja laadunvarmistus päätettiin melko aikaisessa vaiheessa rajata pois tutkimusryhmästä ja osoittaa konkreettiset muutokset vain tuotanto organisaatioon. Rajatumman joukon valinnalla voitiin toiminnan muutokset kohdentaa ja seurata tarkemmin.

Aineistoa on kerätty useassa eri vaiheessa tutkimuksen toiminnan muutoksia, ns. lähtötietojen kerääminen sekä toiminnallisten kokeilujen arvioinnissa. Haastattelu ryhmiä, jotka koostuivat tuotannon työntekijöistä sekä työnjohdosta, on käytetty toiminnallisten muutoksien suunnittelussa sekä arvioinnissa eri vaiheissa muutosta kuvan 6. kuvattujen vaiheiden mukaisesti.



Kuva 6. Opinnäytetyön tutkimuksen toiminnallisen tutkimuksen vaiheet ja tutkijan rooli kuvattuna

Tutkijan rooli aineiston keräyksessä oli teemojen lähtötietojen selvityksen lisäksi havainnoida ja haastatella muutoksien vaikutusta työyhteisöön, ryhmään ja yksilöihin sekä ymmärtää eroja muutoksen ja viestin kokemiselle riippuen haastateltavan roolista. Teemahaastatteluita suoritettiin osana projektipalaverieita ja keskustelutilanteita projektin tiimoilta, jotta keskustelu ja viestinnän teemat liikkusivat luontaisesti projektin etenemisen kanssa ja aiheen voitiin todeta olevan tuttu ryhmään osallistujille.

Teemahaastatteluiden sisällön dokumentaatiota ylläpidettiin tutkijan toimesta päiväkirjamaisella muistiolla, kirjaten käytyjen keskusteluiden sisällön pääpiirteittäin sekä haastattelu tilaisuuden osallistujien määrän sekä tehtävän organisaatiossa muistioon.

4.2.2 Tutkimuksen eteneminen

Tutkimuksen suoritus ja aineiston kerääminen yhdistettiin työn tilaajan tuotannossa käynnistyvään Työn standardoinnin-projektiin, jotta koettuja

muutoksia ja niistä viestimistä voitiin konkreettisesti arvioida ja kehittää reflektoimalla kokeilun ja kokemuksen kautta. Työn standardointi-projekti käsittää työn tilaajan koko tuotannon prosessien ja vaiheiden aluekohtaiset kehitystarpeiden selvitykset sekä suunnitelmat. Projektissa pyrittiin standardoimaan hyväksi koetut työtavat sekä aktivoimaan jatkuvan parantamisen ajattelumallia ottamalla henkilöstöä mukaan prosessien kehitykseen.

Tutkimuksen teemahaastattelut suoritettiin lähestulkoon kaikki ryhmäkeskusteluina projektin tiimipalaverissa haastatteleamalla ja keskustelemalla. Yksittäisiä työntekijöitä, jotka olivat osallisina tutkimuksen toimeksiantajan projektia, haastateltiin yksilöinä, enemmänkin spontaaneina keskustelutilanteina. Työnjohdon sekä tuotantopäällikön haastattelut suoritettiin pääasiassa yksilöhaastatteluina, mutta työnjohtaja oli usein mukana työntekijöiden ryhmähaastattelu tilanteissa projektipalaverissa. Työnjohdon haastatteluita suoritettiin myöskin useampia projektin aikana kehityssyklin eri vaiheissa. Tuotantopäällikön haastattelua käytettiin pääasiassa määrittämään tarvetta viestiä organisaatiolle yleisellä tasolla kuten kuinka yrityksen tavoitteista ja strategisista mittareista viestitään. Työn standardointi-projektin etenemistä esiteltiin tutkimuksen aikana myös erilaisissa työntekijöiden infotilaisuuksissa, jonka sisällön jalkautumista voitiin arvioida myöhemmin yksilö- sekä ryhmähaastatteluilla.

Tutkimuksen haastatteluilla tehdyn alkuselvityksen jälkeen päätettiin rajata sidosryhmien välinen viestintä pois tutkimuksesta, kuten viestintä kunnossapidon sekä laadunvarmistuksen kanssa. Alkuselvityksen perusteella voitiin jo ennakoita tuotannon sisäisten muutosviestinnän epäkohtien olevan tutkimuksen kannalta kattava usean kehitysvaiheen luomiseksi. Koettiin, että rajaamalla kohderyhmää voitiin tuotannon sisäisen viestinnän epäkohtia konkreettisemmin lähteä kehittämään ja kokeilemaan erilaisia muutoksia ensimmäisinä askeleina. Sidosryhmien väliseen viestintään nousseet havainnot kirjattiin kuitenkin tutkimuksen muistiinpanoihin ja otettiin osaksi johtopäätöksiä sekä kehitysehdotuksia.

Joukko ensimmäisiä haastatteluja käytettiin Työn standardointi-projektin ohessa selvittämään viestinnän kipukohtia aiempien projekteihin ja muutostöihin peilaten. Haastatteluilla pyrittiin keskustelemaan epäonnistumisien lisäksi myös ideoista ja ajatuksista kehityssuunnitelman luomiseksi.

Teemahaastatteluiden tapaan ei valmista kysymysrunkoa käytetty haastateltaessa vaan pyrittiin luomaan avoin ja vuorovaikutteinen keskustelutilaisuus aihepiiriin sisällä. Haastatteluissa teeman apukysymyksiä pyrittiin käyttämään tutkimukselle asetettuja tutkimuskysymyksiä:

- Millaisena sisäisen viestinnän koetaan?
- Kuinka muutoksista viestitään?
- Kuinka viesti tavoittaa tarvittavan joukon oikeaan aikaan?
- Pystytäänkö kaikki tavoittamaan?

- Mitä halutaan tietää?
- Mikä on epäoleellista tai turhaa tietoa?
- Kuinka kommunikointi tapahtuisi vastavuoroisesti kaikista vuoroista?
- Mitä mieltä olet nykyisistä viestintä kanavista, kuten infotelevisiot?
- Mikä viestintä kanava vastaa parhaiten tarpeeseen?
- Millainen viestintä motivoi ja kannustaa osallistumaan?

Tutkimuskysymyksiä tarkentuminen vaihteli haastateltavan mielipiteiden ja keskustelun suunnan mukaisesti esimerkiksi enemmän kehittävään suuntaan, kun puolestaan osa haastateltavista keskittyi enemmän kommunikoimaan kokemistaan ongelmista ja haasteista. Tutkimuksen edessä kysymykset tarkentuivat konkreettisimmiksi kysymyksiksi toiminnallisten muutoksien arvioinnista teemojen mukaisesti.

