

Saimaan ammattikorkeakoulu
Liiketalous Lappeenranta
Liiketalouden koulutusohjelma
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Raisa Palovaara

Kuuleeko ja ymmärtääkö kukaan minua? – Muutosviestinnän kokemuksia ja tuntemuksia val- tionhallinnon organisaatiossa

Opinnäytetyö 2017

Tiivistelmä

Raisa Palovaara

”Kuuleeko ja ymmärtääkö kukaan minua?”- Muutosviestinnän kokemuksia ja tuntemuksia valtionhallinnon organisaatioissa

62 sivua, 2 liitettä

Saimaan ammattikorkeakoulu

Liiketalous Lappeenranta

Liiketalouden ylempi AMK-koulutus

Opinnäytetyö 2017

Ohjaaja: Lehtori Katja Remsu, Saimaan ammattikorkeakoulu, asiakaspalvelupäällikkö Sari Bjong, Tulli

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää valtionhallinnon organisaation työntekijöiden kokemuksia ja tuntemuksia muutosviestinnästä oman toimipisteen lakkauttamistilanteessa. Lisäksi tutkimuksessa selvitettiin, miten muutosviestinnässä on onnistuttu ja miten sitä voisi mahdollisesti kehittää. Tavoitteena oli selvittää työntekijöiden kokemuksia ja saada eväitä tulevien muutosten varalle, jotta niistä selvittäisiin entistä paremmin työntekijät huomioon ottaen.

Työn teoreettinen viitekehys koostuu sisäisestä viestinnästä sekä muutosviestinnästä ja -johtamisesta, ihmisten tunteita unohtamatta. Näiden lisäksi työssä käsitellään lyhyesti lakia yhteistoiminnasta ja yleisesti organisaatiomuutosta. Tutkimus on suoritettu laadullisena tutkimuksena, koska siinä selvitettiin ihmisten kokemuksia. Tutkimusotteena on ollut case- eli tapaustutkimus, jossa selvitettiin tietyn organisaation osan mielipiteitä ja kokemuksia. Tutkimuksen empiirinen osa on toteutettu sähköisellä puolistrukturoidulla kyselyllä Zef-käyttöjärjestelmää käyttäen. Aineisto on analysoitu teemoittain ja tutkimusaineistoa vertailtu Tullissa aiemmin tehtyihin työtyytyväisyys- ja esimiestutkimuksiin. Näin tutkimukseen on pyritty saamaan syvyyttä ja yleistettävyyttä.

Tutkimuksessa havaittiin, että muutos ja muutosviestintä aiheuttavat erilaisia tunteita työntekijöissä, niin positiivisia kuin negatiivisiakin. Tutkimustuloksista voitiin huomata, että työntekijät kaipasivat lisää oikea-aikaista, rehellistä ja avointa viestintää johdolta ja esimiehiltä. Erityisen tärkeänä pidettiin kasvokkain kommunikointia ja vuorovaikutusta. Osa vastaajista koki, etteivät ole voineet vaikuttaa muutokseen ja ovat joutuneet siihen tahtomattaan. Julkisissa organisaatioissa muutokset tulevat usein ulkoa ohjattuna ja organisaation sisältä ylhäältä alasmäärättyinä, joten työntekijöiden huomioiminen ja muutokseen sitouttaminen on haasteellista. Tutkimustulosten perusteella muutosviestintäsuunnitelmaan ja esimiesten koulutukseen on panostettava sekä alettava mittaamaan muutoksien ja viestinnän onnistumista. Tämän tutkimuksen pohjalta voisi tehdä laajemman jatkotutkimuksen muutoksen ja muutosviestinnän vaikutuksesta työhyvinvointiin.

Asiasanat: Muutos, muutosjohtaminen, muutosviestintä, sisäinen viestintä, Tulli

Abstract

Raisa Palovaara

Does anyone hear and understand me? – Experiences and feelings of change communication in the organization of the civil services

62 pages, 2 appendices

Saimaa University of Applied Sciences

Faculty of Business Administration, Lappeenranta

Master's Degree Programme in Business Administration

Master's Thesis 2017

Instructor: Mrs Katja Remsu, Senior Lecturer, Saimaa University of Applied Sciences, Account Manager Sari Bjong, Finnish Customs

The purpose of this study was to find out the employees' experiences and feelings about change communication and change in the abolition of their own office. In addition, the study explores how successful change communication has been and how it could possibly be developed. The aim was to find out the experiences of the employees and to look forward to future organizational changes in order to be able to take the employees into consideration better.

The theoretical framework of the thesis consists of internal communication and change communication and management, without forgetting individuals' feelings. In addition, the theoretical part discussed the Act on Co-operation within Undertakings and organizational change in general. The research has been carried out as a qualitative study, as it identified human experiences. The research product has been a case study, which analyzed the opinions and experiences of a part of the organization. The empirical part of the study has been implemented using an electronic semi-structured survey using the Zef operating system. The material has been analyzed by themes and the research material was compared to past job satisfaction and supervisor examinations in Customs. This has been done in order to obtain deeper view and generalizability.

The study found that change and change communication cause different emotions in employees, both positive and negative. From the research results it was noted that employees needed more timely, honest, and open communication from management and supervisors. Face to face communication and interaction were particularly important. Some respondents felt that they could not influence the change and were involuntarily involved. In public organizations, changes are often outsourced and the organization is top-down, so employee engagement and commitment to change is challenging. Based on the results of the research, the change communication plan and the training of the supervisors must be invested in and changes and communication success must be measured. Based on this study, it would be possible to make a more extensive further research on change and change communication and well-being at work.

Keywords: Change, change management, change communication, internal communication, Customs

Sisällys

1	Johdanto	5
2	Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja rajaukset	6
2.1	Tutkimuksen kohde ja tutkimuskysymykset	6
2.2	Teoreettinen viitekehys ja aikaisemmat tutkimukset	7
2.3	Tutkimuksen rakenne.....	8
2.4	Tiedonkeruu- ja tutkimusmenetelmä	8
3	Kohdeorganisaatio	9
3.1	Asiakaspalveluhanke	11
3.2	Henkilöstötutkimukset Tullissa	12
3.3	Esimieskysely Tullissa	14
4	Organisaatiomuutos.....	14
4.1	Muutosjohtaminen	16
4.2	Muutoksen kokeminen ja tunteet	19
4.3	Onnistunut muutos.....	21
5	Viestintä	21
5.1	Sisäinen viestintä	22
5.2	Sisäisen viestinnän muodot ja kanavat	23
5.3	Viestintä ja työhyvinvointi.....	25
6	Viestintä muutostilanteessa	26
6.1	Muutosviestintä ja johtaminen.....	27
6.2	Muutosviestinnän tehtävät	28
6.3	Viestintä ja tunteet	31
6.4	Muutosviestinnän kanavat	32
6.5	Laki yhteistoiminnasta ja muutoslainsäädäntö Valtionhallinnossa	35
7	Empiirisen tutkimuksen toteutus	37
7.1	Aineiston hankinta	38
7.2	Kvalitatiivinen tutkimus.....	39
7.3	Kokemuksen tutkiminen ja tapaustutkimus	41
7.4	Tutkijan rooli	42
7.5	Puolistrukturoitu sähköinen lomakekysely	42
7.6	Vertaileva tutkimus	43
8	Tutkimuksen tulokset	44
8.1	Muutosviestinnän kanavat	45
8.2	Tiedon saanti ja laatu.....	45
8.3	Tunteet ja tuki muutostilanteessa	48
8.4	Muutosviestinnän kehittäminen.....	49
8.5	Sana vapaa muutosjohtamisesta ja -viestinnästä	49
9	Johtopäätökset	50
10	Kehitysideoita	53
	Kuviot.....	58
	Taulukko	58
	Lähteet.....	59

Liitteet

Liite 1 kutsukirje

Liite 2 kyselylomake

1 Johdanto

Muutoksesta ja organisaatiouudistuksista on tullut arkipäivää työelämässä. Muutama vuosi sitten tehdyn Eurofound-tutkimuksen mukaan Suomessa tehtiin organisaatiouudistuksia tai työhön liittyviä uudelleenjärjestelyitä eniten kaikista EU-maista (YLE 2015). Yksityisellä sektorilla uudistuksia on tehty jo kauan muun muassa yrityskauppojen vuoksi, mutta nykyään muutokset koskevat myös valtion ja kuntien työpaikkoja, joita on aikaisemmin pidetty erittäin vakaina. Työelämän muutokset ovat esillä toistuvasti mediassa ja arkipuheessa niiden ajankohtaisuuden vuoksi.

Muutokset vaativat sen kohteena olevilta muutoksen ymmärtämistä ja hallintaa. Muutokset eivät kosketa vain organisaation rakenteita ja prosesseja, vaan myös työntekijöitä. Työntekijät ovat yksilöitä ja niiden muodostamia ryhmiä. Ihmiset kokevat organisaatiossa tapahtuvat muutokset hyvin eri tavoilla. Näissä tilanteissa korostuvat johtamistaidot. Muutosviestinnällä ja muutosjohtajan kyvyllä viestiä on tärkeä merkitys muutoksen onnistumiselle. Parhaimmillaan muutosviestintä on ennakoivaa ja luo luottamusta henkilöstölle.

Valtionhallinnossa muutosjohtaminen on tällä hetkellä erittäin ajankohtainen aihe, koska organisaatiomuutoksia tapahtuu paljon taloustilanteesta johtuvien säästöpainneiden takia. Säästövaatimukset kasvavat kiristyvän julkisen talouden takia. Tämä kiristyvä taloustilanne näkyy hallinnonalojen muospaineissa, kun rakenteellisten uudistusten kautta haetaan säästöjä, tuottavuutta ja kustannustehokkuutta. Nämä säästöpainneet koskevat myös Tullia. Valtioneuvoston viime vuosien kehyspäätöksissä Tullin määrärahat ovat vähentyneet. Säästötavoitteista huolimatta Tulli on pyrkinyt tarjoamaan palveluitaan asiakaslähtöisesti ja kustannustehokkaasti hyödyntämällä erityisesti sähköistä ilmoittamista.

Tullissa on ollut useita organisaatiomuutoksia ja tulevaisuus tuskin muuttaa asiaa. Lisäksi sähköisiä järjestelmiä kehitetään niin, ettei asiakaspalvelua tarvita enää samassa määrin kuin ennen. Tullissa on meneillään asiakaspalveluhanke, jonka seurauksena toimipisteitä on lakkautettu ja hankeen tiimoilta kasvotusten tapahtuvan asiakaspalvelun tarpeen tarkastelu jatkuu vielä lähitulevaisuudessa. Tässä tutkimuksessa selvitetään, kuinka tullitoimipisteen lakkauttamisen

muutosviestinnässä on onnistuttu Tullissa tähän mennessä ja miten sitä voitaisiin kehittää. Tutkimuksessa paneudutaan työntekijöiden kokemuksiin ja tunteisiin. Tutkimukselle on hyvin ajankohtainen tarve Tullissa, eikä aihetta ole aikaisemmin Tullissa tutkittu.

2 Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja rajaukset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää työntekijöiden kokemuksia ja mielipiteitä viestinnän toimivuudesta tilanteessa, jossa heille on ilmoitettu oman tullitoimipisteen lakkauttamisesta ja tehtävien siirrosta. Miten muutosviestinnässä on onnistuttu Tullissa ja miten sitä voisi kehittää? Lisäksi selvitetään, millaisia tunteita muutos on aiheuttanut heissä, onko tietoa ollut riittävästi saatavilla ja mitä muutosviestinnän kanavia on käytetty. Tarkoituksena on saada tietoa työntekijöiden kokemuksista ja tätä kautta tuottaa kehitysideoita ja -ehdotuksia johdon tueksi tulevaisuuden muutoksia varten ja antaa heille tietoa, jotta työntekijät voidaan huomioida niissä entistä paremmin. Tutkimus on rajattu koskemaan työntekijöiden kokemuksia, koska Tulli on organisaatorakenteeltaan hyvin moniportainen ja esimies-alais-suhteiden selvittäminen haastavaa kyseisin kohderyhmän kohdalla ja Tullissa on jo tehty laaja esimieskysely vuonna 2016. Muutosjohtamista ja -viestintää työntekijöiden näkökulmasta ei ole Tullissa aikaisemmin tutkittu.

2.1 Tutkimuksen kohde ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen kohderyhmäksi on valittu Tullin asiakaspalveluhankkeen 2. vaiheen toimipisteet, joissa asiakaspalvelu on lakkautettu tai joiden aukioloa on supistettu vuoden 2016 aikana. Näitä toimipisteitä oli 13 eripuolilla Suomea, joissa työntekijöitä oli 34 ja tutkimus tehtiin kaikille heille. Näitä toimipisteistä olivat Hakkila, Hanko, Jyväskylä, Kokkola, Lahti, Oulu, Pori, Rauma, Tampere, Tornion Etelätulli sekä Hallituskatu, Turku ja Vaasa.

Tutkimuksen tavoitteena on vastata opinnäytetyön päätutkimuskysymykseen: Miten muutosviestintä on hoidettu työntekijöiden mielestä toimipisteen lakkauttamistilanteessa?

Tutkimuksen alatutkimuskysymyksiä ovat: Miten työntekijät ovat kokenut muutosviestinnän? Miltä heistä on tuntunut? Ja onko heillä kehitysideoita viestinnän tehostamiseen?

Tutkimuskysymyksillä on tarkoitus saada esiin työntekijöiden kokemukset, tunteet ja mielipiteet, jotta Tulli voi kehittää muutosviestintää ja -johtamista tulevaisuuden muutoksia silmällä pitäen. Saatua tietoa voidaan käyttää muutosviestinnän kehittämisessä tulevissa organisaatiomuutoksissa ja auttaa johtajia sekä esimiehiä ymmärtämään työntekijöiden tuntemuksia sekä hyödyntämään sitä omassa muutosjohtamistyössään. Tämän tutkimuksen avulla saadaan tietoa muutosviestinnästä julkisen sektorin organisaatioissa. Tavoitteena on, että tutkimustulokset tuovat uutta tietoa ja lisäävät ymmärrystä muutosviestinnästä ja sen tärkeydestä niin Tullissa kuin muissakin julkisen sektorin organisaatioissa.

2.2 Teoreettinen viitekehys ja aikaisemmat tutkimukset

Teoriaosuudessa keskitytään käsittelemään sisäistä viestintää sekä muutosviestintää ja muutosjohtamista, ihmisten tunteita unohtamatta. Muutosjohtaminen ja muutosviestintä liittyvät toisiinsa hyvin vahvasti. Näiden lisäksi käsitellään lyhyesti Tullissa tehtyjä työhyvinvointi- ja esimieskyselyjä, lakia yhteistoiminnasta ja yleisesti organisaatiomuutosta. Empiirisen aineiston hankinta toteutetaan kyselyllä, jonka tuloksena saadaan tietoa työntekijöiden kokemuksista ja tunteista. Kyselylomake on luotu teoreettisen viitekehysten pohjalta.

Muutoksesta ja muutosviestinnästä on tehty paljon tutkimuksia etenkin yritysmaailmassa. Useimmat selkeästi muutosviestintään keskittyneet tutkimukset on tehty määrällisinä eli kvantitatiivisinä tutkimuksina tai niissä on käytetty sekä määrällistä että laadullista tutkimusmenetelmää. Julkisen sektorin organisaatioihin tehtyjä muutosviestintää käsitteleviä laadullisia tutkimuksia on vähemmän. Vastaavanlaista tutkimusta muutokseen liittyen Tullissa ei ole aikaisemmin toteutettu. Tässä tutkimuksessa kohteena olevassa muutoksessa on valmistunut aiemmin tänä vuonna opinnäytetyö, joka käsittelee töiden uudelleen organisointia toimipisteen lakkauttamisen jälkeen.

Suomessa on tehty joitakin julkisen sektorin organisaatioihin liittyviä tutkimuksia organisaatiomuutoksesta, muutosjohtamisesta ja muutosviestinnästä. Eloranta

ja Tanninen (2007) ovat tutkineet muutosviestintää Pieksänmaan kuntaliitoksessa. Heidän pro gradu -työn tarkoituksena oli selvittää esimiesten ja työntekijöiden käsityksiä ja kokemuksia kuntaliitokseen liittyvistä viestintäprosesseista. Tarkastelunäkökulmana oli viestinnän laatu, määrä ja vuorovaikutuskäytänteet. Ripatti (2011) on tutkinut sisäisen muutosviestinnän kehittämistä Uudenkaupungin kaupungin hallinto- ja kehittämiskeskuksessa. Hänen tutkimuksen tarkoitus oli tutkia Uudenkaupungin kaupungin sisäistä muutosviestintää hallinto- ja kehittämiskeskuksessa sillä hetkellä ja luoda henkilöstölle työväline tulevien muutostilanteiden varalle. Matala (2012) tutki pro gradu- tutkielmassaan muutosviestinnän merkitystä muutostyössä. Kohdeorganisaatio oli Lapin ammattiopisto. Hänen tutkimuksen tarkoitus oli selvittää, miten muutosviestinnällä tuetaan organisaation muutostyötä johtamisen näkökulmasta.

2.3 Tutkimuksen rakenne

Tämä tutkimus koostuu teoreettisesta viitekehyksestä ja laadullisesta tutkimuksesta. Johdannon jälkeen toisessa kappaleessa on esitelty teoreettinen viitekehys ja tutkimus: tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja rajaukset sekä tutkimuskysymykset. Kappaleessa kolme esitellään tutkimuksen kohde organisaatio, tarkemmin tutkimuksen kohteena oleva asiakaspalveluhanke sekä organisaatiossa tehdyt työhyvinvointi ja esimieskyselyt. Teoreettisen viitekehyksen aiheet käsitellään kappaleissa 4-6. Kappaleessa 7 käydään läpi tutkimuksen toteutus. Tutkimuksen tulokset esitetään kappaleessa 8 ja tulosten pohjalta syntyneet johtopäätökset kappaleessa 9. Raportin viimeisessä kappaleessa on tutkijan kehitys-ideat sekä jatkotutkimusaiheen ehdotukset.

2.4 Tiedonkeruu- ja tutkimusmenetelmä

Tutkimus on suoritettu laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena, koska tutkimuksessa tutkitaan yksilön kokemuksia. Laadullinen tutkimus on kokonaisvaltaista tiedon hankintaa. Tavoitteena on kerätyn aineiston monipuolinen ja yksityiskohtainen tarkastelu. Tutkimuksen kohdejoukko on valittu tarkoituksen mukaisesti eikä satunnaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 156-160.)

Laadullisella tutkimuksella haetaan syvyyttä tutkimukseen, joten jokaista tapusta käsitellään ainutlaatuisena (Hirsjärvi ym. 2007, 160). Tämän tutkimuksen

tavoitteena on saada esiin ihmisten omat kokemukset ja tuntemukset koetusta. Näin ollen, on perusteltua käyttää laadullista tutkimusta.

Tutkimusotteena on ollut case- eli tapaustutkimus, koska tutkimuksessa selvitetään organisaation yhden osan kokemuksia ja mielipiteitä. Tutkimusmenetelmänä on ollut puolistrukturoitu kysely. Kysymykset ovat avoimia, ja vastaaja vastaa kysymyksiin omin sanoin. Kysely, tutkimuksen empiirinen osa, on toteutettu ZEF-kyselyohjelmalla.

Aineiston analyysi on tehty teemoittain, jotka ovat nousseet esiin aineistosta, ja empiiristä aineistoa käsitellessä on otettu huomioon teoreettinen viitekehys ja tutkimuskysymykset. Lisäksi tuloksia peilataan Tullissa tehtyihin työhyvinvointikyselyihin sekä esimieskyselyyn. Tällä menetelmällä pyritään tekemään yleistyksiä ja päätelmiä aineistosta nousevien yksityiskohtien perusteella.

