



Muutosviestinnän onnistuminen henkilöstöalan yrityksessä

Kristiina Hännikäinen

2019 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Muutosviestinnän onnistuminen henkilöstö- alan yrityksessä

Kristiina Hännikäinen
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2019

Tradenomi

Kristiina Hännikäinen

Muutosviestinnän onnistuminen henkilöstöalan yrityksessä

Vuosi	2019	Sivumäärä	51
-------	------	-----------	----

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, onko muutosviestintä koettu onnistuneena henkilöstöalan yrityksen yhden osaston sisällä. Muutosviestinnän onnistumista selvitettiin kyselylomakkeella. Opinnäytetyö on tehty toimeksiantona suurelle henkilöstöalan yritykselle. Tutkimuksen tarkoitus oli selvittää mitkä asiat ovat onnistuneet muutosviestinnässä ja missä on vielä parantamisen varaa.

Opinnäytetyössä käsitellään muutosjohtamista, viestintää ja muutosviestintää. Opinnäytetyön tietoperusta koostuu kirja- ja verkkokirjalähteistä. Opinnäytetyössä ollaan käytetty suomenkielistä lähdekirjallisuutta. Tutkimusmenetelmänä opinnäytetyössä ollaan käytetty laadullista menetelmää. Kyselylomake tiedonkeruun välineeksi valikoitui vastaajien kiireisen työnkuvan vuoksi. Lomake lähetettiin kahdeksalle henkilölle, joka täytettiin anonymisti, jotta vastaajien todelliset ja rehelliset mielipiteet saataisiin esille. Vastaajista muodostui henkilöstöalan yrityksen yksi osasto.

Tutkimuksen tuloksissa oli jonkin verran hajontaa, mutta tutkimuksen kokonaisuutta tarkastellessa voitiin todeta muutosviestinnän olleen monilta osin puutteellista. Suurimmiksi puutteiksi tutkimuksessa nousi esiin muutosviestinnän epäselvyys ja viiveellisyys. Muutosviestintää on tullut koko ajan niin paljon ja eri kanaviin, että niiden selkeys ja johdonmukaisuus ovat matkan varrella hävinneet. Myös muutosviestinnän viiveellisyys nousi esiin monessa kohtaan kyselyä. Vastaajat ovat kokeneet, etteivät ole saaneet muutoksiin liittyvää tietoa ja ohjeistusta aina tarpeeksi ajoissa, joka puolestaan on vaikuttanut moneen muuhun muutosviestinnän osa-alueen epäonnistumiseen, samoin kuin muutosviestinnän epäselvyys. Muutosten syiden kertomisessa ja muutoksien vaikutuksista toimintaan puolestaan oltiin onnistuttu suurimmilta osin. Suurin osa vastaajista koki tietävänsä syyt muutokseen ja sen, kuinka muutokset vaikuttavat yleisesti ottaen toimintaan.

Jokainen vastaaja on oma yksilönsä ja kokee, oppii sekä sisäistää uudet asiat omalla tavalla ja tahdilla. Opinnäytetyössä pyrittiin nostamaan esiin kaikista suurimmat onnistumiset ja epäonnistumiset esiin, jotta saataisiin konkreettisia vastauksia missä on valtaosan mielestä parantamisen varaa tai onnistumisia. Tutkimuksesta saatuja tuloksia voidaan hyödyntää jatkossa suunniteltaessa muutosviestintää mahdollisuuksien mukaan.

Asiasanat: Muutosviestintä, sisäinen viestintä, muutosjohtaminen

Kristiina Hännikäinen

The success of communication in change management

Year	2019	Pages	51
------	------	-------	----

The aim of this thesis was to find out whether the communication in change management was experienced as successfully within one department of a private employment agency. The success of communication in change management was studied through a questionnaire inquiry.

The thesis was commissioned by a large private employment agency. The purpose of the study was to find out what matters have been successful in change communication and where there is still room for improvement. This thesis was about change management, communication and change communication. The knowledge base of the thesis consisted of book and online book sources. The thesis was based on Finnish literature. This thesis applied qualitative method. A questionnaire inquiry was used as the data collection means because of respondents' busy job description. The inquiry was sent to eight people. The inquiry was filled in anonymously to receive the respondents' real and honest opinions about the success of communication in change management. The respondents formed one department of the private employment agency.

There was some dispersion in the results of the study. Although looking the overall picture of the whole study it was possible to find out that the success of communication in change management was inadequate. The biggest shortcomings were the lack of clarity and delay in change communication. There had been so much communication in change management, so that the clarity and consistency of it had disappeared along the way. The delay in communication emerged in many parts of the survey. Respondents experienced that they have not always received enough information and guidance on the changes. This had an effect on the failure of many other areas of communication in change management, as well as the ambiguity of communication. Instead the majority of respondents experienced that the reasons for changes and the impact of the changes on the company's operations was explained as successful. Most of the respondents felt they knew the reasons for the changes and how the changes affect the company's operation in general.

However, each response was individual, and the employees experienced and learned new things in their own way and pace. This thesis highlighted the greatest successes and failures in order to receive concrete answers where there is room for improvement and where the communication has already been successful. The results of the study can be utilized in the future when planning communication in change management.

Keywords: Communication in change management, internal communication, change management

Sisällys

1	Johdanto	7
2	Muutosjohtaminen.....	8
2.1	Muutos	8
2.2	Muutosten eri vaiheet	9
2.3	Esimies muutoksen johtajana.....	11
2.4	Onnistunut muutosjohtaminen	12
3	Viestintä	14
3.1	Viestinnän perusteet	14
3.2	Onnistunut viestintä.....	15
4	Muutosviestintä	17
4.1	Muutosviestinnän tarkoitus ja tavoite.....	17
4.2	Muutosviestinnän perusteet.....	18
4.3	Muutospuhe ja muutosviestinnän aikajana	19
4.4	Viestin kulku eri organisaatio tasoilla	20
4.5	Onnistunut muutosviestintä.....	21
4.6	Muutosviestintä pähkinäkuoressa	22
5	Kyselytutkimus.....	24
5.1	Tutkimuksen toteutus ja otanta.....	24
5.2	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus.....	24
6	Tulokset	26
6.1	Mielipiteiden huomioon otto	26
6.2	Muutoksen kokonaiskuvasta kertominen	27
6.3	Muutosten syiden kertominen.....	29
6.4	Muutosten vaikutus toimintaan.....	30
6.5	Reagointi muutoksiin	31
6.6	Muutosten tuomien asioiden oppiminen	32
6.7	Tuen ja ohjauksen tarjoaminen	34
6.8	Palautteen anto muuttuneessa työssä.....	35
6.9	Kahdenkeskeinen keskustelu muutoksien tuomista asioista.....	36
6.10	Muutoksiin liittyvät kokoukset	37
6.11	Kasvokkain viestintä.....	39
6.12	Viestien, ohjeiden sekä tiedotteiden selkeys ja johdonmukaisuus	40
6.13	Muutoksen tuomien asioiden toisto	41
6.14	Osastojen välinen tiedonkulku.....	42
6.15	Avoin palaute muutosviestinnästä ja johtopäätökset	43
7	Tulosten pohdinta	44

8	Ammatillinen kasvu	45
	Lähteet	46
	Kuviot	47
	Liitteet.....	48

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää ja tutkia viestintää muutostilanteessa henkilöstöalan yrityksessä. Opinnäytetyön keskittyy muutosviestintään ja siihen miten yhden yksikön työntekijät ovat sen kokeneet. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, onko muutosviestinnässä onnistuttu.

Toimeksiantaja opinnäytetyössä on suuri henkilöstöalan yritys, joka operoi Suomessa ja Euroopassa. Yrityksen liikevaihto liikkuu noin miljoonassa eurossa. Kyseisessä henkilöstöalan organisaatiossa on tapahtunut isoja muutoksia viimeisen kahden vuoden ajan, jotka ovat täten luonnollisesti vaikuttaneet työntekoon. Näkyvin ja vaikuttavin muutos on kuitenkin tapahtunut vuoden 2019 vaihteessa. Toimintatapojen muutokset ovat olleet valtakunnallisia ja vaikuttaneet jokaisen työntekijän arkeen jollain tasolla. Tutkimuksessa keskitytään kuitenkin tarkemmin yhden toimipisteen osaston tiimiin ja heidän mielipiteisiinsä muutoksesta.

Toimintatapojen muutos on luonut paljon uusia tehtäväalueita ja vastuita kyseiselle tiimille. Työnkuva on ollut muutoksen partaalla hyvin vahvasti vuoden 2019 alusta lähtien. Tavoite on selvittää miten tiimiläiset ovat kokeneet muutosviestinnän suurien muutosten myötä. Onko muutosviestintä heidän mielestään ollut onnistunutta vai ei. Muutokset yrityksessä jatkuvat vielä pitkälle vuoden 2019 kesään asti, josta päästään tutkimuksen tarkoitukseen. Tutkimuksen tarkoituksena on tuoda mahdollisia epäkohtia esiin ja sitä kautta parantaa nykyistä muutosviestintää, sillä muutostaipaleella on vielä paljon jäljellä.

Opinnäytetyössä käsitellään aluksi yleisellä tasolla muutosta ja muutosjohtamista, sitä mitä nämä käsitteet tarkoittavat ja kuinka muutosta voidaan hallita onnistuneesti. Opinnäytetyössä kerrotaan myös, esimiehen roolista muutosjohtamisessa ja siitä, mitä esimiehiltä vaaditaan, kun puhutaan onnistuneesta muutosjohtamisesta. Viestintään keskitytään kappaleessa kolme, jossa kerrotaan viestinnän perusteista ja siitä, kuinka onnistua yleisesti viestinnässä. Kappale neljä käsittelee muutosviestintää. Ensimmäisenä kerrotaan muutosviestinnän tarkoituksesta ja tavoitteista. Näiden jälkeen käsitellään muutosviestinnän perusteita sekä muutosviestinnän aikajanaa, joka toimii hyvänä työkaluna muutosviestinnässä. Aikajanan jälkeen kerrotaan viestin kulusta eri organisaatio tasolla ja siitä, miten se vaikuttaa muutosviestinnän onnistumiseen. Seuraavana aiheena on onnistunut muutosviestintä, jossa kerrotaan asioista, jotka tulisi ottaa huomioon muutosviestintää suunniteltaessa. Viimeinen alakappale kiteyttää muutosviestinnän teorian pähkinänkuoreen.

Tutkimus toteutetaan kyselyn avulla, tutkittavien henkilöiden kiireisen työn luonteen vuoksi. Kysely pohjautuu onnistuneen viestinnän ja muutosviestinnän teoriaan. Tutkimuksessa tarkastellaan, onko teoriaan pohjautuvaa muutosviestinnän ohjenuoraa käytetty, kun sitä ollaan tehty.

Tutkimus on kvalitatiivinen ja otanta on harkinnanvaraista ja täten keskittyy pienempään ryhmään yksilöitä. Tutkimus, keskittyy henkilöstöalan yhden osaston tiimiin. Henkilöstöä tiimissä joihin tutkimukseni kohdistan, on kahdeksan. Kyselyyn kohdistuvat yksilöt ovat henkilöstöala yrityksen tärkeä elin ja ilman heidän työ panostaan yritystoiminta vaikeutuisi huomattavasti.

2 Muutosjohtaminen

Tässä luvussa käydään muutosta ja muutosjohtamisen perusteita läpi. Luvussa käsitellään tapoja ja työkaluja, joita onnistunut muutosjohtaminen vaatii. Luvussa käydään myös läpi muutosjohtamisen eri vaiheita. Vaiheiden yhteydessä perehdytään myös, siihen millä tavoin näitä vaiheita voidaan hallita ja viedä läpi onnistuneesti. Luvussa käydään myös läpi sitä mitä esimiehiltä vaaditaan muutoksessa, miten heidän panos ja johtaminen vaikuttaa koko muutoksen kulkuun ja onnistumiseen. Kappaleen lopussa käsitellään onnistunutta muutosjohtamista. Muutosjohtamisen ymmärtäminen on tärkeää, jotta muutosviestinnässä onnistuttaisiin.

2.1 Muutos

Muutos ja muutosjohtaminen eivät ole uusi asia työyhteisöissä, muutoksia tapahtuu päivittäin. Yritykset ovat kautta aikojen uudistaneet toimintaansa, tehneet yritysjärjestelyjä tai muuttaneet organisaationsa rakennetta. Muutoksista on tullut osa jokapäiväistä elämäämme ja ne tulevat ajan mittaa vain lisääntymään. Onnistuneeseen muutosjohtamiseen esimiehet tarvitsevat erinäisiä taitoja eri muutoksen vaiheissa. Esimiesten taidot ovat ratkaisevassa asemassa muutosten läpiviennin, tehokkuuden ja hyötyjen kannalta. (Pirinen 2014, 13 - 14.) Esimiehet eivät kuitenkaan ole pelkästään muutoksen johtajia, sillä he ovat myös muutoksen kohteena. Tästä aiheutuu se, että esimiesten täytyy opastaa henkilöstöään sellaisissa tilanteissa, josta ei esimiehilläkään välttämättä ole tietoa. (Järvinen 2001.)

Oppiminen on oikean muutoksen perusta, se johtaa käyttäytymisen ja ajattelun muutokseen. Muutos ei siis välttämättä ole niin yksiselitteinen kuin esimerkiksi organisaatiomallin vaihtuminen. Olennaista on muistaa ihmisten käyttäytyminen ja ajattelemisen organisaation muutoksen myötä. Ihmisten tulee siis hyväksyä muutokset myös tunne tasolla. (Arikoski & Sallinen 2007, 8.)

Muutoksen valmistelu- ja suunnitteluvaiheen merkittävyyttä ei voi ikinä painottaa liikaa. Vies-
tivällä muutoksella on tavoite ja tarkoitus, sekä mahdollisesti eri aikaraja. Muutos voi olla nopeasti toteutettava projekti, mille on asetettu selvä tavoiteaika. Se voi olla myös prosessi, jonka päätepistettä ei vielä osata sanoa varmasti. Kuviossa 1 on esitetty muutoksen muistilista, jota voidaan hyödyntää varmistettaessa keskeisten muutoksien hallinnan ja osatekijöiden huomioimiseksi. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 61.)

Muutoksen muistilista	Onko muutoksen visio/tavoite riittävän selkeä?
	Onko koko johto muutoksen takana?
	Ovatko henkilöstön tärkeimmät vaikuttajatmuutoksen takana?
	Onko organisaatiolla kokemuksia onnistuneista muutoksista?
	Onko muutokselle todellinen tarve, ja ollaanko muutostarpeesta riittävän yksimielisiä?
	Riittääkö organisaatiolla tällä hetkellä voimia olla mukana muutoksessa?
	Tukevatko yrityksen tieto- ja ohjausjärjestelmät muutosta?
	Onko muutoshanke organisoitu hyvin?
	Osataanko henkilöstön huolenaiheita käsitellä rakentavasti?
	Onko organisaatiossa aiemmin hyödynnetty ihmisten erilaisuutta?
	Tiedetäänkö, millaisia uusia taitoja ja asenteita muutoksessa tarvitaan?
	Onko olemassa mittareita muutoksen edistymisen seurantaan?

