

Ripatti Tiina

SISÄISEN MUUTOSVIESTINNÄN KEHITTÄMINEN

Uudenkaupungin Kaupunki
Hallinto- ja kehittämiskeskus

Liiketalouden koulutusohjelma
Organisaatiot ja johtaminen
2011

Sisäisen muutosviestinnän kehittäminen, Uudenkaupungin kaupunki, Hallinto- ja kehittämiskeskus

Ripatti, Tiina

Satakunnan ammattikorkeakoulu

Liiketalouden koulutusohjelma

Toukokuu 2011

Ohjaaja: Heinonen, Eila

Sivumäärä:66

Liitteitä: 1

Asiasanat: muutos, viestintä, johtaminen, muutosviestinnän kehittäminen

Opinnäytetyön aiheena oli muutosviestintä, muutosjohtaminen ja viestinnän kehittäminen.

Uusikaupunki on samassa tilanteessa kuin suurin osa Suomen kunnista. Muutoksia tapahtuu jatkuvasti ja resurssit vähenevät. Työntekijät siirtyvät eläkkeelle ja uusia ei oteta kovinkaan usein tilalle, vaan työtehtäviä tiivistetään ja yhdistetään. Vähemmällä pitäisi kyetä tekemään enemmän. Tämän työn tarkoitus on tutkia Uudenkaupungin kaupungin sisäistä muutosviestintää hallinto- ja kehittämiskeskuksessa tällä hetkellä ja samalla luoda tutkimuksen yhteenvedona henkilöstölle työväline tulevien muutostilanteiden varalle.

Taustatiedot olen hankkinut Uudenkaupungin henkilöstöpäälliköltä, Mirva Lambackalta, sekä Uudenkaupungin ja Kuntaliiton www-sivuilta. Tutkimuksen avulla tulen kartoittamaan muutosviestinnän tämänhetkisen tilanteen organisaation henkilöstön näkökulmasta. Tavoitteena on selvittää viestinnän toimivuutta, viestintäosaamista ja viestintäkanavien käyttöä.

Työssäni käyn läpi muutoksen ja siihen tarvittavan viestinnän pala palalta tarpeen- kartoitusvaiheesta muutoksen seurantaan. Pyrin selvittämään mistä muutosvaiheesta työntekijät kaipaavat eniten tietoa ja minkälaisista asioista tietoa halutaan. Pyrin myös kartoittamaan sen, mitkä viestintäkanavat toimivat henkilöstön mielestä muutostilanteessa parhaiten. Työn tuloksena tulee olemaan Uudenkaupungin kaupungin sisäisen muutosviestinnän muistilista, jonka avulla kaikkien on tulevaisuudessa helpompaa toimia muutostilanteessa.

Developing internal communications during structural change.
Ripatti, Tiina
Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences
Degree Programme Business
Month April 2011
Supervisor: Heinonen, Eila
Number of pages:66
Appendices: 1

Key words: communications of change, management of change, internal communications, development of communications.

Uusikaupunki is in the same situation as most Finnish municipalities. Many changes are happening at the same time and resources are decreasing. Many employees are retiring and due the lack of funds less people are recruited to replace them. Jobs will be integrated so that fewer employees have to work more. The aim of this thesis is to analyze the internal communication of the administration and development centre of the town Uusikaupunki during its current structural change programme. Another aim was to create a tool for the personnel to address future change situations.

Background information was provided by the personnel manager of Uusikaupunki, Mirva Lambacka, and obtained on the Internet pages of Uusikaupunki and association of Finnish local and regional authorities. The study explores the current practices of change communication from the angle of employees of the organization with the aim of analyzing the effectiveness of the communication, the competence to communicate and the employment of various communication channels.

The study discusses complete process of change step by step and the communication related to it starting with the first suggestion for change and all the way to the follow-up of the change. It was essential to discover the particular points of change when the personnel would require in future most and on what issues information is especially needed. An important aspect was the survey the personnel's opinions about the most effective communication channel during the change. As a result of the study is a check list for the internal communication during organizational change will be provided to the authorities of the town of Uusikaupunki in order to assist every participant to go through the change process more smoothly in the future.

Sisältö

1	JOHDANTO.....	6
2	MUUTOKSEN PERUSTEET.....	7
2.1	Muutoksen määritelmä.....	7
2.1.1	Muutoksen tarve ja ideointi.....	7
2.1.2	Muutoksen suunnittelu.....	10
2.1.3	Muutoksen toteuttaminen.....	10
2.1.4	Muutoksen seuranta ja arviointi.....	11
2.2	Muutoksen johtaminen.....	12
2.2.1	Muutostilanteen kokeminen.....	13
3	MUUTOSVIESTINTÄ.....	15
3.1	Viestinnän määritelmä.....	15
3.1.1	Sisäinen viestintä.....	16
3.1.2	Muutosviestinnän määritelmä.....	16
3.1.3	Muutosviestinnän ongelmia.....	17
3.2	Muutosviestinnän kehittäminen ja suunnittelu.....	18
3.3	Laki yhteistoiminnasta pohjana viestinnän suunnittelulle.....	20
4	MUUTOSVIESTINNÄN KANAVAT.....	21
4.1	Kasvokkaisviestintä.....	22
4.1.1	Tiedotustilaisuudet.....	23
4.1.2	Palaverit ja kokoukset.....	23
4.1.3	Kehityskeskustelut.....	24
4.2	Kirjallinen viestintä.....	25
4.2.1	Sisäiset tiedotteet.....	25
4.2.2	Henkilöstölehti.....	26
4.3	Puhelin viestinnän apuvälineenä.....	26
4.4	Sähköinen viestintä.....	27
4.4.1	Sähköposti ja Intranet.....	28
5	KOHDEORGANISAATIO.....	29
5.1	Taustatiedot tutkimusta varten.....	29
6	VIITEKEHYS.....	32
7	TUTKIMUKSEN TARKOITUS.....	33
8	TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN.....	33
8.1	Tutkimusmenetelmät.....	33

8.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	35
9 TUTKIMUSTULOKSET	35
9.1 Taustatiedot.....	36
9.2 Muutosjohtaminen	40
9.3 Muutosviestintä.....	49
9.4 Avoin palaute	61
10 YHTEENVETO JA PÄÄTELMÄT.....	61
10.1 Yhteenveto ja päätelmät.....	61
10.2 Loppusanat	63
LÄHTEET	64

1 JOHDANTO

Uusikaupunki on samassa tilanteessa kuin suuri osa Suomen kunnista. Muutoksia tapahtuu jatkuvasti ja resurssit vähenevät. Työntekijät siirtyvät eläkkeelle ja uusia ei oteta kovinkaan usein tilalle, vaan työtehtäviä tiivistetään ja yhdistetään. Vähemmällä pitäisi kyetä tekemään enemmän, mikä vaikuttaa kaikkien työssä jaksamiseen ja muutoksesta suoriutumiseen. Tämän työn tarkoitus on tutkia Uudenkaupungin kaupungin sisäistä muutosviestintää hallinto- ja kehittämiskeskuksessa tällä hetkellä ja samalla luoda tutkimuksen yhteenvedona henkilöstölle työväline tulevien muutostilanteiden varalle.

Taustatiedot olen hankkinut Uudenkaupungin henkilöstöpäälliköltä, Mirva Lambakalta, sekä Uudenkaupungin ja Kuntaliiton www-sivuilta. Tutkimuksen avulla tulen kartoittamaan muutosviestinnän tämänhetkisen tilanteen organisaation henkilöstön näkökulmasta. Tavoitteena on selvittää viestinnän toimivuutta, viestintäosaamista ja viestintäkanavien käyttöä, sekä mahdollisesti myös tarvetta viestintäkoulutukselle.

Työssäni käyn läpi muutoksen ja siihen tarvittavan viestinnän pala palalta tarpeenkartoitusvaiheesta muutoksen seurantaan. Pyrin selvittämään mistä muutosvaiheesta työntekijät kaipaavat eniten tietoa ja minkälaisista asioista tietoa halutaan. Pyrin myös kartoittamaan sen, mitkä viestintäkanavat toimivat henkilöstön mielestä muutostilanteessa parhaiten. Työn tuloksena on Uudenkaupungin kaupungin sisäisen muutosviestinnän muistilista, jonka avulla kaikkien on tulevaisuudessa helpompaa toimia muutostilanteessa.

Tutkimuksen tulosten perusteella organisaation on syytä tehdä vielä huomattavasti töitä muutosviestintään liittyen, jotta viestintä saataisiin palvelemaan organisaation toimintaa parhaalla mahdollisella tavalla. Muutoksia on ollut organisaatiossa paljon ja se näkyy selkeästi tuloksissa henkilöstöä rasittavana tekijänä.

2 MUUTOKSEN PERUSTEET

2.1 Muutoksen määritelmä

Muutos on siirtymä jostain tilanteesta tai tilasta toiseen. Muutoksessa muokataan perinteisiä ajattelumalleja ja toimintatapoja uuteen muotoon, jonka avulla aiemmat perusmääritelmät muuttuvat toisenlaisiksi. Syitä muutokseen ja tapoja muutoksen toteuttamiseen on runsaasti. Jotkut muutokset ovat ennakoivia, joiden tarkoitus on vastata johonkin tulevaisuudessa odotettavissa olevaan tilanteeseen ja jotkut muutokset ovat reagoivia, jotka puuttuvat johonkin jo vastaan tulleeseen tilanteeseen tai mahdollisesti ilmenneeseen ongelmaan. (Juholin 2006, 317)

Muutos on organisaation selviytymiskeino nyky-yhteiskunnassa, jatkuvasti vaihtelevassa kilpailutilanteessa ja lakiviidakossa. Ilman muutoksia mahdollisuudet organisaation kehittämiseen ovat epätodennäköiset. Muutosta voidaan näin ollen kutsua absoluuttiseksi. Kaikki muuttuu, mikään ei pysähdy. Muutoksen toteutuksessa on ehdottoman tärkeää järjestelmällinen toteuttaminen ja johtaminen. (Aarnikoivu 2008, 163)

Muutos on aina riski, mutta useimmiten se kannattaa ottaa, koska suurempi riski on olla muuttumatta lainkaan (Hulsi 2008; Juuti jne. 2009, 13).

2.1.1 Muutoksen tarve ja ideointi

Useimmissa organisaatioissa tulee vastaan tilanne, jossa vanhat toimintamallit eivät enää riitä pitämään toimintaa kannattavana tai mahdollisena. Vastaan tulee seinä, joka on ylitettävä, jotta organisaation toiminta voisi jatkua. Organisaation kehittämiseen tarvitaan muutos. Esimerkiksi kuntien yhdistymisprosessit ja muutosprosessit vaativat yleensä tietynlaisen epävarmuustilan, jota ei pystytä enää hallitsemaan (Haveri & Majoinen 2000, 66). Muutokset voivat toteutua esimerkiksi fuusioina, henki-

löstövähennyksinä tai vaikka uudelleen organisointina tai toiminnan kehittämisenä. (Aho 2010a)

Muutostarpeen herättäjiä on sisäisiä ja ulkoisia. Se saattaa saada alkunsa organisaatiossa kyteneestä ristiriidasta, työntekijän aloitteesta tai vaikka halusta ratkaista jokin ongelma. Tarpeen voi herättää organisaation koon muutokset tai sen kannattavuuden heikkeneminen. Ulkopuolisia muutokseen motivoivia tekijöitä ovat lakimuutokset, kilpailijat ja kehittynyt tekniikka, joka antaa organisaatiolle uusia mahdollisuuksia ja tämän myötä auttaa organisaatiota pysymään ajan hermolla. Myös kilpailutilanteen muutokset saattavat antaa alkusysäyksen uudelle prosessille. Muutoksella haetaan usein organisaatioon parempaa tuottavuutta tehokkuutta tai kilpailukykyä. (Juholin 2006, 317)

Muutoksen tyypistä riippuen saatetaan tarvita erilaista asiantuntijuutta. Esimerkiksi erilaiset konsultit voivat olla tukemassa toteuttamista varsinkin silloin jos sillä pyritään vaikuttamaan organisaation sisäisiin toimintoihin, kuten johtamiseen tai henkilöstön osaamiseen, tapoihin tai asenteisiin. Muutos vaatii tilanteeseen sopivia lähestymistapoja ja toteuttamiskeinoja onnistuakseen eikä osaamista aina välttämättä löydy organisaation sisältä. (Tervola 2009)

Nyky maailmassa muutostahti on valtava. Esimerkiksi tekniikan jatkuva huima kehittyminen aiheuttaa paineita ja haasteita organisaatioille ja organisaatioiden esimiehille, joiden tulee omilla päätöksillään ja toiminnoillaan vastata tälle jatkuvasti muuttavalle ympäristölle. Kun muutoksia tehdään muutosten perään, on tilanne kaikkea muuta kuin ihanteellinen organisaation henkilöstön kannalta. Jatkuvat muutokset raskastavat henkisesti ja fyysisesti.

Nadler ja Tushman (1990) ovat luokitelleet muutostyypit seuraavalla tavalla:

	<i>3. Vähittäinen</i>	<i>4. Strateginen</i>
<i>1. Ennakoiva</i>	<i>Virittäminen</i>	<i>Uudelleensuuntautuminen</i>
<i>2. Reaktiivinen</i>	<i>Sopeutuminen</i>	<i>Uusiutuminen</i>

Taulukko 1, Nadler ja Tushman (1990, 280)

Muutostyypit on kuviossa luokiteltu neljään eri osaan, joita yhdistelemällä löydetään erilaisia tapoja hallita muutosta. Ennakoiva ja vähittäinen muutos ovat organisaation toiminnan virittämistä kun taas reaktiivinen ja strateginen ovat organisaation uudistamista ja uudelleen suuntautumista. (Lämsä ym. 2005, 184-186)

Muutostarpeen määrittely on tärkeää, jotta sen suunnittelua voidaan edes aloittaa. Tarve pitää tutkia ja sen hyödyt ja haitat punnita ennen kuin mihinkään suurempiin toimenpiteisiin edes ryhdytään. Tarpeen määrittelyssä on hyvä ottaa huomioon asian monet puolet. Tarve tulee kyetä ilmaisemaan koko organisaatiolle ja perustella se niin, että se on helppo hyväksyä. Ennen kuin organisaation johdolla on kokonaisvaltaista käsitystä tarpeesta, on muutoksen toteutusta aivan turha aloittaa. Tässä vaiheessa on tärkeää kysyä henkilöstön mielipidettä tai ainakin antaa heille mahdollisuus tulla kuulluiksi asian osalta. Kyselyt ja kartoitukset ovat oivallisia työvälineitä tässä vaiheessa. Muutosidean hahmottaminen on erittäin tärkeää muutoksen onnistumisen kannalta. (Hautala, Lämsä 2004, 187; Tuominen 2004, 14-15)

Muutosidean hahmotteleminen on uuden toimintatavan kehittämistä. Usein se vaatii organisaation jäseniltä kykyä luoda uutta ja organisaation johdon tulee tukea työntekijöiden luovuutta omalla toiminnallaan. Muutokselle on aina eduksi jos työntekijät pääsevät jo tässä vaiheessa mukaan muutosprosessiin ja heille annetaan mahdollisuus tuoda esille omia mielipiteitään. Tärkeää on myös tehdä lähtötilanteen kartoitus, jonka avulla selvitetään muutoksen toteuttamismahdollisuudet, resurssit, taloudelliset voimavarat, muutoksen todellinen tarve ja tarvittavat yhteistyökumppanit. Lähtötilannetta voidaan kartoittaa mm. SWOT – analyysin avulla, jolla punnitaan ulkoisen toimintaympäristön mahdollisuudet ja uhat, sekä organisaation sisäiset vahvuudet ja heikkoudet. (Lämsä & Hautala 2004, 186-187)

2.1.2 Muutoksen suunnittelu

Hyvä pohja muutoksen toteuttamiselle on huolellisesti tehty suunnitelma. Kun suunnitelma on laadittu hyvin ja realistisesti, on helppoa lähteä toteuttamaan muutosprosessia. Prosessista voidaan tehdä kirjallinen toteutussuunnitelma joka on organisaation henkilöstön saatavilla. Tiedon kulku on syytä taata heti alusta alkaen, jotta saadaan organisaatioon luotua tunne yhteisestä muutosprosessista. Suuret muutokset on hyvä jakaa esimerkiksi osaprosesseiksi, jolloin muutosta on helpompi hallita. (Kuntaliiton www-sivut)

Toteuttaminen on lähes aina vaativa prosessi. Toteuttamistavan päättäminenään ei ole lainkaan yksiselitteistä. Huomioon tulee ottaa organisaation tilanne, muutoksen luonne sekä käytettävissä olevat resurssit toteuttamiselle. Muutokseen tarvitaan aikaa. Kiirehtimällä saadaan harvemmin toivottuja tuloksia. (Aho 2010)

Toteutustavan valinnalla on myös huomattavasti merkitystä toteuttamisen onnistumiseen. Tärkeintä onkin valita toteutustapa, joka parhaiten palvelee muutosta. Muutoksen koko ja aikataulu ovat ohjaavia tekijöitä toteutustavan valinnassa. Toteutustavan valinnassa kannattaa kiinnittää huomiota myös muutosvastarinnan mahdollisuuteen. (Aho 2010)

Kun muutoksia suunnitellaan, on hyvä muistaa, että muutos itsessään lähtee aina ihmisestä. Se vaatii uusien ajatusten omaksumista ja avointa keskustelua, jotta siitä tulee mielekäs organisaation koko henkilöstölle. Keskustelulle, kuuntelemiselle ja sopeutumiselle on tärkeää varata oma aikansa. (Hulsi 2008)

2.1.3 Muutoksen toteuttaminen

Muutoksen toteuttaminen on toimintaa käytännössä halutun uuden tilan tai asian saavuttamiseksi. Johdon ja esimiesten haastava tehtävä on luoda edellytykset ja suunta muutokselle. Kun muutosta lähdetään toteuttamaan, pitäisi olla jo selkeät suunnitelmat olemassa siitä, miten asiat käytännössä toteutetaan. Tässä vaiheessa ei ole syytä enää käyttää aikaa toimintatavoista tai strategioista kinastelemiseen, vaan suuntavii-

vojen tulee olla jo erittäin selkeät. Muutoksen toteutuksessa tulee pohtia mm. osaamisen kehittämistä, henkilöstön osallistamista, viestintää, hyvinvointia, motivaatiota ja muutokseen sitouttamista. (Aho 2010)

Muutoksen toteuttamisessa on toki huomioitava muutoksen tyyppi. Fuusiotilanteessa huomioitavat seikat eroavat YT-neuvotteluista ja toimintatavatkin voivat olla täysin erilaisia. Jatkuvalle tiedottamisella tuetaan työntekijöiden hyvinvointia muutostilanteessa. (Aho 2010)

2.1.4 Muutoksen seuranta ja arviointi

Jo suunnitteluvaiheessa on tärkeää hahmottaa keinot muutoksen seurannan varalle. Seuranta voidaan hoitaa monella eri tavalla. Usein mitataan muutoksen onnistumista esimerkiksi erilaisten kyselyiden avulla tai taloudellisten tulosten perusteella. Voidaan arvioida onko tavoitteet saavutettu ja edetäänkö haluttuun suuntaan ja vertailla entistä ja nykyistä toimintatapaa toisiinsa. Mittauskeino on riippuvainen muutoksen tarkoituksesta. Muutoksen jälkeen voidaan mitata myös inhimillisiä tekijöitä muutosprosessia koskien. Esimerkiksi YT-neuvottelujen jälkeisessä tilanteessa on tärkeää ottaa huomioon henkilöstön hyvinvointiin liittyvät seikat. Henkilöstöltä voidaan kysyä mielipidettä prosessista ja sen kulusta sekä viestinnän onnistumisesta. Palautejärjestelmä on muutoksen päätyttyä erittäin tärkeässä asemassa, jotta muutoksesta ja sen seurannasta saadaan mahdollisuus myös oppia jotain. (Hyppänen 2007, 245; Juholin 2006, 168; Lämsä jne. 2004, 188-189)

Seurannassa voidaan kiinnittää huomiota eri osa-alueisiin, kuten uusien toimintatapojen vakiintumiseen, uuden muutoksen suunnitteluun, muutoksesta palkitsemiseen sekä myös muutoksen myötä tapahtuneeseen oppimiseen seuraavia prosesseja ajatellen. (Aho 2010)

2.2 Muutoksen johtaminen

Muutoksen johtaminen on erittäin laaja johtamisen osa-alue, jonka täydelliseen läpikäymiseen ei opinnäytetyöni sivut todennäköisesti tulisi koskaan riittämään. Halusin kuitenkin kirjoittaa työhöni määritelmän ja joitain perusasioita, koska koen muutosjohtamisen ja muutosviestinnän kuuluvan niin tiiviisti yhteen, ettei toista ole ilman toista.

