

Muutosviestintä yrityksen sisäisessä muutoksessa

Minna Eloranta



Tekijä(t) Minna Eloranta	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma (HELI)	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Muutosviestintä yrityksen sisäisessä muutoksessa	Sivu- ja liitesivumäärä 37 + 10
<p>Tämä opinnäytetyö on tehty yritykselle Rovio Entertainment Oyj. Opinnäytetyö on produktiivinen ja käsittelee muutosviestintää yrityksen sisäisessä viestinnässä. Produktiosuus työstä on muutosviestintäsuunnitelma yrityksen sisäiselle työntekijöiden kehitystä ja suorittamista mittaavalle prosessille.</p> <p>Opinnäytetyö käsittelee muutosviestintää, asenteiden muutosta luovassa organisaatiossa, mielipidejohtajien tärkeyttä ja osuutta muutoksen onnistumisessa sekä viestinnän haasteita muutosprojektissa. Opinnäytetyö on rajattu sisäisen muutosviestinnän ympärille. Pois on rajattu mm. käsitteet muutosjohtaminen, motivaatio ja muutosvastarinta.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosuudessa avataan keskeisiä teorioita, kuten organisaatiokulttuuri, muutos, muutosviestintä ja sisäinen viestintä, sekä käsitellään muutoksen ja viestinnän viitekehityksiä, syvennyttään muutosviestinnän suunnittelun teoriaan ja tarkastellaan mitkä osa-alueet ovat muutoksen viestimässä olennaisia. Teoriaosuudessa avataan myös muutoksen mittaamisen ja arvioinnin teoriaa.</p> <p>Produktin tavoite on antaa viestinnällistä tukea ja ohjeistusta pääasiassa projektin muille pääsidosryhmille, kuten henkilöstöosastolle ja mielipidejohtajille, mutta myös koko työyhteisölle. Viestintäsuunnitelma toimii ohjeistuksena myös tulevaisuudessa. Muutosviestintäsuunnitelman tarkoitus on tuottaa ymmärrystä ja konkreettisia keinoja onnistuneelle muutosviestinnälle, tunnistaa mitkä viestinnälliset keinot auttavat muutoksen onnistuneeseen läpiviemiseen, ja mitä asioita kannattaa ottaa huomioon muutoksesta viestimässä. Muutosviestintäsuunnitelmassa on listattu myös tärkeimmät projektin aikataululliset virstanpylväät ja olennaiset viestintäkanavat ja keinot.</p> <p>Teoriaosuus koostuu yleisimmistä alan teorialähteistä. Opinnäytetyöhön haastateltiin kolmea (3) viestintäalan ammattilaista. Haastatteluiden aiheena oli muutosviestintäkanavat, suunnittelu, mittaaminen ja, miten onnistutaan sisäisessä muutosviestinnässä. Produktiosuus työstettiin osaksi yrityksen muutostyöryhmän työkaluna muutoksen läpiviemiseksi.</p>	
Asiasanat Muutosviestintä, muutos, viestintäsuunnitelma, viestintä, organisaatiokulttuuri, asenne	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Toimeksiannon tausta ja esittely	1
1.2	Produktin aihe ja tavoitteet	1
1.3	Opinnäytetyön rakenne ja rajaus	2
1.4	Raportin keskeisimmät käsitteet	3
2	Muutos ja siitä viestiminen	5
2.1	Työntekijät mukana muutoksessa	6
2.2	Mitä muutos vaatii luovalta organisaatiolta	8
2.3	Asenteen muutos	9
2.4	Muutoksen arviointi	10
2.5	Muutosviestintä	12
2.5.1	Muutosviestintä ja sen haasteet	13
2.5.2	Sisäinen viestintä ja sen haasteet muutoksessa	15
3	Muutosviestinnän suunnittelu	18
3.1	Tärkeimmät muutosviestinnän suunnittelun kohdat	18
3.2	Viestintäsuunnitelman laadinta	20
3.3	Muutosviestinnän seuranta ja arviointi	22
4	Produkti	25
4.1	Kohdeorganisaation esittely	25
4.2	Produktin esittely	25
4.3	Produktin eri vaiheet	26
4.4	Mielipidejohtajien merkitys kohdeyrityksen muutoksessa	28
4.5	Produktin rakenne, sisältö ja ulkoasu	28
5	Pohdinta	32
5.1	Yhteenveto	32
5.2	Produktin hyödyllisyys kohdeyritykselle	33
5.3	Kehitysehdotukset ja jatkotoimenpiteet	34
5.4	Oman oppimisen arviointi	35
	Lähteet	38
	Liitteet	40
	Liite 1. Haastattelu 15.2.2018. Mona Kokkonen, Viestintäpäällikkö, K-Patents Oy.	40
	Liite 2: Haastattelu 19.2.2018. Mona Saarinen, Viestintäpäällikkö, sisäinen viestintä, Nokia Oyj	42
	Liite 3: Haastattelu 4.3.2018. Miia Lahti, Viestintäpäällikkö, Vaisala Oyj	45
	Liite 4: Produkti: muutosviestintäsuunnitelma (salattu versio)	47

1 Johdanto

1.1 Toimeksiannon tausta ja esittely

Tämän opinnäytetyön kohdeyritys on Rovio Entertainment Oyj. Rovio on mobiilipeleihin keskittyvä viihdeyritys, joka luo, kehittää ja julkaisee mobiilipelejä sekä harjoittaa lisensiointiliiketoimintaa eri viihde- ja kuluttajatuotekategorioissa.

Opinnäytetyö on produktiivinen ja sen tavoite on luoda kohdeyrityksen muutosprojektin sisäisen viestinnän muutosviestintäsuunnitelma. Opinnäytetyö pitää sisällään teoriaosuuden keskittyen muutosviestintään, erityisesti sisäisessä viestinnässä. Koska kohdeyrityksen yrityskulttuuri on luova ja ei-korporaatiomainen, tulee teoriaosuus keskittymään myös tämän näkökulman kautta tutkittuun viestintään. Koska yrityksessä ei tällä hetkellä ole sisäisen viestinnän ammattilaista, toimii muutosviestintäsuunnitelma myös hyvänä ohjeistuksena yrityksen henkilöstöviestinnälle, ihan perusviestinnällisiä toimenpiteitä ajatellen.

1.2 Produktin aihe ja tavoitteet

Päädyin tähän aiheeseen, koska haluan kehittää sisäisen viestinnän osaamistani. Sisäinen viestintä ja muutosviestintä ovat viestinnän aihealueista minulle tuntemattomampia. Sisäinen viestintä ei ole aiemmin kuulunut työnkuvaani, joten opinnäytetyön avulla saan syvennettyä tämän alueen osaamistani. Tämänhetkinen roolini yrityksessä on viestintäpäällikkö, ja vastaan erityisesti liiketoimintayksiköidemme kaikesta ulkoisesta viestinnästä, mediasuhteista ja tuen viestintäjohtajaa yritys – ja pörssiviestinnässä. Roolini muutosprojektissa on toimia viestinnän vetäjänä projektin suunnittelulle ja toteuttaa muutosviestintäsuunnitelma ja vastata viestinnällisistä toimista, esimerkiksi kirjoittamalla pääviestit, teettää tukea ja ohjeistusta antava viestintämuistio mielipidejohtajille ja toteuttamalla ja määrittelemällä muutosviestintäsuunnitelmassa tunnistettuja viestinnällisiä toimia.

Muutos on kohdeyrityksen lähihistorian yksi haastavimmista sisäisistä muutoksista, koska muutos vaatii yrityksen työntekijöiden suurta asenteellista muutosta. Muutoksessa annetaan työntekijöille päävastuu itsensä ja oman uransa kehityksestä ja sen ohjaamisesta oikeaan ja tuottoisaan suuntaan, niin henkilön itsensä kuin yrityksenkin näkökulmasta. Asenteellisen muutoksen onnistuminen projektissa on ensiarvoisen tärkeää. Muutos toteutetaan, koska nykyinen malli ei palvele yhdenvertaisesti koko luovaa organisaatiota. Muutoksella halutaan saada parempaa vuorovaikutusta työyhteisön ja esimiesten välille antamalla henkilöille itselleen mahdollisuus ohjata oman kehityksensä suuntaa ja suunnit-

telmien ja keskustelujen tiheyttä, palvelemaan yksilön omaa työtapaa ja luonnetta paremmin. Muutoksen visio on saada yrityksen, yksiköiden ja yksilöiden tavoitteet avoimemmin mukaan keskusteluihin ja paremmin linkittymään toisiinsa.

Produkti on sisäinen muutosviestintäsuunnitelma työntekijöiden kehitystä ja suorittamista mittaavan prosessin ja strategian muutokselle. Muutosviestintäsuunnitelman tarkoitus on antaa tukea ja tuottaa ohjeistus pääasiassa projektin sisäisille pääsidosryhmille; henkilöstöastolle ja mielipidejohtajille. Muutosviestintäsuunnitelma tehdään luomaan ja selkeyttämään pääviestejä, projektin viestinnällisiä tavoitteita, ohjaamaan ja toteuttamaan projektin päävirstanpylväitä konkreettisten ajanjaksollisen suunnitelman avulla, määrittelemään tärkeimmät sisäiset viestintäkanavat ja kohderyhmät. Muutosviestintäsuunnitelman liitteinä on muistio mielipidejohtajille, uutiskirjeet sekä muutosprojektin verkkosivuille rakennettu henkilöstön palauteosio, jotka ovat osa muutosviestintäsuunnitelmaa.

Muutosviestintäsuunnitelman päätarkoituksena on myös tunnistaa sisäisen viestinnän pääalueet ja virstanpylväät projektin edetessä, sekä huomioida ajanjaksollisesti tärkeimmät henkilöstölle suunnatut viestit, joiden avulla muutoksesta saataisiin sujuvampaa, henkilöstöä mukaansa tempaavaa kaiken kattavaa kokonaisuus. Muutosviestintäsuunnitelma auttaa tunnistamaan tärkeimmät ja ongelmallisimmat aihealueet, joiden viestintään on hyvä projektin edetessä kiinnittää huomiota. Viestinnän rooli ja tavoite on auttaa työntekijöitä sitoutumaan ja osallistumaan muutokseen ja näin omalta osaltaan takaamaan onnistunut muutos. Viestinnän rooli on myös antaa tukea oikeanlaisten ilmaisujen määrittelemiseen, jotta viestit tulevat ymmärretyksi työyhteisössä oikein ja selkeästi. Roolini viestintäpäällikkönä on toimia apuna mahdollisille kommunikaatio-ongelmille, joissa viesti ei jalkaudu työyhteisöön toivotulla tavalla, tai jokin sidosryhmistä tarvitsee apua viestin selkeyttämisessä tai viestimisessä.

1.3 Opinnäytetyön rakenne ja rajaus

Tämä opinnäytetyö rakentuu sisäisen viestinnän, muutoksen, muutosviestinnän ja organisaatiokulttuurin ympärille.

Ensimmäisessä luvussa kerrotaan produktin taustoista, tavoitteista ja syistä aiheen valitsemiselle, sekä avataan kevyesti opinnäytetyön pääkäsitteet. Toisessa luvussa käsitellään syvemmin teorioiden viitekehystä, joiden ympärille opinnäytetyö ja produkti perustuvat. Kolmannessa luvussa keskitytään muutosviestinnän suunnittelun teoriaan. Neljännessä luvussa käydään lävitse tarkemmin produktin tuotosta, sen sisältöä, produktin pro-

sessia ja esitellään lyhyesti kohdeyritys. Kolmannen ja neljännen lukujen teorioissa sisällytetään myös haastatteluiden tuloksia. Viides luku pitää sisällään yhteenvedon ja mahdollisia kehitysehdotuksia kohdeyritykselle, sekä pohditaan produktin hyödyllisyyttä kohdeyritykselle. Viides luku pitää sisällään myös omaa pohdintaa aiheesta.

Opinnäytetyön kokonaisuus rakentuu muutosviestinnän ympärille, joten olen rajannut opinnäytetyön teorian muutosviestinnän käsitteiden ympärille. Keskityin tutkimaan luovaa organisaatiokulttuuria muutoksessa, työyhteisön asenteen muutosta, mielipidejohtajien tärkeyttä muutoksessa, sisäistä viestintää, eritoten muutoksen ympärillä, muutosviestinnän suunnittelua, mittaamista ja arviointia. Olen rajannut teoriaosuudesta pois motivaation, muutosvastarinnan ja muutosjohtamisen. Vaikka kaikki yllämainitut teoriat ovat iso osa onnistunutta muutosta, näen niiden olevan niin suuria aihealueita, että ne eivät enää istuneet opinnäytetyöni kokonaisuuteen.

Opinnäytetyöhön on haastateltu kolmea (3) viestintäalan ammattilaista. Haastattelut toteutettiin sähköpostitse, henkilökohtaisina haastatteluina. Haastatteluiden kysymykset on rajattu muutosviestinnän haasteisiin ja muutosviestintäsuunnitelman tärkeimpien osa-alueiden tunnistamiseen, sisäisten muutosviestintäkanavien tunnistamiseen ja niiden vaikutukseen muutoksessa, muutosviestinnän onnistumiseen vaikuttaviin tekijöihin, muutosviestinnän arviointiin ja mittaamiseen. Haastatteluissa kysyttiin myös viestinnällisistä keinoista taata onnistunut muutos työyhteisön asenteissa. Haastattelut toivat lisäarvoa opinnäytetyön kokonaisuuteen esimerkein jo tapahtuneista muutosprojekteista, ja hyviä kokemuksen kautta koottua tietoa onnistuneen muutoksen läpiviemiseen. Oman oppimisen edistämiseksi teoriat ja haastattelut ovat rajattu edellä mainittuihin aiheisiin. Opinnäytetyön produkti osuus muodostuu myös muutosviestinnästä. Produktiin on otettu mukaan muutosviestinnän vaiheet ja strategia joulukuusta (2017) kesäkuuhun (2018). Työstän produktia vielä lisää opinnäytetyön palautuksen jälkeenkin, koska projekti kestää koko vuoden 2018. Muutoksen viestintä ei lopu opinnäytetyön palautukseen.

1.4 Raportin keskeisimmät käsitteet

Tässä luvussa avataan raportin keskeisimmät käsitteet, joiden ympärille produkti ja teoreettinen osuus kiteytyvät.

Muutos on varsinkin työelämässä välillä tarpeen ja/tai välttämätöntä. Muutoksen yhteydessä muutamme ajatusmaailmaamme, luovumme jostain vanhasta ajatuksesta tai mallista siirtyäksemme uuteen. Omaksumme uusia toimintatapoja ja työkaluja. Jotain vanhaa jää kuitenkin aina jäljelle. Muutos voi koskea yrityksen sisäisiä tai ulkoisia sidosryhmiä ja

toimintaympäristöjä. Näiden sidosryhmien ollessa mukana ja muutoksen koskiessa koko yritystä, ei vain sen palveluja tai tuotteita, on muutoksen tarve ja toteutus syvempää ja laajempaa. Muutoksella haetaan yritykseen lisää kilpailukykyä, tehokkuutta ja tuottavuutta. (Juholin 2009, 320.)

Muutosviestintä on suuri osa muutosta. Muutosviestintä on nykyään oma viestinnän lajinsa, vaikka periaatteessa se on osa muutosjohtamista ja strategista viestintää. Muutoksesta viestitään kuin mistä tahansa asiasta, mutta muutosviestinnän yhteydessä on tärkeää jättää tarpeeksi tilaa vuorovaikutukselle ja keskusteluille. Muutosviestintä on tärkeää miettiä, sillä muutoksen tavoite ja tarpeet sanoitetaan viestillä. Muutosviestintää voi hoitaa viestinnän ammattilaiset, johto, esimiehet ja työyhteisön jäsenet omissa verkostoissaan. (Juholin 2013, 391-392.)