Tutkimuksen alustavat teemahaastattelut analysoitiin tyypittelemällä, joiden perusteella valikoitiin aihealueet toiminnallisten suunnitelmien luomiseksi. Lähtötietojen perusteella luotiin alustavia kehityssuunnitelmia esiin nousseiden aiheiden mukaisesti, joita lähdettiin asteittain toteuttamaan. Muutoksien vaikutusta havainnoitiin ja haastateltiin kokemuksia projektin tiimoilta tehtyjen kokoontumisien ja palaverien ohessa. Palautteen perusteella tehtiin päätös joko jatkaa toiminnan muutoksen käyttöä, mahdollisesti jatkettiin muutoksen kehitystä tai hylättiin kokonaan. Muutokset laajuudessaan vaihtelivat esimerkkien kaltaisesti:

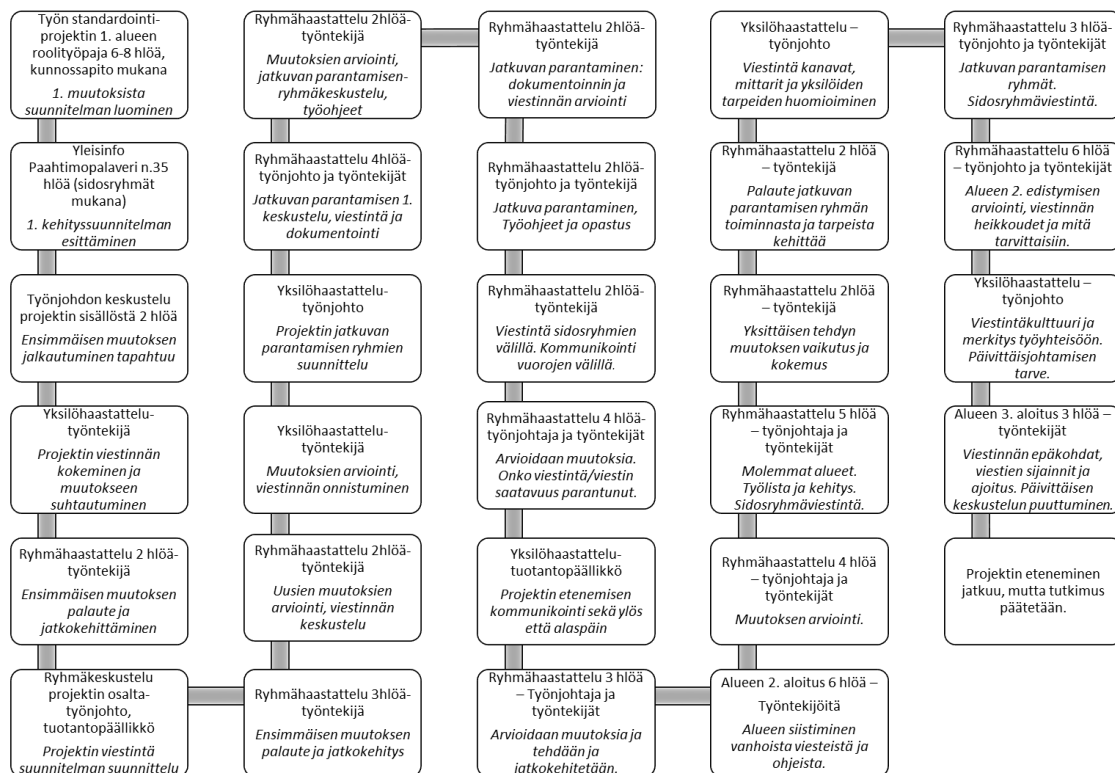
- Tuotannon sisäisen viestinnän kommunikointia kehitettiin tuotannon yhteisen Outlook sähköposti kalenterin käyttöönotolla viestimään mm. ajojärjestyksistä, huolloista tai koeajoista. Tämän muutoksen vaikutusta pystyttiin mittaamaan seuraamalla viestinnän tehostumista mm. tuotevaihtojen suorituksessa, jolloin ajojärjestys tiedon etsintään kulutettu aika pieneni.
- Erilaisten työhöjeiden ja lomakkeiden löytämiseksi hajautetuista sijainneista luotiin työkaluksi niin kutsuttu sisällyluettelo, selkeyttämään ja nopeuttamaan tarvittavien dokumenttien löytämistä. Luettelon sisältöä kasvatettiin useamman syklin ajan, sitä mukaan mitä enemmän työntekijöiden kanssa keskusteltiin heille nousseista tarpeista.
- Yleisinfon tavoitavuutta arvioitiin erilaisten infotilaisuuksien, palaverien sekä infotelevisioiden sijoittelun kautta. Kuinka usein ja riittävätkö olemassa olevat infotelevisiot työntekijöiden kulkureille.
- Työpisteille kohdistunutta viestintää arvioitiin tutkimalla mitä työpisteen ympäristöstä löytyi ensimmäisten haastatteluiden yhteydessä. Ohjeiden ja muiden dokumenttien ajankohtaisuutta ja sisältöä arvioitiin viestinnän ajantasaisuutta. Työpisteiden ja työskentely ympäristön siistimisellä vietiin ympäristöstä vanhentuneet paperiset ohjeistukset ja vanhentuneet muistiot pois.

- Henkilökohtaisen viestinnän toiminnan arvioimiseksi ja ryhmähaastatteluiden järjestämiseksi viikoittaisten pienryhmien aloittaminen ja näistä pienryhmissä nousseista asioista tehtyjen työlistojen seurannan monitorointi tehtiin työntekijöille mahdolliseksi myös eri vuoroissa työpisteillä. Ryhmä toiminnan vaikutusta havainnointiin ja arvioitiin useamman syklin aikana.
- Kolmivuorotyöaikamallin aiheuttamat hankaluudet vastavuoriseen viestintään huomioitiin ja pyrittiin ratkaisemaan luomalla pienryhmien työlistaan kommentointikenttä.

Muutoksia tehtiin vaiheittain, jotta vaikutusta viestintään voitiin arvioida yksittäisten tapauksien kautta tai muutoksien voitiin todeta olevan irrallisia toisistaan eikä ristikkäistä vaikutusta ole. Muutoksien arviointi suoritettiin havainnoimalla ja haastattelemalla työntekijöitä. Haastatteluita pyrittiin tekemään eri vuorojen työntekijöille ennen uuden toiminnallisen vaiheen aloittamista, jotta arviointia ei ollut suorittamassa vain sitä suunnittelemassa ollut ryhmä tai yksilö.

Tutkimuksen päättäminen suoritettiin lukuisten erimuotoisen haastattelun ja tiedotustilaisuuden järjestämisen jälkeen:

- yhteensä 28 kpl haastatteluita
- 20 kpl ryhmähaastatteluita eri kokoonpanoilla, työntekijät, työnjohto ja tuotantopäällikkö
- Yksilö haastatteluita yhteensä 6 kpl, joista 2 kpl työntekijä kanssa, 3 kpl työnjohtaja sekä 1 kpl tuotantopäällikkö
- Yleisinfoja tai työpajoja yhteensä 2 kpl



Kuva 7. Tutkimuksen työn suoritus

4.3 Tulokset

Lähtötietojen selvitys suoritettiin haastattelemalla tutkimukseen valittua ryhmää. Näiden perusteella teeman sisällä tyypiteltiin esiin nousseista aiheista merkittävimmät jotka valikoituivat tutkimuksen toiminnallisen vaiheen toteutukseen kuten viestintävälineet ja toimintatavat. Tutkimuksen aikana kokeiltiin useampia erilaisia toiminnallisia muutoksia, joiden suunnittelu sekä arviointi suoritettiin tutkimuksen eri vaiheissa yhdessä haastateltavien kanssa.