Muutoksen johtamisen perustana toimii onnistunut ihmisten johtaminen, koska muutoksen johtaminen on paljolti riippuvainen organisaation omasta kulttuurista. Hyvä muutosjohtaja haluaa ja kykenee ajamaan muutosta eteenpäin. Hänen tulee olla selvillä siitä mitä muutos tarkoittaa. Sitoutuminen muutokseen, muutoksen tarpeellisuuden ymmärtäminen, halu ja kyky sitouttaa henkilöitä, oma muutosvalmius, halu ja kyky vastata seurauksista, kyky antaa tilaa muutoksen prosessoimiseen ja läsnäolo ovat tärkeitä piirteitä muutosjohtajassa. Muutosjohtamisesta haastavaa tekee se, että esimiehellä on muutostilanteessa kolme eri roolia. Hänen tulee kyetä toimimaan muutoksen kokijana, työntekijän muutoksen ymmärtäjänä ja tulevaisuuteen valmistautujana. Ei ole aina lainkaan itsestänselvyys, että esimies kykenee käsittelemään näitä kolmea asiaa yhtä aikaa. Jo henkilökohtaiset tunteet, joita muutos herättää johtajassa voivat olla raskaita käsitellä ja silti pitäisi kyetä eläytymään henkilöstön tilaan ja tulevaisuuteen. Haastavaksi muutoksen johtamisen tekee myös se, että kaikki normaalit arkirutiinit tulisi kyetä hoitamaan muutoksesta huolimatta. Arjen rutiineisakin saattaa tulla vastaan hankalia tilanteita, joiden käsittelyyn esimiehen aika ei oikein muutostilanteessa riitä. (Arikoski, Sallinen 2007, 83-84; Hyppänen 232-234; Valtiokonttori 2008, 1-2)

Keskusteleva ihmisten johtaminen on kohdallaan kun toivotaan muutoksen menevän sujuvasti eteenpäin. Olosuhteiden huomioiminen ja realismi ovat hyviä muutosjohtajan apuvälineitä. Kyky asettua henkilöstön asemaan muutostilanteessa saattaa helpottaa muutoksen johtamista. Organisaation syvällinen tunteminen sen henkilöstöä myöten on myös suureksi avuksi, koska ilman sitä luottamusta ja uskottavuutta on muutostilanteessa lähes mahdotonta ansaita. Mitä suurempi organisaatio on, sitä hankalampaa muutoksen johtaminen käytännössä on. Hyvä johtaja pitää mielessään jatkuvasti organisaation perustehtävän ja pyrkii ohjaamaan henkilöstöä toimimaan samaan

suuntaan. Parhaimmillaan johtaja saa valjastettua henkilöstönsä kokemukset ja unelmat energiaksi, joiden avulla muutos saattaa onnistua. (Juuti jne. 2009, 140-146; Kortejärvi-Nurmi jne. 2008, 108-109)

Muutostilanteessa henkilöstön tiedon tarve kasvaa, jolloin vaaditaan esimieheltä normaalia enemmän viestintää. Ihmiset luonnollisesti haluavat tietoa asioista, jotka koskevat heitä itseään ja perusteluja niiden rationaalisuudesta. Kuuntelemisen tärkeyttä ei voida myöskään painottaa liikaa. Kaukaa johtaminen ei ole muutostilanteessa hyväksi koettu tapa, eikä asiajohtaminenkaan ole siinä paras mahdollinen keino. Motivoinnin merkitys kasvaa muutostilanteessa ja esimiehen sosiaaliset taidot ovat koetuksella. Tilanteen yksi perusongelma onkin se, miten esimiehet kykenevät kertomaan ja tekemään ymmärrettäväksi muutoksen tarkoituksen ja tavoitteet. On lähes mahdotonta motivoida henkilöstöä muutokseen, jonka merkitystä he eivät alkuunkaan ymmärrä. Muutos ei myöskään saa viedä työn mielekkyyttä. Mielekkyyys ja motivaatio ovat asioita, joiden eteen johtajan on jatkuvasti tehtävä töitä. Ne ovat asioita, joiden säilyminen ei ole koskaan taattu, vaikka ne olisikin jo kertaalleen saavutettu. Muutoksen mukanaan tuomat uudet asiat ja vaatimukset vaativat johtajalta myös valmentajan ja kouluttajan ominaisuuksia. Ihmiset haluavat toisen ihmisen johtajaksi, eivät dokumentteja, lukuja, faktoja ja raportteja, joilla muutoksen tärkeyttä, pakollisuutta ja olennaisuutta pyritään perustelemaan. (Järvinen 2001, 97-99; Salmi 2001, 38-39)

2.2.1 Muutostilanteen kokeminen

Organisaation henkilöstöllä voi olla useita tapoja suhtautua muutokseen. Joskus sen herättämät tunteet ovat positiivisia, mutta useimmiten ne ovat negatiivisia. Näkökulmat voivat olla hyvinkin erilaisia organisaation johdolla ja henkilöstöllä. Johto asettuu yleensä puolustamaan muutosta erittäin voimakkaasti kun taas henkilöstö voi helposti asettua sitä vastaan. Johto ei välttämättä siedä kritiikkiä omista näkemyksistään ja luomastaan visiosta, kun taas henkilöstöllä voi olla ongelmia tulla vastaan ja innostua muutoksesta, koska uudet asiat aiheuttavat helposti pelkoa. Myös ahdistus, jännitys, huoli, stressi ja jännitys ovat melko normaaleja tapoja reagoida muutokseen. (Juholin 2006, 320-321; Juuti jne. 2009, 110-111) Muutos aiheuttaakin usein organi-

saatiossa erilaisia konflikteja. Henkilöiden ja organisaation tavoitteet saattavat olla ristiriidassa keskenään tai henkilöiden erilaiset tilanteesta koituvat edut ja haitat saattavat olla omiaan aiheuttamaan ristiriitoja henkilöstön keskuudessa (Lehman Karen, Linsky Marty 2008).

Muutosvastarinnalta voidaan harvoin täysin välttyä, mutta sitä voidaan lievittää. Se on myös yksi kriittisimmistä osa-alueista muutosprosessissa. Epäonnistuneista muutosprosesseista syytellään myös usein voimakasta vastarintaa. Syyllistämisen sijaan muutosvastarinta voitaisiin nähdä myös mahdollisuutena. Se edesauttaa sitä, että muutosta tarkastellaan kriittisesti ja voi näin ollen estää myös joitain virheitä tapahtumasta. Muutosvastarinta voi tarjota myös organisaatiolle jotain uusia ideoita tai parannusehdotuksia muutosta koskien. Vastarinta mielletään usein ns. ruohonjuuritason ongelmaksi, vaikka yleensä suurimmat muutosta hidastavat henkilöt löytyvätkin organisaation ylimmältä portaalta. Johdon vastarinnan taustalla voi olla esim. pelko oman aseman ja etuuksien menettämisestä. Muutosvastarinta ruohonjuuritasolla juontaa usein juurensa tietämättömyyteen ja siihen, että kyseisiä henkilöitä ei ole otettu mukaan muutoksen eri vaiheisiin. Persoonallisuuden merkitystään ei sovi väheksyä. Jotkut ihmiset vain kestävät muutoksen tuomat mullistukset paremmin kuin toiset. Vastarinnan muodoiksi voidaan luokitella muutoksesta irtisanoutuminen, samaistumattomuus, epävarmuus suunnasta ja pettyminen. (Aarnikoivu 2002, 165–168)

Johdon omalla suhtautumisella on paljon merkitystä muutostilanteessa. Helposti erehdytään pitämään kauan suunniteltuja ja pohdittuja asioita itsestäänselvyyksinä ja tämän myötä jää paljon tärkeitä asioita kertomatta henkilöstölle, mikä taas aiheuttaa paljon kysymyksiä, huolenaiheita ja väärinkäsityksiä. Epävarma tilanne lietsoo lisää epävarmuutta jonka avulla voikin puutteellinen tiedottaminen aiheuttaa todella hankalan tilanteen. Johdon suhtautuminen muutostilanteeseen sopivalla nöyryydellä onkin usein ratkaiseva tekijä vastarintaa käsiteltäessä. Todella hyviä ja tärkeitä havainnotoja muutoksen toimimattomuudesta voi löytyä aivan ruohonjuuritasolta, eikä näin ollen henkilöstön mielipiteitä tule aliarvioida. Jos johto suhtautuu vastarintaan ylimielisesti, on tuloksena vain lisää vastarintaa. Pahimmassa tapauksessa muutosta tehdään salaa valmistellen ja ylimielisellä asenteella. (Järvinen 2001, 100-101; Torppa 2010; Leino 2008)

Viestinnän avulla voidaan kuitenkin jossain määrin vaikuttaa ihmisten asenteisiin muutosta kohtaan. Vastarintaa voidaan lievittää tiedottamalla asioista tarpeeksi paljon, rehellisesti ja oikea-aikaisesti. Muutosvastarinta saatetaan saada palvelemaan organisaatiota jatkuvalla viestinnällä. Sitä kyetään myös lieventämään ruokkimalla henkilöstön tiedonnälkää. Organisaation johdon on muistettava, että viestintä organisaatiossa jatkuu ja vaikka he eivät itse tekisikään mitään viestiäkseen, vaihtavat ihmiset siltikin tietoa keskenään. Huhuna kulkeva tieto ei vaan aina perustu faktoihin. Joskus joku ulkoinen taho voi saada vihiä organisaatiossa tekeillä olevasta muutoksesta ennen aikojaan, jolloin on erittäin tärkeää nopeuttaa asioiden viestimistä henkilöstölle konfliktien välttämiseksi. (Juholin 2006, 324-325; Aarnikoivu 2002, 168; Torppa 2007)

3 MUUTOSVIESTINTÄ

3.1 Viestinnän määritelmä

Viestinnän merkitystä ei voida koskaan aliarvioida. Organisaation olemassa olokin olisi mahdotonta ilman viestintää. Organisaatioiden viestintä on perinteisesti jaettu sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Viestinnän tehtävä on siirtää tietoa ihmisille niin yrityksen sisällä kuin sen ulkopuolellakin. Viestiä välitetään monin keinoin. Päätöksentekoa varten tarvitaan erilaisia raportteja, asiakirjoja ja muistioita, keskusteluja käydään erilaisissa palavereissa ja neuvotteluissa, luodaan vuosikertomuksia, markkinoidaan, keskustellaan puhelimessa ja lähetetään sähköposteja. Viestintää on jatkuvasti ja kaikkialla, virallisissa ja epävirallisissa organisaatioissa. Viestinnän merkitys organisaatiolle on suuri, koska sillä on huomattava vaikutus esimerkiksi yrityskuvaan. Viestinnän avulla voidaan myös tehokkaasti edistää osaamista organisaatiossa, koska sen avulla kyetään levittämään sellaista tietoa, joka vaikuttaa henkilöiden asenteisiin, taitoihin, tietoihin ja organisaation kulttuuriin. Viestinnässä on aina oltava tarkkana. Jo muutaman sanan ymmärtäminen väärin voi arimmilla aloilla aiheuttaa jo totaalisen kaaoksen. (Kortejärvi-Nurmi, Kuronen, Ollikainen, 7-16; Strömmer, 217; Robbins 2005, 297)

3.1.1 Sisäinen viestintä

Sisäinen viestintä tarkoittaa kaikkea tiedonkulkua ja vuorovaikutusta organisaation ryhmien ja ihmisten välillä. Sisäisellä viestinnällä on useita tehtäviä organisaatiossa ja muutoksesta viestiminen henkilöstölle on yksi niistä. Sisäinen viestintä antaa henkilöstölle yhtenäisen tietopohjan, tukee ja lisää työmotivaatiota ja vaikuttaa myös työtyytyväisyyteen, ilmapiiriin ja tätä kautta yleisesti työhyvinvointiin. Sisäisellä viestinnällä pyritään mahdollisimman nopeaan ja avoimeen tiedonkulkuun ja sen avulla voidaan myös luoda yhteistä ilmapiiriä. Sisäisen viestinnän tehtäviä ovat myös motivointi, sitouttaminen ja ilmapiiriin parantaminen. Sisäistä viestintää, kuten muutakin viestintää, on virallista ja epävirallista. Virallinen viestintä on esimerkiksi sisälön tuottamista tiedotteeseen tai Intranetiin kun taas epävirallista viestintää ovat esim. kahvihuonekeskustelut ja muut epäviralliset neuvonpidot. (Kauhanen 2006, 174; Kallioinen, Suntinen, Vallisaari 2008, 145; Hosiokoski & Säteri 2008, 2-5)

Sisäinen viestintä ei ole koskaan itsestäänselvyys, vaikka sitä sellaisena erehdytään joskus pitämään. Organisaatiossa oletetaan, että tieto kulkee automaattisesti työpöydältä toiselle ilman, että esimiehet ja tiedottamisen ammattilaiset puuttuvat asiaan millään tavalla. Kukaan ei ota vastuuta sisäisestä viestinnästä ja hankalissa tilanteissa se näkyy huhupuheina ja virheellisenä tietona. Epäonnistunut viestintä näkyy mm. siinä, että tieto ei kulje, annetulla tiedolla ei ole juurikaan merkitystä tai tieto on erittäin hankalasti saatavilla. Sisäisen viestinnän tärkeys korostuu laajoissa muutosvaiheissa. Viestintäkanavan valinnalla saattaa olla myös huomattavasti merkitystä viestin perille saamisen kannalta. Sisäisen viestinnän yleisiä periaatteita ovat mm. avoimuus, luotettavuus, oikea-aikaisuus, nopeus ja ymmärrettävyys. Usein nämä edellä mainitut periaatteet löytyvät myös organisaation viestintästrategiasta. (Juholin 2006, 154-156; Helsilä 2002, 94-95; Tervola 2008; Hosiokoski & Säteri 2008, 4)

3.1.2 Muutosviestinnän määritelmä

Muutosviestintä on erittäin oleellinen osa muutoksen johtamista ja toimii osana yrityksen strategista viestintää. Muusta viestinnästä se eroaa tiedon syvyyden ja perusteellisuuden takia. Se kulkee prosessin mukana sen alusta loppuun. Muutosviestinnän

keskeisimpiä tavoitteita ovat mm. organisaation arvojen ja kulttuurin sisäistäminen, kyky käsitellä omaa työtä ja organisaation tehtävää laajempänä käsitteenä, vision selkeyttäminen, kuunteleminen ja vuoropuhelu ja vastaanottajalähtöinen viestintä. Hyvän muutosviestinnän tuloksena on se, että henkilöstö ymmärtää mistä muutoksessa on kyse, miksi muutos on välttämätön ja sen ansioista organisaatiolla on kyky hyödyntää henkilöstön osaaminen muutoksen toteuttamisessa mahdollisuuksien mukaan. (Juholin 2006, 317-320)

Muutostilanteessa tiedonjakaminen voidaan jakaa *muutosviestinnän* ja *muutostiedottamisen* välillä. Muutostiedottaminen on lähinnä tiedottamista ylhäältä alaspäin ja se yleensä esitetään kirjoitettuna, eikä se normaalisti mahdollista vuorovaikutusta henkilöiden välillä. Tietoa tulee vasta sitten kun jotain on jo päätetty, eikä edes pyritä osallistamaan henkilöstöä ideointiin tai päätöksentekoon. (Juuti jne. 2009, 105-107)

Proaktiivisella muutosviestinnällä eli ennakoivalla toiminnalla voidaan parhaiten vaikuttaa muutosviestinnän onnistumiseen jo ennen kuin varsinainen muutosprosessi on meneillään tai edes ajankohtainen. Ennakoiminen tarkoittaa sitä, että pidetään huolta työyhteisöstä, ylläpidetään luottamusta, hyvän ilmapiirin vaalimista ja rehellistä sekä avointa viestintää. Proaktiivinen muutosviestintä varautuu muutokseen ennakoon ja käyttää viestintää hallitakseen muutosta. Proaktiivinen viestintä painottaa viestintää kasvokkain ja on osallistavaa. Esimiesten on syytä paneutua muutosviestintään, vaikka se tuntuisi kuinka kovalta riesalta tahansa. Paneutuminen viestintään tarkoittaa jatkuvaa viestintää koko prosessin ajan. (Valtiokonttori 2007a, 71; Seppälä 2007)

3.1.3 Muutosviestinnän ongelmia

Muutosviestintä on osa muutosprosessia ja se on harvoin täysin ongelmaton. Muutoksen toteuttamisen aikataulu voi ontua, jolloin viestinnän ajoitus saattaa epäonnistua eikä se tällöin seuraa todellista prosessia. Viestinnän suunnittelu on saatettu aloittaa aivan liian myöhään tai se ei jostain muusta syystä palvele muutosta. Muut kiireet voivat olla myös syynä epäonnistuneeseen viestintään. Joskus myös erilaiset ulkopuoliset tekijät voivat häiritä muutosprosessia. Varmaa on, että viestintä muutostilanteessa ei ole helppoa ja on huomattavasti helpompaa tulla väärinymmärretyksi kuin

ymmärretyksi oikein. Väärinymmärrysten välttämisen kannalta tehokkain kanava on usein keskinäinen vuorovaikutustilanne. (Helsilä 2002, 94-97; Salminen 2001, 108)

3.2 Muutosviestinnän kehittäminen ja suunnittelu

Olennainen osa muutosviestinnän kehittämistä on nykytilan kartoittaminen. Tutkimuksen avulla voidaan selvittää myös se mitä pitää tehdä, mitä pitäisi tehdä ja mitä haluaisimme tehdä jos kykenisimme, ehtisimme tai osaisimme. Viestin vastaanottajien tarpeiden määrittely on myös erittäin tärkeää ja odotusten selvittäminen on todella tärkeää. Tieto ihmisten asenteista ja mielikuvista on myös olennainen osa viestinnän kehittämistä. (Juholin 1999, 105-124; Juholin 2006, 103;)

Muutosviestintäsuunnitelman luominen ei ole lainkaan mahdotonta, mutta se helpottaa muutosviestintää huomattavasti. Yksinkertaisimmillaan muutosviestintäsuunnitelma sisältää seuraavat kohdat:

- Mitä viestit sisältävät?
- Kenelle viestintä suunnataan?
- Miten viestit saadaan perille oikeille kohderyhmille?

Näiden edellä mainittujen kysymysten vastaukset vaihtelevat muutoksen mukaan, joten jokaista muutosta varten olisi hyvä luoda oma suunnitelmansa. (Valtiokonttori 2007b, 6)

Kun edellä mainitut asiat on mietitty, pitää myös pohtia muita huomioonotettavia seikkoja, kuten viestinnän proaktiivisuus, selkeä vastuun määrittelemine, hyvin perustellut muutoksen syyt ja seuraukset, sekä viestinnän aikataulu. (Valtiokonttori 2007a, 71)

Kun tiedetään kenen vastuulla jokin tietty osa-alue on, sitä aluetta on helpompi kehittää. Selkeät vastuunjaot helpottavat myös viestintää käytännössä. Sisäisen viestinnän vastuu on usein organisaation johdolla ja esimiehillä, mutta sitä voi harjoittaa myös viestintään erikoistuneet työntekijät ja asiantuntijat. On äärimmäisen tärkeää suunnitella viestintä sellaiseksi, että välttyään ristiriitaisilta viesteiltä, jotka muutostilanteessa ainoastaan hämmentävät jo mahdollisesti valmiiksi hämmentynyttä henkilöstöä

lisää. Toisto on myös yksi avainsana kun toivotaan onnistunutta viestintää. Harva oppii kerrasta, vaan eri kanavien kautta lähetetyt samaa asiaa sisältävät viestit jotka tukevat toisiaan ovat yksi edellytys onnistuneelle viestinnälle. (Juholin 1999, 112-114; Salminen 2001, 106-107)

Parhaimmillaan hyvä muutosviestintä näkyy henkilöstön ajattelussa sekä toiminnassa. Kun henkilöstö ymmärtää muutosviestinnän tärkeyden, he sitoutuvat muutokseen, ovat motivoituneita työhönsä, luottavat edelleen organisaation johtoon ja tekevät töitä muutoksen eteen. Muutosviestintä vaatii aikaa ja sen suunnittelu on myös syytä hoitaa ennen varsinaisen muutosprosessin aloittamista. (Valtiokonttori 2007a, 72; Salminen 2001, 108)

Yksi muutosviestinnän tärkeimmistä tehtävistä on auttaa henkilöstöä ymmärtämään muutoksen tarkoitus, välttämättömyys ja tavoite (Valtiokonttori 2007a, 66). Huonosti hoidettu muutosviestintä voi johtaa kriisitilanteeseen. Muutosviestinnällä on monta tärkeää tehtävää. Muutosviestinnällä on roolinsa jokaisessa muutoksen vaiheessa, eikä yksikään niistä ole mahdollinen ilman sitä. Strömmerin (1999, 219-220) mukaan muutostilanteiden viestinnässä on pyrittävä antamaan vastauksia seuraaviin keskeisiin kysymyksiin:

- Mitä tapahtuu?
- Keihin se vaikuttaa ja miten?
- Milloin asiat tapahtuvat?
- Ketkä ottavat asioihin kantaa?
- Kuka asioista päättää?
- Miten muutosprosessi etenee?
- Miksi muutos on tarpeellinen?
- Mitä seuraa, jos muutosta ei toteuteta?

