



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Jonna Ojanen

HENKILÖSTÖN KOKEMUKSIA MUU- TOKSESTA JA SEN VIESTINNÄSTÄ

Case: Yritys X

Liiketalous
2020

TIIVISTELMÄ

| | |
|--------------------|--|
| Tekijä | Jonna Ojanen |
| Opinnäytetyön nimi | Henkilöstön kokemuksia muutoksesta ja sen viestinnästä |
| Vuosi | 2020 |
| Kieli | suomi |
| Sivumäärä | 52 + 1 liite |
| Ohjaaja | Jukka Niittykoski |

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan organisaatiossa tapahtuvaa suunniteltua muutosta ja sen viestintää. Opinnäytetyön kohdeyritys on finanssialalla toimiva Yritys X, jossa on parhaillaan käynnissä merkittävä toimintatavan muutos. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää henkilöstön ajatuksia ja kokemuksia muutoksesta sekä muutosviestinnästä kahden yksikön sisällä. Tarkoituksena oli antaa kohdeyritykselle lisää tietoa siitä, miten muutokseen suhtaudutaan ja miten muutosviestintä on tähän mennessä onnistunut.

Opinnäytetyön teoriaosuus koostuu kahdesta pääluvusta, joista ensimmäisessä käsitellään muutosta organisaatiossa ja toisessa viestintää muutostilanteessa. Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla viittä kohdeyrityksen tutkittavaan ryhmään kuuluvaa henkilöstön jäsentä. Haastattelussa käytettiin apuna puolistrukturoitua haastattelurunkoa.

Muutokseen suhtauduttiin kohdeyrityksessä hyvin vaihtelevasti. Henkilöt, jotka olivat jo muutoksen suunnittelussa ja toteutuksessa mukana, suhtautuivat muutokseen muita positiivisemmin ja innostuneemmin. Keskeisin havainto muutosviestinnän osalta oli, että viestinnällä ei koettu olevan riittävästi yhteyttä yksilöiden arkeen ja käytännön työhön. Muutosviestintään oltiin kuitenkin pääosin tyytyväisiä. Suurin osa haastateltavista oli sitä mieltä, että viestintää oli riittävästi, asioista viestittiin riittävän ajoissa, viestintä oli johdonmukaista ja avointa sekä viestintäkanavien käyttö toimivaa.

ABSTRACT

| | |
|--------------------|--|
| Author | Jonna Ojanen |
| Title | The Experiences of Personnel on Change and Its Communication |
| Year | 2020 |
| Language | Finnish |
| Pages | 52 + 1 Appendix |
| Name of Supervisor | Jukka Niittykoski |

This thesis examined a planned change in an organization and communication during a period of change. The target company for the thesis operates in the financial sector. The company is currently undergoing a significant change in its operating methods. The aim of the study was to find out the personnel's thoughts and experiences about the change and its communication within two units. The objective of this study was to provide more information on how personnel reacts to change and whether change communication has been successful.

The theoretical study of the thesis consists of two main chapters. The first chapter examines change in an organization and the second chapter focuses on change communication. The research method used in this study was qualitative. The research material was collected by interviewing five people who belonged to the target group of this study. A semi-structured interview frame was used to guide the interview process.

Personnel's attitudes towards the change varied in the target company. The people who were already involved in the planning and implementation of the change were more positive and enthusiastic about the change. The main observation regarding change communication was that communication was not perceived to have a direct connection to the daily life and practical work of individuals. However, people were mostly satisfied with the change communication. Most of the interviewees thought that there was enough communication, matters were communicated in time, communication was consistent and transparent, and the use of communication channels was effective.

| | |
|----------|---|
| Keywords | Change, organization, change communication, change experience |
|----------|---|

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | JOHDANTO | 8 |
| 1.1 | Tutkimuksen tausta ja tavoitteet | 8 |
| 1.2 | Tutkimuksen rakenne | 9 |
| 1.3 | Aikaisemmat tutkimukset | 9 |
| 2 | MUUTOS ORGANISAATIOSSA | 12 |
| 2.1 | Muutos ja sen vaiheet | 12 |
| 2.2 | Muutosjohtajuus | 14 |
| 2.3 | Työntekijä ja muutos | 15 |
| 2.4 | Muutosvastarinta | 16 |
| 3 | VIESTINTÄ MUUTOSTILANTEESSA | 19 |
| 3.1 | Viestintä muutoksen mahdollistajana | 19 |
| 3.2 | Muutosviestinnän suhde johtamiseen | 20 |
| 3.3 | Muutosviestinnän onnistuminen | 22 |
| 3.3.1 | Sisältö ja kieli muutosviestinnässä | 23 |
| 3.3.2 | Ennakoiva ja jatkuva muutosviestintä | 25 |
| 3.3.3 | Muutosviestinnän kanavat | 27 |
| 3.3.4 | Muutokseen osallistaminen | 28 |
| 3.4 | Muutosviestinnän kompastuskivet | 30 |
| 4 | TUTKIMUSMENETELMÄ JA AINEISTO | 33 |
| 4.1 | Tutkimusmenetelmän valinta | 33 |
| 4.2 | Tutkittavan ryhmän rajausta | 34 |
| 4.3 | Aineiston keruu ja analysointi | 34 |

| | | |
|-------|--|----|
| 4.4 | Haastattelurungon esittely | 37 |
| 5 | TULOKSET | 38 |
| 5.1 | Haastateltavien taustatiedot | 38 |
| 5.2 | Muutoksesta muodostuneet käsitykset | 39 |
| 5.3 | Muutokseen suhtautuminen | 39 |
| 5.3.1 | Työyhteisön suhtautuminen muutokseen | 40 |
| 5.3.2 | Yksilöiden suhtautuminen muutokseen | 41 |
| 5.4 | Muutosviestinnän arviointia | 41 |
| 5.4.1 | Muutosviestinnän riittävyys | 41 |
| 5.4.2 | Muutosviestinnän selkeys ja johdonmukaisuus | 42 |
| 5.4.3 | Muutosviestinnän oikea-aikaisuus ja avoimuus | 43 |
| 5.4.4 | Viestintäkanavien käyttö muutosprosessissa | 43 |
| 5.4.5 | Vaikutusmahdollisuudet muutoksessa | 45 |
| 5.5 | Yhteenvetoa muutosviestinnästä ja parannusehdotuksia | 45 |
| 6 | JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA | 47 |
| 6.1 | Keskeiset tulokset | 47 |
| 6.2 | Tutkimuksen luotettavuuden arviointi | 48 |
| | LÄHTEET | 50 |

LIITTEET

KUVIOLUETTELO**Kuvio 1.** Muutoksen vaiheet ja sen hallinnan keinot.

13

LIITELUETTELO**LIITE 1. Haastattelurunko**

1 JOHDANTO

Finanssiala on jatkuvassa muutoksessa. Muutoksia on tapahtunut paljon etenkin viime vuosien aikana. Työnteon tavat, työtehtävät ja työvälineet muuttuvat pääasiassa digitalisoitumisen, asiakaskäyttäytymisen muutoksen ja lisääntyneen sääntelyn takia. Tulevaisuudessa finanssialalla työskenteleviltä ja alalle hakeutuvilta odotetaan uudenlaisia taitoja ja kykyjä. Alan perinteiset työtehtävät vähentyvät, mikä avaa uusia mielenkiintoisia tehtäviä nyt ja tulevaisuudessa. Uusien mahdollisuuksien nopeasta hyödyntämisestä kertonee se, että henkilöstön määrä on muutoksista huolimatta pysynyt alalla lähes ennallaan. Muutokset edellyttävät työntekijöiltä, esimiehiltä, yrityksiltä ja myös koulutusjärjestelmältä jatkuvaa valmiutta muutoksiin, muutosten ennakointiin ja rohkeutta muutosten tekemiseen. (Finanssiala 2019.) Muutostilanteissa tiedon tarve kasvaa huomattavasti, samoin työyhteisön jäsenten halu keskustella, jakaa tietoa ja ymmärrystä (Juholin 2013, 393). Viestintä on siis erittäin tärkeä osa jokaista muutosprosessia. Viestintää tarvitaan, jotta muutos saadaan vietyä organisaatiossa läpi onnistuneesti ja hallitusti.

1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet

Tämän opinnäytetyön kohdeyritys on finanssialalla toimiva Yritys X. Kohdeyrityksessä on parhaillaan käynnissä merkittävä toimintatavan muutos, joka muuttaa ajattelutapaa ja kulttuuria organisaation sisällä. Muutos tulee siten koskettamaan jokaista henkilöä organisaatiossa. Uuden toimintatavan ytimen muodostavat moniosaavat ja itseohjautuvat tiimit, joissa muun muassa päätöksenteko on nykyistä nopeampaa. Tutkimus on rajattu koskemaan kahta kohdeyrityksen yksikköä. Muutosprosessi on yksiköissä käynnistynyt vuoden alkupuolella, jolloin aloitettiin uusien toimintatapojen kokeilu määritellyissä tiimeissä. Siirtyminen uuteen toimintamalliin tapahtuu myöhemmin tämän vuoden puolella.

Tässä opinnäytetyössä keskitytään organisaatiossa tapahtuvaan suunniteltuun muutokseen ja sen viestintään. Tavoitteena on laadullisen tutkimusmenetelmän avulla selvittää, millaisia ajatuksia ja kokemuksia kohdeyrityksen henkilöstöllä on muutoksesta yleensä ja viestinnästä muutoksen aikana. Aihetta ehdotettiin kohdeyritykselle. Sen valintaan vaikuttivat oma kiinnostus ja etenkin aiheen ajankohtaisuus,

sillä kohdeyritys voi hyödyntää tutkimuksen tuloksia mahdollisuuksien mukaan vielä meneillään olevan muutoksen aikana. Tutkimuksen tarkoituksena on antaa kohdeyritykselle lisää tietoa siitä, miten henkilöstö suhtautuu muutokseen ja miten muutosviestintä on tähän mennessä onnistunut, missä olisi mahdollisesti parannettavaa ja millä keinoilla. Tutkimuksen pääpaino on muutoksen aikaisessa viestinnässä. Vastauksia pyritään saamaan haastattelemalla kohdeyrityksen henkilöstöä tutkimukseen rajatuista yksiköistä.

1.2 Tutkimuksen rakenne

Opinnäytetyö koostuu kuudesta luvusta. Johdannossa kerrotaan tutkimuksen taustasta ja tavoitteista. Luvussa esitellään lisäksi lyhyesti aikaisempia tutkimuksia aiheesta. Teoriaosuus jakautuu kahteen päälukuun. Toisessa luvussa kerrotaan muutoksesta organisaatiossa ja kolmannessa luvussa viestinnästä muutoksen aikana. Tutkimuksen neljäs luku käsittelee valittua tutkimusmenetelmää ja tutkimuksen toteuttamista. Viidennessä luvussa kerrotaan tutkimuksen tulokset. Opinnäytetyön päättää luku kuusi, joka koostuu johtopäätöksistä ja pohdinnasta. Luvussa arvioidaan lisäksi tutkimuksen luotettavuutta. Työssä käytetyt lähteet on koottu lähde- luetteloon. Liitteenä on tutkimuksen apuna käytetty haastattelurunko.

Teoriaosuuden ensimmäisessä luvussa käydään läpi lyhyesti muutosta organisaatiossa yleisellä tasolla. Muutoksella tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä laajempaa ilmiötä, joka poikkeaa rutiininomaisista ja jokapäiväisistä muutoksista. Jälkimmäisessä teorialuvussa keskitytään muutosviestintään ja siihen, mistä onnistunut viestintä muutoksen aikana koostuu. Organisaation ulkopuolinen viestintä on rajattu työstä pois. Jälkimmäinen teorialuku on kattavampi, koska sillä on suurempi merkitys tutkimuksen kannalta. Tutkimuksessa käytetty haastattelurunko luodaan pääosin opinnäytetyön kolmannen luvun, eli jälkimmäisen teorialuvun pohjalta.

1.3 Aikaisemmat tutkimukset

Aikaisempia tutkimuksia ja niistä saatuja tuloksia ei voi sellaisinaan pitää tämän tutkimuksen kannalta tärkeinä, koska jokainen muutosprosessi on ainutlaatuinen. Sama pätee myös organisaatioihin ja sen yksilöihin. Jokainen yksilö kokee

muutoksen eri tavalla. Niinpä myös viestinnän tarpeet ja odotukset vaihtelevat. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 77; Ponteva 2010, 9; Stenvall & Virtanen 2007, 43.) Aikaisempia tutkimuksia aiheesta löytyi jonkin verran. Seuraavaksi esitellään lyhyesti kaksi tutkimusta, jotka erityisesti innoittivat tämän opinnäytetyön tekemistä.

Kristiina Hännikäinen (2019) on opinnäytetyössään tutkinut muutosviestinnän onnistumista henkilöstöalan yrityksessä. Työn tavoitteena on ollut laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän avulla selvittää, onko muutosviestinnässä onnistuttu. Työn teoriaosuudessa on käsitelty muutosta, muutosjohtamista, viestintää ja muutosviestintää. Tutkimus on kohdistettu toimeksiantajayrityksen yhden osaston tiimiin, ja sen toteutus on tapahtunut sähköisellä kyselylomakkeella, johon on vastannut kahdeksan henkilöä. Kysely on sisältänyt yhteensä 15 kysymystä, joihin on ollut mahdollista vastata joko kyllä tai ei. (Hännikäinen 2019, 7–8, 24.) Tutkimustulosten perusteella muutosviestintä oli toimeksiantajayrityksessä monilta osin puutteellista. Suurimmat ongelmat muutosviestinnässä olivat Hännikäisen (2019, 44) mukaan sen epäselvyys ja viiveellisyys. Muutosviestintä oli runsasta ja monikanavaista, mikä aiheutti sen, että selkeys ja johdonmukaisuus hävisivät. Vastaajat kokivat myös, ettei muutokseen liittyvää tietoa ja ohjeistusta saatu aina tarpeeksi ajoissa. Tuloksista voidaan nostaa esille myös se, että vastaajien mielestä vaikutusmahdollisuuksia ei juurikaan ollut muutoksen suunnitteluvaiheessa. Toimeksiantajayritys puolestaan onnistui kertomaan hyvin muutoksen syyt ja sen, miten muutos tulee vaikuttamaan toimintaan. (Hännikäinen 2019, 26, 33, 41, 44–45.)

Maria Rousi (2012) on pro gradu -tutkielmassaan selvittänyt työntekijöiden kokemuksia viestinnästä muutosprosessissa. Tavoitteena on ollut, että tutkimuksen kohteena oleva organisaatio saa lisää tietoa ja ymmärrystä työntekijöiden kokemuksista liittyen muutokseen. Samalla on pyritty selvittämään virallisen muutosviestinnän yhteyttä epäviralliseen keskusteluun muutoksesta. Työn teoriaosuus koostuu muutoksesta, muutosviestinnästä ja muutospuheesta. Tutkimus on kohdistettu globaalin tietotekniikka-alan yrityksen suomalaisiin työntekijöihin. (Rousi 2012, 5–7, 12, 17.) Työssä on käytetty kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Tutkimuksen aineisto on kerätty teemahaastatteluilta. Haastatteluihin on valittu yhteensä

kahdeksan tutkittavan organisaation työntekijää sen perusteella, että muutos on koskettanut heitä eniten. Haastattelut on toteutettu yksilöhaastatteluina. (Rousi 2012, 25–26, 28.)

