

Opinnäytetyö (AMK)

Tuotantotalous

2024

Sanni Kuusinen

Esihenkilöiden viestinnän merkitys muutostilanteissa

– selkeä ja avoin viestintä



Opinnäytetyö (AMK) | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Tuotantotalouden koulutus

2024 | 40 sivua

Sanni Kuusinen

Esihenkilöiden viestinnän merkitys muutostilanteissa

- Selkeä ja avoin viestintä

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia esihenkilön viestinnän merkitystä muutostilanteissa. Tarkoituksena oli kuvata sitä miten esihenkilön viestintä vaikuttaa muutoksen onnistumiseen sekä miten sitä voidaan kehittää.

Toimeksiantajana toimi Turun ammattikorkeakoulun lehtori Laura Nurminen.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käydään läpi esihenkilön roolia yrityksessä, erilaisia muutostilanteita ja viestinnän merkitystä näissä tilanteissa.

Teoriaosuuden auttaa ymmärtämään aiheen taustalla olevia käsitteitä ja käytäntöjä. Johtajuus käsittää monia osa-alueita ja esihenkilön on osattava käsitellä niitä sujuvasti samanaikaisesti. Muutoksen onnistuminen edellyttää usein vahvaa johtajuutta, avointa viestintää, työntekijöiden osallistamista ja muutoksenhallintaprosessin suunnittelua. Empiirinen osuus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja tutkimusmenetelmäksi valikoitui puolistukturoitu haastattelu

Tutkimus verrattiin teoriaosuuteen, mikä vahvisti sen paikkansa pitävyyttä sekä osoitti esihenkilön viestinnän merkityksen muutostilanteissa. Tutkimus osoittautui onnistuneeksi, ja suoria vastauksia saatiin haastateltavilta, vaikka aihe oli henkilökohtainen. Tuloksia tullaan hyödyntämään Turun ammattikorkeakoulun tekniikan ja liiketoiminnan tulosalueen insinööri- ja tradenomikoulutusten työyhteisö- ja johtamisviestinnän opintojaksojen suunnittelussa, opetuksessa ja kehittämisessä. Näitä tuloksia voidaan myös soveltaa yritysten viestinnän kehittämisessä ja esihenkilötyön parantamisessa.

Asiasanat: esihenkilö, esihenkilötyö, muutos, viestintä

Bachelor's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Bachelor of Engineering, Industrial Management and Engineering

2024 | 40

Sanni Kuusinen

The importance of superior communication in change situation

- Clear and open communication

The aim of this thesis was to examine the significance of supervisor communication in times of change. The goal was to describe how supervisor communication impacts the success of change and how it can be improved. The commissioning party for this thesis was Laura Nurminen, a lecturer at Turku University of Applied Sciences

The theoretical framework of the thesis explores the role of supervisors in organizations, various types of change situations, and the importance of communication in these contexts. The theoretical part helps to understand the underlying concepts and practices of the topic. Leadership encompasses many areas, and supervisors must be able to handle them smoothly simultaneously. Successful change often requires strong leadership, open communication, employee engagement, and the planning of the change management process. The empirical part was conducted as a qualitative study, with semi-structured interviews chosen as the research method.

The study was compared to the theoretical framework, which confirmed its validity and highlighted the importance of supervisor communication in times of change. The study proved successful, yielding direct responses from interviewees, despite the personal nature of the topic. The findings will be utilized in the design, teaching, and development of courses on workplace communication and management within the engineering and business programs at Turku University of Applied Sciences. These results can also be applied to improving communication within companies and enhancing supervisor performance.

Keywords:

Foreperson, foreperson work, change, communication

Sisältö

1 Johdanto	7
2 Esihenkilön rooli ja työtehtävät	8
3 Muutostilanteet yrityksessä	11
3.1 Muutoksen määritelmä	11
3.2 Muutoksen käynnistäviä tekijöitä	13
3.3 Muutoksen positiiviset asiat	14
3.4 Muutoksen haasteet	15
3.5 Muutosprosessi	16
3.6 Kübler- Rossin muutoskäyrä	17
4 Viestinnän merkitys muutostilanteissa	19
4.1 Työyhteisöviestintä	19
4.2 Muutosviestintä	20
4.3 Esihenkilön merkitys muutostilanteissa	20
4.4 Muutosviestinnän kanavat	22
5 Asiantuntijahaastattelu	24
5.1 Tutkimusmenetelmä	24
5.2 Haastattelujen toteutus	25
6 Haastattelut	27
6.1 Haastattelun valmistelemisen	27
6.2 Haastattelu kysymykset	27
6.3 Kysymysten läpikäynti ja vastaukset	29
7 Johtopäätökset	37
Lähteet	39

1 Johdanto

Opinnäytetyön tavoitteena on ymmärtää esihenkilön viestinnän merkitys. Saadaan oivalluksia siitä, miten työyhteisössä voidaan kehittää johtamiskäytäntöjä ja lopulta edistää joustavampaa ja sopeutuvampaa organisaatiokulttuuria.

Nykyaikaisessa liiketoimintaympäristössä yritykset kohtaavat jatkuvasti erilaisia muutostilanteita. Olipa kyse sitten teknologiamuutoksesta, markkinoiden vaihtelusta, maailmantilanteen muuttumisesta, organisaation rakenteellisesta muutoksesta, isosta, pienestä, odotetusta tai ennalta arvaamattomasta muutoksesta, on yrityksen osattava varautua niihin. Jatkuvalla viestinnällä varmistetaan, että muutos sujuu mahdollisimman tehokkaasti. Puutteellinen tai muuten epäonnistunut viestintä voi vaikuttaa koko yrityksen tulevaisuuteen.

Teoriaosuus tarjoaa syventävää tietoa Teoreettisten näkökulmien ja empiirisen tutkimuksen avulla tämä tutkimus pyrkii valaisemaan niitä avainasioita, jotka vaikuttavat tehokkaaseen esihenkilön viestintään muutostilanteissa, esimerkkejä esihenkilötyötä tekeville.

Opinnäytetyö toteutetaan asiantuntijahaastatteluiden avulla ja tarkoituksena on antaa käytännön työkaluja esihenkilön viestintätaitojen kehittämiseen muutostilanteissa. Haastattelujen vastaukset kuvataan anonymisti, sillä muutostilanteet koetaan haastaviksi viestintä- ja vuorovaikutustilanteiksi.

Asiantuntijahaastattelu toteutettiin puolistrukturoitujen kysymysten avulla. Haastattelussa käydään läpi 11 kysymystä, mutta toiveena on, että keskustelut etenevät mahdollisimman vapaamuotoisesti. Tarkoituksena on keskittyä niihin näkökulmiin, jotka haastateltavat kokevat tärkeäksi muutostilanteiden viestinnässä. Haastattelun avulla saatiin kattavasti tietoa kolmelta eri alan esihenkilöltä.

2 Esihenkilön rooli ja työtehtävät

Tämän luvun tarkoituksena on perehtyä esihenkilön rooliin ja tehtäviin organisaatiossa. Millaisia odotuksia ja vastauksia esihenkilöllä on erilaisissa muutostilanteissa. Esihenkilön viestinnän merkitys on helpompi havaita, kun tiedetään, miten hänen viestintätapansa ja tyyliinsä vaikuttavat organisaation jäseniin ja miten hän voi tukea työntekijöitä muutostilanteissa. Lisäksi tämä auttaa hahmottamaan, millainen vaikutus hänellä on organisaation kulttuuriin ja ilmapiiriin, mikä on ratkaisevaa muutoksen kannalta.

Juridisesti esihenkilön rooli on toimia työnantajan edustajana. Heidän yhteistyöllään valvotaan erilaisten sopimusten ja lakien asettamien oikeuksien ja velvollisuuksien toteutumista. (Kariniemi 2022.) Esihenkilötyö vaatii näiden lisäksi kykyä johtaa, motivoida ja ohjata alaisiaan tehokkaasti. Hän toimii suorana linkkinä työntekijöiden ja ylimmän johdon välillä: ”Hänen tulisi olla lähellä, muttei liian lähellä alaisiaan”. (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 9.)

Esihenkilö on suoraan yhteydessä työntekijöihin ja vastaa heidän päivittäisestä työskentelystään. Tämän takia hänen roolinsa on muihin työyhteisön jäseniin erilainen, koska hän vastaa muiden työntekijöiden työnteosta Tämä dualistinen rooli edellyttää esihenkilöltä monipuolisia taitoja ja kykyä tasapainoilla organisaation tarpeiden ja työntekijöiden odotusten välillä. (Aarnikoivu 2008, 23,34.)

Johtaminen ja ohjaaminen ovat esihenkilön rooliin liittyviä avaintehtäviä. Se, että esihenkilö käyttää asemaansa ja valtaansa rakentavasti, on edellytys toimivalle työyhteisölle. Tehtävänä on motivoida ja innostaa työntekijöitä, asettaa selkeitä tavoitteita ja tarjota heille tarvittavaa tukea ja ohjausta. Tämä edellyttää hyvää kommunikaatiokykyä sekä kykyä rakentaa luottamusta tiimin ja esihenkilön välille. Esihenkilön on syytä paneutua itsensä johtamiseen ja omaan hyvinvointiin. Oma hyvinvointi heijastuu alaisten hyvinvointiin. Lisäksi esihenkilön on kyettävä antamaan rakentavaa palautetta ja käsittelemään konflikteja ja muita haasteita työympäristössä. (Aarnikoivu, 2008, 23,34.)