3 Kohdeorganisaatio

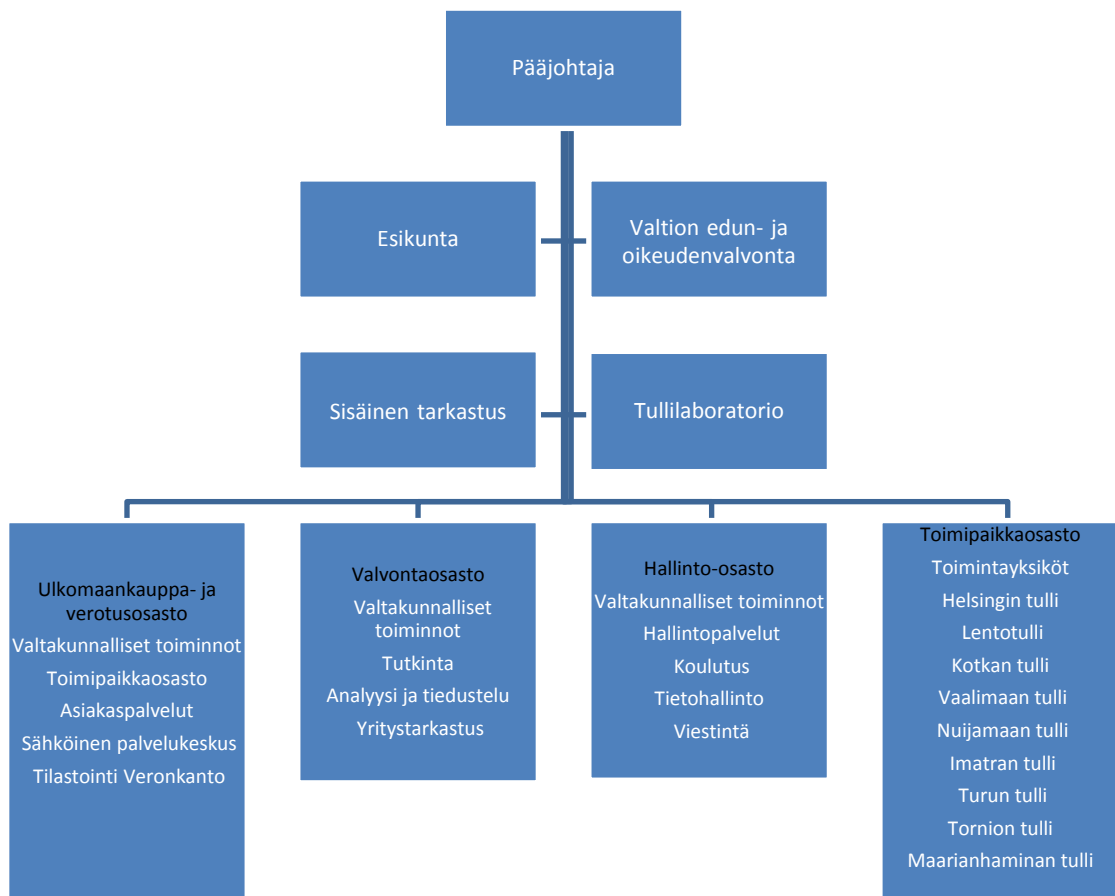
Suomen tullit kuuluvat Euroopan unionin tullijärjestelmään. Tullin toiminnan tulosohjaus tulee valtiovarainministeriöstä. Tullit tekevät yhteistyötä elinkeinoelämän sekä kotimaisten ja ulkomaisten viranomaisten kanssa. Tullin palveluksessa on noin 1 900 tullialan ammattilaista, vuonna 2016 tullilaisia oli vielä noin 2 300. Henkilöstö työskentelevät eri puolilla Suomea. Suomen tullin tehtäviin kuuluu:

- edistää tavarakaupan sujuvuutta ja varmistaa sen oikeellisuuden
- kantaa tehokkaasti tavaraverot
- tarjoaa palveluita asiakaslähtöisesti
- suojata yhteiskuntaa, ympäristöä ja kansalaisia. (Tulli 2017a.)

Tullit kantavat tulliverot ja maahantuonnin arvonlisäverot, huolehtii maahan tuotavien ja maasta vietävien tavaroiden ja ulkomaanliikenteen tullivalvonnasta ja muista tullitoimenpiteistä. Tullit hoitavat myös ulkomaankaupan tilastoinnista sekä tutkivat tullirikoksia. (Tulli 2017a.)

Tullissa (Kuvio 1) päätehtäviä varten on ulkomaankauppa- ja verotusosasto, valvonta-osasto, hallinto-osasto ja toimipaikkaosasto. Toimipaikka osastoon kuuluu yhdeksän itsenäisesti toimivaa tullia niihin kuuluvine toimipaikkoineen. Tullit ovat

Helsingin tulli, Lento-tulli, Kotka, Vaalimaa, Nuijamaa, Imatra, Turku, Tornio ja Maarianhamina. (Tulli 2017a.)



Kuvio 1. Tullin organisaatio 1.1.2017 (Tulli 2017a)

Hallitusohjelman strategisista tavoitteista Tullia koskevat erityisesti kestävä kasvu ja julkisen talouden säästöt, digitalisaatio ja normien purkaminen sekä turvallisuusympäristön muutosten hallinta. Toimintaympäristön keskeisiä muutoksia Tullin kannalta ovat Euroopan unionin tullikoodeksi uudistus ja siitä johtuva tietojärjestelmien kehittämishanke, verotustehtävien siirto (autoverotus, valmisteverotus ja maahantuonnin arvonlisäverotus) Tullista Verohallintoon, Venäjän kehitys ja sen vaikutus kauppaan ja turvallisuuteen, EU:n sisärajovalvonnan tehostamisvaatimukseen vastaaminen ja nettikaupan lisääntymisen vaikutukset (tulliselvitys, valvonta, verotus, rikostorjunta). (Tulli 2017a.) Valtiovarainministeriön ja Tullin välisessä sopimuksessa vuodelle 2016 Tullin vaikuttavuustavoitteeksi on ase-

tettu palveluverkoston supistaminen digitaalisten palveluiden avulla (Valtiovarainministeriö 2015, 3). Tässä tutkimuksessa käsiteltävä asiakaspalveluhankkeen mukanaan tuoma muutos on toteutettu vuoden 2016 aikana.

Tullissa on ollut useita organisaatiomuutoksia. Yksi isoimmista oli piiriorganisaation lakkauttaminen ja siirtyminen nykyiseen malliin vuonna 2012. Viimeisin iso muutos oli, kun Tullista siirrettiin autoverotus ja valmisteverotus 1.1.2017 verohallinnon tehtäväksi hallitusohjelman päätöksen mukaisesti. Muutos jatkuu, kun maahantuonnin arvonlisäverotuksen siirtämisen Tullista Verohallintoon on tarkoitus tapahtua 1.1.2018. Selvitettävänä on ollut ja on edelleen Tullin hallinnollinen asema ja ohjaus sisäministeriön ja valtiovarainministeriö välillä (Valtioneuvosto 2016). Tutkimuksen kohteena oleva asiakaspalveluhanke on ollut käynnissä vuodesta 2014 asti (Tulli 2014 a).

3.1 Asiakaspalveluhanke

Vuoden 2014 kesäkuussa Tullissa aloitettiin asiakaspalvelua koskeva selvitystyö. Tämä selvitystyö koski kuudentoista eri toimipaikan asiakaspalvelua. Tehokkuuden tarkastelu aloitettiin, koska sähköinen ilmoittaminen (EU:n lainsäädännön vaatima) ja asiointi on vähentänyt huomattavasti perinteisen fyysisen asiakaspalvelun tarvetta. (Tulli 2014.) Tehostamistoimien tarkoituksena oli lakkauttaa tai rajoittaa asiakaspalvelua eri toimipisteissä. Tullin täytyi myös tehostaa ja supistaa toimintaansa vähentyvien määrärahojen takia. (Loviisan Sanomat 2014.) Suurin osa Tullin palveluista oli jo sähköisiä ja suurin osa asiakkaista käyttää niitä. Tullin toimipisteissä annettu asiakasneuvonta vaihtui puhelin- ja sähköpostineuvonaksi. (Tulli 2014.)

Tullin asiakaspalveluhakkeen ensimmäisessä vaiheessa lakkautettiin asiakaspalvelu kokonaan 1.1.2015 alkaen neljässä toimipaikassa: Mustolassa, Kouvolassa, Loviisassa ja Keski-Vantaalla. Asiakaspalveluhankkeen toisessa vaiheessa asiakaspalvelu lakkautettiin 13 tullitoimipisteessä vaiheittain vuoden 2016 aikana. Näitä lakkautettavia toimipisteistä olivat Hakkila, Hanko, Jyväskylä, Kokkola, Lahti, Oulu, Pori, Rauma, Tampere, Tornio, Turku ja Vaasa. (Tulli 2014.)

Tullin johtoryhmässä tehdyn päätöksen jälkeen perustettiin hankeryhmä suunnittelemaan ja toteuttamaan toimenpiteitä. Ryhmän tehtävänä oli asiakaspalvelukonseptin toteuttaminen, sisäinen ja ulkoinen viestintä sekä vapautuvien resursien muutossuunnitelma. Muutossuunnittelussa on pyritty mahdollisimman hyvin ottamaan huomioon muutoksen kohteena olevan henkilön koko elämäntilanne, toimenkuva ja osaaminen sekä kartoittamaan, mitä tehtäviä omalla työssäkäyntialueella on tarjolla. Työntekijöille tarjottiin ensisijaisesti mahdollisuutta siirtyä sellaisiin Tullin tehtäviin, joiden tekeminen on mahdollista työntekijän nykyisellä työskentelypaikkakunnalla tai työssäkäyntialueella. Käytössä oli myös valtion henkilöstön virkajärjestely eli mahdollisuus siirtyä töihin muualle valtionhallintoon. (Tulli 2017c.)

Asiakaspalveluhankkeen 1. vaiheessa lakkautettiin Lappeenrannan tullitoimipiste 1.1.2015. Tullitoimipisteen työntekijöille tehtiin esitutkimus, joka käsitteli samoja aiheita kuin tämä tutkimus. Esitutkimuksen perusteella muutosviestinnässä oli paljon parannettavaa. Positiivista palautetta muutosviestinnästä annettiin niukasti. Kokonaisuudessaan muutosprosessin läpiviemisessä oli vastanneiden mielestä parannettavaa. Vaikutti siltä, ettei muutosviestintä ollut kovin suunniteltua. Jos muutosviestintäsuunnitelma oli olemassa, niin sitä ei oltu toteutettu hyvin. Eräs vastaaja kertoi kuulleensa kylillä tulevista muutoksista ennen kuin omilta esimiehiltään tai organisaation johdolta. (Palovaara 2016.)

3.2 Henkilöstötutkimukset Tullissa

Saija Koskinen ja Tiina Kauranen Työterveyslaitokselta ovat tehneet Tullissa selvityskyselyn joulukuussa 2014. Kysely on tehty Tullin koko henkilökunnalle ja siihen vastasi kysymyksestä riippuen 827-999 henkeä (Kauranen & Koskensalmi 2014). Kyselyn tuloksista nostetaan esiin tämän tutkimuksen aiheisiin liittyvät avointen kysymysten vastaukset.

Kyselyn vastausten mukaan vastanneet näkivät oman työyksikkönsä kehitystarpeeksi muun muassa tiedonkulun. Esimiestoiminnassa kehittämistarpeiksi koettiin esimiehen läsnäolo, palautteen antaminen ja kannustaminen. Esimiehet tarvitsivat muutososaamista ja lisää esimieskoulutusta. Johdon toiminnassa kehittämistarpeiksi vastauksissa nousivat esimerkiksi tiedottamisen kehittäminen ja

päätösten perustelut. Vastaajat kokivat, että johdon tulisi olla lähempänä henkilöstöä, kuunnella ja osallistaa sekä arvostaa henkilöstöä. Vastaajat kokivat Tullin toiminnassa hyvänä muun muassa työpaikan varmuuden, ammattitaitoisen henkilöstön, koulutusmahdollisuudet ja työhyvinvoinnin. Johtamiseen ja esimiestyöhön kaivattiin oikeita muutoksia ja kehittämistä sekä jämäkkyyttä ja tiedottamista. Koettiin, että muutosjohtamisessa on kehitettävää: muutosten loppuunsaattamista, muutoksiin on liian vähän aikaa ja niitä on muutoksia liian tiheästi. Tullin toiminnassa kehittämistä on henkilöstön kuuntelussa ja osallistamisessa, avoimuudessa ja tiedonkulkua toivottiin lisää. (Kauranen & Koskinen 2014.)

Vuoden 2017 alussa Tullissa tehtiin VMBaro-työtyytyväisyyskysely. Kyselyyn vastasi 65,3 % Tullin henkilöstöstä. (Tulli 2017b.) Kyselystä nostetaan esiin tämän tutkimuksen kannalta oleellisia tuloksia.

Yksi tutkimuksen osa-alueista oli johtaminen. Siinä pyydettiin ehdotuksia lähesimiestyön ja johtamisen kehittämiseksi:

- Ylimmän johdon toiminnalta toivottiin avoimuutta ja ennustettavuutta lisää. Päätösten parempaa perustelu, kun niillä on vaikutusta henkilöstöön ja työhyvinvointiin.
- Hajautetun organisaation johtaminen koettiin haasteena.
- Esimerkillä johtaminen ja luottamuksen lisääminen esimiesten ja henkilöstön kesken.
- Esimiesten pitäisi olla paremmin läsnä.
- Vuorovaikutuksen lisäämistä pidettiin tärkeänä.
- Esimiesten henkilöstöjohtamisen osaamista tulisi lisätä koulutuksen avulla. (Tulli 2017b.)

Vuorovaikutus ja viestintä osa-alueessa kysyttiin ehdotuksia tavoitteiden saavuttamista tukevan vuorovaikutuksen ja tiedon jakamisen kehittämiseksi:

- Ryhmäpalavereita toivottiin tiedonvälityksen ja yhteisen kehittymisen sekä osaamisen jakamisen foorumeiksi.
- Tiedon jakamista lisää työhön liittyvissä asioissa, ei tiedon panttaamista.
- Kaikki mukaan ja osallistumaan yhteiseen tekemiseen ja keskusteluihin, hiljaisten ääni kuuluviin.
- Esimiehen ja työntekijän välisiä keskusteluja kaivattiin lisää.
- Enemmän suoraa kommunikointia virallista tietä pitkin, jotta saadaan huhuilta siivet pois.
- Sähköpostikuormitusta koetaan olevan liikaa. Tärkeät asiat pitäisi kertoa suullisesti. Toivottiin sähköpostijohtamisen korvaamista henkilökohtaisella vuorovaikutuksella.

- Kaivattiin avoimuutta ja vuorovaikutusta lisää. Vuorovaikutusta ja avoimuutta pitäisi lisätä jo asioiden valmisteluvaiheessa. Vuorovaikutuksen lisääminen esimiesten ja henkilöstön kesken. Vuorovaikutus on kaksisuuntaista myös tiedonkulun näkökulmasta.
- Seuranta avoimemmaksi eli mitä tehdyille kehitysehdotuksille on tapahtunut.
- Ohjeistusten tulisi olla selkeämpiä ja yhdenmukaisesti tulkittavia. (Tulli 2017b.)

3.3 Esimieskysely Tullissa

Tullissa suoritettiin kysely esimiestehtävissä työskenteleville henkilöille vuonna 2016. Vastaaajia oli 107, kysymyksestä riippuen 56-107. Kyselyyn vastanneet työskentelivät Tullin yksikön esimiehinä, valtakunnallisen toiminnon esimiehinä, Tullin ja tullitoimipaikan esimiehinä, ryhmänvetäjinä ja vuoro-esimiehinä tai vuoro-esimiehen sijaisena. (Tulli 2016.) Tästä kyselystä nostetaan esille ne osa-alueet, jotka liittyvä tämän tutkimuksen aiheeseen.

Mikä esimiestyössä on vaativinta/haastavinta: muutokset ja niissä uudet hallinnolliset vastuut, uudet järjestelmät, lisääntynyt epävarmuus ja useiden samanaikaisten muutosten läpiviemi. Haastavana pidettiin myös alustaitoja: oma rooli, vastuu ja vuorovaikutustaidot, tiedonkulku. (Tulli 2016.)

Muutosjohtamista- mihin kaipaisit lisää tukea ja osaamista: Eniten tukea kaivattiin muutosjohtamisen kokonaisuuteen (tarpeen perustelevinen, muutoksen suunnittelu, muutoksen toteuttaminen). Seuraavaksi eniten muutosviestinnän suhteen (perustelu, eteneminen, saavutukset) ja sitten muutosta koskevien henkilöiden osallistaminen ja näkemysten huomioiminen sekä muutoksen läpiviennin varmistaminen (resursointi, osaamisen, verkostot). (Tulli 2016.)

Muutosjohtaminen, sen puute ja siihen kouluttaminen nousivat selvästi esille. Esimieskoulutukselta kaivattiin jatkuvuutta ja ajankohtaispäiviä. Koulutuksen aiheiksi toivottiin muun muassa muutosjohtamista ja etäjohtamista. (Tulli 2016.)

4 Organisaatiomuutos

Muutos tarkoittaa, että jokin tulee toisenlaiseksi kuin se on aikaisemmin ollut (Myllymäki 2017, 20). Muutokset ovat aivan tavallinen osa elämää (Valtiokonttori 2007, 4). Elämme keskellä muutoksia. Muutoksia on aina ollut ja muutoksia tulee

aina olemaan, vauhti vain kiihtyy. Utta sen sijaan on muutosten määrä, nopeus ja yllätyksellisyys. (Nurmi 2012, 24.)

Organisaatioissa toiminnan kehittäminen on jatkuvaa ulkoisesta ja sisäisestä toimintaympäristöstä tulevien signaalien ja vaatimusten mukaan. Muutos on yleensä hyvin haasteellinen silloin, kun se on ulkoa ohjattua ja jonkun toisen määräämää. Näin on usein valtio-organisaatioissa. Tällaisia muutoksia ovat esimerkiksi toimintojen alueellistaminen ja yhdistämiset; tuottavuusohjelma, uudet keskitetyt järjestelmät ja tulosohejaus. Jotkut poliittiset päätökset voivat tuntua organisaation sekä erityisesti yksilön näkökulmasta käsittämättömiltä ja vaikeasti sitouduttavalta. (Valtiokonttori 2007, 4).

Muutos työyhteisössä voidaan pelkistetysti määrittää uudeksi tavaksi organisoida ja työskennellä (Ponteva 2010, 13). Muutos vaikuttaa kaikkialle organisaatioon. Jos ajatellaan, että muutos koskettaa vain tiettyä organisaation osaa eikä vaikuta sen muihin osiin, syyllistytään väheksymään muutosten vaikutusta (Pirinen 2014, 27).

Organisaatiomuutoksia on erilaisia. Niiden kohteena voi olla esimerkiksi organisaation rakenne, asiakaspalvelun uudistaminen, paikkakunnan vaihtaminen tai uusien tuotteiden kehittäminen. Organisaatiomuutokset voivat olla nopeita tai hitaita ja ne voivat olla isoja tai pieniä. (Juuti & Virtanen 2009, 16.)

Oleellinen osa organisaatiomuutosta on sen laajuus. Muutos voi koskettaa työntekijöitä, heidän työtehtäviään ja asemaansa tai koko organisaatiota ja sen myötä koko henkilöstöä. Muutosten ennakointi ei aina ole helppoa, koska niihin ja niiden toteutumiseen vaikuttavat muun muassa taloudellinen tilanne ja siinä tapahtuvat muutokset, kuten laskusuhdanne. (Pahkin & Vesanto 2013, 4.)

Organisaatiomuutoksille on yhteistä se, että muutos on aina prosessi ja siinä erilaisia vaiheita. Muutoksen tullessa yleiseen tietoon alkaa organisaatioissa muutosprosessi. Käytännössä ennen yleiseen tietoon tuloa on muutosta jo valmisteltu jonkun instanssin toimesta. Muutos päättyy vain osin silloin, kun uusi organisaatio tulee virallisesti voimaan, mutta käytännössä uuden opettelu vie kauem-

min aikaa. (Pahkin & Vesanto 2013, 4.) Muutoksen hallintaa auttaa se, että ymmärretään, mitä organisaatiossa tapahtuu muutosprosessin aikana (Stenvall & Virtanen 2007, 43).