- Tuotannon työntekijöiden Outlook kalenterin käyttöönoton hyödyt olivat mitattavissa muutoksen jälkeen selkeänä ajankäytön hyötynä tuotevaihtojen tehostumisella. Aikaa ei enää käytetty seuraavan tuotteen etsimiseen. Ajankäytön seuranta mittausta suoritettiin osana työntilaajan Työn standardointi-projektia. Työntekijät kokivat koeajosuunnitelmien informaation löytymisen ja aikatauluttamisen kalenteriin paperisia lomakkeita hyödyllisemmiksi.
- Työohjeiden uudelleen sijoittelu ja sähköisen polun luominen koettiin ristiriitaisesti työntekijöiden keskuudessa. Pääsääntöisesti muutos oli positiivinen, mutta ei poistanut kokonaisuudessaan kaikilta tarvetta käyttää paperisia työohjeita. Muut haastatellut ryhmät kuten työnjohtajat kokivat sähköiset ohjeet työntekijöitä positiivisemmin, varsinkin ohjeiden ylläpitämisen helppouden kannalta.

- Yksittäisten ilmoitusten ja tiedotteiden koettiin vaativan paperista versiota kaikkien haastateltujen kohderyhmien mukaan. Hanka-laksi koettiin, varsinkin työnjohdon puolesta paperisten tiedotteiden ylläpitäminen sekä vanhentuneiden ohjeistuksien hallitseminen. Työpisteiden siistiminen koettiin helpottavan tiedotteiden ylläpitämistä sekä työntekijöiden, että työnjohdon mielestä.
- Lähestulkoon yksimielisiä oltiin infotelevisioiden sijoittelun olevan pielessä vaikka oikealla viestintä sisällöllä ja uudella sijoittelulla voitiin nähdä hyödyllisenä kanavana viestiä muutoksista. Tuotantokäytävän sekä taukokuoneen infotelevision hyödyn koettiin menevän ohi niiltä jotka ruokailevat pääsääntöisesti yrityksen ruokalassa eivätkä käytä reittiä päivittäin juuri lainkaan. Tuotantokäytävällä vietetty aika koettiin myöskin lyhyeksi jolloin kaikkien infotelevision viestien rekisteröimiseen ei koettu olevan tarpeeksi aikaa. Saman infotelevioiden viestin saaminen työntekijöiden työpisteille koettiin puolestaan hyvänä ideana. Työnjohdolle infotelevisioiden sijoittelulla ei ollut merkitystä heillä pääsääntöisesti sisällön tuottajina. Toisaalta työnjohto koki infotelevioiden sisällön tuottamisen potentiaalin positiivisena mahdollisuutena, mikäli oikealla sijoittelulla viesti saataisiin paremmin esille. Nykyisellään työnjohto koki käyttämänsä informaation tuoton infotelevisioihin hieman hukkaan heitettyltä ajalta.
- Viikoittaisten pienryhmien muodostuminen koettiin kaikkien osapuolien osalta onnistuneimmaksi viestintä tavaksi sekä muutoksien ymmärtäminen koettiin helpommaksi kun asioista oli mahdollisuus keskustella. Työntekijät kokivat mielekkyyttä omaa työtänsä kohtaan enemmän kun heillä oli kanava päästä keskustelemaan työhön liittyvistä haasteista tai tunnistamistaan mahdollisuuksista. Ryhmässä keskustelulla työntekijät kokivat toimimisen työnjohtajan kanssa vastavuoroiseksi ja kiireettömäksi esimiesalais ajankäytöksi. Pienryhmien kautta myös työnjohdolla heräsi selkeämpi kuva, millaisista asioista työntekijät kaipaavat viestimistä. Molemmilla osapuolilla selkeän esimiesalais ajan puuttuminen koettiin parantuneen pienryhmien aloittamisen kautta.
- Pienryhmien työlistan kommentoinnin mahdollistaminen jokaisesta vuorosta jäi hyödyntämättä tai ei koettu mielekkääksi työntekijöiden puolesta. Kommentoinnin kanssa odotettiin mieluummin oman vuoron osallistumista viikoittaisiin pienryhmiin kuin lähdettiin itsenäisesti vielä kommentoimaan ryhmän työlistaa. Tämäkin korostaa selkeästi tutkimuksen aikana esiin tullutta tarvetta henkilökohtaiselle kommunikaatiolle.

Aidon muutosviestinnän arvioimiseksi tutkimuksen aikana keskityttiin pääasiassa toimeksiantajan Työn standardoinnin-projektin aikaisiin muutoksiin toiminnassa ja niiden kokemuksiin. Tutkimuksen aikana kuitenkin havaittiin useita konkreettisia viestinnällisiä kipupisteitä, joita ei edellä mainitun projektin puitteissa pystytty täysin ratkaisemaan. Muutosviestintä ei

ollut ainoa heikoksi koettu viestintä muoto, mutta tuntui korostuvan varsinkin muutoksista viestimisen haasteellisuutena.

Päivittäisen kommunikoinnin vuorojen sisällä koettiin olevan sekavaa eikä viestintä ollut yhdenmukaista. Tutkimuksen kannalta yllättävintä oli, että myöskään työnjohdolle ei ollut täysin selkeää mitä ja miten viestitään. Tutkimuksen aikana työnjohto työskenteli pääsääntöisesti kahden työnjohtajan voimin, molemmat työnjohtajat aamuvuorossa. Ilta- sekä yövuoroista vastasivat ns. tuotannon etumiehet, jotka koostuivat vuorossa olevista vastuu rooliin nostetuista työntekijöistä.

Tutkimuksen aikana aloitettiin viikoittainen pienryhmä toiminta, joissa suurimmassa osassa osallistujana oli myöskin työnjohtaja. Pienryhmien sisältöä arvostettiin muutos- ja kehitystoiminnan lisäksi viestinnällisenä kanavana monella tapaa. Ryhmien keskustelut kääntyivät usein helposti päivittäisiinkin tapahtumiin ja kysymyksiin jotka osoitettiin usein työnjohtajalle. Haastateltaessa työntekijöitä yksilöinä tai ryhmässä ilman työnjohtajan läsnäoloa nousi useissa keskusteluissa päivittäisen toiminnan johtamisen puuttuminen ja esimiehen läsnäolon olemattomuus. Aamuvuoroissa työntekijät eivät kokeneet työnjohtajien olevan saatavilla tai päivittäisen toiminnan olevan kovinkaan ohjattua ja järjestelmällistä.

Päivittäiseen työnjohtajan rooliin ei juurikaan paneuduttu tutkimuksen haastatteluiden aikana, mutta sen esille tuleminen useissa yhteyksissä nostaa sen merkitystä tämän tutkimuksen osalta. Työntekijät eivät olleet haastatteluiden ainoa osapuoli, joka nosti esille huolen päivittäisjohtamisen mallin puutteellisuudesta. Työnjohto koki osaksi viestinnän haasteellisuudesta olevan työnjohdon ajankäytön haasteet päivittäisiin kanssa käymiseen työntekijöiden kanssa.

Työnjohto koki yhtäläillä haastavaksi tai kaukaiseksi työntekijöiden kanssa tuotannolle viestityt tavoitemittarit, joiden kautta yleisesti pyritään arvioimaan muutos- ja kehitystoimintojen vaikutusta. Mittarit ja tavoitteet tuntuivat kaukaisilta ja konkreettinen yhteys omantyyön kannalta oli molemmilla tasoilla epäselvää.