Kuvio 1: Muutoksen muistilista (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 62-63)

2.2 Muutosten eri vaiheet

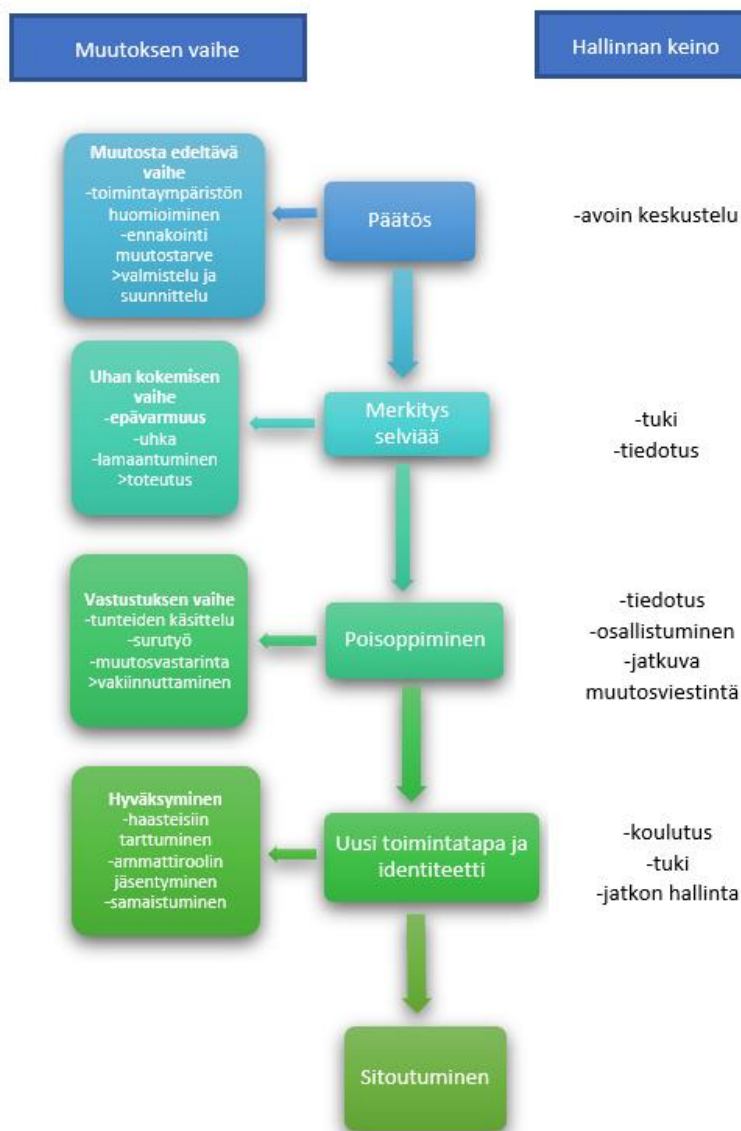
Muutosta voidaan kuvata kriisiksi, jossa on eri vaiheita. Ihminen pyrkii vakiinnuttamaan omat rutiininsa ja rakentamaan elämää niiden ympärille. Muutoksen vaiheet muistuttavat paljolti kriisistä toipumisen prosessia, mihin kuuluu a) tapahtuneen kyseenalaistaminen, b) tyytymättömyys muutoksen tuomiin vaatimuksiin, c) pyrkimys tavoitteen ja toiveen yhteensovittamiseen, d) hyväksyminen, e) viimeisenä vanhoista tavoista poisoppiminen ja uuteen sitoutuminen. (Hackselius-Fonsen 2017, 19.)

Ennen muutosta edeltää hyvin usein yksi etappi, joka aiheuttaa ristiriitaa yksilön kannalta: huhut tapahtuvasta lähtevät liikkeelle, levottomuus kasvaa ja eri ryhmien keskinäiset erot lisääntyvät. Kyseisen vaiheen kesyttäminen vaatii esimiehiltä paljon, heidän on saatava huhut käsiteltyä ja kertoa oikeat asiat ja tiedot työntekijöille. Tällaista vaihetta kutsutaan uhka

vaiheeksi, koska työntekijät ja esimiehet voivat kokea asemansa ja toimenkuvansa uhatuksi. (Ponteva 2010, 23.)

Uhka vaiheen jälkeen tulee usein vastustuksen vaihe. Vanhoja tapoja ja toimintamalleja katoon ja uudistajia saatetaan jopa halveksua tai kammoksua. Muutos tarkoittaa aina luopumista jostain ja se on usein vaikeaa, sillä luopumiselle ei ole annettu tarpeeksi aikaa. Mikäli vanhoista tavoista luopumiselle annettaisiin aikaa ja tilaa, olisi uuteen sitoutuminen mahdollista. Yhdessä työskentelevät yksilöt luovat vahvan yhteisön, joka toimii heidän voimavaroinaan ja auttaa selviämään muutoksessa. (Ponteva 2010, 23.)

Muutoksen vaiheet sekä sen hallinta voidaan muodostaa kuvion 2 tavalla:



Kuvio 2: Muutoksen vaiheet ja sen hallinnan keinot (Ponteva 2010, 25)

Ensimmäisenä tehdään päätös, josta päästään muutosta edeltävään vaiheeseen. Muutosta edeltävässä vaiheessa tulee ottaa huomioon toimintaympäristö sekä ennakoida tulevaa. Tulee myös nähdä ja ymmärtää muutostarve, jonka jälkeen tapahtuu sen valmistelu ja suunnittelu. Tässä vaiheessa hallinnan keinona toimii avoin keskustelu. (Ponteva, 2010, 25.)

Seuraavaksi selviää muutoksen merkitys, josta päästään uhan kokemisen vaiheeseen. Tästä seuraa epävarmuutta, uhan tunnetta, lamaantumista, jonka jälkeen muutosta lähdetään toteuttamaan. Tuki ja tiedotus asioista on tärkeä hallinnan keino tässä vaiheessa muutosta. (Ponteva, 2010, 25.)

Kolmantena on poisoppimisen vaihe, mikä aiheuttaa vastustuksen vaiheen. Vastustuksen vaiheessa käsitellään tunteita ja tehdään surutyö. Tämän vaiheen aikana voi myös ilmaantua muutosvastarintaa. Viimeinen vaihe vastustuksen vaiheessa on uuden vakiinnuttaminen. Hallinnan keinoina tähän voidaan käyttää tiedotusta, jatkuvaa osallistumista ja jatkuvaa muutosviestintää. (Ponteva, 2010, 25.)

Uuden toimintatavan ja identiteetin vaihe on toiseksi viimeinen vaihe. Tässä vaiheessa muutos hyväksytään. Hyväksymiseen kuuluu haasteisiin tarttuminen, ammattirooliin jäsentyminen ja samaistuminen. Tässä vaiheessa on tärkeää mahdollistaa koulutus, tuki ja jatkon hallinta. (Ponteva, 2010, 25.)

Viimeinen vaihe tulee toimintatapojen ja identiteetin hyväksymisen jälkeen ja se on sitoutuminen. Muutokseen sitoudutaan ja sen tuomiin uusiin asioihin sitoudutaan. (Ponteva, 2010, 25.)

2.3 Esimies muutoksen johtajana

Muutos tapahtuu organisoidusti alan johtavien toimijoiden taholta. Yrityksessä käytettävä strategia on se visio keinoista, joilla se kokee menestyvänsä parhaimmalla tavalla valitulla markkina-alueella. Se on myös muutossuunnitelma, huolimatta siitä kuinka paljon toiminta muuttuu. Muutosten omaksuminen vaatii aikaa. Usein muutossuunnitelmat toteutetaan liian lyhyellä aikavälillä, jolloin tavoitelluista hyödyistä jäädään hyvin kauaksi. Puhutaan noin kahden vuoden ajasta, jonka jälkeen ihmiset pystyvät toimimaan luontevasti organisaatiossa sekä hyödyntämään sen osaamisverkostoja. (Hackselius-Fonsen 2017, 13-15.)

Esimies toimii muutostilanteessa kolmessa roolissa: työntekijänä muutoksessa, muutoksen kohtajana ja tulevaisuuteen valmistautujana, jotka tekevät muutoksen johtamien haasteelliseksi esimiehen kannalta. Esimies käy läpi aluksi oman muutosprosessinsa. Hänen prosessiinsa kuuluu hänen omat vihansa, pelkonsa, surunsa ja ilonsa tapahtuvan muutoksen suhteen. Esimiehellä on enemmän aikaa valmistautua muutokseen kuin työntekijöillä. Tämä siis tarkoittaa sitä, että esimiehellä on enemmän aikaa vanhasta poisoppimiseen ja surutyöhön. Tämän

johdosta syntyy ensimmäinen epäkohta johdon ja työntekijöiden välille. (Arikoski & Sallinen 2007, 83.)

Johdon tulee muistaa ja huomioida tämä epäkohta muutostilanteessa, niin että uuden oppimiseen ei kiirehditä ennen kuin työntekijät ovat ainekin jollain määrin päässeet samalle pois-oppimisen asteelle esimiesten ja johdon kanssa. Muutokseen tarvittava aika on sitä lyhyempi, mitä aikaisemmin henkilöstö otetaan muutoksen suunnitteluun mukaan. Esimiehen tulisi myös oman muutostilanteensa ohella johtaa työntekijöiden muutosta ja myötäelää sitä. Jos esimies ei osaa asettua työntekijän asemaan muutoksessa, voi hän tahattomasti jättää kertomatta jotain tärkeää tietoa työntekijöiltä, sillä pitää itse sitä itsestäänselvyytenä. (Arikoski & Sallinen 2007, 83-84.)

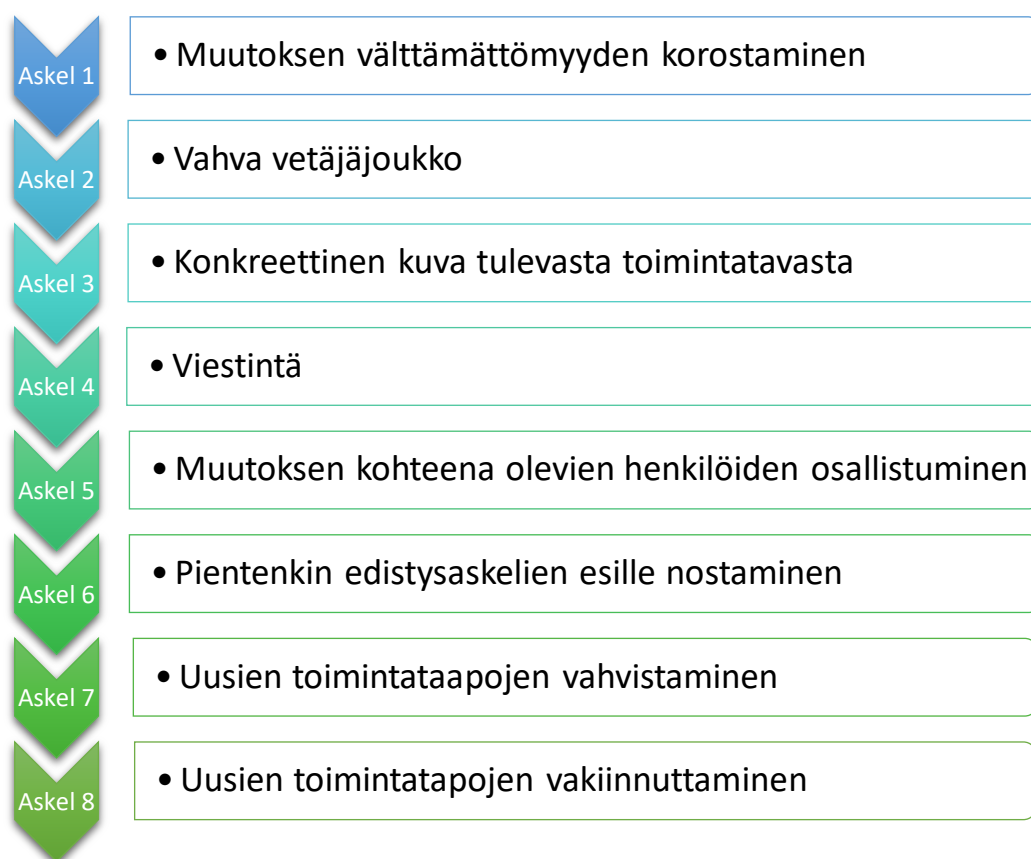
Tiedonpanttauksen tarkoitus voi myös olla se, että varmistetaan esimiestiimin sitoutuminen muutokseen, ennen kuin esimiehet saavat kertoa muutoksista eteenpäin työntekijöilleen. Tämä voi synnyttää ongelman varsinkin hierarkkisissa organisaatioissa, joissa muutos ja siitä tiedottaminen siirtyy erittäin hitaasti portaalta toiselle. Ongelmaksi tässä muodostuu se, että kun esimies on saanut muutoksen läpivietyä työntekijöilleen, ylemmältä taholta on jo tulossa uusi muutos portaita pitkin. Tällaisissa tilanteissa kaikista optimaalisinta olisi tehdä henkilöstölle selväksi aikaisessa vaiheessa heidän perustehtävänsä ja sen liittyminen organisaatioon, jotta kokonaisnäkemys muutoksesta saataisiin mahdollisimman selväksi. Esimiehen tulisi myös pystyä ennakoimaan tulevaa, sitä mitä muutosprosessi tuo tullessaan. (Arikoski & Sallinen 2007, 83-84.)

2.4 Onnistunut muutosjohtaminen

Kun tehdään ihmisten kanssa töitä, joudutaan miettimään sanomisiaan ja tekemisiään hiukan tarkemmin. Ihmiset ovat kokonaisuuksia eli kaikki vaikuttaa kaikkeen. Ei ole samantekevää, kuinka ihmisille puhuu tai miten heitä kohtaa käyttäytyy. (Ponteva 2010, 85.)

Muutosten toteuttaminen on projekti, se tulee ensin suunnitella, toteuttaa suunnitelman mukaan ja arvioida lopussa muutoksen onnistumista. Jotta suunnitelmasta saataisiin huolellinen, tulee miettiä mistä erilaisissa muutostilanteissa on kyse, kuinka henkilöstö reagoi niihin, millä tavoin saadaan ihmiset innostumaan muutoksesta ja tukemaan uusia toimintatapoja. (Hyppänen 2013.)

”Yksi muutoksen johtamisen malleista on peräisin professori John Kotterilta” (Hyppänen 2013). Muutoksia voidaan toteuttaa hänen mukaan menestyksekkäästi kahdeksan askeleen tekniikalla, joka ovat kuviossa 3 esitettyinä:



Kuvio 3: Kahdeksan askeleen johtamisen tekniikka (Hyppänen 2013)

Muutos askeleet on edettävä yllä mainitussa järjestyksessä, jotta muutoksessa onnistuttaisiin. Ensimmäisen askeleen tarkoituksena on korostaa muutoksen välttämättömyyttä sekä tunnistaa mahdolliset muutoksen esteet ja mahdollisuudet. Toinen askel tarkoittaa sitä, että suurilla muutoshankkeilla on oltava korkeimman johdon sitoutuminen ja tuki. Tämän tuen tulee myös olla tarpeeksi näkyvää ja yhtenäistä, jotta henkilöstö hahmottaa sen. Kolmas askel voi olla haastava, silloin kun on kyseessä uuden luomisen kehitysprojekti; voi olla vaikeaa kuvata jotain, mitä ei ole olemassa vielä. (Hyppänen 2013.)

Neljäs askel, joka on viestintä, jatkuu koko muutoksen ajan. Viestinnän tulee olla systemaattista ja suunniteltua. Viestiä tulee toistaa, siinä tulee myös käyttää erilaisia viestintäkanavia, esimiesviestintää unohtamatta. Tärkeää on viestin pysyminen samanhenkisenä ja -suuntaisena viestijästä riippumatta. Viides askel on henkilöstön osallistuminen. Viides askel on hyvin kriittinen muutoshankkeen menestyksen kannalta. Henkilöstö tulisi ottaa mukaan muutoksen käytännön toteutuksen miettimiseen. Tämän kautta henkilöstö saa enemmän tietoa, tuntevat pystyvänsä vaikuttamaan sekä heille luodaan edellytys sitoutua muutokseen. (Hyppänen 2013.)

Kuudes, seitsemäs sekä kahdeksas askel vaatii projektihenkilöstön, yrityksen johdon ja esimiesten viestintää ja kannustavaa otetta kaikissa edistysaskeleissa. Näillä toimenpiteillä pystytään vaikuttamaan henkilöstöön, jotka ovat epäluuloisia muutosta kohtaan. (Hyppänen 2013.)

3 Viestintä

Tässä pääluvussa pohditaan viestintää ja sen tärkeyttä ja tarkoitusta yrityksissä yleisesti ja muutos tilanteessa. Kappaleessa käsitellään viestinnän perusteista ja siitä millä tavoin ne vaikuttavat yritykseen ja sen toimivuuteen. Kappaleessa käsitellään myös tapoja millä voidaan saavuttaa onnistunut viestintä, pohditaan myös, kuinka viestintä vaikuttaa yrityksen toimivuuteen.

Viestintä on perustoiminto, sen tarkoituksena on tuottaa erilaisissa yhteisöissä työskentelyedellytyksiä. Viestintää tapahtuu kaikilla alueilla, joissa ihmiset, jotka kuuluvat johonkin yhteisöön toimivat joko virtuaaliympäristössä tai fyysisessä työtilassa. Viestintä kuuluu olennaisesti organisaation muuhun toimintaan, oikein hoidettuna se on tärkeä voimavara yhteisölle. Tästä syystä voidaan sanoa, viestinnän kuuluvan organisaation ytimeen. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 9-10.)