Sisäisen viestinnän tavoitteena on kommunikoida yrityksen sisäisistä arvoista, tavoitteista ja auttaa niiden saavuttamisessa. Vahvistaa ja kehittää yrityksen identiteettiä ja saavuttaa yrityksen eri osastot, henkilöt ja tasot yhteen, jotta yritys toimii paremmin. (Isohookana 2007, 222.) Organisaatioviestintä on vuorovaikutusta. Organisaatiokulttuureissa toimivat ihmiset ovat sanomien ja todellisuuden kanssa vuorovaikutuksessa. Täten, merkityksen tuotanto ja yhteisymmärrys on mahdollista. (Aula 2000, 51.)

Organisaatiot ovat itsessään avoimia järjestelmiä, jotka ovat vuorovaikutuksessa ympärillään toimivien yhteisöjen ja ympäristöjen kanssa. Organisaatiot koostuvat monista alaryhmistä, hierarkiatasoista, tehtävänkohtaisista yksiköistä ja maantieteellisesti hajautuneista tiimeistä. (Schein 1985, 24.)

Kulttuuri on tietyn ihmisryhmän muodostumista, joilla on suuri määrä tärkeitä ja merkityksellisiä tapahtumia, ajatuksia ja kokemuksia. Ryhmät ovat kokeneet sisäisiä ja ulkoisia ongelmia, jotka ovat muovanneet ryhmälle yhteisen näkemyksen ympäröivästä maailmasta ja ryhmän paikasta siinä. Kulttuuri on ryhmäkokemuksen opittua tulosta. (Schein 1985, 25.)

2 Muutos ja siitä viestiminen

Muutos on siirtymistä tilasta tai tilanteesta toiseen. Joko lempeästi tai dramaattisesti, ahdistusta herättäen. Muutos on jatkuvaa, varsinkin työelämässä. Muutosta ei tehdä vain muutosten vuoksi, vaan sillä haetaan jotain parempaa ja pysyvää tai ainakin pidempikaista, mikä korvaa aiemman. Muutokset voivat olla nopeasti tapahtuvia tai pitkällä aikavälillä tehtyjä ja jatkuvia. Muutokset voivat olla määrällisiä, laadullisia tai molempia, mutta lopulta muutos koskettaa aina meistä jokaista, riippumatta minkälaisessa organisaatiossa tai asemassa yksilö on. (Juholin 2013, 388.)

Nurmi (2012, 142) kuvaa muutosta seuraavasti:

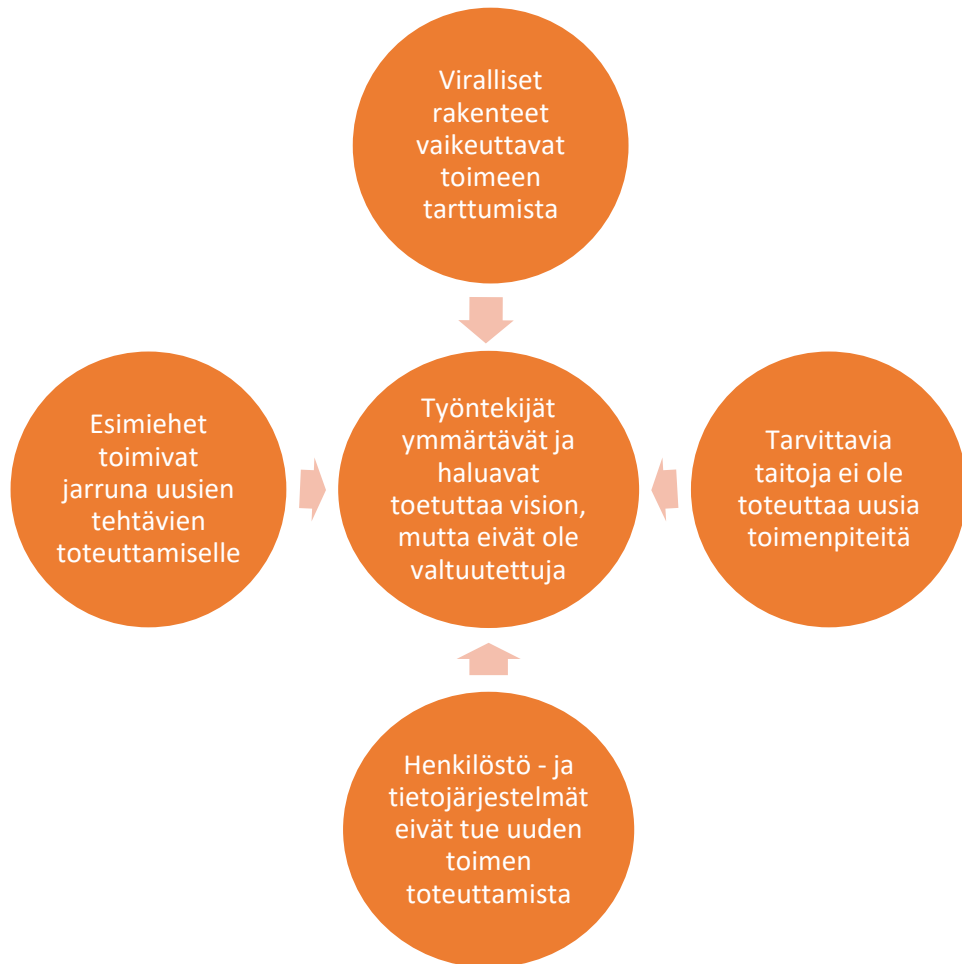
Muutoksen toteuttavat lopulta aina ihmiset. Muutokset vaativat johtajuutta. Johtaminen voidaan määritellä motivoinniksi oikeiden asioiden saamiseksi aikaan, eikä se toteudu vailla kommunikaatiota. Tässä tarinassa tiedottamisen ja kommunikaation ero on sama kuin yksi- ja kaksisuuntaisen tien ero. Kommunikaatio on vuorovaikutusta, ei pelkästään vaikuttamista.

Erämetsä taasen painottaa kommunikaatiota luottamuksen rakennusaineena, joka on kaikkia kulttuurin osatekijöitä ja sen kehittämistä ja muutoksen läpiviemistä yhteen liimaava tekijä. Kommunikaation tavoitteena on yhteinen ymmärrys nykytilasta ja sen suunasta, ja oikeiden asioiden oppiminen, mutta myös virheistä ja onnistumisista oppiminen. Muutoksesta viestiminen on muutakin kuin vain yksisuuntaista ja kuten monesti mielletty, kirjallista ns. käskevää kommunikaatiota ylhäältä alaspäin. *Teot* ovat suuri osa kommunikaatiota. Esimerkiksi johtaja joka puhuu muutoksesta, mutta jonka teot eivät tue puheita ei näin luo esimerkkiä, vaan antaa toimillaan väärän ja ristiriitaisen kuvan organisaatiolleen. *Kertominen*, tällä luodaan aitoutta, ymmärrystä muutoksesta. Kertominen on myös vahva keino kuuntelemiseen. *Kuuntelu* ja kuuntelun taito ovat erittäin tärkeitä. Yhtenä voimavarana muutoksessa on kuuntelun kautta kysyminen. *Palautteen* antaminen on kaikessa muutoksessa erittäin keskeistä ja tärkeää. Palautteen kautta tuleva informaatio antaa meille mahdollisuuden reflektoida toimiamme muutoksen aikana, ja saada arvokasta tietoa, miten muutosta kannattaa jatkossa edistää. Mutta, ei pidä suinkaan unohtaa, että kaikkein välttämättömin kommunikaation tapa on vuorovaikutus, suoraan ihmiseltä ihmiselle. (Erämetsä 2003, 236-237.)

2.1 Työntekijät mukana muutoksessa

Ashley Stahl artikkelissaan 4 Ways to inspire change in your employees on sitä mieltä, että on tärkeää valtuuttaa työntekijät muutokseen. Valtaa saadessaan työntekijät alkavat huomaamattaan ottaa suurempaa vastuuta ja muutos alkaa tapahtua itsestään. Vastuullisuus ja esimiehen ja yrityksen kautta annettu valta on tärkeä osa muutosta, yhdistettynä avoimeen ja rehelliseen viestintään. Työntekijän pitää tiedostaa, että hänellä on valta, mutta myös vastuu päättää itseensä liittyvien muutoksen kohdista. Jos nämä kohdat eivät ole kunnossa, on työntekijöiden hankalaa ottaa lisävastuita omien normaalien päivittäisten tehtävien ja vastuiden lisäksi. Onnistuneen muutoksen tähden, työntekijöiden vastuuttaminen on tärkeää. (Stahl 2018.)

John P. Kotter (1996, 87-99) jakaa Stahlin ajatukset tästä aiheesta. Mittavaa sisäistä uudistumista ei tapahdu, elleivät työntekijät myötävaikuta muutokseen. Jos työntekijä ei koe omaavansa lainkaan valtuuksia, hän ei pysty myötävaikuttamaan muutokseen. Siksi valtuuksien ja vastuiden siirtäminen muutoksessa henkilöstölle on tärkeää. Muutoksen tapahtuessa työympäristössä, myös organisaation pitää muuttua. Vaikka muutosvisio onkin viestitty onnistuneesti, voi henkilöstön valtuuttamiselle olla moniakin esteitä. Kotter näkee työntekijöiden valtuuttamisen esteitä olevan neljä, jotka on kuvattu kuviossa 1.



Kuvio 1. Työntekijöiden valtuuttamisen esteet (Kotter 1996, 88)

Rakenteet: organisaation rakenteiden tulee tukea yrityksen toimintaa ja muutoksen visiota. Jos näin ei ole, kannattaa tutkia rakennemuutosta ennen ensisijaisen muutoksen viireillepanoa. Jos rakenteet ovat jäykät eivätkä taivu muutokselle, on muutos ja vision toteuttaminen miltei mahdotonta. Jäykän organisaatorakenteen vuoksi henkilöstölle on hankala antaa valtuuksia.

Taidot: Työntekijöiden valmennus muutoksen jälkeiseen elämään. Tarjotaanko valmennusta ja kursseja tarpeeksi, ja mikä vielä tärkeämpää, seurataanko työntekijöiden edistymistä. Uusien taitojen saamisen jälkeen työntekijöille tulee antaa apua työssä ilmenevissä ongelmissa, vielä valmennuksen päättymisen jälkeenkin. Onko tehty tarpeeksi taustyötä, mitä taitoja työyhteisö tarvitsee muutoksen ja asenteiden ylläpitämiseksi?

Järjestelmät: Tukevatko yrityksen järjestelmät muutoksen visiota ja ymmärtävätkö työntekijät, miksi muutosta tehdään? Järjestelmien pitää muuttua muutoksen mukana, mutta muuttumisen ajankohdalle ja muuttujien määrälle on valittava oikea aika ja paikka. Järjestelmien muutoksen aika ei ole yleensä muutoksen alussa.

Esimiehet: Hankalat esimiehet voivat olla muutoksen onnistumisen tiellä iso este. Negatiivinen ja epäilevä asenne muutosta kohtaan, alaisten sitominen nykyisiin valtuuksiinsa sekä heidän alistamisensa estää muutosta tapahtumasta, vaikka alaiset sitä edistäisivätkin. Esimiehet on saatava uskomaan muutokseen, jotta muutoksen visiota on edes teoriassa mahdollista toteuttaa. Tämänkaltaisten johtohenkilöiden kautta muutos ei tapahdu myöskään heidän yksiköissään. (Kotter 1996, 87-99.)

Työntekijöiden vakiinnuttaminen ja sitouttaminen muutokseen on haastatellun viestintäpäällikkö Lahden mukaan elinehto muutosprosessissa. Henkilöstön saaminen mukaan muutokseen vaatii henkilöiden omien toimintatapojen vakiinnuttamista, ja siinä muutokseen suhtautuminen ja sitoutuminen on tärkeää. Muutoksen prosessien arviointi yhdessä henkilökunnan kanssa on Lahden mukaan tärkeää muutoksen aikana, että muutosprosessin päätyttyäkin. (Lahti 4.3.2018.)

2.2 Mitä muutos vaatii luovalta organisaatiolta

Organisaatiokulttuurilla on Kotterin ja Heskettin mukaan kaksi tasoa; näkyvyyden ja muutostavastaisuuden tasot. Syvemmän ja vähemmän näkyvyyden, muutostavastaisuuden tasolla, yhteiset ryhmän asettamat arvot ovat tärkeässä asemassa. Arvot jatkavat vahvasti olemassaoloon, vaikka ryhmän jäsenet vaihtuvat. Esimerkiksi arvot voivat vahvasti osoittaa suuntaa rahalliseen tai teknologiseen arvostukseen. Tällä tasolla muutosta voi olla erittäin vaikeaa toteuttaa, koska ryhmän jäsenet eivät välttämättä ole tietoisia näin vahvoista yhteisistä arvoista. Toisella, näkyvämmällä tasolla, organisaatiokulttuuri on ns. enemmän yrityksen näköinen, johon esimerkiksi uusien työntekijöiden on helppo nopeasti samaistua vanhojen työntekijöiden esimerkin mukaan. Muutos tällä organisaatiokulttuurin tasolla on myöskin haasteellista, mutta helpompaa toteuttaa. Molemmat kulttuurin tasot vaikuttavat väistämättä toisiinsa erityisesti ryhmän jäsenten käyttäytymisen suhteen. (Kotter & Heskett 1992, 4.)

Kotterin ja Heskettin tutkimusten mukaan, organisaatiokulttuuri vaikuttaa organisaatioon monella tapaa. Organisaatiokulttuuri voi vaikuttaa merkittävästi yrityksen pitkänaikavälin taloudelliseen suorittamiseen ja se näyttelee suurta osaa yrityksen menestymiseen seuraavalla vuosikymmenellä. Organisaatiokulttuurit, jotka rajoittavat yrityksen pitkántähtäimen taloudellista toimintaa, eivät ole harvinaisia, vaan voivat muodostua erittäinkin helposti. Organisaatiokulttuurin avulla voidaan parantaa yrityksen toimintaa, vaikkakin tätä voi olla vaikeaa muuttaa ja saavuttaa. (Kotter & Heskett 1992, 11-12.)

Organisaatoin luovuus on erittäin tärkeä ja rikas ominaisuus. Sen kyvyn avulla yritys pystyy luomaan uutta, innovoimaan ja uudistumaan. Näillä kyvyillä yritys pystyy kasvattamaan tuottolisuuttaan ja parantamaan kilpailukykykään markkinoilla. Huuhkan mukaan luovuuden kautta myös resursseja parannetaan ja hyödynnetään entistä paremmin. Yrityksen organisaation on oltava joustava ja reagoitukykyinen, jotta se pystyy käsittelemään muutosta luovassa ympäristössään. Nykytilanteissa hyvä johto on kyvykäs nostamaan luovan toiminnan tavoitetasoa. Myös kriittisyys omiin tuotteisiin ja luja päätöksentekokyky on vahvuus luovan organisaation johdolle ja työyhteisölle. On osattava katsoa omaa kehitystä ja luovia päätöksiä kriittisesti, varsinkin tuotekehityksessä. On erittäin tärkeää, että luovan organisaation ilmapiiri on tukeva ja kannustava, muutoin luovuus ja muutostekijät voivat olla organisaatiolle kohtalokkaita. (Huuhka 2010, 73-74.)

Usein luovan organisaation henkilöstö pitää yrityksen onnistumisia omina onnistuminaan, tämä pätee varsinkin hyvin johdetuissa organisaatioissa. Tämänkaltaisissa organisaatioissa oma työyhteisö koetaan omaksi perheeksi, siellä on ilo sitoutua yhteisiin tavoitteisiin ja inspiroidutaan yhteisestä menestyksestä. Luovasta ja hyvin johdetusta organisaatiosta ollaan aidosti ylpeitä. (Huuhka 2010, 74.)

Jatkuva muutos on ottanut jalansijaa organisaatioissa globalisaation myötä. Organisaatiot elävät muutosta esimerkiksi monikulttuurisen yhteiskunnan, kasvavien ristiriitojen, moniseittelyn ja sekaannusten tuomien haasteiden kautta. Aiemmin toimineet organisaatioiden uudelleen- ja poikkeusjärjestelyt eivät enää toimi, vaan organisaatioiden pitää tunnistaa, että muutos on jatkuvaa ja jokapäiväistä. Organisaatioiden pitää kyetä käsittelemään tätä muutosta, ja edellytykset tähän ovat organisaation luovissa voimavaroissa. Äkillinen muutos voi olla suureksi haitaksi organisaatiolle, joten joustava ja varautuminen nopeaan reagointiin on toimiva toimintamalli, joka useasti luovassa organisaatiossa onnistuu hyvin. (Huuhka 2010, 151.)

