

# MUUTOSVIESTINTÄ HENKILÖSTÖN KEHITTÄMISEN TUKENA LIMINAALITILASSA

Case: Muutosviestintäohje Kaakkois-Suomen TE-toimiston johdolle  
ja esimiehille

## Tiivistelmä

Tekijä(t) Kalliomäki, Suvi	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK	Valmistumisaika Syksy 2019
	Sivumäärä 51+7	
Työn nimi <b>Muutosviestintä henkilöstön kehittämisen tukena liminaalitullassa</b> Case: Muutosviestintäohje Kaakkois-Suomen TE-toimiston johdolle ja esimiehille		
Tutkinto Tradenomi YAMK		
Tiivistelmä <p>Julkisen sektorin organisaatioissa muutokset ja niistä johtuva muutoksen uhka syntyvät usein poliittisten päätösten aiheuttamina. Organisaation sisällä voidaan ehkä vaikuttaa vain muutosprosessin etenemiseen ja onnistumiseen. Tehokas ja johdettu muutosviestintä edesauttaa muutosta sen eri vaiheissa. Onnistuneessa muutosprosessissa roolit, vastuut, keinot ja foorumit ovat selkeitä kaikille osapuolille.</p> <p>Kehittämishankkeen tarkoituksena oli kehittää muutoksista johtuvan liminaali- eli väli-tilan viestintää Kaakkois-Suomen TE-toimistossa. Tavoitteena oli tuottaa prosessimainen muutosviestintäohje TE-toimiston johdolle ja esimiehille. Tietoperusta rakentui muutosprosessista ja kuinka onnistuneen viestinnän avulla sitä tuetaan. Kehittämishanke toteutettiin osallistavien menetelmin laadullisena toimintatutkimuksena ja palvelumuotoilun avulla.</p> <p>Kehittämishankkeen tulokset osoittavat, ettei onnistunutta muutosta synny ilman vuorovaikutteista ja systemaattista viestintää. Onnistunut muutos vaatii vahvaa sitoutumista kaikilta sidosryhmiltä ja etenkin johdon tulee osoittaa muutoksen visio ja suunta. Muutoksissa johdetaan ihmisiä ja muutosviestinnän tulee tarjota henkilöstölle oikea-aikaista tietoa monikanavaisesti, sekä mahdollisuuksia osallistua mukaan muutokseen. Viestintäohjeen avulla voidaan toteuttaa vaikuttavaa muutosviestintää, johon myös henkilöstö on tyytyväinen.</p>		
Asiasanat muutos, muutosviestintä, muutosjohtaminen, liminaalitala, julkinen sektori		

## Abstract

Author(s) Kalliomäki, Suvi	Type of publication Master's thesis	Published Autumn 2019
	Number of pages 51+7	
Title of publication <b>Change communication supporting personnel development during the liminal stage</b> Case: Change communication guideline for management and superiors of the Southeastern Finland Employment and Economic Development Office		
Name of Degree Master of Business Administration		
<p>Abstract</p> <p>Changes in Public Sector organizations and consequences by threat of change are often the result of political decisions. Only the progress and success of change process can be influenced in organization. Effective and organized change communication drives change to different steps. In a successful change process, roles, responsibilities, resources and forums are clear to everyone.</p> <p>The purpose of the thesis was to develop communication of the liminal stage due to changes at the Southeastern Finland TE Office. The aim was to produce a process-oriented change communication guideline for management and supervisors of the TE Office. The knowledge base was built on the change process and how successful communication supports it. The case study was implemented using inclusive methods, qualitative action research and service design.</p> <p>The findings show that there is not successful change without interactive and systematic communication. Successful change requires strong commitment from all stakeholders, and especially management should show vision and direction of the change. Changes lead people and change communications must provide personnel with timely, multi-channel information and opportunities to participate in change. Communication guidelines enables effective change communication, which is also welcomed by the personnel.</p>		
Keywords Change, Change Communication, Change Leadership, Liminal Stage, Public Sector		

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	1
1.1	Kehittämishankkeen tausta .....	1
1.2	Kehittämishankkeen tavoitteet ja tutkimuskysymykset .....	4
1.3	Tutkimus- ja kehittämismenetelmät sekä rajaukset .....	5
2	VIESTINTÄ MUUTOKSESSA .....	8
2.1	Muutos ja sen vaiheet .....	8
2.2	Muutoksen johtaminen .....	12
2.3	Muutoksen roolit ja vastuut .....	15
2.4	Osallistava muutosviestintä .....	17
2.5	Onnistunut muutos .....	19
3	KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTTAMINEN .....	23
3.1	Alkutilanne .....	23
3.2	Kohdeorganisaation ja casen esittely: Kaakkois-Suomen TE-palvelut .....	24
3.3	Kehittämishankkeen toteutus ja aikataulu .....	27
3.4	Tutkimus- ja kehittämistyön menetelmät .....	29
3.5	Aineisto ja sen analysointi .....	37
4	TULOKSET .....	40
4.1	Onnistunut muutosviestintä liminaaltilassa .....	40
4.2	Hyvin johdettu muutos .....	41
4.3	Muutosviestinnän foorumit ja keinot .....	42
4.4	Yhteenveto tuloksista .....	43
4.5	Muutosviestintäohje – työkalu johdolle ja esimiehille .....	44
5	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	47
5.1	Tulosten pohdinta ja vastaukset tutkimuskysymyksiin .....	47
5.2	Kehittämishankkeen arviointi ja jatkokehittämisehdotukset .....	49
	LÄHTEET .....	52
	LIITTEET .....	56

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Kehittämishankkeen tausta

Tulevaisuuteen on mahdollista vaikuttaa viestinnän avulla. Muutosviestintä ei ole oma taitteenlaji, vaan se on tärkeä osa johtamista ja tehokkaampaa, strategista perusviestintää, jossa käytetään hyväksi erilaisia osallistamisen ja vuorovaikutuksen keinoja. Onnistuakseen muutos tarvitsee ympärilleen muun muassa ihmisläheistä otetta, tunneälyä ja luottamusta. Muutosten läpi tulee kuitenkin johtaa ja suunnan on oltava kirkas. Usein muutoksissa unohtuu oman itsensä johtaminen, ja henkilökohtaisesta muutoskyvykkyydestä voi saada itselleen vahvan kilpailutekijän. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 9; Juholin 2013, 391.)

Muutosviestinnän avulla luodaan yhteistä ymmärrystä, jonka yhtenä tavoitteena on muodostaa dialogia. Pirisen (2014, 116-117) mukaan viestinnän ja vuorovaikutuksen avulla muokataan asioista ymmärrettävämpiä, helpotetaan kokemusten jakamista ja lisätään yhteenkuuluvuutta. Vaikka muutosviestintä usein sanoittaa tulevaisuutta, kuuluu esimiehen rooliin myötäeläminen ja keskustelut nykyhetkessä henkilöstön kanssa. Aktiivisesti viestivä ja innostunut esimies vie muutosta organisaatiossa eteenpäin. Sauri (2019) määrittelee ihmisten maailman sopimukseksi, jossa neuvotellaan koko ajan. Organisaatioissa todellisuutta voi hallita vain kommunikoimalla, ei pidättäytymällä tai rajoittamalla sitä.

Työ- ja elinkeinoministeriön (TEM:n) Työelämä 2020 -hankkeessa on tutkittu suomalaista työelämää laajempänä käsitteenä osaamisen, yhteistyön, turvallisuuden sekä johtamisen näkökulmista. Hankkeen teettämässä *Suomalaisen johtamisen tila ja tulevaisuus* -julkaisussa kannustetaan ajattelemaan rohkeammin ja kokonaisvaltaisemmin. Toisaalta pitkät perinteet yhtenäiskulttuurissa ja vahvat arvot organisaatioissa rakentavat pohjan suomalaiselle johtamiselle ja muutoksista on selviydytty ennenkin menemällä suoraan asiaan ja etsien niihin ratkaisuja. Johtajuus on kuitenkin muuttunut tänä päivänä enemmän jaetuksi johtajuudeksi ja tavoitteiden saavuttamisesta on tullut työyhteisön yhteinen asia. (Launonen, Ahleskog & Jarenko 2018, 6-7.)

Työ- ja elinkeinopalvelut (TE-palvelut) on elänyt jo useamman vuoden muutospaineiden alla erilaisten uudistusten hengittäessä niskaan. Maakuntauudistuksen valmistelu aloitettiin jo vuonna 2006, jolloin alkunsa sai kunta- ja palvelurakenneuudistusmallit. Paras-hanketta koskeva laki painosti pienimmät kunnat järjestämään keskenään yhteistyössä sosiaali- ja terveystalvet. Tämän jälkeen asiaa on käsitelty useammalla eri hallituskaudella, ja lähimpänä läpimeno oli kuluneella Sipilän hallituskaudella vuosina 2015-2019. Maakuntauudistuksen myötä uusissa maakunnissa olisi yhdistynyt valtionhallinnon, yksityisen

sektorin sekä sosiaali- ja terveydenhoidon eri toimintakulttuurit yhteen maakunnan alle. Viestintä on aina tärkeässä roolissa, kun uutta toimintakulttuuria luodaan ja yhteentörmäysten riski on suuri. Aktiivisen ja tehokkaan muutosviestinnän avulla voidaan pitää henkilöstön positiivista muutosviirettä yllä venyvissä aikatauluissa. Hallituksen eron myötä maakuntauudistus kuitenkin kaatui. Tämä muutos tarkoittaa TE-palvelujen toiminnan jatkumista nykyisellään, mutta palvelujen toiminnallinen uudistus ja kehittäminen jatkuvat heti uudella hallituskaudella, jos työskentelyä päätetään jatkaa seuraavassa hallitusohjelmassa. Muutoksia on mahdollisesti tulevaisuudessa edessä, vaikka maakuntauudistus ei toteutunut. (Maakunta- ja sote-uudistus 2019a; TE-palvelut 2019.)

Valtion aluehallinto on kokenut aiemminkin suuria muutoksia. Edellisen kerran TE-keskus jakautui KEHA-keskukseksi, ELY-keskuksiksi ja TE-palveluiksi vuonna 2010. Päätökset muutoksista tulevat usein poliittisina päätöksinä, jolloin on mahdollista vaikuttaa vain sisäisesti muutosprosessin etenemiseen ja sen onnistumiseen työyhteisössä. Juholinin (2013, 406) mukaan yhdessä muutoksesta keskusteleminen ja yhdessä tekeminen vievät asioita eteenpäin, selkiyttävät muutosta ja lisäävät henkilön omaa ja ryhmän muutoskyvykkyyttä. Maakunta- ja sote-uudistus olisi siirtänyt TE-palvelut maakuntien alaisuuteen, joka olisi tarkoittanut isoa muutosta TE-palvelujen henkilöstölle. Muutosviestinnän tärkeys korostui koko ajan maakuntauudistuksen valmistelun viestinnässä. Yhteistyötä eri organisaatioiden kesken toteutettiin erilaisissa viestintätyöryhmissä, unohtamatta ryhmien välisiä rajapintoja. Valtioneuvosto asetti joulukuussa 2018 suosituksen maakuntien viestinnän organisoinnista ja resurssoinnista huomioiden myös avoimen ja oikea-aikaisen henkilöstöviestinnän ja henkilöstön hyvinvoinnin. Maakunta- ja soteuudistuksen projektinjohtaja, valtiovarainministeriön hallintopolitiikan alivaltiosihteeri Päivi Nergin toisti vanhan sanonnan, joka edelleen pitää paikkaansa: ”Johtaminen on viestintää ja viestintä on johtamista. Jotta yhteistyö toimii, on tärkeää, että viestintä on mukana kaikilla niillä foorumeilla, joilla päätöksiä tehdään”. (Maakunta- ja sote-uudistus 2019a; TE-palvelut 2019.)

Tämän kehittämishankkeen aihe on TE-hallinnossa ajankohtainen jatkuvien muospaineiden vuoksi. Aloittaessani työstämään kehityshanketta tammikuun alkupuolella 2019 en voinut tietää, mitä tulee muutaman kuukauden sisällä tapahtumaan. Jos lait olisi mennyt eduskunnassa läpi, vastuu palvelujen järjestämisestä olisi siirtynyt uusille maakunnille jo 1.1.2021. Nyt valmistelun jatkuminen odottaa tulevan eduskunnan päätöstä. Maakunta- ja sote-uudistus tai muu vastaava palvelu-uudistus siirtyi tulevaisuuteen. Yhteiskunnan muutokset ja ihmisten tarpeet vievät kuitenkin palvelujen uudistamista eteenpäin. TEM on esittänyt, että jo tehtyä kehittämistyötä hyödynnetään toiminnassa ja uusia uudistuksia on tulossa. Työllisyyden kuntakokeilut tuovat TE-hallinnolle seuraavan muospaineen, jonka toteutuminen oman toimiston alueellamme on vielä täysin avoin ja kuntien harkinnassa.

Kuntakokeilujen myötä osa TE-toimistojen henkilöstöstä siirtyisi työskentelemään kuntien alaisuuteen, sillä kokeilussa yhdistetään kuntien ja TE-palvelujen resursseja. Liminaali-, eli välitilan aikana henkilöstöä on tärkeää tukea ja sitouttaa, vaikka tulevaisuudesta ei tiedetä tarkemmin ja muutosvisio ei ole kirkas. (Maakunta- ja sote-uudistus 2019a; TE-palvelut 2019; Työ- ja elinkeinoministeriö 2019a.)

Muutoksen johtamisella on vahvat perinteet organisaatiotutkimuksessa, varhaisimmat niistä ovat jo 1940-luvulta Kurt Lewinin kokeista (Puusa, Reijonen, Juuti & Laukkanen, 2016, 114-117). Näkökulmat muutoksiin on vuosikymmenten saatossa muuttuneet asioiden johtamisesta enemmän ihmisten johtamisen suuntaan. Vaikka muutoksista on olemassa lukuisia näkökulmia ja paljon tieteellistä tutkimusta, on erilaisia malleja ja teorioita kuitenkin vaikea soveltaa sellaisenaan organisaatioiden käyttöön. Tärkeintä on laaja-alainen tuntemus eri lähestymistavoista, sekä ymmärrys niiden vahvuuksista ja heikkouksista. Kotterin (1996, 21) kahdeksanvaiheinen muutosprosessi on edelleen toimiva malli muutosten läpiviennissä ja 2010-luvulla rantautunut muotoiluajattelu on Miettisen (2014, 23) mukaan laajentunut myös aineettomiin tekijöihin julkisen sektorin puolelle. Myös työyhteisöä voidaan muotoilla. Rantasen (2016) mukaan henkilöstön kokemuksia ja tunnelmaa voidaan johtaa myös ulkoisesti viestien ja signaalien kautta. Palvelumuotoilun avulla voidaan tehdä vaikuttavaa ja aidosti asiakaskeskeistä viestintää niin sisäisessä, kuin ulkoisessa viestinnässä. Juholin (2013) toteaa, että muutoksissa tiedon tarve, halu keskustella, sekä tiedon ja ymmärryksen jakaminen kasvavat. Viestiessä muutoksista on tärkeää huomioida ja erottaa kohderyhmät sekä tunnistaa kriittiset kysymykset, jolloin sisällöistä tulee vaikuttavia. Sekä Juholin (2013), että Åberg (2006) toteavat muutoksen johtamisen olevan tänä päivänä normaalia yleisjohtamista, jolla suunnataan toimintaa ja viestitään strategisista asioista. Muutos vaatii tueksi tehostetumpaa viestintää ja onnistuneella viestinnällä voi vaikuttaa muutoksen kokemiseen. Åberg (2006, 126) korostaa muutoksen olevan vision ja tavoitteiden asettama uusi tila, jossa vaikutetaan johtamisen ja esimiestyön avulla. Viestinnässä nousevat esille ympäristön luotaus, toiminnan suuntaus muutokseen vastaten sekä jatkuva viestintä muutoksesta. Ponteva (2012,15-17) luokittelee ihmisten erilaiset tavat kokea organisaatiossa tapahtuvat muutokset normaaliksi käytökseksi, joita tulee ymmärtää ja tukea. Työntekijöiden joukosta löytyy silti myös niitä, joille muutos ei merkitse mitään, vaan he keskittyvät vain työhön ja sen tekemiseen uudella tavalla. Muutos merkitsee aina luopumista vanhasta ja uuden opettelua.

Vartiainen, Ollila, Raisio & Lindell (2013) löytävät julkishallinnon merkittävistä muutoksista kolme yhteistä laatumäärettä: niissä pyritään tarkoituksenmukaiseen, vapaaseen ja perinpohjaiseen muutokseen, jossa kaikki ovat tärkeässä roolissa ja riippuvaisia toisistaan.

Viestinnän ja työhyvinvoinnin välistä suhdetta ja sisäisen viestinnän vaikutusta on tutkittu Helsingin yliopiston Viestinnän tutkimuskeskuksen (CRC) OSVI-tutkimuksissa. Tutkimuksessa selvitettiin, kuinka osallistava sisäinen viestintä toimii positiivisena moottorina muutoksen tukena. Onnistuessaan organisaatio saavuttaa selkeitä kustannussäästöjä henkilöstökuluissa välttyessään sairaskuluilta, poissaoloilta ja uudelleen rekrytoinneilta. 2009-2010 toteutetussa tutkimuksessa kohteena oli Lahden kaupungin työntekijät Päijät-Hämeen kehitteillä olevan monikuntaliitoksen paineen alla. (Pekkola, Pedak & Aula 2013.)

Työskentelen Kaakkois-Suomen TE-palvelujen viestintäasiantuntijana. Tehtävänkuvaani kuuluvat muun muassa sisäisen ja ulkoisen viestinnän koordinointi, suunnittelu, toteuttaminen, kehittäminen ja henkilöstön viestintäosaamisen kasvattaminen. Tällä hetkellä suunnittelen ja toteutan toimiston viestintää itsenäisesti, johdon linjausten mukaisesti. Muutosviestintäohje tulee olemaan työkalu johdolle ja itselleni, jonka avulla pystymme pitämään muutosviestinnän vaikuttavana ja säännöllisenä, sekä henkilöstön tyytyväisenä ja sitoutuneempana organisaatioon.

Uudistuksen valmistelun aikana kuuluin henkilökohtaisesti valmistelevana virkamiehenä kahden maakunnan, Kymenlaakson sekä Etelä-Karjalan sote- ja maakuntauudistuksen viestintätyöryhmiin. Koin mukanaolon mahdollisuutena verkostoitua ja tutustua kahden eri maakunnan toimintaan ja viestinnän suunnitteluun. Etelä-Karjalan alueella viestintätyöryhmä jakautui myös pienempiin alaosastoihin, ”nyrkkeihin”, joissa suunniteltiin ja toteutettiin henkilöstöviestintää, sekä etsittiin parhaita käytäntöjä ja ratkaisuja yhteisiin verkkoviestintäalustoihin. Maakuntauudistuksen aikana jaoin tietoa uudistuksen valmistelusta henkilöstölle sisäisen viestinnän kanavien kautta TAIMI-intranetissä sekä Yammer-ryhmissä. Lisäksi uudistusta käsiteltiin säännöllisesti johtoryhmän kokoontumisissa, sekä johtajan aamutunneilla. Uudistuksen valmistelun aikainen viestintä pyrittiin pitämään mahdollisimman avoimena ja ajankohtaisena.

## 1.2 Kehittämishankkeen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Kehittämishankkeen tarkoituksena on tukea ja kehittää Kaakkois-Suomen TE-toimiston henkilöstön muutoskyvykkyyttä sujuvan muutosviestinnän avulla siten, että henkilöstön motivaatio, tyytyväisyys ja sitoutuminen pysyvät mahdollisimman normaalilla tasolla lommajärjestelmän aikana. Tarkoituksena on selkiyttää muutosviestintäprosessia siten, että mahdollisiin ongelmiin voidaan puuttua jo niiden varhaisessa vaiheessa. Muutosviestintäohje on johdolle ja esimiehille toimintamalli, mutta viestijän tulee kyetä herkästi havainnoimaan asioita ja tarpeen niin vaatiessa myös muuttamaan ketterästi suuntaa. Kehittämishank-



keen aikana syntyneitä havaintoja ja niiden seurauksena syntynyttä muutosviestintäohjetta voidaan hyödyntää myös valtakunnallisesti muiden työ- ja elinkeinotoimistojen alueilla.

Kehittämishankkeen tavoitteena tuottaa Kaakkois-Suomen TE-toimiston johdolle työväline ohjaamaan vaikuttavaa muutosviestintää, jonka avulla esimiehet pystyvät paremmin tukemaan henkilöstöä liminaalitalan aikana. Jatkuvat muutokset kuormittavat työyhteisöä niin henkisesti kuin fyysisestikin. Muutosviestintäohjeen avulla on tavoitteena saada aikaan muutoskykyisempi, motivoituneempi, tyytyväisempi ja sitoutuneempi henkilöstö.