Huomioitavaa on, että muutosviestinnän ei tule koskaan olla pelkästään tiedottamista vaan se vaatii osakseen vuorovaikutusta. (Järvinen 2001, 102)

Muutosviestinnällä pyritään minimoimaan mahdolliset muutoksesta aiheutuvat ongelmat. Sen avulla voidaan myös ylläpitää työntekijöiden työmotivaatiota ja lisätä henkilöstön ymmärrystä tilanteen mukaisesta toiminnasta. Samalla kun muutosta to-

teutetaan, tulisi viestinnän tukea uutta toimintakulttuuria organisaation arvojen mukaisesti. (Kortejärvi-Nurmi 2008, 106-107)

3.3 Laki yhteistoiminnasta pohjana viestinnän suunnittelulle

Laki yhteistoiminnasta toimii muutosviestinnän pohjana. Sieltä löytyy lakeja ja asetuksia asioista, joiden tiedottamisesta kunnilla on velvollisuus. Tähän osuuteen olenkin koonnut muutosviestintään vaikuttavia kohtia laista työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa. Lain tarkoitus on edistää työntekijöiden ja työnantajan välistä yhteistoimintaa kunnissa. Lain avulla annetaan työntekijöille mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja työyhteisöönsä liittyviin asioihin. (Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa 2007/449,1§)

Yhteistoiminnassa käsiteltävät asiat ovat ainakin sellaisia asioita jotka koskevat henkilöstön asemaan vaikuttavia muutoksia työn organisoinnissa, palvelurakenteessa, kuntajaossa tai kuntien välisessä yhteistyössä. Myös palvelujen uudelleenjärjestelmisen periaatteet tulee käsitellä jos niillä on olennaisia henkilöstövaikutuksia, sekä henkilöstöön, henkilöstön kehittämiseen, tasa-arvoiseen kohteluun ja sisäiseen tietojenvaihtoon liittyviä periaatteita. Myös erilaiset taloudellisin ja tuotannollisin perustein tehtävät vähennykset (irtisanomiset, lomautukset ja osa-aikaistamiset) kuuluvat yhteisneuvottelulain piiriin. Nämä kaikki ovat sellaisia seikkoja, jotka aiheuttavat joitain muutoksia organisaatiossa ja näin ollen liittyvät erittäin läheisesti muutosviestintään. (Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa 2007/449, 4§)

Yhteistoimintalaki edellyttää, että työnantajan on neuvoteltava työntekijöiden kanssa edellä mainituista asioista ennen asian ratkaisemista, jotta päätös pystyttäisiin tekemään yksimielisesti. (Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa 2007/449, 5§)

Ennen kuin yhteistoimintamenettelyjä aloitetaan, on työnantajalla velvollisuus antaa käsittelyn kannalta tarpeelliseksi katsomansa tiedot työntekijöille tai heidän edustajilleen, jotta he voivat perehtyä asiaan. Salassa pidettävät tiedot ovat poikkeus siinä

määrin, että ainoastaan ihan välttämättömät tiedot asian käsittelyn kannalta on annettava työntekijöiden osapuolelle. Kunnalla on myös velvollisuus antaa henkilöstölle tiedot kunnan työllisyystilanteesta, toiminnan tilasta, talouden tilasta ja niiden todennäköisestä kehityksestä. Jos henkilöstön edustaja sitä vaatii, on kunnan annettava neljännesvuosittain työvoimatilannetta kuvaava selvitys sekä selvitys määrä- ja osaikaisista työsuhteista. Kunnan on myös kyettävä antamaan selvitys kunnan ulkopuolisen työvoiman käytön periaatteista pyydettyäessä (esim. alihankinta). Tämä pykälä määrittelee vähimmäisvaatimukset kunnan muutosviestinnälle edellä mainittujen asioiden osalta. Usein tiedottaminen sisältää kuitenkin myös muita asioita näiden lisäksi. (Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa 2007/449, 6§)

4 MUUTOSVIESTINNÄN KANAVAT

Esimiehen viestinnän apuna toimivat erilaiset viestinnän kanavat, joiden käyttö auttaa ja nopeuttaa päivittäistä tiedonkulkua ja muutoksen toteuttamista sen edetessä. Erilaisten kanavoiden käytön tarpeellisuus riippuu paljolti siitä, miten suuresta organisaatiosta on kysymys ja miten se on maantieteellisesti levittäytynyt. Pieni organisaatio, jossa on yhtenäiset työajat ei tarvitse välttämättä keskinäiseen viestintäänsä mitään ilmoitustaulua kummallisempaa, mutta suuri organisaatio, joka on levittäytynyt maantieteellisesti laajalle ja toiminta on kansainvälistä, vaatii lähes välttämättä viestinnän apuvälineistä kaikki tuekseen. Esimiehen edellytykset viestijänä näin ollen vaihtelevatkin huomattavasti tilanteesta riippuen, mutta kaikille on yhteistä se, että viestinnän tehtävä on välittää viesti vastaanottajalle mahdollisimman selkeästi ja käytännöllisesti. Viestintäkanavaa valittaessa on syytä pohtia että sopiiko kanava viestiin ja sen kohderyhmälle, säilyykö viesti muuttumattomana, saavatko ihmiset viestin oikeaan aikaan, edistäisikö vuorovaikutus viestin menemistä vastaanottajalleen ja voidaanko viestissä hyödyntää useampaa esitystapaa. (Robbins 2005, 313-314; Kaihovirta-Rapo & Lohtaja 2007, 51) Tähän osioon olen koonnut mielestäni muutostilanteessa tarpeellisimpia viestinnän kanavia ja vinkkejä tilanteista missä mikäkin kanava sopii mahdollisesti parhaiten käytettäväksi.

4.1 Kasvokkaisviestintä

Viestintä kasvokkain on tärkeää jokapäiväistä kommunikointia esimiehen ja työntekijöiden välillä. Muutostilanteessa kommunikointitaidot ovat koetuksella varsinkin esimiehen osalta, koska syyt muutokseen sekä sen aiheuttamat toimenpiteet tulisi kyetä selkeästi kertomaan organisaation henkilöstölle. Viestinnän haasteellisuus on riippuvainen myös muutoksen laadusta. Jos organisaatiossa joudutaan esimerkiksi vähentämään henkilökuntaa, on muutokseen suhtautuminen negatiivista ja tämän myötä viestinnästä tulee huomattavasti haastavampaa ja hienovaraisuudesta erittäin tärkeä tekijä. Vuorovaikutuksen etuja ovat mm. nopeus ja palautemahdollisuus, kun taas ongelmiksi voidaan mainita esimerkiksi väärinymmärrykset varsinkin silloin kun viestin avulla pitää tavoittaa useita henkilöitä. (Robbins 2005, 302)

Kuunteleminen on jopa tärkeämpää kuin puhuminen. Vuorovaikutus syntyy aidosta kuuntelemisesta, koska se on keino kerätä tietoa ja päästä selville toisen ihmisen mielipiteistä ja ajatuksista. Kuunteleminen luo pohjan kommunikaatiolle. Se osoittaa arvostusta ja osapuolten välistä kunnioitusta sekä mielenkiinnon osoittamista. Muutostilanteessa tärkeää on kiinnittää huomiota kuuntelemiseen, eikä ainoastaan yksipuoliseen tiedottamiseen. (Valtiokonttori 2007b, 5-6)

Vuorovaikutus on taitolaji. Erilaiset ihmiset ymmärtävät erilaisia asioita ja jokaiselle se oma tapa kommunikoida voi tuntua oikealta. Sopeutuminen myös toisten vuorovaikutustapoihin on yksi haasteista. Vastaamalla edellä mainittuun haasteeseen on mahdollista parantaa yhteistyötä huomattavasti. Vuorovaikutuksen pilaaminen ei vaadi paljoa. Omien mielipiteiden laukominen suoraan on hyvä keino hoitaa vuorovaikutusta jos kaipaa vihamiehiä. Organisaatiotoimintaan se ei kuitenkaan sovi. Myös muiden ihmisten mielipiteiden jyrääminen on oivallinen keino pätemiseen, huono keino viestintään. (Jabe 2006, 183-187)

Mitä tärkeämmästä asiasta on kysymys ja mitä enemmän tunnereaktioita sen takia on tiedossa, sitä tärkeämpää kasvokkaisviestintä on. Kasvokkaisviestintä on viestinnän vaikuttavin muoto, koska se aiheuttaa aidon vuorovaikutustilanteen. Kahdenkeskinen keskustelu tai keskustelu pienessä ryhmässä ovat hyviä tapoja saada aikaiseksi rakentavaa keskustelua. Mahdollisuuksia kasvokkaisviestintään on runsaasti. Henkilöillä

on lukuisia erilaisia mahdollisuuksia, tilanteita ja tilaisuuksia joita voidaan käyttää hyödyksi myös viestinnän kannalta. Esimerkiksi kahvihuonekeskustelut, käytäväkeskustelut ja muut arkipäiväiset tilanteet voivat olla hyviä tilaisuuksia välittää viestiä eteenpäin. Erilaisia tilaisuuksia voidaan myös järjestää, kuten neuvotteluja, kokouksia, koulutuksia, tiedotustilaisuuksia tai vaikka ongelmanratkaisu- tai kehityskeskusteluja. (Valtiokonttori 2007a,71)

4.1.1 Tiedotustilaisuudet

Tiedotustilaisuuksia järjestetään usein silloin kun joku asia halutaan kertoa koko henkilöstölle tai yksikölle. Tiedotustilaisuudet voivat koskea esim. yrityksen taloudellisia asioita tai vaikka yhteistoimintamenettelyjen lopputulosta. Tiedotustilaisuuteen on tapana lähettää kutsu ajoissa, jotta jokaisella on mahdollisuus miettiä kysymyksiä jos niiden esittäminen tilaisuudessa on mahdollista. Järkevää on varata tiedotustilaisuuden loppuun aikaa vapaalle keskustelulle, vaikkei olisikaan mahdollista vastata kaikkiin kysymyksiin. Hankalia asioita koskevien tiedotustilaisuuksien jälkeen saattaa olla järkevää järjestää henkilöstölle tilaisuus keskustella asiasta vaikka pienryhmissä tai avata Intranettiin keskustelualue asian käsittelyä varten. (Kortejärvi-Nurmi jne. 2008, 111)

4.1.2 Palaverit ja kokoukset

Palaverit ovat yksi tärkeä organisaation sisäinen viestintäkeino. Se on tärkeä foorumi jonka tehtäviä ovat mm. organisaation toiminnan arvioiminen ja kehittäminen. Palaverissa on mahdollisuus vuorovaikutukselle, joka antaa edellytykset keskustella sekä antaa ja saada palautetta. Palaverien yksi tärkeä tehtävä on myös tukea organisaation yhteisöllisyyttä sekä kehittää ja ylläpitää me-henkeä. Ne ovat oivallinen arkipäiväinen tilaisuus arvioida organisaation jokapäiväistä toimintaa. Hankalinta palaverissa on se, ettei kaikki ole halukkaita ilmaisemaan mielipidettään ja osallistumaan aktiivisesti palaverissa käytävään keskusteluun, joka helposti saattaa aiheuttaa kyseisen tradition surkastumisen. (Järvinen 2001, 40-43)

Palaverikäytännön puuttuminen kokonaan antaa helposti huhuille ”siivet”. Kun ei tiedetä faktoja ja saada tilaisuutta esittää kysymyksiä tehdään helposti erilaisia oletuksia, jotka johtavat spekulointiin ja myös perättömien huhujen leviämiseen organisaatiossa. Jos organisaatiossa ei olla valmiita järjestämään palavereja, siirtyy kritiikki usein epävirallisiin organisaatioihin, joihin esimiehillä ei useinkaan ole mahdollisuutta vaikuttaa. Myös mahdollisuus korjata virheitä ja vaikuttaa asenteisiin jää melko mitättömäksi ilman palaverikäytäntöä. Palaverien tarkoituksen on oltava ymmärrettävä ja niissä läpi käytävät asiat on hyvä selvittää henkilöstölle jo etukäteen. Esimiehillä on oikeus vaatia palavereihin osallistuvilta työntekijöiltä perehtymistä palaverin aiheeseen, jotta keskustelusta tulisi mahdollisimman antoisaa, eikä vain muutaman ihmisen keskinäinen neuvottelu. Yksi huomioitava seikka on myös ryhmän koko, joka vaikuttaa olennaisesti palaverin kulkuun. Kun palaveri pidetään pienryhmässä, ovat ihmiset usein hyvin tuttuja toisilleen ja asioita kyetään käsittelemään vapaamuotoisesti ja luottamuksellisesti joka tukee vapaata ajatustenvaihtoa ja ilma- piiriä. (Kaihovirta-Rapo jne. 2007, 133; Juholin 1999, 143) Virallisetkin kokoukset voidaan saada tehokkaammiksi osallistamalla henkilöitä jo etukäteen jakamalla materiaalia, kannustamalla puheenvuorojen valmistamiseen ja kertomalla jo etukäteen tilaisuuden rakenteesta ja muista tarpeellisista yksityiskohdista. (Juholin 1999, 142)

4.1.3 Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelu on ennalta sovittu keskustelu esimiehen ja työntekijän välillä. Siellä käydään läpi mennyttä ja tulevaisuutta. Työntekijälle kehityskeskustelu on mahdollisuus vaikuttaa työhönsä ja siihen liittyviin asioihin. Keskusteluun valmistaudutaan usein kysymysrunon avulla, joka määrittelee myös asiat joita keskustelussa tullaan käsittelemään. Esimiehen on mahdollista saada palautetta tämän kanavan välityksellä tekemästään työstä ja työntekijällä on mahdollisuus sitä henkilökohtaisesti antaa. Usein myös keskustellaan työntekijän osaamisen kehittämisestä. Muutostilanteessa tämä mahdollistaa ja tukee esimiehen oppimista ja antaa myös hänelle mahdollisuuden käydä asiaa läpi perusteellisemmin työntekijän kanssa. Samalla voidaan myös työnkuvaa tarkentaa jos muutos sitä vaatii. Joissain tapauksissa palkka- keskustelu saatetaan liittää kehityskeskusteluun, kun taas joidenkin mielestä se on

syytä pitää erillään kehityskeskustelusta. (Kaihovirta-Rapo jne. 2007, 160; Juholin 2006, 169)

Tärkein osa kehityskeskustelua on varmasti tulevaisuuteen katsominen. Esimies ja työntekijä asettavat tavoitteita seuraavaa vuotta varten. Jos tulossa on muutostilanne, voidaan kehityskeskustelun avulla myös valmistautua siihen käymällä läpi juuri kyseiseen työntekijään vaikuttavia asioita. Kehityskeskustelut ovat ehdottoman luottamuksellisia, vaativat jonkin verran aikaa ja rauhallisen tilan. Parhaassa tapauksessa kehityskeskustelut ovat omiaan kehittämään yksilöä ja organisaatiota, kun taas pahimmassa tapauksessa tehokkaasta keskustelusta huolimatta ei asioihin reagoida millään tavalla. (Kaihovirta-Rapo jne. 2007, 160-161; Tervola 2009)

4.2 Kirjallinen viestintä

Sähköiset viestintäkanavat ovat valloittaneet jo organisaatioiden viestinnän, mutta edelleen käytetään myös perinteisiä keinoja, kuten muistioita, kirjeitä, fakseja ja ilmoitustauluja. Kirjallisen viestinnän vahvuus on se, että siitä jää usein lähettäjälle ja saajalle konkreettista, arkistoitavaa materiaalia, josta voidaan samat asiat lukea myöhemmin uudelleen. Nämä perinteiset kirjallisen viestinnän kanavat ovat kuitenkin hitaampia kuin nykyaikaisemmat viestintäkeinot suullisesta viestinnästä puhumattaan. Niiden luomiseen menee aikaa ja vastauksen saaminen niihin on myös aikaa vievää. Sopimukset ja juridiset paperit lähetetään edelleen usein kirjeen muodossa, koska niihin tarvitaan allekirjoitus. Perinteinen allekirjoitus voidaan nykyään jo joissain tapauksissa korvata sähköisellä allekirjoituksella. (Robbins 2005, 303)

4.2.1 Sisäiset tiedotteet

Joissain organisaatioissa käytetään edelleen painettuja sisäisiä tiedotteita. Nämä eivät vastaa nykyaikaiseen vaatimukseen lähes reaaliaikaisesta tiedottamisesta, mutta ovat tehokas keino silloin kun kaikilla ei ole pääsyä organisaation intranettiin. Esimerkiksi teollisuudessa tuotantotyöntekijöillä ei ole oikeastaan mitään mahdollisuuksia päästä käsiksi intranettiin, joten tämä tarvitsee korvata jotenkin, jotta tiedonkulku saadaan taattua. Tiedotteen tehtävä on usein täydentää kasvokkaisviestintää, muistuttaa asi-

oista tai toimia jo palaverissa tai kokouksessa annetun tiedon virallistajana. Tiedote voi olla tehokas tiedonvälittäjä, kunhan se laaditaan oikein keskittymällä sen rakenteeseen ja siinä käytettävään ilmaisuun. Hyvä järjestys mihin tahansa tiedotteeseen on, että tärkein asia kerrotaan ensin ja vähemmän tärkeät sen jälkeen. (Juholin 1999, 148-149)

Ohjeistus tiedottamisen laatimiseen on hyvä tehdä sellaiseksi, että kaikki voivat sitä käyttää. Ohjeistukseen voidaan liittää esimerkiksi kenen päätettävissä on, että tiedote laaditaan, koska se lähetetään, kuka allekirjoittaa tiedotteen, kenellä tiedote tulee hyväksyttäväksi ja joissain tapauksissa tiedotteen pituus ja pohja tiedotteelle. Tiedotetta lähetettäessä on syytä myös pohtia kenelle erityyppiset tiedotteet lähetetään ja luoda jakelulistat valmiiksi tilanteita varten. (Juholin 2008, 121-122)

4.2.2 Henkilöstölehti

Henkilöstölehti muistuttaa läheisesti normaalia aikakauslehteä. Se ilmestyy usein noin 4-12 kertaa vuodessa. Henkilöstölehden välityksellä voidaan syventää ja lisätä henkilöstön tietoa organisaation tapahtumista ja tärkeistä asioista. Lehden avulla voi henkilöstö ja yrityksen johto ilmaista itseään. Lehden välityksellä kaikilla on samanlainen mahdollisuus saada tietoa, mutta sitä käytetään erittäin harvoin ensisijaisena tiedotusvälineenä harvan ilmestystiheydensä vuoksi. Tärkeä asia on lehden toimituspolitiikka, joka määrittelee lehden tärkeimmät tavoitteet ja tehtävät. (Kortejärvi-Nurmi jne. 2008, 116; Hosiokoski jne. 2008, 7)

4.3 Puhelin viestinnän apuvälineenä

Lankapuhelin on hyvä viestinnän apuväline silloin kun asia pitää saada perille nopeasti tai vastaus kysymykseen heti. Puhelimella ei kuitenkaan ole mahdollista tavoittaa suurta ihmisryhmää samanaikaisesti, jollei konferenssipuheluita oteta huomioon. Tästä johtuen pelkkä puhelin ei enää usein nykyaikana ole riittävä viestintäväline. Lankapuhelin on myös jäänyt monissa paikoissa pois käytöstä ja matkapuhelimet ovat korvanneet ne lähes täysin.

Matkapuhelin laajentaa viestinnän mahdollisuuksia, mutta aiheuttaa olemassaololleen myös velvollisuuksia. Samalla kuin ihminen on matkapuhelimesta johtuen aina tavoitettavissa ja sen välityksellä kommunikointi on melkoisen mutkatonta, se myös sitoo kantajaansa olemaan lähes aina tavoitettavissa. Matkapuhelimen avulla työelämä onkin hivuttautunut myös arkielämän puolelle, varsinkin niiden henkilöiden tapauksessa kun työ- ja kotipuhelimenä toimii sama matkapuhelin. Organisaatiossa onkin syytä luoda omat pelisääntönsä myös matkapuhelimen käytölle. Tekstiviesti on jo nykyään monelle viestinnän työväline, jolla saadaan yhteys moneen ihmiseen samanaikaisesti ja oikea-aikaisesti. Tekstiviestien kanssa on kuitenkin syytä olla tarkkana, koska lyhyeen viestiin yritetään saada paljon asiaa, aiheuttaa se helposti väärinkäsityksiä. Jos vastaanottajan viestintätavat eivät ole täysin tuttuja lähettäjälle on syytä välttää kaikenlaisia mahdollisesti epäselviä lyhenteitä ja sanontoja. Tekstiviesteissä on harvoin tilaa kohteliaisuudelle ja huomaavaisuudelle. Hyvänä apuna mobiiliviestintä toimii silloin kun tarvitsee helposti taata, että oikea ihminen on oikeassa paikassa oikeaan aikaan. Myös kiireinen kriisipalaveri voidaan kutsua koolle mobiiliviestintää käyttämällä. (Puro 2004, 50-59)

4.4 Sähköinen viestintä

Sähköinen viestintä on nykyaikaa. On mahdoton ajatus, että nykyaikainen organisaatio kykenisi toimimaan ilman sitä. Kyky käyttää sähköisiä viestintävälineitä on ehdoton edellytys, jotta viestintä sähköisillä kanavilla olisi mahdollista. Nykyaika mahdollistaa viestimisen ajasta ja paikasta riippumatta, mikä osittain helpottaa ja osittain kuormittaa ihmisten työmäärää. Sähköinen viestintä vähentää myös huomattavasti käytetyn paperin määrää. Omat ongelmansa kuitenkin aiheuttavat kadonneet viestit, sekaannukset, virukset ja muut verkossa ja laitteissa mahdolliset häiriötekijät. Organisaation IT- toiminnot ovat usein ulkopuolisen henkilön varassa, jolloin ongelmien ratkominenkin on välillä todella työlästä ja tuskallista, varsinkin silloin kun on kysymys organisaation omista jatkuvasti käytettävistä työvälineistä.

4.4.1 Sähköposti ja Intranet

Nämä edellä mainitut keinot ovat varmasti nykyaikana käytetyimpiä keinoja viestiä organisaatioissa. Jokainen näistä kuitenkin vaatii käyttäjältään osaamista ja omaa aktiivisuutta ottaa tietoa vastaan tai jakaa sitä eteenpäin.