2.3 Asenteen muutos

Asenteiden muuttamiseen ei riitä yksi sisäinen tiedote tai viesti toimitusjohtajalta. Tähän tarvitaan henkilökohtaista vaikuttamista ja vuorovaikutusta. Tässä tärkeitä ovat mielipidejohtajat. Mielipidejohtajien rooli on hyödyntää asemaansa henkilöinä, joihin luotamme ja käännyimme eri asioissa. Henkilöt joita arvostamme, vaikkemme tuntisikaan heitä henkilökohtaisesti, ovat tärkeä osa asenteiden muuttamisessa. (Åberg 2006, 137.)

Åberg on kirjassaan Johtamisviestintää! sitä mieltä, että asenteen tutkimista on tutkittu paljon, koska on oletettu, että asenteen on muututtava ennen kuin käytöksemme muuttuu.

Samoin Åberg on mieltä, että tasapainon pitäminen elämässä on tärkeää, ja ristiriita syntyy siitä, että meille lähetään viestejä, jotka eivät ole asenteidemme mukaisia. Tällöin epämiellyttävät asiat usein torjutaan, eikä asenteitamme ja käyttäytymistämme yritetäkään muuttaa. (Åberg 2013, 138.)

Opinnäytetyötä varten haastateltu viestintäpäällikkö Lahti Vaisala Oyj:stä taas nostaa työyhteisön asenteiden muutoksen tärkeimmiksi työkaluiksi avoimuuden ja dialogin. Avoinella keskustelulla voidaan saavuttaa parhaimmat tulokset muutoksen vakiinnuttamiseksi organisaatiossa. Tätä kautta myös aito halu muutokseen saadaan heräteltyä paremmin ja voimakkaammin. (Lahti 4.3.2018.)

Muutoksen ympärillä tapahtuvan viestinnän pitää olla perusteltua. Asiat voivat helposti kaatua siihen, että asiaa ei ole perusteltu oikein tai riittävästi, jotta viestinnän kohde ymmärtäisi miksi muutosta tehdään. Myös sisäisen viestinnän kanavien käyttö on tärkeää. Viestinnän ympärillä tulisi käyttää kanavia, joita olemme muutenkin tottuneet käyttämään. Esimerkkeinä kanavista työpaikoilla ovat esimiehet, työtoverit, luottamusmiehet ja yrityksen sisäiset viestinnälliset kanavat. Jos käytämme kanavia, joita emme ole tottuneet käyttämään tai tieto on väärässä kanavassa, menee se useimmiten hukkaan, eikä saavuta kohdeyleisöä. (Åberg 2013, 138.)

Asenteet eivät muutu hetkessä, ajatusten pitää hautua ja kypsyä oman aikansa. Tällöin tilanne vaatii viestin toistamista, moneen kertaan. Toistaminen on tehokasta, varsinkin jos asian pystyy aina perustelemaan eri tavoin, tai tuomaan asiaan uusia näkökulmia. Asenteiden muuttumista pitää myös seurata projektin jo päätyttyä, jotta asenteet eivät palaudu huomaamattamme takaisin vanhaan. Yksilön käyttäytymisen muuttamisessa, edellä mainittujen kohtien lisäksi, auttaa ryhmän sisäinen tuki ja motivointi, kokeilu ja painostus. Käyttäytyminen saattaa muuttua, jos tiedämme yksilön tarpeen, sen siirtymät ja tarjoamme ratkaisun tuon tarpeen tyydyttämiseksi. Kannustaminen kokeiluun voi myös auttaa, sillä, jos ei kokeile, ei voi tietää. (Åberg 2013, 139-140.)

2.4 Muutoksen arviointi

Muutoksen ympärillä tapahtuu paljon ja keskitämme paljon energiaamme siihen, miten muutoksesta viestimme ja miten saamme muutosprojektin vietyä loppuun ajallaan ja kaikkia tyydyttävästi. Muutoksen arviointia ei kuitenkaan pidä unohtaa.

Kaikki muutos tuottaa jonkinlaista kipuilua tai epämukavuutta. Jos muutos tapahtuu kevyesti lyhyen ajan sisällä, tilanteessa ei ole oikeasti ollut muutosta. (Pennington 2013, 29.)

Kaikki mikä tuottaa halutun tuloksen, voidaan luokitella onnistuneeksi muutokseksi. Pennington on teoksessaan *Make Change Work* määritellyt muutoksen onnistumisen seitsemällä tekijällä, kuvattu taulukossa 1. Pennington käsittelee ajatuksia kuten, miten muutos vaikuttaa minuun ja miten muutos työntää minua kohti suuntaa mihin minä haluan mennä tai kehittyä. Onko muutoksen aiheuttamat kulut / kipu samantasoinen, kuin jo tunnetussa tilassa olemisen kulut / kivut olisivat? Paljonko muutoksen keskellä oleva henkilö tietää muutoksesta ja onko henkilöllä, joka muutoksesta viestii uskottavuutta. Onnistuneen muutoksen arviointiin vaikuttavissa tekijöissä Pennington nostaa esiin kysymyksiä, kuten: paljonko vaikutusvaltaa minulla on muutoksessa, muutoksen arvo nykytilassa ja muutoksen tuoma lisäarvo minun arkeeni. Onko muutos tuottanut tilan vaihdoksen suuntaan, mikä on erilainen ja arvokas, ja miten paljon muutos tuo minulle lisäarvoa yleiseen tapaan toimia ja pärjätä uudessa muutoksen tilassa. (Pennington 2013, 26.)

Onnistuneen muutoksen tuottoisa tulos on luonnollinen mittari muutokselle, mutta muutoksen läpivieminen ei pitäisi ylikuormittaa resursseja tai vahingoittaa organisaation sisäisiä suhteita. Myöskin kaikkien muutoksessa mukana olleiden pitäisi tuntea antaneensa muutokselle oman panoksensa, tuntea että heidän panostustaan arvostettiin ja heitä kohdeltiin muutoksen aikana kunnioittavasti. Taulukossa 1 on listattu Pennington seitsemän yleistä muutokseen arviointiin vaikuttavaa tekijää. (Pennington 2013, 26.)

Taulukko 1: Muutokseen arviointiin vaikuttavat tekijät (Pennington 2013, 24-26)

1.	Muutoksen vaikutus minuun
2.	Muutoksen voima kehitykseeni
3.	Muutoksen tuomat kivut verrattuna aiempaan tilaan
4.	Muutoksen tiedon määrä
5.	Vaikutusvaltani muutoksessa
6.	Muutoksen jälkeinen tila ja sen arvo
7.	Muutoksen tuoma lisäarvo itselleni ja tapaan toimia

Erämetsä puolestaan painottaa muutoksen arvioinnissa mittaamisen merkitystä. Mittaamisen ja muutoksen seurannan avulla on hyvä tehdä havaintoja siitä, mihin tuloksiin olemme näillä toimilla pääsemässä tai olemme jopa jo päässeet. Erämetsän mukaan se mitä mitataan, kasvaa. Jos tuloksia ei mitata, ei voida mitenkään tietää missä mennään edelliseen tilaan verrattuna, ja näin muutoksesta tulee varmasti epäselvä ja hahmoton. Syyt mittaukselle kannattaa myös miettiä tarkkaan. Mittaamisessa pitää olla varovainen, jotta se ei mene äärimäisyyksiin, ja luo toistollaan ahdistusta työyhteisöön. Erämetsä kehottaa myös kysymään itseltäsi, onko mittaamiselle tarvetta. (Erämetsä 2013, 175.)

Yhtenä virheenä Erämetsä pitää sitä, että organisaatiolta odotetaan uudenlaista toimintaa, mutta sitä mitataan vanhoilla mittareilla ja tavoilla, ja ehkä myös palkitaan vanhanmallisesta toiminnasta ja teoista. Eikä pidä myöskään unohtaa itse muutoksen kehityksen mittaamista. Yritys voi itse päättää mitä se mittaa ja millä tavoin, tapoja on hyvin monia, mutta yrityksen on kuitenkin pystyttävä tunnistamaan ne osa-alueet, joita kannattaa mitata, jotta henkilöstä ei koe yltäkylläistä mittaamista epäluottamuslauseeksi heitä kohtaan. Miten sitten tunnistaa mitä mitata, jotta saadaan oikeanlaista ja arvokasta tulosta yrityksen näkökulmasta? Sen yritys pystyy päättämään kysymällä itseltään muun muassa: miten tuloksia voidaan hyödyntää, miten ja kenelle tehdystä seurannasta annetaan palautetta, miten suunnitteleminen ja teemme korjaavat toimenpiteet ja tunnistamme onnistumisen avainasiat ja onko meillä enää kaistaa tehdä tämäkin mittaus. Jos vastaus on ei edes joihinkin näihin kohtiin, kannattaa miettiä onko mittaaminen tai toisenlainen seuranta tarpeellinen. (Erämetsä 2013, 179-180.)

Toisaalta, Heiskanen & Lehikoinen korostavat toimintamallien tärkeyttä muutosprosessin päätyttyä, jolloin alkaa työ uuden uusien käytäntöjen ja ajatusmallien vakiinnuttamiseksi. Vanhat toimintamallit ovat jo jääneet taakse, eikä niihin enää palata. Muutoksen jälkeen on tärkeää tuoda esille, miten hyvin jokin asia on toiminut ja kertoa henkilöstölle onnistuneista saavutuksista. Yksi onnistuneen muutosprojektin merkeistä on luottamuksen säilyminen henkilöstön, esimiehen ja alaisen sekä ylemmän johdon välillä. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 96-97.)

2.5 Muutosviestintä

Leif Åberg (2000, 54) määrittelee viestinnän näin:

Viestintä on prosessi, tapahtuma, jossa merkityksien antamisen kautta tulkitaan asioiden tilaa ja jossa tämä tulkinta saatetaan muiden tietoisuuteen vuorovaikutteisen, sanomia välittävän verkoston kautta.

Aulan mukaan organisaation viestintään liittyvät käsitykset ovat aina olleet kytköksissä vallitseviin organisaatioteorioihin. Vanhan ajan organisaation viestintä on ollut yksiselitteistä informaation tuottamista ja välittämistä. Viestintä on johtamisen ja kontrollin väline, joka tuottaa tasapainoa ja vastaa muiden esittämiin kysymyksiin. Nykyajan organisaation viestinnän tehtävä on havainnoida, tunnistaa ja raportoida organisaation olosuhteet ja niissä tapahtuvat muutokset. Uuden ajan organisaation viestintä on merkityksen luomista, sen ylläpitämistä mutta myös tuhoamista ja muuttamista. (Aula 2000, 41-42.)

2.5.1 Muutosviestintä ja sen haasteet

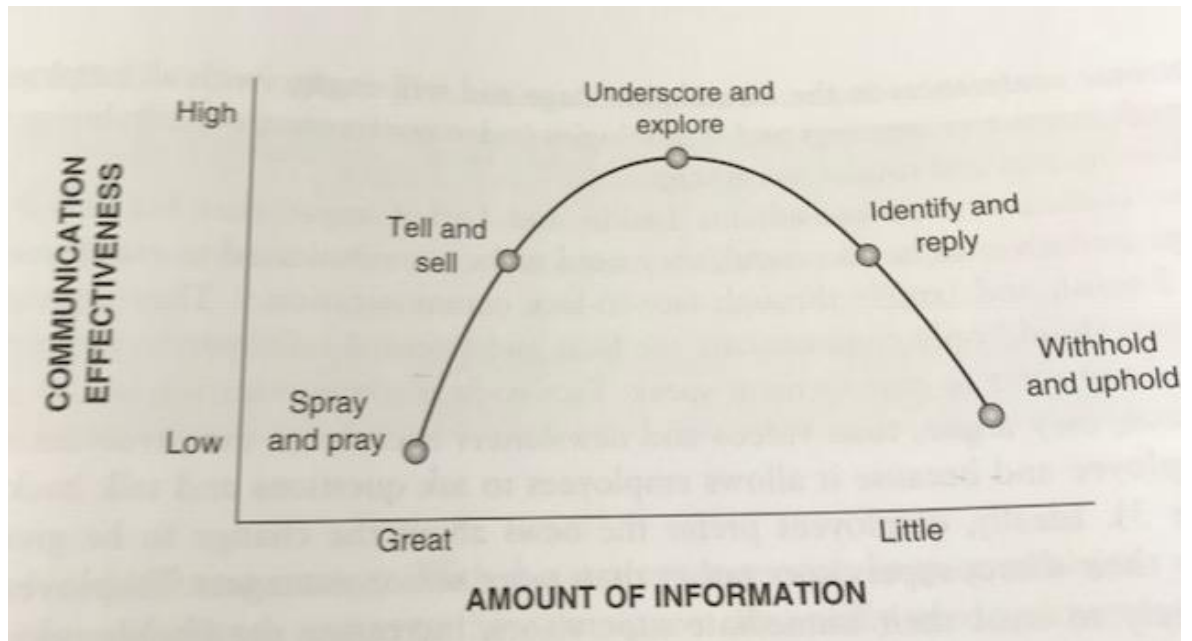
Muutosviestintä on vahva osa muutoksen onnistumisessa ja sisäistämisessä. Muutoksen onnistunut viestiminen vaatii yrityksen viestinnän ammattilaisten ja johdon yhteistyöskentelyä.

Yhtenä suurena osana muutosta on muutosviestintä henkilöstölle, muutoksen jokaisessa vaiheessa. Muutokset, muutoksen koosta ja luonteensa riippumatta, koskettavat henkilöstöä aina jollain tasolla, ja useasti huonosti menneen muutosprojektin yhdeksi syyksi voidaan linkittää huono viestintä muutoksen aikana ja jälkeen. Cornelissen väittää muutosviestinnän olevan suostuttelutaktiikkaa, jolla saadaan haluttuja tuloksia aikaiseksi, aloittaen taivuttelun jo johtotasolta edeten organisaatiossa alaspäin. Vision ollessa kirkas, on johdon valittava jonkinlainen strategia muutosviestinnälle. Keskustelujen ja sitouttavien toimintojen määrä riippuu siitä, minkä kokoisesta muutoksesta puhutaan, koskeeko muutos koko organisaatiota ja vaatiiko muutos esimerkiksi uudelleen koulutusta. (Cornelissen 2014, 226.)

Cornelissen on havainnollistanut viisi eri vaiheen muutosviestinnän strategiaa. Kuviossa 2 kuvataan näiden strategioiden suhdetta muutoksen ja tiedon määrään. Miten suuri tiedon määrä on suhteessa viestinnän tehokkuuteen/tarvittavaan viestintään. *Spray and pray* -strategia on strategian malli, jossa tietoa jaetaan työyhteisölle melko paljon ja toivotaan, että työyhteisö pystyy itse erottamaan viestistä olennaisen ja tarvittavan. Tämä strategia ei ole todettu kovinkaan tehokkaaksi. Tiedon määrä ei ole yhtäläinen hyvän viestinnän kanssa. *Tell and Sell* -mallissa johdon toimesta kommunikoidaan vain tarvittava tieto ydinviestien teroittamiseksi. Tämä on ns. ylhäältä alaspäin kommunikaation strategia, jossa työntekijät jäävät ulkopuolelle eivätkä pääse vaikuttamaan muutokseen mitenkään. (Cornelissen 2014, 227-228.)

Underscore and explore -mallissa kommunikoidaan pääongelma-alueet, johon työyhteisö pääsee osallistumaan tutkimalla muutoksen perusteita omalla luovalla tavallaan. Tätä strategiaa noudattavat johtajat eivät ole tyytyväisiä, ennen kuin he ovat tietoisia työyhteisön omaksuneen muutoksen pääidean. Tätä strategiaa käytetään silloin, kun tietoa on eniten ja sen perusteet pysytään kommunikoimaan työyhteisölle konkreettisella tavalla. *Identify and reply* -malli eroaa muista aiemmista sillä, että siinä keskiössä ovat työntekijät. Työntekijät asettavat muutokselle asialistan, johon johto reagoi. Vaarana tässä strategiassa on työntekijöiden vähäinen tiedontarve. *Withhold and uphold* on viides strategia.