Kanasen (2017, 60) mukaan tutkimuksen taustalla on ongelma, josta tutkimuskysymykset johdetaan. Kysymykset ohjaavat tutkimuksen kehittymistä, tiedonhankintaa ja suuntaa. Alatutkimuskysymykset auttavat vastausten löytämisessä päätutkimuskysymykseen. Tässä kehittämishankkeessa vastataan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

Päätutkimuskysymys:

- *Kuinka muutoksesta viestitään onnistuneesti liminaalitalassa?*

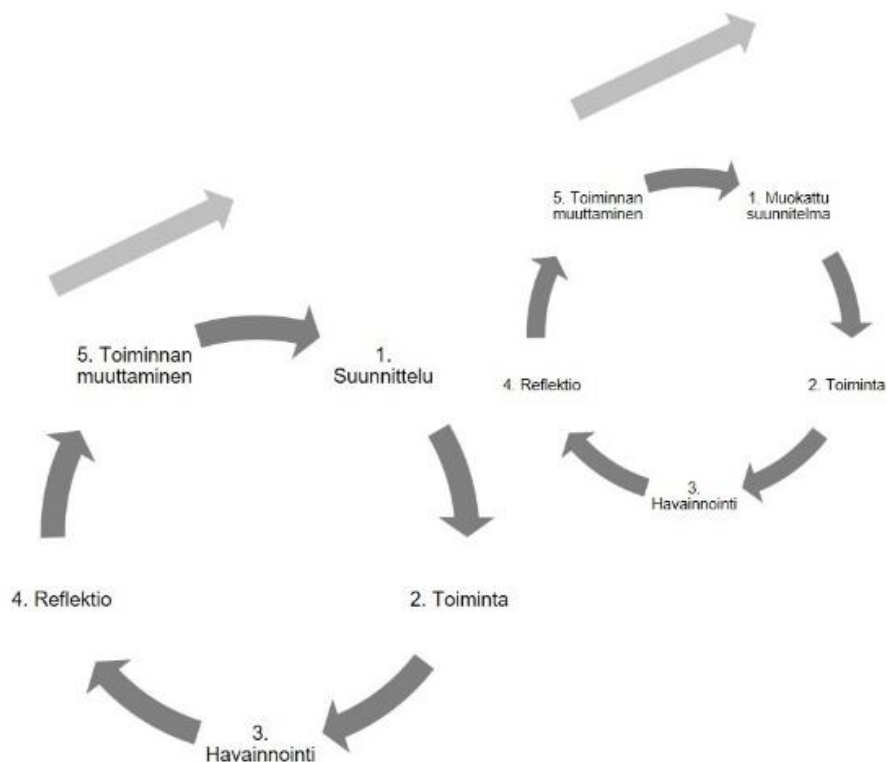
Alatutkimuskysymykset:

- *Millainen on hyvin johdettu muutos?*
- *Mitkä ovat oikeat foorumit ja keinot muutosviestinnän toteuttamisessa?*

### 1.3 Tutkimus- ja kehittämismenetelmät sekä rajaukset

Tämä kehittämishankkeen tutkimuksellinen osuus on tyypiltään laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus, jossa monipuolisten menetelmien avulla saadaan tutkimuksesta esille erilaista tietoa ja näkökulmia (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 40). Laadullinen tutkimus on Kanasen (2017, 36) mukaan yleensä deskriptiivistä eli kuvailevaa, jonka tuloksiin käytetyt tutkimusmenetelmät vaikuttavat. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija usein tutkii prosesseja ihmisten kokemuksen kautta. Tutkimusstrategiaksi ja lähestymistavaksi kehittämishankkeelle valikoitui toimintatutkimus ja palvelumuotoilu. Toimintatutkimuksessa hyödynnetään osallistavia menetelmiä, kuten kyselyä, havainnointia ja työpajaa, joiden avulla pyritään saamaan aikaan muutos jo olemassa olevaan tilanteeseen (Ojasalo ym. 2015, 37, 61). Puusa ym. (2016, 117) mukaan toimintatutkimus näyttäytyy spiraalimaisena jatkuvana muutoksena (kuvio 1), jossa suunnittelu, toiminta, havainnointi, reflektio ja toiminnan kehittäminen muokkaavat toimintaa jatkuvasti sitä parantaen. Työpajassa hyödynnetään palvelumuotoilun keinoin henkilöstön, eli asiakkaan näkökulmasta muutosviestinnän, eli

palvelun kehittämistä luovuuden kautta (Ojasalo ym. 2015, 38). Muutosviestintäprosessi havainnollistetaan palvelupolkuna ja hyödynnetään erilaisia palvelumuotoilumenetelmiä. Sen avulla pyritään määrittämään organisaation työntekijöiden tarpeet onnistuneen muutosviestintäprosessin osalta, sekä löytämään myös toiveita ja tiedostamattomia haaveita (Tuulaniemi 2011, 130). Kahden erilaisen lähestymistavan kautta voidaan peilata tulosten yhtenevääisyyttä ja varmistaa siten mahdollisimman onnistunut lopputulos.



KUVIO 1. Toimintatutkimuksen eteneminen (Mukaillen Puusa ym. 2016, 117; Ojasalo ym. 2015, 60)

### Rajaukset

Tässä kehittämishankkeessa muutosviestintää kuvataan henkilöstön, eli asiakkaan näkökulmasta, vaikka kehittämishankkeen tuotos, muutosviestintäohje, tuleekin käytännön työkaluksi johdolle ja esimiehille. Tällä rajauksella varmistetaan viestinnän onnistuminen ja vaikuttavuus henkilöstön näkökulmasta, sekä henkilöstön tyytyväisyys muutosviestintään. Muutosviestinnässä keskitytään sisäisen viestinnän käytännön toimintamalliin, joka luodaan prosessimaisesti, mutta palvelumuotoilun keinoin palvelupolkuna. Viestinnän ken-

tällä palvelumuotoilun suurin hyöty on asiakkaan aito ymmärtäminen ja ymmärryksen jatkuva hyödyntäminen. Palvelumuotoiluprosessia ohjaa asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen, arjen syvälinen tuntemus, empatia ja kyky asettua asiakkaan asemaan. Muotoilemalla prosessia yhdessä työntekijöiden kanssa luodaan unelmien muutosviestintää, sellaista, jota henkilöstö haluaa muutostilanteissa vastaanottaa. Tässä työssä ymmärretään kulttuurin tärkeä merkitys organisaatiolle ja sen merkitys myös organisaatiomuutoksille. Kulttuuri on dynaaminen ilmiö, joka ohjaa henkilöstöä toimimaan ja käyttäytymään ja jopa estää toisinaan muutoksia toteutumasta. Tässä työssä kulttuurin tutkiminen on kuitenkin rajattu aiheen ulkopuolelle.

## 2 VIESTINTÄ MUUTOKSESSA

### 2.1 Muutos ja sen vaiheet

Kehittämishankkeen tietoperusta rakentuu lähteistä julkisen hallinnon sektorin näkökulman huomioiden sekä tietoperustassa hyödynnetään myös kansainvälisiä tutkimuksia aiheesta. Tutkijan näkökulma tietoperustaan on opintojen myötä uudistuva ja uudistava johtaminen, joka tässä työssä halutaan huomioida muuten niin hierarkkisessa ja kankeassa valtion aluehallinnossa. Uudistuva organisaatio keskustelee ja kykenee avoimeen dialogiin. Avointa ja aktiivista vuorovaikutuskulttuuria tulee tukea, muuten organisaatio ei kykene uudistumaan muutoksissa. Tietoperustassa toteutetaan *”oivalluttava-perinteinen” -mallia*, jossa on havaittavissa myös kirjoittajan omaa ajattelua suhteuttaen sitä omaan organisaatioon (Ojasalo ym. 2015, 35). Muutoksen toteuttamisessa tärkeää on huomioida vuorovaikutteinen muutosviestintä, henkilöstön osallistaminen koko muutoksen aikana sekä erilaiset tukitoimet esimiehille ja työntekijöille. Tämän kehityshankkeen tietoperusta muodostuu muutosprosessista ja kuinka viestintä tukee tavoitteisiin pääsemistä muutoksen aikana, joka samalla tukee muutosviestintäohjeen tuottamista. Tietoperustan keskeisiä teemoja ovat muutoksen vaiheet, muutoksen johtaminen, muutoksen roolit ja vastuut, osallistava muutosviestintä ja onnistunut muutos. Edellä mainittujen teemojen läpi punaisena lankana kulkee koko ajan viestintä muutoksen aikana ja vuorovaikutus. Vuorovaikutusosaaminen nousee vahvasti työssä esille, sillä se on tärkeä osa yksilön asiantuntijuutta ja kehittymistä työelämässä.

Muutoksista on tullut nykypäivän työelämässä arkipäivää, mutta silti niiden onnistuminen, suhtautuminen niihin ja mukana eläminen nostaa yksilöissä esiin erilaisia tunteita ja ajatuksia. Ihminen kokee asioita eri tavoin, riippuen yksilön motivaatiosta, muutoskyvystä, stressinsietokyvystä tai tavasta vastaanottaa ja käsitellä tietoa. Aikakauteemme kuuluva hektinen elämäntyyli lisää osaltaan ulkoisia paineita selviytyä arjesta sekä työelämästä, eikä jatkuva uuden oppiminen ole aina erilaisissa elämäntilanteissa helppoa. Välillä voi tuntea vaikeuksia selviytyä päivistä toiseen, saati olla valmiina kohtaamaan uusia asioita. Joskus voi olla mukavaa viettää tasaisempi jakso töissä ja tehdä vain se, jonka jo osaa hyvin. Ponteva (2012, 15) kuvailee julkisen sektorin organisaation muutostilanteet mielenkiintoisiksi niiden jokaista meitä koskettavan ulottuvuuden vuoksi. Puusa & Reijonen (2011, 137) nostaa esille valtion julkisella sektorilla tehdyn havainnon, jossa epäoikeudenmukainen ja tasapuoleton johtaminen ilmentyvät henkilöstön tehottomuutena, työuupumuksena ja lisääntyneinä sairauspoissaoloina. Muutoksissa ihminen tarvitsee aikaa, tietoa ja tukea niiden käsittelyyn. Hyvinvoiva henkilöstö on organisaation tärkeimpiä voimava-

roja, sillä työkykyinen ja motivoitunut työntekijä tuo oman panoksensa organisaation kilpailukykyyn, tulokseen, työnantajamielikuvaan ja koko sen ulkoiseen maineeseen. Organisaation panostus henkilöstön hyvinvointiin näyttäytyy aina asiakkaille ulospäin. Organisaatio rakentuu yksilöistä ja heidän toimintansa joko mahdollistaa tai estää muutosten onnistumisen ja tavoitteiden saavuttamisen. Organisaation aineeton pääoma muodostuu sen henkilöstöstä, kulttuurin ja identiteetin muokkaamana. (Puusa, Mönkkönen & Kuittinen 2011, 95.)

Parhaimmillaan aineeton pääoma on organisaation yksilöllinen voimavara, kilpailukyky- ja menestystekijä. Se on ilmiö, jonka keskiössä on arvon tuottaminen organisaation asiakkaille ja sidosryhmille, ja sitä kautta itselleen. Aineeton pääoma koostuu kolmesta ulottuvuudesta: inhimillisestä, rakenteellisesta ja suhdepääomasta. (Puusa & Reijonen 2011, 5-6.)

Organisaatiokulttuurin käsitettä on kuvattu monissa tutkimuksissa eri tavoin. Tässä tutkimuksessa organisaatiokulttuuriin ei paneuduta syvällisemmin, vaan todetaan ja hyväksytään sen tärkeä merkitys henkilöstön yhteiselle viitekehykselle. Organisaatiokulttuuri kuvataan tässä tutkimuksessa ajan saatossa henkilöstölle syntyneeksi merkitysjärjestelmäksi, joka muovautuu sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta ja ohjaa yksilöiden toimintaa organisaation sisällä. Tunnistamalla, arvioimalla, tulkitsemalla ja mittaamalla oman organisaatiokulttuurin monimuotoisuutta, esimies saavuttaa tietoisuutta, jota se tarvitsee aineettoman pääoman johtamisessa (Paalumäki, teoksessa Puusa & Reijonen 2011, 317, 327).

Muutostilanteessa työntekijä kokee epävarmuuden tunnetta suhteessaan organisaatioon tai omaan työhönsä (taulukko 1). Muutoksen aikana on tärkeää vahvistaa yhteyksiä organisaatioon, lisätä yhteisöllisyyttä ja yhteenkuuluvuutta osana organisaatiota. Osallistamisen avulla työntekijöitä sitoutetaan muutokseen samalla edistäen sen etenemistä. (Ponteva 2012, 23-25.)

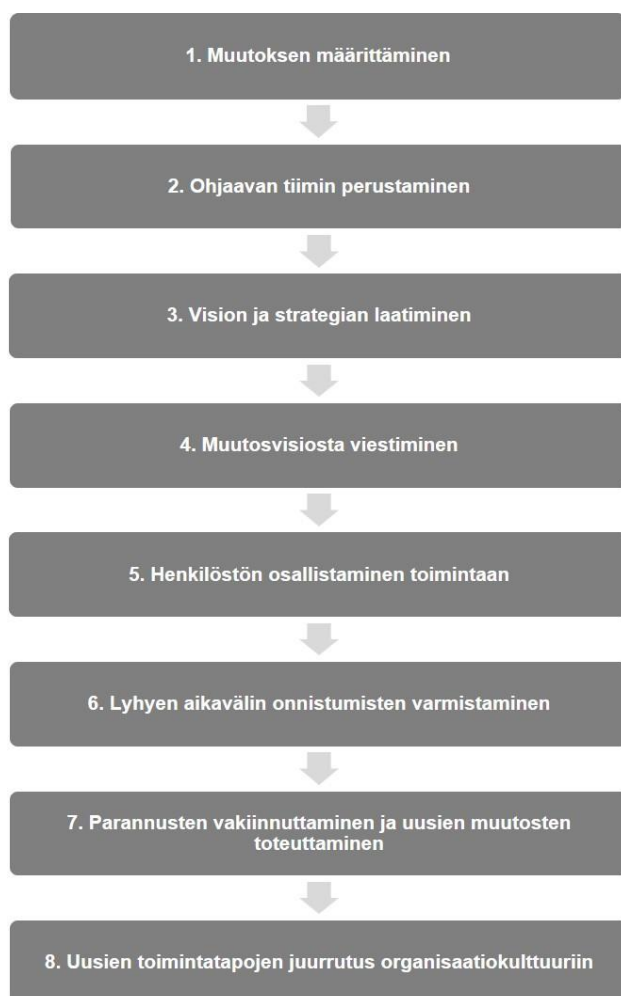
TAULUKKO 1. Muutoksen kokemisen nelikenttä (Ponteva 2012, 25)

	Vieraantuminen työstä	Kiinnittyminen työhön
<b>Samaistuminen organisaatioon</b>	Kuuliaisuus	Innostus
<b>Etääntyminen organisaatiosta</b>	Väliinpitämättömyys Kyynisyys	Kapinallisuus Omapäisyys

Houni, Kontinen, Toivanen & Karsten (2013, 12) määrittelevät jatkuvan kehittämisen aikakautena työntekijän ominaisuuksiksi asiantuntijuuden, luovuuden ja innovaatiokyvyn.

Omaehtoinen osallistuminen lisää sitoutumista ja motivaatiota organisaatiota kohtaan, jossa keskiössä on molemminpuolinen joustavuus. Myös liminaalitilan käsite kuuluu jatkuvan muutoksen aikakauteen; luonnollisesti johdettuna se tapahtuu organisaation jokapäiväisessä toiminnassa, osallistamisen kautta oman henkilöstön toteuttamana (Kontinen ym. 2011, 256).

Kotterin (1996) kahdeksanvaiheisessa muutosprosessissa (kuvio 2), Pontevan (2010) muutoksen vaiheissa ja hallinnan keinoissa, sekä Åbergin (1996) viestinnän kieppimallisissa on useita yhtäläisyyksiä muutosprosessin osalta, mutta mallit ovat sovellettavissa eri kokoisille muutoksille. Kotter ja Åberg korostavat vision merkitystä muutosprosessissa, kun taas Ponteva hallitsee prosessin eri tunnevaiheita tehostetun viestinnän keinoin. Kotter ja Ponteva korostavat uusien toimintatapojen, identiteetin ja sitoutumisen merkitystä; samaistuminen merkitsee hyväksymistä ja poisoppimista vanhasta.



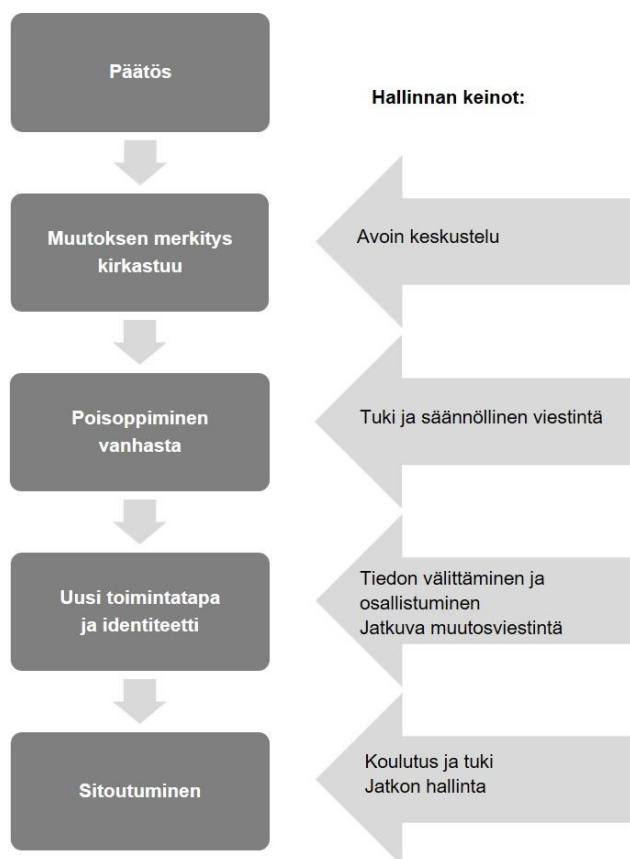
KUVIO 2. Kotterin kahdeksanvaiheinen muutosprosessi (Kotter 1996, 21)

Kotterin kahdeksanvaiheisessa muutosprosessissa etenemisjärjestys on tärkeässä roolissa etenkin merkittävimmissä muutosprosesseissa. Vaiheiden ohittaminen tai kokonaan kiireessä tai huolimattomuutta väliin jättäminen aiheuttaa ongelmia myöhemmin. Kotterin muutosprosessin neljä ensimmäistä vaihetta keskittyvät nykytilanteen järjestelmälliseen purkamiseen ennen uuden toimintakulttuurin ja -tapojen opettelua. Vaiheissa viisi, kuusi ja seitsemän otetaan uudet toimintatavat käyttöön. Viimeisessä eli kahdeksannessa vaiheessa juurrutetaan muutokset organisaation kulttuuriin ja toimintaan.

Strategisen viestinnän mallit voidaan jakaa Åbergin (2006, 121) mukaan kolmeen osaan: *Top down*, *interaktiiviseen* ja *bottom up* -malliin. Top down -mallissa johto informoi strategian ja jalkauttaa sen henkilöstölle tiputtamalla sen ylhäältä alaspäin. Tässä mallissa kuulijalle jää usein epäselväksi oma tilanne muutoksessa ja sisäistäminen jää heikoksi. Interaktiivisessa mallissa strategiaa viedään eteenpäin dialogin avulla. Bottom up -mallissa konsensusta rakennetaan yhdessä osallistamisen ja vaikuttamisen kautta. Uudistuvassa johtamisessa organisaatio oppii onnistuneesti dialogin ja konsensuksen kautta. Åbergin kieppimallissa (kuvio 3) strateginen viestintä jaotellaan esimiehen näkökulmasta neljään vaiheeseen: Strategian ja vision kuvaamiseen, strategian tulkintaan, tulkinnan tarkistukseen ja strategian jalkautukseen. Åbergin kieppimalli toteutuu hyvin myös muutosviestinnän prosesseissa.



KUVIO 3. Muutosviestintä esimiehen näkökulmasta (mukaillen Åberg 2006, 122)



KUVIO 4. Muutoksen vaiheet (mukaillen Ponteva 2012, 18; Työterveyslaitos 2012)

Ponteva jakaa muutoksen vaiheet vastaanottajan näkökulmasta neljään osaan: muutosta edeltävään, uhan kokemisen, vastustuksen ja hyväksymisen aikaan (kuviot 4). Muutosta edeltävässä vaiheessa ennakoitetaan, tunnistetaan toimintaympäristö ja kartoitetaan muutostarve. Muutos suunnitellaan ja valmistellaan huolellisesti. Uhan kokemisen vaiheessa ja muutoksen toteutuessa erilaisina tunnetiloina ovat epävarmuus, uhka ja lamaantuminen. Vastustuksen vaiheessa vastaanottaja käsittelee erilaisia tunteita, kuten surua ja muutosvastarintaa. Hyväksymisen vaiheessa poisopitaan vanhoista toimintatavoista ja samaistutaan uusiin. (Ponteva 2010, 25.)

## 2.2 Muutoksen johtaminen

Muutoksen johtaminen kuvataan usein prosessimaisesti aikajanalla. Muutos on useiden eri sidosryhmien välistä keskustelua ja yhteistyötä, mutta vastuun muutoksesta kantaa





aina ylin johto (Todnem 2007). Muutos ei kaipaa käskyttävää pomoa vaan muutos tarvitsee liiderin, joka osaa johtaa joukkoa ja yksittäisiä ihmisiä. Ihmisten johtaminen on inhimillisiä tekoja, ei aseman osoitusta. Esimiehen on kyettävä luomaan luottamuksen ilmapiiri, jossa alaisilla on mahdollisuus muuttua ja uudistua. (Pirinen 2014, 21.)

Kilpailukykyä luodaan organisaatioissa uudistumalla. Puusan & Reijosen (2011, 133) mukaan kilpailukyky muodostuu nopeasta uudistumiskyvystä ja mahdollisuuksien tehokkaasta hyödyntämisestä, jossa inhimillisellä pääomalla on merkittävä osuus muutoksen toteutumisessa. Toisinaan uudistumiskyky on elinehto, toisinaan se on kasvun ja menestymisen kannalta välttämättömyys. Sydänmaanlakka (2009) määrittelee jatkuvan uudistumisen pysyväksi kilpailueduksi, joka edellyttää myös toteutuessaan luovuutta ja innovatiivisuutta. Muutoksen linkittäminen yksilön henkilökohtaiseen kilpailukykyyn ja kasvuun sekä kehittymismahdollisuuksiin lisää yksilön sitoutumista organisaatioon muutoksen aikana (Van den Heuvel, Demerouti, Schreurs, Bakker, Schaufeli 2009).

Asioiden ja liiketoiminnan johtamisen sijaan nykypäivän johtajalta vaaditaan ominaisuuksia yhä enemmän ihmisen johtamiseen; Ponteva (2010) listaa muutoksissa menestyvän esimiehen ominaisuuksiksi inhimillisyyden, reiluuden, myönteisyyden, innostuneisuuden, innostavuuden, peräänantamattomuuden, mutta myös kannustavan ja yllätyksellisen. Esimiehen tulee esimerkiksi katsoa eteenpäin ja olla tilanteessa läsnä. Yhdessä tekemällä, tukemalla ja palkitsemalla esimies auttaa alaisiaan selviytymään muutoksen läpi.

TAULUKKO 2. Vision, strategian, suunnitelmien ja budjetin suhde (mukaillen Kotter 1996, 71)

<b>Ihmiskeskeinen johtaminen</b>	<b>VISIO</b>	Järkevä ja tunteisiin vetoava tulevaisuudenkuva
	<b>STRATEGIAT</b>	Vision saavuttamiskeinot
	<b>SUUNNITELMAT</b>	Yksityiskohtaiset, aikataulutetut toimenpiteet strategioiden toteuttamiseksi
<b>Asiakeskeinen johtaminen</b>	<b>BUDJETIT</b>	Rahaan sidotut ennusteet ja tavoitteisiin muunnetut suunnitelmat

Muutos tarvitsee ympärilleen vahvan ohjaavan tiimin, joka yhdessä vie muutosta läpi. Sen puute voi hidastuttaa muutosta ja pahimmassa tapauksessa aiheuttaa muutoksen epäonnistumisen. Onnistuneissa uudistuksissa takana on yleensä karismaattinen johtaja, joka osaa johtaa ihmisiä sekä asioita. Taulukossa 2 kuvataan organisaation johtamisen kulmakivien, vision, strategian, suunnitelmien ja budjettien suhteita toisiinsa. (Kotter 1996, 6, 71, 112.)