Sähköpostia käytetään sisäisen tiedottamisen välineenä jatkuvasti. Tieto kulkee henkilöltä toiselle tai vaikka ryhmältä toiselle sähköpostiviestien- tai liitetiedostojen välityksellä. Olennaista on, että sähköpostiviestiin ei sisällytetä liikaa informaatiota ja viestit koskevat yhtä asiaa kerrallaan. Otsikko kannattaa miettiä huolella, jotta se kertoisi viestin sisällöstä mahdollisimman paljon, joka helpoitta viestin käsittelyä ja arkistoinista ja sen tärkeyden arvioimista. (Kortejärvi-Nurmi jne. 2008, 113)

Sähköpostin suhteen on tullut vastaan tilanne jossa määrä tuntuu korvaavan laadun. Viestejä tulee valtava määrä ja sieltä ihmisen tulisi kyetä erottelemaan ne jyvät akanoista. Vastaamisen aikajänne on myös melko pieni. Tärkeisiin posteihin odotetaan usein vastausta saman päivän sisällä, usein jopa 2-3 tunnin kuluttua viestin lähettämisestä. Kiireisissä asioissa olisi kuitenkin syytä käyttää muita medioita oikea-aikaisuuden takaamiseksi. Sähköpostin tyyli voi olla hyvinkin vaihtelevaa organisaatiosta ja esimerkiksi lähettäjän iästä riippuen. Yleinen suositus on, että mielipiteitä jakavia asioita ei käsiteltäisi sähköpostitse, koska ihmisten tulkinnat kirjoitetusta asiasta saattavat vaihdella huomattavissa määrin. Tästä syystä merkittävistä muutoksista olisi syytä ilmoittaa myös jonkin muun median avulla. Sähköpostilla ei voida kuitenkaan korvata kokonaan kirjeitä, koska erilaiset sopimus- ja lakiasiakirjat tulee edelleenkin allekirjoittaa manuaalisesti, vaikka joissain organisaatioissa kyetään jo käyttämään sähköistä allekirjoitusta. (Puro 2004, 61-71)

Intranet on yrityksen sisäinen tietoverkko, jota käytetään nykyään mm. perinteisten ilmoitustaulujen ja tiedotteiden korvaajana. Intranetin vahvuuksia ovat, että kaikki tieto on sieltä helposti saatavilla, siihen pääsee käsiksi kaikilta koneilta, sitä voidaan muokata helposti organisaation tarpeen mukaan, Intranet on viestintäkanavana edullinen, sen päivittäminen on helppoa ja tieto on samanaikaisesti kaikkien saatavilla. Intranetistä löytyy usein ns. pitkäaikaista tietoa yrityksen historiasta, organisaatiokaaviot ja muuta sellaista tietoa, joka on hyvä olla aina saatavilla. Intranetistä voi

löytyä tietoa ja sen kautta voidaan antaa palautetta, kysyä kysymyksiä ja ideoida uutta. (Kortejärvi- Nurmi jne. 2008, 113; Hosiokoski, Säteri 2009, 3)

Mittaville muutosprosesseille voidaan luoda vaikka omat sivustonsa Intranetiin, jolloin prosessin seuranta ja siitä tiedottaminen käy vaivattomasti ja kaikilla prosessiin liittyvillä henkilöillä on mahdollisuus päästä käsiksi tarvittavaan tietoon. Tämä helpottaa viestintää muutoksesta huomattavasti. (Aarnikoivu 2002, 169) Intranetin huonona puolena voidaan mainita kasvokkainviestinnän vähentyminen, koska verkossa oleva tieto korvaa joissain tapauksessa keskustelun. Kirjoitettuna asia ei aina tule esille samalla tavalla kuin kirjoittaja on asiaa ajatellut. (Juholin 1999, 152-153)

Intranetin käytössä on myös riskinsä. Tietoturva on niistä yksi. Jos sivusto sisältää paljon tuotantoon liittyvää yksityiskohtaista ja salaista tietoa on syytä huolehtia suojausten ja salauksen ajanmukaisuudesta. Intranetin käyttö itsessään voi joskus koitua ongelmaksi, koska kaikki eivät välttämättä vaivaudu seuraamaan tiedotteita tarpeeksi ja Intranetin käyttötaidot voivat olla osittain puutteellista. Tiedon päivittämisestä tulee myös pitää huolta. Vanhaksi tullut tieto voi joskus aiheuttaa sekaannuksia ja epämiellyttäviä tilanteita.

5 KOHDEORGANISAATIO

Kohdeorganisaationi on Uudenkaupungin kaupungin hallinto- ja kehittämiskeskus. Uudenkaupungin kaupungin ylin päätösvalta on kaupungin hallituksella ja valtuustolla. Kaupungin palvelutuotanto on jaettu kolmeen organisaatioon, joita ovat hallinto- ja kehittämiskeskus, sivistyspalvelukeskus ja sosiaali- ja terveyskeskus.

5.1 Taustatiedot tutkimusta varten

Uudenkaupungin kaupunki työllistää noin 900 henkilöä. Näistä 60 henkilöä työskentelee hallinto- ja kehittämiskeskuksessa, joka on myös työni otos. Hallinto- ja kehittämiskeskuksessa Uudenkaupungin kaupungin visio koostuu sen toimintojen eri osa-

alueista. Johtamisen visiona on, että Uudellakaupungilla olisi valmius yhteistyöhön, jonka tavoitteena on yhtenäinen Vakka-suomi. Muut vision osa-alueet käsittelevät asumista, elinkeinoja ja palveluja. Viestintästrategiaa organisaatiolla ei ole, mutta viestintäohje on olemassa vuodelta 2004. (Uudenkaupungin kaupunki 2009; Lambacka 2010; Kruuna- Rauvola 2004)



Kuva 1 hallinto- ja kehittämiskeskus

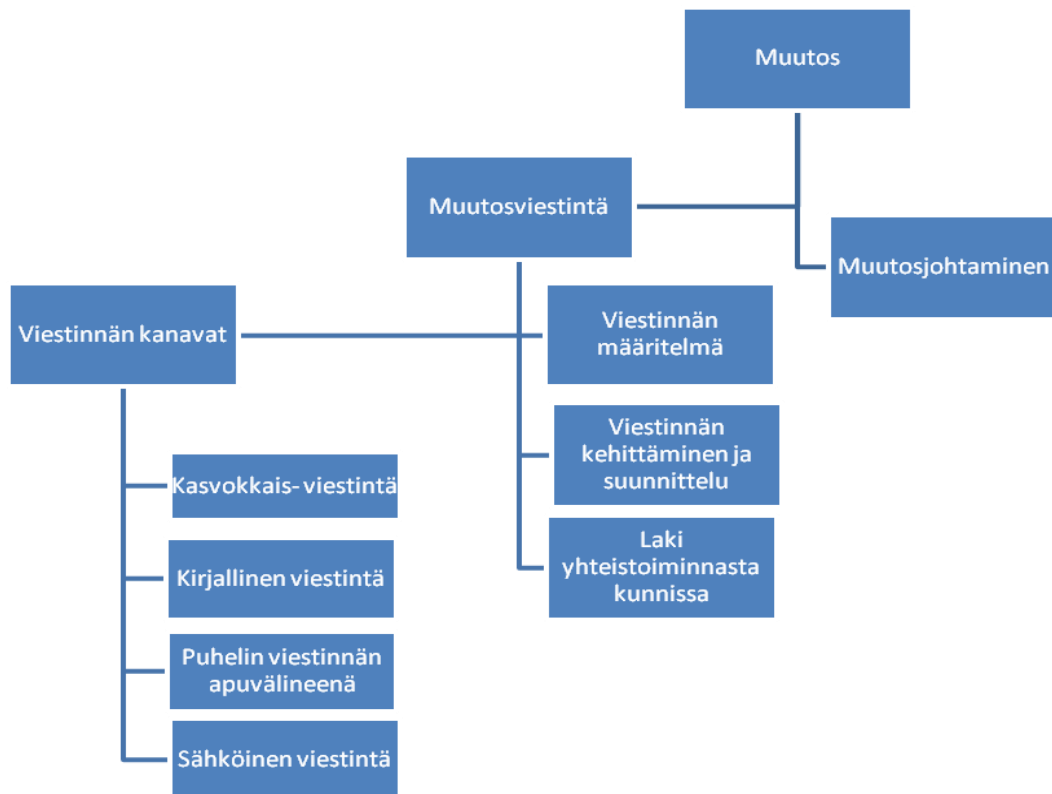
Muutoksia Uudessakaupungissa tapahtuu jatkuvasti. Kuntaa on kuohuttanut niin kouluverkkouudistukset kuin terveydenhuoltoon tulossa olevat muutoksetkin. Hallinto- ja kehittämiskeskusta koskevat muutokset liittyvät tällä hetkellä tehtävien uudelleenjärjestelyihin. Vanhojen eläköityvien henkilöiden tilalle ei palkata uusia, vaan henkilöstökustannuksia supistetaan jakamalla pois siirtyneiden henkilöiden työtehtävät jäljelle jääneiden kesken. Vuoden 2011 aikana järjestelläänkin hallinto- ja kehittämiskeskuksen organisaatio uudelleen. (Lambacka 2010)

Kuten edellä mainitsin, on Uudenkaupungin kaupungilla olemassa viestintäohje vuodelta 2004. Sisäisen viestinnän osuus siitä on erittäin pieni. Viestinnän kanavina käytetään tällä hetkellä työpaikkakokouksia, intranetiä, sähköpostia ja henkilöstölehteä. Intranet uudistuu vuoden 2011 alussa, jolloin sen käyttö tulee todennäköisesti lisääntymään. Organisaatiossa ei ole varsinaista tiedottajaa vaan kaikki hoitavat oman osa-

alueensa tiedottamisen itse. Henkilöstöpäällikön mielestä organisaation suurimpia ongelmia muutosviestinnän osalta ovat oikea-aikaisuus, kaikkien tavoittaminen ja siipien katkaiseminen huhuilta. Henkilöstön suhtautumista muutoksiin hän pitää ihan hyvänä. Mitään valtaisa vastarintaa ei ole ollut havaittavissa. Suhtautuminen muutokseen vaihtelee henkilöstä riippuen. (Lambacka 2010)

6 VIITEKEHYS

Viitekehykselläni pyrin avaamaan työni sisällön yksinkertaisimmalla mahdollisella tavalla. Viitekehyksestä on nähtävissä työni pääasiat, sekä miten asiat liittyvät toisiinsa. Päällimmäisenä asiana työssäni on muutos, muutosviestintä ja näiden myötä muutosjohtaminen. Viitekehyksestä löytyy myös erilaiset viestinnän kanavat, sekä muutosviestintään liittyviä yksityiskohtia, kuten asiaa viestinnän kehittämisestä ja suunnittelusta, sekä laki yhteistoiminnasta kunnissa, joka on erittäin tärkeä asia kun puhutaan velvollisuudesta viestiä. Viitekehystä ei tätä työtä varten löytynyt mistään valmiina, vaan rakensin sen itse mielestäni aiheeseen liittyvistä tärkeistä asioista.



Kuva 2 Viitekehys

7 TUTKIMUKSEN TARKOITUS

Tutkimukseni tarkoitus on selvittää Uudenkaupungin kaupungin hallinto- ja kehittämiskeskuksen nykytila sisäisen muutosviestinnän osalta ja saamieni tietojen perusteella luoda ohjeistus tulevien muutostilanteiden varalle, jotta muutosviestinnästä saataisiin mahdollisimman tarkoituksenmukaista, oikea-aikaista ja tehokasta.

Sisäistä muutosviestintää tutkimalla pyrin helpottamaan organisaation muutostilanteita ja luomalla työvälineen, joka helpottaa kaikkien työtä muutostilanteessa ja samalla vähentää siitä johtuvaa muutosvastarintaa. Tutkimukseni avulla pyritään kartoittamaan henkilöstön mielipide viestinnän nykytilasta ja viestintäkanavoiden käytöstä sekä antaa henkilöstölle mahdollisuus kertoa mielipiteitään organisaation muutosviestintää koskien.

Tutkimustulosten perusteella annan ehdotuksia ja ideoita miten organisaatiossa voitaisiin muutosviestinnän tilannetta parantaa entisestään, jotta muutostilanteet olisivat sujuvampia ja vähemmän stressaavia organisaation henkilöstölle. Samalla kuitenkin pyrin ottamaan huomioon ulkoiset tekijät, jotka myös välillä asettavat tietynlaisia pakotteita kunnille.

8 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

8.1 Tutkimusmenetelmät

Parhaan mahdollisen tuloksen saavuttamisen kannalta käytän tutkimuksessani pääasiassa kvantitatiivista sekä kvalitatiivista menetelmää. Kyselyssä on monivalintakysymyksiä sekä avoimia kysymyksiä, jotta tuloksesta saadaan mahdollisimman kaiken kattava. Tutkimukseni nojaa aikaisempiin teorioihin sisäisestä muutosviestinnästä, joiden perusteella kysymyslomake on rakennettu. Kokonaistutkimus on määritelty tarkoituksenmukaisesti, koska otokseksi haluttiin koko hallinto- ja kehittämiskeskus, eli 64 henkilöä. Tuloksia pyrin käsittelemään määrällisesti esim. taulukoiden avulla,

mutta pyrin myös syvällisemmin analysoimaan ja löytämään uusia näkökulmia ja johtopäätöksiä tuloksista. Lomakkeesta tein sähköisen E-lomake- toiminnon avulla, jotta jokaisella on mahdollisuus vastata siihen ajasta ja paikasta riippumatta.

Kysymykset lomakkeeseen on luotu yhdessä Uudenkaupungin kaupungin henkilöstöpäällikön kanssa samalla teoriaa ja käytännön asioita hyödyntäen. Tutkimukseen on jätetty myös tilaa avoimelle palautteelle sisäistä muutosviestintää koskien. Tämä antaa henkilöstölle mahdollisuuden tulla kuulluksi jos he kokevat, että lomakkeen avulla ei käsitellä kaikkea heidän mielestään olennaista asiaa aihealuetta koskien.

Kvantitatiivisessa tutkimusmenetelmässä keskeisiä asioita ovat mm.:

- aiemmat johtopäätökset
- aiemmat teoriat
- hypoteesit
- käsitteiden määrittely
- mahdollisuus aineiston numeeriseen, määrälliseen mittaamiseen
- tutkittavien henkilöiden valinta
- muuttujien muodostaminen taulukkomuotoon
- päätelmien teko tilastolliseen analysointiin perustuen

(Hirsjärvi jne. 2001, 129)

Kvalitatiivisessa tutkimusmenetelmässä olennaisia asioita ovat mm.:

- tutkimus on luonnoltaan kokonaisvaltaista tiedon hankkimista ja aineiston kerääminen suoritetaan todellisissa tilanteissa
- suositaan ihmistä tiedon keruun välineenä
- tutkimuksen avulla pyritään paljastamaan odottamattomia seikkoja, eikä tästä johtuen lähtökohtana ole teorian tms. testaaminen vaan aineiston monipuolinen tarkastelu
- laadullisten menetelmien käyttö aineiston hankinnassa, kuten teemahaastattelut
- valitaan kohdejoukko tarkoituksenmukaisesti
- suunnitelman muotoutuminen tutkimuksen edetessä
- tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja aineiston tulkinta on sen mukaista

(Hirsjärvi jne. 2001, 155)

8.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimusta tehtäessä pyritään aina siihen, ettei virheitä syntyisi, mutta silti tuloksissa ja luotettavuuksissa on eroja. Tästä syystä on tärkeää tutkia tutkimuksen luotettavuutta. Luotettavuutta voidaan käsitellä esimerkiksi reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Reliabiliteetti tarkoittaa yksinkertaisimmillaan sitä, että tutkimuksen tulosten tulisi olla toistettavissa. Sillä pyritään osoittamaan kuinka luotettava ja pysyvä valittu mittari on ja miten pysyviä ja johdonmukaisia saadut tulokset ovat. Validiteetin synonyminä voidaan käyttää sanaa pätevyys. Tällä pohditaan siis sitä ovatko valitut mittarit toimineet tässä tutkimuksessa oikealla tavalla ja ovatko kysymykset ymmärretty oikein vastaajien keskuudessa. (Hirsjärvi yms. 2001, 230-235)

Linkki tutkimukseen lähetettiin kohderyhmälle sähköpostin välityksellä. Kohderyhmään kuului kaikki hallinto- ja kehittämiskeskuksen työntekijät, jotka työskentelevät virastotalo Mörnessä. Lomake luotiin yhteistyössä henkilöstöpäällikkö Mirva Lambackan ja henkilöstösihteerin Nina Wennerström-Hämäläisen kanssa. Kysymysten laatimisessa haaste oli saada kysymyksistä tarpeeksi yksinkertaisia ja kuitenkin kattavia, jotta vastaajat jaksaisivat vastata kaikkiin kysymyksiin. Sähköinen lomake valittiin, koska monilla organisaation työntekijöistä on liikkuva työ, joten paperisena lomaketta ei olisi saatu kuitenkaan kaikkien ulottuville.

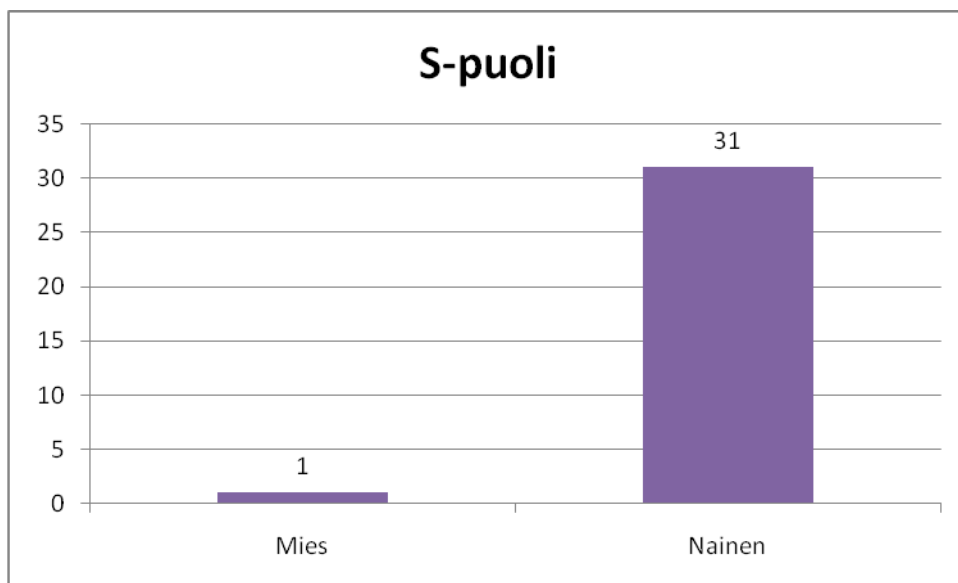
Määrällisesti otos oli 64 henkilöä ja vastausprosentiksi saimme 50%, joka on erittäin hyvä tulos sähköpostitse tehdyksi kyselyksi. Määrä olisi voinut olla vielä isompikin, koska kysely osui samaan aikaan talvilomakauden kanssa, joka on varmasti ymmärrettävä syy vastaamattomuuteen. Organisaation ikärakenne on painottunut niin, että yli 39-vuotiaita on huomattava määrä ja olinkin yllättynyt heidän halukkuudestaan vastata kyselyyn. Vastaukset olivat kriittisiä, mutta kertoivat samalla sen, että tutkimus tuli todella tarpeeseen ja erilaisia kehittymiskohteita löytyi huomattavasti.

9 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimus tehtiin Mörnen virastotalolla viikoilla 9 ja 10. Kyse oli kokonaisotannasta, eli kysely meni kaikille hallinto- ja kehityskeskukseen työskenteleville sähköpostin välityksellä lähetetyn linkin muodossa. Tiedot kerättiin lomake-toiminnolla. Vastajille lähetettiin viikon 10 alussa muistutusviesti kyseisestä kyselystä.

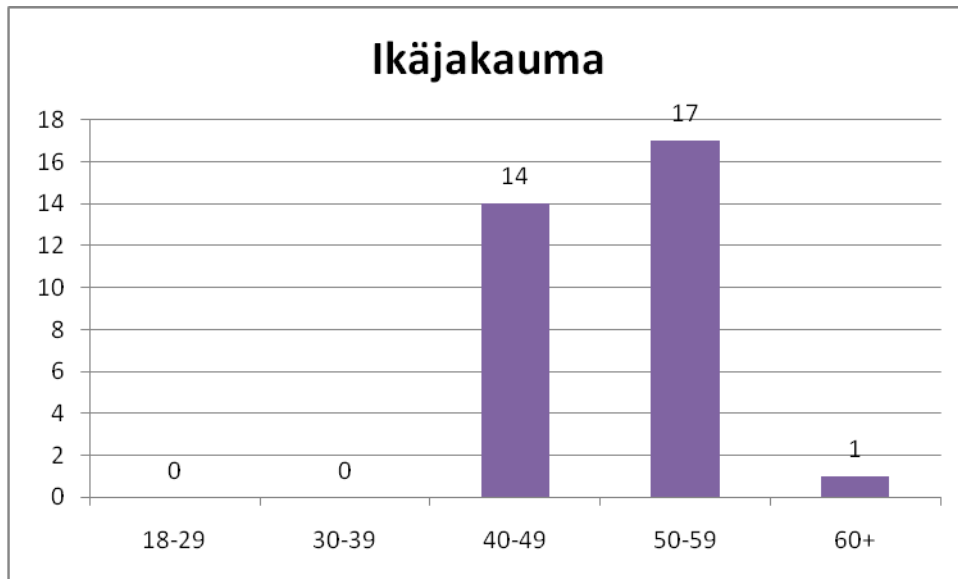
Tutkimustulosten analysoinnin lisäksi olen taulukkojen oheen laittanut ajatuksiani tuloksista. Samalla olen kirjoittanut myös runsaasti erilaisia ideoita toimintojen kehittämiseksi, jotta syy-yhteys tulisi paremmin esille.