3.1 Viestinnän perusteet

Viestinnän tarkoitus, on mahdollistaa kaikenkokoisissa organisaatioissa yhteisön muu toiminta. Viestintää on toisinaan kuvattu peräti organisaation verenkierroksi, mitä ilman organisaatio jopa lakkaisi olemasta tai nuutuisi kokonaan. Viestintää tulee osata organisoida, suunnitella ja arvioida, jotta se mahdollistaisi yhteisön muuta toimintaa. Mikäli viestinnän suunnittelu on kytköksissä organisaation strategiseen suunnitelmaan sekä sen vastuhenkilöt ovat määräämässä viestinnästä muiden avainhenkilöiden kanssa yhdessä, voidaan viestinnässä onnistua. Viestinnän päätarkoitus ja sen keskeiset tehtävät tulee olla määriteltävinä, jotta siitä tulisi tarkoituksen mutkaista. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 9-10.)



Kuvio 4: Viestintäosaamisen tekijät (Juholin 2009, 31)

Niin kuin kuviossa 4 näkyy, viestintäosaaminen voidaan pilkkoa neljään osa-alueeseen, jotka tulevat ilmi eri aikoina eri työnkuissa. Ensinnäkin tarvitaan osaamista ilmaista ajatuksia kirjoittaen ja puhuen sekä valmiuksia käydä dialogia sekä keskustelua eri muodoissa. Toinen viestintäosaamisen osa-alue muovautuu suhteista muihin ihmisiin, verkostoihin esim. oman alan kollegoihin ja toimijoihin, organisaatioihin, päättäjiin, asiakkaisiin ja tutkimuslaitoksiin. Kolmas viestintäosaamisen lohko on kyky käyttää erilaisia viestintävälineitä - sähköposti, puhelin, ryhmätyötilat, internet ja työskentelyalustat - palvelemaan tavoitteita ja toimintaa. Neljäs ja viimeinen osa-alue on strategia, joka tarkoittaa sitä, miten käyttää edellistä osaamistaan eri kumppanien kesken eri tilanteissa (Juholin 2009, 30-31).

Organisaation ja sen muodosta riippumatta viestinnän perustehtävä on sama. Jokainen organisaatio tarvitsee onnistuakseen johdettua päivittäisviestintää, yhteisöllisyyden rakentamista ja tietojen vaihtamista. Viestinnän tärkeimmät kohderyhmät ovat organisaation kumppanit, sen oma henkilöstö sekä organisaation sidosryhmät. Viestinnän tarpeet vaihtelevat sen mukaan millaisesta organisaatiosta on kyse sekä millä toimialalla se toimii. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 9-10).

3.2 Onnistunut viestintä

Työyhteisön yksi perusedellytys on toimiva tiedonkulku. Useissa työyhteisöissä kuitenkin koetaan, että siinä on parantamisen varaa. Työntekijöiden pitäisi voida luottaa, että he saavat kaiken sen tiedon, jolla on merkitystä heidän työhön. Kun puolestaan esimiehet saavat koko ajan valtavia määriä tietoa, tästä tiedonmäärästä esimiesten tulisi osata suodattaa vain tarvittava tieto eteenpäin työntekijöilleen. (Henkilöstöasiantuntijan käsikirja 2015.)

Totuuden kertominen ja kirjoittaminen on kaiken perusta. Silloin kun kerrotaan totuus niin ei tarvitse muistella mitä on kirjoittanut tai sanonut. Valheellisesta informaatiosta jää nimittäin aina kiinni. Valheesta kiinni jääneen esimiehen on hyvin vaikea saavuttaa entinen asemansa takaisin. Asiaa kertoessa se tulisi muotoilla niin, ettei asiaan jää minkäänlaista tulkinnanvara. (Myllymäki 2018, 19.)

Henkilöstölle tulee myös tiedottaa yrityksen taloudellisesta tilanteesta sekä siihen liittyvistä muutoksista. Taloudellisesta tilanteesta viestiminen antaa työntekijöille perusteet ja tiedot siitä mitä on tapahtunut tai tapahtuu. Näistä viestiminen on erityisen tärkeää sillä työntekijät haluavat tietää heidän omaa työtänsä koskevista tilanteista, kuten esimerkiksi työn riittävydestä, muutoksista tai koulutuksista. (Henkilöstöasiantuntijan käsikirja 2015.)

Sisäisessä viestinnässä on myös tärkeää muistaa pitää eri osastojen välinen tiedonkulku ajan tasalla. Tiedon siirtyminen eri osastojen välillä on erityisen tärkeää, sillä yrityksissä on usein erilaisia projekteja meneillään ja luonnollisesti niihin liittyvät tiedot ovat tärkeitä jakaa koko organisaatiolle. Oleellista tiedonjaossa on tunnistaa sen jakamisen ja saamisen hyödyllisyys sekä tarpeellisuuden punnitseminen. Yritys, joka käyttää yhteistä tietopankkia tai intranettiä, voi koota kaikista käynnissä olevista projekteista tarvittavat projektisuunnitelmat, vastuuhenkilöt ja aikataulut sinne, jolloin henkilöt, jotka tätä tietoa tarvitsevat tai haluavat perehtyä siihen on pääsy sinne. Henkilöstölle on myös tärkeää tehdä yrityksen palvelut ja tuotteet tutuksi sekä viestiä niihin liittyvistä muutoksista. Tuotteiden ja palveluiden tuntemus auttaa henkilöstöä ymmärtämään ja hahmottamaan oman roolinsa yrityksessä ja samalla lisää motivaatiota sekä sitoutuneisuutta työnantajayritykseen sekä työhönsä. (Henkilöstöasiantuntijan käsikirja 2015.)

Erilaiset tiedotustilaisuudet ja kokoukset ovat hyödyllisiä sillä ne mahdollistavat viestin jakamisen samansisältöisenä usealle henkilölle kerralla. Näissä tilaisuuksissa on myös mahdollisuus vuorovaikutukseen, mihin on varattava aikaa. Toimivan tiedotustilaisuuden vaatimuksia on tarpeeksi tärkeä aihe, oikeat osallistujat, oikea aika, viestin tuojat sekä tuotavan viestin havainnollistaminen. Usein ajatellaan, ettei pienemmissä ja lähekkäin työskentelevissä työryhmissä tarvita palaverikäytäntöä, sillä oletetaan, että tieto liikkuu jäsenten välillä muutenkin. Nämä tiedonjako lausahdukset eivät kuitenkaan takaa sitä, että koko henkilöstö kuulee niistä sillä, joku voi tiedonjako hetkellä olla esimerkiksi puhelimessa tai muuten vain tavoittamattomissa. Tämä johtaa työajan tuhlaamiseen, sillä tiedotta jääneet henkilöt joutuvat jälleenpäin kertaamaan ja keskeyttämään toisia, jotta saisivat saman tiedon, jonka muut saivat hetki sitten. (Henkilöstöasiantuntijan käsikirja 2015.)

4 Muutosviestintä

Tässä pääluvussa käsitellään muutosviestintää ja sen tärkeyttä organisaatioissa. ”Viestintä nähdään tänä päivänä työyhteisöissä hyvin vuorovaikutteisena toimintana” (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 11).

Muutosviestinnästä puhutaan usein omana viestinnän lajinaan, vaikkakin se todellisuudessa on osa strategista viestintää. Muutosviestintä on liitetty usein muutoksen hallintaan, millä tarkoitetaan asioiden virtaviivaista ja suunnitelmallista etenemistä kohti suunniteltua lopputulemaa. Tähän on myös ennen kuulunut yleensä voimakas usko yhdensuuntaiseen tiedottamiseen. Nykyään yhdensuuntaisen viestintä muutoksissa ei enää ole oletusarvona, ihmiset eivät enää ole lampaita, jotka vain seuraisivat ja tottelisivat, vaan he kyseenalaistavat ja vaativat vastauksia. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 19.)

Muutosviestintään sekä sen suunnitteluun tulisi asennoitua kuten mihin tahansa päivittäiseen viestinnän suunnitteluun, minkä tavoitteena on helpottaa ymmärtämään liiketoiminnan tavoitteet. Nykypäivänä viestintä on suurilta osin viestintää, joka liittyy käynnissä olevaan uudistukseen tai muutokseen, eikä sitä mielletä niinkään nimeltä muutosviestintä. Tiivistettynä voidaan sanoa, että organisaatioissa käynnissä olevat muutokset vaativat vuorovaikutuksen, perusviestinnän, osallistamisen syventämistä ja tehostamista. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 19.)

4.1 Muutosviestinnän tarkoitus ja tavoite

Muutosviestintää tarvitaan muutostahdon ylläpitämiseen ja synnyttämiseen sekä muutosvastarinnan pienentämiseen. Muutosviestintä vastaa kysymyksiin ”miksi on muututtava” ja ”miten muutumme”. Muutosviestintä on hyvin usein monikanavaista viestintää. Karismaattisen johtajan esittämä visio viestitään useimmiten niin sanotussa suorassa lähetyksessä, videokonferenssivälineiden välityksellä tai kasvokkain. Samoin myös koulutus ja keskustelu ovat usein tehokainta toteuttaa kasvokkain suorana lähetyksenä tai videokonferenssivälineiden avulla. (Myllymäki 2018, 13.)

Muutosviestinnässä on ratkaisevia osia, mitkä vaativat kokokehoista viestintää kasvotusten tai videon välityksellä, mutta kirjallisella viestinnälläkin on oma roolinsa. Kirjallisen viestinnän tarkoitus on pistää ihmiset miettimään muutosvaihtoehtoja, nykymenon järkevyyttä ja tarjota tukea ja tietoa muutoksesta. Kirjallinen viestintä koostuu verkkosivuista, paperidokumenteista, ja keskustelupalstoista, mitkä ovat saatavilla silloinkin, kun karismaattinen johtaja nukkuu ja epäusko nielaisee epävarman ajattelua. (Myllymäki 2018, 13.)

Viestinnän tarkoitus on luoda yhteistä ymmärrystä, joka syntyy silloin kun, esimies on aktiivinen ja keskustelee eri näkökulmista henkilöstön kanssa. Viestintä ja vuorovaikutus on osana muutoksen ymmärtämisen prosessia. Muutosviestinnässä keskitytään paljon tulevaisuudesta

viestimiseen, joka on hyvin tärkeää. Tulisi kuitenkin muistaa, että myös nykyhetkestä tulisi puhua, sillä se on monelle työntekijälle paljon merkityksellisempää ja läheisempää kuin tuleva, josta emme niin varmoja voi olla. (Pirinen 2014, 116.)

Muutoksista viestittäessä tavoitteena ja tarkoituksena on auttaa henkilöstöä käsittämään, miksi muutos on välttämätön, mistä oikein on kysymys ja mihin muutoksella tähdätään. Tavoitteena on myös toisaalta henkilöstön ja heidän asiantuntemuksensa osallistaminen muutoksen toteutukseen. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 20.)

4.2 Muutosviestinnän perusteet

Niin suuret kuin pienetkin muutokset ovat aina viestintä suunnitelman tekemisen arvoisia. Viestintäsuunnitelma helpottaa viestinnän kohdentamista ja toteuttamista. (Myllymäki 2018, 63.)

Koko muutosprosessin ajan viestintä on siinä vahvasti mukana, se on osana kaikkia toimenpiteitä, ikään kuin kolikon toinen puoli: viestintä ja toiminta. Mitä suuremmista muutoksista on puhe ja pelko, sitä tärkeämpää viestintä on. Viestinnän avulla voidaan tukea tavoitteisiin pääsyä. (Myllymäki 2018). Tavallinen viestintä tukee aina muutosviestintää. Silloin kun perusviestintä on onnistunutta, voidaan sitä lähteä muokkaamaan muutosviestinnäksi. (Vapola 2004, 62-63.)

Viestinnän perusasioita ovat:

Totuuden kertominen. Jokaisen kerrotun viestin tulee olla totta. Viesti täytyy voida kertoa rehellisesti samanlaisena eri sidosryhmille. (Vapola 2004, 62-63.) Viestintä läheltä lähelle on myös tärkeää. Jos lähiesimies ei voi kertoa tai keskustella ylimmältä johdolta kuulemistasi asioista, eivät ne tule uskottavaksi ihmisille. Ihmiset kuuntelevat tarkasti, kuinka samansuuntaisesti oma porukka, keski johto ja ylin johto keskustelevat asioista. Tästä syystä viestien samansuuntaisuus ja samanhenkisyys luo viesteihin luotettavuutta. (Vapola 2004, 62-63.)

Toistoa tarvitaan viestinnässä runsaasti, jotta kerrottava viesti menee perille. Tarvitaan keskimäärin noin 17 toistoa, jotta ihmiset alkavat uskoa, että muutosasiassa ollaan vakavissaan ja sille ollaan mietittyjä perusteluja. (Vapola 2004, 62-63.) Epävarmoissa tilanteissa ihmisille tulee tarjota lisää tietoa, kun taas monimutkaisissa tilanteissa ihmisille tulee tarjota mahdollisuus jäsentää ja keskustella tilannetta ja tietoa toisen kanssa. (Vapola 2004, 62-63.)

Johdolla tulisi myös olla luottamuspääomaa, joka tukee viestinnän nopeutta vaativissa tilanteissa. Tällaiset johtajat noudattavat pelisääntöjä: Kerron kaiken mitä suinkin voin. Jos en tiedä, pyrin selvittämään vastauksen ja palaamaan asiaan. Jos en voi kaikkea kertoa, perustelen sen miksi en. (Vapola 2004, 62-63.)

Muutostilanteissa viestinnässä oleellista on:

Viestin selkeys. Päätösten perustelut tulee olla selkeät. Keskinäinen johdonmukaisuus on viesteissä tärkeää. Usein hankalimmat huhut saavat alkunsa, siitä kun yhdessä tilaisuudessa on sanottu yhtä ja toisessa viestissä on siitä annettu poikkeava vastaus. Koordinointi ja johdonmukaisuus luovat jatkuvuutta, ne tukevat sitä, miten päästään kutakuinkin samoihin johdopäätöksiin eri pohdinnoista. (Vapola 2004, 62-63.)

Tavoittaa viestin tarvitsija. Ihmiset arvioivat viestiä aina omalta kannaltaan. Kaikista oleellisin kysymys vastattavaksi jokaiselle henkilöstöön kuuluvalla on mitä tämä tarkoittaa minun kohdalla: muuttuvatko minun tehtäväni, muuttuuko minun työpaikkani fyysinen sijainti. Ihmiset hakevat pikaista vastausta näihin kysymyksiin muutoksen partaalla. (Vapola 2004, 62-63.)

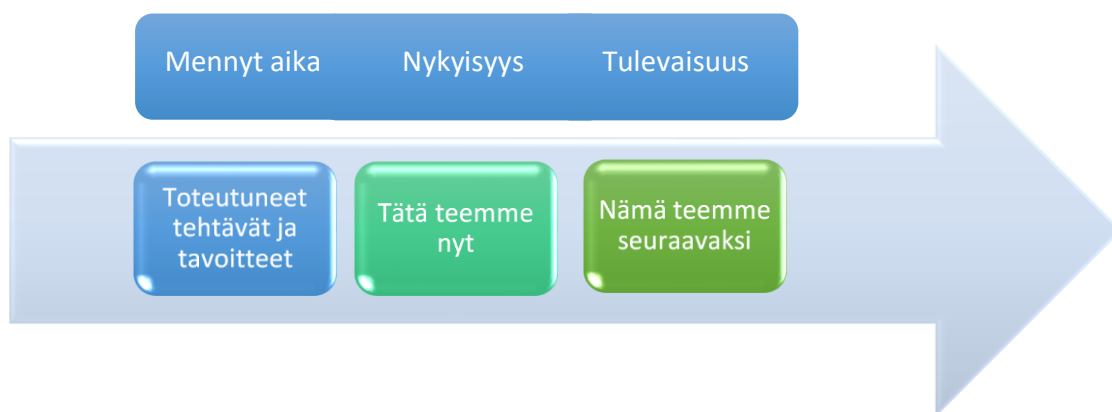
Keskustelumahdollisuus. ”Ihmiset voivat saamansa tiedon perusteella keskustella ja varmistaa itselleen ymmärrettävän sisällön päätösten seurausvaikutuksille.” (Vapola 2004, 64.) Tämä edellyttää, että ryhmässä on niitä, joilta voi saada lisää tietoa.