Jotta muutoksesta voidaan viestiä ja johtaa siitä perusviestit, tarvitaan aina muutosvisio. Visio vastaa kysymykseen ”minne suuntaamme” ja se maalaa kuvan organisaation tavoitellusta tilasta tulevaisuudessa (Tuomi & Sumkin 2009, 47-48). Kotterin (1996, 69) mukaan tehokas visio murtaa muutosvastarintaa ja visiosta tulee löytyä tarttumapinta työntekijöiden omaan työhön. Hyvällä visiolla on kolme päämäärää: 1) kirkastaa muutoksen suunta, 2) johdattaa henkilöstö tekemään oikeansuuntaisia ratkaisuja ja 3) auttaa henkilöstöä koordinoimaan toimintaa päämäärää tavoitellen. Visio on parhaimmillaan osa organisaation arkipäivää ja johtamisen punainen lanka (Juholin 2013, 407). Visiota laadittaessa mukana tulee olla riittävästi ihmisiä ja erilaisia näkökulmia, jotta siitä tulee riittävän hyvä. Kotter (1996, 72, 79) määrittelee tehokkaalle visiolle kuusi tunnusomaista piirrettä:

1. Visio luo kuvan tulevaisuudesta ja on jokaisen kuviteltavissa.
2. Visio vetoaa tunteisiin ja on mielenkiintoinen.
3. Visio on mahdollinen tavoittaa ja realistinen.
4. Visio on hyvin rajattu ja selkeä.
5. Visio kestää hyvin pienet ympäristön muutokset ja on joustava.
6. Visio on selkeä ja helposti viestittävässä.

Muutosten johtamisen yhteydessä tulee tarkastella keinoja, jotka lisäävät henkilöstön tyytyväisyyttä ja sitoutumista. Salanova, del Libano, Llorens & Schaufeli (2014) mukaan molemmat ovat henkilöstön positiivisia mielentiloja, mutta sitoutuneet työntekijät ovat motivoituneempia, energisempiä ja katsovat kauemmas tulevaisuuteen kuin tyytyväiset työtoverinsa.

Jatkuva muutos ja hektinen elämäntyylä kuvaavat hyvin ihmisten tämän päivän työelämää. Muuttuvan työn käsite liminaali perustuu latinan sanaan *limen*, joka tarkoittaa kynnystä, sekä kuvaa myös olemassa olevaa välitilaa. Työelämä on ollut jo hetken jatkuvassa liminaalitulassa, kehittämistä ja muutosta tapahtuu koko ajan, mutta uusi toimintamalli ei ole

vielä vakiintunut. Myös turvalliset valtion työpaikkakulttuurit ovat murtumassa ja ovat uuden edessä, kun tarvitaan joustavampia, tehokkaampia ja asiakaskeskeisempiä palveluja. (Kontinen, Houni, Karsten & Toivanen 2013, 254.)

Kontinen ym. (2013, 252-256) kuvaavat liminaalitilan välivaiheeksi, jossa vanhat käytännöt ovat muuttumassa, mutta uusia ei ole vielä tiedossa. Jatkuva muutos työs-kentely vaatii työntekijältä uusia keinoja selviytyä. Liminaalisuus on organisaatiotutkimuk-sessa vakiintunut käsite, jossa työyhteisö ja organisaatio nähdään organisaatiokulttuurina. Muutokset usein muokkaavat myös organisaatiokulttuuria, ja muutosten onnistumisen kannalta on tärkeää, että yksilöt sen sisällä osallistuvat rakentamaan uutta. Tutun ja tunte-mattoman yhdistäminen luovat uusia merkityksiä, uusia tapoja toimia ja uuden organisaatiokulttuurin. Liminaalitila voi olla Lindseyn (2010) mukaan organisaatiolle yhtä aikaa re-surssi ja mahdollisuus olla joustavampi kuin kilpailijat, mutta samaan aikaan epätarkka suunta ja selkeiden rajojen puute rasittavat sitä.

Liminaalitulassa johtaminen uudistuu ja vanhat rakenteet purkautuvat. Muuttuvalle työelä-mälle ominaisia tunnuspiirteitä ovat joustavuus, ketteryys, oppiminen ja luovuus. Myös johtajalta vaaditaan esimerkillisyyttä, sekä kykyä ja rohkeutta uudistua organisaation mu-kana. (Kontinen ym. 2011, 252.)

### 2.3 Muutoksen roolit ja vastuut

**Johto ja esimiehet** kuuluvat aina muutosviestinnän kärkijoukkoihin. Johtajan ja esimies-ten rooli on tiedottaa muutoksesta avoimesti ja säännöllisesti henkilöstölle. Johtaja vastaa muutoksesta, ennakoi, tekee linjaukset ja suuret päätökset muutoksen etenemisen suh-teen sekä päättää tavoista, joilla selviydytään muutoksesta eteenpäin. Muutosten johtaja on ihmisten johtaja, joka kuuntelee, mutta osoittaa silti muutoksen suunnan. Muutosjoh-taja on valmentava ja mahdollistava, joka varmistaa henkilöstön osaamisen kehittymisen ja motivoi henkilöstön ottamaan muutoksen vastaan mahdollistajana. Johtajaa tarkkail-laan, väärä kehonkieli tai sanan sävy voi antaa kuvan, ettei johtaja pahimmassa tapauk-sessa usko itse muutokseen. (Juholin 2013, 395-396.)

Johtajalla tulee olla muutoksissa määriteltynä strategia, visio, mahdollinen missio ja stra-tegiasta johdetut perusviestit. Johtamisviestintä suuntaa toimintaa valitun viestinnän stra-tegian mukaan. Visio kertoo sen tulevaisuuden kuvan, jota tavoitellaan ja rakennetaan yh-dessä. Missio vuorostaan näyttää tavan, jolla visio saavutetaan. Strategiasta johdetut pe-rusviestit tukevat tavoitteisiin pääsyä ja vastaavat miksi muutos tehdään. (Åberg 2006, 120-121.)

Vaikka tänä päivänä työntekijän vastuu tiedon oma-aloitteisessa etsinnässä on korostunut, on lähin esimies aina avainasemassa sisäisen viestinnän tuottajana ja tiedon välittäjänä alaisilleen. Esimiesviestintä on osa työyhteisön sisäistä viestintää eli työyhteisöviestintää. Usein esimiesviestinnän ja työyhteisöviestinnän raja on häilyvä. Esimies olettaa, että viestintä hoitaa ja viestintä olettaa vastuun kuuluvan esimiehille. Työnjako viestinnän ja esimiesten välillä kannattaa olla selkeä. Viestintä jakaa keskitetysti koko henkilöstölle viestintää, kun taas esimies jakaa omaa yksikköön koskevaa tietoa ja pureskelee ne valmiiksi: mitä muutos tarkoittaa meille? (Åberg 2006, 110-111.)

Esimies on silta johdon ja henkilöstön välillä, joihin kohdistuu usein muutoksen aikana suuria paineita ja odotuksia. Esimies ei voi paeta vastuutaan ja sanoa olevansa tietämättömän muutoksen vaiheista, vaan esimiehen on oltava aktiivinen ja oma-aloitteinen tiedonhankinnassa. Esimieheen henkilöityy usein muutoksen hyvät ja huonot puolet, kun hän vastaa henkilöstön kiperiin kysymyksiin, mitä muutos tarkoittaa yksittäisille työntekijöille. (Juholin 2013, 396.)

Muutoksessa esimiehen ja alaisen kanssakäyminen perustuu luottamukseen. Esimiehillä on Puusan & Reijosen (2011, 137) mukaan oma tärkeä rooli jakaa tietoa muutoksen aikana. Esimiesviestinnässä on panostettava erityisesti tiedon oikea-aikaisuuteen ja sen sisältöön. Muutosviestien tulee olla selkeitä ja niiden tulee avata riittävästi muutoksen sisältöä ja merkitystä vastaanottajalle. Myös erilaiset ihmiset viestien vastaanottajina tulee ottaa esimiesasemassa huomioon ja tunnistaa näiden ihmisten erilaiset tarpeet.

Yksi esimiehen haasteellisimpia esimiestaitoja on Juholinin (2013) mukaan eteenpäin katsominen. Esimiehen on uskottava itse tulevaan muutokseen ja sen onnistumiseen. Johdon tavoin esimies on esimerkki henkilöstölle, joka johtaa joukkojaan kohti muutosta. Ennakointi vaatii vahvaa näkemystä tulevaisuudesta ja kokonaisuuksien hallintaa ja tuntemusta, jotta päätökset onnistuvat.

**Henkilöstöllä on myös oma roolinsa** muutoksessa. Nykyään jaetun johtajuuden aikakaudella henkilöstön tulee myös etsiä tietoa ja olla itse aloitteellinen muutoksessa. Työyhteisössä on olemassa aina henkilöitä, joita kuunnellaan mielellään ja joilla on vaikutusvaltaa toisiin ihmisiin. Tällaisia työntekijöitä kutsutaan **muutosagenteiksi, joiden rooli** on viedä muutosta eteenpäin henkilöstön keskuudessa. Muutosagentit tuntevat muutoksen hyvin ja he toimivat lisäresurssina keskusteluissa. Muutosagentit toimivat viestin viejinä ja epävirallisena tiedotuskanavana molempiin suuntiin, kahvihuoneesta johtajan huoneeseen ja toisin päin. (Juholin 2013, 392.)

Ennen muutosta **viestinnän rooli** on suunnitella, aikatauluttaa ja valmistella toteutusta. Viestinnän yksi tärkeimmistä rooleista muutoksessa on tukea johtoa ja esimiehiä viestimään, mutta viestinnän tehtävä ei ole hoitaa sitä johdon puolesta. Prosessin edetessä viestinnän rooli on huolehtia tiedon jakamisesta eri kanaviin sekä sen oikea-aikaisuudesta. Tiedon tulee aina ensin tavoittaa henkilöstö, ja vasta sen jälkeen vuorossa on muut sidosryhmät. Tiedon tulee olla päivitettyä ja viestintä huolehtii, että sitä on saatavilla riittävästi. Viestinnällä on myös tarkkailijan rooli, joka varmistaa, että tietoa käsitellään organisaation eri tasoilla esimies- ja johtovetoisesti. Viestintä myös mahdollistaa ja ideoi erilaisia osallistamisen keinoja vuorovaikutteisuuden ylläpitämiseksi, niin että kaikilla on mahdollisimman matala kynnyks osallistua muutoksen tekemiseen. Viestinnän tulee myös vähentää muutoksesta aiheutuneita pelkoja. (Juholin 2013, 392.)

## 2.4 Osallistava muutosviestintä

Viestintä on yksi tärkeimmistä osa-alueista muutosten onnistumisessa, sillä muutos ja sen tarve sekä tavoitteet sanoitetaan viestinnän avulla (Juholin 2013, 391). Muutosviestinnän tulee olla mahdollisimman monikanavaista viestintää, jossa tiedon kysynnän ja tarjonnan oikea-aikaisen kohtaamisen onnistuminen merkitsee. Muutoksissa tiedontarve on jatkuvaa, ja muutostilanteissa henkilöstö haluaa olla enemmän toimija kuin kohde. (Juholin 2013, 405.)

Muutosviestinnän sisällöt ja keinot vaihtelevat muutoksen koon, laajuuden ja keston mukaan. Muutostilanteissa henkilöstön tarve kasvaa tiedon, vuorovaikutuksen ja ymmärryksen osalta. Juholinin (2013) mukaan alussa viestitään yleisellä tasolla ja muutoksen mennessä eteenpäin tieto muuttuu kohdennettuna yksityiskohtaisemmaksi. Tärkeintä on saada tiedon kysyntä ja tarjonta kohtaamaan. Viestinnän tulee antaa vaikutusmahdollisuuksia henkilöstölle ja ylläpitää osallisuuden tunnetta. Muutosviestinnällä tulee olla selkeät tavoitteet, joita esimerkiksi voivat olla:

- Muutoksen kaikki sidosryhmät ymmärtävät muutoksen tarkoituksen ja osaavat kuvata sen.
- Henkilöstö tietää roolinsa muutoksessa ja mitä heiltä odotetaan.
- muutoksen kaikilla sidosryhmillä on ajantasainen tieto missä mennään
- Kuka vain voi kysyä ja kysyjälle vastataan.
- Kuka vain voi ideoida ja antaa kritiikkiä ja kommentteihin reagoidaan.

- Kaikki palaute ja ideat käsitellään.
- Kaikkien tulee kokea itsensä kuulluksi.
- Muutoksen kehittymistä ja tuloksia voi seurata ajantasaisesti, onnistumiset ja epäonnistumiset käsitellään yhdessä.

Muutosviestintää voi tehdä joko perinteisesti *reaktiivisesti*, jolloin tiedotetaan jo tapahtuneista asioista tai *proaktiivisesti*, jolloin viestintää hyödynnetään ennakoivasti muutoksen todeksi tekemisessä. Valtion hallinnon viestintä näyttäytyy usein reaktiivisena viestintänä. Se ei anna henkilöstölle mahdollisuutta kysyä miksi, vaan asiat pudotetaan ylhäältä alas -mallilla. Muutosviestinnän strategioissa löytyy myös osallistavia keinoja viedä muutosta eteenpäin. Kun osallisuus koetaan aidoksi ja oma rooli sen rakentamisessa tärkeäksi, syntyy yleensä hyviä tuloksia ja muutos nähdään hyväksyttävämpänä. Kun henkilöstö pääsee vaikuttamaan muutokseen, se myös sitoutuu siihen paremmin. Aidot vuorovaikutustilanteet syntyvät kasvokkain tapahtuvissa kohtaamisissa, joissa dialogille on luotu mahdollisuus. (Juholin 2013, 404-405.)

Juholin (2013, 409) jakaa muutosviestinnän kolmeen keinoon: Etäiseen ja läheiseen kasvokkaisviestintään, sekä medioituun viestintään. Näistä kasvokkaisviestinnällä on suurin vaikutus henkilöstöön. Etäiseen kasvokkaisviestintään kuuluvat johdon tiedotus- ja keskustelutilaisuudet, kehittämistilaisuudet, videoneuvottelut ja muut keskustelutilaisuudet. Läheiseen kasvokkaisviestintään kuuluvat osallistavat tiimi- ja ryhmäpalaverit, esimiesalaisyhteisöviestintä ja keskustelut, ryhmäkeskustelut ja työpajat. Medioidut viestintävälineet, kuten sähköposti, intranet, sosiaalinen media ja internet täydentävät kasvokkaisviestintää.

Erilaisia työpajamenetelmiä voi hyödyntää osallistamisen keinoin. Palvelumuotoilun (service design) käyttö on lisääntynyt julkisen sektorin ja yritysten kehittämistyökaluna. Palvelumuotoilu tarjoaa runsaasti erilaisia menetelmiä ja työkaluja asiakaslähtöisen arvoajattelun kehittämiseen. Palvelumuotoilun tavoitteena on rakentaa asiakkaan näkökulmasta tarpeellisia, hyväksyttäviä ja onnistuneita palvelukokemuksia ja organisaation näkökulmasta vaikuttavia, onnistuneita, tehokkaita ja kannattavia konsepteja. (Ojasalo ym. 2015, 71-73.) Myös organisaation sisäisen viestinnän kehittämisessä voi hyödyntää palvelumuotoilua, jonka avulla voidaan löytää lisää vaikuttavuutta muutosviestintään. Hyvä yhteisöllisiä ideointimenetelmiä löytyy myös palvelumuotoilun ulkopuolelta. Luovan ongelmanratkaisun prosessissa tulee kuitenkin ideointi ja arviointi pitää selkeästi erillään, ettei ne kuihduta luomistyötä (Ojasalo ym. 2015, 158-163). Tällaisia osallistavia menetelmiä ovat esimerkiksi 8x8, kuusi ajatteluhattua, erilaiset aivoriihet (*brainstorming*), tai tunnetummat oppi-

miskahvilat (*Learning café*), joissa ryhmät keskustelevalat sovituista aiheista pöydissä ja kirjaavat tulokset isoille papereille. Mallia voi muunnella sekoittamalla ryhmiä tai pöytiä, jolloin uudet jäsenet voivat muokata toisten töitä.

## 2.5 Onnistunut muutos

Muutoksessa on aina kyse myös uuden oppimisesta. Juutin (2012) mielestä menestyvä organisaatio rakentuu kulttuurista, jossa työntekijöitä kannustetaan oppimaan ja opettelemaan uusia asioita. Tunnuspiirteinä tällaisissa organisaatioissa vuorovaikutusta ei ole rajoitettu, vaan työntekijöillä on vapaus suunnitella ja toteuttaa luovasti omaa työtään.

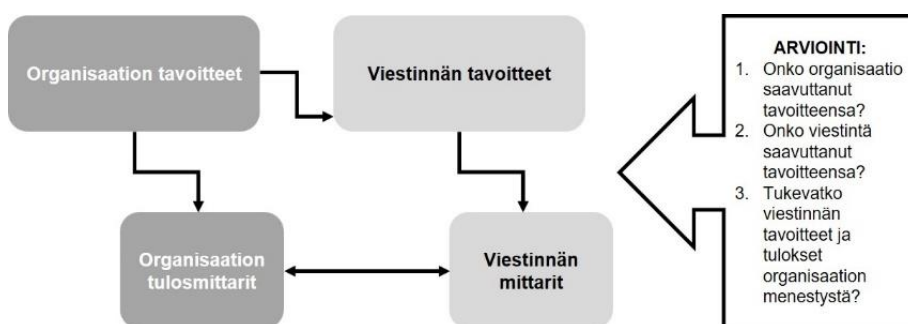
Kotter (1996, 23-24) määrittelee onnistuneiden muutosten suhteeksi 70-90% ihmisten johtamisen ja vain 10-30% asioiden johtamisen. Jos yrityksen kulttuuri on painottunut asioiden johtamiseen, se näkyy ulospäin hierarkisena organisaationa, joka ei osaa arvostaa työntekijöitään. Asiajohtajat yleensä tukahduttavat innovaation ja luovuuden.

Itsensä johtaminen ja oman työn hallinta ovat tärkeitä ominaisuuksia esimiehille muutoksissa. Hyvin suunniteltu muutos ja aikataulutus ovat edellytyksiä esimiehen jaksamiselle ja työhyvinvoinnille. Asioiden rajaaminen, ratkaisuhakuisuus ja isompien asiakokonaisuuksien jakaminen pienempiin osiin ovat tärkeässä roolissa onnistuneissa muutoksissa. (Pirinen 2014, 162.)

Onnistuneessa muutoksessa työntekijä on sitoutunut. Petrou, Demerouti & Schaufeli (2018) kuvaavat tutkimuksessaan työntekijän käyttäytymiselle tyypillisiä ominaisuuksia työn imuksi (job crafting), jotka vahvistavat työntekijän sitoutumista organisaatioon. Näitä piirteitä ovat tiedon ja haasteiden itsenäinen ja aktiivinen etsiminen, sekä työn emotionaalisten, mentaalisten ja fyysisen kuormituksen ja vaatimusten oma-aloitteinen karsiminen.

Viestinnän onnistumisen määrittelee Åbergin (2006) mukaan vastaanottaja, ja ihmisinä meillä on hyvin erilaisia tarpeita täytettävänä. Viestintä on kuitenkin palvelua, jonka tehtävänä on tarjota tietoa, aktivoida vastaanottajia, markkinoida ja herättää heissä kiinnostusta. Viestinnässä palvellaan viestin vastaanottajaa, jolloin viestinnän suunnittelu ja niiden sisältöstrategioiden luominen ovat omalla tavallaan palvelumuotoilua. Loppujen lopuksi markkinoinnin, viestinnän, brändin, myynnin ja palvelumuotoilun integraatio on osa tätä päivää, jossa työntekijäkokemus ja asiakaskokemus ovat symbioosissa keskenään. Asiakasymmärrys on avain vaikuttavaan viestintään. Viestinnän palvelumuotoilun suurin tuoma hyöty on asiakkaan aito ymmärtäminen ja saadun ymmärryksen jatkuva hyödyntäminen ja kehittäminen.

Viestinnän välittömiä tuloksia on usein organisatorisella tasolla vaikea todentaa, sillä selkeitä mittareita ei ole tai mitattavia asioita on vaikea määritellä. Viestinnän ROI (*Return on investment*) eli sijoitetun pääoman tuottoa on vaikea viestinnästä osoittaa, sillä viestinnällä on organisaatiolle ja sen henkilöstölle muitakin merkityksiä kuin rahallinen arvo. Viestinnälle tulee asettaa organisaation tavoitteista johdetut tavoitteet, joiden toteutumista seurataan nykyhetkessä sekä pidemmällä aikavälillä kuten kuviossa 5 niiden välisiä suhteita on kuvattu. Viestinnän sekä muutosviestinnän toteutumista ja onnistumista voidaan analysoida *luotaamalla, seurannalla, mittaamalla ja arvioimalla*. Luotaamalla etsitään heikkoja signaaleja organisaation eri tasoilta. Luotaamalla löydetään usein asioita, joita ei ole vielä tunnistettu tai tuotu esille. Seuranta kohdistuu nykyhetkeen ja sen toteutumisen arviointiin ja välittömien vaikutusten havainnointiin. Seurannan avulla luodaan tilanteesta kuva, jonka avulla päätetään asiasta. Mittaamalla organisaatio hankkii itselleen tietoa arvioitavasta kohteesta. Mittaus toteutetaan usein kyselyiden tai haastatteluiden avulla, josta organisaatio saa usein numeerista, mutta myös avointa tietoa asiasta. Arviointi on toiminnan kehittämiseen tähtäävä prosessi, jossa arvioidaan suunnittelua, toimintaa, tulosten saavuttamista, sekä kehittämisen kohteita. Organisaation olisi tärkeää tunnistaa itselleen sopivat keinot mitata viestintää, jolloin saadaan aikaan vaikuttavuuden vertailua tuloksiin niitä toisettaessa. (Juholin 2013, 414-416.)



KUVIO 5. Organisaation omien tavoitteiden ja mittareiden suhde viestintään peilaten (Muokailen Juholin 2013, 415)

Onnistuneiden muutosten takana on myös johtajan ymmärrys mitä tarkoittaa sisäinen motivaatio ja tiedostettava sen neljä elementtiä: vapaaehtoisuus, kyvykkyys, yhteenkuuluvuus ja hyväntekeminen. Lisäksi on löydettävä tavat, joilla niitä vahvistetaan ja saadaan draivi syntymään organisaatiossa. Martela & Jarenko (2015) kirjoittavat julkishallinnolle tyypillisen hierarkkisen johtamistyylin passivoivan työntekijät usein pelkiksi kontrolloitujen



tehtävien suorittajiksi. Sisäisesti motivoituneiden työntekijöiden on tutkittu olevan luovempia, proaktiivisempia ja sitoutuneempia työhönsä. Usko ihmiseen työntekijänä on sisäisen motivaation johtamisen perusta.