4.3.1 Vastaaminen tutkimuskysymyksiin

Tavoitteena tutkimukselle oli selvittää viestinnän kipukohtia sekä kehittää ja kokeilla erilaisten muutoksien vaikutusta henkilöstöön. Vaikka tutkimus suoritettiin vapaasti teemahaastatteluina ja keskustelu pidettiin haastatteluissa avoimena, pyrittiin seuraavia kysymyksiä pitämään tutkimuksen tukena. Näiden kysymyksiä vastauksien pohjalta kasvatettiin lähtötilanteen ymmärrystä, mutta myös tutkimuksen edetessä toiminnan kehittävänä sekä muutoksien arvioinnin tukikysymyksinä.

Millaisena sisäisen viestinnän koetaan?
Kuinka muutoksista viestitään?

Valta osa haastatelluista koki lähtötilanteessa viestinnän sekavaksi ja oikean, halutun tiedon löytämisen haasteelliseksi. Tietoa, kuten ohjeistuksia ja oppaita koettiin olevan, mutta sen etsimiseen jouduttiin käyttämään paljon aikaa. Työnjohdon osalta haastatteluissa nousi jo ensimmäisissä haastatteluissa esille heidän kokema ristiriita kuinka ja mistä asioista heidän tulisi viestiä. Työnjohto koki oman ajankäytön viestinnälle olevan rajallista. Työntekijät nostivat suurin osa esille omalta osaltaan heikot mahdollisuudet päästä vaikuttamaan tai tulla kuulluksi muutoksista. Muutoksien koettiin voivan olla helpompia kun niistä olisi mahdollista päästä keskustelemaan. Molemmat osapuolet kokivat että muutoksista viestitään joko annettuina tai ei ollenkaan.

Kuinka viesti tavoittaa tarvittavan joukon oikeaan aikaan?

Mitä halutaan tietää?

Mikä on epäoleellista tai turhaa tietoa?

Noin kerran kuukaudessa järjestetyt koko tuotannon ja sidosryhmien infotilaisuudet koettiin hyvänä tapana viestiä yleisistä asioista suurelle osalle yhtä aikaa. Tämän joukon ulkopuolelle jäi ainoastaan kyseisen viikon yövuoro. Mittareiden ja tavoitteiden esittely näissä palaverissa tuntui työntekijöistä kaukaiselle ja merkityksettömälle. Tilaisuuksissa avaamatta jäi miksi näihin mittareihin oli päädytty. Miksi mittarit näyttivät miltä näyttävätkään esityshetkellä, ei selkeytynyt haastatelluille työntekijöille eikä osalle työnjohtajiakaan. Osa työntekijöistä osoitti selkeää kiinnostusta ilmiöihin mittareiden lukemien takana.

Muutoksista kommunikoimisen oikeaan aikaan oikealle joukolle koettiin voivan tapahtua vain kasvotusten viestimällä. Näin ei kuitenkaan koettu tapahtuvan, vaan muutoksista ei koettu kommunikoitavan ollenkaan tai se tapahtui muistioiden ja lappusten välityksellä niin, että työntekijät tunsivat olevansa itse vastuussa viestin siirtämisestä vuorosta toiseen. Työnjohtajien viestinnän koettiin vaihtelevan riippuen keneltä kysyttiin, eivätkä työnjohtajatkaan kokeneet omaa viestintää kovinkaan strukturoiduksi. Myös työnjohtajat kokivat joutuvansa viestimään vajavaisilla tiedoilla.

Epäoleellisesta viestinnästä nousi esille yksittäisiä aiheita, selkeästi haastateltavan omien mieltymyksien ja kiinnostuksen mukaisesti. Kuitenkaan niin, että voitaisiin mitään aihetta nostaa ylitse muiden. Valta osa koki kuitenkin kaikenlaisen viestinnän olevan hyväksi.

Pystytäänkö kaikki tavoittamaan? Kuinka kommunikointi tapahtuisi vastavuoroisesti kaikista vuoroista?

Suurin osa haastatelluista koki, ettei nykyisillä viestintä välineillä ja tavoilla pystytä tavoittamaan kaikkia. Se, että millaisissa asioissa olisi kaikki tavoitettava, nousi esille juurikin konkreettisesti työn tekoon liittyvistä muutoksista kommunikoiminen.

Työntekijöiltä nousi selkeästi vuorojen välisen tiedon siirron olevan haasteellista, koska vuorojen välillä ei ole laisinkaan päällekkäisyyttä. Viestintä oli mahdollista vain jos edeltävä vuoro jäi hetkeksi pidempään välittämään viestiä tai seuraava vuoro saapui ennen oman työvuoron varsinaista alkua. Tätä ei kuitenkaan katsottu hyväksi tavaksi, koska kummallekaan näissä tapauksissa ei kyseessä olisi työaikaa josta maksetaan korvausta. Työntekijät kokivat vahvasti tarvetta vuorojen välisen päällekkäisyyden järjestämiselle. Myöskin työnjohto joutui venyttämään päivää, jotta kommunikointi iltavuoron vuorovastaavalle saatiin hoidettua.

Mikä viestintä kanava vastaa parhaiten tarpeeseen?

Millainen viestintä motivoi ja kannustaa osallistumaan?

Infotelevisioiden idea koettiin hyväksi, vaikkakin nykyisten sijainnin vuoksi yleisinfo tuntui menevän hukkaan. Työpisteiden hyödyntämistä tämän saman informaation saamiseksi nostettiin esille useasti. Kaikissa eri vaiheidenkin haastatteluissa nousi kasvokkain koetun viestinnän vastaavan parhaiten tarpeeseen, koska epäselväksi jääneestä asiasta oli mahdollisuus kysyä tarkentavasti. Samalla kasvokkain koetun viestinnän koettiin motivoivan eniten, mahdollisuus osallistua keskusteluun koettiin arvostuksena ja toisaalta myös lisäsi halukkuutta osallistua enemmän. Molemmat, sekä työntekijät, että työnjohtajat kokivat mielekkäänä tapana kommunikoida ja kehittää ottamalla aikaa yhdessä keskustelulle. Mitä enemmän muutoksista kommunikointiin ja keskusteltiin tutkimuksen aikana eri osapuolien kanssa, sitä enemmän heidän osallistuminen keskusteluun tuntui kasvavan. Varsinkin työntekijät kokivat mahdollisuuden oman mielipiteensä ilmaisuun tai ongelman esille tuomiseen motivoivan asioiden yhdessä kehittämiseen.

Vastaukset tutkimuskysymyksiin auttoivat luomaan tutkimuksen kannalta ymmärrystä tutkimusongelmaan, miksi viestinnän koettiin heikentyneen ja syventymään syihin sen takana. Jokaiseen tutkimuskysymykseen saatiin vastaus, jonka avulla keskustelua pystyttiin haastatteluissa syventämään ja kehittämään konkreettiseksi toiminnan muutoksiksi. Jokaiseen tutkimuskysymykseen ei pystytty tämän tutkimuksen puitteissa kokeilemaan tapoja korjata viestinnän puutteita, mutta kaikki esille tuodut asiat pyritään esittämään tutkimuksen johtopäätöksissä ja kehitysehdotuksessa tulevaisuudessa.