9.1 Taustatiedot



Kuva 3, S-puoli

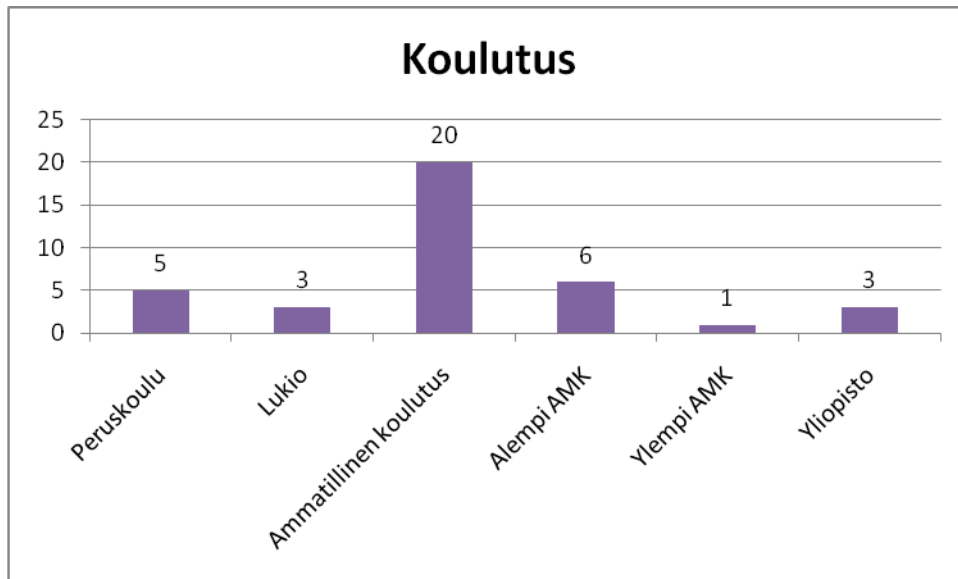
Kyselyyn vastasi pääasiassa ainoastaan naisia, joten naisten ja miesten välisiä eroja en pääse tässä tutkimuksessa käsittelemään. Kyse on melko tyypillisestä tilanteesta kunnallisessa organisaatiossa, joissa usein työskentelee pääasiassa naisia.



Kuva 4, Ikäjakauma

Vastaajista 100% oli yli 39-vuotiaita, joka kertoo myös paljon organisaation ikärakenteesta. Ikähaarukka näkyy myös vastausten yhdenmukaisuutena seuraavissa taulukoissa. Muutosviestinnässäkin ikärakenne tulisi ottaa huomioon ja järjestää mahdollisimman paljon viestintävälineiden käyttöä tukevaa koulutusta, jotta viestin perille meneminen saadaan paremmin varmistettua. Halu ja kyky oppia tulee myös ottaa huomioon.

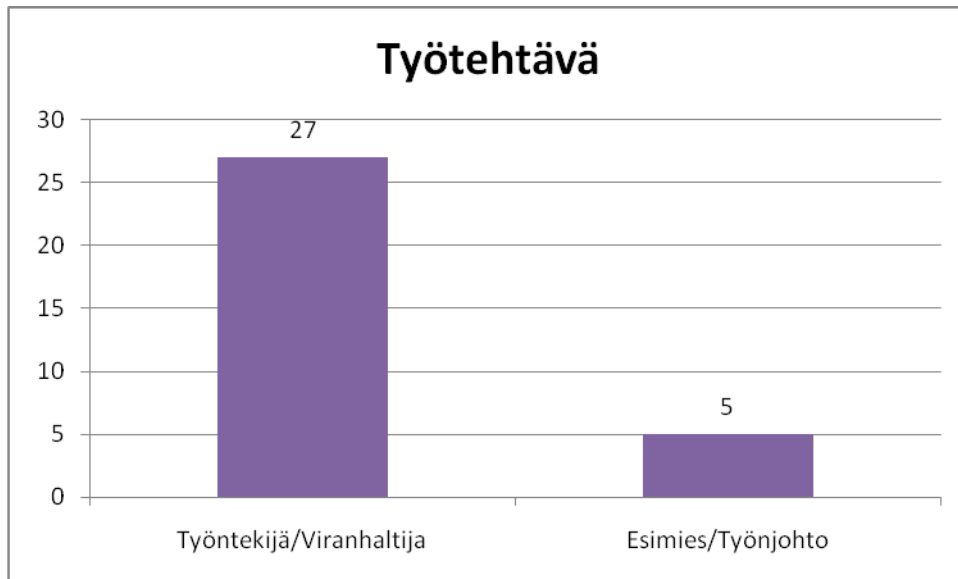
Viestintäkanavat tulisi myös osata kohdistaa tälle samaiselle ikäryhmälle, jotta tieto tulisi varmasti perille asti. Ikärakenteesta johtuen tieto on syytä tallentaa niin, että sitä kykenee myös heidän seuraajansa tulevaisuudessa käyttämään, eikä tämän myötä ns. hiljainen tieto jää ainoastaan muistinvaraiseksi, vaan sitä on mahdollista jakaa vielä eläkkeelle siirtymisen jälkeenkin.



Kuva 5, Koulutus

Organisaation henkilöstön koulutusrakenne on erittäin monipuolinen. Kaikilla vastaajista oli jonkinlainen ammatillinen tai AMK-tutkinto. Yliopistossa opiskelleitakin organisaation henkilöstöstä löytyi kolme. Monipuolinen koulutustausta on rikkaus, jota voidaan mainiosti muutostilanteissa hyödyntää. Koulutuksen ikä tulee myös ottaa huomioon ja samalla pohtia tarvittaisiinko joissain osa-alueissa vielä tietojen päivitystä.

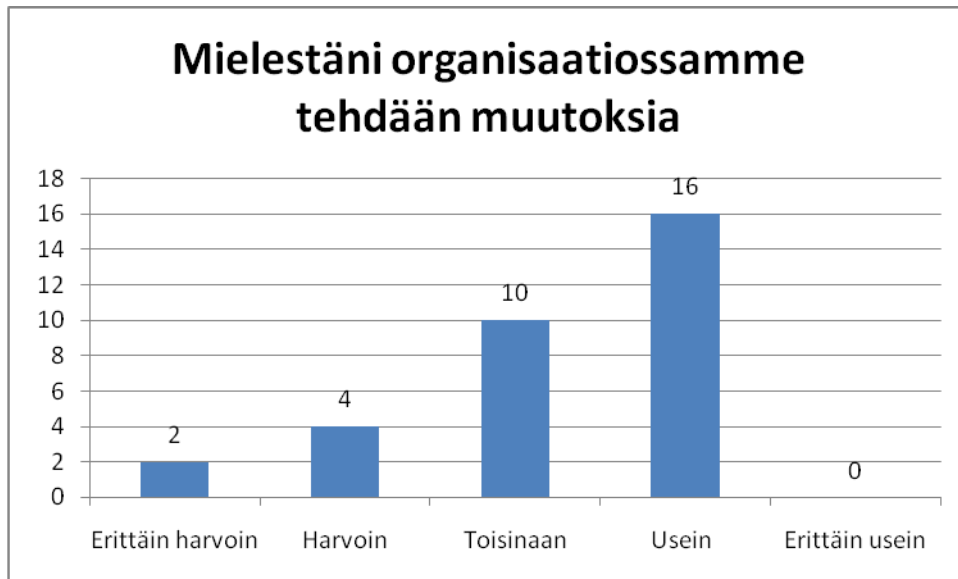
Erilaisten osaajien kirjo asettaa myös tietynlaisia haasteita organisaatiolle. Henkilöstön kouluttamisessa ja valmentamisessa tulee ottaa huomioon jo ennestään erilaiset koulutustaustat. Myös organisaation ikärakenne tulee ottaa huomioon kun valitaan kouluttajaa ja yleisesti pohditaan koulutusohjelmia. Samat systeemit eivät toimi 18-vuotiaille ja 50-vuotiaille, koska taustat eroavat usein aika paljon toisistaan ja oppimisen tarve ja motivaatio ovat erilaisia eri ikäkausilla. Viestintävälineiden käyttöön liittyvissä koulutuksissa saattaakin olla paikallaan selvittää osaamisen taso, jonkin asteisella kyselyllä tai lähtötasotestillä.



Kuva 6, Työtehtävä

Suurin osa vastanneista toimii organisaatiossa työntekijänä tai viranhaltijana (84%), joten tutkimustuloksetkin keskittyvät pääasiassa heidän kantaansa ja näkemykseensä organisaation sisäistä muutosviestintää koskien. Usein esimiehet toimivat muutostilanteessa itse viestin välittäjinä, joten heidän näkemyksensä aika usein eroaa työntekijöiden näkemyksestä, mikä on aivan luonnollista. Työntekijät toimivat taas pääasiassa viestin vastaanottajana, joten he ovat myös todennäköisemmin kriittisempiä vastauksissaan kuin esimiestyössä työskentelevät.

9.2 Muutosjohtaminen



Kuva 7, muutosten määrä organisaatiossa

50 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että organisaatiossa tehdään muutoksia usein. Suuren osan mielestä niitä tehdään toisinaan (30%). Nykyaikana muutokset ovat välttämättömiä, joten nämä samat vastaukset olisivat saattaneet tulla mistä tahansa organisaatiosta. Ilman muutoksia mikään organisaatio ei pysy kannattavana, ajan tasalla tai kilpailukykyisenä. Päällekkäisiä muutoksia tulisi kuitenkin välttää, jotta henkilöstön jaksamista ja stressinsietokykyä ei ajettaisi äärirajoille, vaan annettaisiin muutosten välillä aikaa rauhoittua ja aikaa antaa tilanteen tasoittua muutoksen aiheuttamien kuohuntojen jälkeen.

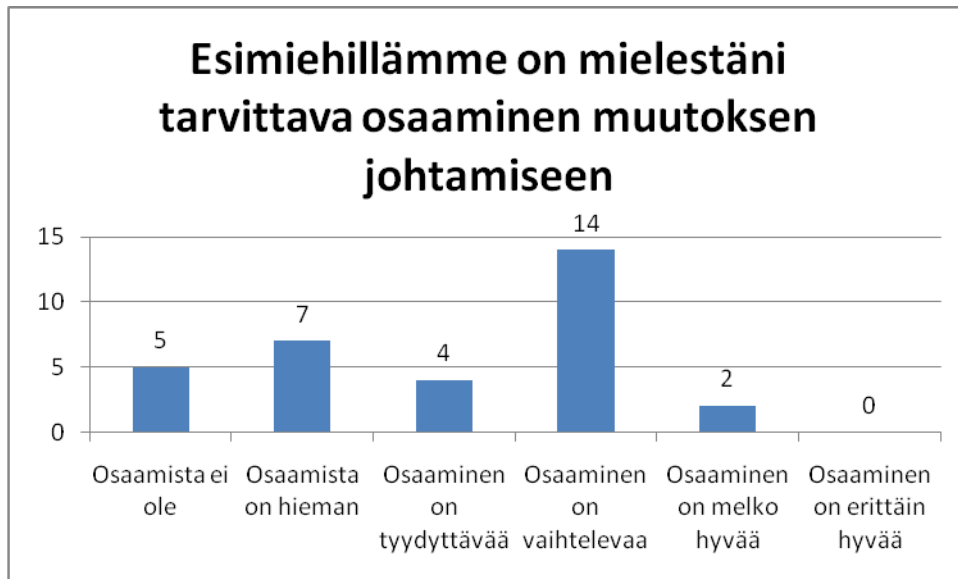
Aina ei ole kuitenkaan mahdollista vähentää vauhtia, kun vaatimukset tulevat organisaation ulkopuolelta, jolloin sen on pakko reagoida ulkoisten sidosryhmien vaatimuksiin. Tärkeää on myös se, että muutosprosessilla on alku ja loppu. Jotkut muutokset saadaan alkuun, mutta alkuinnostuksen jälkeen ne jostain syystä hiipuvat tai unohtuvat, eikä niitä koskaan tule kunnolla päätettyä. Muutosprosessit saattavat päättyä välillä myös siihen, että huomataan niiden kannattamattomuus, eikä haluta tuhlaata resursseja enää prosessiin, mutta unohdetaan kertoa henkilöstölle, ettei muutosprosessia enää edes pyritä toteuttamaan. Tämä taas aiheuttaa ylimääräistä stressiä ja hämmennystä, sekä vaikuttaa myös mielikuvaan esimiestyöstä negatiivisesti.



Kuva 8, muutosten toteuttaminen

Muutosten toteutuksen laatu on vastaajien mielestä pääasiassa vaihtelevaa, tyydyttävää tai huonoa. Hyvä suunnittelu antaa pohjan hyvälle muutokselle. Henkilöstö kokee muutoksen toteutuksen helposti vajaavaiseksi, jollei näe muutoksessa omaa kädenjälkeään, eli ei pääse osallistumaan itse toteutukseen vaan joutuu tyytymään siihen mitä muut jo ovat päättäneet. Usein muutokset koetaan huonoiksi myös siitä syystä, että ne pusketaan läpi liian kovalla vauhdilla henkilöstöä kuuntelematta, jolloin aikaa ja intoa sopeutumiseen ei ole riittävästi.

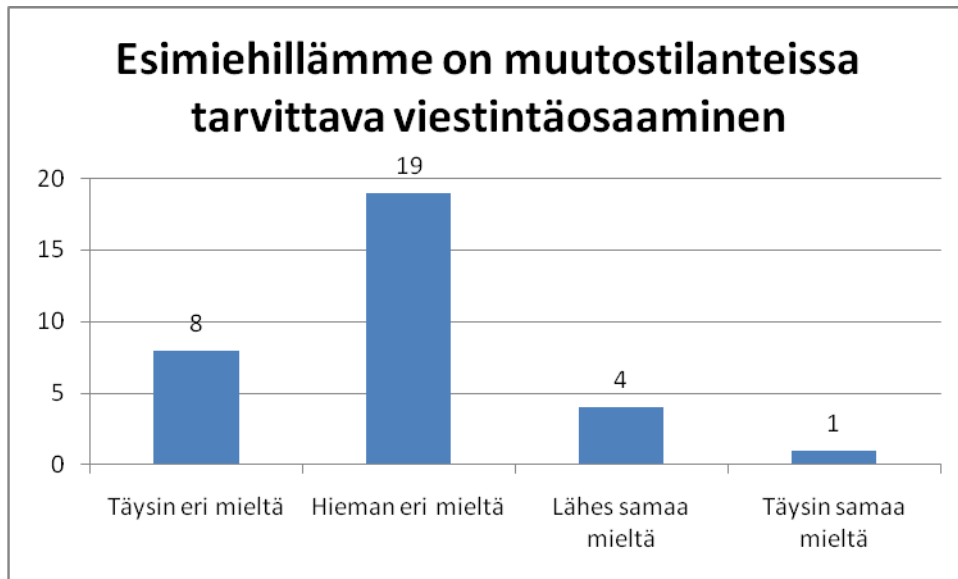
Muutoksen pilkkominen pienemmiksi osaprosesseiksi helpottaa usein muutoksen toteuttajia sekä muita henkilöitä, joita kyseinen muutosprosessi koskee. Aina muutoksen täydelliseen valmisteluun ei ole aikaa, mutta tiedottaminen on syytä silti pitää ajantasalla, jotta henkilöstö pääsisi kiinni muutosprosessiin. Huolellisesti valmistellut muutosprosessit, joissa koko porukka on innolla mukana ovat omiaan tuottamaan huomattavasti suurempaa etua organisaatiolle, kuin hosumalla tehdyt yksilösuoritukset.



Kuva 9, esimiesten muutosjohtamistaidot

Lähes puolet (43%) vastaajista piti esimiesten osaamista vaihtelevana. Vastaajista seitsemän mielestä osaamista on hieman, viiden mielestä osaamista ei ole, neljän mielestä osaaminen on tyydyttävää ja kahden vastaajan mielestä osaaminen on melko hyvää. Kun otetaan huomioon, että vastaajista 5 on ollut esimiehiä, voi näistä vastauksista päätellä, ettei heilläkään ole kovin ruusuista kuvaa omista muutosjohtamistaidoistaan. Tasalaatuisen tason saavuttamiseksi on muutosjohtamiskoulutus erittäin mainio keino löytää keinoja muutosprosessin johtamiseen. Myös palautteen vastaanottaminen auttaa organisaation esimiehiä usein kehittämään osaamistaan muutosviestinnän saralla. Henkilöstöä kannattaa kannustaa palautteen antamiseen, jotta esimies kykenisi kehittämään omia johtamistaitojaan.

Jos organisaation ilmapiiri on avoin palautteen antamiselle ja vastaanottamiselle on oppiminenkin paljon tuskattomampaa. Muutosjohtamiseen hyviä eväitä saattaa saada toisilta henkilöiltä, jotka ovat johtaneet useitakin muutoksia ja vaikka menestyneet niissä. Jokaisesta muutoksesta on tärkeää ottaa opikseen. Jos nyt ei tullut täyttä onnistumista, niin seuraavalla kerralla ollaan taas yhtä kokemusta viisaampia. Esimieskoulutukset antavat oivallisia eväitä myös muutoksen johtamiseen, joka on todella tärkeä osa nykyaikaista esimiestyötä.

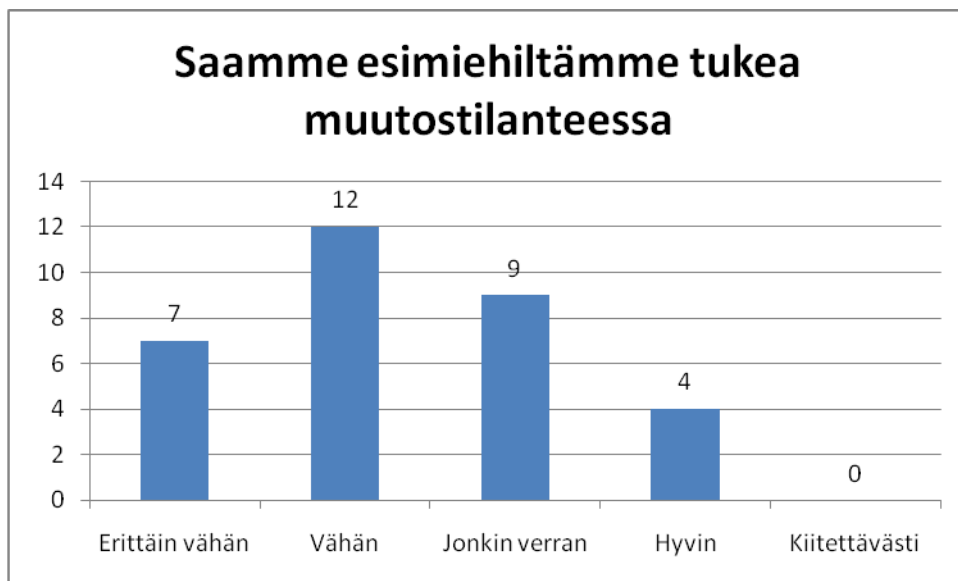


Kuva 10, esimiesten viestintäosaaminen

Tämän väittämän perustella organisaation muutosviestinnän osaaminen ei ole tilanteen vaatimalla tasolla. Suurin osa vastaajista oli hieman eri mieltä tai täysin erimielttä siitä, että esimiestasolta löytyisi tarvittavaa viestintäosaamista. Neljä vastaajista oli lähes samaa mieltä ja yksi oli täysin samaa mieltä. Osaamisen arviointikin on katsojan silmissä. Se, mikä on toisen mielestä täysin riittävää, saattaa olla toisen mielestä taas laadullisesti täysin ala-arvoista.

Tilanteeseen vaikuttaa varmasti osittain resurssipula ja osittain mahdolliset osaamiseen liittyvät ongelmat niin viestinnässä kuin viestintävälineiden käytössäkin. Esimerkiksi kyky päivittää intranetiä pitäisi olla jokaisella, jonka työhön kuuluu viestintää, jotta nekin jotka eivät pääse esim. palavereihin paikall, löytäisivät muistiot ja muun käsitellyn materiaalin helposti ennalta sovitusta paikasta.

Monissa organisaatioissa jätetään viestintä taka-alalle ja pidetään muita esimiehen tehtäviä tärkeämpinä, vaikka esimiestyön perusta onkin tiedon siirtämisessä vastaanottajalle, oli sitten kyse ohjeistuksesta, kouluttamisesta tai muutostilanteen läpi viemisestä. Näistä asioista ainoatakaan ei kyetä tekemään kiitettävästi, jollei viestintä toimi. Tekemällä viestintäsuunnitelma, voidaan jo valmiiksi ennakoita tulevan muutoksen viestintätarve ja samalla vaadittava viestintäosaaminen, sekä vastuualueiden määrittäminen.

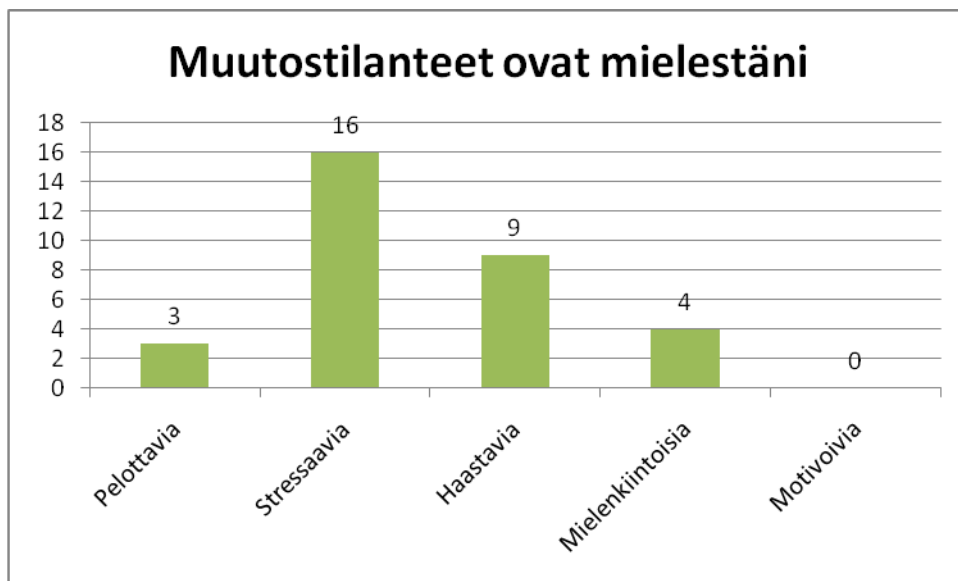


Kuva 11, esimiesten kyky tukea muutostilanteissa

Tämä väittämä kertoo paljon siitä, mitä henkilöstö kaipaisi enemmän muutosprosessin aikana. Pääasiassa tuen määrää pidetään melko vähäisenä (12 vastaajaa) ja osan mielestä tukea on tarjolla jonkin verran (9 vastaajaa). Erittäin vähän tukea koki saavansa 7 vastaajaa ja taas tukea oli tarjolla hyvin neljän vastaajan mielestä.