## **Yhteenveto**

Muutosviestintä on paljon tutkittu aihe, mutta silti viestinnän onnistuminen muutoksissa on haasteellista. Haasteelliseksi sen tekee vastaanottajien ja tiedon välittäjien erilaiset tarpeet, sekä taidot käsitellä ja jakaa tietoa. Asioiden kokemiseen vaikuttaa myös yksilön motivaatio, muutoskyky ja stressinsietokyky. Sisällöltään muutosviestintä on selkeää viestintää, jossa tärkeintä on tunnistaa ajankohtainen tiedon tarve ja henkilöstöä eniten kiinnostavat kysymykset. Paras sisältö syntyy silloin, kun viestijä asettautuu vastaanottajan rooliin sitä tuottaessaan. Muutosviestintä on tutkijalle ajankohtainen aihe ja muutosviestintäohje tärkeä työkalu tuleville seuraaville kuukausille.

Tämän kehittämishankkeen tietoperusta on rakennettu tukemaan onnistuneen muutosviestintäprosessin mallinnusta case-organisaatiolle. Aiempien tutkimusten prosessimallit ja muutosviestintäteoriat tukevat uuden prosessin kehittämistä tutkimuksellisten menetelmien avulla.

**Muutoksen vaiheet** on määritelty tässä tutkimuksessa Kotterin, Åbergin ja Pontevan näkökulmista. Muutoksissa henkilöstö tarvitsee enemmän aikaa, tietoa ja tukea, kuin normaalitilassa. Muutoksen vaiheet on tunnistettu muutosprosessiksi, jossa vuorovaikutteinen viestintä tukee koko prosessin ajan tavoitteisiin pääsyä. Muutosviestintä on strategista viestintää, jossa strategialla ja visiolla on tärkeä merkitys muutoksen kirkastumisessa.

**Muutoksen johtaminen** on ylimmän johdon vastuulla. Myös johtajalta vaaditaan liminaaltilassa rohkeutta uudistua, näyttää esimerkillään henkilöstölle mallia ja olla läsnä. Johdon tulee osoittaa muutosvisio, jonka avulla muutoksesta voidaan viestiä, henkilöstölle voidaan osoittaa toiminnan suunta ja jonka mukaan henkilöstö osaa tehdä oikeita ratkaisuja työssään. Visio on parhaimmillaan mukana organisaation arjessa ja johtamisen punainen lanka.

**Muutoksen roolit ja vastuut** tulee olla organisaatiossa kaikille selkeät. Johto ja esimiehet ovat muutoksen kärkijoukkoja, joita viestintä tukee. Myös henkilöstöllä on oma vastuunsa muutoksen aikana etsiä tietoa ja tulkita sitä. Viestintä viestii muutoksen aikana koko henkilöstölle, esimies pureskelee tiedon ryhmälleen sopivina paloina ja kertoo muutoksen syyt ja seuraukset tarkemmin.

**Osallistava muutosviestintä** tukee muutostilanteita, joissa henkilöstö haluaa olla enemmän toimija kuin kohde. Osallistava muutosviestintä on monikanavaista ja vuorovaikutteista viestintää, jossa tieto kulkee molempiin suuntiin. Henkilöstö sitoutuu muutokseen paremmin, kun oma rooli nähdään tärkeänä ja osallisuus muutokseen on aitoa.

**Onnistuneessa muutoksessa** panostetaan enemmän ihmisten johtamiseen, asioiden johtamisen jäädessä vähemmälle. Menestyvä organisaatio rakentuu kulttuurista, jossa työntekijöitä kannustetaan oppimaan ja opettelemaan uusia asioita. Muutosviestinnän vaikuttavuutta mitattaessa organisaation tulee valita itselleen sopivat mittarit ja menetelmät sen tutkimiseen. Muutoksen onnistumisen määrittelee loppujen lopuksi viestien vastaanottaja, jonka tarpeiden täyttämistä muutosviestinnän avulla tavoitellaan.

### 3 KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTTAMINEN

#### 3.1 Alkutilanne

Maakunta- ja sote-uudistus olisi toteutuessaan ollut Suomen hallintohistorian merkittävin muutoshanke, jota toimeenpanivat yhteistyössä maakunnat, ministeriöt, valtion virastot sekä kunnat. Uudistus oli koko valtioneuvoston yhteinen reformi, jossa Suomen valtio olisi jakaantunut kahdeksaantoista (18) maakuntaan ja viiteen (5) sote-yhteistyöalueeseen. Näissä alueissa Suomen julkinen hallinto olisi jakautunut kolmeen tasoon: valtio, maakunnat ja kunnat. Maakuntajaon mukaan muodostetut itsehallinnolliset maakunnat olisivat järjestäneet 1.1.2021 alkaen itse alueensa sosiaali- ja terveystaloudelliset palvelut, sekä tehtävät ELY-keskuksista, TE-toimistoista, aluehallintovirastoista, maakuntien liitoista, kuntayhtymistä ja kunnista. Uudistuksen tavoitteena oli vahvistaa julkisen talouden kestävyttä väestön ikääntyessä ja hillitä palvelujen kustannusten jatkuvaa nousua. Lisäksi uudistuksen tavoitteena oli tarjota yhdenvertaisia peruspalveluja asukkaille, tuoda valinnanvapautta hyvinvointi- ja terveystaloudellisiin palveluihin vähentäen kustannuksia, rakentaa digitaalisia palveluja sekä tarjota kansalaisille enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa osallistamisen keinoin. (Maakunta- ja sote-uudistus 2019a.)

Maakunta- ja sote-uudistuksen toimeenpanon runkosuunnitelmassa painopisteet oli määriteltäviä vuosille 2018-2021. Valmistelun tavoitteet oli tunnistettu kaikissa valmistelun verkostoissa. Toimeenpanon viestintä oli suunniteltua, avointa, monikanavaista ja eri rajapintojen välistä vuorovaikutusta, jota strategisella tasolla ohjasi projektin johtoryhmä. Valtakunnallinen viestintätyöryhmä toteutti uudistuksen viestintää ja tiedotti sen etenemisestä kuntien ja maakuntien poliittisille päätöksentekijöille sekä puolueille rakentaen demokratista osallisuutta. Maakunta- ja sote-uudistuksen valmistelun ja toimeenpanon tukena oli järjestämisen käsikirja, joka toimi apuvälineenä maakunnan järjestämistehtävien ja hallinnon organisoimiseen. Maakunta- ja sote-uudistuksen viestinnässä sovellettiin valtionhallinnon viestinnän arvoja/periaatteita, joita ovat: avoimuus, luotettavuus, ymmärrettävyys, tasapuolisuus, nopeus, vuorovaikutteisuus ja palveluhenkisyys. (Maakunta- ja sote-uudistus 2019b.)

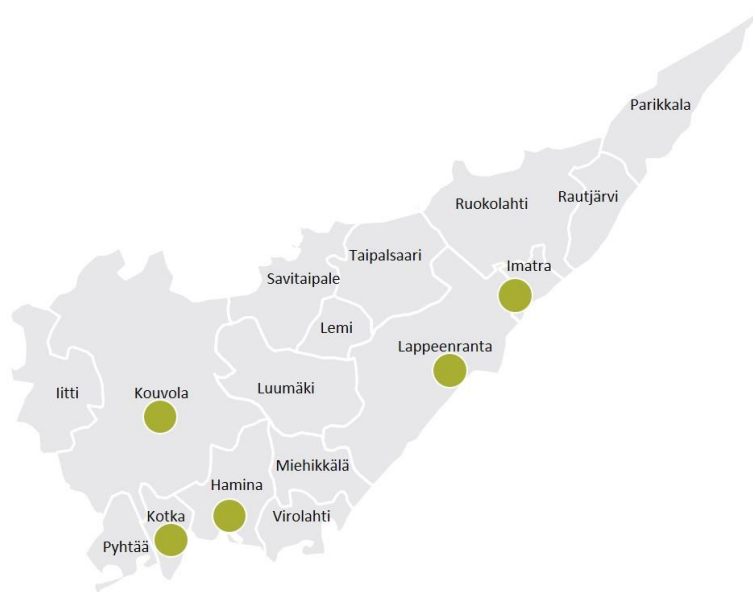
Uudistuksen piirissä olevien organisaatioiden henkilöstöviestinnästä vastasivat työnantajat ja työntekijäjärjestöt. Henkilöstölle viestittiin valtakunnallisen valmistelun etenemisestä ja muutoksen aiheuttamista toimeenpanoista organisaatiossa tai maakunnassa. Henkilöstön huoli oman työsuhteen muutoksista on edelleen korkea ja luottamushenkilöiden roolit

muutoksen ja liminaalitilan aikana korostuvat. Väli-tilassa selkeää visiota ei ole eikä paluuta entiseen, mutta tulevaisuudestaan ei vielä tiedetä. (Maakunta- ja sote-uudistus 2019a.)

Muutoksen uhka on kuitenkin TE-toimistoissa jatkuvaa. Osana hallituksen työllisyyspaketin kuntien roolia työllisyyspalvelujen järjestäjänä päätetään vahvistaa ja 2,5 vuotta kestäviin kuntakokeiluihin voi hakea ELY-keskuksen alueelta kunnat mukaan yksin tai yhdessä siten, että kokeiluun mukaan tulevien kuntien asukasmäärä on vähintään 30 000. Työllisyyskokeilujen tavoitteena on nykyistä tehokkaammin edistää työttömien työnhakijoiden työllistymistä ja koulutukseen ohjautumista sekä tuoda uusia ratkaisuja osaavan työvoiman saatavuuteen. Kokeilujen tarkoituksena on parantaa erityisesti pidempään työttömänä olleiden ja heikossa työmarkkina-asemassa olevien pääsyä työmarkkinoille. Kokeiluissa kehitetään työnhakijoille tarjottavia työllistymistä tukevia palveluja ja palvelumalleja, joiden avulla voidaan nykyistä paremmin tunnistaa ja ratkaista asiakkaiden yksilölliset palvelutarpeet, työllistymisen esteet sekä osaamisen kehittämistarpeet. Kokeiluihin ohjataan mukaan työttömät ja työvoimapalveluissa olevat työnhakijat, jotka eivät ole oikeutettuja ansiopäivärahaan, sekä alle 30-vuotiaat työnhakijat ja maahanmuuttajat, jotka ovat työttöminä tai työvoimapalvelujen asiakkaina hankealueilla. Kokeilussa kotikunta vastaa jatkossa TE-palveluiden tuottamisesta valikoiduille kohderyhmille. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2019c.)

### 3.2 Kohdeorganisaation ja casen esittely: Kaakkois-Suomen TE-palvelut

Kaakkois-Suomen työ- ja elinkeinotoimisto (TE-toimisto) on valtion viranomainen, joka järjestää ja tuottaa työ- ja elinkeinopalveluja. TE-toimistot tarjoavat palveluja työnhakijoille työnhakuun ja osaamisen kehittämiseen, aloittaville yrittäjille yritystoiminnan käynnistämiseen, sekä yrityksille ja muille työnantajille henkilöstön rekrytointiin, osaamisen kehittämiseen ja muutostilanteisiin Etelä-Karjalan ja Kymenlaakson maakunnissa. TE-palvelujen tehtävänä on turvata osaavan työvoiman saatavuus, työllistää työnhakijat nopeasti sekä parantaa yritysten, yhteisöjen ja muiden työnantajien toimintaedellytyksiä. TE-palvelujen asiakkaina ovat työtä ja koulutusta hakevat henkilöt, osaajia etsivät yritykset, yhteisöt ja muut työnantajat. Kaakkois-Suomen TE-toimiston toimipaikat sijaitsevat (kuviokuva 6) Imatralla, Haminassa, Kotkassa, Kouvolassa ja Lappeenrannassa. (Kaakkois-Suomen TE-palvelut 2019a.)



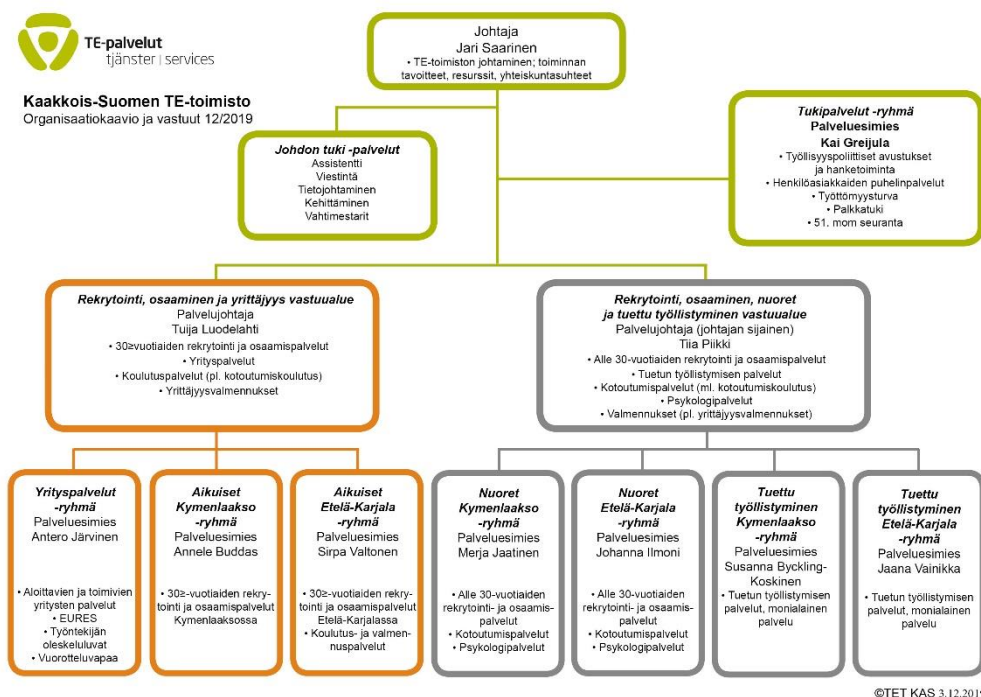
KUVIO 6. Karttakuva kohdeorganisaatiosta (Kaakkois-Suomen TE-palvelut 2019)

TE-palveluiden toiminta kuuluu Elinkeino, liikenne ja ympäristö -keskusten ohjauksen alaisuuteen. Kaakkois-Suomen ELY-keskus on kolmen vastuualueen ELY-keskus, joka ohjaa Kaakkois-Suomen TE-palveluiden toimintaa työ- ja elinkeinoministeriön alaisuudessa. Kaakkois-Suomen TE-palveluissa työskentelee 210 henkilöä (tilanne lokakuussa 2019), joista suurin osa tekee asiantuntijatyötä. Entinen linjamalli on Kaakkois-Suomen alueella uudistettu palveluryhmiin, joka kolmen erillisen linjan sijaan uudistettiin kahteen palveluvastuualueeseen syksyllä 2019 (kuvio 7): rekrytointi, osaaminen ja yrittäjyys sekä rekrytointi, osaaminen, nuoret ja tuettu työllistyminen -vastuualueisiin. (Kaakkois-Suomen TE-palvelut 2019a.)

Kaakkois-Suomen TE-toimistossa on esimiehiä yhteensä yksitoista (11), joilla alaisten määrä vaihtelee suuresti: johtajalla alaisia on 12, palvelujohtajilla 3 ja 4, palveluesimiehillä alaisten määrä vaihtelee 16-38 alaiseen. Myös viestinnän tyyli, keinot ja foorumit vaihtelevat esimiehestä ja vastuualueesta riippuen. Johto eli johtaja ja palvelujohtajat (*trio*) koontuvat normaalisti kuukausittain. Esimiehillä on oma viikkopalaveri Skypessä maanantaisin, jonka jälkeen esimiehet järjestävät Skypellä toteutettavat palaverit omille ryhmilleen pääsääntöisesti kerran viikossa. TE-johtoryhmä kokoontuu yleensä kuun ensimmäisenä tiistaina, jonka jälkeen seuraavana aamuna järjestetään johdon aamutunti, joka videoitetaan suorana kaikkiin toimipaikkoihin. (Kaakkois-Suomen TE-palvelut 2019a.)

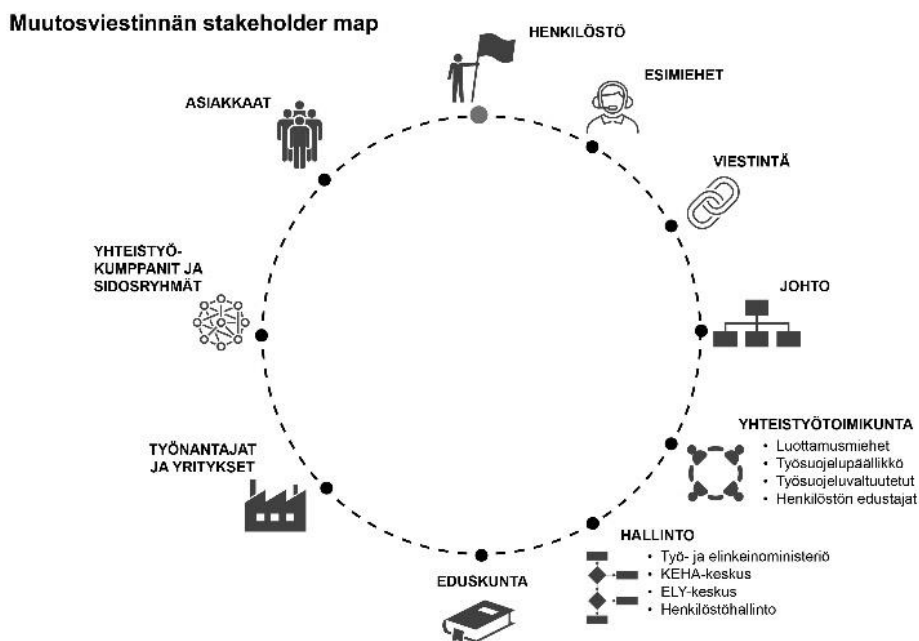
TE-hallinnossa on käytössä eri palaverikäytäntöjen lisäksi useita kanavia viestintään, joista yleisin on sähköposti. TAIMI-intranet sisältää ajankohtaista-osion, jossa on uutiset valtakunnan, toimintojen ja oman toimiston tasoilla. Henkilöstön käsikirjat-osio sisältää

kaikki ohjeistukset henkilöstölle. Intranetissä on myös ohjaus-, työ-, työtila- ja työajanhallintaosiot, sekä runsaasti erilaisia sovelluksia ja ohjelmia. Lisäksi käytössä on Yammer, Microsoftin Skype for Business ja Teams -sovellukset. Ulkoisina viestintäkanavina TE-palveluilla on käytössään valtakunnalliset sekä paikalliset verkkosivut. Sosiaalisen median kanavat Kaakkois-Suomen TE-toimistolla on Facebookissa, Twitterissä, Instagramissa ja Youtubessa. Runsaan kanavavalikoiman johdosta tieto hukkuu paljouteen ja selkeä ohjeistus puuttuu. (Kaakkois-Suomen TE-palvelut 2019a.)



KUVIO 7. Kaakkois-Suomen TE-toimiston organisaatiokaavio (Kaakkois-Suomen TE-palvelut 2019a)

Kaakkois-Suomen TE-toimiston viestinnän resurssit ovat suhteessa pienet alueeseen nähden: viestintää toteuttaa yksi viestintäasiantuntija kahden maakunnan alueella. Viestintäasiantuntijan sijainen on johdon assistentti, kuten myös toisin päin. Viestintäasiantuntijan esimies on TE-toimiston johtaja. (Kaakkois-Suomen TE-palvelut 2019a.)



KUVIO 8. Kaakkois-Suomen TE-toimiston muutosviestinnän sidosryhmät

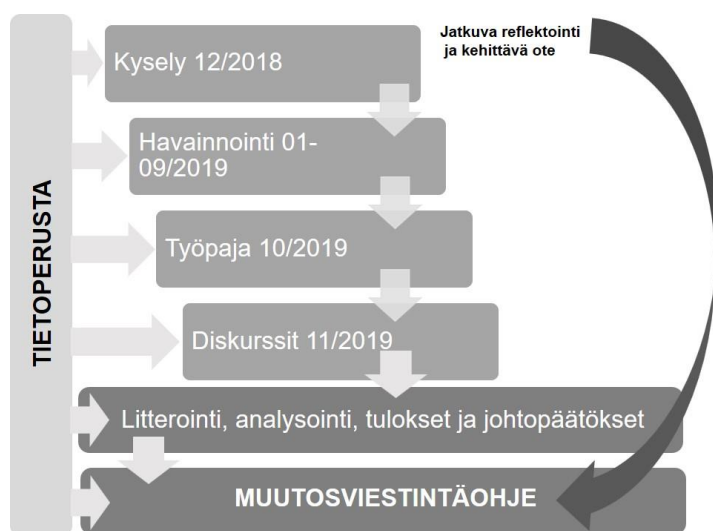
Vaikka muutosprosessit käydään yleensä organisaation sisällä, ne herättävät kiinnostusta ja välillä myös huolta organisaation ulkopuolella. Joskus muutostilanteet pääsevät jopa median kautta uutisiin asti, jolla saattaa olla negatiivista vaikutusta organisaation työnantajamielikuvaan. Tutkija tunnisti ja havainnollisti Kaakkois-Suomen TE-toimiston muutosviestinnän ulkoiset sekä sisäiset sidosryhmät (*stakeholder map*) kuvioon 8. Kaakkois-Suomen TE-toimiston muutostilanteet vaikuttavat moniin sidosryhmiin, joista yksi tärkeimmistä muutostilanteissa on henkilöstö. Henkilöstö jakautuu vielä useisiin alaryhmiin ja maantieteellisiin alueisiin, joita tässä kuviossa ei ole tarkemmin eritelty. (Kaakkois-Suomen TE-palvelut 2019a.)

### 3.3 Kehittämishankkeen toteutus ja aikataulu

Kehittämishanke käynnistyi loppuvuodesta 2018, hieman myöhässä ikävien yhteensattumien vuoksi. Esimies, jonka kanssa tutkija suunnitteli kehittämishanketta lokakuussa 2018, menehtyi yllättäen lyhyen sairastelun jälkeen joulukuussa 2018 ja tutkija käynnisti kehittämishankkeen uudelleen johtajan sijaisen kanssa tammikuussa 2019 (Saarinen 2019a.) Ajatus muutosviestintäohjeen toteuttamisesta syntyi joulukuussa 2018 Kaakkois-Suomen TE-toimiston henkilökunnalle tehdyn ”*Sisäisen viestinnän nykytilan kartoitus*

2018 -kyselyn” myötä. Kyselystä nousi esille tarve lisätä tukea muutosten aikana ja tehostaa viestintää erilaisin osallistamisen keinoin. Alun perin tutkija aikataulutti kehittämishankkeen keväälle 2019, mutta huomasi pian, että aihe oli liian epämääräinen ja henkilöstön suhtautuminen aiheeseen varovainen. Tutkijan mielestä aika ei ollut kypsä työpajoille ja työpajat siirtyivät syksyyn. Oman lisäjännityksen työlle antoi keväällä eduskunnan viivästynyt työskentely ja hyväksytäänkö maakuntauudistuslait vai siirtyykö uudistus seuraavan eduskunnan päätettäväksi. Joka tapauksessa oli eduskunnan päätös mikä tahansa, muutostiestintäohjeelle on olemassa tarve, vain aikataulut muuttuvat. Tutkija varasi tietoperustan luomiseen aikaa kaksi kuukautta ja yhden kuukauden tutkimusaineiston hankkimiseen. Kehittämishankkeen tietopohja rakentui kevään 2019 aikana. Väliin tuli myös usean kuukauden tauko tutkijan lapsen tapaturman ja isän sairauden vuoksi. Lopulta aineiston käsittelyyn, sekä tulosten analysointiin ja raportointiin sekä muutostiestintäohjeen rakentamiseen jäi aikaa muutama kuukausi. Arvio hankkeen valmistumiselle on marraskuun loppu-joulukuun alku 2019.