Tutkimustuloksista selvisi, että haastateltavat olivat pääsääntöisesti tyytyväisiä viralliseen muutosviestintään. Tuloksissa oli kuitenkin jonkin verran ristiriitaisuutta, sillä haastateltavat kokivat myös turhautuneisuutta muutokseen. Organisaatiolla oli käytössään useita eri viestintäkanavia. Muutosviestintää oli runsaasti ja tietoa oli tarjolla haastateltavien mielestä välillä jopa liikaa. Tulosten perusteella olisi hyödyllistä keskittyä harvempiin, tehokkaisiin viestintäkanaviin. (Rousi 2012, 56–57.)

Tehokkaimmaksi viestintätavaksi tutkittavassa organisaatiossa osoittautui henkilökohtainen tiedottaminen erilaisten ryhmien kokouksissa ja tiimipalavereissa. Epävirallisen viestinnän kohdalla haastateltavat kokivat, että keskustelua muutoksesta ei juurikaan ollut työntekijöiden välillä. Rousin (2012, 57–58) mukaan epävirallista viestintää on kuitenkin täytynyt olla, mutta sitä ei välttämättä tiedostettu esimerkiksi jatkuvan kiireen vuoksi. Suhtautuminen muutokseen ja kokemukset siitä olivat kokonaisuudessaan neutraaleja. Tutkimus osoittaa, että muutoksen aikana on tärkeää osallistaa ja tukea työntekijöitä. Tulosten ja aikaisemman tutkimuskirjallisuuden pohjalta Rousi (2012, 63) väittää, että muutoksesta ei voi saada täyttä hyötyä irti ilman epävirallista viestintää. (Rousi 2012, 57–60, 63.)

2 MUUTOS ORGANISAATIOSSA

Tässä luvussa käsitellään muutosta organisaatioissa. Luvussa kerrotaan muutoksesta yleisesti ja esitetään yksi näkökulma muutosprosessin eri vaiheista. Muutosjohtajuutta käsitellään tässä luvussa lyhyesti, sillä johtajuutta suhteessa muutosviestintään käsitellään tarkemmin seuraavassa luvussa. Tässä luvussa kerrotaan myös henkilökohtaisesta muutoskokemuksesta sekä muutosvastarinnasta, joka on ainakin jollakin tapaa osa jokaista muutosprosessia.

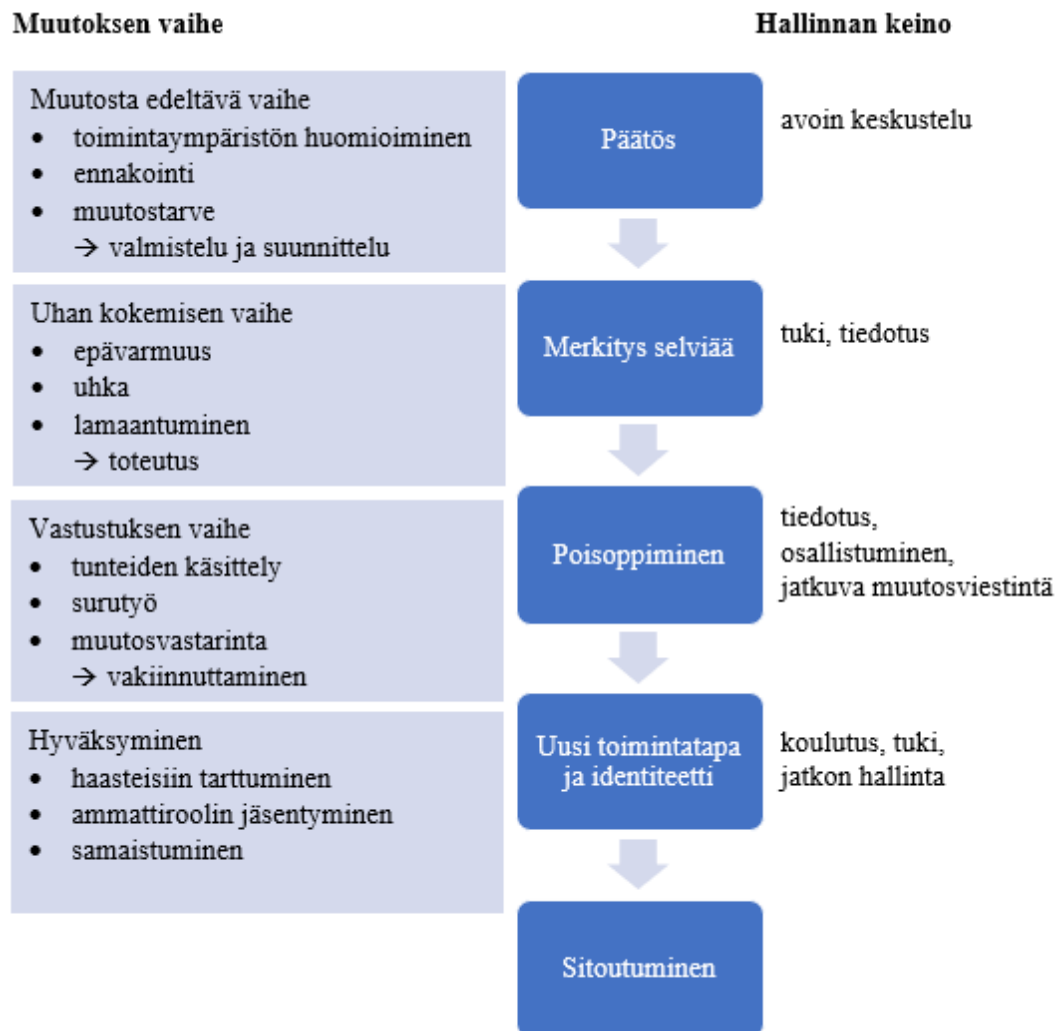
2.1 Muutos ja sen vaiheet

Muutos on prosessi, jonka tarkoituksena on muuttaa jokin tietty asia toisenlaiseksi kuin se aikaisemmin oli (Myllymäki 2017, 20). Muutokset voivat olla laadullisia tai määrällisiä. Ne voivat toteutua organisaatioissa nopeasti, tai jatkua pitkään ja vaatia pitkäjänteisempää suunnittelua. Muutos voi koskea organisaatiota sisäisesti, koko toimialaa, tiettyjä sidosryhmiä, toimintaympäristöä yleensä tai kaikkia niitä. Lopulta muutos koskettaa aina jokaista yksilönä, riippumatta organisaatiosta ja yksilön asemasta siellä. (Juholin 2013, 388.)

Muutoksia tapahtuu organisaatioissa jatkuvasti. Muutos tarkoittaa usein sitä, että nykytilanteen ja aikaisemmin vakiintuneiden työskentely- ja toimintatapojen välille syntyy eroja. Nämä eroavaisuudet saattavat aiheuttaa kiistelyä ja hämmennystä työntekijöissä, ja siten melkein aina edellyttävät perusteluja johdolta. (Cornelissen 2011, 215.) Muutos on dynaaminen prosessi, jota ei ole mahdollista täysin ohjata tai hallita. Niinpä muutokset eivät aina etene suoraviivaisesti tai odotetusti, vaikka niitä suunniteltaisiin rationaalisesti ja kaikki mahdolliset tekijät huomioon ottaen. Toimintaympäristö voi myös osaltaan hankaloittaa muutoksen toteuttamista. On tärkeää muistaa, että jokaisella yksilöllä on merkityksensä muutoksen toteutumisessa tai toteutumattomuudessa. (Juholin 2017, 243–244.)

Ponteva (2012, 18) esittää, että muutosprosessi voidaan jakaa viiteen eri osaan, jotka ovat päätös, merkitys selviää, poisoppiminen, uusi toimintatapa ja identiteetti sekä sitoutuminen. Muutoksen vaiheet, jotka johtavat lopulta sitoutumiseen, ovat muutosta edeltävä vaihe, uhan kokemisen vaihe, vastustuksen vaihe ja

hyväksyminen (Ponteva 2012, 18). Muutoksen vaiheet ja sen hallinnan keinot voidaan esittää Kuvion 1 mukaisesti.



Kuvio 1. Muutoksen vaiheet ja sen hallinnan keinot. (Ponteva 2012, 18.)

Muutosta edeltää usein vaihe, joka saattaa olla yksilön kannalta raskas. Levottomuus lisääntyy ja huhut lähtevät liikkeelle, mikä aiheuttaa työyhteisössä avoimuuden vähentymistä ja yhteistyöhaluttomuutta. Tämä muutosta edeltävä vaihe tulisi pitää mahdollisimman lyhyenä. Huhut on saatava hallintaan nopeasti ja muutoksen etenemisestä on kerrottava riittävän usein ajantasaista tietoa. Uhan kokemisen vaihe taas perustuu siihen, että monet uudet asiat koetaan lähtökohtaisesti negatiivisesti, eli uhkana. Tässä vaiheessa yksilö saattaa kokea hyvinkin kokonaisvaltaista

menetyksen tunnetta, mutta se ei yleensä kestä pitkään. Jotta muutoksessa voi päästä eteenpäin, tulee uhka kääntää mahdollisuudeksi. Se edellyttää tietoa muutoksesta ja tämän tiedon henkilökohtaista omaksumista. Uhan kokemisen vaiheessa työntekijä tarvitsee paljon tukea, muutosvaiheen lyhytkestoisuudesta huolimatta. Jos uhan kokemus jatkuu, muutosprosessi yksilön kohdalla seisahtuu. (Ponteva 2012, 17–19.)

Kun uhan kokemuksen vaihe jää taakse, voi joillakin alkaa muutosprosessissa vastustuksen vaihe. Vanhoja asioita kaivataan, ja uusiin asioihin sekä muutoksen avainhenkilöihin kohdistetaan jopa vihan tunteita. Muutos edellyttää aina luopumista vanhasta. Mitä läheisempi asia on kyseessä, sitä vaikeampaa on siitä luopuminen. Luopumiselle täytyy antaa aikaa, jotta yksilöllä olisi mahdollisuus kiinnittyä uuteen. Jos aikaa ei anneta riittävästi, saattaa muutosvastaisuus nousta vallitsevaksi ajattelutavaksi työyhteisössä. Viestinnän tulee olla tässä vaiheessa jatkuvaa. Muutoksen etenemisestä on siis kerrottava myös silloin, kun mitään uutta kerrottavaa ei varsinaisesti ole. Muutoksen hyväksyminen on mahdollista, kun sen seuraukset on käsitelty perinpohjaisesti. Nykytilanteen hyväksyminen taas antaa edellytykset uuden omaksumiselle. Kun organisaation tulevaisuus koetaan luotettavaksi, tilanne voidaan hyväksyä ja uusiin haasteisiin tarttua. Sitoutuminen uuteen on kuitenkin mahdollista vasta, kun vanhasta on luovuttu kokonaan. Uusiin toimintatapoihin sitoutuminen on yksilöllistä, ja joillakin se saattaa kestää pitkäänkin. (Ponteva 2012, 17–19.)

2.2 Muutosjohtajuus

Muutokset alkavat olla osa jokapäiväistä toimintaa organisaatioissa, joten myös niiden johtaminen kuuluu esimiehen perustehtäviin. Erilaisia muutoksia on johdettava tavoitteellisesti ja tuloksellisesti. Se edellyttää muun muassa hyviä muutosjohtamisen kykyjä ja taitoja. Muutostilanteissa esimieheltä vaaditaan erilaista osaamista riippuen esimerkiksi muutoksen vaiheista, työntekijöistä, tiimin jäsenten keskinäisistä suhteista ja yrityksen elinkaaresta. Johtamistaidot vaikuttavat etenkin siihen, miten tehokkaasti organisaatio pystyy toteuttamaan jatkuvia muutoksia ja saamaan niistä todellisia hyötyjä. (Pirinen 2014, 13–14.) Muutosjohtajan kompetensseja eli

pätevyyksiä ja kyvykkyyksiä ovat Stenvallin ja Virtasen (2007, 105–106) mukaan yleisjohtajuus, itsehillintä ja -hallinta, läsnä oleva johtajuus, tarttuminen ongelmiin ja eteen tuleviin mahdollisuuksiin, kyky johtaa omalla esimerkillään sekä valmentava ja mahdollistava johtajuus.

Muutosten johtamiseen vaikuttaa tietenkin myös se, millainen muutos on kyseessä. Yllättävät muutokset sisältävät usein enemmän ongelmia kuin yllätyksettömät, ja vastaavasti suuret muutokset vaativat enemmän suunnittelua ja eri asioiden huomiointia kuin pienet muutokset. Niinpä suuret ja yllättävät muutokset ovat huomattavasti hankalampia toteuttaa kuin pienet ja yllätyksettömät. (Myllymäki 2017, 53.) Vastuu muutosprosessin toteutuksesta on esimiehellä, jonka tulisi johtaa muutosta jämakästi ja johdonmukaisesti. Toteutus ei kuitenkaan onnistu ilman muutokseen sitoutuneita työntekijöitä. Esimiehen tehtävät muutoksessa liittyvät sekä asioiden että ihmisten johtamiseen. Johtamisen painopisteet saattavat muuttua muutosprosessin aikana, mutta perustehtävät säilyvät samoina. Esimiehen perustehtävät muutoksessa voidaan jakaa neljään eri osa-alueeseen, jotka ovat tavoite, toteutus, läsnäolo ja innostus. Esimies siis johtaa muutoksen tavoitteita ja toteutusta, on läsnä työntekijöiden arjessa sekä innostaa työntekijöitä muutoksessa. (Pirinen 2014, 61–62.) Jatkuvässä kehittämisessä muutosjohtaminen on usein keski-johdon ja lähiesimiesten vastuulla. Ylimmän johdon rooli on keskeinen muutoksen johtamisessa silloin, kun on kyse laajasta, säädöslähtöisestä rakennemuutoksesta. (Esimiehen opas muutokseen 2020a.)

2.3 Työntekijä ja muutos

Työntekijät reagoivat muutokseen eri tavoin. Tähän vaikuttavat muun muassa aikaisemmat muutoskokemukset ja niiden perusteella muodostuvat ennako-odotukset. Jos työntekijällä on aikaisemmista muutoksista hyviä kokemuksia ja hän kokee hyötynensä niistä, muutos todennäköisesti innostaa häntä ja luo positiivisia odotuksia. Huonot kokemukset puolestaan lisäävät työntekijän varautuneisuutta. (Pirinen 2014, 180.) Kokemus muutoksesta on aina yksilöllinen. Siihen vaikuttavat aikaisempien muutoskokemusten lisäksi jokaisen yleinen elämäkokemus, eli maailmankuva, arvot, ennakkokäsitykset ja yleistyket elämästä. Sama tilanne on

jokaiselle erilainen, koska sille annetaan erilaisia merkityksiä ja jokainen tulkitsee tilannetta omista lähtökohdistaan. Tilanteet herättävät myös erilaisia tunteita, jotka vaikuttavat ajatteluun, kokemukseen ja käyttäytymiseen eri tavoin. (Esimiehen opas muutokseen 2020b.)