Päivi Maijanen-Kyläheikon (2014) väitöstutkimuksessa, Pursuit of change versus organizational inertia: A study on strategic renewal in the Finnish Broadcasting Company, empiirisenä tutkimuskohteena on ollut Yleisradio. Tutkimuksen mukaan organisaatiomuutos ei tapahdu hetkessä eikä suoraviivaisesti. Sen uudistuminen on jatkuvaa kamppailua, niin muutosta edistävien kuin jarruttavienkin sisäisten tekijöiden kanssa. Tutkimuksen tulosten mukaan organisaatiot eivät etene yhtenäisenä kokonaisuutena muutoksessa, vaan osa organisaatiosta menee vauhdilla eteenpäin, kun taas osa pitää kiinni mieluummin vanhassa. Tällainen eritahtisuus aiheuttaa suuria haasteita muutosjohtamiselle.

Vaikka tutkimus on tehty Yleisradiosta, niin tutkimus valottaa julkisen sektorin organisaatioiden tilannetta. Julkisella sektorilla organisaatiot joutuvat tasapainoilemaan poliittisten ja muiden yhteiskunnallisten tahojen tavoitteiden ja odotusten kanssa. Tämä on omiaan heikentämään organisaation omaa päätäntävaltaa ja yrittäjämaista asennetta. (Maijanen-Kyläheikko 2014.)

Tämän päivän muutosvauhti on kovaa. Organisaation sisä- ja ulkopuolelta tulevat paineet ovat niin valtavia, että organisaatioiden on muututtava. Jos mikään ihmisten ajattelussa ja toimintatavoissa ei muutu, ei organisaatiokaan voi kehittyä ja oppia uutta. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 11-12.) Mieluisamman organisaatiomuutoksen periaatteita ovat henkilöstön osallistuminen muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen, rehellinen ja ymmärrettävä viestintä sekä erilaiset tukitoimet. Tukitoimia ovat esimerkiksi viestiminen muutoksen syistä ja tavoitteista sekä valmennus kohdata muutosprosessin aiheuttamat tunteet. (Työterveyslaitos 2017.)

4.1 Muutosjohtaminen

Muutos ei tapahdu, jos ihmisiä ei johdeta. Ihmisiä ei voi johtaa kommunikoimatta heidän kanssaan. Ihmisten on muutettava käyttäytymistään, jotta muutos voi tapahtua. (Nurmi 2012, 141-142.)

Johtaminen on vaativaa työtä: pitää tehdä päätöksiä, huolehtia asiakkaista ja erilaiset projektit pitää saada etenemään. Näiden lisäksi ihmisiä on johdettava parhaalla mahdollisella tavalla. Muutostilanteissa tämä ihmisten hyvin johtamisen tarve vain korostuu. Useimmiten ihmisten johtaminen muutostilanteissa on erittäin ratkaisevassa asemassa muutoksessa onnistumisessa. (Nurmi 2012, 144.)

Organisaatiomuutoksessa johdon tehtäviin kuuluvat päätösten tekeminen ja vastuu muutosprosessin toteuttamisesta. Johto on organisaatiomuutoksen kasvot, jonka puoleen henkilöstä voi kääntyä. Nimetyn muutosjohtajan tai johdon edustaja tehtävä on olla tämä henkilö. Johto sitouttaa henkilöstön parhaiten muutokseen olemalla itse esimerkkinä. (Työterveyslaitos 2017.) Sitouttamista ei edesauta, jos ihmiset tuntevat, että heidät on jyrätty ja, että johto on moukaroinut muutoksen läpi. Muutos onnistuu paremmin, kun se tehdään yhdessä. (Häkkinen & Jabe 2010, 288-290.) Muutostilanteessa koetut vaikutusmahdollisuudet ovat erittäin tärkeitä niin henkisele hyvinvoinnille kuin terveydelle (Aro 2002, 27). Johtamisessa tärkeintä on luottamus ja tämä korostuu muutoksessa (Häkkinen & Jabe 2010, 289).

Muutosprosessin johtamiseen on kehitetty erilaisia malleja. Yksi niistä on John P. Kotterin kahdeksan askeleen malli:

1. Muutoksen välttämättömyyden ymmärtäminen.
2. Muutosta ohjaavan ryhmän tai tiimin perustaminen.
3. Selkeän vision ja strategian laatiminen
4. Muutosviestintä
5. Henkilöstön valtuuttaminen muutoksen päämäärän mukaiseen toimintaan.
6. Lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen
7. Muutosten vakiinnuttaminen uudessa, saavutetussa tilanteessa
8. Uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin. (Valtiokonttori 2007, 35.)

Oleellinen osa onnistunutta muutosprosessia on johdon viestiminen kokoaikaisesti ja oikea-aikaisesti. Hyviä keinoja viestintään ovat tiedon jakaminen ja keskustelut. Näiden avulla syntyy luottamus, kokemus oikeudenmukaisuudesta ja sitoutuminen muutokseen. Tärkeää sitoutumisessa muutokseen ja siinä onnistumisessa on tiedon jakaminen mahdollisimman varhain. Muutoksen aloitushet-

kellä pitää jo olla yhteinen näkemys tulevan muutoksen tavoitteista. Tiedottaminen ei saa tapahtua ensi kertaa vasta, kun muutos on jo käynnissä. (Työterveyslaitos 2017.)

Esimiehen rooli muutoksessa on vaikea, eteen tulevat tilanteet voivat olla uusia ja haastavia. Myös esimiehet ja heidän työtehtävänsä voivat olla muutoksen kohteena yhtä lailla kuin muidenkin työntekijöiden. Esimiehen tärkeimpiä tehtäviä muutoksessa on työryhmän tarmon suuntaaminen keskeisiin tekemisiin, jatkuva tiedottaminen, muutoksesta keskusteleminen ja läsnä oleminen. (Työterveyslaitos 2017.) Esimiehet ovat siis muutoksen etulinjassa ja siksi muutosprosessin olisi hyvä sisältää esimiestyön kehittämiseen liittyvää koulutusta ja työpajoja. Niissä tilaisuuksissa tulisi olla myös ylintä johtoa paikalla antamassa vastauksia. (Erämetsä 2003, 225.)

Esimiehen keskeisiä taitoja muutoksessa ovat taito kuunnella ja tunkea empatiaa. Tällainen esimies pystyy asettumaan työntekijän asemaan ja näkemään asiat hänen näkövinkkelistään, hän myös kykenee ymmärtämään työntekijän tilannetta ja tunteita. Esimies ei aliarvioi muutoksen aiheuttamia tunteita, kuten pelkoa ja epävarmuutta, eikä myöskään onnistumisen iloa ja innostumista. (Pirinen 2014, 32.)

Luottamuksellinen vuorovaikutussuhde työntekijään helpottaa yhteistyötä muutoksen aikana. Johdonmukainen johtaminen luo työntekijälle turvallisuuden tunteen muutoksessa. Esimiehen on luotava avoimen vuorovaikutuksen ilmapiiri omalla esimerkillään. Luottamuksen luominen esimiehen ja työntekijän välillä on tärkeää. Luottamus vähentää työntekijän pelkoja. Hän luottaa, että esimieheltä saa apua ja, että häntä ei jätetä yksin, jos jokin menee pieleen muutoksessa. (Pirinen 2014, 32.)

Esimiestyö on viestintää, joka on sidoksissa luottamukselliseen esimies-työntekijäsuhteeseen, niin kuin edellä kerrotaan, luottamus luodaan vuorovaikutuksessa. Esimiehen rooli on merkittävä viestinnässä. Muutokseen motivoitunut esimies viestii omalla käytöksellään ja puheellaan työntekijöille, näin muutos tulee onnistumaan helpommin. Aktiivinen viestintä esimiehen taholta vie muutosta eteenpäin. Esimiehen rooliin muutoksessa kuuluu aktiivinen keskustelu henkilöstön

kanssa. Tämä auttaa yhteisen ymmärryksen luomiseen muutoksen tavoitteista ja päämäärästä. (Pirinen 2014, 116.)

Esimiehen asema muutoksessa on haastava. Hänellä pitäisi olla aito valmius keskittyä jokapäiväisiin perustoimintojen johtamiseen sekä nopeaan uudistumiseen. Tämä vaikuttaa johtajien ja esimiehien uupumiseen. Päivittäisen esimiestyön hyvät käytännöt eivät tue nopean uudistumisen tilanteita. Puhtaat projekti-johtamisen mallit taas jättävät suuren osan työntekijöistä kokonaan sivuun. Tällaisissa tapauksissa huono sitoutuminen ja keho tiedonkulku alkavat vaikuttaa kielteisesti muutoksen onnistumiseen ja työhyvinvointiin. Esimiehen ei auta paeta tällaisissa tilanteissa, koska työntekijät odottavat lähimmän esimiehen aikaa ja läsnäoloa. Nykyään usealla työpaikalla muutoksesta on tullut pysyvä olotila eikä sitä voida enää erottaa perustoiminnasta. Niinpä johdon ja esimiesten valmiuksia kehitettäessä pitäisi panostaa päivittäis- ja muutosjohtamisen taitojen yhdistävään osaamiseen. (Mattila 2008.)

4.2 Muutoksen kokeminen ja tunteet

Muutokset herättävät tunteita. Sana muutos tuo monelle ensimmäisenä mieleen jonkin negatiivisen muutoskokemuksen. Positiivisista muutoksista puhutaan paljon harvemmin. Muutos koetaan tunteella, vaikka se perustellaan järjellä. Se aiheuttaa ristiriitaisia tunteita, koska on luovuttava vanhasta ja samaan aikaan on opittava ja sopeuduttava uuteen. Muutos on tuntematon, asia, jota ei voi kontrolloida. Tuntematon pelottaa ja aiheuttaa muutosvastarintaa. (Pirinen 2014, 13-14.)

Työpaikat koostuvat yksilöistä ja jokainen yksilö kokee muutoksen eri lailla. Yksilön on löydettävä muutoksesta itselleen positiiviset asiat, edut ja hyödyt. Vasta sitten hän on valmis hyväksymään muutoksen. Jokainen käy läpi omaa muutosprosessiaan muutoksen aikana. Muutoksen aiheuttamia tunteita voi peilata siihen, tunteeko yksilö saavansa mahdollisuuksia ja kokevatko he menestyvänsä muutoksen myötä. Jonkin asteista epävarmuutta muutos luo aina. Työntekijä voi tuntea pelkoa siitä, oppiiko hän uusia asioita ja hyväksytäänkö hänet sellaisena kuin hän on. Mietteitä aiheuttaa myös ajatus siitä, tarvitaanko häntä ja hänen osaamistaan enää. (Pirinen 2014, 30-31.)

Muutos on prosessi ja jokainen muutosprosessi on omanlaisensa. Prosessia voidaan kuitenkin kuvata elinkaarimallin avulla. Muutoskäyrä osoittaa muutoksen eri vaiheet työntekijän näkökulmasta. Se voidaan jakaa viiteen eri vaiheeseen:

1. sokki, epätoivo ja kieltäminen
2. pelko ja viha
3. masentuminen
4. ymmärrys ja hyväksyntä
5. eteenpäin jatkaminen. (Pirinen 2014, 38-39.)

Nämä vaiheet kuvaavat ihmisen tyypillistä käyttäytymistä kriisitilanteissa. Kaikki eivät koe jokaista muutoksen vaihetta, sillä muutos tapahtuu ihmisillä eri tahtiin ja asteittain. Muutoskäyrä auttaa esimiehiä ymmärtämään työntekijöiden käyttäytymistä muutoksen eri vaiheissa. Esimiehet itsekin etenevät eri tahtiin muutoksen elinkaarella. (Pirinen 2014, 38-39.)

Muutos herättää ihmisessä aina jonkinlaisia tunteita. Toisilla nämä tunteet ovat myönteisiä ja toisilla kielteisiä. Usein ihmisten tunteet ovat kielteisiä. (Juuti & Virtanen 2009, 110.) Näitä tunteita tavallisesti ovat pettymys, kiukku, jopa viha, masennus ja suru (Aro 2002, 58). Ihmiset voivat mennä täysin lukkoon muutostilanteissa ja jotkut alkavat kapinoida muutosta vastaan. Ihmiset koostuvat kokemuksista. Kokemukset ovat tunteiden varaan rakentuvia mielikuvia ja ne muovautuvat ihmisten mielissä uskomuksiksi, jotka vaikuttavat ajatteluamme. Vaikka elämme nykyhetkessä, voimme tulkita elämää vain jälkikäteen. (Juuti & Virtanen 2009, 110-111.) Muutoksen herättämät tunteet pohjautuvat henkilön aikaisempiin kokemuksiin ja hänen nykyiseen elämänkenttäänsä. Muutokset tunteet tulvat usein aaltona, joka voi pitää sisällään lukusia tunteita. Tunneaallon vallassa henkilö voi vaikka raivota tai purskahtaa itkuun. Muutoksen aiheuttamat tunteet on pakko työstää tavalla tai toisella ja se vaatii aikaa. Kuitenkin nykyisin organisaatioelämä on niin vauhdikasta, ettei ihmisillä ole aikaa työstää muutoksen aiheuttamia tunteita ennen kuin seuraavaa muutosprosessi jo käynnistetään. Tämä johtaa siihen, että työntekijät tekevät vain oman työnsä eivätkä välitä johdon käynnistämistä muutoksista. Aikuismainen tunteiden työstäminen tarkoittaa sitä, että niistä puhutaan aidolla ja avoimella tavalla, jopa työpaikoilla. Työyhteisökulttuurin ja johtamistapojen tulisi sallia tunteista puhumisen. (Juuti & Virtanen 2009, 118-120.)

Kielteiset tunteen vaikuttavat organisaation energiaan laskevasti ja päinvastoin. Suuttunut ihminen hyökkää ja pelkäävä ihminen pakenee sekä passivoituu. Positiiviset tunteet, kuten luottamus, ilo ja innostus, voivat saada paljon hyvää aikaan. Tällöin ihmiset uskaltavat tehdä uutta ja olla luovia. (Jabe & Häkkinen 2010, 295.)

4.3 Onnistunut muutos

Onneksi muutoksessakin on mahdollista onnistua. Vaikka organisaatiomuutos on aina ainutkertainen, on olemassa yleistä tietoa siitä, mitkä toimet edesauttavat muutoksen onnistumisessa todennäköisesti. Perusehtona onnistumiselle on, että muutoksen tavoitteet on johdettu organisaation perustehtävistä. (Aro 2002, 99-100.)

Sisäiseen viestintään on kiinnitettävä erityisesti huomiota. Sen tulisi olla oikea-aikaista, säännöllistä, kattavaa ja paikkansapitävää koko muutosprosessin ajan. Kun työntekijä tietää missä mennään, hän pystyy tekemään töitä tehtäväsuuntauneesti. Onnistumisen kannalta on tärkeää kaikkien työntekijöiden ihmisarvon kunnioittaminen ja erityisen tärkeää on heidän tunteiden kunnioittaminen. Esimiehiä koulutetaan muutoksen johtamiseen. Parhaimmillaan esimiehet pystyvät luomaan muutostilanteesta turvallisen. Muutoksen kannata on tärkeää, että työntekijät kokevat voivansa vaikuttaa. Hyvään muutokseen kuuluu myös voimavarojen varmistaminen, on otettava huomioon muun muassa, että uuden oppiminen vie aikaa ja mahdollisesti koulutettava uusiin tehtäviin. (Aro 2002, 99-100.)

5 Viestintä

Viestintä-sana tulee venäjän kielen sanasta vest, joka tarkoittaa sanomaa, tietoa, huhua tai uutista. Viestintä on nykyisin yleiskäsite. Siinä on kysymys niin teknisestä prosessista kuin ihmisten välisistä suhteista. Tällöin viestin muoto on yhtä tärkeä kuin sen sisältö. Viestinnällä on myös laajempi merkitys. Sen on todettu muun muassa vahvistavan työyhteisön yhteisöllisyyttä. Viestinnällä tarkoitetaan myös viestintäkanavia, kuten lehtiä, televisiota, radiota, matkapuhelimia ja internetiä. Viestintää tapahtuu joka paikassa. Vuorovaikutus voi olla viestintää kasvokkain tai verkon välityksellä tapahtuvaa. (Juholin 2009, 20.)

Viestintä on vuorovaikutusta. Ihmisten välinen vuorovaikutus on sanallista ja sanatonta viestintää. Sanallinen viestintä on puhetta ja kirjoitusta. Sanaton viestintä on ihmisten ilmeitä, katseita, eleitä, asentoja, liikkeitä ja tilankäyttöä. Viestintä on prosessi, jossa on viestin lähettäjä ja viestin vastaanottaja ovat vuorovaikutuksessa ja heidän roolinsa vaihtelevat. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 11-12.)

Työyhteisöissä tietoa syntyy, leviää ja jalostuu ihmisten välisissä kanssakäymisissä. Ymmärryksen syntymien vaatii vuorovaikutusta, dialogia ja kuuntelemista. Ihmiset ovat itseohjautuvia viestinnän toimijoita ja aktiivisia sellaisia. Tämä on hyvä muistaa, kun mietitään muutosviestinnän sisältöjä. Vaikka viestinnän ammattilaiset johtavat ja kehittävät organisaation sisäistä viestintää, jokainen organisaation jäsen tuottaa viestinnän sisältöä. Organisaatiossa viestintä on ydintoimintaa. Se on osa johtamista sekä ratkaiseva tekijä organisaation olemassaololle ja menestykselle. Muutoksessa viestinnän merkitys kasvaa entisestään. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 16-17.)

5.1 Sisäinen viestintä

Organisaatioiden viestintä jaetaan yleensä ulkoiseen ja sisäiseen viestintään. On todettu, että sisäisellä viestinnällä on henkilöstövoimavarojen johtamiselle aivan erityinen merkitys hyvän työilmapiirin luomisessa. Työilmapiiri puolestaan vaikuttaa motivaatioon ja asenteisiin, jotka puolestaan heijastuvat asiakastytyvyyteen. Hyvin toteutettu sisäinen viestintä on siten organisaation menestymiseen suoranaisesti vaikuttava asia. (Kauhanen 2006, 168.)

Sisäinen viestintä on tiedon aikaansaamista, muokkaamista ja välittämistä. Näiden lisäksi se on keskustelua ja ymmärryksen luomista. Sen avulla rakennetaan yhteisöllisyyttä ja kulttuuria, joka heijastaa työyhteisön arvoja ja historiaa. Sisäisen viestinnän tärkein tavoite on hyvä ja avoin tiedonkulku organisaatiossa. (Honkala, Kortetjärvi-Nurmi, Rosenström & Siira-Jokinen 2013, 183.) Viestintää tarvitaan kertomaan organisaation tapahtumista henkilöstölle, tällöin on kyse sisäisestä viestinnästä. Pahin mahdollinen vaihtoehto henkilöstölle on kuulla omaa työyhteisöä koskevista asioista esimerkiksi joukkotiedostusvälineistä. Sisäinen viestintä kohdistuu nimenomaan työyhteisön jäseniin. (Kauhanen 2006, 168.)

Sisäinen viestintä voi olla joissakin organisaatioissa henkilöstöhallinnon tehtävä. Usein se on oma erillinen toiminto organisaatiossa tai se voi olla liitettynä ulkoiseen viestintään. Usein sisäisen viestinnän käytännön toteutus on kuitenkin linjaorganisaation tehtävä ja sisäinen viestintä on yksi johtamisen työkalu. Vanhas-taan sisäinen viestintä on ollut lähimmän esimiehen vastuulla. Sisäisellä viestinnällä on keskeinen vaikutus henkilöstön motivaatioon ja organisaation toiminnan tehokkuuteen. (Kauhanen 2006, 168–169.)

Organisaation viestinnän toimintatavat kertovat organisaatiokulttuurista. Viestintäosaamisen kehittäminen heijastuu organisaatiokulttuuriin. Avoimen ilmapiirin ja sitä jäsentävän luottamuksen voi havainnoida organisaatiossa. Avoimeen ja oppimista tukevaan kulttuuriin kuuluu se, että asiat kerrotaan rehellisesti ja faktaperusteisesti. Vanhakantaisessa organisaatiossa johto pitää viestintää vain tiedottamisena ja henkilöstöä toimenpiteiden kohteena, organisaatio on hierarkkinen. Viestinnän avulla organisaatiossa synnytetään ja ylläpidetään me-henkeä työyhteisössä. Tämä vaikuttaa kiistattomasti työviihtyvyyteen ja siihen kuinka tavoitteellista organisaation toiminta on. (Stenvall & Virtanen 2007, 64-65.)