Tuki voi olla palautteen vastaanottamista, keskustelua, kannustamista ja motivointia. Kuuntelemisen arvokkuutta on turha väheksyä. Se voi yksinään riittää siihen, että henkilöstö kokee itsensä tärkeäksi. Henkilökohtainen keskustelu on parasta mahdollista tukea, mitä esimiehet voivat henkilöstölle antaa tilanteessa jossa kaikki kokevat olonsa hieman epävarmaksi tai pelokkaaksi. Kaikkea edellä mainittua ei aina kyetä antamaan, mutta jos edes osa aineksista on kohdallaan, saa henkilöstö paljon enemmän energiaa elää prosessin mukana.

Vastausten antaminen hankaliinkin kysymyksiin on yksi muoto tukea henkilöstöä. Joskus, niin kummalliselta kuin se saattaa tuntuakin, paras tapa tukea on olla rehellinen, jotta vältytään ns. sokkivaikutelmalta silloin, kun joku asia tulee esille väärä kautta tai ajallisesti todella myöhään, jolloin henkinen valmistautuminen ei ole ollut mahdollista ja tästä johtuen järkytys ja vastarinta saattaa olla huomattavasti normaalia suurempaa.

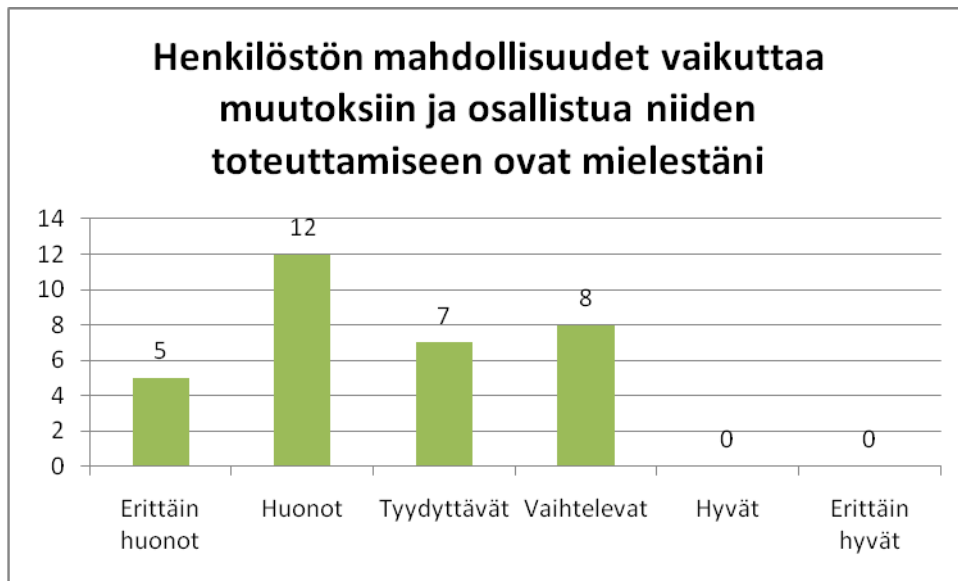


Kuva 12, muutostilanteen herättämät tunteet

Stressaantuminen muutostilanteessa on melko luonnollinen tapa suhtautua muutokseen. Vastaajista 50 % koki, että muutostilanteet ovat stressaavia, joita ne varmasti lähes kaikkien mielestä joissain määrin ovatkin. Haastavina niitä piti yhdeksän vastaajista. Vastaajista kolme koki, että muutostilanteet ovat pelottavia, mikä osittain kertoo myös epätietoisuudesta. Neljän vastaajan mielestä muutostilanteet ovat mielenkiintoisia ja heidän avullaan organisaatioon voitaisiin luoda enemmän muutosmyönteistä ilmapiiriä. Muutostilanteet eivät ole motivoivia yhdenkään vastaajan mielestä, joka kertoo henkilöstön ahdistumisesta ja todennäköisesti todella usein toistuvista muutosprosesseista, jotka koetaan lähinnä vain stressin aiheuttajina.

Kaikille ei välttämättä tieto kulje yhtä hyvin, mistä johtuen muutostilanteessa helposti huolestutaan mm. omasta tilanteesta tulevaisuudessa, oman työnkuvan muuttumisesta ja yleensäkin työn jatkuvuudesta. Uudet asiat voivat myös herättää pelkoa osaamisen kannalta, eli henkilöt pohtivat, onko heidän osaamisensa riittävää heidän selvitäkseen muutostilanteesta ns. ehjin nahoin. On luonnollista, että ihmiset kokevat muutoksen pelottavana tai ahdistavana. Edellä mainituista syistä johtuen koetaan organisaatioissa usein vastarintaa, joka voidaan käyttää hyödyksi kuuntelemalla vastarintaa ja ottamalla siitä opiksi. Johdon tulee kyetä antamaan aikaa henkilöstölle ja kyetä vastaamaan mahdollisimman hyvin henkilöstöä askarruttaviin kysymyksiin,

jotta turhat pelot saataisiin hälvenemään ja ainakin pahimmat ennakkoluulot voitettua.



Kuva 13, henkilöstön vaikutusmahdollisuudet

Vastaajien mielestä organisaatiossa ei henkilöstöllä ole tarpeeksi mahdollisuuksia vaikuttaa muutoksiin ja osallistua niiden toteuttamiseen. Suurimman osan mielestä (12 vastaajaa) organisaatiossa edellä mainitut mahdollisuudet ovat tyydyttävät. Erittäin huonona mahdollisuuksia piti vastaajista viisi, kun taas vaihtotelevana niitä piti kahdeksan vastaajaa. Erittäin hyvinä tai hyvinä mahdollisuuksia ei pitänyt kukaan.

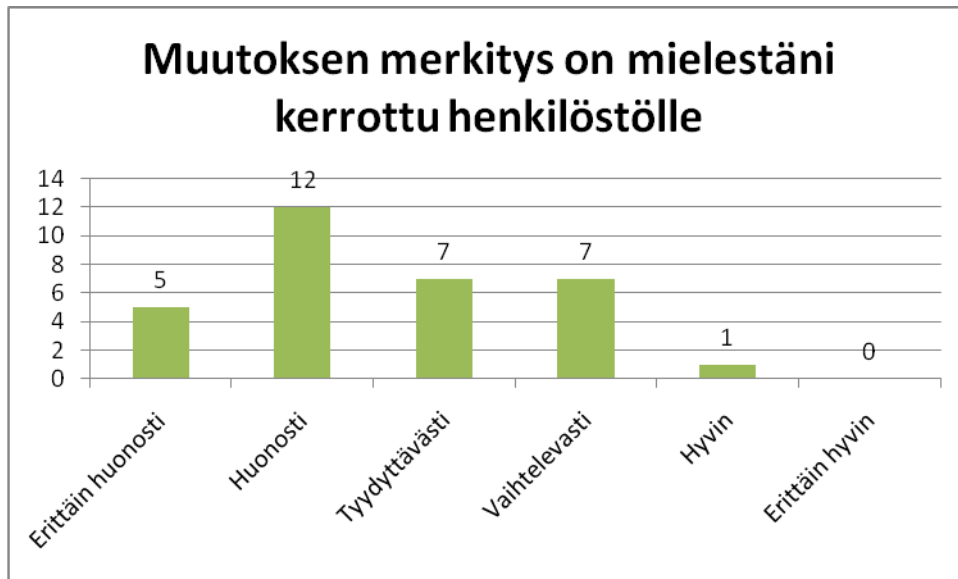
Uudenkaupungin kaupunki on laaja organisaatio, jossa tapahtuu hyvin monen tasoisia muutoksia, eikä ole realistista edes odottaa, että kaikkilla olisi mahdollisuus muutokseen vaikuttaa, mutta mitä enemmän tähän pystytään, sitä paremmin henkilöstö kyseiseen muutokseen sitoutuu ja motivoituu. Päätöksenteko kunnissa on sellaista, että ei ole edes lain mukaan mahdollista ottaa kaikkia mukaan päätöksen tekoon, mutta toteuttamiseen osallistuminen ei pitäisi olla mahdotonta. Kuuntelemiseen kannattaa aina varata aikaa, jotta prosessi tulee punnittua useammalta näkökannalta.



Kuva 14, sopeutumisaika

Suurin osa vastaajista on sitä mieltä, että aikaa sopeutua muutoksiin on vähän (13 vastaajaa). Erittäin vähäisenä aikaa piti kahdeksan vastaajaa kun taas tyydyttävänä sitä piti viisi. Vaihtelevana sopeutumisaikaa piti 6 vastaajaa. Hyvänä tai erittäin hyvänä sopeutumisaikaa ei pitänyt kukaan.

Aina ei ole mahdollista antaa henkilöstölle tarpeeksi aikaa sopeutua muutokseen, mutta jos siihen on pienikin mahdollisuus, se kannattaa käyttää. Muutos voidaan esimerkiksi pilkkoa osaprosesseiksi, jolloin muutos ei tunnu niin massiviselta, vaan etenee osa kerrallaan ja siihen sopeutuminen on kaikille helpompaa, niin henkilöstölle kuin esimiehillekin. Esimiestä muutoksen pilkkominen auttaa mm. siinä, että muutosta on helpompi hallita ja vastarinta on todennäköisesti vähäisempää silloin kun muutos tulee pienissä erissä.



Kuva 15, muutoksen merkitys

Suurin osa kohdeorganisaation henkilöstöstä koki, että muutoksen merkitys on kerrottu heille pääasiassa huonosti, tyydyttävästi, vaihtelevasti tai erittäin huonosti. Motivoituakseen muutokseen tulee ihmisen saada vastaus kysymykseen: ”Miksi?”. Muutos, jonka merkitystä henkilöstö ei ymmärrä, on melko turha organisaation kannalta.

Vahva viestintä takaa sen, että henkilöstö ymmärtää muutoksen tarkoituksen alusta alkaen ja pääsee tämän avulla kiinni siihen heti alkuhetkistä lähtien. Tämänkin asian suhteen on syytä muistaa, että monikanavainen viestintä takaa paremman tuloksen kuin ainoastaan yhden kanavan käyttäminen viestintävälineenä.

Muutokseen sitouttaminen vaatii merkityksen ymmärryksen, joten viestiä on syytä tulla ”joka tuutista” niin paljon, ettei kukaan voi viestiltä välttyä. Aina resurssit ja osaaminen eivät kuitenkaan ole riittäviä toteuttamaan todella laajakirjoista viestintää, mutta edes useamman kuin yhden välineen käyttö takaa jo paremman tuloksen. Myös selkeä viestintävastuun jakaminen saattaisi olla hyvä tuki muutostilanteessa niin johdolle, kuin henkilöstöllekin.

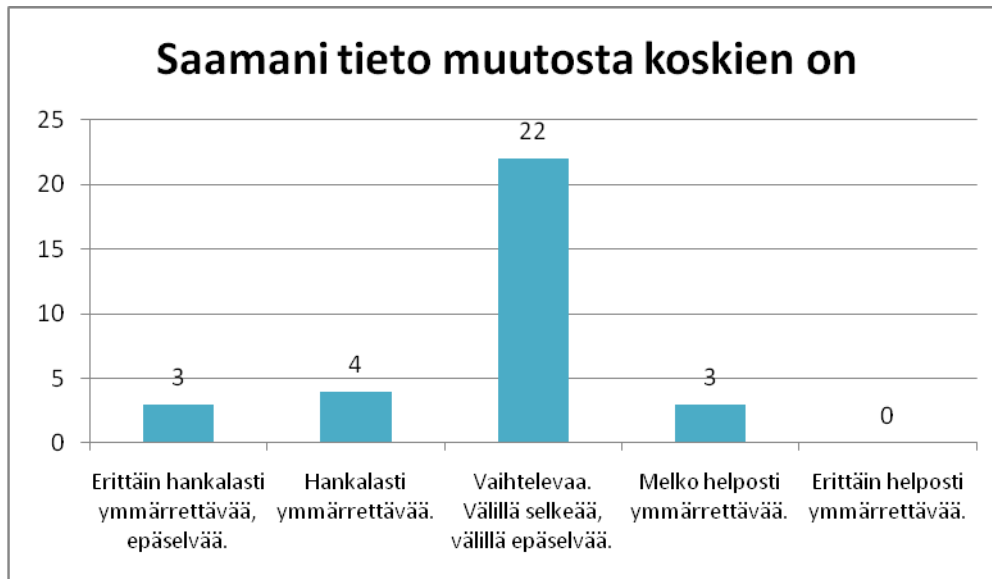
9.3 Muutosviestintä



Kuva 16, tiedonkulku muutostilanteessa

Organisaation henkilöstön mielestä tieto kulkee pääasiassa huonosti. Noin 75% vastaajista piti tiedon kulkua huonona tai erittäin huonona. Yhdenkään työntekijän mielestä tiedon kulku ei ollut hyvää tai erittäin hyvää. Tyydyttävänä tai vaihtelevana tiedonkulkua piti kahdeksan vastaajaa.

Tähän löytyy varmasti perimmäiset syyt resurssipulasta, sekä viestintävälineiden valinnasta. Viestintäkoulutusta ei välttämättä ole ollut tarjolla tarpeeksi, eikä viestintävälineiden hallintakaan ole koskaan itsestään selvyys. Oivallisia viestintävälineitä on paljon, mutta edellytys hyvään viestintään on se, että niitä osataan myös mahdollisimman hyvin käyttää. Intraa on organisaatiossa juuri kehitetty entistä ehommaksi, joten lähitulevaisuudessa voidaan odottaa myös huomattavaa tiedonkulun paranemista jos vaan kaikki oppivat kyseistä kanavaa käyttämään.

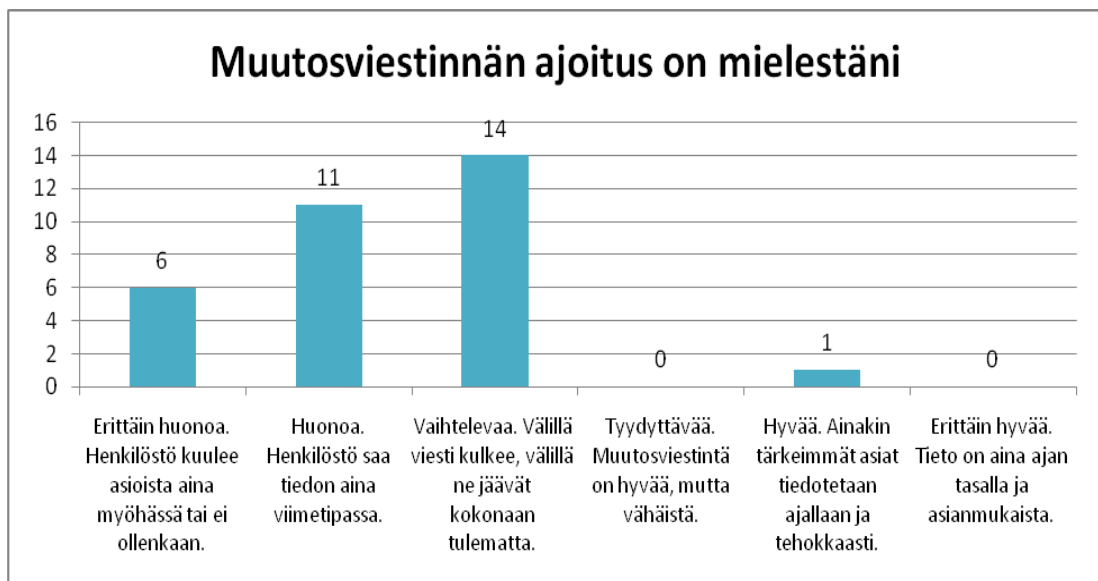


Kuva 17, tiedon laatu

Vastaajien mukaan organisaation muutosviestintä on vaihtelevaa (22 vastaajaa). Kolmen vastaajan mielestä tieto on erittäin hankalasti ymmärrettävää, neljän mielestä hankalasti ymmärrettävää ja kolmen mielestä melko helposti ymmärrettävää. Välillä viestintä on selkeää ja ymmärrettävää kun taas toisinaan se saattaa olla hyvinkin epäselvää. Vain kolmen vastaajan mielestä tieto on melko helposti ymmärrettävää ja helposti ymmärrettävänä sitä ei pitänyt kukaan.

Tulevaisuudessa organisaatiossa voitaisiin harkita, että luotaisiin muutostilanteessa viestintäsuunnitelma, jossa määriteltäisiin myös vastualueet, eli se kuka viestii, koska ja kenelle. Myös viestintäkanavat tulee valita sen mukaan, mitä halutaan henkilöstölle kertoa. Syytä on kuitenkin välittää sama viesti useitakin kanavia pitkin, jotta viesti tulee varmasti ajallaan perille jokaiselle, jota asia koskee.

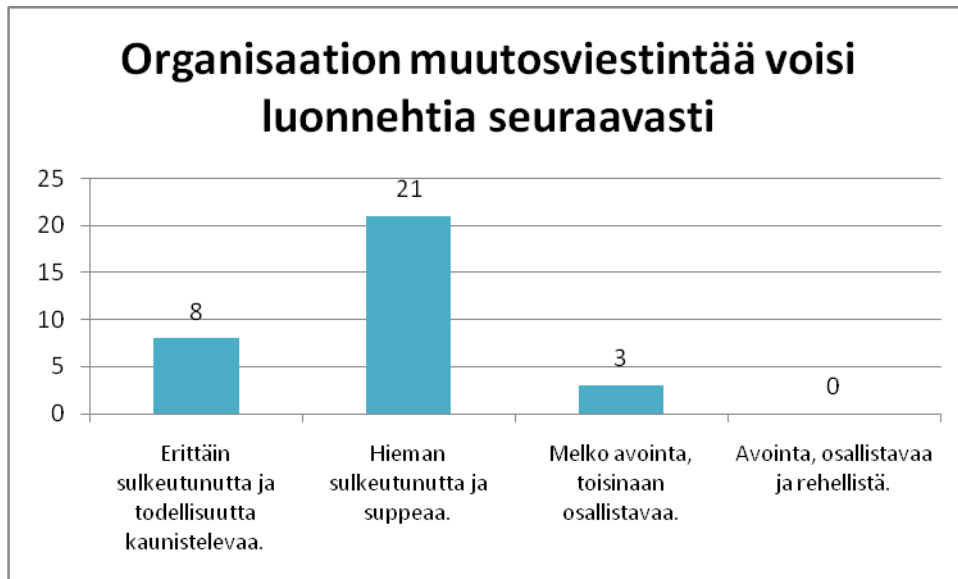
Muutokseen on hankalaa motivoitua, jos siitä saatavilla oleva tieto ei ole selkeää tai tarpeeksi yksinkertaista. Jotkut termit saattavat olla itsestäänselvyksiä toiselle kun taas jollekin käytetyt sanat ja fraasit voivat olla täysin vieraita, jolloin viestin sisältö saattaa jäädä saajalleen epäselväksi. Kaikki muutokseen liittyvä viestintä onkin syytä suunnitella tarkkaan, jotta kaikkilla olisi yhtäläinen mahdollisuus ”päästä jyvälle” muutokseen liittyvistä asioista. Tasaiseen laatuun on tästä syystä hyvä pyrkiä.



Kuva 18, muutosviestinnän ajoitus

Muutosviestinnän ajoitus saa henkilöstöltä paljon kritiikkiä. Lähes puolet vastaajista oli sitä mieltä, että viestinnän ajoitus vaihtelee huomattavasti. Välillä viesti tulee hyvissä ajoin, mutta taas toisinaan ne eivät tavoita vastaanottajiaan ollenkaan. Lähes yhtä moni vastaajista piti muutosviestinnän ajoitusta huonona. Vastaajista ainoastaan yksi oli sitä mieltä, että ajoitus on onnistunutta. Pääasiassa viesti tulee henkilöstölle lähes aina viime tipassa, jolloin heille ei jää mahdollisuutta vaikuttaa muutoksen kulkuun ja näin ollen motivaationkin kanssa saattaa tulla ongelmia.

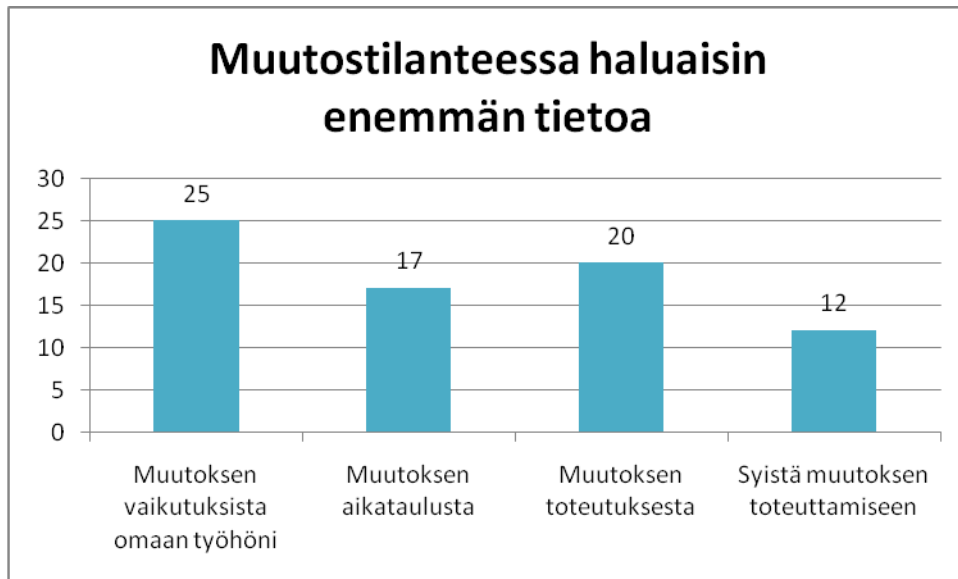
Tiedonkulun takaamiseksi voitaisiin organisaatiossa laatia viestinnälle oma suunnitelma, jossa vastuut ja velvollisuudet viestinnän osalta olisi jaoteltu ja kanavat määriteltä jo etukäteen, jotta tiedon kulku taattaisiin kiireestä ja muuttuvasta tilanteesta huolimatta kaikille samoissa määrin. Joskus on toki tilanteita, joissa kaikki joutuvat yllätetyiksi, eli muutos tulee pakon sanelemana joltain organisaation ulkopuoliselta taholta. On myös asioita, jotka on pakko pitää salassa siitä huolimatta, että asia koskisi koko organisaation toimintaa.