Kehittämishanke käynnistyi maakunta- ja soteuudistuksen liminaalitilan aikana. Hankkeen tavoitteena oli tuottaa muutostiestintäohje johdolle ja esimiehille, ohjaamaan muutostiestinnän sujuvaa ja vaikuttavaa toteutumista. Aineiston kerääminen alkoi kyselyllä, jossa tarve muutostiestinnän kehittämiseksi syntyi. Havainnoinnin kanssa lomittain tutkija toteutti työpajan, jonka tavoitteena oli osallistaa ja sitouttaa henkilöstöä liminaalitilan aikana, sekä rakentaa muutostiestinnän palvelupolku. Diskurssien tarkoituksena oli kuvata yhteiset näkemykset ja hyväksi havaitut käytännöt yhteen. Samalla keskusteluiden tavoitteena oli löytää kehittämiskohteita ja pohtia yhdessä soveltuvia menetelmiä. Diskurssit toimivat tarkentavina johdon haastatteluina muutostiestintäohjeen työstämisessä. Tämän kehittämishankkeen eteneminen on kuvattu kuviossa 9.



KUVIO 9. Kehittämishankkeen eteneminen ja aikataulu



### 3.4 Tutkimus- ja kehittämistyön menetelmät

Ojasalo ym. (2015, 48) painottavat työelämälähtöisten kehittämishankkeiden pohjautuvan tieteen tekemiseen sekä yritysmaailman eettisiin sääntöihin. Tämän tutkimushankkeen luotettavuutta ja eettisyyttä on tarkasteltu huolella. Kehittämishankkeen aineiston kerääminen on toteutettu henkilöstön osalta vapaaehtoisesti ja työpajoihin osallistuneilta on eettisyyden varmistamiseksi pyydetty suostumus osallistumiseen (liite 2). Myös kehittämistyön toimeksiantajan (Kaakkois-Suomen TE-toimiston) kanssa on tehty kirjallinen sopimus. Tutkijan oma rooli tässä työssä on olla tutkija, mutta saman aikaisesti tutkija on voinut asettautua muutosviestinnän tuottajan (viestintäasiantuntijan) tai muutosviestinnän vastaanottajan (henkilöstön rooliin), joka on lisännyt perspektiiviä kehityshankkeeseen. Kehittämishankkeen aineisto kerättiin seuraavien menetelmien avulla:

#### **Kysely**

Sisäisen viestinnän nykytilan kartoitus –kysely toteutettiin Kaakkois-Suomen TE-toimiston henkilöstölle joulutammikuun vaihteessa Webropol-työkalun avulla. Kyselyyn vastaaminen kesti noin 15 minuuttia ja kannustukseksi vastaamaan arvoimme vastaajien kesken neljä lahjakorttipalkintoa. Henkilöstö vastasi kyselyyn sähköisesti ja anonymisti. Kyselyn vastausprosentti oli noin 55% (vastaajien kokonaismäärä oli  $n=122$ ), johon voi olla tyytyväinen, vaikka kyselyn ajankohta osui loma-aikaan sekä myöhemmin kriisitilanteeseen johtajan poismenon myötä. Työtyytyväisyyskysely VMbaro toteutetaan vuosittain, mutta vastaavanlaista sisäisen viestinnän kyselyä ei ollut toteutettu viestinnän toimesta organisaatiossa aiemmin.

Kyselyssä kartoitettiin Kaakkois-Suomen TE-toimiston sisäisen viestinnän tilannetta kyselyhetkellä. Kyselyn avulla haluttiin muun muassa selvittää, kuinka muutospaineet vaikuttavat henkilöstön motivaatioon ja työhyvinvointiin, onko henkilöstö tyytyväinen viestintään, sekä löytää oikeat viestintäkanavat, joista henkilöstö halusi saada tietoa muutoksesta. Kyselyn kysymykset (liite 1) laati viestintäasiantuntija, myöhemmin tutkija. Viestintäasiantuntija esitteli TE-johtoryhmässä kyselystä esille nousseita ongelmakohtia ja havaintoja, joiden myötä myös tämän kehittämishankkeen aihe muodostui (Kaakkois-Suomen TE-palvelut 2019b).

Kyselyn tuloksista vahvistui näkemys, jonka mukaan tiedonkulku omissa ryhmissä toimii, mutta johdon ja henkilöstön välillä heikommin (kuvio 10). Vastauksissa toivottiin myös avoimempaa tiedonvaihtoa eri ryhmien välillä ja vuorovaikutuksellisempaa viestintää. Kehittämiskohteiksi kyselyssä nousi esille ryhmien sisällä muun muassa yhteisesti sovitut kanavat ja tavat toteuttaa viestintää, jotta oleellinen ja oikea tieto välittyisi mahdollisimman ajantasaisesti kullekin kohderyhmälle.

*Tiedon oikea-aikaisuus sekä hallinnollisista asioista (erityisesti muutoksista) tiedottaminen.*

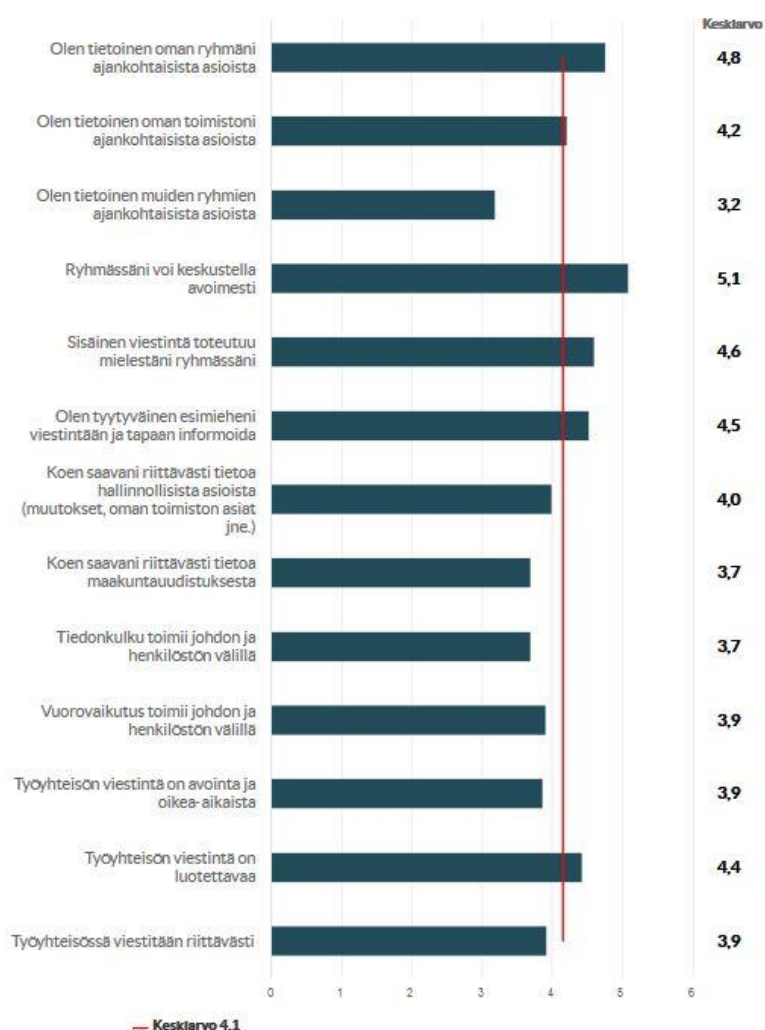
*Tiedon jakaminen kaikille.*

*Liikaa eri vaihtoehtoja mistä tietoa löytyy.*

*Oleellisen tiedon välittäminen ja turhan/lähes turhan karsiminen.*

## 6. Vastaa seuraaviin väittämiin sisäisen viestinnän näkökulmasta

Vastaajien määrä: 122



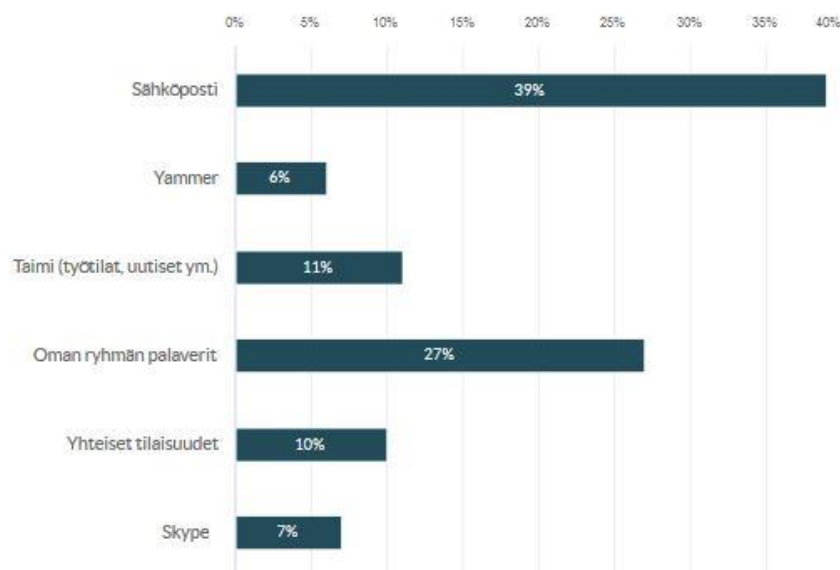
KUVIO 10. Sisäisen viestinnän näkökulma (Kaakkois-Suomen TE-toimisto 2019)

Kyselyssä selvitettiin henkilöstön omia tottumuksia käyttää eri viestintäkanavia ja työvälineitä (kuvio 11). Mieluisimmaksi sisäisen viestinnän kanavaksi nousi ylivoimaisesti

sähköposti (39%), vaikka moni vastaajista myös koki sähköpostiin häviävän tärkeää tietoa. Seuraavaksi suosituimmat viestintäkanavat olivat oman ryhmän palaverit (27%), Taimi-intranetin uutiset ja työtilat (11%), sekä yhteiset tilaisuudet (10%). Myös Skype-palaverit (7%) ja Yammer-ryhmät (6%) koettiin vähemmistön mielestä mieluisina työvälineinä.

## 8. Mikä on Sinulle mieluisin sisäisen viestinnän työväline?

Vastaajien määrä: 122



	n	Prosentti
Sähköposti	48	39,34%
Yammer	7	5,74%
Taimi (työtilat, uutiset ym.)	14	11,47%
Oman ryhmän palaverit	33	27,05%
Yhteiset tilaisuudet	12	9,84%
Skype	8	6,56%

KUVIO 11. Sisäisen viestinnän työvälineet (Kaakkois-Suomen TE-toimisto 2019)

Kyselyssä selvisi tarve tehostaa muutosviestintää henkilöstölle, sillä 55 prosenttia henkilöstöstä koki, ettei ollut riittävästi tukea muutokseen valmistautumiseen (kuvio 12).

Kuviossa 13 kysyttiin henkilöstön työmotivaation säilymistä muutoksen aikana.

Vastauksissa nousi esille henkilöstön korkea työmotivaatio liminaaltilasta huolimatta, sillä 82 % vastanneista koki työmotivaation olevan kunnossa. Tämä kuvastaa myös henkilöstön vahvaa sitoutumista organisaatioon.

### 16. Oletko saanut riittävästi tukea muutokseen valmistautumiseen?

Vastaajien määrä: 122, valittujen vastausten lukumäärä: 122



	n	Prosentti
Kyllä	55	45,08%
En	67	54,92%

KUVIO 12. Tuki valmistautumiseen muutokseen (Kaakkois-Suomen TE-toimisto 2019)

### 17. Onko työmotivaatiosi säilynyt muutoksessa?

Vastaajien määrä: 122, valittujen vastausten lukumäärä: 123



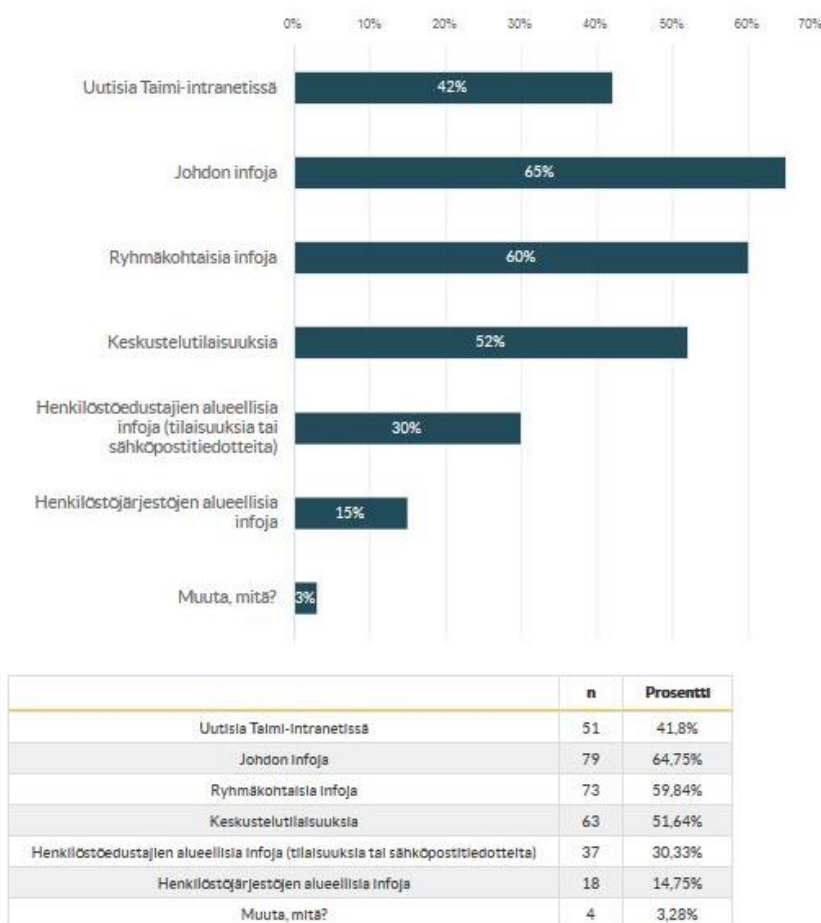
	n	Prosentti
Kyllä	100	81,97%
Ei	23	18,85%

KUVIO 13. Työmotivaatio muutoksessa (Kaakkois-Suomen TE-toimisto 2019)

Kyselyssä selvitettiin henkilöstön toiveita (kuvio 14) muutosviestintäkanavista, jossa vastaaja (n=122) sai valita useamman vaihtoehdon. Vastauksissa (n=325) johdon infot olivat ylivoimaisesti toivotuin muutosviestintäkanava (65%), toisena ryhmäkohtaiset infot (60%) ja kolmantena keskustelutilaisuudet (52%). Seuraavaksi eniten toivottiin uutisia Taimi-intranetissä (42%), henkilöstöedustajien alueellisia infoja (30%). Vastauksissa selvisi, että tärkeistä asioista haluttiin kuulla suoraan johdolta ja mahdollisuus vuorovaikutukseen korostui kolmen suosituimman vaihtoehdon osalta.

## 18. Millaista muutosviestintää kaipaisit?

Vastaajien määrä: 122, valittujen vastausten lukumäärä: 325



KUVIO 14. Muutosviestintäkanavat (Kaakkois-Suomen TE-toimisto 2019)

Kyselyssä haluttiin myös varmistaa organisaation viestinnän oikea suunta kysymällä henkilöstöltä kouluarvosana sisäiselle viestinnälle. Sisäinen viestintä sai keskiarvon 7,5, josta mediaanivastaus oli 8. Avoimissa vastauksissa nousi esille, että viestintäasiantuntijan organisaatioon tulon jälkeen viestinnän taso oli parantunut ja tieto oli kulkenut sujuvammin.

*Viestintä on mielestäni parantunut viimeisen vuoden aikana.*

*Viestinnän taso on huomattavasti parantunut, kun on valittu viestintäasiantuntija, joka osaa hyvin asiansa.*

*Viestintäasiantuntijan tullessa viestintä parantunut selvästi. Jatketaan samaan malliin :) Viime vuodet ilman viestintäasiantuntijaa huomasin kyllä.*

## Työpaja

Muutoksesta arkipäivää-työpaja järjestettiin Kouvolassa lokakuussa 2019. Työpajaan osallistuminen oli vapaaehtoista ja se oli kaikille asiantuntijoille avoin. Työpajaan ilmoittautui mukaan yhdeksän asiantuntijaa, yksi mies ja kahdeksan naista. Osallistujien työkokemus organisaatiossa vaihteli muutamasta kuukaudesta viiteentoista vuoteen. Tutkija oli valmistellut materiaalit, kuten Padlet-seinät ja pohjat palvelupoluille ja palvelusuunnitelmalle, sekä aikatauluttanut työpajan eri vaiheet huolellisesti etukäteen (liite 3). Työpaja kesti kaksi tuntia ja se pidettiin neuvotteluhuoneessa, jossa alkuun istuimme kaikki pöydän ympärillä. Työpajan aluksi tutkija esitteli kehittämishankkeen kytkennän työpajaan ja sen tavoitteet. Tutkija avasi osallistujille myös viestinnän palvelumuotoilun tavoitteet ja mahdollisuudet. Lisäksi käytiin läpi muutosviestinnän tärkeimmät sidosryhmät tässä työpajassa. Työpajan keskustelu oli avointa ja idearikasta. Tutkija oli valmistautunut ennakoon myös muutosvastaisempaan keskusteluun, mutta sellaista ei työpajassa ilmennyt.

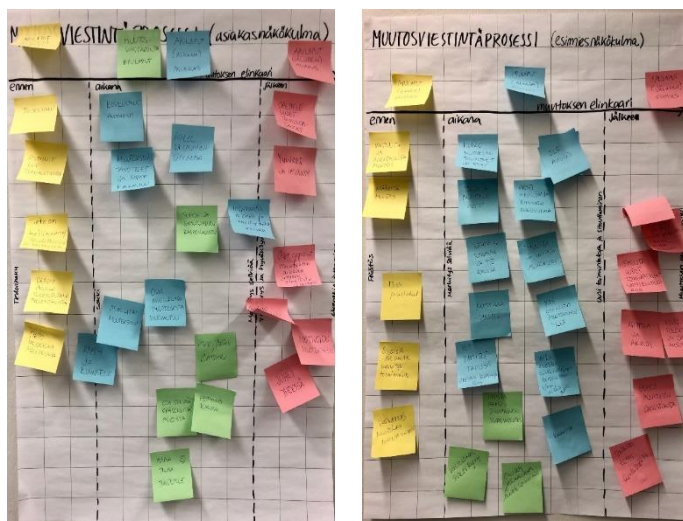
Työpaja toteutettiin palvelumuotoilun keinoin viemällä neljä palvelumuotoiluprosessin perusvaihetta läpi: löytäminen, määrittely, ideointi ja mallinnus. Löytämisyvaiheessa työpajassa etsittiin muutosviestinnän keskeisintä ongelmaa ongelma-analyysin avulla. Ongelmapuu rakennettiin jokainen omalta koneelta tehokkaasti Padlet-seinälle, johon myös tuotiin esille näkemyksiä ongelmien syistä ja seurauksista. Määrittelyvaiheessa keskeinen ydinongelma päätettiin yhdessä ja vastaavasti tavoiteanalyysin avulla muotoiltiin ongelmapuun ydinongelma tavoitteeksi. Tavoitepuuhun rakennettiin tulokset ja päämäärät myös Padlet-seinälle. Ongelma- ja tavoitepuiden rakentamisen jälkeen vastattiin välikeskustelussa vapaasti neljään kysymykseen Padlet-seinälle. Välikeskustelun tarkoituksena oli herätellä ideoita ja ajatuksia palvelupolkuja varten. Välikeskustelussa kysyttiin:

- Millaisesta muutosviestinnästä unelmoit?
- Onko todellisuus kaukana omasta arvomaailmastasi?
- Millä keinoilla ne (muutosviestintä ja todellisuus) saadaan paremmin kohtaamaan?
- Mitkä kanavat toimivat parhaiten muutosviestinnässä?

Ideointivaiheessa rakennettiin kaksi erilaista muutosviestinnän palvelupolkua: asiakkaan eli henkilöstön näkökulmasta, sekä esimiehen näkökulmasta (kuva 1). Viidellä osallistuneista oli aiempaa esimieskokemusta, joten he muodostivat esimiesryhmän.

Työpajan viimeisessä vaiheessa (kuva 2) mietittiin sopivia viestintäkanavia muutosviestinnän eri vaiheisiin palvelusuunnitelmapohjalle (*service blueprint*). Tässä kohtaa tutkija huomasi, että aika loppui vähän kesken ja lopputulos fyysisten elementtien osalta syntyi hie-  
man kiireellä. Tutkija löysi työpajasta monia positiivisia asioita usein negatiiviseksi koetun

muutoksen keskeltä ja huomasin osallistavien menetelmien toimivuuden aiheen käsitte-  
lyssä.



KUVA 1. Muutosviestinnän palvelupolut asiakkaan ja esimiehen näkökulmista

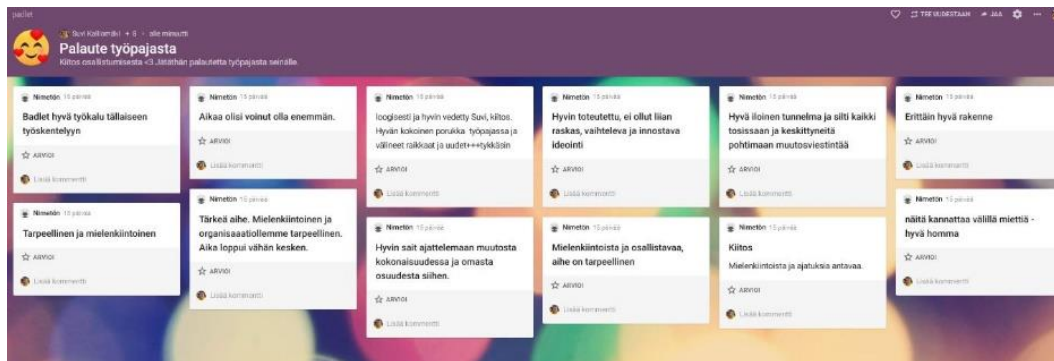


KUVA 2. Asiantuntijat ideoimassa viestintäkanavia

Työpajan palaute (kuva 3) pyydettiin osallistujilta välittömästi työpajan jälkeen osallistujien ollessa vielä paikalla. Padlet-seinän avulla kerättiin palautetta Muutoksesta arkipäivää - työpajan onnistumisesta ja sen hyödystä osallistuneille. Padlet koettiin uudeksi ja luovaksi työkaluksi myös kehittämisen näkökulmasta. Seinät oli rakennettu siten, että jo annetuista vastauksista pystyi tykkäämään tai peukuttamaan, jos asiasta oli samaa mieltä. Tutkijan



mielestä ne toimivat hyvin, vaikka suurin osa osallistujista ei ollut aiemmin vastaavaa työkalua käyttänyt.