5.2 Sisäisen viestinnän muodot ja kanavat

Nykyisin työyhteisöillä on käytössään laaja valikoima erilaisia viestinnän muotoja ja kanavia sisäisessä viestinnässään. Sähköiset kanavat ovat yleistyneet erityisesti niiden keskuudessa, jotka työskentelevät tietokoneiden äärellä. Tällaisia kanavia ovat muun muassa sähköposti, internet ja intranet. (Kauhanen 2006, 170.) Sähköisen viestinnän määrän kasvaessa erityisesti henkilökohtaisen kanssakäymisen arvostus lisääntyy (Kauhanen 2006, 174).

Alla olevassa taulukossa (Taulukko 1) on esitetty sisäisen viestinnän kanavat. Viestintä on siinä jaettu kahteen osaan, suoraan viestintään ja välitettyyn viestintään. Viestinnän kanavat on jaettu lähikaniin ja kaukokanaviin.

	Lähikanavat	Kaukokanavat
Suora viestintä	Lähin esimies Muut esimiehet Osastokokous Tiimikokous Projektikokous Neuvottelut Luottamushenkilö Työkaverit Ylimmän johdon suora yhteydenpito	Tiedotustilaisuudet Yhteistyöelimet
Välitetty viestintä	Yksikön ilmoitustaulu Yksikön kiertokirjeet Intranet Sähköposti Työyhteisölehti Tekstiviestit	Ilmoitustaulu Kiertokirjeet Pikatiedote Tiedotuslehti Henkilöstölehti Asiakaslehti Toimitusjohtajan katsaus Toimintakertomus Videouutiset Sisäinen radio tai televisio Ammattiyhdistyksen pienjoukkoviestintä Joukkoviestimet Internet

Taulukko 1. Sisäisen viestinnän kanavat (Kauhanen 2006,172)

Leif Åberg tutki väitöskirjassaan, Information Seeking Structures in Work Organizations. Structural Parameters, Measurement Techniques and Empirical Results for Eighteen Finnish Work Organizations, 18 suomalaisen teollisuusyrityksen viestintää. Hän pystyi tekemään tutkimuksen perusteella yleistyksen, jonka mukaan tärkein tietolähde oli lähin esimies omaa työtä koskevissa asioissa. Henkilökohtaisen kanssakäymisen kanavat ovat merkittäviä sisäisessä viestinnässä. Lähin esimies on tässä tärkeässä asemassa. (Åberg 1986.)

Alaiselta odotetaan myös aktiivisuutta ja oma-aloitteisuutta. Viestintä ei ole yksisuuntaista vaan vuorovaikutteista. Alainen ei vain passiivisesti ota vastaan tietoa

ja odota, että viestit tuodaan heille. Hän ajattelee omilla aivoillaan ja on aloitteellinen. Hän on oikeutettu saamaan tietoa ja velvollinen hankkimaan sitä. (Åberg 2006, 110.)

5.3 Viestintä ja työhyvinvointi

Muutostilanteiden ymmärtämisen lisäksi työhyvinvoinnin kannalta oleellisia seikkoja ovat:

- oikeudenmukainen johtaminen,
- avoin vuorovaikutus työpaikalla,
- luottamus omaan osaamiseen ja tulevaisuuteen,
- osallisuus oman työn ja tulevaisuuden pohdintaan ja suunnitteluun sekä
- tunne työn hallinnasta ja merkityksestä (Valtiokonttori 2007, 4).

Muutostilanteissa jokin yllä mainituista tai ne kaikki voivat tuntua olevan uhatuina. Tällöin yksilö voi kokea kiirettä, riittämättömyyttä, uskon puutetta ja levottomuutta tulevaisuuden suhteen. Työhyvinvoinnissa on kyse tunteesta, yksilön kokemuksesta. (Valtiokonttori 2007, 4.)

Lisensiaatintyössään Åberg (1979) osoitti, että henkilöstön viestintätyytyväisyyden ja työtyytyväisyyden sekä työmotivaation välillä on selvä yhteys. Viestintään tyytyväiset olivat tyytyväisempiä työhönsä sekä motivoituneempia työhönsä, kuin viestintään tyytymättömät. Tämä tutkimus korosti esimies-alainen viestinnän tärkeyttä. (Åberg 2006, 110.)

Työhyvinvointi ja vuorovaikutustaidot ovat sidoksissa toisiinsa. Hyvinvointi tarkoittaa hyvin tavallisia arjen asioita, kuten toisten huomioimista ja arvostusta, yhteishenkeä ja auttamista. Toisten huomioonottamiseen kuuluu kiittäminen, kuunteleminen, myötätunto ja auttaminen. Palautteen antaminen ja arvotuksen osoittaminen auttavat luomaan hyvät keskinäiset suhteet. Nämä perusasiat korostuvat muutoksessa, koska työntekijä haluaa, että häntä kohdellaan hyvin ja arvostetaan ihmisenä. Työyhteisön vuorovaikutuskulttuurilla on huomattava vaikutus työilmapiiriin ja yhteistyön sujuvuuteen. Kun esimiehellä on hyvät suhteet työntekijöiden heidän keskinäisten suhteiden lisäksi, muutos on kaikille sujuvampaa, teho-

kasta, motivoivaa ja palkitsevaa. (Pirinen 2014, 177.) Ilman avointa kommunikaatiota seurauksena on luottamuksen puute, mistä taas seuraa koetun työhyvinvoinnin ja tehokkuuden lasku (Stenvall & Virtanen 2007, 14).

Työhyvinvoinnin kokonaisuuden ymmärtäminen on muutoksessa keskeinen asia. Jokaisen työntekijän asenne on merkittävä työhyvinvoinnin kannalta. Työhyvinvointi on yksilöllinen kokemus, mutta se ja työnilo on myös yhteisöllistä, koko työyhteisöä koskevaa. Työhyvinvointiin vaikuttaa se, kuinka työntekijät osaavat työnsä ja miten selkeitä työhön liittyvät tavoitteet ovat. Muutoksessa tavoitteellisuus korostuu ja muutosjohtajien on pidettävä muutoksen tavoitteet selkeinä ja viestittävä niistä asianosaisille. (Stenvall & Virtanen 2007, 14.)

6 Viestintä muutostilanteessa

Viestinnällä tuetaan muutosta. Viestintää tarvitaan, jotta suunniteltu muutos saadaan vietyä läpi. Viestinnän avulla varmistetaan muutokseen liittyvän tiedon, kuten sisällön ja tavoitteiden, välittyminen organisaatiossa työskenteleville. Viestinnällä pyritään sitouttamaan organisaation jäsenet muutoshankkeen tavoitteisiin. Muutosviestinnässä avainasemassa on esimiesten ja työntekijöiden välinen vuorovaikutus. Esimiehen ei tule olettaa, että kun tietoa on saatavilla esimerkiksi verkossa, niin se riittäisi ja sitä hyödynnettäisiin. (Stenvall & Virtanen 2007, 67.)

Viestinnän merkitys työyhteisön muutostilanteessa on suuri. Sen merkitys on niin suuri, ettei sitä voi olla korostamatta liikaa. Työyhteisöt ja niissä työskentelevien ihmisten muodostama sisäistä vuorovaikutusverkostoa ei ole helppo ymmärtää. Viestinnän avulla muutoksia voidaan joko vauhdittaa tai hidastaa, viestinnän keinoista ja sisällöistä riippuen. Organisaation ylimmän johdon asenteilla on huomattava merkitys viestinnällisen toimintakulttuurin luomisessa. Jos he eivät näe viestintää tärkeänä, jää viestinnän merkitys vähäiseksi. Pahimmassa tapauksessa syntyy salailun ilmapiiri, joka luo pelon ilmapiiriä ja luottamuspulaa. (Juuti & Virtanen 2009, 104–105.) Muutosviestinnän on tarkoitus saada työntekijät ymmärtämään, mistä on kyse, miksi muutos on välttämätön ja mihin sillä pyritään (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 20).

Muutoksesta viestimisen perustana on muutosviestintäsuunnitelma. Siinä määritellään mitä muutosviestinnällä tarkoitetaan ja mitä sillä halutaan saada aikaan. Muutosviestinnän strategiassa suunnitellaan muun muassa viestinnän tavoitteet, kohderyhmät, viestit ja kanavat. Se sisältää työkalut ja keinot, joilla muutoksesta viestitään. Tämä auttaa viestimään oikeat asiat oikeaan aikaan oikeaa kanavaa käyttäen. Viestintäsuunnitelmaan tulisi kirjata myös viestinnän riskit ja esteet. (Pirinen 2014, 133.)

6.1 Muutosviestintä ja johtaminen

Muutosta johdetaan koko ajan vuorovaikutuksessa ihmisten kanssa. Se millaista viestintä on, sen laatu ja määrä, vaikuttavaa muutoksen johtamiseen. Merkityksellistä on vain se, mitä ihmiset kuulevat ja millaisia tulkintoja he kuulemastaan tekevät. Huonoiten, miten esimies voi muutostilanteessa toimia, on olla viestimättä lainkaan. (Juuti & Virtanen 2009, 151.)

Muutosprosessissa viestinnän ja johtamisen suhde korostuu. Viestintä on sidoksissa luottamukselliseen esimies-työntekijä-suhteeseen. Luottamus luodaan vuorovaikutuksessa ja tekojen kautta. Esimiehen rooli viestinnässä on suuri. Jos esimies on itse innostunut ja motivoitunut muutokseen ja viestiin sen puheillaan ja teoillaan työntekijöilleen, muutos tulee onnistumaan helpommin. (Pirinen 2014, 116.)

Viestintä on asia joka saa yleensä eniten kritiikkiä henkilöstöltä muutoksessa. He kokevat, että viestintä ei ole avointa tai että he eivät saa tarpeeksi tietoa. (Pirinen 2014, 116–117.) Muutoksesta kerrotaan helposti liian yleisellä tasolla, mikä on usein johdon kompastuskivi. Ihmisiä kuitenkin kiinnostavat nimenomaan muutoksen vaikutukset heidän omaan työhönsä. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 67.) Viestinnän tavoitteena on yhteisen ymmärryksen luominen. Tähän pyritään aktiivisella keskustelulla ja vuorovaikutuksella esimiehen ja henkilöstön välillä. Muutosviestintä luo parhaimmillaan: luottamusta, motivaatiota, turvallisuutta, innostusta, yhteenkuuluvuutta, tahtoa, selkeyttä, uskoa, tehokkuutta ja ylpeyttä. (Pirinen 2014, 116–117.)

Aina esimies ei voi kertoa kaikkia tietojaan, koska muutoksen johtamiseen voi liittyä salassa pidettäviä asioita. Tällaisessa tilanteessa esimies voi paljastaa

omat kokemuksensa muille. Hän voi, vaikka sanoa, ettei saa kertoa asiasta, mutta hänestä tuntuu, että tilanteesta selvittää. On huojentavampaa kuulla esimiehen suusta hänen omia tuntemuksia asiasta, kuin jäädä kokonaan uutispiementoon. Edellä kuvaillun tilanteen välttely, kun esimies ei saa kertoa asioita tai tiedä niistä, pahentaa vain tilannetta. Välttelemällä vuorovaikutusta alaistensa kanssa, esimies jättää organisaation huhujen varaan. Huhut täyttävät ihmisten viestinnällisen tyhjiön. (Juuti & Virtanen 2009, 151-152.)

Muutoksen elinkaaren mukaisessa viestinnässä esimiehet joutuvat vastaamaan erilaisiin kysymyksiin.

- Alun sokki: Miksi muutos, mikä muuttuu ja mikä ei, mitä minulta odotetaan?
- Pelko ja viha: Mitä muutos tarkoittaa, mitä teen seuraavaksi?
- Muutoskäyrän pohja ja masennus: Mihin keskityn nyt, miten jatkan eteenpäin?
- Nousu muutoskäyrällä ja hyväksyntä: Mitä muutos mahdollistaa, mitä osaamista tarvitaan?
- Eteenpäin jatkaminen: Mitä opimme, missä onnistuimme? (Pirinen 2014, 136.)

Vaikka lähiesimiehellä on suuri vastuu muutosviestinnässä, kaipaavat työntekijät myös suoraan ylimmältä johdolta tulevaa viestintää, kuten syitä muutokseen eli mitä sillä tarkoitetaan ja mihin sillä pyritään sekä selkeitä perusteluja tehdyille päätöksille. Henkilöstä haluaa keskustella johdon kanssa kasvotusten ja päästä esittämään kysymyksiä. Näin työntekijät saavat kasvot ja vastuunkantajat muutokselle. (Pirinen 2014, 119.)

Mitä enemmän organisaatiossa viestitään, sitä pienempi mahdollisuus on sille, että muutoksen vastarinta alkaa täyttää tietotyhjiötä omilla negatiivisilla kannanotoillaan ja huhuillaan. Huhut ottavat helposti vallan erityisesti muutoksen alussa sokin, epäuskon ja vihan vaiheessa. (Pirinen 2014, 263.)

6.2 Muutosviestinnän tehtävät

Muutosviestinnän avulla hoidetaan organisaation perustehtävät, ylläpidetään luottamusta ja kirkastetaan tavoitteet. Todellinen muutos tapahtuu vasta, kun sen

tavoitteet ja uudet toimintatavat ovat ymmärrettyjä ja hyväksytyjä. Muutosviestinnän tehtävät ovat:

- Viestintä tukee muutoksen suunnittelua ja toteutusta.
- Viestintä kirkastaa muutoksen tarkoituksen ja ydinviestin.
- Viestintä informoi ja luo ymmärrystä muutoksen sisällöstä ja tavoitteista.
- Viestinnän avulla osallistetaan ja sitoutetaan organisaation jäseniä muutoksen sisältöön ja tavoitteisiin. Viestintä luo mahdollisuuksia vuorovaikutukseen ja yhteiseen oppimiseen. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 20-21.)

Viestintää muutostilanteissa on hyvä suunnitella etukäteen. On tärkeää, että informointi aloitetaan jo muutoksen suunnitteluvaiheessa ja työntekijöille kerrotaan, miten muutos etenee ja mitä päätöksistä on tehty. Muutosprosessin alussa, kun tietoa on vähän, viestintä on yleisellä tasolla. Prosessin edetessä viestintä muuttuu yksityiskohtaisemmaksi ja kohdistetummaksi. On tärkeää saada tiedon kysyntä ja tarjonta kohtaamaan. Muutostilanteissa ihmiset janoavat tietoa sekä heidän halu ja tarve keskustella, jakaa tietoa ja ymmärrystä kasvaa. (Juholin 2013, 392-393.) Heitä kiinnostaa eniten oma kohtalo: miten minulle ja työlleni käy (Juholin 2008, 128). Tiina Ripatin (2011) tutkimuksen tuloksista käy ilmi, että työntekijät toivoivat enemmän ennakoivaa viestintää, jotta heillä olisi mahdollisuus vaikuttaa oikeasti asioihin ennen lopullisia päätöksiä (Ripatti 2011).

Muutoksen tarpeen ja vision viestittäminen

Ennen kuin muutosta toteutetaan, pitäisi huolellisesti selvittää muutoksen perustarkoitus (Stenvall & Virtasen 2007, 48), ja se mihin muutos perustuu ja mitä sillä haetaan (Juholin, 2008, 128). Visio selkeyttää muutoksen suuntaa. Visio myös kannustaa ihmisiä toimimaan oikealla tavalla. Kotterin mukaan visio auttaa kordinoimaan toimintaa ja ihmisiä toimimaan itseohjautuvasti. (Erämetsä 2003, 166.) Muutoksen yhteydessä vision kirkastaminen on viestinnän tärkeimpiä tavoitteita. Visio ja tahtotila pitää ilmaista niin vastustamattomasti, että jokainen työntekijä innostuu siitä ja haluaa sitoutua siihen. Visiosta viestiminen ei ole kertaluontoinen esittelytilaisuus, vaan jatkuva prosessi, jossa teoin ja sanoin vahvistetaan visiota. (Juholin 2009, 321.)

Muutoksen tarve ja tavoitteet tuodaan esille viestinnällä. Sen avulla kerrotaan, miksi muutosta tarvitaan ja mihin sillä tähdätään. Muutos ei vain ole mahdollinen

ilman viestintää ja vielä vuorovaikutteista sellaista. Muutosviestinnästä puhutaan omana viestinnän lajina, vaikka se on osa strategista viestintää ja johtamista. (Juholin 2013, 391-392.)

Muutostyöhön sitoutuminen ja luottamus

Muutokset työyhteisössä haastavat aina koko organisaation. Muutoksessa luottamusta, motivaatiota ja työilmapiiriä koetellaan. Niinpä viestinnällä on suuri merkitys muutoksen toteuttamisessa. Organisaatiota voidaan auttaa sitoutumaan muutokseen ennakoivalla, rakentavalla ja inhimillisellä muutosviestinnällä. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 20-21.) Henkilöstön sitoutumista uusiin asioihin tavoiteltaessa, se onnistuu parhaiten dialogin kautta. Kun ihminen voi itse osallistua asioista keskusteluun ja tuoda esiin omia näkemyksiään ja ratkaisuja, pystyy hän paremmin hyväksymään kipeitäkin ratkaisuja. (Juholin 2008, 128.) Tiina Ripatin Uudenkaupungin kaupungille tekemästä tutkimuksesta ilmenee, että henkilöstö koki muutokseen sitoutumisen ilman muutoksen sisäistämistä hankalaksi vähäisen osallistamisen takia (Ripatti 2011).

Kiperissä muutostilanteissa johdon ja esimiesten keskeisempiä haasteita on säilyttää organisaation luottamus. Tämän takia on tärkeää kirkastaa muutoksen tavoitteita koko muutosprosessin ajan. Samalla on vastattava peruskysymyksiin, kuten *Miten minun käy? Miksi tämä muutos? Mikä muuttuu? Mihin olemme menossa?* Tavoitteiden kirkastaminen, luottamuksen ylläpito ja perustehtävien hoitaminen tapahtuvat viestinnän avulla. Aito muutos on mahdollista vasta, kun se on ymmärretty ja hyväksytty. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 20-21.)

Muutosvastarinnan hallinta

Muutosvastarinta osoittaa, että muutos on alkanut. On normaalia, että ihmiset kantavat huolta tehtävistään ja tulevaisuudestaan. Ihminen kestää paremmin epävarmuutta, jos hänen tulevaisuudenusko säilyy ja ammatti-identiteetti on vahva. Muutosvastarinta todetaan usein syylliseksi, jos muutos epäonnistuu. Sillä syyllistetään myös organisaation ruohonjuuritasoa johdonkehityssuunnitelmien epäonnistumisesta. Uudistuksen pahimpana tulppana voi olla myös omaa asemaansa suojaava lähimpänä johtoa oleva johtotaso. Suurin osa vastarinnasta

lähtee kuitenkin alimman tason työntekijöistä, jotka ovat aina myös vähiten osallistuneet muutoksen valmisteluun. Johto tai projektiryhmä on ehtinyt sisäistämään ja ymmärtämään muutoksen jo suunnitteluvaiheessa ja lopulta heistä voi tuntua, että muutos on jo melkein toteutettu. Samalla he unohtavat, että työntekijät ovat ulkona tilanteesta. He näkevät vain tehdyt päätökset siinä vaiheessa, kun muutosta aletaan toteuttaa. Usein heiltä odotetaan välitöntä sitoutumista ja innostusta muutoksesta. Muutoksessa parhaiten onnistuvat organisaatiot käyttävät huomattavan määrän energiaa ymmärtääkseen ja kuunnellakseen niitä työntekijöitä, joita muutos koskee. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 56-57.)

Muutosvastarinta ei ole huono asia, sillä sen kautta nouseva kritiikki ja muut oleelliset asiat on hyvä ottaa huomioon päätöksenteossa. Ellei kommentteja tule, on organisaatio menettänyt kyvyn keskusteluun ja vuorovaikutukseen. (Juholin 2013, 390).

Muutosvastarintaa voidaan madaltaa viestinnän avulla. Annetaan tieto mahdollisimman paljon mahdollisimman ajoissa mahdollisimman monille ja ymmärrettävällä tavalla. Tämä lievittää pelkoja luopua vanhasta, jonka taustalla on ihmisten turvallisuuden halu. (Haapalainen 2005, 239-240.)