Kuva 19, muutosviestinnän luonnehdinta

Tulosten perusteella tässä osa-alueessa on selkeästi parantamisen varaa. Suurimman osan mielestä organisaation muutosviestintää voitaisiin luonnehtia hieman sulkeutuneeksi ja suppeaksi, eli tietoa ei tule tarpeeksi, eikä tiedottamisessa aina välttämättä osata huomioida vastaanottajan tarpeita. kahdeksan vastaajista oli sitä mieltä, että viestintä on erittäin sulkeutunutta ja todellisuutta kaunistelevaa, kun taas ainoastaan vastaajista kolme piti sitä melko avoimena ja toisinaan osallistavana.

Avoimeksi ja osallistavaksi viestinnän voisi organisaatiossa tehdä kasvokkainen tiedottaminen ja mahdollisimman kattava ennakoiva tiedottaminen, jossa henkilöstö saisi myös tilaisuuden ilmaista oman mielipiteensä ja ajatuksensa muutoksesta. Avoimeen ja osallistavaan muutosviestintään olisi syytä jokaisessa organisaatiossa pyrkiä, vaikka täydellisyyteen harvoin on mahdollista päästäkään. Organisaation sisäinen kulttuuri on yksi avaintekijä kun pyritään luonnehtimaan esim. viestintää. Jos yleinen ilmapiiri on suvaitsevainen, avoin ja vastaanottavainen, saadaan viestinnän luonnetakin muutettua.



Kuva 20, tiedontarve muutostilanteessa

Näiden vastausten perusteella henkilöstön tiedonjano on suuri, eikä tilanne muutu muulla kuin lisäämällä viestinnän määrää. Tärkein asia henkilöstölle on selkeästi se, miten muutos vaikuttaa heidän omaan työhönsä, joka on myös samalla todella tärkeä motivaatiotekijä ja muutosvastarinnan lievittäjä. Seuraavaksi tärkeimpiä asioita ovat muutoksen toteutus (20 vastaajaa) ja aikataulu (17 vastaajaa). Myös perusteluja muutoksen toteuttamiselle piti tarpeellisena 12 vastaajaa. Motivaation kannalta nämä kaikki neljä tekijää ovat äärimmäisen tärkeitä. Jos syy muutokseen jää pimentoon, ei yleensä motivaatiokaan yllä kovin korkealle.

Jos muutos kyetään ennakoimaan hyvissä ajoin, voidaan muutoksen vaikutukset yksittäisiin henkilöstön jäseniin ottaa puheeksi esimerkiksi kehityskeskustelussa tai jonkinlaisessa muussa kahdenkeskisessä neuvottelussa, jossa henkilöstö saa mahdollisuuden kysyä ja selvittää omaa tilannettaan tulevaisuudessa muutokseen liittyen. Mikään yllä mainituista asioista ei ole vähäpätöinen, mutta tämän perusteella tiedottamista henkilöstölle on syytä ajaa eteenpäin niin, että jokaiselle tulee oma tilanne tulevaisuuden kannalta selväksi.



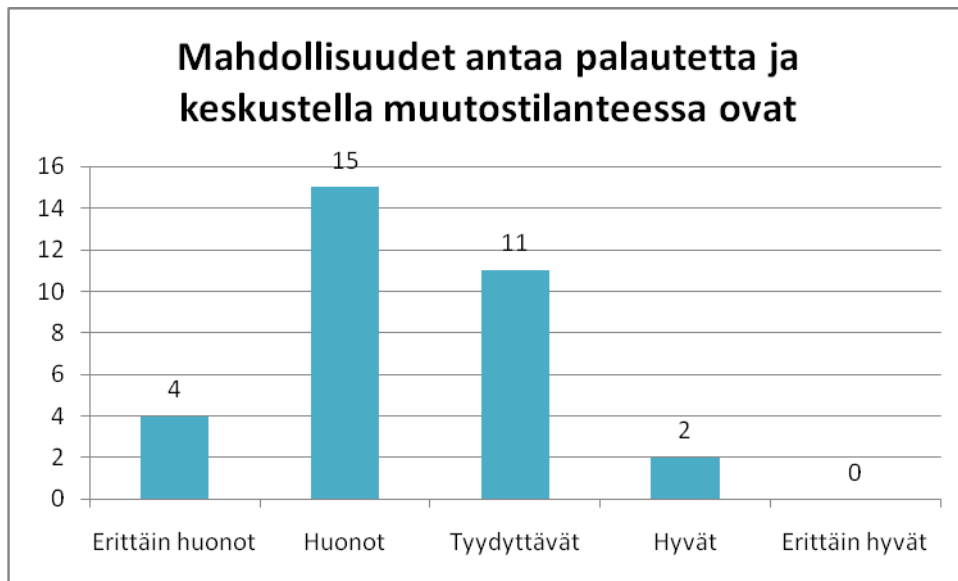
Kuva 21, lisätieto muutoksesta

Henkilöstön vastausten perustella olisi tarpeen kehittää jonkinlainen kanava, jonka välityksellä kaikkien olisi helpompi saada vastauksia muutosta koskien. Vastaajista 13 oli sitä mieltä, että lisätietoa saa huonosti, kymmenen vastaajan mielestä sitä saa vaihtelevasti. Tyydyttävästi tietoa saa viiden vastaajan mielestä ja erittäin huonosti sitä saa kolmen vastaajan mielestä. Vain yksi vastaajista oli sitä mieltä, että lisätietoa saa melko helposti. Erittäin helppona lisätiedon saamista ei pitänyt kukaan.

Esimerkiksi intranettiin kyetään nykytekniikan avulla luomaan viestintäkanava, jonka välityksellä on mahdollista keskustella ja jakaa tietoa muutosta koskien. Tämä edellyttää kuitenkin sitä, että henkilöstöstä kaikilla on tarvittava osaaminen kyseisen toiminnon käyttöön. Kasvokkaisviestinnän tärkeyttä ei toki sovi unohtaa, mutta intra on varteenotettava vaihtoehto silloin kun kaikilla ei ole mahdollisuutta osallistua esim. tiedotustilaisuuksiin taikka palavereihin, joissa käsitellään muutoksiin liittyviä seikkoja.

Kasvokkaisviestintään on erittäin tärkeää panostaa muutostilanteessa entistäkin enemmän, jotta henkilöstö saa mahdollisuuden kysyä ja keskustella asiasta itse esimiesten kanssa ennemmin kuin keskustelemalla epävirallisissa ryhmissä virallisten neuvottelujen sijasta. Mahdollisuus kysyä ja keskustella avoimesti

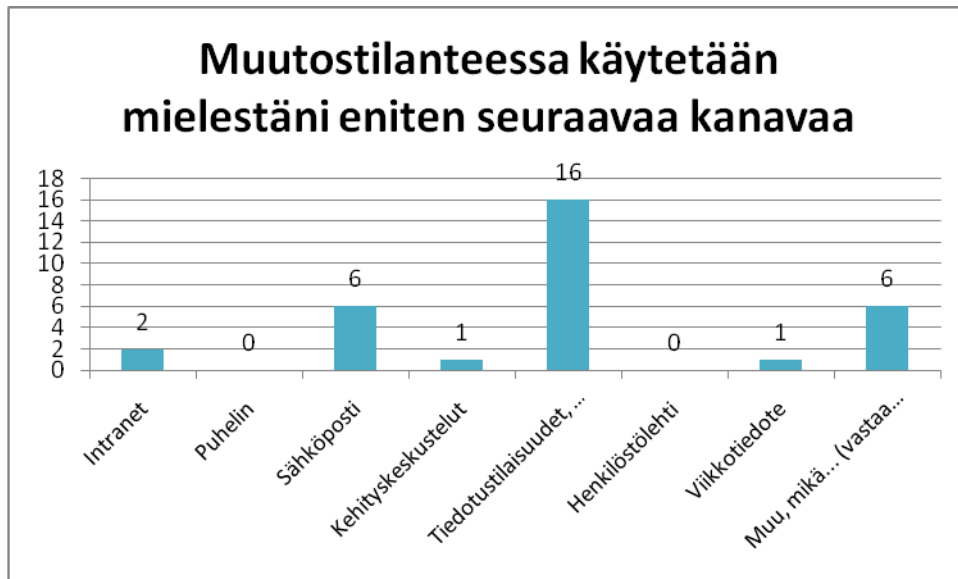
katkaisee huhuilta siivet, joka helpottaa huomattavasti muutoksen sujuvuutta ja turhien väärinkäsitysten korjailua ja samalla vähentää vastarintaa.



Kuva 22, palautteenanto ja keskustelu

Vastaajien mielestä muutostilanteessa ei ole juurikaan mahdollisuuksia antaa palautetta ja keskustella. Lähes puolet pitivät em. mahdollisuuksia huonoina, mikä heijastuu varmasti motivaatioon ja muutokseen suhtautumiseen. Palaute on tärkeä osa oppimisprosessia ja on todella tärkeää organisaatiolle tulevaisuuden kannalta. Jokaisesta muutosprosessista voidaan saada irti jotain uutta ”avamaalla korvat” niille henkilöille, joita muutos on jollain tavalla koskettanut.

Palaute toimii parhaiten suorassa vuorovaikutuksessa, jolloin asiasta voidaan keskustella. Aina keskusteluyhteyttä ei voida eikä tarvitsekkaan saada jokaisen henkilöstön jäsenen kanssa vaan voidaan miettiä vaihtoehtoisia keinoja. Intranettiin rakennettu palautefoorumi tai vaikka muutosta koskeva tutkimus voivat yhtäläisesti olla erittäin rakentavia palautekanavia, mutta keskusteluyhteyttä näissä tapauksissa ei kyetä luomaan. Toisinaan mahdollisuus anonyymiin palautteeseen antaa rohkeutta arimmillekin ilmaista mielipiteensä tehdystä muutoksesta tai muista siihen liittyvistä asioista.



Kuva 23, eniten käytetty viestintäkanava

Kuudentoista vastaajan mielestä organisaatiossa käytetään muutostilanteessa eniten tiedotustilaisuuksia. Seuraavaksi eniten käytetään Sähköpostia ja muita viestintäkanavia. Intranet, kehityskeskustelut ja viikkotiedote ovat vastaajien mukaan melko vähäisessä käytössä. Puhelinta ja henkilöstölehteä ei juurikaan käytetä muutostilanteen viestimisessä.

Tiedotustilaisuudet ovat oivallinen keino viestiä, mutta niiden järjestäminen on aikaa vievää, eikä sama aikataulu aina sovi kaikille. Tästä syystä olisikin hyvä, jos tiedotustilaisuuksien tukena käytettäisiin enemmän sähköpostia, kehityskeskusteluja ja intranetiä, jolloin sama tieto tulisi useaa kanavaa pitkin ja näin ollen varmistettaisiin samanlainen mahdollisuus kaikille saada tietoa myös tiedotustilaisuuksien jälkeen.

Vaihtoehtoon muu tuli useita erilaisia vastauksia. Epämääräiset palaverit, käytävä keskustelut, julkinen lehdistö (kaksi vastaajaa), osastokokoukset laimean tiedon kera ja huhut tulivat esille näistä vastauksista. Käytäväkeskustelut ovat hieman kyseenalainen viestintäkanava, koska tiedon oikeellisuutta ei voida tällöin taata, eikä viestinnän laatuun ja sisältöön voida vaikuttaa.



Kuva 24, paras kanava muutosviestintään

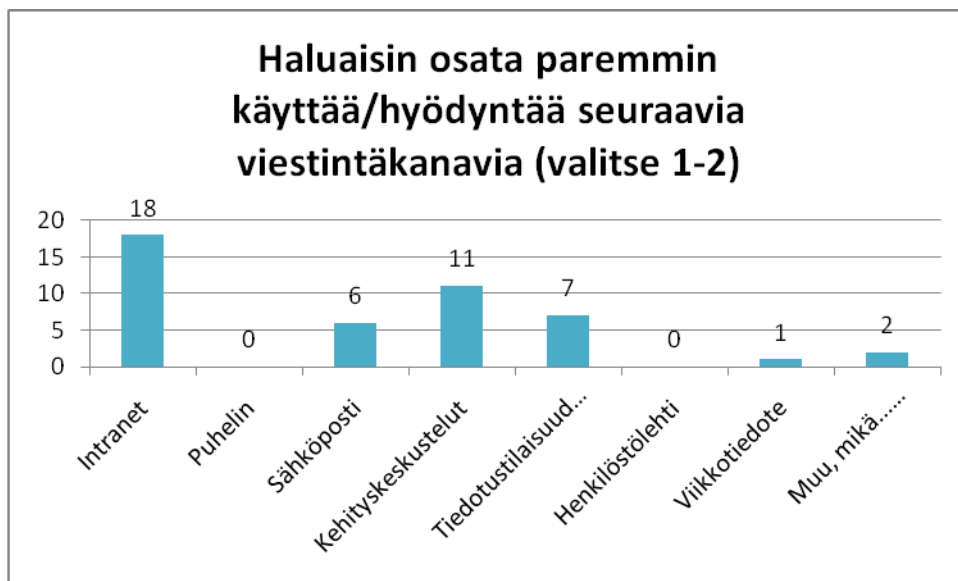
Parhaan muutosviestintäkanavan tittelin sai tässä tutkimuksessa selkeästi tiedotustilaisuudet, joka oli paras kanava 84% mielestä. Suora ihmiseltä ihmiselle viestiminen on siis organisaatiossa selkeästi kovassa suosiossa. Pienet palaverit ja tiedotustilaisuudet ovat omiaan muutosprosessissa heti alusta alkaen, jotta kaikki saavat tasapuolisen mahdollisuuden saada tietoa muutosta koskien sekä pääsevät esittämään askarruttavia kysymyksiä muutosta koskien. Palavereja ja tiedotustilaisuuksia voidaan tehostaa mm. jakamalla tilaisuutta koskevaa materiaalia jo etukäteen, jolloin kaikki saavat myös samanlaiset mahdollisuudet osallistua keskusteluun. Palavereissa kannattaa huomioida se, että suurin anti niistä saadaan vuorovaikutuksen avulla.

25 prosenttia vastaajista piti myös sähköpostia oivallisena viestintäkanavana muutostilanteessa. Sähköposti on erittäin hyvä keino tukea suullista viestintää ja järjestää toistoa, mutta se ei yksinään riitä muutosviestinnän läpivientiin. Tietoa on saatava myös kasvotusten, jolloin saadaan aikaiseksi aito vuorovaikutustilanne. Sähköpostissa on myös riskinsä varsinkin silloin jos muutokseen liittyvä tieto on hieman ns. tulenarkaa, jolloin tulee pohtia myös tietoturvariskit. Toinen ongelma on se, että sähköpostiviestit muutosta koskien saattavat hukkua kaiken muun postin sekaan ja vastaaja ei välttämättä koskaan edes avaa postia. Suositeltavaa onkin käyttää kuittausta apuna silloin kun lähetetään todella olennaista tietoa, jotta

esimiehet tietävät ketkä ovat saaneet postin ja lukeneet sen ja ketkä eivät ole kyseistä postia todennäköisesti edes avanneet.

Muut vaihtoehtoina olleet kanavat (puhelin, henkilöstölehti ja viikkotiedote) saivat huomattavasti vähemmän suosiota osakseen kuin edellämainsemani vaihtoehdot, jotka ovat toki nykyaikaisimpia vaihtoehtoja ja mahdollistavat oikea-aikaisen tiedottamisen, kunhan niiden käyttäminen tehdään kaikille yhtä yksinkertaiseksi. Puhelin on nykyään erittäin monipuolinen viestintäväline johtuen teknologian huimasta kehityksestä, joten sitäkään ei kannata kokonaan unohtaa. Esimerkiksi puhelinkonferenssit ovat oivallinen keino jakaa tietoa suurelle joukolle ihmisiä yhtäaikaan.

Kohtaan muu oli vastannut kaksi vastaajaa. Heistä toinen toivoi tiedotusta niille henkilöille, joita muutos koskee tasaisin väliajoin. Toisen vastaajan toivelistalla olivat henkilökohtainen keskustelu, yksikköpalaveri, osastopalaveri. Intraan selkeä suunnitelma ja aikataulu, jos muutos koskee koko henkilöstöä tai suurinta osaa siitä. Henkilöstön edustusta toivottiin mukaan palavereihin, joissa käsitellään heihin liittyviä asioita.



Kuva 25, viestintäkanavat ja osaaminen

Eniten oppimista vastaajilla oli vielä intranetin käytöstä, jonka käyttöä haluaisi osata paremmin 18 vastaajaa. Seuraavaksi eniten suosiota saavuttivat kehityskeskustelut, joiden hyödyntämistä haluaisi oppia 11 vastaajista. Myös sähköposti ja tiedotustilaisuudet olivat sellaisia osa-alueista, joista kaivattiin enemmän tietoa.

Viestintäkanavana intranet on mainio, mutta jotta siitä saataisiin kaikki mahdollinen hyöty irti, olisi kaikkien kyettävä käyttämään sitä parhaalla mahdollisella tavalla. Tärkeät asiat ja ajankohtaiset asiat tulee olla hyvin esillä heti etusivulla. Intranetin rakenteella on myös merkitystä. Haku-toiminto auttaa tiedon etsimisessä jos sitä on kerääntynyt intranetiin runsaasti. Myös erillinen sivukartta voi helpottaa rakenteen hahmottamista. Kovin monimutkainen rakenne saattaa tehdä intranetistä luotaantyöntävän työkalun, jonka käyttäminen tuntuu liian haastavalta, eikä tällöin tietoa tee mieli sieltä hakea. Intranetin käyttöä ja sisältöä on syytä käydä läpi henkilöstön kanssa, jotta oivallisesta työkalusta saataisiin tutumman ja turvallisemman oloinen väline jokapäiväiseenkin viestintään. Esimerkiksi palavereissa voidaan intranetiä tuoda hyvin esille avaamalla ja näyttämällä materiaalia suoraan sieltä, jolloin jokainen kykenee etsimään tiedon uudestaan käsiinsä aivan itsenäisesti.

Kehityskeskusteluista saadaan myös enemmän irti jos tunnelma on välitön ja luottavainen. Silloin molemmilla osapuolilla on rohkeus antaa palautetta ja myös tilaisuus saada sitä. Palautteen muotoiluun on syytä kiinnittää huomiota molemmin puolin, koska rakentava palaute ei syyttele ihmistä vaan käsittelee asiaa. Muutostilanteessa henkilöstöä kannattaa kannustaa valmistautumaan kehityskeskusteluun myös muutokseen liittyvien asioiden osalta. Jos joku muutoksessa ja tulevaisuuden työkuvassa askarruttaa, on tärkeää saada tilaisuus keskustella asiasta lähimmän esimiehen kanssa.

Tiedotustilaisuuksista tulee helposti yksipuolisia, mikä tarkoittaa sitä, että organisaation johdon puolelta kerrotaan, mitä tehdään, miten ja koska, mutta aikaa kuunnella palautetta ja ottaa vastaan kysymyksiä ei juurikaan ole. Muistettava on, että vaikka muutos olisikin sellainen, jonka suhteen organisaatiossa on mahdotonta joustaa, on kuunteleminen silti ensiarvoisen tärkeää.

Jos koulutuksia ei ole mahdollista järjestää, voisi organisaatioon tehdä hyvän viestinnän osaamiskartoituksen, jonka jälkeen ne, jotka jo osaavat kiitettävästi käyttää viestintävälineitä, voisivat opasta niitä, joille kyseisten välineiden käyttö on hieman hankalampaa. Keino on edullinen ja yhdessä opettelu voisi olla hyvinkin kannustavaa. Pienen oppimispalaverin voisi liittää muiden palaverien sekaan, jossa käytäisiin läpi erilaisia mahdollisuuksia etsiä tietoa ja tuottaa sitä.

Kohtaan muu antoi vastauksensa kaksi henkilöä. Toinen vastaajista toivoi, että osaisi käyttää sosiaalista mediaa (Facebook) viestintäkanavana paremmin. Kyseinen media on toki oivallinen kun halutaan viestiä organisaatiosta asioita ulospäin, mutta sisäiseen viestintää se ei oikein sovellu tietoturvasyistä johtuen. Hyvä asia on, että tästä vaihtoehdosta ollaan kuitenkin tietoisia, koska Facebook on todella vahva viestintäkanava, joka toimii sisäisen viestinnän sijaan oivallisesti ulkoisessa viestinnässä. Toinen vastaajista toivoi keskusteluhetkiä oman yksikön kanssa tulevista tilanteista, joka on ajatuksena oivallinen jos vaan suurin osa saadaan keskustelemaan ja ilmapiiri sopivaksi. Muutostilanteesta tästä voisi tehdä vaikka käytännön, että tilannekatsaus/keskustelu käytäisiin vähintään kerran kahdessa viikossa, jotta kosketus muutokseen pysyisi kaikilla.