Esihenkilö voi myös joissain strategiseen suunnitteluun, mutta hänen tärkein tehtävänsä tavoitteita. Tällöin esihenkilön on sisäistettävä johdon asettamat päätökset, informaatiot ja muutokset. Esihenkilön rooli korostuu (Mäkinen, Heikkilä-Tammi 2015, 21.)

Työntekijöiden henkilön tehtäviä. Esihenkilön on seurattava ja arvioitava työntekijöiden työskentelyä ja tarvittaessa tarjottava heille palautetta ja tukea työskentelynsä parantamiseksi. Palautteen antaminen on tehokasta ja työntekijälle motivoivaa. Näin myös työntekijä tulee huomioiduksi. Palaute voi sisältää suoritusarvioiteja, kehityskeskusteluja ja tarvittaessa koulutuksen tai valmennuksen järjestämistä. Palautteen antamisessa vaaditaan esihenkilöltä tilannetajua ja empaattista otetta sekä mukautumistaitoa (Terävä & Musa 2011, 9, 11.) Lisäksi esihenkilön rooliin liittyy organisaation edustaminen ja viestintä ulospäin. Hänen on toimittava organisaation kasvona ulkoisille sidosryhmille, asiakkaille ja yhteistyökumppaneille varmistaen, että organisaation viestit ja arvot välittyvät selkeästi ja tehokkaasti. (Aarnikoivu, 2008, 34.)

Esihenkilötyötä voidaan myös tarkastella V10-mallin avulla, jonka tavoitteena on alaisten yksilöllisyyden huomioiminen:

- Valmentaminen: onnistumisen edellytyksen luominen, kehittäminen ja tukeminen
- Välittäminen: työntekijöiden kuunteleminen ja heidän tilanteestaan kiinnostuminen
- Vaatiminen: Kiteytyy tavoitteiden ja odotusten asettamisena.
- Vaihtaminen: Päätöksenteko, toiminta ja teko.
- Virittäminen: Motivaation tukeminen ja kannustaminen.
- Vahvistaminen: Esihenkilö kannustaa toimivien asioiden tekemisen jatkamista.
- Vastuuttaminen: Oman vaikutusmahdollisuuden ja vastuun osoittaminen
- Viestiminen: Tiedon jakaminen
- Vuorovaikuttaminen: Kannustetaan työntekijää dialogiin
- Voimaannuttaminen: Tunne siitä, että on luottamuksen arvoinen. (Aarnikoivu. 2016. luku 3.)

Yhteenvetona voidaan todeta, että esihenkilön rooli ja tehtävät organisaatiossa ovat monitahoisia ja vaativia. Esihenkilöllä on suuri vastuu organisaation toiminnasta ja menestyksestä, ja hänen kykynsä johtaa, ohjata ja motivoida alaisiaan vaikuttavat suoraan organisaation tehokkuuteen ja tuloksiin. Esihenkilön on oltava valmis kohtaamaan erilaisia haasteita ja tilanteita organisaatiossa ja toimimaan tehokkaasti ja vastuullisesti organisaation parhaaksi. (Aarnikoivu 2008, 23, 34.)

3 Muutostilanteet yrityksessä

Muutosjohtamisella tarkoitetaan tilannetta, jossa yritys kulkee tilanteesta A tilanteeseen B. (Melisma, 2023.) Tässä luvussa käydään läpi erilaisia muutostilanteita ja sitä, miten ne vaikuttavat yritykseen. Tarkoituksena on kuvata sitä, kuinka paljon erilaisia muutostilanteita organisaatiossa voi olla ja miksi niiden onnistuminen on tärkeää.

3.1 Muutoksen määritelmä

Samalla tavalla kuin ihmisen henkilökohtaisessa elämässä, myös työelämässä muutos on jatkuvaa. Usein muutos havaitaan silloin, kun se on äkillistä tai tiedostettua. Isommat muutokset yrityksessä aiheuttavat ihmisissä paljon hämmennystä ja epätietoisuutta. Muutokset yrityksessä voivat kohdistua yksilöön, ryhmään tai koko yrityksen toimintaan. Nämä voivat johtua esimerkiksi organisaatiomuutoksista, strategiamuutoksista, teknologian kehityksestä, markkinamuutoksista tai taloudellisista haasteista. (Hyppänen, 2013, luku 9.)

Muutoksia voidaan kohdistaa yrityksessä monella eri tasolla. Organisaatiotason muutokset vaikuttavat koko organisaatioon laajasti. Näitä suuria muutoksia suunnitellaan yleensä johdon tasolla, ja ne voivat jäädä etäisiksi työntekijöiden arkipäivästä. Organisaatiotason muutokset voivat kuitenkin välillisesti johtaa sisäisiin muutoksiin työyhteisössä monien eri tekijöiden kautta, ja ne näkyvät selkeämmin työntekijöiden päivittäisessä toiminnassa. (Tammi 2018, 3.)

Muutoksia voidaan luokitella omasta aloitteesta tapahtuviin ja toivottuihin muutoksiin. Vapaaehtoisesti tapahtuvat muutokset ovat usein ennakoitavampia, mikä mahdollistaa paremman valmistautumisen niihin ja luo myönteistä asennetta muutosta kohtaan. Vaikka sen asenteen pitäminen positiivisempänä on helpompaa. Sen sijaan ulkoapäin tulevat muutokset voivat olla stressaavia, sillä ne voivat tulla äkillisesti tai tilanteessa, jossa muutosta ei ole odotettu tai haluttu. Pakon edessä Tällaiset muutokset voivat herättää monenlaisia tunnereaktioita yrityksessä. On tärkeää, että organisaatio ja sen johto kykenevät hallitsemaan näitä tunnetiloja ja viemään muutoksen läpi mahdollisimman tehokkaasti ja sujuvasti. (Tammi. 2018, 3.)

Muutokset voidaan jakaa neljään eri aihealueeseen. Muutoksen neljä ulottuvuutta on yksilötason muutos, taktinen muutos, strateginen muutos ja suunniteltu muutos. Yksilötason muutos voidaan ajatella koko muutosprosessin ydintekijänä, jota voi kutsua myös *self managementiksi*. Tällöin yksilö muuttaa tai kehittää aiempaa taitoa tai tietoa toisenlaiseksi. Yksilötason muutokset voivat olla myös arvojen, ajattelun tai persoonan muuttamista toiseksi. Tällöin muutos on vaikeampaa yksilötasolla. (Erämetsä 2003, 23-26.)

Taktinen muutos on seuraavan tason muutos. Se ei ulotu vielä koko organisaatioon koskeviin muutoksiin vaan pysyy esimerkiksi järjestelmien tai asiakaspalvelun rajapinnassa. Kolmantena ulottuvuutena on strateginen muutos. Tämä voi ulottua jo useampaan osaan yrityksessä ja näkyy vähintään yrityksen toimintatavoissa. Viimeisenä ovat tuurilliset muutokset, jotka ovat kaikista muutoksista hitaimpia ja vaikeimpia. Ne voivat olla jatkuvia tai radikaaleja muutoksia. (Erämetsä 2003, 23-25.)

3.2 Muutoksen käynnistäviä tekijöitä

Muutoksen käynnistäviä tekijöitä on monia, ja ne voivat vaihdella organisaation koosta, toimialasta ja ympäristötekijöistä riippuen. Ensimmäisenä on tehokkuuden lisäämisen vaatimukset. Näitä ovat esimerkiksi toimintojen ja palveluiden karsiminen, uudelleen budjetointi, laatuajattelu tai kustannustehokkuuden heikkous. Näillä kaikilla pyritään vaikuttamaan tehokkuuteen joko hidastamalla sitä laadun muuttamiseksi tai (valtiokonttori 2007.)

Toisena on teknologian kehitys. Nopeasti muuttuvat teknologia voi luoda tarpeen muuttaa toimintatapoja, prosesseja tai koko liiketoimintamalleja, jotta yritys pysyisi kilpailukykyisenä. Tämä vaatii myös työntekijöiden perehdyttämistä ja uudelleen kouluttamista, mikä Teknologian lisäksi voi tulla myös markkinamuutoksia, joiden Aarnikoivu 2008,164.)

Neljäntenä on yhteiskunnalliset ja poliittiset muutokset. Näitä voivat olla EU:n päätökset, valtaan ja eturyhmiin liittyvät muutokset, kansainvälistyminen ja ekosysteemin muutokset tai aluepolitiikan painotukset. Kolmantena on yksilön muutostahto. Tämä voi lähteä yksilön omasta tahdosta oppia lisää ja motivaation lisääminen tai oikeutettuihin tarpeisiin vastaaminen ja työhallinnan parantaminen. (valtiokonttori 2007.)

Seuraavaksi on organisaation sisäiset tarpeet. Näitä voi olla mm. organisaation kasvu, kulttuuri muutokset tai suorituskyvyn haasteet, jotka voivat käynnistää muutoksen organisaatiossa. Isona muutoksena on organisaation strateginen muutos, jolloin tehdään suuria muutoksia vastaamaan uusia tavoitteita ja suuntaviivoja. (Aarnikoivu 2008, 164.)

Viimeisenä on yhteiskunnan arvojen kehittyminen. Näitä ovat esimerkiksi laadulliset parannukset, merkityksen kokemuksen tarjoaminen, asiakkaan odotusten muuttuminen, hyvinvoinnin lisääminen ja kulttuurin edistäminen. (valtiokonttori 2007.)