6.3 Viestintä ja tunteet

Kaikkea organisaation viestintää on vaikea ymmärtää laajasti, jos ei ymmärrä tunteiden vaikutusta ihmisen käyttäytymiseen. Työelämässä toimijoilta vaaditaan hyvää tunteiden hallintaa. Tämä ei kuitenkaan tarkoita tunteiden tukahduttamista vaan sitä, että pyritään vahvistamaan hyödyllisiä tunteita ja hallitsemaan vahingollisia tunteita. Työhyvinvoinnissa kiinnitetään nykyään enemmän huomiota tunteiden aiheuttamien ongelmien ratkaisemiseen. Viestinnälle inhimilliset tunteet ovat haaste. Viestinnällä organisaatio pystyy vaikuttamaan positiivisiin tunteisiin, jotka edistävät muutoksessa onnitumista ja ylläpitävät työyhteisön henkistä hyvinvointia. (Salminen 2001, 136-138.)

Pelko on usein läsnä muutostilanteissa. Pelon ilmaisemista ei usein suvaita. Siitä puhuvaa pidetään yleensä pessimistinä ja sopeutumattomana. Jos pelkoa ei saada poistettua, se jää käsittelemättömänä vaikuttamaan haitallisesti ihmisten

toimintaan organisaatiossa. Muutoshankkeet voivat epäonnistua käsittelemättömien pelkojen vaikutuksesta, koska työntekijät kärsivät ja lamaantuvat pelkojen takia. Pelko vaikuttaa myös viestintään. Se johtaa tiedon panttaamiseen ja jopa vääristelyyn oman edun nimissä. Pelko on hyvä kasvualusta juorulle, huhuille ja vääriä käsityksille. Pelolla johtamiselle ei ole enää sijaan nykypäivän organisaatioissa. (Salminen 2001, 141-144.)

Aggressiivisia tunteita ovat muun muassa kiukku, viha ja ärtymys. Aggressiivisen käyttäytymisen takana on pelko. Se on ihmiselle keino selviytyä uhkaavasta tilanteesta ja luonnollinen puolustautumiskeino tilanteissa, joita hän ei ymmärrä tai kokee asemansa uhatuksi. Tämän vuoksi näitä aggressiivisia tunteita koetaan usein muutostilanteissa. (Salminen 2001, 150-151.)

Iloinen merkitys työyhteisössä on merkittävä. Aidosti iloinen ihminen pystyy tuottamaan ja siirtämään positiivista energiaa lähimpiinsä. Työhyvinvoinnin kannalta ilolla, positiivisuudella ja henkisellä tasapainolla on myönteisiä vaikutuksia terveydelle. Ilo työyhteisössä ei kuitenkaan tarkoita sellaista positiivista ajattelua, joka vähättelee ongelmia ja jättää ne käsittelemättä. Esimiesten on hyvä ymmärtää positiivisen, kannustavan ja iloisen työilmapiirin merkitys yksilöiden hyvinvointiin ja työtehoon. Myönteinen työyhteisö muun muassa lieventää jäsentensä pelkoja. Viestinnällä voi pienilläkin keinoilla vaikuttaa työilon lisäämiseen. Työntekijöiden kannustaminen ja kiitokset luovat työhyvinvoinnin pohjaa, josta muutokset saavat voimaa. (Salminen 2001, 154-157.)

Kuulluksi tuleminen on arvostuksen osoitusta ja se helpottaa työntekijöitä purkamaan tunteensa, jotta he kykenevät jatkamaan eteenpäin. Esimiehen ei kuitenkaan pidä hyväksyä kaikkia negatiivisia tunnereaktioita. Hänen on kyettävä asettamaan rajat hyvälle käyttäytymiselle työyhteisössä. Vuoropuhelusta läpi muutosprosessin on apua näissäkin tilanteissa. (Pirinen 2014, 264.)

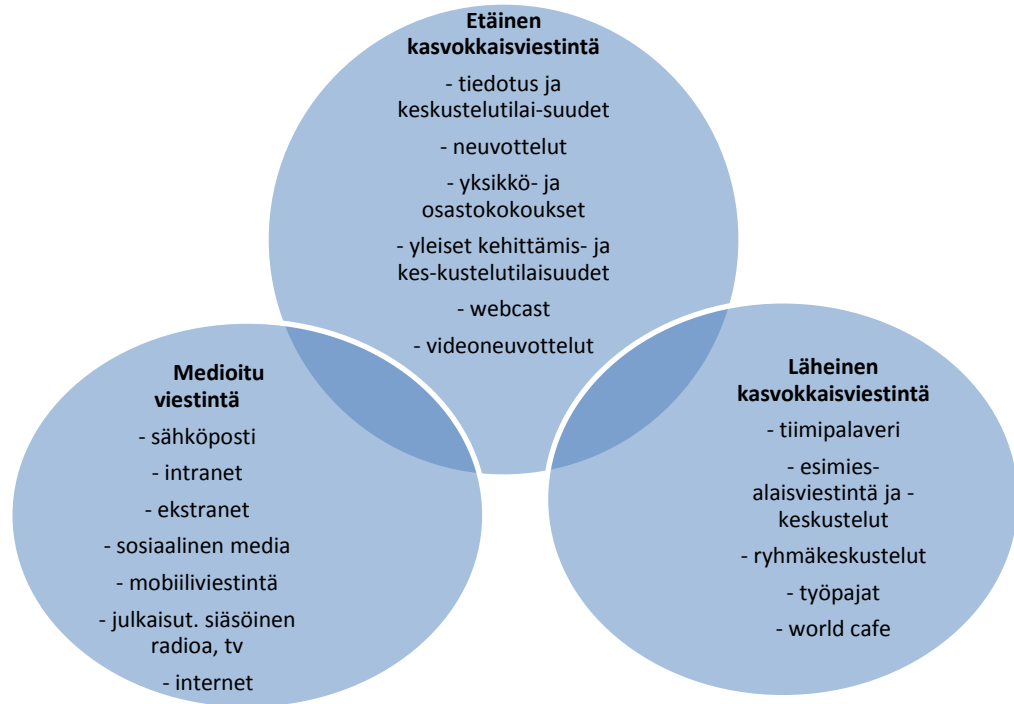
6.4 Muutosviestinnän kanavat

Työntekijät haluavat tietoa eri tavoilla. Toiset haluavat tietää yksityiskohtaisesti, mitä muutoksessa tulee tapahtumaan, toiset taas nauttivat uudesta ja yllättävästä tilanteesta. Tällaista henkilöä ei tiedon puute haittaa eikä hänen tarvitse tietää jokaista yksityiskohtaa muutoksesta. Työntekijät siis sietävät epävarmuutta eri

lailla. Esimiehen tehtävä on viestiä mahdollisimman paljon ja eri tavoilla ja näin vähentää työntekijöiden tietämättömyden tunnetta. Työntekijöiden kiinnostus muutosta kohtaan pitäisi pitää yllä koko muutosprosessin ajan. Siksi onkin tärkeää löytää oikeat keinot ja välineet muutosviestintään. Organisaatiossa pitäisi olla eri tilanteisiin ja eri kohderyhmille suunnattua viestintää. (Pirinen 2014, 136–137.)

Tietoa muutoksesta tulisi saada eri näkökulmista, niin ylimmältä johdolta, omalta lähiesimieheltä kuin muutosprojektin vastuuhenkilöiltä. Tiedotustilaisuudet yksistään ovat riittämättömiä. Työntekijä voi olla arka kysymään kysymyksiä isoissa julkisissa tilaisuuksissa, mutta saattaisi osallistua aktiivisesti keskusteluun sähköisissä kanavissa tai pienemmissä palavereissa. Joku saattaa haluta kysyä asioita nimettömästi. Muutosviestinnän kanavia ja työkaluja ovat muun muassa henkilöstötilaisuudet, tiimikokoukset, avoimet keskustelutilaisuudet, muutosvarttikeskustelut, tietoiskut, johdon paneeli tai parikeskustelu, johdon tiedotteet ja katsaukset, pikatiedotteet, henkilöstötiedotteet ja – lehdet, intranet foorumit: kysymys- ja vastausosiot, sähköpostit, kirjeet, videoviestintä intranetissä, blogit, joukkoviestimet ja sosiaalinen media. (Pirinen 2014, 137–138.)

Muutosviestintä vaatii keskinäistä vuorovaikutusta enemmän kuin tavallinen päivittäisviestintä. Tärkein ja eniten käytetty keino muutosviestinnässä tulisi olla kasvokkaisviestintä. Se voidaan jakaa etäiseen ja läheiseen kuten kuviosta 2 käy ilmi. Ensimmäiseksi mainitussa osallistujien välillä on henkinen etäisyys, vaikka ollaan näköyhteydessä ja voidaan kommunikoida yhtäaikaaisesti. Läheinen kasvokkaisviestintä vaatii mielellään fyysisesti samaa paikkaa ja samanaikaisuutta. Oleellisinta on kuitenkin, että ihmiset tuntevat toisensa ja voivat kommunikoida vapaasti. (Juholin 2013, 409.)



Kuvio 2. Muutosviestinnän foorumeita ja keinoja (Juholin 2013, 409)

Kasvokkain viestinnän käyttö on varmaa silloin, kun kyseessä on tärkeästä ja voimakkaita tunnereaktioita aiheuttavasta asiasta. Se on viestinnän vaikuttavin muoto, koska se mahdollistaa aidon vuorovaikutuksen. Tänä päivänä tuntuu siltä, että aidolle vuorovaikutukselle on vaikea löytää aikaa. Siksi henkilökohtainen tapaaminen ja ajan antaminen toiselle on arvokasta ja arvostamisen merkki. Kasvokkainviestinnän huonoja puolia on se, että se vie aikaa ja on vaikea saada aikatauluja sopimaan tapaamisia varten sekä fyysiset etäisyydet. Tähän on kuitenkin helpotusta uudesta teknologiasta. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 80-81.) Kasvokkainviestintää voi hyvin täydentää käyttämällä sähköpostia ja intranettiä. Erilaiset ohjelmistopohjaiset ympäristöt mahdollistavat tiedon jakamisen ja yhdessä tekemisen ajasta ja paikasta riippumatta. (Juholin 2013, 409-410.)

Kun muutosta koskeva viesti on luonteeltaan neutraali, voi pääpaino olla välillisissä viestintäkanavissa kuten sähköpostilla ja intranetillä. Viimeksi mainitun avulla tieto muutoksesta voi olla kaikkien saatavilla pysyväisluonteisesti ja ajan tasaisesti. Myös välillisissä kanavissa voi pyrkiä lisäämään vuorovaikutusta. Työntekijöille voi antaa mahdollisuuden kommentoida ja esittää kysymyksiä in-

tranetin palstoilla anonyyminä. Tekstiviestit ja sähköpostit yksinkertaistavat yhteydenpitoa, mutta ihmiset kokevat kuitenkin yhä enemmän kylläntymistä niiden suhteen, koska niitä tulee niin paljon. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 84-85.)

Muutosviestinnässä ongelmana voi olla viestien laatu. Informaatiota ei ole kohdennettu eri kohderyhmille vaan se on suunnattu massoille. Viestintää pitäisi jakaa eri kanavissa ja eri sisältöisinä suunnattuna eri kohderyhmille. Esimerkiksi intranetit voivat olla täynnä tietoa ja työntekijän voi olla vaikea löytää hänelle tärkeää ja olennaista tietoa. Siellä tietoa ei ole välttämättä avattu riittävän tarkasti, ja tiedon ymmärtäminen ja tulkinta riippuvat työntekijän kyvyistä. Tieto on hyödyttöä, jos sitä ei ymmärretä ja osata soveltaa käytäntöön. (Pirinen 2014, 138.)

Organisaatioiden johto viestii paljon tiedotteilla, tiedotustilaisuuksilla, omilla blogeillaan ja julkisissa medioissa. Työntekijöissä on kuitenkin tarve saada johto lähemmäksi heitä ja puhumaan heille. Johdon vapaamuotoiset keskustelutilaisuudet ja tietoiskut toimivat hyvin ja vastaavat työntekijöiden tarpeisiin. Näin johto voi tilaisuudessa tai tilaisuuden jälkeen vastata kysymyksiin kasvotusten. Toki tilaisuuden voi järjestää myös virtuaalisesti tai intrassa olevan keskustelufoorumin kautta, jossa johto vastaa työntekijöiden kysymyksiin. Muutoksissa työntekijöillä on valtava tarve tulla kuulluksi, ottaa kantaa ja saada vastauksia kysymyksiinsä suoraan johdolta. (Pirinen 2014, 138-139.)

Muutosviestinnän kanavia on paljon ja niistä pitää valita aina tarkoituksenmukaimmat. Viestintäkanavien valinnan ohella tulee miettiä mikä on viestin sisältö eli mitä muutoksesta halutaan oikeasti kertoa ja millaista vuorovaikutusta viestinnällä halutaan luoda. Viestin sisällön on oltava totuudenmukaista, ikävätkin asiat pitää kertoa niin kuin ne ovat. (Stenvall & Virtanen 2007, 69.) Jokaisella kanavalla on hyvät puolensa, mutta eri viestintäkanavien yhdistelmä toimii parhaiten. Muutoksessa onnistuminen vaatii suunnitelmallisuutta ja tavoitteellisuutta. Hyvin suunnitellulla viestinnällä on mahdollisuus saavuttaa parempia tuloksia muutoksessa. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 78.)

6.5 Laki yhteistoiminnasta ja muotoslainsäädäntö Valtionhallinnossa

Laki yhteistoiminnasta valtion virastoissa ja laitoksissa sisältää viestintää koskevaa säännöstöä. Se antaa vähimmäisvaatimukset, miten organisaation asioita

tulisi työstää ja keskustella talon sisällä. Lain keskeisenä osana on työnantajalle säädetyt erilaiset neuvotteluelvoitteet. Laissa säädetään muun muassa työntekijöille annettavista tiedoista. (Juholin 2009, 71.) Esimerkiksi laissa yhteistoiminnasta valtion virastoissa ja laitoksissa on pykälä 37, joka koskee tiedottamista. *Työnantajan on tiedotettava viivytyksettä yhteistoiminnassa käsitellyssä asiassa saavutetusta yksimielisyydestä tai yhteistoiminnan päättymisen jälkeen muutoin tekemästään päätöksestä sekä sen toteuttamisen ajankohdasta joko asianomaisille henkilöstön edustajille tai kaikille niille virkamiehille, joita päätös koskee, taikka noudattaen viraston sisäisen tiedottamisen periaatteita ja käytäntöjä.* (Laki yhteistoiminnasta valtion virastoissa ja laitoksissa 2013.)

Organisaation muutoksilla ollessa olennaisia vaikutuksia henkilöstön asemaan täytyy järjestää muutoksen valmisteluun yhteistoimintamenettely. Muutokset voivat tällöin koskea esimerkiksi henkilöstön työtehtäviä, työmenetelmiä tai työtehtävien järjestelemistä. Yhteistoimintamenettelyä edellyttäviä muutostilanteita, jotka edellyttävät yhteistoimintamenettelyä ovat myös sellaiset muutokset, jolloin henkilöstöä joudutaan siirtämään toisiin tehtäviin, toiseen valtion virkaan tai pysyvästi toiselle paikkakunnalle. (Valtiokonttori 2016.)

Valtioneuvoston tekemä uusi periaatepäätös valtion henkilöstön aseman järjestämisestä organisaation muutostilanteissa ja siihen liittyvän valtiovarainministeriön soveltamisohjeen tuli voimaan 26.1.2012. Muutosturvasäännöksissä valtionhallinnossa käsitellään myös muutosten johtamista ja muutosturvaa valtionhallinnossa sekä henkilöstövoimavarojen siirtämistä hallinnonalalta toiselle. *Periaatepäätöksen tarkoituksena on vahvistaa yhtenäiset toimintatavat valtionhallinnon organisaatioiden muutostilanteisiin ja henkilöstön aseman turvaamiseen ja tukea muutosten hallintaa ja laadukasta johtamista.* Säännöksissä määritellään muun muassa johtamisen periaatteista muutostilanteissa. (Valtioneuvoston periaatepäätös 2012.)

Periaatteena on, että valtionhallinnossa organisaationmuutoksissa noudatetaan valtion henkilöstöjohtamisen linjauksia ja henkilöstön asema hoidetaan voimassa olevan lainsäädännön mukaisesti. Valtion virkamiesten aseman suhteen noudatetaan valtion virkamieslakia. Muutostilanteissa sovellettavia säännöksiä ovat

muun muassa virkojen siirtämistä ja palvelussuhteen päättämistä koskevat säännökset. (Valtionvarainministeriö 2013.)

Lisäksi valtiovarainministeriö on antanut päätöksen, joka liittyy valtioneuvoston edellä mainitun periaatepäätöksen toteuttamiseen. Siinä esitellään henkilöstömuutoksia koskevia toimenpiteitä, menettelyjä ja palveluja. Ne tukevat ja ohjaavat valtion virastoja muutosjohtamisessa ja henkilöstön muutosturvan järjestämisessä. Siinä käydään läpi myös muut organisaation muutostilanteessa käytettävissä olevat tukitoimenpiteet. (Valtiovarainministeriö 2012.)

Valtiokonttori antaa virastoille ja laitoksille henkilöstöhallintoa ja -johtamista tukevia palveluita. Konttori neuvoo, että muutostilanteissa viestintä tulee suunnitella ja ennen kaikkea viestintätoimenpiteiden tulee olla tietoisesti päätettyjä. Pääviestintä tulee pysyä samana kautta linjan. Viestinnässä pitää pystyä nopeasti reagoimaan yllättäviin tilanteisiin. Hyvällä viestinnän suunnittelulla varmistetaan muutoshankkeen eteneminen alusta asti. Viestinnän sävy vahvistaa turvallisuudentunnetta, korostaa muutoksen hyviä puolia ja uuden rakentamista. Muutoksen kasvoja ovat johto ja esimiehet. Esimiehen kuuluu olla myös muutoksen veturina. Esimiehen näkyvyys on siksi tärkeää. Esimiehen tulee saada opastusta viestintään. Hänen tulee tietää faktat ja muutosviestinnän perusteet sekä tuntea henkilöstöasioiden muutosprosessi. (Valtiokonttori 2015.)

7 Empiirisen tutkimuksen toteutus

Tämä tutkimus on laadullinen tutkimus muutosviestinnästä. Tutkimukseni teoreettinen viitekehys painottuu organisaatioviestintään ja muutosviestintään, mutta siinä käsitellään myös muutosjohtamista, koska viestintä on olennainen osa johtamista. Empiirisen osuuden tarkoituksena on selvittää näiden muutosviestintäkokemusten ja -tuntemusten kautta, miten siinä on onnistuttu ja olisiko siinä kehitettävää.

Tämän tutkimuksen kohderyhmäksi on valittu asiakaspalveluhankkeen toisen vaiheen toimipaikat, joiden asiakaspalvelu on lakkautettu tai sitä on rajoitettu 1.6.2016 tai 1.7.2016 alkaen. Näitä toimipaikkoja olivat: Hanko, Hakkila, Jyvä-

kylä, Kokkola, Lahti, Oulu, Pori, Rauma, Tampere, Tornio Etelätulli sekä Hallituskatu, Turku ja Vaasa. Näissä toimipaikoissa työntekijöitä oli 34. Heille tehty kysely toteutettiin tätä tutkimusta varten laaditulla kyselylomakkeella. Se sisälsi taustatietokysymysten lisäksi vain avoimia kysymyksiä, jotta työntekijöillä oli mahdollisuus kertoa mahdollisimman vapaasti muutosprosessin kuluessa tai sen jälkeen esiin nousseet ajatukset, tuntemukset ja mielipiteet. Kyselylomake laadittiin kirjallisuudesta nousevien käsitteiden ja teemojen perusteella sekä tutkimuskysymysten pohjalta. Samalla kyselylomakkeella kysyttiin toista tutkimusta varten tietoa, koska kohderyhmä tutkimuksella oli sama. Tähän päädyttiin, jotta työntekijät eivät kyllästyisi vastaamaan peräkkäisiin kyselyihin, mikä voisi vaikuttaa vastausinnostukseen. Toisen tutkimuksen Mitä teen tulevaisuudessa ja voinko vaikuttaa siihen? - Kokemuksia töiden uudelleen organisoinnista työpisteen lakkautamisen jälkeen toteutti Henna Pesari.