Muutosviestinnän välineitä ja keinoja on paljon: kirjeet, tiedotustilaisuudet, ilmoitustaulu, intra, sisäiset lehdet, esitteet, puhelinketjut, tiedotuspisteet ja valmennustilaisuudet. Tällainen kirjallinen aineisto on tarpeellinen, mutta se kuitenkin vain tukee, se ei aktivoi henkilöstöä perehtymään asioihin tai löytämään vastauksia kysymyksiinsä. Tarvitaan myös hyvin paljon kasvokkain viestintää, sillä se antaa mahdollisuuden vastavuoroiseen viestintään (Vapola 2004, 62-64).

4.3 Muutospuhe ja muutosviestinnän aikajana

Muutoksissa viestintä jää hyvin usein vain tiedonjakamisen tasolle. Pelkkä tieto ei luo kuitenkaan ymmärrystä eikä se ole arvokasta, se saa merkityksensä vasta käytäntöön sovellettuna. Esimiehet viestivät tiimilleen muutoksista sekä siihen liittyvistä asioista ja uskovat, että työntekijät sisäistävät heti tämän tiedon. Työntekijät eivät kuitenkaan pysty heti soveltamaan saamiensa tietoja käytäntöön tai toimia uuden toimintatavan mukaan. Esimiehen tulisin kohdata jokainen työntekijä yksitellen ja avata tieto sekä sen soveltaminen yhdessä työntekijän kanssa. Tällöin työntekijän on helpompi ymmärtää mitä muutos juuri hänelle tuo ja tarkoittaa. (Pirinen 2014, 120-123.)

Muutos on sanoja ja puhetta eli viestintää, ei pelkästään tekoja. Muutoksen näkyvyys mahdollistetaan nimenomaan viestinnällä, millä on kolme aikaulottuvuutta. Menneillä on merkitys, sillä silloin ihmiset tiedostavat mikä on muuttunut sekä millaisia tuloksia tällä muutoksella on saatu aikaan. Nykyhetki puolestaan on muutosviestinnässä läsnä juuri tässä ja nyt. Sillä muistutamme muille ja itsellemme, miksi teemme asioita siten niin kuin teemme. Tulevaisuus on tärkeä, jotta visiot ja tavoitteet pysyvät kirkkaana mielessä. Työyhteisössä on yhteinen näkemys suunnasta, johon ollaan menossa. (Juholin 2009, 130-131.)



Kuvio 5: Muutoksen aikajana (Pirinen 2014, 123)

Muutoksen aikajanan piirtäminen voi edesauttaa työntekijää ymmärtämään kokonaiskuvaa paremmin ja se on hyödyllinen työkalu muutosviestinnässä. Muutoksen aikajanaa kuvataan suoranana ajanana niin kuin kuviossa 5, johon esimies kirjoittaa eri etappeja: mitä muutoksessa on tähän asti jo tehty, mitä tapahtuu tällä hetkellä ja mitä on tarkoitus tehdä seuraavaksi. Janan avulla työntekijän on helpompi hahmottaa kokonaiskuva muutoksesta sekä sen tuloksista. Janassa muutos kuvataan prosessina, joka pitää sisällään akteja. Tämän avulla muutos konkretisoituu tekemiseksi. Tämä puolestaan vähentää muutoksessa tavanomaista tunnetta siitä, ettei mitään konkreettisia tuloksia saada aikaiseksi. (Pirinen 2014, 120-123.)

4.4 Viestin kulku eri organisaatio tasoilla

Ylin johto tiedottaa muutoksista ja niistä seuraavista vaikutuksista henkilöstöön. Viestinnästä ei kuitenkaan tule aina ilmi, miten muutos vaikuttaa eri yksilöiden ja työyksiköiden tehtäviin ja toimintaan. (Joki 2018, 196-197.)

Kun ylimmän johdon muutosviesti siirtyy seuraavalle tasolle voi helposti tapahtua rikkinäinen puhelin -efekti. Tämä tarkoittaa viestin muuttumista sen siirtyessä eteenpäin, sillä jokainen tulkitsee viestin omalla tavalla. Viestin vastaanottaja vastaanottaa sen omien tarpeiden ja lähtökohtien mukaan. Viestien välittäminen johto tasolta alaspäin onnistuu parhaiten, mikäli esimies on itsekin innostunut ja kiinnostunut muutoksesta. (Pirinen 2014, 125-129.)

Viestintä onnistuisi parhaiten, jos se olisi kahdensuuntaista, eli viesti kulkisi kaikkiin suuntiin: ylhäältä alas, mutta myös alhaalta ylös sekä sivuttain. Asioiden ja viestien vyöryttäminen pelkästään hierarkkisesti alaspäin ei riitä. Ylimmälle johdolle asiat nimittäin näkyvät hyvin erilaisina kuin taas tavallisille työntekijöille. Ylin johto keskittyy muutoksessa tapahtuvaan isoon kuvaan, tahtotilan ja vision luomiseen ja tämä saattaa kuulostaa todella abstraktilta työntekijän näkökulmasta. (Pirinen 2014, 125-129.)

4.5 Onnistunut muutosviestintä

Onnistuneessa muutosviestinnässä tulisi perustella selkeästi ja yksinkertaisesti miksi muutos tapahtuu ja miten se tulee vaikuttamaan työyhteisöön, yhteistyökumppaneihin ja asiakkaisiin. Annetaan ihmisille aikaa sisäistää muutos ja se mihin se vaikuttaa. Tulee myös muistaa käydä vuoropuhelua muutoksen tuomista huolista ja epävarmuustekijöistä läpi. (Joki 2018, 197.)

Esimiehen tulisi suodattaa työntekijöilleen tärkeät asiat, sillä työntekijöiden voi olla vaikeaa poimia hänelle itselleen tärkeää ja olennaista tietoa muutosprosessin informaatiotulvasta. Muutosten tavoitteista viestitään yleensä liian helposti abstraktilla tasolla. Esimiehen tulisi kuitenkin luoda konkretiaa tavoitteisiin ja välittää viesti sellaiseen muotoon, jonka työntekijä ymmärtää. (Pirinen 2014, 117.)

Muutosviestinnän perus ohjeita: Muutosviestinnässä on tärkeää perustella muutoksen välttämättömyys selkeästi ja yksinkertaisesti, jotta ymmärretään mihin ja kehen se vaikuttaa tulevaisuudessa. Tulee myös kertoa yrityksen uusi toimintatapa ja suunnitelma siten että henkilöstö vakuuttuu sen välttämättömyydestä sekä suunnitelmasta. Tulisi myös muistaa palautteen anto muutostilanteissa, kertoa avoimesti onnistumisista ja epäonnistumisista. Tärkeää on varmistaa, että muutos käsitellään kaikissa ryhmissä ja organisaatio tasoilla. Henkilöstölle ja organisaatiolle on myös hyvä hahmotella menestyksen ja epäonnistumisen seuraukset. Kaikista tärkein on kuitenkin toisto, tulee ymmärtää, että asiat eivät aina mene kerralla läpi, vaan ne vaativat jatkuvaa toistamista ja muistutusta. (Joki 2018.)

Muutosviestinnässä tulee muistaa myös yhteinen kieli. Työntekijöiden voi olla vaikea ymmärtää monimutkaisia liiketoiminnan termejä, joita muutoksissa käytetään. Tästä syystä on tärkeää muutosviestinnässä muistaa pitää viestintä yksinkertaisena ja yksiselitteisenä. Sanojen ja viestinnän ollessa vaikeasti ymmärrettävää muutos jää työntekijälle kaukaiseksi asiaksi. Työntekijä voi kokea, ettei muutos koske häntä vaan ylimmän johdon henkilöstöä ja näin ollen jättäytyy ulkopuoliseksi muutoksesta. Jotta tältä välttyttäisiin, on hyvä käydä jo heti muutosprosessin alussa käsitteet ja niiden merkitykset läpi sekä selittää niiden käytännön tarkoitus. Ihmiset voivat nimittäin sitoutua vain asioihin, jotka ovat ymmärrettäviä ja joilla on merkitystä. (Pirinen 2014, 117-120.)

Esimiehiltä tulevaan viestintään kuuluu myös ei-kielinen viestintä, joka on tiedostamatonta toimintaa ne ovat eleitä. Jos ei-kielinen ja kielinen viestintä ovat ristiriidassa, viestin vastaanottaja ensisijaisesti uskoo ei-kieliseen viestintään. Syynä tähän on vaikutuksen puuttuminen. Esimies voi kertoa viimeisen päälle valmistellun viestin, mutta jos tämän ilmeensä tai eleensä ei vakuuta, ei sen vastaanottaja usko puhujaa. Silloin kun esimies on sisäistänyt viestin, jota hän kertoo, on hänen kielinen ja ei-kielinen viestintä tasapainossa ja lähettää samaa viestiä, jolloin vastaanottaja tulkitsee asian oikein. (Pirinen 2014, 117-120.)

Esimiehen yksi tärkeimmistä vuorovaikutustaidoista muutoksessa on kuunteleminen. Esimiehen kuunnellessa aktiivisesti antaa hän mahdollisuuden työntekijöille tulla kuulluksi. Kuuntelemisen edellytyksenä on kuitenkin se, että esimies on valmis keskittymään ja pysähtymään siihen mitä työntekijällä on kerrottavaa. Esimiehet nimittäin hyvin usein ovat liian kiireisiä olemaan vuorovaikutustilanteissa aidosti läsnä. Hyvin usein heillä on myös tapana tehdä kiireisiä tulkitsemisia työntekijöiden tekemisistä sekä sanomisista ja antaa tilanteesta valmiita analyysejä. Haastamalla ja kysymällä esimies saa työntekijänsä parhaiten itse oivaltamaan asioita ja kertomaan ajatuksiaan. Esimiesten tulisi muistaa, että muutoksen tuoma epävarmuuden ihmettely ja pohdiskelu haittaa työntekijän omaksumista ja keskittymistä. Työntekijöille tulee kerralla paljon tietoa pohdittavaksi ja omaksuttavaksi, jolloin siihen on annettava rauhassa aikaa ottaa vastaan tätä tietoa ja hahmottaa sen vaikutus omaan työympäristöönsä. (Pirinen 2014, 117-120.)

Muutoksissa tulisi myös muistaa kokonaiskuvasta viestiminen. Muutosten aikana on paljon tietoa tarjolla, joka muuttuu ja pirstaloituu helposti, jolloin kokonaiskuva muutoksesta saattaa työntekijöille jäädä epäselväksi. Silloin kun kokonaiskuva on epäselvä, ei yksityiskohdatkaan voi avautua. Silloin kun ylin johto kertoo suoraan syyn muutoksista eli mihin sillä pyritään ja sen tarkoituksen, henkilöstölle selkiytyy myös kokonaiskuva. Tärkeää muutosten tiedottamisen yhteydessä on myös tiedottaa mitkä asiat eivät muutu ja miksi. Muutostilanteissa on käynnissä niin paljon asioita samanaikaisesti, että usein juurit tärkeimmät asiat hukkuvat tiedontulvaan. Tulisi muistaa viestiä työyhteisölle muutoksista koko muutosprosessin aikana eikä vain alussa. Viestiessä muutoksesta on myös muistettava eri kohderyhmät, jolle viestii, kaikille kohderyhmille ei ole vain yksi ja sama tieto hyödyllinen. (Pirinen 2014, 117-120.)

4.6 Muutosviestintä pähkinäkuoressa

Opinnäytetyössä on käsitelty laajasti muutosviestintää ja sen vaihteita. Loppuun voidaan tiivistysti koota kaikki tärkeimmät asiat muutosviestinnästä niin kuin kuviossa 6 on tehty.

Nämä tiivistetyt asiat ovat nimeltään muutosviestinnän kultaiset säännöt, jotka kiteyttävät kaikki tärkeimmät muutosviestintää koskevat asiat seitsemään kohtaan. (Myllymäki 2018.)

Muutosviestinnän
kultaiset säännöt

1.Ole liikkeellä ajoissa. Älä viivyttelä – vältä viime tippaa. Varaa propagandan myöhäisvaikutuksille aikaa.

2.Kerro selkein sanoin, mistä on kysymys. Tee se tiivistetysti jo
muutosviestinnän alussa.

3.Kerro miksi muutos on tarpeen. Taustoita muutosta fakta tiedoilla.
Kerro, mitä vaihtoehtoja tutukittiin ja miksi muut vaihtoehdot hylättiin.
Osta tiedolla ihmisten järki muutoksen puolelle.

4.Kerro muutokseen sisältyvät riskit ja miten ne on otettu huomioon.
Kerro myös siitä, mihin joudutaan, jos muutosta ei toteuteta. Voita ihmisten
sydämet muutoksen puolelle.

5.Luo tilaa kysymyksille, osallistumiselle ja sitoutumiselle - ja myös
surutyölle. Kerro, miten ihmiset voivat vaikuttaa omaan
oppimisprosessiinsa. Vähennä oppimisahdistusta.

6.Ole ytimekäs, älä höpötä, äläkä missään tapauksessa huijaa. Poista
viestinnästä ristiriitaisuudet: vältä sanontoja, muotisansoja ja jargonia.

7.Kerro muutoksen päässä olevasta tulevaisuuskuvasta. Perusta tarinasi
tosiasioihin ja realismiin. Ole optimisti, älä kuitenkaan ylioptimisti -
toiveajattelijasta puhumattakaan! Sytytä muutostahto!

Kuvio 6: Muutosviestinnän kultaiset säännöt (Myllymäki 2018, 67)

Muutoksen tuomille asioille on annettava aikaa ja tästä syystä on tärkeää olla liikkeellä ajoissa ja tiedottaa asioista hyvissä ajoin. Viesti, josta tiedotetaan, tulee olla selkeä ja hyvin tiivistetty, jotta kokonaiskuva muutoksesta muodostuisi jo hyvissä ajoin. Kolmas tärkeä asia on muutoksen tarpeen kertominen. Ihmisten on helpompi hyväksyä asiat, kun heille annetaan selitys ja kerrotaan eri vaihtoehdot mitä ollaan pohdittu. Neljäs kohta liittyy tähän myös vahvasti. Ihmisille tulee kertoa riskit mitä muutos sisältää ja myös se, kuinka nämä riskit on otettu huomioon. Tällä tavoin saadaan ihmisten tietouteen fakta mihin voidaan joutua, jos muutoksia ei toteuteta. Tulee myös antaa tilaa kysymyksille, sitoutumiselle ja osallistumiselle sekä mahdolliselle surutyölle. Muutoksen tuomat uudet asiat vaativat aikaa, ennen kuin niitä voidaan soveltaa käytäntöön. Tässä vaiheessa tulee myös tarjota apua ja tukea oppimisprosessiin sillä se vähentää oppimisahdistusta. Ytimekkyys ja rehellisyys tulee myös muistaa muutosviestinnässä. Minimoidaan ristiriitaisuuksia, jotka voivat aiheutua muotisansojen, jargonin tai sanontojen käytöstä. Viimeisenä tulee kertoa tulevaisuuden kuvasta, siitä mihin nämä muutokset johtavat ja miten ne muokkaavat tulevaisuutta.

Nyky-yhteiskuntaa nimitetään usein vuorovaikutusyhteiskunnaksi, kanssakäymisenyhteiskunnaksi ja viestintäyhteiskunnaksi. Nämä nimitykset kertovat viestinnän kehityksestä yksilöiden ja yhteiskunnan keskellä. Jatkuva oppiminen ja uusiutuminen organisaatioissa tarkoittaa myös sitä, ettei viisaus ja tieto ole enää pelkästään ylimmän johdon yksinoikeus. Se kuuluu nykyään

myös henkilöstön resursseihin ja tämä sama asia myös pätee vuorovaikutustaitoihin ja viestintään. Yhteisöllisyys, yhteistyö ja yhdessä tekeminen on maailmanlaajuinen trendi, mikä on nousemassa koko ajan keskeisempään rooliin työyhteisössä. Uuden näkemyksen perusteella ihmiset ovat itseohjautuvia ja aktiivisia viestinnän toimijoita. Tämä onkin logiikka, joka on muistettava muutosviestintää suunnitellessa nykypäivänä. (Heiskanen & Lehtikainen 2010, 15-17.)