3.3 Muutoksen positiiviset asiat

Muutoksilla pyritään muuttamaan yrityksen toimintaa parempaan ja positiivisempaan suuntaan sekä edistää organisaation kehitystä, kilpailukykyä ja menestystä. Positiivisten näkökohtien tunnistaminen ja hyödyntäminen ovat avainasemassa muutoksen tehokkaassa hallinnassa ja sen onnistuneessa toteuttamisessa. (Havunen 2007, 7.)

Muutokset voivat luoda tilaisuuksia innovaatioille ja luovuudelle. Muutoksen ilmapiiri voi kannustaa työntekijöitä muihin muutoksiin, joka auttaa etsimään ratkaisuja ongelmien ratkomiseen. T Lisäksi ne voivat edistää organisaation oppimista ja kehittymistä. Muutostilanteissa joutuu väistämättä uusien asioiden eteen, mikä a työntekijät sopeutumaan uusiin työmenetelmiin sekä kehittämään ammatillista osaamistaan. Tämä myös kehittää heitä jatkuvasti uusiin muutoksiin, jolloin yritys pystyy hyödyntämään sitä uusiin mahdollisuuksiin. (valtiokonttori 2007.)

Lisäksi muutokset voivat parantaa yrityksen kykyä vastata asiakkaiden odotuksiin ja tarpeisiin. Yrityksen uudet tavat ja palvelut voivat vastata markkinoiden muutoksiin ja asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin, mikä voi vahvistaa asiakassuhteita ja lisätä asiakastyytyvyyttä. Tätä kautta se lisää myös organisaation kilpailukykyä ja kestävyyttä pitkällä aikavälillä. Organisaatio, joka pystyy tehokkaasti hallitsemaan muutoksia ja sopeutumaan dynaamisiin markkinaolosuhteisiin, on paremmassa asemassa selviytyä kilpailusta ja saavuttaa menestystä tulevaisuudessa. (valtiokonttori 2007.)

Muutokseen vaaditaan paljon me-henkisyyttä, ja samassa veneessä oleminen kasvattaakin tiimihenkeä ja antaa vertaistukea. Vaikka muutos voikin viedä työntekijöitä kauemmas yrityksestä, se voi myös vahvistaa yhteenkuuluvuuden tunnetta ja luoda vahvemman siteen muiden työntekijöiden ja yrityksen välille.

3.4 Muutoksen haasteet

Muutos tuo mukanaan positiivisten asioiden lisäksi myös haasteita, joiden selittäminen vahvistaa yritystä ja vaikuttaa merkittävästi muutoksen onnistumiseen. Muutos yrityksessä tuo väistämättä epävarmuutta tulevaisuudesta ja oman työpaikan turvallisuudesta, mikä voi johtaa stressiin ja myös epävarmuuteen yleisellä tasolla elämässä - etenkin, jos muutos koskee yksilön tilannetta esimerkiksi irtisanomiseen tai lomauttamiseen liittyen, taloudellinen huoli voi olla suuri. Myös uudet työtehtävät ja käytännöt voivat vaikuttaa suorituskyykyyn sekä sitoutumiseen. Suorituskyykyyn lasku puolestaan johtaa yrityksen tuottavuuteen ja lyhyen aikavälin laskuun. (Havunen 2007.)

Vaikka muutos voi luoda mukanaan työtä helpottavia työtapoja, se voi häiritä myös yrityksen vakiintunutta kulttuuria ja arvoja. Mikäli muutos toteutetaan epäonnistuneesti tai siitä ei kommunikoida oikein voi johtaa moneen irtisanomiseen. Irtisanomisten myötä lähtee mukanaan myös yritykselle merkittäviä työntekijöitä, mikä oltaisiin viestitty väärin, hierarkiamuutokset ja tiimien välisten rakenteiden muutokset voivat aiheuttaa ongelmia. (Kankainen 2019.)

Haasteet näkyvät yritykselle viimeistään kustannuksissa. Näitä ovat esimerkiksi koulutusohjelmat, teknologisten järjestelmien päivitykset ja henkilöstön uudelleen koulutus. Koska näiden sopeuttamiseen menee aikaa, voi toiminnan tehokkuus ja asiakastyytyväisyys laskea. Asiakkaiden menetys luo yritykselle suuria tappioita.

3.5 Muutosprosessi

Muutosprosessit voivat vaihdella luonteen ja laajuuden mukaan, mutta yleensä ne noudattavat tiettyä kaavaa. Seuraavaksi kuvataan John Kotterin kahdeksanosainen muutosprosessin mallia, joka on todettu toimivaksi. (Kotter 1996, 31-33.) Tämän avulla Kotterin mukaan varmistetaan menestynyt muutosprosessi.

Tässä esitetään John Kotterin kahdeksanosainen muutosjohtamisen prosessi. Ensimmäisenä vaiheena on ”muutoksen kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen”. Kaikki muutos lähtee siitä, muutoksentarve. Edellä onkin mainittu yrityksen sisäistä ja ulkoisista muutoksen käynnistäjistä. Tärkeintä on, että ymmärretään muutostarve ja sen merkitys organisaatiossa. (Kotter 1996, 31-33.)

Toisena vaiheena on ”ohjaavan tiimin perustaminen”. Mikään muutos yrityksessä ei tapahdu yksin vaan koko työyhteisö vie muutosta eteenpäin. Muutokseen vaaditaan ihmisiä, jotka ovat ammatillisia, uskottavia ja johtajahenkisiä. He luovat muillekin tunteen muutoksen tarpeellisuudesta. (Kotter 1996, 31-33.)

Kolmantena on ”vision ja strategian laatiminen”. Muutoksen onnistumisen kannalta on luotava selkeä ja houkutteleva kuva tulevaisuudesta ja strategia sen saavuttamiseksi. Tällä on merkittävä vaikutus muutosprosessin etenemisen nopeuteen ja siihen että kaikilla on selkeä käsitys, miten ja miksi muutos tehdään. (Kotter 1996, 31-33.)

Neljäntenä on ”muutoksesta viestiminen”, johon perehdytään enemmän seuraavassa luvussa. Viidentenä on ”henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan” Johdon vastuulla on tukea henkilöstöä muutoksessa ja valtuuttaa heitä tekemään muutokseen vaaditut tehtävät. Tässä ongelmaksi voi tulla henkilöstön tiedon ja taidon puute. (Kotter 1996, 31-33.)

Kuudentena on ”I muodostetaan välietappeja muutoksen jo alettua. Silloin meneekö muutos eteenpäin ja oikeaan suuntaan. Tässä kohtaa pystytään myös tekemään parannuksia ja korjauksia tulevaan muutokseen. (Kotter 1996, 31-33.)

Seitsemäntenä on ”Parannusten vakiintuminen ja uusien muutosten toteuttaminen”. Tässä vaiheessa jatketaan edellisen vaiheen onnistumisista ja pidetään huoli, että muutosprosessin päätyttyä ei vaihdeta takaisin vanhoihin toimintatapoihin. Uusia toimintatapoja kannattaa pitää korostetusti ilmoilla ja varmistaa, että muutosvastaiset henkilöt eivät muuta tapojaan vanhoihin. (Kotter 1996, 31-33.)

Viimeisenä on ”u Tämä on hidas ja vaikein vaihe. Muutos on vakiinnutettava osaksi organisaation kulttuuria ja toimintatapoja, jotta se pysyy kestäväenä ja tehokkaana pitkällä aikavälillä. Tässä vaiheessa on myös hyvä tarkastella mennyttä matkaa ja sitä, ollaan päädytty. (Kotter 1996, 31-33.)

3.6 Kübler- Rossin muutoskäyrä

Kübler-Rossin muutoskäyrässä käydään yksilön emotionaaliset vaiheet muutosprosessin aikana. Kübler-Rossin muutosprosessi on alun perin kehitetty kuvaamaan ihmisen reaktioita kuoleman tai vakavan menetyksen käsittelyssä, mutta sitä on myös sovellettu työelämän muutosprosessien ymmärtämiseen. Alkuperäisen mallin viisi vaihetta on kieltäminen, viha, kaupanteko, masennus ja hyväksyminen. On tärkeää huomata, että Kübler-Rossin malli ei ole välttämättä lineaarinen, ja työntekijät eivät välttämättä käy läpi kaikkia vaiheita, ja yksilöiden reaktiot voivat vaihdella suuresti riippuen persoonallisuudesta, kokemuksesta ja tilanteesta. (Belyh 2022.)

Shokin ja kieltämisen vaihe on yleensä ensimmäinen vaihe Kübler-Rossin mallissa. Tämä kestää usein vain vähän aikaa, mutta se laukaisee Työelämässä tässä kohtaa työntekijä voi olla kielteisessä asemassa muutosta kohtaan. Tämä voi tuoda mukanaan huonon asenteen toimia muutostilanteessa onkin hyvä tässä kohtaa kertoa selvästi miksi muutosta ollaan tekemässä. (Belyh 2022.)