7.1 Aineiston hankinta

Tutkimusaineisto hankittiin kyselyllä, joka toteutettiin sähköisellä kyselylomakkeella. Sähköinen kutsu kyselyyn lähetettiin kaikille niille henkilöille, joita asiakaspalveluhankeen 2, vaiheen muutos koski. Aineiston keräämiseen käytettiin ZEF-kyselytyökalua. ZEF-kyselytyökalu valikoitui aineiston hankintatavaksi, koska se on ollut muutaman vuoden organisaatiossa käytössä ja organisaatio pyysi sitä käytettävän. Työntekijöille tutun järjestelmän käytön katsottiin helpottavan vastaamista. Kaikkiaan kutsuja ZEF:n kautta lähetettiin 34 henkilölle.

ZEF on sähköinen käyttäjäystävällinen kyselytyökalu, jolla luodaan muun muassa kyselyjä. Sillä voi luoda kyselyn haluamallaan tavalla, vaihtoehtoina on esimerkiksi perinteisten vaihtoehto-, vetovalikko- ja monimuotokysymysten lisäksi jana-, ja nelikenttämalli tai käyttää valmiita kyselypohjia. ZEF on pelimäinen käyttöjärjestelmä, jonka ansiosta kyselyssä on mahdollista saada korkeammat vastausprosentit. Ohjelmaan syötetään vastaajat ja lähetetään kutsuviestit kyselyyn ohjelman kautta vastaajien sähköposteihin. Ohjelmassa voi reaaliaikaisesti seurata, kuinka moni on vastannut ja kuinka moni ei, tarvittaessa ohjelmasta voi lähettää muistutuksen niille, jotka eivät ole vastanneet. Vastauksista saa virtuaalisia ja monipuolisia raportteja niin halutessaan. (ZEF 2017.)

Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin kevään 2017 aikana. Tutkimukseen oli aikaa vastata kuusi viikkoa. Vastausajan aikana kohderyhmälle lähetettiin kolme muistutusviestiä, yksi näistä oli asiakaspalveluhankeryhmän päällikön sähköpostipyyntö vastata kyselyyn. Näillä toimienpiteillä pyrittiin saamaan vastauksia mahdollisemman paljon tutkimusta varten. Ohjelman kautta pystyi seuraamaan vastanneiden määrän vastausten tallennuttua järjestelmään. Tutkimuksen tulokset ovat olleet salasanojen takana ZEF:issä eikä tuloksia ole luovutettu ulkopuolisten käyttöön. Salasana kyselyyn on ollut vain tutkijalla. Kyselyyn vastanneiden vastaukset on käsitelty luottamuksellisesti ja nimettöminä. Yksittäisten vastaajien tiedot eivät käy ilmi vastauksista eivätkä tutkimuksen tuloksista.

Tutkittavien on pystyttävä luottamaan siihen, että heidän anonymiteettinsä säilyy ja että heille kerrotaan avoimesti tutkimuksesta ja sen tarkoituksesta. Tutkimusetiikkaan kuuluu, että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. (Hirsjärvi ym. 2007, 24–25.) Vastaajille kerrottiin tutkimuksen tarkoituksesta ja siihen vastaamisen vapaaehtoisuudessa saatteessa (Liite 1). Kysely suoritettiin nimettömänä ja luottamuksellisesti, jotta vastaajat uskaltaisivat tuoda esille mielipiteensä ja kokemuksensa kysytyihin asioihin rehellisesti, vaikka ne olisivat epämiellyttäviä, hankalia ja negatiivisia.

Kyselylomakkeessa (Liite 2) ensimmäisessä osiossa kysyttiin taustatietona, onko vastaaja esimies vai työntekijä ja kuinka pitkään on työskennellyt Tullissa. Kyselyn toisessa osiossa ovat tämän tutkimuksen kysymykset muutosviestinnästä. Kolmannessa osiossa kysyttiin kokemuksia töiden uudelleen organisoinnista, niillä kerättiin tietoa toista tutkimusta varten, jonka Henna Pesari teki samalle kohderyhmälle.

7.2 Kvalitatiivinen tutkimus

Tutkimus on suoritettu laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena, koska tutkimuksessa tutkitaan yksilön kokemuksia, ihmisistä lähteviä ja ihmiseen päättyviä tapahtumia. Tarkoituksena on tuoda esiin ihmisten omat kokemukset todellisuudesta. Kokemusten kuvausten oletetaan kertovan niistä asioista, joita ihmiset pitävät itselleen tärkeinä. Laadullisella tutkimuksella haetaan syvyyttä tutkimuk-

seen. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena ei ole totuuden löytäminen. Sen tavoitteena on tutkimuksen aikana muodostuneiden tulkintojen avulla näyttää ihmisten toiminnasta jotain, jota ei ole välittömästi havainnoitavissa. Nämä asiat ovat kuin arvoituksia, jotka tutkimuksella on tavoitteena ratkaista. Ihmisten kokemukset ja käsitykset ovat kuin johtolankoja ja vihjeitä, joita hyödyntämällä voidaan tehdä tulkintoja ja näin ratkaista arvoitus. Tämän ratkaisun avulla tutkimuksessa luodaan tietoa, kuvauksia, malleja, toimintaperiaatteita ja ohjeita tutkittavasta asiasta. (Vilkkä 2015, 118–120.)

Laadullinen tutkimus on kokonaisvaltaista tiedonhankintaa. Tutkijan tavoitteena on paljastaa uusia seikkoja. Tämän vuoksi laadullisen tutkimuksen lähtökohtana ei ole hypoteesien ja teorioiden testaaminen vaan aineiston monipuolinen ja yksityiskohtainen tutkiminen. (Hirsjärvi ym. 2007, 160.)

Laadullista tutkimusta luonnehditaan prosessiksi. Laadullisessa tutkimuksessa aineistonkeruun väline on tutkija itse. Tästä johtuen voivat aineistoon liittyvät näkökulmat ja tulkinnat kehittyä vähitellen tutkimusprosessin edetessä. (Aaltonen & Valli 2007, 70.)

Laadullisessa tutkimuksessa puhutaan aineistolähtöisestä analyysistä. Se tarkoittaa teorian rakentamista empiirisen aineiston pohjalta. Aineistolähtöinen analyysi on erittäin tarpeellinen etenkin silloin, kun tarvitaan perustietoa jonkun tietyn tapauksen olemuksesta. (Eskola & Suoranta 2014, 19.) Tämän tutkimuksen tulokset on analysoitu aineistoista nousseiden teemojen avulla sekä kokemuskuvausten kautta. Tutkimuksessa esiin tulleita kokemuksia on verrattu aikaisempiin Tullissa tehtyihin työtyytyväisyys- ja esimieskyselyihin. Tällä menetelmällä on pyritty tekemään yleistyksiä aineistosta nousseiden seikkojen perusteella. Tutkimuksen aineistoa käsitellessä on huomioitu teoreettisen viitekehyksen teemat sekä tutkimuskysymykset.

Laadullisessa tutkimuksessa otoksen koolla ei ole merkitystä, laadulla sen sijaan on. Tilastollisten yleistysten sijaan, kuten kvantitatiivisessa tutkimuksessa tehdään, tavoitteena on muun muassa ilmiöiden selittäminen ymmärrettävästi niin, että se antaa uusia tapoja ajatella. Laadullisen tutkimuksen aineiston kattavuutta

sekä sen pätevyyttä ja yleistettävyyttä arvioidaan tutkimuksessa olevien kuvausten, selitysten, argumenttien sekä väitteiden perusteella, mutta myös tarkkuudella ja vakuuttavuudella. (Vilkkä 2015, 150-151.) Yksi tapa arvioida laadullisen aineiston riittävyttä on saturaatio eli kylläntyminen. Saturaatiolla tarkoitetaan tilannetta, jossa aineisto eli kysymysten vastaukset alkavat toistaa itseään. Tällöin aineisto ei tuota tutkimusongelman kannalta enää uutta tietoa. (Sarajärvi & Tuomi 2009, 87.)

7.3 Kokemuksen tutkiminen ja tapaustutkimus

Kokemuksen tutkimisen eli fenomenologian tärkeimpiä työvälineitä ovat käsitteet kokemus, merkitys ja yhteisöllisyys. Tällä lähestymistavalla tutkitaan ihmisen kokemuksia maailmassa, jossa hän elää. Tällä tarkoitetaan muun muassa ihmisten aktiivista vuorovaikutusta toisiin ihmisiin. Tällöin tutkimuksen kohteena on elämäntodellisuus, joka on kokonaisuus. Tätä kokonaisuutta tutkija yrittää ymmärtää ja tässä todellisuudessa tutkittava ilmiö tulee tarkasteluun. (Vilkkä 2015, 171.)

Tutkija ei lähde koskaan tekemään tutkimusta tyhjästä. Fenomenologiseen tutkimukseen liittyy, että tutkija kertoo oman ymmärryksen tutkittavasta asiasta, lähtökohtansa, ennakkokäsityksensä ja ennakko-oletuksensa tutkittavaa kohdetta kohtaan. (Vilkkä 2015, 172.)

Tämän opinnäytetyö tutkimusstrategia on case- eli tapaustutkimus, koska tutkimuksessa selvitetään organisaation yhden osan kokemuksia ja mielipiteitä. Tapaustutkimuksessa tutkitaan yleensä yksittäistä tapausta tai pienestä joukosta toisiinsa liittyviä tapauksia. Tavoitteena siinä on tyypillisimmin ilmiöiden kuvaus. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2007, 130–131.) Tapaustutkimuksessa tapauksia on usein vain yksi. Tavoitteena on ymmärtää tätä yhtä tapausta syvällisesti. (Kananen 2008, 85.) Tässä tapaustutkimuksessa tutkittava organisaation osa on asiakaspalveluhankkeen 2. vaiheen toimipaikat ja kiinnostuksen kohteena on prosessi, muutosviestinnän onnistuminen.

7.4 Tutkijan rooli

Tieteellisessä tutkimuksessa on useita muuttujia: tutkittava tapaus, tutkija ja tutkimusmenetelmät. Tutkijan objektiivisuus on tieteellisessä tutkimuksessa olennaista ja tärkeää, mutta tutkijan ennakkoluulot, arvot, uskomukset ja valinnat vaikuttavat väkisin tutkimuksen tuloksiin. (Kananen 2008, 121.) Täydellinen objektiivisuus edellyttäisi sitä, että tutkija katsoisi tutkimuskohdetta kokonaan ulkopäin ja puolueettomana sivustakatsojana. Täydellinen objektiivisuus ei kuitenkaan ole mahdollista, eihän kukaan voi irrottautua itsestään ja sulkea pois täysin omia ajatuksiaan. Riittää siis, että tutkija yrittää aktiivisesti tiedostaa omat asenteensa ja uskomuksensa sekä parhaansa mukaan toimii siten, etteivät ne vaikutta tutkimukseen liikaa. (Eskola & Suoranta 2014, 16-22.)

Tämän tutkimuksen tutkija työskentelee case-organisaatiossa, mutta eri yksikössä ja tehtävissä kuin tutkimuksen kohderyhmän henkilöt. Tutkija ei ole ollut osana tutkittavaa muutosta. Tutkija ei tunne kohderyhmän henkilöitä eikä heidän toimenkuviaan yksityiskohtaisesti, joten tutkijalla ei ole ennakkokäsityksiä tai tuntemuksia tutkittavasta ilmiöstä.

7.5 Puolistrukturoitu sähköinen lomakekysely

Tutkimus suoritettiin puolistrukturoidulla ZEF-kyselyohjelmassa laaditulla sähköisellä kyselylomakkeella. Kyselyn alussa tutkimusten vastaajien taustat selvitettiin monivalintakysymyksillä (Liite 2). Tämän jälkeen määritettiin muutosviestintä termi ja sitä seuraa kysymykset. Kyselylomakkeessa esitettiin kaikille samat kysymykset. Taustatietokysymyksiä lukuun ottamatta kysymykset olivat avoimia, joten vastaaja vastasi kysymyksiin omin sanoin. Näin vastaajat pystyvät kertomaan mitä heillä on oikeasti mielessä ja vastaajien tunteet tulevat paremmin esille (Hirsjärvi ym. 2007, 196). Tutkijan objektiivisuuden säilyminen varmistettiin avoimilla kysymyksillä.

Kysymystutkimukseen päädyttiin, koska se on helpoin ja tehokkain tapa tavoittaa eri puolilla Suomea työskentelevät tutkimuksen kohderyhmän jäsenet. Kaikilla kohderyhmän jäsenillä oli myös tietokone ja internetyhteys käytössään. Sähköinen kyselytutkimus oli myös taloudellinen tapa kerätä aineistoa. Kyselytutkimuksella voidaan yleensä kerätä laaja tutkimusaineisto. Menetelmänä kyselytutkimus

on tehokas, koska se säästää aikaa ja vaivannäköä. (Hirsjärvi ym. 2007,190.) Kyselylomaketutkimuksen etuna pidetään myös sitä, ettei tutkija omalla olemuksellaan eikä läsnäolollaan vaikuta vastauksiin. Teorian perusteella tutkimuksen aihe voi herättää voimakkaitakin tunteita, joten tutkijan läsnäolo esimerkiksi haastattelutilanteessa olisi voinut estää vastaajia kertomasta todellisia tunteitaan ja kokemuksiaan. Kyselylomake ja ZEF-järjestelmän toimivuus testattiin esitutkimuksen yhteydessä, joka toteutettiin Lappeenrannan tullitoimipisteen työntekijöille keväällä 2016. He olivat kokeneet vastaavanlaisen muutoksen vuoden 2015 alussa.

Kyselytutkimuksen heikkoutena voidaan pitää aineiston mahdollisuutta jäädä pinnalliseksi ja tutkimusta teoreettisesti riittämättömänä. Lisäksi voidaan miettiä, ovatko vastaajat vastanneet huolellisesti ja ovatko he ymmärtäneet tutkittavan aiheen ja kysymykset oikein. (Hirsjärvi ym. 2007,190.)

Sähköinen kyselylomake lähetettiin ZEF-kyselyohjelman kautta. Kyselyyn laadittiin kutsukirje (Liite 1) osallistumaan kyselyyn. Kutsukirje kirjoitettiin, jotta vastaajat saavat käsityksen mistä tutkimuksesta on kyse ja miksi tutkimus tehdään. Kutsukirjeellä kannustettiin vastaamaan kyselyyn, kerrottiin sen tärkeydestä sekä tarpeellisuudesta ja mahdollisuudesta vaikuttaa.

Puolistrukturoitu kysely tarkoittaa sitä, että kyselylomakkeella edetään keskeisten etukäteen valittujen teemojen mukaan (Sarajärvi & Tuomi 2009, 75). Kyselylomakkeen kysymykset laadittiin ennakkoon teoriasta nousseiden teemojen perusteella.

7.6 Vertaileva tutkimus

Laadullisella vertailevalla tutkimuksella selvitetään mikä eri tutkimuksissa on yhteistä ja mikä erilaista. Vertailevan tutkimuksen tavoitteena on selittäminen ja ymmärryksen lisääminen. Tällainen tutkimus voidaan jakaa kahteen tyyppiin sen mukaan, kuinka monta tapausta verrataan. Ensimmäisessä vaihtoehdossa tehdään laadullinen tutkimus, jossa on vain kaksi tapausta. Toisessa laadullisen tutkimuksen vaihtoehdossa verrataan muutamia tapauksia. Edellä kerrottu painottaa tapausten välisiä yhtäläisyyksiä ja ymmärtää tapausten erityislaatuosuuden. (Anttila, Melin & Räsänen 2005, 53-58.) Jälkimmäistä vaihtoehtoa käytetään

tässä tutkimuksessa. Tutkimuksessa toteutetaan laadullista vertailevaa tutkimusta, hyödyntäen Tullissa aikaisemmin tehtyjä tutkimuksia, jotka ovat esitelty kappaleessa 3.

8 Tutkimuksen tulokset

Tämän tutkimuksen kohteena olivat työntekijöiden kokemukset muutosviestinnästä. Tutkimuksen aineisto koostuu kyselyyn vastanneiden subjektiivisista näkemyksistä, havainnoista ja kokemuksista suhteessa muutosviestintään. Vastaukset edustavat yksilöiden todellisuutta. Yksilöllisyydestä huolimatta vastauksista hahmottuu yhteneväinen kuva siitä millaista hyvän muutosjohtamisen ja –viestinnän tulisi olla. Suurimmalta osaltaan aineisto vastasi tämän tutkimuksen teoreettista viitekehystä antaen samalla myös yksityiskohtaisempia työkaluja muutosviestinnän suunnitteluun.

Tutkimukseen vastasi kysymyksestä riippuen 5-12 Tullin työntekijää. Vastanneista kaksi työskentelee esimiestehtävissä. Kahta vastaajaa lukuun ottamatta muut ovat työskennelleet Tullissa yli 20 vuotta.

Tutkimustulosten hyödynnettävyyttä ja painoarvoa lisättiin tutkimusvertailulla. Tämän tutkimuksen tuloksia verrattiin Tullissa aikaisemmin tehtyjen työtyytyväisyyskyselyiden ja esimiestutkimuksen tuloksiin. Työtyytyväisyystutkimukset on tehty koko henkilöstölle ja esimieskysely kaikille Tullin esimiehille. Näissä kyselyissä on myös käsitelty muutosta, viestintää ja muutosjohtamista.

Aineiston tulkintaa ja tuloksia havainnollistetaan kyselyn vastausten suorilla lainauksille. Vastaukset on muutettu yleiskielelle ja niistä on poistettu esimerkiksi toimipaikkojen nimiä ja päivämääriä, jotta vastaajien anonymiteetti säilyy. Vastaukset ovat yksilöiden henkilökohtaisia kokemuksia muutosviestinnästä, joista muodostui tämän tutkimuksen empiirinen osuus.

Tämä tutkimus käsittelee muutosviestintää. Kyselyaineiston ja teoriakirjallisuuden perusteella organisaation sisäinen viestintä, muutosviestintä ja muutosjohtaminen liittyvät tiukasti toisiinsa. Muutos ei tapahdu ilman viestintää ja muutosjoh-

taminen on muutosviestintää, muutosviestinnällä on oleellinen merkitys onnistuneessa muutoksessa. Vastaajien kokemukset ja teoriat antavat materiaalia toimivampaan muutosviestintään.

8.1 Muutosviestinnän kanavat

Tämän tutkimuksen mukaan suurin osa vastanneista oli saanut tietoa toimipisteen lakkauttamisesta ja siihen liittyvistä muutoksista intrasta. Yli puolet vastanneista oli saanut tietoa myös esimieheltään. Näiden lisäksi tietoa oli saatu asiakastiedotteista ja asiakaspalveluhankkeen vetäjiltä, mutta myös käytävä- ja huhupuheita oli päässyt syntymään. Osa vastaajista olisi kaivannut enemmän tietoa suoraan esimiehiltä.

Huhupuheita kuului jo kymmenen vuotta sitten. Esimiehet kertoivat kysyttäessä, jos tiesivät. Välillä asiasta luettiin Intrasta.

Sain tietoa esimiehiltä ja "puskaradion kautta".

Keskustelu asiasta esimiesten ja johdon kanssa olisi ollut paikallaan, ei vain viestit asian tiimoilta.

8.2 Tiedon saanti ja laatu

Suurin osa tämän tutkimuksen vastaajista koki, että eri kanavista saatu tieto oli ymmärrettävässä muodossa. Parannettavaakin löytyi, koska viestinnän koettiin olleen ympäröivää ja sekavaa.

Selkeästi ei kerrottu mikä vaikutus minkäkin työpisteen kohdalla on. Hyvin ympäröivää.

Suurta sekamelskaa. Ei tiedetty varmaan itsekään mitä oltiin tekemässä.

Useat vastaajista eivät olleet saaneet vastauksia heitä askarruttaviin kysymyksiin. Yksi vastanneista koki saaneensa tarpeeksi tietoa muutoksesta, joten lisäkysymyksiä ei ollut. Kaksi vastanneista oli saanut vastauksen heitä mietittäneeseen kysymykseen: Mikä on asiakaspalvelun virallinen loppumispäivää ja millainen muutoksen aikataulu on kokonaisuudessaan.