5 Kyselytutkimus

Opinnäytetyössä käytettiin laadullista eli kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Lähtökohtana kvalitatiivisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen. Laadullisen tutkimuksen tavallisimmat aineistonkeruumenetelmät ovat kysely, haastattelu, eri dokumenteista kerätty tieto ja havainnointi. Näitä eri menetelmiä voidaan käyttää eri tavoin yhdisteltynä, vaihtoehtoisesti tai rinnan tutkimusresurssien ja tutkittavan ongelman mukaan. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan tapahtumaa tai jotain ilmiötä, ymmärtämään jotakin tiettyä toimintaa tai antamaan mielekäs tulkinta jollekin tietylle ilmiölle. Tästä syystä on tärkeää, että henkilöt jotka osallistuvat tutkimukseen tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon tai heillä on omakohtaista kokemusta asiasta. Tämän takia tutkimukseen osallistuvien valinta tulee olla harkittua eikä sattumanvaraista. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Opinnäytetyön kysely muodostui 15 kysymyksestä, jotka pohjautuivat opinnäytetyön teoriaan. Kysymysten vastausvaihtoehdot olivat kyllä tai ei. Vastatessa ei vastaajalle aukenut avoin kommenttikenttä ja vastaajan tuli perustella miksi vastasi kysymykseen ei. Kyselylomake menetelmä ja sen vastausvaihtoehdot valikoituivat vastaajien kiireisen työkuvaan takia.

5.1 Tutkimuksen toteutus ja otanta

Tutkimus toteutettiin sähköisellä kyselylomakkeella, joka luotiin Google Formssissa. Kyselylomake lähetettiin kahdeksalle toimihenkilölle, jotka muodostavat yrityksessä yhden osaston. Kyselyn tarkoituksena oli selvittää, onko muutosviestinnässä onnistuttu. Osaston toimihenkilöiden työkuva ja toimintatavat ovat muuttuneet radikaalisti vuoden 2019 alusta lähtien, joka luonnollisesti tarkoittaa sitä, että muutosviestintä on ollut vahvasti läsnä heidän jokapäiväisessä työssään. Toimihenkilöillä eli vastaajilla on siis hyvin paljon omakohtaista kokemusta kyseisestä muutosviestintä ilmiöstä, jonka takia he valikoituivat kyselyn otantaan.

5.2 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Opinnäytetyö on toteutettu Laurea-ammattikorkeakoulun opinnäytetyö ohjeiden mukaisesti. Opinnäytetyössä ollaan käytetty lähteitä monipuolisesti ja harkinnanvaraisesti, jotta lähteet olisivat kaikista luotettavimmat.

”Laadullista tutkimusta tehdessä tulee ottaa huomioon tutkimuksen eettisyys. Tutkijan on huolehdittava siitä, että tutkimussuunnitelma on laadukas, valittu tutkimusasetelma on

asianmukainen ja raportointi on hyvin tehty. Näiden lisäksi hyvää tutkimusta ohjaa eettinen sitoutuneisuus. ” (Tuomi & Sarajärvi 2018, 149.)

Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu se, tutkimukseen osallistuvia ei johdeta harhaan, toisen tutkijan osuutta ei vähätellä julkaisussa, viittaaminen aikaisempiin tutkimustuloksiin on oikeaoppisesti tehty, tutkimustulosten huolellinen ja täten rehellinen raportointi, kaikkien saatujen tulosten kirjaaminen ja käyttäminen niitä vain kerran. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 151.)

Tutkimukseen osallistujia on informoitu oikeaoppisesti tämän tutkimuksen kohdalla. Heille on avoimesti ja rehellisesti kerrottu, miten tutkimustuloksia käytetään, kenelle ne ovat ja mihin niitä käytetään. Toista tutkijaa ei ole tässä opinnäytetyössä ollut, täten kenenkään osuutta ei olla vähätelty. Viittaaminen opinnäytetyössä on tehty oikeaoppisesti Laurean viittausohjeiden mukaan. Tutkimuksen tulokset ja rehellinen raportointi on myös toteutunut, kaikki saadut tulokset on esitetty ja otettu huomioon tutkimuksessa. Opinnäytetyön liitteenä on myös kyselylomake, jota on tutkimuksessa käytetty. Tutkimustulokset on saatu kyselylomakkeella, joka on minun luoma ja täten se on uusi ja siitä saatuja tuloksia on käytetty vain tähän opinnäytetyöhön.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin ei ole olemassa mitään yksiselitteisiä ohjeita. Alla oleva selvitys, joka pohjattu Laadullisen tutkimuksen ja sisällönanalyysin kirjaan toimii tämän opinnäytetyön luotettavuuden mittarina.

Muutosviestintä on elintärkeää työn sujuvuuden kannalta, jonka vuoksi haluttiin selvittää yhdessä työelämän osapuolen kanssa, kuinka se on toiminut tutkittavalla osastolla.

Aineisto on kerätty sähköisen lomakkeen muodossa, joka on luotu Google Formssissa. Tutkimuksessa ja sen tuloksissa on huomioitava, että jokainen vastaaja kokee muutosviestinnän omalla tavallaan. Jokainen vastaaja on oma persoonansa ja jokaisella on oma tapansa oppia ja sisäistää uusia asioita. Tuloksia on kuitenkin analysoitu teoreettisen oikeaoppisen muutosviestinnän pohjalta.

Tutkimukseen vastaajat ovat valikoituneet heihin ja heidän työhön kohdistuvan muutoksen takia. Vastaajia on ollut tutkimuksessa kahdeksan ja heihin ollaan oltu yhteydessä kasvotusten sekä sähköpostilla. Kaikilla vastaajilla on myös samanlainen työnkuva. Vastaajat vastasivat kyselyyn yhden kerran, jonka jälkeen vastaukset jäivät analysoitavaksi, eikä niitä voinut muuttaa.

Tutkimus on tehty huolellisesti ja tarkoin suunnitellusti aikataulun mukaan. Tutkimuksen tuloksia analysoitiin opinnäytetyön teorian pohjalta. Tutkimukseen on lisätty kaaviot, jokaisesta

kysymyksestä, jossa tulevat vastausprosentit ilmi. Tutkimukseen on myös lisätty vastaajien avoimia kommentteja, joita on verrattu teoriaan.

Tutkimus täyttää kaikki eettiset kriteerit, jota laadullisessa tutkimuksessa tulee ottaa huomioon sekä noudattaa hyvää tutkimuskäytäntöä.

6 Tulokset

Seuraavissa alaluvuissa käydään läpi tutkimuksen vastaukset yksityiskohtaisesti. Jokaisesta kysymyksestä on muodostettu oma kaavionsa sekä avoimet kommentit kysymysten jälkeen analysoidaan kyseisen kysymyksen yhteydessä.

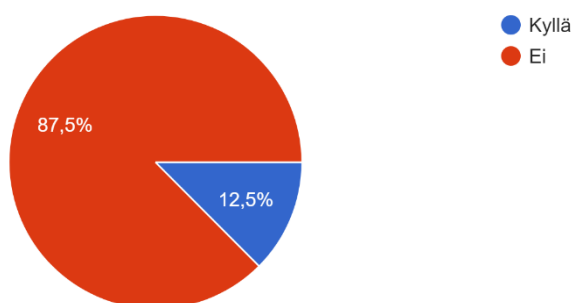
6.1 Mielipiteiden huomioon otto

Kyselyn ensimmäisenä kysymys liittyi siihen, onko vastaajien mielipidettä huomioitu tarpeeksi muutosta suunniteltaessa. Kysymys pohjautuu kuvioon 3 Kahdeksan askeleen johtamisen tekniikkaan, jossa esitetään onnistuneen muutosjohtamisen kahdeksan askelta. Muutosjohtaminen on vahvasti sidonnainen muutosviestintään, sillä muutosta ei voida viedä läpi ilman siihen kuuluvaa viestintää. Yhtenä näistä askeleista oli henkilöstön huomioon otto, mikä on tärkeä osa muutosviestinnän alkumetreillä.

Kuten kuviossa 7 näkyy vastanneista 87,5 % ei kokenut, että heidän mielipiteitään on otettu huomioon tarpeeksi muutosta suunniteltaessa. Vain 12,5 % koki, että heidän mielipiteensä on otettu huomioon, kun muutosta ollaan suunniteltu.

1) Onko sinun mielipiteitäsi otettu huomioon tarpeeksi muutoksia suunniteltaessa?

8 vastausta



Kuvio 7: Mielipiteiden huomioon ottaminen

Muutos ollaan koettu lähinnä ilmoitusten kautta. Valtaosa kyselyyn vastanneista on kokenut, ettei heidän mielipiteitään olla otettu ollenkaan huomioon muutosta suunniteltaessa.

Muutokset ovat tapahtuneet taholla, johon vastaajat eivät kuulu. Valtaosa vastaajista on kokenut, että muutokset tapahtuvat ylemmällä taholla, jonka jälkeen muutospäätöksistä ollaan vain informoitu heitä.

” Mielestäni meille on vain kerrottu muutokset ilman, että on kysytty meidän mielipiteitä asiasta. Tai jos on kysytty niin niitä ei ole loppujen lopuksi otettu huomioon. Ei ole ollut keskusteluja vaan pelkästään tiedotuksia.”

” Muutoksista on tiedotettu hajanaisesti eikä mahdollisuutta juurikaan ole ollut mielipiteiden kertomiseen. Muutoksista on lähinnä ilmoitettu.”

” Päätökset on tehty korkeammalla taholla ja kerrottu eteenpäin ilman mahdollisuutta keskusteluun”

Kuten teoriassa pohdittiin henkilöstö tulisi ottaa mukaan muutoksen käytännön toteutuksen miettimiseen sillä tätä kautta he saavat enemmän tietoa, tuntevat pystyvänsä vaikuttamaan sekä heille luodaan myös näin edellytys sitoutua muutokseen. (ks. 2.3) Muutos ja siitä viestintä on tässä tapauksessa näyttänyt tutkimustulosten mukaan vierivän vain johtoportaalta alaspäin ilman sen suurempaa, kaksisuuntaista kommunikointia tutkimukseen vastanneen osaston kanssa.

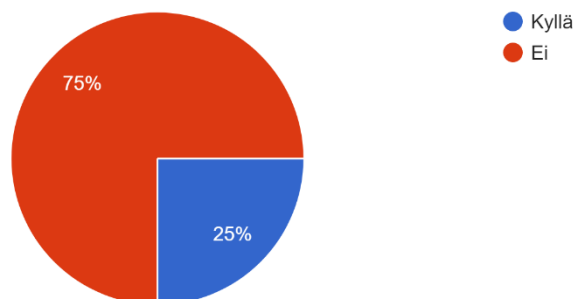
6.2 Muutoksen kokonaiskuvasta kertominen

Kyselyn toinen kysymys liittyi siihen, onko muutoksen kokonaiskuvasta kerrottu henkilöstölle tarpeeksi. Kysymys pohjautui onnistuneen viestinnän teoriaosuuteen. Muutoksista ja sen kokonaiskuvasta kertominen on erittäin oleellinen osa muutosviestintää.

Kuten kuviossa 8 nähdään 75 % vastanneista koki, että heille ei olla kerrottu muutoksen kokonaiskuvasta tarpeeksi ja 25 % koki asian päinvastoin, niin että heille on kerrottu muutoksesta tarpeeksi.

2) Onko muutosten kokonaiskuvasta kerrottu sinulle tarpeeksi?

8 vastausta



Kuvio 8: Muutosten kokonaiskuva

Kysymykseen ei vastanneiden yhteydessä pinnalle nousi paljon kommentteja siitä, että muutoksen varsinainen kokonaiskuva ja siihen kuuluvat käytännön asiat ovat jääneet uupumaan muutoksesta kertomisen yhteydessä. Muutoksista ollaan kerrottu, mutta se kuinka muutokset vaikuttavat vastattavien työnkuvaan on jäänyt muutosviestinnästä pois tai uupumaan. Tieto käytännön asioihin on selvinnyt liian myöhäisessä vaiheessa, vasta silloin kun siihen ei ole enää ollut aikaa reagoida.

”Tuntuu, että yhtään ei ole tiennyt, mitä käytännössä tulee tapahtumaan. Brändi uudistuksesta on kyllä puhuttu, mutta varsinaiset käytännön asiat ovat selvinneet aina, kun ne ovat jo olleet käsillä.”

”Uudelle organisaatiolle ja työyhteisölle saisi avoimemmin kertoa muutoksen suuntaa. Työtehtävien ja vastualueiden muuttuessa organisaatio haluaa tietää mihin muutoksella pyritään ja miten se vaikuttaa omaan päivittäiseen työskentelyyn.”

Toinen asia, joka nousi pinnalle kyseisen kysymyksen yhteydessä, oli tiedon pimitys. Vastauksissa ilmaistiin, ettei heille ole välttämättä kerrottu kaikista tulevista muutoksista, vaikka he ovat olleet muutoksen ytimessä. Tiettyjä muutokseen liittyviä asioita

”Mielestäni meille kerrottiin vain joitakin asioita ja tuntui, siltä ettei meille kuulunut kertoa kaikkea vaikka olemme olleet muutoksen ytimessä...”

Muutoksen kokonaiskuvasta kertominen on tärkeää sillä, kokonaiskuvan jäädessä epäselväksi jää myös yksityiskohdat epäselviksi. Jotta kokonaiskuvan hahmotus onnistuisi, tulisi johdon kertoa suora syy muutokseen eli mihin sillä ollaan pyrkimässä sekä sen tarkoitukseen. Tärkeää muutosviestinnässä on myös tiedottaa mitkä asiat muuttuvat ja mitkä pysyvät ennallaan. (ks. 4.5)

Muutoksen kokonaiskuvan hahmotusta voi myös auttaa muutoksen aikajanan, jota käytetään muutosviestinnän työkaluna kuten on aiemmin kuviossa 5 esitetty. Muutoksen aikajanaa kuvataan suorana janana, mihin esimies kirjoittaa eri vaiheita ja etappeja. Etappi yleensä alkaa menneestä ajasta, jossa kuvataan jo toteutuneet tehtävät ja tavoitteet, janan keskiosa puolestaan kuvaa nykyhetkeä, jossa kerrotaan mitä tehdään nyt. Viimeisenä janalla on tulevaisuus, jossa käsitellään mitä tehdään seuraavaksi ja mitä tulevaisuus pitää sisällään. Tällaisen viestinnän avulla muutos konkretisoituu tekemiseksi, sillä jana pitää sisällään akteja ja kuvaa eri vaiheen prosesseja. (ks. 4.3)

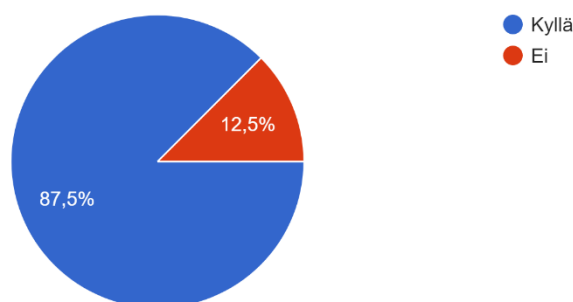
6.3 Muutosten syiden kertominen

Muutosten syiden kertominen on olennainen osa muutosviestintää. Muutoksen syiden kertominen vastaa kysymyksiin miksi on muututtava ja miten muututaan. Kun muutoksista ja niiden syistä viestitään, autetaan henkilöstöä ymmärtämään ja käsittämään miksi muutos on niin välttämätön ja mihin sillä tähdätään.

Kyselyyn vastanneista 87,5 % on vastannut, että heille on kerrottu syyt muutoksiin, 12,5 % puolestaan vastasi kysymykseen, että heille ei ole kerrottu muutoksen syitä.

3) Onko sinulle kerrottu syitä muutoksiin?

8 vastausta



Kuvio 9: Muutosten syyt

Kuviosta 9 voidaan päätellä, että suurimmalle osalle on ollut täysin selvillä syyt muutokseen.