4.4 Analysointi

Laadullisen tutkimuksen analysointi ei koskaan ole helppoa. Tutkijan vaikutus ja oma henkilökohtainen agenda vaikuttimena tutkimukseen pitäisi pystyä sulkemaan tutkimuksen prosessin ulkopuolelle. Kuitenkin tutkijalta odotetaan ulkopuolisen arvioijan lisäksi avoimen haastattelu tilanteen luomista sekä keskustelun kannattelua.

Tutkijan vuorovaikutus ja suhde haastateltaviin vaikuttaa osaltaan tutkimuksen etenemiseen. Ulkopuolisen havainnoitsijan rooli vaikeutuu tutkijan ollessa vahvasti mukana osana tutkimus prosessia, mutta samalla se voidaan katsoa hyödylliseksi aitojen, rehellisten haastattelu tilanteiden luomiseksi aiheista joissa avoin keskustelu vaatii luottamusta haastattelijaan. Laadullisen tutkimuksen analysointia tuskin voidaankaan tehdä ilman, että tutkimus jossain määrin aina olisi osaksi myös tutkijansa näköinen.

4.4.1 Tutkimuksen analyysi ja luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen lähtötietojen kokoamiseen tehtyjen teemahaastatteluiden analysointi tehtiin tyypittelemällä haastattelussa esiin nousseita aihepiirejä. Useimmin toistuvat tai merkittävimiksi aiheiksi toistuneet aiheet valikoituivat tutkimuksen toiminalliseen vaiheeseen mukaan. Haastattelu-tilanteiden sisältöä pyrittiin arvioimaan sen ulkoisten vaikutteiden kautta, kuten ryhmän kokoonpanon vaikutusta haastattelu-tilanteeseen sekä haastateltavien vuorovaikutusta ryhmään sekä haastattelijaan. Haastateltavien mielenkiinnon arviointi tutkimus aiheeseen ja sen vaikutusta vastauksiin pyrittiin havainnoimaan.

Laadullisen tutkimuksen osalta luotettavuuden arviointi koskettaa koko tutkimusprosessin arviointia. Tutkijan roolin vaikutus koko prosessiin tulee arvioida ja on myönnettävä osuutensa keskeisenä tutkimusvälineenä. Tutkijan vaikutus vuorovaikutustilanteissa kuten ryhmähaastatteluissa ja keskustelun vetäjänä tulee huomioida. Tutkimuksen etenemisen ja analysoinnin kannalta onkin myönnettävä tutkijan reflektiivinen vaikutus toiminnallisen kehityksen suunnitelmiin. Tutkija on voinut tiedostamattaan ajaa keskustelua haluamaansa suuntaa toivotun lopputuleman saavuttamiseksi. Valmiin kehitys idean tai ajatuksen suuntaan ohjaamista haastatteluiden yhteydessä ei voida täysin pois sulkea.

Yhtenä tutkimuksien luotettavuuskriteerinä pidetään tutkimuksen tuloksien siirrettävyyttä, joka kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei toteudu tai se on ainakin hankalaa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei pyritä luomaan yleistyksiä joten tuloksien siirrettävyys on poikkeuksellisen vaikeaa. Muita luotettavuuden kriteerejä tutkimukselle voidaan pitää mm. uskottavuutta, jossa tutkijan on arvioitava vastaako tutkijan ja tutkittavien käsitykset tuloksista toisiaan.

Tutkimuksen riippuvuus on yleisesti määrällisen tutkimuksen luotettavuuskriteeri, mutta arvioimalla kvalitatiivisen tutkimuksen tuloksien toistettavuutta voidaan riippuvuutta käyttää myös kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuskriteerinä. Tutkimuksen vahvistuvuudella ulkopuolinen pystyy tutkimusta lukiessaan muodostamaan saman tulkinnan tutkimuksen tuloksista kuin tutkija on tehnyt. (Juhola, 2013, 28-31).

Tutkijan ja haastateltavien suhteen vaikutus haastattelutilanteisiin on osaltaan vaikuttanut tutkimuksen etenemiseen. Kuinka avoimesti työntekijä organisaation on kokenut voivansa vastata ryhmätilanteessa haastattelukysymyksiin, on riippuvainen kuinka onnistuneesti tutkija on saanut luotua avointa vastavuoroisuutta haastattelutilanteeseen. Ryhmän sisäisen dynamiikan vaikutus vastauksiin on pyritty minimoimaan vaihtuvalla haastatteluryhmällä sekä yksilöhaastatteluilla. Tutkimuksen toistettavuuden kannalta vastauksien yhteneväisyyksissä pysyminen haastattelu tilanteista ja kokoonpanoista riippumatta voitaisiin kokea toteutuvan tuloksien perusteella suurelta osin.

Tuloksien analyysissa huomioitavaa on eri muutoksien kokemuksien vaikuttavuus eri ihmisiin. Haastattelun vaiheissa oli havaittavissa työntekijöiden omien mieltymyksien ja tottumuksien vaikutus vastauksiin. Myös työhistorian pituudella ja totuttujen työtapojen juurtumisella vaikutti olevan merkitystä muutoksen kokemiseen ikäryhmästä riippumatta.

Erialaisten sähköisten viestintä kanavien lisääntyvän käytön kynnys ei tutkijan ennako odotuksista huolimatta ollut ikäryhmittäin huomioitavissa vaan korostui enemmänkin työvuosien mukaisesti. Ohjeiden ja oppaiden paperisten manuaalien käytön suosiminen ei loppuen lopuksi kertonut niiden tarpeellisuuden kokemisesta vaan totutusta tavasta toimia. Ikävuosiltaan vähemmän kokeneet kokivat puolestaan sähköiset, ajantasaisten ohjeiden saatavuuden tärkeämmäksi. Voidaanko siis tuloksien oikeellisuutta sähköisten manuaalien käytöstä pitää oikeampana kuitenkin vaikka tarve lähtöisyys onkin suurempaa? Onko tutkijan ennakkokäsitys kyseisestä aiheesta vaikuttanut keskustelun etenemiseen vai onko tutkija pystynyt irrottautumaan ennakkokäsityksestään ja etenemään tutkimuksen tuloksien mukaisesti?

Tutkimuksen tuloksien luotettavimpana voidaan puolestaan pitää kommunikointitapaa, jonka merkitys korostui jokaisessa haastattelussa, oli se ryhmä tai yksilöhaastattelu. Henkilökohtaisen vuorovaikutuksen kokeminen ja keskustelun mahdollisuus koettiin viestinnän tapana toimivimmaksi eikä tästä poikettu yhdessäkään haastattelussa. Muutoksen ymmärtäminen koettiin helpommaksi kun muutoksesta päästiin esittämään vastavuoroisesti kysymyksiä ja mielipiteitä. Kokemus ei muuttunut vaikka muutosta lähdeittiinkin edistämään ilman mielipiteiden vaikutusta muutoksen etenemiseen, pelkkä kokemus vastavuoroisuudesta tekisi muutoksesta helpommin hyväksyttävämpää.