Johto pitää tietoa itsellään mahdollisimman kauan, kunnes tieto on pakko huhujen voimistuessa ja vääristyessä julkistaa. Tämä strategia viestittää työntekijöiden oletetusta kyvystä ymmärtää viestiä, joka on usein väärä. (Cornelissen 2014, 227-228.)



Kuvio 2. Muutosviestinnän strategiamalleja (Cornelissen 2014, 229)

Toki on mahdollista käyttää strategiaa kootusti kaikista viidestä eri strategiasta. Mitä tiiviimpi yhteistyö työntekijöiden ja johdon välillä on, sitä varmempi on muutoksen positiivinen tulos. Yleisesti puhuttaessa, alhaaltapäin tuleva osallistuminen on aina tehokkaampi ja sitouttavampi kuin ylhäältä alaspäin kommunikoitu osallistuminen. (Cornelissen 2014, 228-229.)

Jokaisen muutosviestinnän projektin tavoitteet voivat olla yksilölliset ja yrityskohtaiset. Juholin ehdottaa kirjassaan *communicare!* Viestintä strategiasta käytäntöön, että muutosviestinnän tavoitteiden asettamisessa kannattaa ottaa huomioon ainakin taulukko 2:ssa tunnistetut kohdat. Niihin kuuluu uusien toimintatapojen ja arvojen sisäistäminen, miksi minun tulee toimia juuri tietyllä tavalla? Myös uusien toimintatapojen taustasyyt on hyvä ymmärtää, jotta niiden omaksuminen olisi helpompaa. Oman työn ja organisaation linkki muutoksen tavoitteisiin. Ovatko tavoitteeni linjassa organisaation tavoitteiden kanssa? Hyvä muutos ajaa kohti yhteistä päämäärää. Viestinnän avulla muutoksen visiota tulisi kirkaistaa ja selkeyttää jokaiselle vastustamattomaksi kokeilla ja sitoutua. Muutoksessa vuorovaikutus on tärkeää, eritoten henkilöstöä ajatellen. Heidän huomionsa ja ehdotuksensa pitää ottaa näkyvästi huomioon. Viestinnän ja vastavuoroisuuden avulla pitää pystyä rikkoa siiloja ja turvaamaan avoin viestintä yli tiimi – ja prosessirajojen. (Juholin 2009, 321.)

Taulukko 2. Muutosviestinnän tavoitteiden asettaminen (Juholin 2009, 321)

1	Uusien toimintatapojen ja arvojen sisäistäminen
2	Oman työn ja organisaation tehtävä osana muutosta ja tavoitteita
3	Vision kirkastaminen
4	Kuunteleminen ja vuoropuhelu
5	Vastavuoroisuus

Haastatteluissa kysyttiin muutosviestinnän haasteista. Saarinen on kokemuksensa mukaan todennut haastavammaksi viestien selkeyden ja ymmärrettävyyden. Muutosten ollessa monitahoisia ja suurissa organisaatioissa on viestien oltava ymmärrettäviä isoille ja hyvin erilaisille ryhmille ja kulttuureille. Kokkonen nosti saman ongelman suurimmaksi haasteeksi, mutta hän taasen on sitä mieltä, että tätä vaikeuttavat avainhenkilöiden mahdollinen huono kommunikaatiotaito, johto ei arvosta viestintää tai ei ymmärrä organisaation tarpeita. (Kokkonen 15.2.2018 & Saarinen 19.2.2018.)

Tiedottamisen tiheys on myös yksi haasteista ja sitä onkin projektin ja suunnitelman edessä pakko muuttaa ja täydentää. Oikean syklin löytäminen tiedottamisessa on vaikeaa, tässä viestintäammattilaisten organisaatio tuntemus on eduksi. Henkilöstön sitouttaminen muutokseen on todettu myös haastavaksi. Hyvällä muutosviestintäsuunnitelmalla ja selkeällä roolien ja vastuiden jaolla tähänkin voidaan vaikuttaa positiivisesti. Sitouttaminen on ensiarvoista, jotta voidaan varmistaa muutoksen pysyvyys ja toiminnan ja strategian jatkuminen. (Kokkonen 15.2.2018 & Saarinen 19.2.2018.)

2.5.2 Sisäinen viestintä ja sen haasteet muutoksessa

Yrityksen sisäinen viestintä, ainakin pienemmissä organisaatioissa jää monesti toissijaiseksi. Oikein tehtynä sen voima on kuitenkin vahva. Erityisesti muutostilanteessa se on yksi firman johdon ja esimiesten haasteista. Sisäisen viestinnän tavoitteena on kommunikoida sisäisesti yrityksen arvoista, tavoitteista ja auttaa niiden saavuttamisessa, vahvistaa ja kehittää yrityksen identiteettiä ja saavuttaa yrityksen eri osastot, henkilöt ja tasot yhteen, jotta yritys toimii paremmin. Isohookana toteaa kirjassaan Yrityksen Markkinointiviestintä, että sisäisen viestinnän muotoja ja sidosryhmiä ovat esimerkiksi johdon ja esimiesten viestintä alaspäin, funktioiden ja tiimien välinen viestintä, muutosviestintä ja henkilöstöviestintä, ja jokaisen työntekijän omaavat viestintätaidot. (Isohookana 2007, 221-222, 226.)

Juholin käyttää sisäisestä viestinnästä myös termiä työyhteisöviestintä, joka voi kuvata sisäistä viestintää laajemmin. Viestintä työyhteisössä on muuttunut ylhäältä alaspäin toimivasta viestinnästä vuorovaikutteiseksi organisaation eri tasojen välillä, jossa vaihdetaan kokemuksia, tietoa ja osaamista. Kohderyhmä, josta aiemmin puhuttiin henkilöstönä, ovat osapuolia, jotka osallistuvat oman roolinsa kautta työyhteisön viestintään. Tämä on eritoten totta, kun kyseessä on muutos, ja eri osapuolien halutaan osallistuvan muutoksen eteenpäinviemiseen ja onnistumiseen. (Juholin 2013, 175.)

Åberg taas on käyttänyt sisäisestä viestinnästä myös termiä organisaatioviestintä. Organisaatioviestintä on prosessi tai tapahtuma, jossa merkityksien antamisen kautta tulkitaan sellaisten asioiden tilaa, jotka koskevat työyhteisöä, sen toimintaa tai jäseniä, sekä jäsenten toiminta, joiden kautta ja joille tulkitaan jotakin asiaa tai toimintaa. Organisaatioviestintä tarvitsee toimiakseen viestintäjärjestelmän. Jokaisella yrityksellä on jonkinlainen viestintäjärjestelmä. Viestintäjärjestelmä on kokonaisuus, joka koostuu erilaisista viestintäkanavista, säännöistä ja viestinnän järjestelyistä. (Åberg 2000, 95-96.)

Sisäiselläkin viestinnällä on haasteensa, kuten muillakin viestinnän osa-alueilla. Sisäisen viestinnän haasteet ovat tärkeää tunnistaa, eritoten muutoksen yhteydessä, jotta viestinnän toimet ja viestit voidaan kohdentaa oikein. Sisäisen viestinnän haasteita on ainakin neljä. (Åberg 2006, 111-112.)

Tiedon liikkuminen organisaation sisällä on haaste, liikkuuko tieto tarpeeksi vai jääkö se ns. 'uutistyhjiöön'. Uutistyhjiö syntyy, kun tieto liikkuu puskaradion kautta, mutta siitä ei ole organisaation / esimiesten toimesta tiedotettu mitään. Tällöin syntyy jo ongelmia, koska puskaradio useasti saa hieman enemmän väriä mukaansa, mitä olisi tarpeen. Uutistyhjiö kannattaa täyttää mahdollisimman nopeasti aktiivisella, luotettavalta taholta tulevalta sisäisellä tiedotuksella. (Åberg 2006, 111-112.)

Tietovarastot ja verkot. Osa tiedoista on luonteeltaan sellaisia, että niiden olisi oltava paikallaan. Kyse on hajautetusta tietokannoista, johon asianosaisilla on oltava pääsy. Tietoja laitetaan varastoon, johon voi olla pääsy suoraan verkon yli tai tietokannan hoitajan kautta. (Åberg 2006, 111-112.)

Esimiehet. Onko esimiesten kommunikointi asiasta riittävää ja tarpeeksi syvällistä tyydyttääkseen alaisen tiedontarpeen. Esimiehet ovat linkki oman yksikkönsä ja koko työyhteisön välillä. Tiedon jakaminen ja räätälöinti, sekä viestien vieminen organisaatiossa ylös-

päin tavalla, jonka myös muu organisaation ymmärtää, vaikka se olisikin esimiehen yksikön sisäisesti ymmärrettävässä muodossa. Esimiehillä onkin organisaatiossa suuri tiedonjakovastuu. (Åberg 2006, 111-112.)

Tietotorit ja ahaa-aukiot. Näitä voidaan yrityksissä kutsua monillakin eri nimillä. Yrityksillä pitää olla fyysinen tila, jonne työntekijät voivat mennä rentoutumaan ja lepuuttamaan aivojaan. Nämä tilat auttavat myös ideoimaan uusia ideoita ja ratkomaan ongelmia yhdessä tai yksin. (Åberg 2006, 111-112.)

3 Muutosviestinnän suunnittelu

Hyvä muutos alkaa suunnittelusta. Kattava ja koko yrityksen tukeva suunnitelma luo muutokselle hyvän pohjan ja paremmat mahdollisuudet onnistumiselle. Hyvä muutosviestintäsuunnittelu alkaa muutoksen tarpeen tunnistamisella, onko muutos sisäinen vai ulkoinen, koko henkilöstöä vai vain osaa koskeva, ja miten suuri muutos on. Muutosviestintää käsittelevässä artikkelissaan Barrett korostaa muutosviestinnän tärkeyttä ja hyvän suunnitelman tekemistä. Kuviossa 3 esitellään Barretin strateginen henkilöstön viestinnän malli, mikä tukee ja johtaa muutosta. (Barrett 2018, 3-5.)



Kuvio 3: Strateginen sisäisen viestinnän malli (Barrett 2018, 3)

3.1 Tärkeimmät muutosviestinnän suunnittelun kohdat

Kuten kuviossa 3 kuvataan, sisäisen viestinnän tavoitteet ovat strategiset, joita yrityksen johto tukee. Yrityksen johdon pitää olla viestinnässä vahvasti mukana, niin vertikaalisti kuin horisontaalisestikin. Hyvin mietittyjen ja kohdennettujen tavoitteiden, ja oikeiden viestintäkanavien valinta tukevat suunnitelmallista viestintää heti alusta asti. Hyvässä organisaatiossa viestinnän tulee olla hyvin asemoituneena yrityksen organisaatiossa ja integroituna oikeisiin yksiköihin ja tiimeihin. Viestinnällisiä toimenpiteitä pitää jatkuvasti seurata, miten ne toimivat muita yrityksen ja henkilöstön tavoitteita vasten ja yhdessä. Sisäisen viestinnän mallia hyödyntäen yritys pystyy luomaan hyvät ja konkreettiset viestintätavoitteet muutokselle. (Barrett 2018, 3-4.)

Saarinen pitää muutosviestinnän suunnittelussa tärkeimpinä kanavina asianomistajille suunnattuja henkilökohtaisia viestejä ja kasvokkain pidettäviä pienempien ryhmien tilaisuuksia, joissa henkilöstöllä on mahdollisuus esittää kysymyksiä luottamiltaan henkilöiltä. Sisäiset sosiaalisen median kanavat (kuten sisäinen blogi) ovat tärkeitä muutoksesta viestimisessä. Sosiaalisen median kanava antaa mahdollisuuden keskustella muutokseen liittyvistä asioista organisaation kesken ja avoimesti. Sosiaalisen median kautta on myös hyvä seurata työyhteisön tilaa, mitkä asiat herättävät keskusteluja ja näillä kanavilla pysyy helposti tarvittaessa korjaamaan väärinkäsityksiä. (Saarinen 19.2.2018.)

Muutosviestinnän suunnittelu on monivaiheinen ja lähtee yrityksen sisältä ja muutostavoitteista, joita käyttäen muutosviestintäsuunnitelmankin tavoitteet määräytyvät. Barrett on tunnistanut neljä pääkohtaa, joita hyvän muutosviestintä suunnittelun tulisi lähtökohtaisesti noudattaa. Jokainen kuvion 3 kohdista pitää sisällään tärkeitä alakohtia, jotka olisivat kaikki hyvä ottaa suunnittelu vaiheessa huomioon. Mallia hyödyntäen yritys voi tunnistaa viestintäosastonsa heikkoudet ja vahvuudet, jotka ymmärtämällä on helpompi koota yhteen viestinnälliset tavoitteet ja tahdottu lopputulos. Jokainen suunnitelma kannattaa tietenkin tarkentaa omalle yritykselleen sopivaksi. Suunnitelmat eivät koskaan ole tehtyinä valmiita, vaan ne elävät muutosprojektin eri vaiheiden mukaan. (Barrett 2018, 5.)

Kuviossa 3 kuvatun mallin ensimmäinen analyyttinen kohta on kriittinen muutosviestinnän onnistumisen kannalta, ja johon johdon olisi hyvä sitoutua. Muutosviestintä on strategista viestintää, ja sen suunnittelu ja analysointi jäävät useasti pienelle huomiolle. Tämän vaiheen jäädessä liian vähälle, tai jos se tehdään kiireessä, voidaan helposti sortua väärin viestien määrittelemiseen, jotka eivät tavoita kohdeyleisöään. Neljä kohtaa kolmivaiheisessa strategisen viestintäsuunnitelman osiksi ovat: strategisen viestintäryhmän muodostaminen, tämänhetkisten viestintätoimintojen arviointi, työryhmien muodostaminen ja tulosten seuranta. (Barrett 2018, 5-6.)

Strategisen viestintätiimin muodostaminen kuuluu osaksi mallin ensimmäistä, analyyttistä kohtaa. Parhaiten toimiva ryhmä pitää sisällään jäseniä kaikista tärkeimmistä sidosryhmistä, jotka ovat mukana muutosprojektissa. Pelkkä viestintäammattilainen ei yksinään riitä. Muiden osaajien ryhmään tuominen tuo viesteille syvyyttä, osaamista muilta osa-alueilta ja kannattavat muutosta eteenpäin vielä ydinryhmän jo hajottua. He tuovat mukanaan myös yhteisöllisyyttä ja luottamusta henkilöstöön nähden. Ryhmään kuuluvat henkilöt voivat muodostaa pienempiä alaryhmiä, toteuttaakseen projektin eri vaiheita, jolloin työntösta tulee tehokkaampaa. Ydinviestintäryhmällä on vastuullisia tehtäviä, kuten toimia asian lähettäjänä yrityksen sisällä, muutosviestinnän projektin toteutus sekä viestien ja

käytäntöjen suunnittelu. Ryhmä myös viestittää muille työntekijöille, että muutos on koko henkilöstöä kattava projekti. (Barret 2018, 5-6.)

Barrettin näkökulmasta hieman poiketen, Mattila korostaa viestintäammattilaisen panosta muutoshankkeessa. Mattilan mielestä viestintäammattilaisen mukaan ottaminen heti hankkeen suunnitteluvaiheessa on hyödyllistä, sillä useasti yrityksen viestintäammattilainen tuntee organisaation, yrityskulttuurin ja historian hyvin. Parhaimmillaan viestintäammattilainen osallistuu projektin viestien laatimiseen ja toteuttamiseen, muutosjohtamisen ja esimiesten tukemisen lisäksi. Viestintäammattilainen osaa myös muuntaa tekstit henkilöstön omalle kielelle ja varmistaa tiedotuksen loogisen etenemisen ja johdonmukaisuuden. (Mattila 2007, 189.)