Yksilötasolla muutos tapahtuu sekä tunteella että järjellä. Monesti työntekijät suhtautuvat työhönsä ja työpaikkaansa enemmän tunteella, mikä tekee myös muutostilanteista kuluttavia. Muutostilanteessa tunteet ovat pääsääntöisesti positiivisia tai negatiivisia, mutta saattavat myös vaihdella muutosprosessin aikana. Järkeen perustuva suhtautuminen muutokseen tarkoittaa, että muutokseen liittyviä asioita käsitellään tosiasioina. Muutoksilla on erilaisia vaikutuksia yksilöihin. Jotkut hyväksyvät kaikenlaiset muutokset suhteellisen helposti, riippumatta niiden koosta tai luonteesta. Joidenkin arkeen muutoksilla ei välttämättä ole juurikaan vaikutusta. Jotkut taas ovat innostuneita kaikista uudistuksista, ja muutos voi vaikuttaa silloin voimakkaasti. Muutos voi myös viedä yksilöitä aivan toiseen suuntaan kuin mihin organisaatio on menossa. (Ponteva 2010, 33, 42; Stenvall & Virtanen 2007, 94.)

2.4 Muutosvastarinta

Muutoksiin ja niiden johtamiseen kuuluu aina vastarinta, jonka käsittely vaikuttaa ratkaisevasti muutoksen onnistumiseen. Muutosvastarinnalla tarkoitetaan muutoksen tai sen suunnittelun vastustusta ja arvostelua, nimenomaan negatiiviseen sävyyn. Sen ilmenemismuodot ovat Pontevan (2010, 24) mukaan muutoksesta irtisanoutuminen, samaistumattomuus, epävarmuuden kokemus suunnasta ja pettymys. (Pirinen 2014, 98; Ponteva 2010, 24.)

Muutosvastarinta voi ilmetä käyttäytymisessä monella eri tavalla ja vastarintaa voi olla monenlaista. Jotkut osoittavat kielteistä suhtautumistaan muutokseen äänekkäästi ja vaikuttavat toiminnallaan työyhteisön ilmapiiriin negatiivisesti. Toiset toimivat hiljaa, ja niin sanotusti piilossa, muutosta vastaan. Vastarinta voi olla myös passiivista, jolloin työntekijä hidastaa omalla tekemättömyydellään muutoksen etenemistä. Muutosvastarinnan syitä ovat muun muassa kriittisyys, tietämättömyys, ymmärtämättömyys, luopumisen pelko, muutoshaluttomuus, epäselvä suunta, vaikuttamismahdollisuuksien puute ja huono johtaminen. (Pirinen 2014, 98–106.)

Yleinen näkemys tutkimusten perusteella on, että muutosvastarinta selittyy tasapainon järkkymisellä. Muutostilanteessa henkilöstö joutuu usein luopumaan tutusta ja turvallisesta, mikä aiheuttaa paitsi pelkoa tuntemattomasta myös huolta uusien toimintatapojen ja työtehtävien oppimisesta. Muutosvastarintaa voidaankin kutsua myös oppimisahdistukseksi. Jos muutos on pohjimmiltaan järkevä, ei muutos itsessään aiheuta vastarintaa. Tällöin syyt vastarintaan ovat ennemminkin muutoksen lieveilmiöissä. Työntekijä saattaa esimerkiksi epäillä oman osaamisensa riittävyttä ja sitä, miten hän sopeutuu muutokseen. (Myllymäki 2018, 10–11; Stenvall & Virtanen 2007, 101.)

Muutosvastarinta voi myös kohdistua moniin eri asioihin. Yksi mahdollisuus on erottaa muutoksen sisältöön kohdistuva vastarinta henkilön omaan asemaan liittyvästä vastarinnasta. Usein nämä kaksi näkökulmaa kuitenkin sekoittuvat toisiinsa. Sisältöön kohdistuva kritiikki liittyy usein muutoksen tavoitteisiin, niihin johtaviin keinoihin tai tapaan, jolla muutos toteutetaan. Oman aseman muutokset, kuten muutokset työtehtävissä ja työyhteisössä, saattavat johtaa kriittiseen ajatteluun itse uudistusta kohtaan. (Stenvall & Virtanen 2007, 100.)

Muutosvastarinta kuluttaa työntekijöiden voimavaroja ja motivaatiota. Vakavimmillaan se voi heikentää työilmapiiriä. Kun työilmapiiri huononee, työntekijöiden keskinäiset suhteet tulehtuvat ja ristiriitatilanteita syntyy useammin. Muutosvastarinta tulisi kaikesta huolimatta nähdä myös myönteisesti, sillä se on monesti positiivinen ja luonnollinen asia. Muutosvastarinta kertoo, että muutos on jollakin tavalla vaikuttava. Lisäksi se kertoo organisaation kyvystä sitoutua toimintaan. Muutosvastarinta voi myös saada organisaatiossa aikaan jotain uutta, jota ei muutoksen suunnitteluvaiheessa otettu huomioon. Vastustuksen kautta saattaa siis nousta esiin asioita, joita voidaan hyödyntää muutoksen laadun parantamisessa. (Pirinen 2014, 107; Stenvall & Virtanen 2007, 100–101.)

Perimmäinen syy muutosvastarinnan syntyyn kannattaa selvittää, jotta siihen voidaan puuttua oikeilla keinoilla (Myllymäki 2018, 10). Vastarintaan puuttuminen ja sen käsittelyn aikaansaaminen ovat muutosjohtajan vastuulla. Muutosvastarinnan käsittelyssä oleellista on löytää vuoropuhelun avulla ratkaisuja, jotka hyödyttävät

kaikkia osapuolia. Niinpä muutosjohtajan on syytä välttää suoraviivaista reagointia vastarintaa kohdatessaan. Muutosvastarinnan voittamiseksi muutosjohtajan tulee tunnistaa ongelmat avoimesti, vahvistaa työntekijöitä ja antaa heille onnistumisen mahdollisuuksia. Muutosjohtajan on myös itse sitouduttava muutokseen, jotta hän voi vakuuttaa muut muutoksen tarpeellisuudesta. Keskeistä on puuttua mahdollisimman nopeasti työyhteisössä esiintyviin ongelmiin. (Stenvall & Virtanen 2007, 103.) Tiedon ja keskustelun puute saavat yleensä aikaan epävarmuutta, pelkoa ja vastustamista. Johdonmukaisen ja jatkuvan muutosviestinnän avulla, muutosvastarinta on mahdollista kääntää toiminnaksi, jolla saadaan aikaan tavoiteltu muutos. (Juholin 2017, 243; Ponteva 2010, 24–25.)

3 VIESTINTÄ MUUTOSTILANTEESSA

Tässä luvussa käsitellään muutosviestintää. Luvussa kerrotaan viestinnän merkityksestä muutoksessa ja siitä, miten muutosviestintä liittyy läheisesti johtamiseen. Keskeistä tässä luvussa on määritellä, mistä eri asioista onnistunut muutosviestintä koostuu. Osiossa kerrotaan muutosviestinnän sisällöstä, kielestä, ajoituksesta, eri kanavista ja muutokseen osallistamisesta. Luvun lopussa pohditaan mahdollisia muutosviestinnän epäonnistumisen syitä.

3.1 Viestintä muutoksen mahdollistajana

Viestintä on tapahtuma, prosessi, jossa merkityksen antamisen kautta tulkitaan asioiden tilaa ja jossa tämä tulkinta saatetaan muiden tietoon vuorovaikutteisen, sanomia välittävän verkoston kautta (Åberg 2006, 85). Viestintä kuuluu organisaation ydintoimintaan. Se on osa johtamista ja kriittinen tekijä, kun ajatellaan organisaation olemassaoloa ja menestymistä. Ilman viestintää muutostenkaan tekeminen ei olisi mahdollista. Muutosviestintä on osa strategista viestintää. Siihen tulisi suhtautua kuten mihin tahansa muuhun päivittäiseen viestintään, jonka tavoitteena on auttaa ymmärtämään liiketoiminnan tavoitteet. Sana muutosviestintä onkin vähän vanhanaikainen, koska nykypäivänä viestintä on pääosin aina jonkin käynnissä olevan muutoksen tai uudistuksen viestintää. Muutostilanteet vaativat perusviestinnän, vuorovaikutuksen sekä osallistamisen tehostamista ja syventämistä. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 17, 19.)

Muutoksen tarve ja sen tavoitteet sanoitetaan viestinnän avulla (Juholin 2013, 391). Muutosviestinnän tavoitteena on auttaa henkilöstöä ymmärtämään, mistä on kyse, miksi kyseinen muutos on tarpeellinen ja mihin sillä pyritään. Toisaalta tavoitteena on myös se, että henkilöstö ja heidän asiantuntemuksensa saadaan mukaan muutoksen toteuttamiseen. Viestintä tukee muutoksen suunnittelua ja toteutusta, selkeyttää muutoksen tarkoituksen ja ydinviestin, tiedottaa ja luo ymmärrystä muutoksen sisällöstä ja tavoitteista sekä luo mahdollisuuksia vuorovaikutukseen ja yhteiseen oppimiseen. Viestinnän avulla saadaan organisaation jäsenet osallistumaan ja sitoutumaan muutoksen sisältöön ja tavoitteisiin. Viestinnällä on suuri merkitys muutoksen tulkinnassa ja sen toteuttamisessa, koska muutostilanteessa luottamus,

motivaatio ja työilmapiiri joutuvat usein koetukselle. Muutosviestinnällä, joka on ennakoivaa, rakentavaa ja inhimillistä, voidaan auttaa koko organisaatiota sitoutumaan muutokseen. Muutoksen onnistumisen kannalta tärkeää on viestinnän suunnittelu. Muutoksen saaminen ymmärrettävään muotoon edellyttää, että muutoksen suunnittelun yhteydessä suunnitellaan myös muutosta koskeva viestintä. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 20–22; Stenvall & Virtanen 2007, 65–66.)

3.2 Muutosviestinnän suhde johtamiseen

Viestintä liitetään aina organisaation johtamiseen ja esimiestyöhön (Juholin 2017, 47). Johdon ja esimiesten rooli korostuu erityisesti, kun on kyse muutoksen aikaisesta viestinnästä. Muutostilanteessa halutaan saada tietoa ylimmältä johdolta, koska he ovat parhaiten perillä meneillään olevasta muutoksesta. Johdon tulisi viestiä muutoksen kokonaiskuvasta ja kertoa selkeät perustelut tehdyille päätöksille. Parhaimmassa tapauksessa viesti kulkee kaikkiin suuntiin, niin ylhäältä alas kuin alhaalta ylös ja myös sivuttain. Pelkkä ylhäältä alas tapahtuva viestintä ei riitä, sillä ylimmälle johdolle asiat näkyvät erilaisina verrattuna tavalliseen työntekijään. Ylimmän johdon onkin tärkeää saada henkilöstön näkemykset kuulumaan. Keski-johdolla, eli esimiehillä, on tässä keskeinen tehtävä, sillä heidän vastuullaan on tuoda viestiä ja näkemystä alhaalta ylös. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 67; Pirinen 2014, 119, 126.)

Esimiesten ja heidän välittömässä johdossaan olevien työntekijöiden välinen viestintä muodostaa perustan muutosviestinnälle (Stenvall & Virtanen 2007, 67). Johdon onkin huolehdittava, että esimiehet tuntevat muutoksen taustalla olevat tosiasiat ja henkilöstön asemaan vaikuttavat seikat. Esimies toimii johdon ja työntekijöiden välissä. Parhaimmillaan hän auttaa molempia ymmärtämään paremmin toisiaan. Esimies tulkitsee johdon puhetta työntekijöille, ja toisaalta esittää työntekijöiden ajatuksia ja näkemyksiä johdolle. Olennaista onnistuneen esimiestyön kannalta on, että esimiehellä on hyvät suhteet omaan esimieheensä ja kollegoihinsa. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 67; Ponteva 2010, 53.)

Viestintä kuuluu muutosjohtamisen tärkeimpiin työkaluihin (Myllymäki 2018, 9). Johdon viestinnän sisällöt ja tyyli vaikuttavat siihen, miten viesti ymmärretään,

voidaanko se hyväksyä ja voidaanko siihen sitoutua. Mikäli ymmärrystä ei synny, ei yleensä synny myöskään sitoutumista. Johdon epäselvät ja ristiriitaiset viestit aiheuttavat työntekijöissä hämmennystä ja epäluottamusta. (Juholin 2013, 395.) Usein ongelmaksi muodostuu se, että muutosjohtajat olettavat asioiden olevan selkeitä työntekijöille. Muutosta koskevaa tietoa ei voi vaan siirtää, vaan tietoa pitää jäsentää, muokata ja tuottaa, jotta tieto muutoksen syistä, toteutustavoista ja oleteutuista vaikutuksista olisi kaikille ymmärrettävämpää. Viestintä antaa muutostilanteessa mahdollisuuden pohtia ja jäsentää yhdessä epäselvyyttä ja epätietoisuutta vahvistavia asioita, mikä puolestaan luo yhteisöllisyyttä. Muutos saatetaan ymmärrettävään muotoon onnistuneen viestinnän avulla. Samalla varmistetaan muutoksen toteutuksen dialogisuus. (Stenvall & Virtanen 2007, 64–66, 70.) Aito muutos on mahdollista saavuttaa vasta, kun muutoksen tavoitteet ja uudet toimintatavat ovat riittävän yhtenäisesti ymmärrettyjä ja hyväksytyjä (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 21).

Johdon ja esimiesten yksi keskeisin haaste muutostilanteessa on luottamuksen säilyttäminen (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 21). Muutostilanteessa toimitaan usein epävarmuudessa, koska varmuutta ja selkeyttä tulevaisuudesta ei välttämättä ole. Vaikka tekemistä ohjaisi visio tai tavoite, ei aina voida olla varmoja siitä, millainen lopputulos muutoksella saadaan aikaan. Koska tulosta ei voi tietää etukäteen, toiminta muutostilanteessa perustuu luottamukseen. Onnistuneen muutoksen aikaansaaminen vaatii luottamusta. Sitä edellyttävät oppiminen, epävarmuuden sietäminen tai esimerkiksi toisten näkemysten ja ajatusten huomioon ottaminen. Luottamus mahdollistaa muutoksen toteuttamisen ja on kaiken toiminnan edellytys. Luottamuksen puuttuessa keskustelemattomuus lisääntyy ja dialogi on vähäistä. (Stenvall & Virtanen 2007, 77, 79, 81.)

Muutosjohtajan keskeinen tehtävä on luoda luottamusta siihen, että muutos on tarkoituksenmukainen. Viestintä on läheisesti sidoksissa luottamukselliseen suhteeseen esimiehen ja työntekijän välillä. Luottamus luodaan vuorovaikutuksessa, jossa myös teoilla on merkitystä. Muutos onnistuu helpommin, kun esimies on itse motivoitunut muutokseen, uskoo siihen vahvasti ja viestii sen omalla puheellaan, käyttäytymisellään ja toiminnallaan työntekijöilleen. Ilman luottamusta myös

esimiehen on usein vaikea saada ääntään kuuluviin. (Pirinen 2014, 116; Stenvall & Virtanen 2007, 78–79.)

Luottamuksen tunnusmerkit organisaatiossa:

- Toiminta on avointa ja läpinäkyvää.
- Tavoitteet ovat yhteisiä ja tietoa on kaikkien saatavilla.
- Johto jakaa vastuuta ja myös valtuuksia samanaikaisesti.
- Työpaikalla toiminta on eettistä.
- Työpaikalla uskalletaan keskustella avoimesti.
- Johtaminen on oikeudenmukaista.
- Jokaista työyhteisön jäsentä arvostetaan työpaikalla. (Työterveyslaitos 2020a.)