Kun kieltäminen alkaa haihtua, muutoksen ymmärtämisen jälkeen se voi vaihtua vihan tunteeseen. Työntekijät voivat tuntea pelkoa siitä, mitä seuraavaksi tapahtuu, jailmetä vihan tunteena. Vanhalta mukavuusalueelta siirtyminen uuteen epävarmaan Vihan tunne voi aiheuttaa kaaosta, ja sen välttämiseksi on luotava hyvä suunnitelma etukäteen. (Belyh

Kolmantena on neuvottelu. Kun viha on laantunut ja todetaan muutoksen olevan väistämätöntä, voidaan miettiä tilanteeseen parasta ratkaisua, jolla työntekijä pääsee lähelle muutosta. Neuvottelemalla voidaan päästä kestäväään ratkaisuun ja saada tukea niille työntekijöille, jotka vastustavat muutosta Työntekijät voivat tässä kohtaa yrittää oppia vain niitä asioita, joita ne itse pitävät tärkeänä. Johdon on tässä kohtaa hyvä varmistaa, että työntekijät saavat hyvän ja asianmukaisen koulutuksen, joka auttaa heitä oppimaan muutokseen tarvittavat asiat. (Belyh 2022.)

Seuraavana vaiheena Kübler-Rossin mukaan on tietynlainen masentuminen, joka työelämässä linkitetään oppimisvaiheeksi. Kun neuvottelu ei tuota toivottuja tuloksia, työntekijät voivat vaipua masennuksen kaltaiseen olotilaan. He saattavat tuntea surua menetettyjen asioiden tai mahdollisuuksien vuoksi, ja heillä voi olla vaikeuksia löytää motivaatiota tai iloa työstään. Tämä voi vaikuttaa suuresti työpaikan ilmapiiriin. (Belyh 2022.)

Viimeisenä vaiheena on hyväksyntä. Tässä kohtaa työntekijät alkavat sopeutua muutokseen sekä Tässä vaiheessa he voivat alkaa kokea uutta motivaatiota ja nähdä muutoksen myönteisiä puolia. Tässä vaiheessa osa työntekijöistä saattaa kuitenkin Kuitenkin työpaikan johto alkaa nähdä tässä kohtaa kovan työnsä hyödyn ja yleinen tuottavuus alkaa parantua. (Belyh 2022.)

4 Viestinnän merkitys muutostilanteissa

Seuraavaksi työssä perehdytään viestintään. Viestintää voidaan tarkastella useammasta eri näkökulmasta käsin, mutta tässä luvussa keskitytään nimenomaan esihenkilön viestinnän merkitykseen. Tällä tavalla muodostetaan kokonaiskuva siitä, kuinka tärkeässä osassa esihenkilö on viestinnässä muutostilanteissa.

4.1 Työyhteisöviestintä

Viestintä on yksi tärkeimmistä osa-alueista niin henkilökohtaisessa elämässä kuin työyhteisössäkin. Sen avulla voidaan välittää informaatiota ja viestiä, mutta tämän lisäksi se on myös vuorovaikutusta sekä persoonan ja tunnetilan huomioimista, kohtaamista, välittämistä ja ennakoimista. Työyhteisöviestinnällä tarkoitetaan viestintää, joka tapahtuu työntekijöiden ja johdon välillä. Se kattaa kaikki viestintämuodot, kuten suullisen, kirjallisen, sähköisen ja ei-sanallisen viestinnän, joita käytetään organisaatiossa työtehtävien hoitamiseen, tiedon jakamiseen ja yhteistyöhön. (Kuntaliitto 2022) Julkaistun johtajuusbarometrin mukaan 90 % alle 40-vuotiaista aikuisista on kokenut huonoa johtajuutta, ja tämä on johtunut suurimmaksi osaksi vuorovaikutusongelmista. (JCI Finland).

4.2 Muutosviestintä

Muutosviestintää voidaan kutsua yhdeksi viestintästrategiaksi, joka keskittyy tiedon jakamiseen ja viestimiseen yrityksen sisällä muutostilanteissa. Niin kuin edellä mainittiin, muutokset ovat välttämätön ja jatkuva osa organisaatiossa. Vaikka muutos suunniteltaisiin miten hyvin, mikään muutos ei tapahdu ilman viestintää. Viestinnän merkitys muutostilanteissa on korvaamaton, sillä tehokas viestintä on avainasemassa muutoksen onnistuneelle läpiviennille ja työntekijöiden sitoutumiselle. Muutosviestinnän kehittäminen pyrkii varmistamaan, että johtajat ja esihenkilöt osaavat selittää, miksi muutos on tärkeä, mitä etuja muutos tuo ja miten jokainen voi omalta osaltaan edistää ja välittää muutosta eteenpäin. (Eezy. Muutosviestintä.)

Muutosviestinnän tavoitteena on siis saada työntekijä sitoutumaan muutokseen, vähentää vastustusta ja pelkoa sekä edistää muutoksen sujuvaa toteutumista. Tärkeintä on, että viestintä on selkeää, avointa, ajantasaista, vuorovaikutteista sekä jatkuvaa. (valtiokonttori 2007.)

4.3 Esihenkilön merkitys muutostilanteissa

Esihenkilöllä on tärkein rooli yrityksen muutostilanteissa, koska hän toimii linkkinä työntekijöiden ja johdon välillä. Hän saa tietoa omilta esihenkilöiltään sekä alaisiltaan. Tämän seurauksena hän toimii myös tiedon välittäjänä päätöksille, jotka johto on asettanut. Esihenkilö voi olla myös mukana päätöksenteossa. Useimmiten esihenkilön keskeinen rooli on välittää tietoa sekä sisäistää sitä mahdollisten kysymysten sekä opettamisen varalle. Esihenkilö voi myös itse kyseenalaistaa tehtyjä päätöksiä, mutta tärkeintä on olla näyttämättä sitä alaisilleen. On tärkeää, että työntekijät luottavat ja arvostavat omaa esihenkilöä, koska silloin he ottavat mahdolliset informaatiot paremmin vastaan. (Valtiokonttori 2007.)

Viestintä on erittäin tärkeä osa esihenkilötyötä. Esihenkilöllä on etuna, että hän saa yleensä tiedon muutoksesta ennen sen julkistamista. Tämä antaa aikaa hankkia kattavat tiedot muutoksesta ja sen taustalla olevista tekijöistä ja päätöksistä. Esihenkilön on tärkeää ymmärtää ja omaksua uusi tilanne ja olla valmis vastaamaan moniin kysymyksiin uskottavasti, vaikka hän ei olisi ollut mukana päätöksenteossa. Suurempi muutos vaatii enemmän aikaa ymmärtämiseen ja sulatteluun. Esihenkilön on tärkeä tietää, että hänellä on rajoitettu aika omaksua näitä tietoja niiden julkistamispaineiden vuoksi. Sen sijaan hän voi varata aikaa työntekijöiden (Pentikäinen 2019, 60, .)

Esihenkilö edustaa työnantajaa, mitä hän itse ajattelee muutoksesta. Omat kriittiset ajatukset muutoksesta voidaan tuoda oman esihenkilön kuullen ilmi ja keskustella niistä, mutta tämän jälkeen on tuettavat muutosta sekä sen onnistumista. (Pentikäinen , 60, 62.)

Kun muutos julkistetaan johdolta työntekijöille, esihenkilön on tärkeä aloittaa keskustelu siitä, mitä muutos merkitsee kaikille. Uudet asiat on selitettävä konkreettisesti ja käytännönläheisesti. Usein laajempien uudistusten yhteydessä kaikkia yksityiskohtia ei ole vielä tiedossa, joten niihin palataan myöhemmin. Yhteinen tiedottaminen tapahtuu aluksi yleisellä tasolla, mutta sekin herättää monia oikeansuuntaisia keskusteluja ja ajatuksia. On tärkeää kertoa, miten tiedotus jatkuu tulevaisuudessa. Kun ihmisille annetaan tunne siitä, että heille kerrotaan, kun on jotain kerrottavaa, he ovat paljon rauhallisempia eivätkä usko kaikkia huhuja, joita he saattavat kuulla. (Pentikäinen 2019, 60,62.)

Muutos aiheuttaa työntekijöissä useita eri tunnetiloja, jotka voivat johtaa kaaokseen, työilmapiirin heikkenemiseen ja pelon luomiseen työilmapiirissä. Esihenkilö on avainasemassa työntekijöiden tunteiden kohtaamisessa. Tunteiden kohtaamiseen ja niiden lieventämiseen kommunikaatio sekä viestintä ovat parhaimmat keinot. Esihenkilön on kuunneltava ja tarjottava ymmärrystä alaisiaan kohtaan sekä toimittava itse omalla asenteellaan roolimallina muutoksessa. (Valtiokonttori 2007.)

Tunteiden hallintaan auttaa myös selkeä ja avoin viestintä, joka on esihenkilön vastuulla. Kun johto tekee muutoksen ja julkistaa sen kaikille, on esihenkilön velvollisuutena varmistaa, että kaikki tulkitsevat asian oikealla tavalla jo heti aluksi. Esihenkilöllä on siis tärkein rooli muutoksen päätettyä siinä, mitä sen jälkeen tapahtuu.

4.4 Muutosviestinnän kanavat

Muutostilanteissa viestinnän kanavat voivat vaihdella paljon tilanteen ja kohderyhmän mukaan. Pieniin asioihin voi riittää yhden viestintäkanavan käyttäminen, mutta usein useamman viestintäkanavan samaan aikaan käyttäminen on tehokkain tapa saada viesti perille. (valtiokonttori 2007.)