Muutoksen syistä kertominen on tärkeää, jotta henkilöstö ymmärtäisi miksi muutos on välttämätön ja mihin sillä tähdätään. (ks. 4.5)

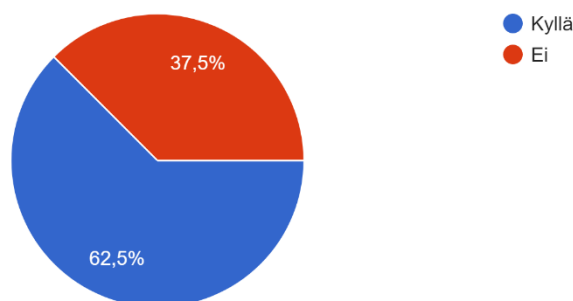
6.4 Muutosten vaikutus toimintaan

Muutosviestinnässä on tärkeää tehdä henkilöstölle selväksi, miten muutokset vaikuttavat toimintaan. Muutosviestinnässä on tärkeää vastata kysymykseen ”miten muutumme”, jotta voidaan ylläpitää ja synnyttää muutostahtoa sekä pienentää muutosvastarintaa. (ks. 4.5)

Kuviossa 10 nähdään vastaajista 62,4 % koki, että heille ollaan kerrottu miten muutos vaikuttaa toimintaan. 37,5 % puolestaan koki, että heille ei ole annettu tietoa siitä, miten muutokset vaikuttavat heidän toimintaansa.

4) Onko sinulle kerrottu miten muutokset vaikuttavat toimintaan?

8 vastausta



Kuvio 10: Muutosten vaikutus toimintaan

Kysymykseen ei vastanneiden kohdalla voidaan todeta osan vastaajista saaneen tietoa siitä, miten muutokset vaikuttavat toimintaan, mutta jälleen yksityiskohdat sekä henkilökohtaiset vastuu ja tehtävä alueet ovat jääneet hieman epäselviksi.

” Muutoksen vaikutuksia on avattu melko paljon. Omaan työhön liittyen on ollut yhteisössä epävarmuutta tehtävistä ja vastuualueista.”

” Kyllä ja ei. Käytännön muutokset ovat tulleet todella yllätyksinä.”

Toisille taas ovat kokeneet saaneensa kyllä tietoa siitä, miten muutokset vaikuttavat omaan toimintaan ja kokeneet tietämättömyyden olevan toisissa osastoissa, joka puolestaan on aiheuttanut painetta vastaajien osastoon.

” Itse olen tiennyt tämän hetkisen työni raamit, mutta painetta on vahvasti aiheuttanut näiden tietämättömyys muualla Suomessa tai tiimeissä.”

Muutosten vaikutuksesta toimintaan informoiminen on kriittinen osa muutosviestintää. Kun muutosten vaikutuksesta toimintaan ei informoida saavat huhupuheet alkunsa, josta seuraa

levottomuutta ja eri ryhmien keskinäisten erojen lisääntymistä. (ks. 4.2) Tulee muistaa, että muutosviestintä on monikanavaista viestintää, joka koostuu kasvokkain viestinnästä, suorista lähetyksistä sekä kirjallisesta viestinnästä. (ks. 4.2) Viestintätapojen runsaudesta johtuen, tulee muistaa, että jokaisella yksilöllä on oma tapansa sisäistää informaatiota, joka voi heijastua vastaajien vastauksiin.

Viestinnän monikanavaisuudesta huolimatta, tulisi viestinviejien ankarasti pohtia, mikä on oikea viestintäväline juuri siihen tilanteeseen vaikkakin jokaisella yksilöllä on oma tapansa sisäistää informaatiota. (ks. 4.2)

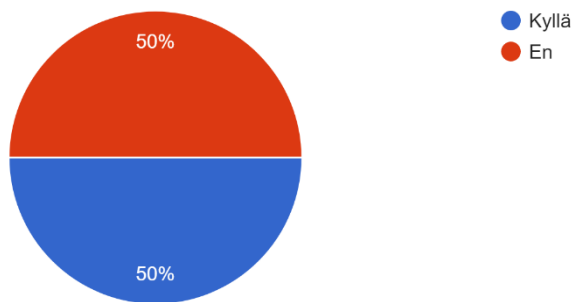
6.5 Reagointi muutoksiin

Muutoksien omaksuminen ja sisäistäminen vaatii aina aikaa. Hyvin usein muutossuunnitelmia kuitenkin tehdään ja toteutetaan liian lyhyellä aikavälillä, mikä puolestaan heijastuu muutoksiin kohdistuvien tehtävien sisäistämisen aikaan ja täten henkilöstöön.

Kaaviossa 11 näkyy, että kyllä ja ei vastauksia on molempia 50 %. Mielipiteet ovat täten jakautuneet tasan 5. kysymyksen kohdalla.

5) Oletko saanut tietoa muutoksista tarpeeksi ajoissa, jotta olet pystynyt reagoimaan niihin?

8 vastausta



Kuvio 11: Tietojen saanti muutokseen liittyen

Ei vastauksien yhteydessä nousi esiin muutosten nopea tahti ja tiedonkulun laahaaminen. On koettu muutoksien tulevan niin nopealla tahdilla, että niistä viestiminen saatiikka aika mikä on ollut niiden reagoimiseen, on ollut hyvin lyhyt tai olematon.

” Muutokset tapahtuneet sellaisella vauhdilla, ettei kaikkeen ole ennätetty ennalta reagoimaan.”

” Muutokset ovat tulleet nopealla aikataululla ja melko yllättäen. Välillä tietoa on tullut niin, että osa on tiennyt muutoksista ja osa ei. Olemme joutuneet hieman arvailemaan muutoksia ja milloin muutokset tapahtuvat. Osa muutoksista on ollut tosi suuria ja niihin olisin toivonut aikaisempaa ilmoitusta, jotta olisi voinut reagoida tarpeeksi.”

Esiin nousi myös viestinnän jakaminen vasta tapahtuneen muutoksen jälkeen, muutos on siis tullut ensin, minkä jälkeen siitä ollaan vasta informoitu vastaajia. Tässä tilanteessa vastaajilla ei ole ollut edes mahdollisuutta reagoida muutoksiin vaan reagointi on tapahtunut vasta muutoksen tapahtumisen jälkeen.

” ...suuri osa viestinnästä on tullut vasta muutosten jälkeen”

” Usein muutokset ovat tulleet hyvin lyhyellä varoitusajalla ilman varoitusta.”

Yleensä muutokseen tarvittava aika lyhenee mitä aikaisemmin henkilöstö otetaan sen suunnitteluun mukaan. Silloin kun henkilöstö on mukana suunnittelussa ovat he myös tietoisia muutoksista ja niiden suuntaa-antavista aikatauluista. (ks. 2.3) Kun muutoksia tehdään tulevat ne yleensä johtoportaan ja esimiesten tasolta, he ovat päättämässä muutoksista ja siitä, kuinka asiat pannaan käytännössä toteutukseen. Tässä vaiheessa muutoksista päättäjät ovat jo ehtineet sisäistämään paljon muutokseen liittyvää informaatiota. Olisi hyvä muistaa, että kun muutoksista informoidaan työntekijä tasolle, tulee heillekin antaa yhtä lailla aikaa ja tilaa sisäistää muutokseen liittyvät asiat niin kuin myös johtoportaalalla on ollut.

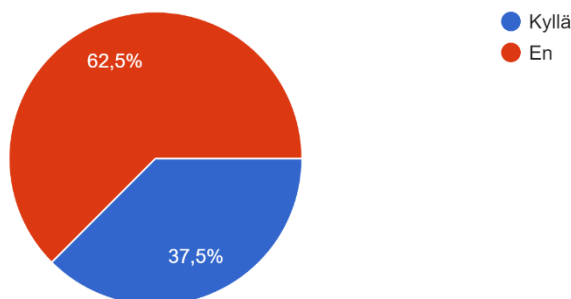
6.6 Muutosten tuomien asioiden oppiminen

Niin kuin jo edellisessä alaluvussa mainittiin, on tärkeää antaa työntekijöille aikaa reagoida muutoksiin, kun tietoa ennen muutosta jaetaan. Sama sääntö pätee myös tiedonjaon jälkeiseen aikaan. Työntekijöille tulee antaa aikaa hahmottaa muutoksien vaikutus omaan työympäristöönsä.

Kuviosta 12 tulee ilmi, että 62,5 % on kokenut, ettei vastaajille ole annettu tarpeeksi aikaa muutosten tuomien asioiden oppimiseen. 37,5 % puolestaan on kokenut saavansa tarpeeksi aikaa sisäistämään ja oppimaan muutoksen tuomat asiat.

6) Oletko saanut tarpeeksi aikaa muutosten tuomien asioiden oppimiseen?

8 vastausta



Kuvio 12: Uusien asioiden oppiminen

Kysymykseen ei vastanneiden keskuudessa esille tulivat tiedon puutteellisuus, liian lyhyt reagointiaika sekä opittavien asioiden paljous. Osa vastaajista koki, että muutosviestintä on ollut niukkaa, eikä ole kattanut kaikkea tietoa, jota työn sujuvuuteen olisi tarvittu. Liian lyhyt reagointi aika nousi myös vastauksissa esiin. Muutosviestintä ja ohjeet käytännön toimimiseen ovat tulleet välillä muutosta edeltävänä päivänä eikä uusiin toimintatapoihin ole täten ollut aikaa tai mahdollisuutta oppia tai perehtyä.

” Muutoksia tuli todella nopeasti ja ohjeistuksia saattoi tulla vasta edellisenä tai samana päivänä, kun seuraavat muutokset astuivat jo voimaan. Tällöin ei ollut mahdollisuutta kovinkaan paljoa perehtyä uusiin muutoksiin tai ohjeistuksiin. Osa ohjeistuksista on myös ollut melko niukkoja eivätkä kattaneet kaikkea tietoa, joita olisi työssä tarvinnut.”

” Aivan liikaa asiaa kerralla.”

Kysymykseen ei vastanneiden keskuudessa oli myös, henkilöitä jotka mielsivät muutosten tuomien asioiden oppimisen ajan puutteen niin, että muutokset opitaan silloin kun ne tapahtuvat.

” Asiat on opittu samalla kun on tehty.”

”Muutoksia ja uusia asioita tulee jatkuvasti esille ja niitä opitaan kun ne tapahtuu.”

Silloin kun tiedon sisäistämiseen ei anneta aikaa viesti jää vain tiedonjakamisen tasolle, eikä se luo ymmärrystä henkilöstön keskuudessa. Tiedonjaon tasolla viesti ei saa merkitystä käytäntöön sovellettuna. Viesti tulisi jakaa jokaiselle työntekijälle yksitellen sekä keskustella sen soveltamisesta käytäntöön, milloin työntekijän on helpompi ymmärtää mitä muutos hänen kohdalla tarkoittaa ja miten se vaikuttaa hänen työtehtäviinsä. (ks. 4.3)

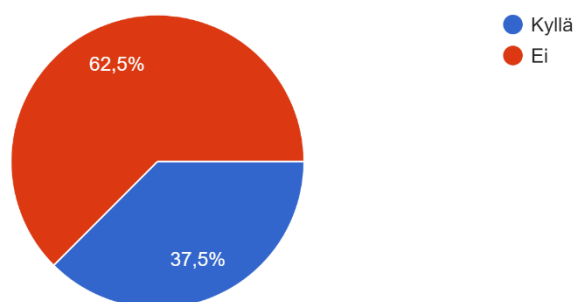
6.7 Tuen ja ohjauksen tarjoaminen

Tuen ja ohjauksen tarjoaminen on tärkeää muutoksessa ja muutosviestinnässä. Viestinnän tarkoitus on luoda ymmärrystä ja oivalluksia, mikä syntyy siinä vaiheessa, kun esimies aktiivisesti keskustelelee henkilöstön kanssa heitä askarruttavista asioista.

Kuten kuviossa 13 tulee ilmi vastaajista 62,5 % ei ole kokenut saavansa tarpeeksi tukea ja ohjausta monimutkaisissa muutostilanteissa. 37,5 % puolestaan on kokenut saavansa tarpeeksi tukea ja ohjausta haastavissa muutostilanteissa.

7) Onko sinulle tarjottu tarpeeksi tukea ja ohjausta monimutkaisissa muutostilanteissa?

8 vastausta



Kuvio 13: Tuen ja ohjauksen tarjoaminen

Avoimissa kommentteissa ei vastanneiden kesken nousee esiin tiimin vahvuus. Oman tiimin vahvuutta, tukea ja kommunikaatiota ollaan kehuttu. Osa vastaajista koki, että on saanut paljon enemmän tukea omalta tiimiltään eli haastatelluilta kuin esimiehiltä tai muutosten päättäjiltä. Kommunikaatio oman tiimin sisällä on näyttänyt toimivan.

” Mielestäni meille on ilmoitettu, että asiat vain menevät tietyllä tavalla ja sitten me olemme itse niihin sopeutuneet. Olemme tiimin kesken tukeneet toisiamme enemmän kuin, esimiehemme tai muutosten päättäjät. Vaikka olisi halunnut saada enemmän ohjausta ja tukea, niin sitä ei ollut aina mahdollisuutta saada.”

” Mulla on ihan paras tiimi. Ja oman alueen kanssa myös kommunikointi ja avunanto sujuu hyvin.”

Esiin nousi myös kommentteja siitä, että tukea olisi haluttu, mutta sitä ei ole ollut tarjolla tai saatavilla. Perusteita tuen puuttumiseen ei noussut esiin, joten tästä voimme päätellä, etteivät vastaajat itsekään välttämättä tienneet, miksei heille ole annettu tarpeeksi tukea ja ohjausta monimutkaisissa tilanteissa.

” Olisin kaivannut enemmän tukea esimiehiltä päivittäisen/viikottaisen toiminnan tasolla.”

” En koe että olemme saaneet tarpeeksi tukea ja ohjausta muutoksista ja niiden vaikutuksista”

Epävarmoissa tilanteissa ihmisille tulee tarjota lisää tietoa, kun taas monimutkaisissa tilanteissa ihmisille tulee tarjota mahdollisuus jäsentää ja keskustella tilannetta ja tietoa toisen kanssa. (ks. 4.2) Silloin kun muutos tuo epävarmuutta heijastuu se myös työhön. Muutoksen tuoma epävarmuus ihmetyttää ja pohdituttaa, joka haittaa työntekijän keskittymistä ja omaksumista. (ks. 5.4)

Asioiden ja viestien vyöryttäminen pelkästään hierarkkisesti alaspäin ei riitä. Ylimmälle johdolle asiat nimittäin näkyvät hyvin erilaisina kuin taas tavallisille työntekijöille. Ylin johto nimittäin keskittyy muutoksessa tapahtuvaan isoon kuvaan, tahtotilan ja vision luomiseen ja tämä saattaa kuulostaa todella abstraktilta työntekijän näkökulmasta. Tämän takia kahdensuuntainen viestintä on ensiarvoisen tärkeää. (ks. 4.4)

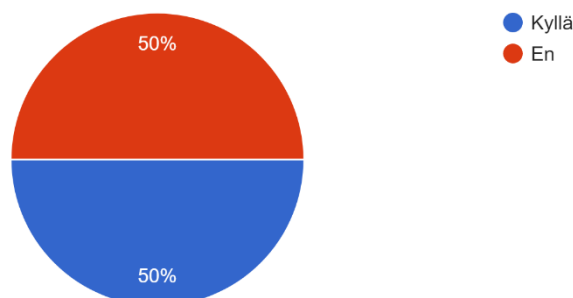
6.8 Palautteen anto muuttuneessa työssä

Palautteen anto työntekijöille on tärkeää. Palautteen avulla työntekijöille annetaan mahdollisuus kasvaa ja oppia omista tai muiden virheistä. Varsinkin muutostilanteissa tulisi muistaa sisällyttää palautteenanto muutosviestintään. Palaute mahdollistaa kehittymisen, puolin ja toisin.

Kuviossa 14 voidaan huomata, että mielipiteet jakautuivat tasan kysymyksen kohdalla. 50 % vastaajista koki saaneensa tarpeeksi palautetta muuttuneesta työstään, kun puolestaan toinen 50 % eivät kokeneet, että ovat saaneet tarpeeksi palautetta.

8) Oletko saanut tarpeeksi palautetta suoriutumisestasi muuttuneessa työssäsi?