Meille kerrottiin, että asiakaspalvelua supistetaan, kun sen aika oli. Sitten ohjeistettiin jakamaan tietoa asiakkaille. Epäselvyyttä siitä, osallistuvatko asiakaspalvelutiloissa muuta työtä tekevät asiakaspalveluun sen supistuessa ja periaatteessa siirtyessä liikkuvalla ryhmällä, oli vähän kaikkien taholta. Sitten kun asiakaspalvelu loppui supistetussakin muodossa vuodenvaihteessa, luin siitä sattumalta Intrasta.

Asiat, joihin olisi kaivattu vastauksia tai ainakin aikaisemmin kuin niitä oli saatu, olivat muun muassa tuleviin työtehtäviin, tehtävän siirtoihin, aikatauluihin ja muutokeskusteluihin liittyviä.

Ei osattu suoraan sanoa koska toimipaikan asiakaspalvelut lopetetaan. Ja sitten yhtäkkiä lopetetaan xx.xx.2016. Ei mitenkään ollut valmistautumisaikaa esim. hakea uutta työtä.

Tulevat työtehtävät jätettiin viime tippaan ja sittenkin ne muuttuivat.

Esim. työn jatkuvuudesta omalla paikkakunnalla.

Mitä on tarjolla seuraavaksi, eli mihin työhön, jne. Ja onko tulossa paikkoja haakuun. Milloin muutoskeskustelut, jne.

Tutkimuksen mukaan vastaajat kokivat hyvin eri lailla, olivatko he jääneet muutoksen aikana ilman tietoa tulevista muutoksista ja mitkä asiat jäivät heille epäselviksi. Muutoksen aikataulun paikkansapitämättömyys nousi esille tässäkin yhteydessä, koettiin aikataulujen heittäneen vuosikaupalla.

Suurta sekamelskaa, väkisin lyötiin yhtäkkiä asiakaspalvelu seis.

Esimieheltä olisi luullut tietoja saavan, mutta ei.

Kyllä sitä oltiin aika lailla hatarien tietojen varassa.

Muutoskeskustelussa, joka pidettiin aika viime tipassa, esitin kiinnostukseni tiettyyn tehtävään. Kukaan ei ollut tajunnut, että sitä oli tehty siihen asti omantyyön ohella eli asiakaspalvelun loppuessa uutta väkeä ei tarvittu, koska sitä jo tehneet alkoivat tehdä täyttä työaika. Uusi suunnitelma tarjottiin tyyliin, tulen ma töihin ja meilissä on ilmoitus lync-palaverista samalle aamulle. Siinä kerrottiin, että tällainen homma olisi, otatko? Nimi paperiin, kiitos. Itse olin kertonut toivomukseni, rajoitteeni ja kiinnostukseni hyvissä ajoin, sekä hakenut muita tehtäviä. Vähän kuin asukkaiden kuuleminen kaavoitusasioissa, muodollisuus.

Tutkimuksen perusteella muutosta koskeva viestintä oli puolen vastanneiden mielestä hyvää sekä asiallista ja toisen puolen mielestä huonoa, vain muutama teksti intrassa ja sähköpostissa.

Täysin ala-arvoista.

Huonoa. Niitä työntekijöitä, joita muutos koski, ei juurikaan huomioitu.

Asiakaspalveluhankkeen päälliköt ilmoittivat Intran välityksellä.

Vastaajista suurin osa piti viestintää rehellisenä, mutta ajantasaisuudessa olisi ollut parannettavaa. Heidän mielestään tieto tuli viime hetkellä.

Ei ollut. Oli epärehellistä.

Huhuja jo vuosia ja kehotuksia hakeutua muihin tehtäviin. Viime tipassa infottiin, ilmeisesti päätöksetkin tehtiin viime tipassa.

Intran Tiedot eivät kyllä pitäneet paikkansa. Toimipaikka X piti lakkauttaa vasta vuonna 20xx.

Suurimmalle osalle vastanneista oli kerrottu muutoksen vaikutuksesta heidän töihinsä ja niistä oli kerrottu riittävän ajoissa. Selvemmin muutokset vaikutukset olivat tulleet esille kuitenkin vasta muutoskeskusteluissa. Osan mielestä tieto vaikutuksista oli tullut viime tipassa.

Ei todellakaan. Vasta ihan kalkkiviivoilla alettiin panikoida mihin saadaan henkilöt sijoitettua, kun suljetaan hommat aikaisemmin, kun oli aiemmin sovittu.

Toki työhön vaikutuksen osaa itsekin päätellä, mutta jatkoon olisi voinut oikeasti paneutua.

8.3 Tunteet ja tuki muutostilanteessa

Muutos ja siitä viestiminen olivat aiheuttaneet vastaajille hyvin erilaisia tunteita ja kokemuksia, mutta osalle ei mitenkään normaalista poikkeavia tuntemuksia. Tunteet olivat olleet niin positiivisia kuin negatiivisiakin.

Kielteisiä.

Turhautumista.

Suurta sumutusta. Pettynyt.

Välillä ärtymystä, välillä huvittuneisuutta, joskus jopa myötähäpeää.

Useat vastaajista olivat voineet käsitellä tuntemuksiaan työpaikalla. Tunteista ja kokemuksista oli keskusteltu työkavereiden kanssa sekä työterveydessä. Osa oli kuitenkin jäänyt ilman mahdollisuutta käsitellä tunteita tai he kokivat, ettei heidän tunteitaan oltu huomioitu. Vertaistuen merkitys nousi esiin vastauksissa.

Esimiehellä oli vaikeaa hyväksyä muutos, joten hänen kanssaan ei purkamisen ollut mahdollista (ei tosin ollut aihettakaan).

En juurikaan. Olisi ollut paikallaan jutustelu muiden samassa tilanteessa olevien kanssa. Jonkinlaista tukea olisin tarvinnut.

Kyllä, mutta kukaan ei ottanut "onkeen".

Kaikki vastaajat eivät olleet kokeneet tarvitsevansa tukea tunnereaktioidensa käsittelyyn. Tukea tarvitsevat olivat saaneet sitä esimieheltä ja usein työkavereiltaan, mutta moni oli myös kokenut jääneensä kokonaan ilman tukea.

Kyllä, olimme toinen toistemme tukena.

Vaivaantuneisuudella, vähättelyllä, puolustelulla. Tukea olen saanut vasta nykyisissä tehtävissäni uudelta esimieheltä, työurani varhaisilta esimiehiltä ihan eri toimipaikassa ja muita asioita koskien, sekä pätevilta työterveyslääkäreiltä, joilla talon toimintatavat ovat tiedossa.

Ihmetystä, ei tekoja.

Puolet vastanneista koki, että he olisivat tarvinneet enemmän tukea muutostilanteessa. Tukea he olisivat kaivanneet johdolta ja erityisesti esimiehiltä sekä työterveydestä. Työntekijät kaipasivat keskustelua, ymmärrystä, kuulluksi tulemistä, selkeämpää tietoa tulevasta työstä ja sijoituspaikasta sekä esimiehen tukea ja arvostusta.

Uusia työtehtäviä mitä esitettiin ei ollutkaan olemassa? Esitetyt työt olivat jotain taru- tai satuolentoja. Hirveä paniikki iski johtoon mihin nyt saadaan sijoitettua, kun ei esitettyjä töitä ei ollut tai niihin ei haluttu sijoittaa? Lopulta toukokuussa oli johonkin sitten heitettävä.

Tilanteeni ja mielipiteeni huomioimista. Paneutumista ja kuulluksi tulemistä. Ihan normaalia hyvän esimiehen tukea ja arvostusta.

Lähinnä keskustelua. Ymmärrystä asiaan, tietoa tulevasta.

8.4 Muutosviestinnän kehittäminen

Vastaajista puolet olivat sitä mieltä, että muutosviestintä on hoidettu Tullissa hyvin muutosprosessin aikana ja loppujen mielestä kohtalaisesti tai huonosti.

Ei ainakaan oman tilanteeni kannalta ollut "inhimillistä". Suoruutta olisi kaivannut.

Vastaajat kehittäisivät viestinnän ymmärrettävyyttä avoimuudella sekä päätöksenteon selkeydellä ja sillä, että tiedon pitäisi tulla ensimmäisenä esimieheltä. Viestinnän tulisi olla yksinkertaisempaa ja sitä pitäisi toistaa enemmän.

Ehkä tieto olisi kaikkein mieluiten pitänyt tulla ensin esimieheltä.

8.5 Sana vapaa muutosjohtamisesta ja -viestinnästä

Vastaajille annettiin lopuksi mahdollisuus kertoa mitä heillä oli vielä mielessä liittyen muutosjohtamiseen ja muutosviestintään Tullissa.

Tullissa on viestintä hoidettu hyvin.

Kyllä on parannettavaa. Ollaan nyt edes rehellisiä ja aikuisia.

Uuden ajan tiukkoja, mutta myös reiluja johtajia. Motivaation, tuen ja kannustuksen ymmärtämistä.

Ylhäältäpäin suunniteltua, ei ottanut huomioon kaikkia asioita, töitä jotka ovat työntekijän tiedossa.

Lähimmän esimiehen olisi oltava hyvin perillä tulevista muutoksista ja tuotava ne myös keskusteluissa alaisten kanssa pohdittavaksi.

9 Johtopäätökset

Organisaatiomuutokset koetaan usein negatiivisina. Tämä on otettava huomioon tutkimustuloksia analysoitaessa. Muutosta koskevassa tutkimuksessa onkin tärkeää selvittää konkreettiset syyt kokemusten ja tunteiden taustalla. Nämä syyt ymmärtämällä voidaan vaikuttaa tulevien muutosprosessien sujuvampaan läpiviemiseen ja muutoksessa onnistumiseen. On tärkeää muistaa, että ihmiset kokevat muutokset ja siihen liittyvän viestinnän hyvin eri lailla sekä muutokset voivat olla hyvin eri suuruisia. Toisella työtehtävät pysyvät samoina, mutta työpiste muuttuu, kun taas toisella voi muuttua sekä työtehtävät, että työpiste aivan toiselle paikkakunnalle. Näissä tilanteissa on hyvä selvittää muun muassa henkilön työhistoria, jotta voidaan ennakoida reaktioita muutokseen. Jokaisella ihmisellä on omat keinonsa käsitellä elämänmuutoksia.

Tutkimuksen perusteella osa organisaationmuutoksen kokeneista henkilöistä on ollut hyvin tiukoilla. Tämä on voinut vaikuttaa tutkimuksen vastausten laatuun sekä määrään. Työntekijät eivät koe, että he voivat vaikuttaa organisaation toimintaan. Julkisen hallinnon organisaatioissa, niin Tullissakin, muutos etenee ylhäältä alas. Tutkimustuloksista on havaittavissa, että osa työntekijöistä on joutunut muutokseen haluamatta sitä tai voimatta vaikuttaa siihen. Tämä on saanut aikaan negatiivisia tunteita ja pahaa oloa, eikä asiaa ehkä haluta enää muistella ja vastata tutkimuksen kysymyksiin aiheen arkaluontoisuuden takia. Voi myös olla, ettei uskalleta tuoda omia mielipiteitä ilmi, vaikka tutkimus tehdään anonyyminä. Tähän voi vaikuttaa ei niin avoin organisaatio- ja viestintäkulttuuri.

Kyselyihin vastaamista voidaan pitää myös turhana ja ajan hukkana, onko vastuksilla oikeasti vaikutusta mihinkään. Kuunnellaanko minun vastauksiani sekä ehdottamiani kehitysideoita ja otetaanko ne huomioon tulevissa muutoksissa.

Tullissa tehdyssä työtyytyväisyyskyselyssä (2017) vastaava asia nousi esille. Siihen vastanneet peräänkuuluttivat kehitysehdotusten seurannan avoimuutta. Kerrottaisiin rehellisesti mitä annetuille kehitysideoille on tapahtunut vai onko niille tapahtunut mitään.

Tutkimuksen perusteella muutokseen sitouttaminen ei ole onnistunut kaikkien kohdalla. Muutoksen käynnistyessä onkin tärkeää viestiä rehellisesti ja avoimesti työntekijöille muutoksesta ja perustella sitä koskevat päätökset, jotta he ymmärtävät muutoksen syyt ja tämän myötä sitoutuvat muutokseen paremmin. Päätösten perusteluiden tärkeys johdon taholta ihan joka päiväisessä työssä nousi esille myös aikaisemmin tehdyissä työtyytyväisyystutkimuksissa.

Tämän tutkimuksen tuloksista käy ilmi, että muutos ja muutosviestintä on aiheuttanut työntekijöille hyvin monenlaisia tunteita. Toiset kokevat muutokset pelottavina ja ahdistavina. Tällaista tuntemukset voivat aiheuttaa organisaatiossa muutostavastarintaa. Muutosprosessin aiheuttamaa huonoa mieltä ja pahaa oloa olisi voitu lievittää tai se olisi ollut mahdollisesti vältettävissä kokonaan hyvällä ja suunnitellulla muutosviestinnällä. Johdon tulisi pyrkiä vastaamaan henkilöstöä askarruttaviin kysymyksiin. Näillä viestinnän keinoilla on mahdollista myös lieventää huonoa muutostavastarintaa.

Osalla tutkimuksen työntekijöillä oli tunne, ettei muutoksesta tiedotettu avoimesti ja rehellisesti. Vastaajat kaipasivat enemmän viestintää, erityisesti esimiehiltä ja johdolta. Viestinnältä toivottiin enemmän kasvokkain tiedottamista, vuorovaikutusta, avoimuutta ja rehellisyyttä. Asioiden kertomatta jättäminen tai niiden vääristely luovat epävarmuutta ja luottamuspulaa henkilöstölle. Nämä vaikuttavat suoraan työntekijöiden muutokseen sitoutumiseen.

Esimiesten ja johdon tiedottamisen tärkeys ja merkitys ihan joka päiväisessä työssä ilmenivät myös Tullin henkilöstölle vuosina 2014 ja 2017 tehdyistä työtyytyväisyyskyselyistä. Vuonna 2014 tehdyn kyselyn mukaan siihen vastanneet kokivat Tullissa yleiseksi kehitystarpeeksi tiedonkulun. Edelleen vuonna 2017 tehdyssä kyselyssä tiedon kulku ja sen jakaminen nousivat esille. Sama asia kävi ilmi myös esimieskyselyssä.

Tutkimuksen tuloksista voi päätellä, että muutosviestintää olisi tarvittu enemmän muun muassa sen takia, että huhupuheita oli päässyt syntymään. Kun huhu- ja kuulopuheita liikkuu työyhteisössä, niin se on merkki viestinnällisestä tyhjiöstä eli työntekijät eivät ole saaneet tarpeeksi tietoa. Muutosta koskevien tietojen pitäisi tulla ensiksi johdolta ja esimiehiltä. Vuonna 2017 Tulliin tehdyssä kyselyssä vastaajat toivoivat yleisesti ottaen enemmän suoraa kommunikointia virallisia kanavia pitkin, jotta huhuilta saataisiin siivet pois. Tärkeiden asioiden kertomisessa korostettiin kasvokkain viestintää.

Tutkimus osoittaa, että muutoksen aikataulutusta ja siitä kertomista pidetään hyvin tärkeänä sekä aikataulumuutoksista viestimisen pitäisi tapahtua mahdollisimman ajoissa. Joskus muutos joudutaan viemään läpi hyvinkin kiireellisellä aikataululla, mutta muutoksesta tiedottaminen on myös tällöin syytä pitää ajan tasalla. Näin henkilöstö pääsee paremmin kiinni muutosprosessiin. Toinen tärkeä asia, mistä työntekijät janoivat tietoa, koski heidän työtehtäviään: tuleeko niihin muutoksia ja vaihtuuko työpaikka toiselle paikkakunnalle.

Yllä kerrottuihin kokemuksiin viestinnän määrästä, laadusta ja viestintäkanavista voi löytyä syy sisäisen muutosviestintäsuunnitelman puuttumisesta tai sen puutteista sekä esimiesten ja johdon puutteellisesta viestintä- ja muutosjohtamisesta ja kokemuksesta. Hyviä viestintäkanavia on paljon, mutta edellytys hyvään viestintään on se, että niitä osataan käyttää oikein. Hyvä muutosviestintä edellyttää suunnitelmallisuutta.

Tutkimuksen perusteella eniten tukea muutoksessa työntekijät saivat työkavereiltaan. Esimiehiltä ja johdolta kaivattiin tukea enemmän muun muassa kasvokkain keskusteluin. Muutoksen kokeneiden työyhteisöiden koot ovat olleen erikokoisia ja lähiesimies on voinut olla eri paikkakunnalla. Tällaiset tilanteet ovat olleet erityisen haastavia. Tämä vaikuttaa esimieheltä ja työkavereilta saatavaan tukeen, jos fyysisesti lähellä ei ole ketään kenen kanssa keskustella mieltä askarruttavista asioista.

Vaikka tämä tutkimus koskee työntekijöiden tuntemuksia, ei esimiehiä saa unohtaa muutosprosessissa. Tutkimuksen vastauksista käy ilmi, että tutkittava muutos on ollut haasteellinen myös esimiehille. Esimiesten on pystyttävä vastaamaan

työntekijöidensä kysymyksiin ja kyettävä ottamaan oikeanlaisesti vastaan erilaisia tunnereaktioita. Tutkimustuloksista käy selkeästi ilmi esimiehen hyvin tärkeä rooli muutoksessa ja muutosviestinnässä. Tullissa tehdyn esimiestutkimuksen perusteella esimiehet kokevat muutostilanteet sekä muutoksista kertomisen haastavina. He kokevat tarvitsevansa tukea ja koulutusta asian suhteen. Muutosviestinnän tarpeellisuus ja siinä kehittyminen nousivat esille myös esimiesten vastauksissa. Esimiehetkin tarvitsevat viestintää ja tukea johdolta sekä muutos-hankeen vetäjiltä.

Tämän tutkimuksen perusteella muutosviestinnässä on edelleen parannettavaa. Esitutkimuksen tuloksiin nähden kehitystä on kuitenkin tapahtunut. Vastauksissa oli niin positiivisia tuntemuksia, mutta myös negatiivisia tuntemuksia oli koettu, joten muutosviestinnässä on kehitettävää sekä kokonaisuudessaan muutosprosessin läpiviemisessä on parannettavaa. Merkittävänä kehitettävänä asiana esiin nousi työntekijöiden osallistaminen, joka on noussut esiin myös aikaisemmin tehdyissä työtyytyväisyyskyselyissä.

Tutkimuksen tulosten ei voida katsoa suoraan olevan yleistettävissä kaikkiin Tullissa tapahtuviin organisaatiomuutoksiin ja siitä viestimiseen, koska jokainen muutos on erilainen ja koskee erilaisia ihmisiä erilaisissa Tullin yksiköissä eripuolilla Suomea. Kuitenkin tietyt samat asiat nousivat esiin niin tässä tutkimuksessa kuin aikaisemmin Tullissa tehdyissä työtyytyväisyys- ja esimiestutkimuksissa. Voidaan siis olettaa, että organisaation jäsenten kokemukset ovat jokseenkin samanlaisia ja näin antaa johdolle ja esimiehille eväitä tulevaisuuden muutoksia varten. Tutkimuksen tuloksia voidaan joiltain osin hyödyntää myös muissa valti-onhallinnon organisaatioissa, jotta niissä vältyttäisiin samoilta sudenkuopilta.

10 Kehitysideoita

Toimiva muutosviestintä on edellytys muutoksen onnistuneelle läpiviemiselle (Stenvall & Virtanen 2007, 67). Tutkimuksen perusteella vaikuttaa siltä, ettei sisäinen muutosviestintä ole ollut kovin suunniteltua. Suunnitelmallisella muutosviestinnällä sitoutetaan henkilöstö aidosti muutoksiin ja pidetään heidät ajan ta-

salla muutoksen vaiheista ja tapahtumista. Viestinnän ja vuorovaikutuksen muutostilanteessa tulisi olla positiivista ja tulevaisuuteen suuntautunutta ja totuuden mukaista (Pahkin & Vesanto 2013, 5).