Korostunut henkilökohtaisen vuorovaikutteisuuden kaipuun ilmentyminen kielii viestintäkulttuurin epäkohdista. Merkitykselliseksi koettu viesti tuntuu katoavan määrän ja viestintä tapojen alle. Ennakoidun muutosvastarinnan sijasta haastatteluiden taustalta löytyi ongelmiin ratkaisuhenkisesti suhtautuvia työntekijöitä joilla oli tarve saada äänensä kuuluviin ja tulla ymmärretyksi. Viestinnän puutteellisuus voi viestiä esimiestyön kehi-

tyksen tarpeesta, tulisiko johtamista tehdä enemmän organisaatiossa alhaalta ylöspäin ja antaa henkilöstölle enemmän työkaluja oman työn kehittämiseen. Mitä enemmän haastateltavat kokivat päässeensä vaikuttamaan projektin aikaisiin muutoksiin, sitä enemmän he tuntuivat sitoutuvan muutokseen, joka puolestaan vahvisti tutkimuksen tuloksien luotettavuutta.

Toiminnallisen tutkimuksen tuloksena saavutettiin useita eri tuloksia muutoksista, joista jokaista voidaan analysoida erillisenä yksittäisenä tapauksena sekä kokonaisuuden onnistumista arvioimalla. Haastateltavien henkilökohtaiset mieltymykset ja kokemukset vaikuttavat yksittäisten muutoksien vaikutuksen kokemiseen, joten tuloksissa on pyritty nostamaan vain enemmistön kokemukset suurimmaksi vaikuttimeksi.

4.5 Johtopäätökset

Usein kysyttäessä henkilöstöltä mielipidettä viestintään voi melkein poikkeuksetta odottaa saavansa vastaukseksi epäkohtia tai kehitystarpeita. Onko yritys maailmassa tai työympäristön ulkopuolellakaan mahdollista tyydyttää ihmisen luontaista uteliaisuutta siinä määrin, että hän kokisi saamansa vastauksen tai tiedon määrän riittäväksi. Ihminen on luontaisesti utelias olento jolla on tarve selittää ilmiöitä ja asioita. Yrityksen sisäisen tiedon janon tyydyttämiseksi on toivottavaa löytää edes kultainen keskitie viestintään. Jos jokainen henkilöstön osa on yksilö ja yksilöllä on omat tarpeensa voi yhden ja ainoan ratkaisun löytäminen olla haastavaa. Jos yksilöiden sijaan pystytään vastaamaan työyhteisön tarpeisiin, ollaan jo huomattavasti lähempänä tyydyttävää viestintätasoa.

Määrä ei korvaa laatua. Tätä mantraa voitaneen tutkimuksen perusteella nostaa esiin viestinnän osalta. Useiden erilaisten viestintävälineiden käyttö ilman synergiaa toisiinsa nähden aiheuttaa ennemminkin hämmennystä ja ennen pitkään välinpitämättömyyttä viestiä kohtaan. Saman viestin tulkitseminen eri viestintäkanavasta sisällöltään erilaisena aiheuttaa kommunikatio ongelmia.

Liki pitäen yhtä tärkeää kuin viestin sisältö on sen sijainti. Missä ja milloin viesti on saavutettavissa. Huonosti sijoitetut viestintävälineet joilla kuitenkin yritetään saavuttaa valtavirta, ovat hukkaan heitettyä viestien huhuilua. Mikä on se viestintäkanava, joka saavuttaa ajantasaisesti kaikki ei varmasti ole olemassakaan.

Yksilöiden mieltymykset mm. sosiaalisen median hyödyntämiseen saavat osan kavahtamaan ja kaivamaan paperiset manuaalit ja ohjeet esille. Se onko, tulevaisuudessa mahdollisuus tehdä sosiaalisen median käytöstä viestintä välineenä yrityksen toimintaa hyväksytympää on monen summa. Millä tasolla työyhteisön valmius hyväksyä muutoksia tai jopa toimia muutokset suhtautuen kriittisesti omaan työhönsä ja sen jatkuvaan kehittämiseen kuvastaa samalla, millä tasolla yhteisön viestintäkulttuuri on.

Selkeästi avoimesti ja vuorovaikutteisesti keskusteleva työympäristö kykenee omaksumaan muutoksen nopeammin.

Edellä mainittujen havaintojen ylitse nousevat kuitenkin työntekijöiden kokemukset tutkimuksen aikana Työn standardointi-projektin myötä muodostuneiden ryhmäkeskustelutilaisuuksien eli niin kutsuttujen ”Jatkuvan parantamisen”-ryhmien järjestäminen. Ryhmien alkuperäinen tarkoitus oli palvella projektin viestintää, mutta nopeasti ryhmistä muodostui tilaisuus aidoille vuorovaikutustilaisuuksille, jossa henkilöstö ei alkuvaiheen jälkeen vain keskittynyt epäkohtien esille tuomiseen vaan laadullisesti muodostui ongelmanratkaisukeskeisiä keskusteluita. Haastattelut ryhmiin osallistumisen kokemuksista toivat esiin selkeän olemassa olleen tarpeen henkilöstöllä tulla kuulluksi. Vaikka olemassa olevaa tapaa yleisen viestinnän kommunikoinnista koko tuotannon infotilaisuuksilla pidettiin hyvänä tapana, ei sen koettu millään tavalla olevan vuorovaikutuksellista.

Koko tutkimuksen aikana vuorovaikutuksen ja vaikuttamisen mahdollisuus omaan työhön tuntui nousevan esille. Selkeää tapaa ymmärtää missä mennään ja mitkä tavoitteet ovat ja kuinka tavoitteet saavutettaisiin, ei koettu olevan. Tutkimuksen aikana voitiin luoda kuva viestinnän epäkohdista ja hyvin pinnallisesti aloittaa viestinnän kehitystä, mutta tärkeämpänä voitaisiin pitää, mitä tapahtuu tutkimuksessa aloitetuille muutoksille ja kehitysehdotuksille jatkossa.

Varhaisessa vaiheessa tutkimusta oli melko selkeää, etteivät viestinnän ongelmat olekaan selkeästi puutteellisissa viestintätavoissa -tai -kanavissa. Tutkimuksessa esiin noussut päivittäisjohtamisen mallin selkeä puuttuminen ja tapa toimia yhdessä korostuivat haastatteluissa sekä työntekijöiden, että työnjohdon kanssa. Tutkimuksen aikana ei pyritty ottamaan kantaa päivittäisjohtamiseen, mutta oli ymmärrettävä asian vaikutus haastateltavien vastauksiin ja kokemuksiin. Tutkimuksen toiminnallisten muutoksien vaikutus voidaan katsoa jäävän vähäiseksi, mikäli muutoksia ei oteta osaksi päivittäistä toimintaa ja juurruteta pysyviksi toimintamalleiksi niiltä osin, mitä koettiin onnistuneiksi ja hyödyllisiksi muutoksiksi.