Myös nykyisten viestintätoimintojen arviointi istuu analyttisen suunnittelun lokeroon. Tämä kohta on tutkivaa ja analyttistä työtä, joka voidaan toteuttaa muutamain keinoin. Barrett ehdottaa muun muassa sisäisten haastattelujen toteuttamista, joiden avulla nykyisen viestinnän taso voidaan osaksi määrittää ja välttää aiempien virheiden toistoa. Haastattelujen avulla on myös mahdollista selvittää nykyisen viestintätiimin sisäinen imago ja mikä on henkilöstön ymmärrys viestintätiimin päätehtävistä. (Barrett 2018, 7-8.)

Muiden ydinryhmien muodostaminen ydinryhmän lisäksi on olennaista ja onkin Barrettin kuvaaman mallin toisena pääkohtana. Yrityksen visio on muutosprojektissa hyvä tunnistaa ja tarkastella, pitääkö se muutoksen jälkeen vielä paikkansa. Jos visiota ei ole, sellainen tulee yritykselle tehdä, esimerkiksi visiotyöryhmän toimesta. Visio auttaa muissakin elintärkeissä viesteissä, kuten pääviestien tunnistamisessa. Alaryhmissä olisi hyvä olla mukana myös johdon jäseniä, jotka voivat tuoda ryhmään mukaan esimerkiksi strategista ajattelua. Strategisen ja vision ympärillä työskennellessä, olisi hyvä saada työyhteisö mukaan kommentoimalla ryhmän työn kohdetta. (Barrett 2018, 9-10.)

3.2 Viestintäsuunnitelman laadinta

Muutosviestintä, kuten muukin viestintä, on strategista viestintää ja kaikki lähtee suunnittelusta. Ensimmäiseksi pitää miettiä, mihin viestinnällä tähdätään. Yleensä viestinnällä pyritään saamaan yhteinen ymmärrys aiheesta ja sen toteutuksesta, mutta tavoitteet voivat toki olla muitakin, kuten liittyä organisaation sisäisiin asioihin. Hämäläisen & Maulan mielestä tärkeimmät strategisen viestintäsuunnitelman osa-alueet ovat; kohderyhmät, sisältö (viestien muotoilu), kanavat, lähettäjät (pääasialliset viestijät) ja mittaaminen. Tärkeää alussa on kuitenkin ensin varmistaa johdon odotukset viestinnälle. Jos niitä, tai tahtotilaa viestinnälle ei ole, on muutosviestintäsuunnitelmaa turha laatia. (Hämäläinen & Maula 2004, 68-69.)

Viestintäsuunnitelman tekee yleensä viestintäjohtaja tai viestintäpäällikkö, riippuen tehtävien jaosta ja vastuualueista. Viestintäsuunnitelman laatijalla pitää kuitenkin olla pääsy yrityksen tärkeimpiin asiakirjoihin ja muihin yritystason suunnitelmiin, jotta viestintäsuunnitelma voidaan tehdä. Ferguson on ottanut Hämäläisen & Maulan ajatuksiin verrattuna laajemman linjan liittyen muutosviestintäsuunnitelman pääkohtiin. Ferguson tarkastelee viestintäsuunnitelman sisältöä jopa 13 eri osa-alueen kautta, jotka ovat; taustalausunto, tavoitteet (yritys ja operatiiviset), sisäinen ja ulkoinen ympäristö, viestinnän tavoitteet, mahdollisuudet, viestinnän prioriteetit, käytäntöön liittyvät haasteet, teemat ja viestit, neuvottelu ja yhteistyökumppanit, rahoituskelliset voimavarat, strategiset huomiot ja suorituksen mittarit. Näiden kohtien taustamateriaalien sisältö pitää olla suunnitelman laatijalla hyvin tiedossa. (Ferguson 1999,21-24.)

Muutosviestintäsuunnitelmia on hyvin monenlaisia, erilaisiin viestintätilanteisiin räätälöityjä. Hyvä viestintäsuunnitelma on lyhyt, fokuoitunut, ytimekäs ja luettava, tämäkin riippuu projektin luonteesta. Suunnitelman ulkoasu vaihtelee firmoittain, useimmiten se on luettelomerkein tehty tekstipohjainen tuotos. Viestintäsuunnitelman pituus vaihtelee tarpeen mukaan. Ferguson suosittelee sivumäärän jäävän 10 sivuun, jos suunnitelmaa toivotaan luettavan useammin. (Ferguson 1999,21-24.)

Saarinen pitää muutosviestintäsuunnitelman tärkeimpiä alueina tavoitteiden asettelua, avainviestien määrittelyä, työryhmän ja päähenkilöiden roolien ja vastuiden määrittelyä, aikataulua ja aktiviteettien tunnistamista. Nämä ovat tärkeitä muutosviestintäsuunnitelman osa-alueita, jotta projekti pysyy oikeilla raiteilla, viesti pysyy johdonmukaisena ja roolit ovat selkeät, jotta viestintä on selkeää. Kokkonen taas nostaa yhden asian muiden yläpuolelle, vision. Visio on tärkeä osa-alue viestintäsuunnitelmassa, sillä se muodostaa lähtökohdan sekä koko kehyksen muutosviestin suunnittelulle. (Saarinen 19.2.2018 & Kokkonen 15.2.2018.)

Muutosviestintäsuunnitelma on yksi tärkeimmistä alueista koko muutoksen suunnittelussa. Sen avulla edesautetaan toteutusta ja henkilöstön mukautumista muutoksen suunnitelmiin. (Saarinen 19.2.2018.) Tähän mielipiteeseen yhtyy myös Kokkonen. Kaikki lähtee huolellisesta suunnittelusta ja sitä ei voi tehdä kiireessä. Ydintiimin muodostaminen on yksi osa-alue muutosviestinnän suunnittelussa. Ydintiimin tärkeys on toistaa muutoksen viestejä tarvittava määrä ja valmistellaan materiaalit, joita muutosviestinnän projektissa tarvitaan. Kaikki tämä kuuluu muutosviestinnän suunnitteluun. (Kokkonen 15.2.2018.)

Myös kolmas haastateltu Lahti nostaa ajan yhdeksi tärkeimmistä huomioitavista asioista suunnittelussa. Lahden mukaan aikaa pitää varata riittävästi, sillä harvoin muutosviestintä onnistuu täydellisesti kiireessä. Oikea ajoitus on myös tärkeää tunnistaa. (Lahti 4.3.2018.)

3.3 Muutosviestinnän seuranta ja arviointi

Aula haastaa viestinnän tehon mittaamisen hyödyllisyyden ja todennettavuuden. Teholla tässä tarkoitetaan viestinnän vaikutusta ja vaikuttavuutta. Aulan mukaan viestinnän mittaaminen ja sen arvon todentaminen organisaatiolle on aina ollut hankalaa. Vaikka viestintää on monin tavoin yritetty mitata, arvioida tai muutoin selvittää miten viestintä on onnistunut vaikuttamaan, tulos on Aulan mukaan monen tutkijan mielestä ollut, ettei viestinnän tehoa voi mitata. Yksittäisten viestintäsuunnitelmien, viestintätoimenpiteiden ja kampanjoiden lisäksi viestintää on alettu arvioida kokonaisvaltaisesti osana organisaation luontaista toimintaa. Monet tutkijat ovatkin luopuneet yrityksistään mitata organisaation viestinnän tehoa pisteytetyillä luonnontieteistä johdetuilla suureilla. (Aula 2000, 167-168.)

Kuviossa 4 on kuvattu muutosviestinnän suunnittelun vaiheita. Viimeisempänä kohtana Barrett on listannut tulosten seurannan, jota hän pitää tärkeänä. Tässä vaiheessa työryhmät ovat edelleen toiminnallisia, koska tässä kohtaa on aika kerätä tuloksia ja jatkaa muutosviestintää. Muutoksen seuranta on eritoten tärkeää muutoksen seuraavina kuukausina, jotta saadaan ymmärrys, miten muutos ja muutosviestintä on onnistunut. Sisäisen kyselyn kautta saadaan helposti yhteys koko organisaatioon ja tuloksen helposti kerättyä. Muutoksen syvempi analyysi voidaan kuitenkin tehdä vasta hieman myöhemmin, kun nähdään, miten organisaatio toimii muutoksen jälkeen. (Barrett 2018, 10-11.)



Kuvio 4: Strategisen viestinnän kolmivaiheinen suunnitelma (Barrett 2018, 6)

K-Patents Oy:n viestintäpäällikkö Kokkonen ja sisäisen viestinnän päällikkö Saarinen Nokia Oy:lta ovat samaa mieltä siitä, että yksi muutosviestinnän onnistumisen arviointimittareista on henkilöstön kautta aistittu muutos. Henkilöstön tuntemus kertoo, onko viestit ja muutoksen syyt ymmärretty, ja onko uusien arvojen mukaan alettu toimia. Kokkonen lisää Saarisen näkemykseen vielä henkilöstön sitoutuneisuuden, joka osin menee samaan kategoriaan tuntemuksen kanssa. Jos muutosvastarinta jää pieneksi, voi se tarkoittaa, että muutos on ymmärretty ja hyväksytty ja organisaatio alkaa kulkea oikeaan ja haluttuun suuntaan, yhtenäisesti. Yksinkertainen mittari muutosviestinnän onnistumiselle on muutosviestintäsuunnitelmassa tunnistetut tavoitteet. Jos ne on muutoksenprojektin päätyttyä saavutettu, voidaan olla muutosviestinnän onnistumiselle tyytyväisiä. (Kokkonen 15.2.2018 & Saarinen 19.2.2018.)

Erilaisten mittareiden käyttö muutoksen vielä jatkuessa ja muutosprosessin jälkeen on perusteltua. Esimerkiksi ilmapiiri – ja palautemittareiden avulla voidaan mitata mm. muutosviestien tehokkuutta ja saada tietoa työtyytyväisyydestä, kehitysehdotuksia ja hyviä indikaattoreita siitä, miten muutosviestintä ja johtaminen ovat onnistuneet. Tehokkaita mittareita ovat mm. henkilöstön kyselyt, joita voidaan suuren muutoksen aikana ja jälkeen tehdä vaikka kerran kuukaudessa. Eritoten henkilöstön tyytyväisyys – ja työilmapiirikyselyiden tuloksia voi liittää mukaan vaikka muutoshankkeen loppuarvioon. (Mattila 2007, 176.)

Kuten Mattila, myös Viestintäpäällikkö Lahti Vaisala Oyj:sta pitää tyytyväisyyskyselyä hyvänä mittarina tulosten arviontiin, mutta nostaa esille dialogin ja itsearvioinnin muutoksen arviointia tehdessä. Keskustelu itsearvioinnin ympärillä on tärkeää, jotta organisaatio, työyhteisö ja muutoksen keskeiset toimijat tiedostavat sen, mitä muutoksesta opittiin ja miten muutos voidaan ensi kerralla tehdä paremmin. (Lahti 4.3.2018.)

4 Produkti

4.1 Kohdeorganisaation esittely

Tämä opinnäytetyö on tehty yritykselle Rovio Entertainment Oyj. Rovio on mobiilipelejä valmistava ja julkaiseva viihdeyritys. Yhtiö on perustettu vuonna 2003, nimellä Relude, nimensä Rovio Mobile yritys sai vuonna 2005. Sittemmin yritys on laajentanut liiketoimintaansa myös lisenssipuolen eri viihde- ja kuluttajatuoteryhmiin. Vuonna 2017 yritys listautui Helsingin pääpörssilistalle.

Yhtiö tunnetaan parhaiten maailmanlaajuisesta Angry Birds -brändistä, joka syntyi suositusta mobiilipelistä vuonna 2009. Yhtiö tarjoaa myös useita mobiilipelejä, on tuottanut Angry Birds -elokuvan ja lisensoi kuluttajatuotteita maailmanlaajuisesti.

Rovion liiketoiminta on jaettu kahteen liiketoimintayksikköön: Games ja Brand Licensing, ja varsinkin yrityksen peliliiketoiminta on tuottanut positiivista tulosta aina vuodesta 2009. Yritys työllistää tällä hetkellä noin 400 henkeä maailmanlaajuisesti. Yhtiön pääkonttori sijaitsee Suomessa, ja yhtiöllä on toimipaikat Ruotsissa, Isossa-Britanniassa, Kiinassa ja Yhdysvalloissa

4.2 Produktin esittely

Kohdeyrityksessä käynnistyi vuoden 2017 lopulla sisäinen muutosprojekti tavoitteiden asetannan ja oman kehityksen edistämisen osalta. Muutoksessa työntekijälle annetaan vastuu oman kehityksensä, tavoitteidensa ja urasuuntautuneisuutensa osalta, tukien näin paremmin työntekijän oman yksikön, liiketoimintayksikön ja koko yrityksen yhteisiä tavoitteita. Aiemmin henkilöstöosastolla on ollut suurempi rooli esimerkiksi tavoitteiden ja yksilön ja esimiehen kesken käytävien keskustelujen järjestämisessä.

Kohdeyrityksen organisaatio on luova ja yrityskulttuuri mahdollistaa hyvinkin joustavaan ja luovuutta kehittävän toimintamalliin, joten uuden ajattelumallin tuominen organisaatioon uskotaan parantavan henkilöstön tavoitteiden- ja kehitysprosessin toimivuutta ja näin palvelevan jokaista yksilöä hänen itselleen parhaiten toimivalla tavalla.

Työntekijöitä ei kuitenkaan ole tarkoitus jättää muutoksen valmistuttua yksin, vaan heille annetaan kaikki tuki esimiesten, henkilöstöosaston, viestinnän ja yrityksen johdon toimesta. Muutoksen tarkoituksena on saada työyhteisön ajatus ja asenne kehitysmallia kohti muuttumaan positiivisemmaksi ja omatoimisemmaksi, joten kaikki tuki mitä työntekijä ainakin ensimmäisinä kuukausina tarvitsee, on organisaatio valmistautunut antamaan.

Produkti osuus opinnäytetyöstä on sisäinen muutosviestintäsuunnitelma. Opinnäytetyön tekijän vastuulla projektityössä oli koko muutosviestintäsuunnitelman laadinta ja toteutus. Tekijä laati muutosviestintäsuunnitelman liitteineen sekä johti ja osallistui muutosviestintäsuunnitelman ulkopuolisten viestinnällisten keinojen ja aktiviteettien laadintaan ja toteuttamiseen. Tähän kuului esimerkiksi sisäisen intranetin muutossivuston sisältö ja työntekijöille suunnatun palautelomakkeen sisällön tuottaminen (jonka avulla kerätään ideoita ja ehdotuksia koko vuoden 2018 ajan). Erinäisten uutiskirjeiden ja muiden tekstimateriaalien luominen ja editointi, esimerkkinä usein kysytyjä kysymyksiä-tiedosto, mikä julkaistiin työyhteisön käyttöön sisäisen internetin muutossivustolla. Muutosviestintäsuunnitelma on osa koko projektin suunnitelmaa, joka tehdään yhteistyössä pienen työryhmän kanssa, johon kuuluu jäseniä henkilöstöosastolta, johdosta ja jokaisen pääyksikön työntekijöitä.

4.3 Produktin eri vaiheet

Loppusyksyllä 2017 kohdeyrityksestä aukeni mahdollisuus produktin tekemiselle muutosprojektin alkamisen yhteydessä. Ymmärrys projektin tavoitteista ja projektissa tarvittavan muutos – ja sisäisen viestinnän tarpeista hahmottui heti projektin alussa.

Muutosprojektille oli jo kohdeyrityksen johdon puolesta hyväksytty visio ja yleinen projekti-suunnitelma henkilöstön osalta. Projektiin tarvittiin mukaan viestinnällinen osuus, jota opinnäytetyön tekijä alkoi vetämään. Kun tarkemmat tiedot projektin tavoitteista ja aikatauluista oli saatu, alkoi muutosviestintäsuunnitelman rakentaminen. Suunnitelman teko alkoi ensin viestinnällisten tavoitteiden ja aikataulujen määrittelyllä, mm. mitä viestinnällä halutaan saavuttaa ja miten, sekä hahmottelemalla mitkä ovat tärkeimmät virstanpylväät ja mitkä näistä on jo johdon puolesta hyväksytyjä. Kun nämä olivat selvillä, suunnitelmaan lisättiin ydinviestit, joita projektin aikana laajasti käytettiin. Tämän jälkeen opinnäytetyön tekijä pystyi aloittamaan tarkemman suunnittelun kuten sen, mitkä viestintäkanavat ja kohderyhmät ovat muutokselle olennaiset. Muutosprojektissa suurin ja tärkein kohderyhmä on tietenkin koko organisaatio, mutta viestiä haluttiin myös kohdentaa alussa kohderyhmien mukaan, kuten esimiehet ja muu työyhteisö.