Viestintä itsessään ei voi ratkaista kaikkia ongelmia, mutta se voi vähentää muutokseen liittyviä pelkoja ja jopa motivoida ihmisiä. Muutoksen näkeminen mahdollisuutena edellyttää kuitenkin aina johdolta konkreettisia näyttöjä muutoksen etenemisestä ja onnistumisesta. Muutostilanteessa johdon asema on keskeinen ja ratkaiseva, koska heiltä odotetaan vastuuta ennakoida tilanteita ja luoda menettelytapoja, joilla selviydytään eteenpäin. Johtoon ja erityisesti esimiehiin saattaa kohdistua suuria, jopa epärealistisia odotuksia muutoksen läpiviemisestä. Vaikka johto onkin avainasemassa, uusimmat viestintänäkemykset korostavat, että jokaisella yksilöllä on myös vastuu muutostilanteessa. Jokaisen yksilön on oltava itse aloitteellinen ja etsittävä tietoa. Sama pätee esimiehiin, joiden tulee selvittää omaa yksikköä ja tiimiä koskevia asioita. (Juholin 2013, 395–397.)

3.3 Muutosviestinnän onnistuminen

Muutoksen onnistunut toteuttaminen perustuu ihmisten johtamiseen ja ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. Viestinnän voi sanoa vaikuttaneen silloin, kun se saa aikaan jonkin muutoksen viestin vastaanottajassa. Se voi olla asenteeseen, tietoon, mielipiteisiin tai vaikka käyttäytymiseen liittyvä muutos. Tämä muutos voi olla mikä tahansa, myös ei-toivottu. Onnistunut viestintä saa aikaan lähettäjän toivoman muutoksen viestin vastaanottajassa. Kaikessa viestinnässä korostuu viestin

vastaanottajan rooli, sillä jokainen tulkitsee viestin omasta näkökulmastaan. Viestinnän onnistumisen kannalta tärkeää onkin lopulta vain se, miten vastaanottaja viestin ymmärtää. Mitä suurempi muutos on kyseessä, sitä enemmän tarvitaan vuorovaikutteista viestintää. (Juholin 2017, 242–243; Myllymäki 2018, 17; Åberg 2006, 134.)

3.3.1 Sisältö ja kieli muutosviestinnässä

Työntekijät yleensä kokevat saavansa riittävän paljon tietoa muutoksesta, mutta monesti he moittivat tiedon sisältöä ja sen vaikeatajuisuutta. Muutoksen aikaisessa viestinnässä merkityksellistä on se, miten muutoksesta puhutaan. (Ponteva 2010, 46.) Muutosviestinnän sisällön osalta on harkittava sitä, mitä sanotaan ja mitä asioita korostetaan, jotta syntyisi ymmärrystä, heräisi kysymyksiä ja lopulta toimittaisiin toivotulla tavalla. Muutostilanteessa tapahtuu helposti niin, että organisaatio täyttyy informaatiosta. Kun tiedon määrä koetaan liian suureksi, tärkeidenkin asioiden huomaaminen ja niihin syventyminen vaikeutuu. Muutostilanteessa on erityisen tärkeää havaita henkilöstöä eniten kiinnostavat kysymykset ja keskittyä niihin. Nämä kysymykset vaihtelevat muutoksen eri ajankohtina. (Juholin 2013, 406–407.)

Muutostilanteessa johtoa ja muuta henkilöstöä kiinnostavat usein eri asiat, mikä vaikeuttaa viestintätilanteita. Johdolla ja henkilöstöllä on erilaiset tarpeet muutoksen aikaista viestintää kohtaan. Henkilöstö haluaa tietää muutoksesta yleensä eri asioita tai ainakin eri painotuksilla kuin mitä johto kertoo. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 67.) Muutoksen alkuvaiheessa jokaista työntekijää kiinnostaa vain se, miten muutos vaikuttaa häneen itseensä ja hänen työtehtäviinsä. Organisaatiotason tulevaisuuskuvat eivät kiinnosta, ellei niillä ole yhteyttä työntekijän arkeen ja työhön. Viestinnän kannalta vaikeinta onkin vastata juuri muutoksen alkuvaiheessa yksilötasolla herääviin kysymyksiin. Alussa tietoa menee myös paljon ohi, sillä työntekijä pystyy käsittelemään vain vähän hänelle itselleen tärkeää tietoa. Kun muutoksessa päästään eteenpäin, tarvitaan enemmän kaikille yhteistä samanaikaista viestintää. Muutoksen keskivaiheilla taas toivotaan yksilöidympää, henkilö- ja tiimikohtaista viestintää. (Juholin 2013, 407; Pirinen 2014, 135.)

Muutostilanteessa työntekijää kiinnostaa siis ensisijaisesti hänelle itselleen merkitykselliset asiat, kuten oma työ ja tulevaisuus, mutta sen lisäksi myös koko organisaation tilanne ja näkymät. Organisaatiotasolla viestinnän sisällöt saattavat usein olla niin vaikeaselkoisia ja laajoja kokonaisuuksia, että yksittäisen työntekijän on vaikea ymmärtää niiden vaikutuksia omaan päivittäiseen työhön. Kun sisältöjä ei ymmärretä ja koeta itselle merkityksellisiksi, on vaikea sitoutua muutokseen. (Juholin 2013, 407–408.)

Viestinnän vaatimuksia sisällön osalta ovat selkeys, informatiivisuus ja totuudenmukaisuus. Muutosviestintä on samojen asioiden ja viestien toistamista, sillä toistoauttaa viestin perillemenossa ja sen sisäistämässä. (Stenvall & Virtanen 2007, 70, 72.) Heiskasen ja Lehikoisen (2010, 74) mukaan sisäistä viestintää voidaan jäntevöittää muotoilemalla perusviestit, jotka johdetaan muutoksen tavoitteista. Nämä perusviestit ovat johtotasolla määritellyjä tavoitteellisia, lyhyitä ja yksinkertaisia ilmauksia, joita tukevat muun muassa perustelut, havainnollistukset ja esimerkit. Perusviestien tulee olla tavoitteiltaan samanlaisia kaikilla organisaatiotasolla, mutta perustelut ja esitystavat saavat vaihdella. Asioiden totuudenmukaisella kerroinnalla varmistetaan se, että perusviestit pysyvät mahdollisimman selkeinä. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 74.)

Ymmärrettävyys kasvaa, kun käytetään lyhyitä, tuttuja ja kotoperäisiä sanoja. Lisäksi suositellaan, että viestinnässä käytettäisiin lyhyitä lauseita ja vältettäisiin monimutkaisia lauserakenteita. Tarkoin valitut kuvat ja muut tekstin tai puheen tehosteet parhaimmillaan tukevat viestintää. (Åberg 2006, 87–88.) Joskus työntekijän voi olla vaikea ymmärtää erilaisia muutoksessa käytettäviä liiketoiminnan termejä. Muutosviestinnässä käytetyllä kielellä on suuri merkitys, ja sen pitäisikin olla riittävän yksinkertaista ja yksiselitteistä. Huonot sanavalinnat voivat pahimmillaan tehdä koko muutoksesta työntekijälle vieraan ja kaukaisen asian, joka ei kosketa häntä. Tällöin työntekijä saattaa jättäytyä kokonaan ulkopuoliseksi, sillä hän kokee muutoksen olevan vain ylimmän johdon puhetta. Silloin on myös vaarana, että työntekijä ei opi, saati omaksu hänen uusia työtehtäviään. Muutoksessa käytetyt käsitteet ja niiden merkitykset on tarpeen käydä läpi heti muutosprosessin alussa. Samalla tulisi selventää sanojen merkitys käytännössä. (Pirinen 2014, 117–118.)

Myllymäki (2018, 67) kehottaa poistamaan viestinnästä ristiriitaisuudet. Viestinnässä tulisi muun muassa välttää sanontoja, muotisanoja ja ammatti- tai erikoiskieltä sekä konditionaalien käyttöä. Jotta viestintä johtaisi muutoksen edellyttämään toimintaan, tulisi kertoa selkeästi, kuka tekee ja mitä. Aina ennen viestien julkaisemista olisi hyvä tarkistaa, että kirjoituksessa on varmasti käytetty oikeita termejä. Puhuttaessa väärinymmärrykset on mahdollista korjata helpommin. (Myllymäki 2018, 24–25, 28, 67.)

3.3.2 Ennakoiva ja jatkuva muutosviestintä

Muutosviestinnässä onnistuminen riippuu myös ajoituksesta. Siitä, milloin on oikea aika ottaa eri asioita esiin ja yleiseen keskusteluun. Henkilöstö todennäköisesti haluaisi saada muutokseen liittyvät asiat tietoonsa niin aikaisessa vaiheessa kuin mahdollista. Aina ei kuitenkaan voida kertoa asioista heti. Tasapuolisuutta arvostetaan, mutta usein joillekin ryhmille annetaan enemmän tietoa kuin muille. Avoimuus kuitenkin kannattaa, sillä asiat tulevat joka tapauksessa tietoon ennemmin tai myöhemmin jotakin kautta. Huonotkin uutiset otetaan paremmin vastaan, kun ne kerrotaan riittävän ajoissa, sillä silloin jää aikaa pohdintaan ja omiin suunnitelmiin. Oikea-aikaisella viestinnällä varmistetaan, että viestintä ja todellisuus vastaavat toisiaan. Näin saadaan pidettyä myös turhat huhut ja spekulatiot poissa. (Heiskanen & Lehtikoinen 2010, 94; Juholin 2013, 408–409.)

Muutosviestintä on parhaimmillaan proaktiivista, mikä tarkoittaa sitä, että muutoksesta kerrotaan jo etukäteen (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 67). Muutostilanteissa päädytään kuitenkin usein viestimään reaktiivisella tavalla, eli kommentoimaan ja selittämään jo tapahtuneita asioita jälkikäteen. Reaktiivinen viestintä on monesti kirjallista ja muodollista, eikä sellaisenaan pysty täyttämään henkilöstön tiedontarvetta muutostilanteessa. Reaktiivinen viestintä vastaa tyypillisesti vain mitä -kysymyksiin, mikä saatetaan kokea ylimielisenä ja määräilevänä. Viestintätapa voi ruokkia epäilyjä johtoa kohtaan, lisätä muutokseen liittyviä pelkoja sekä saada aikaan vastustusta muutosta kohtaan. Miksi -kysymyksiin vastaamatta jättäminen saa ihmiset usein hankkimaan tai luomaan tietoa itse. Todennäköisesti tällainen tieto on ainakin osittain virheellistä. (Juholin 2013, 404.)

Proaktiivinen viestintä voidaan siis nähdä prosessina, joka varautuu ennakkoon tilanteisiin ja hyödyntää viestintää muutoksen toteuttamisessa. Vastoin reaktiivista viestintää, proaktiivinen viestintä ei pyri esittämään valmiita vastauksia, vaan etsii niitä yhdessä ennakkoluulottomasti, vuorovaikutteisesti ja kasvokkaisuviestintää hyödyntäen. Proaktiivinen viestintä edellyttää avoimuutta ja luottamusta. Tarkoituksena on saavuttaa yhteisymmärrys muutoksen taustalla olevista syistä ja muutoksen tavoitteista. Viestinnän tulisi luoda ja ylläpitää keskustelua sekä tarjota vaikuttamisen mahdollisuuksia. Tyypillisesti muutoksessa viestitään sekä reaktiivisesti että proaktiivisesti, sillä kaikkea ei ole mahdollista ennakoida. (Juholin 2013, 404–405.)

Muutostilanteessa on viestittävä jatkuvasti, sillä tavanomainen viestintä ei riitä (Juholin 2013, 404). Muutos etenee usein hitaasti. Välillä saattaa näyttää siltä, ettei mitään tapahdu, vaikka todellisuudessa muutoksen eteen työskentelee jopa kokonaisia työryhmiä. Jatkuva muutosviestintä auttaa muutoksen kokonaiskuvan hahmottamisessa. Tämä on tärkeää, sillä yleensä muutokset eivät toteudu alkuperäisen suunnitelman mukaisesti. Kuten jo aikaisemmin todettiin, muutostilanteeseen kuuluu epävarmuus, johon on mahdollista vaikuttaa muun muassa jatkuvalla muutosviestinnällä. Jatkuva muutosviestintä tarkoittaa sitä, että muutosprosessi kuvataan ja sitä seurataan ajantasaisesti. Åberg (2006, 132) suosittelee, että muutosprosessille tehdään omat verkkosivut, joita päivitetään jatkuvasti muutoksen edetessä. (Åberg 2006, 131–132.)

Muutosviestintään liittyy myös se, että muutoksesta tiedotetaan jatkuvasti. Silloinkin on tiedotettava, kun ei ole varsinaisesti mitään uutta tiedotettavaa. Muuten tiedottamatta jättämisestä syntynyt tyhjiö täyttyy huhuilla. On kerrottava, mitä on tapahtunut, mitä tapahtuu nyt ja mitä tapahtuu tulevaisuudessa. On myös kerrottava, mistä asioista ei voi juuri nyt kertoa ja miksi. (Åberg 2006, 132.) Oleellista muutokseen sitoutumisessa ja siinä onnistumisessa on, että asioista tiedotetaan mahdollisimman varhain. Muutoksen tavoitteista pitäisi olla yhteinen näkemys jo siinä vaiheessa, kun muutos käynnistetään. Tiedottamisen suhteen ollaan siis myöhässä, jos asioista kerrotaan ensimmäisen kerran vasta silloin, kun muutosprosessi on jo käynnissä. (Työterveyslaitos 2020b.)

3.3.3 Muutosviestinnän kanavat

Muutosviestinnässä käytetään usein monia eri viestintäkanavia (Myllymäki 2018, 13). Jokaisella viestintäkanavalla on omat hyvät puolensa, ja eri kanavia yhdistelemällä saadaan usein viestintä toimimaan parhaiten. Organisaation koko tai organisaatorakenne ei välttämättä tee muutosprosessista hankalaa. Onnistuminen vaatii suunnitelmallisuutta ja tavoitteellisuutta, jotta viestinnän kysyntä ja tarjonta saadaan kohtaamaan. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 78.) Oleellista on valita muutosviestinnän monista kanavista kulloiseenkin tilanteeseen tarkoituksenmukaisimmat kanavat. Viestintäkanavien käytön valinnassa on tärkeää pohtia kanavan valinnan ohella myös sitä, millainen on viestin sisältö, eli mitä muutoksesta halutaan todellisuudessa kertoa ja millaista vuorovaikutusta viestinnän avulla halutaan saada aikaan. (Stenvall & Virtanen 2007, 69.)

Muutosviestintää tulisi jakaa eri kanavissa, eri sisältöisenä ja eri kohderyhmille niin, että jokaisella on mahdollisuus etsiä tarvittava tieto haluamastaan kanavasta. Tämän lisäksi tietoa tulisi saada eri näkökulmista, kuten ylimmältä johdolta, omalta esimieheltä ja muutoksen vastuuhenkilöiltä. (Pirinen 2014, 137–138.) Muutosviestintä vaatii enemmän keskinäistä vuorovaikutusta verrattuna tavanomaiseen päivittäisviestintään. Kasvokkaisviestinnän tulisikin olla muutostilanteessa tärkein ja eniten käytetty viestinnän keino. Etäiseen kasvokkaisviestintään kuuluvat johdon tiedotus- ja keskustelutilaisuudet, neuvottelut, yksikkö- ja osastokokoukset, yleiset kehittämis- ja keskustelutilaisuudet, webcast sekä videoneuvottelut. Läheiseen kasvokkaisviestintään taas kuuluvat tiimipalaverit, esimies-alaisviestintä ja -keskustelut, ryhmäkeskustelut sekä työpajat. Medioitu viestintä usein täydentää kasvokkaisviestintää, mutta joissain tapauksissa riittää jopa yksinään. Medioituun viestintään kuuluvat sähköposti, intranet, ekstranet, sosiaalinen media, mobiiliviestintä, julkaisut, sisäinen radio, tv ja internet. Viestinnässä hyödynnetään yhä enemmän erilaisia wikipohjaisia ympäristöjä, sillä ne mahdollistavat tiedon jakamisen ja yhdessä tekemisen ajasta ja paikasta riippumatta. Näiden ympäristöjen etuna on se, että jokainen päivittää tietoa jatkuvasti tarpeen mukaan. Painetuilla välineillä on osansa muutosviestinnässä, vaikkakin ne ovat menettäneet merkitystään julkaisuhitaiden vuoksi. (Juholin 2013, 409–410.)