KUVA 3. Työpajan palaute annettiin Padlet-seinälle anonyymisti

## Havainnointi

Tutkija on havainnoinut kerättyä aineistoa koko kuluneen vuoden ajan erilaisissa yhteisissä kohtaamisissa, kuten palavereissa, aamutunneilla ja kahvipöytäkeskusteluissa. Työpajassa havainnoitiin sen sujuvuutta ja onnistumista, sekä hyötyä osallistuneille. Lisäksi havainnointia peilataan tässä kehityshankkeessa jatkuvasti työn tietoperustaan.

Lisäksi tiedonhankinnassa hyödynnetään johdon ja esimiesten kanssa käytyjä keskusteluja (diskursseja) yhteisesti hyväksytyistä näkemyksistä, käytännöistä ja mielipiteistä (Ojasalo ym. 2015, 62). Johdon ja esimiesten kanssa käydyissä keskusteluissa haetaan hyväksyntä löydöksille ja oikealle suunnalle.

## Kehittämishankkeen seuranta ja dokumentointi

Tutkija analysoi kehityshankkeen edistymistä koko matkan ajan. TE-johtoryhmän pöytäkirjasta löytyy päätös tutkijan kehittämishankkeesta. Kyselyn vastaukset löytyvät Webropol-kyselysovelluksesta, joka on valtiolla käytössä. Työpajojen Padlet-seinät dokumentoitiin kuvina ja visuaalisina elementteinä mukaan kehityshankkeeseen. Työpaja tallennettiin ja kuunneltiin sen jälkeen tarkasti läpi useampaan kertaan. Tutkija rakensi muutosviestintäohjeesta ensimmäisen palvelupolkumallinnuksen tietoperustaa hyödyntäen jo keväällä 2019. Sen jälkeen siitä on reflektoitu eri versioita kyselyn, työpajan ja diskurssien mukaan. Koko kehittämishankkeen ajan tutkija on pitänyt myös yhteyttä työn ohjaajaan ja keskustellut näkökulmista.



### **Tuotos: Muutosviestintäohje**

Muutosviestintäohje tulee toimimaan työkaluna johdolle ja esimiehille muutoksen eri vaiheissa. Sen tarkoitus on luoda toimintamalli ohjaamaan käytäntöjä ja kannustamaan esimiehiä tuottamaan tavoitteellista, tarkoituksenmukaista ja vaikuttavaa muutosviestintää. Ohje toteutetaan yhdelle sivulle mahtuvana prosessikaaviona. Muutosviestintäohje esitellään johtajalle ja viimeistellään johtajan kommenttien perusteella lopulliseen muotoonsa. Kun ohje on esitelty ja hyväksytty johtoryhmässä, se sijoitetaan esimiesten työtilaan ja jalautetaan Skype-palaverissa ensin johdolle ja esimiehille, sen jälkeen viestinnän aamutunnilla henkilöstölle.

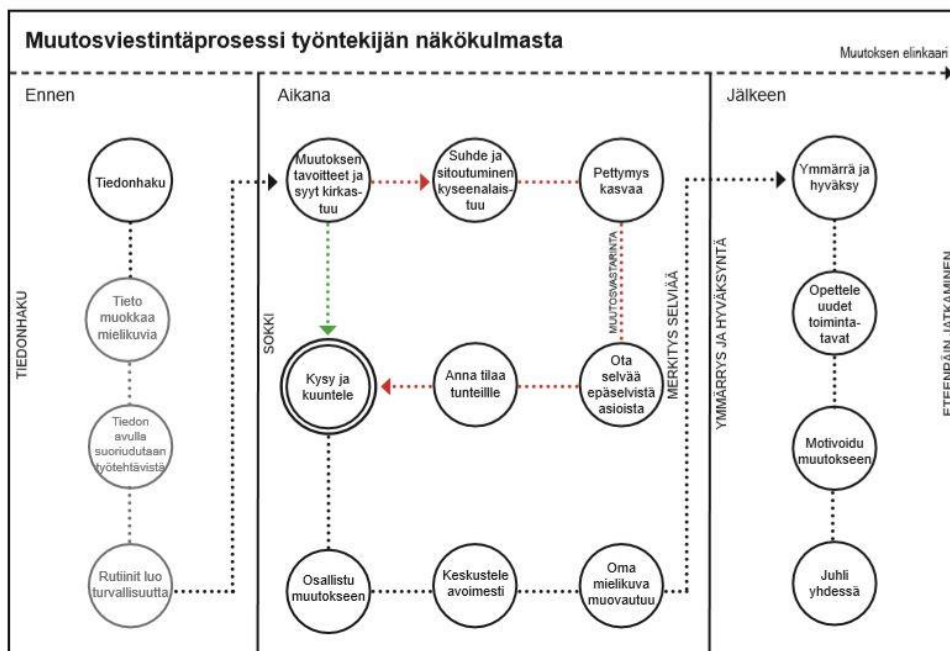
### **3.5 Aineisto ja sen analysointi**

Kananen (2017, 52-53) määrittelee laadullisen tutkimusprosessin tärkeimmäksi elementiksi tutkijalle tuntemattoman ilmiön, josta pyritään tutkimalla saamaan ymmärrys. Siten aineiston määrää ei voida etukäteen määritellä, vaan sitä kerätään tutkimusongelman ratkaisemiseen asti.

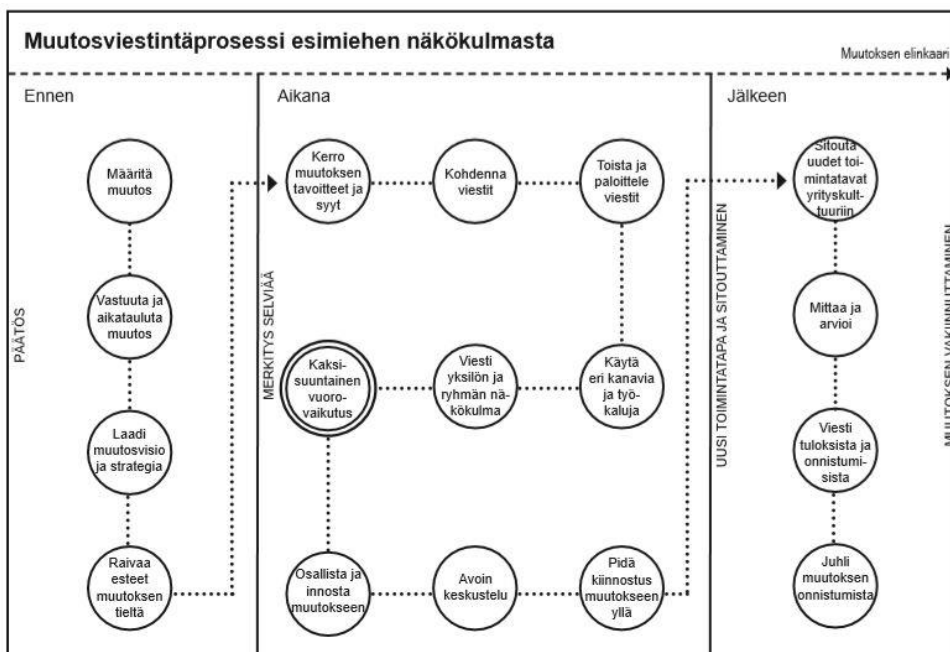
Tämän tutkimushankkeen aineisto henkilöstölle toteutettuun kyselyyn, osallistavaan havainnointiin, työpajaan sekä johtajan kanssa käytyihin lyhyisiin diskursseihin, joiden avulla haettiin löydöksille yhteistä ymmärrystä ja suuntaa. Laadullisen tutkimusmenetelmän mukaan toteutetussa tutkimuksessa korostuu merkitysten tutkimus: tutkitaanko tutkimuksessa kokemuksia vai käsityksiä. Tässä työssä tutkimusongelma muodostuu henkilöstön kokemasta muutosviestinnästä. Kerättyä aineistoa analysointiin mukaillen Vilkan (2015) hermeneuttista kehää, jossa tutkija syventää ymmärrystään aiheeseen peilaten aineistoa teoriaan sekä omiin näkemyksiin ja kokemuksiin, unohtamatta heittäytymistä viestinnän vastaanottajan rooliin. Käytännössä tutkija harjoittaa vuoropuhelua tutkimusaineiston kanssa ja tavoitteena on saada aikaan käytännönläheinen ohje johdolle ja esimiehille.

Analyysimenetelmänä tutkija käytti tässä kehittämishankkeessa muutosviestintäprosessin mallintamista. Aineistoa käsiteltiin useassa eri vaiheessa, tutkija teki ensimmäiset palvelupolkumallinnukset teoreettisen viitekehyksen kirjoittamisen jälkeen (kuviot 15 ja 16), seuraavana tutkija peilasi näitä kyselyn vastauksiin, työpajaan ja lopuksi johtajan kanssa käytyihin keskusteluihin. Tutkija vertasi mallinnusta kahdesta eri näkökulmasta, henkilöstön sekä esimiehen näkökulmista. Aineistossa esiin nousseita muutosviestintäprosessin vaiheita mallinnettiin tutkijan tekemälle palvelupolkupohjalle, jossa muutoksen elinkaari eteni vaihe vaiheelta, ennen, aikana ja muutoksen jälkeen. Aineistossa oli selkeitä yhtymäkoh-

tia tutkijan ensimmäiseksi itse tekemään, teoreettiseen viitekehykseen pohjautuvaan mallinnukseen. Kyselystä ja työpajasta kerätyn tiedon avulla mallinnus tarkentui kohdeorganisaatioon sopivaksi.



KUVIO 15. Työntekijänäkökulman analyysi teoreettisen viitekehyksen jälkeen



KUVIO 16. Esimiesnäkökulman analyysi teoreettisen viitekehyksen jälkeen

Tutkija käytti kehittämishankkeessaan monistrategista tutkimusotetta (triangulaatiota) lisätäkkeen kehittämishankkeen luotettavuutta. Kanasen (2017, 154-155) mukaan ratkaisua voidaan pitää luotettavana, jos eri menetelmien ja lähteiden avulla saadaan tutkimuksesta samanlaisia löydöksiä. Tässä tutkimuksessa tutkija halusi käyttää useita menetelmiä välttyäkseen yhden menetelmän systemaattiselta virheeltä, sekä löytää kokemukseen pohjautuvaa aitoa tietoa muutosviestinnän tarpeesta kohdeorganisaatiossa.

## 4 TULOKSET

### 4.1 Onnistunut muutosviestintä liminaaltilassa

Onnistuneen muutosviestinnän määritelmää on hankala kiteyttää, sillä yksilön sekä ryhmän erilaiset tarpeet, sen hetkinen motivaatio ja muutoksenkyvykyys pirstaloittavat tulkintaa. Muutosviestinnän voi tulkita onnistuneeksi, jos kohdeorganisaation henkilöstö on siihen tyytyväinen, ja tyytyväisyys on jollain mittaristolla organisaatiossa tutkittu tai havaittu. Tyytyväisyys voi ilmentyä myös sitoutuneisuutena, hyvänä työvireenä, työn imuna, yhteisöllisyytenä, sairaspöissaolojen vähenemisenä tai positiivisena palautteena. Tyytyväinen asiakas suosittelee, tässäkin tapauksessa tyytyväinen henkilöstö voi vaikuttaa työnantajamielikuvaan positiivisesti. Kyselyn monissa vastauksissa korostui yksilön oma tarve ja vastaukset vaihtelivat. Tiettyjä yhteneviä ongelmakohtia ja puutteita nousi kuitenkin esille vastauksista. Tiedon koettiin olevan hajallaan organisaatiossa ja kulkevan viiveellä hallinnosta alaspäin, sekä ryhmien välillä. Tutkija löysi vastauksista myös havainnon, että mitä kauemmin työntekijä oli työskennellyt kohdeorganisaatiossa, sitä yksityiskohtaisempaa muutosviestintää enemmistö tästä joukosta toivoi saavansa. Kyseisellä joukolla oli aiempia muutoksia takana, joten muutoksenkokemusta oli kertynyt enemmän, jonka pohjalta osataan vaatia jo viestinnältä asioita. Nuoremmalta sukupolvelta (milleniaalit) ja vähemmän aikaa kohdeorganisaatiossa työskennelleiltä puuttuu aiempi muutoskokemus ja varautuneisuus: heidän mielestään kohdeorganisaatiossa kaikki sujuu ja toimii mutkattomasti, eivätkä osaa toivoa tai tiedä paremmasta.

*Muutoksia on koko ajan meneillä. Tuntuu ettei ole sellaista seesteistä aikaa työntekoon.*

*Muutokset koetaan negatiivisesti, mutta on myös positiivisia muutoksia.*

*Uusi muutos alkaa ennen kuin vanhat on päätetty, vain ns. hiljaisuudessa haudataan. Ei koonteja tai päätelmiä.*

Työpajassa ideoitiin, millaista on unelmien muutosviestintä. Unelmien muutosviestinnälle nousi esille seuraavat piirteet: *suora, avoin, ajantasainen, läpinäkyvä, selkeäsanainen, ymmärrettävä, oikea-aikainen, keskusteleva, rehellinen, molempiin suuntiin keskusteleva, tieto jaetaan kaikille ja kritiikkiä salliva*. Lisäksi toivottiin, että asiat pidetään asioina, vaikka tunteet nousisivatkin pintaan ja tiedon haluttiin olevan oikealle kohderyhmälle suunnattua.

Aineistosta nousi esille vuorovaikutteisen viestinnän lisäämisen tarve kohdeorganisaatiossa. Dialogin merkitys korostuu, kun henkilöstö haluaa olla enemmän toimijan roolissa liminaaltilan aikana. Tärkeistä kaikkia yhteisesti koskettavista asioista haluttiin kuitenkin

kuulla ensisijaisesti johtajalta, sillä tärkeät asiat halutaan kuulla yhdessä, samaan aikaan ja yhdestä tulkinnasta. Liminaalitulassa tarvitsee erityisesti huomioida aikataulu, vaikka päätökset venyvät, niistä on tärkeää kertoa jotain tai edes todeta, ettei ole uutta kerrottavaa. Myös muutoksen päätyminen pitää viestiä henkilöstölle. Johdon ja esimiesten tulee tunnistaa muutoksen vaiheet ja edetä rauhassa oikeassa järjestyksessä johdonmukaisesti ja suunnannäyttäjänä eteenpäin.

*Tilannetietoa olisi hyvä saada live-tilaisuuksissa. Puhuttu asia on aina parempaa kuin luettu.*

*Ajantasainen oikea tieto kumoaa huhuja.*

Onnistunut muutosviestintä tarjoaa kohderyhmälle sitä mitä se haluaa kuulla. Sisällöillä on suuri merkitys onnistumisen suhteen, jolloin tässäkin kohtaa suunnittelulla on iso merkitys. Vaikka päätökset tulevat lähes aina ylemmältä taholta, niiden muutosviestintään ei ole olemassa ohjeistusta. Muutosviestinnän sisältöjen suunnitteluun tulee osallistaa mukaan edustus johdosta, esimiehistä ja viestinnästä, jolloin pääviestien ymmärrys säilyy yhdenmukaisena ja strategiaa voi riittävän usein tarkistaa. Tärkeintä on säilyttää selkeä ja yksimielinen tulkinta muutoksesta, joka henkilöstön on helppo ymmärtää. Viestinnän linjaukset tulee asettaa yhdessä tätä varten.

## 4.2 Hyvin johdettu muutos

Hyvin johdetussa muutoksessa tehtävänjaot, roolit ja aikataulut ovat selkeät. Vastuu muutoksissa on johdolla, jossa johtaja kertoo suunnan, eli muutosvision. Tehokkaan vision avulla henkilöstö löytää tarttumapintaa omaan työhönsä ja kykenee asettamaan itselleen uusia tavoitteita omaan työhönsä. Työpajan keskusteluissa nousi esille muutospaineiden luoma yleinen epä tietoisuus: kun asioista ei tiedetä, se hämmentää. Olisi tärkeää katkaista huhuilta siivet säännöllisin väliajoin, kun tilanne on päällä, ja lopettaa hämmennys. Henkilöstö kaipasi tietoa ja viestintää, vaikka ei olisikaan mitään uutta kerrottavaa. Riittää, että johto nostaa asian puheeksi ja kertoo, ettei ole uutta tietoa. Tällainen yksinkertainen viestintä helposti esimiehiltä unohtuu, koska se koetaan turhaksi.

Työ pysyy mielekkäänä ja johdonmukaisena, jolloin henkilöstö on sitoutunut työhönsä. Muutos tarvitsee ympärilleen luottamuksen ilmapiirin, jossa kannustetaan uudistumaan muutoksen mukana.

*Luottamus työyhteisössä syntyy aina avoimesta keskustelusta ja oikean aikaisesta tiedottamisesta. Myös esimiesten läsnäoloa kaivataan, jotta keskusteleminen/kyseleminen esimerkiksi aamutunneilla olisi mahdollista.*

Vaikka kaikki johtajat ja esimiehet eivät ole viestinnän ammattilaisia, tulee johtavassa asemassa työskentelevän kiinnittää enenevissä määrin omiin viestintätaitoihin huomiota. Suunnitelmallisuuden lisäksi tarvitaan tilannetajua, sekä taitoa osata käyttää oikeita sanoja oikeassa paikassa.

Johdon oman toiminnan tulee perustua strategiaan, jotta sen uskottavuutta voidaan organisaatiossa lisätä. Yksilö on oppivainen, usein henkilöstö edustaa juuri samaa koulukuntaa, jota organisaation johto esimerkillisesti näyttää. Myös viestintäkulttuuri on opittua ja tulee talon sisältä.

Osallistavassa muutosviestinnässä yksilö pääsee paremmin mukaan muutokseen, kun hän kokee oman roolinsa merkityksellisenä työyhteisössä. Työpajan tavoitepuussa esille nousivat tuloksena yhteisöllisyys ja me-henki: kun yhdessä tehdään onnistuneesti muutosta, on tuloksena tyytyväinen henkilöstö ja sisäinen kilpailu vähenee. Organisaation henkilöstö toivoi myös ryhmien välillä avoimempaa tiedonkulkua ja koki, että toiset ryhmät ovat siiloutuneempia ja sirpaletiedon varassa. Siiloutumista havaittiin ryhmäkohtaisesti, mutta myös alueellisesti eri toimipaikkojen välillä. Ydinongelmana nähtiin tässäkin kohtaa se, ettei tieto liiku riittävän nopeasti eri ryhmien välillä.

*Itse koen, että tieto ei liiku palvelulinjoittain, esim. nuortenpalvelut ei tiedä mitä aikuispalveluissa on sovittu, asioista kuulee kahvihuoneessa, jos sattuu paikalla olemaan.*

*Tiedon jakamista enemmän ryhmien välillä. Jos se on vapaaehtoista niin tuntuu että sitä ei tapahdu. Eri yksikköjen välillä on hankkeita/pilotteja maakunnissa joista kaikkien olisi hyvä tietää.*

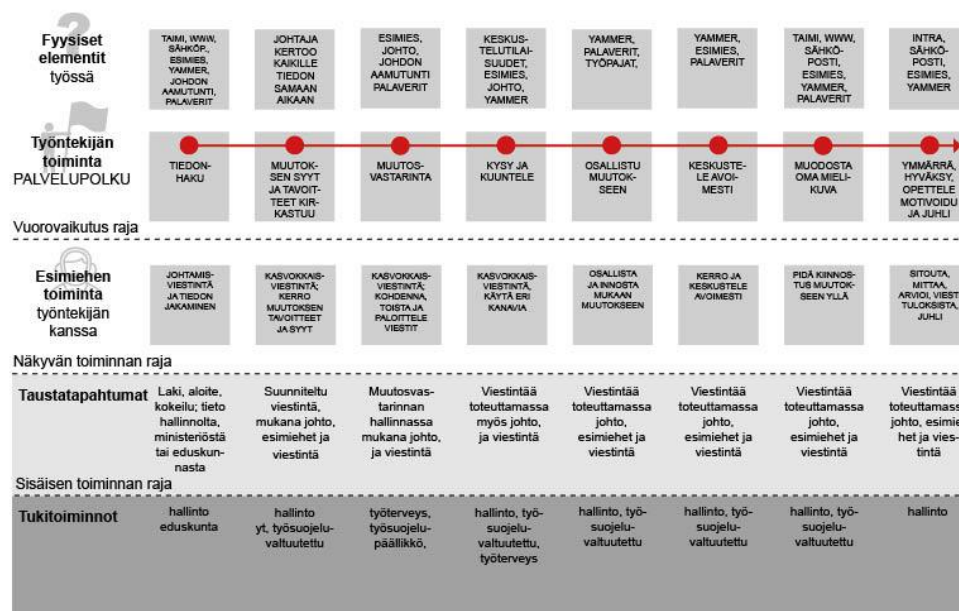
*Ryhmien välinen ohjeistus/yhteistyö.*

#### 4.3 Muutosviestinnän foorumit ja keinot

Kun tietoa on paljon ja monissa eri kanavissa, on muutosviestijöiden tärkeää sopia etukäteen, kuinka laajaa kanavavalikoimaa käytetään. Organisaation henkilöstö toivoi vuorovaikutteisen ja puhutun tiedon lisäämistä, sillä se koettiin helpommaksi vastaanottaa. Jos oma tulkinta asiasta on epäselvä, voi tulkintaa kirkastaa kysymällä tai keskustelemalla. Dialogi mahdollistaa vastauksen saamisen heti ja sen avulla voi omaa tulkintaa strategiasta tarkentaa. Viestinnän keinot vaihtelevat muutoksen koon mukaan ja sen aikana, tiedon määrän tarve taas kasvaa muutoksen elinkaarella. Organisaation henkilöstön mielestä tietoa on liikaa, eikä välillä tiedä mistä oikeaa tietoa etsisi.

*Oma henkilökohtainen haasteeni on löytää tarvittava tieto eri viestintävälineistä. Varsinkin Taimi on syönyt sisäänsä vaikka ja mitä – tarvittavan tiedon löytäminen on haastavaa. Hakutyökalun kehittäminen olisi ainakin minun kohdallani hyödyllistä :-).*

### Muutosviestinnän Service Blueprint



KUVIO 17. Muutosviestinnän palvelusuunnitelma, teorian ja työpajan jälkeen

Työpajassa muotoiltiin viestintäkanavia muutosprosessin eri vaiheisiin. Tämän avulla tutkija vahvasti syntynyttä näkemystä teoriasta ja kyselystä kerättyyn aineistoon. Tärkeintä palvelusuunnitelmaa rakentaessa oli, että oikeat kanavat löydetään tukemaan prosessin eri vaiheita (kuvio 17). Kasvokkaisviestinnän tarpeen tunnistamisella on iso merkitys muutosviestintäprosessin onnistumiselle.