Esihenkilöt voivat järjestää henkilökohtaisia tapaamisia alaistensa kanssa keskustellakseen muutoksen syistä, vaikutuksista ja odotetuista toimenpiteistä. Tämä antaa mahdollisuuden avoimeen vuoropuheluun ja kysymysten esittämiseen. Tämä on myös hyvä keino viestiä muutoksesta, joka koskee vain yhtä työntekijää an arka aiheisempi. (Juholin 2013. 178.)

Ryhmä ja tiimikokoukset voidaan toteuttaa samalla kaavalla kuin henkilökohtaiset tapaamiset, mutta niissä saadaan viestittyä useammalle työntekijälle samanaikaisesti. Tällaisessa tilanteessa työntekijät voivat saada asian kerronnan aikana vertaistukea ja vastauksia kysymyksiin, joita ei olisi itse ehkä ymmärtänyt kysyä. Ongelmana tässä tilanteessa saattaa olla se, jos Erityisesti hajautetuissa organisaatioissa esihenkilöt voivat käyttää puhelin- ja videoneuvotteluja tiedottaakseen muutoksesta ja keskustellakseen alaistensa kanssa etäyhteyden avulla. Tämä mahdollistaa vuorovaikutteisen viestinnän ja osallistumisen, vaikka kaikki eivät olisikaan samassa fyysisessä tilassa. Kuitenkin kasvokkain viestiminen on aina varmempi tapa välttää väärinymmärryksiä. (valtiokonttori 2007.)

Sähköposti ja intranet mahdollistavat tiedon jakamisen laajalle ryhmälle samanaikaisesti. Esihenkilöt voivat laatia kirjallisia tiedotteita ja ohjeita muutokseen liittyen, ja ne voidaan jakaa työntekijöille esimerkiksi sähköpostitse tai intranetin kautta. Näissä tiedotteissa voidaan käsitellä muutoksen taustoja, tavoitteita, vaikutuksia ja toimenpiteitä. Näissä etuna on myös se, että työntekijä voi palata aina uudelleen ja uudelleen katselemaan niitä ja palauttamaan mieleen asioita. Näiden lisäksi olisi kuitenkin hyvä olla myös säännöllisiä fyysisiä palavereita, jotta varmistetaan, että informaatio on ymmärretty oikein. (Juholin 2013, 409.)

Näiden lisäksi esihenkilö voi järjestää muun johdon kanssa hyvänä viestintäkeinona info- ja koulutustilaisuuksia, joissa käsitellään muutoksen taustoja, tarkoitusta ja käytännön vaikutuksia. Näissä tilaisuuksissa voidaan myös tarjota koulutusta uusista työskentelytavoista ja -välineistä. Tällaisissa tilanteissa perehdytään laajemmin syihin ja uusiin toimintatapoihin perusteellisesti, mikä tuo varmuutta uuteen Jatkuva kouluttautuminen muutostilanteissa on avain asemassa sen onnistumiselle. (Juholin 2013.

On tärkeää, että varsinkin suuressa muutostilanteessa käytetään monipuolisesti erilaisia viestinnän kanavia, jotta viesti tulisi mahdollisimman selkeästi esille. Ihmisillä on erilaisia tapoja sisäistää tietoa, joten monipuolinen käyttö takaa kaikille yhtä hyvän viestinnän. Viestinnän kuuluu olla myös jatkuvaa, jotta muutokseen tarvittavat informaatiot eivät unohdu.

5 Asiantuntijahaastattelu

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää kuinka isossa roolissa esihenkilön viestintä on muutostilanteissa sekä kuulla esihenkilöiden omia kokemuksia aiheesta. Työn aikana toteutettiin laadullinen tutkimus, jossa haastateltiin kolmea esihenkilöä. Tarkoituksena on kartoittaa, mitkä tekijät vahvistavat muutostilanteiden viestinnän onnistumista ja mitkä taas heikentävät sitä. Tarkoituksena on myös kartoittaa esihenkilöiden omia aiempia tai nykyisiä kokemuksia viestinnästä. Opinnäytetyön tutkimustulosten avulla voidaan selvittää avaintekijöitä muutoksen onnistuneessa läpiviennissä.

5.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmäksi opinnäytetyölle valikoitui laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä. Kyseinen tutkimusmenetelmä valikoitui, koska sen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Tutkimustietoa hankitaan kokonaisvaltaisesti ja aineistoa kootaan todellisessa eli luonnollisessa tilanteessa. Aineistona käytetään todellisten asiantuntijoiden vastauksia. (Raute 2014.)

Opinnäytetyössä kuvataan todellisia työelämän esimerkkejä erilaisista esihenkilön viestintä- ja vuorovaikutustilanteista. Muutosviestinnässä ei ole vain yksiselitteisiä vastauksia. Ei pystytä todentamaan, että juuri tämä tai tämä tapa olisi hyvä esihenkilön omaksua, jotta muutostilanteet sujuisivat mahdollisimman mutkattomaksi ja, jotta lopputulos olisi paras mahdollinen. Tutkimusten avulla voidaan kuitenkin osoittaa yleisimpiä kompastuskiviä tai menestystekijöitä viestinnässä.

Haastattelu on yksi laadullisen tutkimuksen menetelmistä, jota käytetään tietyn ilmiön tai aiheen tutkimiseen. Se perustuu vuorovaikutteiseen keskusteluun tutkijan ja haastateltavan välillä, jossa haastateltavaa pyydetään jakamaan omia kokemuksiaan, näkemyksiään ja ajatuksiaan tutkimuksen kohteena olevasta aiheesta. Toimeksiantaja toivoi, että työ toteutetaan asiantuntijoita haastattelemalla.

Tarkempana menetelmänä on strukturoitu haastattelu, jossa kysymykset on muotoiltu valmiiksi. Tällä tavalla kaikilla haastateltavilla on samat kysymykset, jotta niiden vertailu on helpompaa. Myös jokainen haastateltava ymmärtää kysymyksen samalla tavalla. (Raute 2014.)

5.2 Haastattelujen toteutus

Asiantuntijahaastattelu vuoden 2024 keväällä toteutettiin. Ensimmäisenä vaiheena oli haastateltavien valinta. Toimeksiantaja suosi esihenkilöitä haastateltavaksi. Työssä haastateltiin kolmea asiantuntijaa, jotka toimivat esihenkilöasemassa. Työssä asiantuntijat ja ne yritykset, joita he edustavat, esitetään anonyymeinä

Haastateltavien valinnan jälkeen, ensimmäinen askel oli suunnitella, miten haastattelut toteutetaan. Haastattelu tavaksi valikoitui puolistrukturoitu haastattelu, jossa kysymykset lähetettiin haastateltaville sähköisesti. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat kaikille haastateltaville samoja, mutta heillä ei ole erillisiä vastausvaihtoehtoja. Haastattelu on tällöin muodoltaan vapaampi, mutta se ei anna liian paljon vapautta vaan pitävät huolen, että haastateltava pysyy aiheessa (Näpärä 2017.) Loin PDF-tiedoston, johon kokosin kaikki haastattelukysymykset sekä niihin liittyvät lisätiedot. Tässä tiedostossa pyrittiin antamaan mahdollisimman selkeä ja kattava ohjeistus vastaamiseen.

Aikataulu vastaamiseen oli aluksi viikonmittainen, mutta huomattiin pian, että haastattelukysymykset osoittautuivat odotettua vaativammiksi, mikä vaikutti vastausajan pidentymiseen. Vastaajille annettiin mahdollisuus vastata huolellisesti ja harkiten, joten päätettiin joustaa aikataulusta ja antaa tarvittava lisäaika. Lisäksi vastausten lähettämisen jälkeen lähetettiin joillekin haastateltaville lisäkysymyksiä täsmennysten ja syventävien vastausten saamiseksi. Haastattelun joustavampi aikataulu tarjosi vastaajille mahdollisuuden pohtia vastauksiaan huolellisesti sekä perehtyä aiheeseen paremmin. Vastausten kerääminen tapahtui sähköpostin kautta.

6 Haastattelut

6.1 Haastattelun valmisteleminen

Haastattelukysymykset muodostuivat aiheen ympärille: millainen merkitys esihenkilön viestinnällä on muutostilanteissa. Kysymykset valikoituivat sen perusteella, millaisia esimerkkejä haastateltavilla on esihenkilön viestinnässä muutostilanteissa. Lisäksi haluttiin kysymysten oleva laajoja, jotta vastaajien omakohtaisten kokemusten kautta saa uusia näkökulmia. Kysymykset keskittyvät olennaisiin näkökohtiin kuten viestinnän laatuun, työntekijöiden tarpeiden huomioimiseen, haasteiden kohtaamiseen ja niistä oppimiseen sekä viestinnän tehokkuuden arviointiin. Kysymysten avulla myös haastateltava voi pohtia muutoksen tarvetta viestintään.

6.2 Haastattelu kysymykset

Seuraavassa aineistossa on 11 kysymyksen haastattelu, johon haastateltavat vastasivat.

1. Millaisia muutostilanteita olet kohdannut työpaikallasi?
2. Miten olette kokeneet viestinnän vaikuttavan muutostilanteisiin organisaatiossa aiemmin?
3. Mitä keinoja käytätte viestinnässä muutostilanteissa, jotta viesti olisi mahdollisimman selkeä ja ymmärrettävä?
4. Miten varmistatte, että viestintä on kahdensuuntaista muutostilanteissa, jotta työntekijät voivat ilmaista huolensa ja kysymyksensä?