4.5.1 Kehitysehdotukset

Tutkimuksen tuloksien perusteella voidaan todeta, että pienilläkin muutoksilla lyhyessä ajassa saatiin merkittäviä tuloksia aikaiseksi tuotannon sisäisen viestinnän parantamiseksi. Kuitenkin niinkin lyhyessä ajassa, mitä tutkimuksella päästiin viestinnän epäkohtia tarkastelemaan, on kyse vain pintaraapaisusta aiheeseen. Tutkimuksessa löydettiin useita keinoja viestinnän parantamiseksi, mutta osa tehdyistä muutoksista vaatii aikaa juurtuakseen osaksi toimintaa ennen lopullisen hyödyn saavuttamista. Mm. paperisista ohjeista ja lomakkeista pois siirtyminen vaatii tulevaisuudessa sähköisten versioiden käytön ohjeistamista ja käytön markkinointia työnjohdon puolelta. Kuitenkin paperisista lomakkeista luopumiselle nähtiin

sekä työntekijöiden, että työnjohdon puolelta sen käytön hyödyt niiden ajantasaisuuden ylläpitämisen helppoudesta.

Tuloksien perusteella voidaan todeta infotelevisioiden sisällön menevän pääosin hukkaan niiden nykyisten sijoitteluiden vuoksi. Työntekijöiden idean infotelevisioiden näkymän tuomisesta työpisteille tai niiden läheisyyteen tulisi toteuttaa mahdollisimman nopeasti. Yleinen käsitys infotelevisioiden hyödyllisyydestä ei nykyisellään toteudu ja tälle viestinnälle selkeästi tutkimuksen tuloksien perusteella olisi kiinnostusta työntekijöiden keskuudessa. Infotelevisioiden käytön hyötyjä puoltaa myös työnjohdon kokemus käytön helppous ja viestinnän ajoituksen kohdistaminen juuri oikeaan ajankohtaan. Toteuttamalla työntekijä lähtöisiä viestinnän kehitysideoita kannustettaisiin ja motivoitaisiin ideoiden tekemiseen jatkossakin. Samalla osoitetaan arvostusta työntekijöiden mielipiteille toimimattomista toimintamalleista.

Koko tutkimuksen kannalta merkittävämpänä vaiheena voidaan nostaa työntekijöiden sekä työnjohdon kokemukset pienryhmien aloittamisesta. Molemmat osapuolet kokivat jakavansa ymmärrystä toisilleen aiempaan verrattuna paremmin ja monien arkistenkin asioiden kommunikoinnin havaittiin olleen puutteellista. Näiden pienryhmien käytännön vakiinnuttaminen ja ajankohdan vakioiminen tulevaisuudessa edistäisi merkittävästi muutoksista kommunikoinnista.

Ajankohdan vakiinnuttaminen antaisi molemmille osapuolille aikaa valmistautua tilaisuuteen. Tutkimuksen johtopäätöksissä tuotiin esille haastatteluiden pohjalta noussut esimiesalais ajan puute ja kaipuu. Kumpikaan osapuoli ei kokenut, että olisi olemassa vakiintunutta tapaa päivittäiselle kommunikoinnille työnjohdon kanssa, joka viittaa ettei päivittäisjohtamiselle ole selkeää mallia. Tutkimuksen aikana työnjohto, kaksi työnjohtajaa, työskenteli pääsääntöisesti aamuvuorossa, ilta- sekä yövuoron vastuun ottivat niin kutsutut tuotannon etumiehet, jotka olivat valikoituneet tuotannon työntekijöistä. Sekä työntekijät, että työnjohtajat kokivat työnjohtajien olevan hankalasti saavutettavissa myös aamuvuorossa, vaikka heitä oli läsnä kaksi kerrallaan.

Selkeän päivittäisjohtamisen mallin, työnjohtajien ajan vapauttaminen ja tuominen osaksi jokaista vuoroa lähentäisi esimiesalais suhteita sekä parantaisi avointa keskustelevaa työkuultuuria työnjohdon ja työntekijöiden välillä. Työnjohdon sijoittaminen jokaiseen vuoroon antaisi työnjohdolle mahdollisuuden keskittyä yksilöiden huomioimiseen ja kehittää työyhteisöä. Tämä vapauttaisi työnjohdolta aikaa pois palavereista.

Tässä kohtaa on myös tarkasteltava kriittisesti, mihin työnjohdon aikaa käytetään kun heidät otetaan pois päivittäisjohtamisen parista. Millaisissa palavereissa työnjohdon voidaan olettaa olevan läsnä vai riittääkö kommunikointi palaverin sisällöstä jälkikäteen. Selkeiden rajapintojen määrittely, millaisia odotuksia tai tarpeita sidosryhmillä on työnjohtajia kohtaan, on

tehtävä. Palaverikäytännöistä sopiminen ja näiden tiedon jakamisesta muiden työnjohtajien kanssa on suunniteltava.

Työnjohdon siirtyminen kolmeen vuoroon työntekijöiden tapaan asettaa toki lisää viestinnällisiä haasteita. Toisaalta selkeän viestintämallin luominen työnjohdon avuksi helpottaisi tätä haastetta: Mitä, miten ja milloin viestitään? Viestinnän ollessa jokaisessa vuorossa yhteneväistä ja loogista korostaa se yhteneväistä esimieslinjaa läpi kaikkien vuorojen. Sovitut tavat toimia toistuvat kaikessa ja ovat molemmille osapuolille selkeät.

Koska työntekijöiltä puuttuu vuorojen välinen kommunikointiaika ja tätä korostettiin työntekijöiden taholta osaksi viestinnän ongelmaa, samaan sudenkuoppaan ei työnjohdon vuorojen vaihdon osalta kannata kompastua. Työnjohdon vuorojen asettelu limittäin vuorojen vaihdon yhteyteen ei selkeytä viestintää vain työnjohdon osalta vaan auttaa työnjohtoa korvaamaan osittain vuorojen välisen kommunikaation puutteen työntekijöiden välillä. Vuorokauden ollessa rajallinen ja työnjohdon oman jaksamisen kannalta heidän työpäivien pidentäminen kommunikaation säilyttämiseksi ei pitkällä tähtäimellä kannata, on vuorokauden työnjohdon ”vajaus ajan kohtaan” edelleen turvautettava tuotannon etumiesten käytöllä. Toisaalta jos tapa viestiä on selkeä, voidaan tämän hetkellisen vajauksen viestinnän hukka onnistua minimoimaan.

Tuotannon yhteiset tavoitteet ja valittujen mittareiden avaaminen sekä viestiminen tulisi rakentaa visuaaliseksi niin, että näiden voidaan kokea ohjaavan konkreettista toimintaa. Työyhteisön tulisi ymmärtää, miten hän vaikuttaa yksilönä tai yhteisön jäsenenä tavoitteiden saavuttamiseen. Vaikuttimet mittareiden lukujen takana tulisi olla selkeitä ja ymmärrettäviä. Visualisoimalla mittarit tulisi mittareiden ohjata toimintaa ja antaa välittömän vastauksen, miksi olemme poikkeamassa tavoitteesta?

Lähes yhtä tärkeää kuin visuaalinen näkymä nykyhetkestä on ajanjakson kuvaaminen etenemisestä, ymmärrys olemmeko menossa oikeaan suuntaan. Näitä trendejä seuraamalla voidaan arvioida yhdessä suunniteltujen kehitystoimien purevuutta tai epäonnistumisia. Pääasia on kuitenkin kasvattaa ymmärrystä asioiden syys- ja seuraussuhteesta työyhteisössä. Mahdollisuus kasvattaa työyhteisön kiinnostusta muutoksen positiiviseen kokemiseen tavoitteiden saavutettaessa.