Tammikuun 2018 loppupuolella alkoivat säännölliset projektipalaverit, joissa opinnäytetyön tekijä kävi lävitse viestintäsuunnitelmaa ja tarkennuksia siihen mennessä heränneisiin ajatuksiin viestinnän osalta. Suunnitelman seuraava askel oli kehittää produktia eteenpäin tunnistamalla pääviestit, onnistuneen muutosviestintäsuunnitelman vaiheet ja tuomalla nämä esiin projektipalaverissa, varmistaen että organisaatio ja työryhmä ovat valmiita jokaiseen kohtaan erikseen.

Tässä vaiheessa muutosviestintäsuunnitelman tekoa alkoi muutosprojektin informaation jakamisen ja tietoisuuden luomisen toteutus. Viestinnällisistä materiaaleista (kuten henkilöstölle suunnatuista uutiskirjeistä) käy hyvin ilmi, miksi muutosta tehdään ja miksi se on kohdeyrityksen työyhteisölle positiivinen asia. Mitä työntekijät siitä hyötyvät. Tämän yhteydessä sisäisten viestintäkanavien käyttö ja tärkeys myös kirkastui, ja viestintäkanavien roolin ja valinnat selkeytyivät viestintäsuunnitelmaan. Tällöin heräsi kysymys, miten työntekijät pääsevät mukaan muutokseen. Opinnäytetyön tekijän ehdotuksesta yrityksen intranetsivustolle luotiin muutossivusto, jossa tietoa on jatkuvasti saatavilla ja se on aina ajan-kohtaista. Sivustolla on myös paikka jatkuvan palautteen antamiselle, jonne voi käydä kirjaamassa ideoita ja kysymyksiä, miten useasti tahansa aina vuoden 2018 loppuun asti. Näin nämä saatiin mukaan viestintäsuunnitelmaan.

Helmikuussa projekti nytkähti paremmin liikkeelle isompien kokonaisuuksien varmistuttua, ja produkti eteni hyvin. Kohderyhmät tunnistettiin ja lisättiin suunnitelmaan. Riskien ja haasteiden tunnistaminen eteni myös projektin edistyttyä ja ne olivatkin suhteellisen selkeitä jo tässä kohtaa, jolloin ne otettiin huomioon esimerkiksi mielipidejohtajille suunnattujen viestien suunnittelussa.

Maaliskuussa projektissa valmistui muita suurempia kokonaisuuksia, ja muutosviestintäsuunnitelma eteni kohti seuraavaa merkkipaalua. Yksi tällainen oli mielipidejohtajien mukaan tuominen. Maaliskuussa pidetyssä mielipidejohtajien työpajassa opinnäytetyön laajaja esitteli muutosviestintäsuunnitelman, viestinnän tärkeyden projektille ja mitä mielipidejohtajien tulee ottaa huomioon viestiessään muutoksesta omille yhteisöilleen. Työpajan jälkeen valmistui mielipidejohtajien viestintämuistio tarjoamaan viestinnällistä tukea ja ohjeistusta. Viestintämuistio antoi osviittaa projektin seuraavista askelista ja sisälsi myös tiivistelmän työpajan tuloksista.

Huhtikuussa produktiosuuden viimeistely eteni niin pitkälle kuin projektin kokonaissuunnitelmat sallivat. Projekti jatkuu koko loppuvuoden 2018 nojautuen jo suunniteltuihin viesteihin ja aktiviteetteihin, ja niiden täytäntöönpanoon, vaikka opinnäytetyön produktiosuus päättyikin aiemmin.

Suunnitelma elää vielä tämän opinnäytetyön palauttamisen jälkeenkin, sillä kuten opinnäytetyössä on jo aiemmin mainittu, muutos on jatkuvaa, eikä lopu projektinvaiheiden päättymiseen. Esimerkiksi uuden sähköisen työkaluun liittyvä viestintä on vielä suunnittelemaa ja sisältyy vielä tulevaan versioon muutosviestintäsuunnitelmaa. Samoin loppuvuoden aikana suunnitellut ns. klinikat ja sisäiset tapahtumat, joissa työntekijöille tarjotaan

mahdollisuus henkilökohtaiseen keskusteluun esimiehen ja henkilööstaston kanssa muutoksen herättämien kysymysten tiimoilta. Tämänkin viestinnän osan suunnitelman lopullinen versio sisältää.

4.4 Mieli-pidejohtajien merkitys kohdeyri-tyksen muutoksessa

Kohdeyri-tyksen muutosviestintäsuunnitelmassa mieli-pidejohtajilla on suuri rooli. Tahtotilana on saada mieli-pidejohtajien kautta työntekijät paremmin mukaan muutokseen. Tarkkaan valituille mieli-pidejohtajille annettiin mandaatti toimia ja välittää viestiä parhaalla näkemällään tavalla, viestintämuistiota mukaillen, niin useasti kuin he oman yksikkönsä tarpeet tuntien parhaaksi näkevät. Luovassa organisaatiossa tällä on suuri merkitys, varsinkin, kun muutokseen ei haluttu ottaa ylhäältä alaspäin käskevää mallia.

Mieli-pidejohtajat valittiin henkilööstöstaston toimesta. Mieli-pidejohtajat edustavat yri-tyksen liiketoimintayksiköitä ja näiden sisällä olevia tiimejä. Ryhmään on valittuna toisistaan varsin erilaisia ihmisiä. Tällä haluttiin varmistaa se, että dynamiikka viestin läpiviemiseen pysyy tiimin ja yksikön mallin mukaisena, jolloin viesti on helpompi ymmärtää ja uskoa. Ryhmä on kooltaan suhteellisen suuri (n.20 henkeä), jotta yhdellekään mieli-pidejohtajalle ei koidu tehtävästä suurta lisätyötä, eikä hän joudu liiaksi mukavuusaluseensa ulkopuolelle.

Maaliskuussa pidettiin mieli-pidejohtajien työpaja, jossa oli mukana myös viestintä (opinnäytetyön tekijä) ja henkilööstöstasto. Työpajan ajatus oli sisällyttää mieli-pidejohtajat osaksi isompaa työryhmää, ja yhdessä määritellä jatkotoimenpiteet muutosviestien viemisessä eteenpäin syvemmälle työyhteisöön. Työpajaa ennen annettiin jokaiselle mieli-pidejohtajalle tehtävä itse miettiä omaa rooliaan ja mieli-pidejohtajan roolia yleisesti. Työpajan alussa esiteltiin opinnäytetyön tekijän toimesta viestinnän tärkeys muutosprojektissa, viestinnän osa-alueet projektiin liittyen ja mikä muutosjohtajien rooli projektissa on, josta keskusteltiin myös ryhmässä.

4.5 Produktin rakenne, sisältö ja ulkoasu

Produkti osuus opinnäytetyöstä on muutosviestintäsuunnitelma. Muutosviestintäsuunnitelma on tarkoitettu ohjeistamaan yri-tyksen sidosryhmiä viestinnällisissä projekteissa, niin tässä muutosprojektissa, kuin tulevissakin henkilööstöstöön liittyvissä projekteissa. Muutosviestintäsuunnitelman tarkoitus on myös auttaa luomaan yhtenäinen viesti, jonka avulla saavutetaan toivottu tavoite ja onnistunut muutos. Muutosviestintäsuunnitelman avulla saadaan muutosviestintään selkeät ja toimivat viestit koko organisaation tasolle. Produkti on tehty Microsoft PowerPoint -muotoon, jolloin sitä on helppo esittää ja tekstiä ei ole liian

paljon yhden asian sisäistämiseksi. PowerPoint on myös kohdeyrityksessä laajalti käytetty työkalu, joten sen valitseminen suunnitelman pohjaksi oli luonteva valinta. Muutosviestintäsuunnitelma sisältyy seuraavista pääkohdista, kuvattu taulukossa 3:

Taulukko 3: Muutosviestintäsuunnitelman pääkohdat

1	Internal communications plan for performance and development project
2	Table of contents
3	Cold fact
4	What is the change
5	Successful change communication
6-7	Communication objectives
8	Tonality for communication
9	Target Groups
10	Key stakeholder roles
11	Challenges and risks
12	Communication channels
13-19	Monthly milestones
20-42	Appendices

Kalvot yksi ja kaksi kuvaavat produktin aiheen ja sisällön.

Kalvolla kolme on annettu esimerkki siitä, miten tärkeää viestinnässä on toistaa ydinviestejä. Viestien toisto vaikuttaa ihmisten kykyyn muuttaa asennettaan muutoksen yhteydessä.

Kalvo neljä kuvastaa sitä, mikä muutos on kyseessä, mitä ollaan muuttamassa, mikä on muutoksen pääviesti, ja mikä toimii ydinviestinä kaikessa projektin muutosviestinnässä.

Kalvolla viisi kuvataan onnistunut muutosviestinnän prosessi. Viiden askeleen suunnitelma onnistuneeseen muutosviestintään: tiedonluonti, ymmärrys, uskominen, käytäntöönpano ja monitorointi. Jokaiselle pääkohdalle on myös määriteltynä avainkysymykset, jotka ennen seuraavaan kohtaan siirtymistä on hyvä olla tehtynä.

Kalvoilla kuusi ja seitsemän käsitellään viestinnän tavoitteet. Määritellään ensin yleisimmät kysymykset, joita muutoksen ympärillä yleensä kysytään, ja joihin yrityksen muutos-

työryhmällä pitää olla kattavat vastaukset, jotta muutos voi olla onnistunut. Tähän on tunnistettu tiettyjä yritykseen itseensä kohdennettuja viestinnällisiä tavoitteita ja kysymyksiä, joiden vastausten määrittelyt toimivat ohjenuorana viestinnällisille tavoitteille.

Kalvolla kahdeksan määritellään viestinnän sävy. Muutosviestinnän sävy tulee olla positiivinen, kannustava, tukeva ja informatiivinen. Sävy tukee muutosta parhaiten, kun se on rakentava ja kohdeyleisölleen suunniteltu.

Kalvolla yhdeksän käydään lävitse yrityksen kohderyhmät. Koska yrityksellä on toimintaa viidessä eri maassa, on kohderyhmä maailmanlaajuinen, ja se pitää ottaa suunnitelman tietyissä kohdissa erityisesti huomioon.

Kalvolla 10 on kuvattu pääsidosryhmien roolit. Niihin kuuluvat työntekijät, mielipidejohtajat ja esimiehet.

Kalvolla 11 on tunnistettu muutosviestinnän riskit ja haasteet. Riskeinä tunnistetaan asenteiden jämähäminen vanhaan malliin, saada työntekijät toimimaan uusien vastuualueidensa vaatimalla tavalla ja historian tuoma negatiivinen asenne muutosta kohtaan. Haasteina on todettu olevan työntekijöiden muutosvastarinta, uusia toimia ei sisäistetä ja viestit eivät ole tarpeeksi selkeitä tukemaan muutosta. Viimeisinä haasteina tunnistetaan esimiesten kasvava työmäärä ja muutoksen jääminen vain pääkonttoritasolle, muiden maiden jäädessä pois muutoksen kyydistä.

Kalvolla 12 kuvataan pääasialliset viestintäkanavat, joita ovat sisäinen verkko ja chat-kanava, sähköposti, mielipidejohtajat ja muut (kuten kasvotusten käytävät keskustelut).

Kalvoilla 13-19 on suunnitelman operatiivinen osa taulukkomuodossa. Näissä luvuissa on tunnistettuna kuukausittaiset virstanpylväät ja aktiviteetit, jotka ovat kyseessä olevan kuukauden viestinnälliset tavoitteet. Operatiivisessa osassa suunnitelmaa on kuvattuna aktiviteetin pääviestit, kohderyhmä, viestintäkanavat ja itse toiminta.

Kalvoilla 20-42 liitteet (kirjalliset tuotokset kuten uutiskirjeet, viestintämuistio mielipidejohtajille, kuvakaappaus muutosverkkosivun palautesivusta).

Ulkoasu myötäilee yrityksen sisäistä PowerPoint -pohjaa ja yrityksen brändivärejä. Suunnitelma on brändätty yrityksen logolla ja kuvituksilla, mutta jätetty tarkoituksella pienelle huomiolle kalvotilan ja tiedostokoon vuoksi. Kuvitukset ja logot ovat yrityksen virallisia ku-

via ja logoja. Fontti on yrityksen käyttämä virallinen fontti, kirjaisinkoko itse määritelty. Lukemisen helpottamiseksi ja tiedoston koon pienentämiseksi, suunnitelma on muunnettu PDF-muotoon.

Produktia on esitetty muutosprojektin aikana esimerkiksi henkilöstöosaston ja peliliiketoiminnan johdon palavereissa ja mielipidejohtajien työryhmässä. Liitteenä olevia tuotoksia on käytetty yrityksen kohderyhmille viestimässä (uutiskirjeet lähetetty kohderyhmille), ja mielipidejohtajien viestintämuistio on lähetetty mielipidejohtajille työkaluksi keskusteluille, joita he pitävät työyhteisöissään. Produktin palautteesta kerrotaan pohdintaosiossa.

5 Pohdinta

5.1 Yhteenveto

Viestintä on mukana käyttäytymisessämme ja työyhteisössämme jatkuvasti. Muutos vaatii hyvät viestinnälliset työkalut. Hyvään viestintään kuuluu olennaisesti strategia ja sen toteuttamiseen vaadittava viestintäsuunnitelma. Hyvän muutosviestinnän perustana on muutoksen ympärille rakennettu muutosviestintäsuunnitelma, joka on erityisen tärkeää luovissa organisaatioissa. Luova ajattelu ei ala napinpainalluksella, vaan jokaisella luovan työn tekijällä on oma työprosessinsa ja laukaisijat luovan työn tuottamiseen.

Tämän työn avulla saavutettiin muutoksen viestinnälliset tavoitteet, joskin projekti kohdeyrityksessä ei vielä päätynyt tämän opinnäytetyön palauttamiskohtaan, vaan jatkuu vuoden 2018 loppuun asti. Oma osuuteni projektissa ja tekemäni muutosviestintäsuunnitelma nostivat projektityöryhmässä esiin asioita, joita ei normaalisti olisi huomioitu. Esimerkiksi sanoman toiston tärkeys muutostilanteessa tai, miten paljon muutoksen ymmärtäminen ja siihen uskomisen vaikuttaa muutoksen onnistumiseen olivat asioita, jotka nousivat esiin. Ja, miten edellä mainittuihin todella voidaan vaikuttaa oikeanlaisen viestinnän avulla.

Muutoksen haasteisiin vaikuttavat monet seikat, kuten aiempi sisäisen viestinnän historia ja sen kautta esiin nousseet ongelmat tai epäkohdat, joita yrityksellä on mahdollisesti ollut. Jos historia esimerkiksi muutosviestinnän ympärillä on ollut negatiivista tai liian usein toistuvaa voi muutokseen asennoituminen ja viestien sisäistäminen olla haasteellista. Yrityskulttuuri vaikuttaa mielestäni myös erittäin olennaisesti onnistuneeseen viestintään. Viestijän on tunnettava yleisönsä ja näin osattava kohdentaa ja korostaa viestissään oikeita pääkohtia. Muutoksen ympärillä asenteiden ja yksilön käyttäytymisen muuttaminen ovat vaikeimmista muutoksen osa-alueista, ja tähän muutosviestinnällä on oma roolinsa. Asenteet ja vanhan osaaminen ovat muistissamme pitkään. Näiden kohtien tunnistaminen auttaa muutoksen onnistumisessa olennaisesti.