5. Mitä keinoja käytätte varmistaaksenne, että viestintä on johdonmukaista eri kanavissa ja eri sidosryhmille?

6. Kuinka otatte huomioon työntekijöiden tarpeet ja huolenaiheet viestinnässä muutostilanteissa?

7. Mitä haasteita olette kohdanneet viestinnässä muutostilanteissa ja miten olette niitä ratkaisseet?

8. Kuinka käsittelette huhuja ja epätietoisuutta viestinnässä muutostilanteissa?

9. Kuinka seuraatte ja arvioitte viestinnän tehokkuutta muutostilanteissa ja teette tarvittaessa muutoksia?

10. Miten muutostilanteiden hoitamista arvioidaan yrityksessä jälkikäteen? Millaisat Seurantaa?

11. Voitko jakaa esimerkkejä sekä onnistuneista ja epäonnistuneista tapauksista?

6.3 Kysymysten läpikäynti ja vastaukset

Haastatteluun valikoitui kolme esihenkilöä. Esihenkilö on toiminut ravintolapäällikkönä kaksi vuotta. Esihenkilö Y on sen sijaan tuotannon ja kunnossapidon mestari. Esihenkilökokemusta n. vuoden verran. Viimeisenä esihenkilö Z on tuoreen talotekniikka-alan toimitusjohtaja. Tätä enne kokemusta 2 vuotta esihenkilö työskentelystä LVI-alalla.

Ensimmäisen kysymyksen avulla haluttiin tietää, millaisia konkreettisia tilanteita haastateltava on kokenut työpaikallaan. Tämä auttaa myös tunnistamaan muutostilanteiden luokkia ja kategorioita, mikä auttaa seuraavien vastauksien ymmärtämisessä.

Organisaation rakenteen muutos, esihenkilön vaihtuminen sekä brändi uudistukset. (Esihenkilö X, henkilökohtainen tiedonanto 11.4.2024).

Yrityksellä on menossa monta projektia samaan aikaan, jotka vaikuttavat ja muokkaavat työpaikkaa erilaisin tavoin. (Esihenkilö Y, henkilökohtainen tiedonanto 11.4.2024).

Työpaikallani olen hiljattain kohdannut rakennusalan epävarmasta tilanteesta ja huonoista suhdanteista johtuen paljon muutostilanteita. Toisaalta yritykselläni on ollut töitä liikaa lyhyellä aikavälillä, jolloin lisätyövoima on välttämätöntä, mutta pidemmälle aikavälille ei ole riittävästi töitä, jotta tulevaisuus olisi tarpeeksi varma vakituisten työntekijöiden palkkaamiseen. Isompien yritysten lisääntyneet lomautukset ja irtisanomiset, ovat myös kasvattaneet osaavien asentajien markkinoita, ja osaavaa työvoimaa on enemmän tarjolla lyhyksikin aikaväleiksi. (Esihenkilö Z, henkilökohtainen tiedonanto 11.4.2024).

Jokainen haastateltava on kohdannut urallaan paljon erilaisia muutostilanteita. Näiden avulla voimme tarkastella seuraavien kysymysten avulla niiden vaikutusta ja kokemuksia.

Toisella kysymyksellä haluttiin saada tietää aiempaan vastaukseen viestinnän merkitystä. Tämä kysymys voi tuoda mukanaan jo mahdolliset onnistumiset ja haasteet sekä parannusehdotukset.

Koen viestinnän olevan tärkeimmässä osassa muutosta. (Esihenkilö X, henkilökohtainen tiedonanto 11.4.2024).

Viestintä auttaa paljon, silloin kaikki yrityksen sisällä tietävät missä vaiheessa esim. Projekti on ja mitä tehdään seuraavaksi.” Tällä vastauksella viitattiin teorian osuuteen viestinnän jatkuvuudesta ja siitä, että kaikki tietoisia muutoksesta (Esihenkilö Y, henkilökohtainen tiedonanto 11.4.2024).

Hyvällä ja yksilötasoisella viestinnällä on yrityksessä pystytty edistämään sekä yrityksen että yksittäisten työntekijöiden työllisyystilannetta sekä työkuormaa. Pienessä yrityksessä viestintä on vielä helppo pitää yksittäisten luonnollisten henkilöiden välisenä, jolloin yksilön tarpeet on helpompi ottaa huomioon. Suuremmissa yrityksissä yksilötasoinen viestintä saattaisi olla jo liian aikaa kuluttavaa ollakseen tehokasta. (Esihenkilö Z, henkilökohtainen tiedonanto 11.4.2024).

Kolmas kysymys pohjautuu omiin oppimiin ja kokemuksiin hyväksi todettuihin keinoihin. Vastaaja voi kertoa omakohtaisia kokemuksia siitä, millä keinoilla viesti on ollut ymmärrettävää. Voit saada arvokasta tietoa siitä, miten esihenkilöt itse pyrkivät parantamaan viestintää muutostilanteissa organisaatiossa. Tämä antaa sinulle ymmärrystä siitä, mitkä käytännöt ja strategiat ovat jo käytössä ja miten niitä voidaan mahdollisesti kehittää tai laajentaa. Tämän tyyppinen kysymys auttaa tunnistamaan erilaisia viestinnällisiä lähestymistapoja, joita esihenkilöt käyttävät pyrkiessään varmistamaan, että viestit ovat selkeitä ja ymmärrettäviä muutostilanteissa. Vastaukset voivat sisältää esimerkiksi tiedon jakamisen säännöllisesti, käyttämällä monikanavaisia viestintävälineitä, pitämällä avoimia keskusteluja tai palautteen keräämistä, selkeiden ja yksiselitteisten viestien laatimista, henkilökohtaista vuorovaikutusta ja niin edelleen.

Käytämme yrityksen sisäisiä viestintäkanavia ensisijaisesti. Asioista tiedotetaan myös viikoittaisissa palavereissa (Esihenkilö X, henkilökohtainen tiedonanto 11.4.2024).

Käytämme perinteisesti sanallista ja tiedon ylös antoa joillekin yleisille sivuille (Esihenkilö Y, henkilökohtainen tiedonanto 11.4.2024).

Viestinnässä käytämme lähtökohtaisesti virallisemmissä tilanteissa kirjallisia ja sähköisiä viestintävälineitä, kuten sähköpostia tai tekstiviestejä. Kuitenkin suurin osa tilanteista ei vaadi kirjallista viestintää, vaan tilanteet on helpoin hoitaa puhelinsoitolla tai henkilökohtaisella tapaamisella, mikäli sellainen on helposti järjestettävissä. (Esihenkilö Z, henkilökohtainen tiedonanto 11.4.2024).

Neljännellä kysymyksellä pyritään saamaan ymmärrys siitä, miten esihenkilöt aktiivisesti edistävät avoimuutta ja vuorovaikutusta työntekijöiden kanssa muutostilanteissa. Tällainen kysymys antaa mahdollisuuden tunnistaa konkreettisia käytäntöjä ja strategioita, joilla varmistetaan, että viestintä on avointa ja kahdensuuntaista. Esimerkkejä voivat olla säännölliset tiedotustilaisuudet tai palaverit, joissa työntekijöille tarjotaan tilaisuus esittää kysymyksiä ja ilmaista huoliaan, avoimet ovet -käytäntö, henkilökohtaiset keskustelut työntekijöiden kanssa, mahdollisuus antaa palautetta anonyymisti ja niin edelleen.

Pääasiassa muutostilanteissa mahdollistamme palautteenannon myös pyytämällä työntekijöitä laittamaan suoraan viestiä mikäli joku asia mietityttää. Meillä on myös olemassa aina avoinna olevat palautelomakkeet, johon voi aiheesta riippumatta laittaa palautetta johdolle (Esihenkilö X, henkilökohtainen tiedonanto 11.4.2024).

Työntekijöiltä kysytään apua ja mielipiteitä muutostöissä ja yritetään tehdä muutoksista heille helppokäyttöisiä ja helposti opeteltavia (Esihenkilö Y, henkilökohtainen tiedonanto 11.4.2024).

Viestintä on pyritty pitämään mahdollisimman henkilökohtaisena (tapaamiset, puhelinsoitot), sillä siihen on mahdollisuus. Näissä tilanteissa kummankin osapuolen on mahdollisimman helppo vaikuttaa tilanteisiin välittömästi ja selkeästi. Työntekijöiden kanssa on myös helpompi tutustua näin pienessä yrityksessä henkilökohtaisella tasolla, jotta ilmapiiristä saadaan yksilölle mahdollisimman helppo tuoda huolenaiheensa ja mielipiteensä ilmi. (Esihenkilö Z, henkilökohtainen tiedonanto 11.4.2024).

Viides kysymys auttaa tunnistamaan käytössä olevia käytäntöjä ja strategioita, joilla varmistetaan viestinnän johdonmukaisuus ja selkeys. Esimerkkejä voivat olla viestintäsuunnitelmien laatiminen, jossa määritellään viestinnän tavoitteet, kohdeyleisöt, viestinnän kanavat ja aikataulut, sekä viestinnän koordinointi eri osastojen ja sidosryhmien kanssa. Tämän tyyppinen kysymys auttaa myös tunnistamaan haasteita ja esteitä, joita voi ilmetä viestinnän johdonmukaisuuden varmistamisessa muutostilanteissa. Esimerkiksi esihenkilöt voivat kertoa, miten he käsittelevät viestinnän ristiriitaisuuksia eri kanavissa tai miten he varmistavat, että eri sidosryhmät saavat tarvitsemansa tiedon.