#### 4.4 Yhteenveto tuloksista

Tulosten pohjalta voidaan todeta, että onnistunut ja oikein johdettu muutosviestintä on tärkeässä roolissa, kun strategisia muutoksia rakennetaan. Vaikka muutosviestintä on tehos- tetumpaa kuin normaali arkiviestintä, siitä voisi ottaa myös mallia joka päiväiseen sisäi- seen viestintään. Suunnitelmallisuus, aikataulutus, resurssointi, vastuunjako ja ihmisten johtaminen ovat tunnusomaisia piirteitä muutokselle, joka näyttäytyy prosessimaisena ja vaiheistettuna niin asiakkaalle, kuin tekijällekin. Organisaatiossa kaikki ovat muutosvies-

tinnän vastaanottajia, sekä muutosviestijöitä. Siksi onkin tärkeää osata asettautua molempiin rooleihin, jolloin ymmärrys asiaan kasvaa ja kehittyy. Muutosjohtaminen on ihmisten johtamista ennalta määriteltynä kohteeseen, määränpäähän, joka täytyy matkalla kertoa. Koko johtamisprosessin läpi jaetaan tietoa kohteesta viestinnän avulla. Tämä todistaa johtamisen olevan viestintää ja viestinnän johtamista – niin itsestään selvyydeltä, kun sen kuulostaakin.

#### 4.5 Muutosviestintäohje – työkalu johdolle ja esimiehille

Muutosviestintäohje voisi olla nimeltään myös strategisen viestinnän ohje, joka ohjaa johdolta tulevaa sisäistä viestintää. Muutosviestinnän määritelmää on moni tutkija kyseenalaistanut sen arkipäiväisyyden takia aiemminkin. Määritelmänä muutos on usein monen mielestä jotain negatiivista, johon ei ole vielä valmis tai jota ei halua. Kukapa ei haluaisi pysyä rutiineissaan. Muutos voi kuitenkin olla myös positiivinen asia, jonka myötä siihen osallistuvan asiat menevät paljon parempaan suuntaan. Organisaatiossa muutos nivoutuu usein toiminnan kehittämiseen, kun toimintaa tehostetaan ylhäältä johdetusti.

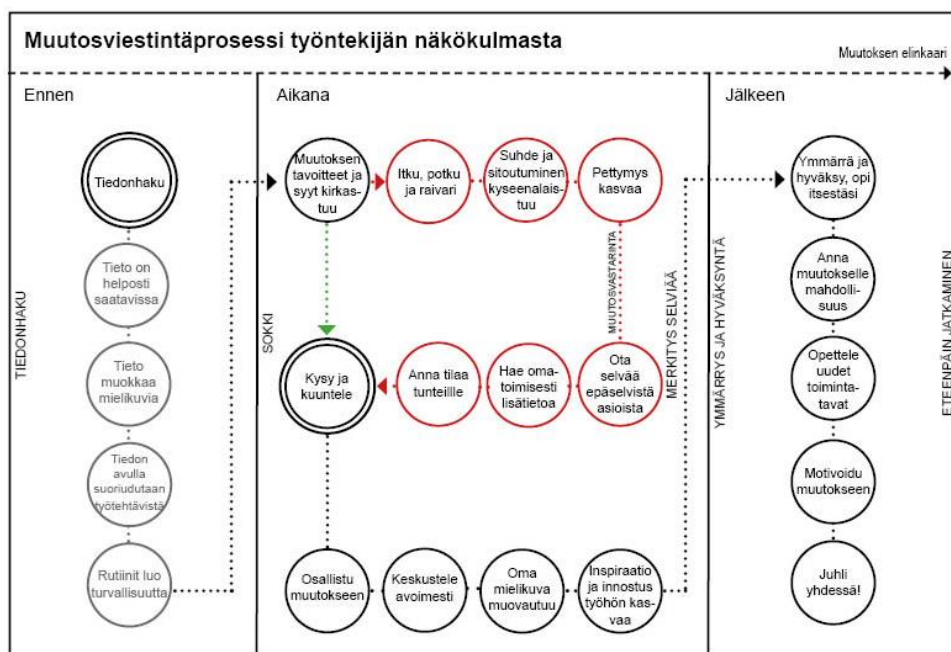
Muutosviestintäohjetta suunniteltaessa tutkija päätyi heti alkuun prosessimaisen rakentamiseen. Palvelupolku tarjosi sopivan luovan ja visuaalisen ympäristön rakentaa unelmien muutosviestinnän palvelupolkua, mutta samalla se on selkeä ja yksinkertainen käyttöä.

Kuvioissa 18 näkyy työpajassa rakennettu muutosviestinnän palvelupolku asiakkaan, eli henkilöstön näkökulmasta. Tutkijan rakentamassa palvelupolussa prosessi kuvattiin ajanjaksolla ja elinkaarena, jolla on ennen, aikana ja jälkeen ajalliset määreet. Ennen muutosta asiakas on tiedonhakutilassa ja elää normaalia arkea. Liminaalitilan aikana tieto muutoksesta aiheuttaa sokkitilan, ennen kuin tarkempi merkitys hahmottuu. Muutoksen kirkastuessa hyväksyntä asioille voi tapahtua joustavammin (vihreä linja) tai muutosvastarinnan kautta (punainen linja). Tässä työssä muutosvastarinta esitetään asiana, joka tarvitsee enemmän käsittelyä ja huomiota osakseen, eikä ollenkaan negatiivisena asiana. Muutokseen on tärkeää osallistua mukaan toimijana, jolloin merkitys selviää paremmin. Muutoksen jälkivaiheessa ymmärrys ja hyväksyntä, sekä eteenpäin jatkaminen astuvat uuteen rooliin. Itsestään voi oppia uusia asioita, kun muutokselle antaa mahdollisuuden. Uudet toimintatavat luovat uuden toimintakulttuurin ja muovaavat organisaatiota. Muutos on myös aina prosessi, jonka päättymistä pitää osata juhlaa.

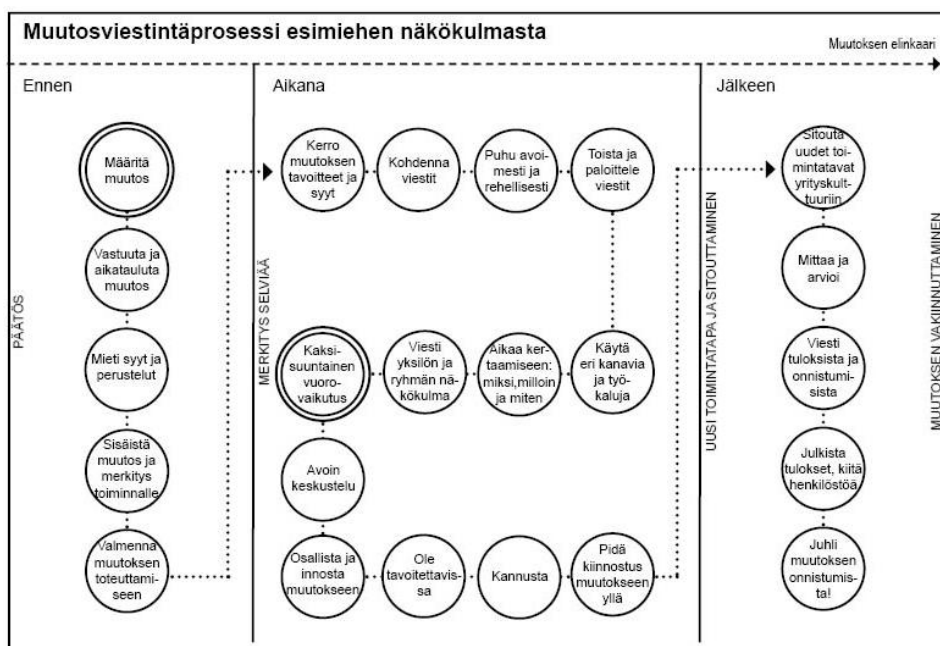
Työpajan mallista löytyi paljon yhteneväisyyksiä teoriaprosessin kanssa, mutta myös eroavuuksia. Työpajan jälkeen prosessissa nousi enemmän tunteet mukaan, joka tekee prosessista aidomman ja uskottavamman. Muutosviestinnän palvelupolku esimiesnäkö-



kulmasta (kuvio 19) myös jalostui työpajan myötä. Tähän prosessiin liitettiin enemmän ai-toja kohtaamisia ja ihmisjohtamisen piirteitä, kuten henkilöstön valmentaminen muutokseen, avoimuus ja rehellisyys keskusteluissa, läsnäolo, kannustaminen ja julkinen kiitos. Työpajan jälkeen prosessiin tehdyissä täsmennyksissä korostui selkeämpi yhteinen päätös muutokselle.



KUVIO 18. Työntekijän näkökulma työpajan jälkeen



KUVIO 19. Esimiesnäkökulma työpajan jälkeen

Ohjeeseen liitettiin myös palvelusuunnitelma, jossa fyysiset elementit kuvasivat muutoksen eri vaiheiden kasvokkais- ja medioidun viestinnän viestintäkanavia. Johtajan kanssa käydyssä keskustelussa marraskuussa 2019 (Saarinen 2019b), tehtiin pieniä muutoksia muutosviestintäprosessiin. Samat muutokset toteutettiin muutosviestintäprosessiin esimiehen näkökulmasta, sekä palvelusuunnitelmaan. Samalla tutkija esitteli kyselystä ja työpajasta esille nousseet havainnot esimiesviestinnän ongelmakohdista ja kehittämistarpeista. Johtaja peilasi tuloksia tuoreimpaan, syksyllä 2019 toteutettuun VMbaro työtyytyväisyyskyselyyn, josta esille nousi myös samat havainnot: esimiehiltä toivotaan enemmän avointa keskustelua, läsnäoloa ja valmennusta muutokseen. Lopulliset versiot muutosviestintäohjeeseen kuuluvista prosessikaavioista löytyvät liitteestä 4.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

### 5.1 Tulosten pohdinta ja vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tämän kehittämishankkeen tutkimusongelman ratkaisemiseksi päätutkimuskysymyksen ”Kuinka muutoksesta viestitään onnistuneesti liminaaltilassa?” lisäksi syntyi kaksi sitä tukevaa alatutkimuskysymystä, jotka tukivat tulkintaa, tuloksia ja ratkaisua päätutkimuskysymykseen.

#### **Onnistunut muutosviestintä liminaaltilassa**

Onnistunut muutos vaatii syvää sitoutumista yksilöiltä, organisaatiolta ja koko yhteisöltä, jossa johdon tulee kyetä osoittamaan muutoksen tuovan hyötyjä kaikille osapuolille. Vakola & Nikolaou (2005) toteavat sitoutuneen työntekijän hyväksyvän muutoksen joustavammin, jos työntekijä näkee muutoksen tuovan hänelle hyötyjä. Toisaalta sitoutunut työntekijä voi myös osoittaa muutosvastarintaa, jos muutos vie pois jo saavutettuja hyötyjä. Usein julkisen sektorin muutokset ovat monimutkaisempia kuin yksityisen sektorin, niitä koskettavien useiden sidosryhmien takia.

Shannon (2016) allekirjoittaa poliittisen vaikutusvallan lisääntyneen julkisen sektorin organisaatioissa, joille tyypillistä on alttius hallitusmuutoksille ja poliittisten päätösten suunnan muutoksille. Usein muutoksissa jäädään tyhjän päälle, eikä edellisiä viedä loppuun, kun uusi poliittinen päätös ilmenee. Vaikka Juholin (2013) ja Åberg (1996) määrittävät muutosviestinnän strategiseksi viestinnäksi, vaatii muutos johtamisviestijöiltä silti enemmän työtä. Muutosta ei synny ilman vuorovaikutteista viestintää, sillä suurissa ja monimutkaisissa muutostilanteissa tarvitaan enemmän aikaa keskusteluille ja kasvokkaisviestinnälle. Muutoksen syyt ja tavoitteet selitetään tehostetun viestinnän avulla ja onnistunut muutosviestintä on läpi muutoksen kulkeva punainen lanka. (Juholin 2013, 391.)

Shannon (2016) alleviivaa tiettyjä yhteneväisyyksiä onnistuneen muutoksen monimuotoisesta luonteesta huolimatta: muutosviestintä, henkilöstön stressitason huomioiminen ja muutoksenkyvykkyyden edistäminen, sekä systemaattinen ihmisten ja muutoksen johtaminen läpi organisaation.

#### **Hyvin johdettu muutos**

Uudelleen oppiminen vahvistaa organisaation kilpailukykyä, joten muutokset ovat organisaatiolle usein kehittymisen elinehto ja normaali tila tänä päivänä. Muutos on vaihe organisaatiossa, jonka läpi tulee osata johtaa ja sen onnistumiselle pitää huomioida riittävästi resursseja. Muutoksille tulee antaa aikaa ja sen edistymistä ja onnistumista tulee reflektoida jatkuvasti.

Muutosten johtamisessa suurin vastuu on aina johdolla. Johdon ja esimiesten on tärkeää tunnistaa muutoksen prosessimaiset vaiheet, sillä vaiheiden ohittaminen aiheuttaa Kotterin (1996) mukaan ongelmia muutoksen edetessä. Muutoksen tekemiseen on tärkeää ottaa mukaan yksilöt osallistamisen kautta, sillä muutoksissa yksilö haluaa olla enemmän toimija kuin vastaanottaja. Consiglio, Borgogni, Di Tecco & Schaufeli (2016) kirjoittavat osallistavien menetelmien ja valmentamisen lisäävän työhön sitoutumista ja työn imua, joita onnistuneessa muutosprosessissa tarvitaan.

Kotterin (1996) ja Juholinin (2013) mukaan tehokas visio on parhaimmillaan osa organisaation arkea ja johtamisväline, jonka avulla henkilöstö löytää tarttumapinnan omaan työhönsä. Hyvä visio kirkastaa muutoksen suuntaa, johdattaa henkilöstöä tekemään oikeasuuntaisia ratkaisuja ja auttaa henkilöstöä koordinoimaan toimintaa päämäärää tavoitellessaan.

Henkilöstön sisäisen motivaation johtamisen perustana on usko ihmisiin työntekijöinä liminaalitilan aikana. Muutosjohtaja on ihmisjohtaja, joka kykenee Pirisen (2014) mukaan inhimillisiin tekoihin, eikä korosta johtajan valtaa tai omaa asemaansa. Jos organisaatiossa on luottamuksen ilmapiiri, on alaisilla mahdollisuus muuttua ja uudistua muutoksen mukana.

### **Muutosviestinnän foorumit ja keinot**

Muutosviestinnässä tärkeää on osata viestiä oikea-aikaisesti ja juuri sitä, mitä vastaanottaja eri vaiheissa tarvitsee. Johdon ja esimiesten on tärkeää tuntea ja tietää, mitä omat alaiset haluavat kuulla. Oleellisen tiedon hävitessä helposti tietomassaan, nousee viestintäkanavat merkitykselliseen rooliin. Vastaanottajan tulee osata hakea tietoa oikeasta kanavasta ja muutosviestijän tulee osata jakaa tietoa säännöllisesti oikeaan kanavaan. Muutosviestinnässä tulee luoda mahdollisuuksia, jotka mahdollistavat aidon ja joustavan vuoropuhelun henkilöstön ja johdon kesken. Yleensä mitä pienemmät ja tutummat keskusteluryhmät ovat, sen helpompaa ja sujuvampaa kysyminen ja vastaaminen yleensä ovat. (Ponteva 2012, 106.)

Johdolla tulee myös olla ymmärrystä ja tilannetajua, milloin asiat tarvitsevat kasvokkain viestintää ja milloin asioista voi kertoa sähköpostilla. Åbergin (1996, 158-159) mukaan viestintäkanavat voidaan jaotella johtamisen tehon mukaan janalle, jonka toisessa päässä rikastuttavat viestintäkanavat, jotka tuottavat vastaanottajalle reaaliaikaista, henkilökohtaista ja välitöntä vuorovaikutusta. Janan toisessa päässä on kylmemmät vaihtoehdot, jotka ovat tehokkaita, mutta jättävät usein jälkeensä enemmän kysymyksiä ilman vastauk-

sia. Åbergin mukaan ikävistä ja moniselitteisistä asioista sekä sitouttamista vaativista asioista viestitään tehokkaimmin aina kasvokkain, jolloin yksilön motivointi onnistuu parhaiten.

Kaakkois-Suomen TE-toimistolla on valtion hallinnon organisaationa käytössään monia valmiita viestintäkanavia, jolloin organisaatiotasolla on tärkeää sopia mitä kanavaa käytetään missäkin tilanteessa ja vaiheessa. Etenkin muutostilanteissa, jotka etenevät helposti vauhdilla, on tärkeää varmistua tiedon saatavuudesta ja ymmärryksestä (Juholin 2013, 410). Ymmärryksen varmistaminen on yksi johdon ja viestinnän päätehtävistä muutoksen aikana. Muutostilanteista tarvitaan palautetietoa, jolloin kyselyiden avoimilla ja vapaamuotoisilla vastauksilla saadaan tarkempaa tietoa kuin strukturoidun kyselyn avulla.

## 5.2 Kehittämishankkeen arviointi ja jatkokehittämisehdotukset

Muutosviestintä on valintoja ja tekoja, ja tämän kehittämishankkeen tuloksena syntynyt ohje auttaa niiden onnistuneessa toteutumisessa. Tärkeintä tässä työssä on luoda muutosviestinnälle lisää mahdollisuuksia ja johdolle selkeä työkalu toteuttaa strategista viestintää muutosten aikana. Ylin johto usein unohtaa sen, että strategista viestintää tehdään yhdessä. Tämän ohjeen myötä on toivottavaa, että vuorovaikutteisuus ja sen myötä yhteisöllisyys työpaikalla myös lisääntyisivät, unohtamatta kaksisuuntaista viestintää. Selkeämpi kanavajako ohjaa muutosviestijää myös löytämään tilanteeseen sopivan foorumin ja keinot, sekä oikean viestintäkanavan. Kehittämishankkeen tuloksena syntynyt muutosviestintäohje toimii prosessimallina myös strategisen viestinnän osalta.

Ensimmäistä kertaa TEM valmistelee viestintästrategiaa hallitusohjelmasta. Tämä strategisen viestinnän dokumentti on luvattu valmistuvan tämän vuoden loppuun mennessä, vasta luonnos on olemassa (Työ- ja elinkeinoministeriö 2019b). On mielenkiintoista nähdä, tuoko viestintästrategia jotakin muutosta TE-toimistojen sisäiseen viestintään käytännön tasolla. Puute ylemmän tason ohjaavasta strategiasta näkyy TE-palvelujen heikkona brändinä, heijastuen sekavina viestintätoimina, kun jokainen toimisto on vapaasti saanut toimia omalla tavallaan ilman kirkkaampaa visiota. Kaakkois-Suomen TE-toimiston viestintäasiantuntija (tässä kehittämishankkeessa tutkija) rakensi johdon kanssa omat viestinnän linjaukset kesällä 2019, jossa organisaation strategiset tavoitteet on purettu viestinnän tavoitteiksi. Työ oli välttämätöntä tehdä, jotta viestintää pystyttiin strategisesti ohjaamaan oikeaan suuntaan. Sama perustelu pätee muutosviestintäohjeen tarpeellisuuteen, kun ylemmän tason ohjaus ja strategia puuttuvat, tarvitaan ohje, jonka avulla päästää haluttuihin tavoitteisiin.

Tämän kehittämishankkeen merkitys toimeksiantajalle on käytännön hyöty, sekä uuden toimintamallin kehittäminen muutosviestintään. TE-palveluiden näkökulmasta kehittämishankkeen tuotoksena valmistunut muutosviestintäohje on myös muiden 14 TE-toimiston hyödynnettävissä, sillä kaikkia TE-toimistoja koskettavat samat sisäiset sidosryhmät ja ylhäältä alas annettu tieto. Kehittämishankkeesta saatu tieto vahvistaa johdon, esimiesten ja viestinnän toimintaa muutosten aikana, sekä edistää onnistuneen muutosviestinnän toteutumista.

Kehittämishankkeen tulokset tukeutuvat tietoperustaan ja Kotterin, Åbergin ja Pontevan teorioihin muutosviestinnästä. Tutkija kokosi tietoperustan perustuen julkisen sektorin organisaatiomuutoksiin soveltuviin lähteisiin ja tulkintoihin.

Tämän kehittämishankkeen validiteetti eli oikeellisuus perustuu tutkimusongelman ja tutkimuskysymysten asetteluun, jota tukemaan myös työn tietoperusta rakentui. Kerätty aineisto mittasi tutkijan mielestä tutkittavaa kohdetta riittävän monipuolisesti. Tulosten luotettavuutta ja triangulaatiota lisäsi eri aineistojen ja tiedonkeruumenetelmien käyttäminen (Ojasalo ym. 2015, 105). Triangulaation käyttö soveltuu hyvin monisäikeisiin tutkimusongelmiin, johon muutosviestintä voidaan myös kategorisoida sen monimutkaisen luonteen osalta (Kananen 2017, 156). Myöhemmin tarkasteltuna, työpajat olisi voitu toteuttaa useammalla paikkakunnalla, mutta yhdellä paikkakunnalla järjestetyn työpajan tulokset tukivat kuitenkin kyselystä saatuja tuloksia, eikä suuria eroavuuksia löytynyt.

Vaikka tutkija oli samanaikaisesti viestien vastaanottaja ja viestinnän tekijä, pyrki tutkija säilyttämään mahdollisimman objektiivisen tutkimusotteen koko työn ajan tutkittavaan aiheeseen. Tutkimusta voidaan pitää luotettavana, koska se vietiin läpi eettisen tutkimustavan mukaisesti, tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset ja käytännönläheinen muutosviestintäohje syntyi lopputuloksena Kaakkois-Suomen TE-toimiston käyttöön.

Kehittämishankkeen reliabiliteettiä eli toistettavuutta tukee eri aineistoista ja menetelmistä esille nousseiden tulosten yhteneväisyys. Vaikka muutosviestinnän vastaanottajan tarpeet vaihtelevat, yksilöt näkivät kuitenkin organisaation sisällä samoja ongelmia, syitä ja seurauksia muutosviestinnässä ja organisaation toiminnassa. Tämä auttoi tutkijaa havainnoimaan paremmin kokonaisuutta ja ymmärtämään muutosviestintäprosessin eri vaiheita.