Yhteenvetona voisin todeta, projektin ollessa vielä kesken, että kohdeyrityksen luova organisaatio otettiin muutosviestintäsuunnitelman teossa ja toteutuksessa hyvin huomioon. Yrityksen historia on haastava useiden negatiivisten muutosten vuoksi, joten viestintä tässäkin suhteessa on ollut erittäin tärkeää miettiä huolella. Tässä olen onnistunut mielestäni hyvin ja olen pystynyt tuomaan näitä kohtia esiin muutosviestintäsuunnitelmaa tehdessäni ja puhuessani muutosviestinnästä eri sidosryhmille.

5.2 Produktin hyödyllisyys kohdeyritykselle

Muutosviestintäsuunnitelman on huomattu olevan hyödyllinen kohdeyritykselle, eritoten yrityksen henkilöstösastolle. Muutosviestintäsuunnitelman avulla sidosryhmät ymmärtävät viestinnän merkityksen ja mitä hyvällä sisäisellä viestinnällä voidaan parhaimmillaan saavuttaa. Projektipalavereissa muutosviestintäsuunnitelma on toiminut työkaluna auttaen projektin eri vaiheita eteenpäin.

Produktin tekeminen on tuonut kaikille projektiryhmässä toimijoille ymmärrystä viestinnän työn tärkeydestä. Muutosviestintäsuunnitelma auttaa erottamaan henkilöstöviestinnän sisäisestä viestinnästä, jossa viestinnän sävy ja tarkoitusperät ovat hyvin erilaiset. Henkilöstöviestintä on usein prosessilähtöistä ja ohjeistavaa, kun taas sisäisen viestinnän tarkoitus on olla informatiivista ja yhteisöllisyyteen kannustavaa. Muutosviestintäsuunnitelman avulla olen saanut myös mielipidejohtajien viestit ja roolit selkeytettyä niin, että niitä voidaan pienin muutoksin käyttää hyödyksi monessa eri yrityksen sisäisen viestinnän ja henkilöstöviestinnän tilanteissa.

Olen saanut hyvää palautetta omilta sidosryhmiltäni tekemästäni muutosviestintäsuunnitelmasta ja omasta osuudestani projektiin. Liiketoimintayksiköiden henkilöstösaston työntekijät ovat antaneet positiivista palautetta muutosviestintäsuunnitelmasta ja sen hyödyllisyydestä viestien suunnittelemisessa ja viestipohjista, jo ihan yleishyödyllisellä tasolla mallina toimien. Muutosviestintäsuunnitelma on koettu heidän näkökulmastaan hyödyllisenä myös tulevaisuutta ajatellen. Mielipidejohtajien kanssa pidettävän työpajan jälkeen sain hyviä kommentteja pitämästäni viestinnän esityksestä. Esitystä pidettiin selkeänä ja olin nostanut siihen oikeanlaisia asioita selkeyttämään prosessia ja viestinnän roolia. Yksi näistä oli havainnointi onnistuneen muutosviestinnän prosessista, mitä organisaation pitää ottaa huomioon muutoksen eri vaiheissa. Työpajasta poiki vielä toive viestintämuistiolle. Tein muistion, jossa kertosin viestinnälliset tavoitteet ja pääviestit sekä lisäsin työpajan yhteenvedon ja yksinkertaistaisin pääviestin sanoman, jonka avulla mielipidejohtajat voivat nopeasti ja yksinkertaisesti avata muutosprojektin tavoitteita ja syitä. Lähetin muistion työpajaan osallistuneille. Myös työyhteisöltä on tullut palautetta kirjoittamistani uutiskirjeistä, jotka on todettu hyödyllisiksi, joskin välillä liian henkilöstöviestihakuisiksi.

Muutos on lähtenyt organisaatiossa hyvin etenemään ja se on saanut positiivisen vastaanoton työyhteisössä. Muutos on todettu olevan tarpeellinen ja toivottu, mm. mielipidejohtajien työpajassa käydyn palautteen perusteella. Produktissa olevat tavoitteet ja aktiviteetit ovat toteutuneet aikataulussa ja ne ovat toimineet organisaatiossa hyvin. Pääviestin kommunikointi muutosjohtajille siirtyi joulukuusta (2017) maaliskuulle (2018) myöhäisen

mielipidejohtajien valitsemisen takia. Tämän opinnäytetyön palautuksen aikaan mielipidejohtajien aktivointi omilla työyhteisöillään on osa-alue, johon ei vielä ole saatu palautetta. Seuraavaksi alamme tunnistamaan miten muutos on työyhteisöissä ymmärretty, eli ovatko muutoksen syyt selkeät.

Yrityksen henkilöstöjohtajan palaute produktista oli erittäin positiivinen. Hänen palautteensa mukaan produkti on selkeä ja sisältö hyvin ymmärrettävissä. Produktin kronologinen järjestys tekee suunnitelman helppolukuseksi. Erityisen positiivista palautetta sain suunnitelman tavoitteiden tunnistamisesta. Tavoitteita tarkasteltiin muutosprojektin edetessä useasti ja ne antavat hyvät käytännön työkalut muutoksen reflektointiin projektin aikana. Kuukausittaisten aktiviteettien kuvaukset olivat tarkasti määritelty, jota mm. henkilöstöjohtaja arvosti. Uutiskirjeet saivat positiivisen palautteen kohderyhmille hyvin suunnattujen viestin ansiosta.

Kohdeyrityksen henkilöstöjohtajan mukaan produkti on hyvä runko mille tahansa muutosprojektille ja hieno osoitus eri tiimien työskentelystä yhteen, saman tavoitteen saavuttamiseksi.

5.3 Kehitysehdotukset ja jatkotoimenpiteet

Ehdotukseni jatkoa varten on käyttää opittua viestinnätietoa jatkoprojekteissakin. Muutosviestintäsuunnitelmaa voi käyttää pohjana muissakin sisäisissä, ja miksei ulkoisissakin viestinnän projekteissa, muuttamalla suunnitelmaa tarpeisiin sopivaksi. Jatkoprojekteja silmällä pitäen valitsisin vielä selkeämmän työyhteisöviestintäkulman muutosviestintään, jossa vielä isompi osa muutokseen liittyvistä päätöksistä ja ideoista tulisivat työyhteisöltä, ja jossa työyhteisö toimisi vielä suurempana ryhmänä viestin luojina ja viejinä. Muutosviestintäsuunnitelman teko osoittautui hyödylliseksi, ja ehdotankin kohdeyritykselle, että viestintäsuunnitelman tekoa ei aliarvioida, vaikka kyseessä olisi pienikin muutokseen liittyvän tiedon kommunikointi. Varsinkin roolien ja viestien huolellisen määrittelyn tärkeys korostui.

Ydinryhmä voisi olla muutosprojekteissa hieman isompi, toki tämän muutoksen ympärillä viestittävää ei ollut suurellista määrää. Tuomalla lisäresursseja muualta organisaatiosta, saataisiin mukaan tuoreita ajatuksia ja erilaisia näkökulmia. Pieni ydinryhmä jämähtää useasti omaan ajatusmalliinsa, eikä uusia ajatuksia ja näkökulmia helposti synny. Kohdeyrityksen sähköiset työkalut ovat päivitysvaiheessa, joten niiden hieman vähäinen käyttö ja puutteellinen yleisön tavoitettavuus saadaan toivottavasti seuraavaan muutosprojektiin korjattua.

Mielipidejohtajien rooli osoittautui erittäin tärkeäksi ja hyödylliseksi. Heidän kanssaan pidettävän työpajan aikana keskustelu oli todella vilkasta ja toi esille monia epäkohtia, joita tämä projekti tulee osiltaan korjaamaan vuoden 2018 aikana mallin kunnolla jalkauduttua työyhteisöön. Viestinnän näkökulmasta sain ehdotuksia jatkoa varten, joita kannattaa jatkossakin muistaa sisällyttää sisäisiin viestintäsuunnitelmiin. Ehdotuksiin kuului mm. selkeämpi ydinviesti, joka on koko työyhteisön paremmin ymmärrettävissä ja selkeä viestinnän ohjepaketti mielipidejohtajille. Jatkossa ehdotankin luovan organisaation ottavan aina viestintäammattilaisen ja yrityksen muuta henkilöstöä mukaan muutosprojekteihin. Näin viestien määrittely ja toimintatavat tukevat luovan organisaation vaatimuksia. Ehdotukseni kohdeyritykselle on miettiä sisäisen viestinnän roolia, sitä ei voi vähätellä eikä jättää henkilöstöosaston harteille. Henkilöstöviestintä ja sisäinen viestintä ovat kaksi eri asiaa.

5.4 Oman oppimisen arviointi

Minulle oli aika alusta asti selvää, että haluan tehdä produktiivisen opinnäytetyön, ja että toivoin tekeväni sen omassa työpaikassani. Juteltuani henkilöstöjohtajan kanssa minulle selkeni melko pian tämän projektin mahdollisuus. Vaihdoin itseni kanssa ajatuksia muutaman eri vaihtoehdon välillä, jonka yhteydessä minulle selkeni opinnäytetyön rakenne ja idea, joten työhön alkaessani sävelet olivat kutakuinkin selvät.

Marras – joulukuussa 2017 minulla oli jo melko selvää, käytyäni opinnäytetyöpajassa validoimassa ideaani, mitä opinnäytetyön aihetta alan kehittämään ja sainkin opinnäytetyösuunnitelmani valmiiksi ennen joululomaa. Sisällysluettelon tehtyäni työ sai selkeämmät piirteet. Teoriaosuus alkoi muodostua omissa ajatuksissani myös marras – ja joulukuun aikana, jolloin mietin rakennetta ja etsin lähteitä. Itse kirjoitus alkoi, alkutuskailujen jälkeen, tammikuun loppupuolella. Kaiken kaikkiaan koko opinnäytetyön aikataulut onnistui hyvinkin hienosti, ja alkuperäisessä aikataulussa.

Kuten jo opinnäytetyöraportin alussa mainitsin, syy miksi vallitsin tämän aiheen, oli oman osaamisen täydentäminen ja syventäminen sisäisen – ja muutosviestinnän ympärillä. Teoriaan tutustuessani havaitsin saavani melkein jokaisesta lähteestä jotain uutta ja täydentävää. Tämä oli erittäin hyödyllistä ja tuki syitä valita tämä aihe. Huomasin kuitenkin, että monet lähteiden tekijät olivat hyvin samoilla linjoilla toistensa kanssa, ja aiheesta on selkeästi olemassa joitakin keskeisiä kirjoittajia ja tutkijoita, joita laajasti siteerattiin lähteiden välillä. Aiheesta ei ole niin paljon risteäviä näkökulmia, mitä ehkä odotin. Olen löytänyt muutaman lähteen, joihin tulen tämän opinnäytetyön valmistumisenkin jälkeen palaamaan, toisen aiheen ympärillä.

Teoriaosuus opinnäytetyöstä valmistui nopeammin, mitä alun perin olin arvioinut. Tammi-kuun hitaan alun jälkeen, sain teoriaosuuden kasaan noin kahdessa kuukaudessa, työn ohella aika leppoisalla tahdilla kirjoittaen. 'Opinnäytetyökammo' osoittautui turhaksi, ja koko työ valmistui aikataulussa ja ilman suurempia murheita. Produkti osuudessa työ kesti kauemmin projektin hitaan etenemisen vuoksi. Produkti osuus täydentyi ja vahvistui projektin edetessä, ja sai viimeisen silauksensa opinnäytetyön aikataulussa. Yhteensä koko opinnäytetyön tekemiseen meni noin viisi kuukautta, melko löysällä ja stressittömällä aikataululla. Helmikuun aikana toteutin haastatteluja muutosviestinnästä ja muutosviestintäsuunnitelmasta kolmen eri yrityksen viestintäpäälliköiden kanssa. Haastattelut tehtiin sähköpostitse. Viestintäpäälliköiden omakohtaiset kokemukset olivat mielestäni arvokkaita, ja hyödynsin vastauksia opinnäytetyössä teoriaosuudessa lähteinä.

Projektin läpivieminen oli aika kivutonta ja työskentely yhdessä muiden muutosprojektissa työskentelevien kanssa sujui mutkattomasti. Opimme varmasti toisiltamme lisää koko projektin edetessä. Hyvä muutosviestintäsuunnitelma myös edesauttoi siihen, että projekti saatiin alkamaan ja etenemään aikataulussa suunnitelmien mukaisesti, pienin muutoksin.

Mielekästä produktin tekemisessä oppimisen kannalta oli se, että pääsin työstämään sisäisen viestinnän projektia kollegoiden kanssa, joiden kanssa en ole ennen pitkäaikaisesti tehnyt yhteistyötä. Toisen tiimin huolien, vastualueiden ja kohderyhmien tunnistaminen toi omaan rooliini syvennyttä ja ymmärrystä siitä, miten tämä osa organisaatiota toimii ja miten me kaikki voimme tehdä paremmin töitä yhdessä.

Tätä produktia tehdessäni olen huomannut, että muutosviestintä on alkanut kiinnostamaan minua syvemmin. Muutosviestintä tai jopa muutosjohtaminen on alue joka kiinnostaa minua ja joiden pariin toivon pääseväni jatkossakin työskentelemään. Mielipidejohtajien kanssa työskentely ja työpajan suunnittelu ja veto olivat minulle uusia. Työpajan tulosten purku oli mielenkiintoista ja sitä tehdessä sai valtavasti lisäinformaatiota siihen, miksi muutosprojektia tehdään. Siihen oli selkeästi tarvetta. Ollessani osa projektia ja eritoten keskusteluista mielipidejohtajien kanssa, opin myös paljon siitä, mitkä teemat ja keskustelunaiheet työyhteisössä vallitsevat, ja mihin kohtiin sisäisessä viestinnässä olisi jatkossa hyvä kiinnittää huomiota.

Oma roolini projektissa oli selkeä. Projektissa oli tarvetta viestinnän ammattilaiselle ottamaan vastuu muutosviestintäsuunnitelman suunnittelulle ja toteutukselle. Tunnistin oman roolini tärkeyden varsinkin suunnitteluvaiheessa, jolloin viestien kirjoittaminen, määrittelmien ja oikeiden sanavalintojen tärkeys korostui. Viestinnän rooli yrityksen projekteissa on

erittäin tärkeää. Valitettavasti yrityksen viestinnälliset resurssit ovat hyvin rajalliset (minun lisäksi yrityksessä on vain markkinointi – ja viestintäjohtaja hoitamassa viestinnällisiä tehtäviä), joten se hieman vaikuttaa mahdollisuuksiini osallistua täysiaikaisesti sisäisiin projekteihin. Pidän itse omaa rooliani projektissa tärkeänä, ja jatkossa toivon aikana riittävän myös muihin sisäisiin muutosprojekteihin. Viestinnän rooli niissä on oleellinen. Tekeväni muutosviestintäsuunnitelma toimii pohjana usealle tulevalle projektille, ja tästä projektista opitun perusteella pystyn tekemään seuraavan muutosviestinnän tai sisäisen viestinnän suunnitelman tehokkaammin ja paremmin.

Lähteet

Aula, P. 2000. Johtamisen kaaos vai kaaoksen johtaminen. WSOY. Juva

Barrett, D. 2018. Change Communication: Using Strategic Employee Communication to Facilitate Major Change. Luettavissa: <https://scholarship.rice.edu/bitstream/handle/1911/27036/Change%20Communication%20-%20Barrett.pdf>. Luettu: 11.2.2018

Cornelissen, J. 2014. Corporate Communications. A guide to Theory & Practice. Sage. London, UK

Erämetsä, T. 2003. Myönteinen muutos. Tammi. Vammala

Ferguson, S.D. 1999. Communication planning. An integrated Approach. Sage publications. California USA.

Huuhka, M. 2010. Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen. Talentum. Helsinki.