Kasvokkaisviestintä on viestinnän eri muodoista vaikuttavin, sillä se mahdollistaa aidon vuorovaikutuksen. Ihmisten kanssa jutteleminen on usein paras keino muutostilanteessa. Mikäli yhteistä ymmärrystä ja käsitystä toiminnan muuttamisen mahdollisuuksista ja tavoista ei synny, saattaa koko muutos vaarantua. Kasvokkaisviestinnän huono puoli on se, että se vie paljon aikaa, minkä vuoksi myös tapaamisia on hankala aikatauluttaa. Viestintäteknologia on osaltaan helpottanut myös kasvokkaisviestinnän käytäntöjä. Koko organisaation taseisia tapaamisia on tarpeen järjestää säännöllisesti, sillä ne voivat parhaimmillaan lieventää hierarkkisuuden tunnetta ja tuoda johtoa lähemmäksi työntekijöitä. Tällaisissa tilaisuuksissa keskustelua syntyy kuitenkin vain harvoin, eikä niissä moni uskalla esittää kysymyksiä. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 81–82; Ponteva 2010, 29.)

Viestintävälineitä valittaessa on tärkeää arvioida niiden tasapuolisuus ja se, että ne ulottuvat organisaation kaikille tasoille. Viestin tasapuolisuus ja parempi ymmärtäminen voidaan varmistaa käyttämällä useampaa eri viestintävälinettä päällekkäin, jolloin sama tieto välittyy henkilöstölle eri kanavia pitkin. Tiedon tulee olla sisällöllisesti samanlainen, mutta viestiä pitää muuttaa siten, että se huomioi kunkin kanavan omat erityisvaatimukset. Muutosviestinnän perusvaatimuksia ovat jatkuvuus ja prosessimaisuus. Viestinnän monikanavaisuus antaa muutostilanteessa mahdollisuuden vastata tiedon ja vuorovaikutuksen tarpeeseen. Kasvokkaisviestinnän kautta käsitellään asioita syvemmin, kun taas sähköisen viestinnän etuna on nopeus ja reaaliaikaisuus. Erilaisia sähköisiä viestintävälineitä käyttäen on myös mahdollista päästä jatkuvaan viestintään ja vuorovaikutukseen organisaatiossa, kunhan henkilöstö osaa tiedonhaun näistä välineistä. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 78–79, 84.)

3.3.4 Muutokseen osallistaminen

Keskustelu, vuorovaikutus ja osallistaminen korostuvat muutostilanteissa (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 85). Perinteinen tiedotusnäkemys pyrkii saamaan viestin vastaanottajan ajattelemaan ja toimimaan toivotulla tavalla. Ylhäältä alas tapahtuva viestintä ei yksinomaan toimi muutostilanteessa, koska ihmiset kyseenalaistavat asioita, joita he eivät ymmärrä ja joista päättämiseen he eivät voi olla osallisina.

Muutostilanteessa halutaan olla toimijoita, viestinnän kohteena olemisen sijaan. (Juholin 2013, 405.) Viestintä ei saa olla pelkkää tiedon jakamista, vaan sen avulla pitää olla mahdollisuus aitoon keskusteluun. Työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet muutoksen suunnittelussa ja toteuttamisessa auttavat sitoutumaan paremmin muutokseen. (Ponteva 2012, 16.)

Työntekijän kannalta muutoksen saavuttaminen on todennäköisintä, kun hän on itse ollut mukana vaikuttamassa siihen. Silloin työntekijä tuntee, että muutos on myös hänen tehtävänsä ja hänen vastuullaan. Työntekijän rajalliset mahdollisuudet vaikuttaa itseään koskeviin asioihin voivat aiheuttaa työntekijälle kokemuksen siitä, ettei hän voi vaikuttaa muutoksen suunnitteluun ja päätöksentekoon tarpeeksi. Tällä voi olla vaikutusta myös työntekijän motivaatioon, sillä itsemääräämisoikeus ja mahdollisuus vaikuttaa oman työn suunnitteluun ovat työntekijälle tärkeimpiä motivaatiotekijöitä. (Pirinen 2014, 19.) On todennäköisempää, että työntekijä sitoutuu uusiin toimintatapoihin ja hyväksyy ne, kun hän pääsee itse vaikuttamaan niihin. Osallistamalla työntekijät muutokseen varmistutaan myös siitä, että tietoa on kaikkien saatavilla ja näin ollen epäilyt salailusta hälvenevät. (Juholin 2013, 405.)

Muutostahtoa vahvistavat keinot, joilla työntekijät saadaan osallistumaan, ymmärtämään ja sitoutumaan, auttavat muutosviestintää onnistumaan (Heiskanen & Lehtikoinen 2010, 86). Muutokset eivät tunnu niin vaikeilta, kun työntekijät ovat osallisina erilaisissa asioissa organisaatiossa. Osallistamisessa on kuitenkin myös riskinsä. Ihmiset odottavat, että heidät otetaan aidosti mukaan miettimään ja suunnittelemaan erilaisia muutoksia, jos siihen annetaan mahdollisuus. On siis tärkeää ottaa työntekijät vilpittömästi pohdintoihin mukaan, sillä esimerkiksi teennäiset ja liioja toiveita herättävät puheet osallistamisesta voivat kääntyä johtoa ja organisatiota vastaan. (Ponteva 2010, 45.)

Osallistuminen muutosprosessin suunnitteluun ja toteutukseen tarkoittaa yksinkertaisimmillaan sitä, että työntekijä tulee kuulluksi ja hänen mielipiteensä otetaan huomioon. Kaikissa organisaatioissa ja tilanteissa osallistaminen ja yhdessä tekeminen ei ole mahdollista. Tähän vaikuttavat sekä muutoksen laatu että organisaation koko. Isossa organisaatiossa johdon on mahdotonta kuulla kaikkia

henkilökohtaisesti. Tällöin onkin tärkeää varmistaa, että jokainen tulee kuulluksi oman esimiehensä, työntekijöiden edustajan tai henkilöstöhallinnon edustajan kautta. Erilaisia digitaalisia sovelluksia, kuten verkkokyselyitä ja keskustelupalstoja, voidaan hyödyntää työntekijöiden kuulemisessa. (Juholin 2013, 406; Työterveyslaitos 2020c.)

3.4 Muutosviestinnän kompastuskivet

Viestintä saa yleensä muutostilanteessa eniten kritiikkiä. Henkilöstö kokee, että heille ei viestitä avoimesti muutokseen liittyvistä asioista, tai tietoa muutoksesta on saatavilla heidän mielestään yksinkertaisesti liian vähän. (Pirinen 2014, 116.) Muutostilanteessa oman esimiehen kohtaaminen koetaan merkittävänä asiana. Vaikka muutostilanne ymmärrettävästi lisää esimiesten kiireitä entisestään, tulisi aikaa järjestää myös henkilökohtaiselle keskustelulle oman tiimin jäsenten kanssa. Usein työntekijät ovat sitä mieltä, että näitä kahdenkeskeisiä tapaamisia ei ole oman esimiehen kanssa riittävästi. (Ponteva 2010, 60.) Muutosviestintä on yhteisen ymmärryksen luomista muutoksen tavoitteista ja uusista toimintatavoista, mikä edellyttää avointa keskustelua kaikilla organisaatiotasoilla (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 36).

Kortetjärvi-Nurmi ja Murtola (2015, 67) korostavat, että muutostilanteessa on annettava aikaa ja tilaa myös tunteille ja sopeutumiselle. Muutokset vaikuttavat työntekijöihin tavalla tai toisella, ja muutosten onnistunut toteuttaminen riippuu usein ratkaisevasti viestinnästä. Huonosti johdettu muutosviestintä voi johtaa kuulopuheisiin ja muutosvastarintaan. (Cornelissen 2011, 219.)

Todennäköisyys muutosviestinnän epäonnistumiselle kasvaa seuraavissa tilanteissa:

- viestintää on liikaa tai toisaalta liian harvoin
- viestintä on yksisuuntaista
- viestintäkanavia on liian vähän
- yhteinen ymmärrys puuttuu
- viestintää ei suunnata eri kohderyhmille

- käytetty kieli on vaikeasti ymmärrettävää
- pääviestit jäävät epäselviksi
- keskustelua ja vuoropuhelua ei ole riittävästi
- viestinnän pitkäjänteisyys puuttuu
- luovat viestintätavat puuttuvat (Pirinen 2014, 129).

Salem (2008) esittää artikkelissaan syitä sille, miksi muutokset jäävät organisaatioissa toteutumatta ja epäonnistuvat viestinnän näkökulmasta. Ensimmäinen syy on riittämätön viestintä. Viestinnän riittämättömyys koskee keskustelumahdollisuuksien puutetta. Organisaation jäsenet eivät pysty muodostamaan muutoksesta kokonaiskuvaa siitä huolimatta, että tietoa on paljon ja jokaisen saatavilla. Muutos-tilanteessa organisaation jäsenille tulisi tarjota mahdollisuuksia yhteiseen keskusteluun ja asioiden ymmärtämiseen, mikä vähentää epävarmuuden kokemuksia. Muutokset eivät onnistu, jos näitä mahdollisuuksia ei ole. Toinen syy on organisaatioidentiteetin ja vision hämärtyminen. Organisaation jäsenet haluavat tietää, miten muutos vaikuttaa heihin ja koko organisaatioon. Yhteisen suunnan määrittäminen on vaikeaa ilman viestintää, johon jäsenet voivat samaistua. (Salem 2008.)

Kolmantena syynä Salem (2008) mainitsee epäluottamuksen organisaatiossa. Työntekijät kokevat epäluottamusta johtoa kohtaan varsinkin silloin, kun kyseessä on ennalta suunniteltu muutos. Epäluottamukselle ominaisia piirteitä ovat pelko, skeptisyys, kyynisyys ja varovaisuus. Viestintä on tässä tilanteessa vaikeaa, sillä esimerkiksi vuorovaikutustilanteiden arvoa saatetaan väheksyä. Artikkelissa on esitetty myös, että positiivisesti vaikuttavan huumorin puuttuminen saattaa olla osasy sille, ettei organisaatio muutu. (Salem 2008.)

Syy muutosten epäonnistumiselle saattaa olla myös huonoissa viestintätaidoissa. Salem (2008) nostaa esille kolme taitoa, joiden puutteellinen hallitseminen saattaa johtaa ongelmiin. Ensimmäisenä on kyky reagoida, eli muiden ymmärtäminen ja toisaalta tämän ymmärryksen osoittaminen muille sanallisen ja sanattoman viestinnän avulla. Toisena on avoimuus ja kolmantena joustavuus, joka tarkoittaa kykyä muuttaa omaa viestintäkäyttäytymistään eri tilanteiden mukaan. Muutoksesta viestittäminen vaikeutuu, kun viestintätaidot ovat puutteelliset. Silloin organisaation

jäsenten on vaikea saada muutoksesta selvää. Lisäksi he tuntevat enemmän epävarmuutta, samaistuvat vähemmän organisaatioon ja sen muutoksiin sekä tuntevat enemmän epäluottamusta muita työyhteisön jäseniä kohtaan. Muutostilanteissa ongelmaksi saattaa usein muodostua myös halu välttää erilaisia ristiriitilanteita eli konflikteja. Erimielisyyksien ja muiden mieltä painavien asioiden kohtaaminen on tärkeää, sillä muuten nämä asiat eivät tule organisaatiossa esille. (Salem 2008.)

4 TUTKIMUSMENETELMÄ JA AINEISTO

Tässä luvussa kerrotaan tämän opinnäytetyön tutkimuksen toteutuksesta. Luvussa esitellään valittu tutkimusmenetelmä, perustellaan tutkittavan ryhmän rajaus sekä kerrotaan tarkemmin aineiston keruusta ja sen analysoinnista. Luvussa esitellään lisäksi haastattelujen apuna käytetty haastattelurunko, joka on kokonaisuudessaan tämän opinnäytetyön lopussa liitteenä.

4.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millaisia ajatuksia ja kokemuksia kohdeyrityksen henkilöstöllä on muutoksesta yleensä ja viestinnästä muutoksen aikana. Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Laadullinen tutkimus käsittää monenlaisia lähestymistapoja ja menetelmiä. Yhteistä niille kaikille on elämismaailman tutkiminen. Kvalitatiivisen tutkimuksen keskiön muodostavat monin eri tavoin ilmenevät merkitykset. Tavoitteena on usein jonkin ilmiön syvempi ymmärtäminen, tilastollisten yhteyksien etsimisen sijaan. Laadulliset tutkimukset rakentuvat aikaisemmista, tutkittavasta aiheesta tehdystä tutkimuksista ja teorioista, empiirisistä aineistoista sekä tutkijan omasta ajattelusta ja päättelystä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006b; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006c.)

Laadullinen tutkimus ei pyri yleistämään määrällisen tutkimuksen tavoin. Tavoitteena ei ole totuuden löytäminen tutkittavasta asiasta, vaan tutkimisen aikana muodostuneiden tulkintojen avulla näyttää esimerkiksi ihmisten toiminnasta jotakin, jota ei voi välittömästi havaita. Laadullisessa tutkimuksessa keskitytäänkin usein pieneen määrään tapauksia, joita pyritään analysoimaan mahdollisimman perusteellisesti. Tutkimusaineiston kokoa ei siis säätele aineiston määrä vaan sen laatu. Tutkimusaineiston tulisi toimia apuvälineenä asian tai ilmiön ymmärtämisessä tai teoreettisesti mielekkään tulkinnan muodostamisessa. Laadullisessa tutkimuksessa käytetty tutkimusaineisto voidaan kerätä monella eri tavalla. Laadullisella aineistolla tarkoitetaan yksinkertaisimmillaan tekstin muodossa olevaa aineistoa. (Eskola & Suoranta 1998, 15, 18; Vilka 2015, 120, 122, 150.) Tutkimusmenetelmäksi

valittiin laadullinen tutkimus, koska sen avulla opinnäytetyön tavoitteet saavutetaan määrällistä tutkimusta paremmin.

Tämän opinnäytetyön tutkimusaineisto kerättiin haastattelujen avulla. Haastattelu onkin usein laadullisessa tutkimuksessa käytetty aineistonkeruumuoto (Vilka 2015, 122). Aineiston keruusta, eli haastattelujen toteuttamisesta, ja kerätyn aineiston analysoinnista kerrotaan vielä tarkemmin tässä luvussa.