5 LÄHTEET

Aarnikoivu.H. (2008). Esimiehenä arjessa. E-kirja. Haettu osoitteesta 10.9.2019:

<https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.hamk.fi/teos/JAJBBXTBFACG#/kohta:16/piste:b232>

Ahlroth.A. (2017). Järkytä avoimuudella. Silmät avaavia ja vähän kiusallisiaakin näkökulmia työelämään ja johtamiseen. E-kirja. Haettu osoitteesta 2.5.2019:

[https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.hamk.fi/teos/EACBJXCTEB#/kohta:1\(\(20\)ORGANISAATIO\(\(20\)SYNTYY\(\(20\)IHMISIST\(\(c4\)\(\(20\):100\(\(20\)ASIAA,\(\(20\)JOTKA\(\(20\)OPIN\(\(20\)KANTAP\(\(c4\)\(\(c4\)N\(\(20\)KAUTTA\(\(20\)/piste:b410](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.hamk.fi/teos/EACBJXCTEB#/kohta:1((20)ORGANISAATIO((20)SYNTYY((20)IHMISIST((c4)((20):100((20)ASIAA,((20)JOTKA((20)OPIN((20)KANTAP((c4)((c4)N((20)KAUTTA((20)/piste:b410)

Färm.M & Salminen. S. (2018). Yksilön suhtautuminen muutokseen –näkökulmia muutosprosessin johtamiseen case: yritys x. Opinnäytetyö. Tulevaisuuden johtaminen ja asiakaslähtöinen palveluliiketoiminta. Laurea ammattikorkeakoulu. Haettu osoitteesta 10.9.2019:

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/146708/Farm_Mirva%20ja%20Salminen_Sanna.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Halttunen.K. (2011). Toimiva sisäinen viestintä. Opinnäytetyö. Liiketalouden koulutusohjelma. Tampereen ammattikorkeakoulu. Haettu osoitteesta 19.11.2019:

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/36342/Halttunen_Kati.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Heinonen.M. (2019). ”Tää laji on maraton eikä maili”: johtaminen jatkuvassa muutoksessa. Pro-gradu tutkielma. Johtaminen. Jyväskylän yliopisto. Haettu osoitteesta 3.10.2019:

<https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/64853/URN%3ANBN%3Afi%3Aaju-201906263449.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Hepokorpi.J. (2016). Sisäinen viestintä ja kehittäminen case: eläinsuojeluyhdistys x. Opinnäytetyö. Liiketalouden koulutusohjelma. Satakunnan ammattikorkeakoulu. Haettu osoitteesta 2.5.2019:

<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/110668/Opinnaytetyo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Hyle.H. (2008). Lean päivittäisjohtamisen menetelmänä –case Huslab. Pro gradu-tutkielma. Sosiaali- ja terveyshallintotiede. Vaasan yliopisto. Haettu osoitteesta 10.9.2019:

file:///C:/Users/tarvasa/Downloads/Hyle_Johanna-2018-Lean_p%C3%A4ivitt%C3%A4isjohtamisen_metelm%C3%A4n%C3%A4_Case_HUSLAB.pdf

Ilmarinen (n.d.). Onnistunut muutos –Tukea onnistuneen muutoksen suunnitteluun ja läpivientiin. Opas. Työeläkeyhtiö Ilmarinen. Haettu osoitteesta 15.1.2019:

<https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-onnistunut-muutos.pdf>

Juhola.L. (2013). Sisäisen viestinnän kehittäminen yritys X:ssä. Opinnäytetyö. Liiketalouden koulutusohjelma. Laurea-ammattikorkeakoulu. Haettu osoitteesta 2.5.2019:

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/54682/Opinnaytetyo_Juhola.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Kampman.T. (2019). Osallistavan toimintatavan käyttöönotto. Opinnäytetyö. Liiketalouden koulutusohjelma. Kajaanin ammattikorkeakoulu. Haettu osoitteesta 10.9.2019:

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/170107/Kampman_Tiina.pdf.pdf?sequence=2

Korhonen.B. (2008). Sisäinen viestintä ja sen kehittäminen. Opinnäytetyö. Liiketalouden koulutusohjelma. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Haettu osoitteesta 6.6.2019:

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/17611/jamk_1207130402_4.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Kukkola.E. (2016). Muutosjohtaminen 7: Muutosviestintä. 27.2.2016. Haettu osoitteesta 10.9.2019:

<https://peruspeliajohtaja.com/2016/02/27/muutosjohtaminen-7-muutosviestinta/>

Mäkelä.M. (2014). Työntekijöiden reagointi elementtitehtaan muutosprosessiin. Opinnäytetyö. Rakennusalan työnjohdon koulutusohjelma. Savonia-ammattikorkeakoulu. Haettu osoitteesta 10.9.2019:

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/83989/Makela_Niko.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ouellette.S. & Petrovich.M. (2002). Daily management and six sigma: maximizing your returns. Haettu osoitteesta 10.9.2019:

<http://thequestalliance.com/docs/DMandSS.pdf>

Paulig group intranet (n.d.). Yritys esittely. Haettu osoitteesta 1.8.2019:

<https://stella.paulig.com/fi/ainekset/about-us/materiaaleja-ja-lisatietoja/company-presentations/>

Peltoniemi.J. (2018). Kaiken keskellä, keskijohto strategisen muutoksen tekijänä ja kokijana. Studies in Business and Economics. Jyväskylä University School of Business and Economics. Haettu osoitteesta 10.9.2019:
https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/59127/978-951-39-7514-2_v%c3%a4it%c3%b6s17082018.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Pirinen.H. (2015). Esimies muutoksen etulinjassa. E-kirja. Haettu osoitteesta 10.9.2019:
[https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.hamk.fi/teos/BAXBBAUCGJBXAB#kohta:ESIMIES\(\(20\)MUUTOKSEN\(\(20\)JOHTAJANA\(\(20\)/piste:b1](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.hamk.fi/teos/BAXBBAUCGJBXAB#kohta:ESIMIES((20)MUUTOKSEN((20)JOHTAJANA((20)/piste:b1)

Talouselämä. (2008). Vältä sisäisen viestinnän sudenkuopat. Haettu osoitteesta 7.8.2019:
<https://www.talouselama.fi/uutiset/valta-sisaisen-viestinnan-sudenkuopat/032fc490-50c4-30a6-b321-13de56d3057e>

Viestintätieteidenlaitos. (n.d.). Viestintä. Haettu osoitteesta 19.11.2019:
<https://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/ryhmaviestivuosraportti/viestinta.html>

Vänskä.A. (2013). Muutoksen johtaminen Case Kopijyvä. Opinnäytetyö. Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma, ylempi AMK. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Haettu osoitteesta 1.8.2019:
<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/60575/Vanska%20Anja.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Weissenfelt&Huovinen. (2013) Some nuoret. Haettu osoitteesta 7.8.2019:
<https://wordpress.ebrand.fi/somejanuoret2013/>

Wikipedia. (n.d.). Sharepoint. Haettu osoitteesta 2.8.2019:
<https://en.wikipedia.org/wiki/SharePoint>