Keräämällä palautetta ja kyselemällä työntekijöiltä (Esihenkilö X, henkilökohtainen tiedonanto 11.4.2024).

Yritämme olla vuorovaikutuksissa kaikkien työläisten kanssa päivittäin. (Esihenkilö Y, henkilökohtainen tiedonanto 11.4.2024).

Viestintä pyritään pitämään johdonmukaisena säilyttämällä eri viestintäkanavien tarkoituksenmukaisuus. Viralliset ja kirjalliset ohjeet, kuten työmääräimet tai työmaiden työselostukset ja yleiset ohjeet lähetetään työntekijälle aina sähköpostilla. Esim. Työntekijän ja työnantajan väliset ”ei-olennaiset” asiat hoidetaan vapaammin tilanteesta riippuen. Mahdolliset työn ulkopuoliset viestinnät kuten after work kaljoista sopimiset tai meemit pidetään työviestintäkanavien ulkopuolella. (Esihenkilö Z, henkilökohtainen tiedonanto 11.4.2024).

Kuudes kysymys auttaa tunnistamaan käytössä olevia käytäntöjä ja strategioita, joilla varmistetaan, että työntekijät tuntevat olonsa kuulluiksi, arvostetuiksi ja informoiduiksi muutostilanteissa. Esimerkkejä voivat olla säännölliset kuulemiskäytännöt, kuten henkilökohtaiset keskustelut tai ryhmäpalaverit, avoin palautteen kerääminen ja sen huomioiminen viestinnässä, sekä tarvittaessa lisätiedon tarjoaminen ja selvennysten antaminen.

Meillä kaikilla työntekijöillä on mahdollisuus kommentoida sisäisesti julkaistuja ilmoituksia muutoksista. Aina tottakai tarvitsee olla myös silmät ja korvat auki töissä, jotta pystyy havainnoimaan miten muutos on otettu työyhteisössä vastaan. (Esihenkilö X, henkilökohtainen tiedonanto 11.4.2024).

Työntekijän tarpeet ja huolet otetaan huomioon harkiten ja niitä miettien ryhmänä. (Esihenkilö Y, henkilökohtainen tiedonanto 11.4.2024).

Työntekijöiden on ainakin toistaiseksi helppo ilmaista huolenaiheensa ja tarpeensa suoraan toimitusjohtajalle. Erityisempiä toimenpiteitä ei tässä vaiheessa ajoittaisen kyselemisen lisäksi suoriteta. (Esihenkilö Z, henkilökohtainen tiedonanto 11.4.2024).

Seitsemännessä kysymyksessä perehdytään nimenomaan haasteisiin, mikäli niitä ei ole ilmennyt vielä aiemmissa vastauksissa. Tällainen kysymys auttaa tunnistamaan viestinnän esteitä ja ongelmia, jotka voivat ilmetä muutostilanteissa, kuten epäselvyys, vastustus, huhut tai pelko. Samalla se antaa mahdollisuuden oppia siitä, miten näitä haasteita on käsitelty ja mitä toimintamalleja on käytetty niiden ratkaisemiseksi.

Haasteita ovat mm. Se, että tavoitettavien ihmisten määrä on yli 1000 henkeä, ja kaikki muutokset eivät aina kosketa jokaista. Näin ollen täytyy tarkkaan miettiä, miten asiasta viestitään ja suunnitella viestin ulkoasu ja sisältö tarkasti. Ratkaisuna on usein se, että viestitään kaikkien yksiköiden päälliköt, joiden tehtäväksi jää viestiä omalle tiimille. (Esihenkilö X, henkilökohtainen tiedonanto 11.4.2024).

Viestinnän puute liikojen ristiin menevien palaverien takia, tehty tiivistelmiä mitkä lukevat yhteisellä sivulla mihin kaikki pääsevät. (Esihenkilö Y, henkilökohtainen tiedonanto 11.4.2024).

Haasteita on lähinnä viestinnässä ilmennyt, kun virallisia/tärkeitä asioita ei ole sovittu tai mainittu kirjallisesti. Tällaisessa tilanteessa mennään puhtaasti muistin varassa ja mahdollisuus inhimillisiin virheisiin kasvaa. Ratkaisu on ollut hoitaa tärkeät asiat aina ensisijaisesti kirjallisena ja käsitellä asiaa vielä tarkemmin suullisesti, jos tarpeen. (Esihenkilö Z, henkilökohtainen tiedonanto 11.4.2024).

Kahdeksas kysymys auttaa avaamaan keskustelua siitä, miten huhujen ja epätietoisuuden vaikutukset voidaan minimoida ja miten niitä voidaan hallita tehokkaasti viestinnän avulla. Esihenkilöt voivat jakaa käytäntöjään ja

strategioitaan, joilla he pyrkivät torjumaan huhuja ja tarjoamaan selkeää ja luotettavaa tietoa muutoksista työntekijöille.

Huhut pyritään katkaisemaan heti ja selvittämään mistä huhu on peräisin. Epätietoisuutta pyritään vähentämään sillä, että viestitään aikatauluista selkeästi ja tuodaan asia julki vasta kun se on johdolle selvä. (Esihenkilö X, henkilökohtainen tiedonanto 11.4.2024)

Kyselemällä ihmisiltä tietystä huhusta pitääkö paikkaansa jne. (Esihenkilö Y, henkilökohtainen tiedonanto 11.4.2024).

Huhut ja epätietoisuus on näin pienessä yrityksessä helppo hoitaa varsinkin kun, työntekijöillä on pieni kynnys kysyä asioista, joista on epävarma suoraan työnjohdolta. Läpinäkyvyys tuntuu olevan usein hyvä parannus epätietoisuudelle, ja pyrimmekin työntekijöille olemaan mahdollisimman läpinäkyvä tilanteista riippumatta. Läpinäkyvyys tuntuu myös lisäävän usein työmoraalia, se ettei työntekijä joudu arvuuttelemaan asioita on iso etu työhyvinvoinnin näkökannasta. Jälleen kerran yrityksen koko saattaa kuitenkin olla tässäkin ratkaiseva tekijä. (Esihenkilö Z, henkilökohtainen tiedonanto 11.4.2024).

Yhdeksäs kysymys auttaa tunnistamaan käytössä olevia menetelmiä ja mittareita, joilla viestinnän tehokkuutta arvioidaan muutostilanteissa. Esihenkilöt voivat kertoa esimerkiksi käyttävätkö he palautteenkeruuta, työntekijöiden kyselyitä tai muita mittareita arvioidakseen, miten viestintä on ymmärretty ja miten se on vaikuttanut työntekijöiden asenteisiin ja toimintaan. Samalla kysymys antaa mahdollisuuden selvittää, miten esihenkilöt käsittelevät havaittuja puutteita tai ongelmia viestinnässä muutostilanteissa. He voivat kertoa, miten he tekevät tarvittavat muutokset viestintästrategiaan tai -käytäntöihin vastatakseen havaittuihin haasteisiin tai tarpeisiin

Tehokkuutta. (Esihenkilö X, henkilökohtainen tiedonanto 11.4.2024)

Tekemällä tarpeeksi ohjeita, jotta työntekijät pysyvät tarpeeksi lähellä projektin etenemistä ja miten projektin laitteet toimivat. (Esihenkilö Y, henkilökohtainen tiedonanto 11.4.2024)

Viestinnän tehokkuuden seuranta tapahtuu tällä hetkellä työntekijöiden ja -antajan välisen suoran palautteen perusteella. (Esihenkilö Z, henkilökohtainen tiedonanto 11.4.2024)

Kymmenes kysymys avaa keskustelua siitä, miten yritys reflektoi ja oppii muutostilanteistaan. Esihenkilöt voivat jakaa käytäntöjä ja prosesseja, joilla muutostilanteita arvioidaan jälkikäteen. Näitä voivat olla esimerkiksi viestinnän arviointi, palaute, tavoitteiden saavuttaminen ja jatkuva parantamisen prosessi.

Jälkikäteen muutostilanteiden vaikutteita testauksien jälkeen yleensä "hiotaan" laitteiden käyttöä ja niiden tekniikkaa (Esihenkilö Y, henkilökohtainen tiedonanto 11.4.2024)

Jälkiseuranta on myös helppo toteuttaa suoraan yksilöiden välisellä kanssakäymisellä. Jos palautteelle on tarvetta se tulee usein jo ennen kuin asiaa ehtii sen enemmän ajattelemaan tai siitä kysymään. ((Esihenkilö Z, henkilökohtainen tiedonanto 11.4.2024)

Haastateltava X ei osannut vastata kysymykseen.

Viimeinen kysymys pyrkii liittämään aiemmat kysymykset yhteen ja antamaan tilaa vielä ns. viimeisille sanoille. Lisäksi tämä tieto auttaa muita esihenkilöitä ymmärtämään, mitkä tekijät voivat vaikuttaa viestinnän tehokkuuteen muutostilanteissa ja miten he voivat oppia onnistuneista ja epäonnistuneista tapauksista parantaakseen omaa viestintäänsä tulevaisuudessa. Lisäksi se voi auttaa organisaatiota tunnistamaan mahdollisia kehityskohteita ja tarjoamaan tarvittavaa tukea ja resursseja esihenkilöille viestinnän parantamiseksi muutostilanteissa.