Näin ollen Tullin olisi tärkeää luoda selkeä muutosviestintäsuunnitelma osana sisäistä viestintään. Siinä olisi ohjeistus muutosviestintään, kuten miten vastuut viestinnästä jakautuvat ja mitä viestintäkanavia käytetään sekä mitä tietoa ja milloin henkilöstölle annetaan, jotta vältytään huhupuheilta. Suunnitelmaa tehtäessä on otettava YT-laista tulevat säädökset huomioon. Suunnitelman valmistuttua on huolehdittava sen jalkauttamisesta sitä tarvitseville, kuten esimiehille ja, että he osaavat sitä toteuttaa. Suunnitelman pohjana voi käyttää Helka Pirisen (2014) kokoamaa muutosviestinnän muistilistaa. Se kokoaa hyvin muutosviestinnän tärkeimmät asiat yhteen:

- Suunnittele viestinnän sisällöt kohderyhmien mukaan.
- Suunnittele kanavat ja keinot kohderyhmien mukaan.
- Viesti jatkuvasti muutoksen elinkaaren loppuun saakka.
- Anna tietoa muutoksen tavoitteista ja syistä.
- Anna tietoa teoista ja tuloksesta.
- Tee viestinnälle aikataulut ja vastuu.
- Viesti säännöllisesti ja luo viestintään rutiineja.
- Toista pääviesti.
- Yksinkertaista ja täsmennä viestit.
- Osallista ylin johto viestintään.
- Rakenna osallistavia kanavia ja foorumeita.
- Ota työntekijät mukaan suunnittelemaan viestintää.
- Huomioi muutoksen elinkaari ja muutosviestinnän tarpeet sen eri vaiheissa.
- Huomioi erilaiset työntekijät ja heidän tapansa viestiä ja ottaa vastaan viestejä.
- Ennakoi viestintätilanteet.
- Kerro onnistumisista.
- Mittaa ja arvioi muutosviestintää. (Pirinen 2014, 149).

Muutokseen sitouttaminen vaatii tietoa ja ymmärrystä siitä, miksi muutos tehdään (Stenvall & Virtanen 2007, 67). Tästä syystä viestin on syytä tulla monista eri viestintäkanavista, ettei kukaan jää ilman tietoa. Näin saadaan myös toistoa, jotta asia tiedostetaan, tiedetään ja aletaan hyväksyä. Viestinnän pitää olla myös ymmärrettävää. Muutosviestinnän paras lähtökohta on dialogisuudenperiaate. Sen avulla varmistetaan, että työntekijät voivat kokea osallisuutta muutoshankkeen toteutukseen. (Stenvall & Virtanen 2007, 147.)

Tämän tutkimuksen mukaan intranet on ollut Tullissa tärkeä viestintäkanava muutoksessa, siellä tieto on kaikkien saatavilla. Jatkossa voisi miettiä yhteisten keskustelutilaisuuksien tai tiedotustilaisuuksien nauhoittamista ja lisäämistä intranetin muutos-sivuille, josta se olisi sellaista nähtävissä, jotka eivät ole päässeet paikalle. Samaisille muutos-sivulle voisi myös perustaa kysy-vastaa-palstan, jolla voisi anonyymisti esittää kysymyksiä. Tämä olisi kanava muun muassa niille, jotka eivät uskalla kysyä mieltään askarruttavia kysymyksiä yleisissä tilaisuuksissa. Näihin kysymyksiin vastaisi viestinnästä vastuussa oleva taho. Ihanne tilanne olisi tietenkin se, että organisaatiokulttuuri olisi niin avoin, että kysymykset uskallettaisiin esittää omalla nimellä.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että työntekijät arvostivat ja kaipasivat kasvokkain viestintää. Erityisesti tätä kaivattiin omalta esimieheltä. Kasvokkain viestintään on tärkeää panostaa muutostilanteessa entistä enemmän (Juholin 2013, 409). Näin henkilöstö saa mahdollisuuden kysyä ja keskustella asiasta esimiehen tai muutoksesta vastaavan kanssa ennemmin kuin keskustella epävirallisissa ryhmissä ja kuunnella huhupuheita. Keskustelun avoimuus katkaisee huhuilta siivet, helpottaa muutoksen sujuvuutta ja vähentää muutosvastarintaa. Huhut täyttävät ihmisten viestinnällisen tyhjiön (Juuti & Virtanen 2009, 152.)

Tutkimuksen tuloksista ja Tullissa aiemmin tehdyistä työtyytyväisyys- ja esimiestutkimuksista ilmenee, että niin työntekijöiden kuin esimiestenkin mielestä esimiehet tarvitsevat lisää koulutusta muutostilanteiden hallintaan, johtamiseen ja viestintään sekä etäjohtamiseen. Etäjohtamisen haasteet konkretisoituvat etenkin muutostilanteissa, kun työntekijät kokevat tarvitsevansa esimiehen läsnäoloa. Esimieskoulutuksessa voisi paneutua näihin aiheisiin enemmän tai järjestää erillistä koulutusta muutosjohtamisesta ja -viestinnästä. Vaikka valtion organisaatiot

ovat taloudellisesti tiukassa tilanteessa ja toimintoja joudutaan tehostamaan sekä investointeja karsimaan, niin esimiesten osaamiseen kannattaa investoida. Erämetsän (2003) mukaan esimiestyön kehittämisen tulisi olla organisaation tärkeimpiä jatkuvia painopistealueita. Tärkeää on ihmisjohtamistaitojen säännöllinen kehittäminen, jossa pääosassa ovat tunneälyn, käyttäytymisen ja vuorovaihtuksen liittyvän ymmärryksen ja osaamisen parantaminen. (Erämetsä 2003, 127.)

Työntekijöiden tunteiden ja käyttäytymisen ymmärtämiseen ja kohtaamiseen olisi jatkossa panostettava sekä kannustettava niiden ymmärtämiseen. Tällä on suuri merkitys muutoksessa onnistumisen kannalta. On opittava hyödyntämään niin positiiviset kuin negatiivisetkin tunteet. Tämä voisi olla yksi esimieskoulutuksen aiheista. Tutkimuksessa nousi esiin myös esimiehiltä kaivattu tuki. Tuki voi olla keskustelu, palautteen antamista, kannustamista ja motivointia. Kuuntelun tärkeyttä ei voi liikaa painottaa. Henkilökohtaiset keskustelut ovat myös parasta mahdollista tukea esimieheltä työntekijöille. Pirisen (2014) mukaan esimies voi auttaa työntekijää muutoksesta johtuvassa tunnekuohussa olemalla läsnä ja kuuntelemalla. Kuulluksi tuleminen on arvostuksen osoitus. Se helpottaa työntekijää tunteiden purkamisessa ja näin jatkamaan eteenpäin. Vuoropuhelun tulee jatkua koko muutosprosessin läpi. (Pirinen 2014, 265-266.)

Muutosviestinnässä onnistumista olisi mitattava, kuten Pirisen (2014) muutosviestinnän muistilistasta käy ilmi, aina ennen seuraavaan muutokseen ryhtymistä, jotta nähdään missä ollaan onnistuttu ja missä mahdollisesti olisi vielä parannettavaa. Mittaaminen olisi hyvä ottaa organisaatiossa tavaksi muutosten osalta. Mittauksen tuloksista pitäisi kertoa työntekijöille ja selkeästi tuoda esiin, miten asioita lähdetään kehittämään ja viemään eteenpäin. Tämän jälkeen seurataan ja viestitään konkreettisista teoista, jottei luvatuista parannuksista tule vain sanahelinää. Näin myös henkilökunnan luottamus johtoon vahvistuu.

Tulevaisuudessa voitaisiin tämän tutkimuksen pohjalta tehdä jatkotutkimuksia siitä, onko muutosviestintä parantunut meneillään olevissa tai tulevissa organisaatiomuutoksissa. Muutosviestintää tulee mitata ja arvioida myös muutosviestinnän muistilistan mukaan. Tätä tutkimusta hyödyntäen voisi tehdä myös laajemman tutkimuksen organisaatiomuutoksen ja muutosviestinnän vaikutuksesta

työntekijöiden työhyvinvointiin. Opinnäytetyöprosessissa nousi esiin vielä yksi mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe, joka olisi esimiesten ja johdon muutoseikä muutosviestintäkokemukset.

Muutosviestinnän kehittäminen on myös muutosprosessi, johon voivat kaikki organisaatiossa työskentelevät vaikuttaa. Muutosviestinnän kehittäminen vaatii aikaa ja työtä, mutta on kaiken vaivannäön arvoista. Muutos edellyttää avointa kulttuuria ja se saadaan aikaan avoimella ja rehellisellä muutosviestinnällä.

Kuviot

Kuvio 1. Tullin organisaatio 1.1.2017, s.10

Kuvio 2. Muutosviestinnän foorumeita ja keinoja, s.34

Taulukko

Taulukko 1. Sisäisen viestinnän kanavat, s. 24

Lähteet

- Aaltonen, J & Valli, R (toim.) 2007. Ikkunoita tutkimusmetodeihin II.- näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Juva: PS-kustannus.
- Anttila, A., Melin, H. & Räsänen, P. 2005. Tutkimus menetelmien pyörteissä. Juva: PS-kustannus.
- Aro, A. 2002. Yritän vain hoitaa omaa tehtävääni. Helsinki. Edita Prima Oy.
- Bordia, P., Jones, E. & Gallois, C. 2006. Group Organization Management Are Aliens!: Rumors and Stress during Organizational Change. Group & Organization Management 31.
- Eloranta, T. & Tanninen L. 2007. Muutosviestintä Pieksänmaan kuntaliitoksessa. Jyväskylän yliopisto. Viestintätieteiden laitos. Pro gradu-tutkielma.
- Erämetsä, T. 2003. Myönteinen muutos. Helsinki: Tammi.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2014. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 10.painos. Tampere: Vastapaino
- Haapalainen, I. 2005. Jämäkkä esimies vaikeiden työsuhdetilanteiden ratkaisijana. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Heiskanen, M. & Lehikoinen, S. 2010. Muutosviestinnän voimapaperi. Helsinki: Talentum.
- Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13., osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Honkala, P. & Kortetjärvi-Nurmi, S. & Rosenström, A. & Siira-Jokinen, S. 2013. Linkki. Työyhteisön viestintä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Jabe, M. & Häkkinen, H. 2010. Uusi uljas johtaminen. Arvoja, innostusta, hyvinvointia. Helsinki: Talentum
- Juholin, E. 2007. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WSOYpro.
- Juholin, E. 2009. Communicare!. 5. uudistettu painos. Helsinki: Infor Oy.
- Juholin, E. 2013. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. Helsinki: Management Institute of Finland.
- Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki: Otava.
- Kananen, J. 2008. Kvali. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun.
- Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY.

Koskinen, S. & Kauranen, T. 2014. Tullin selvityskysely. Työterveyslaitos.

Laki yhteistoiminnasta valtion virastoissa ja laitoksissa 1233/2013.
<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2013/20131233> Luettu 5.8.2017

Lohtaja-Ahonen, S. & Kaihovirta-Rapo, M. 2012. Tehoa työelämän viestintään. Puhu kuulijalle, kirjoita lukijalle. 2. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Loviisan Sanomat 2014. <http://www.loviisansanomat.net/lue.php?id=7173> Luettu 17.8.2017

Maijanen-Kyläheiko, P. 2014. Pursuit of change versus organizational inertia: a study on strategic renewal in the Finnish broadcasting company. Lappeenranta University of Technology, LUT School of Business. Lappeenranta.

Matala, M. 2012, ”Miksi ei voida vastata miksi- kysymyksiin?” – Muutosviestinnän merkitys muutostyössä. Lapin yliopisto. Hallintotieteiden maisteriohjelma. Pro Gradu-tutkimus.

Mattila, P. 2008. Huono johto ruokkii muutospelkoa. Helsingin Sanomat.
<http://www.hs.fi/paakirjoitukset/art-2000004550628.html> Luettu 31.7.2017

Myllymäki, R. 2017. Muutosjohtamisen opas. Johda muutos, jotta muutos ei johdaisi sinua. Vantaa: Ketterät Kirjat Oy.

Nurmi, K. 2012. Kipeän muutoksen lääkkeet. Kohti parempaa muutosta. Toinen painos. Helsinki: Infor Oy.

Pahkin, K. & Vesanto, P. 2013. Organisaatiomuutos henkilöstöhallinnon näkökulmasta. Helsinki: Työterveyslaitos.

Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum.

Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki: WSOYpro Oy.

Ripatti, T. 2011, Sisäisen muutosviestinnän kehittäminen- Uudenkaupungin kaupunki, Hallinto- ja kehittämiskeskus. Satakunnan ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö.

Salminen, J. 2001. Johtamisviestintä. Mekanistinen maailmankuva murroksessa. Helsinki: Talentum Media Oy.

Sarajärvi, A. & Tuomi, J. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 6. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Stenvall J & Virtanen Petri. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita.

Tulli 2014. Lehdistötiedote. http://tulli.fi/artikkeli/-/asset_publisher/tulli-esittaneljan-toimipaikan-asiakaspalvelun-lakkauttamista-1-1-2015-alkaen Luettu 17.8.2017

Tulli 2016. Esimiestutkimuksen tulokset.

Tulli 2017a. <http://tulli.fi/> Luettu 25.7.2017

Tulli 2017b. VMBaro-hyvinvointikysely, yhteenveto tuloksista ja tekstivastauksista.

Tullin intra. 2017. Muutossivut. Asiakaspalveluhanke.

Työterveyslaitos 2017. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/organisaatiomuutos/> Luettu 22.8.2017

Valtiokonttori 2007. Työhyvinvointi muutoksessa. Toinen uudistettu painos. Helsinki: Valtionkonttori, Kaiku-palvelut.

Valtiokonttori 2015. http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Uudelleensijoittaminen_ja_liikkuvuus/Muutoshankkeen_periaatteet_valtionhallinnossa/Muutosviestintä Luettu 5.8.2017

Valtiokonttori 2016. http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Uudelleensijoittaminen_ja_liikkuvuus/Muutoshankkeen_periaatteet_valtionhallinnossa/YTlain_mukainen_mennettelytapa Luettu 5.8.2017

Valtioneuvosto 2012. http://vm.fi/documents/10623/1121917/B_VNperiaatepaeatoes_henkiloestoen_aseasta_26.1.2012.pdf/761e58e6-4150-44b7-8872-875a073ec7fe
Luettu 5.8.2017

Valtioneuvosto 2016. Selvitysraportti: Tullin hallinnollisen aseman ja ohjauksen selvittäminen. <http://valtioneuvosto.fi/documents/10623/2033991/Selvitysraportti+Tullin+hallinnollisesta+aseasta+ja+ohjauksesta/d3a68c30-9ad8-4833-a51a-4b93165cd847> Luettu 5.8.2017

Valtiovarainministeriö 2012. http://vm.fi/documents/10623/1115054/Muutosten_johtaminen_ja_muutosturva_valtionhallinnossa.pdf/2ae47a59-5484-4a6d-b64e-7cf4e00524c9 Luettu 5.8.2017

Valtiovarainministeriö 2013. Muutosturvasäännökset valtionhallinnossa. <http://vm.fi/documents/10623/307719/Muutosturvasäännökset+valtionhallinnossa/85889706-7fd8-406b-a589-4b21e02ca2af> Luettu 5.8.2017

Valtiovarainministeriö 2015. Valtiovarainministeriön ja Tullin sopimus vuodelle 2016. <https://tulli.fi/documents/2912305/4491348/Tulossopimus%202016%20ja%20ennakolliset%20tavoitteet%202017-2019/a9e00645-a64a-41df-bff0-72a8c289225c?version=1.1> Luettu 5.8.2017

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

YLE 2015. <https://yle.fi/uutiset/3-7851722> Luettu 3.8.2017

ZEF 2017. <https://zef.fi/fi/etusivu/> Luettu 27.6.2017

Åberg, L. 1986. Information Seeking Structures in Work Organizations. Structural Parameters, Measurement Techniques and Empirical Results for Eighteen Finnish Work Organizations. Helsinki.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Helsinki: Infor Oy

Hei!

Muutos on jatkuvaa! Vastaamalla tähän kyselyyn voitte vaikuttaa mahdollisten tulevien muutosten läpivientiin ja onnistumiseen.

Opiskelemme Saimaan ammattikorkeakoulussa liiketalouden ylempään ammattikorkeakoulututkintoon johtavassa koulutuksessa. Teemme opinnäytetyömme muutosjohtamiseen liittyen. Siinä selvitetään kuinka työntekijät ovat kokeneet Tullin asiakaspalveluhankkeen johdosta tapahtuneet muutokset toimipisteiden toiminnassa. Kyselyllä on tarkoitus selvittää työntekijöiden kokemuksia muutosviestinnästä sekä töiden uudelleen organisoinnista. Opinnäytetyömme tulokset ja kehitysehdotukset toimitetaan Tullissa näistä asioista vastaaville tahoille.

Tutkimus toteutetaan kyselytutkimuksena, joka on laadittu Zef-käyttöjärjestelmällä. Tutkimukseen osallistuminen tarkoittaa sähköisen kyselylomakkeen täyttämistä. Linkki lomakkeeseen löytyy tämän saatekirjeen yhteydestä.

Vastaamisen voit aloittaa klikkaamalla seuraavaa linkkiä tai kopioimalla linkin Internet-selaimen osoiteriville
<https://player.myzef.com/tulli/ajax/?q=119-12345>

Huom! Linkki on henkilökohtainen, ethän siis välitä sitä eteenpäin.

Osallistuminen kyselyyn on vapaaehtoista ja luottamuksellista. Teillä on mahdollisuus pyytää apua lomakkeen täyttämiseen allekirjoittaneilta.

Kyselyn toteuttajat ovat vaitiolovelvollisia ja tutkimukseen on saatu asianmukainen lupa. Vastaukset käsitellään nimettöminä eikä kenenkään vastaajan tiedot paljastu tuloksista.

Kyselyyn on aikaa vastata 31.1.2017 asti.

VASTAAMALLA VOIT VAIKUTTAA!

Iloisin terveisin

Henna Pesari ja Raisa Palovaara

raisa.palovaara@tulli.fi

henna.pesari@student.saimia.fi

Taustatiedot

1. Työurasi pituus Tullissa
 - 0-5 vuotta
 - 6-10 vuotta
 - 11-15 vuotta
 - 16-20 vuotta
 - yli 20 vuotta
2. Työskenteletkö esimiestehtävissä?
 - Kyllä
 - Ei

Muutosviestintä

Muutostilanteissa tiedon tarve kasvaa. Muutosviestinnän tarkoitus on lisätä ymmärrystä muutoksen syistä ja seurauksista. Sen tavoitteena on kertoa, mistä tarpeista muutos on syntynyt, mihin suuntaan muutosta viedään ja miksi sekä miten muutosta toteutetaan.

1. Mistä tietolähteistä sait tietoa toimipisteen lakkauttamisesta ja siihen liittyvistä muutoksista?
2. Oliko tieto ymmärrettävässä muodossa? Kerro konkreettisesti, miten kehittäisit viestinnän ymmärrettävyyttä
3. Minkälaisiin mieltä askarruttaviin kysymyksiin sait vastauksen viestinnän avulla? Kerro konkreettisia esimerkkejä.
4. Minkälaisiin mieltä askarruttaviin kysymyksiin et saanut vastausta? Kerro konkreettisia esimerkkejä.
5. Tuliko muutoksen aikana tilanteita, joissa koit jääneesi ilman tietoa tulevista muutoksista?

6. Jos tuli, niin kuinka usein ja millaisia tilanteet olivat? Kerro konkreettisia esimerkkejä.
7. Minkälaista muutosta koskeva viestintä mielestäsi oli?
8. Oliko viestintä ajantasaista ja rehellistä?
9. Kerrottiinko muutoksen vaikutuksista työhösi? Kerrottiinko muutoksista riittävän ajoissa?
10. Miltä viestintä tuntui, mitä tuntemuksia se herätti? Kerro konkreettisia esimerkkejä.
11. Pystyitkö käsittelemään tai purkamaan tuntemuksiasi työpaikalla?
12. Miten tunnereaktiot huomioitiin? Saitko tukea?
13. Jos sait tukea, niin keneltä?
14. Olisitko kaivannut enemmän tukea tietyltä taholta? Keneltä?
15. Millaista tukea olisit tarvinnut? Kerro konkreettisia esimerkkejä.
16. Kuinka hyvin mielestäsi muutosviestintä on hoidettu muutosprosessin aikana? Voisiko sitä jotenkin kehittää? Kerro konkreettisia parannusehdotuksia.
17. Sana on vapaa. Tuleeko mieleesi vielä jotain, mitä haluaisit kertoa muutosjohtamisesta ja muutosviestinnästä Tullissa.