9.4 Avoin palaute

Viimeinen kohta kyselyssä antoi henkilöstölle mahdollisuuden antaa avointa palautetta organisaation muutosviestintää koskien. Palautteesta kävi ilmi, että henkilöstö toivoisi enemmän ennakoivaa viestintää, jotta he saisivat mahdollisuuden aidosti vaikuttaa asioihin ennen lopullisten päätösten tekoa. Erilaiset kuppikunnat ja organisaation sisäiset klikit luovat organisaation sisälle oman sisäisen organisaatorakenteensa, jonka sisällä tieto epävirallisesti leviää. Tämä aiheuttaa tiedottamisessa epätasapainon, joka henkilöstön keskuudessa voidaan katsoa suosimiseksi tai muulla tavoin epäkorrektiksi tavaksi tiedottaa asioista.

Tieto ei myöskään aina näissä klikeissa pidä paikkaansa ja huhut saavat näissä usein entistä vahvemmat siivet. Muutostilanteessa henkilöstö toivoikin vastuun kohdistamista tietyille henkilöille, jotta viesti tulisi mahdollisimman varmasti ja tasaisesti perille oikeaan aikaan. Muutoksiin sitoutuminen ilman muutoksen sisäistämistä koettiin palautteen mukaan hankalaksi vähäisen osallistamisen takia. Henkilöstö haluaisi olla muutoksessa mukana alusta asti. Lyhyitä tiedotustilaisuuksiakin saisi heidän mukaansa olla enemmän, jotta tieto tilanteesta pysyisi ajan tasalla.

10 YHTEENVETO JA PÄÄTELMÄT

10.1 Yhteenveto ja päätelmät

Kunnat ovat yleisesti tällä hetkellä taloudellisesti melko heikossa asemassa, mikä vaatii paljon karsimista erilaisista toiminnoista ja investoinneista. Useimmiten rahaa ei ole juurikaan siihen, että kyettäisiin kehittämään johdon ja henkilöstön osaamista halutulla tavalla. Asukkaiden tietoisuus rahankäytöstä on kasvanut kunnan budjettivajeen myötä, joten jokaista euroa vahditaan todella tiukasti. Vallitsevasta taloustilanteesta huolimatta olen sitä mieltä, että esimiesten osaamisen kannattaa aina investoida, koska se osaaminen siirtyy myös eteenpäin erittäin tehokkaasti.

Kunta on organisaatio, jonka sidosryhmillä on suuri vaikutus muutosten määrään. Kunnan on kyettävä pysymään kannattavana, lait ja määräykset muuttuvat jatkuvasti ja IT- järjestelmät elävät kovaa vauhtia. Suurimmat päätökset tehdään usein kokonaan organisaation ulkopuolella, eli Uudenkaupungin kaupungin hallituksessa, joten muutokset ovat tästä syystä usein sellaisia, joihin hallinto- ja kehityskeskuksen työntekijät eivät pääse itse vaikuttamaan. Myös ihmisen luontainen suhtautuminen on omiaan vaikuttamaan mielipiteisiin ja sen myötä tutkimustuloksiin, jotka olivat toki melko kriittisiä.

Tutkimustulosten perusteella muutosviestinnässä riittää edelleen paljon työsarkaa, koska vastaajat arvioivat lähes kaikki osa-alueet keskiverron alapuolelle. Vastausten taso oli kuitenkin jossain määrin sellainen kuin oli oletettukin, koska muutoksia on viime aikoina ollut todella paljon ja niiden kokokin on ollut merkittävä. Muutosprosessit on syytä muistaa lopettaa myös joskus. Ensimmäiseksi toimenpiteeksi organisaation muutosviestinnän parantamisprosessissa suosittelisin sisäisen viestintäsuunnitelman luomista, johon yhtenä osa-alueena liitettäisiin ohjeistus muutosviestintään, joka sisältäisi ainakin sen, miten vastuut jakautuvat ja mitä viestintävälineitä ensisijaisesti käytetään. Suunnitelmaan voisi sisällyttää sen, mitä tietoa ensisijaisesti on tarjottava henkilöstön saatavilla, jotta välttyttäisiin turhilta huhupuheilta ja väärinkäsityksiltä.

Suosittelen myös huomattavasti vahvempaa intranetin käyttöä tukemaan viestintää, koska näin saadaan varmistettua, että jokaisella on mahdollisuus saada viesti vaikka olisi estynyt pääsemästä esimerkiksi palavereihin. Palaverikäytäntö kaipaa myös muokkausta, jotta siitä saataisiin entistä enemmän vuorovaikutukseen perustuvaa ja samalla välttyttäisiin turhilta huhuilta ja niiden aiheuttamilta ongelmilta. Edellä mainittujen lisäksi jonkinasteinen palautejärjestelmä kannattaisi kehittää organisaatioon, jotta taattaisiin esimerkiksi muutosviestinnän ja johtamisen kehittyminen, sekä saataisiin keino käsitellä muutosvastarintaa sekä erilaisia kehittämisideoita.

Kaiken kaikkiaan muutosviestinnän kehittäminenkin on yksi suuri muutosprosessi, johon tarvitaan kaikkien organisaatiossa työskentelevien panosta. Kehittyminen muutosviestinnän ammattilaiseksi, vie aikaa ja vaivaa, mutta on sen kaiken arvoista. Tärkeintä on luoda kulttuuri, jossa muutos on mahdollinen kaikille. Muutokselle

avoimen kulttuurin luomiseen löytyy avaimet laadukkaasta ja avoimesta muutosviestinnästä.

Tulevaisuudessa tämän työn pohjalta voitaisiin tehdä tutkimus esimerkiksi intranetin käyttöön liittyen. Esimerkiksi tutkimus intranetin merkityksestä sisäisessä viestinnässä voisi olla mielenkiintoista luettavaa. Aihe olisi tällä hetkellä todella ajankohtainen organisaatiossa, koska intranetiä viestintäkanavana on parhaillaan kehitetty uuteen muottiinsa. Se toivottavasti tehostaa organisaation intranetin käyttöä ja tekee siitä samalla yksinkertaisempaa.

10.2 Loppusanat

Tämän tutkimuksen tekeminen oli erittäin mielenkiintoista ja haastavaa. Tutkimusaiheen rajaaminen oli yksi vaikeimmista tehtävistä, mutta oivallista apua sain siihen kohdeorganisaation henkilöstöpäälliköltä Mirva Lambackalta, joka antoi minulle erittäin paljon tärkeää tietoa tutkimuksen toteuttamista varten, sekä tuki myös teorian rakentamisessa. Työn tekeminen oli mieluisaa, koska työlläni oli selkeä tarkoitus ja päämäärä.

Työn tarkoitus oli toimia tulevaisuudessa organisaation muutosviestinnän tukena ja se on jo aloittanut oman osuutensa kyseisessä tehtävässä. Työni tulokset ovat olleet viestintäasiantuntijan tukena ja seuraavaksi niitä tullaan käyttämään kaupungin esimieskoulutuksen taustamateriaalina. Erittäin tyytyväinen olen siitä, että työtäni on alettu käyttää organisaatiossa ja toivonkin, että se tulevaisuudessa tekee tehtävänsä ja saa organisaation muutosviestinnän toimimaan parhaalla mahdollisella tavalla.

LÄHTEET

Aarnikoivu Henrietta 2008. Esimiehenä arjessa. WSOYpro; Espoo.
http://www.wsoypro.fi.lillukka.samk.fi/kirjasto_lukutila.aspx?initprev=1&bookid=08jo348758

Aho Outi 2010. Miten muutoksia toteutetaan hallitusti. Työterveyslaitoksen www-sivut 2.3.2010. Viitattu 16.1.2011.
http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/muutoksen_hallinta_ja_kehittaminen/muutosjohtaminen/miten_muutoksia_toteutetaan_hallitusti/sivut/default.aspx

Aho Outi 2010a. Muutoksen hallinta ja työn kehittäminen. Työterveyslaitoksen www-sivut 5.10.2010. Viitattu 16.1.2011.
http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/muutoksen_hallinta_ja_kehittaminen/sivut/default.aspx

Hautala Taru, Anna-Maija Lämsä 2004. Organisaatiokäyttötymisen perusteet. Edita prima Oy; Helsinki

Haveri Arto, Majoinen Kaija 2000. Muutosprosessit ja johtajuus – kuinka kunnat yhdistyvät? Helsinki: Suomen kuntaliitto. Viitattu 19.8.2010.
<http://hosted.kuntaliitto.fi/intra/julkaisut/pdf/p060302101735S.pdf>

Helsilä Martti 2002. Käytännön henkilöstötyö. Kustannusosakeyhtiö Tammi; Helsinki.

Hirsjärvi Sirkka, Remes Pirkko, Sajavaara Paula 2001, Tutki ja kirjoita. 6.-7. uud. painos. Tummavuoren kirjapaino Oy; Vantaa.

Hosiokoski Tiina, Säteri Riitta 2008. Sisäisen tiedottamisen ABC. Viitattu 5.1.2011.
http://www.tiedottaja.fi/wp-content/uploads/2010/02/Sisaisen_viestinnan_ABC_2008.pdf

Hosiokoski Tiina, Säteri Riitta 2009. Intranetin suunnittelu. Viitattu 25.11.2010.
<http://www.tiedottaja.fi/dev/wp-content/uploads/2010/02/Intraopas.pdf>

Hulsi Leena 2008. Muutos lähtee ihmisestä. Mercurius. Viitattu 24.8.2010.
<http://www.mercurius.fi/index.php?page=4054dad860390f438d6be5844d8a566>

Hyppänen Riitta 2007. Esimiesosaaminen. Edita publishing Oy; Helsinki

Jabe Marjatta 2006. Kyvyt käyttöön, eväitä esimiestyöhön. Kirjapaja Oy; Helsinki

Juholin Elisa 1999. Sisäinen viestintä. WSOY; Juva.

Juholin Elisa 2006. Communicare!. 4. uud. painos. WS Bookwell Oy; Porvoo.

Juuti Pauli, Virtanen Petri 2009. Organisaatiomuutos. Otavan kirjapaino Oy; Kerava.

Järvinen Pekka 2001. Onnistu esimiehenä. WS Bookwell Oy; Juva.

Kaihovirta-Rapo Minna, Lohtaja Sirke 2007. Tehoa työelämän viestintään – Puhu kuulijalle, kirjoita lukijalle. WSOYpro; Helsinki.

Kaloinen Marja-Liisa, Suntinen Reetta, Vallisaari Mirja 2008. Viesti ja vaikuta. 3. uud. p. WSOY; Helsinki.

Kauhanen Juhani 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOY; Helsinki.

Kortejärvi-Nurmi Sirkka, Kuronen Marja-Liisa, Ollikainen Marja 2008. Yrityksen viestintä. 5. uud.p. Edita; Helsinki.

Kuntaliiton Internet-sivut. Muutosjohtaminen. Viitattu 14.12.2010.

http://www.kunnat.net/k_peruslistasivu.asp?path=1;29;348;84961;85395;109431;106096

Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa.13.4.2007/449.

Lambacka Mirva 2010. Henkilöstöpäällikkö, Uudenkaupungin kaupunki. Sähköpostihaastattelu 7.12.2010. Haastattelijana Tiina Ripatti. Muistiinpanot haastattelijan hallussa.

Lehman Karen, Linsky Marty, Käytä konfliktia muutoksen vauhdittajana 10.6.2008, http://www.esimiehenkasikirja.fi.lillukka.samk.fi/esimies/articles.jsp?f_id=1376165&ddep=EK_Asiantuntija-artikkelit&chap=5

Leino Raili 2008. Näin tapat motivaation kustannustehokkaimmin. Tekniikka ja talous 25.9.2008. Viitattu 16.1.2011.

<http://www.tekniikkatalous.fi/kommentit/utiskommentti/article140276.ece>

Muutosviestinnän avaimet kuntaliitoksissa. Kuntaliitto 2008. Viitattu 23.11.2010. <http://www.kunnat.net>

Nadler D.A. & Tushman, M.L. 1990. Beyond the charismatic leader: Leadership and Organizational Change. California Management Review 32.

Puro Jukka-Pekka 2004. Onnistu viestinnässä. WS Bookwell Oy; Juva.

Salminen Jari 2001. Johtamisviestintä. Gummerus kirjapaino Oy; Jyväskylä

Seppälä Jari 2007. Viestejä muutoksessa. Kuntaliitto. Viitattu 28.12.2010.

Strömmer Riitta 1999. Henkilöstöjohtaminen. Edita; Helsinki.

Stephen p. Robbins 2005. Organizational behavior. Pearson Education International; New Jersey.

Tervola Marjut 2007. Vältä sisäisen viestinnän sudenkuopat. Fakta 17.12.2008. Viitattu 1.1.2011.

<http://lehtiarkisto.talentum.com.lillukka.samk.fi/lehtiarkisto/search/show?eid=1462510>

Tervola Marjut 2009. Kehittämisen seitsemän kompastuskiveä. Esimiehen käsikirja. Viitattu 3.1.2011.

http://www.esimiehenkäsikirja.fi.lillukka.samk.fi/esimies/articles.jsp?f_id=1597780&ddep=EK_Uutiskirjeet&chap=4

Torppa Tiina 2007. Kuuntele muutosvastarintaa. Fakta 19.12.2007. Viitattu 1.1.2011.
<http://lehtiarkisto.talentum.com.lillukka.samk.fi/lehtiarkisto/search/show?eid=1288584>

Torppa Tiina 2010. Muutosvastarinta jakaa rivit. Talouselämä 23.11.2010. Viitattu 16.1.2011.

<http://www.talouselama.fi/tyoelama/ongelmatyopaikalla/article537104.ece>

Tuominen Kari 2005. Muutoksen johtaminen – itsearviointin työkirja. Oy Benchmarking Ltd; Turku

Uudenkaupungin kaupunki 2009. Uudenkaupungin kaupungin strategia 2009- 2016 – Uutta energiaa. Viitattu 20.12.2010. http://uki.fi/files/orig/1_Uusikaupunki-uutta-energiaa-strategia-2009-2016.pdf

Valtiokonttori 2007a. Työhyvinvointi muutoksessa. Viitattu 29.11.2010.

<http://www.valtiokonttori.fi/public/download.aspx?ID=73025&GUID={1771B9C7-7644-4155-97D5-5CBDF3BC9AAC}>

Valtiokonttori 2007b. Viesti muutoksessa – opas johdolle ja esimiehille. Viitattu 28.11.2010.

<http://www.valtiokonttori.fi/public/download.aspx?ID=72162&GUID=%7BE9385AAD-2D88-4AA3-81C8-6A694E1D597F%7D>

Valtiokonttori 2008. Kestävä muutos tavaksi. Viitattu 31.12.2010.

<http://www.valtiokonttori.fi/public/download.aspx?ID=73819&GUID={336C22ED-5AF6-44E9-8EED-951D10673A07}>

LIITE 1

Arvoisa vastaaja,

Tämän saatekirjeen lopussa on linkki kyselyyn, jonka avulla pyrin löytämään mahdollisia kehittämiskohteita organisaationne sisäisestä muutosviestinnästä ja kartoittamaan mielipiteitänne viestintäkanavien käyttötavoista ja niiden käytön osaamisesta. Kyselyn otos on Uudenkaupungin hallinto- ja kehittämiskeskuksen työntekijät, jotka työskentelevät virastotalo Mörnessä.

Tavoitteenani on luoda teille kaikille yhteinen työkalu sisästä muutosviestintää varten, jonka avulla toimintatavatkin saataisiin mahdollisimman yhtenäisiksi. Tämä on myös mahdollisuus antaa palautetta asioista, jotka liittyvät organisaationne sisäiseen muutosviestintään. Kysely on laadittu yhteistyössä Mirva Lambakan ja Nina Wennerström-Hämäläisen kanssa.

Opiskelen kolmatta vuotta Satakunnan ammattikorkeakoulussa liiketaloutta ja olen erikoistunut organisaatioihin ja johtamiseen. Tämä kysely on mittava osa opinnäytetyötäni ja siitä syystä vastauksenne ovat minulle erityisen tärkeitä.

Vastaukset käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti, eikä kyselyn tulosten yhteydessä tuoda esille yksittäisiä vastaajia. Aikaa vastata kyselyyn on viikot 9 ja 10.

[Klikkaa kyselyyn tästä.](#)

Ystävällisin terveisin

Tiina Ripatti

Taustatiedot**Sukupuoli**

Mies

Nainen

Ikä

18-29

30-39

40-49

50-59

60+

Koulutus

Peruskoulu

Lukio

Ammatillinen koulutus

Alempi AMK

Ylempi AMK

Yliopisto

Muu, mikä

Työtehtävä

Työntekijä/viranhaltija

Esimies/työnjohto

Muutos

Mielestäni organisaatiossamme tehdään muutoksia

Erittäin harvoin

Harvoin

Toisinaan

Usein

Erittäin usein

Muutokset toteutetaan organisaatiossamme

Erittäin huonosti

Huonosti

Tyydyttävästi

Vaihtelevasti

Hyvin

Erittäin hyvin

Esimiehillämme on tarvittava osaaminen muutoksen johtamiseen

Osaamista ei ole

Osaamista on hieman

Osaaminen on tyydyttävää

Osaaminen on vaihtelevaa

Osaaminen on melko hyvää

Osaaminen on erittäin hyvää

Esimiehillämme on muutoksessa tarvittava viestintäosaaminen

Täysin eri mieltä

Hieman eri mieltä

Lähes samaa mieltä

Täysin samaa mieltä

Saamme esimiehiltämme tukea muutostilanteessa

Erittäin vähän

Vähän

Jonkin verran

Hyvin

Kiitettävästi

Muutostilanteet ovat mielestäni

Pelottavia

Stressaavia

Ahdistavia

Mielenkiintoisia

Motivoivia

Henkilöstön mahdollisuudet vaikuttaa muutokseen ja osallistua niiden toteuttamiseen ovat

Erittäin huonot

Huonot

Tyydyttävät

Vaihtelevat

Hyvät

Erittäin hyvät

Henkilöstölle annetaan aikaa sopeutua muutokseen

Erittäin vähän

Vähän

Tyydyttävästi

Vaihtelevasti

Hyvin

Kiitettävästi

Muutoksen merkitys on kerrottu henkilöstölle mielestäni

Erittäin huonosti

Huonosti

Tyydyttävästi

Vaihtelevasti

Hyvin

Erittäin hyvin

Muutosviestintä

Organisaatiossamme tieto kulkee muutostilanteessa

Erittäin huonosti

Huonosti

Tyydyttävästi

Vaihtelevasti

Huonosti

Erittäin huonosti

Saamani tieto muutosta koskien on

Erittäin hankalasti ymmärrettävää, epäselvää.

Hankalasti ymmärrettävää.

Vaihtelevaa. Välillä selkeää, välillä epäselvää.

Melko helposti ymmärrettävää.

Erittäin helposti ymmärrettävää.

Muutosviestinnän ajoitus on mielestäni

Erittäin huonoa. Henkilöstö kuulee asioista aina myöhässä tai ei ollenkaan.

Huonoa. Henkilöstö saa tiedon aina viime tipassa.

Vaihtelevaa. Välillä viesti kulkee, välillä ne jäävät kokonaan tulematta.

Tyydyttävää. Muutosviestintä on hyvää, mutta vähäistä.

Hyvää. Ainakin tärkeimmät asiat tiedotetaan ajallaan ja tehokkaasti.

Erittäin hyvää. Tieto on aina ajan tasalla ja asianmukaista.

Organisaation muutosviestintää voisi luonnehtia seuraavasti

Erittäin sulkeutunutta ja todellisuutta kaunistelelevaa.

Hieman sulkeutunutta ja suppeaa.

Melko avointa, toisinaan osallistavaa.

Avointa, osallistavaa ja rehellistä.

Muutostilanteessa haluaisin enemmän tietoa

Muutoksen vaikutuksista omaan työhöni

Muutoksen aikataulusta

Muutoksen toteutuksesta

Syistä muutoksen toteuttamiseen

Jostain muusta, mistä

Henkilöstöllä on mahdollisuuksia saada lisätietoja muutosta koskien

Erittäin huonosti

Melko huonosti
 Vaihtelevasti
 Melko helposti
 Erittäin helposti

Mahdollisuudet antaa palautetta ja keskustella muutostilanteessa ovat

Erittäin huonot
 Huonot
 Tyydyttävät
 Hyvät
 Erittäin hyvät

Käsitteleekö muutosviestintä muutoksen kannalta olennaisia asioita

Kyllä, muutosviestintä käsittelee henkilöstön kannalta tärkeitä asioita. (vastaa kysymyksiin miksi, mitä, milloin ja miten)

Muutosviestintä käsittelee osan olennaisista asioista, muttei kaikkia.

En aina ymmärrä viestien sisältöä ja joitain asioita jää epäselväksi

Usein en ymmärrä viestin sisältöä ja asiat jäävät epäselviksi

Muutostilanteessa käytetään mielestäni eniten seuraavaa viestintäkanavaa

Intranet
 Puhelin
 Sähköposti
 Kehityskeskustelut
 Tiedotustilaisuudet, palaverit
 Henkilöstölehti
 Viikkotiedote
 Muu, mikä

Paras kanava muutosviestintää varten on mielestäni (valitse 1-2 vaihtoehtoa)

Intranet
 Puhelin
 Sähköposti
 Kehityskeskustelut

Tiedotustilaisuudet, palaverit

Henkilöstölehti

Viikkotiedote

Muu, mikä

Haluaisin osata paremmin käyttää/hyödyntää seuraavia viestintäkanavia (valitse 1-2 vaihtoehtoa)

Intranet

Puhelin

Sähköposti

Kehityskeskustelut

Tiedotustilaisuudet, palaverit

Henkilöstölehti

Viikkotiedote

8. Muu, mikä

Tässä vaiheessa sana on vapaa. Jätäthän palautetta organisaation muutosviestintää koskien, jotta saamme rakennettua mahdollisimman toimivan työkalun teille kaikille.

Kiitos!