Esihenkilön vaihtuminen (Esihenkilö X, henkilökohtainen tiedonanto 11.4.2024)

Kunnossapidossa kun on ollut selkeät ohjeet ja tiedot itsellä niin on ollut helpompaa ohjeistaa työntekijöitä tekemään tietty työ oikein. (Esihenkilö Y, henkilökohtainen tiedonanto 11.4.2024)

Hyvä esimerkki onnistuneesta viestinnästä ovat usein toistuneet pikaista toimintaa vaativat työtehtävät. Työntekijän kanssa on sovittu että tarpeen sattuessa on mahdollista tavoitella työajan ulkopuolella puhelimitse. Parhaimmillaan töihin on tultu jopa viikonloppuisin tunnin varoitusajalla. Kyseisissä tapauksissa tietenkin maksetaan rahallinen korvaus, mutta yrityksessä, jossa viestintää ei tapahtuisi yhtä henkilökohtaisella tasolla ei rahallinen korvaus välttämättä olisi mielestäni riittävän hyvä syy tavoitella työntekijää työajan ulkopuolella. Kuitenkin tilanteessa jossa työntekijän kanssa on mahdollista sopia yhteiset ja yksilölliset pelisäännöt kahden keskisellä viestinnällä on tämäkin mahdollista. Yrityksen pieni koko on selkeä etu viestinnän kannalta, sillä yksilöiden ja myös yrityksen vaihteleviin tarpeisiin on helpompi vastata ja niistä on myös helpompi keskustella. Epäonnistumisia ei viestinnässä ole juurikaan tapahtunut. Kirjallisen viestinnän puute on alussa johtanut epäselviin tilanteisiin, mutta nekin ovat olleet verrattain helposti ratkaistavissa ja nykyään tarvittavat asiat viestitään aina kirjallisesti. (Esihenkilö Z, henkilökohtainen tiedonanto 11.4.2024)

7 Johtopäätökset

Esihenkilön rooli yrityksessä on todella moninainen. Hän toimii linkkinä ylimmän johdon sekä työntekijöiden välillä. Tämä vaatii kykyä johtaa, viestiä, motivoida ja kehittää tiimiä. Nämä ovat tärkeässä roolissa yrityksen menestyksessä ja kilpailukyvyssä. Jo vuosikausia on tutkittu viestinnän merkitystä ja sen vaikutusta yritykseen. Etenkin muutostilanteissa viestinnän tärkeys korostuu. Teoriaosuudessa kuvattiin, millainen esihenkilön rooli on muutosviestinnässä. Muutokset ovat olennainen osa yrityksen elinkaarta, ja jokainen haastateltava esihenkilö oli kokenut erilaisia muutostilanteita yrityksessään. Koska muutos on jatkuvaa ja yllätyksellistä, on tärkeää tehdä strategia tulevaisuuden varalle. Haastattelussa käsiteltiin kolmen eri organisaation edustajan näkemyksiä aiheesta, jotka tarjosivat mielenkiintoisia oivalluksia siitä, miten erilaiset organisaatiot käsittelevät muutoksia ja miten viestintää hyödynnetään näissä tilanteissa.

Haastateltavat korostivat, että muutoksen tärkein onnistumisen elementti on viestintä. Tästä syystä yrityksen on kannattavaa käyttää enemmän resursseja viestinnän parantamiseen ja etenkin esihenkilöiden viestinnän kouluttamiseen. Haastattelussa käytiin läpi erilaisia viestintäkeinoja, kuten sisäiset viestintäkanavat, henkilökohtainen vuorovaikutus ja palautteenkeruu. Jokainen haastateltava näytti käyttävän hieman erilaisia viestintästrategioita, jotka sopivat parhaiten heidän organisaationsa tarpeisiin ja kulttuuriin. Kuitenkin haastattelussa tuli ilmi viestinnän haasteita. Näitä olivat mm. viestin perille meneminen oikealle kohderyhmälle, viestinnän puute palaverista poisjäämisen takia sekä viestinnän informaation tallentuminen vain työntekijän oman muistin varaan. Tästä syystä yritysten on hyvä käyttää mahdollisimman monipuolisesti eri viestintäkanavia, jotta esimerkiksi tämän kaltaiset haasteet voidaan välttää.

Tärkeää oli myös kahdensuuntaisen viestinnän mahdollistaminen, jossa työntekijät voivat antaa palautetta ja ilmaista huolensa. Tämä auttaa varmistamaan, että viestintä oli vuorovaikutteista ja vastaa työntekijöiden tarpeisiin ja huolenaiheisiin. Viestinnän tehokkuutta seurattiin palautteen avulla, ja tarvittaessa tehtiin muutoksia viestintästrategiaan tai -käytäntöihin. Lisäksi muutostilanteiden hoitamista arvioitiin jälkikäteen sekä saatuja kokemuksia käytettiin oppimiseen ja kehittymiseen tulevaisuutta varten.

Kokonaisuutena voidaan todeta, että haastatteluissa korostuivat samat näkökulmat muutosviestintään kuin teoriaosuudessa. Esihenkilön viestinnän merkitys muutostilanteissa ymmärrettiin ja sitä hyödynnettiin yrityksen menestymisessä. Tämä vaatii kuitenkin jatkuvaa työtä ja kehittämistä, jotta yrityksen viestintä pysyy ajan tasalla.

Lähteet

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki Alma Talent Oy

Aarnikoivu, H. 2016. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. 3., uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari.

Cleverism. 2015. Understanding the Kubler-Ross Change Curve. Luettavissa: <https://www.cleverism.com/understanding-kubler-ross-change-curve/>.

Eezy Fow 2024. Muutosviestintä.

Erämetsä T. 2003. Myönteinen muutos. Helsinki: Tammi.

Havunen, R. 2007. Kehitä valmentajan taitojasi esimiestyöskentelyssä. Helsinki: Talentum

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.

JCI Finland. Johtajuuden työkalut. Viitattu 11.4.2024
<https://nuorkauppakamarit.fi/johtajuudentyokalut/>

Juholin, E. 2013. Communicare!: Kasva viestinnän ammattilaiseksi. 7., uudistettu painos.. Helsinki: MIF Management Institute of Finland.

Kariniemi, T. 2022. Esimiehen virallinen rooli. Viitattu 11.4.2024.
<https://johtajuus.info/johtajuus-ilmiona/esimiehen-rooli-ja-tehtavat/esimiehen-virallinen-rooli/>

Kotter, J. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Data Com Finland Oy: Helsinki.

Näpärä L. 2017. Haastattelun lajityypit. Viitattu 11.4.2024
<https://spoken.fi/haastattelun-lajityypit/>

Mäkinieniemi, Jaana-Pia, Heikkilä-Tammi, Kirsi ja Manka, Marja-Leena 2015. Miten kuntaesimies voi parantaa työhyvinvointia? [Tutkimus]. Sastamala: Vammalan kirjapaino Oy.

Tammi O. 2018. Esimies tukee muutoksessa. Viitattu 11.4.2024
<https://tyohyvis.fi/assets/files/2018/10/Esimes-tukee-muutoksessa.pdf>

Pentikäinen, M. 2009. Ensiaskleet esimiehenä. Helsinki. Alma Talent.

Kankainen, S. 2019. Yrityksen kolme haastetta ja kuinka ne ratkaistaan. Helsingin yliopisto. Viitattu 11.4.2024 <https://hyplus.helsinki.fi/yritysten-kolme-haastetta-ja-kuinka-ne-ratkaistaan/>

Toni Melisma. 2023. Mitä on hyvä muutosjohtaminen. Salesforce. Luettavissa: [mita-on-muutosjohtaminen.html](https://www.salesforce.com/fi/blog/2020/mita-on-muutosjohtaminen/#muutosjohtamisen-maaritelma)

Snellman, A. 2020. Johtamisen ja esimiestyön perusteet, Minä ja esimiestyö portfolio. <https://blogi.savonia.fi/minajaesimiestyopoortfolio/2020/09/09/1-johtamisen-ja-esimiestyon-perusteet/>

Suomen kuntaliitto.2013.Helsinki. Viitattu 11.4.2024 https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/tyoyhteiso_viestii_ebook.pdf

Susanna Raute. 2014. Laadulliset tutkimusmenetelmät teoriassa ja käytännössä: case Kouvolan Ydinkeskusta ry. Opinnäytetyö: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/82532/Raute%20Susanna.%20PDF.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

TERÄVÄ, Mikko ja MÄKELÄ-PUSA, Pirkko 2011. Esimies työhyvinvointia rakentamassa. Tampe- re:Tammerprint Oy.

Tiimiakatemia underground. 2017. Teoriaisku. Muutosjohtamisen klassikko opetusmaailmassa. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://tiimiakatemiaunderground.wordpress.com/2017/04/19/muutosjohtamisen-klassikko-opetusmaailmassa/>

Toni Melisma. 2023. Mitä on hyvä muutosjohtaminen. Blogi, Salesforce. <https://www.salesforce.com/fi/blog/2020/mita-on-muutosjohtaminen/#muutosjohtamisen-maaritelma>

Valtiokonttorit, Kaiku-palvelu. 2007. Muutos ”maailma lepää muutoksessa”. Helsinki. Viitattu 11.4.2024 <https://vm.fi/documents/10623/307711/Tyohyvinvointi+muutoksessa+kirja+2007.pdf/dcd00741-f076-48b3-b503-b98898e14cdc>