Tämän kehittämishankkeen myötä heräsi ajatuksia erilaisiin jatkotutkimusaiheisiin muutosviestinnästä. Kaakkois-Suomen TE-toimiston osalta tutkija löysi seuraavia mielenkiintoisia aiheita. Ensiksi tässä kehittämishankkeessa syntyneen ohjeen toimivuuden testaaminen käytännössä linkittyisi vahvasti tähän tutkimukseen. Jatkotutkimuksen tulokset osoittaisivat, kuinka tässä kehittämishankkeessa on onnistuttu ja tukisi jatkuvan kehittämi-

sen näkökulmaa. Toinen jatkotutkimusaihe voisi liittyä palvelumuotoiluun. Kehittämishankkeen työpajaan osallistuneet asiantuntijat olivat silmin nähden innostuneita palvelumuotoilusta, jota voisi hyödyntää organisaation toiminnan ja palvelujen kehittämisessä myös enemmän. Työpajassa käytettiin vain muutamia palvelumuotoilun menetelmiä ja malleja, mutta esimiehet voisivat hyödyntää erilaisia osallistavia palvelumuotoilun menetelmiä esimerkiksi ryhmäkehityskeskusteluissa ja kehittämispäivien yhteydessä. Kolmanneksi organisaation monilla työntekijöillä on pitkä työsuhte valtiolla tai TE-hallinnossa takana ja useita muutoksia koettuna. Näiden työntekijöiden kohdalla olisi mielenkiintoista tutkia, miten aiemmat muutokset on koettu ja ovatko kokemukset muuttuneet vuosien saatossa. Yleisesti pureutuminen julkisen sektorin uudistusten syihin ja niiden taustalla oleviin asioihin voisi avata näkemyksiä myös muutosviestintään, stressinsietokykyyn, muutoskyvykkyteen sekä muutosten ja ihmisten johtamiseen. Henkilökohtaisesti tutkijan mielestä mielenkiintoista olisi myös selvittää, kuinka muutokset ja niiden kokeminen, (positiiviset sekä negatiiviset kokemukset) vaikuttavat yksilön kokemukseen uusissa muutoksissa. Yhdeksi mielenkiintoisimmaksi aiheeksi nousi tästä työstä ulkopuolelle rajattu organisaatiokulttuurin vaikutus muutosten onnistumiseen. Kulttuurilla on vahva vaikutus henkilöstön toimintaan, mutta millaisilla toimilla johto voisi muotoilla tai muovailla organisaatiokulttuuria halumaansa suuntaan.

Tutkimuksessa nousi ohjeiden lisäksi havainto siitä, ettei nykyiset Taimi-intranetin paikallisten uutisten kuvakkeet ole riittävän havainnollisia ja selkeitä käyttää. Uutisia tekee useampi henkilö ja logiikka ja ohjeistus kuvien käytöstä puuttuu. Tämän seurauksena viestintäasiantuntija suunnitteli uutisiin uudet infograafiset tunnus kuvat eri aihepiirien ja ryhmien mukaan. Ryhmille suunniteltiin omat värit ja eri aihealueille omat tunnus kuvat. Vanhat kuvat poistettiin kokonaan uutiskuvakansiosta ja uusien käyttö jalkautettiin kaikille uutisten päivittäjille. Myös henkilöstölle uutisoitiin uusista kuvakkeista ja kerrottiin niiden käyttötarkoitus. Tämän havainnoista esille nousseen ongelman ratkaiseminen ja sen toimivuus ilmentyivät vasta myöhemmin tulevaisuudessa. Kehittämishankkeen innoittamana tekijälle syntyi tarve määritellä muutosviestintää ja kiteyttää se omin sanoin:

*Muutosviestintä on organisaation muutoskyvykkyyden ja -myönteisyyden edistämistä tehostetun ja systemaattisen, toisaalta aidon ja kaksisuuntaisen viestinnän keinoin.*

## LÄHTEET

### Painetut lähteet

Heiskanen, M. & Lehtikainen, S. 2010. Muutosviestinnän voimapaperi. Talentum Media Oy. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Juholin, E. 2013. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. Management Institute of Finland MIF Oy. Kopijyvä.

Juuti, P. 2012. Menestystarinoita. JTO ja Palje-ryhmä.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän Ammattikorkeakoulun julkaisuja 234. Suomen Yliopistopaino Oy. Juvenes Print.

Kotter, J.P. 1996. Leading Change. Harvard Business School Press.

Martela, F. & Jarenko, K. 2015. Draivi - Voiko sisäistä motivaatiota johtaa. Talentum  
Miettinen, S. (toim.) 2014. Muotoiluajattelu. Teknologiateollisuus ry. Tampere: Tammerprint Oy.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.-4. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Pekkola, P., Pedak, M. & Aula, P. 2013. Hyvinvointiviestintä. Osallistava sisäinen viestintä kuntaorganisaation työhyvinvointia rakentamassa. Viestinnän tutkimuskeskus CRC, Sosiaalitieteidenlaitos, Helsingin Yliopisto. Viestinnän tutkimusraportteja 1/2013. Helsinki: Unigrafia.

Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Talentum Media Oy. Viro: Print Best.

Ponteva, K. 2012. Muutoksessa. Sanoma Pro Oy. 1. painos. Helsinki.

Puusa, A., Mönkkönen, K. & Kuittinen, M. Onko kaikki todella vain johtamisesta kiinni. Alais- ja työyhteisötaitojen kasvava merkitys muuttuvassa työelämässä. Teoksessa: Puusa, A. & Reijonen, H. (toim.) 2011. Aineeton pääoma organisaation voimavarana: 94-116.

Puusa, A., Reijonen, H., Juuti, P. & Laukkanen, T. 2016. Akatemiasta markkinapaikalle. Johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina. Talentum Media Oy. 6. painos. Liettua: BALTO Print.

Vartiainen, P., Ollila, S., Raisio, H. & Lindell, J. 2013. Johtajana kaaoksen reunalla: Kuinka selviytyä pirullisista ongelmista? Gaudeamus.



Rantanen, M. 2016. Tunnelmamuotoilu. Talentum Pro. Liettua: BALTO Print.

Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Talentum Media Oy. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2009. Strategia arjessa - oivalluksia organisaation uudistajille. WSOYpro Oy. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Valli, R. (toim.) 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. PS-kustannus. 5. uudistettu ja täydennetty painos. Keuruu: Otavan kirjapaino.

Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. PS-kustannus. 4., uudistettu painos.

Åberg, L. 2006 Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Leif Åberg ja Inforviestintä Oy. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

### **Elektroniset lähteet**

Consiglio, C., Borgogni, L., Di Tecco, C. & Schaufeli, W.B. 2016. What makes employees engaged with their work? The role of self-efficacy and employee's perceptions of social context over time. *Career Development International*, Vol. 21 Issue: 2, pp.125-143. Saatavissa: DOI: 10.1108/CDI-03-2015-0045

Houni, P., Kontinen, T., Toivanen, H. & Karsten, H. 2013. Työ ja johtajuus liminaaltilassa. Uusia johtamiskäytäntöjä katsastamassa. Teoksessa Ansio, H. & Hirkman, P. (toim.). Työ ja johtajuus liminaaltilassa. Tekesin raportti 6/2013. Helsinki: Tekes. 8-14. Saatavissa: <https://docplayer.fi/1044144-Tyo-ja-johtajuus-liminaaltilassa.html>

Karsten, H. 2013. Muuttuva, jaettu johtajuus. Teoksessa Ansio, H. & Hirkman, P. (toim.). Työ ja johtajuus liminaaltilassa. Tekesin raportti 6/2013. Helsinki: Tekes. 56-60. Saatavissa: <https://docplayer.fi/1044144-Tyo-ja-johtajuus-liminaaltilassa.html>

Kontinen, T., Houni, P., Karsten, H. & Toivanen, H. 2013. Liminaaltilan käsite työn muutosten jäsentäjänä. Helsinki: Kansainvalistusseura, Aikuiskasvatuksen tutkimusseura. Aikuiskasvatus 33. s. 252-264. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:ELE-1581039>

Lindsey, D. M. 2010. Organizational Liminality and interstitial Creativity: The Fellowship of Power. *Social Forces*. Vol. 89 Issue 1, pp. 163-184. EBSCOhost. Saatavissa: DOI: 10.1353/sof.2010.0068

Kasvupalvelujen kokonaisarkkitehtuurin kuvaus. 31.08.2018 (päivitetty 4.10.2018). Työ- ja Elinkeinoministeriö. [viitattu 26.2.2019]. Saatavissa: [https://tem.fi/documents/1410877/3178243/KasvuKA\\_päivitety04102018.pdf/bc32edba-58d5-63f7-0cc2-867bc36f28a2/KasvuKA\\_päivitety04102018.pdf.pdf](https://tem.fi/documents/1410877/3178243/KasvuKA_päivitety04102018.pdf/bc32edba-58d5-63f7-0cc2-867bc36f28a2/KasvuKA_päivitety04102018.pdf.pdf)

Kasvupalvelu-uudistus. [viitattu 20.1.2019]. Saatavissa: <http://tem.fi/maakuntauudistus>

Launonen, R., Ahleskog, N., Jarenko, K. (Luvun kolme on kirjoittanut Alasoini, T.) Työelämä 2020. Suomalaisen johtamisen tila ja tulevaisuus. TEM oppaat ja muut julkaisut 5/2018. [viitattu 24.2.2019]. Saatavissa: [http://netpaper.lonnberg.fi/tem/suomalaisen\\_johtamisen\\_tila/mobile/index.html#p=7](http://netpaper.lonnberg.fi/tem/suomalaisen_johtamisen_tila/mobile/index.html#p=7)

Petrou, P., Demerouti, E. & Schaufeli, W. 2018. Crafting the Change: The Role of Job Crafting Behaviors for Successful Organizational Change. *Journal of Management*. Vol. 44 No. 5, 1766-1792. SAGE. Saatavissa: DOI: 10.1177/0149206315624961

Salanova, M., del Libano, M., Llorens, S., & Schaufeli, W.B. 2014. Engaged, workaholic, burned-out or just 9 to 5? Toward a typology of employee well-being. *Stress & Health* 30, 71-81. Saatavissa: DOI: 10.1002/smi.2499

Shannon, E. A. 2016. Beyond Public Sector Reform – The Persistence of change. *Australian Journal of Public Administration*, vol. 76, no. 4, pp. 470–479. Saatavissa: DOI: 10.1111/1467-8500.12235

Todnem, R. 2005. Organizational change management: A critical review. *Journal of change management*. Vol 5 Iss 4, pp. 369–380. Saatavissa: DOI: 10.1080/14697010500359250

Vakola, M. & Nikolaou, I. 2005. Attitudes towards organizational change: What is the role of employees' stress and commitment? *Employee Relations*, Vol. 27 Issue: 2, pp.160-174. Emerald Insight. Saatavissa: DOI: 10.1108/01425450510572685

Van den Heuvel, M., Demerouti, E., Schreurs, B.H.J., Bakker, A.B. Schaufeli, W.B. 2009. Does meaning-making help during organizational change? Development and validation of a new scale. *Career Development International*, Vol. 14 Issue: 6, pp. 508-533. Saatavissa: DOI: 10.1108/13620430910997277

## **Suulliset lähteet**

Saarinén, Jari. 2019a. Johtaja. Kaakkois-Suomen TE-toimisto. Keskustelu 18.01.2019.

Saarinén, Jari. 2019b. Johtaja. Kaakkois-Suomen TE-toimisto. Keskustelu 21.11.2019.

**Muut lähteet**

Kaakkois-Suomen TE-palvelut 2019a. Ei saatavissa julkisesti.

Kaakkois-Suomen TE-palvelut 2019b. Johtoryhmän pöytäkirja tammikuu 2019. Ei saatavissa julkisesti.

Maakunta- ja sote-uudistus 2019a. Ei saatavissa julkisesti.

Maakunta- ja sote-uudistus 2019b. Toimeenpanon runkosuunnitelma 2018-2011. Ei saatavissa julkisesti.

Sauri, P. 21.2.2019. Osallisuus ja vuorovaikutus viestinnän vallankumouksen jälkeen. Alue toiminnan ja osallisuuden kehittäminen – USO -työpaja. Kuusankoski

TE-palvelut 2019. Taimi-intranet. Ei saatavissa julkisesti.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2019a. Kasvupalvelut – viestintästrategia ja viestintäsuunnitelma. Kesäkuu 2019. Ei saatavissa julkisesti.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2019b. Viestintästrategia. Marraskuu 2019. Ei saatavissa julkisesti.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2019c. Kuntakokeilu. Ei saatavissa julkisesti.

Valtioneuvosto 2018. Suositus maakuntien viestinnän organisoinnista ja resurssoinnista. Ei saatavissa julkisesti.

## LIITTEET

## LIITE 1

**Kysely**

Kaakkois-Suomen TE-toimiston sisäisen viestinnän nykytilan kartoitus 2018 -kysely, tammikuu 2019.

1. Palveluryhmä?
  - Yrityspalvelut
  - Nuorten palvelut
  - Aikuisten palvelut
  - Tuetun työllistymisen palvelut
  - Tukipalvelut
  - Johdon tuki
  - Muu, mikä?
2. Maakunta?
  - Kymenlaakso
  - Etelä-Karjala
3. Asema organisaatiossa?
  - Esimies
  - Ei esimies
4. Ikä?
  - 20-29 vuotta
  - 30-39 vuotta
  - 40-49 vuotta
  - 50-59 vuotta
  - 60- vuotta
5. Kuinka kauan olet työskennellyt Kaakkois-Suomen TE-toimistossa?
  - Alle vuoden
  - Alle kolme vuotta
  - Yli kolme vuotta
6. Vastaa seuraaviin väittämiin sisäisen viestinnän näkökulmasta  
*Asteikolla 0=en osaa sanoa, 1=huonosti, 2=melko huonosti, 3=kohtalaisesti, 4=hyvin, 5=erittäin hyvin*  
Olen tietoinen oman ryhmäni ajankohtaisista asioista

Olen tietoinen oman toimistoni ajankohtaisista asioista

Olen tietoinen muiden ryhmien ajankohtaisista asioista

Ryhmässäni voi keskustella avoimesti

Sisäinen viestintä toteutuu mielestäni ryhmässäni

Olen tyytyväinen esimieheni viestintään ja tapaan informoida

Koen saavani riittävästi tietoa hallinnollisista asioista (muutokset, oman toimiston asiat, jne.)

Koen saavani riittävästi tietoa maakuntauudistuksesta

Tiedonkulku toimii johdon ja henkilöstön välillä

Vuorovaikutus toimii johdon ja henkilöstön välillä

Työyhteisön viestintä on avointa ja oikea-aikaista

Työyhteisön viestintä on luotettavaa

Työyhteisössä viestitään riittävästi

7. Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät kehityskohteet ryhmäsi sisäisessä viestinnässä?

8. Mikä on sinulle mieluisin sisäisen viestinnän työväline?

Sähköposti

Yammer

Taimi (työtilat, uutiset ym.)

Oman ryhmän palaverit

Yhteiset tilaisuudet

Skype

9. Tulisiko sisäisen viestinnän työkaluja mielestäsi uudistaa/nykyaikaistaa?

Nykyiset toimivat hyvin

Nykyisiäkin on liikaa

Kaipaam vuorovaikutteisuutta enemmän

10. Miten usein käytät seuraavia viestinnän kanavia työkäytössä?

*Asteikolla päivittäin, viikoittain, kerran kuussa, harvemmin, en osaa sanoa*

TE-toimiston omat internet-sivut

TAIMI-intranet-sivut

TAIMI-työtilat

Sähköposti

Skype – kokoukset

Skype – äänipuhelut

Skype – pikaviestintä (chat)

Skype – esittäminen (kouluttaminen, esityksen jako)

Tapahtumakalenteri (tapahtumat ja tilaisuudet)

Yammer

11. Käytätkö TAIMI:a puhelimen kautta

Kyllä

En

12. Kaipaako lisäkoulutusta TAIMI:n käytöstä?

Kyllä

En

13. Millainen viestijä olen itse (työminä)?

Käytän sosiaalista mediaa päivittäin ja etsin sieltä alan tietoa

Teen aloitteita uutisiin

Esimieheni kannustaa minua viestimään

Jaan asiantuntijana organisaation asioita eteenpäin

Minulle on helppoa viestiä

Viestiminen ei kuulu työtehtäviini, vaan se on viestintäasiantuntijan tehtävä

14. Koetko, että kaipaisit koulutusta jollakin viestinnän osa-alueella, esimerkiksi viestinnän työkalujen kanssa?

En

Kyllä. Kerro seuraavassa kentässä minkälaista koulutusta kaipaisit.

15. Kerro millaisen kouluarvosanan antaisit itsellesi viestijänä?

*Asteikolla 4, 3, 6, 7, 8, 9, 10*

16. Oletko saanut riittävästi tukea muutokseen valmistautumiseen?

Kyllä

En

17. Onko työmotivaatiosi säilynyt muutoksessa?

Kyllä

Ei

18. Millaista muutosviestintää kaipaisit?

Uutisia TAIMI-intranetissä

Johdon infoja

Ryhmäkohtaisia infoja

Keskustelutilaisuuksia

Henkilöstöedustajien alueellisia infoja (tilaisuuksia tai sähköpostitiedotteita)

Henkilöstöjärjestöjen alueellisia infoja

Muuta, mitä?

19. Arvioi työhyvinvointisi sisäisen viestinnän näkökulmasta tällä hetkellä?

Erittäin tyytymätön

Tyytymätön

Melko tyytymätön

Neutraali

Melko tyytyväinen

Tyytyväinen

Erittäin tyytyväinen

20. Haluaisitko kysyä jotain maakuntauudistukseen liittyen? Kysymykset käsitellään seuraavissa johdon aamutunti -tilaisuuksissa.

21. Annan Kaakkois-Suomen TE-toimiston sisäiselle viestinnälle seuraavan kouluarvosanan

*Asteikolla 4, 3, 6, 7, 8, 9, 10*

22. Vapaat kommentit ja kehitysehdotukset

## LIITE 2

**Sopimukset****Kaakkois-Suomen TE-toimisto**

MUUTOSVIESTINTÄ HENKILÖSTÖN KEHITTÄMISEN TUkena LIMINAALITILASSA,  
OPINNÄYTETYÖ, YAMK, LAMDEN AMMATTIKORKEAKOULU  
SUVI KALLIOMÄKI

**Asiantuntijat**

SUOSTUMUSLOMAKE AINEISTON KERÄÄMISEEN JA HYÖDYNTÄMISEEN  
TUTKIMUSKÄYTÖSSÄ

Osallistun Suvi Kalliomäen Kaakkois-Suomen TE-toimistolle tekemään opinnäytetyötutkimukseen muutosviestinnästä osallistumalla työpajaan 29.10.2019 Kouvolassa.

Annan suostumukseni tutkimustilanteen havainnointiin ja dokumentointiin (työpajassa tehdyt työt, muistiinpanot, kuvat ja tallenteet). Työpajasta kerättyä tutkimusainestoa käsitellään luottamuksellisesti ja hyvän tutkimusetiikan mukaisesti, eikä tietoja julkaista tunnistettavasti tai anneta ulkopuolisten käyttöön.

Kouvolassa, 29.10.2019

Allekirjoitus

Nimenselvennys



## LIITE 3

**Lyhyt yhteenveto työpajasta**

Kaakkois-Suomen TE-toimistolle toteutettavaan tutkimukselliseen kehittämishankkeeseen **”Muutosviestintä henkilöstön kehittämisen tukena liminaaltilassa - Case: Muutosviestintäohje Kaakkois-Suomen TE-palvelujen johdolle ja esimiehille”**, kuului Kouvolan toimipaikassa toteutettu ”Muutoksista arkipäivää - muutosviestinnän työpaja”.

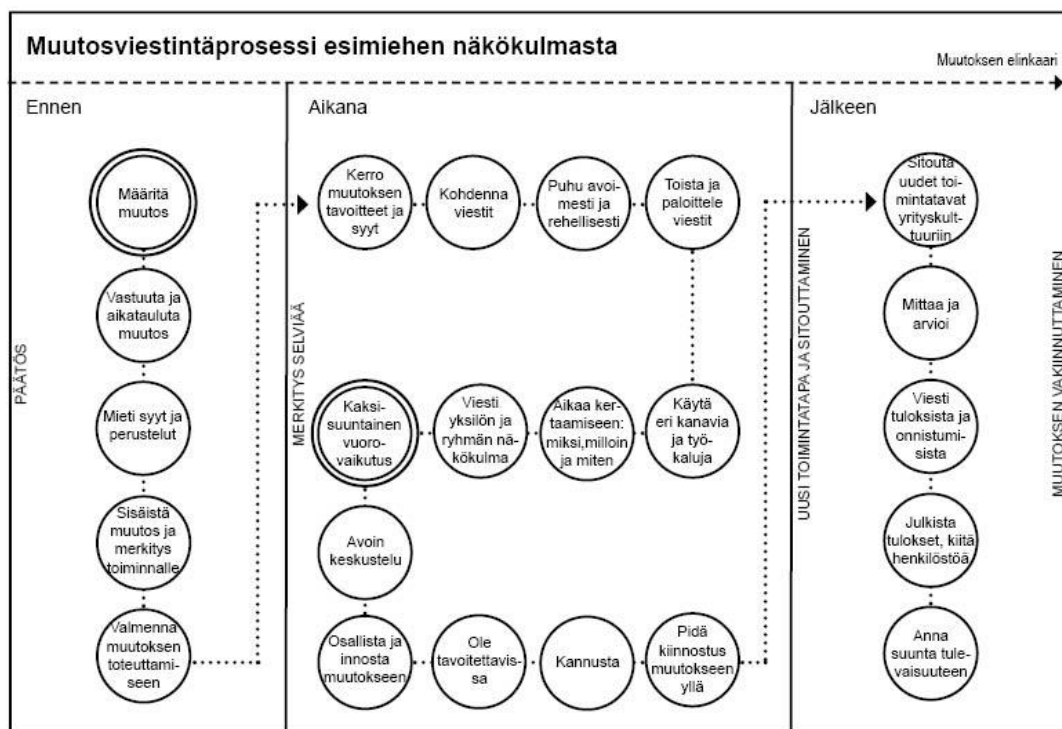
**Aikataulu ja sisältö**

Työpaja 29.10.2019 klo 13-15, neuvotteluhuone Kabinetti, Hallituskatu 7 B, 3. krs, Kouvola

- Työpajan esittely
- Työpajan tavoite
- Asiakasymmärrys on avain vaikuttavampaan viestintään
- Muutosviestinnän sidosryhmät
- Muutosviestintä
- Muutosviestintä nyt – ongelma-analyysi
- Muutosviestintä nyt – tavoiteanalyysi
- Unelmien muutosviestintäprosessi, välikeskustelu
- *Tauko, kahvit*
- Muutosviestinnän palvelupolku, kaksi eri näkökulmaa: asiakas ja esimies
- Muutosviestinnän palvelusuunnitelma, viestintäkanavat
- Palaute työpajasta
- Loppukeskustelut, kiitokset

## LIITE 4

## Kaakkois-Suomen TE-toimiston muutosviestintäohje



## Muutosviestinnän Service Blueprint