4.2 Tutkittavan ryhmän rajaus

Laadullisessa tutkimuksessa haastateltavien määrää ei ole tarkoin säännelty, vaan se riippuu aina tutkimuksen tarkoituksesta. Haastateltavien valintaan vaikuttaa se, mitä ollaan tutkimassa. Haastateltavat kannattaa valita tutkimusongelmasta riippuen joko teemaa tai tutkittavaa asiaa koskevan asiantuntemuksen tai kokemuksen perusteella. Tällöin on tärkeää, että haastateltavilla on omakohtainen kokemus tutkittavasta asiasta. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 58; Vilka 2015, 135.)

Tämä tutkimus rajattiin koskemaan kahta kohdeyrityksen yksikköä. Haastatteluihin pyrittiin saamaan mukaan viidestä seitsemään henkilöä niin, että he ilmoittavat osallistumishalukkuudestaan itse. Niinpä tutkittavaa ryhmää ei haluttu rajata tutkimuksessa liian tarkasti, esimerkiksi tiettyyn rooliin organisaatiossa. Tämä mahdollisti myös sen, että tutkimusaineistoa saatiin eri näkökulmista. Tutkimuksesta haluttiin kuitenkin rajata pois vasta aloittaneet, koska heillä ei välttämättä olisi ollut tutkimuksen kannalta tarpeellista tietoa ja kokemusta tutkittavasta asiasta. Niinpä vaatimuksena tutkimukseen osallistumiselle oli, että on työskennellyt kohdeyrityksessä vähintään vuoden 2020 alusta alkaen.

4.3 Aineiston keruu ja analysointi

Opinnäytetyön tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla tutkittavaan ryhmään kuuluvia henkilöstön jäseniä. Haastattelu on ennalta suunniteltua päämäärähakuista toimintaa, joka tähtää informaation keräämiseen haastattelijan johdolla. Aineistonkeruun menetelmäksi valittiin haastattelu, koska se on hyvin joustava menetelmä kerätä aineistoa. Haastattelun osapuolet ovat haastattelutilanteessa vuorovaikutuksessa toistensa kanssa, mikä antaa mahdollisuuden tiedonhankinnan

suuntaamiseen. Haastattelutilanteessa oli mahdollista selventää vastauksia ja syventää saatavia tietoja, esimerkiksi kysymällä tarkentavia kysymyksiä tai pyytämällä perusteluja esitetyille mielipiteille. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 34–35, 42–43.) Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina, sillä kyseinen haastattelu soveltuu hyvin henkilön omakohtaisten kokemusten tutkimiseen (Vilkkä 2015, 123).

Tämän tutkimuksen haastatteluissa käytettiin puolistrukturoitua haastattelumenetelmää. Puolistrukturoidussa haastattelussa kaikille haastateltaville esitetään samat tai ainakin lähes samat kysymykset samassa järjestyksessä. Joidenkin määritelmien mukaan haastattelijä voi vaihdella kysymysten järjestystä tai niiden sanamuotoa. Puolistrukturoidussa haastattelussa ei kuitenkaan käytetä valmiita vastausvaihtoehtoja, vaan haastateltava saa vastata omin sanoin. Puolistrukturoitua haastattelua ja teemahaastattelua käytetään toisinaan toistensa synonyymeinä. Teemahaastattelulle ominaista on, että haastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa. (Hirsjärvi & Nurmi 2008, 47–48; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006d.) Tässä tutkimuksessa käytetty puolistrukturoitu haastattelumenetelmä on lähempänä strukturoitua haastattelua kuin mitä teemahaastattelu on. Haastateltavilta kysyttiin samat kysymykset samassa järjestyksessä. Kysymysten esitysmuoto saattoi vaihdella tilanteen ja haastateltavan mukaan. Tarkentavia kysymyksiä esitettiin tarvittaessa haastattelukohtaisesti.

Haastatteluja tehdessä havaittiin, että tietyt asiat alkoivat toistumaan vastauksissa. Eskola ja Suoranta (1998, 62–63) esittävät, että kvalitatiivisen aineiston riittävyttä voidaan arvioida muun muassa kylläntymisen eli saturaation käsitteellä. Saturaation ajatuksena on, että tietty määrä aineistoa riittää tuomaan tutkimuskohteesta esiin peruskuvion. Lisäaineiston kerääminen ei tuota enää uutta informaatiota, ja aineistossa alkaa toistua tietty peruslogiikka. (Eskola & Suoranta 1998, 62–63.) Haastateltavia saatiin tutkimukseen mukaan riittävästi tutkimuksen tarkoitus huomioon ottaen.

Haastattelut toteutettiin huhtikuun 2020 alussa verkkopuheluina, vallitsevan koronatilanteen vuoksi. Haastattelukutsu julkaistiin kohdeyrityksen sisäisessä viestintäkanavassa niin, että kaikilla tutkittavaan ryhmään kuuluvilla henkilöstön jäsenillä

oli mahdollisuus ilmoittaa osallistumishalukkuudestaan. Haastattelun tarkempi ajankohta sovittiin jokaisen haastateltavan kanssa erikseen. Kaikki haastattelut nauhoitettiin, haastattelutilanteen ja tiedon keruun sujuvoittamiseksi. Nauhoituksesta kerrottiin jo haastattelukutsussa, mutta asia kerrattiin myös aina ennen nauhoituksen aloittamista. Haastattelujen nauhoittaminen auttoi keskittymään paremmin haastattelutilanteeseen, mikä edesauttoi mahdollisimman luontevan ja vapautuneen keskustelun syntymistä (Hirsjärvi & Hurme 2008, 92). Haastattelut litteroitiin, eli nauhoitettu puhemuotoinen aineisto kirjoitettiin puhtaaksi. Haastattelut muutettiin tekstimuotoon heti niiden nauhoittamisen jälkeen. Aineisto litteroitiin aluksi sanasta sanaan, jonka jälkeen siitä poistettiin täytesanat, toisto ja aiheeseen liittymättömän keskustelu. Tallennetun aineiston muuttaminen tekstimuotoon helpotti tutkimusaineiston analysointia (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006e; Vilka 2015, 137.) Litteroitu aineisto ei ole mukana tässä työssä sen luottamuksellisuuden vuoksi.

Laadullisessa tutkimuksessa on mahdollista lähteä liikkeelle ilman mitään ennakoitettuja tai määritelmiä. Kvalitatiivisen tutkimuksen kohdalla puhutaankin usein aineistolähtöisestä analyysistä. Se tarkoittaa yksinkertaisimmillaan teorian rakentamista empiirisestä aineistosta lähtien, ikään kuin alhaalta ylös. (Eskola & Suoranta 1998, 19.) Analyysillä tarkoitetaan empiirisen tutkimuksen yhteydessä esimerkiksi aineiston lukemista huolellisesti, tekstimateriaalin järjestelyä sekä sisällön ja rakenteiden tai näiden molempien erittelyä, jäsentämistä ja pohtimista. Toisin sanoen, yritetään saada selvää siitä, mitä aineisto sisältää, mistä siinä kerrotaan, millä tavoin ja missä määrin. Analyysi voi olla myös aineiston luokittelemista eri aiheiden ja teemojen perusteella. Tarkoituksena on siis kiteyttää haastattelujen tai kertomusten sisältöjä tai rakennetta ja tarkastella tutkimusongelmien kannalta keskeisten seikkojen esiintymistä ja ilmentymistä. Aineistoa tiivistetään ja sitä tulkitaan, mutta lisäksi käydään vuoropuhelua teorian, empirian ja oman ajattelun kanssa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006f.) Tämän tutkimuksen tutkimusaineisto on jaettu osiin, joita on tarkasteltu järjestelmällisesti työn teoriaosuutta mukaillen. Tutkimusaineistosta on nostettu esiin sekä yhdistäviä että toisaalta erottavia seikkoja.

4.4 Haastattelurungon esittely

Tutkimuksessa käytetty haastattelurunko luotiin pääosin opinnäytetyön luvun kolme pohjalta. Haastattelurungon kysymykset etenevät työn teoriaosuutta mukailleen. Haastattelurunko sisältää yhteensä 15 kysymystä, ja sen voidaan katsoa koostuvan kolmesta osasta. Taustakysymykset sisällytettiin mukaan aineiston analysointia helpottamaan. Kysymykset 2-5 keskittyvät yleisesti muutokseen sekä sen kokemiseen, ja kysymykset 6-15 muutoksen aikaiseen viestintään. Haastateltaville ei annettu haastattelutilanteessa valmiita vastausvaihtoehtoja, vaan he saivat vastata kysymyksiin omin sanoin. Haastattelurunko käytiin läpi yhdessä kohdeyrityksen yhteyshenkilön kanssa, mahdollisten muutosten ja täydennysten varalta. Tämän jälkeen runko hyväksyttiin opinnäytetyön ohjaajalla ennen varsinaisten haastattelujen tekoa. Haastattelurunko on kokonaisuudessaan tämän työn lopussa liitteenä.

5 TULOKSET

Tässä luvussa esitellään tämän opinnäytetyön tutkimuksen tulokset. Tutkimustulokset koskevat kahta tähän tutkimukseen rajattua kohdeyrityksen yksikköä. Opinnäytetyön tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla tutkimukseen rajatun henkilöstöryhmän jäseniä. Haastatteluissa käytettiin apuna tämän työn lopussa liitteenä olevaa puolistrukturoitua haastattelurunkoa.

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millaisia ajatuksia ja kokemuksia kohdeyrityksen henkilöstöllä on muutoksesta ja erityisesti sen viestinnästä. Kvalitatiivisen haastattelututkimuksen tarkoituksena oli antaa kohdeyritykselle lisää tietoa siitä, miten henkilöstö suhtautuu toimintatavan muutokseen ja miten muutosviestintä on tähän mennessä onnistunut. Haastattelujen toivottiin nostavan esiin onnistumisten lisäksi mahdollisia epäkohtia ja keinoja, joilla muutosviestintää voitaisiin mahdollisesti parantaa. Tutkimustulokset raportoidaan työn teoriaosuutta ja haastattelurunkoa mukaillen, jotta opinnäytetyö olisi kokonaisuutena mahdollisimman yhtenäisen ja selkeän.

5.1 Haastateltavien taustatiedot

Kaikki haastattelut aloitettiin tämän tutkimuksen kannalta oleellisilla taustakysymyksillä. Taustakysymykset sisällytettiin osaksi haastattelurunkoa, koska tutkittavaa ryhmää ei rajattu sen sisällä tarkemmin. Haastateltavilta kysyttiin heidän toimenkuvaansa yrityksessä sekä muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen osallistumisesta. Jälkimmäinen taustakysymys oli tutkimustulosten kannalta oleellinen, koska uusia toimintatapoja kokeiltiin kohdeyrityksessä tutkimuksen toteutushetkellä. Oletuksena oli, että vastauksissa on merkittäviäkin eroja riippuen siitä, oliko haastateltava mukana muutoksen suunnittelussa ja toteutuksessa vai ei. Taustakysymykset helpottivat myös osaltaan tutkimusaineiston analysointia.

Haastatteluihin osallistui yhteensä viisi henkilöä kohdeyrityksen tutkittavasta ryhmästä. Haastateltavista yksi toimi tiimiesimiehenä ja loput neljä haastateltavaa toimivat työntekijöinä eri tiimeissä. Haastateltavista kolme oli mukana muutoksen suunnittelussa ja toteutuksessa, mukaan lukien tiimiesimies ja kaksi työntekijää.

Muut haastateltavat työntekijät eivät olleet muutosprosessissa vielä aktiivisesti mukana.

5.2 Muutoksesta muodostuneet käsitykset

Taustakysymysten jälkeen keskusteltiin yleisesti toimintatavan muutoksesta kohdeyrityksessä. Haastateltavia pyydettiin kertomaan omin sanoin, mistä muutoksessa on heidän mielestään kyse ja mihin sillä pyritään. Kysymyksellä oli tarkoitus kartoittaa viestinnän luomaa kokonaiskuva muutoksesta ja sitä, miten muutos on organisaatiotasolla ymmärretty. Vastausten perusteella, muutoksesta on muodostunut melko selkeä kokonaiskuva. Kaikki haastateltavat osasivat kertoa muutoksesta omin sanoin, ja heidän vastauksensa olivat keskenään yhteneviä. Muutoksen kokonais kuvan hahmottaminen on tärkeää etenkin muutoksen alkuvaiheessa. Jos muutoksen kokonaiskuva jää epäselväksi, eivät yksityiskohdatkaan avaudu (Pirinen 2014, 119). Vastaukset antavat myös viitteitä siitä, että viestintää on ollut muutoksessa riittävästi.

Muutoksen vaikutuksista toimintaan yksilö- ja tiimitasolla ei ole vielä kerrottu. Ainoastaan yksi haastateltavista kertoi tarkemmin, miten muutos tulee vaikuttamaan yksilön ja tiimin toimintaan. Hän kuitenkin mainitsi, ettei vaikutuksista ole kerrottu suoraan, vaan välillisesti tiimin toiminnan kautta. Haastateltavien vastaukset perustuivat enimmäkseen kuulopuheisiin tai haastateltavien omiin ajatuksiin siitä, miten muutos tulee lopulta vaikuttamaan. Muutosprosessi oli tutkimuksen toteutushetkellä vasta alkuvaiheessa. Haastatteluissa kävi ilmi, että konkreettisia toiminnan muutoksia ei välttämättä vielä tiedetty, jolloin niistä ei luonnollisesti myöskään viestitty. On myös mahdollista, että kaikkea ei voitu vielä sillä hetkellä kertoa (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 94).

5.3 Muutokseen suhtautuminen

Tämän opinnäytetyön toissijaisena tavoitteena oli selvittää, miten henkilöstö suhtautuu toimintatavan muutokseen. Muutokseen suhtautumista selvitettiin kysymysten neljä ja viisi avulla. Kysymykset koskivat sekä työyhteisöä että haastateltavia yksilöinä. Samalla pystyttiin havaitsemaan mahdollisia merkkejä

muutosvastarinnasta. Vastauksissa oli eroja riippuen siitä, oliko haastateltava mukana muutoksen suunnittelussa ja toteutuksessa vai ei. Osallistuminen muutoksen aikaiseen työskentelyyn oli vapaaehtoista. Tästä voidaan päätellä, että mukaan valitut henkilöt olivat lähtökohtaisesti kiinnostuneita tekemään muutoksia ja he pitivät muutosta toivottavana tai hyvänä asiana. Nämä haastateltavat henkilöt olivat tutkimuksen toteutushetkellä muutosprosessissa muita edellä. Voidaan olettaa, että heillä oli enemmän tietoa, ja he olivat siten mahdollisesti myös sitoutuneempia muutoksen toteuttamiseen.

5.3.1 Työyhteisön suhtautuminen muutokseen

Työyhteisö suhtautui muutokseen vaihtelevasti. Esimiesten keskuudessa muutokseen suhtauduttiin innostuneesti, mutta samaan aikaan jännittyneesti. Haastateltava tiimiesimies koki, että muutokseen kohdistuneita reaktioita oli laajemmassa mittakaavassa vielä aika vähän. Muutoksen suunnittelussa ja toteutuksessa mukana olevien työntekijöiden näkemys oli, että muutokseen suhtauduttiin työyhteisössä odotavaisin ja positiivisin mielin. Muiden haastateltavien mukaan työyhteisössä oli henkilöitä, jotka suhtautuivat muutokseen innostuneesti ja pitivät muutosta hyvänä asiana, kun taas jotkut olivat vähemmän innostuneita ja jopa epäileväisiä muutosta kohtaan.