Heiskanen, M & Lehikoinen, S. 2010. Muutosviestinnän voimapaperi. Kirjapaino Oy. Hämeenlinna

Hämäläinen, V & Maula, H. 2004. Strategiaviestintä. Otavan kirjapaino. Keuruu

Isohookana, H. 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. WSOYPro. Helsinki

Juholin, E. 2009. communicate! Viestintä strategiasta käytäntöön. WS Bookwell Oy. Porvoo

Juholin, E. 2013. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. Portus. Kopijyvä

Kokkonen, M. 15.2. 2018. Viestintäpäällikkö. K-Patents Oy. Haastattelu. Helsinki

Kotter, J & Heskett, J. 1992. Corporate culture & performance. Free Press. New York.

Kotter, J. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Rastor.

Lahti, M. 4.3.2018. Viestintäpäällikkö, Vaisala Oyj. Haastattelu. Helsinki

Mattila, P. 2007. Johdettu Muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Talentum. Helsinki

Nurmi, K. 2012. Kipeän muutoksen lääkkeet. Kohti parempia muutoksia. Kopijyvä Oy

Pennington, R. 2013. Make Change Work: Staying Nimble, Relevant, and Engaged in a World of Constant Change. John Wiley & Sons.

Saarinen, M. 19.2.2018. Viestintäpäällikkö, sisäinen viestintä. Nokia Oyj. Haastattelu. Helsinki

Schein, E.1985. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Weilin +Göös. Espoo

Stahl, A. 2017. Forbes 2018. 4 ways to inspire change in your employees. Luettavissa: <https://www.forbes.com/sites/ashleystahl/2017/12/06/4-ways-to-inspire-change-in-your-employees/#2c710ec63cc2>. Luettu: 11.2.2018

Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu

Åberg, L 2006. Johtamisviestintää! Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä

Liitteet

Liite 1. Haastattelu 15.2.2018. Mona Kokkonen, Viestintäpäällikkö, K-Patents Oy.

Mitkä ovat mielestäsi muutosviestinnän kolme tärkeintä asiaa onnistuneen tuloksen takaamiseksi, ja miksi?

Kaikki lähtee huolellisesta suunnittelusta. Tätä vaihetta ei voi liiaksi korostaa, ja esim kii-reessä tulee aina huolimattomuusvirheitä, jotka saattavat vesittää itse viestiä. Suunnitte-lun aikana päätetään aikataulu, viestin sisältö (muotoilu on äärimmäisen tärkeää), viestijät henkilöstölle eli ydintiimi, jonka tehtävänä on kertoa muutoksesta uudelleen ja uudelleen riittävän monta kertaa, ja mahdollisesti ulkoisille sidosryhmille, kuten esimerkiksi sijoittajat ja lehdistö. Lisäksi valmistellaan kaikki mahdollinen materiaali, kalvoesityksistä tiedottei-siin ja kysymys- ja vastausdokumentteihin ja puhemiesten esiintymiskoulutuksiin. Pidän tärkeänä sitä, että suunnitelmat eivät vuoda missään vaiheessa, jotta vältetään negatiivi-selta ja mahdollisesti pitkäänkin jatkuvalta huhumyllyltä. Lehdistö on myös paremmin hal-littavissa, kun kontrolloidaan viestin aloitushetki ja voidaan tarjota aiheesta perusviestit, sekä syyt muutokselle. Jos muutos on yhteiskunnallisesti kiinnostava, lehdistön tiivis seu-ranta on oleellista, jotta saadaan mahdolliset väärinymmärrykset korjattua heti. Viimeisenä pointtina voisin mainita jälkihoidon. Muutos saattaa aiheuttaa kaikenlaisia tunteita, yleensä ensin negatiivisia. Näillekin on oltava suunnitelma ja esimiesten on osattava tukea (kuun-nella) henkilöstöä läpi muutoksen, vaikka muutos koskisi myös heitä.

Mitkä sisäiset kanavat ovat mielestäsi tärkeimmät muutosviestinnässä? Perustele vastauksesi

Riippuu toki yrityksen koosta ja tiimien maantieteellisestä sijainnista. Ehdottomasti kas-vokkainen tapaaminen muutoskohteena olevan tiimin kanssa. Muut yhteydet, esim live-lähetys toimii välttävästi, mutta vaikuttaa kylmältä eikä jätä kovin hyvää työnantajamieliku-vaa. Vältettävä ehdottomasti passiivisia tai yhdensuuntaisia kanavia, esim sähköposti. Sen lisäksi mahdollisuus käydä tilannetta läpi tiimissä/oman esimiehen kanssa, jolloin myös varmistetaan viestin perille meno ja annetaan foorumi käsitellä tilannetta ja purkaa tuntoja. Tietopaketti kirjallisessa muodossa tukee muutostilanteessa, jolloin shokin takia saattaa jäädä kysymyksiä kysymättä. Kirjalliseen materiaaliin voi tutustua rauhassa ja omassa tilassa.

Miten mielestäsi muutosviestinnän avulla saadaan parhaiten muutosta työyhteisön asenteisiin?

Perustelemalla muutoksen hyödyt huolellisesti, esittämällä visio, johon muutos tähtää ja esittelemällä toimenpiteet, joilla visio saavutetaan. Kaikki muutoksesta vastaavat tahot/esimiehet toistavat samaa mantraa.

Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät osa-alueet muutosviestintäsuunnitelmassa?

Miksi?

Visio. Mihin tällä tähdätään? Mitä tavoitellaan? Visio muodostaa sekä lähtökohdan että kehyksen muutosviestin suunnittelulle. Mielestäni suunnitelman kaikki osa-alueet ovat tärkeitä ja helposti joudutaan hakoteille, jos jokin osa-alue sivuutetaan.

Mitkä ovat mielestäsi muutosviestinnän kolme suurinta haastetta? Miksi?

Olettaen, että visio on selkeä ja suunnitellut toimenpiteet tukevat tätä, viestin vastaanottajat ovat harvoin homogeeninen joukko, jolloin viestiä pitää tarkastella monesta eri näkökulmasta ja räätälöidä vastaamaan tiimien tarpeita. Tämä lisää materiaalmäärää ja koulutus-tarpeen määrää yms. eli projektin hallinta vaatii jo oman osansa, ja virheiden mahdollisuus kasvaa.

Kaikkien muutoksen ydintiimissä on ymmärrettävä roolinsa ja kannettava vastuunsa, vaikka muutos koskisi myös heitä. Osalle tämä on vaikeaa, koska on välttämätöntä, että omat tunteet sivuutetaan ja annetaan tilaa alaisten tuelle ja tunteille.

Muutoksen haasteet noin ylipäätään kulminoituvat mielestäni siihen, että se tuo aina epävarmuutta ja levottomuutta organisaatioon, ja timanttisestakin suunnitelmasta huolimatta toteutus voi olla ontuva esimerkiksi seuraavista syistä: johdolla ei ole taitoa viestiä, johto ei ole tottunut kuuntelemaan, johto ei ymmärrä organisaation tarpeita tai johto suhtautuu viestintään joko yliolkaisesti tai yrittämällä vyöryttää vastuuta muualle.

Miten mielestäsi parhaiten arvioidaan muutosviestinnän onnistuminen?

Henkilökunnan sitoutuneisuus on mielestäni yksi mittari. Jos he hyväksyvät ja ymmärtävät muutostarpeen, muutosvastarinta jää pieneksi ja organisaatio osaa järjestäytyä kulkemaan oikeaan suuntaan.

Liite 2: Haastattelu 19.2.2018. Mona Saarinen, Viestintäpäällikkö, sisäinen viestintä, Nokia Oyj

Mitkä ovat mielestäsi muutosviestinnän kolme tärkeintä asiaa onnistuneen tuloksen takaamiseksi, ja miksi?

- Muutoksessa viestintä on oleellisessa osassa, koska sillä edesautetaan suunnitelmien toteutusta ja henkilöstön mukautumista suunnitelmiin. Kolme tärkeintä asiaa sen onnistumiseen ovat mielestäni:
 - A. Muutosviestintäsuunnitelma. Suunnitelmalla sovitaan avainviestit, roolit ja vastuut, aikataulu sekä aktiviteetit, jolloin jokainen mukana oleva (yleensä johto) sitoutuu niihin, puhuu asiasta samalla tavalla ja ymmärtää mitä tapahtuu, milloin ja kenen toimesta.
 - B. Avainviestit. Kun avainviestit on sovittu ja hyväksytty, jokainen asianomistaja tietää miten suunnitellusta muutoksesta puhutaan: mikä on tarina, eli miksi muutos tapahtuu, milloin, miten, ketä se koskettaa ja mitä tapahtuu seuraavaksi. Yhdenmukainen viestintä varmistaa sen, että kaikki puhuvat muutoksesta samalla tavalla, jolloin minimoidaan väärät tulkinnat ja maksimoidaan muutoksen onnistuminen.
 - C. Avoimuus. Muutoksesta pitää pyrkiä kertomaan mahdollisimman avoimesti. Suunnitelmien ja uusien asioiden läpivientiin tarvitaan usein koko organisaatio ja avoimella muutosviestinnällä voidaan kertoa suunnasta mihin ollaan menossa ja lisätä vuorovaikutusta. Avoimeen viestintään kuuluu myös keskustelut, kuunteleminen ja aito dialogi.

Mitkä sisäiset kanavat ovat mielestäsi tärkeimmät muutosviestinnässä? Perustelevä vastauksesi

- Tärkeimmät kanavat ovat mielestäni asianomistajien (usein johto) henkilökohtaiset viestit. Jos organisaatio on iso, voidaan lähteä liikkeelle johdon sähköpostilla, mutta sen jälkeen on järjestettävä tilaisuus, jossa käydään läpi avainviestit ja annetaan mahdollisuus kysymyksiin.
- Sen jälkeen voidaan muutos jalkauttaa alemmille tasoille, jolloin varmistetaan, että jokaisella on mahdollisuus keskustella asioista pienemmissä ryhmissä.
- Sisäinen sosiaalinen media on hyvä kanava, sillä se antaa mahdollisuuden keskustella muutossuunnitelmista koko organisaation kanssa myös seuraavina päivinä. Se antaa myös mahdollisuuden seurata organisaation ”pulsseja” -- eli mikä on tunnelma ja puhuttavimmat aiheet – sekä tarvittaessa korjata väärinkäsityksiä.

Miten mielestäsi muutosviestinnän avulla saadaan parhaiten muutosta työyhteisön asenteisiin?

- Onnistunut muutosviestintä edesauttaa organisaation mukautumista suunnitelmiin ja parhaimmillaan sitouttaa niihin. Parhaimmillaan sillä osallistutetaan henkilöstöä mukaan suunnitelmien tekoon ja varmistetaan, että paikalliset tavat ja tarpeet tulevat huomioituksi.

Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät osa-alueet muutosviestintäsuunnitelmassa? Miksi?

- Tärkeimmät osa-alueet ovat tavoitteet, avainviestit, roolit ja vastuut, aikataulu sekä aktiviteetit. Lisäksi voidaan sopia valmiiksi mietitty lausunto siltä varalta, että salaisena pidetty suunnitelma vuotaa ennenaikaisesti sisäisesti tai ulkoisesti.
- Näillä varmistetaan, että asianomaiset tietävät miten asiasta puhutaan, kuka tekee ja mitä, mikä on aikataulu ja mitä tapahtuu milloinkin.

Mitkä ovat mielestäsi muutosviestinnän kolme suurinta haastetta? Miksi?

- Viestien selkeys ja ymmärrettävyys. Usein muutokset voivat olla monitahoisia ja isoissa organisaatioissa seuraukset voivat olla erilaiset eri ryhmille. Viestien täytyy olla mahdollisimman selkeitä ja ymmärrettäviä, jotta varmistetaan, että kaikilla on sama käsitys asioista.
- Tiedottamisen tiheys. Informaatio on usein ensin ”pintaraapaisu” ja sitä täydennetään sitä mukaa kun suunnitelmissa edetään. Tämä on hyvä, kunhan muistetaan tiedottaa tarpeeksi usein. Kuitenkin liika tiedottaminen aiheuttaa turhautumista, joten pitäisi löytää hyvä keskitie, miten usein ja millä tasolla informaatiota välitetään.
- Sitouttaminen. Muutos on organisaatiolle aina haasteellinen. Aika muutosvastarinnasta hyväksymiseen voi olla pitkä, mutta siihen voi positiivisesti vaikuttaa hyvällä viestintäsuunnitelmalla. On tärkeää sitouttaa henkilöstöä muutokseen ja organisaatioon myös muutoksen keskellä, jotta varmistetaan pysyvyys ja sitä kautta toiminnan jatkuminen, sekä samaan suuntaan kulkeminen (strategia).

Miten mielestäsi parhaiten arvioidaan muutosviestinnän onnistuminen?

- Mielestäni seuraavin mittarein:
 - Tavoitteet muutosviestintäsuunnitelmassa on saavutettu

- Asianomaisten (esim. johto) palaute
- Henkilöstön tuntemus ("sentiment")
- Ulkoisesti osuus äänestä ja onko se positiivinen, negatiivinen vai neutraali

Liite 3: Haastattelu 4.3.2018. Miia Lahti, Viestintäpäällikkö, Vaisala Oyj.

Mitkä ovat mielestäsi muutosviestinnän kolme tärkeintä asiaa onnistuneen tuloksen takaamiseksi, ja miksi?

1. Näkemys

- Ilman suuntaa, näkemystä, ei voi rakentaa siltaa eteenpäin, muutokseen.

2. Viestintätaidot

- Joihin kuuluvat teknisten taitojen lisäksi sekä selkeys että aika (viestinnän oikea- aikaisuus)
- Viestinnän sisältö ja tyyli on erittäin tärkeää, jotta välttyttäisiin väärinkäsityksiltä. ilman ymmärrystä ei myöskään synny sitoutumista uusiin toimintatapoihin.
- Selkeyteen liittyy myös luottamus – ilman luottamusta ei muutokseen pystytä sitoutumaan
- Aikaa tulee olla riittävästi. Muutosviestintä mielestäni harvoin onnistuu kiireessä. Viestinnän tulee myös tapahtua oikea-aikaisesti.

3. Vakiinnuttaminen/sitouttaminen/sitoutuminen

- Henkilökunnan osallistuminen ja osallistaminen muutokseen on muutoksen elinehto
- Muutokseen suhtautumiseen ja siihen sitoutumiseen mielestäni liittyy myös prosessin arviointi yhdessä henkilökunnan kanssa sekä prosessin aikana että muutosprosessin päättyessä.
- Henkilöiden oman työhön liittyen toimintatapojen vakiinnuttaminen

Mitkä sisäiset kanavat ovat mielestäsi tärkeimmät muutosviestinnässä? Perustele vastauksesi

Muutosviestintä ei saisi olla kanaviin rajoittunutta. Sen tulee olla läsnä kaikkialla. Itse näen muutosviestinnän enemmänkin kuuntelevana, oppivana ja viestivänä verkostona, jonka ytimenä toimii avoin vuorovaikutus ja sisäinen viestintä

- olennainen osa onnistuneen muutoksen läpivientiä
- muutoksella on aina vaikutusta toimintatapoihin ja sitä kautta tekemiseen
- esimiehen läsnäolo ja taito kuunnella

Miten mielestäsi muutosviestinnän avulla saadaan parhaiten muutosta työyhteisön asenteisiin?

Avoimuudella ja dialogilla on mielestäni aina parhaat mahdollisuudet saada aito halu muutokseen ja sitä kautta vakiinnuttaa muutokset organisaatioon.

Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät osa-alueet muutosviestintäsuunnitelmassa?

Miksi?

Suunnitelmallisuus sekä jatkuva, avoin ja johdonmukainen viestintä.

Mitkä ovat mielestäsi muutosviestinnän kolme suurinta haastetta? Miksi?

Riittämätön tiedottaminen

Epäselvä viestintä

Päämäärättömyys

Miten mielestäsi parhaiten arvioidaan muutosviestinnän onnistuminen?

Riippuen millaisesta muutoksesta on ollut kyse voi erilaiset mittarit toimia hyvin (esim työtyytyväisyys jne). Itse pidän myös itsearviointia hyvänä herättelijänä ja sen jälkeistä keskustelua: mitä muutoksesta opittiin, mikä meni hyvin, missä on parannettavaa seuraavalle kerralle jne.

Liite 4: Produkti: muutosviestintäsuunnitelma (salattu versio)