8 vastausta



Kuvio 14: Palautteen anto muuttuneessa työssä

Kyselyyn en vastanneet ovat perustelleet vastauksensa seuraavasti:

” Voisin vastata tähän, että olen ehkä saanut liikaakin palautetta muuttuneessa työssä. Palaute ei niinkään ole tullut esimiehiltä vaan muilta alueilta ja toimihenkilöiltä.... ”

” Palautetta ei saa esimiehiltä, eikä ole kahdenkeskisiä keskustelumahdollisuuksia tarjottu ”

” En koe että yksilötasolla saisimme tarpeeksi palautetta suoriutumisesta ”

Vastaajat ovat kokeneet, että palautetta on saatu liikaa toisilta toimihenkilöiltä sekä alueilta. Toimihenkilöt tässä yhteydessä tarkoittavat samaa työtä tekeviä työntekijöitä kuin vastaajat, mutta heidän toimipisteensä sijaitsee toisella paikkakunnalla. On myös koettu, ettei palautetta esimiehiltä saa eikä siihen ole mahdollisuutta.

Muutostilanteissa tulisi muistaa palautteenanto. Tulisi kertoa avoimesti missä ollaan onnistuttu tai epäonnistuttu. On myös tärkeää varmistaa, että muutos ja siitä saatu palaute käsiteltäisiin kaikissa ryhmissä ja organisaation tasoilla, jotta kaikilla olisi tieto siitä missä ollaan onnistuttu ja missä on vielä parantamisen varaa. Palautteenannon eli viestinnän tulisi ennen kaikkea olla kahdensuuntaista, tarkoittaen sitä, että palaute ja viestintä kulkisi kaikkiin suuntiin niin ylhäältä alas mutta myös alhaalta ylös ja sivuttain. (ks. 4.5)

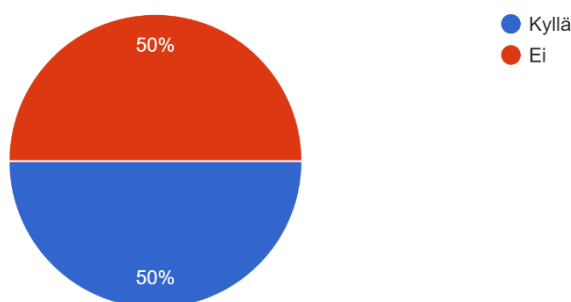
6.9 Kahdenkeskeinen keskustelu muutoksien tuomista asioista

Kahdenkeskeinen keskustelu esimiehen kanssa muutoksen tuomista asioista antaa työntekijälle mahdollisuuden keskustella häntä mietityttävistä asioista. Kahdenkeskeinen keskustelumahdollisuus myös luo tilan, jossa esimies ja työntekijä voivat avoimesti keskustella ilman häiriötekijöitä.

Kuviossa 15 ilmenee mielipiteiden jakautuneen tasan. 50 % vastaajista vastasi, että esimies on keskustellut heidän kanssaan kahdestaan muutoksien tuomista asioista, mutta toinen 50 % on kokenut, ettei heidän kanssaan olla siitä keskusteltu.

9) Onko esimiehesi keskustellut kanssasi kahdestaan muutoksien tuomista asioista?

8 vastausta



Kuvio 15: Kahden keskeinen keskustelu esimiehen kanssa

Ei vastanneiden joukossa tuli vahvasti yksi kanta esille: esimiehet eivät ole itse ehdottaneet tai tarjonneet kahdenkeskistä mahdollisuutta keskusteluun.

” Ei ole tarjottu mahdollisuuksia kahdenkeskisiin keskustelutuokioihin”

” Omasta pyynnöstäni kyllä, ei ennakoiden.”

” Minulla ei ole koskaan ollut kahden keskistä keskustelua esimieheni kanssa muutoksen tuomista asioista. Luulen, että olisin saanut keskustelun, jos olisin itse halunnut, mutta itse esimiehet eivät sitä ehdottaneet.”

Kuten on jo aiemmin teoriassa mainittu, esimiehen tulisin kohdata jokainen työntekijä yksitellen ja avata tieto sekä sen soveltaminen yhdessä työntekijän kanssa. Tällöin työntekijän on helpompi ymmärtää mitä muutos juuri hänelle tuo ja tarkoittaa. (ks. 4.3) Viestinnän tarkoitus on luoda yhteistä ymmärrystä, joka syntyy silloin kun, esimies on aktiivinen ja keskustelee eri näkökulmista henkilöstön kanssa. (ks. 4.1) Parhaiten tässä onnistutaan, kun keskustelemiseen varataan ja järjestetään aikaa.

6.10 Muutoksiin liittyvät kokoukset

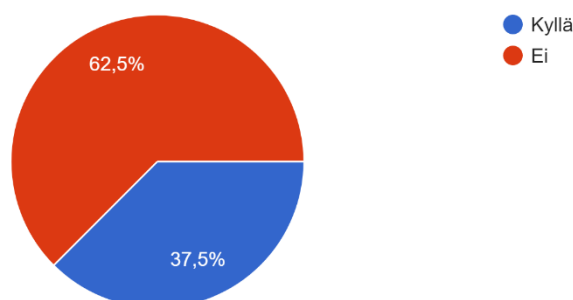
Muutoksiin liittyvät kokoukset ovat mahdollisuus kahdensuuntaiseen viestintään. Kokoukset ovat hyödyllisiä myös siksi, että niissä on mahdollisuus jakaa viesti samansisältöisenä useammalle henkilölle kerrallaan. Jotta tällaiset kokoukset olisivat hyödyksi, tulee niissä olla

tarpeeksi tärkeä aihe, oikea aika ja osallistujat, viestin tuoja sekä tuotavan viestin havainnollistaminen. (ks. 3.2)

Kuviosta 16 näkyy, että 62,5 % vastaajista on kokenut, että muutoksiin liittyviä kokouksia ei ole pidetty tarpeeksi usein. Vastaajista 35,5 % prosenttia puolestaan koki, että kokouksia muutoksista on järjestetty tarpeeksi.

10) Onko muutoksiin liittyen järjestetty tarpeeksi yhteisiä kokouksia?

8 vastausta



Kuvio 16: Muutoskokoukset

Kysymykseen ”Ei” vastausten avoimissa kommenteissa esiin nousi kokouksiin osallistujat ja kokousten vähyys. Osa vastaajista koki, että kokouksia, johon koko tiimi on päässyt osallistumaan, on ollut liian vähän. Vastaajat myös kokivat, että tämä hankaloittaa kommunikaatiota sillä osa tiimiläisistä, jotka eivät pääse osallistumaan kokoukseen syystä tai toisesta saavat tiedon jostain toisesta lähteestä ja eri aikaan kuin muut.

” Meillä ei ole ollut kuin muutama kokous, jossa olemme olleet koko tiimin kanssa. Tämä on vaikeuttanut asioiden tekemistä, kun jokaisella on ollut omanlainen näkemys, siitä kuinka asiat pitäisi hoitaa.”

” Kokouksia niin että koko tiimi on päässyt paikalle on ollut liian vähän. Asiaa on vaikea puhua/viestiä kun kaikki eivät välttämättä saa tietoa saman aikaisesti/samasta lähteestä.”

Kokousten järjestäminen pienissä tiimeissä on erittäin tärkeää. Joskus ajatellaan, että pienissä lähekkäin työskentelevissä ryhmissä ei tarvita palaverikäytäntöä, sillä oletetaan tiedon liikkuvan jäsenten välillä muutenkin. Nämä tiedonjako lausahdukset eivät kuitenkaan takaa tiedonjakoa koko ryhmälle, sillä tiedonjaon hetkellä joku voi olla puhelimessa tai muuten tavoittamattomissa. Tästä aiheutuu työajan tuhlaamista, sillä tiedotta jääneille henkilöille

joudutaan jälkeinpäin kertaamaan tieto, joka on juuri hetki sitten jaettu muille. Sama pätee myös toisinpäin: tiedotta jääneet henkilöt joutuvat jälkeinpäin kertaamaan ja keskeyttämään toisia, jotta saisivat saman tiedon kuin muut. (ks. 3.2)

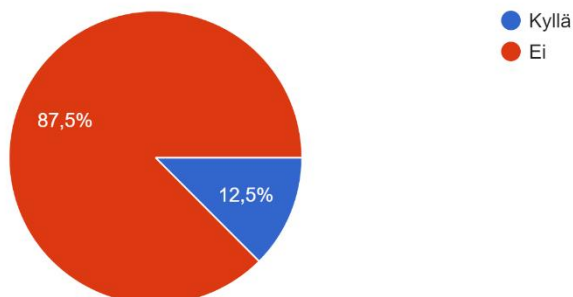
6.11 Kasvokkain viestintä

Muutosviestinnän välineitä ja keinoja on muutostilanteessa monenlaisia. Välineenä ja keinoina voidaan käyttää: kirjeitä, tiedotustilaisuuksia, ilmoitustauluja, intraa, sisäisiä lehtiä, esitteitä, puhelinketjuja, tiedotuspisteitä ja valmennustilaisuuksia. Tällainen kirjallinen aineisto on tarpeellinen, mutta se kuitenkin vain tukee, se ei aktivoi henkilöstöä perehtymään asioihin tai löytämään vastauksia kysymyksiinsä. Tarvitaan myös hyvin paljon kasvokkain viestintää, sillä se antaa mahdollisuuden vastavuoroiseen viestintään (ks. 4.2).

Kuviossa 17 nähdään, että 87,5 % on kokenut, ettei kasvokkain viestintää ole ollut tarpeeksi. Vain 12,5 % puolestaan on kokenut saaneensa kasvokkain viestintää tarpeeksi.

11) Onko kasvokkain viestintää ollut tarpeeksi?

8 vastausta



Kuvio 17: Kasvokkain viestintä

Esiin ”Ei” vastanneiden kommentteissa nousi viestinnän muoto. Monen vastaajan mielestä sähköistä viestintää kuten sähköpostiviestejä on ollut liikaa. Kasvokkain viestintää on korvattu liikaa sähköisellä viestinnällä, joka on aiheuttanut väärinymmärryksiä ja turhautumista.

” Liikaa viestintää on ollut sähköpostitse”

” ...moni todella tärkeä muutos viestitään teamsissa kun ne olisi tärkeää käydä kasvotusten kokouksessa läpi”

” ... on tullut paljon viestintää sähköisesti joka on aiheuttanut mm. väärinymmärryksiä”

Muutosviestinnässä on asioita, jotka vaativat kokokehoista viestintää joko kasvatusten tai videon välityksellä. Kirjallisella viestinnällä puolestaan on oma roolinsa. Kirjallisen viestinnän tarkoitus on saada ihmiset miettimään muutosvaihtoehtoja, nykyisen järjestyttää ja tarjota tukea ja tietoa muutoksesta. (ks. 4.1) Kuten jo aiemmin edellisessä kappaleessa mainittiin, tällainen kirjallinen aineisto on tarpeellinen, mutta se kuitenkin vain tukee, se ei aktivoi henkilöstöä perehtymään asioihin tai löytämään vastauksia kysymyksiinsä. (ks. 4.2). Kasvokkain viestinnällä luodaan tila vastavuoroiseen viestintään.

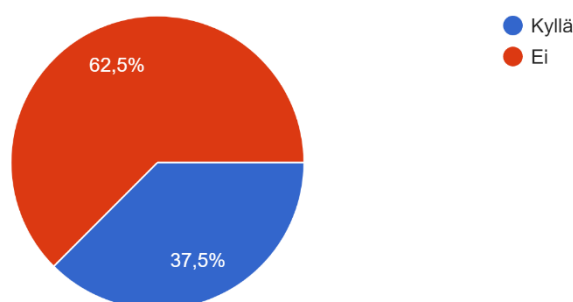
6.12 Viestien, ohjeiden sekä tiedotteiden selkeys ja johdonmukaisuus

Viestien, ohjeiden sekä tiedotteiden selkeys ja johdonmukaisuus on olennainen osa muutosviestintää. Viestintä on jatkuvaa koko muutoksen ajan ja sen tulisi olla systemaattista ja suunniteltua, jotta päästään johdonmukaisuuteen ja selkeyteen. Viesti on myös tärkeää pitää samanhenkisenä ja -suuntaisena, riippumatta siitä kuka on viestinviestäjä. (ks. 2.4)

Kuviossa 18 näkyy, että vastaajista 62,5 % on ollut sitä mieltä, että viestintä ei ole ollut selkeää ja johdonmukaista. 37,5 % puolestaan on kokenut viestinnän olevan johdonmukaista ja selkeää.

12) Ovatko viestit, ohjeet ja tiedotteet muutoksiin liittyen olleet selkeitä ja johdonmukaisia?

8 vastausta



Kuvio 18: Muutosviestinnän selkeys ja johdonmukaisuus

Kysymykseen ”Ei” vastanneet ovat ilmaisseet, ettei kaikkia viestejä ja uusia linjauksia ole voinut muistaa. Vastaajat ovat kokeneet, että uusia ohjeistuksia on tullut liikaa liian lyhyellä aikavälillä, mikä on niiden oppimisen tehnyt lähes mahdottomaksi. Osa vastaajista on myös kokenut, että viestintä on ollut jonkin verran epäselvää ja viesti on tavoittanut kaikki hieman eri aikoihin.

” Olemme saaneet tiedotteita hieman eri aikoihin. Ohjeistukset muutoksiin liittyen ovat välillä olleet melko epäselviä, eikä kaikki ohjeistukset ole heti saavuttaneet kaikkia tiimiläisiä. Ohjeistukset ovat myös muuttuneet ajan myötä, jolloin niitä on päivitetty. Ohjeistuksia on myös tullut melko paljon ja lyhyellä aikavälillä niin kaikkia asioita on ollut melko mahdollista muistaa.”

” Ohjeet eivät ole olleet läheskään aina johdon- tai yhdenmukaisia. Riippuen siitä kenen kanssa toimii voivat ohjeet olla hyvinkin erilaisia.”

Esiin nousi myös viestintäkanava. Suurin osa muutos viestinnästä on tullut sähköisesti ja tämä on aiheuttanut ongelmia pysyä niiden perässä.

” Usein viestintä on tullut sähköpostilla ja kun niihin on tullut uusia muutoksia ja korjauksia on vaikea pysyä perässä”

Vastauksien perusteella voidaan todeta, että itse viestien johdonmukaisuuden ja selkeyden puuttumisen lisäksi ongelmana on myös ollut se millä aikataululla ja välineillä muutoksista on informoitu.

Keskinäinen johdonmukaisuus viestinnässä on tärkeää, sillä usein kaikista hankalimmat huhut saavat alkunsa, kun yhdessä tilaisuudessa on sanottu yhtä ja toisessa viestissä on annettu päinvastainen tai poikkeava vastaus. Tulisi myös tavoittaa kaikki viestin tarvitsijat samanaikaisesti, sillä ihmiset hakevat muutoksen partaalla pikaisia vastauksia mitä se juuri heidän kohdallaan tarkoittaa. (ks. 4.2) Kasvokkain viestintä on yksi tehokkaimmista viestinnän keinoista, kun halutaan välttää epäjohdonmukaisuudelta ja epäselvyyksiltä. Kasvokkain viestintä antaa mahdollisuuden vastavuoroiseen keskusteluun, jossa voidaan epäselvyydet selvittää samalta istumalta, eikä kenenkään tarvitse pohtia onko ymmärtänyt jonkun ohjeistuksen oikein.

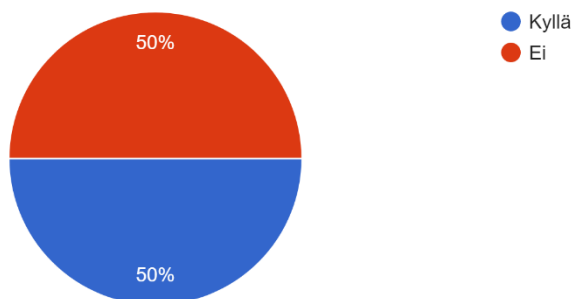
6.13 Muutoksen tuomien asioiden toisto

Muutoksen tuomien asioiden toisto on erittäin tärkeää muutosviestinnässä. On tutkittu, että tarvitaan keskimäärin noin 17 toistoa, jotta ihmiset alkavat uskoa, että muutosasiassa ollaan vakavissaan ja sille ollaan mietittyjä perusteluja. (ks. 4.2)

Kuvio 19 kertoo vastaajien mielipiteiden jakautuneen tasan. 50 % vastaajista kokee, että toistoa on ollut tarpeeksi, kun 50 % vastaajista puolestaan on kokenut toiston olevan liian vähäistä.

13) Onko muutosten tuomia asioita toistettu tarpeeksi?

8 vastausta



Kuvio 19: Muutosten toisto

Osa vastaajista koki, että heidän oletetaan muistavan kaikki muutokseen liittyvät asiat parin kerran toiston jälkeen. Osan mielestä toistoa ei ole ollut ollenkaan.