Vaihtelevaan suhtautumiseen ja toisaalta vähäiseen reagointiin löytyi myös muutamia perusteluja. Haastatteluissa nousivat esille henkilöstön tietämättömyys muutokseen liittyvistä asioista ja etenkin se, että muutoksen edellyttämiä konkreettisia toimia ei ole vielä nähty. Kuten teoriaosuudessa esitettiin, muutoksen näkeminen mahdollisuutena edellyttää aina myös konkreettisia näyttöjä muutoksen etenemisestä ja onnistumisesta (Juholin 2013, 395). Haastateltavista tiimiesimies pohti sitä, uskoivatkohan ihmiset ylipäättään siihen, että muutosta tapahtuu. Yksi haastateltavista olikin havainnut, että ilmassa oli aika paljon myös epätietoisuutta ja epäluuloisuutta siitä, tapahtuuko kuitenkaan mitään muutosta. Haastateltava oli sitä mieltä, että suurin innostus muutokseen tuli ylempää ja muita yritettiin saada mukaan ja innostumaan vähitellen.

5.3.2 Yksilöiden suhtautuminen muutokseen

Haastateltavien oma henkilökohtainen suhtautuminen muutokseen oli myös vaihtelevaa. Lähes kaikki pitivät muutosta kuitenkin enemmän hyvänä kuin huonona asiana. Muutoksen suunnittelussa ja toteutuksessa mukana olevista haastateltavista kaksi piti muutosta erittäin hyvänä ja positiivisena asiana sekä suuntauksena. Haastateltavat, jotka eivät olleet muutoksen aikaisessa työskentelyssä mukana, suhtautuivat muutokseen aika varovasti. Varovaiseen suhtautumiseen vaikutti muun muassa se, että he eivät vielä tieneet minkälaisia todellisia vaikutuksia muutoksella on ja miten nämä muutokset tulevat toimimaan arjessa. Toinen näistä haastateltavista oli vähemmän innoissaan muutoksesta. Hän ei ole kokenut aikaisempia muutoksia kovin menestyksekkäiksi projekteiksi. Huonot muutoskokemukset lisäävätkin henkilön varautuneisuutta, sillä muutokseen kohdistuvat ennako-odotukset muodostuvat aikaisempien muutoskokemusten perusteella (Pirinen 2014, 180). Haastateltava ei ollut suoraan muutosta vastaan, mutta piti toistaiseksi enemmän nykyisistä tavoista toimia.

5.4 Muutosviestinnän arviointia

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää etenkin, millaisia ajatuksia ja kokemuksia henkilöstöllä on muutoksen viestinnästä. Tutkimuksen ensisijaisena tarkoituksena oli antaa kohdeyritykselle lisää tietoa siitä, miten muutosviestintä on tähän mennessä onnistunut ja millä keinoilla muutoksen aikaista viestintää voitaisiin mahdollisesti parantaa. Muutosviestinnän onnistumista selvitettiin haastattelurungon kysymysten 6-15 avulla. Kysymykset laadittiin opinnäytetyön kolmannen luvun pohjalta, jossa käsiteltiin pääasiassa onnistuneen muutosviestinnän osa-alueita.

5.4.1 Muutosviestinnän riittävyys

Viestintää ei saisi olla muutosprosessin aikana liikaa, mutta ei myöskään liian vähän. Suurin osa haastateltavista oli sitä mieltä, että viestintää on ollut riittävästi. Haastateltavat kertoivat, että viestintää on ollut määrällisesti paljonkin, mutta ei kuitenkaan liikaa. Yhden haastateltavan mielestä viestintää olisi voinut olla vielä enemmän kuin mitä tutkimuksen toteutushetkellä oli. Ainoastaan yksi

haastateltavista koki, että viestintää on ollut tämän tutkimuksen toteutusta edeltävänä aikana liian vähän.

5.4.2 Muutosviestinnän selkeys ja johdonmukaisuus

Ainoastaan yksi haastateltavista oli sitä mieltä, että muutoksesta on viestitty selkeästi ja johdonmukaisesti. Muut toivoivat muutosviestintään enemmän selkeyttä ja informatiivisuutta. Kolme haastateltavista koki, että muutoksen aikaisesta viestinnästä on puuttunut riittävä konkretia. Vastausten perusteella kaivattiin enemmän tietoa siitä, mitä viestityt asiat tarkoittavat käytännössä. Organisaatiotason visioilla tulisikin olla yhteys ihmisten arkeen ja työhön, jotta kiinnostus muutosta ja organisaation tulevaisuutta kohtaan säilyisivät (Juholin 2013, 407).

Haastateltavat ymmärsivät kuitenkin hyvin sen, ettei yksityiskohtaisempaa tietoa välttämättä ollut muutostilanteesta johtuen. Vastausten perusteella viestinnässä on ollut tietty johdonmukaisuus, ja vain yksi haastateltavista koki viestinnän hajanaiseksi. Hänen näkemyksensä oli, että viestejä on tullut moneen eri paikkaan ja ajantasalla pysyminen on vaatinut aktiivista viestinnän seuraamista. Haastateltava korosti oman pilottitiimin, eli muutoksen aikaisessa työskentelyssä mukana olevan tiimin, merkitystä. Tietoa jaettiin hänen mukaansa hyvin tiimin kesken, ja asiat koottiin viimeistään tiimin yhteisissä kokouksissa.

Haastateltavat olivat ainakin pääosin ymmärtäneet, mitä viesteillä on tarkoitettu. Haastatteluissa nousivat esille muutosprosessissa käytettävät englanninkieliset termit. Muutoksessa käytettävät liiketoiminnan termit saattavat toisinaan vaikeuttaa viestin ymmärtämistä ja sisäistämistä (Pirinen 2014, 117). Osa koki termien käytön haasteellisena, koska niille ei ollut suomenkielisiä vastineita. Termeistä ei siis suoraan ymmärretty niiden käytännön merkitystä. Yhden haastateltavan mukaan tämä on vaikeuttanut myös muutokseen liittyvien asioiden sisäistämistä. Haastattelujen perusteella muutoksen suunnittelussa ja toteutuksessa mukana oleville henkilöille näitä termejä oli avattu enemmän. Heidän mielestään niiden käyttö olikin jo selkeää.

5.4.3 Muutosviestinnän oikea-aikaisuus ja avoimuus

Henkilöstön tiedontarpeeseen vastaaminen osoittautui vaikeaksi muutoksen alkuvaiheessa. Kuten jo aikaisemmissa vastauksissa kävi ilmi, henkilöstöä kiinnostivat tutkimushetkellä asiat, joihin ei ollut vielä vastausta. Tämä nousi uudelleen esille kolmessa haastattelussa, haastattelurungon kysymyksen kahdeksan kohdalla. Näin ollen kaikkiin henkilöstön mieltä askarruttaviin kysymyksiin ei ole vastattu. Yksi haastateltavista arveli, että oli pohdinnoissaan asioiden edellä. Yhden haastateltavan mukaan pääkysymyksenä monen mielessä oli, että miten käytännön arki tulee muuttumaan, ja siihen ei ollut vielä valmista vastausta. Kaikki haastateltavat olivat kuitenkin tyytyväisiä saamiinsa vastauksiin, jos he olivat kysyneet jotain muutokseen liittyen. Vastausten perusteella on kerrottu myös selkeästi, mikäli johonkin asiaan ei ole ollut vielä vastausta.

Kaikki haastateltavat kokivat, että muutokseen liittyvistä asioista on viestitty riittävän ajoissa. Viestinnän avoimuus sen sijaan herätti haastateltavissa eriäviä mielipiteitä. Suurin osa oli kuitenkin sitä mieltä, että viestintä on ollut avointa ja asioista on kerrottu heti, kun niistä on tiedetty. Yhden haastateltavan mielestä viestinnän avoimuutta oli vaikea arvioida, koska ei ollut varmuutta siitä, oliko jollakin ryhmällä mahdollisesti enemmän tietoa. Haastateltava ajatteli viestinnän olleen osittain niin avointa kuin oli mahdollista, mutta kyseenalaisti viestinnän riittävän avoimuuden muutosprojektista vastuussa olevien osalta. Yksi haastateltavista oli sitä mieltä, että viestintä ei ole ollut riittävän avointa. Haastateltavan vastauksesta päätellen, muutokseen liittyvistä toimista oli puhetta, mutta niistä ei viestitty tai viestittiin vasta silloin, kun ne olivat jo tapahtuneet. Haastateltava olisi kaivannut aina tietoa siitä, missä mennään, mitä tuleman pitää ja millä aikataululla muutoksessa edetään. Teoriaosuudessa käsiteltiin reaktiivista ja proaktiivista viestintää. Muutoksessa viestitään tyypillisesti molemmilla tavoilla, koska kaikkea ei ole mahdollista ennakoita (Juholin 2013, 405).

5.4.4 Viestintäkanavien käyttö muutosprosessissa

Haastatteluissa kysyttiin haastateltavien omaa mielipidettä eri viestintäkanavien käytöstä. Haastateltavat ottivat kantaa siihen, mistä viestintäkanavasta

tai -kanavista he toivovat saavansa tietoa muutokseen liittyen. Samalla pystyttiin selvittämään, mitä viestintäkanavia henkilöstö ehkä suosii. Lähes kaikki olivat vastausten perusteella tyytyväisiä siihen, miten eri viestintäkanavia on käytetty. Ainoastaan yhden haastateltavan mielestä viestintää on ollut paljon myös sellaisessa kanavassa, jota ei päivittäisessä työssä juurikaan käytetä. Kyseinen kanava ei ollut hänen mielestään paras, koska tieto piti käydä etsimässä sieltä erikseen. Kaikki kokivat kohdeyrityksen sisäisen pääviestintäkanavan toimivaksi viestintäkanavaksi, ja toivoivat saavansa muutokseen liittyvää tietoa sitä kautta. Tietoa toivottiin jaettavaksi lisäksi erilaisten kokousten ja tiedotustilaisuuksien välityksellä. Yksi haastateltava toivoi koulutusta, joka lisäisi muutokseen liittyvää tietoa. Henkilökohtaiseen sähköpostiin ei toivottu mitään yleistä informaatiota, mutta se toimi hyvin viestintäkanavana tietyissä tilanteissa.

Kasvokkaisviestinnän riittävyttä selvitettiin erillisellä kysymyksellä, johon haastateltavilla oli erilaisia näkemyksiä. Esimiesnäkökulmasta kasvokkaisviestintää on ollut riittävästi. Samoin ajatteli muutoksen suunnittelussa ja toteutuksessa mukana oleva haastateltava, jonka mukaan kasvokkaisviestintään on annettu hyvät mahdollisuudet. Toinen muutostyössä mukana olevista haastateltavista koki, että kasvokkaisviestintää oli liian vähän ennen kuin hän aloitti pilottitiimissä. Haastateltava olisi toivonut mahdollisuutta keskusteluun pienemmän ryhmän kesken, jolloin olisi ehkä herännyt myös enemmän kysymyksiä. Ylimmän johdon pitämää tilaisuutta ei pidetty vuorovaikutuksen kannalta parhaimpana, mikä onkin tyypillistä tällaisille tilaisuuksille (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 82). Yksi haastateltavista selvensi, että tilaisuudet ovat olleet silti hänen mielestään tarkoituksenmukaisia. Yhden haastateltavan mukaan näitä yhteisiä tapaamisia ei ole ollut paljon, mutta hän koki kuitenkin kasvokkaisviestinnän olleen riittävää tiedon määrään nähden. Kahdessa haastattelussa nostettiin esille, että työsuhteen muodolla oli merkitystä sen suhteen, miten muutoksesta viestittiin ihan sen alussa. Vuokratyösuhteisille viestintää ja yhteisiä tilaisuuksia oli vähemmän, ja muutoksesta viestittiin heille myöhemmin. Tällä ei kuitenkaan nähty olevan suurta merkitystä tulosten kannalta.

Koska jokaisella yksilöllä on vastuu muutostilanteessa, kysyttiin haastatteluissa omasta aktiivisuudesta ja siitä, onko tietoa etsitty tarvittaessa

myös oma-aloitteisesti. Kaikki haastateltavat kokivat olleensa muutoksen aikana aktiivisia. Yksi haastateltavista tarkensi vastaustaan ja kertoi, että tietoa on tullut hänen mielestään riittävästi, jolloin annettujen tiedotteiden lukeminen on riittänyt. Haastateltava ei kokenut toistaiseksi tarvetta etsiä tietoa erikseen, koska hänen kappamaansa tietoa ei vielä ollut.

5.4.5 Vaikutusmahdollisuudet muutoksessa

Haastateltavista kolme oli mukana muutoksen suunnittelussa ja toteutuksessa. Tästä voitiin jo päätellä, että vaikutusmahdollisuudet muutoksessa olivat todennäköisesti heidän mielestään hyvät. Kaikki muutostyössä mukana olevat haastateltavat kokivat, että heillä on ollut mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa muutoksen suunnitteluun ja sen toteutukseen niin halutessaan. Vastausten perusteella näillä henkilöillä oli mahdollisuus tuoda esiin omia näkökulmia ja mielipiteitä, jotka otettiin myös aidosti huomioon. Ideoita kehoitettiin ja asioista keskusteltiin hyvin matallalla kynnyksellä. Haastateltavat, jotka eivät olleet muutosprosessissa vielä aktiivisesti mukana, kokivat, ettei vaikutusmahdollisuuksia ole juurikaan ollut yksilötasolla. Molemmat haastateltavat kuitenkin totesivat, että heillä oli mahdollisuus hakea muutostyöhön mukaan, jolloin vaikutusmahdollisuuksia olisi todennäköisesti enemmän. Toinen haastateltavista oli vahvemmin sitä mieltä, ettei työntekijöiden mielipiteillä ollut suurempaa merkitystä. Hän uskoi, ettei mahdollisuuksia ole, vaikka haluaisi ja pyrkisikin vaikuttamaan.

5.5 Yhteenvetoa muutosviestinnästä ja parannusehdotuksia

Haastateltavia pyydettiin vielä lopuksi arvioimaan muutosviestinnän onnistumista asteikolla 1-10 sekä ehdottamaan mahdollisia keinoja muutosviestinnän parantamiseksi. Muutoksen suunnittelussa ja toteutuksessa mukana olevat haastateltavat olivat yksimielisiä, ja antoivat kaikki muutosviestinnälle arvosanan kahdeksan. Loput haastateltavat antoivat muutosviestinnälle arvosanat kuusi ja seitsemän. Perustelut olivat kaikkien haastateltavien kesken melko samanlaisia, ja kritiikki kohdistui pääosin viestinnän sisältöön. Suurin osa haastateltavista oli sitä mieltä, että viestinnässä ei ole ollut riittävästi konkretiaa. Heille oli jäänyt epäselväksi, mitä viestitetyt asiat tarkoittavat käytännötasolla. Tässä kohtaa nousi myös toistamiseen esille

selkeän aikataulun puuttuminen. Yhteensä kaksi haastateltavaa toivoi siis enemmän tietoa siitä, millä aikataululla muutoksessa edetään. Muihin viestinnän osa-alueisiin oltiin suurimmaksi osaksi tyytyväisiä. Yksi haastateltavista perusteli vastaustaan muista poiketen sillä, että tietoa on saatu hyvin, mutta sitä on tullut vähän joka puolelle.

Lopuksi esitellään vielä niitä asioita ja keinoja, joita haastateltavat toivat esille muutosviestinnän parantamiseksi. Aikaisemmista vastauksista kävi jo selväksi, että viestinnän toivottiin olevan konkreettisempaa, jotta jokainen yksilö ymmärtäisi paremmin muutoksen vaikutukset arjen työssä ja pystyisi siten sitoutumaan paremmin muutoksen toteuttamiseen. Yksi haastateltavista selvensi, että hänen mielestään pienetkin asiat pitäisi avata, jotta kaikki ymmärtäisivät paremmin toisiaan. Yhden haastateltavan mukaan viestinnässä voitaisiin korostaa enemmän sitä, miksi muutoksia tehdään ja mitä niillä tavoitellaan. Yksi haastateltavista koki jatkuvan tiedottamisen ehkä hieman puutteelliseksi. Hän olisi kaivannut matalamman kynnyksen viestintää muutoksen etenemisestä, vaikka ei olisikaan ollut mitään valmista kerrottavaa. Saman haastateltavan näkemys oli, että viestinnässä voisi olla enemmän vuorovaikutteisuutta. Työntekijöiden varhainen aktivointi saisi todennäköisesti aikaan enemmän kysymyksiä. Työntekijät tietäisivät paremmin, mihin organisaatio on menossa ja mitä heiltä odotetaan. Haastateltava pohti, että näin saataisiin ehkä herätettyä mielenkiintoa ja innostusta muutosta kohtaan. Viestintäkanavia komentoitiin myös jonkin verran. Yksi haastateltavista ehdotti, että viestintäkanaviin voisi tulla erilaisia koonteja tai katsauksia, jotka auttaisivat pitämään kaikkia ajan tasalla. Yksi haastateltavista taas vähentäisi viestintää sellaisissa kanavissa, jotka eivät ole päivittäin työssä ja arjessa käytössä.

Yksi haastateltavista totesi loppuun, että muutosprojekti oli vielä kesken. Hän pohti, että viesteihinkin saattaa tulla enemmän konkretiaa, kun muutosprojekti etenee ja on pidemmällä. Tutkimuksessa voitiin arvioida vaan sitä, mitä oli sen toteutushetkeen asti ollut. Kun muutoksessa päästään eteenpäin, viestinnän avoimuus korostuu. Yksi haastateltavista piti tärkeänä sitä, että kaikki osallistuvat viestintään omalta osaltaan. Asioihin tulisi reagoida ja niistä viestiä herkästi.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää kohdeyrityksen henkilöstön ajatuksia ja kokemuksia muutoksesta ja viestinnästä muutoksen aikana, kun muutosprosessi oli vielä kesken. Tarkoituksena oli antaa tutkimuksen kohdeyritykselle lisää tietoa siitä, miten henkilöstö suhtautuu muutokseen ja miten muutosviestintä on tämän tutkimuksen toteutushetkeen asti onnistunut. Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen keskeiset tulokset sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimustuloksia tarkastellessa tulisi huomioida, että niihin vaikuttavat olennaisesti tutkimuksen kohdeyritys ja rajattu tutkittava ryhmä, muutoksen luonne sekä haastatteluihin osallistuneet henkilöt yksilöinä. Tulokset ovat kohdeyritykselle suuntaa antavia, eikä niitä voi voimakkaasti yleistää, koska haastateltavia oli tutkimuksessa suhteellisen pieni määrä.

6.1 Keskeiset tulokset

Toimintatavan muutokseen suhtauduttiin kohdeyrityksessä hyvin vaihtelevasti. Muutoksen suunnittelussa ja toteutuksessa mukana olevat suhtautuivat muutokseen positiivisemmin ja innostuneemmin. Näiden haastateltavien näkemys oli, että koko työyhteisö suhtautui muutokseen pääasiassa positiivisesti. Toisaalta tiedostettiin, että moni henkilöstön jäsenistä oli sillä hetkellä vielä aika tietämätön, jolloin myös muutokseen kohdistuneita reaktioita oli vähän. Muut haastateltavat suhtautuivatkin muutokseen aika varovasti, koska heillä ei ollut riittävästi tietoa käytännöstä. Haastateltavat olivat huomanneet, että muutos oli saanut työyhteisössä aikaan erilaisia reaktioita ja tunteita. Erot suhtautumisessa johtuivat todennäköisesti siitä, että muutostyössä mukana olevilla oli enemmän tietoa ja he olivat lähtökohtaisesti kiinnostuneita muutoksesta. Vaikutusmahdollisuudet auttoivat luultavasti sitoutumaan paremmin muutoksen toteuttamiseen. Haastattelujen perusteella voidaan katsoa, että osallistamisella oli merkitystä, sillä nämä haastateltavat ajattelivat myös muutosviestinnän onnistuneen kokonaisuutena paremmin.

Muutosviestintä sai eniten kritiikkiä viestinnän sisällöstä. Muihin viestinnän osaluokkiin oltiin suurimmaksi osaksi tyytyväisiä. Viestintää oli lähes kaikkien haastateltavien mielestä riittävästi. Haastateltavilla oli muutoksesta melko selkeää

kokonaiskuva, mikä auttaa todennäköisesti kohdeyritystä etenemään muutosprosessissa. Haastatteluissa mainittiin useasti, että viestinnästä puuttui riittävä konkretia. Monelle oli jäänyt epäselväksi se, mitä viestityt asiat tarkoittavat käytännössä. Haastattelujen perusteella henkilöstöä kiinnostivat tutkimushetkellä asiat, joihin ei ollut vielä selkeää vastausta. Saatuihin vastauksiin oltiin kuitenkin tyytyväisiä, vaikka ne eivät aina varsinaisesti lisäarvoa tuottaneetkaan. Muutoksesta viestittiin kaikkien mielestä riittävän ajoissa, ja suurimman osan mielestä viestintä oli myös johdonmukaista ja avointa. Viestintäkanavia käytettiin pääosin onnistuneesti. Pääviestintäkanavan käyttöön oltiin erityisen tyytyväisiä ja se koettiin toimivaksi viestintäkanavaksi myös jatkossa. Haastateltavat kokivat, että heillä oli mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa, joskin yksilötasolla vaikutusmahdollisuuksia ei koettu olevan yhtä paljon kuin jo muutostyössä mukana olevilla.

Muutosviestinnän osalta keskeisin havainto oli, että viestinnällä ei koettu olevan riittävää yhteyttä yksilöiden arkeen ja käytännön työhön. Suurin osa haastateltavista piti muutosviestintää kuitenkin onnistuneena usealla eri viestinnän osa-alueella. Haastattelujen perusteella kohdeyrityksellä on hyvät lähtökohdat muutosprosessissa etenemiseen yrityksen sisäisen viestinnän osalta. Muutosviestintä osoittautui ehkä vähän hankalaksi tutkimusaiheeksi, koska muutosprosessi oli vasta alkuvaiheessa ja tietoa oli siten rajallisesti. Tutkimuksesta oltaisiin saatu mahdollisesti enemmän irti, jos se oltaisiin toteutettu myöhemmässä muutoksen vaiheessa. Jatkossa olisi mielenkiintoista tutkia, miten uusien toimintatapojen käyttöönotto onnistui, ja miten työntekijät kokevat uudet toimintatavat arjessaan.

6.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan yleisesti käsitteiden reliabiliteetti ja validiteetti avulla. Tutkimuksen luotettavuus eli reliabiliteetti tarkoittaa tulosten tarkkuutta. Tulokset eivät siis ole sattumanvaraisia, vaan sama tutkimus on toistettavissa samoin tutkimustuloksien. Tutkimuksen pätevyys eli validiteetti tarkoittaa, että mittarilla tai tutkimusmenetelmällä mitataan sitä, mitä tutkimuksessa on tarkoituskin mitata. Käsitteitä reliabiliteetti ja validiteetti ei voi sellaisinaan soveltaa kvalitatiiviseen tutkimukseen, sillä ne yhdistetään ennemminkin kvantitatiivisen eli

määrällisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija on tutkimuksen keskeinen tutkimusväline, ja ensisijainen luotettavuuden arvioimisperuste onkin tutkija itse. Luotettavuuden arviointi koskee laadullisessa tutkimuksessa siten koko tutkimusprosessia. Laadullista tutkimusta ei voi käytännössä koskaan toistaa sellaisenaan, koska jokainen tällä tutkimusmenetelmällä tehty tutkimus on kokonaisuutena ainutkertainen. (Eskola & Suoranta 1998, 211; Vilka 2015, 193–194, 197.)

Laadullisen tutkimuksen voi sanoa olevan luotettava, kun tutkimuksen tutkimuskohde ja tulkittu materiaali ovat yhteensopivia eivätkä teorianmuodostukseen ole vaikuttaneet epäolennaiset tai satunnaiset tekijät (Vilka 2015, 196). Tämän tutkimuksen luotettavuutta on pyritty parantamaan kuvaamalla tutkimuksen etenemistä mahdollisimman tarkasti sekä perustelemalla tutkimuksessa käytettyjä menettelytapoja. Tutkimuksen tuloksia ei voi voimakkaasti yleistää, koska haastateltavia oli vähän verrattuna kohdeyrityksen henkilöstön määrään kahdessa tutkimukseen rajatussa yksikössä. Haastattelujen laatua on pyritty parantamaan litteroimalla haastattelut mahdollisimman nopeasti niiden nauhoittamisen jälkeen. Kaikki haastattelut on litteroitu noudattaen samoja sääntöjä, mikä parantaa haastatteluaineiston luotettavuutta. Kaikki käytettävissä oleva aineisto otettiin huomioon tutkimustuloksissa. Johtopäätöksiä muodostettiin niistä seikoista, jotka nousivat haastatteluissa usein esille. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 185, 189; Vilka 2015, 195.)

LÄHTEET

Cornelissen, J. 2011. Corporate Communication. A Guide to Theory and Practice. 3. uud. painos. London. SAGE.

Esimiehen opas muutokseen 2020a. Esimiehenä muutoksessa. Mikä muutos? Viitattu 26.3.2020. http://www.esimiehenopasmuutokseen.fi/esimiehenä_muutoksessa/mikä_muutos

Esimiehen opas muutokseen 2020b. Oma työyhteisö. Viitattu 26.3.2020. http://www.esimiehenopasmuutokseen.fi/oma_tyoyhteiso

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere. Vastapaino.

Finanssiala 2019. Tutkimukset. Töissä finanssialalla 2019. Viitattu 30.1.2020. https://www.finanssiala.fi/materiaalit/FA_Töissä_finanssialalla_2019.pdf

Heiskanen, M. & Lehikoinen, S. 2010. Muutosviestinnän voimapaperi. Helsinki. Talentum.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Gaudeamus Helsinki University Press.

Hännikäinen, K. 2019. Muutosviestinnän onnistuminen henkilöstöalan yrityksessä. Liiketalouden koulutusohjelma. Laurea-ammattikorkeakoulu. Opinnäytesyö. Viitattu 31.1.2020. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/170138/Hännikäinen_Kristiina.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Juholin, E. 2013. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. 6. uud. painos. Management Institute of Finland MIF Oy.

Juholin, E. 2017. Communicare! Viestinnän tekijän käsikirja. 7. uud. painos. Infor ja Management Institute of Finland MIF Oy.

Kortetjärvi-Nurmi, S. & Murtola, K. 2015. Yritysviestinnän käsikirja. Helsinki. Edita Publishing Oy.

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

Myllymäki, R. 2018. Sano se selvästi! Muutosviestinnän opas. Tuusula. Ketterät Kirjat Oy.

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

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

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

- Rousi, M. 2012. Työntekijöiden kokemuksia viestinnästä muutosprosessissa. Viestintätieteiden laitos. Jyväskylän yliopisto. Puheviestinnän pro gradu -tutkielma. Viitattu 2.2.2020. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/40631/URN:NBN:fi:jyu-201212273413.pdf?sequence=1>
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006a. KvaliMOTV - 1.2.1 Kvalitatiivinen I. laadullinen tutkimus. Viitattu 9.4.2020. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L1_2.html
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006b. KvaliMOTV - 6.2 Aineiston määrä ja tutkittavat. Viitattu 9.4.2020. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_2.html
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006c. KvaliMOTV - 1.2.2 Laadullisen tutkimuksen elementit. Viitattu 9.4.2020. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L1_2_2.html
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006d. KvaliMOTV - 6.3.3 Strukturoitu ja puolistrukturoitu haastattelu. Viitattu 11.4.2020. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006e. KvaliMOTV - 7.2.1 Litterointi. Viitattu 12.4.2020. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_2_1.html
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006f. KvaliMOTV - 7.1 Analyysin äärellä. Viitattu 13.4.2020. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_1.html
- Salem, P. 2008. The seven communication reasons organizations do not change. *Corporate Communications: An International Journal*, 13, 3, 333–348. https://www.researchgate.net/publication/235311871_The_seven_communication_reasons_organizations_do_not_change
- Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki. Edita Publishing Oy.
- Työterveyslaitos 2020a. Hyvän johtamisen kriteerit. Viitattu 13.3.2020. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/hyvan-johtamisen-kriteerit/>
- Työterveyslaitos 2020b. Roolit ja vastuut organisaatiomuutoksessa. Viitattu 5.3.2020. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/organisaatiomuutos/roolit-ja-vastuut-organisaatiomuutoksessa/>
- Työterveyslaitos 2020c. Mielekkään organisaatiomuutoksen periaatteet. Viitattu 5.3.2020. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/organisaatiomuutos/mielekkaan-organisaatiomuutoksen-periaatteet/>
- Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uud. painos. Jyväskylä. PS-kustannus.

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

LIITTEET

LIITE 1.

HAASTATTELURUNKO

Tämä haastattelu koskee Yrityksessä X tapahtuvaa toimintatavan muutosta.

1. Taustakysymykset:
 - a. Mikä on toimenkuvasi yrityksessä?
 - b. Oletko ollut mukana muutoksen aikaisessa työskentelyssä?
2. Mistä muutoksessa on mielestäsi kyse, mihin sillä pyritään?
3. Onko sinulle kerrottu, miten muutos vaikuttaa toimintaan? Kerro muutoksista yksilö- ja tiimitasolla.
4. Miten työyhteisö suhtautuu muutokseen?
5. Miten itse suhtaudut muutokseen, pidätkö sitä hyvänä vai huonona asiana?
6. Onko viestintää ollut muutosprosessin aikana mielestäsi riittävästi, liikaa vai liian vähän?
7. Onko muutokseen liittyvistä asioista viestitty selkeästi ja johdonmukaisesti? Oletko ymmärtänyt, mitä viestillä tarkoitetaan?
8. Oletko saanut vastauksia sinua askarruttaviin kysymyksiin?
9. Onko muutokseen liittyvistä asioista kerrottu tarpeeksi ajoissa? Onko viestintä ollut mielestäsi avointa?
10. Mistä viestintäkanavasta tai -kanavista toivot saavasi tietoa muutokseen liittyen? Kerro oma mielipiteesi eri viestintäkanavien käytöstä.
11. Onko kasvokkaisviestintää ollut mielestäsi riittävästi?
12. Oletko itse ollut muutoksen aikana aktiivinen ja etsinyt tietoa, jos olet sitä tarvinnut?
13. Onko sinulla ollut mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa muutoksen suunnitteluun ja sen toteutukseen, jos olet niin halunnut?
14. Asteikolla 1-10, kuinka arvioit viestinnän onnistuneen muutosprosessin aikana? Perustele vastauksesi.
15. Miten muutoksen aikaista viestintää voitaisiin mielestäsi parantaa? Muita ajatuksia ja kommentteja?