” Joitakin asioita on ja joitakin ei. Joistakin muutoksista on sanottu vain kerran tai kaksi, ja on odotettu, että muistamme kaikki uudet muutokset ja ohjeistukset.”

” mielestäni ei ole ollut toistoa”

Muutoksissa on hyvä muistaa, että työntekijät eivät pysty heti soveltamaan saamiensa tietoja käytäntöön tai toimia uusien toimintatapojen mukaan. (ks. 4.3) Tästä syystä toisto on tärkeä asia muutosviestinnässä, tulee ymmärtää, että asiat eivät aina mene kerralla läpi, vaan ne vaativat jatkuvaa toistamista ja muistutusta.

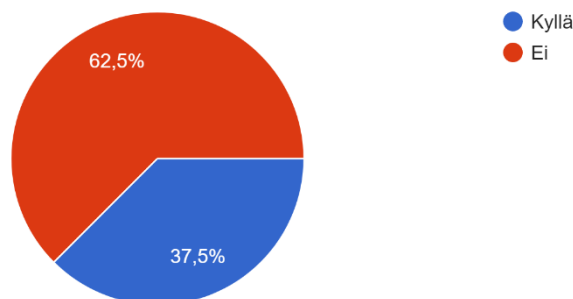
6.14 Osastojen välinen tiedonkulku

Sisäisessä viestinnässä on myös tärkeää muistaa pitää eri osastojen välinen tiedonkulku ajan tasalla. Tiedon siirtyminen eri osastojen välillä on erityisen tärkeää, sillä yrityksissä on usein erilaisia projekteja meneillään ja luonnollisesti niihin liittyvät tiedot ovat tärkeitä jakaa koko organisaatiolle. (ks. 3.2)

Kuten kuviossa 20 on ilmaistu vastaajista 62,5 % on kokenut, että tiedonkulku ei ole toiminut eri osastojen välillä. Vastaajista 37,5 % puolestaan on kokenut, että tiedonkulku eri osastojen välillä on toiminut.

14) Onko osastojen välinen tiedonkulku toiminut?

8 vastausta



Kuvio 20: Osastojen välinen tiedonkulku

Vastanneiden ei kommenteissa yhteiseksi teemaksi nousi alueellinen tiedon puute. Suuri osa vastanneista koki, että alueellisesti eli tässä tapauksessa osastojen välinen tiedonkulku on ollut erittäin heikkoa. Tiedonkulun puutteellisuuden takia on myös ollut paljon väärinkäsityksiä.

”Tuntuu, että kaikki saivat hieman eri aikoihin tietoja muutoksesta, eikä kaikilla ollut tarvittavia tietoja. Alueittain tiedonkulku on toiminut todella huonosti. Meillä on ollut paljon väärinkäsityksiä, koska ihmisillä on ollut eri tieto asioista ja muutoksista.”

”Osastojen välinen viestintä ja kommunikointi on todella puutteellista. Monet erilaiset asiat eivät tule perille ja näin ollen ohjeistuksia ja muita informaatioita jää välistä eri toimialojen välillä.”

Kuten teoriassa mainittiin, oleellista tiedonjaossa on tunnistaa sen jakamisen ja saamisen hyödyllisyys sekä tarpeellisuuden punnitseminen. Yritys, joka käyttää yhteistä tietopankkia tai intranettiä, voi koota kaikista käynnissä olevista projekteista tarvittavat projektisuunnitelmat, vastuuhenkilöt ja aikataulut sinne, jolloin henkilöt, jotka tätä tietoa tarvitsevat tai haluavat perehtyä siihen on pääsy sinne. (ks. 3.2) Tiedonjako eri osastojen välillä on tärkeää, sillä muutostilanteessa kaikkien tulisi olla samalla sivulla ohjeistuksien ja muiden tiedotteiden kanssa, työn sujuvuuden kannalta.

6.15 Avoin palaute muutosviestinnästä ja johtopäätökset

Viimeinen kysymys kyselyssä oli avoimen palautteen jättö. Vastaajat saivat antaa avointa palautetta vuoden alusta alkaneiden muutosten muutosviestinnästä. Lähes poikkeuksetta kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että muutosviestintä on ollut heikkoa, puutteellista sekä viiveellistä. Muutoksista ollaan tiedotettu liian myöhään ja tiedot ovat olleet puutteellisia, josta on aiheutunut sanaharkkaa ja väärinkäsityksiä. Samoin myös avoimuus ja järjestelmällisyys on

vastaajien mielestä puuttunut muutosviestinnästä. Osa vastaajista myös koki, ettei heidän mielipiteitään ole muutokseen liittyen huomioitu eikä edes pahemmin kyselty.

” Muutosviestintä meidän tapauksessamme oli mielestäni todella heikkoa. Työntekijöitä ei otettu tarpeeksi huomioon eikä mukaan muutoksen vaiheisiin eikä uudistuksiin. Meille vain kerrottiin kuinka muutokset etenevät ja muutokset vain tapahtuivat. Muutoksista ei myöskään infottu tarpeeksi avoimesti. Tiedotus ei ollut kahdensuuntaista meidän ja ylemmän johdon kanssa. Meidän mielipiteitä ei kuunneltu, eikä niitä oikeastaan edes kysytty.”

” Muutosviestintä on ollut puutteellista, eikä kaikki informaatio kulje odotetulla tavalla. Vaikka palavereita suurimpiin muutoksiin liittyen on ollut, tuntuu että useat asiat jätetään kertomatta ja tulevat myöhemmin esille ”puskaradion” kautta. Toimialojen ja toimistojen välinen kommunikointi ja viestintä on puutteellista eikä oikeat ohjeistukset/informaatio kulje, joka aiheuttaa hämmennystä ja turhia virheitä, jotka vältettäisiin sujuvammalla kommunikatiolla. Suurin kommunikaatio ongelma kuitenkin tuntuu olevan korkeamman tason esimiesten ja alaisten, muiden toimihenkilöiden välillä.”

Niin kuin on jo aiemmin teoriassa kerrottu, on muutoksen tuomille asioille annettava aikaa ja siitä syystä on tärkeää olla ajoissa liikenteessä. Samoin muutosviestinnän tulee olla hyvin tiivistettynä, selkeää ja ajoissa annettua, jotta kokonaiskuva muutoksesta muodostuisi hyvissä ajoin. (ks. 4.6) Muutosviestinnän tulisi olla oikeassa välitysmuodossa riippuen viestin sisällöstä. Kirjallinen viestintä antaa ihmisille informaatiota ja aikaa miettiä mitä muutos tarkoittaa, mutta kasvokkain viestintä antaa tilaisuuden keskusteluun ja käytäntöön soveltaminen on täten helpompaa. Kasvokkain viestinnällä ja järjestelmällisellä tiedottamisella saadaan kaikille osapuolille tieto samanaikaisesti ja samansisältöisesti kerrottua ja kaikki ovat ajan tasalla siitä mitä nyt tapahtuu ja mitä tulevaisuuteen on suunniteltu.

7 Tulosten pohdinta

Tutkimuksen aihe valikoitui yhdessä työelämän edustajan kanssa, joiden kanssa päädyttiin yhteisymmärryksessä valitsemaan muutosviestinnän onnistumisen tutkimuksen aiheeksi. Tutkimustulokset käydään yhdessä työelämän edustajan kanssa läpi ja niitä voidaan hyödyntää jatkossa muutosviestinnän suunnittelussa mahdollisuuksien mukaan.

Opinnäytetyön tulosten johdosta tiedetään, miten muutosviestintä on onnistunut vastaajien mielestä. Tulosten perusteella voidaan todeta, että valtaosan mielestä muutosviestintä ei ole ollut täysin onnistunutta. Suurimmiksi ongelmiksi nousivat muutosviestinnän epäselvyys ja viiveellisyys. Muutosviestien sisältö on ollut epäselvää sekä viiveellistä, joka on joissain tilanteissa johtanut väärinymmärryksiin ja sanaharkkaan.

Tuloksista ilmeni kuitenkin, että jossain asioissa muutosviestinnässä on onnistuttu jokseenkin hyvin. Suurin onnistuminen on tapahtunut muutoksen syiden kertomisessa, seitsemälle kahdeksasta vastaajista on ollut tiedossa syyt tapahtuviin muutoksiin. Muutosten vaikutuksista toimintaan ollaan myös onnistuttu melko hyvin, viisi kahdeksasta vastaajasta oli sitä mieltä, että heille on kerrottu miten muutokset tulevat vaikuttamaan toimintaan.

Monen kysymyksen kohdalla tulos kuitenkin kallistui enemmän siihen suuntaan, ettei muutosviestinnässä olla onnistuttu. Tässä tulee kuitenkin ottaa huomioon, että jokainen vastaaja on oma persoona ja yksilönsä ja oikean muutosviestinnän välittäminen ja valinta voi täten olla haastavaa. Kirjallisuuden perusteella muutosviestinnässä on kuitenkin paljon vaihtoehtoja ja työkaluja, jolla voidaan valita ja kohdentaa muutosviestintä tilanteeseen ja henkilölle sopiviksi. Tutkimustulosten perusteella muutosviestinnän epäselvyys ja viiveellisyys nousivat kuitenkin suurimpaan keskiöön ja täten näihin kahteen asiaan voitaisiin jatkoa ajatellen pureutua enemmän ja miettiä vaihtoehtoisia viestinnän tapoja.

8 Ammatillinen kasvu

Opinnäytetyön suunnittelu ja kirjallisuuden etsintä osoittautui kaikista haastavimmaksi vaiheeksi. Opinnäytetyön sisällys ja looginen eteneminen olivat kaikista vaikeimmat asiat suunnitteluvaiheessa. Muutosviestinnän kirjallisuuden etsiminen osoittautui, myös erittäin hankalaksi. Hyvin monessa lähteessä puhuttiin muutosjohtamisesta ja itse muutosviestinnästä oltiin sisällytetty vain lyhyt kappale teokseen. Haasteista huolimatta aiheen kiinnostavuus ja ajan-kohtaisuus auttoivat tutkimuksessa eteenpäin.

Tutkimusten tulokset ja niiden analysointi olivat työlästä, mutta palkitsevaa työtä. Saatuja tuloksia voidaan varmasti jatkossa pohtia, kun muutosviestintää suunnitellaan ja toteutetaan. Oma ammatillinen kehittyminen kasvoi prosessin edetessä. Tiedonhaun hyödyntäminen ja muutosviestinnän laajuudesta vaikutuksista oppiminen oli yksi suurimmista kehittymiskohteista. Mielekäs aihe ja sen tarkoitus olivat suurin motivaattori opinnäytetyötä tehdessä.

Lähteet

Painetut

Aarikoski, J. & Sallinen, M. 2007. Vastarinnasta vastarannalle. Keuruu: Otavan kirjapaino.

Hackselius-Fonsen, R. 2017. Muutosjohtajan matkassa. Rrinton Trukikoda: Brand Agency Punda.

Heiskanen, M. & Lehtikainen, S. 2010. Muutosviestinnän voimapaperi. Helsinki: Talentum.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. 18., uudistettu painos. Porvoo: Bookwell Oy.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen liiketoiminnan menestystekijänä. Helsinki: Edita.

Kortetjärvi-Nurmi, S. & Murtola, K. 2015. Areena, yritysviestinnän käsikirja. Helsinki: Edita.

Juholin, E. 2009. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. 2. painos. Juva: WS Bookwell Oy.

Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Helsingin kauppakamari.

Järvinen, P. 2001. Onnistu esimiehenä. Alma Talent.

Myllymäki, R. 2018. Sano se selvästi. Muutosviestinnän opas. Tuusula: Karkkilan Painopalvelu Oy.

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

Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Alma Talent.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Helsinki: Tammi.

Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen. Muutosjohtamisen käytännön keinot. Alma Talent.

Österberg, M. 2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 5. painos. Meedia Zone OÜ: Helsingin seudun kauppakamari.

Kuviot

Kuvio 1: Muutoksen muistilista (Heiskanen & Lehtikoinen 2010, 62-63)	9
Kuvio 2: Muutoksen vaiheet ja sen hallinnan keinot (Ponteve 2010, 25)	10
Kuvio 3: Kahdeksan askeleen johtamisen tekniikka (Hyppänen 2013).....	13
Kuvio 4: Viestintäosaamisen tekijät (Juholin 2009, 31)	15
Kuvio 5: Muutoksen aikajana (Pirinen 2014, 123)	20
Kuvio 6: Muutosviestinnän kultaiset säännöt (Myllymäki 2018, 67)	23
Kuvio 7: Mielipiteiden huomioon ottaminen	26
Kuvio 8: Muutosten kokonaiskuva	28
Kuvio 9: Muutosten syyt.....	29
Kuvio 10: Muutosten vaikutus toimintaan	30
Kuvio 11: Tietojen saanti muutokseen liittyen	31
Kuvio 12: Uusien asioiden oppiminen	33
Kuvio 13: Tuen ja ohjauksen tarjoaminen.....	34
Kuvio 14: Palautteen anto muuttuneessa työssä	36
Kuvio 15: Kahden keskeinen keskustelu esimiehen kanssa	37
Kuvio 16: Muutoskokoukset.....	38
Kuvio 17: Kasvokkain viestintä	39
Kuvio 18: Muutosviestinnän selkeys ja johdonmukaisuus	40
Kuvio 19: Muutosten toisto	42
Kuvio 20: Osastojen välinen tiedonkulku	43

Liitteet

Liite 1: Kyselyn kysymykset	49
-----------------------------------	----

Liite 1: Kyselyn kysymykset

- 1) Onko sinun mielipiteitäsi otettu huomioon tarpeeksi muutoksia suunniteltaessa?
Vastausvaihtoehdot: kyllä tai ei
Perustele miksi ei, jos vastasit ei
- 2) Onko muutosten kokonaiskuvasta kerrottu sinulle tarpeeksi?
Vastausvaihtoehdot: kyllä tai ei
Perustele miksi ei, jos vastasit ei
- 3) Onko sinulle kerrottu syitä muutoksiin?
Vastausvaihtoehdot: kyllä tai ei
Perustele miksi ei, jos vastasit ei
- 4) Onko sinulle kerrottu miten muutokset vaikuttavat toimintaan?
Vastausvaihtoehdot: kyllä tai ei
Perustele miksi ei, jos vastasit ei
- 5) Oletko saanut tietoa muutoksista tarpeeksi ajoissa, jotta olet pystynyt reagoimaan niihin?
Vastausvaihtoehdot: kyllä tai en
Perustele miksi et, jos vastasit et
- 6) Oletko saanut tarpeeksi aikaa muutosten tuomien asioiden oppimiseen?
Vastausvaihtoehdot: kyllä tai en
Perustele miksi et, jos vastasit et
- 7) Onko sinulle tarjottu tarpeeksi tukea ja ohjausta monimutkaisissa muutostilanteissa?
Vastausvaihtoehdot: kyllä tai ei
Perustele miksi ei, jos vastasit ei
- 8) Oletko saanut tarpeeksi palautetta suoriutumisestasi muuttuneessa työssäsi?
Vastausvaihtoehdot: kyllä tai en
Perustele miksi et, jos vastasit et
- 9) Onko esimiehesi keskustellut kanssasi kahdestaan muutoksien tuomista asioista?
Vastausvaihtoehdot: kyllä tai ei

Perustele miksi ei, jos vastasit ei

10) Onko muutokseen liittyen järjestetty tarpeeksi yhteisiä kokouksia?

Vastausvaihtoehdot: kyllä tai ei

Perustele miksi ei, jos vastasit ei

11) Onko kasvokkain viestintää ollut tarpeeksi?

Vastausvaihtoehdot: kyllä tai ei

Perustele miksi ei, jos vastasit ei

12) Ovatko viestit, ohjeet ja tiedotteet muutokseen liittyen olleet selkeitä ja johdonmukaisia?

Vastausvaihtoehdot: kyllä tai ei

Perustele miksi ei, jos vastasit ei

13) Onko muutosten tuomia asioita toistettu tarpeeksi?

Vastausvaihtoehdot: kyllä tai ei

Perustele miksi ei, jos vastasit ei

14) Onko osastojen välinen tiedonkulku toiminut?

Vastausvaihtoehdot: kyllä tai ei

Perustele miksi ei, jos vastasit ei

15) Avoin palaute muutosviestinnästä. Perustele.